

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ศึกษาถึงปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลและเสนอแนะแนวทางแก้ไข ตลอดจนเป็นแนวทางในการพัฒนางานด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยขอนแก่น และเป็นแนวทางในการศึกษาสำหรับผู้สนใจต่อไป แนวทางการศึกษาของการวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว โดยการศึกษาในด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล และการจ่ายผลตอบแทน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามจำนวน 2 ชุด ประกอบด้วยแบบสอบถามสำหรับบุคลากรระดับบริหาร และแบบสอบถามสำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการ ซึ่งแบบสอบถามแต่ละชุดจะมีคำถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลการบริหารงานบุคคล จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ 800 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 694 คน คิดเป็นร้อยละ 86.75 กลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มบุคลากรระดับบริหารด้านวิทยาศาสตร์ กลุ่มบุคลากรระดับบริหารด้านสังคมศาสตร์และอื่น ๆ กลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติการด้านวิทยาศาสตร์ และกลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติการด้านสังคมศาสตร์และอื่น ๆ การวิเคราะห์ข้อมูลทำโดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ยเลขคณิต

ผลการวิจัย สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1) ข้อมูลส่วนบุคคล

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 52.74 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 42.50 และต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 26.95 มีสถานภาพแต่งงานแล้ว ร้อยละ 76.95 มีผู้อยู่ในความอุปการะจำนวน 4 คน ร้อยละ 34.73 และ 2 คน ร้อยละ 16.57 การศึกษาขั้นสูงสุดระดับปริญญาโท ร้อยละ 37.90 และต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ร้อยละ 31.12 มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่นระหว่าง 6-10 ปี ร้อยละ 37.18 และ 1-5 ปี ร้อยละ 26.80 มีค่าจ้างหรือเงินเดือนระหว่าง 5,001-10,000 บาท ร้อยละ 61.38 ไม่มีรายได้พิเศษ ร้อยละ 72.33 และฐานะการเงินในปัจจุบันไม่ดี บางครั้งต้องยืมเงิน ร้อยละ 36.74 และพอมีพอกินไม่มีหนี้ ร้อยละ 25.36

2) ข้อมูลการบริหารงานบุคคล

2.1 ข้อมูลการวางแผนกำลังคน

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า หน่วยงานมีการวางแผนกำลังคนเพื่อการขยายงาน ร้อยละ 30.99 และความพร้อมเพื่อความก้าวหน้าของบุคลากร ร้อยละ 22.53 การวางแผนกำลังคนเป็นแผน 3-5 ปี ร้อยละ 56.36 โดยทำการวิเคราะห์ปริมาณงาน ร้อยละ 16.71 การวิเคราะห์งาน และการจัดทำข้อมูลกำลังคนของหน่วยงานจำนวนเท่ากัน ร้อยละ 13.97 สำหรับข้อมูลที่ใช้จะเกี่ยวข้องกับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ร้อยละ 29.72 และจำนวนกำลังคนที่เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน ร้อยละ 19.93 โดยหน่วยงานจะมีการประเมินแผนกำลังคนเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่กระทบถึงกำลังคน ร้อยละ 35.59 และทุกรอบปี ร้อยละ 27.12 การประเมินแผนกำลังคนนี้เป็นการประเมินเกี่ยวกับจำนวนคนที่สรรหาได้จริง เปรียบเทียบกับแผนกำลังคนที่ได้กำหนดไว้ ร้อยละ 29.45 จากประสบการณ์ในอดีตหน่วยงานได้ปฏิบัติตามแผนกำลังคนประมาณ 26-50 เปอร์เซ็นต์ ร้อยละ 44.93 สำหรับในปัจจุบันหน่วยงานมีความสมดุลของกำลังคนกับปริมาณงานในระดับปานกลาง ร้อยละ 40.92 และในอนาคตหน่วยงานควรมีการวางแผนกำลังคน เนื่องจากยังใช้คนไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง ปริมาณงาน และยังไม่ได้ประโยชน์สูงสุด ร้อยละ 34.22

