



รายงานวิจัย

โครงการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วน
จังหวัดเพชรบูรณ์

**The state and problems of the management of administration of
Phetchabun province**

อ้อมทิพย์ อุตตโม และคณะ
สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

ประจำปีงบประมาณ 2561

รายงานวิจัยฉบับร่าง

โครงการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วน จังหวัดเพชรบูรณ์

The state and problems of the management of administration of Phetchabun province

อ้อมทิพย์ อุตตโม

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คณะวิทยาการจัดการ

ปิยะนุช พรหมประเสริฐ

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คณะวิทยาการจัดการ

ชัชกร คัชมาตย์

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คณะวิทยาการจัดการ

ชัยญภัทร นกมัน

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คณะวิทยาการจัดการ

สุวิมล พันธุ์โต

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คณะวิทยาการจัดการ

ทุนอุดหนุนวิจัยงบประมาณแผ่นดินประเภทโครงการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาหรือสร้าง

ความเข้มแข็งด้านสังคมชุมชน ความมั่นคง และคุณภาพชีวิตประชาชน

ตามยุทธศาสตร์ของประเทศ

ประจำปีงบประมาณ 2561

ชื่องานวิจัย	การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เพชรบูรณ์ The state and problems of the management of administration of Phetchabun province.
ผู้วิจัย	อ้อมทิพย์ อุตตโม
ผู้ร่วมวิจัย	อาจารย์ปิยะนุช พรหมประเสริฐ, อาจารย์รัชชากร คัชมาตย์, อาจารย์ชัยญญภัทร นกมัน, อาจารย์สุวิมล พันธุ์โต
สาขาวิชา	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ 2561

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ 2) ศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ 3) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยทำการศึกษาในกลุ่มเป้าหมาย 3 ระดับ คือ ระดับผู้บริหารหน่วยงาน ระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคล ของหน่วยงาน และระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน และทำการศึกษารวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ทั้ง 3 ระดับ รวมจำนวนทั้งสิ้น 461 คน และได้รับแบบสอบถามคืนมา 299 ชุด หรือร้อยละ 64.86 ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติโดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน โดยใช้ค่าที(t-test) และค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

1.1 ระดับผู้บริหารหน่วยงาน

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร พบว่า ส่วนมากหน่วยงานมีการจัดทำแผนอัตรากำลัง โดยพิจารณาจากสถานภาพอัตรากำลังของบุคลากรตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ข้อมูลการเกษียณอายุจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน ผู้บริหารหน่วยงานเห็นว่ามีบุคลากรเพียงพอแล้ว วิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานใช้วิธีให้สถาบันแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือก

สอบแข่งขัน คุณสมบัติในการคัดเลือกบุคลากรพิจารณาจากคุณสมบัติเรื่องคุณวุฒิ เรื่องความรู้ความสามารถ และเรื่องทัศนคติของผู้สมัครที่มีต่องานอาชีพ และองค์การ

ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร พบว่า ผู้บริหารหน่วยงานส่วนมากใช้วิธีการแนะนำบุคลากรใหม่เกี่ยวกับหน่วยงานและการปฏิบัติงานด้วยการปฐมนิเทศการมอบหมายงานคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรหน่วยงานมีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้บุคลากร การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่หน่วยงานจัดให้ ในปัจจุบันมีความเห็นว่าการเหมาะสมแล้ว การพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาความดีความชอบคำนึงถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงาน ความขยัน ตั้งใจ ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และคุณภาพของงาน จำนวนเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานจัดสรรให้ในปัจจุบันมีความเห็นว่าการเหมาะสมเพียงพอ และเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ทำงานในปัจจุบันมีความเห็นว่าการเหมาะสมแล้ว

ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ผู้บริหารหน่วยงานส่วนมากคำนึงถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานเพื่อการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถในการสูงขึ้น รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานใช้วิธีการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมสำหรับวิธีประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนายใช้วิธีให้บุคลากรจัดทำรายงาน สรุปเนื้อหา หรือส่งผลงานเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

ด้านการพ้นออกจากงาน พบว่า ส่วนมากบุคลากรของหน่วยงานพ้นออกจากงานด้วยการลาออก ด้านการเตรียมการเกี่ยวกับการพ้นออกจากงานของบุคลากรในกรณีต่างๆ หน่วยงานมีการรวบรวมข้อมูลผู้ที่เคยเกษียณอายุราชการในแต่ละปีเพื่อเตรียมวางแผนอัตราากำลังทดแทน

1.2 ระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร พบว่า ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการจำนวนบุคลากรในหน่วยงานมีเพียงพอแล้ว วิธีการที่หน่วยงานใช้คัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานใช้วิธีให้กองบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการคัดเลือกและสอบแข่งขัน สำหรับช่องทางประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานของหน่วยงานให้ข้อมูลว่ามีการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานในเวปไซด์ของสำนักงาน

ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร พบว่า ส่วนมากใช้วิธีการแนะนำบุคลากรใหม่ เกี่ยวกับหน่วยงานการปฏิบัติงานด้วยวิธีการส่งบุคลากรใหม่เข้าร่วมปฐมนิเทศของหน่วยงานวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานมีการใช้แบบประเมินของหน่วยงานจำนวนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่หน่วยงานจัดให้ ในปัจจุบันมีความเห็นว่าการเหมาะสมแล้ว ในเรื่องหลักธรรมาภิบาลที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานทั้งหมด 12 หลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารใช้ หลักการบริหารงานโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมมากที่สุด รองลงมาคือ หลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นประสิทธิผล การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าพบว่าการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในงานอาชีพให้บุคลากรในหน่วยงาน ในส่วนของสภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานมีความรักและความสามัคคีต่อกัน รองลงมาคือ พฤติกรรมการมาทำงาน

การรักษาวินัย และการปฏิบัติงานที่เหมาะสม จำนวนเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ที่สถาบันจัดสรรให้ในปัจจุบันมีความคิดเห็นว่า เหมาะสมเพียงพอและเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน ในปัจจุบันมีความคิดเห็นว่าเหมาะสมแล้ว

ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับผู้รับผิดชอบงานบริหาร ทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานทุกคนได้รับการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการฝึกอบรม วิธีการ ประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนามาส่วนใหญ่ใช้วิธีการประเมินผลโดยกองบริหารทรัพยากร บุคคลดำเนินการประเมินหรือส่งแบบประเมินให้หน่วยงานประเมิน

ด้านการพ้นออกจากงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีการเตรียมการเกี่ยวกับการพ้นออกกจากงาน ของบุคลากรในกรณีต่าง ๆ โดยการรวบรวมข้อมูลที่จะเกี่ยขณอายุราชการในแต่ละปี เพื่อ เตรียมการวางแผนอัตรากำลังทดแทน รองลงมาคือ มีการเผยแพร่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ เกี่ยวข้องกบการพ้นออกจากงานในกรณีต่างๆ ให้ทราบโดยทั่วกัน

1.3 ระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร พบว่า ส่วนมากมีความคิดเห็นว่าจำนวนบุคลากรใน หน่วยงานมีบุคลากรเพียงพอแล้ว วิธีการที่หน่วยงานใช้คัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานใช้วิธีการให้ กองบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการคัดเลือก/สอบแข่งขัน ช่องทางการประชาสัมพันธ์การรับสมัคร งานของหน่วยงานส่วนใหญ่ใช้ช่องทางการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานที่เป็นของหน่วยงาน

ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร พบว่า ส่วนมากใช้วิธีการแนะนำบุคลากรใหม่ เกี่ยวกับหน่วยงาน และการปฏิบัติงาน โดยวิธีการส่งบุคลากรใหม่ เข้าร่วม ปฐมนิเทศของหน่วยงาน การได้รับมอบหมายงานส่วนมากได้รับมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถและตำแหน่ง วิธีการประเมินผลกรปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานประเมินโดยหัวหน้า/ผู้บังคับบัญชา เรื่อง การรับรู้หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบส่วนมากมีการรับรู้รับทราบหลักเกณฑ์ การพิจารณาความดีความชอบของหน่วยงาน จำนวนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่หน่วยงานจัดให้ ในปัจจุบันมีความคิดเห็นว่าน้อยเกินไป หลักธรรมาภิบาลที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานทั้งหมด 12 หลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารใช้หลักการบริหารงาน โดยใช้หลักการบริหารงาน ที่มุ่งเน้น ประสิทธิภาพมากที่สุด ในส่วนของสภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน บุคลากรมีพฤติกรรม การมาทำงาน การรักษาวินัยและการปฏิบัติหน้าที่เหมาะสม รองลงมาบุคลากรในหน่วยงานมีคุณภาพ เพียงพอ

ด้านการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า มีการวางแผนเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพรายบุคคล จำนวนเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่หน่วยงาน จัดสรรให้ในปัจจุบันมีความคิดเห็นว่าเหมาะสมเพียงพอแล้ว และเกี่ยวกับสถานที่ทำงานในปัจจุบัน มีความเหมาะสมแล้ว

ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ส่วนมากได้รับการพัฒนาในรูปแบบการฝึกอบรม วิธีการประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาใช้วิธีการประเมินโดยกองบริหารทรัพยากรบุคคล ดำเนินการประเมินผลหรือส่งแบบประเมินให้หน่วยงานประเมิน

ด้านการพัฒนาออกจากงาน พบว่า ส่วนมากหน่วยงานมีการเตรียมการเกี่ยวกับการพัฒนาออกจากงานของบุคลากรในกรณีต่าง ๆ โดยหน่วยงานมีการรวบรวมข้อมูลผู้ที่เกษียณอายุราชการในแต่ละปีเพื่อเตรียมวางแผนอัตรากำลังทดแทน

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่ทำการศึกษาเฉพาะกับกลุ่มเป้าหมายระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

2.1 การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล พบว่า มีการรับรู้ ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลจากหนังสือเวียนมากที่สุด และรับรู้ข่าวสาร เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลจากผู้บริหารน้อยที่สุด

2.2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล พบว่า มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในเรื่อง แรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรพึงพอใจในการทำงานนอกเหนือจากค่าจ้าง คือ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่หน่วยงานให้แก่บุคลากรมากที่สุด และเรื่องที่บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจน้อยที่สุดคือ บุคลากรของหน่วยงานทุกประเภท ใช้ข้อบังคับฉบับเดียวกัน

2.3 การสนับสนุนจากผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล พบว่า ผู้บริหารให้การสนับสนุน เรื่อง การบริหารงานทรัพยากรบุคคลภาพรวมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารของหน่วยงานจัดสรรงบประมาณสำหรับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลอย่างเพียงพอมากที่สุด และเรื่องที่ได้รับการสนับสนุนน้อยที่สุด คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

2.4 การมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า มีส่วนร่วมในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล โดยการเข้าร่วมการประชุม หรือ สัมมนา เกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลระดับ หน่วยงานมากที่สุด และเรื่องที่มีส่วนร่วมน้อยที่สุดคือ ร่วมเป็นกรรมการคัดเลือกบุคลากรใหม่ของหน่วยงาน

2.5 ความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล พบว่า มีความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าบุคลากรคาดหวังในเรื่องสถานที่ทำงานเหมาะสมกับการปฏิบัติงานมากที่สุด และเรื่องที่มีความคาดหวังน้อยที่สุด คือ หน่วยงานมีปริมาณคนและปริมาณงานสอดคล้องกัน

3. สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

3.1 ระดับผู้บริหารหน่วยงาน

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ประกอบด้วย งานวางแผนและบริหารอัตรากำลัง การสอบแข่งขัน การสรรหา/คัดเลือกบุคลากร การบรรจุและแต่งตั้ง และการทดลองงานสายสนับสนุน พบว่าผู้บริหารหน่วยงานส่วนมากตอบว่าไม่พบปัญหา

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากรที่พบว่ามีความมีปัญหา มากที่สุดคือ งานการวางแผนและบริหารอัตรากำลัง ปัญหาที่พบ คือ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ งบประมาณที่จำกัด ไม่มีการวางแผนและขาดความต่อเนื่องในส่วนงานสอบแข่งขัน การสรรหา/คัดเลือกบุคลากร และบรรจุ/แต่งตั้งผู้บริหารหน่วยงานประสบปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการที่ล่าช้า

ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ประกอบด้วย งานการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความดีความชอบ การบริหารค่าตอบแทน การจัดทำทะเบียนประวัติการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ พบว่าผู้บริหารหน่วยงานส่วนมากตอบว่าไม่พบปัญหา

ด้านการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย งานการวางแผนพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรพบว่า ผู้บริหารหน่วยงานส่วนมากตอบว่าไม่พบปัญหา

ด้านการพ้นออกจากงาน ประกอบด้วย งานการกำหนดเหตุที่ทำให้บุคลากรพ้น ออกจากงาน และการดำเนินการให้บุคลากรพ้นออกจากงาน พบว่า ผู้บริหารหน่วยงานส่วนมาก ตอบว่าไม่มีปัญหา

3.2 ระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากรในภาพรวม พบว่า สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ เรื่องงบประมาณไม่เพียงพอในการจ้าง บุคลากร และที่พบ ปัญหาน้อยที่สุดคือ การคัดเลือกบุคลากร ไม่ดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรในภาพรวม พบว่า สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ บุคลากรขาดขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และที่พบปัญหาน้อยที่สุดคือ สถานที่ทำงาน ไม่เหมาะสม และไม่ปลอดภัย กับบุคลากร

ด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม พบว่า สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าปัญหาที่พบมากที่สุดคือ บุคลากรไม่มีเวลา/ไม่พร้อมเข้ารับการพัฒนาลำหรับปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือ การจัดส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาไม่ตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

ด้านการพ้นออกจากงานในภาพรวม พบว่า สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ มีระบบอุปถัมภ์ช่วยบุคลากรที่ด้อยคุณภาพให้ยังคงปฏิบัติงานอยู่และปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือ กรณีบุคลากรถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดหน่วยงานให้ออกโดยไม่มีการสอบสวนในรูปแบบคณะกรรมการ

3.3 ระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากรในภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ งบประมาณไม่เพียงพอในการจ้างบุคลากร สำหรับสภาพปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือ การคัดเลือกบุคลากรไม่ดำเนินในรูปแบบของคณะกรรมการ

ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรในภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัญหาที่พบมากที่สุดคือ บุคลากรขาดขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สำหรับสภาพปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือ สถานที่ทำงานไม่เหมาะสมและไม่ปลอดภัยกับบุคลากร

ด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหา อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัญหาที่พบมากที่สุดคือ บุคลากรไม่มีเวลา/ไม่พร้อมเข้ารับการพัฒนา สำหรับสภาพปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร

ด้านการพ้นออกจากงานในภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหา อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัญหาที่พบมากที่สุดคือ มีระบบ อุปถัมภ์ช่วยบุคลากรที่ด้อยคุณภาพให้ยังคงปฏิบัติงานอยู่สำหรับสภาพปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือ กรณีบุคลากรถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดหน่วยงานให้ออกโดยไม่มีการสอบสวนในรูปแบบของ คณะกรรมการ

4. ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1 สมมติฐานที่ 1 บุคลากรที่มีประเภทบุคลากรแตกต่างกันมีความเห็นต่อ

ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์แตกต่างกัน พบว่าประเภทบุคลากรที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

4.2 สมมติฐานที่ 2 บุคลากรที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อ

ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์แตกต่างกัน พบว่าประเภทหน่วยงานที่สังกัดหรือปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากการงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

4.3 สมมติฐานที่ 3 การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับ

ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่าการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากการงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

4.4 สมมติฐานที่ 4 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับ

ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากการงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับ ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

4.5 สมมติฐานที่ 5 การสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับ

การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์ เชิงลบกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ดังนี้

4.5.1 ถ้าการสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้น ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์จะลดลง

4.5.2 ถ้าการสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการได้มาซึ่งบุคลากรด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากรลดลง ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์จะเพิ่มขึ้น

4.6 สมมติฐานที่ 6 การมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์ กับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า การมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับ ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธ สมมติฐานที่ตั้งไว้

4.7 สมมติฐานที่ 7 ความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า ความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงลบกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ดังนี้

4.7.1 ถ้าความคาดหวังด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร เพิ่มขึ้นระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ จะลดลง

4.7.2 ถ้าความคาดหวังด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากรลดลง ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์จะเพิ่มขึ้น

Abstract

The study on the condition and problems of personnel administration of the Phetchabun Provincial Administrative Organization was aimed to 1) study the current operating situation of the Phetchabun Provincial Administrative Organization; 2) study the problems of human resource management; 3) To compare the opinions of the personnel towards the problem of service. Human resources and factors related to personnel management of Phetchabun Provincial Administrative Organization. The study was conducted with 3 target groups: The level of person responsible for human resource management of the unit and the level of personnel working in the agency. The data were collected by using Questionnaire with sample A total of 461 people were interviewed at the three levels of the Phetchabun Provincial Administrative Organization and received 299 questionnaires or 64.86 percent of respondents. The statistics used for data analysis were descriptive statistics, percentage, mean and standard deviation. Inferential statistics Using t-test and Pearson correlation

The research found that

1. Human Resource Management of Phetchabun Provincial Administrative Organization

1.1 Executive Level Agency

The acquisition of personnel found that most of the units had a power plan drawn up based on the strength of the personnel in the strategic plan of the agency. The management of the agency considers that there is sufficient personnel. How to recruit staff to work in the way the institution appointed a selection committee.

Competitive qualification in the selection of personnel, based on qualifications qualifications. Knowledge, ability and attitude of the candidates to the career and organization. On the other hand, it was found that most of the administrators used the recommended method. New staff and workplace orientation.

Personnel agencies are planning a glue path in their careers. Welfare and rights Benefits provided by the agency. Currently, there is an opinion. Appropriate Evaluation Work and consider the merit. Effectiveness and efficiency in work, diligence, dedication to work. And quality of work The number of tools and equipment used by the agency is currently available. The opinion is appropriate enough. And about the current workplace.

Have an opinion that is appropriate.

Personnel development has found that most management agencies take into account the need for development.

The staff of the agency for the promotion of knowledge. Skill and ability to rise. The personnel development of the unit used to send personnel to the training. For the assessment of personnel who enter.

Developed using a way for personnel to produce a report summarizing the content or submitting the results to the supervisors in order.

Most of the workforce retired from their jobs by resigning from their retirement arrangements. In various cases, the agency collected information on retired people. Each year to prepare a replacement capacity plan.

1.2 The level of responsibility for human resource management

The acquisition of personnel found that most of the opinion. Number of personnel Agency is sufficient. The method used by the agency to recruit staff to use the method of management.

Human Resources Selection

And examinations For public relations recruitment. The agency provided information that there were civilians.

Employment Relations in the Office Website

Most of the personnel were found to use the new staffing method. About the agency. Work with the new staff to join the orientation of the agency. How to evaluate performance The staff of the unit used the evaluation form of the agency. The number of benefits and benefits that the organization provides today. Is appropriate The good governance principles used by the executives.

Management of all 12 Principles of Good Governance Management uses the principle of management by using the most participative principles, followed by management principles that focus on effectiveness. Route planning, glueing is planned.

Career progress in the workforce. In terms of working conditions of personnel. In the agency there is love and harmony. Second, the behavior is to work. Discipline And proper operation. The number of instruments and equipment used in the institution. Now there are comments. Sufficient and relevant about the workplace. Yes

The personnel development was found that the respondents at the level of management responsibility. human resource

All staffs were trained by the training method. Most of the personnel developed were evaluated by the Resource Management Division. The person evaluates or sends the evaluation form.

The rating agencies

Exit out of work is that most of the preparation is out of the work of personnel. In various cases, by gathering information to be retired each year. To prepare the power planning. Secondly, there are published regulations, regulations, related to the exit from work in various cases. To know in general.

1.3 The level of personnel working in the agency

Most of the personnel were in the opinion that the number of personnel Agency The method used by the agency to select the personnel to work. Human Resource Management Division To conduct selection / competition.

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยคำแนะนำต่าง ๆ จากคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ และความร่วมมือช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากบุคคลหลายฝ่าย ที่สละเวลาให้คำแนะนำ คำปรึกษา รวมถึงข้อเสนอแนะต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ปณิสรา คงปัญญา และกองการเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์เป็นอย่างสูงที่ได้ให้โอกาส ให้คำแนะนำ ถ่ายทอดความรู้ในเรื่องต่างๆ ให้ความช่วยเหลือ จนกระทั่งงานวิจัยเรื่องนี้เสร็จสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ที่ได้ให้ทุนอุดหนุนการวิจัยครั้งนี้มา ณ ที่นี้ด้วย

อ้อมทิพย์ อุตตโมและคณะ

17 ธันวาคม 2561

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	3
1.3 ขอบเขตการวิจัย	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการจากการวิจัย	4
1.5 นิยามศัพท์	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	7
2.2 สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล	10
2.3 การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	15
2.4 ปัจจัยที่เป็นปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	29
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ข่าวสาร	34
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ	36
2.7 แนวความคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนจากผู้บริหาร	37
2.8 แนวความคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม	42
2.9 แนวความคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง	44
2.10 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	50
3.1 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	50

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย	51
3.3 สมมติฐานในการวิจัย	52
3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	53
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	56
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	58
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล	58
3.8 สถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	62
บทที่ 4 ผลการศึกษา	64
4.1 ผลการศึกษาระดับผู้บริหารหน่วยงาน	64
4.2 ผลการศึกษาระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน	89
4.3 ผลการศึกษาระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน	114
4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน	148
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	157
5.1 สรุปผลการศึกษา	157
5.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน	168
5.3 อภิปรายผล	172
5.4 ข้อเสนอแนะ	173
บรรณานุกรม	177
ภาคผนวก	181
ประวัติคณะผู้วิจัย	209

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ความสัมพันธ์ของแนวคิดกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	12
3.1	แสดงจำนวนประชากร และตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	54
4.1	แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารหน่วยงาน (ตำแหน่งปัจจุบัน)	65
4.2	แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามประเภทหน่วยปฏิบัติงานในปัจจุบัน	65
4.3	แสดงจำนวนและร้อยละการจัดทำแผนอัตรากำลังของหน่วยงาน	66
4.4	แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณาการวางแผน อัตรากำลัง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	67
4.5	แสดงจำนวนและร้อยละของความเห็นเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน	68
4.6	แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการที่หน่วยงานใช้คัดเลือกบุคลากร เข้าปฏิบัติงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	68
4.7	แสดงจำนวนและร้อยละของคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคลากรของ หน่วยงาน (เลือกตอบได้ไม่เกิน 8 ข้อ)	69
4.8	แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการแนะนำบุคลากรใหม่เกี่ยวกับหน่วยงาน และการปฏิบัติงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	70
4.9	แสดงจำนวนและร้อยละของข้อคำนึงถึงของหน่วยงานในการมอบหมายงาน ให้บุคลากร	71
4.10	แสดงจำนวนและร้อยละของการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ให้บุคลากรในหน่วยงาน	71
4.11	แสดงจำนวนและร้อยละของความเห็นเกี่ยวกับจำนวนสวัสดิการและสิทธิ ประโยชน์ที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์จัดให้ในปัจจุบัน	72
4.12	แสดงจำนวนและร้อยละของข้อคำนึงในการพิจารณาประเมินผล การปฏิบัติงานและพิจารณาความดีความชอบ	73
4.13	แสดงจำนวนและร้อยละของเครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์จัดสรรให้ในปัจจุบัน	73

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.14 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานที่ทำงานในปัจจุบัน	74
4.15 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อคำนึงถึงในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน	74
4.16 แสดงจำนวนและร้อยละของรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	76
4.17 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	77
4.18 แสดงจำนวนและร้อยละกรณีที่บุคลากรของหน่วยงานพ้นออกจากงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	78
4.19 แสดงจำนวนและร้อยละของการเตรียมการเกี่ยวกับการพ้นออกจากงาน ของบุคลากรในกรณีต่าง ๆ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	79
4.20 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	80
4.21 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร	81
4.22 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากร	83
4.23 จำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการพ้นออกจากงาน	84
4.24 แสดงจำนวน (ความถี่) ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของผู้บริหารหน่วยงาน	86
4.25 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามเพศ	89
4.26 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามประเภทบุคลากร	90
4.27 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามประเภทการทำงานใน องค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์	90
4.28 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามประเภทหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน	91

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.29 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับจำนวนบุคลากร ในหน่วยงาน	91
4.30 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการที่หน่วยงานใช้ในการคัดเลือกบุคลากร เข้าปฏิบัติงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	92
4.31 แสดงจำนวนและร้อยละของช่องทางการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงาน ของหน่วยงาน	93
4.32 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการแนะนำบุคลากรใหม่เกี่ยวกับ หน่วยงานและการปฏิบัติงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	93
4.33 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในหน่วยงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	94
4.34 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการและ สิทธิประโยชน์ที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์จัดให้ในปัจจุบัน	95
4.35 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล ที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงาน (ตอบได้ไม่เกิน 10 ข้อ)	96
4.36 แสดงจำนวนและร้อยละของการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้ บุคลากรในหน่วยงาน	97
4.37 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานของ บุคลากรในหน่วยงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	97
4.38 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือ และวัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่องค์การบริหารส่วนจังหวัด เพชรบูรณ์จัดสรรให้ในปัจจุบัน	98
4.39 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานที่ทำงานในปัจจุบัน มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	99
4.40 แสดงจำนวนและร้อยละของรูปแบบการพัฒนาบุคลากร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	100
4.41 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา	101

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.42	แสดงจำนวนและร้อยละของการเตรียมการเกี่ยวกับการพ้นออก จากงานของบุคลากรในกรณีต่าง ๆ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	102
4.43	แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	103
4.44	แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร	105
4.45	แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากร	108
4.46	แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้านการพ้นออกจากงาน	110
4.47	แสดงจำนวน (ความถี่) ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคล ของหน่วยงาน	112
4.48	แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามเพศ	115
4.49	แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามประเภทบุคลากร	115
4.50	แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามประสบการณ์ทำงานในองค์การ บริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์	116
4.51	แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามประเภทหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน	116
4.52	แสดงจำนวนและร้อยละของความถี่ในการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับ การบริหารงานทรัพยากรบุคคล	117
4.53	แสดงจำนวนและร้อยละของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคล	120
4.54	แสดงจำนวนและร้อยละของการสนับสนุนจากผู้บริหารเกี่ยวกับ การบริหารงานทรัพยากรบุคคล	121
4.55	แสดงจำนวนและร้อยละของการมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคล	123

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.56 แสดงจำนวนและร้อยละของความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคล	125
4.57 แสดงจำนวนและร้อยละของความเห็นเกี่ยวกับจำนวนบุคลากร ในหน่วยงาน	127
4.58 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการที่หน่วยงานใช้ดำเนินการ คัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	127
4.59 แสดงจำนวนและร้อยละของช่องทางการประชาสัมพันธ์ การรับสมัครงานของหน่วยงาน	128
4.60 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการแนะนำบุคลากรใหม่เกี่ยวกับ หน่วยงานและการปฏิบัติงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	129
4.61 แสดงจำนวนและร้อยละการได้รับมอบหมายงานตรงตามความรู้ ความสามารถ และตำแหน่ง	130
4.62 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรในหน่วยงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	130
4.63 แสดงจำนวนและร้อยละของการรับทราบหลักเกณฑ์การพิจารณา ความดีความชอบของหน่วยงาน	131
4.64 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับจำนวนสวัสดิการและ สิทธิประโยชน์ที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์จัดให้ในปัจจุบัน	131
4.65 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล ที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงาน (ตอบได้ไม่เกิน 10 ข้อ)	132
4.66 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานของ บุคลากรในหน่วยงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	133
4.67 แสดงจำนวนและร้อยละของการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ รายบุคคล	134
4.68 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือ และวัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่องค์การบริหารส่วนจังหวัด เพชรบูรณ์จัดสรรให้ในปัจจุบัน	134

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.69 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานที่ทำงานในปัจจุบัน	135
4.70 แสดงจำนวนและร้อยละของรูปแบบการพัฒนาบุคลากร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	135
4.71 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	136
4.72 แสดงจำนวนและร้อยละของการเตรียมการเกี่ยวกับการพ้นออกจากงาน ของบุคลากร	137
4.73 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	138
4.74 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร	141
4.75 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากร	144
4.76 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้านการพ้นออกจากงาน	146
4.77 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อระดับปัญหา การบริหารงานทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ จำแนกตามประเภทบุคลากร	149
4.78 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อระดับ ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เพชรบูรณ์แบ่งตามประเภทของบุคลากรเป็นรายคู่	150
4.79 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อระดับ การบริหารงานทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ จำแนกตามประเภทหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน	151

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.80	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์	152
4.81	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์	153
4.82	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์	154
4.83	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์	155
4.84	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์	156
5.1	แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน	171

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	9
2 องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคล	11
3 กรอบแนวคิดการวิจัยการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์	52

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงาน คือ การใช้ “คน เงิน ทรัพยากร” ที่มีอยู่ เพื่อปฏิบัติการกิจของหน่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น การบริหารจัดการกับบุคคลในองค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะในหน่วยงานราชการ ที่มีบุคลากรตำแหน่งต่างๆ มากมาย การบริหารงานมีการจัดสาย การจัดสายบังคับบัญชา และหน้าที่ความรับผิดชอบที่หลากหลาย องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น เป็นหน่วยงานราชการหน่วยงานหนึ่ง ที่มีหน่วยงานย่อยจำนวนมาก มีบุคลากรมากมายหลากหลายตำแหน่งรวมทั้งหลากหลายประเภท การบริหารงานบุคคล จึงต้องดำเนินการให้เข้าถึงบุคลากรทุกระดับ ในการวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้นิยามความหมายของการบริหารงานบุคคล ว่า หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ในองค์กร นับตั้งแต่การสรรหา การรับสมัคร การสอบคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การจัดชั้น และตำแหน่งตามหน้าที่ และระดับความรับผิดชอบของงาน การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง การจัดสวัสดิการ การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากตำแหน่ง การช่วยเหลืออำนวยความสะดวกต่างๆแก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้สินน้ำใจ การให้รางวัล บำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากการงาน (อมร 2514 อ้างถึงใน ชรินทร์ 2546) สรุป ก็คือ การบริหารงานบุคคล นั้น เป็นการบริหารจัดการกับคน ตั้งแต่ก่อนเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร ขณะที่ เป็นสมาชิกขององค์กร จนกระทั่งคนนั้นพ้นสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร

จากการศึกษาข้อมูลด้านบุคลากรในสังกัดภาครัฐ พบว่า เมื่อ พ.ศ.2546 ได้มีการพูดถึงเรื่องของการกำลังคนภาครัฐ โดยมีหลักการว่า ทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และมีผลกระทบอย่างยิ่งต่อความก้าวหน้า และความเสื่อมถอยขององค์กร ดังนั้น ภาครัฐ จึงควรคำนึงถึงการปรับขนาดกำลังคนให้มีความเหมาะสม และใช้ได้อย่างคุ้มค่า ประหยัด เต็มศักยภาพและสอดคล้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ที่ยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based) หลักผลงาน (Performance Based) และหลักคุณธรรม (Merit Based) ซึ่งจากการดำเนินงาน พบปัญหาและอุปสรรคในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ดังนี้ คือ

1. ส่วนราชการ ยังไม่มีการวางแผนทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ และไม่ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหากำลังคน

2. ส่วนราชการหลายแห่ง ยังไม่มีระบบข้อมูลกำลังคนที่สมบูรณ์ ทันสมัย ทำให้ภาคราชการขาดข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับเปลี่ยนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีสารสนเทศ และทิศทางการพัฒนาประเทศ
3. ระบบการตรวจสอบการใช้กำลังคนยังไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบการใช้กำลังคนตามเงื่อนไขของตำแหน่ง และมีกำลังคนขาด หรือเกินในส่วนใดบ้าง
4. กำลังคนยังไม่ได้มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทำให้ไม่อาจรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องตามบทบาทภารกิจ
5. ข้าราชการยังทำงานไม่เต็มศักยภาพ โดยส่วนหนึ่งขาดแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งสิ่งจูงใจที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม
6. ส่วนราชการยังไม่พร้อมใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เนื่องจากขาดงบประมาณสนับสนุน และกำลังคนรุ่นเก่ายังไม่ได้มีการพัฒนาให้สามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างคล่องตัว
7. ค่าตอบแทนภาครัฐไม่สอดคล้องกับอัตราตลาดแรงงาน ทำให้ไม่อาจจูงใจคนเก่ง คนดีเข้าสู่ระบบราชการ
8. กำลังคนในส่วนราชการยังไม่สมดุลกันระหว่างคนรุ่นใหม่ กับคนรุ่นเก่า และระหว่างระดับปฏิบัติกับระดับสั่งการ

จากความสำคัญและสภาพปัญหาดังกล่าวและจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้เขียนมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับสภาพและปัญหาของการบริหารบุคคลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเพชรบูรณ์ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการส่งเสริมและแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงบริหารบุคคลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเพชรบูรณ์ และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ ให้ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและประชาชนสูงสุดและนำไปใช้ในการวางแผนและการปรับปรุงกลยุทธ์ในการดำเนินการบริหารงานบุคคลรวมถึงกระบวนการบริหารพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

การศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเกิดปัญหา ในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยผู้วิจัยทำการศึกษา 4 ด้าน คือ

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร เริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ และแต่งตั้ง การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตลอดจนการต่อสัญญาจ้าง

ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร เริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบการจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ ตลอดจนการจัดสภาพ และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

ด้านการพัฒนาบุคลากร เริ่มตั้งแต่การวางแผนพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตลอดจนการประเมินผลการพัฒนาของบุคลากร และ

ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน เริ่มตั้งแต่การกำหนดเหตุที่ทำให้บุคลากรพ้นจากงาน การดำเนินการให้บุคลากรพ้นจากงาน ตลอดจนการจัดสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์หลังจากบุคลากรพ้นจากงาน

ผู้วิจัยคาดว่า ผลการศึกษาทำให้ทราบถึงสภาพการดำเนินงานและสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทราบถึงปัจจัยด้านบุคคลและด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลแตกต่างกันและศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยข้อมูล ที่ได้สามารถนำไปประกอบการพิจารณาปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงาน และระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันของการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

1.2.2 เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

1.2.3 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัญหาของการดำเนินงานด้านบริหารงานบุคคล กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

1.2.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

1.3 ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยในครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1.3.1 ด้านเนื้อหา

ศึกษาสภาพการดำเนินงาน สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นของการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดปัญหาในการบริหารงานบุคคล โดยศึกษาการบริหารงานบุคคล ใน 4 ด้าน คือ การให้ได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษามูลค่า และการให้บุคลากรพ้นจากงาน

1.3.2 ด้านประชากร

เพื่อให้ผลการศึกษาในครั้งนี้ มีความครอบคลุมเรื่องการบริหารงานบุคคลตั้งแต่ระดับนโยบาย ระดับการนำนโยบายไปปฏิบัติ จนกระทั่งในระดับของผู้รับผลจากการปฏิบัติ จึงแบ่งประชากรที่ใช้ศึกษา ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหารหน่วยงาน บุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และบุคลากรที่ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1.4.1 ทราบสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

1.4.2 ทราบปัญหาของการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

1.4.3 ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

1.4.4 หน่วยงานต่าง ๆ สามารถนำผลจากการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เพื่อพัฒนา และปรับปรุงการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

1.5 นิยามศัพท์

องค์การบริหารส่วนจังหวัด หมายถึง องค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ มีชื่อย่อเป็นทางการว่า อบจ. เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของประเทศไทย มีจังหวัดละหนึ่งแห่ง ยกเว้นกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีเขตพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุมทั้งจังหวัด จัดตั้งขึ้นเพื่อบริการสาธารณะประโยชน์ในเขตจังหวัด ตลอดจนช่วยเหลือพัฒนางานของเทศบาลและ อบต. รวมทั้งการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นเพื่อไม่ให้งานซ้ำซ้อน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะความเชี่ยวชาญ และพฤติกรรม อันเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ปลัดจังหวัดเพชรบูรณ์ หัวหน้าหน่วยงานทั้งหมดในองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

บุคลากร หมายถึง บุคคล เจ้าหน้าที่ ข้าราชการที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละขั้นตอนมากน้อยเพียงใด

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ นโยบายของหน่วยงาน ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในสายงาน ความรับผิดชอบในหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความรับผิดชอบของพนักงาน

นโยบายของหน่วยงาน หมายถึง นโยบายขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนและนำไปสู่ประสิทธิผลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคงมูลเหล็ก จังหวัดเพชรบูรณ์ เช่น การให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในสายงาน หมายถึง ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในสายงาน ในการส่งเสริมพัฒนาพนักงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

ความรับผิดชอบในหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความรับผิดชอบในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

ความรับผิดชอบของพนักงาน หมายถึง ความรับผิดชอบของพนักงานในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

ประสิทธิผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางด้าน หมายถึง ประสิทธิภาพของพนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านความเชี่ยวชาญและด้านพฤติกรรม

ด้านความรู้ (Knowledge : K) หมายถึง ความรู้ของพนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่ต้องมีพอที่จะใช้เพื่อให้ทำงานได้ผล

ความเชี่ยวชาญ (Skill : S) หมายถึง ความชัดเจน และความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งบุคคลสามารถสร้างขึ้นได้จากการเรียนรู้

ความสามารถ (Abilities : A) หมายถึง ความชำนาญในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ให้เป็นผลสำเร็จได้ดียิ่งกว่าผู้มีโอกาสเท่า ๆ กัน

พฤติกรรม (Behavior : B) หมายถึง กิริยาอาการที่แสดงออกหรือปฏิกิริยาโต้ตอบเมื่อเผชิญกับสิ่งเร้า (Stimulus) หรือสถานการณ์ต่าง ๆ อาการแสดงออกต่าง ๆ เหล่านั้น อาจเป็นการเคลื่อนไหวที่สังเกตได้หรือวัดได้ เช่น การเดิน การพูด การเขียน การคิด การเต้นของหัวใจ เป็นต้น ส่วนสิ่งเร้าที่มากระทบแล้วก่อให้เกิดพฤติกรรมก็อาจจะเป็นสิ่งเร้าภายใน (Internal Stimulus) และสิ่งเร้าภายนอก (External Stimulus)

การบริหารงานบุคคล หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ในองค์การ นับตั้งแต่การสรรหา การรับสมัคร การสอบคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นตำแหน่ง และระดับความรับผิดชอบของงาน การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง การจัดสวัสดิการ การปกครอง บังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากตำแหน่ง การช่วยเหลืออำนวยความสะดวกต่างๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้สินน้ำใจ การให้รางวัล บำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน

การให้ค่าจ้างบุคลากร หมายถึง การดำเนินการต่างๆ เพื่อให้ได้คนเข้ามาปฏิบัติงานกับหน่วยงาน เริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตราค่าจ้าง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง ตลอดจนการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

การบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ ตลอดจนการจัดสภาพ และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรของหน่วยงานได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานให้ดีขึ้น เริ่มตั้งแต่การวางแผนพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ตลอดจนการประเมินผลจากการพัฒนาของบุคลากร

การให้บุคลากรพ้นจากงาน หมายถึง การดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับการที่บุคลากรพ้นออกจากหน่วยงาน และไม่ได้รับเงินเดือนของหน่วยงานต่อไป เริ่มตั้งแต่การกำหนดเหตุที่ทำให้บุคลากรพ้นจากงาน การดำเนินการให้บุคลากรพ้นจากงาน ตลอดจนการจัดสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการหลังจากบุคลากรพ้นจากงาน

ปัญหาการบริหารงานบุคคล หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นในการดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากร ในกระบวนการที่จะให้ได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน

Key words

Provincial Administration Organization means the Provincial Administrative Organization of Phetchabun. The official name is OPP. It is the largest local government organization in Thailand. There are one province. Except for Bangkok, which is a special local government. Provincial Administration Organization The area covered by the province. Established for public service in the province. The development of the municipality and the SAO as well as the coordination of the local development plan to avoid duplication of work.

Human Resource Development refers to a process or activity that is organized to increase knowledge.

Skills, skills, and behavior appropriate to the performance of personnel.

Executives mean executives in the Phetchabun Provincial Administrative Organization, namely, the President of the Provincial Administrative Organization, Phetchabun Provincial Permanent Secretary Head of all agencies in Phetchabun Provincial Administrative Organization

Personnel refers to individuals, officials, government officials under the Phetchabun Provincial Administrative Organization.

How does the human resource development process comply with the human resource development process?

Factors affecting human resource development are factors that are relevant to development.

Human Resources is the policy of the agency. Responsibilities of senior management Responsibility of supervisors in the workplace. Responsibilities in Human Resources management Employee Responsibility

The policy of the agency is the policy of the Provincial Administrative Organization of Phetchabun. The development of human resources is clear and results in the effectiveness of human resources development of the Provincial Administrative Organization of Phetchabun. The responsibility of senior management is the responsibility of senior management in the human resource development of the Tambon Dong Tam Subdistrict Administration Organization. Phetchabun, for example, emphasizes human resource development.

The responsibility of the supervisor in the department is the responsibility of the supervisor in the department. To promote the development of employees of Phetchabun Provincial Administrative Organization.

Responsibility in the human resource management unit refers to the responsibility for the administration and development of the human resources of the Provincial Administrative Organization of Phetchabun.

Employee responsibility means the responsibility of the employee in the workplace. Of employees in Phetchabun Provincial Administration Organization

The effectiveness of human resource development in terms of employee effectiveness. Phetchabun Provincial Administration Organization in various aspects such as knowledge capacity. Expertise and behavior.

Knowledge (K) refers to the knowledge of employees of Phetchabun Provincial Administration Organization. Must have enough to use to work.

Skill (S) refers to the clarity and expertise of a subject matter that a person can create by learning.

Abilities (A) refers to the ability to work in different areas to achieve better than the same opportunity.

Behavior (B) refers to a symptom of expression or reaction when faced with a stimulus or situation. These symptoms may be observable or measurable, such as walking, speaking, writing, or writing. The stimulus that triggers behavior may be an internal stimulus (Internal Stimulus) and an external stimulus (External Stimulus).

Personnel management refers to work related to the individual. Or staff in the organization From recruiting, recruitment, screening. Packaging, transfer, relocation, training, performance appraisal Consideration of favor Position shift And the level of responsibility of the job. Salary, wages, welfare, governance, disciplinary action Resignation Assistive Facilities To the worker Including retirement benefits when leaving a job.

The acquisition of personnel means the implementation. To get people to work with the agency. From planning, recruitment, selection, filling, appointment The trial of official duties. Maintenance of personnel means the execution of various tasks. In order to make the personnel satisfied with the work. It also motivates the staff to work effectively for the unit. Starting from the orientation of new personnel. Staffing Performance appraisal Consideration of favor Make a record Benefits and Benefits As well as the condition. And safety in operation.

Personnel development refers to the implementation. To encourage the personnel of the unit to gain knowledge, skills and skills to work better. Since the development of personnel. Support for personnel development. The evaluation of the development of personnel.

Getting people out of work means doing things. With regard to the discharge of personnel. And do not get the salary of the agency forever. Since the cause of personnel out of work. Execute workers Including benefits. And the welfare after the workforce.

Human resource management refers to what happens in personnel operations. In the process of acquiring personnel. Maintenance, development, and release.

