



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สาระสำคัญของบทนี้ ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และแนวทางในการบริหารงานบุคคล ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ เกี่ยวกับการให้ค่าจ้างบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน
2. เพื่อศึกษาปัญหาในการบริหารงานบุคคลของสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ
3. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคล ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้บรรจุเป็นข้าราชการ และได้ปฏิบัติงานที่สถาบันมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 42 คน - อาจารย์ 249 คน เจ้าหน้าที่ 125 คน รวมเป็นประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 416 คน

ประชากรที่ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย อาจารย์ทั้งหมดจำนวน 249 คน และเจ้าหน้าที่ทั้งหมดจำนวน 125 คน รวมเป็นประชากรที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 374 คน

ประชากรที่ตอบแบบสัมภาษณ์ ใช้ประชากรซึ่งเป็นผู้บริหารทั้งหมด รวมประชากรที่ใช้ในการตอบแบบสัมภาษณ์ทั้งสิ้น 42 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

2.1 แนวการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารงานบุคคล ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ

2.2 แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ก) ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัว ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยให้ผู้ตอบเลือกตอบ

ข) ตอนที่ 2 แบบสอบถาม ซึ่งศึกษาถึงสภาพการบริหารงานบุคคล ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ

ค) ตอนที่ 3 แบบสอบถาม เกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด

2.3 แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง ประกอบด้วยคำถาม - เกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคล และกระบวนการบริหารงานบุคคลของสถาบัน ตลอดจนปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลของสถาบัน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 18 กุมภาพันธ์ ถึง 15 มีนาคม 2529 ใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูลประมาณ 1 เดือน ได้แบบสอบถามคืนมาทั้งสิ้น 322 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.10 เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 314 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.96 ส่วนแบบสัมภาษณ์ ได้สัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 85.71 ของผู้บริหารทั้งหมด

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเอง

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร จากแบบสอบถาม และจากแบบสัมภาษณ์ มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. สรุปผลจากการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร

ก. การให้ได้มาซึ่งบุคคล ปรากฏว่า สถาบันได้ดำเนินการเกี่ยวกับการให้ได้มาซึ่งบุคคล ดังนี้

1) การวางแผนกำลังคน สถาบันได้มีการจัดทำแผนกำลังคนในรูปแบบที่แบ่งอยู่ในโครงการพัฒนาสถาบัน โดยหน่วยงานภายในสถาบัน ทั้ง 6 หน่วยงาน เป็นผู้จัดทำ

วางแผนกำลังคนดังกล่าว เป็นแผนกำลังคนที่ระบุถึง จำนวนบุคลากรที่ต้องการ พร้อมทั้งคุณสมบัติของบุคลากร ตามแบบฟอร์มที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด และมีการจัดทำงบประมาณบุคลากร เพื่อเสนอทบวงมหาวิทยาลัย ขออนุมัติอัตราเพิ่มเติม ซึ่งเท่ากับเป็นการวางแผนบุคคลไปด้วย แต่เป็นแผนกำลังคนที่มุ่งจะนำมาใช้ในการให้ใครมาซึ่งบุคคล เป็นหลักใหญ่

2) การสรรหาบุคคล สถาบันได้มีวิธีการสรรหาบุคคล โดยการประกาศรับสมัครบุคคล เพื่อบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งตำแหน่งอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ส่วนรายละเอียดในประกาศรับสมัคร จะมีแตกต่างกันบ้าง กล่าวคือ ในประกาศรับสมัครบุคคล เพื่อบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่ง อาจารย์ จะไม่มีรายละเอียดเกี่ยวกับการสอบข้อเขียน เนื่องจากใช้วิธีสัมภาษณ์เป็นการคัดเลือก แต่ถ้า เป็นประกาศรับสมัครบุคคล เพื่อบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ จะมีรายละเอียดเกี่ยวกับการสอบข้อเขียน ระบุไว้ในประกาศรับสมัคร

3) การคัดเลือกบุคคล ในกรณีที่เป็นการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งอาจารย์ สถาบันใช้วิธีการคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์ผู้สมัคร โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกขึ้น 1 ชุด แต่ถ้าเป็นการคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ารับราชการในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ - สถาบันใช้วิธีการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกขึ้น เช่นกัน

อนึ่ง วิธีการคัดเลือกบุคคลของสถาบัน เป็นไปตามระเบียบที่ ก.ม.กำหนดทุกประการ และในกรณีการคัดเลือกบุคคลในตำแหน่งอาจารย์ หน่วยงานในสถาบันจะดำเนินงานเองโดยอิสระ

4) การนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน สถาบันมิได้มีการดำเนินการเกี่ยวกับการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงานอย่างเด่นชัด แม้กระทั่งการปฐมนิเทศ จากการศึกษาเอกสารก็ยิ่งพบว่า มีการจัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เพียงครั้งเดียว คือในปี พ.ศ. 2526 มีหน่วยงานในสถาบันเพียงหน่วยงานเดียว คือ วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ที่จัดทำเอกสารกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งเท่านั้น นอกนั้นไม่ปรากฏว่า มีหน่วยงานใดจัดทำเอกสารดังกล่าวไว้เลย

5) การทดลองปฏิบัติงาน สถาบันได้กำหนดให้บุคลากรของสถาบันที่เป็นข้าราชการใหม่ เข้ารับการทดลองปฏิบัติราชการ ตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย เป็นเวลา 6 เดือน และมีการประเมินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตามแบบที่ ก.ม. กำหนด

ข. การบำรุงรักษา

1. ค่าตอบแทน บุคลากรของสถาบันจะได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงาน ตามระเบียบของกระทรวงการคลัง นอกจากนี้สถาบันยังได้จัดให้มีสวัสดิการ ซึ่งจะเพิ่มทุนผลตอบแทนให้แก่บุคลากรของสถาบัน รวมทั้งการให้บริการในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ การบริการขอลินเชื่อจากธนาคารออมสิน เงินอุดหนุนการวิจัย เงินอุดหนุนการแต่งตำรา และค่าตอบแทนในการให้บริการวิชาการ

2. การนิเทศงาน สถาบันมิได้มีการจัดการนิเทศงานอย่างจริงจัง จึงไม่ปรากฏเอกสารใด ๆ นอกจาก คู่มือการปฏิบัติงานของอาจารย์ที่ปรึกษา เท่านั้น

3. ความก้าวหน้าของบุคลากร บุคลากรของสถาบัน ทั้งตำแหน่งอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของสถาบัน จะมีโอกาสก้าวหน้าตามสายงานของคนที่ปฏิบัติอยู่ โดยอาศัยหลักเกณฑ์การเลื่อนระดับ เงินเดือน ของทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งกำหนดโดย ก.ม. โดยเฉพาะตำแหน่งอาจารย์ ยังมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการอีกทางหนึ่งด้วย ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่ ก.ม. กำหนด

ค. การพัฒนา สถาบันมิได้มีการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรของสถาบัน เพียงแต่ให้หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการเอง ซึ่งบางหน่วยงาน เช่น วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขึ้น แต่ก็ยังไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาได้ เนื่องจากมีรายละเอียดเพียงสถิติ ผู้ที่ได้รับการพัฒนา มาแล้วเท่านั้น นอกจากนี้ หน่วยงานอื่น ๆ ในสถาบันก็จะมีเพียงการบันทึกสถิติข้าราชการที่ได้รับการพัฒนาแล้ว เช่น การอบรม การประชุม การศึกษาต่อ เท่านั้น แต่อย่างไรก็ตาม สถาบันก็ได้ริเริ่มในการจัดทำการพัฒนาอย่างมีระบบบ้างแล้ว โดยการออกแบบสอบถาม เพื่อการจัดโครงการฝึกอบรม สัมมนาภายในสถาบัน ซึ่งมีสำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

2. สรุปผลการวิจัยจากแบบสอบถาม

2.1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นชายมากกว่าหญิง คือ ชายร้อยละ 62.10 และหญิงร้อยละ 37.90 มีอายุสูงสุดระหว่าง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.37 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 20 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.76 และต่ำสุด อายุระหว่าง 51 - 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.59 สำหรับวุฒิทางการศึกษา พบว่า มีวุฒิปริญญาตรีสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 54.46 รองลงมาคือ วุฒิปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 26.75 และต่ำสุด มีวุฒิปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 1.91 มีอายุราชการสูงสุดระหว่าง 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.99 รองลงมาคือ อายุราชการระหว่าง 1 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.76 และต่ำสุดอายุราชการ 26 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 1.27 นอกจากนี้พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานในวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คิดเป็นร้อยละ 28.66 และต่ำสุดปฏิบัติงานในกองตุรการ คิดเป็นร้อยละ 6.69

2.2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลของสถาบัน ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

ก. การให้ได้มาซึ่งบุคคล ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยจากแบบสอบถามในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการให้ได้มาซึ่งบุคคล ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน พบว่า คำตอบในเรื่องการจัดทำแผนกำลังคนเป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่ หน่วยงานมีการจัดทำแผนกำลังคนเป็นลายลักษณ์อักษร (ร้อยละ 80.25) และหน่วยงานไม่มีการจัดทำแผนกำลังคนเป็นลายลักษณ์อักษร (ร้อยละ 19.75) ในกรณีที่มี พบว่า คำตอบเกี่ยวกับการนำแผนกำลังคนไปใช้เป็นแนวทางในการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน การคัดเลือก และการพัฒนา ได้แก่ ร้อยละ 96.43 ร้อยละ 97.22 และร้อยละ 94.05 ตามลำดับ หน่วยงานไม่ใช้แผนกำลังคนเป็นแนวทางในการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน การคัดเลือก และการพัฒนา ได้แก่ ร้อยละ 3.57 ร้อยละ 2.78 และร้อยละ 5.95 ตามลำดับ

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบของกลุ่มอาจารย์ และกลุ่มเจ้าหน้าที่ ในเรื่องการจัดทำแผนกำลังคนเป็นลายลักษณ์อักษร สอดคล้องกัน คือ คำตอบส่วนใหญ่ ได้แก่ หน่วยงานมีการจัดทำแผนกำลังคนเป็นลายลักษณ์อักษร (ร้อยละ 77.72 และ

ร้อยละ 84.82) และ หน่วยงานใช้แผนกำลังคนเป็นแนวทางในการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน (ร้อยละ 96.18 และ ร้อยละ 96.84) การคัดเลือก (ร้อยละ 97.45 และร้อยละ 96.84) การพัฒนา (ร้อยละ 94.90 และร้อยละ 92.63) หน่วยงานไม่ใช้แผนกำลังคนในการเสาะ-แสวงหาแหล่งกำลังคน (ร้อยละ 3.82 และ ร้อยละ 3.16) การคัดเลือก (ร้อยละ 2.55 และ ร้อยละ 3.16) การพัฒนา (ร้อยละ 5.10 และร้อยละ 7.37)

2. การสรรหาบุคคล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับการสรรหาบุคคล ในเรื่องต่าง ๆ สรุปได้ คือ

2.1: วิธีการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน พบว่า วิธีการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคนที่หน่วยงานในสถาบันดำเนินการ ที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ การประกาศรับสมัคร (ร้อยละ 95.54) รองลงมาคือ ติดต่อไปยังสถานศึกษา (ร้อยละ 19.43) ให้ผู้สนใจมาหาเอง (ร้อยละ 19.43) นอกจากนี้ ได้แก่ ติดต่อไปยังหน่วยงานต่าง ๆ (ร้อยละ 14.97) ติดต่อไปยังหน่วยจัดหางาน (ร้อยละ 1.59) และอื่น ๆ (ร้อยละ 0.95)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบของกลุ่มอาจารย์ ที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ ประกาศรับสมัคร (ร้อยละ 93.07) รองลงมาคือ ให้ผู้สนใจมาหาเอง (ร้อยละ 26.24) ติดต่อไปยังสถานศึกษา (ร้อยละ 25.25) ติดต่อไปยังหน่วยงานต่าง ๆ (ร้อยละ 17.33) อื่น ๆ (ร้อยละ 1.49) และติดต่อไปยังหน่วยจัดหางาน (ร้อยละ 0.99)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ พบว่า คำตอบที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ ประกาศรับสมัครงาน (ร้อยละ 100) รองลงมา คือ ติดต่อไปยังหน่วยงานต่าง ๆ (ร้อยละ 10.71) นอกจากนี้ได้แก่ ติดต่อไปยังสถานศึกษา (ร้อยละ 8.93) ให้ผู้สนใจมาหาเอง (ร้อยละ 7.14) และติดต่อไปยังหน่วยจัดหางาน (ร้อยละ 2.68)

2.2 การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร พบว่า คำตอบในเรื่องการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร ได้แก่ หน่วยงานกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร เช่น ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เหมาะสม (ร้อยละ 92.99) และไม่เหมาะสม (ร้อยละ 7.01)



เมื่อแยกวิเคราะห์ที่เป็นกลุ่ม พบว่า ค่าตอบของกลุ่มอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในเรื่อง การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร เช่น ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ เหมาะสม (ร้อยละ 95.94 และร้อยละ 88.39) ไม่เหมาะสม (ร้อยละ 7.01 และร้อยละ 11.61

3. การคัดเลือกบุคคล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคล ในเรื่องต่าง ๆ สรุปได้ คือ

3.1 สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการคัดเลือกบุคคล พบว่า สิ่งที่หน่วยงาน คำนึงถึงในการคัดเลือกบุคคล ที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ คุณวุฒิ (ร้อยละ 90.45) รองลงมา คือความสามารถ (ร้อยละ 38.85) นอกจากนี้ได้แก่ สถานศึกษาที่ผู้สมัครสำเร็จการศึกษา (ร้อยละ 22.93) ความคาดหวังของผู้สมัครที่มีต่อหน่วยงาน (ร้อยละ 13.06) ความคุ้นเคย สนิทสนม (ร้อยละ 12.42) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้สมัคร (ร้อยละ 6.69) และ อื่น ๆ (ร้อยละ 2.87)

เมื่อแยกวิเคราะห์ที่เป็นกลุ่ม พบว่า ค่าตอบของกลุ่มอาจารย์ที่มี ค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ คุณวุฒิ (ร้อยละ 90.59) รองลงมาคือ ความสามารถ (ร้อยละ 40.59) นอกจากนี้ได้แก่ สถานศึกษาที่ผู้สมัครสำเร็จการศึกษา (ร้อยละ 28.71) ความคุ้นเคยสนิทสนม (ร้อยละ 16.34) ความคาดหวังของผู้สมัครที่มีต่อหน่วยงาน (ร้อยละ 15.84) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้สมัคร (ร้อยละ 6.44) และอื่น ๆ (ร้อยละ 0.99)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ ค่าตอบที่มีค่าร้อยละสูงสุดได้แก่ คุณวุฒิ (ร้อยละ 90.18) รองลงมา คือ ความสามารถ (ร้อยละ 35.71) นอกจากนี้ ได้แก่สถานศึกษาที่ผู้สมัครสำเร็จการศึกษา (ร้อยละ 12.50) ความคาดหวังของผู้สมัครที่มีต่อหน่วยงาน (ร้อยละ 8.04) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้สมัคร (ร้อยละ 7.14) ความคุ้นเคย และความคุ้นเคยสนิทสนม (ร้อยละ 3.56)

3.2 วิธีปฏิบัติในการคัดเลือกบุคคล พบว่า วิธีปฏิบัติในการคัดเลือกบุคคล เข้าปฏิบัติงานของหน่วยงาน ที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ ให้ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อย ที่จะใช้บุคคล เข้ามามีส่วนร่วมคัดเลือกด้วย (ร้อยละ 54.14) รองลงมา คือ แต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคลซึ่งอาจไม่มีผู้แทนภาควิชา หรือหน่วยงานย่อยที่จะใช้บุคคล รวมอยู่ด้วย (ร้อยละ 18.47) ผู้บริหารของหน่วยงานคัดเลือกเอง (ร้อยละ 15.61) และมอบหมายให้ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อย ที่จะใช้บุคคลดำเนินการเอง (ร้อยละ 11.78)

เมื่อวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบของกลุ่มอาจารย์ที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ ให้ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยที่จะใช้บุคคล เข้ามามีส่วนร่วมคัดเลือกด้วย (ร้อยละ 52.97) รองลงมา ได้แก่ มอบหมายให้ภาควิชา หรือ หน่วยงานย่อยที่จะใช้บุคคล-ดำเนินการเอง (ร้อยละ 18.32) นอกจากนี้ ได้แก่ ผู้บริหารของหน่วยงานคัดเลือกเอง (ร้อยละ 15.84) และแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคล ซึ่งอาจไม่มีผู้แทนภาควิชา หรือหน่วยงานย่อยที่จะใช้บุคคลรวมอยู่ด้วย (ร้อยละ 12.87)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ พบว่า คำตอบที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ ให้ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยที่จะใช้บุคคล เข้ามามีส่วนร่วมคัดเลือกด้วย (ร้อยละ 56.25) รองลงมาคือ แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคล ซึ่งอาจไม่มีผู้แทนภาควิชา หรือ หน่วยงานย่อยที่จะใช้บุคคลรวมอยู่ด้วย (ร้อยละ 28.57) และผู้บริหารของหน่วยงานคัดเลือกเอง (ร้อยละ 15.18)

3.3 การสอบข้อเขียน พบว่า คำตอบในเรื่องข้อสอบที่ใช้ในการคัดเลือก สามารถเป็นเครื่องมือในการคัดเลือกได้ตรงตามที่หน่วยงานต้องการ (ร้อยละ 83.93) ไม่ตรง (ร้อยละ 16.07)

3.4 การสอบสัมภาษณ์ พบว่า คำตอบในเรื่อง วิธีการที่หน่วยงานใช้สามารถคัดเลือกบุคคลได้ตรงตามที่ต้องการ (ร้อยละ 89.81) ไม่ตรง (ร้อยละ 10.19)

เมื่อวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบของกลุ่มอาจารย์ และกลุ่ม เจ้าหน้าที่สอดคล้องกัน ได้แก่ วิธีการที่หน่วยงานใช้สามารถคัดเลือกบุคคลได้ตรงตามที่ต้องการ (ร้อยละ 90.59 และร้อยละ 88.39) ไม่ตรง (ร้อยละ 9.41 และร้อยละ 11.61)

4 . การนำบุคคล เข้าสู่หน่วยงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการนำบุคคล เข้าสู่หน่วยงาน สรุปได้ คือ

4 .1 กิจกรรมการนำบุคคล เข้าสู่หน่วยงาน พบว่า กิจกรรมการนำบุคคล เข้าสู่หน่วยงาน เมื่อคัดเลือกบุคคลแล้ว ที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา หรือ หัวหน้างาน เป็นผู้รับผิดชอบในการแนะนำ การปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่น ๆ แก่อาจารย์และ

เจ้าหน้าที่ใหม่ (ร้อยละ 70.70) รองลงมาคือ เพื่อนร่วมงาน เป็นผู้แนะนำ การปฏิบัติงาน และรายละเอียดอื่น ๆ แก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ (ร้อยละ 36.62) นอกจากนี้ ได้แก่ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองจากการสังเกตและจดจำ (ร้อยละ 29.25) หน่วยงานจัดให้มีการประชุมพิเศษ (ร้อยละ 21.97) และอื่น ๆ (ร้อยละ 2.55)

เมื่อวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบของกลุ่มอาจารย์ และเจ้าหน้าที่สอดคล้องกัน คือ คำตอบที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้างาน เป็นผู้รับผิดชอบในการแนะนำการปฏิบัติงาน และรายละเอียดอื่น ๆ แก่อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ใหม่ (ร้อยละ 66.84 และร้อยละ 77.68) รองลงมา คือ เพื่อนร่วมงาน เป็นผู้แนะนำ การปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่น ๆ แก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ (ร้อยละ 33.66 และร้อยละ 41.96) นอกจากนี้ ได้แก่ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองจากการสังเกตและจดจำ (ร้อยละ 22.28 และร้อยละ 25) หน่วยงานจัดให้มีการประชุมพิเศษ (ร้อยละ 22.28 และร้อยละ 21.43) และ อื่น ๆ (ร้อยละ 2.97 และร้อยละ 1.79)

4.3 การติดตามผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ พบว่า การติดตามผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ ที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ หน่วยงานได้ติดตามการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ ปานกลาง (ร้อยละ 65.92) รองลงมา คือติดตามน้อย (ร้อยละ 21.34) และติดตามมาก (ร้อยละ 12.74)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบของกลุ่มอาจารย์ และเจ้าหน้าที่สอดคล้องกัน คือ คำตอบที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ การติดตามผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ ปานกลาง (ร้อยละ 67.82 และร้อยละ 62.50) รองลงมา คือ ติดตามน้อย (ร้อยละ 20.79 และ ร้อยละ 22.32) และติดตามมาก (ร้อยละ 11.39 และร้อยละ 15.18)

