

658.3

917517

8.3

การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญพานิพนธ์

ของ

เกื้อจวดี เจริญพจน์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา

มีนาคม 2541

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ให้พิจารณาปริญญาบัตรฉบับนี้
แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
วิชาเอกการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

.....ประธาน

(ดร.จารุวรรณ สกุลกู)

.....กรรมการ

(ดร.สมสุข ชีระพิจิตร)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน

(ดร.จารุวรรณ สกุลกู)

.....กรรมการ

(ดร.สมสุข ชีระพิจิตร)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(นายวรฤดี รอบรู้)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญาบัตรฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

วันที่...เดือน...พ.ศ.2541

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งของ ดร.จารุวรรณ สกฤคฺฐ ประธานควบคุมปริญญานิพนธ์ ดร.สมสุข ชีระพิจิตร กรรมการที่ปรึกษา และ นายวรวิทย์ รอบรู้ ซึ่งได้กรุณาเป็นกรรมการสอบปากเปล่า และได้ให้คำแนะนำต่าง ๆ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐพงษ์ เจริญพิทย์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธำรงค์ อุดมไพจิตรกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดิลก ดิลกานนท์ นายวรวิทย์ รอบรู้ และนายเสถียร คามิศักดิ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำในการ ตรวจสอบสอบถาม ทำให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่สนับสนุนทุนการศึกษาและทุน ทำปริญญานิพนธ์ เพื่อนิสิตปริญญาโท วันที่ 20 กุมภาพันธ์ ผดุงตาล และคุณสมพงษ์ สุชีเกตุ ที่กรุณาให้คำแนะนำแก่ผู้วิจัยตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์ของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ หากยังมี ผู้วิจัยขอน้อมบูชา ในพระคุณของคุณพ่อ คุณแม่ และอาจารย์ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนและประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย

เก็จวลี เจริญพจน์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษา.....	8
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
สมมุติฐานของการวิจัย.....	12
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
ความหมายของการบริหารงานบุคคล.....	13
ทฤษฎีการบริหารงานบุคคล.....	14
ขอบข่ายของการบริหารบุคคล.....	26
การได้มาซึ่งบุคลากรหรือการสรรหาบุคลากร.....	28
การบำรุงรักษามูลค่าบุคลากร.....	32
การพัฒนาบุคลากร.....	34
การพ้นจากงาน.....	36
กระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ...	39
3 วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	49
การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	53
การจัดกระทำกับข้อมูล.....	54
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55

บทที่	หน้า
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	110
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	110
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	110
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	111
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	111
อภิปรายผล.....	116
ข้อเสนอแนะ.....	126
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	127
บรรณานุกรม.....	129
ภาคผนวก.....	138
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม.....	139
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม.....	141
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม.....	158
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	161

1	จำนวนข้าราชการที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ในปี พ.ศ. 2534 - 2538.....	7
2	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ.....	50
3	จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืน จำแนกตามสถานภาพ.....	54
4	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของ ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นรายด้านและโดยรวม 4 ด้าน	58
5	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของ ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง บุคคลเป็นรายข้อ.....	59
6	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของ ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร เป็นรายข้อ.....	61
7	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของ ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการพัฒนาบุคลากรเป็นรายข้อ	63
8	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของ ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการพ้นจากงานเป็นรายข้อ..	65
9	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของ ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามเพศ.....	67

10	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของ ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	68
11	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของ ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....	69
12	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของ ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามสถานภาพปัจจุบัน...	71
13	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของ ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อปัญหาการบริหาร งานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นรายด้านและรวม 4 ด้าน.....	72
14	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของ ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อปัญหาการบริหาร งานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการสรรหาและ บรรจุแต่งตั้งบุคคลเป็นรายชื่อ.....	73
15	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของ ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อปัญหาการบริหาร งานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการบำรุงรักษา บุคลากร เป็นรายชื่อ.....	75
16	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของ ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อปัญหาการบริหาร งานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นรายชื่อ.....	77

17	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของ ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อปัญหาการบริหาร งานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการพ้นจากงาน เป็นรายชื่อ.....	79
18	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของ ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อปัญหาการบริหาร งานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามเพศ.....	80
19	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของ ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อปัญหาการบริหาร งานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามวุฒิการศึกษา	81
20	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของ ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อปัญหาการบริหาร งานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามประสบการณ์ ทำงาน.....	82
21	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของ ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อปัญหาการบริหาร งานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามสถานภาพ.	83
22	การเปรียบเทียบทักษะของข้าราชการที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้าน จำแนกตามเพศ.....	84
23	การเปรียบเทียบทักษะของข้าราชการที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	86
24	การเปรียบเทียบทักษะของข้าราชการที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้าน จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....	88

25	การเปรียบเทียบทักษะของข้าราชการที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้าน จำแนกตามสถานภาพ.....	90
26	การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒตามทักษะของข้าราชการในแต่ละด้านและโดยรวม ทุกด้าน จำแนกตามเพศ.....	92
27	การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒตามทักษะของข้าราชการในแต่ละด้านและโดยรวม ทุกด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	93
28	การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒตามทักษะของข้าราชการในแต่ละด้านและโดยรวม ทุกด้าน จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....	95
29	การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒตามทักษะของข้าราชการในแต่ละด้านและโดยรวม ทุกด้าน จำแนกตามสถานภาพ.....	97
30	การเปรียบเทียบความเห็นที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง บุคคลของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีสถานภาพ แตกต่างกัน.....	99
31	การเปรียบเทียบทักษะที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร จำแนกตามสถานภาพ.....	100
32	การเปรียบเทียบทักษะที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการพัฒนาบุคลากร จำแนกตามสถานภาพ.....	101

33	การเปรียบเทียบทัศนคติที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการพ้นจากงาน จำแนกตามสถานภาพ.....	102
34	การเปรียบเทียบทัศนคติที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้าน จำแนกตามสถานภาพ.....	103
35	ความถี่ของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของข้าราชการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหารงานบุคคลและ ปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ใน 4 ด้าน จากแบบสอบถามปลายเปิด.....	104

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสังคม ด้วยเหตุนี้หน้าที่ บทบาท ตลอดจนรูปแบบของมหาวิทยาลัยจึงมักกำหนดโดยความต้องการของสังคม สถาบันอุดมศึกษาที่สมบูรณ์ควรมีรูปแบบการบริหารงานที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติการกิจของสถาบันให้ครบถ้วนทั้งด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม ตลอดจนการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม (อาทร ชนเห็นชอบ. 2530 : 11) การที่จะให้มหาวิทยาลัยดำเนินภารกิจหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยในการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล (ปรีดา พัฒนถาบุตร. 2528 : 8) เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ทฤษฎากรบุคคลเป็นทฤษฎาที่มีค่ามากที่สุด เปรียบเสมือนเป็นหัวใจของการบริหาร และการบริหารงานบุคคลเป็นกุญแจดอกสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหาร เพราะเป็นการจัดระเบียบและดูแลรักษาให้บุคคลทำงานเพื่อให้ใช้ประโยชน์และความรู้ ความสามารถของแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพ ให้เกิดผลงานสูงสุด (เสนาะ ติเชาว์. 2534 : 3) อย่างไรก็ตามปัญหาในการบริหารงานบุคคล จะปรากฏอยู่หลายลักษณะ และนับวันก็จะขยายมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม และปัญหาเกี่ยวกับการปรับตัวของบุคลากรให้เข้ากับระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องให้ความสนใจกับปัญหาการบริหารงานบุคคลเป็นอันดับแรก (เสนห์ ผดุงญาติ. 2535 : 1)

กระบวนการบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ก่อนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) จะมีลักษณะเช่นเดียวกับของข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยอาศัยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับเหมือนกระทรวง ทบวง กรม ทั่วไป หรืออยู่ภายใต้องค์การกลางการบริหารบุคคลแห่งเดียวกัน คือ

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) แต่สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์การที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน การวิจัย เพื่อเพิ่มองค์ความรู้ในแต่ละสาขาวิชาที่สอนและนำเอาองค์ความรู้ไปประยุกต์กับด้านต่าง ๆ ของสังคม ซึ่งการนำไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนและการบริการชุมชน เป็นงานที่เน้นในเรื่องคุณภาพ ความลึกขององค์ความรู้ และเป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะอย่างสูง (อุทัย เลาหวิเชียร. 2532 : 164) สถาบันอุดมศึกษามีลักษณะขององค์การแบบแนวราบ ซึ่งมีชั้นการบังคับบัญชาน้อยหรือเกือบไม่มีการบริหารงานที่ต้องการการมีส่วนร่วม การปรึกษาหารือ และการหาความสอดคล้องของบุคคลในองค์การ นอกจากนี้การกำหนดนโยบายและการนํานโยบายไปปฏิบัติจะทำในรูปของคณะกรรมการ โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งในองค์การอื่น ๆ มีตำแหน่งผู้บริหารประจำ แต่ในมหาวิทยาลัยนั้น มีการสรรหาหรือเลือกตั้งจากคณาจารย์และบุคลากร (สุวิทย์ รุ่งวิสัย. 2530 : 10) ซึ่งแตกต่างกับหน่วยงานทั่วไปที่มีลักษณะขององค์การแบบแนวดิ่ง มีชั้นบังคับบัญชาที่ลดหลั่นกันลงมา มีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด และการตัดสินใจมาจากผู้บริหารระดับสูง อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) เพื่อทำหน้าที่ในด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นทางการก็มีขอบเขตของการบริหารงานบุคคลที่ไม่กว้างขวาง และไม่ครอบคลุมเท่าที่ควร ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ.2507 ซึ่งมีเนื้อหาอยู่เพียง 5 มาตรา และตัวสาระสำคัญของบทบัญญัติออกเป็นกฎทบวง แทนที่จะออกเป็นกฎ ก.ม. (ปฐม มณีโรจน์. 2532 : 53) และบางกรณีกฎทบวงก็ได้รับปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนและกฎ ก.พ.โดยอนุโลม ซึ่งก็คือ ก.ม. ต้องปฏิบัติงานโดยอิงหลักเกณฑ์ของ ก.พ. เป็นหลัก จะเห็นได้ว่าตามกฎหมายแล้ว ก.พ. ยังมีอำนาจเป็นองค์กรทางการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยอยู่ตามเดิม (อุทัย เลาหวิเชียร. 2532 : 175) จึงอาจกล่าวได้ว่าการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยไม่สอดคล้องกับลักษณะของงาน และความต้องการของข้าราชการในมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ไม่สามารถดึงดูดนักวิชาการให้อยู่กับมหาวิทยาลัย และรักษานักวิชาการให้อยู่ในระบบได้ตลอดไป

การมอบหมายอำนาจของ ก.ม. ให้กับ อ.ก.ม.มหาวิทยาลัย โดยไม่ต้อง
ขออนุมัติจาก ก.ม. ซึ่งอาศัยอำนาจตามกฎหมายออกตามความในพระราชบัญญัติ
ระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ.2507 นั้น เป็นการให้อำนาจแก
มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ในเรื่องของการสรรหา บรรจุ
แต่งตั้ง การเปลี่ยนตำแหน่ง การโอน การย้าย ซึ่งส่วนใหญ่ ก.ม. จะให้อำนาจ
ขั้นตอนนี้เพียงขั้นตอนเดียวของกระบวนการบริหารงานบุคคล ส่วนอีก 3 ขั้นตอน
คือ การจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการควบคุมทรัพยากร
มนุษย์ ก.ม. ไม่ได้มอบอำนาจให้มหาวิทยาลัยดำเนินการ (ชนันดา อึ้งวุฒิ. 2537 :
118) และปรากฏว่า ก.ม. ไม่ได้ปฏิบัติภารกิจในเรื่องของการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์
และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากนักอีกด้วย

การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งแต่เดิมคือ วิทยาลัย
วิชาการศึกษา ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พุทธศักราช 2517
กำหนดให้เป็นสถาบันการศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การศึกษาในด้านวิชาการ
และวิชาชีพขั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลป-
วัฒนธรรม (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 91 ตอนที่ 112 ลงวันที่ 28 มิถุนายน 2517)
ตามพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ.2507 จำแนกข้าราชการ
พลเรือนในมหาวิทยาลัย ออกเป็น 3 สาย คือ ข้าราชการที่มีตำแหน่งหน้าที่สอนและ
ให้บริการทางวิชาการ (สาย ก.) ข้าราชการที่มีตำแหน่งหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ
(สาย ข.) และข้าราชการที่มีตำแหน่งหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารและธุรการ (สาย ค.)
ทำให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกันในลักษณะของตำแหน่งหน้าที่ ประกอบกับ
การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยนั้น ก.ม. ได้ปฏิบัติงาน โดยอิงหลักเกณฑ์ของ
ก.พ. เป็นส่วนใหญ่ ทำให้มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสบปัญหาความไม่คล่องตัว
และไม่สอดคล้องกับลักษณะของงานและความต้องการของข้าราชการในมหาวิทยาลัย
โดยเฉพาะ ประมวลได้ดังนี้

ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีปัญหา
เกี่ยวกับหน่วยงานเจ้าของอัตรามีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ

น้อยมาก ข้าราชการที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งด้านความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเฉพาะตำแหน่ง รวมทั้งระยะเวลาในการดำเนินการสรรหา ซึ่งปัจจุบันบางหน่วยงานใช้ช่วงระยะเวลาค่าดำเนินการล่าช้าเกินความจำเป็น อันเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับการสรรหาของข้าราชการทุกสาย จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลภายนอกและภายในหลายฝ่ายเพ่งเล็งการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยว่า ทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดีต่อภาพพจน์โดยรวม (รายงานการประชุม อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 7/2536 ลงวันที่ 26 สิงหาคม 2536) ด้านการออกข้อสอบที่ใช้ในการสอบคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ ทั้งสาย ก และสาย ข พบว่าไม่มีความยุติธรรมกับผู้สอบ ไม่มีการวางแผนการออกข้อสอบ ข้อสอบไม่ครอบคลุมเนื้อหาวิชาในหลักสูตรที่ ก.ม.กำหนด บางหน่วยงานนำข้อสอบเก่า เกี่ยวกับพระราชบัญญัติ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎทบวง ไปคัดลอกดัดแปลง และบางหน่วยงานให้คะแนนสัมภาษณ์ในลักษณะที่ไม่ยุติธรรมแก่ผู้สอบ (รายงานการประชุม อ.ก.ม.มหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2/2537 เมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2537)

ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากรเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องหาวิธีสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ข้าราชการด้วยการจัดสวัสดิการให้มีความมั่นคงปลอดภัย ตลอดจนให้ความยุติธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่ข้าราชการทุกคน (เสนห์ ผดุงญาติ. 2535 : 2) สิ่งที่จะบำรุงรักษาบุคลากรอาจแบ่งได้ดังนี้คือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เช่น การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการสาย ข และสาย ค ให้สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการของข้าราชการ สาย ก ซึ่งปัจจุบันอัตราเงินเดือนไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ เป็นเหตุให้บุคลากรไม่สามารถถือฤกษ์เวลาทั้งหมดให้กับหน่วยงาน จึงต้องแบ่งเวลาไปประกอบอาชีพอื่นเสริมเพื่อหารายได้เพิ่ม นอกจากเรื่องความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และอัตราเงินเดือนแล้ว การจัดสวัสดิการต่าง ๆ

ยังเป็นการบำรุงรักษาบุคลากรอีกทางหนึ่งด้วย (คุณวุฒิ คนฉลาด. 2532 : 12 - 13) เช่น การเบิกค่าเช่าบ้าน บุคลากรที่โอนมาระหว่างปีและมีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้าน ถ้าโอนมาหลังวันที่ 1 ธันวาคมของปี มหาวิทยาลัยจะไม่สามารถจัดสรรงบประมาณค่าเช่าบ้านในปีงบประมาณนั้นให้ได้ เนื่องจากการขอตั้งงบประมาณค่าเช่าบ้านประจำปี ไม่สามารถขอเพิ่มเติมได้หลังจากที่ส่งค่าขอตั้งงบประมาณไปทบวงมหาวิทยาลัยแล้ว หรือหากคณะกรรมการจัดสรรงบประมาณประจำปี จะพิจารณาจัดสรรให้เป็นกรณีพิเศษ โดยปรับลดสัดส่วนรายการค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ลง ก็จะส่งผลกระทบให้รายการค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ลดลงไปด้วย (รายงานการประชุม อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 6/2537 เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2537)

ด้านการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีปัญหาการพัฒนาบุคลากรเช่นเดียวกับส่วนราชการอื่น โดยเฉพาะบุคลากรสาย ข และสาย ค ในด้านการฝึกอบรม มีปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ ในบางครั้งผู้บังคับบัญชาส่งผู้ที่มีได้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานที่จัดฝึกอบรมมาเข้ารับการฝึกอบรม ผู้ผ่านการฝึกอบรมจึงไม่สามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในหน้าที่ได้ นอกจากนั้นยังมีปัญหาเนื่องจากผู้ร่วมงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องปฏิเสธการทำงาน ตามเทคนิควิธีหรือความรู้ที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมนำไปใช้ (ทวี ถาวโร. 2529 : 4) ด้านการลาศึกษาต่อ ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรไปพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มเติม กล่าวคือ ผู้บริหารเห็นว่ามีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่แล้ว โดยไม่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองในปัจจุบัน และจากผลงานวิจัยของปัทมาวดี สิงห์วานนท์ (2526 : จ) พบว่า บุคลากรขาดความสามารถในการสอบคัดเลือกเพื่อเข้าศึกษาต่อเนื่องมาจากอุปสรรคทางด้านภาษา และทุนการศึกษาต่อต่างประเทศของมหาวิทยาลัยมีน้อย สำหรับบุคลากรสาย ก ได้มีการกำหนดอายุของผู้รับทุนผลิตและพัฒนาอาจารย์ จึงทำให้อาจารย์ส่วนใหญ่ขอรับทุนในลักษณะการฝึกอบรมระยะสั้น เพราะส่วนมาก

จะอายุเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (รายงานการประชุม อ.ก.ม.มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 11/2536 เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2536) ดังจะเห็น
ได้จากจำนวนข้าราชการที่มีส่วนเข้าร่วมในการพัฒนาบุคลากรในช่วงเวลา 5 ปี
ที่ผ่านมา (พ.ศ.2534 - 2538) รายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนข้าราชการที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ในปี พ.ศ.2534 - 2538

ประเภทของ การพัฒนาบุคลากร		การศึกษาต่อ	การฝึกอบรม	รวม	รวมรายปี
2534	ต่างประเทศ	5	-	5	23
	ในประเทศ	13	5	18	
2535	ต่างประเทศ	5	2	7	28
	ในประเทศ	21	-	21	
2536	ต่างประเทศ	7	3	10	25
	ในประเทศ	14	1	15	
2537	ต่างประเทศ	13	7	20	34
	ในประเทศ	14	-	14	
2538	ต่างประเทศ	5	10	15	34
	ในประเทศ	8	1	19	

ที่มา : งานพัฒนาและฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ด้านการพ้นจากงาน ได้แก่ การโอน การย้าย การลาออก การเกษียณอายุ และการตาย การปฏิบัติงานขาดความคล่องตัว และมีขั้นตอนในการปฏิบัติที่ซับซ้อน โดยเฉพาะการขอโอนจะต้องมีข้อมูลประกอบการพิจารณา เช่น เหตุผลของการขอโอน การพิจารณาของหน่วยงานต้นสังกัด การชดใช้ทุนในกรณีที่เคยลาศึกษาต่อที่กำหนดว่า จะต้องปฏิบัติงานชดใช้ทุนมาแล้วเป็นเวลากี่หนึ่งของเวลาที่ต้องชดใช้ทุนตามสัญญา จึงจะมีสิทธิขอโอน (มติที่ประชุมรองอธิการบดี คณะบดี ผู้อำนวยการ ครั้งที่ 3/2526 เมื่อวันที่ 28 - 29 มีนาคม 2526) และเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้บุคลากรโดยเฉพาะสาย ก ออกจากราชการก่อนการเกษียณอายุ มีผลให้จำนวนข้าราชการออกจากราชการด้วยเหตุเกษียณอายุ หรือรับราชการนานมีจำนวนน้อยลง เพราะเงินที่ได้รับจากบำเหน็จบำนาญไม่สามารถจะเลี้ยงชีพในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันได้ จึงไม่เป็นสิ่งจูงใจให้รับราชการจนกระทั่งเกษียณอายุ ดังนั้น บุคลากรสาย ก. ส่วนหนึ่ง จะหันไปประกอบอาชีพในรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานเอกชนภายหลังจากเข้ารับราชการ ได้ระยะหนึ่งเพื่อหาประสบการณ์และเพิ่มคุณสมบัติให้ตนเอง

จากปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับผู้วิจัยซึ่งปฏิบัติงานในกอง- การเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสบปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร งานบุคคลอยู่เสมอ จึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการพ้นจากงาน เพื่อจะได้ข้อมูลความคิดเห็นเสนอเป็นแนวทาง ในการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลและปัญหาการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล การบำรุง รักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการพ้นจากงาน ตามทัศนะของข้าราชการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลและปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และสถานภาพ

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะช่วยให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้ที่สนใจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ทราบถึงสภาพการบริหารงานบุคคลและปัญหาการบริหารงานบุคคล ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุง แก้ไข หรือกำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือวางแผนการบริหารงานบุคลากรในส่วนนี้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการบริหารงานบุคคลและปัญหาการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการสรรหา และบรรจุแต่งตั้งบุคคล การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการพ้นจากงานตามทัศนะของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ในปีงบประมาณ 2539 จำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

2.1 ผู้บริหาร

2.2 ข้าราชการสาย ก

2.3 ข้าราชการสาย ข

2.4 ข้าราชการสาย ค

3. ตัวแปรในการศึกษาวิจัย

ตัวแปรต้น ได้แก่ สถานภาพของประชากร แบ่งเป็น

3.1 เพศ

3.1.1 ชาย

3.1.2 หญิง

3.2 วุฒิการศึกษา

3.2.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

3.2.2 ปริญญาตรี

3.2.3 สูงกว่าปริญญาตรี

3.3 ประสบการณ์ทำงาน

3.3.1 ต่ำกว่า 7 ปี

3.3.2 7 - 15 ปี

3.3.3 16 - 25

3.3.4 26 ปีขึ้นไป

3.4 สถานภาพ

3.4.1 ผู้บริหาร

3.4.2 สาย ก.

3.4.3 สาย ข.

3.4.4 สาย ค.

ตัวแปรตาม ได้แก่ ปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นจากงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการนำทรัพยากร มนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เริ่มตั้งแต่การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการพ้นจากงาน

1.1 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล หมายถึง การแสวงหาให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสมกับงาน โดยเริ่มตั้งแต่การรับสมัคร การคัดเลือก หรือสอบแข่งขัน การบรรจุแต่งตั้ง และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และตรงกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

1.2 การบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้งาน การจัดสวัสดิการ การให้ความมั่นคงปลอดภัย การให้ค่าตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.3 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้า โดยการลาศึกษาต่อ ฝึกอบรม การดูงาน และการให้ข่าวสารความรู้

1.4 การพ้นจากงาน หมายถึง กระบวนการให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานพ้นจากอำนาจหน้าที่ โดยการโอน การย้าย การลาออก และการเกษียณอายุ

2. ข้าราชการสาย ก หมายถึง ข้าราชการที่มีตำแหน่งหน้าที่สอนวิจัย และให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ ข้าราชการตำแหน่งศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์

3. ข้าราชการสาย ข หมายถึง ข้าราชการที่มีตำแหน่งหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ บรรณารักษ์ นักวิชาการโสตทัศนศึกษา แพทย์ พยาบาล วิจัย เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการศึกษา และตำแหน่งในสายงานวิชาการอื่นที่ ก.ม.กำหนด

4. ข้าราชการสาย ค หมายถึง

ข้าราชการที่มีตำแหน่งหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการ ได้แก่ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่บุคคล นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล เจ้าหน้าที่ธุรการ และตำแหน่งอื่นที่ ก.ม.กำหนด

5. ผู้บริหาร หมายถึง

ข้าราชการที่มีตำแหน่งในระดับผู้บริหารมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ

6. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ.2517 ในงานวิจัยนี้ หมายถึง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สมมติฐานการวิจัย

1. ข้าราชการที่มีเพศต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน
2. ข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน
3. ข้าราชการที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน
4. ข้าราชการที่มีสถานภาพต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน
5. ข้าราชการที่มีเพศต่างกัน มีปัญหาการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน
6. ข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีปัญหาการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน
7. ข้าราชการที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีปัญหาการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน
8. ข้าราชการที่มีสถานภาพต่างกัน มีปัญหาการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการบริหารงานบุคคลและปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อให้การศึกษาค้นคว้า และวิจัยนี้ดำเนินไปตามลำดับขั้นตอน ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมสาระสำคัญเสนอเพื่อประกอบการศึกษาไว้ ดังนี้

ความหมายของการบริหารบุคลากร

การบริหารบุคลากร หมายถึง การบริหารงานที่เกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นอกจากคำว่า การบริหารบุคลากร ยังมีคำอื่นที่มีความหมายเช่นเดียวกันอีก เช่น การบริหารงานบุคคล การจัดการงานบุคคล และการบริหารงานเจ้าหน้าที่ เป็นต้น

ชูศักดิ์ เกียรติตรง (2517 : 8) กล่าวว่า การบริหารบุคคล คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิ และมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มาทำงานด้วยความสนใจ พึงพอใจ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วน ภิญญู สาทร (2517 : 7) กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลว่า คือการใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด ภายในเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินและวัสดุน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เราใช้นั้นก็มีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พอใจที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ นอกจากนี้ สมาน รังสิโยภักดิ์ (2528 : 1) ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ หรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหามาปฏิบัติงาน การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการพิจารณาบุคคลพ้นจากงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ฟลิปโป (Flippo. 1966 : 40) ที่กล่าวถึงการบริหารบุคคลว่า หมายถึงการวางแผน

การอำนาจการ การควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน และการบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลขององค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่านดังกล่าว พอสรุปได้ว่า

การบริหารบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการนำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจกับงานที่ทำด้วย กระบวนการดังกล่าวเริ่มตั้งแต่ การวางแผน การสรรหาบุคคลที่เหมาะสมกับงาน การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน

ทฤษฎีการบริหารงานบุคคล

ผู้บริหารงานสามารถเลือกแนวความคิดที่นำมาใช้เป็นทฤษฎีในการบริหารงานที่ดีที่สุดไปใช้ในการบริหารองค์การ อย่างไรก็ตาม การเลือกใช้ทฤษฎีดังกล่าวก็ต้องคำนึงถึงลักษณะขององค์การ เป้าหมาย สภาพของหน่วยงาน ตลอดจนสถานที่และเวลาที่จะใช้ ผู้บริหารที่ฉลาดจะไม่ยึดมั่นในทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งโดยเฉพาะ แต่จะใช้ทฤษฎีในการบริหารงานต่าง ๆ ผสมกัน จากระยะเวลาต้นศตวรรษที่ 20 จนถึงปัจจุบัน สามารถจำแนกแนวความคิดและทฤษฎีการบริหารงาน ออกเป็น 3 ทฤษฎี คือ (พยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 16 - 20)