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.2 สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.3 การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์
- 2.4 ปัจจัยที่เป็นปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.5 แนวความคิดเกี่ยวกับการรับรู้ข่าวสาร
- 2.6 แนวความคิดเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ
- 2.7 แนวความคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนจากผู้บริหาร
- 2.8 แนวความคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
- 2.9 แนวความคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง
- 2.10 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐเดิมเรียกว่าการบริหารงานบุคคล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานองค์การหรือการจัดการองค์การในยุคปัจจุบันจึงมีคนให้ความสำคัญ และสนใจศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลกันมากขึ้น โดยมีการให้ความหมายไว้มากมาย ดังต่อไปนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2545: 5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งใส่ใจพัฒนาบำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงานและยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากร ในองค์กรที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุทุพพลภาพเกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

เสนาะ ดิยาวี (2545:7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการจัดระเบียบดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถของแต่ละบุคลากรให้ได้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขันและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุดรวมถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์การ

สุนันทา เลาพันธ์ (2542:5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ และการปฏิรูปที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะมีผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การกระบวนการที่เกี่ยวข้องได้แก่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลสุขภาพและความปลอดภัย พักงานและแรงงาน สัมพันธภาพการพัฒนากิจการ ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

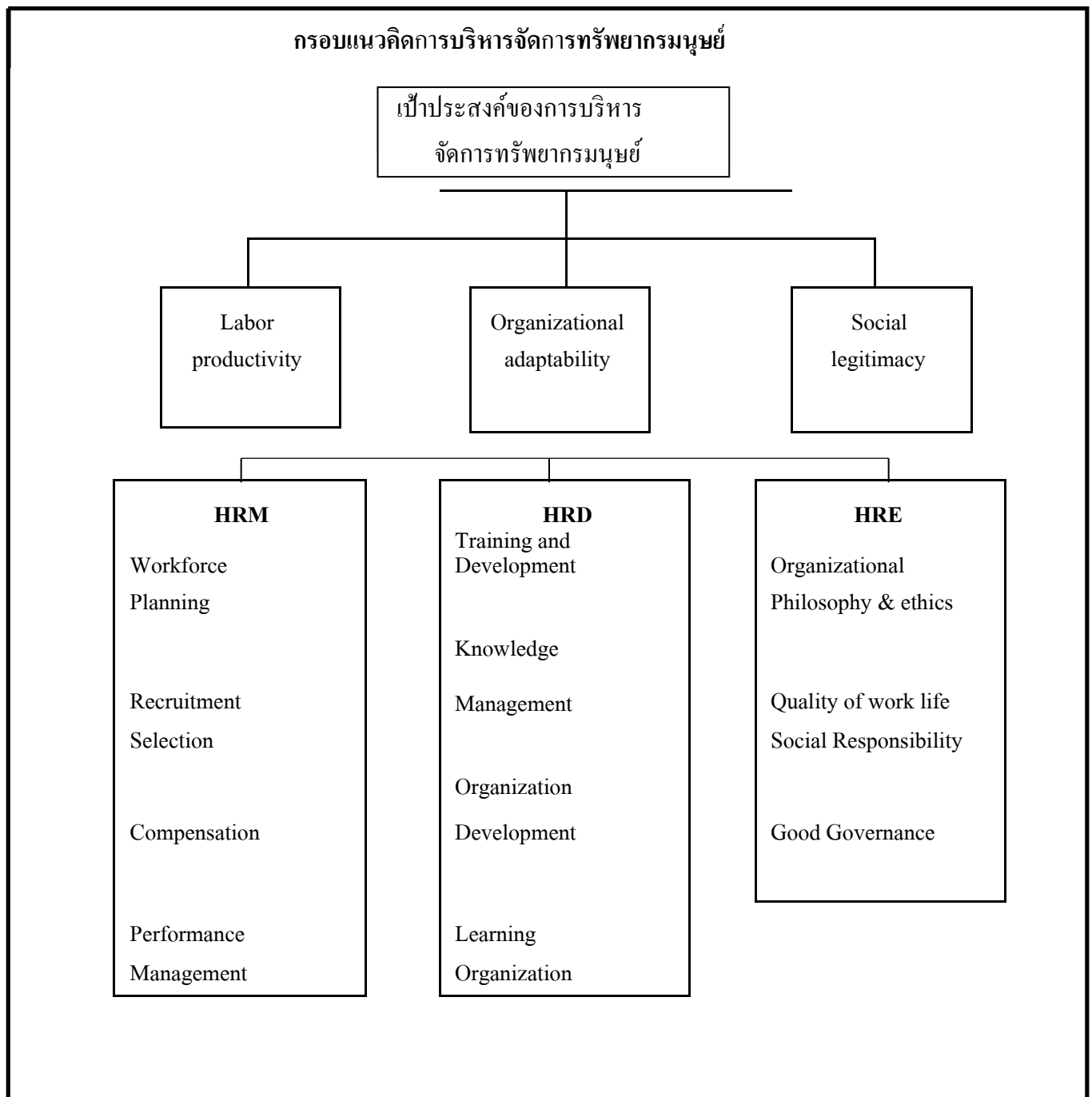
เชวณโรจน์แสง (2544:8) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่ใช้ในการบอถึงกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูด (Attracting) การพัฒนา (Developing) และการธำรงรักษา (Maintaining) ผู้มีความรู้ความสามารถมาเป็นกำลังสำคัญขององค์การ ความเกี่ยวข้องดังกล่าวไม่เพียงแต่ เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถลงในตำแหน่งเท่านั้น ยังรวมถึง ผลงาน ที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงาน ตามวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์การ

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโต ก้าวหน้าให้แก่องค์กรและพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันได้โดยเกี่ยวข้องผูกพันทุกขั้นตอนของการบริหารงานนับตั้งแต่การสรรหา การรับสมัคร การสอบคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ

2.1.2 แนวความคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

แนวความคิดพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ขององค์การประสงค์ที่จะมีความชอบธรรมทางสังคม (Social legitimacy) ก็ถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการสร้างความรู้สึกลให้องค์การมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายใน องค์การและผลกระทบ จากการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การที่จะไปมีผลต่อสังคมภายนอก ซึ่งต่อมาได้ขยายนิยาม ความรับผิดชอบต่อออกไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้ำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มต่าง ๆ งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่จึงต้องตระหนัก และให้ความสำคัญแก่สิ่งแวดล้อมด้วย (Human resource environment – HRE) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสภาพแวดล้อมทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนนี้ยกตัวอย่างเช่น การพัฒนาค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์การ การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of worklife) การพัฒนาจิตสำนึก ที่รับผิดชอบต่อการทำงานของตนเอง การพัฒนาจิตสำนึก และการมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ความรับผิดชอบต่อลูกค้ำ ต่อชุมชน ต่อสังคม เป็นต้น

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์



จากแผนภาพที่ 1 สามารถอธิบายได้ว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็เพื่อสนับสนุนให้องค์กรมีการทำงานที่มี“ผลิตภาพ” (Productive) เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ศักยภาพและขีดความสามารถ ของทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลการประกอบการได้อย่างเต็มที่ขณะเดียวกันก็เพื่อให้องค์กรมีความยืดหยุ่น สามารถเตรียมพร้อมรองรับกับการเปลี่ยนแปลงได้(Adaptive) และก็เพื่อให้องค์กรเป็นสถานที่ทำงาน ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ เชื่อถือและมีภาพพจน์ที่ดีมีความชอบธรรม (Legitimacy) จากสายตาทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง (สมบัติกุสุมาวดี, 2552: 106-107)

2.2 สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.2.1 องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้นจะต้องอาศัยองค์ประกอบหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคล 4 ประการ ดังนี้

2.2.1.1 การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาบุคลากรโดยเลือกสรรให้ได้คนดีที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่เป็นคนที่สามารถปรับตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมของบริษัท (Corporate Culture) หรือ (Norm) ขององค์กร รวมทั้งเป็นบุคคลที่มีแววในการพัฒนาให้เติบโตก้าวหน้าได้โดยปกติการสรรหาจะเป็น 2 ลักษณะ คือ การสรรหาภายในกับการสรรหาภายนอก

2.2.1.2 การพัฒนา (Development) หมายถึง การพัฒนาที่สามารถกระทำได้ด้วยการพัฒนาในรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) ในทั้ง 2 วิชานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์เพิ่มขึ้นจนพนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งสูงขึ้น รวมถึงการมุ่งสู่องค์กร ที่จะชนะในการแข่งขันด้วย

2.2.1.3 การรักษาพนักงาน (Retention) คือการพยายามที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันในรูปแบบของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีทั้งองค์กร ตลอดจนการดูแลความเป็นอยู่ในค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

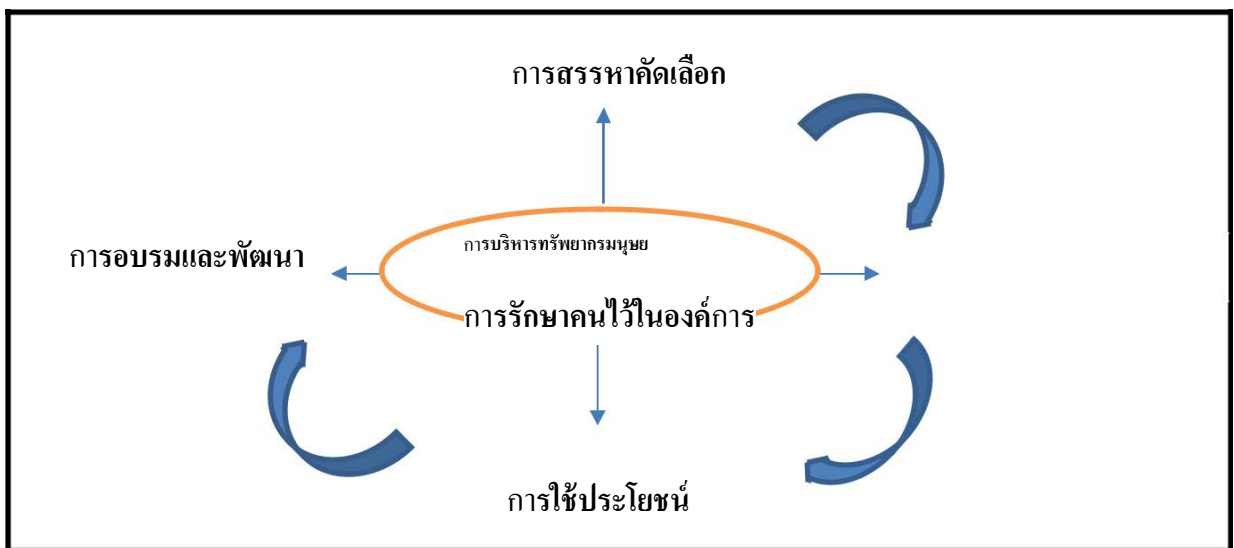
2.2.1.4 การใช้ประโยชน์(Utilization) หมายถึง การใช้ให้ได้ประโยชน์สุดตามแนวทาง ในการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบหรือวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ก็เพื่อจัดงานหรือคนให้ตรงกับงาน ให้ทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและ ทำทนายคนให้ทำงานรวมถึงการไม่ให้คนต้องอยู่ว่างเปล่าโดยไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะทำ (दन्य तेयनपुठ, 2543:43-44)

2.2.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะสำคัญ ตั้งแต่การได้คนมาทำงาน ในองค์กร (Acquistion) การดูแลรักษาให้คนในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Retention) และการดูแลการออกจากงานของคนงาน (Separation) โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีกิจกรรมย่อยที่เกี่ยวข้องกับ (สราวรรณเรื่องกัลปวงศ์:ออนไลน์)

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยภาพใหญ่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ แสดงความสัมพันธ์ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคล



แหล่งที่มา : เอกสารประกอบการบรรยายของวันชัย มีชาติ (2552)

จากภาพที่ 2 องค์ประกอบต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

1. การสรรหาคัดเลือก เพื่อให้ได้คนดีคนเก่งเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร
2. การรักษาคณไว้ใ้ในองค์กร เพื่อธำรงรักษาคณดีคนเก่งให้เต็มใจทุ่มเทปฏิบัติงาน
ผลักดันองค์กรให้เจริญก้าวหน้าไปตามเป้าหมาย
3. การใช้ประโยชน์เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรที่มีคุณภาพเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์
ในการพัฒนาองค์กรอย่างเต็มที่ตรงตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
4. การอบรมและพัฒนา เป็นการลงทุนด้านทุนมนุษย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ทวีศักยภาพ
ส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้า (วันชัย มีชาติ, 2552)

อภิชัย ศรีเมือง (2552: 33) แนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การสรรหา (Recruitment) พัฒนา (Development) และการบำรุงรักษา (Retention) คนดีคนเก่งให้อยู่กับองค์กร จากความคิดดังกล่าว รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรจึงเป็นเรื่องของกระบวนการต่าง ๆ คือ

ตารางที่ 2.1 ความสัมพันธ์ของแนวคิดกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวคิด	กระบวนการ
การสรรหา (Recruitment)	การวางแผน เพื่อกำหนดความต้องการกำลังคน กำหนดวิธีการสรรหา: การคัดเลือกบุคลากร การทำสัญญาจ้างงาน การปฐมนิเทศพนักงานใหม่
การพัฒนา (Development)	การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น โดยการสอนงาน การฝึกอบรม สร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรโดยวิธีการต่าง ๆ
การบำรุงรักษา (Retention)	การให้ค่าตอบแทน และสวัสดิการเกื้อกูลต่าง ๆ ในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน เบี้ยขยัน ค่าล่วงเวลา ค่าตำแหน่ง สวัสดิการรักษาพยาบาล การประกันชีวิต ฯลฯ รวมทั้งการ สร้างเสริมให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีบรรยากาศในการทำงานที่ดีมีการช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน แก้ไขปัญหาขัดแย้งต่าง ๆ ได้ด้วยความเข้าใจ ซึ่งเป็น กระบวนการด้านแรงงานสัมพันธ์

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปเพื่อการสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กรและบุคลากรในลักษณะการสร้างมูลค่าให้แก่บุคลากร และให้บุคลากรสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

จากแนวความคิดเรื่องกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้เขียนทั้งสามท่านนั้น ผู้วิจัย ขอสรุปกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

4 กระบวนการหลัก ๆ ได้แก่ 1. กระบวนการสรรหาบุคลากร คือ การแสวงหาบุคลากรที่เก่ง ดีและมี ความสามารถ เพื่อมาปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้แก่องค์กร 2. การพัฒนาบุคลากร คือ การทำให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถมากยิ่งขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน ที่ดีต่อองค์กร 3. การบำรุงรักษาไว้ คือ การพยายามทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกพอใจในการทำงาน ได้รับความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม มีความสุขในที่ทำงาน ไม่คิดโยกย้าย หรือลาออกไปอยู่ที่อื่น 4. การใช้ประโยชน์บุคลากร คือ การที่ องค์กรใช้คนให้ได้ประโยชน์อย่างเต็มที่ตรงกับงานและความรู้ความสามารถของบุคลากร (Put the right man on the right job) ไม่เอาไรต์เอาเปรี๊ยะขององค์กรหรือเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ

2.2.3 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามระบบการบริหารงานบุคคล โดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนมีระบบสำคัญ ๆ 2 ระบบ (ภิญโญ สาร, 2519: 22-23) ได้แก่

2.2.3.1 ระบบอุปถัมภ์หมายถึง ระบบที่ใช้ในการบริหารงานบุคคลนับตั้งแต่การให้ได้มา ซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา การให้พ้นจากงาน โดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว ไม่คำนึงถึง ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์

ข้อดีของระบบอุปถัมภ์

- 1) ระบบอุปถัมภ์ช่วยเสริมระบบคุณธรรมให้สมบูรณ์เนื่องจากระบบคุณธรรมไม่ได้ดีพร้อมไปทุกอย่าง หากใช้ระบบอุปถัมภ์เข้าช่วยจะทำให้สมบูรณ์ขึ้น
- 2) ระบบอุปถัมภ์ช่วยการบริหารงานประจำ เพราะการเมืองย่อมเกี่ยวข้องกับ การบริหาร
- 3) ระบบอุปถัมภ์ช่วยแก้ปัญหาในกรณีเร่งด่วน ถ้าหากใช้ระบบคุณธรรม อาจไม่ทันเพราะมีพิธีรีตองมาก

ข้อเสียของระบบอุปถัมภ์

- 1) ข้าราชการหย่อนสมรรถภาพ
- 2) ข้าราชการถูกใช้ไปในทางส่วนตัวเสียมาก
- 3) ข้าราชการทำงานมุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตัวและประจบผู้มีอำนาจ
- 4) ฐานะของข้าราชการ ขาดหลักประกันความมั่นคง
- 5) บุคคลที่ไม่มีพรคนพวกในวงราชการ จะไม่มีโอกาสเข้ารับราชการหรือก้าวหน้า

6) ข้าราชการไม่ได้รับความยุติธรรม

7) เป็นช่องทางให้นักการเมืองใช้ข้าราชการเป็นเครื่องมือ และอาจอาศัยวิถีทางการเมืองเพื่อแสวงหาตำแหน่งข้าราชการประจำ

2.2.3.2 ระบบคุณธรรม หมายถึง ระบบที่ใช้ในการบริหารงานบุคคล นับตั้งแต่การให้ได้ว่าซึ่งบุคคลเข้ามาทำงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา การให้พ้นจากงาน โดยยึดถือการสอบและมาตรฐานในเรื่องคุณวุฒิและความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ โดยปฏิบัติตามหลักเกณฑ์(กฤษฎีกา ราชร, 2519: 29-30) ดังนี้

- 1) หลักความเสมอภาค
- 2) หลักความสามารถ
- 3) หลักความมั่นคง
- 4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง

การบริหารงานบุคคลด้วยระบบคุณธรรม จะเป็นการบริหารงานที่มีหลักการ มีการให้ความยุติธรรมแก่บุคคลทั่วไปไม่เห็นแก่ความสนิทสนมคุ้นเคยส่วนตัว ทำให้หน่วยงานที่มีการบริหารงาน ด้วยระบบคุณธรรม สามารถได้บุคคลที่ดีมีความรู้เข้ามาปฏิบัติงาน

ข้อดีของระบบคุณธรรม

- 1) ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน
- 2) ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตย
- 3) บุคคลมีความมั่นคงในการทำงาน
- 4) ป้องกันความไม่แน่นอน และการแทรกแซงจากนักการเมือง
- 5) ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี
- 6) เป็นการส่งเสริมเกียรติภูมิของวิชาชีพ

ข้อเสียของระบบคุณธรรม

- 1) เสียค่าใช้จ่ายสูง
- 2) ขั้นตอนการดำเนินการยุ่งยาก ทำให้เกิดความล่าช้า

การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมควรยึดหลักสำคัญ 4 ประการ คือ

1) หลักความเสมอภาค (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติและพินความรู้ตามที่กำหนดไว้โดยไม่มีข้อกีดกัน ในการกำหนดคำตอบแทน ยึดหลัก “งานเท่ากัน เงินเท่ากัน” นอกจากนั้นบุคลากรทุกคนจะต้องได้รับ

การปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันด้วยระเบียบ กฎเกณฑ์ที่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณา ความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ และการรักษาวินัย

2) หลักความสามารถ (Competence)

การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นหลักการ เลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงาน โดยพยายามหาทางเลือกสรรให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่ให้มากที่สุด เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงาน

3) หลักความมั่นคง (Security of tenure) หมายถึงหลักประกันใน

การปฏิบัติงาน ที่หน่วยงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ ยึดถือเป็นอาชีพ ได้โดยผู้ปฏิบัติได้รับความคุ้มครอง ตามกฎหมาย ที่จะมิให้ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกออกจากงานโดยไม่มีความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัว หรือเหตุผลทางการเมือง

4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) มุ่ง

ที่จะให้ข้าราชการ ประจำได้ปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระปราศจากการแทรกแซงทางการเมืองหรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมือง หรือพรรคพวกการเมืองใด ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้ข้าราชการประจำสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาล อย่างเต็มภาคภูมิและเต็มความสามารถในระบบการเมืองการปกครองแบบประชาธิปไตย ส่วนบุคลากร ในภาคเอกชน ขอมมีสิทธิและเสรีภาพตามรัฐธรรมนูญ

2.3 การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

กองบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบกอง สังกัดสำนักงานอธิการบดี องค์การบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์โดยเป็นหน่วยงานด้านการบริหารงานบุคคลขององค์การ ตามประกาศ สภาองค์การบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอธิการบดีลงวันที่ 23 มกราคม 2555 มีการแบ่งส่วนราชการภายในจากเดิม 7 กลุ่มงาน เป็น 8 กลุ่มงาน และปัจจุบันมีบุคลากรในสังกัดทั้งสิ้น 27 คน (รวมผู้อำนวยการกอง ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2557) ประกอบด้วย

1. กลุ่มงานแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล
2. กลุ่มงานบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล
4. กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

5. กลุ่มงานสวัสดิการและบุคลากรสัมพันธ์
6. กลุ่มงานวิจัยและประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. กลุ่มงานทะเบียนประวัติและค่าตอบแทน
8. กลุ่มงานบริหารและธุรการ

โดยแต่ละกลุ่มงานแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 4 งานหลัก
ดังนี้ 2.3.1 กลุ่มงานแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 4 งานหลัก
ดังนี้

2.3.1.1 งานวิเคราะห์และจัดทำแผน รับผิดชอบ

- 1) งานแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล
- 2) งานจัดทำคำของบประมาณประจำปี
- 3) งานแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน
- 4) งานแผนปฏิบัติราชการประจำปี
- 5) งานวิเคราะห์และจัดทำแผนอัตรากำลัง
- 6) งานปรับโครงสร้างแบ่งส่วนราชการ
- 7) งานพัฒนาระบบรับสมัครงานออนไลน์ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล

(NIDA Job Apply)

2.3.1.2 งานประกันคุณภาพและการบริหารความเสี่ยง รับผิดชอบ

- 1) งานจัดรายงานตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง
- 2) งานการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกองบริหาร
ทรัพยากรบุคคล
- 3) งานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน
- 4) งานประกันคุณภาพ (SAR)
- 5) งานจัดทำรายงานประจำปีของกองบริหารทรัพยากรบุคคล

2.3.1.3 งานส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมบุคลากร

รับผิดชอบ

- 1) งานจัดทำแผนส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม
- 2) งานพัฒนาระบบรับฟังข้อคิดเห็น/ เสนอแนะ และการป้องกัน/

จัดการกรณี พุทธกรรมไม่พึงประสงค์ภายในองค์กร

- 3) งานพัฒนาระบบเว็บไซต์และประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร
- 4) งานส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม
- 5) งานเลขานุการคณะกรรมการดำเนินงานตามจรรยาบรรณของบุคลากรส

าย

สนับสนุน

2.3.1.4 งานสรรหาและเลือกตั้งผู้บริหาร รับผิดชอบ

- 1) งานสรรหาผู้บริหารองค์การ (เลือกตั้งตัวแทนสายสนับสนุน และเสนอเรื่องโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง)
- 2) งานเลือกตั้งผู้บริหารคณะ/ สำนัก
- 3) งานจัดทำคำสั่งแต่งตั้งผู้รักษาการแทน/ รักษาการแทน/ รักษาการในตำแหน่ง/ ปฏิบัติราชการแทน
- 4) งานจัดทำคำสั่งแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งบริหารสายวิชาการและสายสนับสนุน

2.3.2 กลุ่มงานบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 3 งานหลัก ดังนี้

2.3.2.1 งานบริหารอัตรากำลัง รับผิดชอบ

- 1) งานเปลี่ยนประเภทตำแหน่ง เปลี่ยนชื่อตำแหน่ง และเปลี่ยนระดับตำแหน่ง
- 2) งานปรับวุฒิ
- 3) งานย้ายและตัดโอนตำแหน่งอัตราเงินเดือน
- 4) งานปรับระดับชั้น
- 5) งานขอยืมตัว
- 6) งานลาออกจากราชการ และ Exit Interviews
- 7) งานต่อเวลาราชการ
- 8) งานขอยุบเลิกอัตรากำลัง

2.3.2.2 งานคัดเลือกและสรรหาบุคลากร รับผิดชอบ

- 1) งานคัดเลือก สรรหา และสอบแข่งขัน
- 2) งานรับโอน/ ให้โอน บรรจุและแต่งตั้ง
- 3) งานเลขานุการคณะกรรมการบริหารงานบุคคล และรวบรวมมติกับค.
- 4) งานคัดเลือกและสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานและผู้อำนวยการกอง

หรือเทียบเท่า

- 5) งานประเมินค่างานกรณีตำแหน่งว่าง

2.3.2.3 งานสัญญาและวินัยบุคลากร

รับผิดชอบ

- 1) งานสัญญาจ้างลูกจ้างชั่วคราวและพนักงานองค์การ
- 2) งานสัญญาเช่าใช้ทุนการศึกษา (กรณีบรรจุบุคลากรที่ต้องเช่าใช้ทุน)
- 3) งานเลขานุการคณะกรรมการสอบสวนวินัยบุคลากร

2.3.3 กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 5 งานหลัก ดังนี้

2.3.3.1 งานยุทธศาสตร์องค์กรและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร รับผิดชอบ

- 1) งานจัดทำรายงานตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง
- 2) งานโครงการตามยุทธศาสตร์
- 3) งานโครงการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ หมวด 4 และหมวด 5
- 4) งานสำรวจวัฒนธรรมองค์กร
- 5) งานโครงการ/ กิจกรรมขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร

2.3.3.2 งานฝึกอบรมและพัฒนา รับผิดชอบ

- 1) งานจัดทำงบประมาณ
- 2) งานขออนุมัติเบิกจ่าย
- 3) งานเลขานุการคณะกรรมการพัฒนานุคลากร
และคณะกรรมการบริหาร

กองทุนพัฒนานุคลากร

- 4) งานศึกษาและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนานุคลากร (Need Assessment)
- 5) งานจัดทำแผนพัฒนานุคลากร
- 6) งานหลักสูตรและบริหาร โครงการอบรมตามแผนพัฒนานุคลากร
- 7) งานติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม
- 8) งานข้อมูลการฝึกอบรมในระบบประกันคุณภาพการศึกษา (QAIS)

2.3.3.3 งานพัฒนาสมรรถนะบุคลากร รับผิดชอบ

- 1) งานศึกษา วิเคราะห์และจัดทำสมรรถนะบุคลากร
- 2) งานสำรวจช่องว่างสมรรถนะเพื่อการพัฒนาบุคลากร (Competency Gap)
- 3) งานจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)
- 4) งานกำกับ ติดตามแผนพัฒนารายบุคคล
- 5) งานประเมินสมรรถนะบุคลากร
- 6) งานระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRIS)

2.3.3.4 งานส่งเสริมความรู้และประสบการณ์รับผิดชอบ

- 1) งานทุนการศึกษา
- 2) งานดูแลนักเรียนทุน
- 3) งานลาศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน
ไปปฏิบัติงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ

- 4) งานขออนุมัติให้บุคลากรลาไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ
- 5) งานขออนุมัติให้บุคลากรลาไปปฏิบัติงานตามมติคณะรัฐมนตรี
- 6) งานขออนุมัติให้บุคลากรลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ
- 7) งานขออนุมัติให้บุคลากรเดินทางไปราชการในประเทศและต่างประเทศ

และจัดทำหนังสืออำนวยความสะดวกในการจัดทำหนังสือเดินทางราชการ และหนังสือนำเพื่อตรวจลงตราเข้าประเทศ

- 8) งานโครงการ Sit in Learning
- 9) โครงการสนับสนุนการพัฒนาตนเองด้านทักษะภาษาอังกฤษ
- 10) โครงการให้ทุนการศึกษาระดับปริญญาโทภายในองค์การ
- 11) โครงการให้เงินรางวัลการเลื่อนระดับสูงขึ้น

2.3.3.5 งานบริหารความรู้ภายในองค์การ รับผิดชอบ

- 1) การศึกษา วิเคราะห์และจัดทำแผนการจัดการความรู้
- 2) งานจัดทำรายงานตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง
- 3) งานเครือข่ายการจัดการความรู้องค์การอุดมศึกษา
- 4) งานเลขานุการคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์การ
- 5) งานโครงการนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดี(NIDA Best Practice)
- 6) งานดำเนินการจัดมหกรรม NIDA Knowledge Forum
- 7) งานกิจกรรม NIDA Expert Sharing
- 8) งานกิจกรรม NIDA HR Clinic
- 9) งานรวบรวมความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี
- 10) งานพัฒนาและบริหารเว็บไซต์การจัดการความรู้ระดับองค์การ
- 11) งานสัมมนาการจัดการความรู้ประจำปี
- 12) งานจัดทำจุลสาร NIDA KM: WISDOM for Change
- 13) งานประเมินผลการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 14) งานวัดวิเคราะห์การจัดการความรู้(TQA)

2.3.4 กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย 4 งานหลัก ดังนี้

2.3.4.1 งานความก้าวหน้าในอาชีพสายวิชาการ รับผิดชอบ

- 1) งานแต่งตั้งบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ

- 2) งานแต่งตั้งศาสตราจารย์ให้ได้รับเงินเดือนขั้นสูง
- 3) งานแต่งตั้งศาสตราจารย์พิเศษ
- 4) งานแต่งตั้งศาสตราจารย์
- 5) งานแต่งตั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์วุฒิคุณ รองศาสตราจารย์วุฒิคุณ และ

ศาสตราจารย์วุฒิคุณ

- 6) งานสัมมนาการขอตำแหน่งทางวิชาการประจำปี
- 7) งานติดตามและแจ้งเตือนการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นสายวิชาการ
- 8) งานเลขานุการประชุม

2.3.4.2 งานความก้าวหน้าในอาชีพสายสนับสนุน รับผิดชอบ

1) งานจัดทำ ตรวจสอบ และรายงานผลการปฏิบัติงานภาระงานทางวิชาการ
ประจำปีสายวิชาการและสายสนับสนุน

- 2) งานกำกับและติดตามผล
การปฏิบัติตามเงื่อนไขของภาระงานสายวิชาการ

และสายสนับสนุน

- 3) งานจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 4) งานจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของพนักงานองค์การ
- 5) งานเลขานุการ

การประชุมคณะกรรมการตรวจสอบภาระงานทางวิชาการ 2.3.4.3

งานฐานข้อมูลและสารสนเทศความก้าวหน้าในอาชีพ รับผิดชอบ

- 1) งานสถิติและข้อมูลสารสนเทศความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2) งานพัฒนาและบริหารเว็บไซต์และระบบสื่อสารภายในกองบริหาร

ทรัพยากรบุคคล

- 3) งานพัฒนาและบริหารระบบทำเนียบผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการแห่งชาติ
- 4) งานจัดทำรายงานตัวชีวิตที่เกี่ยวข้อง
- 5) งานฐานข้อมูลบัญชีรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสายวิชาการและสายสนับสนุน
- 6) งานระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRIS)

2.3.4.4 งานติดตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน
ที่ดำรงตำแหน่ง สูงขึ้น รับผิดชอบ

- 1) งานจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น
- 2) งานกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น
- 3) งานจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

2.3.4.5 งานกฎระเบียบข้อบังคับ รับผิดชอบ

- 1) งานกองทุน
 - (1) งานกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
 - (2) งานกองทุนประกันสังคม
 - (3) งานกองทุนสวัสดิการบุคลากร
 - (4) งานเลขานุการคณะกรรมการสวัสดิการขององค์การ
- 2) งานสินเชื่อ
 - (1) งานสินเชื่อองค์การการเงิน
 - (2) งานสวัสดิการเงินกู้ซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์
- 3) งานสวัสดิการองค์การ
 - (1) งานให้ทุนการศึกษาบุตรบุคลากร
 - (2) งานประกันสุขภาพแบบกลุ่ม
 - (3) งานสวัสดิการงานศพบุคลากรและครอบครัว
 - (4) งานขอพระราชทานเพลิงศพและนำอาบศพ
 - (5) งานตรวจสอบสุขภาพบุคลากรประจำปี
 - (6) งานโครงการดูแลเด็ก

2.3.4.6 งานสิทธิประโยชน์รับผิดชอบ

- 1) งานลาภิจ และลาพักผ่อน ณ ต่างประเทศ
- 2) งานลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจจ์
- 3) งานตรวจสอบวันลาประเภทต่าง ๆ ของบุคลากรองค์การ

- 4) งานเครื่องหมายพนักงานองค์การ
- 5) งานตรวจสอบการลาทุกประเภทของบุคลากรภายในหน่วยงาน (บค.)
- 6) งานติดตั้งและอินเทอร์เน็ตสำหรับผู้บริหาร

2.3.4.7 งานคัดเลือกข้าราชการดีเด่น และนักศึกษาเก่าดีเด่น

2.3.4.8 งานบุคลากรสัมพันธ์รับผิดชอบ

- 1) งานประชุมและการอบรมโครงการ กบข. และ กสจ.
- 2) งานส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน

2.3.5 กลุ่มงานวิจัยและประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 งานหลัก ดังนี้

2.3.5.1 งานวิจัยและพัฒนา รับผิดชอบ

- 1) งานวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2) งานพัฒนาองค์กร (Organization Development)
- 3) งานสำรวจความพึงพอใจต่อระบบบริหารงานบุคคลประจำปี
- 4) งานโครงการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ หมวด 4

และหมวด 5 2.3.5.2 งานประเมินผลการปฏิบัติงาน รับผิดชอบ

- 1) งานประเมินผลการทดลองงาน
- 2) งานประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาจ้างและจัดทำสัญญาจ้าง
- 3) งานประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนของผู้บริหารองค์การและ

บุคลากรภายในหน่วยงาน

- 4) งานประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลผู้บริหารองค์การ
- 5) งานระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล HRIS
- 6) งานจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

2.3.5.3 งานติดตามและประเมินผล รับผิดชอบ

- 1) งานติดตามและรายงานผลการปฏิบัติตามมติสภาองค์การเกี่ยวกับ

การบริหารงานบุคคล

- 2) งานติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
- 3) งานติดตามและประเมินผลตามแผนพัฒนารายบุคคลของการทดลองงาน

และต่อสัญญาจ้าง

- 4) งานจัดทำรายงานควบคุมภายในของกองบริหารทรัพยากรบุคคล

5) การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ

(Part : Performance Assessment Rating Tool)

2.3.6 กลุ่มงานทะเบียนประวัติและค่าตอบแทน ประกอบด้วย 3 งานหลัก ดังนี้

2.3.6.1 งานทะเบียนประวัติรับผิดชอบ

- 1) งานทะเบียนประวัติ
- 2) งานบันทึกในสมุดประวัติกรม.1
- 3) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 4) งานบำเหน็จ บำนาญ และขอรับเงินกองทุน กบข. และ กสจ.
- 5) งานบัตรประจำตัวบุคลากร
- 6) งานเกษียณอายุราชการและเกษียณอายุก่อนกำหนด
- 7) งานหนังสือรับรองภาษาไทยและภาษาอังกฤษ
- 8) งานจัดทำประกาศผู้ปฏิบัติงานในองค์กรครบ 30 ปี

2.3.6.2 งานสถิติและข้อมูลสารสนเทศบุคลากร รับผิดชอบ

- 1) งานบันทึกข้อมูลในระบบ MIS และ QAIS
- 2) งานบันทึกข้อมูลในระบบกรมบัญชีกลาง (จ่ายตรงเงินเดือนและรักษาพยาบาล)
- 3) งานจัดทำสถิติข้อมูลสารสนเทศบุคลากร
- 4) งานจัดทำรายงานข้อมูลและสารสนเทศรอบ 6 เดือน
- 5) งานจัดทำรายงานตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง

2.3.6.3 งานบริหารและค่าตอบแทน รับผิดชอบ

- 1) งานบริหารและค่าตอบแทน

งานเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ พนักงานองค์กร ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว

- 2)
- 3) งานบริหารจัดการเงินรางวัลการปฏิบัติราชการ ก.พ.ร.
- 4) งานค่าตอบแทนกรณีผู้มีประสบการณ์
- 5) งานค่าตอบแทนผู้บริหารองค์กร
- 6) งานกองทุนค่าใช้จ่ายพนักงานองค์กร

2.3.7 กลุ่มงานบริหารและธุรการ ประกอบด้วย 4 งานหลัก ดังนี้

2.3.7.1 งานบุคคลและสารบรรณ รับผิดชอบ

- 1) งานรับ-ส่งเอกสาร
- 2) งานโต้ตอบหนังสือ
- 3) งานเสนอ-เวียนหนังสือทางสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์และระบบสื่อสารภายในองค์กร (ICS)
- 4) งานจัดเก็บ/ ทำลายเอกสาร
- 5) งานจัดทำเพิ่มสารบรรณกลาง
- 6) งานควบคุมและดูแลการรับและส่งเอกสารทางโทรสารของกองบริหารทรัพยากรบุคคล
- 7) งานควบคุมและดูแลการใช้โทรศัพท์ทางไกลของกองบริหารทรัพยากรบุคคล
- 8) งานควบคุมและตรวจสอบบัญชีเวลาปฏิบัติงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน
- 9) งานดำเนินการขออนุมัติและส่งรายชื่อบุคลากรของกองบริหารทรัพยากรบุคคลเข้าอบรม/ สัมมนา/ ดูงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 10) งานลงข้อมูลการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานในระบบ QAIS
- 11) งานนำเสนอเรื่องเข้าที่ประชุมสภาองค์กร
- 12) งานจัดประชุมและเลขานุการการประชุมกองบริหารทรัพยากรบุคคลและการจัดประชุมหัวหน้ากลุ่มงานภายในกองบริหารทรัพยากรบุคคล
- 13) งานสัมมนาประจำปีกองบริหารทรัพยากรบุคคล

2.3.7.2 งานการเงินและพัสดุรับผิดชอบ

- 1) งานจัดซื้อ/ จัดจ้างวัสดุและครุภัณฑ์ของหน่วยงานและของโครงการตาม แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากองการ ด้วยระบบ MIS
- 2) งานเบิกจ่ายเงินงบประมาณเงินรายได้และแผ่นดิน ด้วยระบบ MIS
- 3) งานบริหารจัดการเงินยืมทดรองราชการกองบริหารทรัพยากรบุคคล
- 4) งานจัดทำคำของบประมาณเงินรายได้และเงินแผ่นดินประจำปีหมวดงบดำเนินงาน งบลงทุน (รายการค่าครุภัณฑ์) งบเงินอุดหนุนทั่วไป

5) งานดำเนินการขออนุมัติเบิกงบประมาณเงินรายได้และแผ่นดินของหน่วยงาน ได้แก่ค่าล่วงเวลา ค่าเลี้ยงรับรอง ค่าใช้จ่ายโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารองการ

6) งานเบิกจ่ายวัสดุสำนักงานและการซื้ออุปกรณ์สำนักงานส่วนกลาง

7) งานจัดทำรายงานการสำรวจครุภัณฑ์ประจำปีการส่งมอบ การโอน และการจำหน่าย

8) งานจัดทำรายงานการสำรวจครุภัณฑ์ประจำปีการส่งมอบ การโอน และการจำหน่าย

9) งานจัดทำรายงานงบประมาณและฐานะการเงินของหน่วยงาน

10) งานจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุ/ ครุภัณฑ์และแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน

11) งานแจ้งซ่อมบำรุงวัสดุสำนักงานและครุภัณฑ์ของหน่วยงาน

2.3.7.3 งานติดตามเอกสารและบริการ รับผิดชอบ

1) งานผลิตและสำเนาเอกสาร

2) งานรักษาความสะอาด

3) งานรักษาความปลอดภัย

4) งานดูแลแจ้งซ่อมสถานที่/ระบบน้ำประปา/ ไฟฟ้า

5) งานจัดเลี้ยงและบริการ

6) งานรวบรวมและจัดส่งจดหมายและพัสดุของหน่วยงาน

7) งานระบบจองทรัพยากรของหน่วยงาน

8) งานกิจกรรม 5ส. ของหน่วยงาน

9) งานแจ้งขอใช้เครื่องปรับอากาศในวันหยุดราชการ

2.3.7.4 งานประชาสัมพันธ์รับผิดชอบ

1) งานเครือข่ายประชาสัมพันธ์ของหน่วยงาน

2) งานรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร

2.4 ปัจจัยที่เป็นปัญหาในการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนนั้น จะต้องคำนึง และทราบถึงปัญหาในการบริหารงานทางด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อผู้บริหารองค์กรจะได้นำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงขอเสนอปัจจัยที่เป็นปัญหาในการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

2.4.1 ศูนย์การเรียนรู้(2557) ได้สรุปปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแนวทางแก้ไขไว้

5 ปัญหา ประกอบด้วย

2.4.1.1 ปัญหาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาในการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในทางปฏิบัติพบว่ามีปัญหาที่สำคัญ

5 ประการ คือ

1) ปัญหาการผสมผสานเชิงกลยุทธ์(Strategic Integration) ในกรณีที่องค์กรขาดการผสมผสานเชิงกลยุทธ์เช่น ขาดการวางแผนธุรกิจ ทำให้การบริหารขาดทิศทางที่ชัดเจนไม่มีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานตามช่วงเวลาในอนาคต นอกจากจะไม่สามารถวัดผลสำเร็จในการดำเนิน ธุรกิจแล้ว ยังทำให้เกิดปัญหาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

2) ปัญหาการเปรียบเทียบมาตรฐานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรอื่น (Benchmarking) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญแก่การเปรียบเทียบมาตรฐานการปฏิบัติขององค์กรอื่น โดยเฉพาะองค์กรคู่แข่ง ทำให้องค์กรไม่สามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และระยะเวลาในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การปฏิบัติของพนักงานได้

3) ปัญหาด้านกฎระเบียบ ข้อกำหนด หรือโครงสร้างการบริหาร (Rigid Structure) ถ้าองค์กรมีกฎระเบียบ ข้อกำหนดหรือโครงสร้างการบริหารที่ซับซ้อนและไม่ยืดหยุ่น การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และความจำเป็นทางธุรกิจจะทำได้ยาก

4)ปัญหาการผสมผสานการจัดการทรัพยากรมนุษย์(No Integrative Human Resource Management) กิจกรรมการบริหารแยกออกจากกัน ไม่มีการประสานและสนับสนุนกันต่างฝ่าย ต่างทำ

5) ปัญหาการคาดคะเนความต้องการด้านกำลังคน (No Manpower Requirement Forecast) คือ ไม่มีการวางแผนกำลังคนที่

2.4.1.2 ปัญหาด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาในการวางแผนด้านการสรรหาและคัดเลือกในทางปฏิบัติพบว่ามีปัญหาที่สำคัญ

2 ประการคือการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จากภายในองค์กร

- (1) ขาดการให้ข้อมูลข่าวสารเรื่องตำแหน่งงานว่างที่ดีพอ
- (2) ผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ยังหน่วยงานอื่น
- (3) ขาดความเป็นธรรมในการคัดเลือก
- (4) องค์กรขาดโอกาสที่จะคัดเลือกคนที่มีความสามารถสูงและเหมาะสม

กับตำแหน่งจากภายนอก

(5) การสรรหาและคัดเลือกพนักงานภายในองค์กรอย่างเดียว จะทำให้วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมขององค์กรมีลักษณะคงเดิม ไม่เปลี่ยนแปลง ขาดการผสมผสานจากปัจจัยภายนอก

(6) การสรรหาและคัดเลือกพนักงานภายในองค์กรสามารถทำได้เฉพาะ ในบางระดับและทำได้ในขอบเขตที่จำกัด

2) การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกองค์กร

- (1) ช่วงเวลาในการรับสมัครพนักงานใหม่ไม่เหมาะสม เช่น การรับสมัคร นักศึกษาในช่วงเวลาที่กำลังจะสำเร็จ การศึกษาจะมีผู้สมัครจำนวนมากมีโอกาสเลือกสรรได้มาก แต่ถ้า รับสมัครช่วงเวลาอื่น คนดีๆ อาจได้งานไปหมดแล้ว หรือการรับสมัครผู้มีประสบการณ์แล้ว หากทำ ช่วงปลายปีย่อมไม่เหมาะสม
- (2) องค์กรไม่สามารถดึงดูดความสนใจให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาสมัครงาน
- (3) ปัญหาได้คนไม่ตรงกับความต้องการ
- (4) ปัญหาเรื่องความยากลำบากในการสรรหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือผู้บริหารที่มีความสามารถ
- (5) ปัญหาเรื่องขาดการสื่อสารข่าวสารการรับสมัครที่ดีและเหมาะสม
- (6) ปัญหาเรื่องกระบวนการคัดเลือกขาดประสิทธิภาพ
- (7) ระบบคัดเลือกโดยการใช้วิธีสัมภาษณ์ที่ไม่มีคุณภาพ ไม่มีการกำหนดมาตรฐานในการสัมภาษณ์
- (8) ขาดการสร้างควมพึงพอใจให้แก่ผู้สมัคร เพราะ ไม่มีระบบการจัดการที่ดี
- (9) ปัญหาเรื่องการรักษาความลับ