5. การทดลองการปฏิบัติงาน พบว่า คำตอบในเรื่องหน่วยงานนี้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงทดลองปฏิบัติราชการ เพื่อพิจารณาการบรรจุ (ร้อยละ 82.48) หน่วยงานไม่มีระบบการประเมินผล (ร้อยละ 17.52)

ในกรณีของคำตอบที่ว่า หน่วยงานมีระบบการประเมินผล พบว่า คำตอบในเรื่องหน่วยงานมีเกณฑ์เพื่อพิจารณาความรู้ความสามารถ และความประพฤติของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 88.42) หน่วยงานไม่มีเกณฑ์ (ร้อยละ 17.52)

นอกจากนี้ คำตอบที่ว่า หน่วยงานมีเกณฑ์เพื่อพิจารณา พบว่า หน่วยงานได้ใช้เกณฑ์ดังกล่าวในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในช่วงทดลองปฏิบัติราชการของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ใหม่ (ร้อยละ 97.38) หน่วยงานไม่ได้ใช้เกณฑ์ (ร้อยละ 2.62)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบของกลุ่มอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่สอดคล้องกัน คือ หน่วยงานมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในช่วงทดลองปฏิบัติราชการ เพื่อพิจารณาการบรรจุ (ร้อยละ 79.21 และร้อยละ 88.39) หน่วยงานไม่มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 20.79 และร้อยละ 11.61) ในกรณีที่มีระบบการประเมินผล หน่วยงานมีเกณฑ์เพื่อพิจารณาความรู้ความสามารถ และความประพฤติของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 88.75 และร้อยละ 87.88) หน่วยงานไม่มีเกณฑ์ (ร้อยละ 11.25 และร้อยละ 12.12) ในกรณีที่มีเกณฑ์เพื่อพิจารณาคำตอบที่ว่า หน่วยงานได้ใช้เกณฑ์ดังกล่าวในการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงทดลองปฏิบัติราชการของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ใหม่ มีค่าร้อยละสูงสุด (ร้อยละ 98.59 และร้อยละ 95.40) หน่วยงานไม่ได้ใช้เกณฑ์ (ร้อยละ 1.41 และร้อยละ 4.60)

ข. การบำรุงรักษา ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยจากแบบสอบถามในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการให้ได้มาซึ่งบุคคล ดังนี้

1. การชูงใจ พบว่า คำตอบในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบ เป็นกรณีพิเศษ ได้แก่ หน่วยงานมีนโยบายให้ภาควิชาหรือ หน่วยงานย่อยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา (ร้อยละ 69.43) หน่วยงานไม่มีนโยบาย (ร้อยละ 30.57)

ในกรณีของคำตอบที่ว่า หน่วยงานมีนโยบายให้ภาควิชา หรือหน่วยงานย่อยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา พบว่า ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยได้กำหนดเกณฑ์ตามนโยบายของหน่วยงาน (ร้อยละ 87.61) หน่วยงานย่อยไม่ได้กำหนด (ร้อยละ 12.39)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบของกลุ่มอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ สอดคล้องกัน คือ หน่วยงานมีนโยบายให้ภาควิชา หรือหน่วยงานย่อยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา (ร้อยละ 69.80 และร้อยละ 68.75) หน่วยงานไม่มีนโยบาย (ร้อยละ 30.20 และร้อยละ 31.25) ในกรณีที่มีภาควิชา หรือหน่วยงานย่อยได้กำหนดเกณฑ์ตามนโยบายของหน่วยงาน (ร้อยละ 85.82 และร้อยละ 90.91) หน่วยงานไม่ได้กำหนดเกณฑ์ (ร้อยละ 14.18 และร้อยละ 9.09)

2. การมอบหมายงาน พบว่า คำตอบในเรื่องการมอบหมายงาน ได้แก่ หน่วยงานได้มอบหมายงานให้อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ตรงตามความรู้ความสามารถ (ร้อยละ 82.80) ไม่ตรงตามความรู้ความสามารถ (ร้อยละ 17.20)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบของกลุ่มอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในเรื่องการมอบหมายงาน สอดคล้องกันคือหน่วยงานได้มอบหมายงานให้อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ตรงตามความรู้ความสามารถ (ร้อยละ 88.61 และร้อยละ 72.32) ไม่ตรงตามความรู้ความสามารถ (ร้อยละ 11.39 และร้อยละ 27.68)

2.2 การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจ พบว่า คำตอบในเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจ แก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ หน่วยงานให้อำนาจการตัดสินใจแก่อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 83.12) หน่วยงานไม่ให้อำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 16.88)

สำหรับเหตุผลประกอบคำตอบที่ว่า หน่วยงานไม่ให้อำนาจการตัดสินใจแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน พบว่า คำตอบที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ เนื่องจาก ผู้มอบต้องการมีอำนาจในการตัดสินใจ (ร้อยละ 73.58) รองลงมาคือ ผู้มอบต้องการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด (ร้อยละ 32.07) นอกจากนี้ได้แก่ ผู้มอบไม่มั่นใจในความสามารถของผู้รับมอบ (ร้อยละ 30.18) และอื่น ๆ (ร้อยละ 1.89)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบของกลุ่มอาจารย์และกลุ่มเจ้าหน้าที่ ในเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจ สอดคล้องกันทุกประการ คือ หน่วยงานให้อำนาจการตัดสินใจแก่อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 88.61 และร้อยละ 73.21) หน่วยงานไม่ให้อำนาจการตัดสินใจ (ร้อยละ 11.39 และร้อยละ 26.79)

สำหรับเหตุผลประกอบคำตอบที่ว่าหน่วยงานไม่ให้อำนาจการตัดสินใจแก่ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานของกลุ่มอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ได้แก่ ผู้มอบต้องการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด (ร้อยละ 37.78 และ ร้อยละ 30) ผู้มอบไม่มั่นใจในความสามารถของผู้รับมอบ (ร้อยละ 21.74 และ ร้อยละ 36.67) และ ผู้มอบต้องการมีอำนาจในการตัดสินใจเอง (ร้อยละ 82.61 และร้อยละ 66.67)

นอกจากนี้ กลุ่มอาจารย์ ได้ระบุเหตุผลประกอบเพิ่มเติม คือ ผู้บริหารไม่ตระหนักถึงการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ (ร้อยละ 4.35)

2.3 การติดตามผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ พบว่า วิธี การติดตามผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานโดยตรวจสอบด้วยตนเอง (ร้อยละ 46.18) รองลงมา คือ ให้ผู้รับมอบรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ (ร้อยละ 30.89) ไม่มีการติดตามเลย (ร้อยละ 20.06) และอื่น ๆ (ร้อยละ 2.87)

เมื่อแยกวิเคราะห์ที่เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบของกลุ่มอาจารย์ในเรื่องการติดตามผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้ คือ วิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานโดยการตรวจสอบด้วยตนเอง (ร้อยละ 59.40) รองลงมา คือ ไม่มีการติดตามเลย (ร้อยละ 18.32) นอกจากนี้ ได้แก่ ให้ผู้รับมอบหมายรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะ (ร้อยละ 17.82) และอื่น ๆ (ร้อยละ 4.46)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ พบว่าวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ ให้ผู้รับมอบรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะ (ร้อยละ 54.46) รองลงมา คือ ไม่มีการติดตามเลย (ร้อยละ 23.22) นอกจากนี้ ได้แก่ ผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานโดยตรวจสอบด้วยตนเอง (ร้อยละ 22.32)

3. สภาพการทำงาน พบว่า คำตอบในเรื่องสภาพการทำงาน ได้แก่ หน่วยงานได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวก แก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ไม่เพียงพอ (ร้อยละ 51.91) เพียงพอ (ร้อยละ 48.09)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบของกลุ่มอาจารย์ และเจ้าหน้าที่สอดคล้องกัน ได้แก่ หน่วยงานได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ไม่เพียงพอ (ร้อยละ 52.97 และร้อยละ 50) เพียงพอ (ร้อยละ 47.03 และร้อยละ 50)

4. การนิเทศงาน พบว่า คำตอบในเรื่องการจัดให้มีการแนะนำอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ หน่วยงานไม่จัดให้มีการแนะนำอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ ที่ประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 74.84) หน่วยงานจัด (ร้อยละ 25.16)

ในกรณีที่จัด ผู้มีหน้าที่ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน (ร้อยละ 77.21) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหาร (ร้อยละ 65.82)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบในเรื่องการจัดให้มีการแนะนำ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ ของกลุ่มอาจารย์และเจ้าหน้าที่สอดคล้องกัน คือ หน่วยงานไม่จัดให้มีการแนะนำอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ใหม่ที่ประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 80.20 และ ร้อยละ 65.18) หน่วยงานจัด (ร้อยละ 19.80 และร้อยละ 34.82)

ในกรณีที่จัด ผู้มีหน้าที่ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน ตามค่าร้อยละ ของกลุ่มอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ แตกต่างกันคือ คำตอบของกลุ่มอาจารย์ที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน (ร้อยละ 77.50) รองลงมา คือ ผู้บริหาร (ร้อยละ 62.50) สำหรับ คำตอบของกลุ่มเจ้าหน้าที่ ที่มีค่าร้อยละสูงสุดได้แก่ ผู้บริหาร (ร้อยละ 94.87) รองลงมาคือ เพื่อนร่วมงาน (ร้อยละ 76.92)

5. การหมุนเวียนตำแหน่ง พบว่า คำตอบในเรื่องการหมุนเวียนตำแหน่ง หน่วยงานไม่จัดให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ตามความจำเป็นของหน่วยงาน และความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 51.27) หน่วยงานจัดให้มีการสับเปลี่ยน หน้าที่ (ร้อยละ 48.73)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบของกลุ่มอาจารย์ และ เจ้าหน้าที่ ตามค่าร้อยละ แตกต่างกันคือ คำตอบของกลุ่มอาจารย์ได้แก่หน่วยงานไม่จัดให้มีการ สับเปลี่ยนหน้าที่ของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ตามความจำเป็นของหน่วยงาน และความต้องการ ของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 55.94) หน่วยงานจัดให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่(ร้อยละ 44.06)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ พบว่า คำตอบของกลุ่มเจ้าหน้าที่ ได้แก่ หน่วยงานจัดให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ตามความจำเป็นของหน่วยงาน และ ความต้องการของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 57.14) หน่วยงานไม่จัดให้มีการสับ เปลี่ยน หน้าที่ (ร้อยละ 42.86)

6. การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร พบว่า คำตอบในเรื่องการสร้าง ความสัมพันธ์ในองค์กร ได้แก่ หน่วยงานจัดให้มีการกิจกรรมที่เป็นทางการ เช่นการประชุม การสัมมนา

หรือทัศนศึกษา เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 83.12)
หน่วยงานไม่จัดให้มีกิจกรรมที่เป็นทางการ (ร้อยละ 16.88)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบของกลุ่มอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ สอดคล้องกัน ได้แก่ หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมที่เป็นทางการ เช่น การประชุม การสัมมนา หรือ ทัศนศึกษา เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 88.61 และร้อยละ 73.21) หน่วยงานไม่จัดให้มีกิจกรรมที่เป็นทางการ (ร้อยละ 11.39 และ ร้อยละ 26.79)

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ คำตอบอื่น ๆ (ร้อยละ 43.63) รองลงมาคือ หน่วยงานได้จัดให้มีคณะกรรมการซึ่ง เป็นตัวแทนของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ เข้าร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 37.26) นอกจากนี้ได้แก่ จัดให้มีเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม (ร้อยละ 21.34) แจ้งเกณฑ์และพฤติกรรมที่จะประเมินให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ทราบ (ร้อยละ 10.83) และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ (ร้อยละ 6.05)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบของกลุ่มอาจารย์ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ คำตอบอื่น ๆ (ร้อยละ 54.45) รองลงมาคือ หน่วยงานจัดให้มีคณะกรรมการ ซึ่ง เป็นตัวแทนของอาจารย์และ เจ้าหน้าที่ เข้าร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 28.24) นอกจากนี้ ได้แก่ จัดให้มีเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม (ร้อยละ 18.32) แจ้ง เกณฑ์และพฤติกรรมที่จะประเมินให้อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ทราบ (ร้อยละ 11.39) และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ (ร้อยละ 4.45)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ พบว่า คำตอบที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่หน่วยงานจัดให้มีคณะกรรมการ ซึ่ง เป็นตัวแทนของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ เข้าร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 57.14) รองลงมาคือ จัดให้มีเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม (ร้อยละ 26.79) แจ้ง เกณฑ์และพฤติกรรมที่จะประเมินให้อาจารย์และ เจ้าหน้าที่ทราบ (ร้อยละ 9.82) และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ และ เจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ (ร้อยละ 8.93)

8. ข่าวสาร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข่าวสาร ในเรื่องต่าง ๆ

สรุปได้ คือ

8.1 สภาพการติดต่อสื่อสาร พบว่า สภาพการติดต่อสื่อสารที่มีค่าร้อยละ สูงสุด ได้แก่ หน่วยงานจัดให้มีการติดต่อสื่อสาร โดย อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่สามารถรับข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง (ร้อยละ 48.73) รองลงมาได้แก่ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่สามารถเข้าใจข่าวสารต่าง ๆ (ร้อยละ 44.59) นอกจากนี้ ได้แก่ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ยอมรับในข่าวสารต่าง ๆ (ร้อยละ 21.34) อาจารย์และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามความประสงค์ของหน่วยงานที่ได้ติดต่อสื่อสารนั้น (ร้อยละ 20.70) อาจารย์และเจ้าหน้าที่มีการสื่อสารย้อนกลับไปยังหน่วยงาน กรณีที่จำเป็น (ร้อยละ 18.79) และอื่น ๆ (ร้อยละ 8.42)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า ค่าคอมของกลุ่มอาจารย์ที่มีค่า ร้อยละสูงสุด ได้แก่ หน่วยงานจัดให้มีการติดต่อสื่อสาร โดยอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่สามารถเข้าใจ ข่าวสารต่าง ๆ (ร้อยละ 56.44) รองลงมา คือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่สามารถรับข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง (ร้อยละ 45.54) นอกจากนี้ ได้แก่ อาจารย์และเจ้าหน้าที่มีการสื่อสารย้อนกลับไปยังหน่วยงาน ในกรณีที่จำเป็น (ร้อยละ 19.80) อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ยอมรับในข่าวสารต่าง ๆ (ร้อยละ 17.33) อาจารย์และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามความประสงค์ของหน่วยงานที่ได้ติดต่อสื่อสารนั้น (ร้อยละ 17.33) และอื่น ๆ (ร้อยละ 6.93)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ พบว่า ค่าคอมของกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่มีค่าร้อยละ สูงสุด ได้แก่ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่สามารถรับข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง (ร้อยละ 54.46) รองลงมาคือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามความประสงค์ของหน่วยงานที่ได้ติดต่อสื่อสารนั้น (ร้อยละ 26.79) นอกจากนี้ ได้แก่ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่สามารถเข้าใจข่าวสารต่าง ๆ (ร้อยละ 23.31) อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ยอมรับข่าวสารต่าง ๆ (ร้อยละ 20.57) อาจารย์และเจ้าหน้าที่มีการสื่อสารย้อนกลับไปยังหน่วยงานกรณีที่จำเป็น (ร้อยละ 16.96) และอื่น ๆ (ร้อยละ 12.50)

8.2 อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร พบว่า อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารกับ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ การติดต่อสื่อสารไม่ทั่วถึง (ร้อยละ 56.69) รองลงมาได้แก่ อาจารย์ขาดความสนใจในข่าวสารของหน่วยงาน (ร้อยละ 46.81) นอกจากนี้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจข่าวสารนั้น (ร้อยละ 15.60) และอื่น ๆ (ร้อยละ 4.78)

สาเหตุประกอบคำตอบที่ว่าอาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจข่าวสาร
ได้แก่ ไม่ชัดเจน (ร้อยละ 75.51) ไม่เข้าใจภาษาในข่าวสารนั้น (ร้อยละ 24.49)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบของกลุ่มอาจารย์ และ
เจ้าหน้าที่สอดคล้องกัน คือ อุปสรรคที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ การติดต่อสื่อสารไม่ทั่วถึง (ร้อย
ละ 56.93 และร้อยละ 56.25) รองลงมาได้แก่ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ขาดความสนใจใน
ข่าวสารของหน่วยงาน (ร้อยละ 45.54 และร้อยละ 49.11) อาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจ
ข่าวสารนั้น (ร้อยละ 16.34 และร้อยละ 14.29) และอื่น ๆ (ร้อยละ 5.45 และร้อยละ
3.57)

สาเหตุประกอบคำตอบที่ว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจข่าวสารนั้น
คำตอบของกลุ่มอาจารย์ ได้แก่ ไม่ชัดเจน (ร้อยละ 90.91) และไม่เข้าใจภาษาในข่าวสารนั้น
(ร้อยละ 3.09) สำหรับคำตอบของกลุ่มเจ้าหน้าที่ ได้แก่ ไม่เข้าใจภาษาในข่าวสารนั้น (ร้อย
ละ 56.25) และไม่ชัดเจน (ร้อยละ 43.75)

9. ขวัญ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญในเรื่องต่าง ๆ สรุป ได้คือ

9.1 ความเต็มใจร่วมมือกับหน่วยงาน พบว่า คำตอบในเรื่องความเต็มใจ
ร่วมมือกับหน่วยงาน ได้แก่ อาจารย์และเจ้าหน้าที่เต็มใจร่วมมือกับหน่วยงาน (ร้อยละ
80.25) และไม่เต็มใจ (ร้อยละ 19.75)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบกลุ่มอาจารย์และเจ้าหน้าที่
สอดคล้องกันคือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่เต็มใจร่วมมือกับหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ
หน่วยงาน (ร้อยละ 81.68 และร้อยละ 77.68) และไม่เต็มใจร่วมมือกับหน่วยงาน (ร้อยละ
18.32 และร้อยละ 22.32)

9.2 ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน พบว่า คำตอบในเรื่องความกระตือ
รือร้นในการปฏิบัติงาน ที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานกระตือ
รือร้นที่จะปฏิบัติงาน ปานกลาง (ร้อยละ 78.98) รองลงมาได้แก่ อาจารย์และเจ้าหน้าที่กระ
ตือรือร้นมาก (ร้อยละ 12.74) นอกจากนี้ได้แก่ อาจารย์และเจ้าหน้าที่กระตือรือร้นน้อย (ร้อย
ละ 8.28)



เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบของกลุ่มอาจารย์และเจ้าหน้าที่
ในเรื่อง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานสอดคล้องกัน คือ คำตอบที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่
อาจารย์และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน ปานกลาง (ร้อยละ 82.67 และ
ร้อยละ 72.32) รองลงมา คือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่กระตือรือร้นมาก (ร้อยละ 8.91 และ
ร้อยละ 19.64) นอกจากนี้ ได้แก่ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่กระตือรือร้นน้อย (ร้อยละ 8.42
และร้อยละ 8.04)

ค. การพัฒนา ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยจากแบบสอบถาม ในเรื่องต่าง ๆ ที่
เกี่ยวกับการพัฒนา ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา พบว่า คำตอบในเรื่องการ
วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา ได้แก่ หน่วยงานมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา
อาจารย์และเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 62.42) และหน่วยงานไม่มีการวิเคราะห์ (ร้อยละ 37.58)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบของกลุ่มอาจารย์และเจ้า-
หน้าที่สอดคล้องกัน คือ หน่วยงานมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่
(ร้อยละ 62.38 และร้อยละ 62.50) หน่วยงานไม่มีการวิเคราะห์ (ร้อยละ 37.62 และ
ร้อยละ 37.50)

2. การจัดทำโครงการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ พบว่า คำตอบในเรื่อง
การจัดทำโครงการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ เป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่ หน่วยงานไม่มีการ
จัดทำโครงการ เป็นลายลักษณ์อักษร (ร้อยละ 65.92) และหน่วยงานมีการจัดทำโครงการพัฒนา
เป็นลายลักษณ์อักษร (ร้อยละ 34.08) โดยระบุลักษณะของโครงการพัฒนาอาจารย์ และ
เจ้าหน้าที่ ที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ เป็นโครงการรวมของหน่วยงาน (ร้อยละ 48.60) รอง
ลงมาคือ เป็นโครงการของแต่ละภาควิชาหรือหน่วยงานย่อย (ร้อยละ 42.99) อื่น ๆ (ร้อยละ
8.41)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบของกลุ่มอาจารย์และเจ้า
หน้าที่ในเรื่องการจัดทำโครงการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ตามค่าร้อยละสอดคล้องกัน คือ
หน่วยงานไม่มีการจัดทำโครงการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ เป็นลายลักษณ์อักษร (ร้อยละ
69.31 และร้อยละ 59.82) และหน่วยงานมีการจัดทำโครงการพัฒนาเป็นลายลักษณ์อักษร

