

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินวิจัยดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระบบการบริหารงานบุคคล และลักษณะการบริหารงานบุคคลใน มจร โดยศึกษาจากเอกสารพระราชบัญญัติ ระเบียบ ข้อบังคับ และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของ มจร แล้ววิเคราะห์ระบบและลักษณะการบริหารงานบุคคลของ มจร ที่มีอยู่และเป็นอยู่จริงตามกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศของมหาวิทยาลัย ในเชิงเอกสาร 2) เพื่อศึกษาระดับสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลที่มีอยู่จริงในปัจจุบันและระดับความพึงประสงค์ต้องการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร มจร ในเนื้อหากการบริหารงานบุคคลในด้านการสรรหา การสอบคัดเลือก การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการจัดสวัสดิการให้บุคลากร จากผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทั้งส่วนกลางวิทยาเขตและวิทยาลัยสงฆ์ ตั้งแต่ระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไปถึงระดับผู้อำนวยการ รวมจำนวน 208 รูป/คน ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Sciences) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ค่าร้อยละ(Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วิเคราะห์ความแปรปรวนชนิดทางเดียวและหาความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและระดับสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันและระดับความพึงประสงค์ต้องการแก้ไข ปัญหาการบริหารงานบุคคลโดยภาพรวมเป็นรายด้าน 3) ศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลใน มจร โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก(In-depth Interview) ผู้บริหารระดับรองอธิการบดีหรือผู้ที่รองอธิการบดีมอบหมายและผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการบริหารงานบุคคลทั้งส่วนกลางและวิทยาเขต มีการจดบันทึกและบันทึกเสียงด้วยเทป วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในลักษณะการเขียนบรรยายสรุป เนื้อหาโดยภาพรวม สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

1. วิเคราะห์ระบบและลักษณะการบริหารงานบุคคลใน มจร โดยศึกษาจากเอกสาร พบว่า

1.1 มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย<sup>1</sup> เป็นสถาบันอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทย มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ และเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางที่เน้นการศึกษาวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนาเป็นหลัก สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และมีการจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีถึงปริญญาเอก ได้งบประมาณจากบุดหนุนของรัฐบาลและจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีหลักการบริหารงานบุคคล<sup>2</sup> ดังนี้ 1) มีการจัดระบบบริหารงานบุคคลที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินภารกิจตามหลักการ ปณิธาน วัตถุประสงค์และภารกิจ 2) ยึดระบบคุณธรรม (Merit System) 3) เข้ายาก ออกง่าย มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องตลอดอายุการทำงานของบุคลากร แต่การบริหารงานบุคคลการจัดโครงสร้างตำแหน่งบุคลากร ตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป ตำแหน่งบริหารวิชาการ ยังมีตำแหน่งซ้ำซ้อนกัน<sup>3</sup> ไม่สอดคล้องกับภาระงานและอาจก่อให้เกิดปัญหาการบริหารงานบุคคลเพิ่มมากขึ้น

1.2 ระบบการสรรหาและการคัดเลือก มหาวิทยาลัยจะแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นชุดหนึ่งเพื่อดำเนินการสรรหาบุคคล โดยพิจารณาจาก 1) ใบสมัคร คุณสมบัติ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ 2) การสอบสัมภาษณ์ จะพิจารณาจากการแสดงความสามารถ ท่วงทีในการแสดงออก 3) ใช้ระบบสัญญาจ้างและให้ทดลองปฏิบัติงาน 4) มีคณะกรรมการพิจารณากลับกรองความเหมาะสมตามหลักเกณฑ์ก่อนได้สถานภาพประจำ ส่วนการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการ และสายปฏิบัติการฯ ก็จะมีลักษณะคล้ายๆ กันกับการสรรหา จะแตกต่างตรงที่การสอบคัดเลือกมีการสอบข้อเขียนเท่านั้น

1.3 หลักเกณฑ์วิธีการกำหนดตำแหน่งและการเข้าสู่ตำแหน่งตามโครงสร้างตำแหน่ง มีดังนี้

1.3.1 กลุ่มตำแหน่งบริหารวิชาการ ยึดหลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดตำแหน่งตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับชื่อตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจากตำแหน่ง คุณสมบัติของบุคคล การเข้าสู่ตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่ง ซึ่งกำหนดไว้เป็นการเฉพาะแตกต่างจากระบบและวิธีการกำหนดตำแหน่งสำหรับกลุ่มตำแหน่งงานอื่น และในกลุ่มตำแหน่งบริหารวิชาการนี้ ได้แก่ ตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี/คณบดีหรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่า

<sup>1</sup>มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, "ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 114 ตอนที่ 51 ก 2540", หน้า 24.

<sup>2</sup>อ้างแล้ว, มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, "แผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย", (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2547), หน้า 7.

<sup>3</sup>อ้างแล้ว, มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, หลักการบริหารงานบุคลากร, พ.ศ. 2548, หน้า 12.

ผู้ช่วยอธิการบดี/รองคณบดี/รองผู้อำนวยการ และตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชาหรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่า สำหรับการแต่งตั้งบุคคลดำรงตำแหน่งบริหารวิชาการหรือการแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งในกลุ่มบริหารวิชาการ มหาวิทยาลัยใช้ระบบกระบวนการสรรหา มีคณะกรรมการกำหนดรูปแบบวิธีการให้ เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยอาจแต่งตั้งจากพนักงานมหาวิทยาลัย กลุ่มตำแหน่งวิชาการ(หรือกลุ่มอื่น) ดำรงตำแหน่ง หรืออาจรับบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัยผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ทางการบริหารสูงเข้ามาดำรงตำแหน่งบริหารวิชาการได้

1.3.2 กลุ่มตำแหน่งสายวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่ง อาจารย์ มีการจำแนกตำแหน่ง ระดับหรือฐานะของตำแหน่ง โดยใช้ระบบการกำหนดตำแหน่งตามบุคคลหรือตามความเชี่ยวชาญของบุคคลเป็นหลัก และในสวนประเภทผู้สอนดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ สำหรับการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเป็นบุคลากรสายวิชาการ(อาจารย์) สภามหาวิทยาลัย<sup>1</sup> ได้กำหนดอัตราส่วนไว้ว่า พระภิกษุ 60% ฆราวาส 40% มีหลักการกำหนด คุณวุฒิปริญญาโทขึ้นไป เป็นการสรรหาและสอบคัดเลือก เปิดโอกาสให้สรรหาและบรรจุบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัยเข้ามาดำรงตำแหน่งในสายงานสอน ได้ทุกระดับ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน สำหรับกรณีบุคคลภายนอกที่มีประสบการณ์อาจนำประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาเพื่อกำหนดเงินเดือนเพิ่มจากอัตราเงินเดือนขั้นแรกบรรจุในแต่ละระดับได้

1.3.3 กลุ่มตำแหน่งสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป สภามหาวิทยาลัย<sup>2</sup> กำหนดอัตราส่วนไว้ว่า พระภิกษุ 50% ฆราวาส 50% โดยส่วนมากจะกำหนดวุฒิปริญญาตรี และจะใช้ระบบการกำหนดตำแหน่งตามงาน คือ การกำหนดตำแหน่งตามความยากง่ายของงาน แบ่งกลุ่มตำแหน่งตามที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกำหนด

#### 1.4 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.4.1 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรปีละ 2 ครั้ง คือ 6 เดือนประเมิน 1 ครั้ง มีหลักเกณฑ์และระบบในการประเมิน ดังนี้ 1) จัดให้มีระบบการประเมินที่ได้มาตรฐานเป็นธรรมและโปร่งใส 2) มีองค์คณะบุคคลถ่วงดุลการประเมิน 3) ให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลประเมินให้บุคลากรได้รับทราบ และ 4) จะเน้นการนำผลประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาบุคลากร

<sup>1</sup>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, มติสภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในคราวประชุมครั้งที่ 4/2546, เรื่องบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2546, หน้า 9.