(10) ปัญหาเรื่องการเสนอเงินเดือน

(11) ปัญหาเรื่องการตรวจสอบประวัติผู้สมัคร เพื่อให้แน่ใจว่าได้คนดี

มาร่วมงาน

2.4.1.3 ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาใน

การวางแผนด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทางปฏิบัติพบว่า

มีปัญหาที่สำคัญ 3 ประการคือ

1) การฝึกอบรมและพัฒนาไม่ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร

(1) การฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นเครื่องมือของฝ่ายจัดการ แต่บางครั้ง

การฝึกอบรมและพัฒนาไม่ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร

เช่นองค์กรมีความต้องการยกระดับคุณภาพ สินค้าและบริการแต่กลับไปทำการฝึกอบรม

การทำงานเป็นทีม

(2) การฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับช่วงการพัฒนาธุรกิจ เช่น

ธุรกิจอยู่ในช่วงเริ่มต้น แต่การฝึกอบรมและพัฒนาเน้นไปในเรื่องการลดต้นทุนการดำเนินงาน

(3) ความแตกต่างของลักษณะและประเภทธุรกิจของแ

แต่ละองค์กร เช่น การเลียนแบบการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานขององค์กรที่มีชื่อเสียง

โดยไม่คำนึงถึง ความเหมาะสมในเชิงกลยุทธ์

2) การฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับการพัฒนาสายอาชีพ

(1) ในแต่ละองค์กรจะต้องมีการกำหนดกลุ่มงาน (Job Group)

และความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

อย่างชัดเจนจากตำแหน่งเริ่มต้นไปจนถึงสูงสุดปัญหาคือองค์กร ไม่ได้กำหนด

ระดับความรู้ความสามารถในแต่ละระดับงานไว้ให้ชัดเจนจึงไม่สามารถกำหนดหลักสูตร

และวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมได้

(2) แม้บางครั้งจะกำหนดในเรื่องความรู้ความสามารถ ทักษะและ

พฤติกรรมในแต่ละระดับไว้ชัดเจน แต่หากไม่สอดคล้องและเสริมกันจะทำให้

การพัฒนาพนักงานในแต่ละระดับตามสายอาชีพขาดความชัดเจน

(3) การฝึกอบรมและพัฒนาที่ไม่ดำเนินการในช่วงเวลาที่เหมาะสม คือ

ฝึกอบรมแล้วไม่ได้นำความรู้และทักษะไปใช้ในทันทีอาจทำให้ลืมได้ในทางกลับกัน

การจัดการฝึกอบรมและพัฒนา

กำหนดให้มีขั้นเข้าไปปล่อยให้พนักงานเรียนถูกเรียนผิดเป็นเวลานานจนเกิดความเคยชิน เมื่อได้รับ

การฝึกอบรมอาจจะไม่ยอมเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน

(4) พนักงานขาดข้อมูลข่าวสารในเรื่องการพัฒนาสายอาชีพ ทำให้พนักงานทำงานโดยปราศจากจุดมุ่งหมายที่ถูกต้อง

(5) การฝึกอบรมและพัฒนาโดยไม่คำนึงปัจจัยเรื่อง กลุ่มอายุระดับตำแหน่งและสายอาชีพที่แตกต่างกัน จะเกิดความสูญเปล่า

2.4.1.4 ปัญหาด้านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา

กระบวนการฝึกอบรมเริ่มจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมไปสู่การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม หลังจากนั้นจึงลงมือฝึกอบรม และทำการประเมินผล ปัญหาที่เกิดขึ้น 5 ประการ คือ

- 1) ปัญหาเรื่องการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ผิดพลาด จากการได้ข้อมูล
ที่ผิดพลาดหรือไม่ตรงจุด
- 2) ปัญหาที่เกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนา: เช่น หัวข้อ เทคนิคการสอน
ช่วงเวลา จำนวนผู้เข้าฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม
- 3) ปัญหาในการดำเนินการฝึกอบรม เช่น การเลื่อนช่วงเวลา
การฝึกอบรมวิทยากร มีความรู้ไม่เพียงพอ เนื้อหาไม่ครอบคลุม เวลาในการฝึกอบรม
- 4) ปัญหาในการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา
- 5) ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนา:
เกิดจากผู้บังคับบัญชา ไม่เข้าใจนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์กร

2.4.1.5 ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน ปัญหาในการวางแผนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนพบว่ามีปัญหาที่สำคัญ 2 ประการคือ

- 1) ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน
การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหัวใจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเป็นจุดเริ่มต้นที่จะชี้วัดว่าการทำงานขององค์กรจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ในทางปฏิบัติพนักงานส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กรทั้งนี้เพราะองค์กรจะเพิ่ม ความคาดหวังจากพนักงานสูงขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากความต้องการเพิ่มผลผลิต เพิ่มกำไร เพิ่มความสามารถ ใจการแข่งขัน ฯลฯ ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ

- (1) การสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - (1.1) ระบบประเมินผลไม่สามารถที่จะวัดเป้าหมายใน
การดำเนินงาน

ขององค์กรได้

- (1.2) ไม่สามารถวัดพฤติกรรมในการปฏิบัติ
ที่พึงประสงค์ของพนักงาน

ทุกคนได้เนื่องจากในแต่ละหน่วยงานจะมีภารกิจหน้าที่และลักษณะงานแตกต่างกัน

- (1.3) ขาดมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- (1.4) การประเมินผล

การปฏิบัติงานสามารถวัดให้เห็นความแตกต่าง ของพนักงานแต่ละคนได้แต่ไม่สามารถวัดผล
การปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานได้และทีมงานได้

- (1.5) ขาดระบบหรือเครื่องมือที่จะนำข้อมูลจาก

การประเมินผลไปใช้ ในการแก้ไขจุดอ่อนของพนักงานทีมงาน และองค์การ

- (2) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- (2.1) การมองด้านเดียว ประเมินโดยการพิจารณาจากพฤติกรรม

ของพนักงานเพียงด้านใดด้านหนึ่งซึ่งเป็นการไม่เป็นการยุติธรรม

- (2.2) เรื่องเวลา เนื่องจากองค์การไม่ได้ทำการประเมินตลอดเวลา

- (2.3) เรื่องความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา ถ้าเห็นว่า

การประเมิน เป็นเรื่องสำคัญ ผลการประเมินจะมีความน่าเชื่อถือและมีความถูกต้อง ถ้าเห็นว่า
การประเมินไม่สำคัญ ผลการประเมินจะบิดเบือนจากความเป็นจริง

- (2.4) ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา

จะกลัวว่าผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นลบ จะทำให้พนักงานหมดกำลังใจ

- (2.5) การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง

การดำเนินโดยไม่บอกแนวทาง

การแก้ไข จะส่งผลให้พนักงานไม่ทราบแนวทางปฏิบัติที่หน่วยงานต้องการ

- (2.6) การให้คะแนนในการประเมินไม่มีความสม่ำเสมอ

- (2.7) ข้อบกพร่องของผู้บังคับบัญชา เช่น การมองแต่อดีต
ที่ผิดพลาด

หรือพฤติกรรมที่บกพร่องในอดีต

- (2.8) การแจ้งผลการประเมินบ่อยครั้ง

ที่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้มุ่งประเด็น ไปที่จุดประสงค์หลัก การประเมินเป็นเพียงแค่การพูดคุยกัน

- (2.9) ผู้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง

ที่ดีทำให้พนักงาน ขาดความเลื่อมใสต่อนโยบายขององค์การและไม่คิด

ที่จะปฏิบัติตามความคาดหวังขององค์การ

2) ปัญหาค่าตอบแทน

(1) ปัญหาโครงสร้างเงินเดือน

(2) การกำหนดโครงสร้างเงินเดือนโดยไม่มี

การวิเคราะห์งานและตีค่างานการประเมินค่างาน ถ้าองค์กรไม่มีการประเมินค่างานจะทำให้ไม่สามารถกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมได้

(3) โครงสร้างของงาน หากไม่กำหนด

ตามความยากง่ายคุณภาพและปริมาณ หน้าที่ความรับผิดชอบ การใช้ความรู้ความสามารถแล้วจะไม่สามารถกำหนดการพัฒนาตามสายอาชีพ และเป็นปัญหาในการกำหนดเงินเดือนให้เหมาะสม

(4) การไม่ทำการสำรวจเงินเดือน

3) ปัญหาการกำหนดค่าตอบแทน

(1) ปัญหาในการกำหนดสัดส่วนค่าตอบแทน

ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ที่ไม่เหมาะสม เช่นการกำหนดสัดส่วน

ที่เป็นตัวเงินมากแต่สวัสดิการน้อยทำให้พนักงานขาดความจงรักภักดี ต่อองค์การ อัตรา

การเข้าออกงานจะสูง การกำหนดสวัสดิการมาก ทำให้พนักงานเฉื่อยชาและองค์การ

สิ้นเปลืองงบประมาณสูง การจ่ายโบนัสแบบตายตัวตามฐานเงินเดือนไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึง

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเนื่องจากทุกคนได้ในอัตราส่วนที่เท่ากัน การจัดผลประโยชน์

ที่แสดงถึง ฐานะตำแหน่งในองค์การสำหรับผู้บริหารระดับสูง เช่นไม่มีรถประจำตำแหน่ง

ไม่มีพนักงานขับรถ ฯลฯ

(2) การวางโครงสร้างเงินเดือน

ที่กระบอกเงินเดือนหรือขั้นวิทยาวงเงินไป ทำให้ขาดแรงจูงใจที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อ

การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเนื่องจากพนักงาน สามารถที่จะได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

จนเต็มขั้นสูงสุดในกรณีที่กระบอกเงินเดือนมีความเลื่อมล่ำมาก ส่งผลให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อน

ขั้นเลื่อนตำแหน่งไม่เกิดความภาคภูมิใจพบมากในหน่วยงานราชการ

(3) การกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนอื่นในรูปสวัสดิการซึ่ง

มีทั้งในแบบ ของการบำรุงสุขและการบำบัดทุกข์มากเกินไปเช่น ค่าคลอดบุตร ค่าของขวัญวันเกิด

ค่าบำรุงขวัญ ค่าเช่าบ้าน ฯลฯ ส่งผลเสียในเรื่องของต้นทุน

แต่ถ้าน้อยเกินไปอาจสร้างความพึงพอใจกับพนักงาน ได้น้อย นอกจากนั้นยังมีเรื่องของช่วงอายุ

ที่ต่างกัน อาจต้องการสวัสดิการที่ต่างกัน

(4) การวางโครงสร้างเงินเดือนไม่มีความเหมาะสมกับลักษณะงาน

และวิชาชีพหรือสายงานหลักขององค์กร

4) ปัญหานโยบายและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

(1) การขาดระเบียบปฏิบัติในการบริหารเงินเดือนที่ชัดเจน

(2) การขึ้นเงินเดือนโดยมีระยะเวลาที่แน่นอนตายตัว

ส่งผลให้พนักงาน ที่มีศักยภาพสูงขาดแรงจูงใจใน

การทำงานองค์กรไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารเงินเดือนได้ส่งผล

ให้องค์การมีค่าใช้จ่ายเงินเดือนสูงกว่าผลผลิตทำให้ธุรกิจไม่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

(3) การขาดสถิติและข้อมูลด้านเงินเดือน

(4) ไม่มีการปรับปรุงนโยบายด้านการบริหารเงินเดือนและการสื่อสาร

5) ปัญหาวิธีการบริหารค่าตอบแทน

(1) องค์กรไม่สามารถจ่ายเงินเดือนให้แก่พนักงานอย่างเป็นธรรม

และเพียงพอ เนื่องจากองค์กรไม่ได้ศึกษา วิเคราะห์ประเมินค่างานและกำหนด

อัตราเงินเดือนอย่างเป็น ระบบหรือไม่สามารถอธิบายให้พนักงานเข้าใจได้

(2) อัตราเงินเดือนที่องค์กรจ่ายให้พนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับ

ตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรและไม่สามารถแข่งขันกับตลาดได้

(3) ปัญหาในการขาดการทบทวนโครงสร้างของงานและค่าของงาน

อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ไม่มีการปรับ โครงสร้างของเงินเดือนให้สอดคล้องกับสภาพการจ้างงาน

ที่เป็นจริง

(4) การพิจารณาคัดเลือกคนดีและเหมาะสมที่สุด เช่น ระบบอุปถัมภ์

ขาดระบบการคัดเลือกที่ดี ฯลฯ พนักงานผู้นั้นอาจมีผลงานและศักยภาพที่ไม่เหมาะสม และไม่คุ้มค่ากับค่าตอบแทนที่สำคัญหากรู้ไปถึงพนักงานคนอื่น จะทำให้เสียขวัญและกำลังใจได้

(5) ปัญหาการไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งอาจสูงเท่ากับ

หรือสูงกว่า

การเพิ่มของผลผลิตหรือผลกำไร

6) ปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์

ปัญหาด้านแรงงาน พบว่ามีปัญหาที่สำคัญ 4 ประการ คือ

(1) การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทุกองค์กร

ที่มีพนักงานตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป

ต้องปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานและกฎหมายแรงงานสัมพันธ์เช่น ความปลอดภัย ใน

การทำงาน วันเวลาทำงานและวันหยุดการจ่ายค่าล่วงเวลาและค่าทำงานในวันหยุด การจ่ายค่าชดเชย

ฯลฯ

(2) การบริหารงานที่ไม่คำนึงถึงทฤษฎีการจูงใจ

ฝ่ายนายจ้างมักจะจัดหา:

ผลประโยชน์ตอบแทนให้แก่พนักงานแบบเป็นกลุ่มโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของพนักงานแต่ละระดับ ที่แตกต่างกันจึงอาจเกิดปัญหาแรงงานสัมพันธ์ได้เช่นกรณีพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมี ศักยภาพสูงได้รับการปฏิบัติเช่นเดียวกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพด้อยกว่า ทำให้ เกิดผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน

(3) การขาดความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการเปลี่ยนแปลง

(4) การขาดข้อมูลเกี่ยวกับ

ความรู้สึกนึกคิดและความเดือดร้อนของพนักงาน 2.4.2 วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554: 9)

ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ไว้ว่าเกิดจาก 2 ปัจจัยหลัก ๆ ดังนี้

2.4.2.1 ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors) ได้แก่สภาพฐานะทางการเงิน

การตลาด การผลิต การศึกษา คำนวณวิจัยทรัพยากรมนุษย์ระบบบริหารข่าวสารข้อมูลบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กร วัฒนธรรม ค่านิยม และระเบียบวินัยข้อปฏิบัติขององค์กร เป็นต้น ทั้งนี้

เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.4.2.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors) ได้แก่บทบาทหน้าที่ของรัฐบาล

ความก้าวหน้าทางวิทยาการ เทคโนโลยีสภาพการแข่งขัน

ในลักษณะเดียวกันสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และปัจจัยอื่น ๆ เช่น ภัยธรรมชาติภาวะสงคราม เป็นต้น ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.4.3 นิสดารก ะเวชยานนท์(2557: 64-65) แนวคิดของการบริหารที่เกิดจากการ

ที่ผู้ปฏิบัติทำแล้ว ได้รับความสำเร็จและให้การยอมรับว่าเป็นการบริหารที่ดีซึ่งหากองค์กรอื่นได้นำไปปฏิบัติแล้ว ก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร

จะเห็นได้ว่าแนวคิดนี้เกิดจากความพยายามหาทางแก้ปัญหา: ในระดับเล็กขึ้นมาก่อน

ในช่วงปีค.ศ. 1998 นักวิชาการ Pfeffer ได้เสนอตัวแบบ 7 ประการ ที่ประกอบด้วย

1. ความมั่นคงในการจ้างงาน
2. การให้ความสำคัญกับการคัดเลือก
3. การมีทีมงานที่บริหารตนเอง
4. การจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจ
5. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์

6. การลดความแตกต่างระหว่างบุคลากรในองค์กร

7. การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

จากแนวคิดของผู้เขียนทั้ง 3 ท่าน ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัยที่เป็นปัญหาในการบริหาร- ทรัพยากรบุคคลว่าเกิดจากปัจจัยหลัก ๆ 2 ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย การรับรู้ ข่าวสารข้อมูล และการทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่: ความรับผิดชอบขององค์กร วัฒนธรรม ค่านิยม และระเบียบวินัยข้อปฏิบัติขององค์กร การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา

การมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรและการเปิดโอกาส

ในบุคลากรในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ความคาดหวังใน

การตอบสนองต่อความต้องการ ของบุคลากร และปัจจัยภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

ความมั่นคงในการจ้างงาน สภาพการแข่งขัน สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง รวมถึงภัยธรรมชาติ

ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่: เป็นปัญหาใน การบริหารทรัพยากรบุคคล 5 ปัจจัย ประกอบด้วย

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ข่าวสาร

2.5.1 ความหมายของการรับรู้

การรับรู้(Perception) หมายถึง วิธีการที่บุคคลมองโลกที่อยู่รอบๆ ตัวของบุคคล ฉะนั้นบุคคล 2 คน อาจมีความคิดต่อตัวกระตุ้นอย่างเดียวกันภายใต้เงื่อนไขเดียวกัน แต่แต่ละบุคคลทั้ง 2 อาจมี วิธีการยอมรับถึงตัวกระตุ้น (Recognize) การเลือกสรร (Select) การประมวล (Organize) และการตีความ (Interpret) เกี่ยวกับตัวกระตุ้นดังกล่าวไม่เหมือนกัน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวความคิดของ Schiffman&Kanuk (1991) ที่กล่าวว่า การรับรู้(Perception) หมายถึง “กระบวนการที่บุคคลแต่ละคนมีการเลือก ประมวล และตีความหมายเกี่ยวกับ ตัวกระตุ้นออกมาให้ความหมาย และได้ภาพของโลกที่มีเนื้อหา”

Kast&Rosenzweig (1985, อ้างถึงใน ฉันทฐพร ชินบุตร, 2547: 41) กล่าวว่า: การรับรู้เป็น การแปล ความหมายของสิ่งเร้าและการตอบสนองของร่างกายของคนต่อสิ่งเร้า จะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิมและทำให้บุคคลมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่ละบุคคลจะเลือกรับรู้เฉพาะ ข้อมูลที่ตรงกับความต้องการและความพอใจ อย่างไรก็ตาม ยัง ขึ้นกับพื้นฐานของกระบวนการของแต่ละบุคคลแต่ละคนเกี่ยวกับความต้องการ ค่านิยม การคาดหวัง และปัจจัยอื่น ๆ นอกจากนี้การรับรู้ยังสามารถอธิบายได้อย่างง่าย ๆ คือ หมายถึง

“กระบวนการตีความผ่านประสาทสัมผัสใดๆ โดยตรง ซึ่งจากความหมายนี้คำที่จะสื่อความหมายเกี่ยวกับการรับรู้การสัมผัสอื่นเป็นการที่เกิดจากการรับรู้ความรู้สึกเข้ามาทางประสาทสัมผัส เกิดเป็นความเข้าใจหรือความรู้สึกภายในของบุคคล

กฤษณา ศักดิ์ศรี(2530: 89) กล่าวว่า การรับรู้คือ การใช้ประสบการณ์เดิมแปลความหมายสิ่งเร้าที่ผ่านประสาทสัมผัสแล้วเกิดความรู้สึกความหมายว่าเป็นอะไร

กรองแก้ว อยู่สุข (2543, 47) ให้ความหมายของการรับรู้ว่า การรับรู้คือ กระบวนการที่แต่ละคน รวบรวมจัดและทำความเข้าใจต่อสิ่งที่เขามองเห็น ได้ยินหรือรู้สึก ซึ่งในความเป็นจริงแล้วจะให้ทุกคนมองสิ่งเดียวกันแล้วคิดและเข้าใจไปในแนวเดียวกันย่อมเป็นไปได้

จากความหมายของการรับรู้ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปว่า การรับรู้หมายถึงกระบวนการทางความคิดที่แต่ละคนรวบรวมและทำความเข้าใจโดยใช้ประสบการณ์เดิมแปลความหมาย ต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่มาสัมผัส ซึ่งการรับรู้ของแต่ละคนจะแตกต่างกัน

2.5.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปิดรับข่าวสาร

Klapper, J.T. (2503, อ้างถึงใน ศิวัช จันทนาสุภาภรณ์, 2554: 9)

ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการเลือกรับ

ข่าวสารหรือเปิดรับข่าวสารเปรียบเสมือนเครื่องกรองข่าวสารในการรับรู้ของมนุษย์ซึ่งประกอบด้วย การกลั่นกรอง 4 ขั้นตอนตามลำดับดังต่อไปนี้

1. การเลือกเปิดรับ

Selective Exposure เป็นขั้นแรกในการเลือกช่องทาง

การสื่อสารบุคคลจะเลือกเปิดรับสื่อ และข่าวสารจากแหล่งสารที่มีอยู่ด้วยคนหลายแหล่ง เช่น

การเลือกซื้อหนังสือพิมพ์ฉบับใดฉบับหนึ่ง อีกทั้งทักษะและความชำนาญใน

การรับรู้ข่าวสารของคนเรานั้นก็ต่างกัน บางคนถนัดที่จะฟังมากกว่าอ่าน

จะชอบฟังวิทยุโทรทัศน์มากกว่าอ่านหนังสือ เป็นต้น

2. การเลือกให้ความสนใจ

Select Attention ผู้เปิดรับข่าวสารมีแนวโน้มที่จะเลือกสนใจข่าวสารจากแหล่งใด

แหล่งหนึ่ง โดยมักเลือกตามความคิดเห็นความสนใจของตน เพื่อสนับสนุนทัศนคติเดิมที่มีอยู่และ

หลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับความรู้ความเข้าใจหรือทัศนคติเดิมที่มีอยู่และหลีกเลี่ยงสิ่ง

ที่ไม่สอดคล้อง กับความรู้ความเข้าใจหรือทัศนคติเดิมที่มีอยู่แล้ว เพื่อไม่ให้เกิดภาวะทางจิตใจ

ที่ไม่สมดุลหรือมี ความไม่สบายใจ ที่เรียกว่า ความไม่สอดคล้องทางด้านความเข้าใจ (Cognitive Dissonance)

3. การเลือกรับรู้และตีความหมาย

Selective Perception and Interpretation เมื่อบุคคลเปิดรับข้อมูลข่าวสารแล้ว
ก็เชื่อว่า... รับรู้ข่าวสารทั้งหมดตามเจตนาของของผู้ส่งสารเสมอไป
เพราะคนเรามักเลือกรับรู้และตีความหมาย สารแตกต่างกันไปตามความสนใจ
ทัศนคติประสบการณ์ความเชื่อ ความต้องการ ความคาดหวัง แรงจูงใจ สภาวะทางร่างกาย
หรือสภาวะทางอารมณ์และจิตใจ ฉะนั้นแต่ละคนอาจตีความเฉพาะ ข่าวสารที่สอดคล้องกับ
ลักษณะส่วนบุคคลดังกล่าว นอกจากจะทำให้ข่าวสารบางส่วนถูกตัดทิ้งไป ยังมี
การบิดเบือนข่าวสารให้มีทิศทางเป็นที่น่าพอใจของแต่ละบุคคลด้วย

4. การเลือกจดจำ

Selective Retention บุคคลจะเลือกจดจำข่าวสารในส่วนที่ตรงกับความสนใจ
ความต้องการ ทัศนคติ ฯลฯ ของตนเอง และมักจะลืมหรือไม่นำไปถ่ายทอดต่อในส่วน
ที่ตนเองไม่สนใจ ไม่เห็นด้วย
หรือเรื่องที่ขัดแย้งกับความคิดของตนเอง ข่าวสารที่คนเราเลือกจดจำไว้นั้น มักมีเนื้อหาที่จะช่วย
ส่งเสริม หรือสนับสนุนความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติค่านิยม หรือความเชื่อของแต่ละคนที่มีอยู่เดิมให้มี
ความมั่นคงชัดเจนยิ่งขึ้นและเปลี่ยนแปลงยากขึ้น เพื่อนำไปใช้เป็นประโยชน์ในโอกาสต่อไป
ส่วนหนึ่ง อาจนำไปใช้เมื่อเกิดความรู้สึกขัดแย้งและมีสิ่งที่ไม่สบายใจเกิดขึ้น

จากความหมายของการรับรู้และการเปิดรับข่าวสารที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถสรุปคำนิยาม
ของ “การรับรู้ข่าวสาร” ว่า คือ กระบวนการทางความคิดความเข้าใจที่มีต่อข้อมูลข่าวสาร
(ตัวกระตุ้น) โดยผ่านการกลั่นกรองของแต่ละบุคคล ซึ่งแต่ละบุคคลนั้นจะใช้ประสบการณ์ใน
การทำความเข้าใจ กับข่าวสารที่ตนเองได้รับ ซึ่งอาจตีความหมายของข่าวสาร
ที่ได้รับแตกต่างกันก็ได้

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ

2.6.1 ความหมายของความรู้ความเข้าใจ

ความรู้ความเข้าใจ คือ สิ่งที่เกิดสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า
หรือประสบการณ์รวมทั้ง ความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจ หรือสารสนเทศ
ที่ได้รับมาจากประสบการณ์สิ่งที่ได้รับมาจาก การได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือ
การปฏิบัติต้องควิชาในแต่ละสาขามาที่พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542)
ได้ให้ความหมายไว้และ Bloom (1980, อ้างถึงใน ศิพล รื่นใจชน, 2549: 10) ได้จำแนกความหมาย
ระหว่างความรู้ความเข้าใจ เพื่อประโยชน์ในการสื่อความหมายไว้ดังนี้

ความรู้หมายถึง พฤติกรรมและสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเน้นการจำ ไม่ว่าจะเป็นการระลึกถึงหรือระลึกได้ก็ตาม เป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นสืบเนื่องมาจากการเรียนรู้โดยเริ่มต้นจากการรวบรวมสาระต่าง ๆ จนกระทั่งพัฒนาไปสู่ขั้นที่มีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น

โดยความรู้นี้อาจแยกออกเป็นความรู้ เฉพาะสิ่ง และความรู้เรื่องสากล เป็นต้น

ความเข้าใจ เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการสื่อความหมายโดยอาศัยความสามารถทางสมองและทักษะ ซึ่งอาจจะกระทำได้โดยการใช้ปากเปล่า ข้อเขียน ภาษา หรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ โดยการทำ ความเข้าใจนั้น อาจไม่มีผลสมบูรณ์เสมอไป สำหรับพฤติกรรมความเข้าใจแบ่งได้ 3 รูปแบบ คือ การแปลความ การตีความ และการสรุปอ้างอิง

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2520, อ้างถึงใน ศรีวรรณ จิงสวัสดิ, 2548: 4)

ได้ให้ความสำคัญต่อพฤติกรรม มนุษย์ในด้านที่เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจถึงข้อเท็จจริงต่าง ๆ รวมทั้งศึกษาถึงการพัฒนาความสามารถทักษะ ทางสติปัญญาและการใช้วิจารณญาณของมนุษย์เพื่อประกอบการตัดสินใจ

จากความหมายของความรู้ความเข้าใจที่กล่าวมา

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ความรู้ความเข้าใจ เป็นกระบวนการรับรู้เรื่องราวหรือข้อมูลต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และสามารถรวบรวม หรือแยกแยะ ในประเด็นต่าง ๆ ได้

2.6.2 เครื่องมือที่จะช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ

การพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความรู้ความเข้าใจความรู้ในงาน

จนสามารถทำงานได้ดี

พัฒนางานได้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอยู่หลายเครื่องมือ (ประเวศน์มหารัตน์สกุล, 2556:

10) ได้แก่ 2.6.2.1 การให้การศึกษา (Education)

2.6.2.2 การฝึกอบรม (Training)

2.6.3.3 การสอนงาน (Coaching)

2.6.3.4 การฝึกปฏิบัติ(On the job training)

2.6.3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

2.6.3.6 การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development)

2.6.3.7 การบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน (Compensation Administration)

2.6.3.8 การพัฒนาระบบรางวัลใจ (Reward System)

2.6.3.9 การเรียนรู้ด้วยตนเอง

2.7 แนวความคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

2.7.1 บทบาทของผู้นำองค์กรในฐานะผู้มีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ภาวิวัฒน์พันธุ์แพ (2547: 57) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดย หากผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่ม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะต้องทำให้ บุคลากรในองค์กรยอมรับและมีความรู้สึกร่วมกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นภารกิจที่ทำทาสสำคัญ ของผู้นำองค์กรในปัจจุบัน ดังนั้น

ผู้นำองค์กรในฐานะผู้มีบทบาทสำคัญในระดับองค์กรจึงต้องแสดง บทบาทที่ชัดเจนในการส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีแนวทางปฏิบัติที่สำคัญซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้าน คือ

2.7.1.1 บทบาทต่อการพัฒนาองค์กรด้านความรู้แห่งตน เช่น

1) การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอยู่อย่าง สม่าเสมอ

2) การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จได้

3) การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการวางแผน กำหนดขั้นตอน และวิธีการในการทำงานอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน

2.7.1.2 บทบาทต่อการพัฒนาองค์กรด้านแบบแผนความคิดอ่าน เช่น

1) การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ และวินิจฉัยข้อมูลต่าง ๆ บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง

2) การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการพิจารณาไตร่ตรองข้อมูลต่าง ๆ อย่างรอบคอบทุกด้านก่อนการตัดสินใจดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งทุกครั้ง

3) การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการนำปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์

2.7.1.3 บทบาทต่อการพัฒนาองค์กรด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน เช่น

1) การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์

ของหน่วยงาน

2) การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรรับรู้ถึงเป้าหมายของหน่วยงานที่ต้องการในอนาคต

3) การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการวางแผนงานของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

2.7.1.4 บทบาทต่อการพัฒนาองค์การด้านการเรียนรู้ของทีม เช่น

1) การสนับสนุนให้หน่วยงานมีการจัดระบบการบริหารจัดการที่เปิดโอกาส ให้บุคลากรได้ตัดสินใจแก้ปัญหาการปฏิบัติงานร่วมกัน

2) การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน

3) การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น และยอมรับเหตุผลของกันและกัน

2.7.1.5 บทบาทต่อการพัฒนาองค์การด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เช่น

1) การสนับสนุนให้หน่วยงานกำหนดเป้าหมายและทิศทางการทำงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2) การสนับสนุนให้หน่วยงานมีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน

ระบบที่ชัดเจน

3) การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความสามารถในการคิด และปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ

2.7.2 ทฤษฎีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ

ไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (Eisenberger et al., 1986, อ้างถึงใน มูทิตา คงกระพัน, 2554: 15-16)

เสนอว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ เกิดจาก

การพิจารณาของพนักงานว่าองค์การเป็นเสมือนบุคคล การกระทำต่าง ๆ

ที่ถูกกระทำโดยตัวแทนขององค์การ จะถูกมองว่าเป็นความตั้งใจขององค์การมากกว่า เป็น

การกระทำของตัวแทนเอง การพิจารณาว่าองค์การเป็นเสมือนบุคคลนั้น พนักงานจะพิจารณา

การกระทำ ของตัวแทนองค์การว่าเป็นสิ่งที่องค์การว่าเป็นเหมือนบุคคล

ที่มีลักษณะใจดีมีเมตตากรุณาหรือเจตนาร้าย ไอเซนเบอร์เกอร์และคณะได้พัฒนาแบบสำรวจ

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ เพื่อศึกษาความเชื่อ โดยรวมของพนักงานต่อการปฏิบัติต่าง ๆ

ที่พนักงานได้รับว่า องค์การได้มองเห็นคุณค่าให้ความสำคัญ ในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ

และห่วงใยสวัสดิภาพของพนักงาน การศึกษา พบว่า การรับรู้การสนับสนุน

จากองค์การได้รับอิทธิพลจากความถี่ระดับ และความจริงจังของการได้รับการยอมรับและยกย่อง

จากองค์การหรือตัวแทนขององค์การ นอกจากนี้รางวัล เช่น ค่าตอบแทน ระดับตำแหน่งงาน

การเพิ่มค่า งาน และอิทธิพลของกฎระเบียบขององค์การจะมีผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ

ซึ่งการสนับสนุน จากองค์การเป็นการสะท้อนถึงคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การ หากพนักงานรับรู้ ว่าได้รับการสนับสนุนจากองค์การก็จะประเมินองค์การในทางบวก มีความผูกพันในการทำงานให้กับองค์การ เป็นการแลกเปลี่ยนพนักงานจะมีความพอใจที่จะมีส่วนร่วมในการจ้างงานกับองค์การต่อไป ซึ่งโรคเดส และ ไอเซนเบอร์เกอร์ ได้กล่าวถึง กระบวนการทางจิตใจซึ่งเป็นผลจากการรับรู้การสนับสนุนจาก องค์การ ดังนี้

1. จากั้บรรทัดฐานของการแลกเปลี่ยนตอบแทน (Reciprocity Norm) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ จะสร้างความรู้สึกลูกตอบแทนที่จะห่วงใยเกี่ยวกับสวัสดิภาพขององค์การ และมีพฤติกรรมช่วยเหลือเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ความห่วงใย การให้การยอมรับ การเคารพ โดย
การสนับสนุนจากองค์การจะสนอง ความต้องการทางสังคมของพนักงาน ทำให้พนักงานเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์การ และมีบทบาท ทางสังคมในองค์การ

3. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การจะส่งเสริมความคิดของพนักงาน
ที่ว่าองค์การ ตระหนักและให้รางวัลเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการทางจิตที่เกิดขึ้นกับพนักงานดังกล่าวข้างต้นจะส่งผลดีต่อทั้งสองฝ่าย คือ พนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้นและมีอารมณ์ทางบวกมากขึ้น และฝ่ายองค์การ คือ พนักงาน มีความผูกพันต่อองค์การสูงขึ้น การปฏิบัติงานดีขึ้น และลดอัตรา
การลาออกของพนักงาน

2.7.3 บทบาทของผู้บริหารที่ดี

PHR Thailand Contributor (2009)

การเป็นผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นระดับองค์การหรือใหญ่กว่า ้องค์การได้นั้น คงไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะมองไปในเรื่องใดแล้ว จะเป็นเรื่องเล็กหรือใหญ่ก็เกี่ยวข้องกับ ผู้บริหารทั้งนั้น ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้สรุปบทบาทของผู้บริหารที่ดี 11 ประการ ดังนี้

2.7.3.1 บทบาทการสร้างเครือข่าย (Networking) คือ การพยายามเข้าสังคม เพื่อจะได้ พบปะกับบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูล และพยายามรักษามิตรภาพนั้นไว้อย่างต่อเนื่อง โดยการไปเยี่ยมเยียน พูดคุยทางโทรศัพท์ให้ความร่วมมือในสิ่งที่เขาร้องขอให้ความสนใจ เข้าร่วมประชุมต่าง ๆ และกิจกรรม ทางสังคมที่สำคัญ

2.7.3.2 บทบาทการให้การสนับสนุน (Supporting) คือ การที่ผู้นำให้ความสนใจ และความเป็นเพื่อนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจ เห็นใจ และให้ การสนับสนุนให้ผู้ที่มีความวิตกกังวลในการปฏิบัติงาน ยินดีรับฟัง การปรับทุกข์และปัญหาต่าง ๆ รับรู้ ความสนใจของคนอื่น พยายามส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ และก้าวหน้าในอาชีพ

2.7.3.3 บทบาทการจัดความขัดแย้งและการสร้างทีมงาน (Managing conflict and team building) คือ การกระตุ้นและอำนวยความสะดวกในการหาหนทางในการแก้ไขความขัดแย้ง ผลักดันให้มีการสร้างทีมงานและความร่วมมือ

และสร้างความรู้สึกร่วมกันอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กร และทีมงาน

2.7.3.4 บทบาทการติดตาม (Monitoring) บทบาทในการติดตามดูแล การดำเนินการ และการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ทำได้โดยการติดตามดูความก้าวหน้า: และคุณภาพของการปฏิบัติงาน ดูความสำเร็จหรือล้มเหลวในแต่ละโครงการ ผล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสำรวจความต้องการ และค่านิยมของลูกค้า ติดตามและวิเคราะห์ปัจจัยของสิ่งแวดล้อมองค์กรที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการ และโอกาสต่าง ๆ

2.7.3.5 บทบาทการให้ข้อมูล (Informing) โดยการบอกให้ทราบถึงข้อมูลและผลการตัดสินใจที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจัดหาเอกสารทางวิชาการที่จำเป็น ให้คำปรึกษา เกี่ยวกับเทคนิควิธีในการปฏิบัติการและวิธีการที่จะเพิ่มพูนภาพพจน์หรือชื่อเสียงที่ดีขององค์กร

2.7.3.6 บทบาทในการสร้างความชัดเจน (Clarifying) คือการ ที่ผู้นำต้องสร้างความชัดเจน ในภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์ของงานต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายงาน ให้คำชี้แนะวิธีการ ทำงานและความรับผิดชอบต่องานนั้นเน้นวัตถุประสงค์ของงานกำหนดเวลาในการทำงานและความคาดหวัง ต่อผลงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบอย่างชัดเจน

2.7.3.7 บทบาทในการวางแผนและจัดองค์การ (Planning and organizing) คือบทบาท หน้าที่ของผู้นำในการเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนระยะยาวและกลยุทธ์ในการปรับตัวขององค์กร ต่อ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเสนอกิจกรรมทุกขั้นตอนของการดำเนินการ ของโครงการต่าง ๆ จัดแบ่งทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของกิจกรรม หรือโครงการตัดสินใจวิธีการปรับปรุง ประสิทธิภาพผลผลิตและความร่วมมือระหว่าง หน่วยงานในองค์กร

2.7.3.8 บทบาทในการแก้ปัญหา: (Problem solving) โดยชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ หรือผลของปัญหาต่องาน วิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เพื่อหาสาเหตุและทางเลือกในการแก้ปัญหา: จัดการแก้ปัญหา: และวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น

2.7.3.9 บทบาทในการปรึกษาและมอบหมายงาน (Consulting and delegating) คือ บทบาทในการที่จะต้องไตร่ตรองความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลกระทบ ต่อพวกเขา กระตุ้นให้เสนอแนะวิธีการปรับปรุงเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมอบหมาย อำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานที่สำคัญและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง

2.7.3.10 บทบาทในการสร้างแรงจูงใจ (Motivating) โดยการใช้เทคนิคในการมีอิทธิพล ต่อความรู้สึก ค่านิยมอันทำให้คนปฏิบัติงานตั้งใจและทุ่มเทความสามารถในการทำงานและยอมรับ ในวัตถุประสงค์ของงานชักจูงให้บุคคลต่าง ๆ ให้การสนับสนุน ร่วมมือช่วยเหลือและทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งการกำหนดพฤติกรรมที่เมาะสมในการปฏิบัติงาน

2.7.3.11 บทบาทในการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล (Recognizing and rewarding) คือการยกย่อง ประกาศเกียรติคุณให้ทราบกันทั่วและมอบรางวัลสำหรับผล การปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม
ความสำเร็จตามเป้าหมายการทำผลประโยชน์พิเศษแก่องค์กรแสดงการยอมรับและซาบซึ้ง ในความสำเร็จ ของการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนของผู้บริหารว่า ผู้บริหารเปรียบเสมือนตัวแทนขององค์กร ที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์กรและบุคลากรภายในองค์กร และการเป็นผู้บริหารที่ดีนั้น ควรจะสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การยกย่องชมเชย และมอบรางวัลให้แก่บุคลากร ที่ปฏิบัติงานดีเยี่ยม การให้ความสนใจหรือการเป็นเพื่อนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ฯลฯ ซึ่งจะทำให้บุคลากร มีความเชื่อถือต่อตัวผู้บริหารเองและส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรอีกด้วย

2.8 แนวความคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

2.8.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์(2537: 178) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารไว้ว่า การมีส่วนร่วม ของบุคคลจะก่อให้เกิดการมีส่วนเกี่ยวข้องและการมีส่วน เกี่ยวข้องจะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อหน่วยงาน และภารกิจที่ตนเองมีส่วนร่วม

สายสุนิย์ปฐมนันท์(2541: 41) กล่าวถึงการมีส่วนร่วม หมายถึง การ ที่ปัจเจกบุคคลคือกลุ่มคน หรือองค์กรประชาชนได้อำสาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดำเนินโครงการ การแบ่งปัน ผลประโยชน์และ การประเมินผลโครงการพัฒนาด้วยความสมัครใจ โดยปราศจากข้อกำหนดที่เมาะ

จากบุคคลภายนอกและเป็นไปได้เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกในชุมชน รวมทั้งที่อำนาจอิสระ ในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการพัฒนาให้กับสมาชิกในชุมชน รวมทั้งที่อำนาจอิสระในการแบ่งปัน ผลประโยชน์ที่เกิดจากการพัฒนาให้กับสมาชิกด้วยความพึงพอใจและผู้เข้ามามีส่วนร่วมมีความรู้สึก เป็นเจ้าของโครงการด้วย

Newstorm and Davis (1993, อ้างถึงใน ดวงสมร พิกสงฆ์, 2555: 13) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า เป็นการเกี่ยวข้องในด้านจิตใจ และอารมณ์ความรู้สึกของบุคคลในสถานการณ์กลุ่ม ที่จะกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ ที่จะกระทำในสิ่งที่บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และแบ่งความรับผิดชอบกัน ระหว่างสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดการมีส่วนร่วม

จากความหมายของการมีส่วนร่วมที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของการมีส่วนร่วม ว่าเป็นการที่ปัจเจกบุคคล เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกับกลุ่มคน หน่วยงาน หรือองค์การในการ ทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อภารกิจ ที่ตนเองมีส่วนร่วม

2.8.2 แนวคิดพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นักทฤษฎีองค์การมีแนวคิดเรื่องการจูงใจที่คล้ายคลึงกัน คือ ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Motivation Theory) มีความเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการเหมือนกัน ครอบคลุมที่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้จะเกิดปัญหาความต้องการอยู่ต่อไป แต่ถ้าความต้องการได้รับ การตอบสนอง

จะเลิกสนใจมนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกันทางด้านปริมาณความต้องการ ระดับต่ำก่อนข้างมีขอบเขตจำกัด แต่ความต้องการระดับสูงมักจะมีขอบเขตไม่จำกัด

Chris Argyris (อ้างถึงใน จันทรานีสงวนนาม, 2551: 166) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบและ ร่วมมือในการพัฒนาองค์การที่ปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของ องค์การควรประกอบด้วย สารสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

สมาชิกขององค์การยอมมีความผูกพันกับ องค์การที่ตนเองปฏิบัติอยู่และมีความปรารถนาที่จะได้มีส่วนร่วมในการบริหารขององค์การ แม้เพียง ได้รับฟังความคิดเห็น กทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การ

2. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย

เพราะนอกจากจะช่วยกระตุ้นให้ สมาชิกแสดงความคิดเห็นแล้ว ยังช่วยให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ระหว่างกลุ่มสมาชิก

และความร่วมมือกันจะแพร่ขยายไปทั้งองค์การทำให้สมาชิกทั้งองค์การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีส่วนร่วม เป็นการยินยอมและพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะมีผลทั้งทางใจ การยอมรับ การสนับสนุน และผลต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

3. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ การที่บุคคลได้แสดง ความคิดเห็นและยอมรับในเป้าหมายเดียวกัน

จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติขององค์การ

2.8.3 ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม สำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาแห่งชาติ(2540: 17) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการบริหาร

แบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. ช่วยสร้างความสามัคคีรวมพลังของบุคคลในองค์การ
2. ช่วยให้ทราบถึงความต้องการขององค์การทั้งหมด
3. ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ลดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน

และการย้ายงาน

4. ช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากพนักงานระดับต่ำ
5. ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน และให้สุขภาพจิตของคนในองค์การดีขึ้น
6. ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์การ
7. สร้างสรรค์หลักการประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในองค์การ
8. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและทะนุถนอม
9. ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ
10. เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ใน