(ร้อยละ 30.69 และ ร้อยละ 40.18) โดยระบุลักษณะของโครงการพัฒนาอาจารย์ และ
เจ้าหน้าที่ ทั้งกลุ่มอาจารย์และเจ้าหน้าที่สอดคล้องกัน คือ ค่าตอบแทนที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ เป็น
โครงการรวมของหน่วยงาน (ร้อยละ 46.77 และร้อยละ 51.11) รองลงมาคือ เป็น
โครงการของแต่ละภาควิชา หรือหน่วยงานย่อย (ร้อยละ 43.55 และร้อยละ 42.22) นอก
จากนี้ ได้แก่ อื่น ๆ (ร้อยละ 9.68 และร้อยละ 6.67)

3. กิจกรรมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ พบว่า ค่าตอบแทนในเรื่อง
กิจกรรมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่หน่วยงานจัดขึ้น ที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ การฝึก
อบรม (ร้อยละ 85.35) รองลงมาคือ การสัมมนาทางวิชาการ (ร้อยละ 82.48) นอก
จากนี้ ได้แก่ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ (ร้อยละ 76.43) การวิจัย (ร้อยละ 64.97) การ
เผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ (ร้อยละ 35.35) การประชุมพิเศษ (ร้อยละ 24.20) การ
สับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (ร้อยละ 12.10) และการจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ
(ร้อยละ 3.50)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า ค่าตอบแทนของกลุ่มอาจารย์ที่มีค่าร้อยละ
สูงสุด ได้แก่ การสัมมนาทางวิชาการ (ร้อยละ 88.61) รองลงมาได้แก่ การฝึกอบรม (ร้อยละ
85.64) นอกจากนี้ได้แก่ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ (ร้อยละ 74.26) การวิจัย (ร้อยละ
66.34) การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ (ร้อยละ 27.23) การประชุมพิเศษ (ร้อยละ 23.27)
การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (ร้อยละ 8.91) การจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ
(ร้อยละ 5.44)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ พบว่า ค่าตอบแทนที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ การฝึก
อบรม (ร้อยละ 84.82) รองลงมาได้แก่ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ (ร้อยละ 80.36)
นอกจากนี้ได้แก่ การสัมมนาทางวิชาการ (ร้อยละ 71.43) การวิจัย (ร้อยละ 62.50) การเผย
แพร่ข่าวสารทางวิชาการ (ร้อยละ 50) การประชุมพิเศษ (ร้อยละ 25.89) และการสับเปลี่ยน
หน้าที่การงาน (ร้อยละ 17.86)

ส่วนกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ในเรื่อง กิจกรรมการ
พัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่หน่วยงานควรจัดให้มากขึ้นกว่าเดิม พบว่า กิจกรรมที่มีค่าร้อยละสูง
สุด ได้แก่ การฝึกอบรม (ร้อยละ 88.79) รองลงมาคือ การวิจัย (ร้อยละ 74.84) นอกจากนี้
นี้ได้แก่ การสัมมนาทางวิชาการ (ร้อยละ 73.88) การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ (ร้อยละ 71.66)
การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ (ร้อยละ 69.11) การประชุมพิเศษ (ร้อยละ 56.37) การจัด
สัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ (ร้อยละ 36.94) การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (ร้อยละ
5.09) และอื่น ๆ (ร้อยละ 0.32)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบของกลุ่มอาจารย์ที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ (ร้อยละ 82.67) รองลงมา คือ การสัมมนาทางวิชาการ (ร้อยละ 78.22) นอกจากนี้ ได้แก่ การวิจัย (ร้อยละ 78.21) การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ (ร้อยละ 71.29) การฝึกอบรม (ร้อยละ 66.83) การประชุมพิเศษ (ร้อยละ 64.85) การจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ (ร้อยละ 47.03) การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (ร้อยละ 4.45) และอื่น ๆ (ร้อยละ 0.49)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ พบว่า คำตอบที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ (ร้อยละ 72.32) รองลงมาคือ การฝึกอบรม (ร้อยละ 72.32) นอกจากนี้ได้แก่ การวิจัย (ร้อยละ 67.86) การสัมมนาทางวิชาการ (ร้อยละ 66.07) การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ (ร้อยละ 44.64) การประชุมพิเศษ (ร้อยละ 41.07) การจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ (ร้อยละ 18.75) และการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (ร้อยละ 6.25)

4. การติดตามผลการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ พบว่า คำตอบในเรื่องการติดตามผลการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ได้แก่ หน่วยงานไม่ติดตามผลการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่หลังได้รับการพิจารณาแล้ว (ร้อยละ 72.93) และหน่วยงานติดตาม (ร้อยละ 27.07)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า คำตอบของกลุ่มอาจารย์และเจ้าหน้าที่สอดคล้องกัน ได้แก่ หน่วยงานไม่ติดตามการพัฒนา อาจารย์และเจ้าหน้าที่ หลังได้รับการพัฒนาแล้ว (ร้อยละ 79.70 และร้อยละ 60.71) และหน่วยงานติดตาม (ร้อยละ 20.30 และร้อยละ 39.29)

5. ความสอดคล้องในการพัฒนา พบว่า ความสอดคล้องการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน อาจารย์และเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 65.92) รองลงมาคือ สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 24.52) นอกจากนี้ ได้แก่ สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน (ร้อยละ 5.74) และไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 3.82)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า ค่าตอบของกลุ่มอาจารย์ที่มีค่าร้อยละ สูงสุด ได้แก่ สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน อาจารย์และเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 64.85) รองลงมาคือ สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน อาจารย์และเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 25.74) นอกจากนี้ ได้แก่ สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน (ร้อยละ 6.44) และไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานอาจารย์และเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 2.97)

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ พบว่า ความสอดคล้องในการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานอาจารย์และเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 67.86) รองลงมา ได้แก่ สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 22.32) นอกจากนี้ ได้แก่ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 5.36) สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน (ร้อยละ 4.46)

ง. การให้พินิจจากงาน ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยจากแบบสอบถามในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการให้พินิจจากงาน ดังนี้

1. การสำรวจความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ พบว่า ค่าตอบในเรื่องการสำรวจความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการลาออก การย้าย และการโอน ในแต่ละปีเพื่อจัดอัตรากำลัง ได้แก่ หน่วยงานไม่ได้ทำการสำรวจ (ร้อยละ 82.17) หน่วยงานสำรวจ (ร้อยละ 17.83)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า ค่าตอบของกลุ่มอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่สอดคล้องกัน คือ หน่วยงานไม่ได้ทำการสำรวจ (ร้อยละ 85.64 และร้อยละ 75.89) และหน่วยงานสำรวจ (ร้อยละ 14.36 และร้อยละ 24.11)

2. การสำรวจเหตุผลของการลาออก การย้าย หรือการโอนของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ พบว่า ค่าตอบในเรื่องการสำรวจเหตุผลของการลาออก การย้าย หรือการโอนของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ได้แก่ หน่วยงานไม่สำรวจ (ร้อยละ 82.17) และหน่วยงานทำการสำรวจ (ร้อยละ 17.83)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่าค่าตอบของกลุ่มอาจารย์และเจ้าหน้าที่ สอดคล้องกัน คือ หน่วยงานไม่ได้ทำการสำรวจเหตุผลการลาออก การย้าย หรือการโอนของ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 83.66 และร้อยละ 79.46) และหน่วยงานทำการสำรวจ (ร้อยละ 16.34 และร้อยละ 20.54)

3. การเชิญอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่พ้นจากงานมาร่วมกิจกรรม พบว่า ค่าตอบ ในเรื่องการเชิญอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่พ้นจากงาน เนื่องจากเกษียณอายุ หรือลาออก มาร่วม กิจกรรม ได้แก่ หน่วยงานไม่เคยเชิญ (ร้อยละ 87.26) และหน่วยงานเคยเชิญ (ร้อยละ 12.74)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า ค่าตอบของกลุ่มอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ สอดคล้องกัน คือ หน่วยงานไม่เคยเชิญอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่พ้นจากงาน เนื่องจาก เกษียณอายุ หรือลาออกมาร่วมกิจกรรม (ร้อยละ 90.59 และร้อยละ 81.25) และหน่วยงานเคยเชิญ (ร้อยละ 9.41 และร้อยละ 18.75)

4. การจัดให้มีความรู้และแนะนำวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเกษียณอายุ พบ ว่าค่าตอบในเรื่องการจัดให้มีความรู้ และแนะนำวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเกษียณอายุ ได้แก่ หน่วยงานไม่จัด (ร้อยละ 100)

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม พบว่า ค่าตอบของกลุ่มอาจารย์และเจ้าหน้าที่ สอดคล้องกัน คือ หน่วยงานไม่จัดให้มีความรู้ และแนะนำวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเกษียณอายุ (ร้อยละ 100 และร้อยละ 100)

2.3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลของสถาบัน ด้วยการ ให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน ปรากฏรายละเอียด ตารางที่ 27 - 30 หน้า 184- 192

2.4 ผลการวิจัยเกี่ยวกับข้อ เสนอแนะในการบริหารงานบุคคลของหน่วย งาน ด้วยการให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน ปรากฏ รายละเอียดตารางที่ 31- 33 หน้า 193-199

3. สรุปผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์

3.1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ สถานภาพผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ เป็นชายมากกว่าหญิง คือเป็นชายร้อยละ 80.50 และหญิงร้อยละ 19.44 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี สูงสุด คิดเป็นร้อยละ 52.78 รองลงมา มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.33 และต่ำสุดคือ 21 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.56 มีวุฒิปริญญาโทสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 44.45 รองลงมามีวุฒิปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 36.11 ต่ำสุดมีวุฒิปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 19.44 มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าภาควิชา ร้อยละ 44.45 รองลงมาคือ รองคณบดี คิดเป็นร้อยละ 11.11 รองผู้อำนวยการร้อยละ 11.11 เลขานุการคณะ/วิทยาลัย / สำนัก ร้อยละ 1.11 และต่ำสุดคือ รองอธิการบดี คิดเป็นร้อยละ 2.72 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร สูงสุดคือ 1 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 77.78 รองลงมาคือ 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.66 และต่ำสุด คือ ต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.56 ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ สังกัดคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม คิดเป็นร้อยละ 30.56 วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คิดเป็นร้อยละ 30.50 รองลงมา คือ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 27.78 และต่ำสุดคือ กองบริการการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 2.77 กองธุรการ คิดเป็นร้อยละ 2.77

3.2 ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารของสถาบันทั้ง 6 หน่วยงาน ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย และกระบวนการบริหารงานบุคคล สรุปได้ดังนี้

ก. นโยบายการบริหารงานบุคคล จากผลการวิจัย สรุปได้ว่า นโยบายการบริหารงานบุคคลของสถาบัน สถาบันจะกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลให้หน่วยงานในสถาบันดำเนินการเอง โดยไม่ขัดต่อเป้าหมาย ของสถาบัน (13) นโยบายของสถาบันไม่มีการกำหนด เป็นลายลักษณ์อักษรที่แน่นอน เพียงแต่แจ้งให้ที่ประชุมบุคลากรทราบเท่านั้น (12) ไม่ตรายนโยบายของสถาบัน (10) สถาบันมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสถาบัน โดยการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเท่าที่จะทำได้ (6)

สำหรับนโยบายการบริหารงานบุคคลซึ่งหน่วยงานในสถาบัน ได้กำหนดขึ้น สรุปได้ดังนี้

- ส่งเสริมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ (28)

- ให้อิสระทางวิชาการแก่บุคลากรที่เป็นอาจารย์ สำหรับเจ้าหน้าที่

ก็จะให้อิสระในการทำงานพอสมควร (20)

นโยบายในการบริหารงานบุคคลทั้งของสถาบัน และของหน่วยงานในสถาบัน
ไม่ได้กำหนด เป็นลายลักษณ์อักษรที่แน่ชัด (34)

ในเรื่องกระบวนการในการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล สถาบันมี
กระบวนการกำหนดนโยบาย โดยผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน จะร่วมกันพิจารณาและกำหนดในที่
ประชุมวิทยาเขต และให้หัวหน้าหน่วยงานในสถาบันนำไปปฏิบัติ (13) สำหรับการกำหนดนโยบาย
การบริหารงานบุคคลของหน่วยงานในสถาบัน กระทำโดยผู้บริหารงานของหน่วยจะเป็นผู้กำหนด
นโยบายการบริหารงานบุคคลโดยตนเอง เป็นผู้เริ่มต้น และนำเสนอที่ประชุม เพื่อขอคำแนะนำ
และความเห็นชอบ (31)

ในการประกาศนโยบายการบริหารงานบุคคล สถาบันจะประกาศในที่ประชุม
กรรมการวิทยาเขต (13) ส่วนนโยบายการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานในสถาบัน ผู้บริหาร
หน่วยงานจะประกาศให้ทราบ โดยแจ้งในที่ประชุมกรรมการบริหาร และการประชุมอาจารย์ และ
เจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน (33)

ข. กระบวนการบริหารงานบุคคล

การให้ได้มาซึ่งบุคคล จากผลการวิจัย สรุปได้ว่า การจัดทำแผน
กำลังคนของสถาบัน ได้มอบหมายให้หน่วยงานในสถาบัน จัดทำแผนกำลังคนของแต่ละหน่วยงาน
เอง (36) โดยหน่วยงานในสถาบันมีกระบวนการวางแผนบุคคล โดยปฏิบัติตามข้อกำหนด
ของทบวงมหาวิทยาลัย (35) เมื่อได้จัดทำแผนกำลังคนแล้ว ได้ใช้แผนกำลังคนเป็นแนวทาง
ในการสรรหา (35) การคัดเลือก (35) แต่ไม่ได้ใช้ในการพัฒนา เนื่องจากการพัฒนาจะทำ
ทุกทาง เมื่อมีโอกาส โดยไม่จำเป็นต้องตรงกับแผนที่วางไว้ เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองใน
ด้านต่าง ๆ ให้มากที่สุด (29)

สำหรับกระบวนการในการให้ได้มาซึ่งบุคคล ในเรื่องต่าง ๆ สรุปได้
ดังนี้

1. การสรรหา กระบวนการสรรหาของสถาบัน ทั้งตำแหน่งอาจารย์
และเจ้าหน้าที่สถาบัน ได้ปฏิบัติตามระเบียบของ ก.ม.
2. การคัดเลือก กระบวนการในการคัดเลือกของสถาบันทั้งตำแหน่ง
อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ สถาบันได้ปฏิบัติตามระเบียบของ ก.ม.

๑. การทดลองปฏิบัติงาน สถาบันมีกระบวนการทดลองปฏิบัติงาน

โดยหน่วยงานในสถาบันมอบหมายงานให้บุคลากรใหม่ปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ เมื่อครบกำหนดหกเดือน ก็จะมีการประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการตามแบบฟอร์ม ที่ ก.ม. กำหนด

การบำรุงรักษา จากผลการวิจัย สรุปได้ว่า สถาบันมีกระบวนการบำรุงรักษาบุคลากรในการจูงใจอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ โดยให้การยกย่องชมเชย การยอมรับความสามารถ (25) ส่งเสริมความก้าวหน้าทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ (18) ใช้ระบบการปกครองอย่างคุ้นเคย ใช้ความสนิทสนมเป็นหลัก (12) สร้างสิ่งแวดล้อมที่เสริมสร้างความสะดวกสบายทางร่างกาย และจิตใจให้แก่บุคลากร (๑)

สำหรับการมอบหมายงานให้บุคลากร สถาบันมีกระบวนการมอบหมายงานให้บุคลากรโดยให้หน่วยงานในสถาบัน ได้กระจายอำนาจในการมอบหมายงานให้หน่วยงานย่อยเป็นผู้ดำเนินการ (20) ถ้าเป็นการปฏิบัติงานเฉพาะกิจที่เป็นงานที่มีความสำคัญ และเป็นความลับ ผู้บริหารระดับสูงจะมอบหมายให้เอง และแจ้งให้หัวหน้าหน่วยงานย่อยทราบ (20) พิจารณาคูสมมติของบุคลากร ได้แก่ ความเป็นคนมีวุฒิการ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (14)

ในเรื่องการนิเทศงานของสถาบัน ส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่ของภาควิชาหรือหน่วยงานย่อย เป็นผู้รับผิดชอบในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากร แต่มีบางกรณีที่บุคลากรจะไปปรึกษาผู้บริหารระดับสูงเลย (36)

การสร้างความสัมพันธ์ในสถาบัน หน่วยงานในสถาบันได้เสริมสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากร โดยการจัดกิจกรรมการสังสรรค์กันอย่างไม่เป็นทางการ ในแต่ละหน่วยงาน เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน การจัดทัศนศึกษา (34) มีการสับนาร่วมกัน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ (26) มีการประชุมร่วมกัน (23) การทำงานร่วมกันเป็นคณะ (18)

นอกจากนี้ สถาบันมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ซึ่งต้องให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่เสนอผลการปฏิบัติงานตามแบบของการขอเลื่อนขั้นเงินเดือน ผ่านผู้บริหารตามลำดับชั้น ในกรณี การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ เป็นกรณีพิเศษ ผู้บริหารแต่ละระดับจะดูโควตาที่ได้จัดสรรให้ และให้ผู้บริหารระดับต้น เสนอบุคคลที่ควรได้รับการพิจารณา เป็นกรณีพิเศษ โดยจะพิจารณาผลงานเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (35)

การพัฒนา จากผลการวิจัย สรุปได้ว่า สถาบันมีกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยผู้บริหารจะพิจารณาบุคคลที่เหมาะสม โดยดูความจำเป็นในแต่ละสายงาน เป็นกรณีๆ ไป รวมทั้งความตั้งใจจริงของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ โดยต้องไม่เสียงานที่ปฏิบัติอยู่ (35) ติดตามบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว โดยประเมินจากกิจกรรมที่ให้ทำ คู่มืองานทางวิชาการ เป็นต้น (18) ยังไม่มีโครงการพัฒนาบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร (14)

กิจกรรมหลักในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การอบรม (32) การส่งเสริมให้มีการสัมมนาทางวิชาการ (30) การศึกษาต่อ (23) การวิจัย (17) การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ (14) การจัดนิทรรศการทางวิชาการของแต่ละภาควิชา (10) การไปดูงานนอกสถานที่ (9)

การให้พ้นจากงาน ผลการวิจัย สรุปได้ว่า หน่วยงานในสถาบันไม่มีการจัดทำโครงการ การให้พ้นจากงานของบุคลากร โดยเห็นว่ายังไม่มี ความจำเป็นต้องทำ (35)

ค. ปัญหาและข้อ เสนอแนะในการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคล ด้านการให้พ้นจากงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน ปรากฏรายละเอียดจาก หน้า 210 - 211

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่ได้นำเสนอแล้วในบทที่ 4 มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

ก. นโยบายการบริหารงานบุคคล

1. นโยบายการบริหารงานบุคคล จากผลการวิจัย พบว่า สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ มีนโยบายในการบริหารงานบุคคล โดย กระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล ให้แก่หน่วยงานในสถาบัน ซึ่งได้แก่ กองตุรการ กองบริการการศึกษา คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและวิทยาศาสตร์ วิทยาลัย เทคโนโลยีอุตสาหกรรม และสำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา โดยให้หน่วยงานในสถาบันบริหารงานบุคคล ทั้งนี้ต้องไม่ขัดต่อ เป้าหมายของสถาบัน ประเด็นนี้ จะเห็นได้ว่า สถาบันได้มีการบริหารงานในลักษณะการกระจายอำนาจให้ผู้บริหารระดับรองลงมา เป็นผู้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน สอดคล้องกับแนวคิดของประภอบ คุปรัตน์ (ม.ป.ป. : 6, ข้อ 2) ที่ว่า "ในมหาวิทยาลัย การบริหาร

ไม่ใช่เรื่องผูกขาดเฉพาะของอธิการบดี" และ "เนื่องจากงานของสถาบันอุดมศึกษามีจำนวนมาก หลากหลาก แตกต่างกัน ทั้งลักษณะของสาขาวิชา ความต้องการและวิธีการดำเนินงาน มีผู้ที่มีความสามารถแตกต่างกันในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้เข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบการปฏิบัติงานมากที่สุด นอกจากนี้ ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลนั้นกว้างขวาง ครอบคลุมกิจการหลายอย่างหลายประการ และเกี่ยวข้องกับผูกพันอยู่ทุกขั้นตอนการบริหารงานบุคคล (สมพงษ์ เกษมสิน, 2523 : 4) จึงเหลือวิสัยที่ผู้บริหารสูงสุดจะรวมอำนาจในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้

