

# การศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## The Study on the Problems and the Good Practice for the Development of the Effective Human Resource Management in Mahasarakham University

กนกวรรณ เชาว์น้อย<sup>1</sup>  
Kanokvan Chaonoi<sup>1</sup>

---

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 258 คน และใช้แบบสอบถามเรื่อง การศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ F-test ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารงานบุคคลโดยรวม ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 3.70)

---

<sup>1</sup> บุคลากร, กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม E-mail Address : chaonoi@hotmail.com

<sup>1</sup> Personnel, Division of Human Resources, Mahasarakham University, Thailand, E-mail Address: chaonoi@hotmail.com

2. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยรวม ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการชำระรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.71$ )

3. ปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคามยังพบปัญหาในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการชำระรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคามไว้ทุก ๆ ด้านด้วยเช่นกัน

4. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามพบว่า 1) บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยรวม ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการชำระรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน 2) บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน 3) บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยรวม ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการชำระรักษาแตกต่างกัน

**คำสำคัญ :** การบริหารงานบุคคล, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## **Abstract**

This study intensively investigated the problems in order to construct the good practice for the effective human resource management in Mahasarakham University. The data was collected from the 258 participants who were the

university staffs. The questionnaire was used as the tools for data collection and the data was analyzed with T-Test and F-Test to find the mean and standard deviation scores. The findings were found as follows.

1. The participant's perception score on the current state of the human resource management was high in term of Manpower Planning, Staff Recruitment and Qualification, Staff's Performance Development, Staff Retention, and Staff's Performance Assessment ( $\bar{x}$ = 3.70).

2. The participant's perception score on the need of the effective human resource management was high in terms of Manpower Planning, Staff Recruitment and Qualification, Staff's Performance Development, Staff Retention, and Staff's Performance Assessment ( $\bar{x}$  = 3.71).

3. The problems were still found in all sections of the human resource management in the university including Manpower Planning, Staff Recruitment and Qualification, Staff's Performance Development, Staff Retention, and Staff's Performance Assessment. In this regard, the participants shared some helpful suggestions on the development of all sections of the university's human resource management

4. Based on the comparative study on the participant's perception on the human resource management, it was noted that: 1) the participants with different ages had different perception on Manpower Planning, Staff Recruitment and Qualification, Staff's Performance Development, Staff Retention, and Staff's Performance Assessment; 2) the participants with different educational background had different perception on Staff's Performance Development.; 3) The participants with different levels of working experience had different perception on Staff's Performance Development and Staff Retention.

**Keywords :** Human resource management, Mahasarakham University

## บทนำ

ในปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันที่รุนแรง ประเทศไทยจำเป็นต้องพัฒนาประเทศทั้งมิติเศรษฐกิจสังคมและการเมืองเพื่อประโยชน์สุขของคนไทยทุกกลุ่มอย่างสมดุล ในขณะที่ประชากรของประเทศมีความแตกต่างทั้งเรื่องความต้องการ ความคาดหวัง ชีตความสามารถ จึงเป็นหน้าที่ของภาคราชการที่ต้องดูแลและให้บริการอย่างเป็นธรรม ภารกิจเหล่านี้เป็นงานยากและซับซ้อน ภาคราชการจึงต้องมีสมรรถนะสูง ดังนั้น การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของระบบราชการให้อยู่ในระดับสูงจึงเป็นเป้าหมายสำคัญของงานพัฒนาระบบราชการ โดยเพิ่มขีดสมรรถนะและเสริมสร้างระบบราชการให้ทันโลกทันสมัย จึงได้มีการกำหนดพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อวัตถุประสงค์ในการเพิ่มขีดความสามารถของภาคราชการโดยเน้นการปรับระบบราชการสู่การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และสามารถวัดผลงานได้อย่างน่าเชื่อถือ (สำนักงานคณะกรรมการบริหารระบบราชการ. 2559 : เว็บไซต์) องค์กรที่ประสบ

