



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคล ตลอดจนปัญหาในการบริหารงานบุคคล พร้อมทั้งเสนอแนวทางในการบริหารงานบุคคล ของสถาบัน เทคโนโลยี พระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ โดยศึกษาจากประชากรสามกลุ่ม ได้แก่ผู้บริหาร อาจารย์และเจ้าหน้าที่ เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์และสนองวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแนวทางการศึกษาเอกสาร แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ในบทนี้ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแยกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร เป็น เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลของสถาบัน เทคโนโลยี พระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงานบุคคล

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้รับการสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร

เอกสารที่ทำการวิเคราะห์ ได้แก่ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ของสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ เอกสารดังกล่าวมีหลายประเภท คือ

1. พระราชบัญญัติ สถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้า

2. โครงการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ตามแผนพัฒนา ระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530 - 2534) ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ
3. งบประมาณบุคลากรของสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ
4. ประกาศรับสมัครบุคคล เพื่อบรรจุ เป็นข้าราชการของสถาบัน เทคโนโลยีพระจอม-เกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ
5. เอกสารกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ
6. เอกสารการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน
7. ระเบียบการจ่ายเงินของกระทรวงการคลัง
8. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518
9. เอกสารเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ที่สถาบันจัดให้ออกเหนือจากการ ได้รับตาม ระเบียบกระทรวงการคลัง
10. คู่มือการปฏิบัติงานของสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ
11. เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน
12. โครงการพัฒนาบุคลากรของสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ

สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังนี้

การให้ได้ว่าซึ่งบุคคล

จากการศึกษาเอกสาร พบว่า สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ เป็นสถาบันที่มีวัตถุประสงค์จะผลิตครูอาชีวศึกษาระดับปริญญา ให้การศึกษาทางเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ ดังนั้น การวางแผนกำลังคนของสถาบัน จึงต้องกำหนดให้สอดคล้องกับแผนงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จากการศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนของสถาบัน พบว่า สถาบันได้มีการจัดทำแผนกำลังคนโดยปรากฏในโครงการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ตามแผนพัฒนา ระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530- 2534) ของสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ ซึ่งเป็นโครงการที่จัดทำโดยหน่วยงานในสถาบัน ทั้ง 6 หน่วยงาน โครงการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ตามแผนพัฒนา ระยะที่ 6 ของสถาบัน จะแสดงถึงรายละเอียดของงานเดิมที่ปฏิบัติอยู่ และการขยายงานใหม่เพิ่มขึ้น เช่น การเปิดภาควิชาเพิ่มขึ้นรวมทั้งแสดงรายละเอียดของทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องการใช้ ซึ่งมีทรัพยากรด้านบุคคลรวมอยู่ด้วย สำหรับการวางแผนด้านกำลังคนนั้น จะแสดงจำนวน

ทั้งหมดที่มีอยู่เดิมและจำนวนที่ต้องการ เพิ่มแต่ละปี เท่านั้น โดยมีได้มีรายละเอียดเกี่ยวกับบุคลากรอื่น ๆ ประกอบเลย หลังจากได้วางแผนกำลังคนในโครงการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ตามแผนพัฒนา ระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530 - 2534) ของสถาบันแล้ว หน่วยงานภายในสถาบัน จะดำเนินการของงบประมาณบุคลากรซึ่ง เป็นการขอกำหนดตำแหน่ง เพิ่ม เดิมตามระเบียบของทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งจะเป็นการวางแผนกำลังคนด้านการให้ได้มาซึ่งบุคคลเพียงอย่างเดียว โดยจะแสดงรายละเอียดของจำนวนบุคลากรที่มีอยู่เดิมและจำนวนบุคลากรที่ต้องการเพิ่มในระยะ 2 ปี พร้อมทั้งกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการ เพิ่ม โดยแสดง เหตุผลความจำเป็น เพื่อ เสนอทบวงมหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติอัตราค่าจ้างให้ จากการศึกษาเอกสารดังกล่าว พบว่า การวางแผนกำลังคนของสถาบันทั้งที่ปรากฏในโครงการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ตามแผนพัฒนา ระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530 - 2534) ของสถาบัน และการของงบประมาณบุคลากร จะเป็นการวางแผนกำลังคนด้านการให้ได้มาซึ่งบุคคลเท่านั้น

ในเรื่องที่เกี่ยวกับการสรรหาบุคคล จากการศึกษาเอกสาร พบว่า สถาบันได้มีการสรรหาบุคคลโดยใช้วิธีประกาศรับสมัครบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งประกาศรับสมัครจะเป็นประกาศของ อ.ก.บ. สถาบัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครตามมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518

2. กำหนดคุณวุฒิของผู้สมัคร

3. กำหนดรายละเอียด เอกสารและหลักฐานที่จะต้องนำมายื่นในการสมัคร

4. กำหนดอัตราค่าสมัครสอบตามระเบียบกระทรวงการคลัง

5. ระบุสถานที่ที่ผู้สมัครจะสามารถติดต่อได้ พร้อมทั้งระบุวัน เวลารับสมัคร

6. ในกรณีที่ เป็นประกาศรับสมัครสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการใน

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ในประกาศรับสมัครจะกำหนดหลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขันสำหรับตำแหน่งในระดับต่าง ๆ ซึ่งจะประกอบด้วย หลักสูตร 3 ภาค คือ ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง และภาคความ เหมาะสมกับตำแหน่ง กำหนดเกณฑ์การตัดสินและการประกาศขั้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ การบรรจุและแต่งตั้ง

ในเรื่องที่เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคล จากการศึกษาเอกสาร พบว่า ในการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งอาจารย์ สถาบันจะมีคำสั่งแต่งตั้งกรรมการคัดเลือกเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ โดยแต่ละหน่วยงานจะดำเนินการเสนอบุคคลเพื่อขออนุมัติแต่งตั้งเอง แต่

ถ้าเป็นการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ทุกหน่วยงานจะดำเนินการร่วมกัน โดยสถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการคัดเลือกบุคคลตั้งแต่กรรมการออกข้อสอบ กรรมการคุมสอบ และกรรมการสอบสัมภาษณ์

ในเรื่องที่เกี่ยวกับการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน จากการศึกษาเอกสาร พบว่า หน่วยงานในสถาบันที่มี เอกสารกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน มีเพียงหน่วยงานเดียว คือ วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม นอกนั้นไม่ปรากฏเอกสาร สำหรับการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ของสถาบันนั้น จากการศึกษาเอกสาร พบว่า มีการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ทั้งสถาบันโดยมอบให้สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ จัด เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2526 ถึงวันที่ 2 พฤศจิกายน 2526 โดยครอบคลุมเกี่ยวกับเรื่องสภาพของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย วินัยข้าราชการ ลิทธิและสวัสดิการของข้าราชการ งานธุรการต่าง ๆ การเป็นข้าราชการที่ดี การปฐมนิเทศครั้งนี้มีอาจารย์ใหม่ ปี 2525 และ ปี 2526 เข้าร่วมปฐมนิเทศ นอกจากนั้นไม่พบเอกสารการปฐมนิเทศก่อนและหลังปี 2526 ของสถาบันแต่อย่างใด

ในเรื่องเกี่ยวกับการทดลองปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ จากการศึกษาเอกสาร พบว่า ทบวงมหาวิทยาลัยได้กำหนดให้ผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ทดลองปฏิบัติราชการในตำแหน่งที่บรรจุ เป็นเวลา 6 เดือน นับตั้งแต่วันเริ่มปฏิบัติราชการ เมื่อครบกำหนด 6 เดือนแล้ว จะต้องมีการประเมินการทดลองปฏิบัติราชการโดยคณะกรรมการซึ่งได้รับแต่งตั้งจาก อ.ก.ม. สถาบัน จำนวน 3 - 5 คน ประเมินการทดลองปฏิบัติราชการตามแบบที่ ก.ม. กำหนด คือ แบบรายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและแบบรายงาน ก.ม. เสนอให้ผู้บังคับบัญชา เหนือขึ้นไปแต่ละระดับ รายงานตามลำดับจนถึงผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและในแต่ละเดือน หน่วยงานในสถาบันจะให้ผู้ทดลองปฏิบัติราชการทำรายงานปริมาณงานและคุณภาพของงาน เสนอเพื่อใช้ในการประเมินการทดลองปฏิบัติราชการ โดยเสนอเป็นประจำทุกเดือน นอกจากนี้ ไม่พบเอกสารอื่น แต่อย่างใด

การบำรุงรักษา

ในการศึกษาเอกสาร ด้านการบำรุงรักษาบุคคลของสถาบัน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ในเรื่องค่าตอบแทน การนิเทศงาน ความก้าวหน้า วินัย และการประเมินผลการปฏิบัติงาน พอสรุปได้ดังนี้

ในเรื่องที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนซึ่งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของสถาบันได้รับ จากการศึกษา เอกสาร พบว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่ของสถาบันมีสิทธิได้รับประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบของเงินตอบแทนดังนี้

1. เงิน เดือน
2. เงิน เพิ่มค่าครองชีพชั่วคราว
3. เงินประจำตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัย
4. เงินค่าอาหารทำการนอก เวลา
5. ค่าสอนพิเศษ
6. ค่าเบี้ยประชุมกรรมการ
7. เงินรางวัลกรรมการ หรือ อนุกรรมการ การสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือกกวีชา

ข้าราชการพลเรือน

8. เงินค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ
9. เงินสมนาคุณกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาตำแหน่งวิชาการ
10. บำเหน็จบำนาญ
11. เงินช่วยเหลือเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล
12. เงินช่วยเหลือเกี่ยวกับการศึกษานูตร
13. เงินช่วยเหลือพิเศษ

อนึ่ง เงินค่าตอบแทนข้อ 1 - 13 ซึ่งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของสถาบันมีสิทธิที่จะได้รับ เมื่อมีการปฏิบัติงานนั้น เป็นค่าตอบแทนที่ได้รับตามระเบียบการจ่ายเงินของกระทรวงการคลัง นอกจากนี้ สถาบันยังได้จัดสวัสดิการให้เป็นการตอบแทนแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ของสถาบัน เช่น การจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อเป็นสวัสดิการแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ โดยมีสิทธิเข้าเป็นสมาชิกของสหกรณ์ มีสิทธิได้รับเงินปันผลจากหุ้นที่ร่วมลงทุนในสหกรณ์ มีสิทธิกู้เงินจากสหกรณ์ในอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 14 ต่อปี โดยอยู่ในความควบคุมของกรมส่งเสริมสหกรณ์ การจัดสวัสดิการให้กู้เงินจากธนาคารออมสินและธนาคารพาณิชย์

นอกจากนี้ สถาบันยังให้ผลประโยชน์แก่บุคลากรและเจ้าหน้าที่ ดังนี้

1. เงินอุดหนุนการวิจัย
2. เงินอุดหนุนการแต่งตำรา เป็นค่าตอบแทน หรือ สมนาคุณในการเขียนหรือแปล

และเรียบเรียงคำรา

3. คำตอบแทนการให้บริการวิชาการ

ในเรื่องที่เกี่ยวกับการนิเทศงาน จากการศึกษาเอกสาร พบว่า สถาบันได้ จัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน เฉพาะคู่มือการปฏิบัติงานของอาจารย์ที่ปรึกษาเท่านั้น นอกจากนี้ไม่ปรากฏว่า มี เอกสารที่ใช้ประกอบการนิเทศงานแต่อย่างใด

ในเรื่องที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ จากการศึกษาเอกสาร พบว่า ความก้าวหน้าสำหรับตำแหน่งอาจารย์ สามารถจะได้รับการเลื่อนระดับเงินเดือนได้ เมื่อ มีคุณสมบัติครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย กล่าวคือ

1. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

2. มีความรู้ความสามารถด้านการสอนและด้านวิชาการอยู่ในเกณฑ์ดี โดยการประเมิน คุณสมบัติด้านความสามารถด้านการสอนและความสามารถด้านวิชาการ

3. มีความสามารถและความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ นอกเหนือจากการสอน อยู่ในเกณฑ์ดี

4. มีคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งอาจารย์อยู่ในเกณฑ์ ดี

วิธีการที่อาจารย์จะได้รับการเลื่อนระดับเงินเดือนให้สูงขึ้นนั้น จะต้องผ่านการประเมิน ประสิทธิภาพการสอน และการปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ โดยคณะ/วิทยาลัย จะเสนอชื่อผู้มีคุณสมบัติตาม หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพการสอนและการปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ เพื่อเลื่อนระดับเงินเดือนตามที่ ก.ม. กำหนด คือ อ.ก.ม. สถาบัน พร้อมทั้งส่งหลักฐานและผลงานของผู้ขอรับการ ประเมินให้ อ.ก.ม. สถาบันพิจารณา อ.ก.ม. สถาบันจะแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 - 5 คน โดยมีผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือผู้แทนของคณะซึ่งข้าราชการผู้นั้น สังกัดอยู่ 1 คนร่วม เป็นคณะกรรมการประเมิน เพื่อพิจารณาถ่วงถ่วงและประเมินประสิทธิภาพ การสอนและการปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ ก่อนที่ อ.ก.ม. สถาบันจะพิจารณาตามวิธีการที่เหมาะสม นอกจากนี้อาจารย์ยังสามารถก้าวหน้าทางด้านวิชาการโดยการ เสนอผลงานทางวิชาการ เพื่อขอตำแหน่ง ทางวิชาการ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ตามที่ ก.ม. กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ได้อีกด้วย

สำหรับความก้าวหน้าของตำแหน่งเจ้าหน้าที่ จากการศึกษาเอกสาร พบว่า ก.ม. ได้ มีมติให้กำหนดตำแหน่งในแต่ละสายงาน และกำหนดวิธีการกำหนดตำแหน่งให้เป็นระดับสูงขึ้น โดย



เลื่อนระดับได้เมื่อเข้าหลักเกณฑ์ที่ ก.ม. กำหนด กล่าวคือ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ได้รับการปรับระดับเงินเดือนสูงขึ้น เมื่อบรรจุเข้ารับราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี โดยต้องผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ม. กำหนด ตามกฎทบวงมหาวิทยาลัย ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) ด้วยวิธีประเมินผลงาน โดยผู้ยื่นขอประเมินต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนด มีคณะกรรมการประเมินผลให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของ ก.ม. คือ มีจำนวน 3 - 5 คน โดยมีหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาระดับถัดไป ซึ่งรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งที่จะประเมินมากที่สุด เป็นกรรมการร่วมด้วย เมื่อคณะกรรมการประเมินเสร็จแล้วให้เสนอ อ.ก.ม. สถาบันพิจารณาต่อไป

ในเรื่องที่เกี่ยวกับวินัย สถาบันยังมีได้มีการดำเนินการทางวินัยแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ที่ จึงไม่พบเอกสารที่แสดงการดำเนินการด้านวินัยแต่อย่างใด

การพัฒนา

ในการศึกษาเอกสารด้านการพัฒนาบุคคลของสถาบัน พบว่า สถาบันมิได้มีการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรของสถาบัน แต่มีหน่วยงานในสถาบัน ซึ่งได้แก่วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของตนเองขึ้น ซึ่งเป็นรายละเอียดของจำนวนข้าราชการที่มีอยู่ และประวัติการได้รับการพัฒนาในแต่ละปี เท่านั้น รวมทั้งบันทึกสถิติอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการพัฒนาในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การอบรม การลาศึกษาต่อ การประชุมทางวิชาการ เป็นต้น นอกจากนี้แต่ละหน่วยงานในสถาบัน จะมีเอกสารเพียงสถิติผู้ได้รับการพัฒนาในแต่ละปี เท่านั้น มิได้มีการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรที่เป็นลายลักษณ์อักษรแต่อย่างใด เพียงแต่ได้ริเริ่มจัดทำแบบสอบถาม เพื่อการจัดทำโครงการฝึกอบรมภายในสถาบัน ซึ่งสำนักพัฒนาเทคนิคศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ

รายละเอียดด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากที่สรุปข้อมูลมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยพบว่า ไม่มีเอกสารใดของสถาบันที่จะทำการศึกษาและสรุปข้อมูลได้

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ วุฒิ อายุราชการ และหน่วยงานภายในที่ปฏิบัติงาน รายละเอียดได้เสนอตามลำดับดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	170	84.16	25	22.32	195	62.10
หญิง	32	15.84	87	77.68	119	37.90
รวม	202	100	112	100	314	100

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นชายมากกว่าหญิง คือ เป็นชายร้อยละ 62.10 และ หญิง ร้อยละ 37.90

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ เป็นชาย ร้อยละ 84.16 เป็นหญิง ร้อยละ 15.84 กลุ่มเจ้าหน้าที่ เป็นหญิง ร้อยละ 77.68 และชาย ร้อยละ 22.32

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20 ปี	-	-	-	-	-	-
20 - 30 ปี	45	22.28	61	54.46	106	33.76
31 - 40 ปี	131	64.85	46	41.08	177	56.37
41 - 50 ปี	22	10.89	4	3.57	26	8.28
51 - 60 ปี	4	1.98	1	0.89	5	1.59
รวม	202	100	112	100	314	100

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม อายุระหว่าง 31 - 40 ปี มีมากที่สุด คือ ร้อยละ 56.37 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 20 - 30 คิดเป็นร้อยละ 33.76 อายุระหว่าง 41 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.28 และ อายุระหว่าง 51 - 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.59 ตามลำดับ

เมื่อแยกวิเคราะห์ เป็นกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ อายุระหว่าง 31 - 40 ปี มีมากที่สุด คือร้อยละ 64.85 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 20 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.28 อายุระหว่าง 41 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.69 และอายุระหว่าง 51 - 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.98 ตามลำดับ

กลุ่มเจ้าหน้าที่ อายุระหว่าง 20 - 30 ปี มีมากที่สุด คือ ร้อยละ 54.46 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.08 อายุระหว่าง 41 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.57 และอายุระหว่าง 51 - 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.89 ตามลำดับ

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิ

วุฒิ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	1.49	50	44.64	53	16.88
ปริญญาตรี	114	56.43	57	50.89	171	54.46
ปริญญาโท	79	39.11	5	4.47	84	26.75
ปริญญาเอก	6	2.97	-	-	6	1.91
รวม	202	100	112	100	314	100

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีวุฒิปริญญาตรีมากที่สุด คือ ร้อยละ 54.46 รองลงมาคือ วุฒิปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 26.75 ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 16.88 และปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 1.91 ตามลำดับ

เมื่อแยกวิเคราะห์ เป็นกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์มีวุฒิปริญญาตรี มากที่สุด คือร้อยละ 56.43 รองลงมาคือ วุฒิปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 39.11 ปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 2.97 และต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 1.49

กลุ่มเจ้าหน้าที่ มีวุฒิปริญญาตรี มากที่สุด คือร้อยละ 50.89 รองลงมา คือ วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 44.64 วุฒิปริญญาโท คิดเป็น ร้อยละ 4.47 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุราชการ

อายุราชการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1 - 5 ปี	47	23.27	59	52.68	106	33.76
6 -10 ปี	88	43.56	47	41.96	135	42.99
11 -15 ปี	45	22.28	4	3.57	49	15.61
16 -20 ปี	15	7.42	-	-	15	4.78
21 -25 ปี	5	2.48	-	-	5	1.59
26 ปี ขึ้นไป	2	0.99	2	1.79	4	1.27
รวม:	202	100	112	100	314	100

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุราชการระหว่าง 6 - 10 ปี มากที่สุด คือ ร้อยละ 42.99 รองลงมาคือ อายุราชการระหว่าง 1 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.76 อายุราชการระหว่าง 11 - 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.61 อายุราชการระหว่าง 16 - 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.78 อายุราชการระหว่าง 21 - 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.59 และอายุราชการ 26 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 1.27 ตามลำดับ

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ มีอายุราชการระหว่าง 6 - 10 ปี มากที่สุด คือร้อยละ 43.56 รองลงมาคือ อายุราชการระหว่าง 1 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.27 อายุราชการระหว่าง 11 - 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.28 อายุราชการระหว่าง 16 - 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.42 อายุราชการระหว่าง 21 - 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.48 และอายุราชการระหว่าง 26 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 0.99 ตามลำดับ

กลุ่มเจ้าหน้าที่ มีอายุระหว่าง 1 - 5 ปี มากที่สุด คือ ร้อยละ 52.68 รองลงมาอายุราชการระหว่าง 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.96 อายุราชการระหว่าง 11 - 15 ปีคิดเป็นร้อยละ 3.57 และอายุราชการ 26 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 1.79 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามหน่วยงานภายในที่ปฏิบัติอยู่

หน่วยงานภายในที่ปฏิบัติ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กองธุรการ	1	0.49	20	17.86	21	6.69
กองบริการการศึกษา	-	-	22	19.64	22	7.01
คณะวิศวกรรมศาสตร์	41	20.30	16	14.29	57	18.15
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและ วิทยาศาสตร์	70	34.65	22	19.64	92	29.30
วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	85	42.08	5	4.46	90	28.66
สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา	5	2.48	27	24.11	32	10.19
รวม	202	100	112	100	314	100