สำหรับนโยบายของหน่วยงานในสถาบัน จากผลการวิจัย พบว่า หน่วยงานในสถาบันมีนโยบายที่จะส่งเสริมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับสภาพการปรับปรุงขยายสถาบัน ในขณะนี้เป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสถาบันมีแนวโน้มในการแยกตนเองออกจากระบบวิทยาเขต มาเป็นสถาบันอุดมศึกษาต่างหากจากกัน จึงต้องมีบุคลากรที่มีคุณวุฒิ ความสามารถในระดับสูง ดังนั้นการพัฒนาบุคคลจึง เป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคคลให้มากขึ้น ดังคำกล่าวของ ฟลิปโป (Flippo 1971 : 196) ที่ว่า "การศึกษา และทักษะแก่บุคลากร เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ" นอกจากประเด็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคลากรแล้ว การพัฒนาบุคคลยังมีความสำคัญอีกหลายประการ สรุปได้ดังนี้ คือ (กุลธน ธนาพงศธร 2526 : 169 - 171)

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น
2. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด
3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง
4. การพัฒนาบุคลากร เป็นการช่วยแบ่ง เบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถาม หรือให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชาของตน
5. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
6. การพัฒนาบุคลากรยังทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าหน่วยงานในสถาบัน จะมีนโยบายในการส่งเสริมการพัฒนาบุคคลก็ตาม แต่จากการศึกษาเอกสาร พบว่า หน่วยงานมิได้กำหนดโครงการพัฒนาบุคคลที่จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา เพียงแต่จัดทำในรูปของโครงการสัมมนาในแต่ละปีเท่านั้น จึงยังไม่เป็นโครงการพัฒนาบุคคลที่สมบูรณ์และถูกต้อง ดังข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งปรากฏว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 65.92 ตอบว่า หน่วยงานไม่มีการจัดทำโครงการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ เป็นลายลักษณ์อักษร

นอกจากนี้ ยังพบว่า นโยบายการบริหารงานบุคคลทั้งระดับสถาบัน และระดับหน่วยงาน มิได้มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้ง ๆ ที่ นโยบายการบริหารงานบุคคล คือแนวทางปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงเจตนาารมณ์ และวัตถุประสงค์ขององค์การว่าเป็นไปในรูปใด หรือเน้นหนักไปในทางไหน แนวทางการบริหารดังกล่าวนี้ เจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานบริหารงานบุคคลจะต้องยึดถือปฏิบัติ การกำหนดนโยบายในการบริหารถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็น (อุทัย ทิรัญโต , 2523 : 77) และการวางนโยบายที่ดี เป็นเรื่องที่จะต้องทำกันให้เหมาะสม นโยบายที่จัดขึ้นควรจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถแปลความหมายได้ แต่ สถาบันมิได้มีการกำหนดนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร สอดคล้องกับข้อคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2519 : 115)ที่ว่า "นโยบายมักจะไม่ค่อยมีเขียนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร และมีได้มีการตีความที่แน่นอน ซึ่งอาจทำให้นโยบายในระดับรอง ๆ ลงมา ไม่สอดคล้องกับนโยบายหลักได้ นอกจากนี้ ยังทำให้บุคลากรในหน่วยงานบางส่วนไม่ทราบนโยบายที่กำหนดนั้น ดังผลการวิจัย พบว่า มีผู้บริหารบางส่วน (จำนวน 10 ใน 36 คน) ไม่ทราบนโยบายของสถาบัน ดังนั้นสถาบันควรกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนโยบายระดับสถาบัน และนโยบายระดับหน่วยงาน เพื่อให้การกระจายอำนาจในการบริหารงานบุคคล เป็นไปโดยไม่ขัดต่อเป้าหมายของสถาบัน

2. กระบวนการในการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล มีประเด็นที่น่าสนใจคือ ผู้บริหารจะกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล โดยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย แล้วจึงนำเสนอที่ประชุมผู้บริหาร เพื่อขอคำแนะนำและความเห็นชอบของผู้บริหารระดับรองลงมา จะทำให้เกิดปัญหาว่านโยบายนั้นไม่สนองตอบต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ดังที่ อุทัย ทิรัญโต (2523 : 76)

เสนอความคิด เห็นไว้ว่า การบริหารนโยบายจะสำเร็จผลได้แค่นั้น มีใช้อยู่ที่เจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบนโยบาย หรือรูปแบบของนโยบายเท่านั้น แต่อยู่ที่วิธีจัดทำนโยบายด้วย กล่าวคือ นโยบายนั้นจัดทำจากข้อเท็จจริง หรือความเห็นส่วนตัว นโยบายที่จัดทำด้วยความเห็นส่วนตัว โดยไม่อ้างอิงข้อเท็จจริงนั้น จะไม่สนองความต้องการของเจ้าหน้าที่ และเจ้าหน้าที่จะมองไม่เห็นความสำคัญของนโยบาย ในที่สุดนโยบายก็จะกลายเป็นเรื่องลม ๆ แล้ง ๆ แต่ถ้าการกำหนด เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ได้ร่วมมือในการกำหนดจัดทำนโยบายร่วมด้วย โดยการปรึกษาหารือแสดงความคิดเห็นร่วมกัน การปฏิบัติตามนโยบายจะมีทางสัมฤทธิ์ผลได้มาก

นอกจากนี้ ลาสเวล (Laswell 1963 : 15 - 25 , อ้างถึงใน อุทัย ติรัญไศ 2523 : 72) ได้ให้แนวคิดเรื่องกระบวนการกำหนดนโยบาย ดังนี้

- 2.1 ค้นหาและรวบรวมข่าวสารข้อมูล
- 2.2 การเสนอแนวความคิดในการกำหนดนโยบาย
- 2.3 คำเนิการกำหนดนโยบาย
- 2.4 กำหนดสิ่งแวดล้อม ให้สอดคล้องกับนโยบาย
- 2.5 การนำเอานโยบายไปปฏิบัติ
- 2.6 การประเมินผลนโยบาย
- 2.7 ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงนโยบาย

ดังนั้น สถาบันจึงควรกำหนดนโยบาย เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้บุคลากร ในสถาบันได้รู้จุดหมายในอนาคตที่จะเป็นไป ทั้งยังก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี สอดคล้องกับ ข้อเขียนของ โพซอร์ย์ ลินลารัตน์ (2522 : 61) ที่ว่า รูปแบบของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาที่ดีที่สุด ควรเป็นการประสานงานให้คนแต่ละกลุ่ม แต่ละพวก มาร่วมกันพิจารณา ร่วมปรึกษาหารือว่า ควรดำเนินการอย่างไร

การประกาศนโยบายการบริหารงานบุคคล ให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ทราบนั้น สถาบันได้ดำเนินการ โดยประกาศให้ทราบในที่ประชุมกรรมการวิทยาเขต ส่วนนโยบายระดับหน่วยงานในสถาบัน ได้ประกาศโดยการแจ้งในที่ประชุมผู้บริหาร และประชุมอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ นั้น มีประเด็นสำคัญ คือ การประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานได้ทราบนโยบาย การบริหารงานบุคคลด้วยวาจา ยังไม่เพียงพอ เนื่องจาก การประชาสัมพันธ์ภายใน คือการ

สร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มบุคคลภายในสถาบันเอง นอกจากนี้ การที่บุคลากรในสถาบันมีความเข้าใจในนโยบายและการดำเนินการของสถาบันเป็นอย่างดี ก็จะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพแก่การประชาสัมพันธ์ภายนอกด้วย (วีรัช ลภีรัตนกุล 2526 : 154) ดังนั้น สื่อที่จะใช้ในการประชาสัมพันธ์ จึงควรใช้สิ่งพิมพ์ภายในสถาบันช่วย เช่น หนังสือเวียน วารสารภายใน ประกาศ เป็นต้น

ข. ขอมช่วยการบริหารงานบุคคล

การให้ได้มาซึ่งบุคคล จากผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญ คือ

1. การวางแผนกำลังคน จากผลการวิจัย พบว่า ในการจัดทำแผนกำลังคน สถาบันมีการจัดทำแผนกำลังคน โดยมอบหมายให้หน่วยงานในสถาบันทั้ง 6 หน่วยงาน จัดทำแผนกำลังคนของหน่วยงาน จากการศึกษาเอกสาร พบว่า ในสถาบัน ได้จัดทำแผนกำลังคนเป็นรายละเอียดอัตรากำลังในโครงการพัฒนา สถาบันอุดมศึกษา ตามแผนพัฒนาระยะที่ 6 (พ.ศ. 2520 - 2534) และปรากฏในรายละเอียดการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม ตามระเบียบของทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งเท่ากับว่าเป็นการวางแผนกำลังคนเกี่ยวกับการให้ได้มาซึ่งบุคคลเกี่ยวกับการคาดคะเนกำลังคนเท่านั้น ทศนิยม ธรรมลิขิต (2522 : 4 - 5) กล่าวว่า หน้าที่ในการวางแผนกำลังคนของหน่วยงาน ควรจะครอบคลุมถึงการคาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคต การคาดคะเนกำลังคนภายนอกหน่วยงาน นอกจากนั้นจะต้องวางแผนสำหรับการสรรหา และคัดเลือกคนที่ต้องการเข้ามา วางแผนสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนา ที่จำเป็นสำหรับคนในหน่วยงานและการคาดคะเน เกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง หรือการโยกย้ายเพื่อความก้าวหน้าของกำลังคนที่สอดคล้องกับ ข้อคิดเห็นของ เสนาะ ดิยาวี (2526 : 64) ที่ว่าการวางแผนทางด้านงานบุคคล จะเริ่มตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การวางแผนทางด้านอาชีพ การพัฒนา และการออกจากงาน และสอดคล้องกับความคิดเห็นของ เวทเตอร์ (Vetter 1972 : 15) ที่ว่าการวางแผนกำลังคน คือ การจัดให้องค์การได้มีกำลังคนเท่าที่ต้องการในตำแหน่งต่าง ๆ ในอนาคต ด้วยการเตรียมการเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของกำลังคนที่พึงประสงค์ ซึ่งในระยะยาวจะทำให้ องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด

ดังนั้น การวางแผนกำลังคนของหน่วยงานในสถาบัน จึงควรครอบคลุมถึง วิธีการสรรหามุคค การคัดเลือกบุคคล รวมทั้งการพัฒนาบุคคลด้วย เนื่องจากการวางแผนกำลังคนที่ดี จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลของสถาบัน ดังนี้ (อุทัย หิรัญไศ 2523 : 85)

- การวางแผนกำลังคน จะทำให้ทราบถึง ความต้องการทางด้านบุคคลในระยะยาว ซึ่งจะทำให้สามารถคำนวณงบประมาณด้านเงินเดือน ค่าจ้าง และผลประโยชน์พิเศษ ตลอดจนสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ ได้โดยสะดวก

- การวางแผนกำลังคน จะทำให้เห็นจินตภาพการใช้กำลังคน และการพัฒนาบุคคลอย่างชัดเจน สามารถปรับปรุงตำแหน่งให้เหมาะสม และการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้มากยิ่งขึ้น

- การวางแผนกำลังคนเป็นวิธีทางหนึ่ง ของการพัฒนากำลังคน ซึ่งจะมีผลให้การใช้ประโยชน์จากกำลังคนได้ดียิ่งขึ้น

- การวางแผนกำลังคนจะช่วยอำนวยความสะดวกในการขยาย หรือปรับปรุงองค์การในอนาคต เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสถาบันจะมีการจัดทำแผนกำลังคนที่ไม่ครอบคลุมถึงวิธีการสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนา ก็ตาม แต่สถาบันก็ได้ใช้แผนกำลังคนที่วางไว้ เป็นแนวทางในการสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนา ดังจะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร (จำนวน 29 ใน 36 คน) และการตอบแบบสอบถามของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ พบว่าส่วนใหญ่หน่วยงานในสถาบัน ได้ใช้แผนกำลังคนเป็นแนวทางในการสรรหา (ร้อยละ 96.43) การคัดเลือก (ร้อยละ 97.22) และการพัฒนา (ร้อยละ 94.05) สำหรับการพัฒนานั้น บางครั้งสถาบันได้พัฒนาอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ โดยไม่คำนึงถึงแผนกำลังคน ทั้งนี้เนื่องจากสถาบันต้องการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในทุกวิธีที่มีโอกาส เช่น ได้รับทุนฝึกอบรมจากต่างประเทศ เป็นกรณีพิเศษ ซึ่งสถาบันต้องส่งบุคลากรเข้ารับทุนดังกล่าว เป็นต้น

2. การสรรหา วิธีการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน มีประเด็นสำคัญคือ - สถาบันมีวิธีการเสาะแสวงหาแหล่งกำลังคน หรือการสรรหา โดยการประกาศรับสมัคร ซึ่งเป็นประกาศของ อ.ก.ม. สถาบัน และเป็นไปตามระเบียบของ ก.ม. ที่กำหนดไว้ในวิธีการสรรหามุคค

นอกจากนี้ มีการใช้วิธีการคิดค้ำไปยังสถานศึกษา ให้ผู้สนใจมาหาเอง เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการสรรหา ซึ่ง จุมพล หนิมพานิช (2526 : 126 - 129) ได้กล่าวถึงไว้ คือ "กรณีที่องค์การมีตำแหน่งว่างลง อาจใช้วิธีการสรรหามุคคลากรจากภายนอกองค์การ ซึ่งมีวิธีการสรรหาอยู่หลายวิธี" แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า วิธีการสรรหาของสถาบันในกรณีนี้ติดต่อไปยังสถานศึกษา จากข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่ระบุว่า หน่วยงานในสถาบันใช้วิธีการสรรหา โดยการติดต่อไปยังสถานศึกษามีเพียงร้อยละ 19.43 นอกจากนี้เมื่อวิเคราะห์เป็นกลุ่ม จะพบว่าทั้งกลุ่มอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ได้ตอบว่าวิธีการสรรหาโดยการติดต่อไปยังสถานศึกษา เป็นอันดับที่ 3 คือร้อยละ 25.25 และร้อยละ 8.93 เท่านั้น ทั้ง ๆ ที่ สถานศึกษาภายในประเทศเป็นแหล่งกำลังคนที่สำคัญอีกแห่งหนึ่ง อันได้แก่ มหาวิทยาลัย วิทยาลัย และโรงเรียนอาชีวศึกษาสาขาต่าง ๆ ผลิคนุคคลออกมาในแต่ละสาขาวิชา (สมพงษ์ เกษมสิน 2523 : 66) และสถาบันเองก็ต้องการบุคคลเฉพาะสาขาวิชาเท่านั้น การติดต่อไปยังสถานศึกษาที่ผลิตกำลังคนโดยตรง จะทำให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ โดยสถาบันควรส่งประกาศรับสมัคร ไปยังสถานศึกษาต่าง ๆ ที่มีกำลังคนตามที่สถาบันต้องการ

นอกจากนี้ จากผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่สถาบันมีการกำหนดคุณสมบัติ ของผู้สมัครอย่างละเอียดรอบคอบในประกาศรับสมัคร เนื่องจากได้กำหนดคุณสมบัติตามมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 และมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร เพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ทำ โดยสถาบันได้มีรายละเอียดของงานที่จะให้บุคลากรใหม่ ปฏิบัติอยู่แล้ว เช่น ถ้าเป็นอาจารย์ จะให้สอนวิชาใด สาขาใด ถ้าเป็นเจ้าหน้าที่ จะให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งใด เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของ สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 83) ที่ว่า การกำหนดคุณสมบัติของบุคคล เป็นการเลือกสรรขั้นต้น ที่จะให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานที่จะต้องปฏิบัติ ซึ่งรวมทั้งความรู้ ความสามารถของบุคคลนั้น ๆ

ประเด็นสำคัญ อีกประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา ซึ่งได้แก่กระบวนการสรรหามุคคลากรของสถาบัน จากผลการวิจัย พบว่า สถาบันได้ดำเนินการดำเนินการสรรหา โดยการประกาศรับสมัคร ซึ่งมีการสรรหาจากแหล่งคนภายในสถาบัน ได้แก่บุคคลที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวของสถาบันอยู่แล้ว โดยเฉพาะตำแหน่งอาจารย์ หน่วยงานในสถาบันมีการสรรหาจากแหล่งกำลัง

คนภายในสถาบัน และมีการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายนอกสถาบันด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการสรรหาบุคคล ซึ่ง ชูศักดิ์ เทียงตรง (2519 : 145) ได้เสนอแนวคิดไว้ คือ

2.1 แหล่งกำลังคน พิจารณาว่าควรจะใช้แหล่งใด จะแสวงหาจากภายใน องค์การ หรือภายนอกองค์การ

2.2 การจัดทำใบสมัคร โดยคำนึงถึงข้อกำหนดของกฎหมายด้วย

2.3 การประกาศรับสมัคร ประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งที่เปิดรับ ระยะเวลา ของการรับสมัคร สถานที่ หรือหน่วยงานที่รับสมัคร

2.4 การรับและพิจารณาใบสมัคร

2.5 การประกาศชื่อผู้มีสิทธิสอบ โดยประกาศให้ทราบล่วงหน้าพอควร

3. การคัดเลือก จากผลการวิจัย พบว่า สถาบันคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ ในสถาบัน โดยมีการทดสอบความรู้ความสามารถของผู้สมัคร ด้วยวิธีการสอบข้อเขียน และการสอบสัมภาษณ์เฉพาะเจ้าหน้าที่เท่านั้น ส่วนตำแหน่งอาจารย์จะคัดเลือกโดยวิธีการสัมภาษณ์ เพียงอย่างเดียว การสอบข้อเขียน และการสอบสัมภาษณ์ เป็นวิธีการซึ่งเท่ากับว่าสถาบันได้ คัดเลือกบุคคลโดยการทดสอบ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 93) ที่ว่า การทดสอบเป็นวิธีการที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่ใช้ เป็น เครื่องมือในการเลือกสรร บุคคล เข้าปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงกำหนดให้มีกรทดสอบขึ้น เพื่อช่วยให้เกิดความมั่นใจในการ เลือกสรรบุคคลว่าจะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถถูกต้อง หรือใกล้เคียงดังที่ประสงค์ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ อุทัย ทิรัญโต (2523 : 103) คือ วัตถุประสงค์ของการทดสอบ คือการกลั่นกรองความรู้ สติปัญญาความคิดและความจำของผู้สมัครว่า มี มากน้อยเพียงใด ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ในการเลือกสรรบุคคลในวงราชการ และจากข้อมูลในแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่ การสอบข้อเขียน และวิธีการสอบสัมภาษณ์ของสถาบัน สามารถเป็น เครื่องมือในการคัดเลือกบุคคล ได้ตรงตามที่ต้องการ แต่อย่างไรก็ตามเพียงแต่ การสอบข้อเขียน และสัมภาษณ์เท่านั้น ไม่อาจประกันได้ว่าจะได้บุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์เสมอไป ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 105) ได้กล่าวไว้ว่า การทดสอบ นั้น เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการคัดเลือกให้ได้คนดีมีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงานเท่านั้น

เพราะการทดสอบเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถคัดเลือกให้ได้บุคคลที่องค์การประสงค์ได้ครบถ้วน ดังนั้น สถาบันจึงควรใช้วิธีอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง การตรวจสอบสภาพทางกายและจิตใจ การตรวจสอบประวัติ เป็นต้น

สำหรับกระบวนการในการคัดเลือก สถาบันได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อทำการคัดเลือกบุคคล ทำให้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ เข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือกด้วย ดัง ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่ หน่วยงานในสถาบันได้ให้ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อย ที่จะใช้บุคคล เข้ามามีส่วนร่วมคัดเลือกด้วย (ร้อยละ 54.14) ทำให้มีบุคคลหลาย ๆ ฝ่ายช่วย พิจารณาคัด เลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ ดังคำกล่าวของ จุมพล หนีพานิษ (2526 : 132) ที่ว่า ขณะที่หน้าที่ของการสรรหา คือการพยายามดึงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามารuolo่งค์การ การคัดเลือกก็พยายามกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเอาไว้ และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมออกไป อย่างไรก็ตาม สถาบันก็ควรกำหนดกระบวนการคัดเลือกบุคคลให้ เป็นไปตามขั้นตอนที่สมบูรณ์ และ เห็นเด่นชัด และวางแผนการปฏิบัติงานใน แต่ละขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งได้แก่