ผลสำเร็จส่วนใหญ่ จะต้องมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงและองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการดี จะทำให้องค์กรนั้นสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะการณ์ในปัจจุบัน (วิรัช สงวนวงษ์วาน. 2531 : 86) แต่การที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานหรือการบริหารจัดการที่ดีนั้นต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและส่งผลต่อการดำเนินงานได้คือ “ทรัพยากรมนุษย์” นั่นเอง (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. 2551 : 17)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ HRD เป็นแนวคิดที่สัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคล เพื่อเป้าหมายในการสร้างทีมงานและผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศขององค์กร รวมทั้งเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นกุญแจสำคัญในการแข่งขันในโลกปัจจุบันและอนาคต HRD เป็นการบริหารเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาสามารถแสดงศักยภาพจากทฤษฎีของตนเองและทีมงานในการสร้างสรรค์องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (ธารพรช สัตยารักษ์. 2548 : 2) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กร

อย่างมาก ช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทำให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชาของตน กระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และรวมทั้งทำให้บุคคลนั้นมีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ (ชัชวาล อรรถศรีศุภทัต. 2558 : เว็บไซต์) ดังนั้น ผู้บริหารทุกองค์กรจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป

มหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีพันธกิจในการจัดการศึกษาและวิชาชีพชั้นสูงโดยมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษาการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตามมาตรฐานและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การสร้างผลิตผลจากงานวิจัยที่เป็นองค์ความรู้ใหม่และมีคุณภาพในทุกสาขาวิชา เพื่อ

สนับสนุนการเรียนการสอน การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และนำไปใช้ประโยชน์ตามความเหมาะสม และให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม เพื่อให้ชุมชนและสังคมสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน รวมไปถึงการอนุรักษ์ ฟื้นฟู ปกป้อง เผยแพร่ และพัฒนาศิลปวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีของอีสาน ซึ่งการขับเคลื่อนพันธกิจต่างๆ นั้น เกิดจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันที่จะสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายได้ ปัจจุบันบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีจำนวนทั้งสิ้น 3,802 คน (กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2559 : เว็บไซต์) ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้ก้าวทันสู่การเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษา โดยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีการบริหารตามกรอบนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งจากการดำเนินงานที่ผ่านมาพบปัญหาหรือจุดอ่อน ดังนี้ (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2557 : 14-15)

1. โครงสร้างองค์กร และกฎ-ระเบียบ-ข้อบังคับบางส่วน ยังไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการและการพัฒนามหาวิทยาลัย

2. โครงสร้างการบริหารหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยบางหน่วยงานไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการและการพัฒนาหน่วยงาน

3. ระบบโครงสร้างการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีทั้งข้าราชการและพนักงาน ทำให้เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

4. บุคลากรมหาวิทยาลัยโดยส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีอายุน้อย โดยเฉลี่ยอายุ 38.32 ปี ทำให้ขาดประสบการณ์ในการทำงาน

5. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีระยะเวลาในการบริหารมหาวิทยาลัยไม่ถึง 15 ปี

6. ระบบการประเมินบุคคลยังไม่มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งทำให้การเทียบเคียงศักยภาพและความโดดเด่นของแต่ละบุคคลทำได้ยากอีกทั้งการเชื่อมโยงผลงานระดับองค์กรกับผลประเมินรายบุคคลยังไม่สามารถดำเนินการได้ครอบคลุม 100%

7. ศักยภาพ ขีดความสามารถ และความเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพตามสายงานและวิชาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน ยังไม่ตอบสนองต่อการพัฒนาและการแข่งขัน

8. มหาวิทยาลัยไม่มีการกำหนดความก้าวหน้าในสายงาน career path ของบุคลากรสายสนับสนุนประเภทพนักงานในการเข้าสู่ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญการ

9. มหาวิทยาลัยมีสัดส่วนบุคลากรที่เป็นพนักงานสูงกว่าข้าราชการและส่วนหนึ่งจ้างด้วยงบประมาณเงินรายได้

10. สัดส่วนอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอก มีเพียงร้อยละ 46.42 และมีหลายคณะที่มีสัดส่วนอาจารย์วุฒิปริญญาเอกซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