1. ทฤษฎีสัมัยดั้งเดิม (Classical Theory)

ทฤษฎีสัมัยดั้งเดิมได้มีผู้เริ่มคิดค้น และก่อตั้งขึ้นเมื่อปลายศตวรรษที่ 19 จากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมปลายศตวรรษนี้ แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารก็มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งสภาพแวดล้อมของสังคมยุคนั้นเป็นสังคมอุตสาหกรรม ทฤษฎีสัมัยดั้งเดิมจึงมีโครงสร้างที่แน่นอน มีการกำหนดกฎเกณฑ์และเวลาอย่างมีระเบียบแบบแผน จากลักษณะดังกล่าว ทฤษฎีสัมัยดั้งเดิมจึงมีลักษณะที่มุ่งเน้นเฉพาะความเป็นทางการ ความมีรูปแบบ หรือรูปแบบขององค์การเท่านั้น ทฤษฎีสัมัยดั้งเดิมไม่ให้ความสำคัญต่อมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน ความรู้สึกของมนุษย์ในเชิงจิตวิทยา สังคมวิทยา และมนุษยวิทยา ทุกอย่างจะเป็นไปตามกฎเกณฑ์ตามกรอบและโครงสร้างที่กำหนด

ไว้อย่างแน่นอนปราศจากความยืดหยุ่น (Flexibility) หลักการของทฤษฎีสัมมัยดั้งเดิม มุ่งเน้นการบริหารที่มีรูปแบบ โดยขึ้นอยู่กับหลักการ 4 ประการ ได้แก่ การแบ่งระดับชั้นสายการบังคับบัญชา การแบ่งงาน ช่วงการควบคุม และเอกภาพในการบริหารงาน

ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมมีวิวัฒนาการมาจาก 3 สายด้วยกัน (สมยศ นาวีการ และผุสดี รุมาคม. 2520 : 146) คือ

1. การบริหารแบบวิทยาศาสตร์
2. ทฤษฎีการบริหาร
3. ระบบราชการ

การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) แรงผลักดันที่ทำให้เริ่มมีการคิดค้นหาทางที่จะทำให้การบริหารงานต้องมีการคิด และปฏิบัติอย่างมีขั้นตอน มีระบบและมีเหตุผลนี้ เป็นผลมาจากการปฏิบัติทางอุตสาหกรรมซึ่งเปลี่ยนสภาพการผลิตสินค้าจากระบบครอบครัวมาเป็นระบบโรงงาน การพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ผลิตที่จะผลิตสินค้าให้ได้จำนวนมากขึ้น และในเวลาเดียวกันก็พยายามลดต้นทุนในการผลิตเพื่อที่จะให้ได้ผลตอบแทนจากการผลิตของตนมากยิ่งขึ้น การคิดค้นหาแนวทางการบริหารงานอย่างมีเหตุผล มีระบบ หรือที่รู้จักกันในนามของ "การบริหารแบบวิทยาศาสตร์" นี้ เกิดขึ้นทั้งในยุโรปและอเมริกาในเวลาเดียวกัน (ไพลิน ผ่องใส. 2531 : 4 - 5) กลุ่มนักวิชาการที่มีบทบาทในการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ คือ เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) และกิลเบรธ (Frank Bunder Gilbreth)

เทย์เลอร์ (Taylor) เป็นบุคคลแรกที่ริเริ่มค้นคว้าหาหลักและกฎเกณฑ์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ จนได้รับสมญานามว่าเป็นบิดาของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (Father of Scientific Management) ในฐานะหัวหน้าช่างเครื่องจักร เทย์เลอร์ได้ทำการศึกษาค้นคว้าหาวิธีที่ดีที่สุดไปใช้ในการทำงานในปี ค.ศ. 1911 เขาได้เขียนหนังสือขึ้น 2 เล่ม ชื่อ "Shop Management"

และ "The Principles of Scientific Management" เนื้อหาของหนังสือทั้งสองเล่มเกี่ยวข้องกับหลักการบริหารงานเฉพาะในระดับโรงงานเท่านั้น ซึ่งอาจสรุปได้ว่าศาสตร์ในการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์นั้น ประกอบด้วยหลัก 4 ประการ ดังนี้ (พยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 36)

1. ศึกษาและวิเคราะห์การปฏิบัติงานโดยศึกษาเวลา (Time Study) เพื่อกำหนดอัตรามาตรฐาน อันหมายถึง การผลิตหรือการกำหนดวิธีทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์ไว้ แทนที่จะปล่อยให้คนงานทำงานแบบตามถนัด หรือนัยหนึ่งเป็นการกำหนดวิธีที่ดีที่สุดไว้ (One Best Way)
2. ใช้หลักวิทยาศาสตร์ในการคัดเลือกคนงานเพื่อให้ได้คนดีที่สุด และฝึกอบรมคนงานตามวิธีที่ต้องการให้เขาปฏิบัติตาม
3. ร่วมมือกับคนงานในการปฏิบัติงานตามวิธีที่กำหนดไว้ ซึ่งหมายถึง การกำหนดอัตราค่าจ้างแบบรายชิ้น และใช้หลักการจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจ มิใช่ถือหลักจ่ายตามตำแหน่ง
4. แบ่งงานกันทำระหว่างผู้บริหารกับคนงาน โดยกำหนดให้ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนและเตรียมงาน ส่วนคนงานให้มีหน้าที่ปฏิบัติตามแผนงาน หลักข้อนี้หมายถึงการกำหนดให้มีหัวหน้างานตามหน้าที่เฉพาะอย่าง คือ คนงานคนหนึ่งต้องขึ้นตรงต่อหัวหน้างานหลายคน แต่ละคนมีความชำนาญเฉพาะอย่าง เช่น งานวางแผน งานผลิต งานตรวจสอบ

เทย์เลอร์ เชื่อว่าการกำหนดมาตรฐานในการทำงานและการกำหนดอัตราค่าจ้างแบบจูงใจ โดยกำหนดอัตราที่สูงกว่าปกติสำหรับผู้ที่สามารถทำงานได้สูงกว่ามาตรฐานไว้ ย่อมจะกระตุ้นให้คนงานพยายามปฏิบัติงานให้ได้สูงกว่ามาตรฐานเพื่อจะได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น สำหรับฝ่ายนายจ้างก็จะได้ผลประโยชน์จากการเพิ่มผลผลิต จึงนับว่าเป็นการได้ประโยชน์ร่วมกัน ทั้งสองฝ่ายจึงทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ ซึ่งเทย์เลอร์ถือว่าเป็นผลของการปฏิวัติทางจิตใจ (Mental Revolution) คือ เปลี่ยนจากความไม่พอใจของทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง มาเป็นความพอใจที่ได้ประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้น นอกจากจะได้รับสมญาว่าเป็นบิดา

ของการบริหารแบบวิทยาศาสตร์แล้ว เทย์เลอร์ เขาก็ยังได้รับยกย่องว่าเป็นบิดาของการบริหารงานบุคคลด้วย

กิลเบรธ (Gilbreth) เป็นชาวอเมริกันคนหนึ่งซึ่งได้สนใจนำหลักวิทยาศาสตร์ไปใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพในระยะเวลาเดียวกับเทย์เลอร์ แต่ผลงานของกิลเบรธได้เผยแพร่ภายหลังของเทย์เลอร์ ชื่อเสียงของกิลเบรธนั้นเป็นที่รู้จักกันทั่วไปจากหนังสือเรื่อง "เหมาโหลถูกกว่า" (Cheaper by the Dozen) ซึ่งบุตรของเขาเป็นผู้เขียนขึ้นและได้มีผู้นำไปจัดทำเป็นภาพยนตร์ส่งไปฉายทั่วโลก กิลเบรธได้พยายามหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน โดยการศึกษาเกี่ยวกับเทคนิคของการเคลื่อนไหว ซึ่งเขาได้กำหนดชื่อของวิธีการเคลื่อนไหวของเขาว่า "Therbligs" คำนี้ได้มาจากการเขียนชื่อของกิลเบรธเอง โดยใช้อักษรตัวท้ายกลับขึ้นเป็นตัวแรก แล้วเรียงต่อโดยอักษรตัวถัด ๆ ขึ้นมา

หลักสำคัญของเทคนิคการเคลื่อนไหวของกิลเบรธอาจสรุปได้ 3 ประการ คือ (ไพลิน ผ่องใส. 2531 : 5)

1. ค้นหาและจำแนกประเภทวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด
2. พยายามลดกฎเกณฑ์ในการทำงานให้น้อยลง
3. ประยุกต์กฎเกณฑ์ให้เข้ากับมาตรฐานของวิธีปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อจะเพิ่มผลผลิตต่อลดชั่วโมงการทำงานให้น้อยลง

นอกจากนี้ กิลเบรธยังได้จัดทำแผนภูมิลำดับขั้นการปฏิบัติงาน (Flow Process Chart) ใช้บันทึกขั้นตอนของวิธีปฏิบัติงานแต่ละอย่างเพื่อหาทางตัดทอนขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป ซึ่งอาจกล่าวว่าเป็นการหาทางทำงานให้ง่ายเข้า (Work Simplification)

ทฤษฎีการบริหาร (Administrative Theory) หลักการของทฤษฎีการบริหารนี้คือ ขอมริบองค์การที่เป็นทางการและมีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด เน้นถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งควรจะมีเท่ากันในองค์การ สำหรับเป้าหมายขององค์การเน้นความเป็นระบบ ความมั่นคง ความคิดริเริ่มและความสามัคคี หรือเน้นที่กระบวนการในการบริหารนั่นเอง องค์ประกอบของทฤษฎีการบริหารประกอบ

ด้วยหลักการบริหาร ซึ่งมีนักบริหารได้ให้แนวคิดแตกต่างกันไปมากมาย แต่แกนของหลักการบริหารมีส่วนคล้ายคลึงกัน (กิติมา ปรีดีศิลป. 2529 : 88) เช่น ทฤษฎีการบริหารของฟาโยล (Henri Fayol) และทฤษฎีการบริหารของกูลิค (Luther Gulick)

ฟาโยล (Fayol) เป็นวิศวกรชาวฝรั่งเศส ทำงานอยู่ในบริษัทถ่านหินและเหล็กกล้าขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ในขั้นแรกเขาได้รับหน้าที่เป็นวิศวกรเหมืองแร่ซึ่งเป็นหัวหน้าช่าง จึงทำให้เขามีความคุ้นเคยกับเทคนิคการทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์อันเป็นวิธีการทำงานตามหลักการบริหาร ต่อมาในระยะปี ค.ศ. 1888 ถึง 1918 เขาได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารสูงสุดของบริษัทนั้น ในระยะแรกที่ได้รับตำแหน่งใหม่ฐานะของบริษัทกำลังตกต่ำ จนเกือบจะต้องล้มเลิกกิจการ แต่ฟาโยลได้นำเทคนิคและหลักเกณฑ์ตามที่เขาเคยใช้มาก่อนไปใช้ในการบริหารงานของบริษัท ซึ่งปรากฏว่าฐานะของบริษัทค่อยๆ ทยอยดีขึ้น จนในที่สุดกลับรุ่งเรืองยิ่งขึ้น ฟาโยลจึงได้ประมวลแนวความคิดในการบริหารงานของเขาขึ้นไว้ว่า "การบริหารเป็นศาสตร์อย่างหนึ่งและหลักการบริหารมีอยู่แบบเดียวเท่านั้น คือเป็นหลักสากล ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานในองค์การทุกประเภท" เขาได้เน้นว่า คำว่า "หลัก" (Principle) นั้น มิใช่กฎหมายหรือข้อบังคับแต่อย่างใด หากมีไว้เพื่อนำไปใช้ในยามต้องการเท่านั้น เนื่องจากความสามารถเกี่ยวกับการบริหารเป็นเรื่องเกี่ยวกับมนุษย์ จึงอาจจะมีคามยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพของแต่ละบุคคล ไม่อาจที่จะระบุลงไปให้เป็นเรื่องตายตัวได้ (ไพสิน ผ่องใส. 2531 : 11) และยังกล่าวอีกด้วยว่า "ผู้บริหารที่ดีควรมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารเพื่อจะได้บริหารงานให้ประสบผลสำเร็จด้วยดี" ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารสูงสุดนั้นไม่จำเป็นต้องมีความรู้ทางเทคนิคการปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ โดยเฉพาะ แต่เขาจะต้องมีความรู้ทางการบริหารเป็นอย่างดี

กูลิค (Gulick) ได้เสนอกระบวนการบริหาร ซึ่งมีขั้นตอนการบริหาร 7 ขั้นตอน ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีว่า "POSDCORB" (ปิญญู สาธร. 2517 : 4 - 5) ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การเตรียมการก่อนปฏิบัติ เพื่อทำให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเกิดผลตอบแทนสูงสุด ซึ่งจะส่งผลถึงงานที่ปฏิบัตินั้นให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้
2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การวางระเบียบแบบแผน ให้กิจกรรมทั้งหมดของหน่วยงานสมดุลกัน โดยกำหนดว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร มีสายการบังคับบัญชาและการติดต่อประสานงาน โดยชัดเจน เพื่อทำให้งานขององค์การดำเนินบรรลุเป้าหมายได้
3. การบริหารงานบุคคล (Staffing) หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าที่มีในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุด ทั้งปริมาณและคุณภาพ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2513 : 507) โดยอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่สมัครมาทำงาน และเทคนิคในการพัฒนาคนที่มีอยู่เดิม ให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้า ได้รับผลที่ตอบแทนจากการปฏิบัติงานเป็นที่พอใจและมีความสุขในการทำงาน (ภิญโญ สาธร. 2517 : 7)
4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การควบคุม การวินิจฉัยสั่งการ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างเหมาะสม ถูกต้อง ตรงเป้าหมาย โดยผู้บริหารต้องใช้ศิลปะของตนเพื่อวินิจฉัยสั่งการในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพที่สุด พร้อมทั้งการเป็นผู้นำที่สามารถจูงใจผู้ร่วมงานได้ดี สร้างบรรยากาศที่ดี และสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ให้รู้สึกมีความมั่นคงในการทำงานกับองค์การ
5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจโดยทั่วทุกหน่วยงานและทุกคน เพื่อลดความขัดแย้ง ลดความซ้ำซ้อนของงาน เสริมสร้างส่วนที่เหมาะสมสอดคล้องกัน สร้างความพอดีในการทำงาน สร้างความสามัคคีกลมเกลียวให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของผู้ร่วมงานในองค์การทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอื่น ๆ
6. การรายงานผลงาน (Reporting) หมายถึง การสรุปงานเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ และยังเป็น การบันทึกผลการปฏิบัติงานทุกระยะเพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐาน

7. การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดเรียงรายรับ รายจ่ายของหน่วยงาน รวมตลอดถึงการกำหนดยอดเงินที่จะต้องใช้จ่ายเป็นระยะ ๆ ตามโครงการหรือลักษณะของงานแต่ละชนิด รวมถึงการวางแผนใช้จ่ายเงินเตรียมการ เอาไว้ล่วงหน้าอย่างรอบคอบด้วย

ระบบราชการ (Bureaucracy) เป็นระบบการบริหารงานที่มีการแบ่งหน้าที่ การปฏิบัติงาน มีกฎระเบียบที่แน่นอน ลักษณะการบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้น เป็นการบริหารงานในองค์การขนาดใหญ่ เช่น การบริหารงานของรัฐบาล สำหรับ องค์การเอกชนถ้ามีการพัฒนาเป็นองค์การขนาดใหญ่ ก็จะเข้าข่ายการบริหารงานที่ เรียกว่าระบบราชการได้เช่นกัน (พยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 14) บุคคลแรก ที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การระบบราชการ คือ เวเบอร์ (Max Weber)

เวเบอร์ (Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน เป็นบุคคลแรกที่มีแนว ความคิดว่าองค์การมีลักษณะเป็นระบบราชการ ซึ่งประกอบด้วย

1. การจำแนกแจกจ่ายที่ต้องทำตามกฎเกณฑ์โดยวิธีกำหนดหน้าที่อย่างเป็นทางการ

2. การจัดลำดับชั้นของการบังคับบัญชา และกำหนดอำนาจหน้าที่ของ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในการสั่งการอย่างรัดกุม รวมทั้งอำนาจหน้าที่ ๆ จะใช้ในการ บังคับบัญชา

3. จัดให้มีแฟ้มบันทึกเกี่ยวกับการดำเนินงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร ตลอดจนกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกในองค์การใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น หากองค์การใดมีการจัดโครงสร้างขององค์การตามกระบวนการปฏิบัติ 3 ข้อ ของเวเบอร์แล้ว องค์การนั้นจะเป็นองค์การแบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งเวเบอร์เห็นว่าเป็นองค์การแบบที่มีประสิทธิภาพที่สุด เพราะทุก ๆ คนในองค์การ ต่างก็รู้ว่าตนต้องทำอะไร ตลอดจนใช้ความชำนาญและกฎข้อบังคับต่าง ๆ เป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงาน โดยมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด ส่วนการประสานงาน ก็กระทำตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ (วีรนาถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงศ์. 2535 : 119 - 120)

2. ทฤษฎีสัมัยใหม่ (Neo-Classical Theory)

ทฤษฎีสัมัยใหม่เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีสัมัยดั้งเดิม โดยพัฒนา มาพร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยา จิตวิทยา การพัฒนาที่สำคัญเกิดขึ้นระหว่าง ค.ศ. 1910 และ 1920 ในระยะนี้เริ่มนำการศึกษาด้านปัจจัยมนุษย์มาพิจารณา เนื่องจากมองเห็นความสำคัญ และคุณค่าของมนุษย์ (Organistic) ได้แก่ การทดลองที่ฮอว์ธอร์น ที่ดำเนินการตั้งแต่ ค.ศ. 1924 - 1932 ซึ่งชี้ให้เห็น ความสำคัญในการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ และในช่วงนี้เองได้มีการนำแนว ความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Haman Relations Movement) มาพิจารณา ในองค์การ กระบวนการมนุษยสัมพันธ์นี้ได้มีการเคลื่อนไหวในการศึกษากลุ่มนอกแบบ หรือกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Group) ที่แฝงเข้ามาในองค์การที่มี รูปแบบมีมากขึ้น ทฤษฎีสัมัยใหม่มุ่งให้ความสนใจด้านความต้องการ (Needs) ของสมาชิกในหน่วยงานเพิ่มขึ้น บุคคลที่มีชื่อเสียงในทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ คือ เมโย (George Elton Mayo) มาสโลว์ (Abraham Maslow) และแมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

เมโย (Mayo) นักจิตวิทยาชาวออสเตรเลีย เป็นหัวหน้าฝ่ายวิจัย อุตสาหกรรมของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ในปี ค.ศ. 1927 - 1932 เมโย และคณะได้รับทุนอุดหนุนไปทำการวิจัยในโรงงาน Western Electric Company ณ เมืองฮอว์ธอร์น ชิคาโก การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้นิยมเรียกกันว่า The Hawthorne Experiments วัตถุประสงค์ขั้นต้นเพื่อศึกษาว่า การเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมในการทำงานจะมีผลกระทบต่อผลผลิตหรือไม่ โดยเริ่มทำการศึกษา เกี่ยวกับการให้แสงสว่างในโรงงานว่ามีอิทธิพลต่อผลผลิตหรือไม่ เพียงใด และใน ระยะต่อมาก็ศึกษาพฤติกรรมของคนงานในการทำงานเป็นกลุ่ม จนทำให้ได้เห็นถึง ความสำคัญขององค์การอย่างไม่เป็นทางการของกลุ่มคนงาน ซึ่งมีการติดต่อสัมพันธ์ กันอย่างไม่เป็นทางการ อันเป็นเหตุให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้ได้ ผลผลิตมากขึ้น

การศึกษาของเมโยสรุปได้ว่า นอกเหนือไปจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันเป็นปัจจัยทางวัตถุแล้ว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพในการทำงานของ

เมโย จึงเสนอแนะให้แก้ไขปัญหาทางการบริหารด้วยการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการทางสังคมภายในกลุ่มต่าง ๆ และให้นำศาสตร์ทางสังคม อันได้แก่ จิตวิทยา ปรัชญา สังคมวิทยา และศิลปะการเป็นผู้นำ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร ดังนั้น ในระยะต่อมาเมโย จึงได้รับสมญาว่าเป็นบิดาของการแรงงานสัมพันธ์ (Father of Employee Human Relations)

มาสโลว์ (Maslow) เป็นผู้ที่มิชื่อเสียงในการศึกษาค้นคว้าเรื่องความต้องการของมนุษย์ (Human Needs) ในทฤษฎีความต้องการหรือทฤษฎีการจูงใจนี้ เขาได้เสนอความต้องการด้านต่าง ๆ กันของมนุษย์เรียงลำดับจากความต้องการพื้นฐานเพื่อการอยู่รอด ไปจนถึงความต้องการทางสังคม ซึ่งก็คือความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ ความต้องการยอมรับนับถือจากกลุ่มว่าตนมีคุณค่า และการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น มาสโลว์ถือว่าความต้องการที่จัดเรียงนี้มีความสำคัญโดยที่มนุษย์จะมีความต้องการขึ้นในระดับสูง ๆ เมื่อความต้องการขั้นต้นได้รับการสนองตอบ แต่ทั้งนี้ มิได้หมายความว่าต้องการที่อยู่สูงถัดไป แต่จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อความต้องการขั้นต่ำเกิดขึ้นในลักษณะเสร็จสมบูรณ์ไปแล้ว และถึงแม้ว่าความต้องการขั้นต่ำยังไม่เสร็จสิ้นสมบูรณ์ ความต้องการขั้นสูงถัดไปก็สามารถเกิดขึ้นได้

แมกเกรเกอร์ (McGregor) เป็นศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงของ M.I.T. ได้สร้างทฤษฎีเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไว้ในหนังสือชื่อ The Human Side of Enterprise (McGregor, 1960 : 33 - 48)

ทฤษฎี X มีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้ (พยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 190)

1. โดยทั่วไปมนุษย์ไม่ชอบทำงาน และถ้าหลีกเลี่ยงการทำงานได้ก็จะหลีกเลี่ยง
2. ผลจากการที่มนุษย์ไม่ชอบทำงานนี้ จึงทำให้มนุษย์ส่วนใหญ่ต้องถูกบังคับ ถูกควบคุม ถูกขู่ และลงโทษเพื่อให้เขาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. โดยปกติมนุษย์ชอบที่จะได้รับการชื่นชม ชอบหลักเลียงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยาน แต่เหนืออื่นใดทั้งหมดเขาต้องการความมั่นคงปลอดภัยของชีวิต

4. มนุษย์ส่วนมากขาดความสามารถในการสร้างสรรค์และการต่อต้านเปลี่ยนแปลง

5. มนุษย์ส่วนมากยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ไม่ได้สนใจเป้าหมายขององค์การ

ทฤษฎี Y มีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้ (พยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 191)

1. การที่มนุษย์ใช้กำลังกายและกำลังสมองไปใช้ในการทำงานเปรียบเสมือนกับการเล่นและการพักผ่อน

2. การควบคุมภายนอกและก้ำไว ไม่ได้เป็นวิถีทางเดียวที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลฝักที่จะนำตนเองและควบคุมตนเองเพื่อให้องค์การที่เขาผูกพัน ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

3. การตั้งใจทำงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย เป็นสัดส่วนกับขนาดของรางวัลและความสำเร็จ

4. โดยทั่วไปมนุษย์เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ภายใต้อาการการณ์ที่เหมาะสมมิใช่เพียงเป็นการยอมรับเท่านั้น แต่เป็นการแสวงหาแนวทางปฏิบัติเพื่อให้ขีดความสามารถในการรับผิดชอบสูงขึ้น

5. ขีดความสามารถของมนุษย์ที่จะปฏิบัติงานเกี่ยวกับการใช้ความคิดจินตนาการ และการสร้างสรรค์ในการหาคำตอบต่อปัญหาต่าง ๆ ขององค์การมีหลายระดับ

6. ภายใต้อาการการณ์ต่าง ๆ ของชีวิตในสังคมอุตสาหกรรมใหม่ ศักยภาพทางสติปัญญาของมนุษย์ถูกนำมาใช้เพียงบางส่วนเท่านั้น

หลักการทฤษฎีทั้งสองทฤษฎีนี้ เป็นการเชื่อมโยงหลักการบริหารสมัยเก่าและสมัยใหม่ กล่าวคือ การควบคุม การลงโทษ และการคิดว่าคนเกียจคร้านคอยหลบหลีกงานตามที่กล่าวไว้ในทฤษฎี X นั้น เป็นแนวการบริหารงาน มาแต่

ดั้งเดิมจนถึงจุดการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ แต่การถือว่าตนมีเหตุผล มีคุณค่า และมีความรู้สึกนึกคิดที่ดีตามทฤษฎี Y นั้น เป็นแนวทางการบริหารงานตามแนวพฤติกรรม (บรรจบ เนียมมณี. 2523 : 217)

จึงอาจสรุปได้ว่านักบริหารที่ดีควรจะต้องมีความเข้าใจธรรมชาติของคน ทั้งทางดีและทางตรงกันข้าม คือ ทั้งทฤษฎี X และทฤษฎี Y และจะต้องสามารถ นำเอาทฤษฎีและแนวความคิดต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อม คน และงาน ฯลฯ เพราะทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งย่อมเหมาะกับสภาพแวดล้อม ใดสภาพแวดล้อมหนึ่งเท่านั้น แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอีกสภาพหนึ่งก็ได้ และการนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ ควรพิจารณาให้รอบคอบเสียก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทฤษฎีที่เกี่ยวกับคนในองค์การ เพราะคนแต่ละคนมีทั้งความเหมือนกันและความแตกต่างกัน ในบางประการ ต่างคนก็มีประสบการณ์และการเรียนรู้ต่างกัน ทำให้เกิดค่านิยมต่างกัน เมื่อคนมีค่านิยมต่างกัน ก็ทำให้การให้คำตอบแทนแรงงานเกิดความซับซ้อนยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องประเมินผลดูว่าจะใช้ศิลปะใด ให้คำตอบแทนแก่คนชนิดใด ด้วยวิธีการ เช่นใด จึงจะเกิดผลตอบสนองกลับคืนมายังองค์การให้มากที่สุดทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ (พยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 191)

3. ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนาในช่วง ค.ศ.1950 โดยใช้ ฐานแนวคิดและหลักการของทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมและสมัยใหม่มาปรับปรุง และ พยายามรวมหลักการทางวิชาการหลายสาขาเข้ามาสผสมผสานที่เรียกกันว่าสหวิทยาการ (Multidisciplinary Approach) เป็นการรวมหลักการทางเศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เข้าด้วยกันและนำมาพิจารณาองค์การในลักษณะแคบลง โดยมีความเชื่อว่าองค์การอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย ประกอบด้วยตัวแปร ต่าง ๆ มากมาย ทั้งภายในและภายนอกองค์การ จึงทำให้มีการคิดค้นทฤษฎีพฤติกรรม ศาสตร์ เพื่อปรับให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (วีรนาถ มานะกิจ และพรรณี ประเสริฐวงศ์. 2535 : 129 - 130) จำแนกออกอย่างกว้าง ๆ ได้ 3 วิธี คือ

1. วิธีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach)

บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) เป็นบุคคลแรกที่มององค์การทางด้านมนุษยสัมพันธ์และถือว่าองค์การเป็นระบบหนึ่งของการร่วมมือร่วมใจกัน และให้ความสำคัญแก่ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งทางด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยา ที่มีผลต่อความร่วมมือในการปฏิบัติงานขององค์การด้วย บาร์นาร์ดได้เขียนหนังสือชื่อ "The Function of the Executive" ซึ่งมีสาระสำคัญว่า อำนาจการบังคับบัญชาที่มีขอบเขตจำกัด ผลของคำสั่งย่อมขึ้นกับความพอใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีเพียงไร และความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นย่อมขึ้นอยู่กับความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา

2. วิธีตัดสินใจ (Decision Making Approach)

ซิมอน (Herbert A. Simon) เป็นอีกผู้หนึ่งที่สนับสนุนแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ จากข้อเขียนของเขาในหนังสือ เรื่อง "Administrative Behavior" ว่า การบริหาร คือการวินิจฉัยและสั่งการ ผู้บริหารก็คือผู้ที่วินิจฉัยสั่งการ การวินิจฉัยสั่งการที่มีเหตุผลนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรอบรู้ในพฤติกรรมของมนุษย์และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วย

3. การศึกษาตามวิธีชีวคณิตศาสตร์ (Bio - Mathematical Approach)

W.H. McWhinney (อ้างอิงจากวีรนาถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงศ์. 2535 : 136-137) กล่าวว่าองค์การมีคุณสมบัติหลายประการเหมือนสิ่งมีชีวิต กล่าวคือ ก่อกำเนิดขึ้นมาแล้วก็เจริญเติบโตรุ่งเรืองจนสุดขีดและสิ้นชีพไป ทั้งยังมีปฏิกิริยาโต้ตอบกับสิ่งแวดล้อมด้วย เช่นเดียวกับชีวภาพของสิ่งมีชีวิตที่ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ซึ่งมีปฏิกิริยาโต้ตอบซึ่งกันและกันในทางที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ กัน ซึ่งอาจมีข้อสรุปว่า องค์การเหมือนสิ่งมีชีวิต คือ ไม่สามารถเจริญเติบโตและปฏิบัติหน้าที่ใดหากไม่รักษาไว้ซึ่งความสมดุลระหว่างส่วนต่าง ๆ ในอัตราส่วนที่ค่อนข้างแน่นอนหรือในอัตราส่วนที่แน่นอน เช่น อัตราส่วนทางเรขาคณิต ความสัมพันธ์ระหว่างรัศมีของวงกลมกับเส้นรอบวง ซึ่งยังคงคงเหมือนเดิมไม่ว่าวงกลมจะมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ตาม และชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ในขั้นแรกอาจเกิดขึ้นเพราะมาตรการ

ทางเศรษฐกิจมีขนาดของแต่ละกลุ่ม อัตราส่วนอาจต้องคงที่เหมือนเดิมเพราะ เป็นสิ่งที่ยึดถือกันมาเป็นเวลานาน การค้นคว้าของวินัยอีกประการหนึ่งก็คือ ผลการ ทำนายที่เป็นไปได้เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์การโดยการใช้ คอมพิวเตอร์ เพราะการใช้คอมพิวเตอร์ทำให้อาจนำตัวแปรเป็นจำนวนมาก มาพิจารณาได้

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการจัดองค์การสมัยดั้งเดิมเน้นถึงเรื่องอำนาจ และโครงสร้างที่จะทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเป็นสำคัญ แต่ทฤษฎีการจัด องค์การสมัยใหม่เน้นถึงเรื่องพฤติกรรมกับการวินิจฉัยสั่งการมากกว่า ส่วนทฤษฎี องค์การสมัยปัจจุบันมององค์การเป็นสิ่งที่วิวัฒนาการต้องมีปฏิกริยาตอบโต้กัน

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารบุคลากร เป็นเรื่องของศิลปะในการใช้คนโดยให้ผู้ปฏิบัติงาน แสดงความสามารถให้เต็มที่ และให้มีผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ แต่ปัญหาเรื่อง "คน" เป็นเรื่องที่สำคัญและยุ่งยากที่สุดในการบริหาร ถึงแม้จะมีเงินมากมาย มีวัสดุอุปกรณ์พร้อมมูล แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความ ซื่อสัตย์ และไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้ว ก็เป็นการยากที่การบริหารงาน จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรศึกษาขอบข่าย วิธีการ และกระบวนการ บริหารให้เข้าใจ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ระบุขอบข่ายของการบริหารบุคลากรไว้ พอสรุปได้ดังนี้

แคสเตทเทอร์ (Castetter. 1976 : 42 - 43) มีความเห็นว่า การบริหารบุคลากรมีขอบข่ายเกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดองค์การ การวินิจฉัย สั่งการ และการควบคุม ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการในการปฏิบัติ 11 ประการ คือ

1. การวางแผน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การบรรจุ

5. การประเมินผล
6. การให้คำตอบแทน
7. การพัฒนา
8. การปฏิบัติต่อเนื่อง
9. การให้ความมั่นคงปลอดภัย
10. การเจรจาต่อรอง
11. การให้ข่าวสาร

กระบวนการบริหารงานบุคคลดังกล่าว มีองค์ประกอบที่ละเอียดเป็นสัดส่วน และชัดเจน โดยมุ่งหวังที่จะให้งานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และในขณะเดียวกันเพื่อที่จะให้บุคลากรปฏิบัติงานให้หน่วยงานให้นานที่สุด

พนัส หันนาคินทร์ (2530 : 22 - 23) ให้ความเห็นว่า ภารกิจในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาที่สำคัญมี 8 ประการ คือ

1. การวางแผนกำลังหรือการจัดอัตรากำลัง
2. การสรรหาหรือการรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน
3. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
4. การนำเข้าสู่งาน
5. การประเมินบุคลากร
6. การพัฒนาบุคลากร
7. การตอบแทนบุคลากร
8. การสร้างสภาพความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร

ภารกิจเหล่านี้เป็นภารกิจหลักในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เนื่องจากผู้บริหารจะต้องปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน และภารกิจที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่นับได้ว่าเป็นภารกิจหลัก ก็คือ การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่

กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 215 - 216) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคคลว่าเป็นเรื่องที่ต้องให้ความรอบคอบ และมีขั้นตอนในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

ควรจัดคนเข้าทำงาน โดยพิจารณาความรู้ ความสามารถของบุคคล และจัดให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งกระบวนการนี้จัดแบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้คือ การวางแผนกำลังคน แสวงหาบุคคลเข้าทำงาน การคัดเลือกบุคคล โยกย้ายและเลื่อนชั้น การพัฒนาบุคคล

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา วีระกุล (2523 : 46 - 47)

ให้ความเห็นที่สอดคล้องกับปิญญู สาธร (2517 : 9) เกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ซึ่งอาจสรุปได้ 4 ประการ คือ การได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร การพ้นจากงาน

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรทั้ง 4 ด้านดังกล่าว อาจสรุปในงานแต่ละด้าน ได้ดังนี้

1. การได้มาซึ่งบุคลากรหรือการสรรหาบุคลากร เป็นการแสวงหาบุคคล เพื่อให้มาดำรงตำแหน่ง หรือบรรจุบุคคลให้ตรงกับงาน ซึ่งเมธี ปิณฑนานนท์ (2529 : 26 - 30) กล่าวว่า การแสวงหาบุคลากรเป็นกระบวนการเบื้องต้นของการที่จะได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง หรือบรรจุเข้าในตำแหน่ง การเลือกบุคคลเข้ารับการบรรจุ อาจให้คณะกรรมการผู้บริหารระดับสูงร่วมกันตัดสินใจ หรือให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์การเป็นผู้ตัดสินใจก็ได้ ทั้งนี้ ควรมีวิธีการสรรหาบุคลากรให้มีผู้สมัครเข้ามาเป็นจำนวนมาก เพื่อองค์การได้มีโอกาสคัดเลือกคนดีเข้ามาปฏิบัติงาน และได้กล่าวถึงแหล่งการสรรหาบุคลากรว่ามี 3 ประเภท คือ

การสรรหาจากแหล่งภายนอก เป็นการชักจูงบุคคลภายนอกหน่วยงานเข้ามาทำงานโดยผ่านกระบวนการคัดเลือก เพื่อคัดบุคคลที่มีคุณภาพสูงไว้ การสรรหาบุคคลจากภายนอก มี 5 วิธี คือ โดยวิธีการโฆษณาทางสื่อมวลชน โดยสัมมนาร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย โดยบริษัทให้คำปรึกษาด้านกำลังคนกับผู้บริหารขององค์การต่าง ๆ โดยการประกาศรับสมัคร และโดยสมาคมอาชีพต่าง ๆ

การสรรหาจากแหล่งภายใน โดยการพิจารณาคณสมบัติของบุคคลภายใน เพื่อการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่ว่างลง การสรรหาวิธีนี้เกี่ยวข้องกับ การโอนบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งและการบำรุงขวัญ ซึ่งเป็นการพัฒนาและปรับปรุงบุคลากรภายในองค์การอีกด้วย นอกจากนี้ยังเป็นการวางแผนบุคลากรไว้แต่เนิ่น ๆ

โดยการเตรียมบุคคลไว้ล่วงหน้า เพื่อบรรจุในตำแหน่งที่มีการลาออก เกษียณอายุ หรือถึงแก่กรรม

การสรรหาแบบบูรณาการ เป็นการสรรหาจากแหล่งภายนอก และภายในองค์การเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นการลดช่องว่างของแผนกำลังคนในอนาคต กับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันโดยวิธีการโอนย้าย การพัฒนาและการสรรหา

การให้ได้มาซึ่งบุคลากรในการจ้างบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานนั้น ไพเกอร์ และไมเออร์ (Pigors and Myers. 1969 : 378 - 391) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ การสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุ

การสรรหา เป็นการค้นหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ให้เข้ามา ปฏิบัติงานในหน่วยงาน การเลือกสรรบุคคลควรกระทำด้วยความยุติธรรม พินิจวิเคราะห์ให้รอบคอบ เพื่อให้ได้คนดีมาร่วมงาน งานจะบรรลุเป้าหมายโดย สมบูรณ์ ระบบเลือกสรรที่ใช้อยู่นั้น โสรัจ แสนศิริพันธ์ (2527 : 46 - 49) กล่าวว่า มี 3 ระบบ คือ

1. ระบบอุปถัมภ์ หมายถึง การที่องค์การรับบุคคลเข้าทำงาน โดยไม่มีการสอบแข่งขัน แต่อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวฝากฝังเข้ามา โดยมีได้คำนึง ถึงความรู้ ความสามารถ เห็นแก่พวกพ้อง เครือญาติ จึงมักเรียกวิธีนี้ว่าเส้นสาย
2. ระบบคุณธรรม หมายถึง การรับคนเข้าทำงานโดยวิธีการใช้ความรู้ ความสามารถ จะช่วยให้เราได้คนดีมาทำงาน สามารถผลิตผลงานให้องค์การประสบ ความก้าวหน้า การเข้ามาส่วนมากใช้วิธีการสอบแข่งขัน โดยเป็นไปด้วยความเสมอภาค และยุติธรรม ซึ่ง พันธ์ หันนาคินทร์ (2526 : 24 - 25) กล่าวว่าระบบคุณธรรม มีหลักเกณฑ์ดังนี้ คือ

2.1 หลักความสามารถ เป็นการยึดถือความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้สำเร็จ และเป็นหลักใช้พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการปูนบำเหน็จความชอบ

2.2 หลักความเสมอภาค เป็นการเปิดโอกาสอันเท่าเทียมกันในการ พิจารณาเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่ง เมื่อต่างฝ่ายก็มีคุณสมบัติเท่ากัน ความเสมอภาค

ยังรวมถึงค่าตอบแทนได้เท่ากัน ถ้าปริมาณและคุณภาพเท่ากัน และทุกคนจะต้องอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

2.3 หลักความมั่นคง เป็นหลักประกันสำหรับผู้ปฏิบัติงานว่าจะไม่ออกจากงานโดยไม่มีเหตุผล และยังหมายถึงหลักประกันในอนาคตสำหรับผู้ทำงานด้วยดีตลอดมา เมื่อถึงวาระที่ต้องออกจากงาน จะได้รับบำเหน็จ ได้ค่ารักษาพยาบาล และความช่วยเหลืออื่น ๆ อีกด้วย

3. ระบบคุณวุฒิปถัมภ์ เป็นระบบที่ใช้ในประเทศที่กำลังพัฒนาและเกิดขึ้นในวงการบริหารบุคคล ระบบนี้ผสมผสานระหว่างระบบอุปถัมภ์กับระบบคุณธรรม ลักษณะระบบคุณวุฒิปถัมภ์ มีดังนี้ (โสรัจ แสงศิริพันธ์. 2527 : 49)

3.1 ความรู้สูง (คุณวุฒิ) ผู้เข้ามาปฏิบัติงานจะมีความรู้ดี สำเร็จการศึกษาสูง

3.2 ฐานะดี (ชนวุฒิ) เป็นผู้ที่มีฐานะทางการเงินดี มีมรดกร่ำรวยอยู่แล้ว และอยากรับราชการ

3.3 วงศ์ตระกูลดี (ชาติวุฒิ) มีญาติผู้ใหญ่เป็นผู้มีอำนาจบารมี เช่น เป็นนายทหาร ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ นักการเมือง

การคัดเลือก เป็นการคัดเลือกบุคคลที่มาสมัครงานมาก ๆ ออกไปเสียจำนวนหนึ่ง เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุด ซึ่ง บีช (Beach. 1970 : 236) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการคัดเลือกว่ามี 9 ขั้นตอน ตามลำดับ ดังนี้

1. รับสมัครที่ฝ่ายบริหารงานบุคคล หรือฝ่ายการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน
2. สัมภาษณ์ขั้นต้น
3. กรอกแบบฟอร์มสมัครงาน
4. สอบคัดเลือกภาคข้อเขียน
5. สอบสัมภาษณ์
6. ตรวจสอบภูมิหลังของผู้สมัคร
7. สัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายโดยผู้จัดการหรือหัวหน้างาน

8. ตรวจโรค

9. ประเมินทิศในการรับเข้าทำงาน

การบรรจุ เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของการสรรหาบุคลากรหลังจากมีการทดสอบความรู้ความสามารถ เชวณปัญหา ก็ถึงขั้นตัดสินใจจะให้ใครได้รับการบรรจุ เข้ามาปฏิบัติงานต่อไป ไพโรจน์ สิตปรีชา (2523 : 32 - 34) ได้กล่าวถึงการ กำหนดขั้นตอนการบรรจุ ไว้ดังนี้

1. หลักเกณฑ์การบรรจุและแต่งตั้ง ซึ่งจะต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ เป็นผู้ที่ผ่านการสอบแข่งขัน และได้รับการคัดเลือกไว้แล้ว
2. ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง เป็นผู้อนุมัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ ที่กำหนดไว้
3. ทดลองปฏิบัติหน้าที่ เป็นการกลั่นกรองให้แน่ใจว่าได้คนดีเข้ามา ปฏิบัติงาน กำหนดเวลาทดลองงาน ปกติใช้เวลา 6 เดือน โดยนับตั้งแต่วันแรก ที่เข้าปฏิบัติงานตามคำสั่ง

หทัย พฤกษวานิช (2531 : 97) ศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่าปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาอยู่ในระดับสูงกว่าปัญหาอื่น ๆ แม้จะเป็นปัญหาระดับปานกลาง ก็คือ ปัญหาการวางแผนสรรหาบุคลากร เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากไม่มีการ วางแผน และไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนการสรรหาบุคลากร เชื้อขว นิกรหัสชัย (2534 : 86 - 87) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารและกระบวนการการบริหารงาน บุคคลของคณะกรรมการข้าราชการครู ตามทัศนะของผู้แทนข้าราชการครู ในคณะ- อนุกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำจังหวัดพบว่า เมื่อพิจารณากระบวนการ การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการ ผู้แทนข้าราชการครูทุกกลุ่มเห็นด้วยกับ กระบวนการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูทุกด้าน แต่เมื่อพิจารณากระบวนการ ย่อย ๆ พบว่าการสรรหาข้าราชการครู จังหวัดควรดำเนินการสอบแข่งขันเอง การสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาและศึกษานิเทศก์ควรมีวิธีการสอบและการสรรหาที่ดี

เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้สูง เสน่ห์ ผดุงญาติ (2535 : บทคัดย่อ) ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดกรม- การศึกษานอกโรงเรียน พบว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่งานบุคคลมีทักษะเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง บุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. การบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึงการดำเนินการให้บุคลากร อยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุดและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยหน่วยงานต้องให้ ผลประโยชน์ตอบแทนแก่บุคลากรทั้งในขณะที่ทำงานอยู่ และเมื่อพ้นสภาพไปแล้ว ทั้งนี้ เพื่อจูงใจให้บุคลากรนั้นเกิดขวัญกำลังใจที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

หวน พินธุพันธ์ (2528 : 81) ให้ความเห็นว่า การบำรุงรักษา บุคลากร ได้แก่ การจัดสวัสดิการและบริการต่าง ๆ ให้บุคคลทำงานอย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดบ้านพักอาศัย เบิกค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย หรือจัดให้มีการกู้ยืมเงินในคราวจำเป็น นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยการให้ความปลอดภัย ให้ค่าชดเชยชมเชย ให้ความเป็นกันเอง ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นการบำรุงรักษาบุคลากรทั้งสิ้น ส่วน ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 180 - 120) มีความเห็นว่า การบำรุงรักษาบุคลากรเป็นการจัดกิจกรรม มุ่งสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงาน อาจกล่าวได้ว่าเป็นสิทธิและ ประโยชน์ตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานควรจะได้รับ แยกเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะของ กิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ได้ ดังนี้

1. ในรูปของเงินค่าตอบแทน ซึ่งมี 2 ประเภท คือ ได้รับสิทธิ ในระหว่างรับราชการ กับเมื่อพ้นจากราชการ หรือถึงแก่ความตาย
2. ในรูปของสวัสดิการ ซึ่งเป็นสิทธิที่ทุกคนควรได้รับ เช่น สิทธิ ในการลา สวัสดิการเกี่ยวกับค่ารักษาพยาบาล การเบิกค่าการศึกษาบุตร ค่าเช่าบ้าน และเงินค่าช่วยเหลือบุตร เป็นต้น
3. ในรูปของขวัญกำลังใจ เป็นการตอบแทนทางด้านจิตใจ ซึ่งต่างจาก 2 ประเภทแรก ได้แก่ การได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

และเหรียญคุณวุฒิมาลา หรือเข็มศิลปวิทยา อันเป็นเครื่องหมายเชิดชูเกียรติ สำหรับข้าราชการ หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีผลงานดีเด่น ยังรวมถึงการได้รับพระราชทานเกี่ยวกับการประกอบพิธีศพสำหรับข้าราชการ และสิทธิที่ได้รับเวลาราชการทูลเกล้าเพื่อคำนวณบำเหน็จบำนาญ รวมทั้งการปรับเงินเดือนสูงขึ้นตามคุณวุฒิอีกด้วย

4. การจัดสภาพการปฏิบัติงานและความปลอดภัย ซึ่งมีอิทธิพล

ต่อร่างกาย และจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนช่วยสร้างขวัญได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงควรจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้ถูกหลักอนามัย และความปลอดภัย เพื่อให้ผู้ทำงานเกิดความสะดวก และความสบาย ขณะปฏิบัติหน้าที่

ในการบำรุงรักษาบุคลากร สมรภูมิ ขวัญคุ้ม (2530 : 74) ศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัย พบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความพึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการในมหาวิทยาลัยระดับปานกลาง เนื่องจากการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรมีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ และระเบียบแบบแผนของทางราชการ เป็นเหตุให้การจัดสวัสดิการไม่มีความคล่องตัว มาลินี แซ่เตื่อง (2534 : 65) ศึกษาทัศนคติของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อวิชาชีพและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่าอาจารย์มีทัศนคติต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านวัสดุอุปกรณ์อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ แต่อาจารย์พอใจเกี่ยวกับการจัดสรรอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่เพื่อให้บริการด้านวัสดุอุปกรณ์ และมีทัศนคติอยู่ในระดับต่ำในเรื่องความพึงพอใจและการใช้วัสดุอุปกรณ์ อาจเป็นเพราะปัจจุบันเทคโนโลยีเกี่ยวกับการสอนพัฒนาขึ้นไปมาก ทำให้มีปัญหาเกี่ยวกับระบบการจัดซื้อและงบประมาณ เกศินี ทวีประสาน (2539 : 98 - 99) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง-ศึกษาธิการ พบว่าข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีความพึงพอใจในด้านรายได้และการเลื่อนตำแหน่งในระดับน้อย เนื่องจากสภาพความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบัน การปรับเงินเดือนข้าราชการไม่ทันกับค่าครองชีพที่สูงขึ้น ส่วนการเลื่อนตำแหน่งอาจมีสาเหตุเนื่องจากการปรับโครงสร้างใหม่ คือ

การลดขนาดระบบราชการโดยการจำกัดจำนวนข้าราชการและงบการเพิ่มอัตรา
ข้าราชการใหม่ ทำให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งน้อยลงด้วย

3. การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการเพิ่มพูนให้บุคคลมีความรู้
ความสามารถเพิ่มมากขึ้น เป็นการช่วยเพิ่มทักษะการทำงานให้ดีขึ้น ตลอดจนการ
ดำเนินการเพื่อให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพและ
ประสบความสำเร็จ วิธีการที่ใช้พัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่จะให้การฝึกอบรม

สีมา สีมานันท์ และวนิดา วงศ์คำจันทร์ (2523 : 27)

ให้ความหมายของการพัฒนาว่า เป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความ
ชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้ดี
ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปใน
ทางที่ดี ให้มีกำลังใจ รักงาน และคิดหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
ส่วนเจริญ ไวรวิจกุล (2523 : 150 - 151) กล่าวว่า การพัฒนาเป็นสิ่ง
จำเป็นต่อประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก ถึงจะมีกระบวนการ
การเลือกสรรอย่างดีแล้ว ก็มิได้หมายความว่า บุคลากรที่ได้มาจะทำงานได้ทันที
และทำได้ทุกสถานการณ์ จึงจำเป็นต้องมีการแนะนำเบื้องต้น บางกรณีต้องมีการ
อบรมถึงวิธีการทำงานให้ด้วย ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 142 - 143)
ให้ความเห็นว่า กิจกรรมที่สามารถนำมาใช้ในกระบวนการพัฒนาบุคลากรมีมากมาย
หลายชนิด แต่วิธีการที่เป็นที่นิยมใช้ในการพัฒนาบุคลากรมี 3 ประการต่อไปนี้คือ

1. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้
และมีความชำนาญ โดยมุ่งให้บุคลากรได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ วิธีนี้เป็น
ที่นิยมปฏิบัติกันมากในปัจจุบัน ซึ่งความเห็นนี้สอดคล้องกับเมธี ปิณฑานนท์
(2529 : 105) ที่ว่าในทุกหน่วยงานจะมีการพัฒนาบุคคลด้วยการฝึกอบรม ในลักษณะ
ต่าง ๆ ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงานใหม่ การฝึกอบรมเมื่อพนักงานบกพร่อง และการ
ฝึกอบรมที่พึงมีในระยะยาว

การฝึกอบรมอาจจะกระทำได้หลายวิธี ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะ
 ของงานและผู้ดำเนินการอบรม วิธีการอบรมที่นิยมใช้กัน ได้แก่ การบรรยาย
 การประชุมอภิปราย การศึกษาจากตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต
 เป็นต้น

2. การให้การศึกษาต่อ เป็นการส่งเสริมบุคคลให้มีความรู้
 ความสามารถ และนำความรู้นั้นไปปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็น
 การสร้างทัศนคติที่ดีแก่บุคคลที่มีต่อหน่วยงาน ดังนั้นจึงควรมีการสนับสนุนให้มีการ
 ศึกษาต่อ โดยที่หน่วยงานกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการไว้อย่างแน่นอนเพื่อให้บุคลากร
 ทุกคนปฏิบัติในแนวเดียวกัน

3. การให้ข่าวสารความรู้ต่าง ๆ เนื่องด้วยสังคมปัจจุบันมีการ
 เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้รวมไปถึงกฎ ระเบียบ พระราชบัญญัติและคำสั่งต่าง ๆ
 ที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่
 หน่วยงานจะต้องเผยแพร่ข่าวสารและความรู้ที่ทันสมัยให้แก่บุคลากร รวมไปถึงการ
 จัดทำวารสารหรือจุลสาร เพื่อให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นเชิงวิชาการ ส่งเสริม
 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้บุคลากรขวนขวายหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง
 ตลอดจนให้ความรู้แก่ผู้สนใจทั่วไป รวมทั้งสามารถสะท้อนให้เห็นถึงปัญหา ข้อคิดเห็น
 และข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานและสังคมโดย
 ส่วนรวม และยังสามารถนำไปเป็นผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนระดับให้สูงขึ้น
 อีกด้วย

ในด้านการพัฒนาบุคลากร สมศรี กิจพิทักษ์ (2530 : บทคัดย่อ)
 ศึกษาความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑล
 กรุงเทพฯ พบว่าผู้ที่ทำหน้าที่บริหารและผู้ทำหน้าที่ช่วยบริหารโรงเรียนคาทอลิก
 สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทุกขนาด มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ต่าง ๆ
 ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการจัดการ รองลงมาได้แก่ ด้านการบริหาร
 งานบุคคล การเป็นผู้นำ การบริหารงานวิชาการและการบริหารงานทั่วไป อรุณ
 วงศ์พลาย (2532 : 77 - 80) ศึกษาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหาร

วิทยาลัยครูในสหวิทยาลัยทักษิณ พบว่าเมื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานบริหารบุคคลของผู้บริหารวิทยาลัยครูในด้านการพัฒนาบุคลากรระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เนื่องจากผู้บริหารวิทยาลัยครูไม่ได้จัดอบรมสัมมนาและให้บุคลากรลาศึกษาต่อตามความต้องการอย่างทั่วถึง บุญเหลือ กรองทอง (2533 : บทคัดย่อ) ศึกษาความต้องการได้รับการพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากรในวิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 9, 10 และ 11 พบว่าผู้บริหาร ครูสายปฏิบัติการสอนและครูสายบริการต่างก็ต้องการได้รับความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถภาพในงานที่ต้องรับผิดชอบมากทุกด้าน และต้องการให้มีการพัฒนาความรู้ของทุกฝ่ายโดยเร็ว วิธีการที่พึงประสงค์ ได้แก่ การศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ การดูงาน การสัมมนาทางวิชาการ การฝึกอบรมระยะสั้น การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