<sup>2</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.

1.4.2 ปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ 1) ผลสำเร็จของงาน, ปริมาณงาน, พฤติกรรมการทำงาน, คุณลักษณะส่วนบุคคล 2) ผลหรือถ่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัย 3) ระดับการประเมิน กำหนดระดับตามที่แต่ละมหาวิทยาลัยกำหนด 4) ประเมินทุกภาคการศึกษาที่มหาวิทยาลัยกำหนด

1.4.3 การขึ้นเงินเดือนประจำปี มหาวิทยาลัยพิจารณาให้ความดีความชอบแก่บุคลากร โดยการขึ้นเงินเดือน ซึ่งกระทำปีละ 1 ครั้งภายในเงินประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย และมีวิธีพิจารณาจัดสรรอัตราการขึ้นเงินเดือนแก่บุคลากรโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้พิจารณาจัดสรรในอัตราร้อยละจากเงินเดือน ดังนั้นจะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง แต่มีการพิจารณาให้ความดีความชอบโดยการขึ้นเงินเดือนปีละครั้ง

1.4.4 คุณสมบัติและหลักเกณฑ์การพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี ยึดตามประกาศมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย<sup>1</sup> เรื่องการเลื่อนขึ้นเงินเดือนบุคลากร พ.ศ. 2542 โดยให้เป็นไปตามเกณฑ์แบ่งช่วงชั้นและอัตราการขึ้นเงินเดือน (อัตราร้อยละของผลงาน) และผลงานที่บุคคลนั้นได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้งให้แต่ละส่วนงานทั้งส่วนกลางและวิทยาเขตดำเนินการขึ้นเงินเดือนแก่บุคลากรตามหลักเกณฑ์การแบ่งช่วงชั้น/อัตราร้อยละ ตลอดจนคู่มือและกรอบการพิจารณาของคณะกรรมการที่มหาวิทยาลัยกำหนด และต้องไม่เกินกรอบวงเงินงบประมาณที่จัดสรรให้

1.5 การจัดสวัสดิการในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยศึกษาจากเอกสาร พบว่า

1.5.1 สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลของบุคลากรหนึ่งรายและบุคคลในครอบครัว ในทุกรกรณี เบิกได้ไม่เกินปีละ 20,000 บาท ลูกจ้างชั่วคราวหนึ่งราย มีสิทธิเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ไม่เกินปีละ 10,000 ให้เบิกได้เฉพาะลูกจ้างชั่วคราวเท่านั้น ไม่รวมถึงที่ปรึกษาอธิการบดี ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการ และบัณฑิตทดลองปฏิบัติงาน ต่อมามติ<sup>2</sup> คณะกรรมการบริหารงานบุคคลในคราวประชุมครั้งที่ 1/2550 เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ 4 มกราคม พ.ศ.2550 มีมติให้เบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลตามหลักการในการจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาล(เพิ่มเติม) แก่บุคลากรหนึ่งรายได้ไม่เกิน 100 เปอร์เซ็นต์ จาก

<sup>1</sup>อ้างแล้ว, ประกาศมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย “เรื่องการเลื่อนขึ้นเงินเดือนบุคลากร พ.ศ. 2542”, หน้า 42.

<sup>2</sup>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, มติคณะกรรมการบริหารงานบุคคลครั้งที่ 1/2550 เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ 4 มกราคม พ.ศ.2550.



ให้กู้ไม่เกินร้อยละ 100 ของราคาประเมิน แต่ไม่เกินร้อยละ 100 ของราคาซื้อขายทุกประเภทหักประกัน และวัตถุประสงค์การขอกู้ ไม่รวมที่ดินเปล่า

1.5.3 สวัสดิการเงินค่าตอบแทนผู้เกษียณอายุการทำงาน มีหลักเกณฑ์ให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานติดต่อกันไม่เกินหนึ่งปี ได้เงินค่าตอบแทนเป็นจำนวนหนึ่งเท่าของอัตราค่าจ้างเดือนสุดท้าย ปฏิบัติงานติดต่อกันไม่เกินสามปี ได้เงินค่าตอบแทนเป็นจำนวนสามเท่าของอัตราค่าจ้างเดือนสุดท้าย ปฏิบัติงานติดต่อกันเกินกว่าสามปีแต่ไม่เกินสิบปี ได้เงินค่าตอบแทนเป็นจำนวนหกเท่าของอัตราค่าจ้างเดือนสุดท้าย และบุคลากรที่ปฏิบัติงานติดต่อกันเกินสิบปี ได้ค่าตอบแทนเป็นจำนวนสิบเท่าของอัตราค่าจ้างเดือนสุดท้าย

1.5.4 สวัสดิการเงินกองทุน ได้แก่ สวัสดิการเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งจัดทะเบียนแล้ว คือ เงินสะสมของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย และที่มีผู้อุทิศให้และดอกผลนิตินัยทรัพย์สินของกองทุนมีคณะกรรมการดำเนินการตามพระราชบัญญัติกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โดยมีอัตราเงินเดือนสะสม 4 % สมทบ 8 % รวม 12 %

1.5.5 สวัสดิการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย<sup>1</sup> จะพัฒนาบุคลากรในลักษณะให้ทุนศึกษาต่อในประเทศ ระดับปริญญาโท ให้ไม่เกินทุนละ 300,000 บาท และในระดับปริญญาเอก ให้ไม่เกินทุนละ 540,000 บาท ทุนศึกษาต่อในต่างประเทศ ระดับปริญญาโท ให้ไม่เกินทุนละ 600,000 บาท และในระดับปริญญาเอก ให้ไม่เกินทุนละ 1,200,000 บาท

1.5.6 สวัสดิการเกี่ยวกับการแต่งกายหรือเครื่องแบบของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย<sup>2</sup> กำหนดให้มีเครื่องแบบสำหรับบุคลากรฆราวาส 3 ชนิด คือ 1. เครื่องแบบปกติขาวหรือปกติกากีคอพับ 2. เครื่องแบบครึ่งยศ 3. เครื่องแบบเต็มยศ เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย จรรโลงไว้ซึ่งความภาคภูมิใจสมศักดิ์ศรีและสวัสดิการเกี่ยวกับความดีความชอบ โดยพิจารณาให้บุคลากรได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ตามบัญชี 18 (หน่วยงานลักษณะพิเศษ)

1.5.7 สวัสดิการนันทนาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมทำบุญในวันขึ้นปีใหม่และกิจกรรมวันเกษียณอายุการทำงานของบุคลากร จัดให้มีการเล่นกีฬา สวัสดิการอื่นๆ ที่มหาวิทยาลัยสงฆ์กำลังดำเนินการหรือหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม เช่น สวัสดิการกองทุนเงิน

<sup>1</sup>อ้างแล้ว, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ประกาศมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรื่องการให้ทุนบุคลากรศึกษาต่อ พ.ศ. 2545, หน้า 37.

<sup>2</sup>อ้างแล้ว, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ประกาศมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, เรื่องแต่งกายหรือเครื่องแบบสำหรับบุคลากรฆราวาส พ.ศ. 2542, หน้า 137.