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ปฏิบัติงานในคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและวิทยาศาสตร์ มีมากที่สุด คือ ร้อยละ 29.30 รองลงมาคือ วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คิดเป็นร้อยละ 28.66 คณะวิศวกรรมศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 18.15 สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษาคิดเป็นร้อยละ 10.19 กองบริการการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 7.01 และกองธุรการ คิดเป็นร้อยละ 6.69 ตามลำดับ

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ ปฏิบัติงานในวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มีมากที่สุด คือร้อยละ 42.08 รองลงมาคือ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและวิทยาศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 34.65 คณะวิศวกรรมศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 20.30 สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา คิดเป็นร้อยละ 2.48 และ กองธุรการ คิดเป็นร้อยละ 0.49 ตามลำดับ

กลุ่มเจ้าหน้าที่ ปฏิบัติงานในสำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา มีมากที่สุด คือร้อยละ 24.11 รองลงมาคือ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและวิทยาศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 19.64 กองบริการการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 19.64 กองธุรการคิดเป็นร้อยละ 17.86 คณะวิศวกรรมศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 14.29 และวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คิดเป็นร้อยละ 4.46 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลของสถาบัน ได้แก่ กองตุรกร การบริการการศึกษา คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะครุศาสตร์ อุตสาหกรรม วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม และสำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา จากการสอบถามอาจารย์และเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในขอบข่ายของ การให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน

การให้ได้มาซึ่งบุคคล ปรากฏผลในตารางที่ 7 - 11 ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกำลังคน

(ดูรายละเอียด ตารางที่ 7)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7 แสดงการให้ได้มาซึ่งบุคคลในเรื่องการวางแผนกำลังคน

ข้อ	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนกำลังคน เป็นลายลักษณ์อักษร						
	1. มี	157	77.72	95	84.82	252	80.25
	2. ไม่มี	45	22.28	17	15.18	62	19.75
	ในกรณีที่มิ หน่วยงานของท่านได้ใช้แผนกำลังคน เป็นแนวทางในการ เสาะแสวงหาแหล่ง กำลังคน การคัดเลือก และการพัฒนา						
	การ เสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน						
	1. ใช่	151	96.18	92	96.84	243	96.43
	2. ไม่ใช่	6	3.82	3	3.16	9	3.57
	การคัดเลือก						
	1. ใช่	153	97.45	92	96.84	245	97.22
	2. ไม่ใช่	4	2.55	3	3.16	7	2.78
	การพัฒนา						
	1. ใช่	149	94.90	88	92.63	237	94.05
	2. ไม่ใช่	8	5.10	7	7.37	15	5.95

จากตารางที่ 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือร้อยละ 80.25ตอบว่า
หน่วยงานมีการจัดทำแผนกำลังคน เป็นลายลักษณ์อักษร ร้อยละ 19.75 ตอบว่า ไม่มี

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่ตอบว่ามีการจัดทำแผนกำลังคน เป็นลายลักษณ์อักษร
ได้ระบุถึงการใช้แผนกำลังคน เป็นแนวทางในการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน การคัดเลือก และ
การพัฒนา คือ ร้อยละ 96.43 ร้อยละ 97.22 และร้อยละ 94.05 ตามลำดับ

ผู้ที่ตอบว่าไม่ใช้แผนกำลังคน เป็นแนวทางในการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน
การคัดเลือก และการพัฒนา ร้อยละ 3.57 ร้อย 2.78 และร้อยละ 5.95 ตามลำดับ

สำหรับผู้ที่ไม่ใช้แผนกำลังคนในการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน การคัดเลือก
และการพัฒนา ได้ให้เหตุผลประกอบ คือ

การเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน

1. ในการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน หน่วยงานในสถาบันได้นำ
เอาระบบอุปถัมภ์มาใช้ (3)

2. งบประมาณบุคลากรที่ได้รับอนุมัติมักไม่ตรงกับแผนกำลังคนที่
ได้จัดทำไว้ (3)

การคัดเลือก

1. ผู้บริหารคำนึงถึงพรรคพวกและความพอใจของตนเอง (4)

การพัฒนา

1. แผนกำลังคนที่กำหนดไว้ จะใช้ประโยชน์ในการให้ได้ว่า
ซึ่งบุคคลเท่านั้น (4)

2. การพัฒนาบุคลากรของสถาบัน จะทำทุกโอกาสที่อำนวย
โดยไม่ต้องมีการกำหนดในแผนกำลังคน (2)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 77.72 ตอบว่า หน่วยงานมีการจัดทำแผนกำลังคนเป็นลายลักษณ์อักษร ร้อยละ 22.28 ตอบว่า ไม่มี

กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่ ที่ตอบว่า มีการจัดทำแผนกำลังคนเป็นลายลักษณ์อักษร ได้ระบุถึงการใช้แผนกำลังคนเป็นแนวทางในการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน การคัดเลือก และการพัฒนา คือร้อยละ 96.18 ร้อยละ 97.45 และร้อยละ 94.90 ตามลำดับ

ผู้ที่ตอบว่าไม่ใช้แผนกำลังคนเป็นแนวทางในการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน การคัดเลือก และการพัฒนา คือร้อยละ 3.82 ร้อยละ 2.55 และร้อยละ 5.10 ตามลำดับ

สำหรับผู้ที่ไม่ใช้แผนกำลังคนในการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน การคัดเลือก และการพัฒนา ได้ให้เหตุผลประกอบ คือ

การเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน

1. ในการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน หน่วยงานในสถาบัน
ได้นำระบบอุปถัมภ์มาใช้ (2)
2. งบประมาณบุคลากรที่ได้รับอนุมัติ มักไม่ตรงกับแผน
กำลังคนที่ได้จัดทำไว้ (4)

การคัดเลือก

1. ผู้บริหารคำนึงถึงพรรคพวกและความพอใจของคนเอง (3)

การพัฒนา

1. แผนกำลังคนที่กำหนดไว้จะใช้ประโยชน์ในการให้ได้มา
ซึ่งบุคคลเท่านั้น มิได้มีไว้เพื่อจะพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ (2)
2. การพัฒนาบุคลากรของสถาบัน จะทำทุกโอกาสที่รอนวย
โดยไม่ต้องมีการกำหนดคามแผนกำลังคน (2)

สำหรับกลุ่ม เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ คือร้อยละ 84.82 ตอบว่า หน่วยงานมีการจัดทำแผนกำลังคนเป็นลายลักษณ์อักษร ร้อยละ 15.18 :ตอบว่าไม่มี

กลุ่มเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ที่ตอบว่า มีการจัดทำแผนกำลังคน เป็นลายลักษณ์อักษรได้ ระบุถึงการใช่แผนกำลังคนเป็นแนวทางในการ เสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน การคัดเลือก และการพัฒนา คือร้อยละ 96.84 ร้อยละ 96.84 และร้อยละ 92.63 ตามลำดับ

ผู้ที่ตอบว่าไม่ใช่แผนกำลังคนเป็นแนวทางในการ เสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน การคัดเลือก และการพัฒนา คือร้อยละ 3.16 ร้อยละ 3.16 และร้อยละ 7.37 ตามลำดับ

สำหรับผู้ที่ตอบว่า ไม่ใช่แผนกำลังคนเป็นแนวทางในการ เสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน การคัดเลือก และการพัฒนา ได้ให้เหตุผลประกอบ คือ

การ เสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน

1. ในการ เสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน หน่วยงานในสถาบันได้นำ เยาวชนบขอุปถัมภ์มาใช้ (1)

2. งบประมาณบุคลากรที่ได้รับอนุมัติ มักไม่ตรงกับแผนกำลังคนที่ ได้จัดทำไว้ (1)

การคัดเลือก

1. ผู้บริหารคำนึงถึงพรรคพวกและความพอใจของตนเอง (1)

การพัฒนา

1. แผนกำลังคนที่กำหนดไว้ จะใช้ประโยชน์ในการให้ได้มาซึ่ง บุคคลเท่านั้น มิได้มีไว้เพื่อการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ (2)

ข้อ	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2	ในการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน หน่วยงานของท่านดำเนินการ						
	1. ประกาศรับสมัคร	188	93.07	112	100	300	95.54
	2. ติดต่อไปยังสถานศึกษา	51	25.25	10	8.93	61	19.43
	3. ติดต่อไปยังหน่วยงานต่าง ๆ	35	17.33	12	10.71	47	14.97
	4. ติดต่อไปยังหน่วยจัดหางาน	2	0.99	3	2.68	5	1.59
	5. ให้ผู้สนใจมาหาเอง	53	26.24	8	7.14	61	19.43
	6. อื่น ๆ	3	1.49	-	-	3	0.95
3	คุณสมบัติของผู้สมัคร เช่น ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่หน่วยงานของท่านได้กำหนดขึ้นเหมาะสมกับงาน						
	1. เหมาะสม	193	95.54	99	88.39	292	92.99
	2. ไม่เหมาะสม	9	4.46	13	11.61	22	7.01

2.1 วิธีการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน

จากตารางที่ 8 พบว่า ค่าคอมของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง วิธีการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน ตามค่าร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ ประกาศรับสมัคร คิดเป็นร้อยละ 95.54 ติดต่อไปยังสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 19.43 ให้ผู้สนใจมาหาเอง คิดเป็นร้อยละ 19.43 ติดต่อไปยังหน่วยงานต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 14.97 ติดต่อไปยังหน่วยจัดหางาน คิดเป็นร้อยละ 1.59 และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 0.95

ข้อความซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบว่า อื่น ๆ ได้ระบุไว้ คือ

1. มาจากพรรคพวก หรือ เครือญาติ (2)
2. ให้คนในหน่วยงานช่วยติดต่อและทาบทามบุคคล

ที่มีความรู้ความสามารถ (1)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ให้คำตอบในเรื่องวิธีการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน ตามค่าร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ ประกาศรับสมัคร คิดเป็นร้อยละ 93.07 ให้ผู้สนใจมาหาเอง คิดเป็นร้อยละ 26.24 ติดต่อไปยังสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 25.25 ติดต่อไปยังหน่วยงานต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 17.33 อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 1.49 และติดต่อไปยังหน่วยจัดหางาน คิดเป็นร้อยละ 0.99 ตามลำดับ

ข้อความซึ่งกลุ่มอาจารย์ที่ตอบว่า อื่น ๆ ได้ระบุไว้ คือ

1. มาจากพรรคพวกหรือ เครือญาติ (2)
2. ให้คนในหน่วยงานช่วยติดต่อและทาบทามบุคคลที่

มีความรู้ความสามารถ (1)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ ให้คำตอบในเรื่องวิธีการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคนตามค่าร้อยละ จากมากไปหาน้อย มีดังนี้ ประกาศรับสมัคร คิดเป็นร้อยละ 100 ติดต่อไปยังหน่วยงานต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 10.71 ติดต่อไปยังสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 8.93 ให้ผู้สนใจมาหาเอง คิดเป็นร้อยละ 7.14 และติดต่อไปยังหน่วยจัดหางาน คิดเป็นร้อยละ 2.68

2.2 การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือร้อยละ 92.99 ตอบว่า คุณสมบัติของผู้สมัคร เช่น ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้นเหมาะสม

กับงาน ร้อยละ 7.01 คอว่า ไม่เหมาะสม

ผู้ที่คอว่าไม่เหมาะสม ได้ให้เหตุผลประกอบ คือ

1. การกำหนดคุณสมบัติไม่ตรงกับงานที่จะทำ (10)
2. กำหนดคุณสมบัติโดยการเห็นแก่พรรคพวกเป็นหลัก (9)
3. กำหนดคุณสมบัติอย่างกว้าง ๆ ดังนั้นบางครั้งคนที่ได้มาไม่ตรง

กับงาน (1)

เมื่อแยกริเคราะห์เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 95.54 คอว่า คุณสมบัติของผู้สมัครที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้น เหมาะสมกับงาน ร้อยละ 4.46 คอว่า ไม่เหมาะสม

ผู้ที่คอว่าไม่เหมาะสม ได้ให้เหตุผลประกอบ คือ

1. การกำหนดคุณสมบัติไม่ตรงกับงานที่จะทำ (6)
2. กำหนดคุณสมบัติโดยการเห็นแก่พรรคพวกเป็นหลัก (2)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 88.39 คอว่าคุณสมบัติ ของผู้สมัครที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้น เหมาะสมกับงาน ร้อยละ 11.61 คอว่า ไม่เหมาะสม

ผู้ที่คอว่าไม่เหมาะสม ได้ให้เหตุผลประกอบ คือ

1. กำหนดคุณสมบัติโดยการเห็นแก่พรรคพวกเป็นหลัก (7)
2. กำหนดคุณสมบัติไม่ตรงกับงานที่จะทำ (4)
3. กำหนดคุณสมบัติอย่างกว้าง ๆ ดังนั้นบางครั้งคนที่ได้มาไม่ตรง

กับงาน (1)

3. การคัดเลือกบุคคล

(ดูรายละเอียด ตารางที่ 9)

ตารางที่ ๑ แสดงการให้คะแนนซึ่งบุคคลในเรื่อง การคัดเลือกบุคคล

ข้อ	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4	ในการคัดเลือกบุคคลหน่วยงานของท่านคำนึงถึง						
	1. คุณวุฒิ	183	90.59	101	90.18	284	90.45
	2. ความสามารถ	82	40.59	40	35.71	122	38.85
	3. ความคาดหวังของผู้สมัครที่มีต่อหน่วยงาน	32	15.84	9	8.04	41	13.06
	4. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้สมัคร	13	6.44	8	7.14	21	6.69
	5. สถานศึกษาที่ผู้สมัครสำเร็จการศึกษา	58	28.71	14	12.50	72	22.93
	6. ความคุ้นเคยสนิทสนม	33	16.34	6	5.36	39	12.42
	7. อื่น ๆ	2	0.99	7	6.25	9	2.87
5	ในการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน หน่วยงานของท่าน						
	1. มอบหมายให้ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยที่จะใช้บุคคลดำเนินการเอง	37	18.32	-	-	37	11.78
	2. ให้ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยที่จะใช้บุคคล เข้ามามีส่วนร่วมคัดเลือกด้วย	107	52.97	63	56.25	170	54.14
	3. แต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาคัด เลือกบุคคลซึ่งอาจไม่มีผู้แทนภาควิชา หรือหน่วยงานย่อยที่จะใช้บุคคลรวมอยู่ด้วย	26	12.87	32	28.57	58	18.47

ตารางที่ 9 (ต่อ) แสดงการให้ได้มาซึ่งบุคคลในเรื่อง การคัดเลือกบุคคล

ข้อ	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	4. ผู้บริหารของหน่วยงานคัดเลือกเอง	32	15.84	17	15.18	49	15.61
	5. อื่น ๆ	-	-	-	-	-	-
6	ในกรณีที่มีการสอบข้อเขียน ข้อสอบที่ใช้ในการคัดเลือก สามารถเป็นเครื่องมือในการคัดเลือกได้ตรงตามที่หน่วยงานต้องการ	-	-	94	83.93	94	83.93
	1. ตรง	-	-	18	16.07	18	16.07
	2. ไม่ตรง	-	-	-	-	-	-
7	ในกรณีที่มีการสอบสัมภาษณ์ วิธีการที่หน่วยงานของท่านใช้ สามารถคัดเลือกบุคคลได้ตรงตามที่ต้องการ	183	90.59	99	88.39	282	89.81
	1. ตรง	19	9.41	13	11.61	32	10.19
	2. ไม่ตรง	-	-	-	-	-	-

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.1 สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการคัดเลือกบุคคล

จากตารางที่ 9 พบว่า คำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องสิ่งที่หน่วยงานคำนึงถึงในการคัดเลือกบุคคล ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ คุณวุฒิ คิดเป็นร้อยละ 90.45 ความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 38.85 สถานศึกษาที่ผู้สมัครสำเร็จการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 22.93 ความคาดหวังของผู้สมัครที่มีต่อหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 13.06 ความคุ้นเคยสนิทสนม คิดเป็นร้อยละ 12.42 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้สมัคร คิดเป็นร้อยละ 6.69 และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 2.87

ข้อความซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบว่า อื่น ๆ ได้ระบุไว้ คือ

1. ประสิทธิภาพในการทำงาน (7)
2. บุคลิกภาพและอุปนิสัย (1)
3. ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน (1)

เมื่อแยกวิเคราะห์ที่เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ให้คำตอบในเรื่อง สิ่งที่หน่วยงานคำนึงถึงในการคัดเลือกบุคคล ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ คุณวุฒิ คิดเป็นร้อยละ 90.59 ความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 40.59 สถานศึกษาที่ผู้สมัครสำเร็จการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 28.71 ความคุ้นเคยสนิทสนม คิดเป็นร้อยละ 16.34 ความคาดหวังของผู้สมัครที่มีต่อหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 15.84 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้สมัคร คิดเป็นร้อยละ 6.44 และ อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 0.99

ข้อความซึ่งกลุ่มอาจารย์ที่ตอบว่า อื่น ๆ ได้ระบุไว้ คือ

1. ประสิทธิภาพในการทำงาน (1)
2. บุคลิกภาพและอุปนิสัย (1)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ ให้คำตอบในเรื่องสิ่งที่หน่วยงานคำนึงถึง ในการคัดเลือกบุคคล ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ คุณวุฒิ คิดเป็นร้อยละ 90.18 ความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 35.71 สถานศึกษาที่ผู้สมัครสำเร็จการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 12.50 ความคาดหวังของผู้สมัครที่มีต่อหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 8.04 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้สมัคร คิดเป็นร้อยละ 7.14 อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 6.25 และ ความคุ้นเคยสนิทสนม คิดเป็นร้อยละ 5.36

ข้อความซึ่งกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่ตอบว่า อื่น ๆ ได้ระบุไว้ คือ

1. ประสมการณ์ในการทำงาน (5)
2. มุคลิกภาพและอุปนิสัย (1)
3. ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน (1)

3.2 วิธีปฏิบัติในการคัดเลือกบุคคล

จากตารางที่ 9 พบว่า คำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องวิธีปฏิบัติในการคัดเลือกบุคคล เข้าปฏิบัติงานของหน่วยงาน ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ ให้ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยที่จะใช้บุคคล เข้ามามีส่วนร่วมคัดเลือกด้วย คิดเป็นร้อยละ 54.14 แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคลซึ่งอาจไม่มีผู้แทนภาควิชา หรือหน่วยงานย่อยที่จะใช้บุคคลรวมอยู่ด้วย คิดเป็นร้อยละ 18.47 ผู้บริหารของหน่วยงานคัดเลือกเอง คิดเป็นร้อยละ 15.61 และมอบหมายให้ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยที่จะใช้บุคคลดำเนินการเอง คิดเป็นร้อยละ 11.78

เมื่อแยกวิเคราะห์ เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ให้คำตอบเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติในการคัดเลือกบุคคล เข้าปฏิบัติงานของหน่วยงาน ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ ให้ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อย ที่จะใช้บุคคล เข้ามามีส่วนร่วมคัดเลือกด้วย คิดเป็นร้อยละ 52.97 มอบหมายให้ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยที่จะใช้บุคคลดำเนินการเอง คิดเป็นร้อยละ 18.32 ผู้บริหารของหน่วยงานคัดเลือกเอง คิดเป็นร้อยละ 15.84 และแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคล ซึ่งอาจไม่มีผู้แทนภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยที่จะใช้บุคคลรวมอยู่ด้วย คิดเป็นร้อยละ 12.87

สำหรับกลุ่ม เจ้าหน้าที่ให้คำตอบในเรื่องวิธีปฏิบัติในการคัดเลือกบุคคล เข้าปฏิบัติงานของหน่วยงาน ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ ให้ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยที่จะใช้บุคคล เข้ามามีส่วนร่วมคัดเลือกด้วย คิดเป็นร้อยละ 56.25 แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคลซึ่งอาจไม่มีผู้แทนภาควิชา หรือหน่วยงานย่อยที่จะใช้บุคคลรวมอยู่ด้วย คิดเป็นร้อยละ 28.57 และ ผู้บริหารของหน่วยงานคัดเลือกเอง คิดเป็นร้อยละ 15.18

3.3 การสอบข้อเขียน

จากตารางที่ ๑๐ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งมีเฉพาะกลุ่มเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 83.93 ตอบว่า ในกรณีที่มีการสอบข้อเขียน ข้อสอบที่ใช้ในการคัดเลือก สามารถเป็นเครื่องมือในการคัดเลือกได้ตรงตามที่หน่วยงานต้องการ ร้อยละ 16.07 ตอบว่าไม่ตรง

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบว่าไม่ตรง ได้ให้เหตุผลประกอบ คือ

1. ลักษณะข้อสอบ เป็นแบบทั่วไป ซึ่งไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (11)
2. มีการช่วยกัน เพื่อให้พรรคพวกตนเองสอบได้ (2)
3. ความยากง่ายของข้อสอบไม่เหมาะสมกับระดับตำแหน่ง (2)