2.1 การตรวจสอบใบสมัคร

2.2 การทดสอบ

2.3 การสัมภาษณ์

2.4 การบรรจุแต่งตั้ง

นอกจากนี้ ในการคัดเลือกบุคคลของสถาบัน ทั้งตำแหน่งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ พบว่า ส่วนใหญ่ ได้คำนึงถึง คุณวุฒิของผู้สมัครเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ความสามารถ และที่คำนึงถึงน้อยที่สุด คือ ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 70 - 71) ที่ว่า แนวคิดที่ยึดถือ เป็นหลัก เกณฑ์ในการบริหารงานบุคคล ตามระบบคุณธรรม มีลักษณะเด่น 4 ประการ หลักความสามารถก็เป็นประการหนึ่งในจำนวน 4 ประการนั้น โดยการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้น จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถเป็น สำคัญ ต้องพยายามหาทางคัดเลือกให้ได้บุคคลผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ส่วนผู้ที่ไม่มีความรู้ ความสามารถก็จะถูกคัดออกไป และอุทัย ทิรัญโต (2523 : 10) กล่าวว่า บุคคลจะมี ความรู้จริงหรือไม่ รู้นาน้อยแค่ไหน ก็พิจารณาได้จากคุณวุฒิก่อนสิ่งอื่น สำหรับประสบการณ์ในการ ทำงานนั้น ในวงราชการไม่ค่อยคำนึงถึงเท่าไรนัก

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าในวงราชการจะไม่ค่อยคำนึงถึงประสมการณ์ในการทำงานมากนัก แต่สำหรับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษา ที่ทำการผลิตครูอาชีวศึกษา ระดับปริญญา ให้การศึกษาทางเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์ และทำการวิจัยส่งเสริมทางเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ ดังนั้น สถาบันจึงควรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสมการณ์ในการทำงานด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่เป็นกลุ่มอาจารย์ เพื่อให้ผลผลิตของสถาบัน มีประสิทธิภาพและสนองความต้องการของตลาดแรงงาน เนื่องจากภารกิจสำคัญยิ่งของการเป็นอาจารย์ ในระดับมหาวิทยาลัยนั้น คือ "การสอน" อาจารย์ที่ทำการสอนอยู่ในสถาบันอุดมศึกษานั้น จะต้องทำหน้าที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ที่ทันสมัย และมีคุณประโยชน์แนะนำเจตคติต่าง ๆ รวมทั้งทักษะอื่น ๆ ให้แก่ศิษย์ของตน เพื่อจะนำไปใช้เป็นเครื่องนำทางเมื่อออกไปเผชิญชีวิตในอนาคตได้ (มังกรทองสุข 2520 : 39)

4. การนำบุคคล เข้าสู่หน่วยงาน พบว่า สถาบันได้จัดกิจกรรมการนำบุคคล เข้าสู่หน่วยงาน โดยส่วนใหญ่หน่วยงานในสถาบัน มอบหมายให้หัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบในการแนะนำการปฏิบัติงาน และรายละเอียดอื่น ๆ แก่อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ใหม่เป็นที่น่าสังเกตว่า สถาบันไม่ได้ให้ความสำคัญในการจัดปฐมนิเทศอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่เท่าใดนัก จากผลการวิจัยที่ได้จากเอกสาร และแบบสอบถาม พบว่า สถาบันได้จัดให้มีการปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการ เพียงครั้งเดียวคือในปี พ.ศ. 2526 และมีอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในปัจจุบันบางส่วนเท่านั้นที่เคยได้รับการปฐมนิเทศ ทั้ง ๆ ที่ การปฐมนิเทศเป็นการฝึกอบรมเบื้องต้น มีวัตถุประสงค์ที่จะแนะนำบุคลากรที่เข้ามาใหม่ให้มีความรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับองค์การที่เขาสังกัดอยู่ เช่น รู้ถึงลักษณะโครงสร้างขององค์การ ความสัมพันธ์ภายในองค์การ บทบาทขององค์การที่มีต่อคนภายนอก งานในหน้าที่ที่บุคลากรจะทำ ระเบียบข้อบังคับขององค์การ โดยเฉพาะเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของพนักงาน ตัวบุคคล และสถานที่สำคัญ ๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรใหม่รู้เรื่องราวต่าง ๆ ภายในองค์การในเวลาอันสั้นที่สุด ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัว เข้ากับสภาพแวดล้อมได้โดยเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้มีความรู้สึกว่าคุณไม่ใช่นคนแปลกหน้า หรือเป็นส่วนเกินขององค์การ การปฐมนิเทศที่ได้ผล จะทำให้บุคลากรใหม่รู้สึกอบอุ่นใจที่ได้เข้ามาอยู่ในองค์การนั้น มีความเชื่อมั่นในอนาคตของการทำงานข้างหน้า มีขวัญ กำลังใจที่จะปฏิบัติงาน และมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (ชาญชัย วลิตรังสิมา และ

เชิดวิทย์ ฤทธิ์ประสาน 2521 : 161 - 162) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2525 : 134) ที่ว่า การปรุมนิเทศเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำบุคลากรใหม่ ให้รู้จักหน่วยงาน และให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนรู้จักผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน และ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 113) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการปรุมนิเทศว่า อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ ควรจะจัดให้มีการปรุมนิเทศครูใหม่ ที่ยังไม่มีประสบการณ์ เพื่อให้เขามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหาร และนโยบายของโรงเรียน หรือวิทยาลัย ตลอดจนจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา เพื่อขจัดความสงสัย และป้องกันการเข้าใจผิด เพื่อว่าเขาจะสามารถปรับตัวให้ถูกต้อง ทั้งให้เขาได้รู้จักคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องและอยู่ในวัยใกล้เคียงกัน ตลอดจนให้รู้สภาพชุมชนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ขนบธรรมเนียม ประเพณี และแนวความคิด ความเชื่อถือของชุมชน ดังนั้นสถาบันจึงควรจัดกิจกรรมการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน โดยการปรุมนิเทศ บุคลากร ด้วยเหตุผลที่ว่า เพื่อให้บุคลากรใหม่ โดยเฉพาะผู้ที่ไม่เคยทำงานที่ใดมาก่อน และยังไม่มีความรู้ในเรื่องของหลักเบื้องต้น เกี่ยวกับระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับขององค์การที่ตนจะเข้าไปทำงาน เมื่อเป็นเช่นนี้ถ้าปล่อยให้บุคลากรใหม่ศึกษาด้วยตนเองอาจจะต้องใช้เวลาอันยาวนานในการหาความรู้ ซึ่งการปรุมนิเทศจะช่วยแก้ปัญหาในเรื่องเหล่านี้ได้ และด้วยวัตถุประสงค์ คือ (McFarland 1968 : 285)

ประการที่หนึ่ง เพื่อให้บุคลากรใหม่มีความรู้ และความเข้าใจในนโยบาย และหน้าที่ของหน่วยงานในองค์การที่ตนทำ

ประการที่สอง เพื่อให้บุคลากรใหม่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องหลักเบื้องต้น ที่เกี่ยวกับระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งสิทธิ ประโยชน์ และบริการต่าง ๆ ที่องค์การจัดให้

ประการที่สาม เพื่อสร้างขวัญ และสร้างความคุ้นเคยต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในอันที่จะทำให้บุคลากรใหม่เกิดความสบายใจ เป็นการจะช่วยให้เขาเริ่มต้นที่ดีในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากนี้ การปรุมนิเทศ ยังเป็นกิจกรรมหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย สถาบันจึงควรจัดให้มีการปรุมนิเทศให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญในการทำงานแก่บุคลากร ดังที่ ลิเคิร์ต (Likert 1961 : 7) ได้กล่าวว่า การปรุมนิเทศเป็นพฤติกรรมที่คอยช่วยเหลือ และให้ความสนใจเป็นส่วนตัว ในความเป็นอยู่ของคณาจารย์ และวิธีการหนึ่งที่จะช่วยในการปรุมนิเทศบุคลากร ก็คือ การจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ซึ่งสถาบันยังมีได้มีการจัดทำขึ้น มีเพียงบางหน่วยงานในสถาบันเท่านั้น คือ วิทยาลัยเทคโนโลยี-อุตสาหกรรม ที่จัดทำเอกสารการกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรเท่านั้น

5. การทดลองปฏิบัติงาน จากผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญ คือ เมื่อสถาบันได้คัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการในสถาบันแล้ว สถาบันมีกระบวนการปฏิบัติในการทดลองปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ โดยการมอบหมายให้ปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ ที่สอบบรรจุได้ เมื่อครบหกเดือน จะมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามที่ ก.ม. กำหนด และเสนอรายงานการประเมินผล ไปยังสำนักงานอธิการบดี เพื่อขออนุมัติแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการสามัญ ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จะมีคณะกรรมการซึ่งได้รับการแต่งตั้งจาก อ.ก.ม. สถาบันจำนวน 3 - 5 คน ประเมินการทดลองปฏิบัติราชการ เพื่อพิจารณาบรรจุ เนื่องจากการทดลองปฏิบัติราชการ เป็นการกลั่นกรองที่จะให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและความประพฤติ เหมาะสมกับตำแหน่งอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 184 - 185) ที่ว่า การพิจารณาโดยคณะบุคคล จะช่วยแก้ปัญหาอันไม่สามารถแก้ไขด้วยบุคคลเพียงคนเดียวได้ เป็นหลักประกันในการยอมรับ เพราะความเห็นของคณะกรรมการย่อมมี เหตุผลรอบคอบและรัดกุมกว่าบุคคลคนเดียว

นอกจากนี้ พบว่า ส่วนใหญ่สถาบันมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงทดลองปฏิบัติราชการ เพื่อพิจารณาการบรรจุ มีเกณฑ์เพื่อพิจารณาความรู้ความสามารถ และความประพฤติของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ และได้ใช้ เกณฑ์ดังกล่าวในการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงทดลองปฏิบัติราชการของอาจารย์ โดยเป็นไปตามรูปแบบที่กำหนดโดย ก.ม. ซึ่งเท่ากับว่าสถาบันต้องติดตามผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ เพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ จุมพล หนิมพานิช (2526 : 159) ที่ว่า ในระหว่างที่บุคลากรใหม่ทดลองงาน เพื่อรอการบรรจุถาวรนั้น องค์การบางองค์การ โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ มีวิธีการที่จะคอยดูว่าในระยะ เวลาของการทดลองงานบุคลากรใหม่ ปฏิบัติงานได้อย่างไร วิธีการดังกล่าว ก็คือการติดตามผล



การบำรุงรักษา จากผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญ คือ

1. การจูงใจ จากการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ พบว่า ส่วนใหญ่สถาบันมีวิธีการจูงใจอาจารย์ และเจ้าหน้าที่โดยให้การยกย่องชมเชย การยอมรับความสามารถ โดยการประชาสัมพันธ์ให้ทราบทั่วกัน รองลงมาคือ การส่งเสริมความก้าวหน้าของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ และใช้ระบบการปกครองอย่างคุ้นเคย ใช้ความสนิทสนมเป็นหลัก จึงกล่าวได้ว่า สถาบันใช้วิธีการจูงใจทางบวกแก่อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ดังที่ ฟลิปโป (Flippo 1971:382) เสนอว่า การจูงใจทางบวก ได้แก่กระบวนการที่พยายามที่จะใช้อิทธิพลกับผู้อื่น โดยการเพิ่มความพึงพอใจ ให้งานที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้น ให้ค่าตอบแทนสูงขึ้น และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ วิธีการจูงใจของสถาบันถือว่าเป็นการใช้สิ่งจูงใจ ซึ่งไม่เป็นเงิน และสิ่งจูงใจเหล่านี้จะจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจทำงาน และยังเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม ในทางที่ดีทั้งามอีกด้วย (Moore 1968 : 274 - 280 อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน 2523 : 328) อย่างไรก็ตาม กระบวนการจูงใจโดยการใช้สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ดังกล่าว ยังไม่เพียงพอที่จะจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากบุคลากรเข้าสู่สถาบัน พร้อมด้วยการนำเอาความต้องการเข้ามาด้วย ดังนั้น สถาบันจึงควรมีกระบวนการจูงใจอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ด้วยวิธีการที่เพิ่มมากกว่าที่เป็นอยู่ เช่น (Flippo 1971 : 392 - 396) ชมเชยและยอมรับผลงานที่ทำ สนใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง การแข่งขัน ความภาคภูมิใจในงาน และองค์การ การมอบหมายความรับผิดชอบ และเงิน

นอกจากนี้ พบว่า ในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นกรณีพิเศษ ซึ่งถือว่าเป็นรางวัลจูงใจ แก่ผู้ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษ นับได้ว่าเป็นสิ่งล่อใจคนที่ทำงานอยู่ในองค์การ ให้ทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ และกำลังความคิด เพื่อก่อประโยชน์ให้แก่สถาบัน อย่างหนึ่ง กล่าวคือ เป็นสิ่งล่อใจที่เป็นเงิน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการจูงใจทางบวก สถาบันได้มอบหมายให้หน่วยงานในสถาบัน เป็นผู้พิจารณาเสนอ และส่วนใหญ่หน่วยงานในสถาบันก็ได้มีนโยบายให้ภาควิชา หรือหน่วยงานย่อย กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา โดยให้คำนึงถึงโควตาที่สามารถจะปูนบำเหน็จรางวัลความดีความชอบ เป็นกรณีพิเศษให้ และต้องพิจารณาผลงานเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และส่วนใหญ่ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยจะกำหนดเกณฑ์ตามนโยบายของหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม พบประเด็น

ที่น่าสนใจคือ บุคลากรที่เป็นกลุ่มอาจารย์ และกลุ่มเจ้าหน้าที่บางส่วน (ร้อยละ 30.20 และร้อยละ 31.25) ตอบว่า ในการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ หน่วยงานไม่มีนโยบาย ให้ภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา แสดงให้เห็นถึงการประชาสัมพันธ์ของสถาบัน ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อีกทั้งนโยบายดังกล่าวมิได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร จึงมีอาจารย์และเจ้าหน้าที่จำนวนหนึ่งไม่ทราบข้อมูล เกี่ยวกับนโยบายดังกล่าว สถาบันจึงควรให้ความสนใจในเรื่องการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น โดยมีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และประชาสัมพันธ์ให้อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ทุกคนทราบโดยทางวาจา คือ การแจ้งในที่ประชุมอาจารย์และเจ้าหน้าที่ รวมทั้งการใช้สื่อการประชาสัมพันธ์อย่างอื่น ประกอบด้วย เช่นการแจ้งเป็นหนังสือเวียน ประกาศ ข่าวสารภายใน เป็นต้น ทั้งนี้ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นเงินจะมีลักษณะที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และคนเราย่อมไม่สามารถจะทำงานได้เต็มที่หากมีความกังวลใจเกี่ยวกับปัญหาการเงิน (สมพงษ์ เกษมลิน 2523 : 320, 322)

2. คำตอบแทน จากผลการวิจัย พบว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่ของสถาบันได้รับคำตอบแทนต่าง ๆ ตามระเบียบกระทรวงการคลัง เช่น เงินเดือน เงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราว ค่าสอนพิเศษ ค่าอาหารทำการนอกเวลา และสวัสดิการต่าง ๆ รวมทั้งได้รับผลประโยชน์เกื้อกูลจากสถาบัน เช่น เงินอุดหนุนการวิจัย เงินอุดหนุนการแต่งตำรา และคำตอบแทนการให้บริการทางวิชาการ นอกจากนี้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ของสถาบันยังได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ที่สถาบันจัดให้ เช่น การจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ การติดต่อกู้เงินจากธนาคารออมสิน และธนาคารพาณิชย์ เป็นต้น นับได้ว่า สถาบันได้ให้คำตอบแทนแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ทั้งที่เป็นในรูปของสิ่งจูงใจที่เป็นเงินทางตรง และทางอ้อม แต่อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่โดยเฉพาะกลุ่มเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 67.80) ระบุว่า สวัสดิการที่ได้รับไม่เพียงพอต่อความต้องการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคิดขัดด้วยระเบียบการจ่ายเงิน ซึ่งกระทรวงการคลังได้กำหนดไว้ ดังนั้น สถาบันจึงควรให้การตอบแทนการปฏิบัติงานแก่อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในรูปของสวัสดิการที่ไม่ใช่ตัวเงินให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ เช่นการให้สวัสดิการบ้านพักเพิ่มขึ้น การบริการจัดรถรับส่ง การส่งเสริมความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการจัดสภาพการทำงานที่ดี เป็นต้น โดยมีหลักเกณฑ์ที่ควรพิจารณา คือ (สมพงษ์ เกษมลิน 2523 : 246 - 248)

- 2.1 จัดให้ตรงตามความประสงค์ของคณงานอย่างแท้จริง
- 2.2 จัดให้สนองความต้องการของคนส่วนใหญ่
- 2.3 บริการที่จัดให้ต้องสม่ำเสมอ
- 2.4 จัดให้เป็นไปตามความมุ่งประสงค์ของการจัดบริการ
- 2.5 บริการที่จัดให้ต้องไม่เป็นภาระแก่บุคลากร
- 2.6 การจัดต้องคำนึงถึงต้นทุนขององค์การให้ถ่องแท้
- 2.7 จัดให้มีลักษณะที่คณงานช่วยตัวเอง

3. การมอบหมายงาน มีประเด็นที่น่าสนใจ คือ กระบวนการในการมอบหมายงาน ส่วนใหญ่หน่วยงานในสถาบัน ได้กระจายอำนาจการมอบหมายงานให้หน่วยงานย่อย เป็นผู้ดำเนินการ ยกเว้นงานที่มีความสำคัญ และเป็นความลับ ผู้บริหารระดับสูง จะเป็นผู้พิจารณา มอบหมายให้ปฏิบัติ โดยพิจารณาความรู้ ความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก และจากผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่หน่วยงานในสถาบันได้มอบหมายงานให้อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ตรงตามความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรกลุ่มอาจารย์ (ร้อยละ 88.61) และส่วนใหญ่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้วย การมอบหมายอำนาจหน้าที่ จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความมั่นใจมากยิ่งขึ้น เพราะผู้รับมอบจะรู้สึกว่ายังมีคนเชื่อในความสามารถของเขาอยู่ ทำให้เขามีโอกาสเป็นตัวของตัวเอง และมีโอกาสได้แสดงความสามารถ ทำให้เขาได้ศึกษางาน รู้สึก "สัมผัส" กับความก้าวหน้า ได้รู้สึกว่าตนได้สร้างสรรค์ หรือทำประโยชน์ให้แก่หน่วยงานนั้น ๆ ด้วยความสามารถในส่วนของตนเองจริงๆ (ปภาวดี คูลยจินดา 2523 : 21 - 22) ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ธงชัย สันติวงษ์ (2519 : 263 - 264) คือ เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ทำการมอบหมายอำนาจหน้าที่ไปยังผู้ได้บังคับบัญชาแล้ว ย่อมทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาดังกล่าวต้องมีความผูกพัน ต้องรับผิดชอบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ที่ตนได้รับมานั้น และจะทำให้สถาบันได้รับประโยชน์ของการมอบอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (Allen 1958 : 95 - 112 อ้างถึง ใน สมพงษ์ เกษมสิน 2517 : 143)

- 3.1 ทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปสำเร็จวัตถุประสงค์โดยเรียบร้อย และราบรื่น
- 3.2 สร้างสรรค์บรรยากาศแห่งความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา และระหว่างมวลหมู่สมาชิกด้วยกัน

3.3 เป็นวิธีการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ให้ความรับผิดชอบ กล้าเผชิญต่อ การตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ผักผ่อน และเสริมสร้างลักษณะผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชา

3.4 เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ ของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง เพื่อให้ สามารถใช้เวลาที่มีอยู่ไปปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ และมีความจำเป็นมากกว่าให้แก่องค์การ

3.5 ผักผ่อนผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานระดับรอง ให้ความรับผิดชอบและ สามารถปฏิบัติงานแทน ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาไม่อาจปฏิบัติงานในโอกาสใดโอกาสหนึ่งได้

3.6 ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาพอใจในการทำงาน และเกิดความรู้สึกว่าตนเป็น ส่วนหนึ่งของหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วมในการทำงานขององค์การขึ้น