ทดแทน กองทุนเงินสะสมสำหรับบุคลากร สวัสดิการเยี่ยมไข้ ค่าฌาปนกิจศพ และการพัฒนาหลักเกณฑ์ค่าล่วงเวลาทำงานให้เหมาะสม การจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี การบริการยานพาหนะแก่บุคลากร สวัสดิการที่พัก และการพิจารณาให้ได้รับรางวัลต่างๆ เป็นต้น

โดยภาพรวมแล้วสวัสดิการในมหาวิทยาลัยยังไม่เหมาะสมและสมควรมีการปรับปรุงแก้ไขในทุกประเภทสวัสดิการ สมควรจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล ค่าตอบแทนผู้เกษียณอายุการทำงาน ค่าทำงานล่วงเวลา การพิจารณาให้สวัสดิการความดีความชอบ การให้รางวัลประจำปี สวัสดิการนันทนาการและการกีฬาต่างๆ สมควรเป็นไปตามภาวะเศรษฐกิจ โดยการบริหารกำกับ ดูแลของมหาวิทยาลัย

2. จากการวิจัยเชิงสำรวจระดับสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และระดับความพึงประสงค์ต้องการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารใน มจร ระดับหัวหน้าฝ่ายถึงระดับผู้อำนวยการ พบว่า

2.1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นฆราวาส คิดเป็นร้อยละ 66.9 และเป็นพระภิกษุ คิดเป็นร้อยละ 33.1 อายุส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-51 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.3 และมีอายุระหว่าง 3-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.4 วุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 54.4 และอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 37 ประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.1 และ 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.0 วิทยาลัยเขต พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มาจาก ส่วนกลาง คิดเป็นร้อยละ 22.0 และ วิทยาเขตนครราชสีมา คิดเป็นร้อยละ 10.3

2.2 ด้านการสรรหา ระดับสภาพปัญหาในปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3.26 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และระดับความพึงประสงค์ที่ต้องการแก้ไข โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก 3.64 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เกือบทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อ 4 กำหนดนโยบายการสรรหาบุคลากรไว้เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และมีใบสมัครและรายละเอียดคุณสมบัติผู้สมัครครบถ้วน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

2.3 ด้านการคัดเลือก ระดับสภาพปัญหาในปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3.28 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เกือบทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อ 20 ปัจจุบันใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือก อยู่ในระดับมาก และระดับความพึงประสงค์ที่ต้องการแก้ไข โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับ

มาก 3.59 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เกือบทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อ 12 ช่วงระยะเวลาที่เปิดสอบคัดเลือกบุคคลในปัจจุบัน และข้อ 16 มีใบสมัครและรายละเอียดคุณสมบัติ ผู้สมัครอย่างครบถ้วนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

2.4 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ระดับสภาพปัญหาในปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3.28 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และระดับความพึงประสงค์ที่ต้องการแก้ไขโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก 3.78 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับสภาพปัญหาในปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3.26 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และระดับความพึงประสงค์ที่ต้องการแก้ไข โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก 3.65 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.6 ด้านการจัดสวัสดิการ ระดับสภาพปัญหาในปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3.22 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และระดับความพึงประสงค์ที่ต้องการแก้ไขโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก 3.69 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2.7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในปัจจุบันกับปัจจัยส่วนบุคคล ด้านการสรรหาและด้านการคัดเลือก มีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคล คือ ประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารในการบริหารงานบุคคล ส่วนด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคล คือ วุฒิการศึกษา แต่ด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากร ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารในการบริหารงานบุคลากร

2.8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงประสงค์ที่ต้องการแก้ไข กับปัจจัยส่วนบุคคล ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการจัดสวัสดิการ ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารในการบริหารงานบุคคล

3. ผลจากการศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยการสัมภาษณ์ พบว่า

3.1 ระบบบริหารงานบุคคลของ มจร โดยภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดี เพราะมีพระราชบัญญัติและระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลเป็นแนวทางปฏิบัติ การบริหารงานบุคคลยึดระบบคุณธรรม (Merit System) และยึดหลักการ “เข้ายากออกง่าย” มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ จริงจังและต่อเนื่องตลอดอายุงาน ซึ่งผู้บริหารได้ให้ความสำคัญในการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี จะเห็นได้ชัดจากการนำระบบคุณธรรมเข้ามาใช้มากขึ้น และพยายามที่จะปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับและหลักเกณฑ์ต่างๆ เพื่อให้เอื้อต่อการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน

3.2 สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลใน มจร. โดยภาพรวม พบว่า ระเบียบข้อบังคับ และประกาศของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอันเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลยังไม่ครอบคลุมและไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม เช่น เรื่องการเบิกค่ารักษาพยาบาลของบุคลากรไม่เป็นไปตามระเบียบมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ว่าด้วยเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ. 2544 ข้อ 16 (2) และ ข้อ 25 และเรื่อง การให้ทุนบุคลากรศึกษาต่อ พ.ศ. 2544 ยังไม่ครอบคลุมและผู้ได้รับทุนไม่ปฏิบัติตามสัญญารับทุน ขาดความเข้าใจในระเบียบประกาศของมหาวิทยาลัย เรื่องการพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2544 ตลอดจนการไม่กระจายอำนาจทางการบริหาร ผู้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารยังกระจุกอยู่ส่วนกลาง การไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นต้น ดังนั้นสมควรปรับปรุงแก้ไขระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศอันเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมในปัจจุบัน

3.3 แนวทางหรือวิธีการพัฒนาการจ้าง การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล พบว่ามหาวิทยาลัยจะแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาดำเนินการสอบคัดเลือกและสรรหาบุคคล และในอนาคตมหาวิทยาลัยควรพัฒนาแผนกำลังคน เช่น พัฒนาหลักเกณฑ์กำหนดคุณสมบัติใหม่ วิธีการควรเป็นการสอบคัดเลือกทั้งหมด และกำหนดรับสมัครผู้สำเร็จการศึกษาปริญญาโทหรือปริญญาเอก ควรกำหนดอายุไม่เกิน 45 ปี ถ้าเป็นตำแหน่งสายปฏิบัติการ กำหนดรับสมัครผู้สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีหรือปริญญาโท ควรกำหนดอายุไม่เกิน 40 ปี เป็นต้น จึงได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามสายงาน และได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง

### 3.4 แผนการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร พบว่า

3.4.1 มหาวิทยาลัยมีนโยบายพัฒนาบุคลากรในลักษณะให้ทุนการศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนาทางวิชาการ และการทำวิจัย และได้ส่งเสริมให้บุคลากรเดิมทางไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ และได้ดำเนินการตามประกาศมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรื่อง การให้ทุนบุคลากรศึกษาต่อ พ.ศ. 2544

3.4.2 แผนการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในอนาคต ควรมีหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ควรเพิ่มจำนวนทุน และจำนวนเงินในการให้ทุนการศึกษา พัฒนาสวัสดิการบุคลากรให้ครบวงจร คือ จัดให้ครอบคลุมทุกด้าน กระจายทุนให้ครอบคลุมบุคลากร และสอดคล้องกับการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับ ควรติดตามผลบุคลากรลาศึกษาและสำเร็จการศึกษา และควรปรับปรุงแก้ไขระเบียบ ประกาศ และหลักเกณฑ์การให้ทุนการศึกษา ควรให้ทุนการศึกษาตามสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยขาดแคลน และควรจัดสรรทุนเป็นลักษณะที่ยืดหยุ่น ตามความเหมาะสมและความจำเป็นในแต่ละภูมิภาคและสาขาวิชาที่ผู้รับทุนไปศึกษา ควรเพิ่มทุนสนับสนุนการทำวิจัยและการไปศึกษาดูงานและการเข้าร่วมสัมมนา สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นประโยชน์ได้ในส่วนงาน

### 3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า

3.5.1 มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรปีละ 2 ครั้ง คือ 6 เดือนประเมิน 1 ครั้ง มีหลักเกณฑ์ในการประเมิน คือ 1) มีระบบการประเมินที่ได้มาตรฐานเป็นธรรมและโปร่งใส 2) มีองค์คณะบุคคลกลั่นกรองผลการประเมิน 3) ให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลประเมินให้บุคลากรได้ทราบ และ 4) จะเน้นการนำผลประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาบุคลากร

3.5.2 ปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน คือ 1) ผลสำเร็จของงาน, ปริมาณงาน, พฤติกรรมการทำงาน, คุณลักษณะส่วนบุคคล 2) ผลหรือถ่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัย 3) ระดับการประเมิน ตามที่แต่ละมหาวิทยาลัยกำหนด 4) ประเมินทุกภาคการศึกษา

3.5.3 การขึ้นเงินเดือนประจำปีจะพิจารณาให้ความดีความชอบแก่บุคลากร โดยการขึ้นเงินเดือน ปีละ 1 ครั้ง ภายในเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย และมีวิธีพิจารณาจัดสรรอัตราการขึ้นเงินเดือนแก่บุคลากรโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้พิจารณาจัดสรรในอัตราร้อยละจากเงินเดือน คุณสมบัติและหลักเกณฑ์การพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปียึดตามประกาศมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ว่าด้วยการขึ้นเงินเดือน พ.ศ. 2550 ให้เป็นไปตามเกณฑ์แบ่งช่วงชั้น และอัตราการขึ้นเงินเดือน(อัตรา%ของผลงาน) และผลงานที่บุคคลนั้นได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากคณะประเมินผลการปฏิบัติงานฯ ที่มหาวิทยาลัยฯ แต่งตั้ง และให้แต่ละส่วนงานทั้งส่วนกลางและวิทยาเขตดำเนินการขึ้นเงินเดือนแก่บุคลากรตามหลักเกณฑ์การแบ่งช่วงชั้น/อัตราร้อยละ ตลอดจนคู่มือและกรอบการพิจารณาของคณะกรรมการที่มหาวิทยาลัยกำหนด และต้องไม่เกินกรอบวงเงินงบประมาณที่จัดสรรให้

### 3.6 การจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัยปัจจุบันและ พบว่า

3.6.1 ปัจจุบันการจัดสวัสดิการในมหาวิทยาลัยยังไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม มีสวัสดิการหลายอย่างที่ควรดำเนินการปรับปรุงแก้ไขโดยเฉพาะสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลที่กำลังจะหาแนวทางปรับปรุงให้บุคลากรสามารถเบิกได้เพิ่มมากขึ้น เช่น เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2552 ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยมีมติอนุมัติให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2540 มาตรา 19 (10) (11) และ (15) กรณีการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลบุคลากรและบุคคลในครอบครัว และการตรวจสุขภาพประจำปีสำหรับลูกจ้างชั่วคราว

3.6.2 สวัสดิการเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งจดทะเบียนแล้ว คือ เงินสะสมของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย และที่มีผู้อุทิศให้และดอกผลนิตินัยทรัพย์สินของกองทุนมีคณะกรรมการดำเนินการตามพระราชบัญญัติกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โดยมีอัตราเงินเดือนสะสม 4 % สมทบ 8 % รวม 12 % แต่ควรปรับปรุงการบริการให้ข้อมูลข่าวสารให้สมาชิกได้รับทราบมากยิ่งขึ้น ควรปรับปรุงการประชุมสัมพันธ์ การบริการข้อมูลของกองทุนฯ รวมทั้งข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับกองทุน จัดหาบุคลากรที่เหมาะสมมาทำหน้าที่บริการข้อมูลข่าวสารให้สมาชิกกองทุนได้รับทราบโดยเร็ว ทั้งทางด้านเอกสารและทาง Internet ที่ทันสมัย ศึกษาวิธีการลงทุนเฉพาะที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด แต่ได้ผลตอบแทนสูง

3.6.3 ในอนาคตควรมีการประชุมหารือเกณฑ์ของความพอเหมาะในสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลในมหาวิทยาลัยครอบคลุมไปถึงบุคคลในครอบครัว บิดา มารดา หรือญาติพี่น้อง จัดสวัสดิการสอดคล้องกับองค์กรอื่นๆ พัฒนาสวัสดิการค่าเล่าเรียนบุตร สวัสดิการเกษียณอายุ สวัสดิการแรงจูงใจในการทำงาน ควรจัดสวัสดิการประกันชีวิตในกรณีปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงภัย และสมควรเพิ่มค่าตอบแทนให้ผู้เกษียณอายุการทำงานให้มากขึ้น สมควรจัดให้มีกิจกรรมพิเศษต่างๆ โดยส่งเสริมให้บุคลากรออกกำลังกาย ร่างกายจะได้แข็งแรง และมีสุขภาพดีสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.7 มหาวิทยาลัยต้องยึดหลักการที่ว่าบุคลากรต้องได้รับค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ไม่น้อยกว่าที่กฎหมายดังกล่าวกำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2540 มาตรา 11 ที่กำหนดไว้ว่า “กิจการของมหาวิทยาลัยไม่ได้อยู่ในข้อบังคับแห่งกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์และการประกันสังคม และกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน แต่ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยควรได้รับประโยชน์ตอบแทนไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม และกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน” ซึ่งมีความสอดคล้องกับมติคณะกรรมการบริหารงานบุคคลในคราวประชุมครั้งที่ 6/2552 เมื่อวันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2552 มีมติมอบให้คณะกรรมการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับร่างระเบียบมหาวิทยาลัยฯ

ว่าด้วยเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล ดำเนินการศึกษาข้อมูลปรับปรุงแก้ไขระเบียบมหาวิทยาลัยฯ ว่าด้วยเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ. 2544 โดยให้ยึดหลักการตามมาตรา 11 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2540 และขอให้พิจารณาจัดประโยชน์ตอบแทนลูกจ้างชั่วคราวให้ได้รับสิทธิประกันตนตามกฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม และสมควรจัดสวัสดิการที่เหมาะสมเพิ่มขึ้น โดยการออกระเบียบ ข้อบังคับ ว่าด้วยการประกันสังคม และกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทนให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นการชี้ชัดเพื่อการนี้ๆ โดยเฉพาะ เช่น ในปัจจุบันกำลังจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์พึ่งตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเมื่อมีความจำเป็นเร่งด่วนสมาชิกสามารถกู้ยืมเงินได้ เป็นต้น

3.8 ในอนาคตมหาวิทยาลัยต้องมีมาตรการพัฒนาบุคลากรมีหลักสูตรเป็นการเฉพาะ และต้องเร่งแก้ไขการบริหารงานบุคคลใหม่ทั้งหมด แต่มหาวิทยาลัยควรยึดหลักธรรมที่ว่า “สัปปายะ” คือ มีสถานที่พักดี ที่อยู่มั่นคง อาหารพร้อมและดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี ได้ทำงานในหน้าที่ที่ดี ที่ตนถนัดและชอบ มีความเพลิดเพลินสนุกสนานในการทำงาน มีงานเหมาะสมกับความสามารถของตน แต่ที่สำคัญยิ่งในขณะนี้ต้องเร่งดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้ 1) สวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล การจัดสรรที่พักอาศัย สวัสดิการด้านอาหาร สวัสดิการด้านการเดินทางหรือยานพาหนะ สวัสดิการด้านการประกันภัย 2) เรื่องขวัญกำลังใจ ควรมีรางวัลให้ประจำปี โดยแบ่งเงินปันผลเมื่อสิ้นปี 3) ควรมีการอบรมให้บุคลากรรู้จักประหยัด อดออม มีกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ หรือมีสหกรณ์ออมทรัพย์ในการพึ่งตนเองและช่วยเหลือกัน 4) ควรมีที่พักที่อยู่อาศัยให้บุคลากรทั้งพระภิกษุและฆราวาส และสวัสดิการร้านอาหาร ยารักษาโรคหรือจัดห้องรักษาพยาบาลประจำมหาวิทยาลัย 5) สมควรปรับปรุงแก้ไขระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอันเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และควรมีหลักสูตรให้การฝึกอบรมบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้เข้าใจระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศของมหาวิทยาลัย และให้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