3.4 การสอบสัมภาษณ์

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 89.81 ตอบว่า ในกรณีที่มีการสอบสัมภาษณ์ วิธีการที่หน่วยงานใช้สามารถคัดเลือกบุคคลได้ตรงตามที่ต้องการ ร้อยละ 10.19 ตอบว่า ไม่ตรง

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบว่าไม่ตรง ได้ให้เหตุผลประกอบคือ

1. จำนวนเวลาที่ใช้ในการสอบสัมภาษณ์น้อยเกินไปไม่สามารถให้ข้อมูลได้ (15)
2. วิธีการสอบสัมภาษณ์ ยังไม่เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลที่ยุติธรรม
เพียงพอกับผู้แข่งขัน (9)
3. การสอบสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์มักจะใช้คำถามที่ไม่เกี่ยวข้องกับการ
ที่จะต้องปฏิบัติ (3)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่ คือร้อยละ 90.59 ตอบว่า ในกรณีที่มีการสอบสัมภาษณ์ วิธีการที่หน่วยงานใช้สามารถคัดเลือกบุคคลได้ตรงตามที่ต้องการ ร้อยละ 9.41 ตอบว่า ไม่ตรง

กลุ่มอาจารย์ที่ตอบว่าไม่ตรงได้ให้เหตุผลประกอบ คือ

1. จำนวนเวลาที่ใช้ในการสอบสัมภาษณ์น้อยเกินไปไม่สามารถให้ข้อมูลได้ (13)
2. วิธีการสอบสัมภาษณ์ ยังไม่เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลที่ยุติธรรม
เพียงพอกับผู้แข่งขัน (5)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ คือร้อยละ 88.39 ตอบว่าในกรณีที่มีการสอบสัมภาษณ์ วิธีการที่หน่วยงานใช้สามารถคัดเลือกบุคคลได้ตรงตามที่หน่วยงานต้องการ ร้อยละ 11.61 ตอบว่า ไม่ตรง

กลุ่มอาจารย์ที่ตอบว่าไม่ตรงได้ให้เหตุผลประกอบ คือ

1. วิธีการสอบสัมภาษณ์ ยังไม่ เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคล
ที่ยุติธรรม เพียงพอกแก่ผู้แข่งขัน (4)
2. การสอบสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์มักจะใช้คำถามที่ไม่เกี่ยวข้องกับ
งานที่จะต้องปฏิบัติ (3)
3. จำนวน เวลาที่ใช้ในการสอบสัมภาษณ์น้อยเกินไป ไม่สามารถ
ให้ข้อมูลได้ (2)
4. การนำบุคคล เข้าสู่หน่วยงาน
(ดูรายละเอียด ตารางที่ 10)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 10 แสดงการให้ค่ามาซึ่งบุคคล ในเรื่องการนำบุคคล เข้าสู่หน่วยงาน

ข้อ	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
8	เมื่อคัด เลือกบุคคลแล้ว หน่วยงานของท่านได้จัดให้มีกิจกรรมการนำบุคคล เข้าสู่ หน่วยงาน โดย						
	1. หน่วยงานจัดให้มีการปฐมนิเทศ	45	22.28	24	21.43	69	21.97
	2. หัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้างาน เป็นผู้รับผิดชอบในการแนะนำการปฏิบัติงาน และรายละเอียดอื่น ๆ แก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่	135	66.84	87	77.68	222	70.70
	3. เพื่อนร่วมงาน เป็นผู้แนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่น ๆ แก่อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ใหม่	68	33.66	47	41.96	115	36.62
	4. อาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองจากการสังเกตและ จดจำ	45	22.28	28	25.00	73	23.25
5. อื่น ๆ	6	2.97	2	1.79	8	2.55	
9	หน่วยงานของท่านได้ติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่						
	1. มาก	23	11.39	17	15.18	40	12.74
	2. ปานกลาง	137	67.82	70	62.50	207	65.92
	3. น้อย	42	20.79	25	22.32	67	21.34

4.1 กิจกรรมการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน

จากตารางที่ 10 พบว่า ค่าตอบของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง กิจกรรมการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน เมื่อคัดเลือกบุคคลแล้ว ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ หัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบในการแนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่น ๆ แก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ คิดเป็นร้อยละ 70.70 เพื่อนร่วมงานเป็นผู้แนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่น ๆ แก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ คิดเป็นร้อยละ 36.62 อาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองจากการสังเกตและจดจำ คิดเป็นร้อยละ 23.25 หน่วยงานจัดให้มีการปฐมนิเทศ คิดเป็นร้อยละ 21.97 และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 2.55

ข้อความซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบว่า อื่น ๆ ได้ระบุไว้ คือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน (8)

เมื่อแยกวิเคราะห์ เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ให้คำตอบในเรื่องกิจกรรมการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน เมื่อคัดเลือกบุคคลแล้ว ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ หัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบในการแนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่น ๆ แก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ คิดเป็นร้อยละ 66.84 เพื่อนร่วมงานเป็นผู้แนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่น ๆ แก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ คิดเป็นร้อยละ 33.66 หน่วยงานจัดให้มีการปฐมนิเทศ คิดเป็นร้อยละ 22.28 อาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองจากการสังเกตและจดจำ คิดเป็นร้อยละ 22.28 และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 2.97

ข้อความซึ่งกลุ่มอาจารย์ที่ตอบว่า อื่น ๆ ได้ระบุไว้ คือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน (6)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ให้คำตอบในเรื่องกิจกรรมการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน เมื่อคัดเลือกบุคคลแล้ว ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ หัวหน้าภาควิชาหรือหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบในการแนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่น ๆ แก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ คิดเป็นร้อยละ 77.68 เพื่อนร่วมงานเป็นผู้แนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่น ๆ แก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ คิดเป็นร้อยละ 41.96 อาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองจากการสังเกตและจดจำ คิดเป็นร้อยละ 25 หน่วยงานจัดให้มีการปฐมนิเทศ คิดเป็นร้อยละ 21.43 และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 1.79

ข้อความซึ่งกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่ตอบว่า อื่น ๆ ได้ระบุไว้คือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน (2)

4.2 การติดตามผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่

จากตารางที่ 10 พบว่า คำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องการติดตามผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ตามค่าร้อยละ จากมากไปหาน้อย มีดังนี้ หน่วยงานได้ติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 65.92 น้อย คิดเป็นร้อยละ 21.34 และมาก คิดเป็นร้อยละ 12.74

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ ให้คำตอบเกี่ยวกับการติดตามผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ ตามค่าร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ หน่วยงานได้ติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 67.82 น้อย คิดเป็นร้อยละ 20.79 และมาก คิดเป็นร้อยละ 11.39

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ให้คำตอบเกี่ยวกับการติดตามผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ตามค่าร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ หน่วยงานได้ติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 62.50 น้อย คิดเป็นร้อยละ 22.32 และ มาก คิดเป็นร้อยละ 15.18

5. การทดลองปฏิบัติงาน

(ดูรายละเอียด ตารางที่ 11)



ตารางที่ 11 แสดงการให้ได้มาซึ่งบุคคลในเรื่อง การทดลองปฏิบัติงาน

ข้อ	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
10	หน่วยงานของท่านได้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงทดลองปฏิบัติราชการ						
	เพื่อพิจารณาการบรรจุ						
	1. มี	160	79.21	99	88.39	259	82.48
	2. ไม่มี	42	20.79	13	11.61	55	17.52
	ในกรณีที่มี หน่วยงานมี เกณฑ์ เพื่อพิจารณาความรู้ ความสามารถ และความประพฤติ						
	ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่						
	1. มี	142	88.75	87	87.88	229	88.42
	2. ไม่มี	18	11.25	12	12.12	30	11.58
	ในกรณีที่มี หน่วยงานของท่านได้ใช้ เกณฑ์ดังกล่าวในการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
	ในช่วงทดลองปฏิบัติราชการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่						
1. ใช่	140	98.59	83	95.40	223	97.38	
2. ไม่ใช่	2	1.41	4	4.60	6	2.62	

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือร้อยละ 82.48 ตอบว่า หน่วยงานได้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงทดลองปฏิบัติราชการเพื่อพิจารณา การบรรจุ ร้อยละ 17.52 ตอบว่า ไม่มี

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่ตอบว่า หน่วยงานมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ร้อยละ 88.42 ระบุว่า หน่วยงานมีเกณฑ์เพื่อพิจารณาความรู้ความสามารถ และความประพฤติ ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ ร้อยละ 11.58 ระบุว่า ไม่มี

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่ระบุว่า หน่วยงานมีเกณฑ์เพื่อพิจารณา คือ ร้อยละ 97.38 ระบุว่า หน่วยงานได้ใช้เกณฑ์ดังกล่าวในการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงทดลองปฏิบัติราชการ ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ ร้อยละ 2.62 ระบุว่า ไม่ใช่

เมื่อแยกวิเคราะห์ เป็นกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่ คือร้อยละ 79.21 ตอบว่า หน่วยงานได้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงทดลองปฏิบัติราชการเพื่อพิจารณา การบรรจุ ร้อยละ 20.79 ตอบว่า ไม่มี

กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่ที่ตอบว่า หน่วยงานมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ร้อยละ 88.75 ระบุว่า หน่วยงานมีเกณฑ์เพื่อพิจารณาความรู้ความสามารถ และความประพฤติ ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ ร้อยละ 11.25 ระบุว่า ไม่มี

กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่ที่ระบุว่า หน่วยงานมีเกณฑ์เพื่อพิจารณา คือ ร้อยละ 98.59ระบุว่า หน่วยงานได้ใช้เกณฑ์ดังกล่าวในการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงทดลองปฏิบัติราชการของ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ ร้อยละ 1.41 ระบุว่า ไม่ใช่

สำหรับกลุ่ม เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ คือร้อยละ 88.39 ตอบว่า หน่วยงานได้มีระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงทดลองปฏิบัติราชการเพื่อพิจารณาการบรรจุ ร้อยละ 11.61 ตอบว่า ไม่มี

กลุ่มเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ที่ตอบว่า หน่วยงานมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ร้อยละ 87.88 ระบุว่า หน่วยงานมีเกณฑ์เพื่อพิจารณาความรู้ความสามารถ และความประพฤติ ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ ร้อยละ 12.12 ระบุว่า ไม่มี

กลุ่มเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ที่ระบุว่าหน่วยงานมีเกณฑ์เพื่อพิจารณา คือร้อยละ 95.40ระบุว่า หน่วยงานได้ใช้เกณฑ์ดังกล่าวในการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงทดลองปฏิบัติราชการ ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ ร้อยละ 4.60 ระบุว่า ไม่ใช่

การบำรุงรักษา ปรากฏผลในตารางที่ 12 – 20

1. การจงใจ

(ดูรายละเอียด ตารางที่ 12)



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 12 แสดงการบำรุงรักษา ในเรื่องการจูงใจ

ข้อ	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
11	ในการพิจารณาความคิดเห็นความชอบ เป็นกรณีพิเศษ หน่วยงานของท่านได้มีนโยบายให้ ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยกำหนด เกณฑ์ในการพิจารณา						
	1. มี	141	69.80	77	68.75	218	69.43
	2. ไม่มี	61	30.20	35	31.25	96	30.57
	ในกรณีที่มี ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยได้กำหนด เกณฑ์ตามนโยบายของหน่วยงาน						
	1. กำหนด	121	85.82	70	90.91	191	87.61
	2. ไม่ได้กำหนด	20	14.18	7	9.09	27	12.39

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 69.43 ตอบว่า ในการพิจารณาความคิดเห็นความชอบ เป็นกรณีพิเศษ หน่วยงาน
ได้มีนโยบายให้ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยกำหนด เกณฑ์ในการพิจารณา ร้อยละ 30.57 ตอบว่า ไม่มี

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่ตอบว่า หน่วยงานมีนโยบายให้ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยกำหนด เกณฑ์ในการพิจารณา คือ ร้อยละ 87.61 ระบุว่า
ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยได้กำหนด เกณฑ์ตามนโยบายของหน่วยงาน ร้อยละ 12.39 ระบุว่า ไม่ได้กำหนด

ศูนย์วิจัยทรัพยากรชีวภาพ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ระบุว่าไม่ได้กำหนด ได้ระบุว่า ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อย มี
แนวทางในการพิจารณา คือ

1. ปัจจุบันการพิจารณาความดีความชอบ ยังคง เป็น เรื่องลับที่รู้จักกันใน
ระดับผู้บริหาร เท่านั้น (9)
2. คนใกล้ชิด หรือ คนที่ไม่ได้รับการพิจารณามานาน (5)
3. พิจารณาตามความ เหมาะสมของการปฏิบัติงานและความขยัน
ตลอดจนช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานและผลงานที่ทำ (5)

เมื่อแยกวิเคราะห์ เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 69.80 ตอบ
ว่าในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นกรณีพิเศษ หน่วยงานได้มีนโยบายให้ภาควิชาหรือหน่วย
งานย่อย กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา ร้อยละ 30.20 ตอบว่า ไม่มี

กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่ที่ตอบว่า มีนโยบายให้ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยกำหนด เกณฑ์ใน
การพิจารณา คือ ร้อยละ 85.82 ระบุว่า ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยได้กำหนด เกณฑ์ตามนโยบาย
ของหน่วยงาน ร้อยละ 14.18 ระบุว่า ไม่ได้กำหนด

กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่ที่ระบุว่า ไม่ได้กำหนด ได้ระบุว่า ภาควิชา หรือ หน่วยงานย่อย
มีแนวทางในการพิจารณา คือ

1. ปัจจุบันการพิจารณาความดีความชอบยังคง เป็น เรื่องลับที่รู้จัก
ในระดับผู้บริหาร เท่านั้น (9)
2. คนใกล้ชิดหรือคนที่ที่ไม่ได้รับการพิจารณามานาน (4)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 68.75 ตอบว่า ในการพิจารณาความดี
ความชอบ เป็นกรณีพิเศษ หน่วยงานได้มีนโยบายให้ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยกำหนด เกณฑ์ในการ
พิจารณา ร้อยละ 31.25 ตอบว่า ไม่มี

กลุ่มเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ ที่ตอบว่าหน่วยงานมีนโยบายให้ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยกำหนด
เกณฑ์ในการพิจารณา คือร้อยละ 90.91 ระบุว่า ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยได้กำหนด เกณฑ์ตาม
นโยบายของหน่วยงาน ร้อยละ 9.09 ระบุว่า ไม่ได้กำหนด

กลุ่มเจ้าหน้าที่ ที่ระบุว่าไม่ได้กำหนด ได้ระบุว่าภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยมีแนวทางในการพิจารณา คือ

1. พิจารณาตามความ เหมาะสมของการปฏิบัติงานและ
ความขยันตลอดจนการช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานและผลงานที่ทำ (5)
2. คนใกล้ชิด หรือคนที่ไม่ได้รับการพิจารณามานาน (1)

2. การมอบหมายงาน

(ดูรายละเอียด ตารางที่ 13)



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 13 แสดงการบำรุงรักษาในเรื่อง การมอบหมายงาน

ข้อ	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
12	หน่วยงานของท่านได้มอบหมายงานให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ตรงตามความรู้ ความสามารถ						
	1. ตรง	179	88.61	81	72.32	260	82.80
	2. ไม่ตรง	23	11.39	31	27.68	54	17.20
13	ในการมอบหมายงาน หน่วยงานของท่านให้อำนาจการตัดสินใจแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ในการปฏิบัติงาน						
	1. ให้	179	88.61	82	73.21	261	83.12
	2. ไม่ให้	23	11.39	30	26.79	53	16.88
	ในกรณีที่ไม่ให้ เพราะ						
	1. ผู้มอบต้องการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด	8	37.78	9	30.00	17	32.07
	2. ผู้มอบไม่มั่นใจในความสามารถของผู้รับมอบ	5	21.74	11	36.67	16	30.18
	3. ผู้มอบต้องการมีอำนาจในการตัดสินใจเอง	19	82.61	20	66.67	39	73.58
	4. อื่น ๆ	1	4.35	-	-	1	1.89

ตารางที่ 13 (ต่อ) แสดงการบำรุงรักษาในเรื่อง การมอบหมายงาน

ข้อ	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
14	หน่วยงานของท่านจัดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่						
	1. ให้ผู้รับมอบรายงานการปฏิบัติงาน เป็นระยะ ๆ	36	17.82	61	54.46	97	30.89
	2. ผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานโดยตรวจสอบด้วยตนเอง	120	59.40	25	22.32	145	46.18
	3. ไม่มีการติดตาม เลย	37	18.32	26	23.22	63	20.06
	4. อื่น ๆ	9	4.46	-	-	9	2.87

2.1 การมอบหมายงานตรงตามความรู้ความสามารถ

จากตารางที่ 13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 82.80 ตอบว่า หน่วยงานได้มอบหมายงานให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ตรงตามความรู้ความสามารถ ร้อยละ 17.20 ตอบว่า ไม่ตรง

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบว่า ไม่ตรง ได้ให้เหตุผลประกอบ คือ

1. จำนวนบุคลากรมีน้อย การมอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถจึง เป็นเรื่องยากที่จะทำ (18)
2. ขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้บริหาร (11)
3. เพื่อให้มีการหมุนเวียนงานต่าง ๆ (10)
4. ในการมอบหมายงานผู้บริหารยังใช้วิธีการเจาะจงตัวบุคคลมากกว่าความสามารถ (6)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 88.61 ตอบว่า หน่วยงานได้มอบหมายงานให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ตรงตามความรู้ความสามารถ ร้อยละ 11.39 ตอบว่า ไม่ตรง

กลุ่มอาจารย์ที่ตอบว่าไม่ตรง ได้ให้เหตุผลประกอบ คือ

1. ขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้สมัคร (10)
2. จำนวนบุคลากรมีน้อย การมอบหมายงานให้ตรงความรู้ความสามารถจึง เป็น เรื่องยากที่จะทำ (4)
3. เพื่อให้มีการหมุนเวียนเรียนรู้งานต่าง ๆ (4)
4. ในการมอบหมายงาน ผู้บริหารยังใช้วิธีการเจาะจงตัวบุคคลมากกว่าความสามารถ (2)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 72.32 ตอบว่า หน่วยงานได้มอบหมายงานให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ตรงตามความรู้ความสามารถ ร้อยละ 27.68 ตอบว่า ไม่ตรง

กลุ่มเจ้าหน้าที่ที่ตอบว่าไม่ตรง ได้ให้เหตุผลประกอบ คือ

1. จำนวนบุคลากรมีน้อย การมอบหมายงานให้ตรงความรู้ความสามารถจึง เป็น เรื่องยากที่จะทำ (14)
2. เพื่อให้มีการหมุนเวียนเรียนรู้งานต่าง ๆ (6)
3. ในการมอบหมายงานผู้บริหารยังใช้วิธีการเจาะจงตัวบุคคลมากกว่าความสามารถ (4)
4. ขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้บริหาร (1)

2.2 การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจ

จากตารางที่ 13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 83.12 ตอบว่า ในการมอบหมายงาน หน่วยงานให้อำนาจการตัดสินใจแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 16.88 ตอบว่า ไม่ให้

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบว่าไม่ให้ ได้ระบุเหตุผลประกอบ ตามค่าร้อยละ มีดังนี้ ผู้มอบต้องการมีอำนาจในการตัดสินใจเอง คิดเป็นร้อยละ 73.58 ผู้มอบต้องการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด คิดเป็นร้อยละ 32.07 ผู้มอบไม่มั่นใจในความสามารถของผู้รับมอบ คิดเป็นร้อยละ

30.18 อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 1.89

ข้อความของคำตอบ อื่น ๆ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุไว้ คือ ผู้บริหารไม่ตระหนักถึง การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ (1)

เมื่อแยกวิเคราะห์ที่เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 88.61 ตอบว่าในการมอบหมายงาน หน่วยงานให้อำนาจการตัดสินใจแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 11.39 ตอบว่า ไม่ใช่

กลุ่มอาจารย์ที่ตอบว่าไม่ใช่ ได้ระบุเหตุผลประกอบ ตามคำร้อยละ มีดังนี้ ผู้มอบต้องการมีอำนาจในการตัดสินใจเอง คิดเป็นร้อยละ 82.61 ผู้มอบไม่มั่นใจในความสามารถของผู้รับมอบ คิดเป็น ร้อยละ 37.78 ผู้มอบต้องการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด คิดเป็นร้อยละ 21.74 และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 4.35

ข้อความของคำตอบ อื่น ๆ คือ ผู้บริหารไม่ตระหนักถึงการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ (1)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 73.21 ตอบว่า ในการมอบหมายงาน หน่วยงานให้อำนาจตัดสินใจแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 26.79 ตอบว่า ไม่ใช่

กลุ่มเจ้าหน้าที่ ที่ตอบว่าไม่ใช่ ได้ระบุเหตุผลประกอบ ตามคำร้อยละ มีดังนี้ ผู้มอบต้องการมีอำนาจในการตัดสินใจเอง คิดเป็นร้อยละ 66.67 ผู้มอบไม่มั่นใจในความสามารถของผู้รับมอบ คิดเป็นร้อยละ 36.67 และผู้มอบต้องการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด คิดเป็นร้อยละ 30