3.7 แสดงให้เห็นลักษณะของการ เป็นผู้นำที่สามารถของผู้บังคับบัญชา เพราะ เป็นผู้มีแผนในการดำเนินงาน สามารถควบคุมงานและมีวิจาร์ณญาณในการ เลือกสรรมอบหมาย งาน ให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติจัดทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แต่อย่างไรก็ตาม ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มอาจารย์ และ เจ้าหน้าที่บางส่วน (ร้อยละ 11.39 และร้อยละ 27.68) ระบุว่า หน่วยงานในสถาบัน ได้มอบหมายงานให้อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ไม่ตรงความรู้ ความสามารถ เนื่องจากบุคลากร มีน้อย การมอบหมายงาน ให้ตรงความรู้ความสามารถ เป็นเรื่องยากที่จะทำ แสดงให้เห็นว่า มีอาจารย์และเจ้าหน้าที่บางส่วนปฏิบัติงานที่นอกเหนือไปจากความรู้ความสามารถที่มี อันสืบเนื่อง จากอัตราค่าจ้างที่จำกัด ในกรณีนี้จะทำให้เกิดปัญหาแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ที่จะต้องศึกษาหาความรู้ เพิ่ม ควรที่สถาบันจะได้ส่งเสริมการพัฒนาเจ้าหน้าที่ เหล่านี้ เป็นกรณีพิเศษ เพื่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ พบว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่บางส่วน (ร้อยละ 11.39 และร้อยละ 26.79) ระบุว่าหน่วยงานในสถาบันไม่ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 82.61 และ ร้อยละ 66.67) ระบุว่า ผู้มอบต้องการมีอำนาจในการตัดสินใจเอง มีประเด็นสำคัญว่า การมอบหมายงานหรือการมอบอำนาจหน้าที่ของสถาบันบางส่วนยังประสบ อุปสรรคอยู่ กล่าวคือ บางกรณีผู้บริหารยังต้องการมีอำนาจในการตัดสินใจเอง แม้ว่าจะได้ มอบหมายงานไปแล้วก็ตาม ทั้งนี้ อาจเป็นสาเหตุมาจาก

ก) ลักษณะของกิจกรรมที่ทำ ลักษณะงานที่กระทำ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลทำให้ ขนาดของการมอบหมายอำนาจหน้าที่แตกต่างกันไป ในกรณีที่งานที่จะกระทำ เป็นงานค่อนข้างยาก หรือค่อนข้างสำคัญ และจำเป็นต้องใช้ความรอบคอบแล้ว ดังนั้นผู้บริหารอาจสงวนเอาไว้ในระดับสูง

เพื่อที่จะควบคุมได้ด้วยตนเอง แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าหากงานชนิดใดเป็นงานที่ผู้บริหารชั้นสูงจะควบคุม หรือสั่งการเองอย่างทั่วถึงได้ยาก แต่ขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานก็มีคุณสมบัติ หรือ ประสิทธิภาพอย่างพอเพียงที่จะทำงานนั้นได้ด้วยตนเองแล้ว ดังนี้ ก็ไม่สมควรที่ผู้บริหารจะรวมงานดังกล่าวเพื่อทำด้วยตนเอง (องชัย สันติวงษ์ 2519 : 266 - 267) ควรมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติ พร้อมทั้งมอบอำนาจหน้าที่ตามความเหมาะสมกับงานให้ด้วย โดยยึดถือหลักสี่ประการที่สำคัญในการมอบอำนาจ คือ (ปกาวดี ดุลยจินดา 2523 : 23 - 24)

- 1) ผู้ปฏิบัติงานต้อง เป็นผู้ที่ได้รับการฝึกฝนงานมาแล้วอย่างดี
 - 2) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ต้องทำทีละขั้น ค่อย เป็นค่อย ไป อย่างชว ยาม
 - 3) ต้องมีการติดกันตลอด เวลาของการค่อย เป็นค่อย ไปนั้น
 - 4) ในขั้นตอนสำคัญ ๆ ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีควบคุมเอาไว้อย่างล่วงหน้า เพื่อจะได้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที
- ข) สาเหตุจากสิ่งแวดล้อม สาเหตุในกรณีนี้มัก เป็นสิ่งที่เกิดจากอิทธิพลอื่น ๆ ได้แก่ (สมพงศ์ เกษมสิน 2517 : 142)

- 1) ระเบียบแบบแผน กำหนดไว้โดยเคร่งครัด เช่น อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบางประการ มีกฎหมาย หรือระเบียบกำหนดไว้โดยชัดเจนว่าเป็นอำนาจหน้าที่เฉพาะตัวของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมอบหมายให้ผู้ใดปฏิบัติแทนมิได้ อำนาจหน้าที่ในลักษณะเช่นนี้ จึงไม่สามารถมอบหมายให้ผู้อื่นทำได้

- 2) พิจารณาถึงองค์ประกอบอันเป็นสามัคคีธรรมของหมู่คณะ ประกอบการวินิจฉัยที่จะมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้หนึ่งผู้ใด โดยพิจารณาว่าหากมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้หนึ่งผู้ใดในหมู่คณะแล้ว ก็จะก่อให้เกิดข้อขัดแย้งในหมู่คณะหรือไม่เพียงใด

อย่างไรก็ตาม เมื่อใดที่ผู้บริหารของสถาบันมอบหมายงานให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ไปปฏิบัติแล้ว ควรจะมอบอำนาจหน้าที่ให้ควบคู่ไปด้วย เนื่องจาก การให้อำนาจหน้าที่ทำข้อผูกพันใช้ทรัพยากร และการกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่จะ เป็นตัวการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ เป็นส่วนประกอบหนึ่งของการมอบหมายงาน ซึ่งจะมีความ เกี่ยวพันกันอย่างไม่สามารถจะแยกออกจากกันได้ (สมยศ นาวิการ 2525 : 151)

นอกจากนี้ จากผลการวิจัย พบว่า สถาบันมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่ ผู้บริหารของหน่วยงานในสถาบัน จะติดตามการปฏิบัติงานโดยตรวจสอบด้วยตนเอง รองลงมาคือ ให้ผู้รับมอบรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 140) คือ การติดตามผลจะเป็นวิธีเดียวที่ผู้มอบอำนาจหน้าที่จะสามารถทราบความเคลื่อนไหวของงานได้โดยไม่ต้องเข้าไปก้าวก่ายกับงานที่มอบหมายไป และสอดคล้องกับข้อคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2523 : 270) คือ ผู้บริหารที่ทำการมอบหมายงาน อาจทำการติดตามงานที่มอบหมายไปแล้วนั้น ได้โดยวิธีการตั้งคำถาม เป็นครั้งคราว การเดินเข้าไปตรวจดู พร้อมกับถามปัญหาต่าง ๆ หรือ อาจใช้วิธีการไปเยี่ยมเยียน หรือพูดคุยกับผู้ที่ได้รับมอบหมายงานไปนั้น และในบางครั้งอาจให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามาปรึกษาในปัญหาต่าง ๆ นอกจากนี้อาจใช้วิธีการอีกอย่างหนึ่งคือ สั่งให้ผู้บังคับบัญชาเสนอรายงานในรูปของการให้ปากคำ หรือด้วยการเขียนให้ทราบเป็นครั้งคราว และจากผลการวิจัย พบว่า กลุ่มอาจารย์ และกลุ่มเจ้าหน้าที่ บางส่วน (ร้อยละ 18.32 และร้อยละ 23.22) ตอบว่า หน่วยงานในสถาบันไม่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ แสดงให้เห็นว่า หน่วยงานในสถาบันยังมีการติดตามผลการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายให้แก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ไม่ทั่วถึงกัน จึงทำให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่บางส่วน ระบุว่า หน่วยงานไม่มีการติดตามผล ผู้บริหารจึงควรติดตามผลงานอย่างสม่ำเสมอ และทั่วถึงกัน เนื่องจากการติดตามผลงานอาจมีผลทางใจ ทำให้ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่มีกำลังใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น เพราะเกิดความรู้สึกว่ามิได้รับการทอดทิ้ง (สมพงษ์ เกษมสิน 2517 : 140) และเพื่อประโยชน์แก่การพิจารณาว่า ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงในงานที่มอบหมาย หรือไม่ในกรณีที่เป็น ถ้าหากจำเป็นต้องดำเนินการใช้มาตรการแก้ไขก็จะจัดการได้ทันทั่วถึง (อุทัย ทิรัญโต 2520 : 113)

4. สภาพการทำงาน มีประเด็นที่น่าสนใจ คือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่บางส่วน (ร้อยละ 51.91) ตอบว่า หน่วยงานในสถาบันจัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ และอาจารย์และเจ้าหน้าที่บางส่วน (ร้อยละ 48.09) ตอบว่า หน่วยงานในสถาบันจัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่เพียงพอ จะเห็นว่ากลุ่มอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ให้คำตอบทั้ง 2 คำตอบมีอัตราส่วนใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะกลุ่มเจ้าหน้าที่ พบว่า มีอัตราส่วนร้อยละ 50 ต่อ 50 ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า สถาบันจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน แก่บุคลากรอย่างไม่ทั่วถึง ทำให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่บางส่วน

ได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ แต่บางส่วนไม่เพียงพอ ซึ่งอาจเป็นเพราะงบประมาณที่สถาบันได้รับมีจำกัด แต่อย่างไรก็ตาม สถาบันเป็นองค์การที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในสาขาวิชาต่าง ๆ เช่น สาขาวิชาช่างก่อสร้าง สาขาวิชาช่างเครื่องปรับอากาศ สาขาวิชาช่างไฟฟ้า สาขาวิชาช่างอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น สถาบันจึงสามารถจัดทำหรือสร้างสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยแรงงานของสถาบันเอง เพียงแต่ใช้จ่ายเงินงบประมาณเพื่อซื้อวัสดุมาใช้เท่านั้น สถาบันจึงควรจัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในงบประมาณที่มี โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญแก่การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกซึ่งเป็นการจัดสภาพการทำงานที่ดีแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่นั่นเอง ดังที่ เดวิส (Davis 1951 : 553) กล่าวว่า สภาพของการทำงานควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสม ไวเลส (Wiles 1967 : 229) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างนักศึกษาปริญญาโท ที่กำลังศึกษาวิชาการบังคับบัญชา ซึ่งจะออกไปประกอบอาชีพครู จำนวน 1,000 คน ผลการศึกษา พบว่า นักศึกษาเหล่านี้มีความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงและความเป็นอยู่ที่สบาย สภาพการทำงานที่ดี นอกจากนี้ روبีน (Robbins 1978 : 197) ได้กล่าวว่าสภาพการทำงาน เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ยังคงต้องจัดให้อยู่ในสภาพที่ดี เพื่อจัดความไม่พอใจในการทำงานจากแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัย 2 ประเภท ที่สำคัญในการจูงใจของ เฟรดเดอริค เฮอส์เบิร์ก (Frederick Herzberg) ซึ่งได้สำรวจความคิดเห็นของคนงานเกี่ยวกับความพอใจและไม่พอใจในการทำงาน พบว่า สภาพการทำงานเป็นปัจจัยที่จำเป็นต้องจัดให้มีขึ้น เพื่อจัดความไม่พอใจในการทำงาน ดังนั้น สภาพการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถาบันต้องปรับปรุงให้ดี เพื่อสร้างความพอใจแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ อันจะธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรของสถาบัน เพราะสภาพการปฏิบัติงานที่ดี เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ช่วยจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้แก่สถาบัน โดยเต็มกำลังความสามารถ

5. การนิเทศงาน มีประเด็นที่น่าสนใจ คือ สถาบันได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับอาจารย์ที่ปรึกษาเท่านั้น และมีกระบวนการในการนิเทศงาน คือ ปลอมให้เป็นหน้าที่ของภาควิชา หรือหน่วยงานย่อย เป็นผู้รับผิดชอบในการให้คำปรึกษาแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ และมีบางกรณีที่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ จะไปปรึกษากับผู้บริหารระดับสูงเลย ซึ่งผู้บริหารก็จะให้คำแนะนำที่เหมาะสม และไม่ก้าวก่ายในการปฏิบัติงาน ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าวของสถาบัน ไม่สอดคล้อง

สอดคล้องกับกิจกรรมการนิเทศงานที่ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 193) คือ การนิเทศงาน เป็นกิจกรรมที่ทำการควบคุมงาน ดังจะเห็นได้จากในความหมายของการควบคุมงานว่า "มิใช่หมายความว่าแค่เป็นการไปตรวจตราดูการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงการให้คำแนะนำช่วยเหลือต่าง ๆ ด้วย" ถ้าผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายไม่ได้ติดตามดูผลงาน ก็ย่อมยากที่จะทราบว่ามิชอบบกพร่อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการความช่วยเหลือ แนะนำอะไรบ้าง การนิเทศก็จะไม่เกิดขึ้น จากผลการวิจัย จึงอาจกล่าวได้ว่า กระบวนการนิเทศงานของสถาบันมิได้ เป็นไปตามวิธีการที่ถูกต้อง เพียงแต่คอยให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ผู้มีปัญหาเข้ามาพบผู้บริหารเอง ทำให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่บางส่วนที่มีปัญหาและไม่ได้ เข้าไปหาหัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้าหน่วยงานย่อย หรือผู้บริหารระดับสูง คิดว่า สถาบันมิได้จัดให้มีการนิเทศงานแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ด้วยผลการวิจัยจากแบบสอบถาม ปรากฏว่าอาจารย์และเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 74.84 ตอบว่า หน่วยงานในสถาบันไม่จัดให้มีการแนะนำอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่ประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน ดังนั้น สถาบันจึงควรจัดให้มีการนิเทศงานอย่างถูกต้อง โดยมอบหมายให้หัวหน้าภาควิชา หรือ หัวหน้าหน่วยงานย่อยเป็นผู้นิเทศงาน โดยผู้นิเทศงาน จะต้องมีความชำนาญ หรือมีความสามารถ 3 ประการ คือ (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ 2525 : 199 - 200)

1. ความสามารถในทางเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ต่าง ๆ วิธีการต่าง ๆ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อแนะนำให้บุคลากรใต้บังคับบัญชาใช้สิ่ง เหล่านี้ได้
2. ความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ความสามารถในการเข้าใจคน รู้วิธีสร้างความสัมพันธ์ และทำงานร่วมกับคนอื่น เข้าใจหลักการ หรือทฤษฎี เกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์
3. ความสามารถในการบริหารงาน ได้แก่ ความสามารถในการบริหารรู้จักวางแผนจัดการและสั่งการ ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายของหน่วยงานได้

6. การหมุนเวียนตำแหน่งพบว่า สถาบัน ได้ดำเนินการในเรื่องการหมุนเวียนตำแหน่งของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ โดยมีทั้งกรณีไม่จัดให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน และจัดให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ตามความจำเป็นของหน่วยงาน และความต้องการของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มอาจารย์ มีอัตรา ร้อยละของการไม่จัดให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ร้อยละ 55.94 และจัดให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ร้อยละ 44.06 โดยมีเหตุผลประกอบกรณีที่ไม่จัดว่า หน่วยงานต้องการบุคลากรที่มีความชำนาญในแต่ละแขนง โดยเฉพาะ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า สถาบันเป็นองค์การที่มีการเรียนการสอนในสาขาวิชาต่าง ๆ ซึ่งต้องมีอาจารย์ที่มีความชำนาญในสาขาวิชานั้น ดังนั้น การสับเปลี่ยนหน้าที่การงานจึงเป็นการยากที่จะกระทำ ในกรณีที่บุคคลมีความชำนาญต่างสาขากัน แต่ถ้าเป็นการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานในสาขาวิชาเดียวกันแล้ว คงไม่เป็นการยากที่จะดำเนินการได้ ซึ่งก็เห็นได้จากคำตอบของกลุ่มอาจารย์ ร้อยละ 44.06 ที่ตอบว่า หน่วยงานมีการจัดให้สับเปลี่ยนหน้าที่การงานได้ สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่ตอบว่าหน่วยงานจัดให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน มีอัตรา ร้อยละสูงกว่า การไม่จัดให้มีการสับเปลี่ยนนั้น อาจเนื่องมาจาก การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ เจ้าหน้าที่จะมีพื้นความรู้ใกล้เคียงกัน เช่น จบการศึกษาระดับประกาศนียบัตร ทางด้านพลศึกษา ไม่ว่าจะ เป็นสาขาใด ก็จะมีพื้นความรู้ใกล้เคียงกัน ทำให้การสับเปลี่ยนหน้าที่การงานทำได้ง่าย แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีเจ้าหน้าที่บางส่วน (ร้อยละ 42.86) ระบุว่าไม่จัดให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานแม้ว่าจะ เป็นความจำเป็นของหน่วยงาน และเป็นความประสงค์ของตนเองก็ตาม โดยมีเหตุผลว่า หน่วยงานต้องการบุคลากรที่มีความชำนาญในแต่ละแขนงโดยเฉพาะ ก็ไม่สามารถจัดให้สับเปลี่ยนหน้าที่การงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 174) คือ การหมุนเวียนตำแหน่ง จะต้องถือหลักว่าเป็นการ เลือกรสรร และสับเปลี่ยนบุคคลให้ไปปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ เพื่อสร้างความ เจริญก้าวหน้าให้แก่งาน มิใช่เพื่อเป็นการกลั่นแกล้ง หรือลงโทษ การใช้คนให้เหมาะสมกับงานจะช่วยให้ผู้ได้รับการแต่งตั้ง ได้ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลัง ความรู้ความสามารถยิ่งขึ้น สถาบันจึงควรกำหนดคนโยบายในการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน หรือ การหมุนเวียนตำแหน่งให้เป็นการแน่นอน เพื่อป้องกันการวิ่งเต้น ประจบประแจงของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ และเป็นการ เสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานแก่อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ได้ เนื่องจาก การกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ให้เป็นการแน่นอน ย่อม เป็นการสร้างขวัญในการ

ปฏิบัติงานแก่ทุกคนให้มีกำลังใจปฏิบัติงาน เพราะรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้ถูกทอดทิ้ง (สมพงศ์ เกษมสิน 2523 : 174) และการย้ายควรให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน มิใช่ย้ายใครต่อใครตามอารมณ์ (อุทัย ทิรัญโต 2523 : 148)

7. การสร้างความสัมพันธ์ในสถาบัน มีประเด็นสำคัญ คือ ส่วนใหญ่สถาบันจัดให้มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ในสถาบัน ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ กิจกรรมที่เป็นทางการ ได้แก่ การจัดสัมมนาด้วยกัน และการประชุมร่วมกัน โดยมีภาคีเลือกอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมสัมมนา หรือการประชุมร่วมกัน ส่วนกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การรับประทานอาหารร่วมกัน การจัดทัศนศึกษา การทำบุญร่วมกัน เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้ จะสร้างความสัมพันธ์ในสถาบันให้เกิดขึ้น เนื่องจากสถาบันเปิดโอกาสให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ได้แสดงข้อคิดเห็น และซักถามข้อข้องใจได้อย่างอิสระในการสัมมนา หรือการประชุม นอกจากนี้ยังเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ และระหว่างอาจารย์และเจ้าหน้าที่ด้วยกันเองได้ด้วย อันจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากสถาบันเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา การบริหารงานจึงต้องอาศัยกลุ่มอาจารย์และเจ้าหน้าที่ เป็นอย่างมาก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน นั้นหมายถึง สถาบันสามารถสั่งการให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2517 : 372) กล่าวว่า การสั่งการจะเป็นไปได้สะดวกต่อเมื่อคนซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การ ได้มีความเข้าใจและพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับองค์การ

แต่อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัย พบว่า มีอาจารย์และเจ้าหน้าที่บางส่วน (ร้อยละ 11.39 และร้อยละ 26.79) ไม่เคยมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ในสถาบันที่เป็นทางการ ซึ่งได้แก่การสัมมนา และการประชุมร่วมกันเลย สถาบันจึงควรให้ความสนใจและพิจารณาบุคคลเหล่านี้ โดยให้เขาได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมนั้น กล่าวคือ สถาบันควรให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน อย่างทั่วถึงกัน ไม่ค้ำเนินถึงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ชอบรวมกันอยู่เป็นหมู่เหล่า บางแห่งรวมกันเข้าเป็นกลุ่ม หรือชุมชนขนาดใหญ่ การรวมกันของมนุษย์ นอกจากเพื่อความอยู่รอดแล้ว มนุษย์ยังต้องการให้หมู่เหล่ายอมรับว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ บุคคลในกลุ่มจึงปรารถนาจะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (สมพงศ์ เกษมสิน 2523 : 281 - 282)

และ เนื่องจากสถาบัน เป็นองค์การของรัฐบาล ดังนั้น งบประมาณที่ได้รับ อาจไม่เพียงพอต่อการ จัดกิจกรรมให้ทั่วถึงได้ สถาบันจึงควรกำหนดแผนงาน เป็นโครงการที่แน่นอน โดยมีการสับ เปลี่ยนให้อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ทุกคนได้มีโอกาส เข้าร่วมกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ได้อย่างทั่วถึง