การควบคุมงานให้ลดน้อยลง และทำให้ผลของงานดีขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบของผู้บริหารไปยังผู้ได้บังคับบัญชาหรือกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์การ พร้อมทั้งร่วมดำเนินการให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างเต็มที่

2.9 แนวความคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง

2.9.1 ความหมายของความคาดหวัง

ชัยฉกร พรภาณวิษญ์(2540: 6) อธิบายว่า ความคาดหวัง หมายถึง ความรู้สึก ความคิดเห็น การรับรู้การดีความ หรือการคาดการณ์ต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ยังไม่เกิดขึ้นของบุคคลอื่น ที่คาดการณ์ต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ยังไม่เกิดขึ้นของบุคคลอื่น ที่คาดหวังในบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตน โดยคาดหวังหรือต้องการให้บุคคลนั้นประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ตนต้องการ หรือคาดหวังเอาไว้

สิริวรรณศรีสกุล (2528: 1) อธิบายว่า ความคาดหวังของมนุษย์เป็นการคิดล่วงหน้าไว้ก่อน ซึ่งอาจจะไม่เป็นไปตามที่คิดไว้แต่มีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคล

Silkula (อ้างถึงใน สาริต สื่อประเสริฐสุข, 2544: 9) ได้สรุปว่า การที่คนมีพฤติกรรมอย่างใด อย่างหนึ่งนั้น ถ้ากล่าวถึงสาเหตุของแต่ละบุคคล ก็เพราะว่าบุคคลมีความคาดหวังเกิดขึ้น (Expectation)

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของความคาดหวัง คือ ความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิดของบุคคล ที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าต่อบางสิ่งบางอย่าง เป็น การคาดการณ์ความมุ่งหวังที่ดีงาม

2.9.2 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

ทฤษฎีความคาดหวังถูกนำเสนอโดย Victor Vroom (1964, อ้างถึงใน อัญชลีด้านวิรุพณิช, 2539: 53) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมนอย่างมากในการอธิบาย กระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน โดย Vroom มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงาน เพิ่มขึ้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงาน เพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้บุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงาน เพิ่มขึ้นจากระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้น หรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้น เมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่า: การกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผล การปฏิบัติงาน ของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนักและเป็นรางวัลที่เขาต้องการเพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับ การยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขาจึงเป็นไปได้ที่เขาจะไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับการคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้น รวมถึงความดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับซึ่งจะมีเรื่องของ

การดึงดูดใจ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน และการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามโดยทฤษฎีนี้จะเน้น เรื่องของการจ่ายและการให้รางวัลตอบแทน เน้นในเรื่องพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่องผลงาน ผลรางวัล และผลลัพธ์ของพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับความพยายามของพนักงาน

2.9.3 ปัจจัยกำหนดความคาดหวัง

พัชริมहाลาก (2538: 14) ได้สรุปปัจจัยที่กำหนดความคาดหวังมี 3 ประการ ได้แก่

1. ขึ้นอยู่กับลักษณะความแตกต่างของแต่ละบุคคล และสภาพแวดล้อม ความคาดหวัง และการแสดงออกจึงแตกต่างกัน เพราะความคิดความต้องการของแต่ละบุคคลนั้นแตกต่างกัน
2. ขึ้นอยู่กับความยากง่ายของงาน และประสบการณ์ที่ผ่านมาในครั้งนั้น ๆ กล่าวได้ว่า ถ้าบุคคลเคยประสบความสำเร็จในการทำงานนั้นมาก่อน ก็จะทำให้มีการกำหนดระดับความคาดหวัง ในการทำงานในคราวต่อไปสูงขึ้น และใกล้เคียงสภาพความเป็นจริงมากขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม จะกำหนดความคาดหวังลงมา เพื่อป้องกันมิให้เกิดความรู้สึกล้มเหลวจากระดับความคาดหวังที่ตั้งไว้ สูงกว่าความสามารถจริง
3. ขึ้นอยู่กับการประเมินความเป็นไปได้เพราะความคาดหวังเป็นความรู้สึกนึกคิด และการคาดการณ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยสิ่งนั้นๆอาจเป็นรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้ จะเป็นการประเมินค่า โดยมีมาตรฐานของตนเองเป็นเครื่องวัดของแต่ละบุคคล ซึ่งการประเมินค่าของแต่ละคน ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งชนิดเดียวกัน ก็อาจแตกต่างกันได้ด้วยขึ้นอยู่กับภูมิหลัง ประสบการณ์ ความสนใจการให้คุณค่าแกสิ่งนั้น ๆ ของแต่ละบุคคล จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ความคาดหวัง ของมนุษย์คาดหวังเกิดจากสภาพแวดล้อมที่บุคคลได้รับกับความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรม ที่แตกต่าง กันออกไป ตามความรู้ประสบการณ์และความต้องการ แล้วบุคคลจะตัดสินใจ

จากแนวคิดและทฤษฎีของความคาดหวังข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าความคาดหวังเป็นกระบวนการเชิงจิตวิทยาในองค์การอย่างหนึ่ง ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ของบุคคลนั้น เช่น การที่ตัวบุคคลทำงานมากกว่าระดับปกติที่เคยทำ เนื่องจากตัวของบุคคลนั้นจะคาดหวัง ถึงผลลัพธ์ที่ตนเองจะได้รับจากที่ตัวเองทำงานได้ดีเพิ่มขึ้นมากกว่าปกติคือ การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับการเลื่อนเงินเดือนเพิ่มขึ้น

2.10 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรทิพา สุกใส (2546: 80-85) วิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของสาขาวิชาดนตรีสากล ในมหาวิทยาลัย กลุ่มเป้าหมาย คือ

อาจารย์ประจำและอาจารย์พิเศษสาขาดนตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ และเอกชน จาก 9 มหาวิทยาลัย 207 คน ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาในการรับบุคลากรคือ ไม่มีงบประมาณ ใน การจ้างบุคลากรใหม่และบุคลากรที่รับเข้ามาไม่ตรงตามความต้องการของสาขาวิชา ปัญหาใน การคัดเลือก บุคลากร คือ เกณฑ์ไม่มีความเหมาะสม และวิธีการคัดเลือกไม่เหมาะสม ปัญหาสภาพ การทำงาน คือ การมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติไม่ได้พิจารณาถึงความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพของบุคลากร และวัสดุอุปกรณ์เครื่องดนตรีไม่เพียงพอใช้ในการเรียนการสอน ปัญหาในการจ่ายค่าตอบแทน คือ การจ่ายค่าตอบแทนไม่มีความเหมาะสมและไม่ยุติธรรม ปัญหาในการจัดสวัสดิการ คือ ไม่มีสวัสดิการ ด้านพัสดุอุปกรณ์เครื่องดนตรีที่ใช้ใน การสอนของอาจารย์และขาดแคลนงบประมาณ ปัญหาการพัฒนา บุคลากร คือ ขาดงบประมาณ และขาดแหล่งวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญที่จะเชิญมาช่วยเหลือในการพัฒนา บุคลากร

สินธุ์แสงเนตร (2545: 85-90) วิจัยเรื่อง สภาพและปัญหา

การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา: จังหวัดมหาสารคาม กลุ่มเป้าหมาย คือ บุคลากรในโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในจังหวัดมหาสารคาม จาก 19 โรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาการบริหาร งานบุคลากรในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยปัญหาจากมาก ไปหาน้อย ได้แก่ด้านสรรหาบุคลากร ด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร ในรายละเอียด ด้านสรรหาบุคลากร พบปัญหาไม่ได้รับการบรรจุครูใหม่ ตรงตามที่ต้องการ โรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนด วิชาเอกให้ตรงกับความต้องการ และไม่มีส่วน ร่วมใน การพิจารณาโอนย้ายหรือบรรจุแต่งตั้งครูด้านธำรงรักษามูลค่าบุคลากร พบปัญหาโรงเรียนไม่ได้ จัดหาเครื่องมือ เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครูอย่างเพียงพอ ไม่ได้จัดสวัสดิ การให้กับ บุคลากรอย่างทั่วถึง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูใน การพิจารณาความดีความชอบไม่ได้ยึด หลักความรู้ความสามารถและผลงาน ด้านพัฒนาบุคลากร พบปัญหางบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ไม่เพียงพอ ไม่มี การสนับสนุนให้ครูแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือจากงานสอน และกิจกรรม ที่โรงเรียนสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรม สัมมนา ไม่สอดคล้องและจำเป็นต่อการพัฒนา ด้าน การให้บุคลากรพ้นจากงาน พบปัญหาไม่มีการให้ความรู้เรื่องแนวปฏิบัติและการรักษาระเบียบวินัย

แก่นุคลากร ไม่มีการแก้ไขปัญหามูลค่าการที่ปฏิบัติผิดระเบียบวินัย และ
การลงโทษทางวินัยไม่เหมาะสม และไม่เป็นธรรม

ผกาพรรณ ปะติเส (2542: 94-97) วิจัยเรื่อง ปัญหา สาเหตุและการแก้ไขปัญหา
การบริหาร งานบุคคลของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในจังหวัดมหาสารคาม กลุ่มเป้าหมาย คือ
ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 68 คน
ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาด้านการวางแผนการบริหารงานบุคคล คือ การกำหนดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่
ที่ไม่เป็นไป ตามความต้องการ และ
การมอบหมายหน้าที่ไม่ตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากร ปัญหา ด้าน
การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร คือ ไม่ได้บุคลากรที่ตรงตามสายงานที่ต้องทำ บุคลากร
ไม่สะดวกในการเดินทางมาปฏิบัติงาน
และขาดความสมดุลระหว่างปริมาณงานและจำนวนบุคลากร ในการปฏิบัติงาน ปัญหาด้าน
การพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการอยู่ไม่มุ่งมั่น ด้านคุณภาพและ
การนำไปใช้จริง บุคลากรมีโอกาสเลือกเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ น้อย หลักสูตรไม่ตรง
กับความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร ขาดงบประมาณในการสนับสนุน และการพัฒนา
บุคลากรขาดความจริงจังต่อเนื่อง ปัญหาด้านการบำรุงรักษาบุคลากร คือ บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ
ในการปฏิบัติงาน รูปแบบการบำรุงรักษาบุคลากรไม่หลากหลาย และไม่ได้รับ
การปฏิบัติอย่างจริงจัง ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ผล
การประเมินขาดความชัดเจน และขาดเครื่องมือ ในการประเมินผลที่มีความน่าเชื่อถือ

คมรัตน์ หลูปริชาเศรษฐ (2549) วิจัยเรื่อง ปัญหา
การบริการทรัพยากรบุคคลสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการวิจัย พบว่า:
บุคลากรเห็นว่ามีปัญหาการบริหารงานบุคคลในสำนักงาน อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
โดยรวม และรายด้านทั้ง 5 ด้านอยู่ระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับ
จากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร
ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร (การสรรหา และการคัดเลือก) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
และด้านการพ้น จากการเป็นบุคลากร โดยบุคลากรที่มีสภาพวุฒิการศึกษา และอายุ
การทำงานต่างก็มีปัญหาการบริหาร ทรัพยากรบุคคล โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน

แนวทางการแก้ไขปัญหการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของบุคลากรที่สังกัด
หน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล
การจัดทำแผนทรัพยากรบุคคลในระยะสั้นและระยะยาว พิจารณาจำนวนบุคลากรและคำตอบแทน
ให้เหมาะสม มีการจัดฐานข้อมูลบุคลากรให้ครอบคลุม และทันสมัย ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร
ควรมี การแต่งตั้งกรรมการคัดเลือกอย่างเป็นธรรม ประกาศรับสมัครบุคลากรอย่างกว้างขวาง

และหลากหลาย สายสาขาวิชา และการสอคัดเลือกควรเป็นไปด้วความยุติธรรม ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรมี งบประมาณในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน มีการพัฒนา บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล การปฏิบัติงานด้วความเป็นธรรม ควรมีระบบการประเมินที่เป็นธรรม เกณฑ์ในการประเมินเป็นที่ยอมรับ แก่ทุกฝ่าย และกำหนดระยะเวลาในการประเมินอย่างชัดเจน และด้านการพ้นจากการเป็นบุคลากร ควรมี การพิจารณาการพ้นสภาพจากการเป็นบุคลากรอย่างยุติธรรม มีหน่วยงานกลางตรวจสอบอย่างเป็นธรรม และถูกต้อง วิเคราะห์ปัญหา และสาเหตุในการพ้นจากงานของบุคลากร

ปิยะมาส ชัยนาค (2551) ศึกษาปัญหาและนำเสนอกลยุทธ์ทางเลือกในการพัฒนากระบวนการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท 555 จำกัด โดยศึกษาจากพนักงานระดับปฏิบัติการและผู้จัดการแผนก ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 105 คน และจากระดับผู้บริหารจำนวน 7 คน ซึ่งใช้แบบสอบถามพนักงานระดับปฏิบัติการและผู้จัดการแผนก/กิจการ และบทสัมภาษณ์ระดับผู้บริหาร พบว่า ด้านการสรรหาไม่ทัน ต่อความต้องการ พบว่าขาดกระบวนการจัดทำวางแผนกำลังคนที่ชัดเจนมีผลทำให้การสรรบุคลากร ล่าช้า ด้านแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ พบว่าไม่มีแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนมีผล ต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ด้านฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า: การขาดแผนการฝึกอบรมรายบุคคล มีผลให้ขาดแผนพัฒนาสายอาชีพพนักงานระยะยาว ทำให้พนักงานขาดทิศทางในการฝึกอบรมและพัฒนา และด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า ขาดการวางระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีมีผลให้ ขาดการปรับปรุงและพัฒนาผล การปฏิบัติงานของพนักงานและผลงานโดยรวมของบริษัท

ผลจากการศึกษาได้นำเสนอแนวทางแก้ไข โดยการกำหนดกระบวนการวางแผนกำลังคนที่ม่ี หลักเกณฑ์ชัดเจน การกำหนดตัวชี้วัดความสามารถ (Competencies) เพื่อใช้ในการวางแผนความก้าวหน้า ในสายอาชีพของพนักงาน ใช้ในการกำหนดความจำเป็นสำหรับการวางแผนฝึกอบรมรายบุคคลและ วางเส้นทางการอบรมในระยะยาว รวมทั้งใช้ประกอบการประเมินและติดตามผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานด้ว

จากผลงานวิจัยที่รวบรวมมาข้างต้น ในส่วนของปัญหาจากการดำเนินงานบริหารงานบุคคล ผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาที่พบส่วนใหญ่โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการศึกษาสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบัน สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นของการบริหารทรัพยากรบุคคล และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยศึกษาจากประชากร 3 ระดับ คือ ระดับผู้บริหารหน่วยงาน ระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน และระดับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งมีระเบียบวิธีการวิจัยที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

- 3.1 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย
- 3.3 สมมติฐานในการวิจัย
- 3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.8 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์” ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย 2 กลุ่ม คือ

- 3.1.1 ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลดังนี้

- 3.1.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ระดับผู้บริหารหน่วยงาน ประกอบด้วย

- 1) ประสบการณ์ในการบริหารหน่วยงาน

2) ประเภทหน่วยงานที่สังกัด

3.1.1.2 ปัจจัยส่วนบุคคล

ระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

ประกอบด้วย

- 1) เพศ
- 2) ประเภทบุคลากร
- 3) ประสบการณ์ทำงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์
- 4) ประเภทหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน

3.1.1.3 ปัจจัยส่วนบุคคล ระดับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ประกอบด้วย

- 1) เพศ
- 2) ประเภทบุคลากร
- 3) ประสบการณ์ทำงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์
- 4) ประเภทหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน

3.1.2 ตัวแปรตาม คือ สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

- 3.1.2.1 ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร
- 3.1.2.2 ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร
- 3.1.2.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร
- 3.1.2.4 ด้านการพ้นออกจากงาน

3.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากตัวแปรอิสระและตัวแปรตามใน 3.1 นำมาจัดทำเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ตามภาพที่ 3 แนวคิดการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล

1.1 เพศ

1.2 ประเภทบุคลากร

1.3 ประเภทหน่วยงานที่สังกัด

1.4 ประเภทหน่วยงานที่ปฏิบัติงานใน

ปัจจุบัน

1.5 ประสบการณ์ในการบริหารหน่วยงาน

1.6 ประสบการณ์ทำงานในองค์กรบริหารส่วน จังหวัดเพชรบูรณ์

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.1 การรับรู้ข่าวสาร

2.2 ความรู้ความเข้าใจ

2.3 การสนับสนุนจากผู้บริหาร

2.4 การมีส่วนร่วม

2.5 ความคาดหวัง

สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลและ

สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นของการบริหาร

ทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ประกอบด้วย

(1) ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร

(2) ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร

(3) ด้านการพัฒนาบุคลากร

(4) ด้านการพ้นออกจากการงาน

ภาพที่3 กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง ภาพการบริหารและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของ
องค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

3.3 สมมติฐานในการวิจัย

การวิจัยสภาพการบริหารและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของ
ตั้งสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่1 บุคลากรที่มีประเภทบุคลากรแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับปัญหา
การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่2 บุคลากรที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกัน
มีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหาร ทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
เพชรบูรณ์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่3 การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับ
ระดับ ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

สมมติฐานที่4 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับ
ระดับ ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

สมมติฐานที่5 การสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับ
การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์ กับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ
บริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

สมมติฐานที่6 การมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับ
ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

สมมติฐานที่7 ความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับ
ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

3.4.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 697
3 ระดับ ดังนี้

3.4.1.1 ผู้บริหารระดับหน่วยงานสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
เพชรบูรณ์แบ่งออกเป็น



3.4.1.2 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน ผู้อำนวยการสำนักปลัด ผู้อำนวยการกองกิจการสภาฯ ผู้อำนวยการกองแผนและงบประมาณ ผู้อำนวยการกองคลัง ผู้อำนวยการกองช่าง ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ผู้อำนวยการกองพัสดุและทรัพย์สิน ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

3.4.1.3 ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

3.4.2 กลุ่มตัวอย่าง จากประชากร จำนวน 697 คน แต่การวิจัยครั้งนี้เลือกเฉพาะกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นข้าราชการ หัวหน้าฝ่าย พนักงานราชการ และพนักงานประจำ ยกเว้นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว จึงคงเหลือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ทั้งสิ้น 461 คน

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษา งานวิจัย เรื่อง สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตบางเขน (พิชิตชัย ผ่องอุดม และคณะ, 2550:1-256) แล้วนำมา ปรับ ประยุกต์ให้ สอดคล้องกับ บริบทการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยแบบสอบถามมี 3 ชุด สำหรับกลุ่มตัวอย่าง 3 ระดับ ในแบบสอบถามแต่ละชุด ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.5.1 แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารหน่วยงาน แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารหน่วยงาน ประกอบด้วย ข้อมูลประสบการณ์ในการบริหารหน่วยงาน และประเภทหน่วยงานที่สังกัด ลักษณะข้อคำถามเป็น แบบ ตรวจสอบรายการ (Check list)และคำถามปลายเปิด

ส่วนที่2 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันของ หน่วยงาน ครอบคลุมการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการพ้นออกจากงาน ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ส่วนที่3 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นของการบริหารทรัพยากรบุคคล ครอบคลุมการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่ง บุ ค ล า ก ร ด้าน การ พั ฒ น า บุ ค ล า ก ร และ ด้าน การ พ้น อ อ ก จ า ก ง า น ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และคำถามปลายเปิด

ส่วนที่4 เป็นส่วนของข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้บริหารหน่วยงานเกี่ยวกับแนวทาง ในการปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่ง บุ ค ล า ก ร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากงาน

3.5.2 แบบสอบถามสำหรับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ประกอบด้วยข้อมูล เพศ ประเภทบุคลากร ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และประเภท หน่วยงานที่สังกัด ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)และคำถามปลายเปิด

ส่วนที่2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคล ครอบคลุมการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง4 ด้าน คือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากงาน ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบ ตรวจสอบรายการ (Check list)

ส่วนที่3 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นของการบริหารงานบุคคล ครอบคลุม การบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากงาน ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ

ส่วนที่4 เป็นส่วนของข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากงาน

3.5.3 แบบสอบถามสำหรับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน แบ่งออกเป็น 8 ส่วน คือ

ส่วนที่1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ประกอบด้วยข้อมูล เพศ ประเภทบุคลากร ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และประเภทหน่วยงานที่สังกัด ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และคำถามปลายเปิด

ส่วนที่2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความถี่ในการรับรู้ข่าวสารการบริหารงานบุคคลของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานจากแหล่งต่าง ๆ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ

ส่วนที่3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ลักษณะข้อคำถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ

ส่วนที่4 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับการสนับสนุนของผู้บริหารสถาบันและหน่วยงานในการบริหารทรัพยากรบุคคล ลักษณะข้อคำถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ส่วนที่5 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคลของบุคลากรในหน่วยงาน ลักษณะข้อคำถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ

ส่วนที่6 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคาดหวังในการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ส่วนที่7 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาพการดำเนินงานในปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคล ครอบคลุมการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากงาน

ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบ รายการ

ส่วนที่8 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นของการบริหารทรัพยากรบุคคล ครอบคลุมการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากงาน ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากข้าราชการ หัวหน้าหน่วยงาน พนักงานราชการ และพนักงานประจำ จำนวน 26 หน่วยงาน โดยการส่งแบบสอบถาม จำนวน 461 ชุด ให้กับกลุ่มเป้าหมาย 3 ระดับ ได้แก่ผู้บริหารหน่วยงาน จำนวน 147 ชุด ผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 43 ชุด และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน 271 ชุด ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 30 วัน

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.7.1 เมื่อรวบรวมแบบสอบถามของผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทั้งหมดแล้ว นำไปลงรหัสบันทึกข้อมูล และวิเคราะห์ทางสถิติ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนข้อ 3.5.2 ส่วนที่3 ดังนี้

สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นของการบริหารทรัพยากรบุคคล

คะแนน	ความหมาย
5	บุคลากรเห็นว่าหน่วยงานมีปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล ในประเด็นนั้นมากที่สุด
4	บุคลากรเห็นว่าหน่วยงานมีปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล ในประเด็นนั้นมาก
3	บุคลากรเห็นว่าหน่วยงานมีปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล ในประเด็นนั้นปานกลาง
2	บุคลากรเห็นว่าหน่วยงานมีปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล ในประเด็นนั้นน้อย

- 1 บุคลากรเห็นว่าหน่วยงานมีปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล
ในประเด็นนั้นน้อยที่สุด
- 0 บุคลากรเห็นว่าหน่วยงานไม่พบปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล
ในประเด็นนั้น

เมื่อรวบรวมข้อมูลแจกแจงความถี่แล้วจะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างแบ่งระดับปัญหา
ที่เกิดขึ้นออกเป็น 3 ระดับคือมากปานกลางและน้อยโดยใช้สูตรในการคำนวณช่วงกว้างระหว่าง
ชั้นดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลความหมายของระดับความคาดหวังดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมาย
	บุคลากรเห็นว่า
3.68 - 5.00	หน่วยงานมีปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล ในระดับมาก
	บุคลากรเห็นว่า
2.34 – 3.67	หน่วยงานมีปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล ในระดับปานกลาง
	บุคลากรเห็นว่า
1.00-2.33	หน่วยงานมีปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล ในระดับน้อยหรือแทบไม่มีปัญหาเลย

3.7.2 เมื่อรวบรวมแบบสอบถามของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน และตรวจสอบความถูกต้อง
ของข้อมูลทั้งหมดแล้ว นำไปลงรหัสบันทึกข้อมูล และวิเคราะห์ทางสถิติโดยมีเกณฑ์การให้คะแนนข้อ

3.5.3 ส่วนที่3 ส่วนที่4 ส่วนที่6 ส่วนที่7 และส่วนที่8 ดังนี้

3.7.2.1 ความรู้ความเข้าใจการบริหารทรัพยากรบุคคล

คะแนน	ความหมาย
0	บุคลากรเห็นว่าข้อความดังกล่าวไม่น่าถูกต้อง ตามหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล
1	บุคลากรเห็นว่าข้อความดังกล่าวถูกต้อง ตามหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล

โดยมีความรู้ความเข้าใจในเชิงลบจำนวน 1 ข้อคือข้อ 6 จึงสลับคะแนนดังนี้

คะแนน	ความหมาย
0	บุคลากรเห็นว่าข้อความดังกล่าวนี้ถูกต้องตามหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล
1	บุคลากรเห็นว่าข้อความดังกล่าวนี้ไม่ถูกต้องตามหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล

3.7.2.2 การสนับสนุนจากผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

คะแนน	ความหมาย
5	ผู้บริหารสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเด็นนั้นในระดับมากที่สุด
4	ผู้บริหารสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเด็นนั้นในระดับมาก
3	ผู้บริหารสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเด็นนั้นในระดับปานกลาง
2	ผู้บริหารสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเด็นนั้นในระดับน้อย
1	ผู้บริหารสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเด็นนั้นในระดับน้อยที่สุด

เมื่อรวบรวมและแจกแจงความถี่แล้วจะให้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือมาก ปานกลาง และน้อย โดยใช้สูตรในการคำนวณช่วงกว้างระหว่างชั้นดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

ระดับคะแนน	ความหมาย
3.68-5.00	ผู้บริหารสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับมาก
2.34-3.67	ผู้บริหารสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับปานกลาง
1.00-2.33	ผู้บริหารสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับน้อย

3.7.2.3 ความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

คะแนน	ความหมาย
5	บุคลากรคาดหวังกับการบริหารทรัพยากรบุคคลบุคคลในประเด็นนั้นมากที่สุด
4	บุคลากรคาดหวังกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเด็นนั้นมาก
3	บุคลากรคาดหวังกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเด็นนั้นปานกลาง
2	บุคลากรคาดหวังกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเด็นนั้นน้อย
1	บุคลากรคาดหวังกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเด็นนั้นน้อยที่สุด เมื่อรวบรวมข้อมูลแจกแจงความถี่แล้วจะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างแบ่งระดับ

ความคาดหวังออกเป็น 3 ระดับคือมากปานกลางและน้อยโดยใช้สูตรในการคำนวณช่วงกว้างระหว่างชั้นดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลความหมายของระดับความคาดหวังดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมาย
3.68-5.00	บุคลากรคาดหวังกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับมาก
2.34-3.67	บุคลากรคาดหวังกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับปานกลาง
1.00-2.33	บุคลากรคาดหวังกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับน้อย

3.7.2.4 สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นของการบริหารทรัพยากรบุคคล

คะแนน	ความหมาย
5	บุคลากรเห็นว่าหน่วยงานมีปัญหการบริหารทรัพยากรบุคคล ในประเด็นนั้นมากที่สุด
4	บุคลากรเห็นว่าหน่วยงานมีปัญหการบริหารทรัพยากรบุคคล ในประเด็นนั้นมาก

3.8 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบและลงรหัส และนำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for the Social Science) ในการประมวลผลและจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อนำเสนอข้อมูลและสรุปผลการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

3.8.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) การวิเคราะห์สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้จำนวน (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

3.8.2 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้อธิบายข้อมูลที่เก็บรวบรวมของสภาพการบริหารและสภาพปัญหาของการบริหารทรัพยากรบุคคลสถิติที่ใช้ประกอบด้วย จำนวน (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.8.3 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้อธิบายการทดสอบสมมติฐานทางสถิติปัจจัย ส่วนบุคคลและปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีผลต่อความคิดเห็นเรื่องสภาพปัญหาการบริหาร ทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยใช้ค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีผลต่างนัยสำคัญ ที่น้อยที่สุด (Least Significant Different : LSD.) และการหาความสัมพันธ์ใช้สถิติในการทดสอบ คือ ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาโครงการวิจัย เรื่อง สภาพการบริหารและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ในครั้งนี้ทำการศึกษาต่อกับกลุ่มเป้าหมาย 3 ระดับคือ ระดับผู้บริหารหน่วยงาน ระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน และระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

เพชรบูรณ์โดยแบ่งการนำเสนอผลการศึกษา ออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

- 4.1 ผลการศึกษาระดับผู้บริหารหน่วยงาน
- 4.2 ผลการศึกษาระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน
- 4.3 ผลการศึกษาระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน
- 4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1 ผลการศึกษาระดับผู้บริหารหน่วยงาน

การศึกษาคครั้งนี้ศึกษาจากการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารหน่วยงานซึ่งเป็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่เป็นข้าราชการ พนักงานราชการ หัวหน้างาน พนักงานประจำ จำนวน 147 คน เมื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลได้รับแบบสอบถามคืนมา 78 ชุด คิดเป็นร้อยละ 53.06 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติโดยข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา กับกลุ่มเป้าหมายนี้ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

- 4.1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล
- 4.1.2 สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์
- 4.1.3 สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 4.1.4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคล

ของผู้บริหารหน่วยงาน

4.1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

**ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารหน่วยงาน
(ตำแหน่งปัจจุบัน)**

(n = 78)

ประสบการณ์ในการบริหารหน่วยงาน (ตำแหน่งปัจจุบัน)	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 1 ปี	14	17.9
มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	25	32.1
มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี	39	50.0
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	-	-
รวม	78	100.0

จากตารางที่ 4.1 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการบริหารหน่วยงาน (ตำแหน่งปัจจุบัน) มาเป็นระยะเวลามากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ บริหารหน่วยงานมาเป็นระยะเวลามากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 32.1 และที่น้อยที่สุดคือ บริหารหน่วยงานมาเป็นระยะเวลาไม่เกิน 1 ปีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามประเภทหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน

(n = 78)

ประเภทหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
งานตรวจสอบภายใน	12	15.4
สำนักงานปลัด	28	35.9
กอง/สำนักงาน	38	48.7
รวม	78	100.0

จากตารางที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงานพบว่าส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในหน่วยงานประเภทกองหรือสำนักงาน จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 48.7 รองลงมาคือ สำนักปลัด จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 35.9 และที่น้อยที่สุดคือ งานตรวจสอบภายใน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 15.4

4.1.2 สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ ในส่วนนี้เป็นการให้ข้อมูลและความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานเกี่ยวกับสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากงาน

4.1.2.1 ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละการจัดทำแผนอัตรากำลังของหน่วยงาน

(n = 78)

การจัดทำแผนอัตรากำลังของหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
มี	69	88.5
ไม่มี	4	5.1
ไม่ทราบ	5	6.4
รวม	78	100.0

จากตารางที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำลัง พบว่าหน่วยงานส่วนมากมีการจัดทำแผนอัตรากำลังของหน่วยงาน จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 88.5 รองลงมาคือ ไม่ทราบ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.4 และที่น้อยที่สุดคือ ไม่มีจำนวน 4 คน คิดเป็น ร้อยละ 5.1

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณาการวางแผนอัตรากำลัง
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(n = 78)

ข้อมูลในการพิจารณาการวางแผนอัตรากำลัง	จำนวน	ร้อยละ
สถานภาพอัตรากำลังของพนักงานราชการ	54	78.3
ข้อมูลการเกษียณอายุและ/หรือการลาศึกษาต่อของบุคลากร	48	69.6
ข้อมูลจำนวนพนักงานราชการและแผนการรับเพิ่ม	26	37.7
ข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Workflow) ที่ระบุระยะเวลาในแต่ละขั้นตอน	26	37.7
งบประมาณ	23	33.3
นโยบาย และทิศทางการพัฒนาขององค์กรและหน่วยงาน	36	52.2
ท่านไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนอัตรากำลังของหน่วยงาน	7	10.1
อื่น ๆ (โครงสร้างองค์กร/การจ้างบุคลากรที่ขาดแคลนในตำแหน่งนั้น ๆ /ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น)	5	7.4

จากตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงานได้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณาการวางแผนอัตรากำลังของหน่วยงานพบว่า ผู้บริหารส่วนมากพิจารณาถึงสถานภาพอัตรากำลังของพนักงานราชการมากที่สุด จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 78.3 รองลงมาคือข้อมูลการเกษียณอายุและ/หรือการลาศึกษาต่อของบุคลากร จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 69.6 ลำดับที่สามคือ คำนึงถึงนโยบายและทิศทางการพัฒนาขององค์กรและหน่วยงาน จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 52.2 และที่คำนึงถึงน้อยที่สุดคือ อื่น ๆ ((โครงสร้างองค์กร/การจ้างบุคลากรที่ขาดแคลนในตำแหน่งนั้น ๆ /ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น) จำนวน 5 คน คิดเป็น ร้อยละ 7.4

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของความเห็นเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน

(n = 78)

ความเห็นเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
มีบุคลากรน้อยเกินไป	33	42.3
มีบุคลากรเพียงพอ	40	51.3
มีบุคลากรมากเกินไป	5	6.4
รวม	78	100.0

จากตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงานมีความเห็นเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรในหน่วยงานพบว่า ผู้บริหารส่วนมากมีความเห็นว่าบุคลากรมีเพียงพอแล้ว จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 รองลงมาคือ มีบุคลากรน้อยเกินไป จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 42.3 และที่น้อยที่สุดคือ มีบุคลากรมากเกินไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.4

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการที่หน่วยงานใช้คัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(n = 78)

วิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกกันเองก่อน	30	38.5
องค์การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือก/สอบแข่งขัน	47	60.3
ผู้บริหารของหน่วยงานเป็นผู้คัดเลือกเอง	18	23.1
กองบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการคัดเลือก/สอบแข่งขัน	42	53.8
อื่น ๆ (ไม่ทราบ/ ไม่มีส่วนร่วม)	7	9.0

จากตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงาน พบว่า ส่วนมากองค์กรแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือก/สอบแข่งขัน จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 60.3 รองลงมาคือ กองบริหารทรัพยากรบุคคล ดำเนินการคัดเลือก/สอบแข่งขัน จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 ลำดับต่อมาคือ หน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกกันเองก่อน จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 38.5 และที่น้อยที่สุดคือ อื่น ๆ (ไม่ทราบ/ ไม่มีส่วนร่วม) จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงาน
(เลือกตอบได้ไม่เกิน 8 ข้อ)

(n = 78)

คุณสมบัติในการคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
คุณวุฒิ	72	92.3
ความรู้ความสามารถ	69	88.5
ประวัติส่วนตัวของผู้สมัคร	50	64.1
คะแนนการจบการศึกษา	28	35.9
บุคลิกภาพ	59	75.6
วุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้สมัคร	54	69.2
วัยวุฒิ	20	25.6
ประสบการณ์การทำงานของผู้สมัคร	47	60.3
สถานศึกษาที่ผู้สมัครสำเร็จการศึกษา	25	32.1
ทัศนคติของผู้สมัครที่มีต่องาน อาชีพ และองค์กร	63	80.8
คุณธรรม จริยธรรม	52	66.7
อื่น ๆ (ไม่ระบุ)	3	3.8

จากตารางที่ 4.7 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงานมีความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานโดยคำนึงถึงหลายคุณสมบัตินับอันดับแรก พบว่า ส่วนมากคำนึงถึงคุณวุฒิของผู้สมัคร มากที่สุดจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 92.3 รองลงมาคือ ความรู้ความสามารถ จำนวน 69 คน คิดเป็น ร้อยละ 88.5 ลำดับที่สามคือ ทัศนคติของผู้สมัครที่มีต่องาน อาชีพ และองค์กร จำนวน 63 คน คิดเป็น

ร้อยละ 80.8 ลำดับที่สี่คือ บุคลิกภาพ จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 75.6 ลำดับที่ห้าคือ วุฒิภาวะทางอารมณ์ ของผู้สมัคร จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 69.2 และที่น้อยที่สุดคือ วิทยุติจำนวน 20 คน คิดเป็น ร้อยละ 25.6

4.1.2.2 ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร

**ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการแนะนำบุคลากรใหม่เกี่ยวกับหน่วยงานและ
การปฏิบัติงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)**

(n = 78)		
วิธีการแนะนำหน่วยงานและการปฏิบัติงานแก่ บุคลากรใหม่ส่วหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
ส่งบุคลากรใหม่เข้าร่วมปฐมนิเทศขององค์กร	68	87.2
จัดการประชุมชี้แจงขึ้นภายในหน่วยงาน	21	26.9
แจกเอกสารให้แก่บุคลากรใหม่	8	10.3
ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แนะนำเกี่ยวกับหน่วยงาน และ การปฏิบัติงาน	60	76.9
เพื่อนร่วมงานเป็นผู้แนะนำเกี่ยวกับหน่วยงาน และ การปฏิบัติงาน	48	61.5
อื่น ๆ (ทดลองด้วยตนเอง)	4	5.1

จากตารางที่ 4.8 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการแนะนำบุคลากรใหม่พบว่า หน่วยงานส่วนมากใช้วิธีการส่งบุคลากรใหม่เข้าร่วมปฐมนิเทศขององค์กร จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 87.2 รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แนะนำเกี่ยวกับหน่วยงาน และการปฏิบัติงาน จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 76.9ลำดับต่อมาก็คือ เพื่อนร่วมงานเป็นผู้แนะนำเกี่ยวกับหน่วยงานและ การปฏิบัติจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 61.5 และที่น้อยที่สุดคืออื่น ๆ (ทดลองด้วยตนเอง) จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อคำนึงถึงของหน่วยงานในการมอบหมายงานให้บุคลากร
(n = 78)

ข้อคำนึงถึงของหน่วยงานในการมอบหมายงานให้บุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
ความรู้ความสามารถของบุคลากร	55	70.5
งานที่ยังไม่มีบุคลากรรับผิดชอบโดยตรง	4	5.1
มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	14	17.9
ความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล	4	5.1
อื่น ๆ (ไม่ระบุ)	1	1.3
รวม	78	100.0

จากตารางที่ 4.9 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงานมีความเห็นเกี่ยวกับข้อคำนึงถึงในการมอบหมายงานให้บุคลากร พบว่า ส่วนมากคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 70.5 รองลงมาคือ มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9 และ ที่ น้อย ที่ สุด คือ งาน ที่ ยัง ไม่ มี บุ ค ล า ก ร รับผิดชอบโดยตรง และความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล จำนวน 4 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 5.1

ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนและร้อยละของการ

วางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้บุคลากร ในหน่วยงาน

(n = 78)

การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ให้บุคลากรในหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
มี	66	84.6
ไม่มี	10	12.8
อื่น ๆ (ใช้แนวทางองค์กร/ไม่ทราบ)	2	2.6
รวม	78	100.0

จากตารางที่ 4.10 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในหน่วยงาน พบว่า ส่วนมากหน่วยงานมีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้บุคลากรในหน่วยงาน จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 84.6 รองลงมา คือ ไม่มีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้บุคลากรในหน่วยงาน จำนวน 10 คน คิดเป็น ร้อยละ 12.8 และที่น้อยที่สุดคือ อื่น ๆ (ใช้แนวทางองค์กร/ ไม่ทราบ)จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6

ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนและร้อยละของความเห็นเกี่ยวกับจำนวนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ที่องค์กรจัดให้ในปัจจุบัน

(n = 78)

สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่องค์กรจัดให้ในปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยเกินไป	24	30.8
มีความเหมาะสม	51	65.4
มากเกินไป	-	-
อื่น ๆ (ไม่ระบุ)	3	3.8
รวม	78	100.0

จากตารางที่ 4.11 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงานมีความเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่องค์กรจัดให้ในปัจจุบัน พบว่า หน่วยงานส่วนมากมีความเห็นว่าสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่องค์กรจัดให้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมแล้ว จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 65.4 รองลงมาคือ น้อยเกินไป จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 30.8 และที่น้อยที่สุดคือ อื่น ๆ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8

ตารางที่ 4.12

แสดงจำนวนและร้อยละของข้อคำนึงในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน
และ พิจารณาความดีความชอบ

(n = 78)

ข้อคำนึงในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน และพิจารณาความดีความชอบ	จำนวน	ร้อยละ
ปริมาณงาน	6	7.7
ประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงาน	43	55.1
พฤติกรรมและสมรรถนะของบุคลากร	3	3.8
คุณภาพของงาน	12	15.4
ความขยัน ตั้งใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	13	16.7
อื่น ๆ (ความพอใจของหัวหน้า)	1	1.3
รวม	78	100.0

จากตารางที่ 4.12 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงานมีความเห็นเกี่ยวกับข้อคำนึงในการพิจารณา ประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาความดีความชอบ พบว่าส่วนมากคำนึงถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ในการทำงาน จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 55.1 รองลงมาคือ ความขยันตั้งใจ และทุ่มเทในการ ปฏิบัติงาน จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 ลำดับที่สามคือ คุณภาพของงาน จำนวน 12 คน คิดเป็น ร้อยละ 15.4 และที่น้อยที่สุดคือ อื่นๆ (ความพอใจของหัวหน้า)จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3

ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวนและร้อยละของเครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่
องค์กร จัดสรรให้ในปัจจุบัน

(n = 78)

เครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่องค์กร จัดสรรให้ในปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยเกินไป	20	25.6
เหมาะสมเพียงพอ	56	71.8
มากเกินไปจนจำเป็น	2	2.6
รวม	78	100.0

จากตารางที่ 4.13 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงานมีความเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่องค์กรจัดสรรให้ในปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารส่วนมากเห็นว่าเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่องค์กรจัดสรรให้ในปัจจุบันมีเหมาะสมเพียงพอแล้ว จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 71.8 รองลงมาคือ น้อยเกินไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 25.6 และที่น้อยที่สุดคือ มากเกินความจำเป็น จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6

ตารางที่ 4.14 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานที่ทำงานในปัจจุบัน

(n = 78)

สถานที่ทำงานในปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
เหมาะสม	64	82.1
ไม่เหมาะสม	14	17.9
รวม	78	100.0

จากตารางที่ 4.14 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงานมีความเห็นเกี่ยวกับสถานที่ทำงานในปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารส่วนมากเห็นว่าสถานที่ทำงานในปัจจุบันมีความเหมาะสมแล้ว จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 82.1 รองลงมาคือ ไม่เหมาะสม จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9 โดยให้เหตุผลว่า เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ บริเวณทำงานน้อย จำนวนห้องไม่เพียงพอ ไม่สะดวกในการติดต่อและไม่มีสำนักงาน

4.1.2.3 ด้านการพัฒนาศูนย์กลาง

ตารางที่ 4.15

แสดงจำนวนและร้อยละของข้อคำนึงถึงในการพัฒนาศูนย์กลางของหน่วยงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(n = 78)

ข้อคำนึงถึงในการพัฒนาศูนย์กลางของหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
ด้านการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ		
ทักษะและความสามารถให้สูงขึ้น	68	87.2
ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากรในหน่วยงาน	57	37.1
ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร	64	82.1

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อคำนึงถึงในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
ด้านการพัฒนาทัศนคติและบุคลิกภาพ	38	48.7
ด้านการลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง	25	32.1
ด้านการให้บุคลากรมีโอกาสได้รับรู้ความคิด แนวโน้ม และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ	44	56.4
ด้านการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในอนาคต	40	51.3
อื่น ๆ (ปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรรุ่นใหม่มีความรักและความผูกพันในองค์กรมากกว่าหวังผลประโยชน์จากองค์กร/ เตรียมบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมในการทำงาน พันธกิจ ยุทธศาสตร์กลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต)	4	5.1

จากตารางที่ 4.15 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงานมีความเห็นเกี่ยวกับข้อคำนึงถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน พบว่าส่วนมากคำนึงถึงความจำเป็นด้านการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจทักษะและความสามารถให้สูงขึ้น จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 87.2 รองลงมาคือด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 82.1 ลำดับต่อมาคือ ด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากรในหน่วยงาน จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 73.1 และที่น้อยที่สุดคือ อื่น ๆ (ปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรรุ่นใหม่มีความรักและความผูกพัน ในองค์กรมากกว่าหวังผลประโยชน์จากองค์กร/ เตรียมบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมในการทำงาน พันธกิจ ยุทธศาสตร์กลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต) จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1