11. สัดส่วนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ มีเพียงร้อยละ 20.84 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (เกณฑ์มาตรฐานร้อยละ 60 สำหรับมหาวิทยาลัยกลุ่ม ข)

12. ศักยภาพอาจารย์ของมหาวิทยาลัยที่สามารถสอนเป็นภาษาต่างประเทศได้มีจำนวนน้อย

13. ศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรสายสนับสนุนในการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศ (ยกเว้นภาษาลาว) ยังไม่สามารถรองรับการเข้าสู่อาเซียน และก้าวเข้าสู่ความเป็นสากล

14. มหาวิทยาลัยยังขาดแผนการทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุราชการที่มีความสำคัญและจำเป็น

ดังนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนาการบริหารงานบุคคล เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี หรือจัดระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องแต่ทั้งนี้ หากจะหาแนวทางพัฒนาบุคลากรให้ตรงประเด็น หรือตรงจุดที่บุคลากรต้องการนั้นจะต้องทราบสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่หรือปัญหาที่เกิดขึ้นก่อน เพื่อที่จะนำมาสู่การวางแผน และหาแนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามอย่างถูกต้องตรงประเด็นต่อไป

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัย จึงสนใจศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคามผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ช่วยให้ผู้บริหารได้รับทราบปัญหาการบริหารงานบุคคลและแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลเพื่อนำมาบริหารจัดการการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคามให้มีประสิทธิภาพ อันเป็นผลให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย และเกิดศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กรได้ในอนาคต

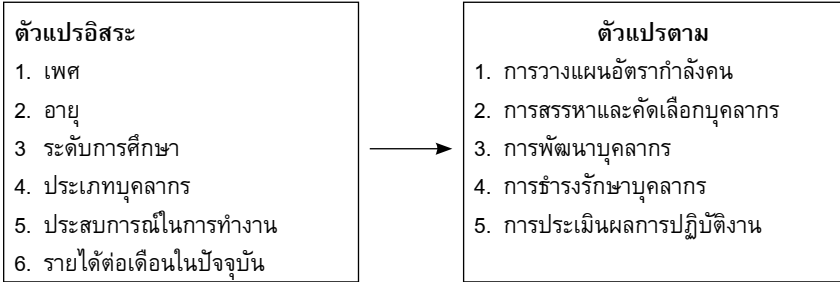
## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ต่อเดือนในปัจจุบันแตกต่างกัน

## สมมุติฐาน

บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ต่อเดือนในปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคามแตกต่างกัน

## กรอบแนวคิด



## วิธีการศึกษา

### 1. ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากร มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในปี พ.ศ. 2559 จำนวน 3,802 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในปี พ.ศ. 2559 จำนวน 351 คน ได้มาจากการกำหนดขนาดตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ได้สร้างตามวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 7 ข้อ ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 24 ข้อ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของสภาพปัญหา และแนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิด (Open Form) จำนวน 5 ด้าน

### 3. การเก็บข้อมูล

1. ทำบันทึกข้อความเพื่อขอเก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม



2. ดำเนินการเก็บข้อมูลในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2559 โดยส่งแบบสอบถามไปยังคณะ หน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย ปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามคืนมาและมีการตอบแบบสอบถามสมบูรณ์ จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 73.50 ของกลุ่มตัวอย่าง

3. นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องนำไปตรวจให้คะแนนและวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยสถิติที่ใช้ในการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยวิธีสถิติเชิงพรรณนา โดยหาค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลและความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยใช้วิธีการประมวลผลทางหลักสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ t-test และค่าสถิติ F-test

## ผลการวิจัย

1. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 30-40 ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ประเภทบุคลากรเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 8 ปี รายได้ต่อเดือนในปัจจุบัน ต่ำกว่า 15,000 บาท และหน่วยงานที่สังกัด คณะวิทยาลัย

2. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลโดยรวมและเป็นการดีในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน เช่น หน่วยงานมีการมอบหมายงานแก่บุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร หน่วยงานของท่านมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบตามส่วนงานอย่างเหมาะสม และหน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์อัตรากำลังให้พอเพียงกับภาระงานในหน่วยงานของท่านในอนาคต เป็นต้น ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เช่น หน่วยงานมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในรูปแบบคณะกรรมการสรรหาที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร หน่วยงานมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตรงตามมาตรฐาน กำหนดตำแหน่ง และหน่วยงานมี