8. ความก้าวหน้า มีประเด็นสำคัญ คือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ของสถาบัน จะมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการได้ โดยการเลื่อนระดับเงินเดือน ตามกฎเกณฑ์ของ ก.บ. ที่กำหนดไว้ โดยบุคลากรที่เป็นอาจารย์สามารถเลื่อนระดับได้ เมื่อปฏิบัติงานครบ 2 ปี โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสามารถเลื่อนระดับเงินเดือนได้ เมื่อได้รับ ตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งได้แก่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ส่วนเจ้าหน้าที่ก็มีโอกาสได้เลื่อนระดับเงินเดือน ได้เมื่อครบการปฏิบัติงาน 2 ปี เช่นกัน โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเช่นกัน นอกจากนี้ถ้ามีการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็สามารถเลื่อนระดับเงินเดือนตามตำแหน่งนั้นได้ การเลื่อนระดับเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่งจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน มั่นใจและมีกำลังใจที่ดี ดังที่ สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 168) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่งเป็นที่ปรารถนาของทุกคนในองค์การ และเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นอย่างดี นอกจากนี้ความก้าวหน้าของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ซึ่งสถาบันสามารถดำเนินการได้ จากผลการวิจัย พบว่า สถาบันได้ส่งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ เข้ารับการฝึกอบรมในสาขาต่าง ๆ ซึ่งเท่ากับ เป็นการส่งเสริมความก้าวหน้า รวมทั้งการให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ไปดูงาน หรือศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัย พบว่า สถาบันมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ เพื่อพิจารณา เลื่อนอันดับเงินเดือนตามแบบที่ ก.บ. กำหนด และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารจะพิจารณาผลงานเป็นอันดับแรก และไม่ได้มีการกำหนด เกณฑ์เป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ไม่ทราบว่า สถาบันใช้เกณฑ์อะไรในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังจะเห็นได้จากข้อมูลจากแบบสอบถาม อาจารย์และเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ โดยเฉพาะอาจารย์ตอบว่า หน่วยงานไม่มีเกณฑ์ที่ประเมินผลที่เด่นชัด และมีอาจารย์ และเจ้าหน้าที่เพียงร้อยละ 10.83 ที่ตอบว่า หน่วยงานแจ้งเกณฑ์ และพฤติกรรมที่จะ

ประเมินให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ทราบ จึงดูเหมือนว่า สถาบันประเมินผลการปฏิบัติงานของ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ด้วยคฤหาสน์ของผู้บริหารเอง ซึ่งอาจจะทำให้ผลของการประเมินผิดพลาดจากความเป็นจริง วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบัน จึงไม่สอดคล้องกับแนวความคิดของ อุทัย หิรัญโต (2523 : 186) คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยปกติจะทำเป็นทางการ และมีแผนดำเนินงานโดยเฉพาะ กล่าวคือ มีหลักเกณฑ์มิได้ใช้ ความรู้สึกนึกคิดอย่างผิวเผิน และไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ มนูญ วงศ์นารี (2519 : 72) คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เรามิได้พิจารณาถึงผลงานที่ได้รับเพียงอย่างเดียว แต่ได้พิจารณาถึงปัจจัยอื่น ๆ ด้วย ที่มีอิทธิพลหรือ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลงานมากน้อย ดีหรือเลวด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงมีขอบเขตกว้างขวาง ซึ่งโดยทั่วไปจะรวมถึงการประเมินความรู้ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม และงานที่ได้รับด้วย จากการศึกษาเอกสาร ผลปรากฏว่า สถาบันไม่มีแบบแผนในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรเลย ดังนั้น สถาบันจึงควรปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเสียใหม่ เพื่อให้สามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในกรณีต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง ธนชัย ยมจินดา (2526 : 217) ได้เสนอขั้นตอนที่เป็นพื้นฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต่อไปนี้

9.1 กำหนดนโยบายขององค์การว่า จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด

9.2 กำหนดวิธีการ และมาตรฐานที่เหมาะสม ที่จะนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในงานหนึ่ง ๆ

9.3 กำหนดผู้ที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน

9.4 นำผลที่ประเมินได้มาอภิปราย และพิจารณาพร้อมกับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบว่า การปฏิบัติงานของตนมีประสิทธิภาพหรือไม่ จำเป็นที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงในด้านใดบ้าง

10. ข่าวสาร ประเด็นที่สำคัญ ก็คือ การติดต่อสื่อสารของสถาบันที่ติดต่ออาจารย์และเจ้าหน้าที่ ซึ่งจากผลการวิจัย ปรากฏว่า สภาพการติดต่อสื่อสารในสถาบัน อาจารย์และเจ้าหน้าที่บางส่วน (ร้อยละ 48.73) สามารถรับข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง สามารถเข้าใจข่าวสารต่าง ๆ (ร้อยละ 44.59) ยอมรับในข่าวสารต่าง ๆ (ร้อยละ 21.34)

อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามความประสงค์ของหน่วยงานที่ได้ติดต่อสื่อสารนั้น (ร้อยละ 20.70) มีการสื่อสารย้อนกลับไปยังหน่วยงานในกรณีที่เป็น (ร้อยละ 18.79) พร้อมทั้งเกิดอุปสรรคที่ทำให้ การติดต่อสื่อสารไม่ประสบผลสำเร็จ คือ การติดต่อสื่อสารไม่ทั่วถึง (ร้อยละ 56.69) อาจารย์และเจ้าหน้าที่ขาดความสนใจในข่าวสารของหน่วยงาน (ร้อยละ 46.81) อาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจข่าวสารนั้น (ร้อยละ 15.60) จากผลการวิจัย ทำให้เห็นว่าการติดต่อสื่อสาร ส่วนใหญ่จึงไม่สามารถประสบผลสำเร็จได้ เนื่องจาก เมื่อสถาบัน มีการสื่อสารนั้น ไม่สามารถบรรลุถึงกฎ 5 ข้อ ซึ่ง เดวิส (Davis อ้างถึงใน วิรัช ลภีรัตนกุล 2526 : 172) ได้ให้กฎ 5 ข้อแห่งการสื่อสารที่ประสบผลสำเร็จ ผู้รับจะต้อง บรรลุถึงกฎ ต่าง ๆ ดังนี้

- 10.1 รับสารนั้นได้
- 10.2 เข้าใจสารนั้น
- 10.3 ยอมรับ
- 10.4 เกิดการปฏิบัติ
- 10.5 มีปฏิกิริยาตอบกลับ

นอกจากนี้ สถาบันยังประสบอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งจะทำให้การติดต่อสื่อสารต้องติดขัด สะดุด ชะงัก หรือเป็นไปได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ หรือบางครั้งอาจ ทำให้การติดต่อสื่อสารนั้น เป็นการสื่อสารที่ล้มเหลว สถาบันจึงควร เร่งรีบแก้ไข เพื่อให้การติดต่อสื่อสาร เป็นไปอย่างราบรื่น เนื่องจากการติดต่อสื่อสาร และการจูงใจ เป็นสิ่งที่เกี่ยวพันกันอย่าง ใกล้ชิด การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยปรับปรุงการจูงใจบุคลากรได้ (สมยศ นาวีการ 2525 : 212) นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารยังเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานของสถาบัน ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การงบประมาณ ต่างต้อง เกี่ยวข้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือทั้งสิ้น จนอาจกล่าวได้ว่า ไม่อาจแยกการติดต่อสื่อสารออกจากกระบวนการบริหารได้ (สมพงศ์ เกษมลิน 2517 : 234) สถาบันจึงควร จัดการติดต่อสื่อสาร โดยยึดหลัก 7 ประการ ดังต่อไปนี้ (วิจิตร อวาท 2522 : 102)

ก. ความเชื่อถือ การสื่อสารจะได้ผลนั้นต้องมีความเชื่อถือได้ ในเรื่องของผู้ให้ข่าว แหล่งข่าว เพื่อให้ผู้รับเกิดความมั่นใจหรือ เต็มใจรับฟังข่าวสารนั้น

ข. ความเหมาะสม การสื่อสารที่ดีต้องมีความเหมาะสมกลมกลืน วัฒนธรรมของสังคม เครื่องมือสื่อสารเป็นเพียงสิ่งประกอบ แต่ความสำคัญอยู่ที่ท่าที ท่าทาง ภาษา คำพูดที่เหมาะสม

ค. เนื้อหาสาระ ข่าวสารที่ดีจะต้องมีความหมายสำหรับผู้รับ

ง. บ่อยครั้งและสม่ำเสมอเนื่องกัน การส่งข่าวสารจะได้ผล ต้องส่งบ่อย ๆ ติดต่อกัน หรือมีการย้ำ หรือซ้ำ เพื่อเตือนความทรงจำ หรือเปลี่ยนทัศนคติ และมีความสม่ำเสมอ เสมอต้นเสมอปลาย มิใช่ส่งข่าว ผิด ขาด ๆ หาย ๆ ไม่เที่ยงตรงแน่นอน

จ. ช่องทางข่าวสาร ข่าวสารเผยแพร่ได้ดีต้องส่งให้ถูกช่องทางของการสื่อสารนั้น ๆ โดยมองหาช่องทางที่เปิดรับข่าวสารที่จะส่ง

ฉ. ความสามารถของผู้รับ การสื่อสารจะสะดวกขึ้นอยู่กับความสามารถในการรับของผู้รับ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น สถานที่ โอกาสอ่านาย นิสัย ความรู้พื้นฐานที่จะช่วยให้เข้าใจ

ช. ความแจ่มแจ้ง ข่าวสารต้องง่าย ใช้ภาษาที่ผู้รับเข้าใจ คือใช้ศัพท์ที่ไม่ยาก ให้ชัดเจน เข้าใจง่าย มีความมุ่งหมายเดียว อย่าให้คลุมเครือ หรือมีความหมายหลายแง่ หรือตกหล่น ข้อความบางตอนที่สำคัญไป

11. ขวัญ จากผลการวิจัย พบว่า ขวัญของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่มีขวัญที่ดี ซึ่งสังเกตได้จาก ความเต็มใจในการร่วมมือกับหน่วยงาน และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โดยอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของสถาบันส่วนใหญ่มีความเต็มใจร่วมมือกับหน่วยงาน (ร้อยละ 80.25) และอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานปานกลาง ๓ มีถึง ร้อยละ 78.98 และมาก มีถึง ร้อยละ 12.74 และมีเพียงส่วนน้อย ร้อยละ 8.28 ที่ระบุว่าอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานน้อย ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ พันธ์ หันนาดิษฐ์ (2513 : 82) ที่กล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูจะดี เมื่อครูมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่แตกแยกกัน เป็นก๊ก เป็นเหล่า ครูมีความเห็นแก่ส่วนรวมยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว ยอมเสียสละเวลาและความสุขส่วนตัว เพื่อทำงานให้แก่โรงเรียน หรือคณะครูโดยไม่ต้องขอร้อง หมั่นติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ และมีอาจารย์รู้สึกสบายใจที่ได้มาทำงานและอยู่ร่วมกับเพื่อน และสอดคล้องกับแนวความคิดของ เดวิส (Davis 1951 : 416) ที่ว่า ขวัญคือ พฤติกรรม

ของบุคคลที่แสดงออก และสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ความมีอารมณ์ดี และความมั่นใจ และสอดคล้องกับ โยเคอร์ (Yoder 1959 : 445) ที่กล่าวว่า ขวัญคือองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่องาน ตามความหมายนี้ ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกสนุกสนานในการทำงาน รู้สึกรักงาน รู้สึกผูกพันต่องาน และรู้สึกว่ามีความมั่นคงในการทำงาน ก็เรียกว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นมีขวัญ แต่ถ้ารู้สึกตรงกันข้าม ก็เรียกว่า ขวัญไม่ดี หรือ ขาดขวัญในการปฏิบัติงาน

แต่อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัย แสดงให้เห็นว่า มีอาจารย์และเจ้าหน้าที่บางส่วน ยังมีขวัญอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถาบัน จะต้องพยายามเสริมสร้างขวัญในการทำงานแก่อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ทุกคนโดยทั่วถึง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เนื่องจาก สถาบันเป็นสถาบันอุดมศึกษา มีลักษณะเฉพาะประการหนึ่ง ที่ว่า ต้องมีการประสานงานกัน เพราะสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กลุ่มบุคคล กลุ่มวิชาชีพ และกลุ่มความสนใจ ตามงานและหน้าที่ที่แตกต่างกัน รูปแบบการบริหารงานที่ดีที่สุด จึงควรเป็นการประสานงานให้คนแต่ละกลุ่ม แต่ละพวกมาร่วมกันพิจารณา ร่วมปรึกษาหารือว่าควรดำเนินการอย่างไร เป็นเรื่องของการทำงานร่วมกันมากกว่าการบังคับบัญชา หรือสั่งการให้คนใดคนหนึ่งทำ (ไพฑูริย์ สินลารัตน์ 2522 : 61 - 62) จึงจำเป็นต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ให้ทั่วถึงกัน เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม

การพัฒนา จากผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญคือ สถาบันมีกระบวนการในการพัฒนาบุคคล โดยการพิจารณาบุคคลที่เหมาะสม ดูความจำเป็นในแต่ละสายงาน รวมทั้งความตั้งใจจริงของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ และต้องไม่เสียงานที่ปฏิบัติอยู่ สถาบันจะดำเนินการเช่นนี้เมื่อต้องมีการพัฒนาบุคคล เช่น การส่งเข้าฝึกอบรม การสัมมนา การลาศึกษาต่อ เป็นต้น เนื่องจากสถาบันไม่มีโครงการพัฒนาบุคคลกำหนดไว้ล่วงหน้า จึงมีลักษณะเหมือนการปฏิบัติงานเฉพาะกรณี ๆ ไป และบางกรณีจะไม่มีมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ กล่าวคือ เมื่อมีโอกาสจะพัฒนา ก็จะดำเนินการเลย เช่น การส่งบุคคลเข้ารับการอบรม สัมมนา และเมื่อส่งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ไปพัฒนาแล้ว สถาบันมีวิธีการติดตามโดยส่วน-ใหญ่ จะประเมินจากกิจกรรมที่ให้ทำ หรือ ดูผลงานทางวิชาการ เป็นต้น แสดงให้เห็นว่าสถาบันมีกระบวนการ หรือขั้นตอนในการพัฒนาบุคคลยังไม่สมบูรณ์ ทั้ง ๆ ที่สถาบันควรให้ความ

สนใจอย่างจริงจัง เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานบุคคลที่กำหนดไว้ว่า จะส่งเสริมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ กอปรกับ สถาบันกำลังอยู่ในช่วงการขยายตัว เพื่อแยกเป็นสถาบันอิสระ จึงต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น จะเห็นได้จากผลวิจัยเกี่ยวกับคุณวุฒิ ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ซึ่งพบว่า อาจารย์มีวุฒิปริญญาตรีมากที่สุด คือร้อยละ 56.43 และเจ้าหน้าที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ถึงร้อยละ 44.64 จึงควรที่สถาบันจะเร่งการพัฒนาอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ให้มีคุณวุฒิเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ เพราะบทบาทของอาจารย์ทางด้านวิชาการ ทำให้จะต้องเป็นผู้รู้พร้อมด้วยคุณวุฒิ ในขณะที่เดียวกันต้องเป็นผู้ไม่หาความรู้ ไม่หาวิชาการเพิ่มเติม ติดตามผลงาน และความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เป็นกิจวัตร (ประกอบ คุปรัตน์ : 179) นอกจากนี้ บุคลากรกลุ่มเจ้าหน้าที่ก็ เป็นส่วนสำคัญของสถาบันในการที่จะช่วยให้สถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เนื่องจากในมหาวิทยาลัยมีบุคลากรหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นอาจารย์ ผู้บริหาร นิสิตนักศึกษา หรือแม้แต่เจ้าหน้าที่ที่จะอำนวยความสะดวกต่อระบบการดำเนินการกิจของสถาบัน มีความสำคัญด้วยกันทั้งหมดที่จะสามารถปฏิบัติภารกิจ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบัน และถือว่าบุคลากรเหล่านี้ได้ดำเนินงานในสาขาวิชาชีพของพวกเขา (สุบิน แก้วยัง อ้างถึงใน ประกอบ คุปรัตน์ : 52) สถาบันจึงควรวางโครงการ ดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ เพื่อให้มีความสัมพันธ์กับนโยบายที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการประเมินผลหลังจากอาจารย์และเจ้าหน้าที่ได้พัฒนาแล้ว โดยต้องจัดให้มีมาตรฐาน เพื่อใช้สำหรับ เปรียบเทียบผลที่ได้จากการพัฒนาเสียก่อน เพราะถ้าไม่ได้กำหนดมาตรฐานขึ้นแล้ว ก็จะไม่สามารถทราบได้ว่า ผลที่ได้รับจากการพัฒนานั้นดีหรือเลว เพียงใด (สมพงษ์ เกษมสิน 2523 : 200)

นอกจากนี้ สถาบันได้จัดกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ คือ การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การวิจัย การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การปฐมนิเทศ การสืบเปลี่ยนหน้าที่การงาน และการจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ โดยส่วนใหญ่กิจกรรมที่จัดจะเป็นการฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ โดยส่วนมากจะส่งอาจารย์และเจ้าหน้าที่เข้าร่วมกับหน่วยงานภายนอกอยู่เสมอ ๆ ทั้งในและนอกประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายที่ได้กำหนดไว้

แม้ว่า สถาบันจะได้ส่งเสริมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วก็ตาม แต่จากการวิจัย พบว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่ก็ยังคงต้องการ

ให้สถาบันจัดกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ อันดับแรกคือ การฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กุลธน ธนาพงศธร (2526 : 184) คือ บุคคลใดก็ตามหลังจากที่ได้ทำงานอยู่ในองค์การมาช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว ย่อมมีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรม ในโครงการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น หรือเมื่อมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ระบบและวิธีการบริหารงานใด ๆ ขึ้น ในองค์การ ย่อมเป็นการจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรได้เรียนรู้ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบ และวิธีการบริหารงานแบบใหม่ได้ ด้วยเหตุนี้ การฝึกอบรม หลังเข้าทำงานแล้วจึงเป็นการฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่เป็นบุคลากรขององค์การอยู่แล้ว ไม่ว่าบุคคลนั้นจะทำงานอยู่กับองค์การมานานแล้วเท่าใด และสอดคล้องกับ คำกล่าวของ อุทัย หิรัญไค (2523 : 153) ที่ว่า ถ้าบุคคลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน จำเป็นต้องเพิ่มพูนศักยภาพให้สูงขึ้น วิธีทางที่จะเพิ่มพูนศักยภาพให้สูงขึ้น วิธีทางที่จะเพิ่มพูนศักยภาพของคนที่อ่านวยผลที่สุด ได้แก่การฝึกอบรม นอกจากนี้สถาบันยังมีการขยายงานปรับปรุงการบริหารงานใหม่ จึงเป็นการเหมาะสมที่สถาบันจะจัดกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ คือการฝึกอบรมให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ กิจกรรมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ที่สถาบันควรจัดให้มากขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาอาจารย์ อีกอันหนึ่งคือ การวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ สุภา หรุจิตตวิวัฒน์ (อ้างถึงใน ประภอบ คุปรัตน์ ม.ป.ป. : 179 - 180) ที่ว่า บทบาทของอาจารย์ในทางวิชาการ คือตัวอาจารย์เองจะต้องเป็นผู้รู้ พร้อมด้วยคุณวุฒิ ในขณะที่เดียวกันต้องเป็นผู้ไม่ความรู้ ไม่หาวิชาการเพิ่มเติม คิดตามผลงาน และความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เป็นกิจวัตร เพราะในสถาบันอุดมศึกษา หน้าที่ของอาจารย์จะเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวิชาการต่าง ๆ จึงมีการเน้นการค้นคว้าวิจัยอื่น ๆ และงานวิจัยเป็นงานที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้ใหม่ และเป็นงานของอาจารย์ที่จะช่วยสร้าง เสริมให้เกิดความงอกงามในด้านวิชาการ นอกจากนี้กิจกรรมที่สถาบันควรจัดให้มากขึ้นในการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ได้แก่ การสัมมนาทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาคู่ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การประชุมนิเทศ การจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่สถาบันได้กำหนดนโยบายไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ ชนิตดา เหมือนแก้ว (2528 : จ) ซึ่งทำการวิจัยกิจกรรมพัฒนาอาจารย์ของสถาบัน พบว่า การจัดกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์ของสถาบันอยู่ในเกณฑ์น้อย สถาบันจึงควรจัดกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ให้มากขึ้น เพื่อสนองนโยบายของสถาบันที่ได้กำหนดไว้