4. การพ้นจากงาน หมายถึง การที่บุคคลหมดสิทธิรับเงินเดือนในหน่วยงาน การพ้นจากงานเป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารงานบุคคล สาเหตุมาจากการโอน การย้าย การลาออก และการเกษียณอายุ

สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 237 - 239) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการที่บุคลากรจะพ้นจากงาน ซึ่งสอดคล้องกับวิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล (2523 : 51) ว่าการพ้นจากงานของบุคลากรมีสาเหตุมาจาก การย้าย การโอน การลดจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน การลาออก การเกษียณอายุ หรือทุพพลภาพ และการตาย เป็นต้น ซึ่งอาจแยกพิจารณาได้ดังนี้ คือ

1. การย้าย หมายถึง การที่บุคลากรเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบจากที่เคยปฏิบัติราชการอยู่ในหน่วยงาน หรือตำแหน่งหนึ่ง ไปยังหน่วยงานอีกตำแหน่ง ซึ่งยังมีฐานะในทางราชการและสังกัดเดิม

2. การโอน หมายถึง การแต่งตั้งข้าราชการในหน่วยงานหนึ่ง ไปดำรงตำแหน่งในอีกหน่วยงานหนึ่ง โดยอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งจากเดิม หรือดำรงตำแหน่งเดิมก็ได้

3. การลดจำนวนพนักงานเจ้าหน้าที่ล้งงาน (Lay off) การลดจำนวนพนักงานเจ้าหน้าที่อาจมีสาเหตุของการที่จะลดได้หลายกรณี ได้แก่ โครงการที่ดำเนินการอยู่เสร็จสิ้น การเงินขององค์การไม่สามารถดำเนินการในลักษณะเดิมได้ มีการปรับปรุงงานและจัดองค์การใหม่ การจัดวิธีการปฏิบัติงานใหม่อันเป็นผลทำให้ลดกำลังงานลงได้ และการนำวิทยาการทางการจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ ซึ่งรวมถึงการนำเครื่องจักรและเครื่องทุ่นแรงเข้ามาใช้ด้วย

การปลดบุคลากรออกโดยการลดจำนวนบุคลากรนี้ มิได้หมายความว่า เป็นการปิดโอกาสของผู้ปฏิบัติงานที่มีฝีมือหรือมีความรู้ความสามารถ เพราะบุคลากรเหล่านี้จัดว่าเป็นผู้ที่มีฝีมือและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว ในทางปฏิบัติหน่วยงานที่ลดบุคลากรออกจะพยายามหางานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ทำ หรืออาจจะช่วยเหลือโดยการออกหนังสือแนะนำเพื่อสะดวกในการหางานทำใหม่ เป็นต้น

4. การลาออก (Resignation) พนักงานเจ้าหน้าที่ทุกคนมีสิทธิที่จะลาออกจากองค์การหรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ได้ทุกโอกาสโดยใจสมัคร เว้นแต่ในกรณีที่บุคคลผู้นั้นยังมีพันธะผูกพันอยู่กับองค์การ เช่น การได้รับทุนไปศึกษาในต่างประเทศ เมื่อกลับมาแล้วจะต้องปฏิบัติงานชดใช้ตามระยะเวลาแห่งข้อตกลงที่ได้กระทำไว้ หรือในกรณีที่ข้าราชการที่ยังอยู่ในระหว่างการสอบสวนคดียังไม่เสร็จสิ้น หรือขณะที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่การงานอันสำคัญอยู่ ผู้บังคับบัญชาอาจยับยั้งการลาออกนั้นไว้ก่อนได้ การใช้สิทธิยับยั้งจะกระทำได้ไม่เกิน 1 ปี

5. การออกเพราะมีเหตุเสียหาย (Discharge) การให้บุคลากรออกจากงานเพราะขาดความสามารถ ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม นับว่าเป็นกรณีเหตุที่ทำความยุ่งยากให้แก่การบริหารงานบุคคลอยู่ไม่น้อย เพราะไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะชี้ลงไปได้ว่า ความเหมาะสมนั้นคืออะไรและเพียงใด โดยเฉพาะในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนไทย ได้กำหนดเหตุบางประการที่ข้าราชการต้องออกจากราชการไว้ดังนี้

1. ต้องโทษจำคุกในคดีอาญา
2. ถูกฟ้องล้มละลาย
3. ไม่รักษาความลับทางราชการ
4. ประพฤติตนไม่เหมาะสม
5. ทุจริตต่อหน้าที่
6. ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา
7. ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ฯลฯ

วิธีการที่จะให้ข้าราชการพ้นจากราชการนั้น โดยทั่วไปดำเนินการดังนี้ คือ แจ้งให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบข้อกล่าวหา ให้ผู้ถูกกล่าวหาเสนอรายงานแก้ข้อหา ตั้งคณะกรรมการสอบสวนหรืออาจมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งดำเนินการสอบสวน ให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาได้ร่วมฟังการสอบสวนหรือมีที่ปรึกษาได้ และให้โอกาสอุทธรณ์คำตัดสิน อย่างไรก็ตาม การที่จะให้ข้าราชการพ้นจากราชการนั้นมีหลายกรณี และมีความหนักเบาตามที่ระเบียบข้อบังคับกำหนดไว้ แต่ความยากลำบากอีกประการหนึ่ง ที่พบคือ ไม่มีระเบียบข้อบังคับใดที่เฉพาะเจาะจงตรงกับกรณีความผิดที่เกิดขึ้น

6. เกษียณอายุหรือทุพพลภาพ (Retirement) ในระบบการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปมักให้บำเหน็จบำนาญแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องออกเพราะเหตุเกษียณอายุ หรือทุพพลภาพ ซึ่งถือเป็นประโยชน์เกื้อกูลประการหนึ่งของการปฏิบัติงาน สำหรับประเทศไทยกำหนดครบเกษียณอายุของข้าราชการไว้เมื่ออายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ ส่วนการทุพพลภาพนั้นย่อมหมายถึงการที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่การงานได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพเพียงพอ

7. การตาย (Death) เป็นการหมดสภาพของความเป็นข้าราชการ และในกรณีที่ข้าราชการตายลงระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ ย่อมได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษด้วย

ในด้านการพ้นจากงาน อรุณ วงศ์พลาย (2532 : 76) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารวิทยาลัยครูในสหวิทยาลัยทักษิณ พบว่าการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารวิทยาลัยครูที่อยู่ในระดับมากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ คือ การให้บุคลากรพ้นจากงาน เขี้ยว นิกรหัสชัย (2534 : 86 - 87) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารและกระบวนการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการครู ตามทัศนะของผู้แทนข้าราชการครูในคณะกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำจังหวัด พบว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู ด้านการออกจากงานผู้แทนครู เห็นว่าการให้ครูออกจากราชการเพราะมีมลทินมัวหมองอันเนื่องจากถูกสอบสวน แม้จะไม่มีคดีนั้น ยังไม่เป็นธรรม ควรมีการตรากฎหมายว่าด้วยการให้ออกจากราชการให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

กระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีขั้นตอนต่าง ๆ

ดังนี้ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2536 : 27 - 37)

1. การวางแผนนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
2. การวางแผนกำลังคน
 - 2.1 การวางแผนความต้องการกำลังคน
 - 2.2 การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ
 - 2.3 การวางแผนการใช้กำลังคน
3. การกำหนดตำแหน่งอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
4. การสรรหาบุคคล
 - 4.1 การบรรจุแต่งตั้ง
 - 4.2 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ
 - 4.3 การจัดทำทะเบียนประวัติ
 - 4.4 การปฐมนิเทศ

- 4.5 การโอนย้าย
- 4.6 การเลื่อนตำแหน่ง
- 4.7 การพิจารณาความดีความชอบ
- 4.8 สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล
- 4.9 การประเมินผลงาน
- 5. การพัฒนาบุคลากร
 - 5.1 การฝึกอบรม
 - 5.2 การลาศึกษาต่อ
 - 5.3 การประชุมสัมมนา
- 6. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย
- 7. การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ

ในการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลดังกล่าว หน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล คือ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี งานบริหารและธุรการ สำนักงานเลขานุการคณะ สำนักและสถาบัน จะเป็นหน่วยงานที่ดำเนินการ หรือปฏิบัติให้เป็นไปตามกระบวนการบริหารงานบุคคลทั้ง 7 ขั้นตอนดังกล่าว ซึ่งสามารถแยกประเด็นให้เห็นชัดเจนในทางปฏิบัติได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล งานบริหารงานบุคคลที่กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดีปฏิบัติคือ

1. ติดต่อประสานงานกับทบวงมหาวิทยาลัย และ ก.ม.
2. สรุปประเด็น และเสนอแนวทาง หรือวิธีปฏิบัติต่อที่ประชุม

อ.ก.ม.มหาวิทยาลัย

3. จัดทำหนังสือเวียนพร้อมทั้งสำเนาหนังสือกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แจกให้หน่วยงานในสังกัดทราบ และถือปฏิบัติ

4. สรุปปัญหาข้อจำกัด ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไขปรับปรุง ระเบียบข้อบังคับ เพื่อเสนอผู้บริหารมหาวิทยาลัย

5. จัดทำหนังสือขอหารือ ก.ม. ประเด็นที่มีปัญหา หรือความไม่ชัดเจนของกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับ
 6. จัดทำแบบฟอร์มต่าง ๆ เพื่อบริการแก่ข้าราชการ และลูกจ้างทุกหน่วยงานในสังกัด
 7. จัดทำคำแนะนำ สรุปลักษณะและวิธีปฏิบัติ เพื่อบริการแก่ข้าราชการและลูกจ้างทุกหน่วยงานในสังกัด
 8. กองการเจ้าหน้าที่ในฐานะเลขานุการในการประชุมวางแผนนโยบายออกกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล งานบริหารงานบุคคลจะมีหน้าที่ในฐานะผู้ช่วยเลขานุการในการดำเนินการร่าง และนำเสนอกฎหมายระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ทุกกรณี
 9. สรุปรมติที่ประชุม อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลทำเป็นหนังสือเวียนแจ้งหน่วยงานในสังกัดทราบและถือปฏิบัติ
- อย่างไรก็ตาม หน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของคณะสำนัก สถาบัน จะมีหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ 1 เพียงแจ้งให้ข้าราชการในหน่วยงานทราบ และถือปฏิบัติเท่านั้น
- ขั้นตอนที่ 2 และ 3 การวางแผนกำลังคน และการกำหนดตำแหน่งอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง งานบริหารงานบุคคลที่กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดีปฏิบัติคือ
1. สืบหาข้อมูลเกี่ยวกับอัตราว่างมีเงิน และไม่มีเงิน อัตรามีตัวบุคคลในแต่ละหน่วยงานและวุฒิเงินเดือนไขการบรรจุ
 2. ทำหน้าที่ในฐานะผู้ช่วยเลขานุการในการประชุมคณะกรรมการพิจารณาการใช้อัตราว่างมีเงิน และไม่มีเงิน
 3. ทำหน้าที่ตรวจสอบ การขอกำหนดตำแหน่ง ให้เป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งทั้งชื่อตำแหน่ง ระดับ วุฒิ เงินไข การบรรจุ และความเหมาะสมจำเป็นของหน่วยงานนั้น
 4. เสนอแนะพร้อมทั้งรวบรวมข้อมูล และมติที่เคยถือปฏิบัติมาเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ส่วนหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของคณะ สำนัก
สถาบัน จะมีหน้าที่รวบรวมข้อมูลรายละเอียดจากภาควิชา คณะ เพื่อเสนอมหาวิทยาลัย
ดำเนินการตามดังกล่าวข้างต้น โดยมีได้มีหน้าที่เก็บข้อมูลร่วมพิจารณา หรือหาข้อมูล
เพิ่มเติมประกอบการพิจารณา

ขั้นตอนที่ 4 การสรรหาบุคคล

ขั้นตอนในการบรรจุแต่งตั้ง งานบริหารงานบุคคลที่กองการเจ้าหน้าที่
สำนักงานอธิการบดีปฏิบัติคือ

1. สारวจัฏฐารว้าง ตำแหน่ง ระดับ สังกัด วุฒิ เงื่อนไขการบรรจุ
เลขประจำตำแหน่ง
2. จัฏฐาประกาศรับสมัครสอบแข่งขัน คัดเลือก สอบคัดเลือก
3. จัฏฐาค่าสั่งแต่งตั้งกรรมการดำเนินการสอบแข่งขัน คัดเลือก
สอบคัดเลือก
4. จัฏฐาประกาศ คำสั่ง ใหัหน่วยงานต้นสังกัดดำเนินการ ซึ่งสามารถ
จำแนกการปฏิบัติได้ดังนี้ 1) กรณีสอบคัดเลือกและคัดเลือก จะมอบอำนาจให้หน่วยงาน
ต้นสังกัดดำเนินการรับสมัคร ออกข้อสอบ ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบ จัฏฐาคะแนน
(ต.2 ข) รับรายงานตัว 2) กรณีสอบแข่งขัน ถ้ามีตำแหน่งว่างเหมือนกันหลายตำแหน่ง
ใหังานบริหารงานบุคคลกองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการทุกกรณี
5. ตรวจจับสอบคุณสมบัติ หลักฐานต่าง ๆ ใหัเป็นไปตามระเบียบ
และข้อบังคับ
6. จัฏฐาประกาศผลการสอบคัดเลือก คัดเลือก สอบแข่งขัน
7. รับรายงานตัว และจัฏฐาทะเบียนประวัติ สำหรับผู้ผ่านการคัดเลือก
8. ตรวจจับสอบคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ระดับ วุฒิ
เลขประจำตำแหน่ง และสังกัด ใหัถูกต้องเรียบร้อยกับบัญชีถือจ่าย และหลักเกณฑ์ที่ ก.ม.
และ อ.ก.ม.กำหนด
9. จัฏฐาค่าสั่งบรรจุและแต่งตั้งทุกกรณี

ส่วนหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของคณะ สำนักสถาบัน จะมีหน้าที่บันทึกเสนอต่อจากภาควิชา หรือคณะ เพื่อเสนอต่องานบริหารงานบุคคล กองการเจ้าหน้าที่ ดำเนินการ โดยมีได้มีหน้าที่จัดทำประกาศคำสั่งต่าง ๆ แต่อย่างไร ยกเว้นกรณีสอบคัดเลือกและคัดเลือกเท่านั้น

การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ งานบริหารงานบุคคล ซึ่งกองการเจ้าหน้าที่สำนักงานอธิการบดีปฏิบัติ คือ

1. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งกรรมการประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ทุกรายในสังกัด
2. ทำทะเบียนคณะกรรมการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ
3. ตรวจสอบคุณสมบัติของกรรมการประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ
4. ตรวจสอบระยะเวลาการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ที่ ก.ม. และ อ.ก.ม.กำหนด
5. รายงานผู้มีอำนาจสั่งบรรจุอธิการบดี และรายงาน ก.ม.
6. ในกรณีไม่ผ่านการประเมินต้องสรุปเสนอ อ.ก.ม.พิจารณา จัดทำคำสั่งให้ออกจากราชการ รายงาน ก.ม.
7. กรณีต้องขยายเวลาการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ต้องเสนอ อ.ก.ม.พิจารณา และจัดทำคำสั่งขยายเวลาการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ
8. กรณีเปลี่ยนตัวกรรมการประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ต้องบันทึกเสนออธิการบดี และจัดทำคำสั่งต่อไป

ส่วนหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของคณะ สำนักสถาบัน จะมีหน้าที่บันทึกเสนอเรื่องผ่านรวมทั้งอาจจะมีการสำรวจระยะเวลาการประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเท่านั้น แต่มิได้ดำเนินการออกคำสั่งเข้าร่วมพิจารณา กับ อ.ก.ม. หรือสรุปข้อมูลหลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติกรณีที่มีปัญหา

การจัดทำทะเบียนประวัติ งานทะเบียนประวัติ กองการเจ้าหน้าที่สำนักงานอธิการบดี และหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของ

คณะ สำนัก สถาบัน จะมีหน้าที่ดำเนินการคล้ายกันเกี่ยวกับการจัดทำบันทึกทะเบียนประวัติของผู้เข้ามาทำงานตลอดจนความเคลื่อนไหวต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวบุคคล เช่น การเลื่อนขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น แต่งานทะเบียนประวัติ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี จะมีหน้าที่มากกว่าในด้านของการติดต่อประสานงานกับ ก.ม.

การปฐมนิเทศ งานพัฒนาและฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี จะเป็นผู้ดำเนินการทุกกรณี ตั้งแต่การสำรวจ การขอจัดตั้งงบประมาณ การเขียนโครงการ การติดต่อสถานที่และวิทยากร ส่วนการจัดเขียนเอกสารประกอบการปฐมนิเทศ และการประเมินผล การปฐมนิเทศ รวมทั้งการเป็นวิทยากรบรรยาย งานบริหารงานบุคคลจะทำหน้าที่ในการช่วยเหลือ หรือร่วมปฏิบัติ ส่วนหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของคณะ สำนัก สถาบัน จะมีหน้าที่ในการผ่านเรื่องเสนอเท่านั้น

ขั้นตอนในการโอนย้าย งานบริหารงานบุคคลที่กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดีปฏิบัติคือ

1. ตรวจสอบหลักฐาน คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง และเงื่อนไขการบรรจุ
2. สรุปเสนอแนวปฏิบัติ นำเสนอ อ.ก.ม.มหาวิทยาลัย พิจารณา
3. ทำหนังสือทบทวนการโอนไปต้นสังกัดเดิม
4. ทำหน้าที่แจ้งหน่วยงานต้นสังกัดกรณีไม่อนุมัติรับโอน
5. ทำคำสั่งรับโอน
6. ทำหนังสือแจ้งต้นสังกัดเดิม
7. ทำหนังสือขออนุมัติรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย
8. ตรวจสอบว่ามีหนังสือพินเกี่ยวกับการลาศึกษาต่อหรือไม่
9. แจ้งหน่วยงานต้นสังกัดพิจารณา
10. แจ้งหน่วยงานที่จะรับโอน
11. ทำคำสั่งให้โอน

12. ทำหนังสือแจ้งหน่วยงานรับโอน

13. ทำหนังสือแจ้งระงับการให้โอนและรับโอน

ส่วนหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของคณะ สำนัก
สถาบัน จะต้องมีหน้าที่ในการสำรวจอัตรา เลขประจำตำแหน่ง และเงื่อนไขการบรรจุ
การเลื่อนตำแหน่ง งานบริหารงานบุคคลที่กองการเจ้าหน้าที่
สำนักงานอธิการบดี ปฏิบัติคือ

1. ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เสนอเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ
เลื่อนระดับและเงินเดือนสูงขึ้น เลื่อนระดับสูงขึ้น เลื่อนเป็นผู้ชำนาญการ เชี่ยวชาญ
2. ตรวจสอบคุณสมบัติของกรรมการประเมินผลการสอน กรรมการ
ประเมินเพื่อเลื่อนระดับเงินเดือนสูงขึ้น และผู้ทรงคุณวุฒิอ่านผลงานทางวิชาการ
3. บันทึกเสนอที่ประชุมกรรมการวิชาการพิจารณา แต่งตั้งกรรมการ
ประเมินผลการสอน และผู้ทรงคุณวุฒิ อ่านผลงานทางวิชาการ พร้อมเสนอหลักเกณฑ์
และมติ อ.ก.ม. เกี่ยวกับการพิจารณาแต่งตั้ง
4. สรุปปัญหา ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข และแนวทางปฏิบัติ
เสนอผู้บริหาร
5. ทำหนังสือส่งผลงานทางวิชาการให้ผู้ทรงคุณวุฒิอ่านผลงาน
ทางวิชาการ
6. ทำหนังสือติดตามผลการประเมินจากผู้อ่าน
7. ทำหนังสือตอบรับผลการประเมินผลงานทางวิชาการ
8. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งกรรมการประเมินผลการสอน และแต่งตั้ง
กรรมการประเมินเพื่อเลื่อนระดับเงินเดือนสูงขึ้น
9. จัดส่งคำสั่งแต่งตั้งกรรมการประเมินพร้อมสรุปแนวปฏิบัติ
10. รวบรวมผลการประเมิน สรุปรายละเอียดเสนอ อ.ก.ม.
มหาวิทยาลัย พิจารณา
11. แจ้งผลการประเมิน กรณีผู้ที่ผ่านการประเมิน และไม่ผ่าน
การประเมิน

12. สรุปมติที่ประชุม อ.ก.ม. แจ้ง ก.ม.
13. สรุปการพิจารณาผลจากการประเมินจากผู้อ่านเพื่อแจ้ง ก.ม.
14. จัดทำคำสั่งเลื่อนตำแหน่ง
15. จัดทำคำสั่งแก้ไขคำสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือน กรณีได้รับ

แต่งตั้งตำแหน่งย้อนหลัง

16. ตอบข้อหารือ พร้อมทั้งทำหนังสือตอบข้อหารือหน่วยงาน

ที่มีปัญหา

17. ทำหนังสือหารือ ก.ม. กรณีที่มีปัญหา
18. ทำหนังสือขออนุมัติ ก.ม. กรณีขอเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

ซึ่งเป็นอำนาจของ ก.ม. ซึ่งงานบริหารงานบุคคลต้องวิเคราะห์ข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อเสนอขออนุมัติ

19. สรุปข้อมูลเสนอ อ.ก.ม. ขออนุมัติเพื่อดำเนินการเลื่อนตำแหน่ง
20. จัดทำคำสั่งเลื่อนข้าราชการ

ส่วนหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคลของคณะ สำนัก

สถาบัน จะมีหน้าที่ตรวจสอบคุณสมบัติขั้นต้นเท่านั้น

การพิจารณาความดีความชอบ งานบริหารงานบุคคล ที่กองการเจ้าหน้าที่

สำนักงานอธิการบดีปฏิบัติคือ

1. จัดร่างหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ
2. จัดเก็บโควตาการเลื่อนชั้นเงินเดือน
3. จัดทำหนังสือนำหลักเกณฑ์ แบบฟอร์มการพิจารณาความดี

ความชอบส่งให้หน่วยงานในสังกัดพิจารณา พร้อมทั้งโควตาเพื่อสำรวจข้อมูลให้ตรงกัน

4. สำรวจคุณสมบัติของผู้มีสิทธิเลื่อนชั้นประจำปี และไม่มีสิทธิหรือมีสิทธิเลื่อนชั้นเงินเดือนกรณีพิเศษเพื่อเสนออธิการบดีพิจารณา

5. จัดทำคำสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปี
6. เสนอกรมบัญชีกลางพิจารณาอนุมัติ
7. จัดทำบัญชีถือจ่ายเงินเดือนข้าราชการ และลูกจ้างประจำปี

8. จัดทำบัญชีถือจ่ายเงินเดือนข้าราชการเพิ่มเติม
9. จัดทำคำสั่งแก้ไขคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน กรณีมีการแต่งตั้งย้อนหลัง
10. จัดทำหนังสือรับรองเงินเดือนเหลือจ่ายเสนอกรมบัญชีกลาง
11. ให้คำแนะนำ อธิบายหลักเกณฑ์ และวิธีการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

ส่วนหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคลของคณะ สำนักสถาบัน จะมีหน้าที่ผ่านเรื่องเสนอภาควิชา คณะ และเก็บโควตาเบื้องต้น เพื่อยืนยันกับงานบริหารงานบุคคล กองการเจ้าหน้าที่

ด้านสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล งานสวัสดิการ กองการเจ้าหน้าที่ จะดำเนินการรวมทั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคลของคณะ สำนักสถาบัน จะผ่านเรื่องเกี่ยวกับงานสวัสดิการ เพื่อเสนอหน่วยงานระดับเหนือดำเนินการต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการพิจารณาความดีความชอบ แต่ละหน่วยงานในระดับกอง ภาควิชา คณะ สำนัก และสถาบัน จะดำเนินการเป็นการภายใน โดยมีได้มีกฎเกณฑ์ให้ปฏิบัติเป็นระบบอย่างเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาบุคลากร ซึ่งได้แก่ การฝึกอบรม การลาศึกษาต่อ การประชุมสัมมนา ซึ่งในขั้นตอนนี้งานพัฒนาและฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี จะเป็นผู้ปฏิบัติทุกขั้นตอนจนถึงการมีคำสั่งให้ไปและกลับ รวมทั้งการเขียนโครงการ การของบประมาณ การจัดหาติดต่อสถานที่วิทยากร จัดทำเอกสารการฝึกอบรม และสัมมนาการบริหารงานบุคคล โดยมีเจ้าหน้าที่ช่วยดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำเอกสาร และร่วมเป็นวิทยากรบางครั้ง หน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลจะมีหน้าที่ผ่านเรื่องเพื่อให้ดำเนินการต่อไปเท่านั้น ส่วนกองการเจ้าหน้าที่ จะมีหน้าที่สรุป เสนอแนวทางปฏิบัติ และหาข้อดีข้อเสียเพื่อเสนออธิการบดีพิจารณาต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย ในขั้นตอนนี้ งานวินัยและนิติการ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี จะเป็นผู้ปฏิบัติทุกขั้นตอน ตั้งแต่การตั้งกรรมการสอบสวน รวมทั้งเป็นกรรมการสอบสวน สรุปสำนวนการสอบสวน

ให้ข้อเสนอแนะ ตอบข้อหารือแก่หน่วยงานในสังกัด สำหรับหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของคณะ สำนัก สถาบัน จะทำหน้าที่ผ่านเรื่อง อย่างไรก็ตาม จะมีบางหน่วยงานที่มีได้รับมอบหมายให้ดำเนินการในกรณีนี้ ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติ แต่งานบริหารงานบุคคล กองการเจ้าหน้าที่ จะต้องสรุปประเด็นที่เป็นกรณีต้องนำเสนอ อ.ก.ม.พิจารณาตัดสินและรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบ เพื่อเสนออธิการบดี ในการพิจารณาการสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีต่อไป

ข้อตอนที่ 7 การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ ในขั้นตอนนี้ งานวินัยและนิติการงานทะเบียนประวัติ กองการเจ้าหน้าที่ จะเป็นผู้ดำเนินการสำรวจ ทำประกาศ จัดทำคำสั่งทุกกรณี โดยหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลของคณะ สำนัก สถาบัน จะทำหน้าที่สำรวจเบื้องต้น เพื่อเสนอเรื่องผ่านดำเนินการต่อไป ซึ่งงานบริหารงานบุคคล กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี จะทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ถือแนวการแบ่งของ วิจิตร วรุตบางกูร และภิญโญ สาธร เป็นหลักในการวิจัย โดยแบ่งขอบข่ายการบริหารบุคลากรออกเป็น 4 ด้าน คือ การสรรหาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการพ้นจากงาน