กระบวนการสรรหา และมีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานอย่างโปร่งใสและยุติธรรม เป็นต้น ด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น หน่วยงานมีแผนพัฒนาบุคลากร ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน นอกสถานที่ และหน่วยงานมีการติดตามประเมินผลบุคลากร หลังจากได้รับการพัฒนาแล้ว เป็นต้น ด้านการธำรงรักษาบุคลากร เช่น ผู้บริหารให้ความสำคัญกับตนเองและมีความยุติธรรมในการบริหารงาน ผู้บริหารมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของผู้รับผิดชอบ และหน่วยงานมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามสายงาน เป็นต้น และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น หน่วยงานมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน หน่วยงานมีการนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และหน่วยงานมีการนำผลการประเมินมาพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม เป็นต้น

3. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยรวมและ

เป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน เช่น การวิเคราะห์อัตรากำลังให้พอเพียงกับภาระงานในหน่วยงานของท่านในปัจจุบัน การวิเคราะห์อัตรากำลังให้พอเพียงกับภาระงานในหน่วยงานของท่านในอนาคต และการกำหนดโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบตามส่วนงานอย่างเหมาะสม เป็นต้น ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เช่น กระบวนการสรรหา และมีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานอย่างโปร่งใสและยุติธรรม การดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเป็นไปตามนโยบายและระเบียบและมีการประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากรอย่างกว้างขวาง และดำเนินการสรรหาบุคลากรตามแผนอัตรากำลังที่ได้กำหนดไว้และสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เป็นต้น ด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น สนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน นอกสถานที่ ส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างเพียงพอ และมีแผนพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน เป็นต้น ด้านการธำรงรักษาบุคลากร เช่น หน่วยงานมีนโยบายการ

สนับสนุนสวัสดิการให้กับบุคลากรเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน หน่วยงานมีวิธีในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และผู้บริหารให้ความเป็นกันเองและมีความยุติธรรมในการบริหารงาน เป็นต้น และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น หน่วยงานมีการนำผลการประเมินมาพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาและแนวทางในการบริหาร และหน่วยงานมีการนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

4. ปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง เช่น ขาดแคลนอาจารย์บางสาขา/บุคลากรไม่เพียงพอ วางแผนอัตรากำลังคนยังไม่เป็นระบบ และจำนวนบุคลากรน้อยไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เช่น ระบบและขั้นตอนค่อนข้างซับซ้อนและล่าช้า การสรรหาบุคลากรยังมีข้อจำกัดเฉพาะกลุ่ม และการสรรหาและคัดเลือกไม่เป็นธรรมและไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจน

เป็นต้น ด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น งบประมาณในการสนับสนุนไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากร นโยบายในการพัฒนาบุคลากรไม่ชัดเจน เช่น 1 คนให้ใช้งบประมาณกี่บาท/คน/ปี และมีการสนับสนุนบุคลากรเข้าร่วมพัฒนาแต่บุคลากรไปพัฒนาตนเองกลับมาไม่รายงานผลการเข้าร่วมการพัฒนาตามแบบฟอร์มที่กำหนดและถ่ายทอดให้บุคลากรทราบ เป็นต้น ด้านการชำระรักษาบุคลากร เช่น ผู้บริหารอาจจะไม่เข้าใจบุคลากร งบประมาณน้อย สวัสดิการน้อย จึงยากต่อการรักษาบุคลากรที่ดีและเก่งไว้ ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น ยังไม่ชัดเจนในส่วนของรายละเอียดการให้คะแนนและยังไม่โปร่งใสเพียงพอ การประเมินสายสนับสนุนยังไม่สามารถหาเกณฑ์มาวัดในแต่ละตำแหน่งให้มีความยุติธรรมได้ ยังไม่ชัดเจน กลุ่มเครือข่ายโดยตรงไม่โปร่งใส การประเมินใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากเกินไป หน่วยงานขาดระบบเพื่อช่วยในการทำข้อตกลงและประเมินผลรายบุคคล เป็นต้น

5. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตราค่าจ้าง เช่น ควรมีการวางแผนระยะยาวทั้งสาขาที่ขาดในปัจจุบันและที่จะขาดในอนาคต จัดทำแผนอย่างเป็นระบบและชัดเจน และเป็นแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย และเพิ่มอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับงาน/ปรับอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับงาน เป็นต้น ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เช่น วางระบบให้ชัดเจนและลดขั้นตอนเพื่อความรวดเร็ว เปิดสอบแข่งขันอย่างเป็นระบบ มีข้อสอบมาตรฐานจากส่วนกลางในการทดสอบเหมือน ก.พ. เพื่อคัดเลือกคนเก่ง คนดี คนตั้งใจทำงาน และการสอบแข่งขัน พิจารณาจากประสบการณ์ทำงาน ความสามารถพิเศษ เป็นต้น ด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น สนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร/เพิ่มงบประมาณตามสัดส่วนรายด้าน ตามการประเมิน TOR พยายามจัดสรรเวลาของคนให้มากขึ้น เนื่องจากมีภาระงานสอนค่อนข้างมากรวมถึงภาระงานอื่นๆ โดยงานบางอย่างนำมาคิดภาระงานไม่ได้ และปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาบุคลากร เช่น มหาวิทยาลัยจัดเอง เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านนั้นๆ ได้เข้ารับการพัฒนา เป็นต้น ด้านการธำรงรักษาบุคลากร เช่น เพิ่มงบประมาณในการบรรจุลูกจ้างชั่วคราวหรือขึ้นเงินเดือนให้ลูกจ้างชั่วคราว ควรมีเวทีให้

บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น เช่น KM เป็นต้น และนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป และสร้างขวัญกำลังใจโดยการเพิ่มเงินเดือน เป็นต้น และด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน เช่น วางแนวทางที่ชัดเจนและโปร่งใส กำหนดช่วงเวลาให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนเนื่องจากบางอย่างไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างทันทีทันใด และควรมีการจัดทำเกณฑ์กลางและให้หน่วยงานพิจารณาเพิ่มเติมตามพันธกิจ เป็นต้น

6. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่เป็นเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตราค่าจ้างคน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผล การปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

7. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่มีอายุ 41-50 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยรวม ด้านการวางแผนอัตราค่าจ้างคน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สูงกว่า อายุ น้อยกว่า 30 ปี และ 30-40 ปี

8. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร สูงกว่า ระดับการศึกษาปริญญาตรี

9. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 8 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยรวมสูงกว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 3 ปี และบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 8 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการธำรงรักษาบุคลากร สูงกว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 3 ปี และ 3-5 ปี

10. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่มีรายได้ต่อเดือนในปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

## อภิปรายผล

บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลโดยรวม ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีกระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยทั้งด้านการวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร และมีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ทำให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามแนวคิดของ สูเมธ เดียวอิศเรศ (2529 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีขอบข่ายของการบริหาร ตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง การพัฒนา บำรุงขวัญและการให้พ้นจากงาน เป้าหมายที่สำคัญของการบริหารบุคคลคือการได้มา

ซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน และทำให้เขามีความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้วยงานที่ได้รับมอบหมายจึงจะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปริญญา มะเร็งศรี (2556 : บทคัดย่อ) พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สนิท คงภักดี (2549 : บทคัดย่อ) พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิศรวรรณ รักโคตร (2547 : บทคัดย่อ) พบว่า การปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมและ รายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยรวม ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการชำระรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีสภาพการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันอยู่ในระดับมากแล้วก็ตาม แต่ในความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ยังต้องการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้นกว่าเดิมในทุกๆ มิติ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การชำระรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมเช่นเดียวกัน นั่นหมายถึง การไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554 : 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้

3. ปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง เช่น ขาดแคลนอาจารย์บางสาขา/บุคลากรไม่เพียงพอ