2.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคคล

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทราบข่าวประกาศรับสมัครงานจากที่ปิดประกาศของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ร้อยละ 42.60 และจากคำบอกเล่าของคนรู้จักหรือเพื่อน ร้อยละ 40.67 การประกาศรับสมัครงานนี้ โดยทั่วไปยังไม่ดึงดูดความสนใจ ร้อยละ 60.52 ผู้สมัครงานไม่มีปัญหาในการสมัครงาน ร้อยละ 99.14 การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานทำโดยการสอบสัมภาษณ์ ร้อยละ 38.47 และสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ ร้อยละ 36.31 โดยทั่วไปวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีความยุติธรรมในระดับปานกลาง ซึ่งการสรรหาและคัดเลือกบุคคลนี้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติเหมาะสมกับหน้าที่ในระดับปานกลาง ตลอดจนระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลมีความถูกต้องและเป็นธรรมในระดับปานกลาง และไม่มีการเล่นพรรคเล่นพวกในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

2.3 การฝึกอบรมและการพัฒนามูลบุคคล

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า นโยบายด้านการฝึกอบรมและการพัฒนามูลบุคคลของหน่วยงานมีความชัดเจนร้อยละ 57.89 คือการพัฒนามูลบุคคลให้มีความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมและการพัฒนามูลบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อเรียนรู้งานวิธีและระเบียบการปฏิบัติงานที่มีการนำเอาวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ บุคลากรไม่เคยเข้ารับการอบรมที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ร้อยละ 61.24 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการ สำหรับผู้ที่เคยเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนามูลบุคคลมีความพอใจ ร้อยละ 52.04 รวมถึงมีความเห็นว่าหลักสูตรที่เข้าฝึกอบรมคุ้มกับเวลาและค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานเสียไป ร้อยละ 72.38 และถ้ามีการจัดฝึกอบรมและการพัฒนามูลบุคคลมีความต้องการด้านการบริหารงาน และงานตามสายงานที่รับผิดชอบ

2.4 การจ่ายผลตอบแทน

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ค่าจ้างหรือเงินเดือนที่ได้รับไม่สมมูลกับลักษณะงานที่ทำอยู่ ร้อยละ 66.72 และถ้ามีการเปลี่ยนงาน เนื่องมาจากงานที่ทำอยู่ไม่ก้าวหน้า รองลงมาอยากเปลี่ยนไปทำงานด้านอื่นบ้าง และไม่พอใจผลตอบแทนที่ได้รับ สำหรับสวัสดิการมีความเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าช่วยทำให้คนทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ร้อยละ 73.78 โดยให้ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการได้รับสวัสดิการ ร้อยละ 64.96 ปัจจุบัน

สวัสดิการของหน่วยงานมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ร้อยละ 60.38 และสวัสดิการที่ต้องการเพิ่มเติม ได้แก่ ที่พักอาศัย เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเพื่อซื้อบ้าน สถานที่ดูแลเด็กก่อนวัยเรียน เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเพื่อซื้อรถยนต์ รถรับส่งบุตรไปโรงเรียน เป็นต้น

2.5 ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารงานบุคคล

1) ด้านการวางแผนกำลังคน

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการวางแผนกำลังคน คือ ขาดแคลนงบประมาณ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนกำลังคน การใช้คนไม่ตรงกับงาน ปริมาณคนกับปริมาณงานไม่สมดุลกัน ขาดผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกำลังคน คนทำงานไม่มีประสิทธิภาพ และแต่ละหน่วยงานไม่ให้อัตราทั้งที่มีอัตราว่างมาก

2) ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคล

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ การเล่นพรรคเล่นพวก ไม่มีผู้มาสมัครงานหรือมีผู้มาสมัครงานน้อย และการประชาสัมพันธ์ในวงแคบ

3) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนามนุษย์

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการฝึกอบรมและการพัฒนามนุษย์ คือ ขาดแคลนงบประมาณ บุคลากรไม่มีเวลาเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนามนุษย์ ขาดวิทยากรที่เหมาะสม และผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนามนุษย์

4) ด้านการจ่ายผลตอบแทน

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการจ่ายผลตอบแทน คือ ผลตอบแทนต่ำเกินไป สำหรับสวัสดิการที่ต้องการเพิ่มเติม คือ ที่พักอาศัย เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเพื่อซื้อบ้าน สถานที่ดูแลเด็กก่อนวัยเรียน เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเพื่อซื้อรถยนต์ รถรับส่งบุตรไปโรงเรียน สถานที่พักผ่อน การประกันชีวิต เงินกู้ฉุกเฉิน การสอนเพื่อทำงานพิเศษ และค่าตอบแทนการเขียนตำราทางวิชาการ

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

การค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ มีข้ออภิปรายซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ที่มีความสำคัญดังนี้คือ

1) ปัจจัยส่วนบุคคล พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงวัยของการสร้างฐานะ คือ มีอายุไม่เกิน 40 ปี สถานภาพแต่งงานแล้ว คู่สมรสมีอาชีพรับราชการ มีผู้อยู่ในความอุปการะจำนวนมากพอสมควรคือ 4 คน การศึกษาขั้นสูงสุดระดับปริญญาโท มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่นระหว่าง 6-10 ปีได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือนค่อนข้างต่ำคือ 5,001-10,000 บาท และไม่มีรายได้พิเศษ ทำให้ฐานะการเงินในปัจจุบันไม่ดี บางครั้งต้องยืมเงินจากปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวทำให้มีความต้องการสวัสดิการขั้นพื้นฐานค่อนข้างสูง คือ ที่พักอาศัยและเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเพื่อซื้อบ้าน

2) ปัจจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

1. การวางแผนกำลังคน พบว่าหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยมีการวางแผนกำลังคนตามขั้นตอนที่ถูกต้องและเหมาะสม กล่าวคือ มีการพิจารณาเป้าหมายและแผนของหน่วยงาน การพิจารณาสภาพการณ์ของกำลังคนในปัจจุบัน การคาดการณ์กำลังคน การกำหนดแผนปฏิบัติการ และการตรวจสอบและปรับปรุง แต่ในการดำเนินการที่ผ่านมาหน่วยงานต่าง ๆ ได้ปฏิบัติตามแผนกำลังคนประมาณร้อยละ 26-50 เท่านั้น สำหรับในปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ มีความสมดุลของกำลังคนกับปริมาณงานในระดับปานกลาง และในอนาคตควรมีการวางแผนกำลังคนเนื่องจากยังใช้คนไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง ปริมาณงาน และยังไม่ได้ประโยชน์สูงสุด

การที่หน่วยงานยังไม่สามารถนำการวางแผนกำลังคนมาใช้ให้บังเกิดผลตามที่ต้องการเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ คือ ขาดแคลนงบประมาณ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนกำลังคน การใช้คนไม่ตรงกับงาน ปริมาณคนกับปริมาณงานไม่สมดุลกัน ขาดผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกำลังคน คนทำงานไม่มีประสิทธิภาพ แต่ละหน่วยงานไม่ให้อัตราทั้งที่มีอัตราว่างมาก การวางแผนกำลังคนไม่รัดกุม ขาดข้อมูลการวางแผนกำลังคน และขาดการประเมินผลการวางแผนกำลังคน

2. การสรรหาและคัดเลือกบุคคล พบว่าแหล่งที่ทำให้ทราบข่าวการรับสมัครงานส่วนใหญ่คือที่ปิดประกาศของมหาวิทยาลัยขอนแก่น การประกาศรับสมัครงานนี้โดยทั่วไปยังไม่ดึงดูดความสนใจ การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยการสอบสัมภาษณ์ และสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ ซึ่งมีความยุติธรรมในระดับปานกลาง การสรรหาและคัดเลือกได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติเหมาะสมกับหน้าที่ได้ในระดับปานกลาง ตลอดจนระบบการสรรหาและคัดเลือกมีความถูกต้องและเป็นธรรม และไม่มีการเล่นพรรคเล่นพวกในระดับปานกลาง

การสรรหาและคัดเลือกไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ คือ การเล่นพรรคเล่นพวก ไม่มีผู้มาสมัครงานหรือมีผู้มาสมัครงานน้อย และการประชาสัมพันธ์ในวงแคบ

3. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล พบว่าโดยส่วนใหญ่แล้วมีวัตถุประสงค์เพื่อเรียนรู้งาน วิธีและระเบียบการปฏิบัติงานที่มีการนำเอาวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ โดยมีนโยบายที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามตามฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลยังทำได้ไม่ทั่วถึง ในปัจจุบันบุคลากรมีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลด้านการบริหารงาน และงานตามสายงานที่รับผิดชอบ

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลยังมีการนำมาใช้ไม่เต็มที่เกิดจากสาเหตุต่าง ๆ คือ ขาดแคลนงบประมาณ บุคลากรไม่มีเวลาเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล ขาดวิทยาการที่เหมาะสม ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล หลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลไม่ต่อเนื่อง การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลไม่มีเป้าหมายชัดเจน ขาดการประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล ขาดการศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลไม่ทั่วถึง และบุคลากรไม่สนใจเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล

4. การจ่ายผลตอบแทน พบว่า โดยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ค่าจ้างหรือเงินเดือนที่ได้รับไม่สมดุลกับลักษณะงานที่ทำอยู่ และถ้ามีการเปลี่ยนงาน เนื่องจากงานที่ทำอยู่ไม่ก้าวหน้า อยากเปลี่ยนไปทำงานด้านอื่นบ้าง และไม่พอใจผลตอบแทนที่ได้รับ สำหรับสวัสดิการของหน่วยงานมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง และสวัสดิการที่ต้องการเพิ่มเติมดังได้กล่าวข้างต้น

การจ่ายผลตอบแทนไม่สามารถนำมาใช้จูงใจบุคลากรได้เพราะผลตอบแทนที่ได้รับต่ำเกินไป

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้คือ

1) การวางแผนกำลังคน

1. จัดการฝึกอบรมให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทางด้านการวางแผนกำลังคนของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจถึงวิธีการในการดำเนินการจัดทำแผนกำลังคน เพราะโดยทั่วไปแล้วหน่วยงานต่าง ๆ ไม่มีผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกำลังคนจึงทำให้แผนกำลังคนที่จัดทำไม่รัดกุมและชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ประกอบกับในปัจจุบันนี้มีมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ อันส่งผลให้การวางแผนกำลังคนมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เพราะหากหน่วยงานขาดกำลังคนการปฏิบัติงานต้องประสบอุปสรรค การดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้จะต้องล่าช้าและอาจไม่บรรลุเป้าหมายได้

2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน เพื่อให้มีการดำเนินการสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยให้มีการปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อประกอบการวางแผนและการตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2) การสรรหาและคัดเลือกบุคคล

1. ปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ โดยพยายามกระจายข้อมูลให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามต้องการเข้ามาสมัครงานทราบอย่างทั่วถึงซึ่งมีวิธีการดังนี้

1.1 ปรับปรุงข้อความที่จะประชาสัมพันธ์ให้น่าสนใจ ตลอดจนระบุรายละเอียดให้แจ่มชัด ซึ่งจะช่วยให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกบุคคล ตลอดจนมีการใช้เส้นสายน้อยลง