ตารางที่ 4.16

แสดงจำนวนและร้อยละของรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(n = 78)

รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
การให้ศึกษาและฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง	60	76.9
การส่งเข้ารับการฝึกอบรม	63	80.8
การสัมมนา/สัมมนาทางวิชาการ/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ	47	60.3
การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีต่าง ๆ	35	44.9
การศึกษาดูงาน	42	53.8
การสอนงานจากหัวหน้างาน/เพื่อนร่วมงาน/ให้ติดตามหัวหน้างาน/ผู้มีประสบการณ์	50	64.1
การมอบหมายงาน	47	60.3
การเข้าร่วมประชุม/ การประชุมเชิงปฏิบัติการ	38	48.7
การหมุนเวียนงาน และเปลี่ยนงาน	9	11.5
การส่งไปฝึกงานหรือปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น	7	9.0
การศึกษาต่อ	21	26.9

จากตารางที่ 4.16 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน พบว่าหน่วยงานส่วนมากส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับการพัฒนาในรูปแบบของการส่งเข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 80.8 รองลงมาคือการให้ศึกษาและฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 76.9 ลำดับที่สามคือการสอนงานจาก หัวหน้างาน/เพื่อนร่วมงานให้ติดตามหัวหน้างาน/ผู้มีประสบการณ์จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 64.1 ลำดับที่สี่คือการสัมมนา/สัมมนาทางวิชาการ/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการมอบหมายงาน จำนวน เท่ากันที่ 47 คน คิดเป็นร้อยละ 60.3 และที่น้อยที่สุดคือการส่งไปฝึกงานหรือปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0

ตารางที่ 4.17 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการประเมินผลบุคลากร
ที่เข้ารับการพัฒนา (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(n = 78)

วิธีการประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา	จำนวน	ร้อยละ
กองบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการประเมิน หรือส่ง แบบประเมินให้หน่วยงานประเมิน	31	39.7
หน่วยงานทำแบบประเมินผลหรือเป็นผู้ประเมินเอง	26	33.3
ให้บุคลากรจัดทำรายงาน สรุปเนื้อหา หรือส่งผลงานเสนอ ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น	32	41.0
ให้บุคลากรรายงานผลด้วยวาจาต่อผู้บังคับบัญชา	18	23.1
ไม่มีการประเมินผล	11	14.1
อื่น ๆ (นำเสนอในที่ประชุม/ ประเมินผลแบบ 360 องศา)	6	7.7

จากตารางที่ 4.17 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาพบว่า หน่วยงานส่วนใหญ่มีวิธีการประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา โดยให้บุคลากรจัดทำรายงาน สรุปเนื้อหา หรือส่งผลงานเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นมากที่สุด จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 41.0 รองลงมาคือ กองบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการประเมิน หรือส่งแบบประเมินให้หน่วยงานประเมิน จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 39.7 ลำดับต่อมาคือ หน่วยงานทำแบบประเมินผลหรือเป็นผู้ประเมินเอง จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 และที่น้อยที่สุดคือ อื่น ๆ (นำเสนอในที่ประชุม/ ประเมินผลแบบ 360 องศา) จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7

4.1.2.4 ด้านการพ้นออกจากงาน

ตารางที่ 4.18 แสดงจำนวนและร้อยละกรณี
ที่บุคลากรของหน่วยงานพ้นออกจากงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(n = 78)

กรณีที่บุคลากรของหน่วยงานพ้นจากงาน	จำนวน	ร้อยละ
ลาออก	61	78.2
สิ้นสุดสัญญาจ้าง	24	30.8
โอน/ย้าย	28	35.9
มีความผิดทางวินัย	1	1.3
ทุพพลภาพ	-	-
ถึงแก่กรรม	12	15.4
เกษียณอายุ	52	66.7
อื่น ๆ (ไม่ระบุ)	2	2.6

จากตารางที่ 4.18 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับกรณีที่บุคลากรของหน่วยงานพ้นออกจากงาน พบว่า หน่วยงานส่วนมากมีบุคลากรพ้นออกจากงานโดยการลาออกมากที่สุด จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 78.2 รองลงมาคือ เกษียณอายุจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 โอน/ย้าย จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 35.9 และที่น้อยที่สุดคือ มีความผิดทางวินัย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3

ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวนและร้อยละของการเตรียมการ
เกี่ยวกับการพ้นออกจากงานของบุคลากร ในกรณีต่าง ๆ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(n = 78)

การเตรียมการเกี่ยวกับการพ้นออกจากงานของบุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
มีการเผยแพร่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการพ้นออกจากงานในกรณีต่าง ๆ ให้ทราบโดยทั่วกัน	18	23.1
หน่วยงานจัดปฐมนิเทศเพื่อให้ความรู้และตอบข้อซักถามเกี่ยวกับกรณีการพ้นออกจากงานในกรณีต่าง ๆ	1	1.3
หน่วยงานมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการลาออก การเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดและการต่อเวลาราชการเป็นประจำทุกปีเพื่อเตรียมการวางแผนอัตรากำลังในปีถัดไป	18	23.1
หน่วยงานมีการรวบรวมข้อมูลผู้ที่จะเกษียณอายุราชการในแต่ละปีเพื่อเตรียมวางแผนอัตรากำลังทดแทน	50	64.1
อื่น ๆ (ไม่มีการวางแผน/ จัดทำงบประมาณเพื่อจ้างทดแทน/ พยายามดึงไว้ไม่ให้ออก กรณีลาออก/มีการจัดเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณ)	11	14.1

จากตารางที่ 4.19 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเตรียมการกรณีบุคลากรพ้นออกจากงานในกรณีต่าง ๆ พบว่า หน่วยงานส่วนมากมีการเตรียมการเกี่ยวกับบุคลากรพ้นออกจากงานโดยหน่วยงานมีการรวบรวมข้อมูลผู้ที่จะเกษียณอายุราชการในแต่ละปีเพื่อเตรียมวางแผนอัตรากำลังทดแทน จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 64.1 รองลงมา มีจำนวนเท่ากัน คือ มีการเผยแพร่ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการพ้นออกจากงานในกรณีต่าง ๆ ให้ทราบโดยทั่วกัน และ หน่วยงาน มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการลาออก การเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดและการต่อเวลา ราชการเป็นประจำทุกปีเพื่อเตรียมการวางแผนอัตรากำลังในปีถัดไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1 และที่น้อยที่สุดคือ หน่วยงานจัดปฐมนิเทศเพื่อให้ความรู้และตอบข้อซักถามเกี่ยวกับกรณีการพ้นออกจากงานในกรณีต่าง ๆ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3

4.1.3 สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในส่วนนี้เป็นความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานเกี่ยวกับสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากการงาน

4.1.3.1 ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร

ตารางที่ 4.20 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพปัญหา
เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร

สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	จำนวน (N=78)	ร้อยละ
การวางแผนและบริหารอัตราากำลัง		
ไม่พบปัญหา	52	66.7
พบปัญหา	26	33.3
การสอบแข่งขัน		
ไม่พบปัญหา	71	91.0
พบปัญหา	7	9.0
การสรรหา/คัดเลือกบุคลากร		
ไม่พบปัญหา	74	94.9
พบปัญหา	4	5.1
การบรรจุและแต่งตั้ง		
ไม่พบปัญหา	74	94.9
พบปัญหา	4	5.1
การทดลองงานพนักงานประจำ		
ไม่พบปัญหา	77	98.7
พบปัญหา	1	1.3

จากตารางที่ 4.20 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงานมีความเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร แบ่งออกเป็น 5 งาน ได้แก่ งานการวางแผนและบริหารอัตราากำลัง งานการสอบแข่งขัน งานการสรรหา/คัดเลือกบุคลากร งานการบรรจุและแต่งตั้ง และงานการทดลองงานสายสนับสนุน พบว่า งานการวางแผนและบริหารอัตรากำลังเป็นส่วนที่พบปัญหามากที่สุด มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมาคือ การสอบแข่งขัน มีผู้ให้ ข้อมูลจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0 งานการสรรหา/คัดเลือกบุคลากร และงานการบรรจุและแต่งตั้ง พบปัญหาเท่ากัน มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 และที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ การทดลองงาน สายสนับสนุน มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3

โดยใน ส่วน ของงาน วางแผน และ บริหาร อัตรา กำลัง ปัญ หา ที่ พ บ คือ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ งบประมาณที่จำกัด ไม่มีการวางแผนและขาดความต่อเนื่อง ส่วนงานการสอบแข่งขันและการสรรหา/คัดเลือก บุคลากร และการบรรจุ/แต่งตั้ง ผู้ให้ข้อมูลประสบปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการที่ล่าช้า

4.1.3.2 ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร

ตารางที่ 4.21 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพปัญหา

เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร

สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร	จำนวน (N=78)	ร้อยละ
การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่		
ไม่พบปัญหา	76	97.4
พบปัญหา	2	2.6
การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน		
ไม่พบปัญหา	76	97.4
พบปัญหา	2	2.6
การส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ		
ไม่พบปัญหา	73	93.6
พบปัญหา	5	6.4

ตารางที่4.21 (ต่อ)

สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร	จำนวน (N=78)	ร้อยละ
การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาจ้าง		
ไม่พบปัญหา	73	93.6
พบปัญหา	5	6.4
การประเมินผลการปฏิบัติงาน		
ไม่พบปัญหา	75	96.2
พบปัญหา	3	3.8
การพิจารณาความดีความชอบ		
ไม่พบปัญหา	76	97.4
พบปัญหา	2	2.6
การบริหารค่าตอบแทน		
ไม่พบปัญหา	73	93.6
พบปัญหา	5	6.4
การจัดทำทะเบียนประวัติ		
ไม่พบปัญหา	74	94.9
พบปัญหา	4	5.1
การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ		
ไม่พบปัญหา	74	94.9
พบปัญหา	4	5.1

จากตารางที่4.21 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงานมีความเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร แบ่งออกเป็น 9 งาน ได้แก่งานการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่งานการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน งานการส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพงานการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาจ้างงานการประเมินผลการปฏิบัติงานงานการพิจารณาความดีความชอบงานการบริหารค่าตอบแทนงานการจัดทำทะเบียนประวัติงานการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ พบว่างานการส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพงานการประเมินผล

การปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาจ้าง และงานการบริหารค่าตอบแทนเป็นงานที่พบปัญหามากที่สุด มีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.4 เท่ากัน รองลงมาคือ งานการจัดทำทะเบียนประวัติและงานการจัดสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 เท่ากันและงานที่มีสภาพ ปัญหาที่น้อยที่สุดคือ งานการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่งานการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน และงานการพิจารณา ความดีความชอบ มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6 เท่ากัน

โดยใน ส่วน ของงาน การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ปัญหาที่พบคือ ไม่มีการสอนงานจากหัวหน้างาน ไม่มีการปฐมนิเทศ และมองข้ามคนทำงาน งาน การ ส่งเสริม การ พัฒนา ความ ก้าวหน้า ใน อาชีพ ปัญหาที่พบคือ ความ สน ใจ ของ บุ ค ล า กร และ ทู น ท ร ั พ ย์ ใน การ ส ัน บ ั ส ุ น ุ น งานการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณา ความดีความชอบปัญหาที่พบคือ เกณฑ์วัดบางข้อไม่ชัดเจน มีการใช้ทัศนคติส่วนตัวงานการบริหาร ค่าตอบแทนปัญหาที่พบคือ ความเหลื่อมล้ำของรายได้งานการจัดทำทะเบียนประวัติควรมีการอัปเดต ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง และงานการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ประสบปัญหาเรื่องความล่าช้า ของประกันสังคม และสวัสดิการนอץ

4.1.3.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 4.22 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพปัญหา
เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร

สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร	จำนวน (N=78)	ร้อยละ
การวางแผนพัฒนาบุคลากร		
ไม่พบปัญหา	76	97.4
พบปัญหา	2	2.6
การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนา		
ไม่พบปัญหา	72	92.3
พบปัญหา	6	7.7

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร	จำนวน (N=78)	ร้อยละ
การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร		
ไม่พบปัญหา	74	94.9
พบปัญหา	4	5.1

จากตารางที่ 4.22 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงานมีความเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 3 งาน ได้แก่ งานการวางแผนพัฒนาบุคลากร งานการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนา และ งานการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร พบว่างานการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเป็นงานที่พบปัญหามากที่สุด มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7 รองลงมาคือ การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรมีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 4 คน คิดเป็น ร้อยละ 5.1 และงานที่พบปัญหาน้อยที่สุดคือ การวางแผนพัฒนาบุคลากร มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6

โดยในส่วนของการวางแผนพัฒนาบุคลากรปัญหาที่พบคือ ไม่มีการวางแผนและไม่เป็นไปตามระบบ และงานการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาพบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับไม่มี การสนับสนุน ไม่มีงบประมาณ และไม่เห็นความสำคัญเท่าที่ควร

4.1.3.4 ด้านการพ้นออกจากงาน

ตารางที่ 4.23 จำนวนและร้อยละของสภาพปัญหา
เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการพ้นออกจากงาน

สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการพ้นออกจากงาน	จำนวน (N=78)	ร้อยละ
การกำหนดเหตุที่ทำให้บุคลากรพ้นจากงาน		
ไม่พบปัญหา	76	97.4
พบปัญหา	2	2.6

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการพ้นออกจากงาน	จำนวน (N=78)	ร้อยละ
การดำเนินการให้บุคลากรพ้นจากงาน ไม่พบปัญหา	77	98.7
พบปัญหา	1	1.3

จากตารางที่ 4.23 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหน่วยงานมีความเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการพ้นออกจากงาน แบ่งออกเป็น 2 งาน ได้แก่ งานการกำหนดเหตุที่ทำให้บุคลากรพ้นจากงาน และงานการดำเนินการให้บุคลากรพ้นออกจากงาน พบว่างานการกำหนดเหตุที่ทำให้บุคลากรพ้นออกจากงานเป็นงานที่พบปัญหามากที่สุด มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6 รองลงมาคืองานการดำเนินการให้บุคลากรพ้นออกจากงาน มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3

4.1.4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหารหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากงาน

ตารางที่ 4.24 แสดงจำนวน (ความถี่) ของข้อเสนอแนะ

เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ผู้บริหารหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะ	จำนวน (ความถี่)
ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	(n = 14)
1. ลดขั้นตอนและระยะเวลาเพื่อให้ได้บุคลากรตามความต้องการได้ทันทดแทนผู้พ้นตำแหน่ง หรือมีระเบียบให้หน่วยงานตัดสินใจเลือกวิธีการเปิดรับสมัคร	3
2. องค์กรควรปรับให้สายสนับสนุนทุกหน่วยงานสามารถโอนย้ายเพื่อเลื่อนตำแหน่ง/เติมโตในงานได้	1
3. ไม่ควรรับจากวงสาคณาญาติ	1
4. กองบริหารทรัพยากรบุคคลปฏิบัติดีอยู่แล้ว มีการกลั่นกรองเป็นขั้นตอนของการได้มาซึ่งบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน	1
5. องค์กรควรกำหนดเป็นนโยบายและทิศทางการพัฒนาการได้มาของบุคลากรให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	1
6. ควรทบทวนเรื่องการวิเคราะห์ตำแหน่งงานบางตำแหน่งซึ่งไม่จำเป็นทำให้สิ้นเปลือง	1
7. อยากให้องค์กรมีบัญชีรายชื่อนักเรียนทุนสายวิชาการเพื่อให้คณะพิจารณากรองหรือติดต่อโดยตรงโดยคณะไม่ต้องขอข้อมูลจาก ก.พ. หรือหน่วยงานอื่นเอง	1
8. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการได้มาซึ่งบุคลากรของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อนำมาพัฒนาการดำเนินการขององค์กร	1
9. ควรมีการทดสอบที่ใช้มาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร แม้จะเป็นการคัดเลือกระดับคณะ	1
10. ประชาสัมพันธ์ให้ครบทุกด้านเพื่อจะได้บุคลากรที่มาร่วมสมัครจากหลากหลาย	1
11. ควรสรรหาและคัดเลือกคนให้มาเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและมีสภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสม (EQ)	1
12. ควรมีการพัฒนาคนเช่นเดียวกับ ก.พ. ก่อนให้ก้าวเข้ามาสู่การเป็นผู้บริหารสายสนับสนุน เพราะตำแหน่งผู้บริหารเป็นแล้วเป็นยาวไม่มีวาระ	1

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน (ความถี่)
ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร	(n = 23)
1. องค์การควรจัดให้มีสวัสดิการ ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ที่บุคลากรพึงได้รับให้มากขึ้น เช่น รถรับส่ง ประกันสุขภาพกลุ่มให้ครอบครัวและคู่สมรส	5
2. พยายามให้กำลังใจ และให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การ	4
3. จัดงานและค่าตอบแทนให้เหมาะสม	3
4. มีระบบการประเมินผลที่เสมอภาค ยุติธรรม และโปร่งใส	3
5. ควรมีกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้บุคลากรมีความรักและผูกพันกับองค์การ	2
6. สร้างความเท่าเทียมด้านสวัสดิการ ไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างหน่วยงาน	2
7. ให้มีการสอนงาน มอบหมายงาน และคอยสอบถามติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และให้มีการพูดคุยถึงปัญหาการทำงาน	1
8. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	1
9. ควรเข้มงวดกับการเข้าอบรมโดยกำหนดว่าตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องมีความรู้ระดับใด	1
10. องค์การควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกในต่างประเทศ	1
ด้านการพัฒนาบุคลากร	(n = 18)
1. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับตำแหน่งของบุคลากรและเตรียมการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ ให้ทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อใช้เลื่อนตำแหน่ง/เติบโตในสายงานของตนเอง	4
2. องค์การควรจัดสรรงบประมาณในด้านการพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้น/คณะมีงบประมาณ 3 จำกัดในการพัฒนา	3
3. องค์การยังไม่มีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ครบทั้งกระบวนการ โดยเฉพาะการติดตามผลการฝึกอบรมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมทั้งทำรายงานสรุปผลการติดตาม	3
4. องค์การควรมีแผนสืบทอดตำแหน่งที่จริงจังและเป็นรูปธรรม เพื่อ สร้างหัวหน้างาน และผู้บริหารที่มีความพร้อมและพัฒนาศักยภาพให้เหมาะสมก่อนการดำรงตำแหน่ง	2

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน (ความถี่)
5. ควรนำการจัดการความรู้(Knowledge Management)มาพัฒนากระบวนการทำงานในปัจจุบัน และการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรใกล้ชิดกับรุ่นใหม่ๆ	1
6. ควรเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีความรักความผูกพันกับองค์การพัฒนาให้สอดคล้องกับทิศทาง วิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์การ	1
7. การจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรประจำปีและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบทั่วถึง	1
8. ส่งเสริมคนที่มีความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนาไปเป็นผู้บริหารองค์กรในอนาคต สร้างทีมงานที่ดีสนับสนุนให้แสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่	1
9. การจัดอบรมควรกำหนดวัน เวลาไม่ให้ตรงกัน เนื่องจากมีบางหลักสูตรซึ่งบังคับ จัดโครงการตรงกันทำให้บุคลากรเสียโอกาสที่จะเข้าร่วมโครงการ	1
10. การจัดหาทุน และคัดเลือกเพื่อให้บุคลากรได้ไปศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ (โดยเฉพาะให้โอกาสสายสนับสนุน)	1
ด้านการพ้นออกจากงาน	(n =6)
1. ในกรณีกระทำผิดหรือประพฤติปฏิบัติหน้าที่ไม่เหมาะสมควรมีการทำทัณฑ์บน เช่น ลดเงินเดือน ตัดเงินเดือน ถ้ายังไม่ดีขึ้นให้ถึงขั้นให้ออกจากงาน	1
2. องค์กรต้องมีการเผยแพร่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการพ้นออกจากงานในกรณีต่าง ๆ ให้บุคลากรทราบทั่วกัน	1
3. ควรมีการติดตามสาเหตุที่แท้จริง ทำไมถึงออกจากงาน อาจด้วยสาเหตุอื่น ๆ	1
4. ควรยื่นหนังสือลาออกก่อนล่วงหน้าตามระเบียบกำหนด และควรแจ้งให้ผู้ลาออกดำเนินการด้านพัสดุ	1
5. การเตรียมบุคลากรเพื่อสานงานต่อมีการส่งต่ออย่างเป็นระบบ	1
6. กรณีบุคลากรเกษียณอายุราชการซึ่งองค์การทราบล่วงหน้า ควรมีการสรรหา/คัดเลือกบุคลากรล่วงหน้าจะได้ไม่เกิดช่องว่างการปฏิบัติงาน	1

4.2 ผลการศึกษาระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ศึกษาจากการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ซึ่งเป็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่เป็น ข้าราชการ พนักงานองค์การ และพนักงานคณะเฉพาะสายสนับสนุนจำนวน 43 คน เมื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลได้รับแบบสอบถามคืนมา จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 81.4 ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่ได้มาศึกษา วิเคราะห์ทางสถิติโดยข้อมูลที่ใช้ในการศึกษากับกลุ่มเป้าหมายนี้ประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

4.2.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

4.2.2 สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

4.2.3 สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

4.2.4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

4.2.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.25 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามเพศ

(n = 35)

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	6	17.1
หญิง	29	82.9
รวม	35	100.0

จากตารางที่ 4.25 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน พบว่าส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 82.9 รองลงมาคือ เพศชาย จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1

ตารางที่4.26 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามประเภทบุคลากร

(n = 35)

ประเภทบุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
ข้าราชการ	7	20.0
พนักงานองค์การ	22	62.9
พนักงานคณะ/สำนัก/วิทยาลัย	6	17.1
รวม	35	100.0

จากตารางที่4.26 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานพบว่า ส่วนมากเป็นพนักงานองค์การจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 62.9 รองลงมาคือ ข้าราชการจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 และที่น้อยที่สุดคือ พนักงานคณะ/สำนัก/วิทยาลัย จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1

ตารางที่4.27 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามประสบการณ์ทำงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

(n = 35)

ประสบการณ์ทำงาน ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 1 ปี	7	20.0
มากกว่า1 ปีแต่ไม่เกิน 2 ปี	2	5.7
มากกว่า2 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	7	20.0
มากกว่า5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี	7	20.0
มากกว่า10 ปีแต่ไม่เกิน 15 ปี	1	2.9
มากกว่า15 ปีขึ้นไป	11	31.4
รวม	35	100.0

จากตารางที่ 4.27 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์มากกว่า 15 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 31.4 รองลงมาคือ ประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 1 ปีมากกว่า 2 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปีและมากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 เท่ากัน และที่น้อยที่สุด คือ ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีแต่ไม่เกิน 15 ปีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9

ตารางที่ 4.28 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามประเภทหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน

(n = 35)

ประเภทหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
สำนักงานเลขาธิการคณะ/สำนัก/วิทยาลัย	14	40.0
กอง/สำนักงาน/สำนักงานอธิการบดี	21	60.0
รวม	35	100.0

จากตารางที่ 4.28 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน พบว่า ส่วนมากปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานประเภทกอง/สำนักงาน/สำนักงานอธิการบดีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 60.0 รองลงมาคือ สำนักงานเลขาธิการคณะ/สำนัก/วิทยาลัยจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0

4.2.2 สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ ในส่วนนี้เป็นการให้ข้อมูลและความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานเกี่ยวกับสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากงาน

4.2.2.1 ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร

ตารางที่ 4.29 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน

(n = 35)

ความเห็นเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
มีบุคลากรน้อยเกินไป	15	42.9
มีบุคลากรเพียงพอ	16	45.7
มีบุคลากรมากเกินไป	4	11.4
รวม	35	100.0

จากตารางที่ 4.29 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน มีความเห็นเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน พบว่า ผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าในหน่วยงานของตนมีจำนวนบุคลากรเพียงพอแล้ว จำนวน 16 คน คิดเป็น ร้อยละ 45.7 รองลงมาคือ มีบุคลากรน้อยเกินไปจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9 และที่น้อยที่สุดคือ มี บุคลากรมากเกินไปจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4

ตารางที่ 4.30 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการ

ที่หน่วยงานใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(n = 35)

วิธีการดำเนินการคัดเลือกกับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกกันเองก่อน	7	20.0
องค์กรแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือก/สอบแข่งขัน	13	37.1
ผู้บริหารของหน่วยงานเป็นผู้คัดเลือกเอง	10	28.6
กองบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการคัดเลือก/สอบแข่งขัน	21	60.0
อื่น ๆ (คณะทำงานให้กองบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการ)	1	2.9

จากตารางที่ 4.30 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงาน พบว่าหน่วยงานส่วนมากมีวิธีการ ดำเนินการคัดเลือกบุคลากรโดยกองบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการคัดเลือก/สอบแข่งขัน จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 60.0 รองลงมาคือ องค์กรแต่งตั้ง คณะกรรมการพิจารณาคัดเลือก/สอบแข่งขันจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 37.1 ลำดับต่อมาคือ ผู้บริหารของหน่วยงานเป็นผู้คัดเลือกเอง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 และที่น้อยที่สุดคือ อื่น ๆ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9

แสดงจำนวนและร้อยละของช่องทางการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานของหน่วยงาน (n = 35)

ช่องทางการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มี	13	37.1
มีผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน	12	34.3
มีผ่านเว็บไซต์หน่วยงาน	7	20.0
มีผ่านหนังสือพิมพ์	-	-
มีอื่น ๆ (jobsdb.com/Facebook/หน่วยงาน/เว็บไซต์สมัครงาน)	3	8.6
รวม	35	100.0

จากตารางที่ 4.31 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับช่องทางการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานของหน่วยงาน พบว่าส่วนใหญ่หน่วยงาน ไม่มีการใช้ช่องทางการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานของหน่วยงานจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 37.1 รองลงมาคือ มีโดยผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 34.3 ลำดับต่อมาคือ มีผ่านเว็บไซต์หน่วยงาน มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 และที่น้อยที่สุดคือ มีโดยช่องทางอื่น ๆ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 8.6

4.2.2.2 ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร

ตารางที่ 4.32 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการแนะนำบุคลากรใหม่เกี่ยวกับหน่วยงานและ การปฏิบัติงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(n = 35)

วิธีการแนะนำหน่วยงานและการปฏิบัติงานแก่บุคลากรใหม่ของหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
ส่งบุคลากรใหม่เข้าร่วมปฐมนิเทศขององค์กร	27	77.1
จัดการประชุมชี้แจงขึ้นภายในหน่วยงาน	10	28.6
แจกเอกสารให้แก่บุคลากรใหม่	5	14.3

ตารางที่4.32 (ต่อ)

วิธีการแนะนำหน่วยงานและการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
แก่นุคลากรใหม่ของหน่วยงาน		
ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แนะนำเกี่ยวกับหน่วยงาน และการปฏิบัติงาน	27	77.1
เพื่อนร่วมงานเป็นผู้แนะนำเกี่ยวกับหน่วยงาน และการปฏิบัติงาน	20	57.1
อื่น ๆ	-	-

จากตารางที่4.32 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการแนะนำบุคลากรใหม่พบว่า หน่วยงานส่วนมากมีวิธีการแนะนำบุคลากรใหม่เกี่ยวกับหน่วยงานและการปฏิบัติงาน โดยการส่งบุคลากรใหม่เข้าร่วมปฐมนิเทศขององค์กรและ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แนะนำเกี่ยวกับหน่วยงาน และการปฏิบัติงาน จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 77.1 เท่ากัน รองลงมาคือ เพื่อนร่วมงานเป็นผู้แนะนำเกี่ยวกับหน่วยงาน และการปฏิบัติงาน จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 57.1 ลำดับต่อมาคือ จัดการประชุมชี้แจงขึ้นภายในหน่วยงาน จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 และที่น้อยที่สุดคือ แจกเอกสารให้แก่นุคลากรใหม่จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3

ตารางที่4.33

แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
ใน หน่วยงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(n = 35)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
ใช้แบบประเมินขององค์กร	30	85.7
ใช้แบบประเมินของหน่วยงาน	3	8.6
ใช้ผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชา	12	34.3
ใช้การสัมภาษณ์ผู้ถูกประเมิน และเพื่อนร่วมงาน	4	11.4
ใช้การสังเกต	2	5.7
อื่น ๆ (ไม่ได้ระบุ)	1	2.9

จากตารางที่ 4.33 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการที่หน่วยงานใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่า หน่วยงานส่วนมากมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้แบบประเมินขององค์กร จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 85.7 รองลงมาคือ ใช้ผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 34.3 ลำดับต่อมาคือ ใช้การสัมภาษณ์ผู้ถูกประเมิน และเพื่อนร่วมงาน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 และที่น้อยที่สุดคือ อื่น ๆ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9

ตารางที่ 4.34 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ที่องค์กรจัดให้ในปัจจุบัน

(n = 35)

สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่องค์กรจัดให้ในปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยเกินไป	16	45.7
มีความเหมาะสม	19	54.3
มากเกินไป	-	-
อื่น ๆ	-	-
รวม	35	100.0

จากตารางที่ 4.34 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่องค์กรจัดให้ในปัจจุบันพบว่า ส่วนมากเห็นว่าสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่องค์กรจัดให้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมแล้วจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 54.3 รองลงมาคือ องค์กรจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้น้อยเกินไป จำนวน 16 คน คิดเป็น ร้อยละ 45.7

ตารางที่ 4.35 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลที่ผู้บริหาร
ใช้ใน การบริหารงาน (ตอบได้ไม่เกิน 10 ข้อ)

(n = 35)

หลักธรรมาภิบาลที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงาน	จำนวน	ร้อยละ
หลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นประสิทธิผล	20	57.1
หลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ	16	45.7
หลักการบริหารงานโดยใช้หลักนิติธรรม	9	25.7
หลักการบริหารงานด้วยความโปร่งใส	9	25.7
หลักการบริหารงานโดยมุ่งเน้นฉันทามติ	9	25.7
หลักการบริหารงานโดยใช้หลักการกระจายอำนาจ	8	22.9
หลักการบริหารงานด้านความรับผิดชอบ (ต่อองค์กรและ ปัญหาสาธารณะ)	8	22.9
หลักการบริหารงานโดยใช้หลักคุณธรรม	10	28.6
หลักการบริหารงานโดยใช้หลักความคุ้มค่า	12	34.3
หลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นการตอบสนอง	4	11.4
หลักการบริหารงานโดยใช้การมีส่วนร่วม	21	60.0
หลักการบริหารงานโดยใช้หลักความเสมอภาค	10	28.6

จากตารางที่ 4.35 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน
มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานในหน่วยงาน พบว่า
ส่วนมาก มีความเห็นว่าผู้บริหารหน่วยงานใช้หลักการบริหารงานโดยใช้การมีส่วนร่วมมาก
ที่สุดจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 60.0 รองลงมาคือ ใช้หลักการบริหารงาน
ที่มุ่งเน้นประสิทธิผลจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 57.1 ลำดับที่สาม คือ ใช้หลักการบริหารงาน
ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 45.7 และที่น้อยที่สุดคือ หลักการบริหารงาน
ที่มุ่งเน้นการตอบสนองจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4

ตารางที่ 4.36 แสดงจำนวนและร้อยละของการ

วางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้บุคลากรในหน่วยงาน

(n = 35)

การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ให้บุคลากรในหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
มี	17	48.6
ไม่มี	12	34.3
อื่น ๆ (ไม่ชัดเจน/ไม่แน่ใจ/ไม่ทราบ)	6	17.1
รวม	35	100.0

จากตารางที่ 4.36 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้บุคลากรในหน่วยงานพบว่า ส่วนใหญ่ หน่วยงานมีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้บุคลากรในหน่วยงาน จำนวน 17 คน คิดเป็น ร้อยละ 48.6 รองลงมาคือ ไม่มีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้า ในอาชีพให้บุคลากรในหน่วยงาน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 34.3 และที่น้อยที่สุดคือ อื่น ๆ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1

ตารางที่ 4.37 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็น

เกี่ยวกับสภาพการทำงานของบุคลากรใน หน่วยงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(n = 35)

สภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
บุคลากรปฏิบัติงานไม่เต็มศักยภาพ	10	28.6
บุคลากรในหน่วยงานขาดงาน สาย ลาป่วย ลากิจบ่อย	4	11.4
บุคลากรในหน่วยงานยังไม่มีคุณภาพเพียงพอ	5	14.3
บุคลากรมักมีความขัดแย้งกันเอง	7	20.0
บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ	12	34.3

ตารางที่ 4.37 (ต่อ)

สภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
บุคลากรมีพฤติกรรมการมาทำงาน การรักษาวินัยและการปฏิบัติหน้าที่เหมาะสม	14	40.0
บุคลากรในหน่วยงานมีคุณภาพเพียงพอ	12	34.3
บุคลากรมีความรักและความสามัคคีต่อกัน	15	42.9
อื่น ๆ (ไม่ได้ระบุ)	4	11.4

จากตารางที่ 4.37 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานพบว่า ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าบุคลากรในหน่วยงานมีความรักและความสามัคคีต่อกันมากที่สุด จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9 รองลงมาคือ บุคลากรมีพฤติกรรมการมาทำงาน การรักษาวินัยและการปฏิบัติหน้าที่เหมาะสมจำนวน 14 คน คิดเป็น ร้อยละ 40.0 ลำดับที่ สาม คือ บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ และบุคลากรในหน่วยงานมีคุณภาพ เพียงพอ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 34.3 เท่ากัน และที่น้อยที่สุดคือ บุคลากรในหน่วยงานขาดงาน สาย ลาป่วย ลากิจป่วยและอื่น ๆ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 เท่ากัน

ตารางที่ 4.38 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือ
และวัสดุอุปกรณ์ในการ ปฏิบัติงานที่องค์กรจัดสรรให้ในปัจจุบัน

(n = 35)

เครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ที่องค์กรจัดสรรให้ในปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยเกินไป	10	28.6
เหมาะสมเพียงพอ	24	68.6
มากเกินไปจนจำเป็น	1	2.9
รวม	35	100.0

จากตารางที่ 4.38 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่องค์การจัดสรรให้ในปัจจุบัน พบว่า ส่วนมากมีความเห็นว่าเครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่องค์การจัดสรรให้มีความเหมาะสมเพียงพอแล้วจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 48.6 รองลงมาคือเครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์น้อยเกินไป จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 และที่น้อยที่สุดคือ เครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์มากเกินความจำเป็น จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9

ตารางที่ 4.39 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็น
เกี่ยวกับสถานที่ทำงานในปัจจุบันมีความ เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

(n = 35)

สถานที่ทำงานในปัจจุบัน มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
เหมาะสม	31	88.6
ไม่เหมาะสม	4	11.4
รวม	35	100.0

จากตารางที่ 4.39 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานที่ทำงานในปัจจุบัน มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนมากมีความเห็นว่าสถานที่ทำงานในปัจจุบัน มีความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 88.6 รองลงมาคือ สถานที่ทำงานไม่มีความเหมาะสม จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 โดยมีสาเหตุ มาจากขาดห้องเก็บเอกสาร โต๊ะทำงานคับแคบ และอยู่ระหว่างการย้ายสำนักงาน

4.2.2.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 4.40 แสดงจำนวนและร้อยละของรูปแบบการพัฒนาบุคลากร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(n = 35)

รูปแบบการพัฒนาบุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
การฝึกอบรม	35	100.0
ให้เข้าร่วมประชุม	28	80.0
การศึกษาดูงาน	20	57.1
การสัมมนา/สัมมนาทางวิชาการ/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ	26	74.3
การศึกษาต่อ	5	14.3
การฝึกงานในหน่วยงานอื่น	1	2.9
อื่น ๆ	-	-

จากตารางที่ 4.40 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ให้ ข้อมูล เกี่ยวกับ รูปแบบ การ พัฒนา บุคลากร พบ ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทุกคนได้รับการพัฒนาบุคลากร ด้วยรูปแบบการฝึกอบรม จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 100.0 รองลงมาคือ ให้เข้าร่วมประชุม จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 80.0 ลำดับที่สามคือ รูปแบบการสัมมนา/สัมมนาทางวิชาการ/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 74.3 ลำดับที่สี่คือ การศึกษาดูงาน จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 57.1 และ ที่น้อยที่สุดคือ การฝึกงานในหน่วยงานอื่น จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9

ตารางที่ 4.41 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการประเมินผลบุคลากร
ที่เข้ารับการพัฒนา (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(n = 35)

วิธีการประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา	จำนวน	ร้อยละ
กองบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการประเมิน หรือ ส่งแบบประเมินให้หน่วยงานประเมิน	17	48.6
หน่วยงานทำแบบประเมินผลหรือเป็นผู้ประเมินเอง	9	25.7
ให้บุคลากรจัดทำรายงาน สรุปเนื้อหา หรือส่งผลงานเสนอ ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น	14	40.0
ให้บุคลากรรายงานผลด้วยวาจาต่อผู้บังคับบัญชา	9	25.7
ไม่มีการประเมินผล	4	11.4
อื่น ๆ	-	-

จากตารางที่ 4.41 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนากับวิธีการต่าง ๆ พบว่า ส่วนใหญ่ หน่วยงานประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาโดยกองบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการประเมิน หรือส่งแบบประเมินให้หน่วยงานประเมินมากที่สุด จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 48.6 รองลงมาคือ ให้บุคลากรจัดทำรายงาน สรุปเนื้อหา หรือส่งผลงานเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 ลำดับต่อมาคือ หน่วยงานทำแบบประเมินผลหรือเป็นผู้ประเมินเอง และให้บุคลากร รายงานผลด้วยวาจาต่อผู้บังคับบัญชา จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 25.7 เท่ากัน และ ที่น้อยที่สุดคือ ไม่มี การประเมินผลจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4

4.2.2.4 ด้านการพ้นออกจากงาน

ตารางที่ 4.42 แสดงจำนวนและร้อยละของการเตรียมการ
เกี่ยวกับการพ้นออกจากงานของบุคลากร ในกรณีต่าง ๆ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(n = 35)

การดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรพ้นออกจากงาน	จำนวน	ร้อยละ
มีการเผยแพร่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการพ้นออกจากงานในกรณีต่าง ๆ ให้ทราบโดยทั่วกัน	7	20.0
หน่วยงานจัดปฐมนิเทศเพื่อให้ความรู้และตอบข้อซักถามเกี่ยวกับกรณีการพ้นออกจากงานในกรณีต่าง ๆ	5	14.3
หน่วยงานให้ความรู้และแนะนำวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการเกษียณอายุแก่บุคลากร	5	14.3
หน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสอบสวน ในกรณีบุคลากรถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดทางวินัย	3	8.6
หน่วยงานมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการลาออก การเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดและการต่อเวลาราชการเป็นประจำทุกปีเพื่อเตรียมการวางแผนอัตรากำลังในปีถัดไป	6	17.1
หน่วยงานมีการรวบรวมข้อมูลผู้ที่จะเกษียณอายุราชการในแต่ละปีเพื่อเตรียมวางแผนอัตรากำลังทดแทน	17	48.6
อื่น ๆ (องค์การกำหนดให้)	2	5.7

จากตารางที่ 4.42 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานให้ข้อมูลในเรื่องการเตรียมการเกี่ยวกับการพ้นออกจากงานของบุคลากรพบว่า ส่วนใหญ่หน่วยงานเตรียมการเกี่ยวกับการพ้นออกจากงานของบุคลากรโดยการรวบรวมข้อมูลผู้ที่จะเกษียณอายุราชการในแต่ละปีเพื่อเตรียมวางแผนอัตรากำลังทดแทนมากที่สุด จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 48.6 รองลงมา คือ มีการเผยแพร่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการพ้นออกจากงานในกรณีต่าง ๆ ให้ ท ร า บ โดยทั่วกัน จำนวน 7 คน คิดเป็น ร้อยละ 20.0 ลำดับ ต่อ มา คือ หน่วยงานมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร

เกี่ยวกับการลาออก การเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดและการต่อเวลาราชการเป็นประจำทุกปี เพื่อเตรียมการวางแผนอัตรากำลังในปีถัดไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 และที่น้อยที่สุดคือ อื่น ๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7

4.2.3 สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในส่วนนี้เป็นความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่มีต่อสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล 4 ด้าน คือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากงาน

4.2.3.1 ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร

ตารางที่ 4.43 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพปัญหา

เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร

สภาพปัญหา							(n = 35)		
	ระดับปัญหา						ค่าเฉลี่ย	ค่า	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา		เบี่ยงเบนมาตรฐาน	
ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการวางแผนอัตรากำลัง	-	25.7 (9)	25.7 (9)	17.1 (6)	14.3 (5)	17.1 (6)	2.76	1.091	ปานกลาง
หน่วยงานไม่มีการจัดทำแผนอัตรากำลัง	-	5.7 (2)	31.4 (11)	20.0 (7)	14.3 (5)	28.6 (10)	2.40	0.913	ปานกลาง
งบประมาณไม่เพียงพอในการจ้างบุคลากร	8.6 (3)	14.3 (5)	37.1 (13)	14.3 (5)	2.9 (1)	22.9 (8)	3.15	0.989	ปานกลาง
หน่วยงานได้รับการจัดสรรอัตรากำลังไม่เพียงพอ	2.9 (1)	28.6 (10)	31.4 (11)	14.3 (5)	8.6 (3)	14.3 (5)	3.03	1.033	ปานกลาง

ตารางที่4.43 (ต่อ)

สภาพปัญหา	ระดับปัญหา						ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา			
ขาดการประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากรอย่างทั่วถึง	-	5.7 (2)	45.7 (16)	25.7 (9)	8.6 (3)	14.3 (5)	2.57	0.774	ปานกลาง
บางตำแหน่งมีผู้มาสมัคร จำนวน น้อย หรือไม่มี	2.9 (1)	17.1 (6)	42.9 (15)	14.3 (5)	11.4 (4)	11.4 (4)	2.84	1.003	ปานกลาง
การกำหนดคุณสมบัติผู้สมัครไม่ชัดเจน เอื้อประโยชน์ให้พวกพ้อง	-	8.6 (3)	28.6 (10)	25.7 (9)	14.3 (5)	22.9 (8)	2.41	0.931	ปานกลาง
การสรรหา/คัดเลือกบุคลากร ใช้ระบบอุปถัมภ์	-	14.3 (5)	22.9 (8)	20.0 (7)	22.9 (8)	20.0 (7)	2.36	1.096	ปานกลาง
คัดเลือกบุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	-	17.1 (6)	31.4 (11)	14.3 (5)	11.4 (4)	25.7 (9)	2.73	1.002	ปานกลาง
การคัดเลือกบุคลากรไม่ดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการ อื่นๆ	-	2.9 (1)	22.9 (8)	14.3 (5)	28.6 (10)	31.4 (11)	2.00	0.978	น้อย
อื่น ๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวม							2.63	0.883	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.43 สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ในความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภาพรวม อยู่ใน ระดับ ปาน กลาง ($X = 2.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรื่องงบประมาณ ไม่เพียงพอในการจ้างบุคลากรมีปัญหา มากที่สุด ($X = 3.15$) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ เรื่องหน่วยงานได้รับการจัดสรร อัตราค่าจ้างไม่เพียงพอ ($X = 3.03$) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และความคิดเห็นที่มีสภาพปัญหาน้อยที่สุดคือ เรื่องการคัดเลือกบุคลากรไม่ดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการ ($X = 2.00$) มีสภาพปัญหา อยู่ในระดับน้อย

4.2.3.2 ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร

ตารางที่ 4.44 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพปัญหา
เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร

สภาพปัญหา	ระดับปัญหา						ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา			
ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการบำรุงรักษาบุคลากร	-	22.9	20.0	11.4	17.1	28.6	2.68	1.180	ปานกลาง
ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญในการส่งบุคลากรใหม่เข้ารับการปฐมนิเทศ	-	2.9	17.1	20.0	20.0	40.0	2.05	0.921	น้อย
บุคลากรได้รับมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ	-	25.7	22.9	22.9	8.6	20.0	2.82	1.020	ปานกลาง
หน่วยงานไม่มีการชี้แจง/แนะนำวิธีการทำงานและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	2.9	5.7	22.9	28.6	17.1	22.9	2.33	1.038	น้อย

ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

สภาพปัญหา	ระดับปัญหา						ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา			
ไม่มีการแนะนำบุคลากรเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การภายในหน่วยงานและองค์การให้บุคลากรใหม่ได้ทราบ	-	5.7 (2)	22.9 (8)	31.4 (11)	14.3 (5)	25.7 (9)	2.27	0.874	น้อย
การส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพแต่ละสายงานไม่เท่าเทียมกัน	11.4 (4)	11.4 (4)	25.7 (9)	20.0 (7)	14.3 (5)	17.1 (6)	2.83	1.284	ปานกลาง
สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับไม่เท่าเทียมกัน	14.3 (5)	8.6 (3)	22.9 (8)	17.1 (6)	11.4 (4)	25.7 (9)	2.96	1.341	ปานกลาง
ไม่มีหรือไม่นำหลักเกณฑ์การพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การมาใช้	2.9 (1)	8.6 (3)	14.3 (5)	34.3 (12)	14.3 (5)	25.7 (9)	2.35	1.056	ปานกลาง
เกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบไม่ชัดเจน	5.7 (2)	14.3 (5)	40.0 (14)	17.1 (6)	8.6 (3)	14.3 (5)	2.90	1.029	ปานกลาง
ใช้ระบบอุปถัมภ์ในการพิจารณาความดีความชอบ	2.9 (1)	25.7 (9)	25.7 (9)	20.0 (7)	11.4 (4)	14.3 (5)	2.87	1.106	ปานกลาง
ไม่มีการจัดทำระบบทะเบียนประวัติของบุคลากรในหน่วยงาน	-	2.9 (1)	20.0 (7)	28.6 (10)	14.3 (5)	34.3 (12)	2.17	0.834	น้อย

ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

สภาพปัญหา	ระดับปัญหา						ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา			
สถานที่ทำงานไม่เหมาะสมและไม่ปลอดภัยกับบุคลากร	-	-	11.4 (4)	28.6 (10)	20.0 (7)	40.0 (14)	1.86	0.727	น้อย
บุคลากรขาดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	2.9 (1)	25.7 (9)	25.7 (9)	22.9 (8)	2.9 (1)	20.0 (7)	3.04	0.962	ปานกลาง
อื่นๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวม							2.55	1.029	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.44 สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ในความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรื่องบุคลากรขาดขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีปัญหามากที่สุด ($\bar{X}=3.04$) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลางรองลงมาคือ เรื่องสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับไม่เท่าเทียมกัน ($\bar{X}=2.96$) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ เรื่องสถานที่ทำงานไม่เหมาะสม และไม่ปลอดภัยกับบุคลากร ($\bar{X}=1.86$) สภาพปัญหาอยู่ในระดับน้อย

4.2.3.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 4.45 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพปัญหา
เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร

สภาพปัญหา	ระดับปัญหา						ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา			
ผู้บริหารไม่เห็น ความสำคัญในการ พัฒนาบุคลากร	-	8.6 (3)	28.6 (10)	28.6 (10)	11.4 (4)	22.9 (8)	2.44	0.892	ปานกลาง
หน่วยงานไม่มี แผนการพัฒนา บุคลากรรายบุคคล	5.7 (2)	8.6 (3)	37.1 (13)	17.1 (6)	17.1 (6)	14.3 (5)	2.63	1.129	ปานกลาง
งบประมาณ สนับสนุนการพัฒนา บุคลากรไม่เพียงพอ	5.7 (2)	17.1 (6)	28.6 (10)	20.0 (7)	14.3 (5)	14.3 (5)	2.77	1.165	ปานกลาง
การพัฒนาบุคลากร แต่ละสายงานไม่ ทั่วถึงเท่าเทียมกัน	5.7 (2)	8.6 (3)	45.7 (16)	17.1 (6)	8.6 (3)	14.3 (5)	2.83	0.986	ปานกลาง
การพิจารณาคัดเลือก ส่งบุคลากรเข้ารับ การพัฒนาใช้ระบบ อุปถัมภ์	-	14.3 (5)	17.1 (6)	37.1 (13)	11.4 (4)	20.0 (7)	2.43	0.959	ปานกลาง
หลักสูตร/หัวข้อการ พัฒนาไม่ตรงกับ ความต้องการของ ตนเองและหน่วยงาน	5.7 (2)	11.4 (4)	14.3 (5)	37.1 (13)	11.4 (4)	20.0 (7)	2.54	1.138	ปานกลาง

ตารางที่ 4.45 (ต่อ)

สภาพปัญหา	ระดับปัญหา						ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา			
จัดส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาไม่ตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบ	2.9 (1)	8.6 (3)	20.0 (7)	34.3 (12)	17.1 (6)	17.1 (6)	2.34	1.045	ปานกลาง
บุคลากรไม่มีเวลา/ไม่พร้อมเข้ารับการพัฒนา	28.6 (10)	8.6 (3)	25.7 (9)	8.6 (3)	14.3 (5)	14.3 (5)	3.33	1.470	ปานกลาง
บุคลากรไม่ชอบเข้ารับการพัฒนา / ไม่กระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง	5.7 (2)	28.6 (10)	17.1 (6)	22.9 (8)	5.7 (2)	20.0 (7)	3.07	1.120	ปานกลาง
บุคลากรไม่นำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำงาน / ให้เกิดประโยชน์	8.6 (3)	11.4 (4)	28.6 (10)	17.1 (9)	12.8 (3)	31.1 (6)			ปานกลาง
ไม่มีการประเมินผลบุคลากรหลังเข้ารับการพัฒนา	-	20.0 (7)	42.9 (15)	11.4 (4)	11.4 (4)	14.3 (5)	2.83	0.950	ปานกลาง
อื่น ๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวม							2.70	1.081	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.45 สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร ในความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 2.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าเรื่อง บุคลากรไม่มีเวลา/ไม่พร้อมเข้ารับการพัฒนา มีปัญหามากที่สุด ($\bar{X} = 3.33$) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลางรองลงมาคือ เรื่องบุคลากรไม่ชอบเข้ารับ

การพัฒนากับไม่กระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ($X=3.07$) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลางและที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือเรื่อง จัดส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาไม่ตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ($X=2.34$) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

4.2.3.4 ด้านการพ้นออกจากงาน

ตารางที่ 4.46 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพปัญหา
เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการพ้นออกจากงาน

สภาพปัญหา	ระดับปัญหา						ค่าเฉลี่ย	ค่า	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา		เบี่ยงเบนมาตรฐาน	
ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการเตรียมการพ้นออกจากงานของบุคลากรในกรณีต่างๆ	2.9 (1)	8.6 (3)	42.9 (15)	14.3 (5)	14.3 (5)	17.1 (6)	2.66	1.010	ปานกลาง
มีระบบอุปถัมภ์ช่วยบุคลากรที่ด้อยคุณภาพให้ยังคงปฏิบัติงานอยู่	11.4 (4)	17.1 (6)	28.6 (10)	11.4 (4)	17.1 (6)	14.3 (5)	2.93	1.311	ปานกลาง
มีการโอน/ย้าย/ยืมตัวบุคลากรที่มีคุณภาพไปสังกัดหน่วยงานอื่น	2.9 (1)	14.3 (5)	25.7 (9)	17.1 (6)	11.4 (4)	28.6 (10)	2.72	1.100	ปานกลาง

ตารางที่ 4.46 (ต่อ)

สภาพปัญหา	ระดับปัญหา						ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา			
กรณีบุคลากรถูกกล่าวหาว่ากระทำ ความผิด หน่วยงาน ให้ออกโดยไม่มีการ สอบสวนในรูปแบบ ของคณะกรรมการ	-	2.9 (1)	17.1 (6)	14.3 (5)	25.7 (9)	40.0 (14)	1.95	0.973	น้อย
บุคลากรยื่นเรื่องขอ ลาออกไม่เป็นไป ตามระเบียบองค์การ ที่กำหนดไว้	-	5.7 (2)	28.6 (10)	17.1 (6)	11.4 (4)	37.1 (13)	2.45	0.912	ปานกลาง
บุคลากรมีการเข้า- ออกงานบ่อย อื่น ๆ	2.9 (1)	22.9 (8)	17.1 (6)	11.4 (4)	22.9 (8)	22.9 (8)	2.63	1.305	ปานกลาง
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
						รวม	2.56	1.082	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.46 สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการพ้นออกจากงาน ในความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าเรื่องมีระบบอุปถัมภ์ช่วยบุคลากรที่ด้อยคุณภาพให้ยังคงปฏิบัติงานอยู่มีปัญหามากที่สุด ($\bar{X} = 2.93$) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลางรองลงมาคือเรื่องมีการโอน/ย้าย/ยืมตัวบุคลากรที่มีคุณภาพไปสังกัดหน่วยงานอื่น ($\bar{X} = 2.72$) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ กรณีบุคลากรถูกกล่าวหาว่ากระทำผิด หน่วยงานให้ออกโดยไม่มีการสอบสวน ในรูปแบบของคณะกรรมการ ($\bar{X} = 1.95$) สภาพปัญหาอยู่ในระดับน้อย

4.2.4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากงาน

ตารางที่ 4.47 แสดงจำนวน (ความถี่) ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะ	จำนวน (ความถี่)
ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	(n = 6)
1. การได้มาของบุคลากรบางตำแหน่งไม่พิจารณาลักษณะงาน	1
2. ขอให้ตรวจประวัติการทำงานและที่มา ก่อนรับเข้าทำงาน	1
3. ควรจัดสอบให้ตรงกับสาขาวิชามากที่สุด	1
4. ควรมีการทดลองงานก่อนบรรจุ	1
5. ควรมีความสามารถหลากหลายด้าน เพื่อตอบสนองอนาคต	1
6. ไม่ควรให้หน่วยงานเปิดสอบเองเพราะจะเป็นระบบอุปถัมภ์	1
ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร	(n = 12)
การประเมินบุคลากรเป็นระบบอุปถัมภ์/ระบบอุปถัมภ์ทำให้ไม่ได้คน	
1. ที่มีความสามารถจริง ๆ มาทำงาน	2
2. การขึ้นตำแหน่งใช้ระบบอาวุโสมากกว่าประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งอาจทำให้บุคลากรอาจมองหาที่อื่นที่มีความยุติธรรมมากกว่า	1
3. การบริหารบุคลากรของคณะไม่เหมาะสม บุคลากรเกิดความไม่สบายใจในการทำงาน ทำให้เกิดความรู้สึกอยากออกจากงาน	1
4. ขาดแคลนคนถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่คนรุ่นหลัง เนื่องจากเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	1

ตารางที่4.47 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน (ความถี่)
5. ควรจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์นอกเหนือจากเงินเดือนให้มากขึ้น	1
6. ควรมองผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าการมองตัวบุคคล	1
7. ควรมีการบริหารค่าตอบแทนให้เหมาะสม	1
8. ควรมีกิจกรรมและเน้นการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ	1
9. ควรให้การเร่งออกกฎเกี่ยวกับด้านสวัสดิการการรักษายาบาลให้เท่ากับข้าราชการ	1
10. ควรให้ขวัญกำลังใจบุคลากรที่มีความรับผิดชอบงานดีและควรดักเตือนบุคลากรที่ขาดความรับผิดชอบ	1
11. บุคลากรที่มีความสามารถควรส่งงานไว้และปูนบำเหน็จให้เมื่อเกษียณไม่ควรจ้างต่อควรให้เป็นที่ปรึกษา	1
ด้านการพัฒนาบุคลากร	(n =10)
1. ควรเน้นด้านคุณธรรม จริยธรรม การตรงต่อเวลา การช่วยกันประหยัดทรัพยากรองค์การ	2
2. ควรมีการพัฒนาด้านภาษาอังกฤษให้มาก ๆ	1
3. ควรยกเลิกระบบอุปถัมภ์	1
4. อยากให้มีการพัฒนาความรู้ควบคู่ไปกับทักษะในการทำงาน	1
5. ควรสนับสนุนด้านงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากร	1
6. ควรอบรมคอมพิวเตอร์ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน	1
7. พัฒนาบุคลากรไม่จริงจัง เหมือนจัดอบรมไปเพื่อใช้งบประมาณ บุคลากรไม่ใส่ใจอบรม	1
8. ภาระงานไม่ตรงกับตำแหน่ง ทำให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปได้ยาก และไม่เติบโตตามสายงาน	1
9. สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น	1

ตารางที่ 4.47 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน (ความถี่)
ด้านการพ้นออกจากงาน	(n=7)
1. ก่อนการเกษียณอายุควรให้มีการเขียนคู่มือในการทำงานให้กับคนที่มาที่หลังได้เรียนรู้	1
2. ควรมีการต่ออายุราชการให้ผู้ปฏิบัติงานได้ดีเยี่ยม ถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำไม่ควรต่ออายุราชการ	1
3. ควรจัดโปรแกรมความพร้อมก่อนออกจากงาน เช่น แนะนำการออมเงิน การลงทุน	1
4. ไม่มีการเตรียมบุคลากร เพื่อทดแทนบุคลากรที่จะเกษียณ	1
5. สวัสดิการไม่เพียงพอเพราะอ้างว่าได้เงินเดือนสูงแล้ว	1
6. หลังมีการบุคลากรพ้นออกจากงาน แต่ละหน่วยงานควรมีการประเมิน หากมีจุดบกพร่องที่หน่วยงานควรมีการแก้ไข	1
7. อยากให้มีการจัดสรรสวัสดิการหลังจากที่พ้นเกษียณอายุ	1

4.3 ผลการศึกษาระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

การศึกษาครั้งนี้ศึกษาจากการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในหน่วยงานซึ่งเป็นบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ที่เป็นข้าราชการ พนักงานองค์การ จำนวน 271 คน เมื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้รับแบบสอบถามคืนมา 186 คน ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่ได้มาศึกษาวิเคราะห์ทางสถิติโดยข้อมูลที่ใช้ใน การศึกษากับกลุ่มเป้าหมายนี้ประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

4.3.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

4.3.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

4.3.3 สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

4.3.4 สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

4.3.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.48 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามเพศ

(n = 186)

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	61	32.8
หญิง	125	67.2
รวม	186	100.0

จากตารางที่ 4.48 กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน พบว่า ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 67.2 รองลงมาคือ เพศชาย จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 32.8

ตารางที่ 4.49 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามประเภทบุคลากร

(n = 186)

ประเภทบุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
ข้าราชการ	48	25.8
พนักงานราชการ	125	67.2
พนักงานประจำ	13	7.0
รวม	186	100.0

จากตารางที่ 4.49 กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน พบว่า ส่วนมากเป็นพนักงานราชการ จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 67.2 รองลงมาคือ ข้าราชการ จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8 และที่น้อยที่สุดคือ พนักงานประจำ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0

**ตารางที่4.50 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามประสบการณ์ทำงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์**

(n = 186)

ประสบการณ์ทำงาน ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 1 ปี	21	11.3
มากกว่า1ปีแต่ไม่เกิน 2 ปี	20	10.8
มากกว่า2ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	41	22.0
มากกว่า5ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี	31	16.7
มากกว่า10ปีแต่ไม่เกิน 15 ปี	18	9.7
มากกว่า15ปีขึ้นไป	55	29.6
รวม	186	100.0

จากตารางที่4.50 กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน พบว่า ส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การทำงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์มากกว่า15 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 29.6 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า2 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 22.0 มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 และที่น้อยที่สุดคือ มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีแต่ไม่เกิน 15 ปีจำนวน 18 คน คิดเป็น ร้อยละ 9.7

ตารางที่4.51 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามประเภทหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน

(n = 186)

ประเภทหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
สำนักงานปลัด	79	42.5
งานตรวจสอบภายใน	16	8.6
กอง/สำนักงาน	91	48.9
รวม	186	100.0

จากตารางที่ 4.51 กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน พบว่า ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในหน่วยงานประเภทกอง/สำนักงาน มากที่สุด จำนวน 91 คน คิดเป็น ร้อยละ 48.9 รองลงมาคือ สำนักงานปลัด จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 และที่น้อยที่สุด คือ งานตรวจสอบภายใน จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.6

4.3.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในส่วนนี้เป็นการให้ข้อมูลและความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล การสนับสนุนจากผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคล การมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคล และความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคล

4.3.2.1 การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 4.52 แสดงจำนวนและร้อยละของความถี่ในการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคล

(n = 186)

แหล่งข้อมูล	ความถี่ในการรับรู้ข่าวสาร		
	เป็นประจำ	บางครั้ง	ไม่เคย
ผู้บริหารหน่วยงาน	14.5 (27)	67.7 (126)	17.7 (33)
เจ้าหน้าที่กองบริหารทรัพยากรบุคคล	17.2 (32)	69.4 (129)	13.4 (25)
เจ้าหน้าที่บุคคลของหน่วยงาน	31.7 (59)	58.1 (108)	10.2 (19)
หรือผู้ทำ หน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล	16.1 (30)	65.6 (122)	18.3 (34)

ตารางที่ 4.52 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	ความถี่ในการรับรู้ข่าวสาร		
	เป็นประจำ	บางครั้ง	ไม่เคย
เว็บไซต์ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล			
คล	22.6 (42)	66.7 (124)	10.8 (20)
หนังสือเวียน	52.2 (97)	45.2 (84)	2.7 (5)
การประชุม อบรม สัมมนา	19.9 (37)	72.6 (135)	7.5 (14)
อื่น ๆ (ระบบการสื่อสารภายใน องค์กร/ เพื่อร่วมงาน)	1.1 (2)	1.6 (3)	3.2 (6)

จากตารางที่ 4.52 พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ในระดับความถี่ที่แตกต่างกัน ดังนี้

ผู้บริหารหน่วยงาน กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนมากรับรู้ข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลจากผู้บริหารหน่วยงานเป็นบางครั้ง จำนวน 126 คน คิดเป็น ร้อยละ 67.7 รองลงมาคือ ไม่เคย จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 17.7 และที่น้อยที่สุดคือ เป็นประจำ จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5

เจ้าหน้าที่กองบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ส่วนมากรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลจากเจ้าหน้าที่กองบริหารทรัพยากร บุคคลเป็นบางครั้ง จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 69.4 รองลงมาคือ เป็นประจำ จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 17.2 และที่น้อยที่สุดคือ ไม่เคย จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 13.4

เจ้าหน้าที่บุคคลของหน่วยงาน หรือผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล กลุ่มตัวอย่าง ระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ส่วนมากรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากร บุคคลจากเจ้าหน้าที่บุคคลของหน่วยงาน หรือผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคลเป็นบางครั้ง จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 58.1 รองลงมาคือ เป็นประจำ จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 31.7 และที่น้อยที่สุดคือ ไม่เคย จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 10.9

เว็บไซต์ของหน่วยงาน กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ส่วนมากรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลจากเว็บไซต์ของหน่วยงานเป็นบางครั้ง จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 65.6 รองลงมาคือ ไม่เคย จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3 และที่น้อยที่สุดคือ เป็นประจำ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 16.1

เว็บไซต์ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ส่วนมากรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลจากเว็บไซต์ของกองบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นบางครั้ง จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือ เป็นประจำ จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 22.6 และที่น้อยที่สุดคือ ไม่เคย จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.8

หนังสือเวียน กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ส่วนมากรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลจากหนังสือเวียนเป็นประจำ จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 52.2 รองลงมาคือ บางครั้ง จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 45.2 และที่น้อยที่สุดคือ ไม่เคย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.7

การประชุม อบรม สัมมนา กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ส่วนมากรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลจากการประชุม อบรม สัมมนาเป็นบางครั้ง จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 72.6 รองลงมาคือ เป็นประจำ จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 19.9 และที่น้อยที่สุดคือ ไม่เคย จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5

แหล่งอื่น ๆ กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ส่วนใหญ่ไม่เคยรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลจากแหล่งอื่น ๆ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 รองลงมาคือ บางครั้ง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 และที่น้อยที่สุดคือ เป็นประจำ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1

4.3.2.3 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 4.53 แสดงจำนวนและร้อยละของความรู้ความเข้าใจ
เกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

(n = 186)

การบริหารงานบุคคล	ความรู้ความเข้าใจ	
	ไม่ใช่	ใช่
การบริหารงานทรัพยากรบุคคล หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน จนกระทั่งบุคคลพ้นออกจากงาน	2.7 (5)	97.3 (181)
การบริหารงานทรัพยากรบุคคล เป็นเรื่องที่บุคลากรทุกคนพึงทราบเพื่อประโยชน์ต่อตนเอง และต่อหน่วยงาน	1.6 (3)	98.4 (183)
การบริหารงานทรัพยากรบุคคล เป็นหัวใจของการบริหาร หากหน่วยงานใดมีการบริหารงานทรัพยากรบุคคลบกพร่อง หน่วยงานนั้นจะเจริญก้าวหน้าได้ยาก	11.8 (22)	88.2 (164)
การจัดสภาพ และความปลอดภัยในสถานที่ทำงานเป็น การบำรุงรักษาบุคลากรอย่างหนึ่ง	7.0 (13)	93.0 (173)
หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ขององค์กร คือ กองบริหารทรัพยากรบุคคล	5.4 (10)	94.6 (96)
บุคลากรขององค์กรทุกประเภท ใช้ข้อบังคับฉบับเดียวกัน	48.4 (90)	51.6 (96)
การดำเนินงานบริหารงานบุคคล ควรใช้ทั้งระบบอุปถัมภ์และ คุณธรรมควบคู่กันไป	23.7 (44)	76.3 (142)
แรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรพึงพอใจในการทำงานนอกเหนือจาก ค่าจ้าง คือ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่หน่วยงานให้แก่บุคลากร	1.1 (2)	98.9 (184)
การพัฒนาบุคลากร		
ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถมี ทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน	4.3 (8)	95.7 (178)
ต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา		

จากตารางที่ 4.53 กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานพบว่ามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในเรื่องแรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรพึงพอใจในการทำงานนอกเหนือจากค่าจ้าง คือ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่หน่วยงานให้แก่บุคลากร มากที่สุด จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 98.9 รองลงมาคือ เรื่องการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เป็นเรื่องที่บุคลากรทุกคนพึงทราบ เพื่อประโยชน์ต่อตนเอง และต่อหน่วยงาน จำนวน 183 คน คิดเป็น ร้อยละ 98.4 และที่น้อยที่สุดคือ บุคลากรขององค์การทุกประเภท ใช้ข้อบังคับฉบับเดียวกัน จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 51.6

4.3.2.3 การสนับสนุนจากผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 4.54 แสดงจำนวนและร้อยละของการสนับสนุนจากผู้บริหาร
เกี่ยวกับการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคล

(n = 186)

การสนับสนุน จากผู้บริหาร	ระดับการสนับสนุน					ค่าเฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับ การบริหารงานทรัพยากร บุคคลอย่างทั่วถึง	7.0 (13)	24.7 (46)	57.0 (106)	6.5 (12)	4.8 (9)	3.23	0.859	ปาน กลาง
จัดสรรงบประมาณ สำหรับการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคลอย่าง เพียงพอ	9.7 (18)	26.3 (49)	53.2 (99)	8.6 (16)	2.2 (4)	3.33	0.848	ปาน กลาง
สนับสนุนให้บุคลากรมี ส่วนร่วมและรับรู้ใน การดำเนินงานเกี่ยวกับ การบริหารงานทรัพยากร บุคคลของหน่วยงาน	8.1 (15)	29.0 (54)	48.4 (90)	11.8 (22)	2.7 (5)	3.28	0.874	ปาน กลาง

ตารางที่ 4.54 (ต่อ)

การสนับสนุน จากผู้บริหาร	ระดับการสนับสนุน					ค่าเฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
ติดตามการดำเนินงาน การบริหารงานทรัพยากร บุคคลอย่างสม่ำเสมอ	7.5 (14)	21.5 (40)	54.3 (101)	13.4 (25)	3.2 (6)	3.17	0.869	ปาน กลาง
เปิดโอกาสให้บุคลากร เสนอแนะแนวทาง ดำเนินงานการบริหาร งานทรัพยากรบุคคล	10.2 (19)	18.8 (35)	46.8 (87)	20.4 (38)	3.8 (7)	3.11	0.972	ปาน กลาง
แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ดูแล รับผิดชอบการ บริหารงานทรัพยากร บุคคลของหน่วยงาน	10.2 (19)	27.4 (51)	46.2 (86)	12.4 (23)	3.8 (7)	3.28	0.940	ปาน กลาง
รวม						3.23	0.784	ปาน กลาง

จากตารางที่ 4.54 การสนับสนุนจากผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ในความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ภาพรวมพบว่า บุคลากรในหน่วยงานมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารให้การสนับสนุนเรื่อง การบริหารงานทรัพยากรบุคคลในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.23$) เมื่อพิจารณา รายชื่อ พบว่า ผู้บริหารของหน่วยงาน จัดสรรงบประมาณสำหรับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล อย่างเพียงพอมากที่สุด ($\bar{X}=3.33$) สนับสนุนในระดับปานกลาง รองลงมาคือ สนับสนุนให้บุคลากร มีส่วนร่วมและรับรู้ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของ หน่วยงานและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ($\bar{X}=3.28$) เท่ากัน สนับสนุนในระดับ ปาน กลาง และที่ สนับสนุน น้อย ที่ สุด คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะแนวทางดำเนินงาน การบริหารงานทรัพยากรบุคคล ($\bar{X}=3.11$) สนับสนุนในระดับปานกลาง

4.3.2.4 การมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 4.55 แสดงจำนวนและร้อยละของการมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคล

(n = 186)

การมีส่วนร่วม	ระดับการมีส่วนร่วม		
	เป็นประจำ	บางครั้ง	ไม่เคย
เข้าร่วมการประชุม/ สัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลระดับหน่วยงาน	17.2 (32)	57.5 (107)	25.3 (47)
เข้าร่วมการประชุม/สัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลระดับองค์กร	10.8 (20)	61.3 (114)	28.0 (52)
ร่วมแสดงความคิดเห็น/เสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานผ่านช่องทางต่าง ๆ	7.5 (14)	48.4 (90)	44.1 (82)
เข้าร่วมวางแผน/กำหนดนโยบายการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน	3.8 (7)	36.0 (67)	60.2 (112)
ร่วมเป็นกรรมการคัดเลือกบุคลากรใหม่ของหน่วยงาน	2.2 (4)	26.3 (49)	71.5 (133)
เป็นผู้แนะนำหน่วยงาน หรือการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรใหม่	4.8 (9)	41.9 (78)	53.2 (99)

จากตารางที่ 4.55 พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในระดับความถี่ที่แตกต่างกัน ดังนี้

เข้าร่วมการประชุม/ สัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลระดับหน่วยงาน กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ส่วนมากเข้าร่วมการประชุม/ สัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลระดับหน่วยงานเป็นบางครั้ง จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 57.5 รองลงมาคือ ไม่เคย จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 และที่น้อยที่สุดคือ เป็นประจำ จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 17.2

เข้าร่วมการประชุม/สัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลระดับองค์การกลุ่ม ตัวอย่าง ระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ส่วนมากเข้าร่วมการประชุม/สัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคลระดับหน่วยงานเป็นบางครั้ง จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 61.3 รองลงมาคือ ไม่เคย จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 28.0 และที่น้อยที่สุดคือ เป็นประจำ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.8

ร่วมแสดงความคิดเห็น/เสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานผ่านช่องทางต่าง ๆ กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนใหญ่ร่วมแสดงความคิดเห็น/ เสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานผ่านช่องทางต่าง ๆ เป็นบางครั้ง จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 48.4 รองลงมาคือ ไม่เคย จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 44.1 และที่น้อยที่สุดคือ เป็นประจำ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5

เข้าร่วมวางแผน/กำหนดนโยบายการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน กลุ่มตัวอย่าง ระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ส่วนมากไม่เคยเข้าร่วมวางแผน/กำหนดนโยบายการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 60.2 รองลงมาคือ เป็นบางครั้ง จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 36.0 และที่น้อยที่สุดคือ เป็นประจำ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8

ร่วมเป็นกรรมการคัดเลือกบุคลากรใหม่ของหน่วยงาน กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ส่วนมากไม่เคยเข้าร่วมเป็นกรรมการคัดเลือกบุคลากรใหม่ของหน่วยงาน จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 71.5 รองลงมาคือ เป็นบางครั้ง จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 และที่น้อยที่สุดคือ เป็นประจำ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2

ร่วมเป็นกรรมการคัดเลือกบุคลากรใหม่ของหน่วยงาน กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน ส่วนมากไม่เคยเข้าร่วมเป็นผู้แนะนำหน่วยงานหรือการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรใหม่ จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 53.2 รองลงมาคือ เป็นบางครั้ง จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 41.9 และที่น้อยที่สุดคือ เป็นประจำ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8

4.3.2.5 ความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 4.56 (ต่อ)

ความคาดหวัง	ระดับความคาดหวัง					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
สถานที่ทำงานเหมาะสมกับภาระปฏิบัติงาน	22.0 (41)	47.8 (89)	25.8 (48)	4.3 (8)	-	3.88	0.799	มาก
การพิจารณาความดีความชอบมีควมยุติธรรม	26.9 (50)	28.5 (53)	35.5 (66)	7.0 (13)	2.2 (4)	3.71	1.009	มาก
รวม						3.77	0.714	มาก

จากตารางที่ 4.56 ความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาพรวมพบว่า: บุคลากรมีความคาดหวังในระดับมาก ($X=3.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรคาดหวังเรื่องสถานที่ทำงานเหมาะสมกับการปฏิบัติงานมากที่สุด ($X=3.88$) มีความคาดหวังในระดับมาก รองลงมาคือ คาดหวังให้หน่วยงานคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง ($X=3.87$) มีความคาดหวังในระดับมาก ลำดับต่อมาคือ คาดหวังให้ ผู้บริหารหน่วยงานเห็นความสำคัญของการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ($X=3.85$) มีความคาดหวัง ในระดับมาก และที่คาดหวังน้อยที่สุดคือ หน่วยงานมีปริมาณคนและปริมาณงานสอดคล้องกัน ($X=3.56$) ความคาดหวังในระดับปานกลาง

4.3.3 สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ ในส่วน

นี้เป็นความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีต่อสภาพการบริหาร

ทรัพยากรบุคคล 4 ด้าน คือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากงาน

4.3.3.1 ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร

ตารางที่ 4.57 แสดงจำนวนและร้อยละของความเห็นเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน

(n = 186)

จำนวนบุคลากรในหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
มีบุคลากรน้อยเกินไป	73	39.2
มีบุคลากรเพียงพอ	105	56.5
มีบุคลากรมากเกินไป	8	4.3
รวม	186	100.0

จากตารางที่ 4.57 กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความเห็นเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรในหน่วยงานพบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนมากมีความคิดเห็นว่าเป็นหน่วยงานตัวเองมีบุคลากรเพียงพอแล้ว จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 56.5 รองลงมาคือมีบุคลากร น้อยเกินไป จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 39.2 และที่น้อยที่สุดคือมีบุคลากรมากเกินไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3

ตารางที่ 4.58 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการ

ที่หน่วยงานใช้ดำเนินการคัดเลือกบุคลากร เข้าปฏิบัติงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(n = 186)

วิธีการดำเนินการคัดเลือกกับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกกันเองก่อน	50	26.9
องค์การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือก/สอบแข่งขัน	94	50.5
ผู้บริหารของหน่วยงานเป็นผู้คัดเลือกเอง	49	26.3
กองบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการคัดเลือก/สอบแข่งขัน	100	53.8
อื่น ๆ	5	2.7

จากตารางที่ 4.58

กลุ่มตัวอย่าง

ระดับระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ข้อมูลการปฏิบัติ
 วิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงาน พบว่า: หน่วยงานส่วนมากมีวิธีการคัดเลือก
 บุคลากรโดยให้กองบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการคัดเลือก/สอบแข่งขัน จำนวน 100 คน
 คิดเป็นร้อยละ 53.8 รองลงมาคือ องค์การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือก/สอบแข่งขัน จำนวน
 94 คน คิดเป็น ร้อยละ 50.5 ลำดับต่อมาคือ หน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือก
 กันเองก่อน จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 26.9 และที่น้อยที่สุดคือ วิธีอื่น ๆ จำนวน 5 คน
 คิดเป็นร้อยละ 2.7

แสดงจำนวนและร้อยละของช่องทางการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานของหน
 วยงาน (n = 186)

ช่องทางการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มี	69	37.1
มีผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน	44	23.7
มีผ่านเว็บไซต์หน่วยงาน	63	33.9
มีผ่านหนังสือพิมพ์	2	1.1
มีอื่น ๆ (Facebook/Twitter/ICS/การสื่อสารระดับบุคคล/E-mail)	8	4.3
รวม	186	100.0

จากตารางที่ 4.59 กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับ
 ช่องทางการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานของหน่วยงาน พบว่า: ส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า
 ไม่มีช่องทาง การประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานหน่วยงานจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 37.1
 รองลงมาคือ มีผ่าน เว็บไซต์หน่วยงาน จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 33.9 ลำดับต่อมา ให้ข้อมูลว่า: มี
 ผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์ ภายในหน่วยงาน จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7 และที่น้อยที่สุดคือ
 มีผ่านหนังสือพิมพ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1

4.3.3.2 ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร

**ตารางที่ 4.60 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการแนะนำบุคลากรใหม่
เกี่ยวกับหน่วยงานและ การปฏิบัติงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)**

(n = 186)

วิธีการแนะนำบุคลากรใหม่เกี่ยวกับหน่วยงาน และการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
ส่งบุคลากรใหม่เข้าร่วมปฐมนิเทศขององค์กร	134	72.0
จัดการประชุมชี้แจงขึ้นภายในหน่วยงาน	50	26.9
แจกเอกสารให้แก่บุคลากรใหม่	20	10.8
ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แนะนำเกี่ยวกับหน่วยงาน และการ ปฏิบัติงาน	130	69.9
เพื่อนร่วมงานเป็นผู้แนะนำเกี่ยวกับหน่วยงาน และการ ปฏิบัติงาน	130	69.9
อื่น ๆ (ไม่เคยแนะนำ)	3	1.6

จากตารางที่ 4.60 กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ความคิดเห็น ในเรื่องวิธีการแนะนำบุคลากรใหม่เกี่ยวกับหน่วยงานและการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนมากหน่วยงานจะส่งบุคลากรใหม่เข้าร่วมปฐมนิเทศขององค์กร จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 72.0 รองลงมาคือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แนะนำเกี่ยวกับหน่วยงาน และการปฏิบัติงาน และเพื่อนร่วมงานเป็นผู้แนะนำเกี่ยวกับหน่วยงาน และการปฏิบัติงานจำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 69.9 เท่ากัน ลำดับต่อมาคือจัดการประชุมชี้แจงขึ้นภายในหน่วยงาน จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 26.9 และที่น้อยที่สุดคือ อื่น ๆ (ไม่เคยแนะนำ) จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6

ตารางที่ 4.61 แสดงจำนวนและร้อยละการได้รับมอบหมายงานตรงตามความรู้ความสามารถ และ ตำแหน่ง

(n = 186)

การมอบหมายงานตรงตามความรู้ ความสามารถ และตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ตรง	165	88.7
ไม่ตรง	21	11.3
รวม	186	100.0

จากตารางที่ 4.61 กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ความเห็นเกี่ยวกับ การได้รับมอบหมายงานตรงตามความรู้ความสามารถ และตำแหน่งพบว่า ส่วนมากบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในหน่วยงานได้รับการมอบหมายงานตรงตามความรู้ความสามารถ และตำแหน่ง จำนวน 165 คน คิดเป็น ร้อยละ 88.7 รองลงมาคือ มอบหมายงานไม่ตรงตามความรู้ความสามารถ และตำแหน่ง จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3

ตารางที่ 4.62

แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(n = 186)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
การประเมินโดยผู้บริหารของหน่วยงาน	104	55.9
การประเมินตนเอง	71	38.2
การประเมินโดยหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา	165	88.7
การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน	21	11.3
การประเมินโดยคณะกรรมการ	65	34.9
อื่น ๆ (ประเมินโดยเจ้าหน้าที่)	4	2.2

จากตารางที่ 4.62 กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการที่หน่วยงานใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งหน่วยงานใช้หลายวิธีควบคู่กันไป

พบว่า ส่วนมากหน่วยงานใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 88.7 รองลงมาคือ ประเมินโดยผู้บริหารของหน่วยงาน จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 55.9 และที่น้อยที่สุดคือ อื่น ๆ (ประเมินโดยเจ้าหน้าที่) จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2

ตารางที่ 4.63

แสดงจำนวนและร้อยละของการรับทราบหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ ของหน่วยงาน

(n = 186)

การรับทราบหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบของหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
ทราบหลักเกณฑ์	104	55.9
ไม่ทราบหลักเกณฑ์	82	44.1
รวม	186	100.0

จากตารางที่ 4.63 กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับการรับทราบหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบของหน่วยงาน พบว่า ส่วนมากทราบหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบของหน่วยงาน จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 55.9 รองลงมาคือ ไม่ทราบ หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบของหน่วยงานจำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 44.1

ตารางที่ 4.64 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็น

เกี่ยวกับจำนวนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ที่องค์การจัดให้ในปัจจุบัน

(n = 186)

สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่องค์การจัดให้ในปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยเกินไป	97	52.2
มีความเหมาะสม	85	45.7
มากเกินไป	-	-
อื่น ๆ (ไม่ระบุเหตุผล)	4	2.2
รวม	186	100.0

จากตารางที่ 4.64 กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่องค์กรจัดให้ในปัจจุบัน พบว่า ส่วนมากมีความคิดเห็นว่า ปัจจุบันองค์กรจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้น้อยเกินไป จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 52.2 รองลงมาคือ มีความเหมาะสมแล้ว จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 45.7 และที่น้อยที่สุดคือ อื่นๆ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2 โดยกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ควรเพิ่มค่าอาหารกลางวัน ควรมีการเพิ่มสวัสดิการ ให้ครอบคลุมบุคลากรได้ทั่วถึงมากกว่านี้ สวัสดิการบางรายการต้องปรับปรุงให้เหมาะสม ไม่ควร กำหนดวงเงินสวัสดิการค่าช่วยเหลือบุตร

ตารางที่ 4.65 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลที่ผู้บริหารใช้ใน การบริหารงาน (ตอบได้ไม่เกิน 10 ข้อ)

(n = 186)

หลักธรรมาภิบาลที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงาน	จำนวน	ร้อยละ
หลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นประสิทธิผล	131	70.4
หลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ	135	72.6
หลักการบริหารงานโดยใช้หลักนิติธรรม	63	33.9
หลักการบริหารงานด้วยความโปร่งใส	104	55.9
หลักการบริหารงานโดยมุ่งเน้นฉันทามติ	57	30.6
หลักการบริหารงานโดยใช้หลักการกระจายอำนาจ	55	29.6
หลักการบริหารงานด้านความรับผิดชอบ (ต่อองค์กรและ ปณิธานสาธารณะ)	68	36.6
หลักการบริหารงานโดยใช้หลักคุณธรรม	104	55.9
หลักการบริหารงานโดยใช้หลักความคุ้มค่า	75	40.3
หลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นการตอบสนอง	58	31.2
หลักการบริหารงานโดยใช้การมีส่วนร่วม	123	66.1
หลักการบริหารงานโดยใช้หลักความเสมอภาค	67	36.0

จากตารางที่ 4.65 กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานในหน่วยงาน พบว่า ส่วนมากเห็นว่าผู้บริหาร

ใช้หลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 72.6 รองลงมาคือ ใช้หลักการ บริหารงานที่มุ่งเน้นประสิทธิผลจำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 70.4 ลำดับต่อมาคือ ใช้หลักการบริหารงาน โดยใช้การมีส่วนร่วม จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 66.1 และที่น้อยที่สุดคือ หลักการบริหารงาน โดยใช้หลักการกระจายอำนาจจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 29.6

ตารางที่ 4.66 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็น
เกี่ยวกับสภาพการทำงานของบุคลากร ในหน่วยงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(n = 186)

สภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
บุคลากรปฏิบัติงานไม่เต็มศักยภาพ	42	22.6
บุคลากรในหน่วยงานขาดงาน สาย ลาป่วย ลากิจบ่อย	27	14.5
บุคลากรในหน่วยงานยังไม่มีคุณภาพเพียงพอ	29	15.6
บุคลากรมักมีความขัดแย้งกันเอง	36	19.4
บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ	82	44.1
บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงาน การรักษาวินัยและการปฏิบัติหน้าที่เหมาะสม	91	48.9
บุคลากรในหน่วยงานมีคุณภาพเพียงพอ	84	45.2
บุคลากรมีความรักและความสามัคคีต่อกัน	80	43.0
อื่น ๆ (คนที่มาสายไม่มีการตอกลับตร/ประสิทธิภาพการทำงานไม่เท่ากัน/ไม่สามารถดึงประสิทธิภาพของบุคลากรได้)	13	7.0

จากตารางที่ 4.66 กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานพบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าบุคลากรมีพฤติกรรมการทำงาน การรักษาวินัย และการปฏิบัติหน้าที่เหมาะสมมากที่สุด จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 48.9 รองลงมาคือ บุคลากรในหน่วยงานมีคุณภาพเพียงพอจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 45.2 ลำดับต่อมา คือ บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 44.4 และที่น้อยที่สุดคือ อื่น ๆ (คนที่มาสายไม่มีการตอกลับตร/ประสิทธิภาพการทำงานไม่เท่ากัน/ไม่สามารถดึงประสิทธิภาพของบุคลากรได้) จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0

ตารางที่ 4.67 แสดงจำนวนและร้อยละของการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพรายบุคคล

(n = 186)

การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ รายบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
มี	124	66.7
ไม่มี	56	30.1
อื่น ๆ (ไม่ทราบขั้นตอนที่ชัดเจนและไม่รู้ทิศทาง)	6	3.2
รวม	186	100.0

จากตารางที่ 4.67 กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง พบว่า: ส่วนมากมีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือ ไม่มีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 30.1 และที่น้อยที่สุดคือ อื่น ๆ (ไม่ทราบ ขั้นตอนที่ชัดเจนและไม่รู้ทิศทาง) จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2

ตารางที่ 4.68 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่องค์กรจัดสรรให้ในปัจจุบัน

(n = 186)

เครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ที่องค์กรจัดสรรให้ในปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยเกินไป	60	32.3
เหมาะสมเพียงพอ	122	65.6
มากเกินไปจนจำเป็น	4	2.2
รวม	186	100.0

จากตารางที่ 4.68 กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่องค์กรจัดสรรให้ในปัจจุบันพบว่า บุคลากรส่วนมากเห็นว่ามีเหมาะสมเพียงพอ จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 65.6 รองลงมาคือเครื่องมือ

และวัสดุอุปกรณ์น้อยเกินไป จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 32.3 และที่น้อยที่สุดคือ เครื่องมือ และวัสดุ อุปกรณ์มากเกินความจำเป็นจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2

ตารางที่4.69 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานที่ทำงานในปัจจุบัน

(n = 186)

สถานที่ทำงานในปัจจุบัน มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
เหมาะสม	158	84.9
ไม่เหมาะสม	28	15.1
รวม	186	100.0

จากตารางที่4.69 กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานที่ทำงานในปัจจุบัน พบว่า ส่วนมากมีความเห็นว่าสถานที่ทำงานในปัจจุบันมีความเหมาะสม จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 84.9 รองลงมาคือสถานที่ทำงานไม่มีความเหมาะสม จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 15.1 โดยมีสาเหตุมาจาก เครื่องมือ อุปกรณ์ ไม่เพียงพอ ทำให้ที่ตั้งไม่เหมาะสม สถานที่ทำงานคับแคบ การจัดผังการทำงานยังไม่เป็นไปตามโครงสร้าง และอยู่ระหว่างการย้ายสำนักงาน