## 5.2 อภิปรายผล

ผลการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผลโดยแบ่งการอภิปรายผลออกเป็น 5 ข้อดังนี้

1. จากข้อค้นพบผลการวิจัยระบบและลักษณะการบริหารงานบุคคลใน มจร พบว่ามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทย มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ และเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางที่เน้น

การศึกษาวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนาเป็นหลัก มีการจัดระบบบริหารงานบุคคลที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินภารกิจตามหลักการ ปณิธาน วัตถุประสงค์และภารกิจ ยึดระบบคุณธรรม เข้ายาก ออกง่าย มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องตลอดอายุการทำงานของบุคลากร แต่การบริหารงานบุคคลการจัดโครงสร้างตำแหน่งบุคลากร ตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป ตำแหน่งบริหารวิชาการ จะเห็นได้ว่ายังมีตำแหน่งที่ซ้ำซ้อนกันไม่สอดคล้องกับภาระงานและอาจจะก่อให้เกิดปัญหาการบริหารงานบุคคลเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารใน มจร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันและการบริหารงานบุคคลที่พึงประสงค์ของผู้บริหารใน มจร. ทุกด้านทั้ง 5 ด้านเกี่ยวกับสภาพปัญหาในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นว่ามีคามพึงประสงค์ที่ต้องการแก้ไขปัญหายุ่งอยู่ในระดับมาก จะเห็นว่าการปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เพื่อให้การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กฤติมา มังคลาภรณ์<sup>1</sup> พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันทั้ง 7 ด้าน และผู้บริหารเห็นว่ามีการปฏิบัติในระดับที่น่าพอใจส่วนอาจารย์เห็นว่าการบริหารงานบุคคลทั้ง 7 ด้านยังมีการปฏิบัติไม่เหมาะสม ควรมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เพื่อให้การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และจากผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการบริหารงานบุคคล มจร ในปัจจุบันและความพึงประสงค์ที่ต้องการแก้ไขทุกด้าน พบว่า ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยไม่แตกต่างกัน

2. จากข้อค้นพบผลการวิจัยด้านการสรรหาและการสอบคัดเลือกบุคคล จากการศึกษาเอกสาร พบว่า มหาวิทยาลัยจะแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาจากใบสมัคร คุณสมบัติ วุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ การสอบสัมภาษณ์ การแสดงความสามารถ ท่วงทีในการแสดงออก ใช้ระบบสัญญาจ้างและให้ทดลองปฏิบัติงาน มีคณะกรรมการพิจารณากลับกรองความเหมาะสมตามหลักเกณฑ์ก่อนได้สถานภาพประจำ ส่วนการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการ และสายปฏิบัติการจะมีลักษณะคล้ายๆ กันกับการสรรหา จะแตกต่างกันตรงที่การสอบคัดเลือกมีการสอบข้อเขียน มีหลักเกณฑ์ วิธีการกำหนดตำแหน่งและการเข้าสู่ตำแหน่งตามโครงสร้างตำแหน่ง คือ การบรรจุ

<sup>1</sup>กฤติมา มังคลาภรณ์, "การศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน", (กรุงเทพมหานคร: รายงานวิจัย, คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), หน้า 104.

<sup>2</sup>อ้างแล้ว, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, มติสภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในคราวประชุมครั้งที่ 4/2546. หน้า 9.

และแต่งตั้งบุคคลเป็นบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัย<sup>1</sup> ได้กำหนดอัตราส่วนไว้ว่า พระภิกษุ 60% ขวราวาส 40% มีหลักการกำหนด คุณวุฒิปริญญาโทขึ้นไป เป็นการสรรหาและสอบคัดเลือกสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยมีการกำหนดอัตราส่วนไว้ว่า พระภิกษุ 50% ขวราวาส 50% โดยส่วนมากจะกำหนดคุณวุฒิปริญญาตรี และจะใช้ระบบการกำหนดตำแหน่งตามงาน คือ การกำหนดตำแหน่งตามความยากง่ายของงาน แบ่งกลุ่มตำแหน่งตามที่มีมหาวิทยาลัยกำหนด และจากการสำรวจระดับสภาพปัญหาและระดับความต้องการแก้ไขปัญหาด้านการสรรหาและการคัดเลือกในปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อหาความสัมพันธ์ปัจจัยส่วนบุคคลคือ ประสบการณ์ในการทำความสัมพันธ์กัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เสน่ห์ ผดุงญาติ<sup>2</sup> ที่ศึกษาพบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ อายุราชการทำงาน ระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อเกณฑ์การให้ค่าตอบแทนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และสอดคล้องกับ พะยอม วงษ์สารศรี กล่าวว่าการสรรหาจะเริ่มต้นจากการแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์การ ความสำเร็จขึ้นอยู่กับขององค์การอยู่ที่คุณภาพคน การสรรหาและการคัดเลือกคนย่อมมีความสำคัญ พันัส หันนาคินทร์<sup>3</sup> กล่าวถึงขั้นตอนการสรรหาบุคลากรไว้ว่า 1) กำหนดนโยบายในการสรรหา นโยบายต้องแถลงเป็นลายลักษณ์อักษรให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมพอที่จะนำไปปฏิบัติได้ เช่น กระบวนการคัดเลือกจะมีวิธีการอย่างไร จะใช้การสอบการสัมภาษณ์หรือวิธีอื่น 2) กำหนดลักษณะงานให้ผู้สนใจจะเข้ามาทำงานทราบ เพื่อป้องกันความเข้าใจผิดและความผิดหวังเมื่อเข้ามาทำงาน สมาน รัชชโยภฤษฎี และสุธี สุทธิสมบุญ<sup>4</sup> กล่าวว่า การสรรหาตัวบุคคล คือ กระบวนการเสาะหาบุคคลและจูงใจให้เขาสมัครเข้าทำงานในหน่วยงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องเริ่มขึ้นหลังจากหน่วยงานทราบแน่ชัดแล้วว่า มีความต้องการบุคคลเข้ามาทำงานในตำแหน่งใด การสรรหาบุคคลอาจสรรหาจากใหญ่ ๆ ได้ 2 แหล่ง คือ สรรหาจากภายในหน่วยงานและสรรหาบุคคลจากภายนอกหน่วยงาน สอดรับกับวรรณารถ แสงมณี<sup>5</sup> กล่าวว่า

<sup>2</sup> เสน่ห์ ผดุงญาติ, **สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษาสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน**, รายงานผลการวิจัย, (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประจวบคีรีขันธ์, 2545), หน้า 10.

<sup>3</sup> พันัส หันนาคินทร์, **หลักการบริหารโรงเรียน**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2542), หน้า 18.

<sup>4</sup> สมาน รัชชโยภฤษฎี และสุธี สุทธิสมบุญ, **หลักการบริหารเบื้องต้น**, พิมพ์ครั้งที่ 19 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สัมพันธ์, 2544), หน้า 5.

<sup>5</sup> วรรณารถ แสงมณี, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: งานตำราวิชาการ คณะครุศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2543), หน้า 132.