วางแผนอัตรากำลังคนยังไม่เป็นระบบ เป็นต้น ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เช่น ระบบและขั้นตอนค่อนข้างซับซ้อนและล่าช้า การสรรหาบุคลากรยังมีข้อจำกัดเฉพาะกลุ่ม เป็นต้น ด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น งบประมาณในการสนับสนุนไม่เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากร นโยบายในการพัฒนาบุคลากรไม่ชัดเจน เช่น 1 คนให้ใช้งบประมาณกี่บาท/คน/ปี เป็นต้น ด้านการธำรงรักษาบุคลากร เช่น ผู้บริหารอาจจะไม่เข้าใจบุคลากร งบประมาณน้อย สวัสดิการน้อย จึงยากต่อการรักษาบุคลากรที่ดีและเก่งไว้ ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น ยังไม่ชัดเจนในส่วนของรายละเอียดการให้คะแนนและยังไม่โปร่งใสเพียงพอ หน่วยงานขาดระบบเพื่อช่วยในการทำข้อตกลงและประเมินผลรายบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคามด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีกระบวนการซับซ้อนทำให้เกิดความล่าช้า ด้านการพัฒนาบุคลากรไม่ชัดเจนในเรื่องงบประมาณการพัฒนาต่อคน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน เรื่องเกณฑ์ตัวชี้วัดกลางและการให้

คะแนน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราพร พรหมแก้วพันธ์ และจรูณี เก้าเอี้ยน (2555 : บทคัดย่อ) พบว่าปัญหาด้านการวางแผนบุคลากร คือครุย้ายออกจากพื้นที่มากส่งผลต่อการขาดแคลนครู ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือ การบรรจุครูไม่ทันกับความต้องการของสถานศึกษาและไม่ตรงวิชาเอก ด้านการพัฒนาบุคลากร คือ งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอต่อการบำรุงรักษาบุคลากร คือครูขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือครูยังขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องวินัยและการรักษาวินัย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาลิตา วิบุลการ (2555 : บทคัดย่อ) พบว่า นโยบายการบริหารและการดำเนินงาน ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ในปัจจุบัน อาจยังไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามวาระหรือนโยบายของคณะกรรมการบริษัทแล้วจึงกำหนดให้นโยบายทางด้านการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องตรงตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ และยังเป็นแผนการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์แค่ระยะสั้น รายปีเท่านั้น ยังไม่มีการวางแผนบริหาร

จัดการในระยะยาว ทั้งนี้ปัจจุบันผู้บริหารได้เล็งเห็นความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น เริ่มมีการวางรูปแบบการบริหารจัดการเส้นทางเติบโตในตำแหน่ง หรือการวางแผนพัฒนารายบุคคลให้พนักงาน

4. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง เช่น ควรมีการวางแผนระยะยาวทั้งสาขาที่ขาดในปัจจุบันและที่จะขาดในอนาคต จัดทำแผนอย่างเป็นระบบและชัดเจน และเป็นแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย และเพิ่มอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงาน/ปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงาน เป็นต้น ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เช่น วางระบบให้ชัดเจนและลดขั้นตอนเพื่อความรวดเร็ว เปิดสอบแข่งขันอย่างเป็นระบบ มีข้อสอบมาตรฐานจากส่วนกลางในการทดสอบเหมือน ก.พ. เพื่อคัดเลือกคนเก่ง คนดี คนตั้งใจทำงาน และการสอบแข่งขันพิจารณาจากประสบการณ์ทำงาน ความสามารถพิเศษ เป็นต้น ด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น สนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร/เพิ่มงบประมาณตามสัดส่วนรายด้านตามการประเมิน