2.3 การติดตามผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่

จากตารางที่ 13 พบว่า คำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องการติดตามผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ตามคำร้อยละ จากมากไปหาน้อย มีดังนี้ ผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานโดยตรวจสอบด้วยตนเอง คิดเป็นร้อยละ 46.18 ให้ผู้รับมอบรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ คิดเป็นร้อยละ 30.89 ไม่มีการติดตามเลย คิดเป็นร้อยละ 20.06 และ อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 2.87

ข้อความซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบว่า อื่น ๆ ได้ระบุไว้ คือ

1. บางครั้งให้ผู้รับมอบรายงานการปฏิบัติงาน แต่บางครั้งก็ตรวจสอบด้วยตนเอง (6)
2. จากการประชุมร่วมกัน (2)
3. สังเกตจากผลงาน (1)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ให้คำตอบในเรื่อง การติดตามผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ ผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานโดยตรวจสอบด้วยตนเอง คิดเป็นร้อยละ 59.40 ไม่มีการติดตามเลย คิดเป็นร้อยละ 18.32 ให้ผู้รับมอบรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ คิดเป็นร้อยละ 17.82 และ อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 4.46

ข้อความซึ่งกลุ่มอาจารย์ที่ตอบว่า อื่น ๆ ได้ระบุไว้ คือ

1. บางครั้งให้ผู้รับมอบรายงานการปฏิบัติงาน แต่บางครั้งก็ตรวจสอบด้วยตนเอง (6)
2. จากการประชุมร่วมกัน (2)
3. สังเกตจากผลงาน (1)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ ให้คำตอบในเรื่องการติดตามผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ ให้ผู้รับมอบรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ คิดเป็นร้อยละ 54.46 ไม่มีการติดตามเลย คิดเป็นร้อยละ 23.22 และ ผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานโดยตรวจสอบด้วยตนเอง คิดเป็นร้อยละ 22.32

3. สภาพการทำงาน

(ดูรายละเอียด ตารางที่ 14)

ตารางที่ 14 แสดงการบำรุงรักษาในเรื่อง สภาพการทำงาน

ข้อ	รายงาน	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
15	หน่วยงานของท่านได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน						
	1. เพียงพอ	95	47.03	56	50	151	48.09
	2. ไม่เพียงพอ	107	52.97	56	50	163	51.91

จากตารางที่ 14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 51.91 ตอบว่า หน่วยงานได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ไม่เพียงพอ ร้อยละ 48.09 ตอบว่า เพียงพอ

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ ร้อยละ 52.97 ตอบว่า ไม่เพียงพอ ร้อยละ 47.03 ตอบว่า เพียงพอ

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 50 ตอบว่า ไม่เพียงพอ ร้อยละ 50 ตอบว่า เพียงพอ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. การนิเทศงาน

ตารางที่ 15 แสดงการบำรุงรักษาในเรื่อง การนิเทศงาน

ข้อ	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
16	หน่วยงานของท่านได้จัดให้มีการแนะนำอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ที่ประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน						
	1. จัด	40	19.80	39	34.82	79	25.16
	2. ไม่จัด	162	80.20	73	65.18	235	74.84
	ในกรณีที่จัด ผู้มีหน้าที่ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน คือ						
	1. ผู้บริหาร	25	62.50	37	94.87	52	65.82
	2. เพื่อนร่วมงาน	31	77.50	30	76.92	61	77.21
	3. อื่น ๆ	-	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือร้อยละ 74.84 ตอบว่า หน่วยงาน ไม่จัดให้มีการแนะนำอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ที่ประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 25.16 ตอบว่า จัด

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบว่า จัด ได้ระบุผู้มีหน้าที่ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน ตามค่าร้อยละ คือ เพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 77.21 ผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 65.82

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 80.20
 ตอบว่า หน่วยงานไม่จัดให้มีการแนะนำอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน
 ร้อยละ 19.80 ตอบว่า จัด

กลุ่มอาจารย์ที่ตอบว่า จัด ได้ระบุผู้มีหน้าที่ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน ตามคำร้อยละ
 คือ เพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 77.50 ผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 62.50

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 65.18 ตอบว่า หน่วยงานไม่จัดให้มีการ
 แนะนำอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 34.82 ตอบว่า จัด

กลุ่มเจ้าหน้าที่ที่ตอบว่า จัด ได้ระบุผู้มีหน้าที่ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานตามคำร้อยละ
 คือ ผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 94.87 เพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 76.92

5. การหมุนเวียนตำแหน่ง

(ดูรายละเอียด ตารางที่ 16)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 16 แสดงการบำรุงรักษาในเรื่อง การสับเปลี่ยนหน้าที่

ข้อ	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
17	หน่วยงานของท่านจัดให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ตามความจำเป็นของหน่วยงานและความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่						
	1. จัด	89	44.06	64	57.14	153	48.73
	2. ไม่จัด	113	55.94	48	42.86	161	51.27

จากตารางที่ 16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 51.27 ตอบว่า หน่วยงานไม่จัดให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ตามความจำเป็นของหน่วยงาน และความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 48.73 ตอบว่า จัด

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบว่า ไม่จัด ได้ให้เหตุผลประกอบ คือ

1. หน่วยงานต้องการบุคลากรที่มีความชำนาญในแต่ละแขนงโดยเฉพาะ (69)
2. บุคลากรในหน่วยงานมีจำนวนน้อย (20)
3. เป็นเรื่องที่กระทำได้ยากและมีผลถึงการพัฒนาด้วย (9)
4. อาจารย์และเจ้าหน้าที่บางคนยึดหลักไม่ย้ายไปไหน ถ้าย้ายไปจะถูก

หาว่ากลั่นแกล้ง หรือไม่พอใจ

5. ผู้บริหารไม่ต้องการให้เกิดความไม่สบายใจขึ้นในหน่วยงาน (6)
6. ไม่มีการศึกษาว่างานของแต่ละคน เป็นอย่างไร (5)
7. จัดแล้วคงปฏิบัติไม่ได้ เพราะเป็นความรู้เฉพาะเรื่อง (5)



เมื่อแยกวิเคราะห์ เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ ร้อยละ 55.94 ตอบว่า
หน่วยงานไม่จัดให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ตามความจำเป็นของหน่วยงาน
และความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 44.06 ตอบว่า จัด

กลุ่มอาจารย์ที่ตอบว่า ไม่จัด ได้ให้เหตุผลประกอบ คือ

1. หน่วยงานต้องการบุคลากรที่มีความชำนาญในแต่ละแขนง
โดยเฉพาะ (51)
2. เป็นเรื่องที่ทำได้ยากและมีผลถึงการพัฒนาด้วย (9)
3. อาจารย์และเจ้าหน้าที่บางคนยึดหลักไม่อยากจะย้ายไปไหน
ถ้าย้ายไปจะถูกหาว่ากลั่นแกล้ง หรือไม่พอใจ (8)
4. ผู้บริหารไม่ต้องการให้เกิดความไม่สบายใจขึ้นในหน่วยงาน (6)
5. บุคลากรในหน่วยงานมีจำนวนน้อย (5)
6. ไม่มีการศึกษาว่า งานแต่ละคน เป็นอย่างไร (3)
7. จัดแล้วคงปฏิบัติงานไม่ได้ เพราะเป็นความรู้เฉพาะเรื่อง (3)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 57.14 ตอบว่า หน่วยงานจัดให้มีการสับเปลี่ยน
หน้าที่ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ตามความจำเป็นของหน่วยงานและความต้องการของอาจารย์และ
เจ้าหน้าที่ ร้อยละ 42.86 ตอบว่า ไม่จัด

กลุ่มเจ้าหน้าที่ ที่ตอบว่า จัด ได้ให้เหตุผลประกอบ คือ

1. หน่วยงานต้องการบุคลากรที่มีความชำนาญในแต่ละแขนง ...
โดยเฉพาะ (18)
2. บุคลากรในหน่วยงานมีจำนวนน้อย (15)
3. จัดแล้วคงปฏิบัติงานไม่ได้ เพราะเป็นความรู้เฉพาะเรื่อง (2)
4. ไม่มีการศึกษาว่างานแต่ละคน เป็นอย่างไร (2)
6. การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร

(ดูรายละเอียด ตารางที่ 17)

ตารางที่ 17 แสดงการบำรุงรักษาในเรื่อง การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ

ข้อ	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
18	หน่วยงานของท่านได้จัดให้มีกิจกรรมที่เป็นทางการ เช่น การประชุม การสัมมนา หรือทัศนศึกษา เพื่อ เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และเจ้าหน้าที่						
	1. จัด	179	88.61	82	73.21	261	83.12
	2. ไม่จัด	23	11.39	30	26.79	53	16.88

จากตารางที่ 17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 83.12 ตอบว่า หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมที่เป็นทางการ เช่น การประชุม การสัมมนา หรือทัศนศึกษา เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 16.88 ตอบว่า ไม่จัด

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 88.61 ตอบว่า หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมที่เป็นทางการ เช่น การประชุม การสัมมนา หรือทัศนศึกษา เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 11.39 ตอบว่า ไม่จัด

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 73.21 ตอบว่า หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมที่เป็นทางการ เช่น การประชุม การสัมมนา หรือทัศนศึกษา เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 26.79 ตอบว่า ไม่จัด

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 18 แสดงการบำรุงรักษาในเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อ	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
19	ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานของท่านได้ดำเนินการ						
	1. จัดให้มี เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	37	18.32	30	26.79	67	21.34
	2. จัดให้มีคณะกรรมการซึ่ง เป็นตัวแทนของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ เข้าร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน	53	28.24	64	57.14	117	37.26
	3. แจก เกณฑ์และพฤติกรรมที่จะประเมินให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ทราบ	23	11.39	11	9.82	34	10.83
	4. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ	9	4.45	10	8.93	19	6.05
5. อื่น ๆ	110	54.45	27	24.11	137	43.63	

จากตารางที่ 18 พบว่า ค่าตอบของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามค่าร้อยละ จากมากไปหาน้อย มีดังนี้ ค่าตอบ อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 43.63 หน่วยงานจัดให้มีคณะกรรมการซึ่ง เป็นตัวแทนของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ เข้าร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 37.26 จัดให้มีเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 21.34 แจก เกณฑ์และพฤติกรรมที่จะประเมินให้อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ทราบ คิดเป็นร้อยละ 10.83 และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 6.05

ข้อความของคำตอบ อื่น ๆ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุไว้ คือ

1. ไม่มี เกณฑ์ประ เเมินผลที่ เด่นชัด (112)
2. การประ เเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหาร เป็นผู้ประ เเมินจากใบรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี ตามแบบของทางราชการ (21)
3. เกณฑ์ประ เเมินผลขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของคณะกรรมการ เป็นส่วนใหญ่ (2)
4. มีการประ เเมินผลโดยสอบถามกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน (1)
5. การประ เเมินผลบางส่วนมอบหมายให้ผู้ เชี่ยวชาญต่างประเทศ ประ เเมินผล (1)

เมื่อแยกวิเคราะห์ เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ให้คำตอบในเรื่องการประ เเมินผล การปฏิบัติงาน ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ คำตอบ อื่น ๆ คิด เป็นร้อยละ 54.45 หน่วยงานจัดให้มีคณะกรรมการซึ่ง เป็นตัวแทนของอาจารย์และ เจ้าหน้าที่ เข้าร่วมประ เเมินผล การปฏิบัติงาน คิด เป็นร้อยละ 28.24 จัดให้มี เกณฑ์ประ เเมินผล การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม คิด เป็นร้อยละ 18.32 แจ้ง เกณฑ์และพฤติกรรมที่จะ ประ เเมินให้อาจารย์และ เจ้าหน้าที่ทราบ คิด เป็นร้อยละ 11.39 และมีการประ เเมินผล การปฏิบัติงานของอาจารย์และ เจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ คิด เป็นร้อยละ 4.45

ข้อความของคำตอบ อื่น ๆ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุไว้ คือ

1. ไม่มี เกณฑ์การประ เเมินผลที่ เด่นชัด (95)
2. การประ เเมินผล การปฏิบัติงาน ผู้บริหาร เป็นผู้ประ เเมินจากใบรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีตามแบบของทางราชการ (13)
3. เกณฑ์ประ เเมินผลขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของคณะกรรมการ เป็นส่วนใหญ่ (2)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ ให้คำตอบในเรื่องการประ เเมินผล การปฏิบัติงาน ตามคำร้อยละ จากมากไปหาน้อย มีดังนี้ หน่วยงานจัดให้มีคณะกรรมการซึ่ง เป็นตัวแทนของอาจารย์และ เจ้าหน้าที่ เข้าร่วมประ เเมินผล การปฏิบัติงาน คิด เป็นร้อยละ 57.14 จัดให้มี เกณฑ์ประ เเมินผล การปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสม คิด เป็นร้อยละ 26.79 คำตอบอื่น ๆ คิด เป็นร้อยละ 24.11 แจ้ง เกณฑ์และ พฤติกรรมที่จะ ประ เเมินให้อาจารย์และ เจ้าหน้าที่ทราบ คิด เป็นร้อยละ 9.82 และมีการประ เเมิน ผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และ เจ้าหน้าที่

อย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 8.93

ข้อความของคำตอบ อื่น ๆ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุไว้ คือ

1. ไม่มีเกณฑ์ในการประเมินผลอย่างเด่นชัด (17)
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเป็นผู้ประเมินจากรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีตามแบบของราชการ (8)
3. มีการประเมินผลโดยสอบถามกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน (1)
4. การประเมินผลบางส่วนมอบหมายให้ผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศประเมินผล (1)

8. ข่าวดสาร

(ดูรายละเอียด ตารางที่ 19)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 19 แสดงการบำรุงรักษาในเรื่อง ข่าวสาร

ข้อ	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
20	หน่วยงานของท่านจัดให้มีการติดต่อสื่อสาร						
	1. อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่สามารถรับข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง	92	45.54	61	54.46	153	48.73
	2. อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่สามารถเข้าใจข่าวสารต่าง ๆ	114	56.44	26	23.21	140	44.59
	3. อาจารย์และเจ้าหน้าที่ยอมรับในข่าวสารต่าง ๆ	35	17.33	32	20.57	67	21.34
	4. อาจารย์และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามความประสงค์ของหน่วยงานที่ได้ติดต่อสื่อสารนั้น	35	17.33	30	26.79	65	20.70
	5. อาจารย์และเจ้าหน้าที่มีการสื่อสารย้อนกลับไปยังหน่วยงานในกรณีที่เป็น	40	19.80	19	16.96	59	18.79
	6. อื่น ๆ	14	6.93	14	12.50	28	8.92
21	ในการติดต่อสื่อสารกับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ มีอุปสรรคที่ทำให้การติดต่อสื่อสารไม่ประสบผลสำเร็จ ดังต่อไปนี้						
	1. การติดต่อสื่อสารไม่ทั่วถึง	115	56.93	63	56.25	178	56.69
	2. อาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจข่าวสารนั้น เนื่องจาก	33	16.34	16	14.29	49	15.60
	1. ไม่ชัดเจน	30	90.91	7	43.75	37	75.51
	2. ไม่เข้าใจภาษาในข่าวสารนั้น	3	3.09	9	56.25	12	24.49
	3. อื่น ๆ	-	-	-	-	-	-
	3. อาจารย์และเจ้าหน้าที่ขาดความสนใจในข่าวสารของหน่วยงาน	92	45.54	55	49.11	147	46.81
	4. อื่น ๆ	11	5.45	4	3.57	15	4.78

8.1 สภาพการติดต่อสื่อสาร

จากตารางที่ 19 พบว่า คำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง การจัดทำมีการติดต่อสื่อสารของหน่วยงาน ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ อาจารย์และเจ้าหน้าที่สามารถรับข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง คิดเป็นร้อยละ 48.73 อาจารย์และเจ้าหน้าที่สามารถเข้าใจข่าวสารต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 44.59 อาจารย์และเจ้าหน้าที่ยอมรับในข่าวสารต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 21.34 อาจารย์และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามความประสงค์ของหน่วยงานที่ได้ติดต่อสื่อสารนั้น คิดเป็นร้อยละ 20.70 อาจารย์และเจ้าหน้าที่มีการสื่อสารย้อนกลับไปยังหน่วยงานกรณีที่เป็น คิดเป็นร้อยละ 18.79 และ อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 8.92

ข้อความของคำตอบ อื่น ๆ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุไว้ คือ

1. ได้รับข่าวสารต่าง ๆ บ้าง แต่ไม่ทั่วถึง ข่าวสารสำคัญบางเรื่องไม่ได้รับเลย (25)
2. ข่าวสารไม่ทั่วถึง เนื่องจากขาดการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่ดีพอ (2)
3. ทุกคนมีโทรศัพท์ และได้รับเอกสารเป็นรายบุคคล มีบอร์ดประกาศ (1)

เมื่อแยกวิเคราะห์ เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ให้คำตอบในเรื่องการจัดให้มีการติดต่อสื่อสารของหน่วยงาน ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ อาจารย์และเจ้าหน้าที่สามารถ เข้าใจข่าวสารต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 56.44 อาจารย์และเจ้าหน้าที่สามารถรับข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง คิดเป็นร้อยละ 45.54 อาจารย์และเจ้าหน้าที่มีการสื่อสารย้อนกลับไปยังหน่วยงานในกรณีที่เป็น คิดเป็นร้อยละ 19.80 อาจารย์และเจ้าหน้าที่ยอมรับในข่าวสารต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 17.33 อาจารย์และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามความประสงค์ของหน่วยงานที่ได้ติดต่อสื่อสารนั้น คิดเป็นร้อยละ 17.33 และ อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 6.93

ข้อความของคำตอบ อื่น ๆ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุไว้ คือ

1. ได้รับข่าวสารบ้าง แต่ไม่ทั่วถึงข่าวสารบางเรื่องไม่ได้รับเลย (12)
2. ข่าวสารไม่ทั่วถึง เนื่องจากขาดการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่ดีพอ (1)
3. ทุกคนมีโทรศัพท์และได้รับเอกสาร เป็นรายบุคคลมีบอร์ดประกาศ (1)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ ให้คำตอบในเรื่องการจัดให้มีการติดต่อสื่อสารของหน่วยงาน ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ อาจารย์และเจ้าหน้าที่สามารถรับข่าวสารต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง คิดเป็นร้อยละ 54.46 อาจารย์และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามความประสงค์ของหน่วยงานที่ได้ติดต่อสื่อสารนั้น คิดเป็นร้อยละ 26.79 อาจารย์และเจ้าหน้าที่สามารถเข้าใจข่าวสารต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 23.21 อาจารย์และเจ้าหน้าที่ยอมรับในข่าวสารต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 20.57 อาจารย์และเจ้าหน้าที่มีการสื่อสารย้อนกลับ ไปยังหน่วยงานกรณีที่เป็น คิดเป็นร้อยละ 16.96 และ อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 12.50

ข้อความของคำตอบ อื่น ๆ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุไว้ คือ

1. ได้รับข่าวสารต่าง ๆ บ้างแต่ไม่ถึงทั่วถึง ข่าวสารสำคัญ บางเรื่องไม่ได้รับเลย (13)
2. ข่าวสารไม่ถึงทั่วถึง เนื่องจากขาดการสื่อสารประชาสัมพันธ์ดีพอ (1)

8.2 อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร

จากตารางที่ 19 พบว่า คำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องอุปสรรค ในการติดต่อสื่อสารกับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ มีอุปสรรคที่ทำให้การติดต่อสื่อสารไม่ประสบผลสำเร็จ ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ การติดต่อสื่อสารไม่ทั่วถึง คิดเป็นร้อยละ 56.69 อาจารย์และเจ้าหน้าที่ขาดความสนใจในข่าวสารของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 46.81 อาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจข่าวสาร คิดเป็นร้อยละ 15.60 และ อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 4.78

ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งตอบว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจข่าวสาร ระบุสาเหตุประกอบ ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย คือ ไม่ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 75.51 ไม่เข้าใจภาษาในข่าวสารนั้น คิดเป็นร้อยละ 24.49

ข้อความของคำตอบ อื่น ๆ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุไว้ คือ

1. ข่าวสารมาล่าช้า เป็นบางครั้ง (13)
2. ข่าวสารไม่ชัดเจน (1)
3. ระบบอุปกรณ์ที่ใช้ในการติดต่อ เช่น โทรศัพท์ ไม่มี

ประสิทธิภาพ (1)

เมื่อแยกวิเคราะห์ เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ให้คำตอบในเรื่อง อุปสรรค ในการติดต่อสื่อสารกับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ มีอุปสรรคที่ทำให้การติดต่อสื่อสารไม่ประสบผลสำเร็จ ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ การติดต่อสื่อสารไม่ทั่วถึง คิด เป็นร้อยละ 56.93 อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ขาดความสนใจในข่าวสารของหน่วยงาน คิด เป็นร้อยละ 45.54 อาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจข่าวสารนั้น คิดเป็นร้อยละ 16.34 และ อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 5.45