วิธีการสรรหามีมากมายหลายสิบวิธีและไม่มีวิธีไหนที่จะรับประกันได้ว่าดีที่สุด แต่สิ่งที่สำคัญ อยู่ที่วัตถุประสงค์ของการสรรหาแผนการสรรหาและวิธีการสรรหา สรรหาคนไปทำอะไร ต้องการคุณลักษณะอย่างไร ควรจะมุ่งไปสรรหาจากจุดไหน มีแผนการสรรหาวิธีสรรหาอย่างไร ต้องเลือก

วิธีสรรหาที่เหมาะสมที่สุด และการสรรหา (Recruitment) คือ กระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ วุฒิทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆ ที่องค์การกำหนดเปิดรับสมัคร

สำหรับผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ศึกษาแนวทางหรือวิธีการพัฒนาการจ้าง การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล พบว่า มหาวิทยาลัยจะแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาดำเนินการสอบคัดเลือกและสรรหาบุคคล และในอนาคตมหาวิทยาลัยควรพัฒนาแผนกำลังคน เช่น พัฒนาหลักเกณฑ์กำหนดคุณสมบัติใหม่ วิธีการควรเป็นการสอบคัดเลือกทั้งหมด และกำหนดรับสมัครผู้สำเร็จการศึกษาปริญญาโทหรือปริญญาเอก ถ้าเป็นตำแหน่งสายปฏิบัติการ กำหนดรับสมัครผู้สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีหรือปริญญาโท มีประสบการณ์ทำงาน จึงได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามสายงาน และได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง

3. จากข้อค้นพบผลการวิจัยด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาเอกสาร พบว่า การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยจะพัฒนาบุคลากรในลักษณะให้ทุนศึกษาต่อในประเทศ ระดับปริญญาโท ให้ไม่เกินทุนละ 300,000 บาท และในระดับปริญญาเอก ให้ไม่เกินทุนละ 540,000 บาท ทุนศึกษาต่อในต่างประเทศ ระดับปริญญาโท ให้ไม่เกินทุนละ 600,000 บาท และในระดับปริญญาเอก ให้ไม่เกินทุนละ 1,200,000 บาท และการให้บุคลากรลาไปฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และปฏิบัติการวิจัยให้ตามหลักเกณฑ์และความจำเป็นหรือเป็นสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยขาดแคลน จากการศึกษาสำรวจระดับสภาพปัญหาในปัจจุบัน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และระดับความพึงประสงค์ที่ต้องการแก้ไข โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคล คือ วุฒิการศึกษา สอดคล้องกับที่สมพงษ์ เกษมสิน<sup>1</sup> ได้สรุปถึงวิธีพัฒนาบุคลากรว่ามีหลายวิธี แต่ที่สำคัญ คือ การฝึกอบรม การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาโดยการบริหาร และการพัฒนาโดยส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อ สอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เขียววียง<sup>2</sup> กล่าวไว้

<sup>1</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชย์, 2546), หน้า 210.

<sup>2</sup>เกรียงศักดิ์ เขียววียง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนันทธรรม, 2544) หน้า 190-196.

ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นการพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นรวมถึงการพัฒนาอาชีพและการพัฒนาการบริหารจัดการให้แก่บุคลากรเพื่อปรับปรุงความสามารถให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ และเตรียมพร้อมเรียนรู้ความเจริญก้าวหน้าของบุคคล และการเปลี่ยนแปลงขององค์การหรือสถาบันในอนาคต สอดรับกับผลงานวิจัยของ Luisr K.Wiles<sup>1</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่องนี้ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทำให้ครูรู้สึกว่าจะเกิดความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การมีอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้เพียงพอ การมีส่วนร่วมสร้างความสำเร็จแก่หมู่คณะ และการได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Scott Edward<sup>2</sup> ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนเหนือ พบว่า การพัฒนาบุคลากรต้องจัดอบรมให้ความรู้หลักการและวิธีการทำงานให้ทันเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาระบบการทำงานเป็นที่ปรับปรุงระบบการทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

4. จากข้อค้นพบผลการวิจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จากการศึกษาเอกสาร พบว่า มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรปีละ 2 ครั้ง คือ 6 เดือนประเมิน 1 ครั้ง มีระบบการประเมินที่ได้มาตรฐานเป็นธรรมและโปร่งใส ตรวจสอบได้ ปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน คือ ผลสำเร็จของงาน ปริมาณงาน พฤติกรรมในการทำงาน และคุณลักษณะส่วนบุคคล และจะเน้นการนำผลประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรและให้ความสำคัญขอขึ้นเงินเดือนประจำปี จากการศึกษาสำรวจสภาพปัญหา พบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับสภาพปัญหาในปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อหาความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า วุฒิการศึกษา มีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคล สอดคล้องกับ สมาน รัชชโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบุญ<sup>3</sup> ที่กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลง

<sup>1</sup> Luisr, K.Wiles. *Uspervision for Better Schools*, 3 rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1989.

<sup>2</sup> Scott Edward, Meier., *Northern California school superintendents' perceptions regarding conflicts with board member in the area of human resource administration*. Thesis (Ed.D) University of La Veme, 2001, p. 21.

<sup>3</sup> สมาน รัชชโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบุญ, *หลักการบริหารเบื้องต้น*, พิมพ์ครั้งที่ 19, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สัมพันธ์ จำกัด, 2544), หน้า 5.

<sup>3</sup> Castetter, W.B. *The personnel Funnel Function in Educational Administration* (New York : Macmillan.1981, p. 35)

ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในระยะเวลาที่กำหนดไว้โดยประเมินค่า ว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้มากเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Castetter<sup>1</sup> ที่ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า ระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่การปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับสมชาย หิรัญกิตติ<sup>2</sup> กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องวางมาตรฐานการทำงานและทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามมาตรฐานเหล่านั้น โดยมีเป้าหมายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มาตรฐานที่กำหนด มีความสอดคล้องกับบรรอยด์ โดจินดา<sup>3</sup> กล่าวไว้ว่า การประเมินเป็นกระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคาสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยความยุติธรรม (Value Judgement) การประเมินเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ภาวะหน้าที่ในตำแหน่งของตนทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานจัดเป็นวิธีการที่มีความประนีประนอมและส่งผลสนับสนุนองค์การและบุคลากรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้

5. จากข้อค้นพบผลการวิจัยด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากรในมหาวิทยาลัย จากการศึกษาเอกสาร พบว่า ปัจจุบันการจัดสวัสดิการในมหาวิทยาลัยยังไม่เหมาะสม และไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม มีสวัสดิการหลายอย่างที่ควรดำเนินการปรับปรุงแก้ไขโดยเฉพาะสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล และสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลสำหรับลูกจ้างชั่วคราว และจากการศึกษาสำรวจสภาพปัญหา พบว่า สภาพปัญหาในปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ระดับความพึงประสงค์ที่ต้องการแก้ไขโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อหาความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า การจัดสวัสดิการให้บุคลากรไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคลของ

---

<sup>4</sup> สมชาย หิรัญกิตติ, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิริยะฟิล์มและไซเทกซ์, 2542) หน้า 202.

<sup>2</sup> สมชาย หิรัญกิตติ, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิริยะฟิล์มและไซเทกซ์, 2542) หน้า 202.

<sup>3</sup> บรรอยด์ โดจินดา, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อมรรการพิมพ์, 2543) หน้า 213.