1.2 ใช้สื่อต่าง ๆ ในการประชาสัมพันธ์มากขึ้น ยกเว้นลูกจ้างประจำที่การปิดประกาศภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่นก็มีความเหมาะสมแล้ว เพราะนอกจากจะเป็นการประหยัด ก็พอเชื่อถือว่าจะได้คนที่คุณสมบัติตามต้องการ แต่สำหรับข้าราชการ ควรปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ โดยลงข่าวในหนังสือพิมพ์ ประกาศทางสถาบันการศึกษา การประกาศทางวิทยุกระจายเสียงของมหาวิทยาลัย เป็นต้น จะทำให้มหาวิทยาลัยมีโอกาสในการพิจารณาคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

2. สำหรับบุคลากรบางประเภทที่หายากหรือผู้ที่มีความสามารถ หากมีความจำเป็นอันจะก่อให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงาน ควรพิจารณาจ้างในลักษณะผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะมีสิ่งจูงใจต่าง ๆ มากขึ้น เช่น เงินเดือน สวัสดิการ เป็นต้น เพื่อเป็นการดึงดูดบุคคลให้เข้ามาทำงาน

3. จัดการประชุมระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คือ หน่วยงานต่าง ๆ และกองการเจ้าหน้าที่ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการที่จะปรับปรุงการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้ดีขึ้น

4. ควรมีการติดตามผลการทดลองงานอย่างจริงจังซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าผู้ที่ได้รับการคัดเลือกมีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ ทำให้หน่วยงานได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน

3) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล

1. จัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นและความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลที่ดีและได้ผล การสำรวจความคิดเห็นและความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลจะทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของผลที่ต้องการได้รับหลังจากที่สิ้นสุดการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล นอกจากนี้จะทำให้การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ คือเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดและให้ประโยชน์กับหน่วยงานและบุคลากรมากที่สุด จากการออกแบบสอบถามครั้งนี้ทำให้ทราบถึงความต้องการในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลที่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ได้ดังตัวอย่างความต้องการในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลของผู้ตอบกลุ่มต่าง ๆ หน้า 64 - 65 และควรพิจารณาจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อทำงานพิเศษต่าง ๆ ได้แก่ การตัดเย็บเสื้อผ้า การพิมพ์งานด้วยคอมพิวเตอร์ เป็นต้น เพิ่มเติม

2. ตรวจสอบถึงความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลเพื่อพิจารณาถึงความจำเป็นเร่งด่วน และความเป็นไปได้ของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล เพราะงานทุกอย่างไม่อาจแก้ปัญหาได้ด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล จึงควรตรวจสอบเพื่อทำให้มีการจัดฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลอย่างเหมาะสม

3. ควรทำการชี้แจงกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นลูกจ้างประจำให้เข้าใจอย่างถูกต้องว่า การฝึกอบรมโดยการฝึกอบรมในงาน (On the Job Training) อันเป็นการสอนงานโดยหัวหน้างานในระหว่างที่ปฏิบัติงานก็ถือเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมของหน่วยงาน อันจะนำมาซึ่งทัศนคติที่ดี และตระหนักว่าพวกเขามีค่า และเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน

4. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลควรทำอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การอบรม ประชุม สัมมนา และโดยเฉพาะการศึกษาต่อ เพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอันส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและบุคลากร เช่นเดียวกัน

5. มีการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างจริงจัง

4) การจ่ายผลตอบแทน

1. ควรสนับสนุนให้มีการเพิ่มค่าจ้างและเงินเดือน และควรพิจารณาให้มีการจัดระบบสวัสดิการทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินให้เหมาะสมกับผลตอบแทนที่บุคลากรควรได้รับ และมีการขยายสวัสดิการในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ที่พักอาศัย เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเพื่อซื้อบ้าน การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สถานศึกษาของบุตร เป็นต้น

2. ปรับปรุงอัตราค่าเล่าเรียน และค่าธรรมเนียมการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้เหมาะสมกับสถานะในปัจจุบัน เพื่อนำมาพัฒนางานในส่วนที่งบประมาณไม่เพียงพอ