TOR พยายามจัดสรรเวลาของคนให้มากขึ้น เนื่องจากมีภาระงานสอนค่อนข้างมากรวมถึงภาระงานอื่นๆ โดยงานบางอย่างนำมาคิดภาระงานไม่ได้ และปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาบุคลากร เช่น มหาวิทยาลัยจัดเอง เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านนั้นๆ ได้เข้ารับการ พัฒนา เป็นต้น ด้านการธำรงรักษาบุคลากร เช่น เพิ่มงบประมาณในการบรรจุลูกจ้างชั่วคราวหรือขึ้นเงินเดือนให้ลูกจ้างชั่วคราว ควรมีเวทีให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น เช่น KM เป็นต้น และนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป และสร้างขวัญกำลังใจโดยการเพิ่มเงินเดือน เป็นต้น และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น วางแนวทางที่ชัดเจนและโปร่งใส กำหนดช่วงเวลาให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนเนื่องจากบางอย่างไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างทันทีทันใด และควรมีการจัดทำเกณฑ์กลางและให้หน่วยงานพิจารณาเพิ่มเติมตามพันธกิจ เป็นต้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคามด้านการวางแผนอัตรามีบางหน่วยงานมี การจัดอัตรากำลังไม่เหมาะสมกับงาน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีกระบวนการซับซ้อน ด้านการพัฒนาบุคลากรไม่ชัดเจนในเรื่องงบประมาณการพัฒนาต่อคน



และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังไม่ชัดเจนเรื่องเกณฑ์ตัวชี้วัดกลางและการให้คะแนน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราพร พรหมแก้วพันธ์ และจตุณี แก้วเอี่ยม (2555 : บทคัดย่อ) พบว่า ด้านการวางแผนบุคลากร คือควรมอบหมายงานให้ตรงความรู้ความสามารถของครู ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือควรกำหนดให้ครูดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนละ 4 ปี หรือไม่เกิน 6 ปี เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร คือควรเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้รับการอบรมพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร คือควรเสริมสร้างขวัญกำลังใจและจัดสวัสดิการที่เหมาะสมอย่างเท่าเทียม และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือควรให้ความรู้เรื่องวินัยและการรักษาวินัยแก่ครูทุกคน

5. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่มีอายุ 41-50 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยรวม ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สูงกว่า อายุน้อยกว่า 30 ปี และ 30-40 ปี ทั้งนี้อาจ

เป็นเพราะบุคลากรที่มีอายุมากได้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นระยะเวลาที่ยาวนานเห็นการเปลี่ยนแปลงมาอย่างต่อเนื่องในการบริหารงานบุคคล ซึ่งยังมีประสบการณ์ต่างๆ ด้านงานบุคคล ต่อองค์กรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรด้วย ดังนั้น จึงต้องการที่จะให้มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพในทุกๆ ด้านต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญนี สุคำภา (2554 : บทคัดย่อ) พบว่า บุคลากรของเทศบาลที่มีอายุแตกต่างกัน เห็นว่ามีปัญหาการบริหารงานบุคคล โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน

6. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคลากร สูงกว่า ระดับการศึกษาปริญญาตรี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรที่มีระดับสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่จะเป็นบุคลากรสายวิชาการที่ทำหน้าที่สอนให้ความรู้กับนิสิต ซึ่งเป็นบุคคลที่ต้องการระบบการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน โปร่งใส มีกระบวนการที่สามารถวัดคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร และนอกจากนี้การเป็นอาจารย์

ที่จะนำความรู้มาถ่ายทอดให้คนอื่นได้นั้น จะต้องพัฒนาตนเองก่อนเสมอ จึงต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้เกิดคุณภาพและความรู้แล้วนำมาสู่การปฏิบัติงานให้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราพร พรหมแก้วพันธ์ และจรรณี แก้วเอี่ยม (2555 : บทคัดย่อ) พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมาบตาพุด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 เปรียบเทียบตามตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย

- 1) วุฒิการศึกษา พบว่าภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน
- 2) ประสบการณ์การปฏิบัติราชการ พบว่าภาพรวมแตกต่างกัน

7. บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 8 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาการบริหารงานบุคคลโดยรวม ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการชำระรักษา สูงกว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 3 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรที่มีประสบการณ์มากย่อมเห็นและปฏิบัติตามระบบบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพบทั้งอุปสรรคและได้ร่วมกันวางแผนการบริหารงานบุคคลมาโดยตลอด แต่อย่างไรก็ตาม ยังต้องการที่จะพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของ

มหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นกว่าบุคลากรที่เพิ่มเริ่มปฏิบัติงานใหม่ ที่ยังไม่กล้าแสดงความเห็นหรือต้องปฏิบัติตามระบบที่มหาวิทยาลัยกำหนดเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราพร พรหมแก้วพันธ์ และจรรณี แก้วเอี่ยม (2555 : บทคัดย่อ) พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอมาบตาพุด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 เปรียบเทียบตามตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย

- 1) วุฒิการศึกษา พบว่าภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน
- 2) ประสบการณ์การปฏิบัติราชการ พบว่าภาพรวมแตกต่างกัน

## ข้อเสนอแนะที่มาจากผลการศึกษาวิจัย

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของบุคลากร เพื่อสร้างความพึงพอใจและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคามเพื่อให้ผลการดำเนินงานประสบความสำเร็จต่อไป
2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ควรกำหนดระบบการบริหารงานบุคคลที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสภาพ

แวดล้อมในปัจจุบัน เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

3. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ควรมีการวางแผนระยะยาวทั้งสาขาที่ขาดในปัจจุบันและที่จะขาดในอนาคต จัดทำแผนอย่างเป็นระบบและชัดเจน และเป็นแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย และเพิ่มอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงาน/ ปรับอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงาน เพื่อส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการต่อไป

4. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ควรสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร/เพิ่มงบประมาณตามสัดส่วนรายด้านตามการประเมิน TOR

5. เพิ่มงบประมาณในการบรรจุ ลูกจ้างชั่วคราวหรือขึ้นเงินเดือนให้ ลูกจ้างชั่วคราว ควรมีเวทีให้บุคลากรได้ แสดงความคิดเห็น เช่น KM เป็นต้น และนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป และสร้างขวัญ กำลังใจโดยการเพิ่มเงินเดือน

6. วางแนวทางที่ชัดเจนและโปร่งใส กำหนดช่วงเวลาให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยน เนื่องจากบางอย่างไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างทันทีทันใด

### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่สนับสนุนเงินทุนอุดหนุนการวิจัยจาก งบประมาณเงินรายได้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

### เอกสารอ้างอิง

- กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2559). *สถิติบุคลากร*. <<http://pd.msu.ac.th/pd4/hr/>> 15 กุมภาพันธ์ 2559.
- ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต. (2558). *ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. <[www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.php?bookID=1314&read=true&count=true](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1314&read=true&count=true)> 1 กันยายน 2558.
- ธารพฤษ สัตยารักษ์. (2548). *Human Resource Management หลักการและมุมมอง จากมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ : บริษัท วิสเน็ท จำกัด.
- นิศราวรรณ รักโคตร. (2547). *การบริหารงานบุคคล ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ รม.ม.. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- ปริญญา มะเรืองศรี. (2556). *สภาพ ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4. การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม.. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- ปาลิตา วิบุลากร. (2555). *การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน).* <<http://203.131.210.100/ejournal/wp-content/uploads/2013/03/55019.pdf>> 1 ธันวาคม 2558.
- เพ็ญณี สุคำภา. (2554). *ปัญหาการบริหารงานบุคคลของเทศบาลในเขตอำเภอ กันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม. การศึกษาค้นคว้าอิสระ รป.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2557). *แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2558-2561.* มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วราพร พรหมแก้วพันธ์ และจรรณี เก้าเอี้ยน. (2555). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอ มายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 2.* <[www.hu.ac.th/Symposium2014/proceedings/data/10\\_Education-P/10\\_Education-P-2.pdf](http://www.hu.ac.th/Symposium2014/proceedings/data/10_Education-P/10_Education-P-2.pdf)> 1 ธันวาคม 2558.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2531). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล. (2554). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ = Human resource management.* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกรรม.
- สนธิ คงภักดี. (2549). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม.. จะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.*
- สำนักงานคณะกรรมการบริหารระบบราชการ. (2559). *การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่.* <[http://www.opdc.go.th/content.php?menu\\_id=4&content\\_id=30](http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=30)> 26 มกราคม 2559.
- สุเมธ เตียวอิตเรศ. (2529). *การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน.*
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2551). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.