ผู้บริหารในการบริหารงานบุคลากร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เกรียงไกร เจียมบุญศรี<sup>1</sup> ที่กล่าวไว้ว่า การสร้างขวัญและกำลังใจยังดำเนินการเป็นรูปธรรมไม่ชัด การส่งเสริมให้ได้รับการศึกษาอบรมหรือดูงานวิทยาเขตกำแพงแสนได้ปฏิบัติอยู่แต่ไม่ทั่วถึงเท่าที่ควรและยังขาดความเสมอภาค สอดคล้องกับ ศรีทับทิม พานิชพันธ์<sup>2</sup> ให้คำนิยามว่า สวัสดิการ หมายถึง การมีวิถีชีวิตหรือสภาพความเป็นอยู่ราบรื่นมั่นคง การมีอยู่มีกินที่ดี ตลอดจนการมีมาตรฐานในการครอบคลุมที่เพิ่มขึ้น อย่างมีความสุข เป็นสิ่งตอบแทนที่องค์การจัดให้บุคลากรเพื่อยกมาตรฐานการดำรงชีวิตของบุคลากรให้ดีขึ้น

แนวความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ พรนพ พุกกะพันธ์<sup>3</sup> ที่ได้กล่าวถึง สวัสดิการว่า เป็นสิ่งส่งถึงสภาพจิตใจ หรือเรียกว่า ขวัญกำลังใจ สวัสดิการจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ สอดคล้องกับสุดาศิริ วศวงศ์<sup>4</sup> ได้กล่าวถึง การจัดสวัสดิการ ไว้ว่า สวัสดิการ คือ ประโยชน์ที่องค์กรจัดสรรให้บุคลากรตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น ห้องพยาบาล ห้องสุขา เพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานของคน สวัสดิการนอกจากกฎหมายกำหนดองค์กรจัดให้ตามขอบใจขององค์กร ความสะดวกสบายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในงาน ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ความมั่นคงและปลอดภัย สุขภาพของบุคลากร บริการยารักษาโรค เครื่องมือพยาบาล การตรวจสุขภาพ บริการด้านความปลอดภัย ให้ความรู้และการป้องกันอุบัติเหตุ บริการด้านความมั่นคง การประกันชีวิต เงินบำนาญ การให้ค่าตอบแทนในวันหยุดพิเศษต่างๆ บริการด้านการศึกษา การให้ทุน การให้ลาศึกษาต่อ การจัดเวลาทำงานให้สอดคล้องกับเวลาเรียน บ้านพักและที่อาศัย บริการด้านเศรษฐกิจ อาหารกลางวัน สหกรณ์ออมทรัพย์ บริการนันทนาการ จัดกิจกรรมพักผ่อน การแข่งขันกีฬา สอดคล้องกับสุรางค์รัตน์ วศินารมณ<sup>5</sup> ที่ได้กล่าวถึงประเภทของสวัสดิการไว้ว่ามีเป็น 7 ประเภท คือ 1) ประเภทสุขภาพอนามัย คือ สวัสดิการที่องค์กรให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรเจ็บป่วยในขณะที่เป็นบุคลากร โดยช่วยเหลือค่าใช้จ่ายการรักษาพยาบาล และอาจครอบคลุมถึงครอบครัวบุคลากร

<sup>1</sup>เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร, *การบริหารทรัพยากรบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บุคแบงค์, 2544), หน้า 115.

<sup>2</sup>ศรีทับทิม พานิชพันธ์, *การบริหารสวัสดิการสังคม*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กราฟิกเพอร์แมท, 2541), หน้า 31.

<sup>3</sup>พรนพ พุกกะพันธ์, *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์, 2544), หน้า 212.

<sup>4</sup>สุดาศิริ วศวงศ์, *กฎหมายแรงงานและสวัสดิการสังคม*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไอบีเอสไอดี, 2545), หน้า 121.

<sup>5</sup>สุรางค์รัตน์ วศินารมณ, *แนวคิดและวิธีการบริหารสวัสดิการในองค์กร*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เม็ดทรายพริ้นติ้ง, 2540), หน้า 45-47.

ด้วย 2) ประเภทความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตของบุคลากรและครอบครัว เช่น การจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ รวมถึงการช่วยเหลือความเป็นอยู่เมื่อบุคลากรประสบภัยพิบัติ มีไฟไหม้บ้าน น้ำท่วม หรือเกิดความเดือดร้อนจากภัยธรรมชาติ 3) ประเภทเศรษฐกิจ คือ สวัสดิการที่องค์กรจัดให้ เพื่อช่วยเหลือแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายที่มีผลกระทบต่อภาวะการครองชีพของบุคลากร เช่น การจัดสวัสดิการเงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร เงินช่วยเหลืองานศพบุคลากร/ครอบครัวของบุคลากร เงินช่วยค่าน้ำมันรถ และเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ 4) สวัสดิการประเภทจูงใจ คือ สวัสดิการที่จัดไว้เพื่อการจูงใจให้พนักงานหรือบุคลากรมาร่วมทำงานกับองค์กร และการสร้างกำลังใจในการทำงานของบุคลากร โดยองค์กรจะจัดให้ในรูปของเงิน หรือวัตถุประสงค์ตามความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งบางองค์กรจูงใจพนักงานด้วยการให้เงินโบนัส (Bonus) ช่วยค่าน้ำมันรถยนต์ ให้ได้เลื่อนตำแหน่ง แก่พนักงานที่มีผลงานดี

5) สวัสดิการประเภทการศึกษา คือ สวัสดิการที่จัดไว้เพื่อการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญในการทำงานมากขึ้น เช่น การให้ทุนการศึกษาแก่ พนักงาน การจัดอบรมสัมมนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ การจัดให้มีห้องสมุดสำหรับบุคลากร เป็นต้น 6) สวัสดิการประเภทสันทนาการ คือ สวัสดิการที่จัดไว้ให้บุคลากรได้มีการพักผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน การส่งเสริมการออกกำลังกาย เพื่อให้มีสุขภาพที่ดีทั้งกาย และจิตใจ เช่น การจัดท่องเที่ยวประจำปี การจัดให้มีห้องพักผ่อน ห้องออกกำลังกาย การจัดให้มีชมรมกีฬา เป็นต้น 7) สวัสดิการประเภทสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีให้แก่บุคลากรหรือพนักงาน มีห้องทำงานสะอาดและถูกสุขลักษณะที่ดี การมีอุปกรณ์ทำงานที่พร้อมบรรยากาศในการทำงานดี บุคลากรจะมีสุขภาพจิตดี และช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลงานออกมาดีเพิ่มมากขึ้น

แนวทางในอนาคตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณหรือเกณฑ์ของความพอเหมาะในสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลในมหาวิทยาลัยครอบคลุมไปถึงบุคคลในครอบครัว บิดา มารดา หรือญาติพี่น้อง จัดสวัสดิการสอดคล้องกับองค์กรอื่นๆ สวัสดิการเกษียณอายุ สวัสดิการแรงจูงใจในการทำงาน ควรจัดสวัสดิการประกันชีวิตในกรณีปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงภัย และสมควรเพิ่มค่าตอบแทนให้ผู้เกษียณอายุการทำงานให้มากขึ้น สมควรจัดให้มีกิจกรรมพิเศษต่างๆ โดยส่งเสริมให้บุคลากรออกกำลังกาย ร่างกายจะได้แข็งแรง และมีสุขภาพดีสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมหาวิทยาลัยควรมีมาตรการพัฒนาบุคลากร มีหลักสูตรเป็นการเฉพาะ และต้องเร่งปรับปรุงแก้ไขระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศการบริหารงานบุคคลใหม่ทั้งหมด ควรมีการอบรมให้บุคลากรรู้จักประหยัด อดออม มีกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ หรือมีสหกรณ์ออมทรัพย์ในการพึ่งตนเองและช่วยเหลือกัน ควรมีที่พักที่อยู่อาศัยให้บุคลากรทั้งพระภิกษุและฆราวาส และ

สวัสดิการร้านอาหาร ยารักษาโรคหรือจัดห้องรักษาพยาบาลประจำมหาวิทยาลัย สมควรปรับปรุงแก้ไขระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอันเกี่ยวข้องกับ การบริหารงานบุคคลให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม

ดังนั้นจะเป็นได้ว่า หากการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากรมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญและประสบการณ์ให้ บุคลากรในหน่วยงานได้พัฒนางานให้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว โดยอาศัยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนานั้น เป็นกำลังสำคัญในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามนโยบายขององค์การ และจากผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล สรุปได้ว่า หน่วยงานต่าง ๆ มีการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลในลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยถือว่าบุคคล เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร จึงต้องให้ความสำคัญในขั้นตอนการบริหารงานบุคคล ทั้งด้านการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุและบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงานการ พัฒนา และการให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่ แต่การปฏิบัติยังมีข้อจำกัดและปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย ทั้งนี้ มีปัจจัยหลายด้านเป็นตัวแปร เช่น ระบบโครงสร้างหน่วยงาน ประสบการณ์ของผู้บริหาร ระบบบริการ ข้อมูลข่าวสาร และผู้รับผิดชอบในด้านการบริหารงานบุคคล ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการบริหารงาน บุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ ยังคงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องมีการพัฒนาให้เหมาะสมและจริงจังต่อไป

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการที่ได้ศึกษาวิจัยสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในครั้งนี้มีข้อเสนอแนะสำหรับประกอบการนำไปใช้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

1.1. ระบบและลักษณะการบริหารงานบุคคลใน มจร เป็นสถาบันอุดมศึกษาของคณะ สงฆ์ มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางที่เน้นการศึกษาวิชาการ ทางด้านพระพุทธศาสนาเป็นหลัก มีการจัดระบบบริหารงานบุคคลตามหลักการ ปณิธาน วัตถุประสงค์และภารกิจ ยึดระบบคุณธรรม เข้ายาก ออกง่าย แต่การบริหารงานบุคคลการจัดโครงสร้าง ตำแหน่งบุคลากรยังมีตำแหน่งที่ซ้ำซ้อนกันไม่สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติจริง สภาพปัญหาการบริหาร

งานบุคคลในปัจจุบันทุกด้านผู้บริหารมีความต้องการแก้ไขอยู่ในระดับมาก ในอนาคตควรปรับโครงสร้างตำแหน่งงานกับภาระงานให้สอดคล้องกัน

1.2 ด้านการสรรหาและการสอบคัดเลือกบุคคล ควรยึดหลักเกณฑ์และวิธีการที่ สภามหาวิทยาลัยได้กำหนดอัตราส่วนไว้ว่า สายวิชาการ พระภิกษุ 60% ฆราวาส 40% คุณวุฒิ ปริญญาโทขึ้นไป และสายปฏิบัติการวิชาชีพ พระภิกษุ 50% ฆราวาส 50% คุณวุฒิปริญญาตรี ขึ้นไป ทุกสายงานควรกำหนดวิธีการสอบคัดเลือก ควรพัฒนาแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับภาระงาน พัฒนาลักษณะที่ใหม่และกำหนดคุณสมบัติใหม่ ให้มีความสำคัญกับประสบการณ์ทำงาน คณะกรรมการสอบคัดเลือกควรมีจากส่วนงานอื่นควรเปิดกว้างมากขึ้น จึงจะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามสายงานและจะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง

1.3 ด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ควรส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรของ มหาวิทยาลัยในลักษณะหลากหลายรูปแบบ เช่น ให้บุคลากรลาไปฝึกอบรม ศึกษาดูงาน สัมมนา และปฏิบัติการวิจัยในต่างประเทศ ควรมีหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ควรเพิ่มจำนวนทุน หรือให้ทุกระดับการศึกษา และจำนวนเงินในการให้ทุนการศึกษา กระจายทุนให้ครอบคลุมบุคลากร และสอดคล้องกับการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับ ควรเพิ่มทุนสนับสนุนการทำวิจัยและการไปศึกษา ดูงานและการเข้าร่วมสัมมนาพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นรวมถึงการพัฒนาอาชีพและการ พัฒนาการบริหารจัดการ

1.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า มีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรปีละ 2 ครั้ง คือ 6 เดือนประเมิน 1 ครั้ง ปัจจุบันที่ใช้ในการประเมิน คือ ผลสำเร็จของงาน ปริมาณงาน พฤติกรรมในการทำงาน และสมควรพิจารณาจากปริมาณและ คุณภาพของงานด้วย ควรนำผลประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานและให้ความดีความชอบขึ้น เงินเดือนประจำปีด้วย จากการศึกษาสำรวจสภาพปัญหา พบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางแต่รายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารที่มีคุณวุฒิการศึกษา ต่างกันมีการบริหารงานบุคลากรโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน ดังนั้นสมควรหาคุณค่าของ บุคคลในแง่การปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง และจำเป็นต้องวางมาตรฐาน การทำงานและทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามมาตรฐานเหล่านั้น

1.5 ด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากรในมหาวิทยาลัย พบว่า การจัดสวัสดิการใน มหาวิทยาลัยยังไม่เหมาะสม และไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม มีสวัสดิการหลายอย่างที่ควร ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขโดยเฉพาะสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล และสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล

สำหรับลูกจ้างชั่วคราว และผู้บริหารมีความต้องการแก้ไขโดยรวมอยู่ในระดับมาก จึงสมควรเร่งสร้างขวัญและกำลังใจยังดำเนินการเป็นรูปธรรม การส่งเสริมให้ได้รับการศึกษาอบรมหรือดูงานให้ทั่วถึงเท่าที่ควรและมีความเสมอภาค และเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานของคน เช่น การให้ค่าตอบแทนในวันหยุดพิเศษต่างๆ บริการด้านการศึกษา การให้ทุน การให้ลาศึกษาต่อ การจัดเวลาทำงานให้สอดคล้องกับเวลาเรียน บ้านพักและที่อาศัย บริการด้านเศรษฐกิจ อาหารกลางวัน สหกรณ์ ออมทรัพย์ บริการนันทนาการ จัดกิจกรรมพักผ่อน การแข่งขันกีฬา เป็นต้น

1.5.1 แนวทางในอนาคตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณมีการประชุมหารือเกณฑ์ของความพอเหมาะในสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลในมหาวิทยาลัยครอบคลุมไปถึงบุคคลในครอบครัว บิดา มารดา หรือญาติพี่น้อง และต้องเร่งปรับปรุงแก้ไขระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศการบริหารงานบุคคลใหม่ทั้งหมด ควรมีที่พักที่อยู่อาศัยให้บุคลากรทั้งพระภิกษุและฆราวาส และสวัสดิการร้านอาหาร ยารักษาโรคหรือจัดห้องรักษาพยาบาลประจำมหาวิทยาลัย สมควรปรับปรุงแก้ไขระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอันเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม

ในอนาคตมหาวิทยาลัยจะเป็นศูนย์รวมแห่งวิทยาการด้านต่างๆ ที่มีคุณค่าต่อมวลมนุษยชน และมุ่งมั่นในการทำหน้าที่ให้การศึกษาค้นคว้าวิจัยและแสวงหาความรู้เกี่ยวกับวิชาการทางพระพุทธศาสนาและประยุกต์เข้ากับศาสตร์อื่นๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัยและพระพุทธศาสนาให้นำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและความเป็นสากลอีกทั้งจะทำหน้าที่ให้บริการความรู้เกี่ยวกับวิชาการทางพระพุทธศาสนาทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติอันจะก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพมนุษยสัมพันธ์และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืนสืบต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาและวิจัยขีดความสามารถหรือศักยภาพและสมรรถภาพเป็นผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

2.2 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำในองค์กรหรือหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

2.3 ควรศึกษาแผนพัฒนากำลังคนของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

2.4 ควรมีการศึกษาประเด็นของสถานการณ์ภาวะแวดล้อมเพื่อเป็นการศึกษาแบบองค์รวมที่เป็นการศึกษาปัจจัยภายนอกและภายในขององค์กรด้วย

2.5 ควรศึกษาการจัดสวัสดิการและเปรียบเทียบการจัดสวัสดิการในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

## 2.6 ควรศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