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลและปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทัศนะของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยศึกษาเฉพาะด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการพ้นจากงาน โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ในปีงบประมาณ 2539 คือ ผู้บริหาร 72 คน จำแนกเป็นข้าราชการ สาย ก. 1,100 คน สาย ข 122 คน และสาย ค. 292 คน รวมทั้งสิ้น 1,586 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามหลักเกณฑ์ของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) และใช้วิธีเทียบสัดส่วนตามสถานภาพของ กลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และสถานภาพ กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของยามาเน่ (Yamane. 1967 : 581) ที่ระดับความเชื่อมั่น .05 ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 365 คน ดังรายละเอียดในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
ผู้บริหาร	72	72	100.00
สาย ก.	1,100	212	19.27
สาย ข.	122	27	22.13
สาย ค.	292	65	22.26
รวม	1,586	376	

การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติ ขอบข่าย และอำนาจหน้าที่ของการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เพื่อนำมากำหนดกรอบและขอบเขตเนื้อหาในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมการดำเนินงานบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และปัญหาการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ รวม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นจากงาน โดยศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของไลเคิร์ต (Likert's Scales)

3. สร้างแบบสอบถามโดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าที่ต้องการ ได้ข้อคำถาม จำนวน 76 ข้อ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะของข้าราชการต่อการบริหารงานบุคคล 38 ข้อ และแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลตามทักษะของข้าราชการ 38 ข้อ ซึ่งแต่ละตอนแบ่งเป็น 4 ด้านดังนี้ คือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล 10 ข้อ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร 10 ข้อ ด้านการพัฒนาบุคลากร 10 ข้อ และด้านการพ้นจากงาน 8 ข้อ โดยทั้ง 2 ตอน มีแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในกรณี que เห็นสมควรต้องแก้ไขปรับปรุง นำเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจแก้ไขและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4. ขอความอนุเคราะห์ผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิจารณาแบบสอบถามเกี่ยวกับความครอบคลุมและความชัดเจน และตรวจสอบความเที่ยงตรงในด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content Validity)

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแล้ว มาแก้ไขปรับปรุงนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง แล้วนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 50 คน ที่ไม่ใช่ในกลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยใช้ร้อยละ 25 ของกลุ่มสูง และร้อยละ 25 ของกลุ่มต่ำ แล้วใช้ t-test วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก

6. เลือกข้อคำถามที่มีอำนาจจำแนกตั้งแต่ 1.711 ขึ้นไป (Edwards. 1957 : 152) ซึ่งถือว่ามีค่าอำนาจจำแนกอยู่ในเกณฑ์สูงมาเป็นข้อคำถาม นำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

7. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient)

8. หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้ t - test

แบบ Dependent

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้างนี้ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สอบถามเกี่ยวกับทักษะของข้าราชการ ต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยแยกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นจากงาน แต่ละด้านให้ผู้ตอบแสดงทักษะที่มีต่อการบริหารงานบุคคล โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนไว้ คือ

มีทักษะต่อการบริหารงานบุคคลว่าเหมาะสมมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน
มีทักษะต่อการบริหารงานบุคคลว่าเหมาะสมมาก	ให้ 4 คะแนน
มีทักษะต่อการบริหารงานบุคคลว่าเหมาะสมปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
มีทักษะต่อการบริหารงานบุคคลว่าเหมาะสมน้อย	ให้ 2 คะแนน
มีทักษะต่อการบริหารงานบุคคลว่าเหมาะสมน้อยที่สุด	ให้ 1 คะแนน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สอบถามเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทักษะของข้าราชการ โดยแยกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นจากงาน แต่ละด้านให้ผู้ตอบแสดงทักษะที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนไว้ คือ

- มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลว่ามีปัญหาในระดับมากที่สุด ให้ 5 คะแนน
 มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลว่ามีปัญหาในระดับมาก ให้ 4 คะแนน
 มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลว่ามีปัญหาในระดับปานกลาง ให้ 3 คะแนน
 มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลว่ามีปัญหาในระดับน้อย ให้ 2 คะแนน
 มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลว่ามีปัญหาในระดับน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน

ในตอนท้ายของแบบสอบถามแต่ละตอนมีแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในกรณี que เห็นว่าสมควรต้องแก้ไขปรับปรุง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่าง
 2. ผู้วิจัยนำหนังสือแนะนำตัวและแบบสอบถามไปติดต่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง
- แบบสอบถามส่งไปทั้งหมด 376 ฉบับ ได้รับกลับคืนและมีความสมบูรณ์ จำนวน 296 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 78.72 ดังรายละเอียดในตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืนจำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	แบบสอบถามที่ส่งไป	แบบสอบถามได้รับคืน และสมบูรณ์	ร้อยละ
ผู้บริหาร	72	43	59.72
สาย ก	212	161	75.94
สาย ข	27	27	100.00
สาย ค	65	65	100.00
	376	296	78.72

การจัดกระทำกับข้อมูล

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และนำมาจำแนกตามตัวแปรอิสระ

2. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้วนำไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการพ้นจากงาน ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์โดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งมีสถานภาพต่างกัน โดยใช้ $t - test$ (Ferguson. 1981 : 178) ในการทดสอบสมมุติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม และในกรณีกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้ One Way ANOVA และ Scheffé test ในกรณีที่ ANOVA มีนัยสำคัญ (Ferguson. 1981 : 190, 308)

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักคำตอบ แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้
 ค่าคะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่ 1.00 - 1.50 หมายความว่าเหมาะสมน้อยที่สุด
 ค่าคะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่ 1.51 - 2.50 หมายความว่าเหมาะสมน้อย
 ค่าคะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่ 2.51 - 3.50 หมายความว่าเหมาะสมปานกลาง
 ค่าคะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่ 3.51 - 4.50 หมายความว่าเหมาะสมมาก
 ค่าคะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่ 4.51 - 5.00 หมายความว่าเหมาะสมมากที่สุด

3. การวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสอบถามปลายเปิด ใช้วิธีแจงความถี่ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 หาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) (Ferguson. 1981 : 49)

1.2 หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

(Ferguson. 1981 : 68)

2. สถิติเพื่อทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

2.1 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์

แอลฟา ($\alpha - Coefficient$) (Cronbach. 1984 : 161)

2.2 หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้ $t - test$

แบบ Dependent (Ferguson. 1981 : 180)

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

N	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
df	แทน ระดับชั้นของความเป็นอิสระ
SS	แทน ผลบวกกำลังสองของคะแนน
t	แทน ค่าที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน ค่าที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
p	แทน ความน่าจะเป็นที่จะได้ค่าสถิติทดสอบค่านี้
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนคติของข้าราชการที่มีต่อการบริหารงานบุคคล และปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการพ้นจากงาน

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบทัศนคติของข้าราชการที่มีต่อการบริหารงานบุคคล และปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒรายด้าน และรวม 4 ด้าน จำแนกตามเพศ วุฒิกการศึกษา ประสบการณ์ทำงานและสถานภาพ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ Scheffe

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการบริหารงานบุคคลและปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการพ้นจากงาน รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากข้อคำถามปลายเปิดโดยวิธีการแจกแจงความถี่ และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงบรรยาย

ตอนที่ 1 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหารงานบุคคล และปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นรายด้านและรายข้อ ดังแสดงในตาราง 4 - 21

ตาราง 4 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของข้าราชการ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒเป็นรายด้าน และรวม 4 ด้าน

การบริหารงานบุคคล	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (N = 296)	
	$\bar{X}$	S.D.
ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล	3.62	0.56
ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	3.18	0.79
ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.22	0.79
ด้านการพ้นจากงาน	3.36	0.71
รวม	3.34	0.65

จากตาราง 4 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒโดยรวมทุกด้านว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลมีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.56) ส่วนด้านอื่น ๆ มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

ตาราง 5 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของข้าราชการ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล เป็นรายชื่อ

ข้อที่	การบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.
	<u>ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล</u>		
1.	การวางแผนอัตรากำลังบุคลากรของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในอนาคต มีความเหมาะสม	3.09	0.82
2.	การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ ได้ประกาศให้ผู้สนใจทราบอย่างกว้างขวาง	3.64	0.91
3.	การกำหนดคุณสมบัติและประสบการณ์ของ ผู้สมัครเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับสมัคร	3.79	0.74
4.	การกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ สรรหาบุคคลเข้ารับราชการมีความเหมาะสม	3.74	0.77
5.	ความรู้ความสามารถในสาขาวิชา เป็นคุณสมบัติที่มหาวิทยาลัยควรนำมา พิจารณาในการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ มากที่สุด	4.08	0.86
6.	วิธีการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง เข้ารับราชการเป็นไปอย่างยุติธรรม	3.54	0.81
7.	การพิจารณาปรับโอนบุคลากรที่ขอโอนมา จากหน่วยงานอื่นมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง มีความเหมาะสม	3.32	0.85

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	การบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.
8.	มหาวิทยาลัยมีเกณฑ์ที่เหมาะสมในการประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการ	3.56	0.80
9.	คู่มือแนะนำการปฏิบัติงาน และระเบียบเกี่ยวกับบุคลากรมีความเหมาะสม	3.34	0.98
10.	การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีอันดีต่อกัน	4.09	0.88
	รวม	3.62	0.56

จากตาราง 5 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งตัวบุคคลโดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความเห็นว่าการบริหารงานบุคคลด้านนี้มีความเหมาะสมในระดับมากเรียงตามลำดับ คือ ข้อที่ 10 การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีอันดีต่อกัน ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.88) ข้อที่ 5 ความรู้ความสามารถในสาขาวิชาเป็นคุณสมบัติที่มหาวิทยาลัยควรนำมาพิจารณาในการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการมากที่สุด ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.86) ข้อที่ 3 การกำหนดคุณสมบัติและประสบการณ์ของผู้สมัครเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับสมัคร ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.74) ข้อที่ 4 การกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.77) ข้อที่ 2

การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการได้ประกาศให้ผู้สนใจทราบอย่างกว้างขวาง ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.91) ข้อที่ 8 มหาวิทยาลัยมีเกณฑ์ที่เหมาะสมในการประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการ ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.80) และข้อที่ 6 วิธีการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นไปอย่างยุติธรรม ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.81) ส่วนข้ออื่น ๆ ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

ตาราง 6 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานที่คณะของ
ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒด้านการบำรุงรักษาบุคลากร เป็นรายชื่อ

ข้อที่	ทักษะที่มีต่อการบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.
	<u>ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร</u>		
11	มหาวิทยาลัยจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอ	3.19	1.11
12	มหาวิทยาลัยจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง	3.08	1.16
13	มหาวิทยาลัยมีบริการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยแก่บุคลากรอย่างเพียงพอ	3.02	1.15
14	มหาวิทยาลัยมีเกณฑ์ที่เหมาะสมในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี	3.04	0.99
15	มหาวิทยาลัยใช้ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรอย่างเหมาะสม	3.33	0.90

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อที่	ทัศนคติที่มีต่อการบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.
16	มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าทางวิชาการ และตำแหน่งหน้าที่อย่างเต็มที่	3.46	1.03
17	มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย	2.89	0.96
18	สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยมีส่วนส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงาน	3.17	1.08
19	การสนับสนุนให้บุคลากรได้เสนอผลงาน และบทความทางวิชาการในวารสารของมหาวิทยาลัยเป็นประโยชน์ต่อการเลื่อนตำแหน่ง	3.58	0.91
20	มหาวิทยาลัยมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.01	0.97
	รวม	3.18	0.79

จากตาราง 6 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒด้านการบำรุงรักษาบุคลากร โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$, S.D. = 0.79)

และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความเห็นว่าการบริหารงานบุคคลด้านนี้มีความเหมาะสมมาก คือ ข้อที่ 19 การสนับสนุนให้บุคลากรได้เสนอผลงานและบทความทางวิชาการในวารสารของมหาวิทยาลัยเป็นประโยชน์ต่อการเลื่อนตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 0.91) ส่วนข้ออื่น ๆ ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับปานกลาง

ตาราง 7 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทัศนะของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นรายข้อ

ข้อที่	ทัศนะที่มีต่อการบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.
	<u>ด้านการพัฒนาบุคลากร</u>		
21	มหาวิทยาลัยมีโครงการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของหน่วยงาน	3.19	0.99
22	สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและสัมมนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	3.54	0.99
23	เชิญวิทยากรที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาต่าง ๆ มาให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.31	1.06
24	สนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตนเอง	3.64	1.01
25	เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเพื่อรับทุนการศึกษาต่อเป็นไปอย่างยุติธรรม	3.40	0.87

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อที่	ทักษะที่มีต่อการบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.
26	ทุนการศึกษาที่มหาวิทยาลัยจัดสรรให้ เพียงพอกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน	2.76	0.98
27	มหาวิทยาลัยมีทุนการวิจัยให้บุคลากร ผลิตผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	3.25	1.06
28	มหาวิทยาลัยจัดให้มีการหมุนเวียน การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร เพื่อให้มี การเรียนรู้งานหลายด้าน	2.94	1.10
29	มหาวิทยาลัยมีนโยบายชัดเจนในการพัฒนา บุคลากร	3.07	1.02
30	การติดตาม และประเมินผลการพัฒนา บุคลากรเป็นไปอย่างยุติธรรม	3.07	0.95
	รวม	3.22	0.79

จากตาราง 7 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒด้านการพัฒนาบุคลากรโดยรวมมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความเห็นว่าการบริหารงานบุคคลด้านนี้มีความเหมาะสมในระดับมากเรียงตามลำดับ คือ ข้อที่ 24 สนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 3.64$, S.D. =1.01) และข้อที่

22 สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและสัมมนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ
 ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.99) ส่วนข้ออื่น ๆ ข้าราชการมหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับปานกลาง

ตาราง 8 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของข้าราชการ
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒด้านการพ้นจากงาน เป็นรายชื่อ

ข้อที่	ทักษะที่มีต่อการบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.
	<u>ด้านการพ้นจากงาน</u>		
31	มหาวิทยาลัยมีการแจ้งหลักเกณฑ์และ วิธีการให้โอน แก่บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง	3.00	1.02
32	มหาวิทยาลัยมีหลักเกณฑ์และวิธีการ พิจารณาการโอนย้าย ของบุคลากรที่ชัดเจน	3.23	0.98
33	ขั้นตอนในการให้โอนย้ายของบุคลากร สามารถดำเนินได้อย่างรวดเร็ว	3.11	0.99
34	เกณฑ์การชดเชยทุนในกรณีที่ขอลาไปศึกษา มีความชัดเจน	3.57	0.88
35	มหาวิทยาลัยมีเกณฑ์ในการสอบสวนบุคลากร ที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยที่ชัดเจน	3.34	0.88
36	การพิจารณาลงโทษผู้กระทำผิดวินัย เป็นไปอย่างยุติธรรม	3.31	0.85
37	ระยะเวลาในการดำเนินการขอลาออก จากราชการ กำหนดไว้เหมาะสม	3.69	0.78

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อที่	ทัศนคติที่มีต่อการบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.
38	มหาวิทยาลัยจัดงานวันเกษียณอายุราชการ เป็นไปอย่างเหมาะสม	3.60	0.93
	รวม	3.36	0.71

จากตาราง 8 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒด้านการพ้นจากงานโดยรวมมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความเห็นว่าการบริหารงานบุคคลด้านนี้มีความเหมาะสมในระดับมากเรียงตามลำดับ คือ ข้อที่ 37 ระยะเวลาในการดำเนินการขอลาออกจากราชการกำหนดไว้เหมาะสม ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.78) ข้อที่ 38 มหาวิทยาลัยจัดงานวันเกษียณอายุราชการเป็นไปอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.93) และข้อที่ 34 เกณฑ์การชดใช้ทุนในกรณีที่ขอลาไปศึกษาต่อมีความชัดเจน ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.88) ส่วนข้ออื่น ๆ ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับปานกลาง

ตาราง 9 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของ

ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามเพศ

การบริหารงานบุคคล ings	เพศชาย (N = 111)		เพศหญิง (N = 185)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล	3.65	0.56	3.60	0.56
ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	3.31	0.77	3.10	0.79
ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.35	0.75	3.14	0.81
ด้านการพ้นจากงาน	3.49	0.67	3.28	0.72
รวม	3.44	0.63	3.28	0.66

จากตาราง 9 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเพศชายและเพศหญิงมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒโดยรวมทุกด้านมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทั้งเพศชายและเพศหญิงมีทักษะตรงกันว่าการบริหารงานบุคลากรด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลมีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.56 และ $\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.56 ตามลำดับ) ส่วนด้านอื่น ๆ เห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

ตาราง 10 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของ
ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

การบริหารงานบุคคล	ต่ำกว่าปริญญาตรี (N = 12)		ปริญญาตรี (N = 80)		สูงกว่าปริญญาตรี (N = 204)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ด้านการสรรหาและ บรรจุแต่งตั้งบุคคล	3.67	0.59	3.59	0.61	3.63	0.54
ด้านการบำรุงรักษา บุคลากร	3.27	0.71	3.17	0.76	3.17	0.81
ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.18	0.83	3.24	0.78	3.21	0.80
ด้านการพ้นจากงาน	3.46	0.60	3.30	0.66	3.38	0.73
รวมทุกด้าน	3.39	0.64	3.33	0.63	3.34	0.66

จากตาราง 10 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มี
วุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความเห็นต่อ
การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒโดยรวมทุกด้านว่ามีความ
เหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าข้าราชการ
ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีมีความเห็นต่อ

การบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาและบรรจุและแต่งตั้งบุคคลมีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.59 และ $\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.61 และ $\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.54) ส่วนด้านอื่น ๆ มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

ตาราง 11 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของ
ข้าราชการที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

การบริหารงานบุคคล	ต่ำกว่า 7 ปี (N = 67)		7 - 15 ปี (N = 67)		16-25 ปี (N=123)		26 ปีขึ้นไป (N = 39)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ด้านการสรรหาและ บรรจุแต่งตั้งบุคคล	3.64	0.59	3.68	0.61	3.63	0.50	3.46	0.59
ด้านการบำรุงรักษา บุคลากร	3.14	0.77	3.32	0.85	3.16	0.75	3.03	0.80
ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.20	0.79	3.36	0.85	3.22	0.79	3.00	0.72
ด้านการพ้นจากงาน	3.30	0.70	3.43	0.75	3.38	0.70	3.24	0.66
รวมทุกด้าน	3.32	0.65	3.45	0.72	3.34	0.62	3.18	0.63

จากตาราง 11 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันทั้ง 4 กลุ่ม มีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคล โดยรวมทุกด้านมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = 0.65 $\bar{X} = 3.45$, S.D. = 0.72, $\bar{X} = 3.34$, S.D. = 0.62, $\bar{X} = 3.18$, S.D. = 0.63 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ในด้านการสรรหา และบรรจุแต่งตั้งบุคคล กลุ่มข้าราชการที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 7 ปี, 7 - 15 ปี และ 16 - 25 ปี มีความเห็นว่าเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.59, $\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.61, $\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.50 ตามลำดับ) ส่วนกลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงาน 26 ปีขึ้นไป มีความเห็นว่าเหมาะสมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 0.59) ส่วนด้านการบำรุงรักษา บุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นจากงาน ข้าราชการทุกกลุ่ม มีความเห็นว่าแต่ละด้านมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ มีค่าอยู่ระหว่าง 3.00 - 3.43 และ S.D. มีค่าระหว่าง 0.66 - 0.85)

ตาราง 12 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของ
ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามสถานภาพ

การบริหารงานบุคคล	ผู้บริหาร (N = 43)		สาย ก. (N = 161)		สาย ข. (N = 27)		สาย ค. (N = 65)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ด้านการสรรหาและ บรรจุแต่งตั้งบุคคล	3.76	0.46	3.61	0.57	3.59	0.55	3.55	0.60
ด้านการบำรุงรักษา บุคลากร	3.46	0.66	3.14	0.82	3.23	0.66	3.06	0.81
ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.48	0.60	3.20	0.83	3.22	0.69	3.08	0.83
ด้านการพ้นจากงาน	3.60	0.59	3.35	0.74	3.23	0.66	3.26	0.68
รวมทุกด้าน	3.57	0.51	3.33	0.68	3.32	0.57	3.24	0.66

จากตาราง 12 แสดงว่าผู้บริหารมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคล
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒโดยรวมทุกด้านมีความเหมาะสมในระดับมาก
($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.51) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหาร
มีทักษะว่า ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล และด้านการพ้นจากงาน
มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.46, $\bar{X} = 3.60$,
S.D. = 0.59 ตามลำดับ) ส่วนด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการพัฒนา

บุคลากรมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 0.66, $\bar{X} = 3.48$, S.D. = 0.60 ตามลำดับ) ส่วนข้าราชการสาย ก. สาย ข. และสาย ค. มีทัศนะเช่นเดียวกันว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมทุกด้านมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 0.68, $\bar{X} = 3.32$, S.D. = 0.57, $\bar{X} = 3.24$, S.D. = 0.66 ตามลำดับ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าข้าราชการสาย ก. สาย ข. และสาย ค. มีทัศนะว่าการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลมีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = 0.57, $\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.55, $\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.60) ส่วนด้านอื่น ๆ มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

ตาราง 13 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทัศนะของข้าราชการที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นรายด้านและรวม 4 ด้าน

การบริหารงานบุคคล	กลุ่มตัวอย่าง (N = 296)	
	$\bar{X}$	S.D.
ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล	2.81	0.77
ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	2.84	0.82
ด้านการพัฒนาบุคลากร	2.84	0.81
ด้านการพ้นจากงาน	2.84	0.74
รวม	2.83	0.72

จากตาราง 13 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
มีความเห็นว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ทั้งโดยรวมและเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

ตาราง 14 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทัศนคติของข้าราชการ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล เป็นรายชื่อ

ข้อที่	ปัญหาการบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.
	<u>ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล</u>		
1.	การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร สำหรับอนาคต	3.13	1.05
2.	หลักเกณฑ์ในการสรรหาบุคคล เข้ารับราชการ	2.85	1.02
3.	วิธีการในการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ	2.82	0.97
4.	การกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ สรรหาบุคคลเข้ารับราชการ	2.78	1.00
5.	การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ โดยพิจารณาความรู้ความสามารถ เป็นเกณฑ์สำคัญ	2.88	1.04
6.	การกำหนดระยะเวลาของการ ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ	2.67	1.11

ข้อที่	ปัญหาการบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.
7.	การปฏิบัติตามขั้นตอนการประเมินผล การทดลองปฏิบัติราชการ	2.75	1.00
8.	การปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุ เข้ารับราชการใหม่	2.58	1.11
9.	การปฏิบัติตามคู่มือแนะนำการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับระเบียบ และกฎ ข้อบังคับ	2.77	1.05
10.	หลักเกณฑ์ในการพิจารณาปรับโอนบุคลากร จากหน่วยงานอื่น	2.81	0.89
	รวม	2.81	0.77

จากตาราง 14 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความเห็นว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้าน

ตาราง 15 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่เสนอของข้าราชการ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร เป็นรายชื่อ

ข้อที่	ปัญหาการบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.
	<u>ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร</u>		
11	การจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือ ข้าราชการ	2.80	1.19
12	การจัดบริการด้านสุขภาพและอนามัย	2.81	1.18
13	การปฏิบัติตามขั้นตอนในการ ขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์	2.82	0.97
14	การปฏิบัติตามขั้นตอนในการขอเบิกเงิน สวัสดิการ	2.69	1.03
15	การเสนอผลงานและบทความทางวิชาการ ในวารสารของมหาวิทยาลัย	2.71	0.93
16	การพิจารณาความดีความชอบของ ข้าราชการประจำปี	3.02	1.05
17	การปฏิบัติตามขั้นตอนการขอเลื่อนตำแหน่ง ของบุคลากร	2.88	1.01
18	การส่งเสริมให้บุคลากรเลื่อนตำแหน่ง สูงขึ้น	2.84	1.09
19	การเปิดโอกาสให้บุคลากรก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่	2.91	1.10

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อที่	ปัญหาการบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.
20	การจัดสถานที่ทำงานและเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	2.88	1.13
	รวม	2.84	0.82

จากตาราง 15 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เห็นว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒด้านการบำรุงรักษาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้าน

ตาราง 16 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทัศนคติของข้าราชการ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นรายชื่อ

ข้อที่	ปัญหาการบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.
	<u>ด้านการพัฒนาบุคลากร</u>		
21	การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการ พัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย	3.03	1.04
22	การพัฒนาทางวิชาการให้กับบุคลากรของ มหาวิทยาลัย	2.93	1.01
23	การจัดอบรม/สัมมนา เกี่ยวกับงานในหน้าที่ แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย	2.79	1.02
24	การปฏิบัติตามขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากร ไปศึกษาต่อ	2.78	1.02
25	การให้ความร่วมมือของบุคลากรในการ เข้าร่วมฝึกอบรมและสัมมนาทางวิชาการ	2.78	1.06
26	การจัดทำคู่มือและเอกสารเพื่อใช้ในการ ปฏิบัติงานในหน้าที่	2.78	1.05
27	พฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร ภายหลังที่ได้รับการพัฒนาแล้ว	2.87	0.90
28	การพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับ งานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	2.87	0.97

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อที่	ปัญหาการบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.
29	การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและ เสนอโครงการฝึกอบรมและสัมมนาทางวิชาการ	2.86	0.96
30	การขอการศึกษาต่อของบุคลากรมหาวิทยาลัย	2.71	1.06
	รวม	2.84	0.81

จากตาราง 16 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
มีความเห็นว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒด้านการ
พัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้าน

ตาราง 17 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของข้าราชการ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒด้านการพ้นจากงาน เป็นรายชื่อ

ข้อที่	ทักษะที่มีต่อการบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.
	<u>ด้านการพ้นจากงาน</u>		
31	การปฏิบัติตามขั้นตอนในการให้โอนไปดำรงตำแหน่งที่ส่วนราชการอื่น	2.80	0.93
32	การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ในการพิจารณาการให้โอนย้ายบุคลากร	2.85	0.91
33	การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การชดใช้ทุนการศึกษาต่อ ในกรณีให้โอนไปดำรงตำแหน่งที่หน่วยงานอื่น	2.87	0.91
34	การดูแลการปฏิบัติงานตามระเบียบวินัย	2.92	0.93
35	การแก้ปัญหาบุคลากรที่กระทำผิดวินัย	2.93	0.95
36	การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ในการสอบสวนทางวินัยต่อผู้กระทำผิด	2.93	0.91
37	การกำหนดระยะเวลาการยื่นหนังสือขอลาออกจากราชการ ก่อนวันลาออกไม่น้อยกว่า 30 วัน	2.67	1.05
38	การปฏิบัติตามขั้นตอนในการขอรับบำเหน็จบำนาญข้าราชการ	2.74	0.99
	รวม	2.84	0.74

จากตาราง 17 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
มีความเห็นว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒด้านการ
พ้นจากงานโดยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้าน

ตาราง 18 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของข้าราชการ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามเพศ

ปัญหาการบริหารงานบุคคล	เพศชาย (N = 111)		เพศหญิง (N = 185)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล	2.72	0.80	2.86	0.76
ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	2.74	0.80	2.89	0.84
ด้านการพัฒนาบุคลากร	2.78	0.83	2.88	0.81
ด้านการพ้นจากงาน	2.71	0.73	2.91	0.74
รวมทุกด้าน	2.74	0.73	2.88	0.72

จากตาราง 18 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
เพศชายและเพศหญิงมีความเห็นว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้าน

ตาราง 19 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของข้าราชการ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ปัญหาการบริหาร งานบุคคล	วุฒิการศึกษา					
	ต่ำกว่าปริญญาตรี (N = 12)		ปริญญาตรี (N = 80)		สูงกว่าปริญญาตรี (N = 204)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ด้านการสรรหาและ บรรจุแต่งตั้งบุคคล	2.82	0.67	2.98	0.73	2.73	0.79
ด้านการบำรุงรักษา บุคลากร	2.68	0.68	2.99	0.80	2.78	0.84
ด้านการพัฒนาบุคลากร	2.58	0.80	2.98	0.74	2.80	0.84
ด้านการพ้นจากงาน	2.74	0.69	3.00	0.70	2.78	0.76
รวมทุกด้าน	2.70	0.65	2.99	0.68	2.78	0.74

จากตาราง 19 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความเห็นว่ปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้าน

ตาราง 20 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทัศนคติของข้าราชการที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ปัญหาการบริหาร งานบุคคล	ประสบการณ์ทำงาน							
	ต่ำกว่า 7 ปี (N = 67)		7 - 15 ปี (N = 67)		16-25 ปี (N=123)		26 ปีขึ้นไป (N = 39)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ด้านการสรรหาและ บรรจุแต่งตั้งบุคคล	2.80	0.74	2.73	0.89	2.86	0.76	2.77	0.70
ด้านการบำรุงรักษา บุคลากร	2.67	0.82	2.85	0.95	2.88	0.78	2.96	0.72
ด้านการพัฒนาบุคลากร	2.66	0.85	2.89	0.93	2.89	0.77	2.89	0.66
ด้านการพ้นจากงาน	2.80	0.75	2.78	0.79	2.87	0.73	2.89	0.71
รวมทุกด้าน	2.73	0.73	2.81	0.83	2.88	0.69	2.88	0.62

จากตาราง 20 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันทั้ง 4 กลุ่ม มีความเห็นว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยรวมทุกด้าน และเป็นรายด้าน

ตาราง 21 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒจำแนกตามสถานภาพ

ปัญหาการบริหาร งานบุคคล	สถานภาพ							
	ผู้บริหาร (N = 43)		สาย ก. (N = 161)		สาย ข. (N = 27)		สาย ค. (N = 65)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ด้านการสรรหาและ บรรจุแต่งตั้งบุคคล	2.58	0.74	2.75	0.80	2.94	0.76	3.03	0.66
ด้านการบำรุงรักษา บุคลากร	2.66	0.73	2.76	0.84	2.87	0.87	3.11	0.77
ด้านการพัฒนาบุคลากร	2.66	0.73	2.77	0.82	2.96	0.71	3.08	0.84
ด้านการพ้นจากงาน	2.59	0.64	2.75	0.75	3.00	0.75	3.16	0.67
รวมทุกด้าน	2.62	0.67	2.76	0.74	2.94	0.73	3.09	0.65

จากตาราง 21 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีสถานภาพเป็นผู้บริหาร สาย ก. สาย ข. และสาย ค. มีความเห็นว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยรวมทุกด้าน และเป็นรายด้าน

ตอนที่ 2 การเปรียบเทียบทัศนะของข้าราชการที่มีต่อการบริหารงานบุคคล และปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นรายด้าน และรวม 4 ด้าน โดยจำแนกตามตัวแปรต่าง ๆ ดังแสดงในตาราง 22 - 34

ตาราง 22 การเปรียบเทียบทัศนะของข้าราชการที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้าน จำแนกตามเพศ

การบริหารงานบุคคล	เพศชาย (N =111)		เพศหญิง (N= 185)		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	X	S.D.		
ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง บุคคล	3.65	0.56	3.60	0.56	0.59	0.55
ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	3.31	0.77	3.10	0.79	2.21	0.02
ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.35	0.75	3.14	0.81	2.34	0.02
ด้านการพ้นจากงาน	3.49	0.67	3.28	0.72	2.59	0.01
รวมทุกด้าน	3.45	0.63	3.28	0.66	2.17	0.03

จากตาราง 22 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเพศชาย และเพศหญิงมีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒโดยรวม ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเพศชายและเพศหญิงมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นจากงาน

ตาราง 23 การเปรียบเทียบทักษะของข้าราชการที่มีต่อการบริหารงานบุคคล
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้าน จำแนกตาม
วุฒิการศึกษา

การบริหารงานบุคคล	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	2	0.09	0.05	0.15	0.86
	ภายในกลุ่ม	293	92.90	0.32		
	รวม	295	92.99			
ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	0.10	0.05	0.08	0.92
	ภายในกลุ่ม	293	186.63	0.62		
	รวม	295	182.73			
ด้านการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	0.06	0.03	0.05	0.95
	ภายในกลุ่ม	293	186.63	0.64		
	รวม	295	186.69			
ด้านการพ้นจากงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.48	0.24	0.48	0.62
	ภายในกลุ่ม	293	147.11	0.50		
	รวม	295	147.60			

ตาราง 23 (ต่อ)

การบริหารงานบุคคล	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
การบริหารงานบุคคลใน 4 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	3	0.05	0.02	0.05	0.94
	ภายในกลุ่ม	292	124.98	0.43		
	รวม	295	125.03			

จากตาราง 23 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มี
วุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 24 การเปรียบเทียบทักษะของข้าราชการที่มีต่อการบริหารงานบุคคล
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้าน จำแนกตาม
ประสบการณ์ทำงาน

การบริหารงานบุคคล	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3	1.31	0.44	0.39	0.25
	ภายในกลุ่ม	292	91.68	0.31		
	รวม	295	92.99			
ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	3	2.44	0.81	1.31	0.27
	ภายในกลุ่ม	292	180.29	0.61		
	รวม	295	182.73			
ด้านการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	3	3.19	1.06	1.70	0.17
	ภายในกลุ่ม	292	183.10	0.62		
	รวม	295	186.29			
ด้านการพ้นจากงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	1.13	0.38	0.75	0.52
	ภายในกลุ่ม	292	146.57	0.50		
	รวม	295	147.60			

ตาราง 24 (ต่อ)

การบริหารงานบุคคล	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
การบริหารงานบุคคลใน 4 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	3	1.85	0.62	1.46	0.22
	ภายในกลุ่ม	292	123.17	0.42		
	รวม	295	125.03			

จากตาราง 24 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 25 การเปรียบเทียบทักษะของข้าราชการที่มีต่อการบริหารงานบุคคล
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในแต่ละด้านโดยรวมทุกด้าน จำแนกตามสถานภาพ

การบริหารงานบุคคล	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3	1.16	0.39	1.23	0.30
	ภายในกลุ่ม	292	91.83	0.31		
	รวม	295	92.99			
ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	3	4.63	1.54	2.53	0.06
	ภายในกลุ่ม	292	178.11	0.61		
	รวม	295	182.73			
ด้านการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	3	4.26	1.42	2.28	0.08
	ภายในกลุ่ม	292	182.03	0.62		
	รวม	295	186.29			
ด้านการพ้นจากงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	3.50	1.17	2.36	0.07
	ภายในกลุ่ม	292	144.09	0.49		
	รวม	295	147.60			

ตาราง 25 (ต่อ)

การบริหารงานบุคคล	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
การบริหารงานบุคคลใน 4 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	3	3.07	1.02	2.45	0.06
	ภายในกลุ่ม	292	121.96	0.41		
	รวม	295	125.03			

จากตาราง 25 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มี
สถานภาพแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 26 การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒตามทัศนะของข้าราชการในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้าน
จำแนกตามเพศ

การบริหารงานบุคคล	เพศชาย (N =111)		เพศหญิง (N= 185)		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง บุคคล	2.72	0.80	2.86	0.76	1.45	0.15
ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	2.74	0.80	2.89	0.84	1.53	0.13
ด้านการพัฒนาบุคลากร	2.78	0.83	2.88	0.81	1.00	0.32
ด้านการพ้นจากงาน	2.71	0.73	2.91	0.74	2.25	0.02
รวมทุกด้าน	2.74	0.73	2.88	0.71	1.64	0.10

จากตาราง 26 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
เพศชายและเพศหญิงมีความเห็นต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า
ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเพศชายและเพศหญิงมีความเห็นต่อ
ปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒด้านการพ้นจากงาน
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบว่าแตกต่างกัน

ตาราง 27 การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒตามทัศนะของข้าราชการในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้าน
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

การบริหารงานบุคคล	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	2	3.33	1.67	2.81	0.06
	ภายในกลุ่ม	293	173.41	0.59		
	รวม	295	176.74			
ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	2.74	1.37	2.03	0.13
	ภายในกลุ่ม	293	197.84	0.68		
	รวม	295	200.58			
ด้านการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	2.68	1.34	2.03	0.13
	ภายในกลุ่ม	293	193.16	0.66		
	รวม	295	195.84			
ด้านการพ้นจากงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.92	1.46	2.67	0.07
	ภายในกลุ่ม	293	159.78	0.55		
	รวม	295	162.70			

ตาราง 27 (ต่อ)

การบริหารงานบุคคล	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
การบริหารงานบุคคลใน 4 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.75	1.38	2.65	0.07
	ภายในกลุ่ม	293	152.25	0.52		
	รวม	295	155.00			

จากตาราง 27 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มี
วุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 28 การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒตามทัศนะของข้าราชการในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้าน
จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

การบริหารงานบุคคล	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3	0.81	0.27	0.45	0.72
	ภายในกลุ่ม	292	175.93	0.60		
	รวม	295	176.74			
ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	3	2.71	0.90	1.33	0.26
	ภายในกลุ่ม	292	197.87	0.68		
	รวม	295	200.58			
ด้านการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	3	2.92	0.97	1.47	0.22
	ภายในกลุ่ม	292	192.92	0.66		
	รวม	295	195.84			
ด้านการพ้นจากงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	0.58	0.20	0.35	0.79
	ภายในกลุ่ม	292	162.11	0.56		
	รวม	295	162.69			

ตาราง 28 (ต่อ)

การบริหารงานบุคคล	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
การบริหารงานบุคคลใน 4 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	3	1.07	0.36	0.68	0.56
	ภายในกลุ่ม	292	153.93	0.53		
	รวม	295	155.00			

จากตาราง 28 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มี
ประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 29 การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒตามทัศนะของข้าราชการในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้าน
จำแนกตามสถานภาพ

การบริหารงานบุคคล	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3	6.68	2.23	3.82	.01
	ภายในกลุ่ม	292	107.06	0.58		
	รวม	295	176.74			
ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	3	7.22	2.40	3.63	0.01
	ภายในกลุ่ม	292	193.36	0.66		
	รวม	295	200.58			
ด้านการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	3	6.40	2.13	3.29	0.02
	ภายในกลุ่ม	292	189.44	0.65		
	รวม	295	195.84			
ด้านการพ้นจากงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	11.25	3.75	7.23	0.00
	ภายในกลุ่ม	292	151.44	0.52		
	รวม	295	162.69			

ตาราง 29 (ต่อ)

การบริหารงานบุคคล	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
การบริหารงานบุคคลใน 4 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	3	7.50	2.50	4.95	0.00
	ภายในกลุ่ม	292	147.51	0.50		
	รวม	295	155.01			

จากตาราง 29 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความเห็นว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของ Scheffe ผลปรากฏดังข้อมูลในตาราง 30 - 34

ตาราง 30 การเปรียบเทียบความเห็นที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลของ
ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่าง	ผู้บริหาร สาย ก. สาย ข. สาย ค.			
	$\bar{X}$	2.57	2.75	2.94 3.03
ผู้บริหาร	2.57			
สาย ก.	2.75			
สาย ข.	2.94			
สาย ค.	3.03	*	*	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 30 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มี
สถานภาพเป็นข้าราชการสาย ก. กับข้าราชการสาย ค. และผู้บริหาร กับข้าราชการ
สาย ค. มีความเห็นต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 31 การเปรียบเทียบทัศนคติที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร จำแนกตามสถานภาพ

กลุ่มตัวอย่าง	ผู้บริหาร สาย ก. สาย ข. สาย ค.			
	$\bar{X}$	2.66	2.76	2.87 3.11
ผู้บริหาร	2.66			
สาย ก.	2.76			
สาย ข.	2.87			
สาย ค.	3.11	*	*	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 31 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มี
สถานภาพเป็นข้าราชการสาย ก. กับข้าราชการสาย ค. และผู้บริหารกับข้าราชการ
สาย ค. มีความเห็นต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 32 การเปรียบเทียบทัศนคติที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการพัฒนาศักยภาพ จำแนกตามสถานภาพ

กลุ่มตัวอย่าง	ผู้บริหาร สาย ก. สาย ข. สาย ค.			
	$\bar{X}$	2.66	2.77	2.97 3.08
ผู้บริหาร	2.66			
สาย ก.	2.77			
สาย ข.	2.97			
สาย ค.	3.08	*	*	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 32 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มี
สถานภาพเป็นข้าราชการสาย ก. กับข้าราชการสาย ค. และผู้บริหารกับข้าราชการ
สาย ค. มีความเห็นต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ด้านการพัฒนาศักยภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 33 การเปรียบเทียบทัศนคติที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการพ้นจากงาน จำแนกตามสถานภาพ

กลุ่มตัวอย่าง	ผู้บริหาร สาย ก. สาย ข. สาย ค.			
	$\bar{X}$	2.59	2.75	3.00 3.15
ผู้บริหาร	2.59			
สาย ก.	2.75			
สาย ข.	3.00			
สาย ค.	3.15	*	*	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 33 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มี
สถานภาพเป็นข้าราชการสาย ก. กับข้าราชการสาย ค. และผู้บริหารกับข้าราชการ
สาย ค. มีความเห็นต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ด้านการพ้นจากงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 34 การเปรียบเทียบทัศนะที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้าน จำแนกตามสถานภาพ

กลุ่มตัวอย่าง	ผู้บริหาร สาย ก. สาย ข. สาย ค.			
	$\bar{X}$	2.62	2.76	2.94 3.09
ผู้บริหาร	2.62			
สาย ก.	2.76			
สาย ข.	2.94			
สาย ค.	3.09	*	*	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

— จากตาราง 34 แสดงว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มี
สถานภาพเป็นข้าราชการสาย ก. กับข้าราชการสาย ค. และผู้บริหารกับข้าราชการ
สาย ค. มีความเห็นต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
รวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 3 การเสนอค่าการแจกแจงความถี่ของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการพ้นจากงาน จากแบบสอบถามปลายเปิด

จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแต่ละด้าน ปรากฏว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้ให้ข้อเสนอแนะต่อการบริหารงานบุคคล และปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ใน 4 ด้าน จำนวน 47 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 13.66 ผู้วิจัยได้นำมาแจ้งเป็นความถี่ของคำตอบ ซึ่งสรุปสาระสำคัญ ดังแสดงในตาราง 35

ตาราง 35 ความถี่ของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของข้าราชการ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหารงานบุคคลและปัญหาการบริหาร

งานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒใน 4 ด้าน จากแบบสอบถามปลายเปิด

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่
<u>ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล</u>	
1. การรับโอนควรพิจารณาจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์เป็นเรื่องสำคัญ และควรมีคณะกรรมการพิจารณากันกรอง	13
2. การสรรหาบุคคลควรคำนึงถึงวุฒิการศึกษาและความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ที่จะบรรจุ	11
3. บุคลากรที่สรรหาตามหลักเกณฑ์ไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน และควรจัดให้กับหน่วยงานที่ขาดแคลนก่อน	11
4. เมื่อมีการใช้อัตราว่างโดยการเกลี้ยอัตรากำลัง ทำให้หน่วยงานรับบรรจุบุคลากร ถึงแม้จะเป็นผู้ที่ไม่มีคุณภาพดีพอ แต่เพื่อจะได้ไม่เสียอัตราของหน่วยงานไป	7

ตาราง 35 (ต่อ)

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่
5. การประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการตามเกณฑ์ ที่ ก.ม.กำหนด เหมาะสมกับบางตำแหน่งเท่านั้น	4
6. การปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ควรจัดนอกสถานที่ และควรมีหัวข้อที่ ให้ความรู้เกี่ยวกับการเป็นสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์	4
7. การสอบแข่งขันไม่ควรเปิดสอบบ่อย ๆ เพราะมีชั้นบัญชี ผู้สอบได้ไว้ และยังเรียกบรรจุไม่หมดบัญชี เป็นการ สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย ควรใช้ระยะเวลาชั้นบัญชี 2 ปี ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ม.กำหนด	3
8. การรับโอนข้าราชการสาย ก. ควรคำนึงถึงข้าราชการ สาย ข. และสาย ค. ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ก่อนพิจารณาปรับโอนจากหน่วยงานอื่น	3
<u>ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร</u>	
1. การพิจารณาความดีความชอบประจำปีขาดความยุติธรรม	17
2. ควรให้ความสำคัญในการจัดหาเครื่องใช้สำนักงาน ให้เพียงพอ	14
3. ระเบียบการใช้อาคารสถานที่และสาธารณูปโภค ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน	8
4. สภาพแวดล้อมด้านการรักษาความปลอดภัยไม่เป็นระบบ	6
5. ควรมีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการ และนำเสนอ อ.ก.ม.พิจารณาทุกเดือน	5

ตาราง 35 (ต่อ)

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่
6. ควรมีปฏิทินการประชุมทางวิชาการ เพื่อให้อาจารย์ และบุคลากรได้เสนอผลงานทางวิชาการ	4
7. ข้าราชการสาย ก. ควรมีชั่วโมงสอนพอสัปดาห์ เพื่อจะได้มีเวลาในการค้นคว้างานทางวิชาการ	3
8. ควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรสาย ข. และสาย ค. มีความก้าวหน้าทางวิชาการ หรือเพิ่มพูนความรู้ด้านต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ	3
9. สวัสดิการของบุคลากรมีน้อยและไม่ทั่วถึง	3
<u>ด้านการพัฒนาบุคลากร</u>	
1. มหาวิทยาลัยควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน	10
2. ควรมีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับเป็นประจำ และอย่างต่อเนื่อง	10
3. ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนา อย่างทั่วถึง	8
4. ทุนวิจัยเพื่อพัฒนาบุคลากร ควรมีจำนวนมากกว่าที่จัดสรรให้ ในปัจจุบัน	7
5. ควรแจกจ่ายทุนวิจัยหรือทุนศึกษาต่อให้บุคลากรได้รับ อย่างทั่วถึง	5
6. มหาวิทยาลัยควรมีการประชาสัมพันธ์การพัฒนาบุคลากร ให้มากขึ้นกว่าเดิม	4

ตาราง 35 (ต่อ)

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่
7. ควรมีนโยบายให้ข้าราชการสาย ข. และสาย ค. ได้พัฒนาอย่างทั่วถึง	4
8. พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรหลังการพัฒนา ไม่ดีเท่าที่ควร	4
9. การพัฒนาบุคลากร เช่น การลาศึกษาต่อ การฝึกอบรม ฯลฯ มีขั้นตอนมากเกินไป	4
10. ควรมีหลักสูตรอบรมพัฒนาบุคลากรเป็นระยะ และการเข้าสู่ ตำแหน่งบางตำแหน่งหรือการเลื่อนระดับ ควรมีเงื่อนไขว่า ต้องผ่านการอบรมหลักสูตรนั้น ๆ มาแล้ว	1
<u>ด้านการพ้นจากงาน</u>	
1. ควรมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนกับข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็ม ความสามารถ	8
2. ควรมีการประชาสัมพันธ์การจัดงานวันเกษียณอายุราชการ ให้ทราบกันอย่างทั่วถึง และมีกิจกรรมที่ยกย่องเพื่อสร้าง ความประทับใจแก่ผู้เกษียณอายุ	5
3. การขาดความจริงใจในการสอบสวนผู้กระทำผิดวินัย	4
4. ควรมีหน่วยงานรองรับข้าราชการเกษียณอายุให้ผูกพัน กับมหาวิทยาลัยตลอดไป	2

จากตาราง 35 แสดงว่าข้าราชการได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะต่อการบริหารงานบุคคลและปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ คือ การรับโอนควรพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เป็นเรื่องสำคัญ และควรมีคณะกรรมการพิจารณากลับกรอง ($F = 13$) การสรรหาบุคคลควรคำนึงถึงวุฒิการศึกษาและความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ที่จะบรรจุ ($F = 11$) บุคลากรที่สรรหาตามหลักเกณฑ์ไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงานและควรจัดให้กับหน่วยงานที่ขาดแคลนก่อน ($F = 11$) เมื่อมีการใช้อัตรารว่างโดยการเกลี่ยอัตรากำลัง ทำให้หน่วยงานรับบรรจุบุคลากรถึงแม้จะเป็นผู้ที่ไม่มีคุณภาพดีพอ แต่เพื่อจะได้ไม่เสียอัตราของหน่วยงานไป ($F = 7$) การประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการตามเกณฑ์ที่ ก.ม.กำหนด เหมาะสมกับบางตำแหน่งเท่านั้น ($F = 4$) การปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒควรจัดนอกสถานที่ และควรมีหัวข้อที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการเป็นสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ ($F = 4$) การสอบแข่งขันไม่ควรเปิดสอบบ่อย ๆ เพราะมีชั้นบัญชีผู้สอบได้ไว้ และยังเรียกบรรจุไม่หมดบัญชี เป็นการสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย ควรใช้ระยะเวลาชั้นบัญชี 2 ปี ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ม.กำหนด ($F = 3$) และการรับโอนข้าราชการสาย ก. ควรคำนึงถึงข้าราชการสาย ข. และสาย ค. ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ก่อนพิจารณาโอนจากหน่วยงานอื่น ($F = 3$)

2. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ข้าราชการมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลและปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามลำดับดังนี้คือ การพิจารณาความดีความชอบประจำปีขาดความยุติธรรม ($F = 17$) ควรให้ความสำคัญในการจัดหาเครื่องใช้สำนักงานให้เพียงพอ ($F = 14$) ระเบียบการใช้อาคารสถานที่ สาธารณูปโภค ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ($F = 8$) สภาพแวดล้อมด้านการรักษาความปลอดภัยไม่เป็นระบบ ($F = 6$) ควรมีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและนำเสนอ อ.ก.ม. พิจารณาทุกเดือน ($F = 6$)

ควรมีปฏิทินการประชุมทางวิชาการเพื่อให้อาจารย์และบุคคลได้เสนอผลงานทางวิชาการ ($F = 4$) ข้าราชการสาย ก. ควรมีชั่วโมงสอนพอประมาณ เพื่อจะได้มีเวลาในการค้นคว้างานทางวิชาการ ($F = 3$) ควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรสาย ข. และสาย ค. มีความก้าวหน้าทางวิชาการ หรือเพิ่มพูนความรู้ด้านต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ($F = 3$) และการจัดสวัสดิการของบุคลากรมีน้อยและไม่ทั่วถึง ($F = 3$)

3. ด้านการพัฒนาศูนย์ราชการ ข้าราชการมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลและปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามลำดับดังนี้ คือ มหาวิทยาลัยควรมีการวางแผนพัฒนาศูนย์ราชการให้ชัดเจน ($F = 10$) ควรมีการพัฒนาศูนย์ราชการทุกระดับเป็นประจำและอย่างต่อเนื่อง ($F = 10$) ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง ($F = 8$) ทุนวิจัยเพื่อพัฒนาศูนย์ราชการควรมีจำนวนมากกว่าที่จัดสรรให้ในปัจจุบัน ($F = 7$) ควรแจกจ่ายทุนวิจัยหรือทุนศึกษาต่อให้บุคลากรได้รับอย่างทั่วถึง ($F = 5$) มหาวิทยาลัยควรมีการประชาสัมพันธ์การพัฒนาศูนย์ราชการให้มากขึ้นกว่าเดิม ($F = 4$) ควรมีนโยบายให้ข้าราชการสาย ข. และสาย ค. ได้พัฒนาอย่างทั่วถึง ($F = 4$) พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรหลังการพัฒนาไม่ดีเท่าที่ควร ($F = 4$) และการพัฒนาศูนย์ราชการ เช่น การลาศึกษาต่อการฝึกอบรม ฯลฯ มีขั้นตอนมากเกินไป ($F = 4$)

4. ด้านการพ้นจากงาน ข้าราชการมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลและปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามลำดับดังนี้คือ ควรมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนกับข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็มความสามารถ ($F = 8$) ควรมีการประชาสัมพันธ์การจัดงานวันเกษียณอายุราชการให้ทราบกันอย่างทั่วถึง และมีกิจกรรมที่ยกย่องเพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้เกษียณอายุราชการ ($F = 5$) การขาดความจริงใจในการสอบสวนผู้กระทำผิดวินัย ($F = 4$) และควรมีหน่วยงานรองรับข้าราชการเกษียณอายุให้ผูกพันกับมหาวิทยาลัยตลอดไป ($F = 2$)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลและปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการพ้นจากงาน ตามทัศนะของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงานและสถานภาพปัจจุบัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ในปีงบประมาณ 2539 โดยแยกเป็นผู้บริหาร จำนวน 72 คน ข้าราชการสาย ก. จำนวน 212 คน ข้าราชการสาย ข. จำนวน 27 คน ข้าราชการสาย ค. จำนวน 65 คน รวมทั้งสิ้น 376 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นจากงาน เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนะของข้าราชการต่อการบริหารงานบุคคล จำนวน 38 ข้อ และแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของข้าราชการ จำนวน 38 ข้อ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของไลเคิร์ต ในตอนท้ายของแบบสอบถาม เป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อนำข้อมูลมาสรุป อภิปรายผล และเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความเชื่อมั่น 0.98 และแบบสอบถามความคิดเห็น

ที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีค่าความเชื่อมั่น 0.9687 แบบสอบถามแจกไปทั้งหมด 376 ฉบับ ได้รับคืนและมีความสมบูรณ์ จำนวน 296 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 78.72

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ศึกษาการบริหารงานบุคคลและปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในแต่ละด้านและรวมทุกด้าน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลและปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในแต่ละด้านและรวมทุกด้าน จำแนกตามเพศ วุฒิกการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และสถานภาพ โดยใช้ t-test และวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ Scheffe'
3. สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในด้านต่าง ๆ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยจัดประเภทและแจกแจงความถี่ของคำตอบและเสนอผลในเชิงบรรยาย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย สรุปผลตามลำดับ ดังนี้

1. การศึกษาทัศนะของข้าราชการที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามความมุ่งหมายและสมมุติฐานของการวิจัย ปรากฏดังนี้
 - 1.1 ข้าราชการมีทัศนะว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมทุกด้านมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง และเมื่อ

พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลมีความเหมาะสมในระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