กลุ่มอาจารย์ซึ่งตอบว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจข่าวสาร ระบุสาเหตุ ประกอบ ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย คือ ไม่ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 90.91 และไม่เข้าใจ ภาษาในข่าวสารนั้น คิดเป็นร้อยละ 3.09

ข้อความของคำตอบ อื่น ๆ ซึ่งกลุ่มอาจารย์ ได้ระบุไว้ คือ ข่าวสารมาล่าช้า เป็นบางครั้ง (11)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ให้คำตอบในเรื่องอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร เกี่ยวกับ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ มีอุปสรรคที่ทำให้การติดต่อสื่อสารไม่ประสบผลสำเร็จตามคำร้อยละจาก มากไปหาน้อย มีดังนี้ การติดต่อสื่อสารไม่ทั่วถึง คิด เป็นร้อยละ 56.25 อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ขาดความสนใจในข่าวสารของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 49.11 อาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่ เข้าใจข่าวสารนั้น คิดเป็นร้อยละ 14.29 และ อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 3.57

กลุ่มเจ้าหน้าที่ซึ่งตอบว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจข่าวสาร ระบุสาเหตุ ประกอบตามคำร้อยละ จากมากไปหาน้อย คือ ไม่เข้าใจภาษาในข่าวสารนั้น คิดเป็นร้อยละ 56.25 และ ไม่ชัดเจน คิด เป็นร้อยละ 43.75

ข้อความของคำตอบ อื่น ๆ ซึ่งกลุ่มเจ้าหน้าที่ ได้ระบุไว้ คือ

1. ข่าวสารมาล่าช้า เป็นบางครั้ง (2)
2. อาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่ยอม เข้าใจและไม่ยอมปฏิบัติตาม (1)
3. ระบบอุปกรณ์ที่ใช้ในการติดต่อ เช่น โทรศัพท์ไม่มีประสิทธิภาพ (1)

9. ขวัญ

(ดูรายละเอียด ตารางที่ 20)

ตารางที่ 20 แสดงการบำรุงรักษาในเรื่อง ขวัญของอาจารย์และเจ้าหน้าที่

ข้อ	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
22	อาจารย์และเจ้าหน้าที่เต็มใจร่วมมือกับหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของหน่วยงาน						
	1. เต็มใจ	165	81.68	87	77.68	252	80.25
	2. ไม่เต็มใจ	37	18.32	25	22.32	62	19.75
23	อาจารย์และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติ						
	1. มาก	18	8.91	22	19.64	40	12.74
	2. ปานกลาง	167	82.67	81	72.32	248	78.98
	3. น้อย	17	8.42	9	8.04	26	8.28

9.1 ความเต็มใจร่วมมือกับหน่วยงาน

จากตารางที่ 20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 80.25 ตอบว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่เต็มใจร่วมมือกับหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของหน่วยงาน และร้อยละ 19.75 ตอบว่า ไม่เต็มใจ

ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งตอบว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่เต็มใจร่วมมือกับหน่วยงานได้ให้เหตุผลประกอบ คือ

1. อาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่สนใจงานอื่น นอกจากที่ได้รับมอบหมาย (17)
2. มีการแบ่งแยกกัน การร่วมมือจึงขึ้นอยู่กับการคำนึงถึงพรรคพวก (10)
3. ขาดการสื่อสารที่ดีของหน่วยงาน และการขาดความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล (9)



4. สนใจแต่งงานส่วนตัว เนื่องจากปัญหาด้านการครองชีพ (8)
5. ขาดขวัญแลกำลังใจ (7)

เมื่อแยกวิเคราะห์ เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 81.68 ตอบว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่เต็มใจร่วมมือกับหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และร้อยละ 18.32 ตอบว่า ไม่เต็มใจ

กลุ่มอาจารย์ซึ่งตอบว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่เต็มใจร่วมมือกับหน่วยงานได้ ให้เหตุผลประกอบ คือ

1. อาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่สนใจงานอื่นนอกจากงานที่ได้
รับมอบหมาย (10)
2. ขาดการสื่อสารที่ดีของหน่วยงาน และขาดความรับผิดชอบ
ของแต่ละบุคคล (8)
3. มีการแบ่งแยกกัน การให้ความร่วมมือจึงขึ้นอยู่กับการคำนึงถึง
พรรคพวก (6)
4. สนใจแต่งงานส่วนตัว เนื่องจากปัญหาด้านการครองชีพ (6)
5. ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน (4)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 77.68 ระบุว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่เต็มใจร่วมมือกับหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และร้อยละ 22.32 ระบุว่าไม่เต็มใจ โดยมี เหตุผลประกอบ ดังนี้

1. ไม่สนใจงานอื่น นอกจากงานที่ได้รับมอบหมาย (7)
2. มีการแบ่งแยกกัน การร่วมมือจึงขึ้นกับการคำนึงถึง
พรรคพวก (4)
3. ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน (3)
4. สนใจแต่งงานส่วนตัว เนื่องจากปัญหาด้านการครองชีพ (2)
5. ขาดการสื่อสารที่ดีของหน่วยงานและขาดความ
รับผิดชอบของแต่ละบุคคล (1)

9.2 ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 20 พบว่า คำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 78.98 กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน มาก คิดเป็นร้อยละ 12.74 กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน น้อย คิดเป็นร้อยละ 8.28

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ ให้คำตอบในเรื่องความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ของหน่วยงานกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 82.67 กระตือรือร้น มาก คิดเป็นร้อยละ 8.91 และกระตือรือร้นน้อย คิดเป็นร้อยละ 8.42

สำหรับกลุ่ม เจ้าหน้าที่ให้คำตอบในเรื่องความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 72.32 กระตือรือร้น มาก คิดเป็นร้อยละ 19.64 และกระตือรือร้น น้อย คิดเป็นร้อยละ 8.04

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การพัฒนา ปรากฏผลในตารางที่ 21 - 25

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา

ตารางที่ 24 แสดงการพัฒนาในเรื่อง การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา

ข้อ	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
24	หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่						
	1. มี	126	62.38	70	62.50	196	62.42
	2. ไม่มี	76	37.62	42	37.50	118	37.58

จากตารางที่ 21 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 62.42 ตอบว่า หน่วยงานมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 37.58 ตอบว่า ไม่มี

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 62.38 ตอบว่า หน่วยงานมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 37.62 ตอบว่า ไม่มี

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 62.50 ตอบว่า หน่วยงานมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา ร้อยละ 37.50 ตอบว่า ไม่มี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. การจัดทำโครงการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่
 ตารางที่ 22 แสดงการพัฒนาในเรื่อง การจัดทำโครงการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่

ข้อ	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
25	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำโครงการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ เป็นลายลักษณ์อักษร						
	1. มี	62	30.69	45	40.18	107	34.08
	2. ไม่มี	140	64.31	67	59.82	207	65.92
	ในกรณีที่มี โครงการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่จัดทำในลักษณะ						
	1. เป็นโครงการรวมของหน่วยงาน	29	46.77	23	51.11	52	48.60
	2. เป็นโครงการของแต่ละภาควิชาหรือหน่วยงานย่อย	27	43.55	19	42.22	46	42.99
	3. อื่น ๆ	6	9.68	3	6.67	9	8.41

จากตารางที่ 22 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 65.92 ตอบว่า หน่วยงานไม่มีการจัดทำโครงการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร ร้อยละ 34.08 ตอบว่า มี

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบว่าการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร ได้ระบุลักษณะของโครงการพัฒนาอาจารย์ตามค่าร้อยละจากมากไปหาน้อย คือ เป็นโครงการรวมของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 48.60 เป็นโครงการของแต่ละภาควิชา หรือหน่วยงานย่อย คิดเป็นร้อยละ 42.99 และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 8.41

ข้อความของคำตอบอื่น ๆ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุไว้ คือ จัดทำในลักษณะโครงการสัมมนาทุกปี (9)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่ คือร้อยละ 69.31
 ตอบว่า หน่วยงานไม่มีการจัดทำโครงการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร ร้อย
 ละ 30.69 ตอบว่า มี

กลุ่มอาจารย์ซึ่งตอบว่ามีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร ได้ระบุลักษณะของโครงการพัฒนา
 อาจารย์ตามค่าร้อยละจากมากไปหาน้อย คือ เป็นโครงการรวมของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ
 46.77 เป็นโครงการของแต่ละภาควิชา หรือหน่วยงานย่อย คิดเป็นร้อยละ 43.55 และ อื่น ๆ
 คิดเป็นร้อยละ 9.68

ข้อความของคำตอบ อื่น ๆ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุไว้คือ จัดทำในลักษณะโครงการ
 สัมมนาทุกปี (6)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 59.82 ตอบว่า หน่วยงานไม่มีการจัดทำ
 โครงการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร ร้อยละ 40.18 ตอบว่า มี

กลุ่มเจ้าหน้าที่ที่ตอบว่า มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร ได้ระบุลักษณะของโครงการพัฒนา
 อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ตามค่าร้อยละจากมากไปหาน้อย คือ เป็นโครงการรวมของหน่วยงาน คิด
 เป็นร้อยละ 51.11 เป็นโครงการของแต่ละภาควิชา หรือหน่วยงานย่อย คิดเป็นร้อยละ 42.22
 และ อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 6.67

ข้อความของคำตอบ อื่น ๆ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุไว้ คือ จัดทำในลักษณะโครงการ
 สัมมนาทุกปี (3)

3. กิจกรรมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่

(ดูรายละเอียด ตารางที่ 23)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 23 แสดงการพัฒนาในเรื่อง กิจกรรมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่

ข้อ	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
26	กิจกรรมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่หน่วยงานจัดขึ้น						
	1. การปฐมนิเทศ	47	23.27	29	25.89	76	24.20
	2. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ	150	74.26	90	80.36	240	76.43
	3. การวิจัย	134	66.34	70	62.50	204	64.97
	4. การฝึกอบรม	173	85.64	95	84.82	268	85.35
	5. การสัมมนาทางวิชาการ	179	88.61	80	71.43	259	82.48
	6. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ	55	27.23	56	50.00	111	35.35
	7. การจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ	11	5.44	-	-	11	3.50
	8. การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน	18	8.91	20	17.86	38	12.10
	9. อื่น ๆ	-	-	-	-	-	-
27	กิจกรรมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่หน่วยงานควรจัดให้มากขึ้นกว่าเดิม						
	1. การปฐมนิเทศ	131	64.85	46	41.07	177	56.37
	2. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ	144	71.29	81	72.32	225	71.66
	3. การวิจัย	159	78.21	76	67.86	235	74.84
	4. การฝึกอบรม	135	66.83	81	72.32	216	88.79

ตารางที่ 23 (ต่อ) แสดงการพัฒนาในเรื่อง กิจกรรมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่

ข้อ	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
5.	การสัมมนาทางวิชาการ	158	78.22	74	66.07	232	73.88
6.	การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ	167	82.67	50	44.64	217	69.11
7.	การจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ	95	47.03	21	18.75	116	36.94
8.	การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน	9	4.45	7	6.25	16	5.09
9.	อื่น ๆ	1	0.49	-	-	1	0.32

จากตารางที่ 23 พบว่า คำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง กิจกรรมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่หน่วยงานจัดขึ้น ตามค่าร้อยละ จากมากไปหาน้อย มีดังนี้ การฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 85.35 การสัมมนาทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 82.48 การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ คิดเป็นร้อยละ 76.43 การวิจัย คิดเป็นร้อยละ 64.97 การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 35.35 การประชุมพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 24.20 การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน คิดเป็นร้อยละ 12.10 และการจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 3.50

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ ให้คำตอบในเรื่อง กิจกรรมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่หน่วยงานจัดขึ้น ตามค่า ร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ การสัมมนาทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 88.61 การฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 85.64 การส่งเสริมให้มีการศึกษา ต่อ คิดเป็นร้อยละ 74.26 การวิจัย คิดเป็นร้อยละ 66.34 การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 27.23 การประชุมพิเศษคิดเป็นร้อยละ 23.27 การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน คิดเป็นร้อยละ 8.91 และการจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 5.44

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ ให้คำตอบในเรื่อง กิจกรรมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่
หน่วยงานจัดขึ้น ตามคำร้อยละ จากมากไปหาน้อย มีดังนี้ การฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 84.82
การส่งเสริมให้มีการศึกษาคือ คิดเป็นร้อยละ 80.36 การสัมมนาทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ
71.43 การวิจัย คิดเป็นร้อยละ 62.50 การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 50
การปรุมนิเทศ คิดเป็นร้อยละ 25.89 และการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน คิดเป็นร้อยละ 17.86

ส่วนกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่หน่วยงานควรจัดให้มากขึ้นกว่าเดิม พบว่า
คำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ การฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ
88.79 การวิจัยคิดเป็นร้อยละ 74.84 การสัมมนาทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 73.88 การส่งเสริม
ให้มีการศึกษาคือ คิดเป็นร้อยละ 71.66 การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ
69.11 การปรุมนิเทศ คิดเป็นร้อยละ 56.37 การจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ คิด
เป็นร้อยละ 36.94 การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน คิดเป็นร้อยละ 5.09 และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ
0.32 ซึ่งได้แก่ ส่งเสริมการพัฒนาโดยหาทุนให้ (1)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ให้คำตอบในเรื่องกิจกรรมการพัฒนา
อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่หน่วยงานควรจัดให้มากขึ้น ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ การ
เผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 82.67 การสัมมนาทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ
78.22 การวิจัย คิดเป็นร้อยละ 78.21 การส่งเสริมให้มีการศึกษาคือ คิดเป็นร้อยละ 71.29
การฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 66.83 การปรุมนิเทศ คิดเป็นร้อยละ 64.85 การจัดสัปดาห์แห่ง
ความก้าวหน้าทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 47.03 การสับเปลี่ยนหน้าที่การงานคิดเป็นร้อยละ
4.45 และอื่น ๆ คิดเป็น 0.49 ซึ่งได้แก่ ส่งเสริมการพัฒนาโดยหาทุนให้ (1)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ให้คำตอบในเรื่อง กิจกรรมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่
หน่วยงานควรจัดให้มากขึ้น ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ การส่งเสริมให้มีการศึกษาคือ
คิดเป็นร้อยละ 72.32 การฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 72.32 การวิจัย คิดเป็นร้อยละ 67.86
การสัมมนาทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 66.07 การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ
44.64 การปรุมนิเทศ คิดเป็นร้อยละ 41.07 การจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการคิด
เป็นร้อยละ 18.75 และการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน คิดเป็นร้อยละ 6.25

4. การคิดตามผลการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่

(ดูรายละเอียด ตารางที่ 24)

ตารางที่ 24 แสดงการพัฒนาในเรื่อง การติดตามผลการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่...

ข้อ	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
28	หน่วยงานของท่านติดตามผลการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่หลังได้รับการพัฒนาแล้ว						
	1. ติดตาม	41	20.30	44	39.29	85	27.07
	2. ไม่ติดตาม	161	79.70	68	60.71	229	72.93

จากตารางที่ 24 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือร้อยละ 72.93 ตอบว่า หน่วยงานไม่ติดตามผลการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่หลังได้รับการพัฒนาแล้ว ร้อยละ 27.07 ตอบว่า ติดตาม

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบว่า หน่วยงานติดตามผลการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ได้ระบุวิธีการติดตามผลการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ คือ

1. อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ส่งรายงานในเรื่องที่ได้รับการพัฒนาให้ทราบตามชั้นคอน (56)
2. ติดตามโดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (18)
3. การเสนอข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน (11)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 79.70 ตอบว่า หน่วยงานไม่ติดตามผลการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่หลังได้รับการพัฒนาแล้ว ร้อยละ 20.30 ตอบว่า ติดตาม

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบว่า หน่วยงานติดตามผลการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ได้ระบุ
วิธีการติดตามผลการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ คือ

1. อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการพัฒนาส่งรายงาน เรื่อง
ที่ได้รับการพัฒนาให้ผู้บริหารทราบตามขั้นตอน (30)
2. ติดตามโดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (11)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ ส่วนใหญ่คือร้อยละ 60.71 ตอบว่า หน่วยงานไม่ติดตามผลการ
พัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ หลังได้รับการพัฒนาแล้ว ร้อยละ 39.29 ตอบว่า ติดตาม

กลุ่ม เจ้าหน้าที่ที่ตอบว่าหน่วยงานติดตามผลการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ได้ระบุวิธี
การติดตามผลการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ คือ

1. อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการพัฒนาส่งรายงานใน เรื่อง
ที่ได้รับการพัฒนาให้ทราบตามขั้นตอน (26)
 2. ติดตามโดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (11)
 3. การ เสนอข้อคิด เห็นต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน (7)
5. ความสอดคล้องในการพัฒนา

(ดูรายละเอียด ตารางที่ 25)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 25 แสดงการพัฒนาในเรื่องความสอดคล้องในการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่

ข้อ	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
29	การพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน อาจารย์และเจ้าหน้าที่						
	1. สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน อาจารย์และเจ้าหน้าที่	131	64.85	76	67.86	207	65.92
	2. สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของ อาจารย์และเจ้าหน้าที่	52	25.74	25	22.32	77	24.52
	3. สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ แต่ไม่สอดคล้องกับ ความต้องการของหน่วยงาน	13	6.44	5	4.46	18	5.74
	4. ไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน อาจารย์และเจ้าหน้าที่	16	2.97	6	5.36	12	3.82

จากตารางที่ 25 พบว่า คำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง ความสอดคล้องในการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ตามค่าร้อยละ จาก
 มากไปหาน้อย มีดังนี้ สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน อาจารย์และเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 65.92 สอดคล้องกับความต้องการของหน่วย
 งาน แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 24.52 สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ แต่ไม่
 สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 5.74 และ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน อาจารย์และเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ
 3.82

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ให้คำตอบในเรื่องความสอดคล้องในการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ตามคำร้อยละ จากมากไปหาน้อย มีดังนี้ สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน อาจารย์และเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 64.85 สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 25.74 สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 6.44 และไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน อาจารย์และเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 2.97

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ ให้คำตอบในเรื่องความสอดคล้องในการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน อาจารย์และเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 67.86 สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานแต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 22.32 ไม่สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 5.36 สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 4.46

การให้พ้นจากงาน ปรากฏผลในตารางที่ 26

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 26 แสดงการให้พื้นที่จากงาน

ข้อ	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
30	หน่วยงานของท่านได้ทำการสำรวจความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการลาออก การย้าย และการโอน ในแต่ละปี เพื่อจัดอัตรากำลังหรือไม่						
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทำ 2. ไม่ทำ 	29	14.36	27	24.11	56	17.83
31	หน่วยงานของท่านได้สำรวจเหตุผลของการลาออก การย้าย หรือการโอนของอาจารย์และเจ้าหน้าที่						
	<ol style="list-style-type: none"> 1. สำรวจ 2. ไม่สำรวจ 	33	16.34	23	20.54	56	17.83
32	หน่วยงานของท่าน เคย เชิญอาจารย์และ เจ้าหน้าที่ที่พ้นจากงาน เนื่องจาก เกษียณอายุ หรือลาออกมาร่วมกิจกรรม						
	<ol style="list-style-type: none"> 1. เคย 2. ไม่เคย 	169	83.66	89	79.46	258	82.17
33	หน่วยงานของท่านจัดให้มีความรู้และแนะนำวิธีปฏิบัติ เกี่ยวกับการ เกษียณอายุของอาจารย์และ เจ้าหน้าที่ที่จะ เกษียณอายุ						
	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัด 2. ไม่จัด 	-	-	-	-	-	-
		202	100	112	100	314	100



1. การสำรวจความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่

จากตารางที่ 26 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือร้อยละ 82.17 ตอบว่า หน่วยงานไม่ทำการสำรวจความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการลาออก การย้าย และการโอนในแต่ละปี เพื่อจัดอัตรากำลัง ร้อยละ 17.83 ตอบว่า ทำการสำรวจ

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่ คือร้อยละ 85.64 ตอบว่าหน่วยงานไม่ทำการสำรวจความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการลาออก การย้าย และการโอน ในแต่ละปี เพื่อจัดอัตรากำลัง ร้อยละ 14.36 ตอบว่า ทำการสำรวจ

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ คือร้อยละ 75.89 ตอบว่า หน่วยงานไม่ทำการสำรวจความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการลาออก การย้าย และการโอน ในแต่ละปี เพื่อจัดอัตรากำลัง ร้อยละ 24.11 ตอบว่า ทำการสำรวจ

2. การสำรวจเหตุผลของการลาออก การย้าย หรือ การโอนของอาจารย์และเจ้าหน้าที่

จากตารางที่ 26 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือร้อยละ 82.17 ตอบว่า หน่วยงานไม่สำรวจ เหตุผลของการลาออก การย้าย หรือ การโอนของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 17.83 ตอบว่า สำรวจ

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่ คือร้อยละ 83.66 ตอบว่า หน่วยงานไม่สำรวจเหตุผลของการลาออก การย้าย หรือการโอนของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 16.34 ตอบว่า สำรวจ