4.3.3.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร

ตารางที่4.70 แสดงจำนวนและร้อยละของรูปแบบการพัฒนาบุคลากร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(n = 186)

รูปแบบการพัฒนาบุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
การฝึกอบรม	175	94.1
ให้เข้าร่วมประชุม	143	76.9
การศึกษาดูงาน	117	62.9
การสัมมนา/สัมมนาทางวิชาการ/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ	23	12.4
การศึกษาต่อ	110	59.1

ตารางที่ 4.70 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนาศูนย์	จำนวน	ร้อยละ
การฝึกงานในหน่วยงานอื่น	8	4.3
อื่น ๆ (ไม่ระบุเหตุผล)	2	1.1

จากตารางที่ 4.70 กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาศูนย์ที่ตนเองได้รับการพัฒนามีหลายรูปแบบ พบว่า ส่วนมากได้รับการพัฒนาโดยใช้รูปแบบการฝึกอบรม จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 94.1 รองลงมาคือ ให้เข้าร่วมประชุม จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 76.9 ลำดับต่อมาคือ การศึกษาดูงาน จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 62.9 และที่น้อยที่สุดคือ รูปแบบอื่น ๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1

ตารางที่ 4.71 แสดงจำนวนและร้อยละของวิธีการประเมินผลบุคลากร
ที่เข้ารับการพัฒนา (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(n = 186)		
วิธีการประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา	จำนวน	ร้อยละ
กองบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการประเมิน หรือส่งแบบประเมินให้หน่วยงานประเมิน	84	45.2
หน่วยงานทำแบบประเมินผลหรือเป็นผู้ประเมินเอง	61	32.8
ให้บุคลากรจัดทำรายงาน สรุปเนื้อหา หรือส่งผลงานเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น	76	40.9
ให้บุคลากรรายงานผลด้วยวาจาต่อผู้บังคับบัญชา	43	23.1
ไม่มีการประเมินผล	36	19.4
อื่น ๆ (นำความรู้เผยแพร่ผ่านเว็บบอร์ด เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้)	2	1.1

จากตารางที่ 4.71 กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาคือวิธีการต่าง ๆ พบว่าส่วนใหญ่หน่วยงานประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาโดยกองบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการประเมินหรือส่งแบบประเมินให้หน่วยงานประเมินมากที่สุด จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 45.2 รองลงมาคือให้บุคลากรจัดทำรายงานสรุปเนื้อหา

หรือส่งผลงานเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 40.9 ลำดับต่อมาคือ หน่วยงานทำแบบประเมินผลหรือเป็นผู้ประเมินเอง จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 32.8 และที่น้อยที่สุดคือ วิธีอื่น ๆ (นำความรู้เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้) จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1

4.3.3.4 ด้านการพ้นออกจากงาน

ตารางที่ 4.72 แสดงจำนวนและร้อยละของการเตรียมการเกี่ยวกับการพ้นออกจากงานของบุคลากร
(n = 186)

การดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรพ้นออกจากงาน	จำนวน	ร้อยละ
มีการเผยแพร่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการพ้นออก จากงานในกรณีต่าง ๆ ให้ทราบโดยทั่วกัน	52	28.0
หน่วยงานจัดปฐมนิเทศเพื่อให้ความรู้และตอบข้อซักถาม เกี่ยวกับกรณีการพ้นออกจากงานในกรณีต่าง ๆ	12	6.5
หน่วยงานให้ความรู้และแนะนำวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับ การเกษียณอายุแก่บุคลากร	35	18.8
หน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสอบสวน ในกรณี บุคลากรถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดทางวินัย	23	12.4
หน่วยงานมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับ การลาออก การเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดและการต่อ เวลาราชการเป็นประจำทุกปีเพื่อเตรียมการวางแผน อัตรากำลังในปีถัดไป	37	19.9
หน่วยงานมีการรวบรวมข้อมูลผู้ที่เกษียณอายุราชการ ในแต่ละปีเพื่อเตรียมวางแผนอัตรากำลังทดแทน	96	51.6
อื่น ๆ (ไม่ระบุเหตุผล)	25	13.4

จากตารางที่ 4.72 กลุ่มตัวอย่างระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ข้อมูลเรื่อง การเตรียมการ เกี่ยวกับการพ้นออกจากงานของบุคลากรพบว่า ส่วนมากหน่วยงานดำเนินการ เกี่ยวกับบุคลากรพ้นออก จากงานโดยมีการรวบรวมข้อมูลผู้ที่เกษียณอายุราชการในแต่ละปีเพื่อ เตรียมวางแผนอัตรากำลัง ทดแทนมากที่สุด จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 51.6 รองลงมาคือ มีการเผยแพร่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

ที่เกี่ยวข้องกับการพ้นออกจากงานในกรณีต่าง ๆ ให้ทราบโดยทั่วกัน จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 28.0 และที่น้อยที่สุดคือ หน่วยงานจัดปฐมนิเทศเพื่อให้ความรู้และตอบข้อซักถามเกี่ยวกับกรณีการพ้นออกก็ จากงานในกรณีต่าง ๆ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5

4.3.4 สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในส่วนนี้เป็นความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีต่อสภาพปัญหาเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรบุคคล 4 ด้าน คือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนา บุคลากร และด้านการพ้นออกจากงาน

4.3.4.1 ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร

ตารางที่ 4.73 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพปัญหา

เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร

สภาพปัญหา							(n = 186)		
	ระดับปัญหา						ค่าเฉลี่ย	ค่า	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา		เบี่ยงเบนมาตรฐาน	
1. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการวางแผนอัตราากำลัง	2.2 (4)	15.1 (28)	38.2 (71)	19.4 (36)	5.9 (11)	19.4 (36)	2.85	0.900	ปานกลาง
2. หน่วยงานไม่มีการจัดทำแผนอัตรากำลัง	1.1 (2)	8.1 (15)	36.0 (67)	19.9 (37)	12.4 (23)	22.6 (42)	2.56	0.930	ปานกลาง
3. งบประมาณไม่เพียงพอในการจ้างบุคลากร	8.1 (15)	15.1 (28)	36.6 (68)	17.2 (32)	7.0 (13)	16.1 (30)	3.00	1.053	ปานกลาง

ตารางที่ 4.73 (ต่อ)

สภาพปัญหา	ระดับปัญหา						ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา			
4. หน่วยงานใดรับผิดชอบการจัดสรรอัตรากำลังไม่เพียงพอ	4.3 (8)	21.0 (39)	39.2 (73)	17.7 (33)	6.5 (12)	11.3 (21)	2.99	0.963	ปานกลาง
5. ขาดการประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากรอย่างทั่วถึง	2.7 (5)	8.6 (16)	41.4 (77)	22.6 (42)	8.1 (15)	16.7 (31)	2.70	0.899	ปานกลาง
6. บางตำแหน่งมีผู้มาสมัครจำนวนน้อยหรือไม่	2.7 (5)	11.3 (21)	45.7 (85)	15.1 (28)	10.2 (19)	15.1 (28)	2.78	0.935	ปานกลาง
7. การกำหนดคุณสมบัติผู้สมัครไม่ชัดเจน เอื้อประโยชน์ให้พวกพ้อง	4.3 (8)	3.8 (7)	37.6 (70)	20.4 (38)	8.1 (15)	25.8 (48)	2.67	0.945	ปานกลาง
8. การสรรหา/คัดเลือกบุคลากรใช้ระบบอุปถัมภ์	3.8 (7)	8.6 (16)	39.2 (73)	17.7 (33)	9.1 (17)	21.5 (40)	2.75	0.967	ปานกลาง
9. คัดเลือกบุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	0.5 (1)	10.8 (20)	37.6 (70)	19.9 (37)	9.7 (18)	21.5 (40)	2.65	0.891	ปานกลาง

ตารางที่ 4.73 (ต่อ)

สภาพปัญหา	ระดับปัญหา						ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา			
10. การคัดเลือกบุคลากรไม่ดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการ	2.2 (4)	5.4 (10)	29.0 (10)	17.2 (32)	12.4 (23)	33.9 (63)	2.51	0.995	ปานกลาง
11. อื่น ๆ	-	0.5 (1)	1.6 (3)	-	-	1.6 (3)	3.25	0.500	ปานกลาง
รวม							2.86	0.588	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.73 สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ในความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.86$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เรื่องงบประมาณ ไม่เพียงพอในการจ้างบุคลากรมีปัญหามากที่สุด ($\bar{X}=3.00$) มีสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลางรองลงมาคือ หน่วยงานได้รับการจัดสรรอัตรากำลังไม่เพียงพอ ($\bar{X}=2.99$) มีสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ลำดับต่อมาคือ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการวางแผน อัตรากำลัง ($\bar{X}=2.85$) มีสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และความคิดเห็นที่มีสภาพปัญหาน้อยที่สุด คือ การคัดเลือกบุคลากรไม่ดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการ ($\bar{X}=2.51$) มีสภาพปัญหาในระดับ ปานกลาง

4.3.4.2 ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร

ตารางที่ 4.74 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพปัญหา
เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร

(n = 186)

สภาพปัญหา	ระดับปัญหา						ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา			
1. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการบำรุงรักษาบุคลากร	4.8 (9)	13.4 (25)	34.9 (65)	17.7 (33)	7.5 (14)	21.5 (40)	2.88	1.010	ปานกลาง
2. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญในการส่งบุคลากรใหม่เข้ารับการปฐมนิเทศ	1.1 (2)	3.2 (6)	29.6 (55)	18.3 (34)	12.9 (24)	34.9 (65)	2.40	0.918	ปานกลาง
3. บุคลากรได้รับมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ	1.6 (3)	4.8 (9)	38.2 (71)	22.0 (41)	12.4 (23)	21.0 (39)	2.51	0.902	ปานกลาง
4. หน่วยงานไม่มีการชี้แจง/แนะนำวิธีการทำงานและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	1.6 (3)	4.8 (9)	33.9 (63)	24.7 (46)	8.1 (15)	26.9 (50)	2.55	0.859	ปานกลาง

ตารางที่ 4.74 (ต่อ)

สภาพปัญหา	ระดับปัญหา						ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา			
5. ไม่มีการแนะนำบุคลากรเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรภายในหน่วยงานและสถาบันให้บุคลากรใหม่ได้ทราบ	1.6 (3)	8.6 (16)	36.0 (67)	22.6 (42)	10.2 (19)	21.0 (39)	2.61	0.918	ปานกลาง
6. การส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพแต่ละสายงานไม่เท่าเทียมกัน	5.4 (10)	16.1 (30)	32.8 (61)	17.2 (32)	11.3 (21)	17.2 (32)	2.84	1.091	ปานกลาง
7. สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับไม่เท่าเทียมกัน	6.5 (12)	14.0 (26)	36.0 (67)	18.8 (35)	8.6 (16)	16.1 (30)	2.89	1.051	ปานกลาง
8. ไม่มีหรือไม่ได้นำหลักเกณฑ์การพิจารณาประเมินผลปฏิบัติงานขององค์กรมาใช้	2.7 (5)	8.1 (15)	29.6 (55)	25.3 (47)	9.1 (17)	25.3 (47)	2.60	0.961	ปานกลาง
9. เกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบไม่ชัดเจน	5.9 (11)	17.2 (32)	29.6 (55)	17.7 (33)	10.8 (20)	18.8 (35)	2.87	1.115	ปานกลาง
10. ใช้ระบบอุปถัมภ์ในการพิจารณาความดีความชอบ	4.8 (9)	16.1 (30)	33.3 (62)	16.7 (31)	8.6 (16)	20.4 (38)	2.90	1.042	ปานกลาง

ตารางที่4.74 (ต่อ)

สภาพปัญหา	ระดับปัญหา						ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา			
11. ไม่มีการจัดทำระบบทะเบียนประวัติของบุคลากรในหน่วยงาน	3.2 (6)	5.9 (11)	29.0 (54)	21.0 (39)	7.5 (14)	33.3 (62)	2.65	0.964	ปานกลาง
12. สถานที่ทำงานไม่เหมาะสม และไม่ปลอดภัยกับบุคลากร	1.1 (2)	3.8 (7)	26.9 (50)	16.7 (31)	16.1 (30)	35.5 (66)	2.33	0.973	น้อย
13. บุคลากรขาดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	5.9 (11)	17.7 (33)	34.4 (64)	16.7 (31)	10.2 (19)	15.1 (28)	2.91	1.079	ปานกลาง
14. อื่น ๆ	-	-	5.4 (10)	1.1 (2)	0.5 (1)	2.2 (4)	2.69	0.630	ปานกลาง
รวม							2.86	0.614	ปานกลาง

จากตารางที่4.74 สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ในความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($X=2.86$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เรื่องบุคลากรขาดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีสภาพปัญหามากที่สุด ($X=2.91$) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ใช้ระบบอุปถัมภ์ในการพิจารณาความดีความชอบ ($X=2.90$) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ลำดับต่อมาคือ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับไม่เท่าเทียมกัน ($X=2.89$) มีสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลางและที่มีสภาพปัญหาน้อยที่สุดคือ สถานที่ทำงานไม่เหมาะสม และไม่ปลอดภัยกับบุคลากร ($X=2.33$) สภาพปัญหาอยู่ในระดับน้อย

4.3.4.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 4.75 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพปัญหา
เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร

(n = 186)

สภาพปัญหา	ระดับปัญหา						ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา			
1. ผู้บริหารไม่เห็น ความสำคัญในการ พัฒนาบุคลากร	2.2 (4)	6.5 (12)	29.0 (54)	23.7 (44)	10.2 (19)	28.5 (53)	2.53	0.950	ปานกลาง
2. หน่วยงานไม่มี แผน การ พัฒนา บุคลากรรายบุคคล	2.7 (5)	9.7 (18)	29.0 (54)	17.7 (33)	14.5 (27)	26.3 (49)	2.57	1.063	ปานกลาง
3. งบประมาณ สนับสนุนการพัฒนา บุคลากรไม่เพียงพอ	3.2 (6)	12.4 (23)	38.2 (71)	18.3 (34)	10.2 (19)	17.7 (33)	2.76	0.987	ปานกลาง
4. การพัฒนาบุคลากร แต่ละ หน่วยงาน ไม่ ทั่วถึงเท่าเทียมกัน	4.3 (8)	13.4 (25)	31.2 (58)	22.0 (41)	6.5 (12)	22.6 (42)	2.83	0.996	ปานกลาง
5. การพิจารณา คัดเลือกส่งบุคลากร เข้ารับการพัฒนาใช้ ระบบอุปถัมภ์	3.2 (6)	8.1 (15)	33.3 (62)	17.2 (32)	11.8 (22)	26.3 (49)	2.64	1.020	ปานกลาง
6. หลักสูตร/หัวข้อ การพัฒนาไม่ตรงกับ ความต้องการของ ตนเองและหน่วยงาน	2.7 (5)	8.6 (16)	32.8 (61)	17.2 (32)	12.9 (24)	25.8 (48)	2.61	1.021	ปานกลาง

ตารางที่ 4.75 (ต่อ)

สภาพปัญหา	ระดับปัญหา						ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา			
7. จัดส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาลำบากตรงกันหน้า ที่ ความรับผิดชอบ	1.6 (3)	8.6 (16)	31.7 (59)	24.2 (45)	9.7 (18)	24.2 (45)	2.58	0.927	ปานกลาง
8. บุคลากรไม่มีเวลา/ไม่พร้อมเข้ารับการพัฒน	4.8 (9)	16.7 (31)	37.6 (70)	14.0 (26)	11.3 (21)	15.6 (29)	2.88	1.058	ปานกลาง
9. บุคลากรไม่ชอบเข้ารับการพัฒน/ไม่กระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง	3.8 (7)	11.3 (21)	31.2 (58)	18.8 (35)	11.3 (21)	23.7 (44)	2.70	1.050	ปานกลาง
10. บุคลากรไม่นำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำงาน/ให้เกิดประโยชน์	2.7 (5)	9.7 (18)	37.1 (69)	16.7 (31)	12.9 (24)	21.0 (39)	2.65	1.004	ปานกลาง
11. ไม่มีการประเมินผลบุคลากรหลังเข้ารับการพัฒน	3.8 (7)	8.1 (150)	32.3 (60)	21.0 (39)	11.8 (22)	23.1 (43)	2.62	1.026	ปานกลาง
12. อื่น ๆ	-	0.5 (1)	4.3 (8)	0.5 (1)	-	1.1 (2)	3.00	0.471	ปานกลาง
รวม							2.81	0.677	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.75 สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการพัฒนานุคลากร ในความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($X = 2.81$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บุคลากรไม่มีเวลา/ไม่พร้อมเข้ารับการพัฒนามีปัญหามากที่สุด ($X = 2.88$) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ภาระการพัฒนานุคลากรแต่ละสายงานไม่ทั่วถึงเท่าเทียมกัน ($X = 2.83$) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลางลำดับต่อไปคือ งบประมาณสนับสนุนการพัฒนานุคลากรไม่เพียงพอ ($X = 2.76$) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลางและที่มีสภาพปัญหาน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนานุคลากร ($X = 2.53$) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

4.3.4.4 ด้านการพ้นออกจากงาน

ตารางที่ 4.76 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพปัญหา
เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการพ้นออกจากงาน

สภาพปัญหา							(n = 186)		
	ระดับปัญหา						ค่าเฉลี่ย	ค่า	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา		เบี่ยงเบนมาตรฐาน	
1. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการเตรียมการพ้นออกจากงานของบุคลากรในกรณีต่างๆ	4.8 (9)	8.6 (16)	35.5 (66)	16.1 (30)	8.6 (16)	26.3 (49)	2.80	1.016	ปานกลาง
2. มีระบบอุปถัมภ์ช่วยบุคลากรที่ด้อยคุณภาพให้ยังคงปฏิบัติงานอยู่	11.3 (21)	13.4 (25)	31.2 (58)	14.5 (27)	12.9 (24)	16.7 (31)	2.95	1.226	ปานกลาง
3. มีการโอน/ย้าย/ตัวบุคลากรที่มีคุณภาพไปสังกัดหน่วยงานอื่น	1.6 (3)	7.0 (13)	28.5 (53)	16.7 (31)	11.8 (22)	34.4 (64)	2.54	0.989	ปานกลาง

ตารางที่ 4.76 (ต่อ)

สภาพปัญหา	ระดับปัญหา						ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่พบปัญหา			
4. กรณีบุคลากรถูกกล่าวหาว่ากระทำ ความผิด หน่วยงานให้ออกโดยไม่มีการสอบสวนในรูปแบบของคณะกรรมการ	0.5 (1)	4.3 (8)	19.4 (36)	13.4 (25)	14.5 (27)	47.8 (89)	2.29	1.000	น้อย
5. บุคลากรยื่นเรื่องขอลาออกไม่เป็นไปตามระเบียบองค์การที่กำหนดไว้	1.6 (3)	4.3 (8)	19.4 (36)	14.5 (27)	12.9 (24)	47.3 (88)	2.38	1.041	ปานกลาง
6. บุคลากรมีการเข้า-ออกงานบ่อย	1.6 (3)	6.5 (12)	27.4 (51)	22.0 (41)	14.5 (27)	28.0 (52)	2.43	0.984	ปานกลาง
7. อื่น ๆ (ไม่ระบุ)	-	-	4.8 (9)	0.5 (1)	-	4.3 (8)	2.90	0.316	ปานกลาง
รวม							2.72	0.670	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.76 สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการพ้นออกจากงาน ในความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.72$) เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า มีระบบอุปถัมภ์ช่วยบุคลากรที่ด้อยคุณภาพให้ยังคงปฏิบัติงานอยู่มีสภาพปัญหามากที่สุด ($\bar{X}=2.95$) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการเตรียมการพ้นออกจากงานของบุคลากรในกรณีต่าง ๆ ($\bar{X}=2.80$) สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และที่มีสภาพปัญหาน้อยที่สุดคือ กรณีบุคลากรถูกกล่าวหาว่ากระทำ ความผิด หน่วยงานให้ออกโดยไม่มีการสอบสวนในรูปแบบของคณะกรรมการ ($\bar{X}=2.29$) สภาพปัญหาอยู่ในระดับน้อย

4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ในการศึกษาคั้งนี้ นอกจากการศึกษาสภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ของการบริหารงานทรัพยากรบุคคลแล้ว ยังศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นต่อระดับการเกิดปัญหา เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลด้วย โดยมีปัจจัยที่นำมาใช้ในการศึกษา 7 ปัจจัย ตามสมมติฐานดังต่อไปนี้ สมมติฐานที่ 1 บุคลากรที่มีประเภทบุคลากรแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับปัญหา

การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับปัญหา

การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 บุคลากรที่รับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแตกต่างกัน

มีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 บุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแตกต่างกัน

มีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 บุคลากรที่มีความคิดเห็นต่อการสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 6 บุคลากรที่มีส่วนร่วมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์แตกต่างกัน สมมติฐานที่ 7 บุคลากรที่มีความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแตกต่างกันมี

มีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรที่มีประเภทบุคลากรแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.77 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์จำแนกตามประเภทบุคลากร

การบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	F	Sig.
ด้านการได้มาซึ่ง บุคลากร	ข้าราชการ	2.87	0.586	5.526	0.005*
	พนักงานองค์การ	2.72	0.410		
	พนักงานคณะ/ สำนัก/วิทยาลัย	3.12	0.401		
ด้านการรักษาไว้ซึ่ง บุคลากร	ข้าราชการ	2.81	0.600	3.284	0.040*
	พนักงานองค์การ	2.61	0.517		
	พนักงานคณะ/ สำนัก/วิทยาลัย	2.87	0.275		
ด้านการพัฒนา บุคลากร	ข้าราชการ	2.72	0.677	0.901	0.408
	พนักงานองค์การ	2.66	0.553		
	พนักงานคณะ/ สำนัก/วิทยาลัย	2.88	0.414		
ด้านการพ้นออก จากงาน	ข้าราชการ	2.58	0.635	0.109	0.897
	พนักงานองค์การ	2.61	0.415		
	พนักงานคณะ/ สำนัก/วิทยาลัย	2.63	0.436		

จากตารางที่ 4.77 ผลการทดสอบความแตกต่างของประเภทบุคลากรกับความคิดเห็นที่มีต่อระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์พบว่า บุคลากรที่มีประเภทบุคลากรแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ในด้านการได้มาซึ่งบุคลากรและด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรแตกต่าง

กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig. = 0.005 และ 0.040) จึงนำมาทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ LSD

ตารางที่ 4.78 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหาร

ทรัพยากร บุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์แบ่งตามประเภทของบุคลากร เป็นรายคู่

การบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร	ค่าเฉลี่ย	ประเภทบุคลากร		
			ข้าราชการ	พนักงาน องค์การ	พนักงาน คณะ/สำนัก/ วิทยาลัย
ด้านการได้มาซึ่ง บุคลากร	ข้าราชการ	2.87	-	0.153	-0.246
	พนักงานองค์การ	2.72	-	-	-0.339*
	พนักงานคณะ/ สำนัก/วิทยาลัย	3.12	-	-	-
ด้านการรักษาไว้ซึ่ง บุคลากร	ข้าราชการ	2.81	-	0.197*	-0.057
	พนักงานองค์การ	2.61	-	-	-0.254
	พนักงานคณะ/ สำนัก/วิทยาลัย	2.87	-	-	-

เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า:

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากรพบว่า พนักงานองค์การ มีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหาร ทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่เกิดขึ้นมีระดับที่น้อยกว่าความเห็นของ บุคลากรประเภทพนักงานคณะ/สำนัก/วิทยาลัย ($\bar{X} = 2.72$ และ 3.12)

ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรพบว่า ข้าราชการ มีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหาร ทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ที่เกิดขึ้นมีระดับที่มากกว่าความเห็นของ บุคลากรประเภทพนักงานองค์การ ($\bar{X} = 2.81$ และ 2.61)

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหาร ทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.79 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อระดับ

ปัญหาการบริหารงาน-ทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์จำแนกตามประเภท หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน

การบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ประเภทหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	F	Sig.
ด้านการได้มาซึ่ง บุคลากร	คณะ/สำนักงาน/วิทยาลัย	2.82	0.489	0.283	0.754
	สำนักงานเลขานุการคณะ/สำนัก/ วิทยาลัย	2.76	0.540		
	กอง/สำนักงาน/สำนักงานอธิการบดี	2.77	0.449		
ด้านการรักษาไว้ ซึ่งบุคลากร	คณะ/สำนักงาน/วิทยาลัย	2.66	0.519	0.088	0.916
	สำนักงานเลขานุการคณะ/สำนัก/ วิทยาลัย	2.70	0.701		
	กอง/สำนักงาน/สำนักงานอธิการบดี	2.70	0.520		
ด้านการพัฒนา บุคลากร	คณะ/สำนักงาน/วิทยาลัย	2.67	0.512	1.751	0.176
	สำนักงานเลขานุการคณะ/สำนัก/ วิทยาลัย	2.68	0.839		
	กอง/สำนักงาน/สำนักงานอธิการบดี	2.72	0.586		
ด้านการพ้นออก จากงาน	คณะ/สำนักงาน/วิทยาลัย	2.53	0.456	0.109	0.897
	สำนักงานเลขานุการคณะ/สำนัก/ วิทยาลัย	2.60	0.720		
	กอง/สำนักงาน/สำนักงานอธิการบดี	2.67	0.445		

จากตารางที่ 4.79 ผลการทดสอบความแตกต่างของประเภทหน่วยงานที่ปฏิบัติงานกับความคิดเห็นที่มีต่อระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหาร

ทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้ง 4 ด้าน (Sig.= 0.754 0.916 0.176 และ 0.897 ตามลำดับ)

สมมติฐานที่3 การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์แตกต่างกัน

ตารางที่4.80 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	R	Sig
ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	-0.089	0.227
ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร	-0.090	0.219
ด้านการพัฒนาบุคลากร	-0.101	0.171
ด้านการพ้นออกจากงาน	0.068	0.353

จากตารางที่4.80 ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่าการรับรู้ข่าวสารการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการได้มาซึ่งบุคลากรด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการพ้นออกจากงาน มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ทั้ง 4 ด้านหมายความว่า การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 4 ด้านไม่มีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

สมมติฐานที่ 4 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

ตารางที่ 4.81 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรบุคคล	R	Sig
ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	-0.073	0.321
ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร	-0.040	0.586
ด้านการพัฒนาบุคลากร	0.005	0.943
ด้านการพ้นออกจากงาน	-0.019	0.795

จากตารางที่ 4.81 ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่าความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการได้มาซึ่งบุคลากรด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการพ้นออกจากงาน มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ทั้ง 4 ด้าน หมายความว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 4 ด้านไม่มีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

สมมติฐานที่ 5 การสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

ตารางที่ 4.82 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

การสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรบุคคล	R	Sig
ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	-0.218	0.003*
ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร	-0.160	0.029*
ด้านการพัฒนาบุคลากร	-0.226	0.002*
ด้านการพ้นออกจากการงาน	-0.019	0.802

จากตารางที่ 4.82 ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่าการสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการได้มาซึ่งบุคลากรด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากรมีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า การสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงลบกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ด้านการได้มาซึ่งบุคลากรด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ถ้าการสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร เพิ่มขึ้น จะทำให้ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ลดลง หรือถ้าการสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการได้มาซึ่งบุคลากรลดลง จะทำให้ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์เพิ่มขึ้น

ถ้าการสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรเพิ่มขึ้น จะทำให้ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ลดลง หรือถ้าการสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรลดลง จะทำให้ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์เพิ่มขึ้น

ถ้าการสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้น จะทำให้ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

เพชรบูรณ์ลดลงหรือถ้าการสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
ด้านการพัฒนา

บุคลากรลดลง จะทำให้ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
เพชรบูรณ์เพิ่มขึ้น

สมมติฐานที่ 6 การมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับ
ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

ตารางที่ 4.83 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลกับ
ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

การมีส่วนร่วมเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรบุคคล	R	Sig
ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	-0.015	0.840
ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร	0.051	0.493
ด้านการพัฒนาบุคลากร	0.027	0.717
ด้านการพ้นออกจากงาน	0.032	0.665

จากตารางที่ 4.83 ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการ
การบริหารทรัพยากร บุคคลกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วน
จังหวัดเพชรบูรณ์พบว่า การมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการได้มาซึ่ง
บุคลากรด้านการรักษาไว้ซึ่ง บุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการพ้นออกจากงาน มีค่าSig.
มากกว่า 0.05 ทั้ง 4 ด้าน หมายความว่า การมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 4
ด้านไม่มีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหาร ทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
เพชรบูรณ์

สมมติฐานที่ 7 ความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับ
ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

ตารางที่ 4.84 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

ความคาดหวังเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรบุคคล	R	Sig
ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร	0.011	0.884
ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร	-0.164	0.025*
ด้านการพัฒนาบุคลากร	-0.171	0.020*
ด้านการพ้นออกจากราชการ	-0.136	0.065

จากตารางที่ 4.84 ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์พบว่าความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่าความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงลบกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากรดังนี้

ถ้าความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรเพิ่มขึ้นจะทำให้ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ลดลง หรือถ้าความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรลดลงจะทำให้ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์เพิ่มขึ้น

ถ้าความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้นจะทำให้ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ลดลง หรือถ้าความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากรลดลงจะทำให้ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์เพิ่มขึ้น

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์” มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันของการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ 2) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ 3) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลและ 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับสภาพ ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางใด โดยทำการศึกษากับ กลุ่มเป้าหมาย 3 ระดับ คือ ระดับผู้บริหารหน่วยงาน ระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของ หน่วยงาน และระดับบุคลากรที่ปฏิบัติในหน่วยงาน และทำการศึกษารวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ทั้ง 3 ระดับ รวมจำนวนทั้งสิ้น 461 คน และได้รับแบบสอบถามคืนมา 299 ชุด หรือร้อยละ 64.86 ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ทางสถิติโดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน โดยใช้ค่าที(t-test) และค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ระดับผู้บริหารหน่วยงาน

จากการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มระดับผู้บริหารหน่วยงาน จำนวน 147 คน ได้รับแบบสอบถามคืนมา 78 ชุด คิดเป็นร้อยละ 53.06 ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

5.1.1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารหน่วยงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการบริหารหน่วยงานมากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และมากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 32.1 สำหรับหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในกองงานและสำนักงาน จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 48.7 และปฏิบัติงาน
สำนักปลัดมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 35.9

5.1.1.2 สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร พบว่า ผู้บริหารหน่วยงานส่วนมากมีการจัดทำแผน

อัตรากำลังของหน่วยงาน โดยข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณาการวางแผนอัตรากำลังมากที่สุดคือ
สถานภาพ อัตรากำลังของบุคลากรสายวิชาการ และ/หรือสายสนับสนุน รองลงมาคือ
ข้อมูลการเกษียณ อายุ และ/หรือการศึกษาต่อของบุคลากร ลำดับที่สามคือ
ข้อมูลแสดงภาระงานสอนสายวิชาการ และ/หรือข้อมูล แสดงภาระงานสายสนับสนุน สำหรับข้อมูล
ที่ใช้ในการพิจารณาวางแผนอัตรากำลังน้อยที่สุดคือ ตารางสอน
ที่ได้รับการรับรองจากกองบริการการศึกษาหรือคณะในการจัดตารางสอนขององค์การ โดยตรง
ในส่วนของการคิดเห็นเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน ผู้บริหารหน่วยงานส่วนมากเห็นว่า
มีบุคลากรเพียงพอแล้ว ในเรื่องวิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ส่วนมากให้ข้อมูลว่าใช้วิธี ให้
องค์การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือก/สอบแข่งขัน และคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคลากร
ของหน่วยงาน ผู้บริหารหน่วยงานส่วนมากพิจารณาคุณสมบัติเรื่องคุณวุฒิมากที่สุด รองลงมาคือ
คุณสมบัติด้านความรู้ความสามารถ อันดับสามคือ พิจารณาจากคุณสมบัติเรื่องทัศนคติของผู้สมัครที่มี
ต่องาน อาชีพ และองค์การ สำหรับคุณสมบัติที่นำมาพิจารณาในการคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงาน
น้อยที่สุดคือ คุณสมบัติด้านวัยวุฒิ

ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรพบว่า ผู้บริหารหน่วยงานส่วนมากใช้วิธีการแนะนำ
บุคลากรใหม่เกี่ยวกับหน่วยงานและการปฏิบัติงานด้วยการปฐมนิเทศขององค์การ รองลงมาคือ
ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แนะนำเกี่ยวกับหน่วยงานและการปฏิบัติงาน ลำดับที่สามคือ เพื่อนร่วมงานเป็นผู้
แนะนำเกี่ยวกับหน่วยงานและการปฏิบัติงาน ในส่วนของข้อคำนึงถึงการมอบหมายงานให้บุคลากร
ส่วนมากคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือมอบหมายงานโดยคำนึงถึง
มาตรฐาน กำหนดตำแหน่ง สำหรับการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้า
ในอาชีพให้บุคลากรในหน่วยงาน ผู้บริหารหน่วยงานส่วนมากตอบว่า
มีสำหรับการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่องค์การจัดให้ใน ปัจจุบันหน่วยงานส่วนมากตอบว่า
มีความเหมาะสม รองลงมาคือน้อยเกินไป สำหรับข้อคำนึงในการพิจารณา
ประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาความดีความชอบส่วนมากคำนึงถึงประสิทธิผลและประสิทธิ
ภาพในการทำงาน รองลงมาคือความขยัน ตั้งใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ลำดับ
ที่สามคือคำนึงถึงคุณภาพ ของงาน เกี่ยวกับจำนวนเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่
องค์การจัดสรรให้ในปัจจุบัน

ส่วนมากมีความเห็นว่าเหมาะสมเพียงพอ รองลงมาคือน้อยเกินไป และความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน ในปัจจุบันส่วนมากมีความเห็นว่าเหมาะสม รองลงมาคือไม่เหมาะสม

ด้านการพัฒนาบุคลากรพบว่าผู้บริหารหน่วยงานส่วนมากคำนึงถึงความจำเป็น

ในการพัฒนา บุคลากรของหน่วยงานมากที่สุดคือ เพื่อการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และ ความ สามารถ ให้ สูง ขึ้น รองลงมาคือ เพื่อ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ลำดับที่สามคือ เพื่อความเจริญก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากรในหน่วยงาน สำหรับรูปแบบการพัฒนา บุคลากรของหน่วยงานส่วนมากส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด รองลงมาคือให้ศึกษาและฝึก ปฏิบัติด้วยตนเอง ลำดับที่สามคือการสอนงานจากหัวหน้างาน/เพื่อนร่วมงาน/ให้ติดตามหัวหน้างาน/ ผู้มีประสบการณ์สำหรับวิธีประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา ส่วนใหญ่ประเมินผลโดยให้ บุคลากรจัดทำรายงาน สรุปเนื้อหา หรือส่งผลงานเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น รองลงมาคือกองบริหาร ทรัพยากรบุคคลดำเนินการประเมินหรือส่งแบบประเมินให้หน่วยงาน ประเมิน และลำดับที่สามคือ หน่วยงานทำแบบประเมินผลหรือเป็นผู้ประเมินเอง

ด้านการพ้นออกจากงาน พบว่าส่วนมากบุคลากรของหน่วยงานพ้นออกจากงาน มาก ที่สุดคือ การลาออก รองลงมาคือเกษียณอายุราชการ และลำดับสามคือโอน/ย้าย ด้านการเตรียมการ เกี่ยวกับการพ้นออกจากงานของบุคลากรในกรณีต่างๆ ส่วนมากเตรียมการโดยหน่วยงานมีการ รวบรวม ข้อมูลผู้ที่จะเกษียณอายุราชการในแต่ละปีเพื่อเตรียมวางแผนอัตรากำลังทดแทน รองลงมาคือ มีการเผยแพร่ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการพ้นออกจากงานในกรณีต่าง ๆ ให้ทราบโดยทั่ว กัน และหน่วยงาน มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับการลาออกก็ การเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด และการต่อเวลาราชการเป็นประจำทุกปีเพื่อเตรียมการ วางแผนอัตรากำลังในปีถัดไป

5.1.1.3 สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ประกอบด้วย งานวางแผนและบริหารอัตรากำลัง การสอบ แข่งขัน การสรรหา/คัดเลือกบุคลากร การบรรจุและแต่งตั้ง และการทดลองงานสายสนับสนุนพบว่า ผู้บริหารหน่วยงานส่วนมากตอบว่าไม่พบปัญหา ร้อยละ 66.7 91.0 94.9 และ 98.7 ตามลำดับ

สำหรับงานด้านการได้มาซึ่งบุคลากรที่พบว่ามีสภาพปัญหามากที่สุดคือ งานการ วางแผน และบริหารอัตรากำลัง ปัญหาที่พบคือ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ งบประมาณที่จำกัด ไม่มีการวางแผน และขาดความต่อเนื่อง ในส่วนงานสอบแข่งขัน การสรรหา/คัดเลือกบุคลากร และบรรจุ/แต่งตั้ง ผู้บริหารหน่วยงานประสบปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการที่ล่าช้า

ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ประกอบด้วย งานการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อต่อสัญญาจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความดีความชอบ การบริหารค่าตอบแทน การจัดทาทะเบียนประวัติการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ พบว่าผู้บริหารหน่วยงาน ส่วนมากตอบว่าไม่พบปัญหา ร้อยละ 97.4 97.4 93.6 93.6 93.6 96.2 97.4 93.6 94.9 และ 94.9 ตามลำดับ

สำหรับสภาพปัญหาของงานด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่พบมากที่สุดคือ งานการส่งเสริม และพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพงานการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาจ้าง และการบริหารค่าตอบแทน รองลงมาคืองานจัดทำทะเบียนประวัติและการจัดสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ลำดับที่สามคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำหรับสภาพปัญหาที่ผู้บริหารหน่วยงานได้เหตุผลเพิ่มเติมพบว่า งานปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ปัญหาที่พบคือ ไม่มีการสอนงานจากหัวหน้างาน ไม่มีการปฐมนิเทศและมองข้ามคนทำงานการส่งเสริมการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพปัญหาที่พบคือ ความสนใจของบุคลากร และมนุษยสัมพันธ์ในการสนับสนุนการประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาความดีความชอบพบปัญหาเกี่ยวกับเกณฑ์วัดบางข้อไม่ชัดเจน มีการใช้ทัศนคติส่วนตัวการบริหารค่าตอบแทนพบปัญหาความเหลื่อมล้ำของรายได้การจัดทำทะเบียนประวัติพบปัญหาการไม่อัปเดตข้อมูลอย่างต่อเนื่องการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ พบปัญหาเรื่องความล่าช้าของประกันสังคมและสวัสดิการนอัย

ด้านการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย งานการวางแผนพัฒนาบุคลากร การสนับสนุน ให้บุคลากรได้รับการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรพบว่าผู้บริหารหน่วยงานส่วนมาก ตอบว่าไม่พบปัญหา ร้อยละ 97.4 92.3 และ 94.9 ตามลำดับ

สำหรับสภาพปัญหาของงานด้านการพัฒนาบุคลากรที่พบมากที่สุดคือ งานการสนับสนุน ให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ปัญหาที่พบ คือ ไม่มีการสนับสนุน ไม่มีงบประมาณ และไม่เห็นความสำคัญ เท่าที่ควรการวางแผนพัฒนาบุคลากร ปัญหาที่พบ คือ ไม่มีการวางแผนและไม่เป็นไปตามระบบ

ด้านการพ้นออกจากงาน ประกอบด้วย งานการกำหนดเหตุที่ทำให้บุคลากรพ้นออกจากงาน และการดำเนินการให้บุคลากรพ้นออกจากงาน พบว่าผู้บริหารหน่วยงานส่วนมากตอบว่าไม่มีปัญหา ร้อยละ 97.4 และ 98.7 ตามลำดับ

5.1.2 ระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

จากการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน จำนวน 43 คน ได้รับแบบสอบถามคืนมา 35 คน คิดเป็นร้อยละ 81.4 ผลการศึกษารูปได้ ดังนี้

5.1.2.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

จากการศึกษาพบว่าตอบแบบสอบถามระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานส่วนมากเป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 82.9 และเพศชายร้อยละ 17.1 ประเภทบุคลากรพบว่า ส่วนมากเป็นพนักงานองค์การร้อยละ 62.9 รองลงมาเป็นข้าราชการร้อยละ 20.0 และพนักงานคณะ/สำนัก/ วิทยาลัย ร้อยละ 17.1 ประสบการณ์ทำงานในองค์การพบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานในองค์การ มากกว่า 15 ปีขึ้นไป ร้อยละ 31.4 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ไม่เกิน 1 ปีและประสบการณ์มากกว่า 2 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปีและมากกว่า 15 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปีร้อยละ 20.0 เท่ากัน ประเภทหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน ในปัจจุบันพบว่า ส่วนมากสังกัด กอ จั / สำนั กงาน / สำนั กงาน อธิ การ บ ดี ร้อยละ 60.0 รองลงมาคือ สังกัด สำนักงานเลขาธิการคณะ/สำนัก/วิทยาลัยร้อยละ 40.0

5.1.2.2 สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากรพบว่าผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า จำนวนบุคลากรในหน่วยงานมีเพียงพอแล้วรองลงมาคือมีบุคลากรน้อยเกินไป สำหรับวิธีการที่หน่วยงานใช้คัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานส่วนมากให้ข้อมูลมาใช้วิธีให้กองบริหาร ทรัพยากรบุคคลดำเนินการคัดเลือก/สอบแข่งขัน รองลงมาคือองค์การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณา คัดเลือก/สอบแข่งขัน สำหรับช่องทางประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานของหน่วยงานพบว่า ส่วนใหญ่ ไม่มี ช่อง ทาง การ ป ระ ชา สัม พันธ์ การ ร ับ ส มั ค ร งาน ที่ เป็ น ข อ ง ห นั ว ย งาน รองลงมาคือมีการประชาสัมพันธ์ ผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน

ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรพบว่า ผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากร บุคคลของหน่วยงาน ส่วนมากใช้วิธีการแนะนำบุคลากรใหม่เกี่ยวกับหน่วยงานและการ ปฏิบัติงานด้วยวิธีการส่งบุคลากรใหม่ เข้าร่วมปฐมนิเทศขององค์การ และผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แนะนำ เกี่ยวกับหน่วยงานและการปฏิบัติงาน รองลงมาคือเพื่อนร่วมงานเป็นผู้แนะนำเกี่ยวกับ หน่วยงานและการปฏิบัติงานสำหรับวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร ในหน่วยงานส่วนมากใช้แบบประเมินขององค์การ รองลงมาคือ ใช้ผลการประเมิน จากผู้บังคับบัญชา ในส่วนของความเห็นเกี่ยวกับจำนวนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่องค์การจัดให้ ในปัจจุบันพบว่า ส่วนมากมีความเห็นว่ามีความเหมาะสมแล้ว รองลงมาคือน้อยเกินไป ในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับ

หลักธรรมาภิบาลที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานทั้งหมด 12 หลักธรรมาภิบาล ส่วนมาก ให้ความเห็นว่าผู้บริหารใช้หลักการบริหารงานโดยใช้ในการมีส่วนร่วมมากที่สุด รองลงมาคือหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ อันดับสามคือหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นประสิทธิผล สำหรับการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าให้บุคลากรในหน่วยงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้บุคลากรในหน่วยงาน ในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าบุคลากรมีความรักและความสามัคคีต่อกัน รองลงมาคือ มีพฤติกรรมการทำงาน การรักษาวินัย และการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ลำดับที่สามมี 2 ข้อ คือ บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ และบุคลากรในหน่วยงานมีคุณภาพเพียงพอ ต่อมาเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับ เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ที่องค์การ จัดสรรให้ในปัจจุบัน ส่วนมากมีความคิดเห็นว่า เหมาะสมเพียงพอ รองลงมาคือน้อยเกินไป และความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานที่ทำงานในปัจจุบัน ส่วนมาก มีความคิดเห็นว่าเหมาะสมแล้ว รองลงมาคือมีความคิดเห็นว่าไม่เหมาะสม

ด้านการพัฒนาบุคลากรพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับผู้รับผิดชอบงานบริหาร ทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานทุกคน ได้รับการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการฝึกอบรม รองลงมาคือ การให้ เข้าร่วมประชุม และอันดับที่สามคือการให้เข้าร่วมสัมมนา/สัมมนาทางวิชาการ/ สัมมนาเชิงปฏิบัติการ ในส่วนของวิธีการประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาล้วนส่วนใหญ่ใช้วิธีการ ประเมินผลโดยกอง บริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการประเมินหรือส่งแบบประเมิน ให้หน่วยงานประเมิน รองลงมาคือให้ บุคลากรจัดทำรายงาน สรุปเนื้อหา หรือส่งผลงานเสนอ ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

ด้านการพ้นออกจากงานพบว่า รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าหน่วยงานมีการเตรียมการเกี่ยวกับการพ้นออกจากงานของบุคลากร ในกรณีต่าง ๆ โดยหน่วยงานมีการรวบรวมข้อมูลที่จะเกี่ยยณอายุราชการในแต่ละปีเพื่อเตรียมการ วางแผนอัตราคลัง ทดแทน รองลงมาคือมีการเผยแพร่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง กับการพ้นออกจากงานในกรณีต่าง ๆ ให้ทราบโดยทั่วกัน

5.1.2.3 สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร จากผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงานบริหาร ทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการได้มา ซึ่งบุคลากร ในภาพรวม พบว่า สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ปัญหาที่ พบ มาก ที่ สุด คือ เรื่องงบประมาณ ไม่เพียงพอ ในการจ้างบุคลากร รองลงมาคือหน่วยงานได้รับการจัดสรรอัตราคลัง

ไม่เพียงพอ อันดับที่สามคือบางตำแหน่งมีผู้มาสมัครจำนวนน้อยหรือไม่มีเลย และที่พบปัญหาน้อยที่สุด คือการคัดเลือกบุคลากรไม่ดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการ

ค้ำ น ก ร ร ัก ข ำ ไ ว้ ชี้ ง บุ ค ล า ก ร จากผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงานบริหาร ทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ในภาพรวม พบว่าสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าปัญหาที่พบมากที่สุด คือบุคลากรขาดขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับไม่เท่าเทียมกัน ลำดับสามคือเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบไม่ชัดเจน และที่พบปัญหาน้อยที่สุดคือสถานที่ทำงานไม่เหมาะสม และไม่ปลอดภัยกับบุคลากร

ด้านการพัฒนาบุคลากร จากผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงานบริหาร ทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมพบว่าสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าปัญหาที่พบมากที่สุดคือบุคลากรไม่มีเวลา/ไม่พร้อมเข้ารับการพัฒนารองลงมาคือ บุคลากรไม่ชอบเข้ารับการพัฒนา/ไม่กระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ลำดับสามมี 3 เรื่องคือ การพัฒนาบุคลากรแต่ละสายงานไม่ทั่วถึงเท่าที่เทียมกัน บุคลากรไม่มีความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำงาน/ให้เกิดประโยชน์และไม่มีการประเมินผลบุคลากรหลังเข้ารับการพัฒนาลำหรับปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาไม่ตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

ด้านการพ้นออกจากงาน จากผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงานบริหาร ทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการพ้นออกจากงาน ในภาพรวม พบว่าสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ปัญหาที่พบมากที่สุด คือมีระบบอุปถัมภ์ช่วยบุคลากรที่ด้อยคุณภาพให้ยังคงปฏิบัติงานอยู่รองลงมาคือ มีการโอน/ย้าย/ยืมตัวบุคลากรที่มีคุณภาพไปสังกัดหน่วยงานอื่น ลำดับที่สามคือ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการเตรียมการ พ้นออกจากงานของบุคลากรในกรณีต่าง ๆ และปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือกรณีบุคลากรถูกกล่าวหาว่า กระทำ ความผิด หน่วยงานให้ออกโดยไม่มี การสอบสวนในรูปแบบคณะกรรมการ

5.1.3 ระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน จากการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน จำนวน 271 คน ได้รับแบบสอบถามคืนมา 186 คน คิดเป็นร้อยละ 68.64 ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

5.1.3.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนมากเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 67.2 และเพศชาย ร้อยละ 32.8 ประเภทบุคลากร พบว่า ส่วนมากเป็นพนักงานองค์การ ร้อยละ 67.2 รองลงมาคือ ข้าราชการ ร้อยละ 25.8 พนักงานราชการ ร้อยละ 7.0 ประสบการณ์ทำงานในองค์การ พบว่า ส่วนมากมีประสบการณ์ทำงานในองค์การ มากกว่า 15 ปีขึ้นไป ร้อยละ 29.6 รองลงมาคือ มีประสบการณ์มากกว่า 2 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปีร้อยละ 22.0 ประเภทหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน พบว่า ส่วนใหญ่สังกัดกอง/สำนักงาน ร้อยละ 48.9 รองลงมาคือ สังกัดคณะ/สำนัก/วิทยาลัย ร้อยละ 42.5 และสังกัดสำนักงานเลขานุการคณะ/ สำนัก/วิทยาลัย ร้อยละ 8.6

5.1.3.2 การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลจากหนังสือเวียนมากที่สุด รองลงมาคือ ระบบการสื่อสารในองค์การ (Intranet) เพื่อนร่วมงาน และลำดับที่สามคือ เจ้าหน้าที่บุคคลของหน่วยงานหรือผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และรับรู้ ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลจากผู้บริหารน้อยที่สุด

5.1.3.3 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในเรื่องแรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรพึงพอใจในการทำงาน

นอกเหนือจาก ค่าจ้าง คือ สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการ ที่หน่วยงานให้แก่บุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือ การบริหารงาน ทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องที่บุคลากรทุกคนพึงทราบ เพื่อประโยชน์ต่อตนเองและต่อหน่วยงาน ลำดับที่สาม คือ การบริหารงานทรัพยากรบุคคล หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ตั้งแต่การคัดเลือกบุคคล เข้าทำงาน จนกระทั่งบุคคลพ้นออกจากงาน สำหรับเรื่องที่บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจน้อยที่สุดคือ บุคลากรขององค์การทุกประเภทใช้ข้อบังคับฉบับเดียวกัน

5.1.3.4 การสนับสนุนจากผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความเห็นว่าผู้บริหารให้การสนับสนุน เรื่อง การบริหารงานทรัพยากรบุคคลภาพรวมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารของหน่วยงานจัดสรรงบประมาณสำหรับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลอย่างเพียงพอมากที่สุดรองลงมาเท่ากัน2เรื่อง คือ สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมและรับรู้การดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน และแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ดูแลรับผิดชอบ

การบริหารงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน สำหรับเรื่องที่ได้รับการสนับสนุนน้อยที่สุด คือ เปิดโอกาส ให้บุคลากรเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

5.1.3.5 การมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล โดยการเข้าร่วมการประชุม/สัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลระดับหน่วยงานมากที่สุด รองลงมาคือ เข้าร่วมการประชุม/สัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลระดับองค์กร ลำดับที่สามคือ ร่วมแสดงความคิดเห็น/เสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานผ่านช่องทางต่าง ๆ สำหรับการมีส่วนร่วมน้อยที่สุดคือ ร่วมเป็นกรรมการคัดเลือก บุคลากรใหม่ของหน่วยงาน

5.1.3.6 ความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรคาดหวังในเรื่องสถานที่ทำงานเหมาะสมกับการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ คาดหวังให้หน่วยงาน คัดเลือกบุคลากรใหม่ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง ลำดับที่สามคือ คาดหวังให้ ผู้บริหารหน่วยงานเห็นความสำคัญของการบริหารงานทรัพยากรบุคคล สำหรับเรื่องที่มีความคาดหวัง น้อยที่สุด คือ หน่วยงานมีปริมาณคนและปริมาณงานสอดคล้องกัน

5.1.3.7 สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนมากมีความคิดเห็นว่าจำนวนบุคลากรในหน่วยงานมีบุคลากรเพียงพอแล้ว รองลงมาคือ มีบุคลากรน้อยเกินไป สำหรับวิธีการที่หน่วยงานใช้คัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ส่วนมากให้ข้อมูลว่าใช้วิธีการให้กองบริหาร ทรัพยากรบุคคลดำเนินการคัดเลือก/สอบแข่งขัน รองลงมาคือ องค์การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณา คัดเลือก/สอบแข่งขัน ในส่วนของช่องทางการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานของหน่วยงาน พบว่า ส่วนใหญ่ไม่มีช่องทางการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานที่เป็นของหน่วยงาน รองลงมาคือ มีช่องทาง การประชาสัมพันธ์โดยผ่านเว็บไซต์หน่วยงาน

ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนมากใช้วิธีการแนะนำบุคลากรใหม่เกี่ยวกับหน่วยงาน และการปฏิบัติงานโดยวิธีการส่งบุคลากรใหม่เข้าร่วม ปฐมนิเทศขององค์การ รองลงมาเท่ากัน 2 วิธีคือ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แนะนำเกี่ยวกับหน่วยงาน และการปฏิบัติงาน และเพื่อนร่วมงานเป็นผู้แนะนำเกี่ยวกับหน่วยงานและการปฏิบัติงาน ในส่วนของ

การได้รับมอบหมายงานตรงตามความรู้ความสามารถและตำแหน่งส่วนมากตอบว่าได้รับมอบหมายงานตรงกับความ
 ความรู้ความสามารถและตำแหน่ง รองลงมาคือ ไม่ตรงตามความรู้ความสามารถและตำแหน่ง
 สำหรับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ส่วนมากประเมินโดยหัวหน้า/ผู้บังคับบัญชา
 รองลงมาคือ ประเมินโดยผู้บริหารของหน่วยงาน สำหรับเรื่องการรับรู้หลักเกณฑ์
 การพิจารณาความดีความชอบของหน่วยงาน ส่วนมากตอบว่ารับรู้รับทราบหลักเกณฑ์การพิจารณา
 ความดีความชอบของหน่วยงาน รองลงมาคือ ไม่ทราบหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ
 ของหน่วยงานในส่วนของการคิดเห็นเกี่ยวกับจำนวนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่สถาบันจัดให้ ในปัจจุบัน
 ส่วนมากมีความคิดเห็นว่ามันน้อยเกินไป รองลงมาคือ มีความคิดเห็นว่ามันเหมาะสมแล้ว สำหรับความคิดเห็น
 เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานทั้งหมด 12 หลักธรรมาภิบาล ส่วนมากให้ความคิดเห็นว่า
 ผู้บริหารใช้หลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพมากที่สุด รองลงมาคือ ใช้หลักการบริหารงาน
 ที่มุ่งเน้นประสิทธิผล และลำดับสามคือ ใช้หลักการบริหารงานโดยใช้การมีส่วนร่วม ต่อมาเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับ
 สภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นบุคลากรมีพฤติกรรมการทำงาน
 การรักษาวินัยและการปฏิบัติหน้าที่เหมาะสม รองลงมาคือ บุคลากรในหน่วยงานมีคุณภาพเพียงพอ และลำดับ
 ที่สามคือ บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ ด้านการวางแผน เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพราชบุคคล ส่วนมากตอบ
 ว่ามีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพรองลงมาคือ ไม่มีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ
 ต่อมาเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่องค์การจัดสรรให้ในปัจจุบัน
 ส่วนมากมีความคิดเห็นว่ามันเหมาะสม เพียงพอแล้ว รองลงมาคือ มีความเห็นว่าน้อยเกินไป และความคิดเห็นเกี่ยวกับ
 สถานที่ทำงานในปัจจุบัน มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานหรือไม่ส่วนมากมีความคิดเห็นว่ามันเหมาะสมแล้ว
 รองลงมาคือ มีความเห็นว่าไม่เหมาะสม

ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนมากได้รับการพัฒนา
 ในรูปแบบการฝึกอบรม รองลงมาคือ ได้รับการพัฒนาโดยวิธีให้เข้าร่วมประชุม และลำดับที่สาม คือ
 ได้รับการพัฒนาในรูปแบบการศึกษาดูงาน ในส่วนของวิธีการประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา
 ส่วนใหญ่ใช้วิธีการประเมินโดยกองบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการ

ประเมินผลหรือส่งแบบประเมิน ให้หน่วยงานประเมิน รองลงมาคือ ให้บุคลากรจัดทำรายงาน
 สรุปเนื้อหา หรือส่งผลงานเสนอ ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น และลำดับที่สามคือ
 หน่วยงานทำแบบประเมินผลหรือเป็นผู้ประเมินเอง

ด้านการพ้นออกจากงาน พบว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนมาก
 ให้ความเห็นว่าหน่วยงานมีการเตรียมการเกี่ยวกับการพ้นออกจากงานของบุคลากร
 ในกรณีต่าง ๆ โดยหน่วยงานมีการ

รวบรวมข้อมูลผู้ที่เกษียณอายุราชการในแต่ละปีเพื่อเตรียมวางแผนอัตรากำลังทดแทน รองลงมา คือ มีการเผยแพร่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการพ้นออกจากงานในกรณีต่าง ๆ ให้ทราบโดยทั่วกัน

5.1.3.8 สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร จากผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน เกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการได้มาซึ่งบุคลากรในภาพรวม พบว่า: ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า: ปัญหาที่พบ มากที่สุดคือ งบประมาณไม่เพียงพอในการจ้างบุคลากร รองลงมาคือ หน่วยงานได้รับการจัดสรร อัตรากำลังไม่เพียงพอ ลำดับที่สามคือ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการวางแผนอัตรากำลังสำหรับ สภาพปัญหา ที่พบน้อยที่สุดคือ การคัดเลือกบุคลากรไม่ดำเนินในรูปแบบของคณะกรรมการ

ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร จากผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน เกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรในภาพรวม พบว่า: ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า: สภาพปัญหา ที่พบบ่อยที่สุดคือ บุคลากรขาดขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ใช้ระบบอุปถัมภ์ ในการพิจารณาความดีความชอบ ลำดับที่สามคือ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับไม่เท่าเทียมกัน สำหรับสภาพปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือ สถานที่ทำงานไม่เหมาะสมและไม่ปลอดภัยกับบุคลากร

ด้านการพัฒนาบุคลากร จากผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน เกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม พบว่า: ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัญหาที่พบบ่อยที่สุดคือ บุคลากรไม่มีเวลา/ไม่พร้อมเข้ารับการพัฒนา รองลงมาคือ การพัฒนาบุคลากรแต่ละสายงาน ไม่ทั่วถึงเท่าเทียมกัน ลำดับที่สามคือ งบประมาณสนับสนุนพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ สำหรับสภาพปัญหา ที่พบน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร

ด้านการพ้นออกจากงาน จากผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน เกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการพ้นออกจากงานในภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัญหา ที่พบบ่อยที่สุดคือ มีระบบอุปถัมภ์ช่วยบุคลากรที่ด้อยคุณภาพให้ยังคงปฏิบัติงานอยู่รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการเตรียมการพ้นออกจากงานของบุคลากรในกรณีต่าง ๆ ลำดับที่สาม คือ มีการโอนย้ายตัวบุคลากรที่มีคุณภาพไปสังกัดหน่วยงานอื่น สำหรับสภาพปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือ กรณีบุคลากรถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดหน่วยงานให้ออกโดยไม่มีการสอบสวนในรูปแบบของ คณะกรรมการ

5.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

5.2.1 สมมติฐานที่1 บุคลากรที่มีประเภทบุคลากรแตกต่างกันมีความเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์แตกต่างกัน

ผลการทดสอบความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ที่มีต่อระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า ประเภทบุคลากร ที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ ในการได้มา ซึ่งบุคลากร และด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้จึงนำมาทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีLSD พบว่า:

ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร พบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์มีความเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ในการได้มาซึ่งบุคลากรที่เกิดขึ้นมีระดับน้อยกว่า ความคิดเห็นของบุคลากรประเภทพนักงานคณะ/สำนัก/วิทยาลัย

ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร พบว่า ข้าราชการมีความเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ในการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่เกิดขึ้นมีระดับที่มากกว่าความเห็นของบุคลากรประเภทพนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

5.2.2 สมมติฐานที่2 บุคลากรที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีความเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์แตกต่างกัน

ผลการทดสอบระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ที่มีต่อระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ที่สังกัดหรือปฏิบัติงาน พบว่า: ประเภทหน่วยงานที่สังกัดหรือปฏิบัติงานที่ต่างกันมีความเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

5.2.3 สมมติฐานที่3 การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

5.2.4 สมมติฐานที่4 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสายการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์เชิงลบกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ดังนี้

ถ้าการสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการได้มาซึ่งบุคลากรด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากรลดลง ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์การจะเพิ่มขึ้น

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร พบว่าการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร พบว่า ความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงลบกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ที่กำหนดไว้ดังนี้

ถ้าความคาดหวังด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้น ระดับ
ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การจะลดลง

ถ้าความคาดหวังด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากรลดลง ระดับปัญหา
การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การจะเพิ่มขึ้น

5.2.8 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน

ปัจจัยอิสระ	ค่านัยสำคัญ	ความคิดเห็นที่มีต่อระดับปัญหา				ความสัมพันธ์			
		ด้านการ ได้มาซึ่ง บุคลากร	ด้านการ รักษาไว้ ซึ่ง บุคลากร	ด้านการ พัฒนา บุคลากร	การพ้น ออก จาก งาน	ด้านการได้มา ซึ่งบุคลากร	ด้านการ รักษาไว้ ซึ่ง บุคลากร	ด้านการ พัฒนา บุคลากร	การพ้น ออก จาก งาน
1. ประเภทบุคลากร	0.005 0.040 0.408 และ 0.897	X	X	X	X				
2. หน่วยงานที่ปฏิบัติ/สังกัด	0.754 0.916 0.176 และ 0.897	X	X	X	X				
3. การรับรู้ข่าวสาร	0.227 0.219 0.171 และ 0.353					X	X	X	X
4. ความรู้ความเข้าใจ	0.321 0.586 0.943 และ 0.795					X	X	X	X
5. การสนับสนุน	0.003 0.029								

ของผู้บริหาร	0.002 และ		X	X	X	X
	0.802					
6. การมีส่วนร่วม	0.840 0.493					
	0.717 และ		X	X	X	X
	0.665					
7. ความคาดหวัง	0.884 0.025					
	0.020 และ		X	X	X	X
	0.065					

หมายเหตุ: * หมายถึง ขอมรับสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
 X หมายถึง ไม่ขอมรับสมมติฐาน หรือไม่มีความสัมพันธ์

5.3 อภิปรายผล

จากผลการศึกษาศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจเกี่ยวกับสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และนำมาอภิปรายผลดังนี้

5.3.1 สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการได้มาซึ่งบุคลากร

ผู้บริหารหน่วยงานมีความคิดเห็นว่า สภาพปัญหาที่พบมากที่สุดคือ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ งบประมาณที่จำกัด ไม่มีการวางแผน และขาดความต่อเนื่อง ในขณะที่ผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานมีความคิดเห็นว่า สภาพปัญหาที่พบมากที่สุดคือ เรื่องงบประมาณไม่เพียงพอในการจ้างบุคลากร เช่นเดียวกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความคิดเห็นว่า งบประมาณไม่เพียงพอในการจ้างบุคลากรมีสภาพปัญหามากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (พรทิพา สุกลี, 2546: 80-85) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของสาขาวิชาดนตรีสากลในมหาวิทยาลัย กลุ่มเป้าหมาย คือ อาจารย์ ประจำและอาจารย์พิเศษ สาขาดนตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน จาก 9 มหาวิทยาลัย 207 คน ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาในการรับบุคลากร คือ ไม่มีงบประมาณในการจ้างบุคลากรใหม่

5.3.2 สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร

ผู้บริหารหน่วยงานมีความคิดเห็นว่า สภาพปัญหาของงานด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่พบมากที่สุดคือ งานการส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อ ต่อ ลั ญ ญา จ้าง และ การ บริ หาร ค่า ต ่อ บ แ ท น ใน ะ ณะ ที่ ผู้ รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของ หน่วยงาน และ บุคลากร ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความคิดเห็นว่า สภาพปัญหาที่พบมากที่สุดคือ บุคลากรขาดขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (ผกาพรรณ ปะดิเส, 2542: 94-97) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัญ ุ หา สาเหตุและการแก้ไข ปัญหาการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 68 คน ผลการวิจัย พบว่า ุ ปัญหาด้านการบำรุงรักษานักบุคลากร คือ บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

5.3.3 สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหารหน่วยงานมีความคิดเห็นว่า สภาพปัญหาของงานด้านการพัฒนาบุคลากรที่พบมากที่สุด คือ งานการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนา โดยไม่มีการสนับสนุนไม่มีงบประมาณ และไม่เห็นความสำคัญเท่าที่ควร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ (สินธุ์แสงเนตร, 2545: 85-90) ได้ทำการวิจัย เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัด สังกัด กรม ส าม ัญ ศึกษ ำ จั ง ห วั ด ม ห ำ ส ำ ร ค ำ ม กลุ่ม เป้า หมาย คือ บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

ในจังหวัดมหาสารคามจาก 19 โรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า ด้านการพัฒนานุคลากร พบ ปัญหา บ ปร ะ ม า ณ ในการพัฒนานุคลากรไม่เพียงพอ ในขณะที่ผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความคิดเห็นว่า สภาพปัญหาของงานที่พบมากที่สุดคือ บุคลากร ไม่มีเวลา/ไม่พร้อมเข้ารับการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (พิชิตชัย ผ่องอุดม และคณะ, 2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

เกษตรศาสตร์วิทยาเขต บางเขน กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารหน่วยงานผู้รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล และบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตบางเขน จำนวน 375 คน ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนานุคลากร ปัญหาที่พบได้แก่ งบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ และไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ภาระงานที่บุคลากรรับผิดชอบมีมาก ทำให้ไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนา

5.3.4 สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลด้านการพ้นออกจากงาน

ผู้บริหารหน่วยงานมีความคิดเห็นว่า ไม่พบปัญหา ในขณะที่ผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความคิดเห็นตรงกันว่า สภาพปัญหาที่พบมากที่สุดคือ มีระบบอุปถัมภ์ช่วยบุคลากรที่ด้อยคุณภาพให้ยังคงปฏิบัติงานอยู่

5.4 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา เรื่อง สภาพการบริหารและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ครั้งนี้ถือว่าเป็นการศึกษาในเบื้องต้น แต่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งสามารถนำไปต่อยอด การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การในอนาคตต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

5.4.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

5.4.1.1 สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

1) ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ควรมีการวางแผนอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณและภาระงานของหน่วยงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และจัดสรรงบประมาณในการจ้างบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการของแต่ละหน่วยงาน ควรเพิ่มงบประมาณประชาสัมพันธ์ให้ครบทุกด้านเพื่อจะได้บุคลากรที่มาจากหลากหลาย

2) ด้านการรักษาวินัย ซึ่งบุคลากรควรปลูกฝังให้ผู้บริหารและบุคลากรนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดจากระบบอุปถัมภ์องค์การควรจัดให้มีสวัสดิการเพิ่มขึ้น เช่น การประกันสุขภาพกลุ่มให้พ่อแม่และคู่สมรส ควรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเอง และมีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน รวมทั้งพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีความเชื่อมโยงกับระบบบริหารค่าตอบแทน นอกจากนี้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของบุคลากร องค์การสามารถจ่ายค่าตอบแทนอื่น ๆ เพิ่มเติม จากการเลื่อนเงินเดือน เช่น การให้รางวัลกับผู้ที่มีการปฏิบัติงานในระดับดีเด่น เป็นต้น

3) ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรจัดทำระบบการพัฒนาบุคลากรให้ครบทั้งกระบวนการ และนำไปเชื่อมโยงกับแผนความก้าวหน้าในอาชีพการประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทน จัดสรรงบประมาณในด้านการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ องค์การควรเข้มงวดกับการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะการอบรมโดยกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องมีความรู้ระดับใด ควรให้มีการประเมินผลการเข้ารับการอบรม และพัฒนารายบุคคล ควรมีแผนสืบทอดตำแหน่งระดับผู้บริหารและหลักสูตรทดสอบ สร้างความพร้อมและพัฒนาผู้บริหารก่อนเข้ารับตำแหน่ง

4) ด้านการพ้นออกจากงาน ควรมีการเตรียมการบุคลากรเพื่อทดแทนบุคลากรที่จะเกษียณ ควรมีการต่ออายุราชการสายสนับสนุนผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดีเยี่ยม กรณีที่บุคลากรจะเกษียณ ซึ่งองค์การทราบล่วงหน้าควรมีการสรรหา/คัดเลือกบุคลากรล่วงหน้าเพื่อจะได้มีการสอนงานและจะได้ไม่เกิดช่องว่างในการปฏิบัติงาน

5.4.1.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์

- 1) ปัจจัยด้านการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล จากผลการศึกษาด้านการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

ผู้บริหารของหน่วยงานเจ้าหน้าที่กองบริหารทรัพยากรบุคคลเจ้าหน้าที่บุคคลของหน่วยงานหรือผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล ควรเพิ่มความถี่ในการถ่ายทอดข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลให้แก่บุคลากรของหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น จาก “บางครั้ง” เป็น “เป็นประจำ” โดยอาจจะใช้เวทีการประชุมต่าง ๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่บุคคลของหน่วยงาน หรือผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับ

งานบริหารงานบุคคลแจ้งเวียนข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในรูปแบบของหนังสือเวียนของหน่วยงาน รวมทั้งการนำข้อมูลติดบอร์ด และเว็บไซต์ของหน่วยงาน ในส่วนของกองบริหารทรัพยากรบุคคลควรพัฒนาและลงข้อมูลในเว็บไซต์ของกองบริหารทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้บุคลากรของหน่วยงานรับรู้ข่าวสารความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลขององค์กร นอกจากนี้หน่วยงานควรส่งเสริมและส่งบุคลากรของหน่วยงานเข้าร่วม ประชุม อบรม และสัมมนาที่กองบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้จัด

2) ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล จากผลการศึกษาด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ

การบริหารงานทรัพยากรบุคคล

พบว่า บุคลากรเข้าใจว่าบุคลากรทุกประเภทใช้ข้อบังคับฉบับเดียวกัน โดยความเป็นจริงแล้วองค์กรมีการบังคับใช้กฎ ประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับแตกต่างกันตามประเภทบุคลากร ได้แก่ข้าราชการ พนักงานองค์กร พนักงานวิชาการ พนักงานคณะ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราวเงินรายได้องค์การ และ ลูกจ้างชั่วคราวเงินทุนคณะ จึงมีข้อเสนอแนะให้กองบริหารทรัพยากรบุคคลจัดประชุมชี้แจงเกี่ยวกับกฎ ประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับที่ออกใหม่ให้แก่วิชาที่เกี่ยวข้องทั้งในรูปแบบของเวทีเล็กเฉพาะกลุ่ม หรือเวที ใหญ่อย่างต่อเนื่อง

3) ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารเกี่ยวกับ

การบริหารงานทรัพยากรบุคคล

จากผลการศึกษาด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารเกี่ยวกับ

การบริหารทรัพยากรบุคคล

มีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารควรเพิ่มระดับการสนับสนุนด้านการเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะแนวทางดำเนินงานการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

และผู้บริหารควรเพิ่มการติดตามการดำเนินงาน การบริหารงานทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ

4) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากผลการศึกษาด้านการมีส่วนร่วมการบริหารทรัพยากรบุคคลมีข้อเสนอแนะ

ให้หน่วยงานควรจัดประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลระดับหน่วยงาน เป็น ประจำ ทุก เดือน เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลความเคลื่อนไหวต่างๆ ได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น และร่วมวางแผนงานต่างๆ พร้อมทั้งควรเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมเป็นกรรมการ หรือ เป็น

ผู้สังเกตการณ์ในการประชุมคัดเลือกบุคลากรใหม่ของหน่วยงาน และเปิดโอกาสให้เป็นผู้แนะนำหน่วยงานเบื้องต้น หรือการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรใหม่ในส่วนของการงานที่ตนเองเกี่ยวข้องหรือรับผิดชอบ

5) ปัจจัยด้านความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล จากผลการศึกษาด้านความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงลบกับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากร จึงเสนอแนะให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากรมากยิ่งขึ้น

5.4.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.4.2.1 งานวิจัย เรื่องสภาพการบริหารและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของ อ ง ค์ ก า ร บ ริ ห า ร ส ่ว น จ ั ง ห วั ด เพ ช ร บู ร ณั ์ ค ร ี ง นี้เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มเป้าหมายระดับผู้บริหารหน่วยงาน สายวิชาการและสายสนับสนุน ระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานสายสนับสนุน และระดับบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเฉพาะสายสนับสนุนเท่านั้น ซึ่งยังขาดความคิดเห็นของ บุคลากร ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานสายวิชาการดังนั้น ในการศึกษากครั้งต่อไปจึงควรทำการศึกษา กับ ระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานสายวิชาการเพิ่มเติม

5.4.2.2 การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเจาะลึกระหว่างกลุ่มตัวอย่าง เช่น ระหว่างกลุ่ม ระดับ ผู้บ ริ ห า ร ห น ่วย ง า น ส า ย วิ ช า ก า ร แล ะ ก ล ุ่ ม ระ ด บ บุ ค ล า ก ร ที่ ป ฎิ บั ตั ง ใน ห น ่วย ง า น ส า ย วิ ช า ก า ร ห รื อ ระ ห ว ่ ง ก ล ุ่ ม ระ ด บ บุ ค ล า ก ร ที่ ป ฎิ บั ตั ง ใน ห น ่วย ง า น ส า ย วิ ช า ก า ร แล ะ ส า ย ส นั บ ส นุ น

5.4.2.3 เนื่องจากองค์การยังไม่มีผู้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องอัตราค่าจ้าง การพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม การวิจัยครั้งต่อไปจึงควรนำข้อมูลเบื้องต้นของ ผลการวิจัยครั้งนี้ในเรื่องอัตราค่าจ้าง การพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพไปต่อยอด การศึกษาเฉพาะเรื่อง เพื่อให้ทราบถึงสภาพการบริหารและปัญหาในเชิงลึก สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและพัฒนาได้ตรงประเด็นต่อไป

5.4.2.4 การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการต่อยอดนำผลการศึกษารื่องสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ซึ่งกลุ่มระดับผู้บริหารหน่วยงานมีความคิดเห็นว่า “เพียงพอแล้ว” ในขณะที่กลุ่มระดับ

ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความคิดเห็นว่า “ไม่เพียงพอ” นำมาศึกษาถึงความต้องการที่แท้จริงในแต่ละกลุ่มระดับ และศึกษาในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น เพื่อการจัดทางเลือกของสวัสดิการให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย แต่ละระดับ รวมถึงเพื่อเป็นข้อมูลและรองรับหากในอนาคตต้องการต้องออกนอกระบบ

บรรณานุกรม

กรองแก้ว อยู่สุข. 2543. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ ฯ:

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

[ออนไลน์], 30 เมษายน 2557. แหล่งที่มา

http://senate.go.th/w3c/senate/pictures/comm/74/file_1383625868.pdf.

กฤษณา ศักดิ์ศรี. 2530. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ ฯ: นิยมวิทยา.

กลุ่มพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพ กองสุขศึกษา. ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปิดรับข่าวสาร [ออนไลน์],

2 กันยายน 2557. แหล่งที่มา

203.157.7.150/frontend/theme/view_general_data.php?ID...set...

คมรัตน์ หล่อปรีชาเศรษฐ. 2549. ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยสารคาม. สาขานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยสารคาม.

จันทร์นัยสงวนนาม. 2551. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ ฯ:

บุ๊คพอยท์. เจตทถ์ดวงสงค์. ทฤษฎีความคาดหวัง [ออนไลน์], 7 กันยายน 2557. แหล่งที่มา

http://www.sas.mju.ac.th/government/20111119104834_sas2/26328.pdf.

ชัยนุชร พรภาณุวิชญ์. 2540. ความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อบทบาทการจัดการ

ทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่นของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษา

จังหวัดแพร่. วิทยานิพนธ์สังคมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสิ่งแวดล้อม บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหิดล.

เชาวน์โรจน์แสง. 2544. เอกสารชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี: สำนักพิมพ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ณัฐพร ชินบุตร. 2547. การรับรู้ในบทบาทหน้าที่และความต้องการในการพัฒนา

ตนเองของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น.

วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ดนัย เทียนพุด. 2543. การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ ฯ: สำนักพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ดวงสมร พิภักดิ์. 2555. หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการจัดการขยะมูลฝอยของครัวเรือนใน

ชุมชนเขตคูคตของกรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

นิสคารก์เวชยานนท์.2557. การบริหารทมนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของไทย. นนทบุรี: โรงพิมพ์รัตนไตร.
แนวคิดเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ [ออนไลน์], 2 กันยายน 2557. แหล่งที่มา

<http://www.ex-mba.buu.ac.th/research/Nonthaburi/PM4/.../05-ch2.pdf>.

ประเวศน์มหารัตน์สกุล. 2556. การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ ฯ สำนักพิมพ์
ปัญญาชน

ปิยะมาศ ชัยนาท. 2551. การศึกษาปัญหาและนำเสนอกลยุทธ์ทางเลือกในการพัฒนากระบวนการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท 555 จำกัด. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

ผกาพรรณ ปะติเส. 2542. การสำรวจปัญหา สาเหตุและการแก้ไขปัญหาการบริหารบุคลากรของ
สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในจังหวัดมหาสารคาม. รายงานการค้นคว้าอิสระปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พรทิพา สุทธิไส. 2546. การบริหารงานบุคคลของสาขาวิชาดนตรีสากลในมหาวิทยาลัย.

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พะยอม วงศ์สารศรี.2545. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ ฯ สำนักพิมพ์สุภา.

พัชรินทราภ. 2538. ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาระดับกลาง

ที่มีต่อบทบาทการปฏิบัติงานของ ผู้บังคับบัญชาระดับล่าง

ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พิชิตชัย ผ่องอุดม และคณะ. 2551. สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตบางเขน. สำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ภาวิวัฒน์พันธุ์แพ. 2547. ผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้.วารสารมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

24, 3 (กันยายน-ธันวาคม): 51-62

ภิญโญ สาร. 2519. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ ฯ วัฒนาพานิช.

มุกิตา คงกระพนั. 2554. การศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การรับรู้การ

สนับสนุนจากองค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานที่มีต่อผล

การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่.วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขา

การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ราชบัณฑิตยสถาน. 2546. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ ฯ นานมีบุ๊คส์
พับลิเคชั่น.

รายงานวิชาการเรื่อง บทวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลระหว่างข้าราชการตุลาการและข้าราชการศาลยุติธรรม [ออนไลน์], 17 สิงหาคม 2557 แหล่งที่มา

http://elib.coj.go.th/Ebook/data/judge_report/4_9.pdf.

วันชัย มีชาติ.2552. การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ ฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิลาวรรณ รพีพิศล. 2554. ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. ใน
การบริหารทรัพยากรมนุษย์

(หน้า 1-9). กรุงเทพฯ ฯ: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.

ศิพล รื่นใจชน. 2549. ความรู้ความเข้าใจในสิทธิของประชาชนเกี่ยวกับธุรกิจเข้าซื้อรถยนต์และรถจักรยานยนต์ศึกษากรณีประชาชน หมู่ ๑ ตำบลท่ามะขาม อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศิวัช จันทนาสุภาภรณ์.2554. ทศนคติที่มีต่อการเปิดรับสื่อออนไลน์บนเครือข่ายสังคมออนไลน์: กรณีศึกษา นักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.การค้นคว้าอิสระ
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ศูนย์การเรียนรู้.ปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแนวทางแก้ไข [ออนไลน์], 24 สิงหาคม 2557. แหล่งที่มา <http://www.aircadetwing.com>.

สมบัติกุสุมาวดี.2552. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพฯ ฯ: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์.

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. 2552.

การบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพฯ ฯ:

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.

สราวรรณเรื่องกลปวงศ์.แนวคิด ทฤษฎีความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์[ออนไลน์], 30 เมษายน 2557. แหล่งที่มา <http://medsec.dusit.ac.th>.

สาริต สือประเสริฐสุข. 2544. ความคาดหวังของบุคลากรสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทจังหวัดราชบุรีที่มีต่อหน่วยงานใหม่.ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

สายสุนีย์ปุดินันท์.2541.

ความรู้ทัศนคติและการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมในโครงการบริหารคุณภาพ ทั่วทั้ง
องค์กรของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลทั่วไปของรัฐ. วิทยานิพนธ์

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.2540. ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม: ต้นแบบ
การเรียนรู้ทางด้านหลักทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ ฯ: โครงการพัฒนาการเรียน
การสอน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ [ออนไลน์], 10 ธันวาคม 2557. แหล่งที่มา

http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/HR%20Pro/M24_01.pdf.

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. บทที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์. [ออนไลน์],

10 ธันวาคม 2557. แหล่งที่มา http://www.opsmoac.go.th/article_attach/HR%201.doc. สิ้นธุ์แสงเนตร.

2545. สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
องค์การราชภัฏมหาสารคาม.

สิริวรรณ อัสกุล. 2528. ความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถในการทำงานที่กำหนดของนักเรียนที่มี

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและต่ำ. กรุงเทพฯ ฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สุธรรม โพธิ์สำราญ. เอกสารประกอบการสอนวิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ [ออนไลน์],

24 สิงหาคม 2557. แหล่งที่มา <http://www.reocities.com/Eureka/meeting/7865/hrm2.doc>.

สุนันทา เลานั่น. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ ฯ: ธนการพิมพ์.

สุรพงษ์มาลี. แนวทางการบริหารกำลังคนภาครัฐ [ออนไลน์], 10 ธันวาคม 2557. แหล่งที่มา

[http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/HR%20Pro/01Workforce_Policy_for_HR_Pro_P
rogram\[1\]Surapong4FebAM.pdf](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/HR%20Pro/01Workforce_Policy_for_HR_Pro_Program[1]Surapong4FebAM.pdf).

เสนาะ ดิยาว. 2545. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ ฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2537. ปัญหาและแนวโน้มเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนใน

กระบวนการบริหารการศึกษา. เอกสารการสนทนาประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาปัญหา

และแนวโน้มทางการบริหารการศึกษา. นนทบุรี. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

อภิรัช ศรีเมือง. 2552. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ. กรุงเทพฯ ฯ:

บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์จำกัด.

อัญชลี คำนวณวิรุฬ. 2539. ความคาดหวังของผู้ประกอบการที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม

ของเด็กหนุ่มในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์สังคมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาสังคมศาสตรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

PHR Thailand Contributor. 11 บทบาทของผู้นำที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่ดี. [ออนไลน์]. 19 มีนาคม 2552. แหล่งที่มา

http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1355&read=true&count=true.

ประวัติผู้รับผิดชอบและผู้ร่วมวิจัย

โดยแนบแบบประวัติของคณะผู้วิจัยทุกคน โดยระบุตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ชื่อ - นามสกุล (ภาษาไทย) นางอ้อมทิพย์ อุดตโม
ชื่อ - นามสกุล (ภาษาอังกฤษ) Mrs.Aomthip Uttamo
2. เลขหมายบัตรประจำตัวประชาชน 1841600006541
3. ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์
เงินเดือน 27,900 บาท
เวลาที่ใช้ทำวิจัย (ชั่วโมง : สัปดาห์)
4. หน่วยงานและสถานที่อยู่ติดต่อได้สะดวก
สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
โทร 056-717100 ต่อ 1235 โทรสาร 056-717150 e-mail : nokaom_2527@hotmail.com
5. ประวัติการศึกษา
ปริญญาตรี บัณฑิตบัณฑิต ปีที่จบ พ.ศ.2552
ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ปีที่จบ พ.ศ.2555
6. สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา) ระบุสาขาวิชาการ
7. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยระบุสถานภาพ
ในการทำวิจัยว่าเป็นผู้อำนวยการ โครงการวิจัย หัวหน้าโครงการวิจัย หรือผู้ร่วมวิจัยในแต่ละ
ผลงานวิจัย
- 7.1 ผู้อำนวยการ โครงการวิจัย : ชื่อโครงการวิจัย
-
- 7.2 หัวหน้าโครงการวิจัย : ชื่อโครงการวิจัย
1) หัวหน้าโครงการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ
องค์การบริหารส่วนตำบลคงมูลเหล็ก จังหวัดเพชรบูรณ์ : ทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยและพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ปี พ.ศ.2558
- 7.3 งานวิจัยที่ทำเสร็จแล้ว : ชื่อผลงานวิจัย ปีที่พิมพ์ การเผยแพร่ และแหล่งทุน (อาจมากกว่า 1 เรื่อง)
-
- 7.4 งานวิจัยที่กำลังทำ : ชื่อข้อเสนอการวิจัย แหล่งทุน และสถานภาพในการทำวิจัยว่าได้ทำการวิจัย
ถูกลงแล้วประมาณร้อยละเท่าใด
-

หมายเหตุ สามารถ Download แบบฟอร์มได้ที่เว็บไซต์ สถาบันวิจัยและพัฒนา <http://research.pcru.ac.th/>

1. ชื่อ - นามสกุล (ภาษาไทย) ชัชกร คัทมาตย์
ชื่อ - นามสกุล (ภาษาอังกฤษ) Chatchakorn Katchamat
2. เลขหมายบัตรประจำตัวประชาชน 3669900075071
3. ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
เงินเดือน (บาท) 29,840 บาท
4. หน่วยงานและสถานที่อยู่ติดต่อได้สะดวก พร้อมหมายเลขโทรศัพท์ โทรสาร และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ โทรศัพท์ 056-717100 ต่อ 1208 โทรสาร 056-717150 E-mail Chatchakorn.aems@hotmail.com
5. ประวัติการศึกษา
ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต
ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต
6. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยระบุสถานภาพในการทำ
ทำการวิจัยว่าเป็นผู้อำนวยการโครงการวิจัย หัวหน้าโครงการวิจัย หรือผู้ร่วมวิจัยในแต่ละผลงานวิจัย
 - 6.1 ผู้ร่วมโครงการวิจัย : ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในเขต ตำบลท่าพล อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์ แหล่งเงินทุนงบประมาณแผ่นดิน ประจำปีการศึกษา พ.ศ. 2559
 - 6.2 งานวิจัยที่กำลังทำ : แบบภาวะผู้นำของผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน กับความพึงพอใจของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในเขต ตำบลท่าพล อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์ แหล่งทุนคณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

1. ชื่อ - นามสกุล (ภาษาไทย) นางนุชจारी นกมัน

ชื่อ - นามสกุล (ภาษาอังกฤษ) Mrs. NUCHJAREE NOKMUN

2. เลขหมายบัตรประจำตัวประชาชน 3670100876331

3. ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์ เงินเดือน 29,540 บาท

เวลาที่ใช้ทำวิจัย (ชั่วโมง : สัปดาห์) (12ชั่วโมง : สัปดาห์)

4. หน่วยงานและสถานที่ติดต่อได้สะดวก สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ 67000 โทรศัพท์ 056-717100 ต่อ 1235 โทรสาร 056-717150

อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) nookmba2_nook@hotmail.com

5. ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (บริหารทรัพยากรมนุษย์) ปีที่จบ พ.ศ.2547

ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ปีที่จบ พ.ศ.2549

6. สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา) ระบุสาขาวิชา

-

7. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยระบุสถานภาพในการทำ
วิจัยว่าเป็นผู้อำนวยการโครงการวิจัย หัวหน้าโครงการวิจัย หรือผู้ร่วมวิจัยในแต่ละผลงานวิจัย

7.1 ผู้อำนวยการโครงการวิจัย : ชื่อโครงการวิจัย

-

7.2 หัวหน้าโครงการวิจัย : ชื่อโครงการวิจัย

1) หัวหน้าโครงการวิจัย เรื่อง การศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตำบลท่าพล อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์:ทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ปี พ.ศ.2558