1.2 ทิศนะของข้าราชการต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามเพศ ปรากฏผลดังนี้

1.2.1 ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒโดยรวมทุกด้านว่า มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทั้งเพศชายและเพศหญิงมีทัศนคติตรงกันว่าการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลมีความเหมาะสมในระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ เห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

1.2.2 เมื่อเปรียบเทียบทัศนคติของข้าราชการชายและหญิงต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพบว่ามีทัศนคติโดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้านพบว่าข้าราชการชายและหญิงมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแตกต่างกันในด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นจากงาน

1.3 ทิศนะของข้าราชการต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ปรากฏผลดังนี้

1.3.1 ข้าราชการที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒโดยรวมทุกด้านว่า มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าข้าราชการที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล มีความเหมาะสมในระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

1.3.2 เมื่อเปรียบเทียบทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีวุฒิการศึกษา

ต่างกัน ผลปรากฏว่าความคิดเห็นทั้งในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้านไม่พบว่ามีความแตกต่างกัน

1.4 ทักษะของข้าราชการต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงาน ปรากฏผลดังนี้

1.4.1 ข้าราชการที่มีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน

ทั้ง 4 กลุ่ม มีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมทุกด้านว่า มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล ข้าราชการที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำกว่า 7 ปี 7 - 15 ปี และ 16 - 25 ปี มีความเห็นว่าเหมาะสมในระดับมาก ส่วนข้าราชการที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน 26 ปีขึ้นไป มีความเห็นว่าเหมาะสมในระดับปานกลาง และในอีก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นจากงาน ข้าราชการทุกกลุ่มมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

1.4.2 เมื่อเปรียบเทียบทักษะต่อการบริหารงานบุคคลของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีประสิทธิภาพทำงานต่างกัน ผลปรากฏว่าความคิดเห็นทั้งในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้านไม่พบว่ามีความแตกต่างกัน

1.5 ทักษะของข้าราชการต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามสถานภาพ ปรากฏผลดังนี้

1.5.1 ข้าราชการที่มีสถานภาพเป็นผู้บริหาร มีทักษะว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมทุกด้านมีความเหมาะสมในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าด้านการสรรหาและแต่งตั้งบุคคล และด้านการพ้นจากงานมีความเหมาะสมในระดับมาก ส่วนด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ส่วนข้าราชการสาย ก. สาย ข. และสาย ค. มีทักษะเช่นเดียวกันว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒโดยรวมทุกด้านมีความเหมาะสม

ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลเหมาะสมในระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

1.5.2 เมื่อเปรียบเทียบทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีสถานภาพต่างกันผลปรากฏว่าความคิดเห็นทั้งในแต่ละด้านและโดยรวมทุกด้านไม่พบว่าแตกต่างกัน

2. การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของข้าราชการ ตามความมุ่งหมายและสมมุติฐานของการวิจัย ปรากฏผลดังนี้

2.1 ข้าราชการมีความเห็นว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้งโดยรวมและ เป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

2.2 ทัศนะของข้าราชการที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามเพศ ปรากฏผลดังนี้

2.2.1 ข้าราชการชายและหญิงมีความเห็นว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยรวมทุกด้าน และเป็นรายด้าน

2.2.2 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่เกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของข้าราชการชายและหญิง โดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าข้าราชการเพศชาย และเพศหญิงมีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการพ้นจากงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

2.3 ทัศนะของข้าราชการที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ปรากฏผลดังนี้

2.3.1 ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีวุฒิการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความเห็นว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยรวมทุกด้านและ เป็นรายด้าน

2.3.2 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่เกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ผลปรากฏว่าในแต่ละด้านและรวมทุกด้านไม่พบว่าแตกต่างกัน

2.4 ทัศนะของข้าราชการที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ปรากฏผลดังนี้

2.4.1 ข้าราชการที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความเห็นว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้าน

2.4.2 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่เกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของข้าราชการที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน ผลปรากฏว่าในแต่ละด้านและรวมทุกด้านไม่พบว่าแตกต่างกัน

2.5 ทัศนะของข้าราชการที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามสถานภาพ ปรากฏผลดังนี้

2.5.1 ข้าราชการที่มีสถานภาพต่างกัน มีความเห็นต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้าน

2.5.2 เมื่อเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของข้าราชการที่มีสถานภาพต่างกัน ผลปรากฏว่าเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน ข้าราชการสาย ก. กับข้าราชการสาย ค. และผู้บริหารกับข้าราชการสาย ค. มีความเห็นต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แตกต่างกันอย่างมีนัยที่ระดับ .05

3. สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการจัดประเภทและแจกแจงความถี่ของคำตอบ มีสาระโดยสรุป คือ

ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล ข้าราชการมหาวิทยาลัย

ศรีนครินทร์วิโรฒมีความเห็นว่า การรับโอนควรพิจารณาจากความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เป็น เรื่องสำคัญ และควรมีคณะกรรมการพิจารณากลับกรอง การสรรหาบุคคลควรคำนึงถึงวุฒิการศึกษาและความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ ที่จะบรรจุ และบุคคลที่สรรหาตามหลักเกณฑ์ไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน และควรจัดให้กับหน่วยงานที่ขาดแคลนก่อน

ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ

มีความเห็นว่า การพิจารณาความดีความชอบประจำปีขาดความยุติธรรม ควรให้ความสำคัญในการจัดหาเครื่องใช้สำนักงานให้เพียงพอ ระเบียบการใช้อาคารสถานที่ สาธารณูปโภคไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมด้านการรักษา ความปลอดภัยไม่เป็นระบบ

ด้านการพัฒนาบุคลากร ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ

มีความเห็นว่า มหาวิทยาลัยควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน ควรมีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับเป็นประจำและอย่างต่อเนื่อง และควรส่งเสริมและสนับสนุน ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง

ด้านการพ้นจากงาน ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ

มีความเห็นว่า ควรมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนกับข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็มความสามารถ ควรมีการประชาสัมพันธ์การจัดงานวันเกษียณอายุราชการให้ทราบกัน อย่างทั่วถึง และมีกิจกรรมที่ยกย่องเพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้เกษียณอายุ และการขาดความจริงจังในการสอบสวนผู้กระทำผิดวินัย

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาทัศนะของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒโดยรวมทุกด้านพบว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลมีความเหมาะสมในระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ มีความเหมาะสม

ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่ามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีฐานะเป็นกรมในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีกฎหมายที่ใช้บังคับอยู่ 2 ส่วน คือ พระราชบัญญัติระเบียบ ข้อบังคับ ที่ใช้บังคับกับส่วนราชการโดยทั่วไป และพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย ทำให้การบริหารงานมหาวิทยาลัยมี 2 ส่วน เช่นเดียวกัน คือการบริหารงานมหาวิทยาลัยในส่วนที่เป็นระบบราชการ และการบริหารงานที่มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารได้เอง (อุทัย เลาหวิเชียร. 2532 : 175) ซึ่งทำให้เกิดปัญหาหรือผลกระทบต่อระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยและต่อบุคลากรของมหาวิทยาลัย ทั้งในการสรรหา การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร เช่น การลาศึกษา ฝึกอบรม ดุจงาน ที่ใช้ระเบียบของสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งไม่สอดคล้องกับสภาพและลักษณะงานของมหาวิทยาลัยที่อาจารย์ต้องไปศึกษาอบรมเพิ่มเติมอยู่เสมอ ทำให้อาจารย์ไม่สามารถพัฒนาศักยภาพได้มากเท่าที่ควร (ชนันดา ชีญะวุฒิ. 2537 : 57) หรือการดำเนินการทางวินัยที่อนุโลมให้ใช้ระเบียบข้าราชการพลเรือนเป็นหลัก แต่ลักษณะการกระทำผิดและบทลงโทษที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกับลักษณะงานของมหาวิทยาลัยเท่าที่ควร ทำให้การกระทำผิดบางเรื่องที่ถือว่ามีความสำคัญต่อสถาบันการศึกษากลายเป็นเรื่องธรรมดาไป ประกอบกับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีจำนวนบุคลากรมาก นโยบายด้านงบประมาณที่นำมาใช้ในการบริหาร จึงไม่เพียงพอต่อการบริหารงานบุคคล ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมรภูมิ ขวัญคุ้ม (2530 : 74) ซึ่งศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีการจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยพบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความพึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการในมหาวิทยาลัยระดับปานกลาง สาเหตุคงเป็นเพราะการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรมีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ และระเบียบแบบแผนของทางราชการ

เมื่อศึกษารายละเอียดเป็นรายด้านพบว่าในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลนั้น ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความเห็นว่าการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีต่อกัน และความรู้ความสามารถในสาขาวิชา เป็นคุณสมบัติที่มหาวิทยาลัยควรนำมาพิจารณาในการสรรหาบุคคล

เข้ารับราชการมากที่สุด การกำหนดคุณสมบัติ ประสบการณ์และระยะเวลาในการดำเนินการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการมีความเหมาะสมและทันต่อความต้องการของหน่วยงาน และได้มีการประกาศให้ผู้สนใจทราบอย่างกว้างขวาง แต่ในการปฏิบัติการพิจารณารับโอนบุคลากรที่ขอโอนจากหน่วยงานอื่นมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง มหาวิทยาลัยพิจารณาเฉพาะสาขาวิชาที่ขาดแคลนเท่านั้น เนื่องจากบุคลากรที่ขอโอนมาส่วนมากจะมีอัตราเงินเดือนอยู่ในระดับที่สูงกว่าอัตราเงินเดือนในตำแหน่งที่ว่างของมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดปัญหาในการหาเงินเดือนเหลือจ่ายมาปรับพอกอัตราเงินเดือนให้กับบุคลากรดังกล่าว (เสถียร คามีศักดิ์. 2536 : 73 - 74) และระยะเวลาในการดำเนินการขอโอนจะใช้เวลาประมาณ 1 - 3 เดือน ซึ่งไม่ทันต่อความต้องการของหน่วยงานเจ้าของอัตรา

ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ส่วนใหญ่เห็นว่ามหาวิทยาลัยจัดสวัสดิการด้านวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานสุขภาพอนามัยและการพิจารณาความดีความชอบประจำปีไม่เหมาะสม ทั้งนี้ เนื่องจากงบประมาณแผ่นดินมีจำนวนจำกัด และมหาวิทยาลัยจะให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอนเป็นอันดับแรก จึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการของข้าราชการได้อย่างทั่วถึง แต่มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรได้เสนอผลงาน และบทความทางวิชาการในวารสารของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่อย่างเต็มที่ โดยแต่ละหน่วยงานจะมีจุลสารหรือวารสารเพื่อเผยแพร่ผลงานของข้าราชการในสังกัด ซึ่งปัจจุบัน ก.ม. ได้มีมติให้กำหนดตำแหน่งข้าราชการสาย ก. สูงขึ้นอีกหนึ่งระดับ โดยกำหนดตำแหน่งอาจารย์เป็นระดับ 8 ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์เป็นระดับ 9 ตำแหน่งรองศาสตราจารย์เป็นระดับ 10 ตำแหน่งศาสตราจารย์เป็นระดับ 11 (หนังสือทบวงมหาวิทยาลัย ที่ ทม 0202.3/ว 9 ลงวันที่ 30 เมษายน 2540) ข้าราชการสาย ข. และสาย ค. สามารถเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้ชำนาญการ เชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษได้ถึงระดับ 9 (หนังสือทบวงมหาวิทยาลัย ที่ ทม 0202/ว 7 ลงวันที่ 30 กรกฎาคม 2534)

ด้านการพัฒนาบุคลากร ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตนเอง และสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและสัมมนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการได้ (อุทัย เลาหวิเชียร. 2532 : 166) เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันที่จะต้องแสวงหาความรู้ใหม่ อยู่เสมอ จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับความรู้ใหม่ ๆ มีความคิดก้าวหน้า และพร้อมที่จะรับความรู้ใหม่อยู่เสมอ (ชนันดา ธิญะวุฒิ. 2537 : 133) อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยควรให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มากกว่านี้ และควรเพิ่มทุนการศึกษา ทุนการวิจัยให้เหมาะสมเพียงพอกับสภาพเศรษฐกิจ ในปัจจุบัน รวมไปถึงการหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรเพื่อให้มีการเรียนรู้ งานหลายด้าน ดังนั้น การที่ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีทัศนคติต่อการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางอาจเนื่องมาจากการไม่มีนโยบายที่ชัดเจน ในการพัฒนาบุคลากร การติดตาม และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ด้านการพ้นจากงานก็เช่นเดียวกัน ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ส่วนใหญ่มีทัศนคติว่าเหมาะสมในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุนันทา หิรัญสวัสดิ์ (2535 : 92) ที่พบว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการให้พ้นจากงาน อยู่ในระดับปานกลาง อาจจะเป็นเพราะว่าบุคลากรไม่ได้รับความสะดวกและบริการ ด้านการโอน การย้าย และขาดการดูแลให้ปฏิบัติงานตามระเบียบวินัยอย่างสม่ำเสมอ

2. ผลการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของข้าราชการพบว่า โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากภารกิจของ มหาวิทยาลัยที่ต้องทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตระดับสูงออกไปรับใช้หน่วยงานและสังคม ศึกษา ค้นคว้าวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นในการถ่ายทอดและนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการ แก้ไขปัญหาและพัฒนาประเทศ ดังนั้น บุคลากรที่จะปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณภาพสูง ทั้งในแง่ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และมีทัศนคติ

ที่ติดต่อวิชาชีพ (หนังสือทบทวนมหาวิทยาลัย ที่ ทม 0202/5212 ลงวันที่ 5 มีนาคม 2539) ผลงานวิจัย¹ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนันทา หิรัญสาส์ (2535 : 84) ซึ่งศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนการศึกษาพิเศษ สังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา พบว่าปัญหาการบริหารบุคลากรโดยส่วนรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อศึกษารายละเอียดเป็นรายด้านพบว่าในด้าน การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลนั้น ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสม โดยมีคณะกรรมการพิจารณาการใช้อัตราเงินเดือนที่ว่างอยู่ เป็นผู้พิจารณากลับกรองและจัดสรรอัตราไปยังหน่วยงานที่ขาดแคลน และมหาวิทยาลัยมีหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลที่สามารถแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยการ จัดสรรทุนเพื่อผลิตและพัฒนาอาจารย์ การเปลี่ยนเงื่อนไขการบรรจุเพื่อรับคุณวุฒิ ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด โดยเฉพาะสาขาวิชาที่ขาดแคลน เนื่องจากไม่สามารถสรรหา บุคคลที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาโท ปริญญาเอก มาบรรจุได้ในบางกรณี ทำให้มีอาจารย์ คุณวุฒิปริญญาตรีในสัดส่วนที่สูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 27) ให้ความเห็นว่า การวางแผนมีความสำคัญมาก จะช่วยให้การปฏิบัติงาน เป็นไปตามแผนและเป็นการใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ดังนั้น การศึกษาปัญหา การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทัศนะของข้าราชการ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากการ ขาดแคลนบุคลากรและสัดส่วนบุคลากรจะต้องสอดคล้องกับภาระงาน (หนังสือทบทวน มหาวิทยาลัยที่ ทม 0202/5212 ลงวันที่ 5 มีนาคม 2539)

ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ส่วนใหญ่เห็นว่ามหาวิทยาลัยไม่มีการอธิบายหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ ประจำปีที่ชัดเจน และไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่เท่าที่ควร เพราะมีขั้นตอนการขอเลื่อนตำแหน่งที่ถูกกำหนดด้วยเงื่อนไขและเงื่อนไข เช่น ผู้ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ โดยใช้วุฒิปริญญาตรี และได้ ดำรงตำแหน่งอาจารย์มาแล้วไม่น้อยกว่า 9 ปี วุฒิปริญญาโท และได้ดำรงตำแหน่ง

อาจารย์มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี วุฒิปริญญาเอกและได้ดำรงตำแหน่งอาจารย์มาแล้ว
ไม่น้อยกว่า 2 ปี จึงจะมีสิทธิ์เสนอขอเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ได้
(หนังสือทบวงมหาวิทยาลัย ที่ ทม 0202.4/ว.9 ลงวันที่ 30 เมษายน 254)

และรวมไปถึงการจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือข้าราชการ การจัดสถานที่ทำงานและ
เครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการที่เงินเดือนในระบบราชการ
ต่ำกว่าภาคเอกชน ทำให้อาจารย์ไม่สามารถครองชีพได้ในสภาพของอาจารย์
มหาวิทยาลัย ทำให้ต้องชวนช่วยทำงานอื่นเพิ่มเติม เช่น การสอนพิเศษ ไม่ได้
ทุ่มเทให้กับงานสอนและงานวิชาการอื่นในมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ ซึ่งจะมีผลกระทบ
ต่อคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติภารกิจด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

ด้านการพัฒนาบุคลากร ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเห็นว่า
มหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน
แต่ยังขาดความร่วมมือของบุคลากรในการเข้าร่วมฝึกอบรมและสัมมนาทางวิชาการ
และรวมไปถึงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรภายหลังที่ได้รับการพัฒนาแล้ว
ไม่ได้ทำงานให้เต็มศักยภาพ มหาวิทยาลัยไม่สามารถจัดสรรข้าราชการที่สำเร็จจากการ
ลาศึกษาต่อลงในตำแหน่งที่เหมาะสมได้ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะสาย ก.
นั้น ต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความรู้และประสบการณ์ที่ทันสมัยอยู่เสมอ
แต่ในปัจจุบันการพัฒนารัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยยังใช้ระเบียบว่าด้วยการลาศึกษา
ฝึกอบรม ดูงาน ของข้าราชการพลเรือนโดยทั่วไป ทำให้เกิดความไม่คล่องตัว
ในการพัฒนารัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยเท่าที่ควร ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์
(2525 : 22) ให้ความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริม
ให้บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและความสามารถเพิ่มขึ้น
เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และด้านการให้พ้นจากงานก็เช่นเดียวกัน ข้าราชการ
ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง น่าจะเป็นเพราะว่าข้าราชการขาดการดูแลให้ปฏิบัติ
งานตามระเบียบวินัยของข้าราชการอย่างสม่ำเสมอ และการให้โอนไปดำรงตำแหน่ง
ที่ส่วนราชการอื่น รวมไปถึงการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การชดเชยทุนการศึกษาต่อภายใน

ประเทศและต่างประเทศมีขึ้นตอนมากเกินไป (ระเบียบว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศ พ.ศ. 2512 และระเบียบว่าด้วยการให้ข้าราชการทบวงมหาวิทยาลัยไปศึกษาต่อภายในประเทศ พ.ศ. 2527)

3. ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของข้าราชการ จำแนกตามตัวแปรอิสระ

3.1 การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของข้าราชการที่มีเพศต่างกัน โดยรวมทุกด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ลักษณะการทำงานแตกต่างกัน จึงทำให้มีแนวความคิดในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนั้นน่าจะเป็นเพราะเพศหญิงเป็นเพศที่ละเอียดอ่อน มีความรอบคอบ และเห็นความสำคัญของการบริหารงานบุคคล และปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง จึงมองเห็นระดับของการปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไปกว่าเพศชาย ในเรื่องเพศนี้ เสนาะ ตีเข่าว (2516 : 51) เชื่อว่าเพศหญิงมีความรอบคอบและใช้อารมณ์อันละเอียดอ่อนปฏิบัติงานได้มากกว่าเพศชาย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าข้าราชการชายและหญิงมีทัศนะต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเพศชายและเพศหญิงมีสิทธิและโอกาสเท่าเทียมกันในการสมัครเข้าสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก และคัดเลือกเข้ารับราชการ (รายงานการประชุม อ.ก.ม.มหาวิทยาลัย ครั้งที่ 10/2534 เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2534)

3.2 การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันทั้งโดยรวมทุกด้าน และในแต่ละด้านไม่พบว่าแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีแนวการปฏิบัติงานในตนเองเดียวกัน อยู่ในสิ่งแวดล้อมเดียวกัน มีความเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นวุฒิการศึกษาระดับใดก็ตาม ดังที่ กฤษณา ศักดิ์ศรี (2530 : 189) กล่าวว่าสิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลที่จะสร้าง

ภาพพจน์หล่อหลอมทัศนคติของคนได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2530 : 118 - 119) ที่สรุปไว้ว่าสิ่งแวดล้อมเดียวกันจะทำให้คนปรับตัวเข้าหากัน และมีแนวทัศนคติใกล้เคียงกัน จึงทำให้ทัศนคติของข้าราชการที่มีต่อการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน

3.3 การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนคติของข้าราชการที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันทั้งโดยรวมทุกด้าน และในแต่ละด้านไม่พบว่าแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ที่เป็นเช่นนั้นน่าจะเป็นเพราะว่า ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 7 ปี ประสบการณ์ทำงาน 7 - 15 ปี ประสบการณ์ทำงาน 16 - 25 ปี และประสบการณ์ทำงาน 26 ปีขึ้นไป ต่างก็ปฏิบัติงานไปตามระเบียบแบบแผนและตามคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลในทุกด้าน ซึ่งข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไม่ว่าจะเป็นประสบการณ์ในการทำงานมากหรือน้อย ก็ต้องปฏิบัติตามระเบียบ กฎ ข้อบังคับดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อรุณ วงศ์พลาย (2532 : 84) ที่ศึกษาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารวิทยาลัยครูในสหวิทยาลัยทักษิณ พบว่าการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารวิทยาลัยครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันโดยรวมทุกด้าน และในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

3.4 การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนคติของข้าราชการที่มีสถานภาพต่างกันโดยรวมทุกด้าน และในแต่ละด้านไม่พบว่าแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ที่เป็นเช่นนั้นน่าจะเป็นเพราะว่างานด้านการบริหารงานบุคคลในยุคนี้อยู่ปัจจุบันได้รับการเอาใจใส่มากขึ้นจากทั้งผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย และระดับทบวงมหาวิทยาลัย ในเรื่องการจัดระบบการบริหารงาน การจัดให้มีการฝึกอบรม สัมมนา ให้ความรู้แก่ผู้บริหาร ข้าราชการสาย ก. สาย ข. และสาย ค. จึงทำให้ข้าราชการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกคน มองเห็นระดับการบริหารงานบุคคล

ไม่แตกต่างกัน เช่น การสัมมนาผู้บริหารระดับกลาง การประชุมชี้แจงผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นต้น

4. ผลการเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของข้าราชการ จำแนกตามตัวแปรอิสระ

4.1 การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของข้าราชการที่มีเพศต่างกัน โดยรวมทุกด้านไม่พบว่าแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าข้าราชการทั้งชายและหญิงมีทัศนะต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการพ้นจากงานแตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒไม่ได้รับความสะดวกและบริการด้านการโอนย้าย ขาดการดูแลให้ปฏิบัติงานตามระเบียบวินัยของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่ง สมปอง นิลล้วน (2530 : 64) ได้เสนอแนะให้ผู้บริหารคำนึงถึงปัญหาให้บุคลากรพ้นจากงานในเรื่องการอำนวยความสะดวกและการบริการด้านการโอนย้าย ความเป็นธรรมและการดูแลให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัยข้าราชการด้วย

4.2 การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันทั้งโดยรวมทุกด้านและในแต่ละด้านไม่พบว่าแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี วุฒิกการศึกษาปริญญาตรี และวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่เสมอภาคกันปฏิบัติงานเหมือน ๆ กัน จึงมีทัศนะต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน ประกอบกับข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน จะได้รับการปฐมนิเทศเกี่ยวกับระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับของการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทำให้ข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน เมื่อต่างเข้ามาปฏิบัติงานใหม่ ได้รับรู้ในระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับที่เหมือนกัน ย่อมมีทัศนะไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2530 : 118 - 119) ที่สรุปไว้ว่าสิ่งแวดล้อมเดียวกัน จะทำให้คนปรับตัว เข้าหากันและมีแนวทัศนคติใกล้เคียงกัน

4.3 การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของข้าราชการที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันทั้งโดยรวม ทุกด้านและในแต่ละด้าน ไม่พบว่าแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีการจัดระบบที่เป็นแบบแผนมากขึ้น มีผู้แทนข้าราชการทุกสายใน อ.ก.ม.

(กฎทบวงฉบับที่ 2 พ.ศ.2519 ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ.2507) มหาวิทยาลัย กำหนดที่ดูแลรักษาผลประโยชน์ ให้ และข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในปัจจุบันได้รับการอบรมสัมมนา เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอยู่เสมอ และต่อเนื่อง จึงทำให้ข้าราชการมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีปัญหาการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับความคิดเห็นของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 126) ที่ชี้ให้เห็นว่าจำนวนปีที่เคยปฏิบัติงานมาไม่ได้เป็นเครื่องประกันว่าคนที่ปฏิบัติงานมานานปี กว่าจะมีประสบการณ์มากกว่าคนที่ปฏิบัติงานน้อยกว่า

4.4 การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของข้าราชการที่มีสถานภาพต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน และโดยรวมทุกด้าน พบว่าข้าราชการสาย ก. กับข้าราชการสาย ค. และ ผู้บริหารกับข้าราชการสาย ค. มีทัศนะต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลแตกต่างกัน ทั้งนี้ น่าจะเป็น เพราะข้าราชการสาย ก. และผู้บริหาร ซึ่งโดยส่วนรวมจะเป็นข้าราชการสาย ก. ได้รับการสรรหาเข้ามาปฏิบัติราชการ แตกต่างกับข้าราชการสาย ค. คือ ข้าราชการ สาย ก. สรรหาโดยวิธีการสอบคัดเลือก หรือคัดเลือก ส่วนข้าราชการสาย ค. สรรหา โดยวิธีการสอบแข่งขัน (กฎทบวงฉบับที่ 2 พ.ศ.2519 ออกตามความในพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ.2507) ซึ่งหลักเกณฑ์ในการสอบ

แข่งขัน สอนคัดเลือก และคัดเลือก แตกต่างกันไปเป็นอย่างมาก จึงทำให้ทัศนะของข้าราชการสาย ก. และสาย ค. แตกต่างกันในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

ข้อเสนอแนะ

1. จากการศึกษาทัศนะของข้าราชการที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพบว่า โดยรวมทุกด้านมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีเพียงด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งเท่านั้นที่มีความเหมาะสมในระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะว่าคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) ควรมีระเบียบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ และมีความเป็นอิสระในการบริหารงานมากขึ้น

2. จากการศึกษาทัศนะของข้าราชการที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพบว่าด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นจากงานมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะว่ามหาวิทยาลัยควรสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง มีแผนรองรับเมื่อกลับเข้าปฏิบัติงานและมีการติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำความรู้มาพัฒนางานที่รับผิดชอบ และนำผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาความดีความชอบประจำปี รวมทั้งการให้โอกาสก้าวหน้าในสายงาน

3. จากการศึกษาพบว่าปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทัศนะของข้าราชการโดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะว่าควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานบริหารบุคคลให้แก่ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่บุคคล และผู้ที่เกี่ยวข้องของคณะ สำนัก/สถาบัน และกองในสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อให้มีแนวปฏิบัติไปในทางเดียวกัน

4. เมื่อเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทัศนะของข้าราชการพบว่าข้าราชการที่มีสถานภาพต่างกัน

มีทักษะต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะว่าคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) ควรให้หลักเกณฑ์ในการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก และคัดเลือกข้าราชการในมหาวิทยาลัยที่มีความเสมอภาคและยุติธรรม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลและปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจาก 4 ด้านนี้ เช่น ด้านการวางแผนหรือการจัดอัตรากำลัง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการจัดสวัสดิการ ฯลฯ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒต่อไป

2. ควรศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยเฉพาะในด้านการบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นจากงาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กฎทบวงฉบับที่ 2 (พ.ศ.2519), ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 93 ตอนที่ 45.