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ ส่วนใหญ่คือร้อยละ 79.46 ตอบว่า หน่วยงานไม่สำรวจเหตุผลของการลาออก การย้าย หรือการโอนของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 20.54 ตอบว่า สำรวจ

3. การเชิญอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่พ้นจากงานมาร่วมกิจกรรม

จากตารางที่ 26 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือร้อยละ 87.26 ตอบว่า หน่วยงานไม่เคยเชิญอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่พ้นจากงาน เนื่องจากเกษียณอายุ หรือลาออกมาร่วมกิจกรรม ร้อยละ 12.74 ตอบว่า เคย

เมื่อแยกวิเคราะห์ที่เป็นกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่ คือร้อยละ 90.59
ตอบว่า หน่วยงานไม่เคยเชิญอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่พ้นจากงาน เนื่องจากเกษียณอายุ หรือ
ลาออกมาร่วมกิจกรรม ร้อยละ 9.41 ตอบว่า เคย

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ คือร้อยละ 81.25 ตอบว่า หน่วยงานไม่เคย
เชิญอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ที่พ้นจากงาน เนื่องจากเกษียณอายุ หรือลาออก มาร่วมกิจกรรม ร้อย
ละ 18.75 ตอบว่า เคย

4. การจัดให้มีความรู้และแนะนำวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเกษียณอายุ

จากตารางที่ 26 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ทั้งหมด คือ
ร้อยละ 100 ตอบว่า หน่วยงานไม่จัดให้มีความรู้และแนะนำวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการเกษียณอายุของ
อาจารย์และเจ้าหน้าที่

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการบริหารงานบุคคล ของสถา-
บันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ จากการระบุในแบบสอบถามของอาจารย์
และเจ้าหน้าที่ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ก. ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคคล จำนวนอาจารย์ 114 คน คิดเป็นร้อยละ 56.43
จำนวนเจ้าหน้าที่ 69 คน คิดเป็นร้อยละ 61.61 รวม 183 คิดเป็นร้อยละ 58.28

ข. ด้านการบำรุงรักษา จำนวนอาจารย์ 73 คน คิดเป็นร้อยละ 36.14 จำนวน
เจ้าหน้าที่ 59 คน คิดเป็นร้อยละ 52.67 รวม 132 คน คิดเป็นร้อยละ 42.03

ค. ด้านการพัฒนา จำนวนอาจารย์ 82 คน คิดเป็นร้อยละ 40.59 จำนวนเจ้าหน้าที่
22 คน คิดเป็นร้อยละ 19.64 รวม 104 คน คิดเป็นร้อยละ 33.12

ง. ด้านการให้พ้นจากงาน จำนวนอาจารย์ 56 คน คิดเป็นร้อยละ 27.72 จำนวน
เจ้าหน้าที่ 18 คน คิดเป็นร้อยละ 16.07 รวม 61 คน คิดเป็นร้อยละ 19.42

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏในตารางที่ 27 - 30

ตารางที่ 27 แสดงปัญหาในการบริหารงานบุคคล ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคคล

ลำดับ ที่	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	การของงบประมาณบุคคล ทำได้ยาก	34	29.82	30	43.48	64	34.97
2	การคัดเลือกบุคคล ยังใช้ระบบอุปถัมภ์ เป็น เกณฑ์	19	16.67	14	20.29	33	18.03
3	ในการ เสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน ขาดการประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกทราบ เกี่ยวกับการประกาศรับสมัคร ทำให้บุคคลที่มีความสามารถหมดโอกาสที่จะ เข้าแข่งขัน	17	14.91	10	14.49	27	14.76
4	เมื่อครบทดลองการปฏิบัติงานและได้รับการบรรจุ เป็นข้าราชการ เรียบร้อยแล้ว ภายหลัง มักจะขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	12	10.53	8	11.59	20	10.93
5	บุคลากรบางตำแหน่งหายาก เนื่องจากค่าตอบแทนต่ำ	12	10.53	1	1.45	13	7.10
6	บุคลากรทำงานไม่คุ้มค่ากับหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ	9	7.89	1	1.45	10	5.46
7	หน่วยงานขยายขอบข่ายงานออกมาก เกินไปโดยไม่มี การวางแผนในด้านอัตราค่าจ้างไว้ก่อน	7	6.14	-	-	7	3.83
8	ขาดการปรุปรุเทศ เมื่อได้คัดเลือกบุคลากรแล้ว	-	-	5	7.25	5	2.73
9	ผู้บริหาร เป็นผู้ดำเนินการ เกี่ยวกับการให้ได้มาซึ่งบุคคล บางกรณีจึงอาจได้บุคคลที่ไม่เหมาะสม	4	3.51	-	-	4	2.19

จากตารางที่ 26 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุปัญหาในการบริหารงานบุคคลด้านการให้ได้มาซึ่งบุคคล ตามค่าร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ การของงบประมาณบุคลากรทำได้ยาก คิดเป็นร้อยละ 34.97 การคัดเลือกบุคคลยังใช้ระบบอุปถัมภ์เป็นเกณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 18.03 ในการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน ขาดการประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกทราบเกี่ยวกับการประกาศรับสมัคร ทำให้บุคคลที่มีความสามารถหมดโอกาสที่จะเข้าแข่งขัน คิดเป็นร้อยละ 14.76 เมื่อครบทดลองการปฏิบัติงานและได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการเรียบร้อยแล้ว ภายหลังมักจะขาดความกระตือรือร้น คิดเป็นร้อยละ 10.93 บุคลากรบางตำแหน่งหายาก เนื่องจากค่าตอบแทนต่ำ คิดเป็นร้อยละ 7.10 บุคลากรทำงานไม่คุ้มค่ากับหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 5.46 หน่วยงานขยายขอบข่ายงานออกมากเกินไปโดยไม่มีการวางแผนในด้านอัตรากำลังไว้ก่อน คิดเป็นร้อยละ 3.83 ขาดการปรุมนิเทศ เมื่อได้คัดเลือกบุคลากรแล้ว คิดเป็นร้อยละ 2.73 และผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการ เกี่ยวกับการให้ได้มาซึ่งบุคคล บางกรณีจึงอาจได้บุคคลที่ไม่เหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 2.19

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ได้ระบุปัญหาในการบริหารงานบุคคล ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคคล ตามค่าร้อยละจากมากไปหาน้อย คือ การของงบประมาณบุคลากรทำได้ยาก คิดเป็นร้อยละ 29.82 การคัดเลือกบุคคลยังใช้ระบบอุปถัมภ์เป็นเกณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 16.67 ในการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน ขาดการประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกทราบเกี่ยวกับการประกาศรับสมัคร ทำให้บุคคลที่มีความสามารถหมดโอกาสที่จะเข้าแข่งขัน คิดเป็นร้อยละ 14.91 เมื่อครบทดลองการปฏิบัติงานและได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการเรียบร้อยแล้ว ภายหลังมักจะขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 10.53 บุคลากรบางตำแหน่งหายาก เนื่องจากค่าตอบแทนต่ำ คิดเป็นร้อยละ 10.53 บุคลากรทำงานไม่คุ้มค่ากับหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 7.89 หน่วยงานขยายขอบข่ายงานออกมากเกินไปโดยไม่มีการวางแผนในด้านอัตรากำลังไว้ก่อน คิดเป็นร้อยละ 6.14 และผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการ เกี่ยวกับการให้ได้มาซึ่งบุคคล บางกรณีจึงอาจได้บุคคลที่ไม่เหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 3.51

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ ได้ระบุปัญหาในการบริหารงานบุคคล ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคคล ตามค่าร้อยละ จากมากไปหาน้อย คือ การของงบประมาณบุคลากรทำได้ยาก คิดเป็นร้อยละ 43.48 การคัดเลือกบุคคลยังใช้ระบบอุปถัมภ์เป็นเกณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 20.29 ในการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน ขาดการประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกทราบเกี่ยวกับการประกาศรับสมัคร ทำให้บุคคลที่มีความสามารถหมดโอกาสที่จะเข้าแข่งขัน คิดเป็นร้อยละ 14.49 เมื่อครบทดลองการปฏิบัติงาน

และได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการเรียบร้อยแล้ว ภายหลังจากจะขาดความกระตือรือร้นในการ
ปฏิบัติงาน คิด เป็นร้อยละ 11.59 ขาดการปฐมนิเทศเมื่อได้คัดเลือกบุคลากรแล้ว คิด เป็นร้อยละ
7.25 บุคลากรบางตำแหน่งหายาก คิด เป็นร้อยละ 1.45 บุคลากรทำงานไม่คุ้มค่ากับหน้าที่ที่ต้อง
รับผิดชอบ คิด เป็นร้อยละ 1.45



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 28 แสดงปัญหาในการบริหารงานบุคคล ด้านการบำรุงรักษา

ลำดับ ที่	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	สวัสดิการไม่เพียงพอ	20	27.40	40	67.80	60	45.46
2	ขาดการสนับสนุนและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	22	30.13	8	13.56	30	22.73
3	หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลยังไม่ชัดเจนทำให้การเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่เป็นธรรม	18	24.66	9	15.25	27	20.45
4	ทำงานไม่ตรงความรู้ความสามารถ	5	6.85	2	3.39	7	5.30
5	ในการมอบหมายงานอื่นที่นอกเหนือจากงานประจำ ผู้บริหารมักเลือกผู้ร่วมงานเฉพาะคนใดคนหนึ่งเป็นประจำ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถบ้าง	6	8.22	-	-	6	4.54
6	ผู้บริหารไม่ทราบปัญหาของบุคลากรในหน่วยงาน	2	2.74	-	-	2	1.52

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 28 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุปัญหาในการบริหารงานบุคคลด้านการบำรุงรักษา ตามค่าร้อยละ จากมากไปหาน้อย มีดังนี้ สวัสดิการไม่เพียงพอ คิดเป็นร้อยละ 45.46 ขาดการสนับสนุนและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 22.73 หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลยังไม่ชัดเจน ทำให้การเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่เป็นธรรม คิดเป็นร้อยละ 20.45 ทำงานไม่ตรงความรู้ความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 5.30 ในการมอบหมายงานอื่นที่นอกเหนือจากงานประจำ ผู้บริหารมักเลือกผู้ร่วมงานเฉพาะคนใดคนหนึ่งเป็นประจำ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถบ้าง คิดเป็นร้อยละ 4.54 และผู้บริหารไม่ทราบปัญหาของบุคลากรในหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 1.52

เมื่อแยกวิเคราะห์ที่เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ได้ระบุปัญหาในการบริหารงานบุคคลด้านการบำรุงรักษา ตามค่าร้อยละจากมากไปหาน้อย คือ ขาดการสนับสนุนและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 30.13 สวัสดิการไม่เพียงพอ คิดเป็นร้อยละ 27.40 หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลยังไม่ชัดเจนทำให้การเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่เป็นธรรม คิดเป็นร้อยละ 24.66 ในการมอบหมายงานอื่นที่นอกเหนือจากงานประจำ ผู้บริหารมักเลือกผู้ร่วมงานเฉพาะคนใดคนหนึ่งเป็นประจำ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถบ้าง คิดเป็นร้อยละ 8.22 ทำงานไม่ตรงความรู้ความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 6.85 และผู้บริหารไม่ทราบปัญหาของบุคลากรในหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 2.74

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ได้ระบุปัญหาในการบริหารงานบุคคลด้านการบำรุงรักษา ตามค่าร้อยละจากมากไปหาน้อย คือ สวัสดิการไม่เพียงพอ คิดเป็นร้อยละ 67.80 หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลยังไม่ชัดเจน ทำให้การเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่เป็นธรรม คิดเป็นร้อยละ 15.25 ขาดการสนับสนุนและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 13.56 และทำงานไม่ตรงความรู้ความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 3.39

ตารางที่ 29 แสดงปัญหาในการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนา

ลำดับ ที่	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	กิจกรรมการพัฒนามุคลากรอยู่ใน เกณฑ์น้อย	34	41.46	2	9.09	36	34.62
2	บุคลากรไม่ยอมพัฒนางานของตนเองแม้จะส่งไป เพิ่มพูนความรู้แล้วก็ตาม	6	7.32	8	36.37	14	13.46
3	บุคลากรแต่ละคนมีภาระงานมาก เกินไปจนไม่มี เวลาหาความรู้เพิ่ม เดิม	13	15.85	-	-	13	12.50
4	บุคลากรไม่ค่อยได้รับการส่งเสริมหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานและไม่ได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง การพัฒนาส่วนใหญ่จะมุ่งพัฒนามุคลากรระดับหัวหน้างาน	5	6.10	6	22.28	11	10.58
5	งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการพัฒนา	8	9.76	1	4.54	9	8.65
6	ไม่มีการประเมินผล หลังจากการพัฒนามุคลากรแล้ว	8	9.76	-	-	8	7.69
7	บุคลากรไม่พอ เพียง ทำให้การที่จะส่งเสริมโดยการส่งไปอบรมหรือสัมมนาทำไม่ได้ไม่ทั่วถึง	4	4.88	2	9.09	6	5.77
8	ไม่มีแผนพัฒนามุคลากรที่แน่นอน	4	4.88	1	4.54	5	4.81
9	การพัฒนาไม่ต่อเนื่อง	-	-	2	9.09	2	1.92

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 29 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุปัญหาในการบริหารงานบุคคลด้าน การพัฒนา ตามค่าร้อยละ จากมากไปหาน้อย มีดังนี้ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอยู่ในเกณฑ์น้อย คิด เป็นร้อยละ 34.62 บุคลากรไม่ยอมพัฒนางานของตนเอง แม้จะส่งไปเพิ่มพูนความรู้แล้วก็ตาม คิด เป็นร้อยละ 13.46 บุคลากรแต่ละคนมีภาระงานมากเกินไปจนไม่มี เวลาหาความรู้เพิ่มเติม คิด เป็นร้อยละ 12.50 บุคลากรไม่ค่อยได้รับการส่งเสริมหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานและไม่ได้ รับ การพัฒนาอย่างทั่วถึง การพัฒนาส่วนใหญ่จะมุ่งพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้างาน คิด เป็นร้อยละ 10.58 งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการพัฒนา คิด เป็นร้อยละ 8.65 ไม่มีการประเมินผล หลังจากการพัฒนาบุคลากรแล้ว คิด เป็นร้อยละ 7.69 บุคลากรไม่พอเพียงทำให้การที่จะส่งเสริม โดยการส่งไปอบรม หรือสัมมนาทำได้ไม่ทั่วถึง คิด เป็นร้อยละ 5.77 ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรที่แน่นอน คิด เป็นร้อยละ 4.81 และ การพัฒนาไม่ต่อเนื่อง คิด เป็นร้อยละ 1.92

เมื่อแยกวิเคราะห์ที่เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ ได้ระบุปัญหาในการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนา ตามค่าร้อยละจากมากไปหาน้อย คือ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอยู่ในเกณฑ์น้อย คิด เป็นร้อยละ 41.46 บุคลากรแต่ละคนมีภาระงานมากเกินไปจนไม่มี เวลาหาความรู้เพิ่มเติม คิด เป็น ร้อยละ 15.85 งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการพัฒนา คิด เป็นร้อยละ 9.76 ไม่มีการประเมิน ผลหลังจากการพัฒนาบุคลากรแล้ว คิด เป็นร้อยละ 9.76 บุคลากรไม่ยอมพัฒนางานของตนเองแม้จะ ส่งไปเพิ่มพูนความรู้แล้วก็ตาม คิด เป็นร้อยละ 7.32 บุคลากรไม่ค่อยได้รับการส่งเสริมหรือสนับสนุน การปฏิบัติงาน และไม่ได้ รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง การพัฒนาส่วนใหญ่จะมุ่งพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้า งาน คิด เป็นร้อยละ 6.10 บุคลากรไม่พอเพียงทำให้การส่งเสริมโดยการส่งคนไปอบรม . หรือ สัมมนาทำได้ไม่ทั่วถึง คิด เป็นร้อยละ 4.88 และไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรที่แน่นอน คิด เป็นร้อยละ 4.88

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ ได้ระบุปัญหาในการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนา ตามค่าร้อย ละ จากมากไปหาน้อย คือบุคลากรไม่ยอมพัฒนางานของตนเอง แม้จะส่งไปเพิ่มพูนความรู้แล้วก็ ตามคิด เป็นร้อยละ 36.37 บุคลากรไม่ค่อยได้รับการส่งเสริมหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานและไม่ได้ รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง การพัฒนาส่วนใหญ่จะมุ่งพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้างาน คิด เป็นร้อย ละ 22.28 กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอยู่ในเกณฑ์น้อย คิด เป็นร้อยละ 9.09 บุคลากรไม่พอเพียง ทำให้การที่จะส่งเสริม โดยการส่งไปอบรมหรือสัมมนา ทำได้ไม่ทั่วถึง คิด เป็นร้อยละ 9.09 งบ งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการพัฒนา คิด เป็นร้อยละ 4.54 และไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรที่แน่นอน คิด เป็นร้อยละ 4.54

ตารางที่ 30 แสดงปัญหาในการบริหารงานบุคคล ด้านการให้พ้นจากงาน

ลำดับ ที่	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	ไม่มีปัญหา เนื่องจากการให้พ้นจากงานมักเป็นไปตามระเบียบและความต้องการของบุคลากร	46	82.14	15	83.33	61	82.43
2	การให้พ้นจากงานมักเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวเกิดความวิตกมากกว่าข้าราชการ	10	17.86	3	16.67	13	17.57

จากตารางที่ 30 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุปัญหาในการบริหารงานบุคคลด้านการให้พ้นจากงาน ตามค่าร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ ไม่มีปัญหา เนื่องจากการให้พ้นจากงานมักเป็นไปตามระเบียบและความต้องการของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 82.43 และการให้พ้นจากงานมักเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวเกิดความวิตกมากกว่าข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 17.57

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ได้ระบุปัญหาในการบริหารงานบุคคลด้านการให้พ้นจากงานตามค่าร้อยละจากมากไปหาน้อย คือ ไม่มีปัญหา เนื่องจากการให้พ้นจากงานมักเป็นไปตามระเบียบและความต้องการของบุคลากรคิดเป็นร้อยละ 82.14 และการให้พ้นจากงานมักเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวเกิดความวิตกมากกว่าข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 17.86

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ได้ระบุปัญหาในการบริหารงานบุคคลด้านการให้พ้นจากงานตามค่าร้อยละจากมากไปหาน้อย คือ ไม่มีปัญหา เนื่องจากการให้พ้นจากงานมักเป็นไปตามระเบียบและความต้องการของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 83.33 และการให้พ้นจากงานมักเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวเกิดความวิตกมากกว่าข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 16.67

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับข้อ เสนอแนะในการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ จากการเสนอแนะในแบบสอบถามของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ก. ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคคล จำนวนอาจารย์ 101 คนคิดเป็นร้อยละ 50 จำนวนเจ้าหน้าที่ 47 คน คิดเป็นร้อยละ 41.96 รวม 148 คน คิดเป็นร้อยละ 47.13

ข. ด้านการบำรุงรักษา จำนวนอาจารย์ 81 คน คิดเป็นร้อยละ 40.09 จำนวนเจ้าหน้าที่ 58 คน คิดเป็นร้อยละ 51.78 รวม 139 คน คิดเป็นร้อยละ 44.26

ค. ด้านการพัฒนา จำนวนอาจารย์ 89 คน คิดเป็นร้อยละ 44.05 จำนวนเจ้าหน้าที่ 29 คน คิดเป็นร้อยละ 25.89 รวม 118 คน คิดเป็นร้อยละ 37.57

ง. ด้านการให้พ้นจากงาน ไม่มีข้อ เสนอแนะ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปราบกฏผลในตารางที่ 31 - 33

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 31 แสดงข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคคล

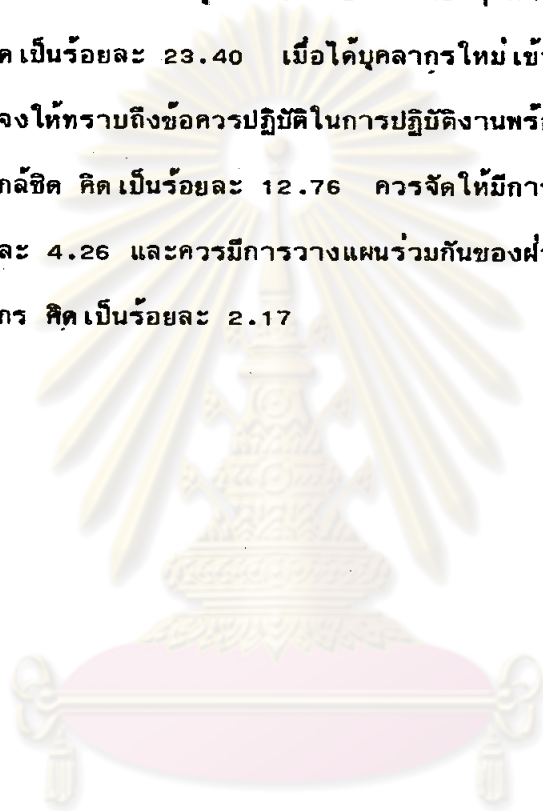
ลำดับ ที่	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	การเขียนเหตุผลในการขอขออนุมัติบุคลากร ควรระบุความจำเป็นและความสำคัญที่ต้อง ขออนุมัติเพิ่ม โดยมีเหตุผลประกอบอย่างชัดเจน	27	26.73	27	57.45	54	36.49
2	การคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติราชการ ควรให้บุคคลที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายเข้าร่วมพิจารณา โดยยึดถือระบบคุณวุฒิเป็นเกณฑ์	35	34.65	11	23.40	46	31.08
3	เมื่อได้บุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน หัวหน้าภาควิชาหรือ หัวหน้างาน ควรชี้แจงให้ทราบ ถึงข้อควรปฏิบัติในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งคอยควบคุมดูแลให้ความช่วยเหลือแนะนำอย่าง ใกล้ชิด	5	4.96	6	12.76	11	7.43
4	ตำแหน่งบางตำแหน่งที่หาบุคลากรได้ยาก เนื่องจากอัตราค่าตอบแทนซึ่งราชการจ่ายให้ค่า กว่าเอกชน ผู้บริหารควรใช้วิธีจูงใจโดยการให้สวัสดิการอื่นเพิ่มเติม เช่นการจัดหาทุน ส่งเสริมการศึกษาต่อในต่างประเทศ การให้อยู่บ้านพักของสถาบัน เป็นต้น	11	10.89	-	-	11	7.43
5	ควรจัดให้มีการประชุมพิเศษบุคลากรใหม่ เป็นประจำทุกปี	8	7.92	2	4.26	9	6.08
6	ในการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน ควรมีการประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวางเพื่อเปิด โอกาสให้บุคคลภายนอกทราบอย่างทั่วถึง เช่น การประกาศในหนังสือพิมพ์ สถานีวิทยุ ติดต่อ ไปยังสถานศึกษา เป็นต้น	8	7.92	-	-	9	6.08
7	ควรมีการวางแผนร่วมกันของฝ่ายจัดหาบุคลากรกับหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณบุคลากร	7	6.93	1	2.13	8	5.41

จากตารางที่ 31 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคคล ตามคำร้อยละ จากมากไปหาน้อย มีดังนี้ การเขียนเหตุผลในการของบประมาณบุคลากร ควรระบุความจำเป็นและความสำคัญที่ต้องขอบุคลากร เพิ่ม โดยมีเหตุผลประกอบอย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 36.49 การคัดเลือกบุคคล เข้าปฏิบัติราชการ ควรให้บุคคลที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย เข้าร่วมพิจารณาโดยยึดถือระบบคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 31.08 เมื่อได้บุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน หัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้างานควรชี้แจงให้ทราบถึงข้อควรปฏิบัติในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งคอยควบคุมดูแลให้ความช่วยเหลือแนะนำอย่างใกล้ชิด คิดเป็นร้อยละ 7.43 ตำแหน่งบางตำแหน่งที่หาบุคลากรได้ยาก เนื่องจากอัตราค่าตอบแทนซึ่งราชการจ่ายให้ต่ำกว่าเอกชน ผู้บริหารควรใช้วิธีจูงใจ โดยการให้สวัสดิการอื่นเพิ่มเติม เช่นการจัดหาทุนส่งเสริมการศึกษาต่อในต่างประเทศ การให้อยู่บ้านพักของสถาบัน เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 7.43 ควรจัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เป็นประจำทุกปี คิดเป็นร้อยละ 6.08 ในการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคนควรมีการประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอกทราบอย่างทั่วถึง เช่น การประกาศในหนังสือพิมพ์ สถานีวิทยุ ติดต่อไปยังสถานศึกษา เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 6.08 และควรมีการวางแผนร่วมกันของฝ่ายจัดหาบุคลากรกับหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 5.41

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ได้ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคคล ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อยคือ การคัดเลือกบุคคล เข้าปฏิบัติราชการ ควรให้บุคคลที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย เข้าร่วมพิจารณาโดยยึดถือระบบคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 34.65 การเขียนเหตุผลในการของบประมาณบุคลากร ควรระบุความจำเป็นและความสำคัญที่ต้องขอบุคลากร เพิ่ม โดยมีเหตุผลประกอบอย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 26.73 ตำแหน่งบางตำแหน่งที่หาบุคลากรได้ยาก เนื่องจากอัตราค่าตอบแทนซึ่งราชการจ่ายให้ต่ำกว่าเอกชนผู้บริหารควรใช้วิธีจูงใจ โดยการให้สวัสดิการอื่นเพิ่มเติม เช่นการจัดหาทุนส่งเสริมการศึกษาต่อในต่างประเทศ การให้อยู่บ้านพักของสถาบัน เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 10.89 ควรจัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ คิดเป็นร้อยละ 7.92 ในการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน ควรมีการประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกทราบอย่างทั่วถึง เช่นการประกาศในหนังสือพิมพ์ สถานีวิทยุ ติดต่อไปยังสถานศึกษา เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 7.92 ควรมีการวางแผนร่วมกันของฝ่ายจัดหาบุคลากรกับหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 6.93 และ เมื่อได้บุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน หัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้างาน ควรชี้แจงให้ทราบถึงข้อควรปฏิบัติ

ในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งคอยควบคุมดูแลให้ความช่วยเหลือแนะนำอย่างใกล้ชิด คิด เป็นร้อยละ 4.96

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลด้านการให้ได้มาซึ่งบุคคล ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย คือ การเขียนเหตุผลในการขอขบประมาณ ควรระบุความจำเป็น และความสำคัญที่ต้องขอบุคลากรเพิ่มโดยมีเหตุผลประกอบอย่างชัดเจน คิด เป็นร้อยละ 57.45 การคัดเลือกบุคคล เข้าปฏิบัติราชการ ควรให้บุคคลที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายเข้าร่วมพิจารณา โดยยึดถือระบบคุณวุฒิ เป็นเกณฑ์ คิด เป็นร้อยละ 23.40 เมื่อได้บุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน หัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้างาน ควรชี้แจงให้ทราบถึงข้อควรปฏิบัติในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งคอยควบคุมดูแลให้ความช่วยเหลือแนะนำอย่างใกล้ชิด คิด เป็นร้อยละ 12.76 ควรจัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เป็นประจำทุกปี คิดเป็นร้อยละ 4.26 และควรมีการวางแผนร่วมกันของฝ่ายจัดหาบุคลากรกับหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 2.17



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 32 แสดงข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล ด้านการบำรุงรักษา

ลำดับ ที่	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับสวัสดิการในด้านการครองชีพที่ดีขึ้น เช่นการจัดที่พักอาศัยให้บุคคลทั่วถึงกัน มีรถรับส่งและเก็บค่าบริการเพียงเล็กน้อย	29	35.80	39	67.24	68	48.92
2	ควรมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รับฟังเรื่องเดือดร้อนของบุคลากรภายในหน่วยงาน และยอมรับให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	24	29.63	8	13.79	32	23.02
3	การพิจารณาความดีความชอบควรพิจารณาด้วยคุณธรรมและความ เภพที่ที่กำหนดไว้	12	14.82	10	17.24	22	15.83
4	ผู้บริหารควร เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถโดยทั่วถึงกันไม่จำกัด เฉพาะคนใดคนหนึ่ง	7	8.64	1	1.73	8	5.75
5	สร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี	6	7.41	-	-	6	4.32
6	การมอบหมายงานควรมอบให้ตรงความรู้ความสามารถของบุคลากร	3	3.70	-	-	3	2.16

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 32 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ เสนอแนะในการบริหารงานบุคคล ด้านการบำรุงรักษา ตามค่าร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับสวัสดิการในด้านการครองชีพที่ดีขึ้น เช่นการจัดที่พักอาศัยให้บุคคลทั่วถึงกัน มีรถรับส่งและเก็บค่าบริการเพียงเล็กน้อย คิดเป็นร้อยละ 48.92 ควรมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รับฟังเรื่องเดือดร้อนของบุคลากรภายในหน่วยงาน และยอมรับให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันคิดเป็นร้อยละ 23.02 การพิจารณาความดีความชอบ ควรพิจารณาด้วยความยุติธรรมและตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้คิดเป็นร้อยละ 15.83 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถโดยทั่วถึงไม่จำกัด เฉพาะคนใดคนหนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 5.75 สร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี คิดเป็นร้อยละ 4.32 และมอบหมายงานควรมอบให้ตรงความรู้ความสามารถของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 2.16

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ ได้ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลด้านการบำรุงรักษา ตามค่าร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับสวัสดิการในด้านการครองชีพที่ดีขึ้น เช่น การจัดที่พักอาศัยให้บุคคลทั่วถึงกัน มีรถรับส่งและเก็บค่าบริการเพียงเล็กน้อย คิดเป็นร้อยละ 35.80 ควรมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รับฟังเรื่องเดือดร้อนของบุคลากรภายในหน่วยงาน และยอมรับให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน คิดเป็นร้อยละ 29.63 การพิจารณาความดีความชอบควรพิจารณาด้วยความยุติธรรมและตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คิดเป็นร้อยละ 14.82 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถโดยทั่วถึงไม่จำกัด เฉพาะคนใดคนหนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 8.64 สร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี คิดเป็นร้อยละ 7.41 และการมอบหมายงานควรมอบให้ตรงความรู้ความสามารถของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 3.70

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ ได้ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลด้านการบำรุงรักษา ตามค่าร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับสวัสดิการในด้านการครองชีพที่ดีขึ้น เช่นการจัดที่พักอาศัยให้บุคคลทั่วถึงกัน มีรถรับส่งและเก็บค่าบริการเพียงเล็กน้อย คิดเป็นร้อยละ 67.24 การพิจารณาความดีความชอบ ควรพิจารณาด้วยความยุติธรรมและตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คิดเป็นร้อยละ 17.24 ควรมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รับฟังเรื่องเดือดร้อนของบุคลากรภายในหน่วยงาน และยอมรับให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน คิดเป็นร้อยละ 13.79 และผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถโดยทั่วถึงไม่จำกัด เฉพาะคนใดคนหนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 1.73

ตารางที่ 33 แสดงข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนา

ลำดับ ที่	รายการ	อาจารย์		เจ้าหน้าที่		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	ควรส่งบุคคลในหน่วยงานไปฝึกอบรมและดูงานที่เกี่ยวข้องเพื่อมาพัฒนาหน่วยงาน	37	41.57	20	68.97	57	48.30
2	ควรมีหน่วยงานสำหรับจัดการพัฒนาบุคคล โดยเฉพาะโดยมีโครงการที่แน่นอนและต้องได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าหน่วยงานด้วย	20	22.47	5	17.24	25	21.19
3	ควรมีการติดตามผล เพื่อให้การพัฒนาสมบูรณ์ขึ้น	10	11.24	3	10.34	13	11.02
4	หาวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบตนเองและสังคม และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	10	11.24	-	-	10	8.47
5	ควรรหาแหล่งทุนจากภายนอกสถาบันมาช่วยส่งเสริมการพัฒนา	9	10.11	-	-	9	7.63
6	ในกรณีที่บุคลากรมีน้อยและจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาบุคคลควรให้บุคลากรหน่วยอื่นมาช่วยปฏิบัติงานแทน	3	3.37	1	3.45	4	3.39

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 33 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนา ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ ควรส่งบุคคลในหน่วยงานไปฝึกอบรม และดูงานที่เกี่ยวข้องเพื่อมาพัฒนาหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 48.30 ควรมีหน่วยงานสำหรับจัดการพัฒนาบุคคลโดยเฉพาะ โดยมีโครงการที่แน่นอนและต้องได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าหน่วยงานด้วย คิดเป็นร้อยละ 21.19 ควรมีการติดตามผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาสมบูรณ์ขึ้น คิดเป็นร้อยละ 11.02 ทาวิธี การกระตุ้นให้ทุกคนมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบตนเองและสังคมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 8.47 ควรหาแหล่งทุนจากภายนอกสถาบันมาช่วยส่งเสริมการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 7.63 และในกรณีที่บุคลากรมีน้อย และจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคลควรให้บุคลากรหน่วยอื่นมาช่วยปฏิบัติงานแทน คิดเป็นร้อยละ 3.39

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาจารย์ได้ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล ตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย คือ ควรส่งบุคคลในหน่วยงานไปฝึกอบรมและดูงานที่เกี่ยวข้องเพื่อมาพัฒนาหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 41.57 ควรมีหน่วยงานสำหรับจัดการพัฒนาบุคคลโดยเฉพาะ โดยมีโครงการที่แน่นอนและต้องได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าหน่วยงานด้วย คิดเป็นร้อยละ 22.47 ควรมีการติดตามผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาสมบูรณ์ขึ้น คิดเป็นร้อยละ 11.24 ทาวิธี การกระตุ้นให้ทุกคนมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบตนเองและสังคมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 11.24 ควรหาแหล่งทุนจากภายนอกสถาบันมาช่วยส่งเสริมการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 10.11 และในกรณีที่บุคลากรมีน้อยและจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคล ควรให้บุคลากรหน่วยอื่นมาช่วยปฏิบัติงานแทน คิดเป็นร้อยละ 3.37

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลตามคำร้อยละจากมากไปหาน้อย คือ ควรส่งบุคคลในหน่วยงานไปฝึกอบรม และดูงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อมาพัฒนาหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 68.97 ควรมีหน่วยงานสำหรับจัดการพัฒนาบุคคลโดยเฉพาะ โดยมีโครงการที่แน่นอนและต้องได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าหน่วยงานด้วย คิดเป็นร้อยละ 17.24 ควรมีการติดตามผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาสมบูรณ์ขึ้น คิดเป็นร้อยละ 10.34 และในกรณีที่บุคลากรมีน้อยและจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคล ควรให้บุคลากรหน่วยอื่นมาช่วยปฏิบัติงานแทน คิดเป็นร้อยละ 3.45



ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้รับการสัมภาษณ์ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้รับการสัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิ ตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานภายในที่ปฏิบัติงาน รายละเอียดทั้งหมดได้เสนอตามลำดับ ดังนี้

ตารางที่ 34 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้รับการสัมภาษณ์ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	29	80.55
หญิง	7	19.44
รวม	36	100

จากตารางที่ 34 พบว่า ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ เป็นชาย ร้อยละ 80.55 เป็นหญิง เพียงร้อยละ 19.44

ตารางที่ 35 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้รับการสัมภาษณ์ จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
21 - 30 ปี	2	5.56
31 - 40 ปี	12	33.33
41 - 50 ปี	19	52.78
51 - 60 ปี	3	8.33
รวม	36	100

จากตารางที่ 35 พบว่า ผู้รับการสัมภาษณ์ อายุระหว่าง 41-50 ปี มีมากที่สุด คือ ร้อยละ 52.78 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.33 อายุระหว่าง 51 - 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.33 และ อายุระหว่าง 21 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.56 ตามลำดับ

ตารางที่ 36 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้รับการสัมภาษณ์ จำแนกตามวุฒิ

วุฒิ	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	13	36.11
ปริญญาโท	16	44.45
ปริญญาเอก	7	19.44
รวม	36	100

จากตารางที่ 36 พบว่า ผู้รับการสัมภาษณ์ วุฒิปริญญาโท มีมากที่สุด คือ ร้อยละ 44.45 รองลงมาคือ วุฒิปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 36.11 และวุฒิปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 19.44 ตามลำดับ

ตารางที่ 37 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้รับการสัมภาษณ์ จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน

ตำแหน่งปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
รองอธิการบดี	1	2.77
คณบดี	2	5.56
รองคณบดี	4	11.11
ผู้อำนวยการ	2	5.56
รองผู้อำนวยการ	4	11.11
หัวหน้าภาควิชา	16	44.45
หัวหน้าศูนย์	1	2.77
เลขานุการคณะ/วิทยาลัย/สำนัก	4	11.11
หัวหน้ากอง	2	5.56
รวม	36	100

จากตารางที่ 37 พบว่า ผู้รับการสัมภาษณ์ ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา มีมากที่สุด คือ ร้อยละ 44.45 รองลงมา คือ รองคณบดี คิดเป็นร้อยละ 11.11 รองผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 11.11 เลขานุการคณะ/วิทยาลัย/สำนัก คิดเป็นร้อยละ 11.11 คณบดี คิดเป็นร้อยละ 5.56 ผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 5.56 หัวหน้ากอง คิดเป็นร้อยละ 5.56 รองอธิการบดี คิดเป็นร้อยละ 2.77 และหัวหน้าศูนย์ คิดเป็นร้อยละ 2.77 ตามลำดับ

ตารางที่ 38 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้รับการสัมภาษณ์ จำแนกตามระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	2	5.56
1 - 5 ปี	28	77.78
6 - 10 ปี	6	16.66
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	-	-
รวม	36	100

จากตารางที่ 38 พบว่า ผู้รับการสัมภาษณ์ ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งระหว่าง 1-5 ปี มีมากที่สุด คือ ร้อยละ 77.78 รองลงมาคือ ระหว่าง 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.66 ต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.56 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป ไม่มีตามเกณฑ์

ตารางที่ 39 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้รับการสัมภาษณ์ จำแนกตามหน่วยงานภายในที่ปฏิบัติงาน

หน่วยงานภายในที่ปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
กองธุรการ	1	2.77
กองบริการการศึกษา	1	2.77
คณะวิศวกรรมศาสตร์	10	27.78
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและวิทยาศาสตร์	11	30.56
วิทยาลัย เทคโนโลยีอุตสาหกรรม	11	30.56
สำนักพัฒนาเทคนิค	2	5.56
รวม	36	100

จากตารางที่ 39 พบว่า ผู้รับการสัมภาษณ์ ปฏิบัติงานในคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม และวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มีมากที่สุด คือร้อยละ 30.56 และร้อยละ 30.56 รองลงมา คือ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 27.78 สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา คิดเป็นร้อยละ 5.56 กองบริการการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 2.77 และกองธุรการ คิดเป็นร้อยละ 2.77 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร สามารถสรุปสาระสำคัญ
ได้ดังนี้

ก. นโยบายการบริหารงานบุคคล

1. นโยบายการบริหารงานบุคคลของสถาบัน ผู้รับการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นผู้บริหาร
ทั้ง 6 หน่วยงาน ได้ระบุดังนโยบายการบริหารงานบุคคลของสถาบัน พอสรุปได้ว่า

-สถาบันจะกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลให้แก่หน่วยงานภายในสถาบัน
ซึ่งได้แก่ กองตุรกร กองบริการการศึกษา คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและ
วิทยาศาสตร์ วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม และ สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา โดยให้หน่วยงาน
บริหารงานบุคคลเอง โดยไม่ขัดต่อ เป้าหมาย ของสถาบัน (13)

-สถาบันมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสถาบัน โดยการส่งเสริมการพัฒนา
บุคลากรเท่าที่จะทำได้ (6)

-นโยบายการบริหารงานบุคคลของสถาบันไม่ได้มีการกำหนด เป็นลายลักษณ์
อักษรที่แน่นอน เพียงแต่แจ้งในที่ประชุมให้บุคลากรทราบเท่านั้น (12)

-ไม่ทราบนโยบายของสถาบัน (10)

สำหรับนโยบายการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานในสถาบันนั้น ข้อมูลที่ได้จากการ
สัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้

-ส่งเสริมพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ (28)

-ให้อิสระทางวิชาการแก่บุคลากรที่เป็นอาจารย์ สำหรับเจ้าหน้าที่ ก็จะทำให้อิสระ
ในการทำงานพอสมควร (20)

-ผู้บริหารจะให้ความจริงจังและจริงจังในการปฏิบัติงาน (7)

-ส่งเสริมผลงานทางวิชาการของอาจารย์ (7)

-มอบหมายงานให้ตรงความรู้ความสามารถของบุคลากร (5)

-ต้องการบุคลากรที่ดีที่สุด เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ (5)

-ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (4)

-ให้ความเสมอภาคแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ (4)

-ใช้บุคลากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ (3)

นโยบายในการบริหารงานบุคคลทั้งของสถาบันและของหน่วยงานในสถาบันปรากฏ
ว่า ผู้รับการสัมภาษณ์ ระบุว่า ไม่ได้มีการกำหนด เป็นลายลักษณ์อักษรที่แน่ชัด (34)

-ปรากฏอยู่ในแผนงานของหน่วยงาน แต่ไม่เด่นชัดนัก (2)

2. สถาบันมีกระบวนการในการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล โดยผู้บริหาร
ระดับสูงของสถาบัน จะร่วมกันพิจารณาและกำหนดในที่ประชุมวิทยาเขต และให้หัวหน้าหน่วยงาน
ในสถาบัน นำไปปฏิบัติ (13)

สำหรับการกำหนดนโยบายของหน่วยงานในสถาบัน นั้น สรุปได้ดังนี้

-ผู้บริหารของหน่วยงานจะเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล โดยจะ
เป็นผู้เริ่มต้นด้วยดุลยพินิจส่วนตัว และจะนำเสนอที่ประชุม เพื่อขอคำแนะนำและความเห็นชอบของผู้
บริหารระดับรองลงมา เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้วก็จะยึดถือ เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล
(31)