11 มีนาคม 2519.

กองการเจ้าหน้าที่, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. จำนวนข้าราชการของ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ, 2538.

_____ . แผนปฏิบัติงานกองการเจ้าหน้าที่ ปีงบประมาณ 2537. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2537.

กฤษฎา ศักดิ์ศรี. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : บารุงสาส์น, 2530.

กิตติมา ปรีดีติลก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด

ธนาคารพิมพ์, 2529.

เกตุณี กิ๊บประสาน. ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสังกัดสำนักงาน

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. ปรินุณานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539. อัดสำเนา.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. ระเบียบว่าด้วยการให้ข้าราชการ

ไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศ พ.ศ.2512. ลงวันที่ 8

มีนาคม 2512.

คุณวุฒิ คนฉลาด. การศึกษาเกี่ยวกับบุคลากรในระบบอุดมศึกษา : กระบวนการ

เข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากร การโยกย้ายและเปลี่ยนงาน ประโยชน์

จากการวิจัยและบริการด้านอื่น ๆ. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย,

2532.

เจริญ ไวรวัจนกุล. การบริหารบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์

โอเดียนส์โตร์, 2523.

ชูศักดิ์ เกียงตรง. การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517.

- ชนันดา ธีญะวุฒิ. การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย : สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางแก้ไข. สารนิพนธ์ ร.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537. อัดสำเนา.
- เชี่ยว นิกรหัสชัย. รูปแบบการบริหารและกระบวนการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการ ตามทัศนะของผู้แทนข้าราชการในคณะกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำจังหวัด. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534. อัดสำเนา.
- ทวี ถาวโร. รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529. อัดสำเนา.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัท เอส. เอ็ม. เอ็ม. จำกัด, 2525.
- บรรจบ เนียมมณี. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน, 2523.
- บุญเหลือ กรองทอง. ความต้องการได้รับการพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากรในวิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 9, 10 และ 11. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2533. อัดสำเนา.
- ปฐม มณีโรจน์. "วิวัฒนาการและความเป็นอิสระของการจัดการอุดมศึกษาของไทย," ใน รายงานการประชุมทางวิชาการ ประจำปี 2532 วันที่ 9 มิถุนายน 2532. หน้า 21 - 70 กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2532.
- ประชุม รอดประเสริฐ. การบริหารบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2528.
- ปรีดา พัฒนถาบุตร. รายงานผลการสัมมนาเรื่องปัญหาการบริหารบุคคลในมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2528.

- ปัทมวดี สิงห์สุวรรณนท์. การศึกษาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยที่มีหลาย
วิทยาเขต : ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์
 พ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527. อัดสำเนา.
- พยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :
 คณะวิทยาการจัดการ วิทยาลัยครูสวนดุสิต, 2534.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.
 สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ประสานมิตร, 2531.
- พนัส หันนาคินทร์. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
 พิมพ์, 2526.
- _____. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
 โรงพิมพ์เนติกุลการพิมพ์, 2530.
- "พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ.2517," ราชกิจจานุเบกษา.
 เล่มที่ 91 ตอนที่ 112. ฉบับพิเศษ : หน้า 1 - 22 ; 28 มิถุนายน
 2517.
- ไพลิน ผ่องใส. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และ
 การบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.
- ไพโรจน์ สิตปรีชา. การบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพฯ :
 ไทยวัฒนาพานิช. 2523.
- ปิญญู สาธร. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช,
 2517.
- มหาวิทยาลัย, ทบวง. กฎทบวงฉบับที่ 2 ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบ
ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ.2507. กรุงเทพฯ, 2519.
 _____. ระเบียบว่าด้วยการให้ข้าราชการทบวงมหาวิทยาลัยไปศึกษาต่อ
ภายในประเทศ พ.ศ.2527. ลงวันที่ 6 มกราคม 2527.

มหาวิทยาลัย, ทบวง. หนังสือ ที่ ทม 0202.4/ว 9 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณากำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ตามข้อ 11(ก) แห่งกฎทบวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2519). ลงวันที่ 30 เมษายน 2540 . หนังสือ ที่ ทม 0202/ว 7 เรื่อง การแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ตามข้อ 11(ข) และ (ค) แห่งกฎทบวงฉบับที่ 2 (พ.ศ.2519). ลงวันที่ 30 กรกฎาคม 2534

มหาวิทยาลัย, ทบวง. หนังสือ ที่ ทม 0202/5212 เรื่อง โครงการปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย. ลงวันที่ 5 มีนาคม 2539.

มาลินี แซ่เตื่อง. ทัศนะของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อวิชาชีพและสภาพแวดล้อมในการทำงาน. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534. อัดสำเนา.

เมธี ปิลันธนานนท์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2529.

รายงานการประชุม อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ครั้งที่ 10/2534. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534.

รายงานการประชุม อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ครั้งที่ 7/2536. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536.

รายงานการประชุม อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ครั้งที่ 11/2536. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536.

รายงานการประชุม อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ครั้งที่ 2/2537. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537.

รายงานการประชุม อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ครั้งที่ 6/2537. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทศึกษาพร จำกัด, 2528.

- วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. สมุทรปราการ : โรงพิมพ์ชนิษฐาการพิมพ์และโฆษณา, 2523.
- วีรนาถ มานะกิจ และพรรณี ประเสริฐวงศ์. การจัดองค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2535.
- ศรีนครินทร์วิโรฒ, มหาวิทยาลัย. แผนปฏิบัติงานกองการเจ้าหน้าที่ ประจำปีงบประมาณ 2537. กรุงเทพฯ : กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ, 2536.
- สงวน สิทธิเลิศอรุณ. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต, 2530.
- สมปอง นิลล้วน. การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา. ปรินิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ สงขลา, 2530. อัดสำเนา.
- สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาการพิมพ์, 2516.
- _____. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- สมยศ นาวิการ และผุสดี รุมาคม. บริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ : ดวงกมล, 2520.
- สมศรี กิจพิทักษ์. ความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ ประสานมิตร, 2530. อัดสำเนา.
- สมรภูมิ ขวัญคุ้ม. ความพึงพอใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒที่มีต่อการจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัย. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ ประสานมิตร, 2530. อัดสำเนา.

สมาน รังสิโยภักดิ์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 11.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2528.

สีมา สีมานันท์ และวนิดา วงศ์คำจันทร์. หลักทั่วไปในการบริหารงานบุคคล.

กรุงเทพฯ : สำนักบรรณสารการพัฒนา, 2523.

สุนันทา หิรัญสาส์. การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลากรของผู้บริหารโรงเรียน
การศึกษาพิเศษ สังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา. ปริญญานิพนธ์

กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2535.

อัดสำเนา.

สุวิทย์ รุ่งวิสัย. รายงานการสัมมนาวิชาการเรื่องรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย
ที่เหมาะสมในอนาคต. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2530.

เสน่ห์ ผดุงญาติ. สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษา
สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535. อัดสำเนา.

เสนาะ ดีเยาว์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534.

_____. "แนวคิดทางการบริหาร," ใน การบริหาร. กรุงเทพฯ : บางกอก
การพิมพ์, 2521.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

เสถียร คามี่ศักดิ์. การโอนข้าราชการ. กรุงเทพฯ : กองการเจ้าหน้าที่
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536.

โสรัจ แสนศิริพันธ์. การบริหารบุคคลร่วมสมัย 2527. แพร์ : ฝ่ายวิชาการ
โรงพยาบาลแพร์, 2527.

หวน พิณพันธุ์. การบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์,
2528.

- หทัย พลุขวานิช การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส.
 ปริญญาโท กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา,
 2531. อัดสำเนา.
- อาทร ชนเห็นชอบ. รายงานการสัมมนาวิชาการเรื่องรูปแบบการบริหาร
มหาวิทยาลัยที่เหมาะสมในอนาคต. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย,
 2530.
- อุทัย เลาหิเชียร. "อำนาจอิสระในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยไทย,"
ในรายงานการประชุมทางวิชาการ ประจำปี 2532 วันที่ 9 มิถุนายน
2532. หน้า 163 - 194. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
 2532.
- อรุณ วงศ์พลาย. การศึกษาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหารวิทยาลัยครู
ในสหวิทยาลัยทักษิณ. ปริญญาโท กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2532. อัดสำเนา.
- Beach, Dale S. Personnel : The Management of People at Work.
 3rd ed. New York : The Macmillan Company, 1970.
- Best, John W. Research in Education. 3rd ed. New Jersey :
 Prentice Hall, 1977
- Castetter, William B. The Personnel Function in Education
Administration. 2nd ed. New York : Macmillan
 Publishing Co. Inc., 1976.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed.
 New York : Harper and Row, 1970.
- Edward, Allen L. Statistical Analysis. 2 nd, ed. New York :
 Rinehart, 1957.

- Ferguson, George A. Statistical Analysis in Psychology and Education. New York : McGraw - Hill, 1981.
- Flippo, Edwin B. Principles of Personnel Management. 2nd, ed. New York : McGraw - Hill, 1966.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," Educational and Psychological Measurement. 30 : 607 - 610, Autumn, 1970.
- McGregor, Douglas. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw - Hill, 1960.
- Pigor, Paul and Charles A. Myers. Personnel Administration. 6th ed. New York : McGraw - Hill, 1969.
- Winer. B.J. Statistical Principles in Experimental Design. New York : McGraw - Hill, 1962.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

กองการเจ้าหน้าที่

สำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

มีนาคม 2539

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้บริหาร คณาจารย์ และข้าราชการ สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ด้วยข้าพเจ้า นางเก็จวลี เจริญพจน์ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังศึกษาค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ" ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ นอกจากใช้เสนอเป็นส่วนหนึ่งในการทำวิทยานิพนธ์แล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความสำเร็จในการศึกษาค้นคว้าขึ้นอยู่กับความอนุเคราะห์จากท่าน ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางเก็จวลี เจริญพจน์)

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน ตามทัศนะของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ขอให้ท่านพิจารณาคำถาม และกรุณาตอบคำถามตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อ

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ทัศนะของข้าราชการต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ข้อเสนอแนะ และการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ข้อเสนอแนะ และการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

[] ชาย

[] หญิง

2. วุฒิกการศึกษา (สูงสุด)

[] ต่ำกว่าปริญญาตรี

[] ปริญญาตรี

[] สูงกว่าปริญญาตรี

3. ประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (คิดเป็นปี ถ้าเกิน 6 เดือนถือเป็น 1 ปี)

☐ ต่ำกว่า 7 ปี ☐ 7 - 15 ปี

☐ 16 - 25 ปี ☐ 26 ปีขึ้นไป

4. สถานภาพปัจจุบัน (คำอธิบายข้างล่าง)

☐ ผู้บริหาร ☐ ข้าราชการ สาย ก.

☐ ข้าราชการ สาย ข. ☐ ข้าราชการ สาย ค.

คำอธิบายประกอบการตอบข้อ 4.

- 1) ผู้บริหาร ได้แก่ ตำแหน่งต่อไปนี้ คือ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าภาควิชา และเลขานุการคณะ/สำนัก/สถาบัน
- 2) ข้าราชการ สาย ก. ได้แก่ ตำแหน่งต่อไปนี้ คือ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์
- 3) ข้าราชการ สาย ข. ได้แก่ ตำแหน่งต่อไปนี้ คือ บรรณารักษ์ นักวิชาการโสตทัศนศึกษา นักวิจัย แพทย์ พยาบาล ทันตแพทย์ นักแนะแนว การศึกษาและอาชีพ นักกิจการนิสิต นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ นโยบายและแผน และอื่น ๆ
- 4) ข้าราชการ สาย ค. ได้แก่ ตำแหน่งต่อไปนี้ คือ เจ้าหน้าที่บุคคล เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่พัสดุ นิติกร พนักงานธุรการ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล และอื่น ๆ

ตอนที่ 2 ทิศนะของผู้บริหารและข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ต่อการบริหารงานบุคคล

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่มี
ต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามลำดับ ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 คะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วย
 คะแนน 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
 คะแนน 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
 คะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตัวอย่าง

ข้อที่	ทิศนะที่มีต่อการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ข้อ 0	<u>ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล</u>					
	การวางแผนอัตรากำลังบุคลากรของมหาวิทยาลัยในอนาคตมีความเหมาะสม...		./.....			
ข้อ 00	การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ					
	ได้ประกาศให้ผู้สนใจทราบอย่างกว้างขวาง...	./.....				

ข้อ 0 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่าการวางแผนอัตรากำลังบุคลากรของมหาวิทยาลัยในอนาคตมีความเหมาะสม

ข้อ 00 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการได้ประกาศให้ผู้สนใจทราบอย่างกว้างขวาง

ข้อที่	ทักษะที่มีต่อการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ท่านเห็นด้วยกับการดำเนินการบริหารงานบุคคลด้านต่อไปนี้ในระดับใด <u>ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล</u>					
1	การวางแผนอัตรากำลังบุคลากรของมหาวิทยาลัยในอนาคตมีความเหมาะสม...					
2	การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการได้ประกาศให้ผู้สนใจทราบอย่างกว้างขวาง.....					
3	การกำหนดคุณสมบัติและประสบการณ์ของผู้สมัครเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับสมัคร....					
4	การกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการมีความเหมาะสม....					
5	ความรู้ความสามารถในสาขาวิชาเป็นคุณสมบัติที่มหาวิทยาลัยควรนำมาพิจารณาในการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการมากที่สุด.....					
6	วิธีการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นไปอย่างยุติธรรม.....					
7	การพิจารณารับโอนบุคลากรที่ขอโอนจากหน่วยงานอื่นมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างมีความเหมาะสม.....					

ข้อที่	ทักษะที่มีต่อการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
8	มหาวิทยาลัยมีเกณฑ์ที่เหมาะสมในการประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการ....					
9	คู่มือแนะนำการปฏิบัติงานและระเบียบแก่บุคลากร มีความเหมาะสม					
10	การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีอันดีต่อกัน.....					

โปรดแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเพิ่มเติม.....

, ...

, ...

ข้อที่	ทักษะที่มีต่อการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
11	<u>ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร</u> มหาวิทยาลัยจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอ....					

ข้อที่	ทักษะที่มีต่อการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
12	มหาวิทยาลัยจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง.....					
13	มหาวิทยาลัยมีบริการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยแก่บุคลากรอย่างเพียงพอ.....					
14	มหาวิทยาลัยมีเกณฑ์ที่เหมาะสมในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี.....					
15	มหาวิทยาลัยใช้ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรอย่างเหมาะสม.....					
16	มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าทางวิชาการ และตำแหน่งหน้าที่อย่างเต็มที่.....					
17	มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย.....					
18	สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยมีส่วนส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงาน.....					
19	การสนับสนุนให้บุคลากรได้เสนอผลงาน และบทความทางวิชาการในวารสารของมหาวิทยาลัยเป็นประโยชน์ต่อการเลื่อนตำแหน่ง.....					

ข้อที่	ทักษะที่มีต่อการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
20	มหาวิทยาลัยมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ.....					

โปรดแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเพิ่มเติม.....

.....

.....

ข้อที่	ทักษะที่มีต่อการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
21	<u>ด้านการพัฒนาบุคลากร</u>					
	มหาวิทยาลัยมีโครงการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของหน่วยงาน.....					
	สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและสัมมนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ..					
23	เชิญวิทยากรที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาต่าง ๆ มาให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง.....					

ข้อที่	ทักษะที่มีต่อการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
24	สนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตนเอง.....					
25	เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเพื่อรับทุน การศึกษาต่อ เป็นไปอย่างยุติธรรม.....					
26	ทุนการศึกษาที่มหาวิทยาลัยจัดสรรให้ เพียงพอกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน.....					
27	มหาวิทยาลัยมีทุนการวิจัยให้บุคลากร ผลิตผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น...					
28	มหาวิทยาลัยจัดให้มีการหมุนเวียน การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร เพื่อให้มีการเรียนรู้งานหลายด้าน.....					
29	มหาวิทยาลัยมีนโยบายชัดเจนในการพัฒนา บุคลากร.....					
30	การติดตาม และประเมินผลการพัฒนา บุคลากรเป็นไปอย่างยุติธรรม.....					

โปรดแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเพิ่มเติม.....

,.....

,.....

,.....

ข้อที่	ทักษะที่มีต่อการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<u>ด้านการพ้นจากงาน</u>					
31	มหาวิทยาลัยมีการแจ้งหลักเกณฑ์และวิธีการให้โอน แก่บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง.....					
32	มหาวิทยาลัยมีหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาการโอนย้าย ของบุคลากรที่ชัดเจน.....					
33	ขั้นตอนในการให้โอนย้าย ของบุคลากรสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว.....					
34	เกณฑ์การชดใช้ทุนในกรณีที่ขอลาไปศึกษาต่อมีความชัดเจน.....					
35	มหาวิทยาลัยมีเกณฑ์ในการสอบสวนบุคลากรที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยที่ชัดเจน...					
36	การพิจารณาลงโทษผู้กระทำผิดวินัยเป็นไปอย่างยุติธรรม.....					
37	ระยะเวลาในการดำเนินการขอลาออกจากราชการ กำหนดไว้เหมาะสม.....					
38	มหาวิทยาลัยจัดงานวันเกษียณอายุราชการเป็นไปอย่างเหมาะสม.....					

โปรดแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเพิ่มเติม.....
 , ...

ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของข้าราชการมหาวิทยาลัย

ศรีนครินทร์วิโรฒ

ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ มีปัญหาในการบริหารงานบุคคล
ในด้านต่อไปนี้ ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องขวามือตามความเห็น
ของท่าน ตามลำดับดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่ามีปัญหาในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่ามีปัญหาในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่ามีปัญหาในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่ามีปัญหาในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่ามีปัญหาในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	<u>ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล</u> การวางแผนอัตรากำลังบุคลากรสำหรับ อนาคต.....			./.....		
00	หลักเกณฑ์ในการสรรหาบุคคลเข้า รับราชการ.....					./.....

ข้อ 0 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามได้พิจารณาเห็นว่า การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร
สำหรับอนาคต มีปัญหาในระดับปานกลาง

ข้อ 00 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามได้พิจารณาเห็นว่าหลักเกณฑ์ในการสรรหาบุคคล
เข้ารับราชการ มีปัญหาในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีปัญหาในการบริหารงานบุคคล ด้านต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด <u>ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล</u>					
1	การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร สำหรับอนาคต.....					
2	หลักเกณฑ์ในการสรรหาบุคคล เข้ารับราชการ.....					
3	วิธีการในการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ					
4	การกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ สรรหาบุคลากรเข้ารับราชการ.....					
5	การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ โดยพิจารณาความรู้ความสามารถ เป็นเกณฑ์สำคัญ.....					
6	การกำหนดระยะเวลาของการทดลอง ปฏิบัติหน้าที่ราชการ.....					
7	การปฏิบัติตามขั้นตอนการประเมินผล การทดลองปฏิบัติราชการ.....					
8	การปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุเข้า รับราชการใหม่.....					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
9	การปฏิบัติตามคู่มือแนะนำการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับระเบียบ และกฎ ข้อบังคับ.....					
10	หลักเกณฑ์ในการพิจารณารับโอนบุคลากร จากหน่วยงานอื่น.....					

โปรดแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเพิ่มเติม.....

,.....

,.....

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
11	<u>ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร</u> การจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือ ข้าราชการ.....					
12	การจัดบริการด้านสุขภาพและอนามัย.....					
13	การปฏิบัติตามขั้นตอนในการขอ เครื่องราชอิสริยาภรณ์.....					
14	การปฏิบัติตามขั้นตอนในการขอ เบิกเงินสวัสดิการ.....					

ข้อที่	ทักษะที่มีต่อการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
15	การเสนอผลงานและบทความทางวิชาการ ในวารสารของมหาวิทยาลัย.....					
16	การพิจารณาความดีความชอบของ ข้าราชการประจำปี.....					
17	การปฏิบัติตามขั้นตอนการขอเลื่อนตำแหน่ง ของบุคลากร.....					
18	การส่งเสริมให้บุคลากรเลื่อนตำแหน่ง สูงขึ้น.....					
19	การเปิดโอกาสให้บุคลากรก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่.....					
20	การจัดสถานที่ทำงานและเครื่องอำนวยความสะดวก ความสะดวกในการปฏิบัติงาน.....					

โปรดแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเพิ่มเติม.....

,.....

,.....

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<u>ด้านการพัฒนาบุคลากร</u>					
21	การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย.....					
22	การพัฒนาทางวิชาการให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย.....					
23	การจัดอบรม/สัมมนา เกี่ยวกับงานในหน้าที่แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย.....					
24	การปฏิบัติตามขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรไปศึกษาต่อ.....					
25	การให้ความร่วมมือของบุคลากรในการเข้าร่วมฝึกอบรมและสัมมนาทางวิชาการ.....					
26	การจัดทำคู่มือและเอกสารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่.....					
27	พฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรภายหลังที่ได้รับการพัฒนาแล้ว.....					
28	การพัฒนาตนเองของบุคลากรโดยการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย.....					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
29	การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและเสนอโครงการฝึกอบรมและสัมมนาทางวิชาการ.....					
30	การขอลาศึกษาต่อของบุคลากรมหาวิทยาลัย.....					

โปรดแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเพิ่มเติม.....
 ,.....

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
31	<u>ด้านการพ้นจากงาน</u> การปฏิบัติตามขั้นตอนในการให้โอนไปดำรงตำแหน่งที่ส่วนราชการอื่น.....					
32	การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ในการพิจารณาการให้โอนย้ายบุคลากร.....					
33	การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การชดใช้ทุนการศึกษาต่อ ในกรณีให้โอนไปดำรงตำแหน่งที่หน่วยงานอื่น.....					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
34	การดูแลการปฏิบัติงานตามระเบียบวินัย...					
35	การแก้ปัญหาบุคลากรที่กระทำผิดวินัย.....					
36	การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ในการสอบสวน ทางวินัยต่อผู้กระทำผิด.....					
37	การกำหนดระยะเวลาการขึ้นหนังสือ ขอลาออกจากราชการ ก่อนวันลาออก ไม่น้อยกว่า 30 วัน.....					
38	การปฏิบัติตามขั้นตอนในการขอรับบำเหน็จ บำนาญข้าราชการ.....					

โปรดแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเพิ่มเติม.....

,.....

,.....

,.....

ขอขอบคุณที่ท่านให้ความร่วมมือ
ในการตอบแบบสอบถามอย่างสมบูรณ์

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

1. ชื่อ รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐพงษ์ เจริญพิทย
 วุฒิการศึกษา กศ.บ., M.A.T. (Chemistry)
 Ph.D. (Science Education/Biochemistry)
 ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์
 สังกัด คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2. ชื่อ รองศาสตราจารย์ ดร.ธำรงค์ อุดมไพจิตรกุล
 วุฒิการศึกษา ศส.บ. พบ.ม. (พัฒนาเศรษฐกิจ)
 Ph.D. (Economic Education)
 ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์
 สังกัด คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

3. ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดิลก ดิลกานนท์
 วุฒิการศึกษา กศ.บ. กศ.ม. (วัดผลการศึกษา)
 กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร)
 ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์
 สังกัด สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

4. ชื่อ นายวรวัธ ครอบรู้
 วุฒิการศึกษา กศ.บ. (ภูมิศาสตร์)
 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 9
 หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี
 สังกัด สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

5. ชื่อ นายเสถียร คำมีศักดิ์
- วุฒิการศึกษา บช.บ. (ธุรกิจศึกษา) กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)
- ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บุคคลชำนาญการ 8
- ผู้อำนวยกองการเจ้าหน้าที่
- สังกัด กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทคัดย่อ

ของ

เกื้อวลี เจริญพจน์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา

มีนาคม 2541

ความมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล และปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคล การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการพ้นจากงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหาร จำนวน 72 คน ข้าราชการสาย ก. จำนวน 212 คน สาย ข. จำนวน 27 คน และสาย ค. จำนวน 65 คน รวมทั้งสิ้น 376 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า แบบสอบถามแจกไปทั้งหมด 376 ฉบับ ได้รับคืนและมีความสมบูรณ์ จำนวน 296 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 78.72 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที

ผลการวิจัยพบว่า ทักษะของผู้บริหาร ข้าราชการสาย ก. ข้าราชการสาย ข. และข้าราชการสาย ค. ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลเท่านั้นที่มีความเหมาะสมในระดับมาก ส่วนด้านการบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการพ้นจากงาน มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบทักษะของข้าราชการสายและหญิงที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนทักษะของผู้บริหาร ข้าราชการสาย ก. ข้าราชการสาย ข. และข้าราชการสาย ค. ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการพ้นจากงาน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบทักษะของข้าราชการที่มีต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยพบว่าข้าราชการชายและหญิงมีทักษะต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ด้านการพ้นจากงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่าข้าราชการสาย ก. กับข้าราชการสาย ค. และผู้บริหารกับข้าราชการสาย ค. มีทักษะต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคคลมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

PERSONNEL ADMINISTRATION OF SRINAKHARINWIROT
UNIVERSITY

AN ABSTRACT

BY

KAJVALEE CHAROENPOT

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Higher Education
at Srinakharinwirot University

March 1998

The purpose of this study was to investigate the personnel administration at Srinakharinwirot University focusing on management and problems related to personnel selection and recruitment, maintenance, development, and termination dimensions.

A sample of 376 university personnel consisted of 72 administrators, 212 teaching staff, 27 academic service staff, and 65 administrative service staff was used in this study. The instrument employed in collecting data was a five-point rating scale questionnaire. The data was analyzed using mean, standard deviation, and t-test. The analysis revealed that university personnel perceived personnel administration as very appropriate on the dimension of selection and recruitment, and moderately appropriate on maintenance, development, and termination dimensions. When compared among personnel with different backgrounds, it was found that only gender contributed to differences on personnel administration. Regarding to problems relevant to personnel administration, all three groups of staff perceived all four dimensions as moderate level. When compared in each dimension, the results showed that male and female differed significantly on the dimension of termination. Teaching staff differed from administrative staff, and also administrators differed from administrative service staff on the problems of selection and recruitment at the .05 significant level.