-ผู้บริหารระดับล่างไม่ทราบนโยบายของหน่วยงานอย่างเด่นชัดนัก (5)

3. การประกาศนโยบายการบริหารงานบุคคลให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ทราบนั้น ผู้
รับการสัมภาษณ์ ระบุว่า ในระดับนโยบายของสถาบันจะมีประกาศให้ทราบในที่ประชุมกรรมการวิทยา-
เขต (13)

-สำหรับนโยบายการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานในสถาบัน จะประกาศให้
ทราบโดยการแจ้งในที่ประชุมทั้งประชุมกรรมการคณะและประชุมอาจารย์และ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน
(33)

-มีการประกาศให้ทราบแต่ไม่ชัด เจนนัก (2)

ข. กระบวนการบริหารงานบุคคล

การให้ได้มาซึ่งบุคคล

4. การจัดทำแผนกำลังคนของสถาบัน ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ
สถาบัน สรุปได้ดังนี้ สถาบันมอบหมายให้หน่วยงานในสถาบัน จัดทำแผนกำลังคนของตนเองซึ่งมี
ลักษณะ เป็นแผนการปฏิบัติงาน หรือแผนงานที่วางไว้ล่วงหน้าของหน่วยงานโดยจะมีการวางแผน เกี่ยว
กับกำลังคนที่ต้องการในการปฏิบัติความแผนงานนั้น (36)

ในการทำหน้าที่กำลังคนของหน่วยงาน มีกระบวนการ ดังนี้

- กำหนดแผนงานที่จะขยายงานในอนาคต รวมทั้งพิจารณางานเดิมด้วย (35)
- พิจารณาอัตรากำลังที่มีอยู่ว่าเพียงพอหรือไม่ (35)
- กำหนดอัตรากำลัง เพิ่มตามความจำเป็น พร้อมทั้งกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรด้วย (35)
- ดำเนินการขออัตรากำลัง โดยการจัดทำคำขออนุมัติงบประมาณบุคคลตามระเบียบของทบวงมหาวิทยาลัย (35)

5. หน่วยงานได้ใช้แผนกำลังคนเป็นแนวทางในการสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนาอย่างไรนั้น สรุปได้จากข้อมูลซึ่งได้จากผู้รับการสัมภาษณ์ ดังนี้

การสรรหา

-ได้ใช้แผนกำลังคนเป็นแนวทางในการสรรหาบุคคล โดยยึดถือเป็นแม่บทในการเสาะแสวงหากำลังคนตามที่กำหนดไว้ แต่ก็ยังมีบ้างเป็นบางครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากอัตรากำลังที่ได้มาไม่ตรงกับแผนที่กำหนดไว้ (35)

การคัดเลือก

-ได้ใช้แผนกำลังคนเป็นแนวทางในการคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคคลตรงตามที่กำหนดไว้ในแผน (35)

การพัฒนา

-ไม่ได้ใช้เป็นหลักมากนัก เนื่องจากการพัฒนาจะทำทุกทางเมื่อมีโอกาสโดยไม่จำเป็นจะต้องตรงกับแผนที่วางไว้ เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ให้มากที่สุด (29)

-ใช่ เพื่อเป็นแนวทางที่จะพยายามพัฒนาบุคคลที่ได้มาและไม่ตรงตามความต้องการ ให้ได้ใกล้เคียงกับที่กำหนดไว้ (6)

6. สถาบันมีกระบวนการในการให้ได้มาซึ่งบุคคล ในขอบข่าย ดังต่อไปนี้

การสรรหา

6.1 บุคลากรที่เป็นอาจารย์ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปได้

ดังนี้

-หน่วยงานจะขอแต่งตั้งคณะกรรมการในการสอบสัมภาษณ์ (32)

-ทำประกาศรับสมัครตามระเบียบราชการ (32)

-ในบางกรณีอาจแจ้งบุคลากรในภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยให้ประชา

สัมพันธ์ต่อไป (16)

-หน่วยงานจะมีบุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวอยู่แล้ว เมื่อได้รับอัตรามา

ก็จะแจ้งให้ลูกจ้างชั่วคราวนั้นทราบ เพื่อจะได้มาสมัครเข้ารับการคัดเลือก (16)

-สรรหาโดยพิจารณาจากนักศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ โดยจองตัว

ไว้ก่อนเลย (10)

6.2 บุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ ข้อมูลที่ได้จากผู้รับการสัมภาษณ์ สามารถสรุป

ได้ดังนี้

-เมื่อได้รับอัตราค่าจ้างมาแล้ว จะมีการประชุมร่วมกันกับวิทยาเขตอื่นอีก

สองแห่ง โดยถือเป็นการดำเนินการร่วมกัน (16)

-สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการสอบแข่งขัน (16)

-สถาบันจัดทำประกาศเพื่อแจ้งให้บุคลากรภายนอกและภายในมาสมัคร

เพื่อบรรจุเป็นข้าราชการ (16)

การคัดเลือก

การคัดเลือกบุคลากรที่เป็นอาจารย์ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สรุปได้

ดังนี้

-กรรมการที่ได้รับแต่งตั้งของแต่ละหน่วยงาน จะดำเนินการพิจารณาคัดเลือก

โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ (32)

-การสัมภาษณ์ จะพิจารณาความรู้ บุคลิกภาพ สติปัญญา ไหวพริบ เท่าที่จะสังเกต

ได้จากช่วงเวลาที่ยอมรับ (29)

-ส่วนใหญ่ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ จะเป็นบุคลากรซึ่งได้ เป็นบุคลากรซึ่งได้ เป็นลูก

จ้างชั่วคราวของหน่วยงานอยู่ การคัดเลือกจึงกระทำไม่ยากนักแม้จะใช้วิธีการสัมภาษณ์อย่างเดียว (12)

การคัดเลือกบุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สรุปได้

ดังนี้

-สถาบันจะแต่งตั้งกรรมการดำเนินการสอบ กรรมการออกข้อสอบ กรรมการ

คุมสอบ ซึ่งเป็นการสอบข้อเขียนโดยมีบุคคลที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานเข้าร่วมด้วย (16)

-แต่งตั้งกรรมการสอบสัมภาษณ์ เมื่อผู้สมัครสอบ ได้สอบผ่านข้อเขียนแล้ว (16)

โดยจะมีบุคคลจากหน่วยงานที่เป็นเจ้าของอัตรากำลัง เป็นผู้สัมภาษณ์เอง (16)

- คัดเลือกบุคคลโดยถือความรู้ เป็นเกณฑ์ (8)

- คัดเลือกบุคคลโดยถือความรู้ บุคลิกภาพ สติปัญญา ไหวพริบ (8)

การทดลองปฏิบัติงาน

หน่วยงานในสถาบัน มีกระบวนการในการทดลองปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ซึ่งสรุปจากข้อมูลในการสัมภาษณ์ ดังนี้

- เมื่อหน่วยงานได้คัดเลือกบุคคลแล้ว ก็จะมอบหมายให้ปฏิบัติตามตำแหน่งซึ่งสอบบรรจุได้ โดยให้อยู่ในความดูแลของหัวหน้าหน่วยงานย่อย (35)

- ในการปฏิบัติราชการก่อนครบหก เดือน แต่ละเดือนผู้ทดลองปฏิบัติราชการจะต้องรายงานการปฏิบัติงานตามแบบฟอร์มของหน่วยงาน เพื่อให้ประกอบการประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการ เมื่อครบหก เดือนแล้ว ก็จะประเมินผลโดย ประเมินตามแบบที่ ก.ม. กำหนด ซึ่งจะมีกรรมการชุดหนึ่ง เป็นผู้ประเมิน (35)

- เสนอรายงานการประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการ ไปยังสำนักงานอธิการบดี เพื่อขออนุมัติแต่งตั้งให้ เป็นข้าราชการสามัญ (35)

การบำรุงรักษา

7. สถาบันมีกระบวนการบำรุงรักษาบุคลากรของสถาบัน โดยหน่วยงานในสถาบันสรุปได้จากข้อมูลในการสัมภาษณ์ ผู้บริหารทั้ง 6 หน่วยงาน ดังนี้

7.1 การรงใจ

- ให้การยกย่องชมเชย การยอมรับความสามารถ โดยการประชาสัมพันธ์ให้ผู้อื่นทราบ (25)

- ส่งเสริมความก้าวหน้าทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ (18)

- ใช้ระบบการปกครองอย่างค้ำเคย ใช้ความสนิทสนมเป็นหลัก (12)

- สร้างสิ่งแวดล้อมที่เสริมสร้างความสะดวกสบายทางร่างกายและจิตใจให้แก่บุคลากร (9)

- จัดหาโครงการต่าง ๆ มาให้อาจารย์ปฏิบัติงานและประสานกับหน่วยงานภายใน เพื่อสร้างความรู้ ความชำนาญมากขึ้น (6)

- ให้อิสระในการปฏิบัติงาน (5)
- เสริมสร้างความเป็นอิสระทางด้านการปฏิบัติงาน (3)
- ส่งเสริมสวัสดิการต่าง ๆ (3)

7.2 การมอบหมายงาน

- กระจายอำนาจในการมอบหมายงานให้หน่วยงานย่อยเป็นผู้ดำเนินการ (22)
- ถ้าเป็นการปฏิบัติงานเฉพาะกิจ ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยจะเป็นผู้เสนอผู้ที่ควรจะปฏิบัติงาน ยกเว้นเป็นงานที่มีความสำคัญ และเป็นความลับ ผู้บริหารระดับสูงจะมอบหมายให้เอง และแจ้งให้หัวหน้าหน่วยงานย่อยทราบ (20)
- พิจารณาคูสมมติของบุคลากร ได้แก่ ความเป็นคนมีวุฒิภาวะ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (14)
- พิจารณาคูสมมติของบุคลากร เช่น ความเป็นคนใจกว้าง และทุ่มเทให้กับงาน โดยไม่เลือกงาน ช่วยกันปฏิบัติโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ (5)
- ผู้บริหารระดับสูงมักจะสั่งตรงไปยังอาจารย์และเจ้าหน้าที่นั้นโดยตรง โดยไม่ผ่านหัวหน้าหน่วยงานย่อย (3)

7.3 การนิเทศงาน

- การนิเทศงานส่วนใหญ่ เป็นหน้าที่ของภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยเป็นผู้รับผิดชอบในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากร แต่มีบางกรณีที่บุคลากรจะไปปรึกษาผู้บริหารระดับสูงเลย ซึ่งผู้บริหารจะให้คำแนะนำที่เหมาะสมและไม่ก้าวก่ายในการปฏิบัติงาน (36)

7.4 การสร้างความสัมพันธ์ในสถาบัน

- มีกิจกรรมการทำบุญร่วมกันทุกปี ซึ่งมีการสังสรรค์กันประกอบไปด้วย (13)
- มีการสัมมนาด้วยกัน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ (26)
- การประชุมร่วมกัน (23)
- มีกิจกรรมการสังสรรค์อย่างไม่เป็นทางการในแต่ละหน่วยงาน เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน การทัศนศึกษา (34)
- การทำงานร่วมกันเป็นคณะ (18)

7.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

-ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันยังไม่มีรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและจริงจัง ส่วนใหญ่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อจะต้องมีการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ โดยอาจารย์และเจ้าหน้าที่จะเขียนแบบฟอร์มขอเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ซึ่งจะมีการบันทึกรายละเอียดการปฏิบัติงานในแต่ละปี เพื่อให้ผู้บริหารประเมินตามลำดับขั้น (35)

-ในกรณีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ เป็นกรณีพิเศษ ผู้บริหารแต่ละระดับจะดูโควตาที่ได้จัดสรรให้แต่ละหน่วยงานย่อย โดยให้หัวหน้าหน่วยงานย่อยเป็นผู้เสนอบุคคลที่ควรได้รับการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ โดยมีหลักการว่า จะต้องพิจารณาผลงานเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานซึ่งยังไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเป็นกรณีพิเศษ เมื่อหัวหน้าหน่วยงานย่อยพิจารณาแล้ว จะเสนอตามลำดับขั้นคอนผ่านผู้บริหารหน่วยงานจนถึงรองอธิการบดี (35)

การพัฒนา

8. กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรของสถาบัน สรุปได้จากข้อมูลที่ได้จากผู้รับการสัมภาษณ์ ดังนี้

-ผู้บริหารจะพิจารณาบุคคลที่เหมาะสม โดยดูความจำเป็นในแต่ละสายงาน รวมทั้งความตั้งใจจริงของอาจารย์และเจ้าหน้าที่โดยต้องไม่เสียงานที่ปฏิบัติอยู่ (35)

-การติดตามบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว หน่วยงานในสถาบันได้ติดตามโดยประเมินจากกิจกรรมที่ให้ทำ ผลงานทางวิชาการ เป็นต้น (18)

-หน่วยงานในสถาบัน ยังไม่มีโครงการพัฒนาบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร เพียงแต่เมื่อได้รับทุน หรือมีโอกาสในการพัฒนาบุคลากร ก็จะดำเนินการเลย (14)

-ผู้บริหารทุกคนจะต้องช่วยกันจัดหาทุนเพื่อการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ (9)

9. สถาบันมีกิจกรรมหลักในการพัฒนาบุคลากร สรุปได้จากข้อมูลที่ได้จากผู้รับการสัมภาษณ์ ดังนี้

-การอบรม (32)

-การสัมมนาทางวิชาการ (30)

-การส่งเสริมให้มีการศึกษาคือ (23)

- การวิจัย (17)
- การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ (14)
- การจัดนิทรรศการทางวิชาการของแต่ละภาควิชา (10)
- การไปดูงานนอกสถานที่ (9)

การให้ทุนจากงาน

10. การจัดทำโครงการ การให้ทุนจากงานของบุคลากร สรุปได้จากข้อมูลที่ได้จากผู้รับการสัมภาษณ์ ดังนี้ หน่วยงานในสถาบันไม่มีการจัดทำโครงการ การให้ทุนจากงานของบุคลากร โดยเห็นว่า ยังไม่มีความจำเป็นที่จะต้องทำ (35)

ค. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร สามารถสรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

การให้ได้มาซึ่งบุคคล

<u>ปัญหา</u>	<u>ข้อเสนอแนะ</u>
1. บุคลากรบางสาขา หายาก (9)	- ควรติดต่อบุคลากรที่ได้รับทุนไว้ล่วงหน้า (4) - รับคนที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับที่ต้องการแล้ว ส่งไปพัฒนาภายหลัง (5)
2. การคัดเลือกบุคคลบางครั้งยังหลีกเลี่ยงระบบอุปถัมภ์ไม่ได้ มีการฝากกันภายในทำให้เกิดความลำบากใจแก่ผู้บริหารในการคัดเลือก (5)	- อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในสถาบัน ควรเข้าใจระบบการคัดเลือกบุคคลว่าไม่ควรใช้ระบบอุปถัมภ์ แต่ควรให้บุคคลที่มาแข่งขันได้รับความยุติธรรมโดยทั่วกัน (5)
3. ระยะเวลาในการทดลองปฏิบัติราชการน้อยเกินไป ทำให้ไม่ทราบผลการปฏิบัติงานที่เด่นชัด (1)	- ควรขยายระยะเวลาการทดลองปฏิบัติราชการ เป็น 1 ปี
4. หาบุคลากรบางสาขาซึ่งตรงตามที่ต้องการได้ยาก เนื่องจากมีบุคคลมาสมัครน้อย (1)	- ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกทราบ เมื่อเวลาต้องการรับสมัครบุคคล เพื่อคัดเลือก (1)

- | <u>ปัญหา</u> | <u>ข้อเสนอแนะ</u> |
|---|--|
| 5. อัตราที่ตั้งไว้ มักไม่ได้รับอนุมัติตาม
ต้องการ (13) | - แก้อียายก เนื่องจาก เป็นนโยบายการควบคุม
การขออัตรากำลังของรัฐบาล (5)
- ผู้มีส่วนรับผิดชอบในการขออัตรากำลัง ควร
เขียนชี้แจงรายละเอียดความจำเป็นให้มากที่สุด และมีข้อมูลประกอบอย่างชัดเจน (8) |
| 6. บุคลากรที่มีอยู่ ไม่มีความรับผิดชอบเท่าที่
ควร (11) | - ผู้บริหารควรใช้วิธีการดักเตือนก่อน ถ้าไม่ได้
ผลควรปฏิบัติตามระเบียบของราชการ (9)
- ชี้แจงให้ เข้าใจวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน
งาน (2) |

การบำรุงรักษา

- | <u>ปัญหา</u> | <u>ข้อเสนอแนะ</u> |
|---|---|
| 1. งบประมาณจำกัด เช่น ค่าตอบแทนใน
การปฏิบัติงาน (13) | - จัดหาค่าตอบแทนอื่นให้ เช่น เงินจากการทำ
วิจัย หรือ จากการปฏิบัติงานกับหน่วยงานภาย
นอกสถาบัน (9)
- อาจารย์และเจ้าหน้าที่ควรเสียสละในการ
ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของสถาบัน (3) |
| 2. สวัสดิการที่มอบให้เจ้าหน้าที่ ยังน้อยเกิน
ไป เนื่องจากคิดระดับที่ระเบียบของกระทรวง
ที่กำหนดระเบียบและอัตรการเบิกจ่าย
ไว้ (18) | - สับเปลี่ยนให้เจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติงานที่สามารถ
ได้รับเงินค่าตอบแทนอย่างทั่วถึง (18) |
| 3. อาจารย์และเจ้าหน้าที่มีภาระงานมากเกินไป
ไป ทำให้ปฏิบัติงานอย่างไม่กระตือรือร้น
(7) | - ควรมีการกระจายงานให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่
ได้ปฏิบัติตามอัตราส่วนที่เหมาะสม (7) |
| 4. ขวัญของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่ดีนัก
เนื่องจากอัตราเงินเดือนที่ได้รับต่ำกว่า
หน่วยงานเอกชนมาก (10) | - สถาบันควรหาสวัสดิการอื่นเพิ่มให้ เช่น การ
ส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อต่างประเทศ (6)
- ควรให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอื่นที่จะทำให้ได้
รับค่าตอบแทนเพิ่ม เช่น การสอนนอกสถาบัน (4) |

- | <u>ปัญหา</u> | <u>ข้อเสนอแนะ</u> |
|---|--|
| 5. การขอเลื่อนขึ้นเงินเดือน เป็นกรณีพิเศษ ก่อให้เกิดปัญหาแก่ผู้ที่ไม่ได้รับกล่าวคือ เกิดความไม่พอใจตัวผู้บริหาร | -ชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงหลักเกณฑ์การพิจารณา และจำนวนโควต้าที่มี (10)
-แก้ไขยาก เนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนที่ไม่ได้รับผลประโยชน์ ย่อมไม่พอใจ (3) |

การพัฒนา

- | <u>ปัญหา</u> | <u>ข้อเสนอแนะ</u> |
|---|--|
| 1. งบประมาณของสถาบันไม่เพียงพอต่อการพัฒนา (10) | -ผู้บริหารทุกคนควรช่วยกันหาทางเพิ่มงบประมาณ โดยการหาทุนจากแหล่งภายนอก (8)
-หน่วยงานในสถาบัน ควรมีแผนการพัฒนามูลา-กรในด้านที่จำเป็นก่อน (2) |
| 2. อาจารย์และเจ้าหน้าที่บางคนไม่ยอมพัฒนาตนเอง การไต่หาความรู้มีไม่มากนัก เนื่องจากสนใจแต่รายได้ที่ตนจะได้รับ (13) | -อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ควรให้ความสนใจที่จะพัฒนาตนเองมากกว่าสิ่งอื่น (5)
-ผู้บริหารของหน่วยงานควรส่งเสริมความสนใจในการพัฒนาแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ โดยการหากิจกรรมที่เขาจะได้พัฒนาตนเอง และได้รับค่าตอบแทนด้วย เช่น โครงการอบรมครู ข้าง กรมอาชีวศึกษา (8) |
| 3. เจ้าหน้าที่บางคนไม่เข้าใจวิธีการพัฒนาที่หน่วยงานในสถาบันจัดขึ้น เช่น การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (5) | -ผู้บริหารของหน่วยงานควรชี้แจงให้เจ้าหน้าที่ทราบถึงข้อดีของการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (3)
-ควรมีการหมุนเวียนกันปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขค่านิยมที่ยึดมั่นถือมั่นของเจ้าหน้าที่แม้ว่าจะทำให้เกิดความไม่พอใจก็ตาม (2) |

การให้พ้นจากงาน

- | <u>ปัญหา</u> | <u>ข้อเสนอแนะ</u> |
|---|---|
| 1. การลาออกของบุคลากรบางหน่วยทำให้มีปัญหาต่อการปฏิบัติงาน (9) | -สถาบันควรจูงใจให้ปฏิบัติงานให้นานที่สุด (9) |
| 2. บุคลากรที่พ้นจากงานไม่ทำให้เกิดปัญหา (26) | -อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ต้องการพ้นจากงาน ควรปฏิบัติตามระเบียบ (12) |