การให้พ้นจากงาน มีประเด็นสำคัญ คือ สถาบันยังไม่เห็นความสำคัญของการให้พ้นจากงาน เนื่องจาก การลาออก การย้าย และการโอน การเกษียณ การตาย ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่มีน้อยมาก ไม่กระทบกระเทือนต่อกำลังคนของสถาบัน และความสามารถในการหาบุคคลมาทดแทน สถาบันจึงไม่มีการจัดทำโครงการให้พ้นจากงานของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ด้วยเหตุผลที่ว่า ยังไม่จำเป็นที่จะต้องทำ นอกจากนี้ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบัน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี และส่วนใหญ่มีอายุราชการเพียง 6 - 10 ปี นอกจากนี้ยังพบว่า ส่วนใหญ่สถาบันไม่ได้ทำการสำรวจความต้องการของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการลาออก การย้าย และการโอน ในแต่ละปี เพื่อจัดอัตรากำลัง ไม่สำรวจเหตุผลของการลาออก การย้าย หรือการโอนของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ไม่เชิญอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ที่พ้นจากงาน เนื่องจากเกษียณอายุ หรือลาออกมาช่วยกิจกรรม และไม่จัดให้มีความรู้ และแนะนำวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการเกษียณอายุของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่จะเกษียณอายุ ด้วยสาเหตุคือ สถาบันไม่ได้ให้ความสนใจ การให้พ้นจากงาน ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ เท่าที่ควร สอดคล้องกับความคิดเห็นของ พิสิษฐ์ มณีไชย และคณะ (2525 : 37) ซึ่งทำการศึกษา การให้พ้นจากงานโดยเสนอว่า ผู้บริหารให้ความสนใจกระบวนการให้พ้นจากงานน้อยมาก ขอมข่ายงานที่ทำอยู่มีเฉพาะการให้ออกจากงาน และการให้ผลประโยชน์แกือกดตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้เท่านั้น ไม่ได้คำนึงถึงผลที่จะแสดงตามมา คือการเสียประโยชน์ขององค์การ อันเนื่องมาจากขาดผู้ปฏิบัติงาน สถาบันจึงควรให้ความสนใจกระบวนการให้พ้นจากงานบ้าง เพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ที่อาจเกิดขึ้นได้

ค. ปัญหาในการบริหารงานบุคคล

การให้ได้มาซึ่งบุคคล จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ มีประเด็นสำคัญคือ ผู้บริหารและอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ได้ระบุปัญหาในการให้ได้มาซึ่งบุคคล สอดคล้องกันคือ การขออนุมัติงบประมาณบุคลากรจากทบวงมหาวิทยาลัยได้ยาก การใช้แบบอุปถัมภ์เข้ามาแทรกในการคัดเลือกบุคคล อาจารย์และเจ้าหน้าที่บางคนขาดความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน บุคลากรบางสาขาหายาก เนื่องจากค่าตอบแทนต่ำ จะเห็นได้ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในการให้ได้มาซึ่งบุคคลดังกล่าว บางกรณีมีสาเหตุมาจากภายนอกสถาบัน ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น เป็นการขออนุมัติงบประมาณบุคลากร หรือการขออนุมัติอัตรากำลัง ซึ่งเป็นปัญหา

หลักของสถาบันที่ทำให้บุคลากรไม่เพียงพอ เนื่องจากนโยบายรัฐบาลในการจำกัดจำนวนข้าราชการ โดยให้กระทรวงทบวงกรมขออนุมัติอัตราใหม่ ในแต่ละปีได้ไม่เกิน ร้อยละ 2 ของจำนวนข้าราชการที่มีอยู่ ทำให้เกิดปัญหาที่สถาบันในบางหน่วยงานซึ่งกำลังคนยังไม่เพียงพอ นอกจากนี้ปัญหาเกี่ยวกับค่าตอบแทนค่า ทำให้การหาบุคลากรทำได้ยากขึ้น ก็เนื่องจากค่าตอบแทนที่สถาบันจ่ายให้กับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ เป็นการจ่ายตามระเบียบกระทรวงการคลัง โดยจ่ายจากงบประมาณแผ่นดินจึง เป็นอัตราแน่นอนตามระเบียบและมีอัตราต่ำกว่าภาคเอกชน ทำให้บุคลากรบางสาขา ไม่สนใจในการเข้ารับราชการเป็นอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในสถาบัน กอปรกับสวัสดิการต่าง ๆ ที่สถาบันจัดหาเพิ่มอาจไม่เป็นที่ดึงดูดใจเพียงพอ ทำให้สถาบันประสบปัญหาได้ปัญหาบางกรณีมีสาเหตุมาจากภายในสถาบัน เช่น การให้ระบบอุปถัมภ์ เข้ามาแทรกในการคัดเลือกบุคคล แม้จะมีการใช้ระบบคุณวุฒิในการคัดเลือกอาจารย์และเจ้าหน้าที่ก็ตาม ชูบ กาญจนประภกร (2514 : 124) ได้เสนอความคิดเห็นว่า เมื่อประเทศไทยได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 และฉบับต่อ ๆ มาจนถึง ฉบับสุดท้าย คือพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 การบริหารงานบุคคลตามระบบอุปถัมภ์ ก็เป็นอันยกเลิกไปตามกฎหมาย แต่ในทางปฏิบัติระบบอุปถัมภ์มิได้หมดสิ้นไป เพราะปรากฏอยู่เสมอแทบ เป็นปกติวิสัย ที่ระบบอุปถัมภ์ เข้ามามีอิทธิพล และทำลายระบบคุณวุฒิให้เสื่อมลง ดังจะเห็นได้จาก การสอบตามระบบคุณวุฒิ ถูกครอบงำด้วยวิธีอันมีขอบต่าง ๆ ซึ่งเป็นวิธีการของระบบอุปถัมภ์ เช่นการฝากฝังบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษ หรือขอให้ช่วยเหลือผู้เข้าสอบคนนั้นคนนี้ เป็นกรณีพิเศษ เป็นต้น หากกรรมการสอบปฏิบัติตามคำขอร้อง หรือกระทำการอันเป็นการอุปถัมภ์ การสอบตามระบบคุณวุฒิก็ไร้ความหมาย ดังนั้น หากกรรมการที่ปฏิบัติงานในการสอบขาดความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยการช่วยเหลือบุคคลใดตามคำร้องขอของผู้ฝากฝัง ทั้ง ๆ ที่ผู้เข้าสอบมีความรู้สู้คนอื่นไม่ได้ การสอบเพื่อเลือกสรรคนมีความรู้ ความสามารถก็ไม่อาจบรรลุวัตถุประสงค์ได้ อีกมีสาเหตุหนึ่งที่เกิดจากสาเหตุภายในก็คือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่บางคนขาดความรับผิดชอบ ในกรณีนี้อาจมีสาเหตุสืบเนื่องมาจากการคัดเลือกบุคคลไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เช่น มีบุคคลมาสมัครน้อย การคัดเลือกมีการใช้ระบบอุปถัมภ์เข้ามาแทรก หรือ อาจมีสาเหตุมาจาก ขวัญ และกำลังใจของอาจารย์และเจ้าหน้าที่บางคนต่ำ ดังข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 19.75 และร้อยละ 8.28 ที่ให้คำตอบในลักษณะขวัญของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ต่ำ การจูงใจอาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่ทั่วถึง เป็นต้น นอกจากนี้มีปัญหาคืออื่น ๆ บ้าง เช่น หน่วยงานขยายขอบข่ายงานโดยไม่มี การวางแผนกำลังคนไว้ก่อน ขาดการปฐมนิเทศ

การบำรุงรักษา - ผู้บริหาร อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ได้ระบุปัญหาในการบำรุงรักษาบุคคล ที่มีประเด็นสำคัญ คือ สวัสดิการไม่เพียงพอ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ขาดกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นกรณีพิเศษ การมอบหมายงาน จะเห็นได้ว่าเป็นปัญหาที่สถาบันต้องให้ความสนใจอย่างมาก เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ เพื่อให้อยู่กับสถาบันตลอดไป เช่น สวัสดิการไม่เพียงพอ มีสาเหตุมาจากงบประมาณที่สถาบันมีจำกัด สวัสดิการบางอย่างต้องอาศัยการเบิกจ่ายจากงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งมีอัตราที่ต่ำกว่าภาคเอกชน บางอย่างเบิกจ่ายไม่ได้ นอกจากนี้ สวัสดิการที่สถาบันจัดหาเพิ่มได้ เช่น บ้านพักอาจารย์และเจ้าหน้าที่มีเพียงจำนวนน้อย ไม่พอต่อความต้องการของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นกรณีพิเศษ การมอบหมายงาน ปัญหาเหล่านี้ ยังมีสาเหตุจากตัวผู้บริหารทั้งสิ้น หากผู้บริหารมีกระบวนการในการบำรุงรักษา อาจารย์และเจ้าหน้าที่อย่างมีระบบ และหลักเกณฑ์ที่แน่นอนแล้ว ปัญหาเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้น้อยมาก เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นกรณีพิเศษ ซึ่งสถาบันไม่มีการประชาสัมพันธ์ให้อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ทราบถึงวิธีการพิจารณาที่แน่นอน ทำให้เกิดความไม่พอใจในกลุ่มอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่ไม่ได้รับการพิจารณา

การพัฒนา ปัญหาในด้านการพัฒนาที่มีประเด็นสำคัญ คือ กิจกรรมการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ที่สถาบันจัดขึ้น อยู่ในเกณฑ์น้อย ซึ่งผู้บริหารได้ให้สาเหตุว่า เนื่องจากงบประมาณในการพัฒนามีจำกัดไม่เพียงพอต่อการพัฒนา อาจารย์และเจ้าหน้าที่บางคนไม่ยอมพัฒนาตนเอง ซึ่งสาเหตุใหญ่ควรมาจากการที่สถาบันไม่มียุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคลที่เป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่บางคนไม่ทราบทิศทางการบริหารงานของสถาบัน ไม่ทราบทิศทางของตนเองว่าจะถูกดำเนินการไปในทางใด กอปรกับสถาบันมิได้มีโครงการพัฒนาบุคคลที่แน่นอน ทำให้ความไม่พร้อมในการพัฒนาตนเองของอาจารย์และเจ้าหน้าที่เกิดขึ้นได้ง่าย นอกจากนี้อาจมีสาเหตุสืบเนื่อง จากการที่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เพียงพอ ทำให้ต้องดิ้นรน เพื่อหารายได้เพิ่มโดยไม่สนใจในการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ปัญหาอื่น ๆ ได้แก่ การพัฒนาส่วนใหญ่จะมุ่งพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้างาน ไม่มีการประเมินผลหลังจากพัฒนาแล้ว อาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่พอเพียง ทำให้การที่จะส่งเสริมทำได้ไม่ทั่วถึง และไม่มีแผนพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่แน่นอน เป็นต้น

การให้พ้นจากงาน มีประเด็นสำคัญคือ สถาบันยังไม่ประสบปัญหามากนัก
เนื่องจาก ส่วนใหญ่สถาบันไม่ได้ให้ความสนใจในการพ้นจากงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่
โดยถือว่า การพ้นจากงานของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ มัก เป็นไปตามระเบียบทางราชการ
และความต้องการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่เอง มีเพียงบางหน่วยงานที่เกิดความยุ่งยาก
บ้างเล็กน้อย เนื่องจากบุคลากรบางสาขาหายาก



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ

จากผลการวิจัยสภาพปัจจุบัน และปัญหาในการบริหารงานบุคคลของสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ ผู้วิจัยขอ เสนอแนะแนวทางในการบริหารงานบุคคลของสถาบัน ดังนี้

1. สถาบันควรกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล เป็นลายลักษณ์อักษร โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เพื่อรวบรวมข้อมูลพื้นฐานสำหรับการกำหนดนโยบาย เมื่อ กำหนดนโยบายแล้ว ควรประกาศให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ได้ทราบโดยทั่วถึงทางวาจา และการใช้สื่อในการประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เช่น ประกาศ หนังสือเวียน ข่าวสาร โดยแจกจ่ายให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ได้รับอย่างทั่วถึง และเนื่องจากนโยบายในการบริหารงานบุคคลจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในอนาคต ทำให้ทราบทิศทางการบริหารงานบุคคลของสถาบัน เกี่ยวกับการให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน ดังนั้นนโยบายการบริหารงานบุคคลของสถาบัน จึงควรมีลักษณะ ดังนี้

- 1.1 ควรกำหนดแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ และใช้ภาษาที่ง่ายต่อการเข้าใจ
- 1.2 ควรมีหลักยึดหยุ่นได้ในตัว แต่มีหลักการที่แน่นอนและปรับตัวได้ตามปัจจัยแวดล้อม
- 1.3 การกำหนดนโยบายต้องคำนึงถึงความจำเป็นและสามารถปฏิบัติได้

นอกจากนี้ สถาบันควรจัดทำแผนการปฏิบัติงานตามนโยบายที่กำหนดไว้ โดยเป็นแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว เพื่อให้มีการประเมินผลว่าได้ปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. การให้ได้มาซึ่งบุคคล สถาบันควรดำเนินการ เกี่ยวกับการให้ได้มาซึ่งบุคคลในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

2.1 สถาบันควรจัดทำแผนกำลังคน เป็นลายลักษณ์อักษร และเป็นแผนกำลังคนที่ถูกต้องตามหลักการบริหารงานบุคคล คือ เป็นการวางแผนทั้งการให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา การวางแผนกำลังคนจะต้องครอบคลุมถึงสิ่งต่อไปนี้

- คาคคะ เนความต้องการในด้านตัวอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของสถาบัน

ในอนาคต.

- ความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงของสถาบัน

- คำนึงถึงปริมาณของบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเท่าที่มีอยู่ในแหล่ง

ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

- วางแผนสำหรับการศึกษาและการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ เพื่อ
ดึงดูดและหน่วงเหนี่ยวอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถไว้ในสถาบัน และใช้ความ
สามารถ ความชำนาญ ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ให้ได้ผลดีที่สุด

นอกจากนี้ สถาบันควรประชาสัมพันธ์ให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ได้ทราบ เกี่ยวกับ
แผนกำลังคนของสถาบัน เพื่ออาจารย์และเจ้าหน้าที่จะได้รับรู้ว่า สถาบันกำลังดำเนินการอะไร
อยู่ และจะดำเนินการอะไรในอนาคต ซึ่งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะช่วย
ขจัดปัญหาความข้องใจ ความไม่เข้าใจในการบริหารงานของผู้บริหารไปได้ รวมทั้งอาจารย์และ
เจ้าหน้าที่ที่จะทราบว่า เขาจะถูกบริหารงานในลักษณะใด

2.2 สถาบันควรมีวิธีการสรรหาบุคคล เพื่อบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่ง
ต่าง ๆ ของสถาบัน ให้กว้างขวางมากขึ้นกว่าเดิม คือ นอกจากจะมีการประกาศรับสมัครตาม
ระเบียบของทบวงมหาวิทยาลัยแล้ว สถาบันควรเข้าไปให้ถึงแหล่งกำลังคนที่ผลิตบุคคลที่ต้องการ
และสร้างแรงจูงใจให้คนที่มีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งงาน มาสมัครให้มากที่สุด เพื่อ
จะได้มีโอกาสในการคัดเลือกบุคคล เนื่องจากบุคคลบางสาขามีผู้สมัครน้อยมาก ทำให้การคัดเลือก
ไม่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรลงประกาศในหนังสือพิมพ์ และวิทยุ ซึ่งเป็นวิธีการที่จะทำให้
สถาบันสรรหาบุคคลได้กว้างขวางยิ่งขึ้นกว่าเดิม

2.3 วิธีการคัดเลือกบุคคล เข้าบรรจุในตำแหน่งอาจารย์ซึ่งสถาบันทดสอบโดย
การสัมภาษณ์ทั่วไป เพียงอย่างเดียว ไม่เพียงพอต่อการคัดเลือก เนื่องจากสถาบันจัดให้มีการเรียน
การสอนทางด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ ซึ่งนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจะต้องมีความรู้ทั้งด้านทฤษฎีและ
งานปฏิบัติ ดังนั้น บุคลากรที่เป็นอาจารย์ จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะใน
การสอน สถาบันจึงควรมีข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน ทักษะในวิชาชีพ และประวัติ
การศึกษาของผู้สมัครประกอบการพิจารณาคัดเลือก รวมทั้งควรให้ผู้สมัคร เสนอผลงานทางวิชาการ
โดยมีคณะกรรมการของหน่วยงาน เป็นผู้ประเมิน ประกอบวิธีการคัดเลือกอื่น ๆ ด้วย
และในการทดสอบด้วยวิธีสัมภาษณ์ สถาบันควรกำหนดวิธีการ ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูล

ตรงตามต้องการภายในเวลาที่จำกัด นั้น

นอกจากนี้ ในการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในสถาบัน ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันควรชี้แจงให้บุคคลที่ได้รับแต่งตั้ง ให้เป็นคณะกรรมการ เพื่อคัดเลือกบุคคลได้ตระหนักถึงความยุติธรรมในการคัดเลือกโดยระบบคุณวุฒิ เพื่อป้องกันการฝากฝังพรรคพวกเข้าปฏิบัติงาน สถาบันจะได้บุคคลที่ดี มีความรับผิดชอบต่องาน ทั้งยังเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่หลังจากได้รับการบรรจุแล้ว ไม่รับผิดชอบงานได้อีกด้วย

2.4 สถาบันควรจัดให้มีการปฐมนิเทศอาจารย์และเจ้าหน้าที่ เป็นประจำทุกปีโดยจัดให้มีการปฐมนิเทศซึ่งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ และอาจารย์เจ้าหน้าที่ใหม่ เพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานในสถาบัน ภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ผลตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ การปรับปรุงและขยายงานของสถาบัน และมีเอกสารสำคัญที่เกี่ยวข้องแจกแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ เพื่อช่วยให้การปฐมนิเทศประสบผลสำเร็จมากขึ้น

2.5 สถาบันควรมีการประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ โดยกำหนดเกณฑ์ประเมินผลที่แน่นอนและวิธีการประเมินผล รวมทั้งมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ มิใช่เพียงแต่ประเมินตามแบบที่ ก.บ. กำหนด เท่านั้น ควรกำหนดแผน ที่ใช้ในการประเมินของสถาบันประกอบด้วย เพื่อช่วยให้การกลั่นกรองบุคคลเพื่อพิจารณาบรรจุมีประสิทธิภาพและแจ้ง เกณฑ์ที่จะประเมินให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ทราบ เป็นลายลักษณ์อักษร

3. การบำรุงรักษา สถาบันควรดำเนินการเกี่ยวกับการบำรุงรักษาในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

3.1 สถาบันควรใช้วิธีการบริหารงานโดยยึดถือหลักการมีส่วนร่วมในการบริหาร ซึ่งสถาบันควรรับฟังข้อ เสนอแนะจากอาจารย์และเจ้าหน้าที่โดยสถาบันควรใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบ เมื่อพิจารณาเห็นว่า ข้อใดไม่อาจรับไปปฏิบัติได้ ควรจะชี้แจงให้ เหตุผลแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ เนื่องจาก การเข้ามามีส่วนร่วม จะช่วยให้บรรยากาศของการทำงานมีสภาพน่าพึงพอใจ ซึ่งเป็นการจูงใจวิธีหนึ่งที่สถาบันดำเนินการได้

3.2 การพิจารณาความดีความชอบ เป็นกรณีพิเศษ สถาบันควรกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาที่ชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ทราบ เพื่ออาจารย์และเจ้าหน้าที่จะได้ทราบว่า เขาจะปฏิบัติตนอย่างไร จึงจะมีสิทธิได้รับการพิจารณาความดีความชอบ เป็นกรณีพิเศษ

3.3 การพิจารณาจัดสวัสดิการแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ สถาบันควรให้ความยุติธรรมและให้ความสำคัญแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่โดยทั่วถึงกัน เช่น การจัดสวัสดิการบ้านพักซึ่งสถาบันมีจำนวนจำกัด สถาบันจึงควรกำหนดกฎเกณฑ์ในการพิจารณา และกำหนดระยะเวลาให้มีการหมุนเวียนกัน เพื่อให้บุคคลอื่นได้รับสวัสดิการบ้าง โดยคณะกรรมการที่พิจารณา จะต้องประกอบไปด้วยผู้แทนจากกลุ่มอาจารย์และเจ้าหน้าที่

3.4 เมื่อมีการมอบหมายงานให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ไปปฏิบัติ สถาบันควรติดตามผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายไปนั้นอย่างสม่ำเสมอ ทั้งติดตามด้วยผู้บริหาร และให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่รายงานผล เป็นระยะ ๆ การติดตามผลจะทำให้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้น สถาบันจะได้ให้คำแนะนำได้ทันที

3.5 สถาบันควรจัดทำคู่มือปฏิบัติงานแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ พร้อมทั้ง หัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้าหน่วยงานย่อย ควรติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เพื่อแนะนำหรือแก้ปัญหที่เกิดขึ้น แก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่

3.6 สถาบันควรจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ โดยทั่วถึงกัน โดยให้แต่ละแผนกทำเป็นโครงการ เสนอขึ้นมาเพื่อพิจารณา สถาบันจะได้ทราบว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่แผนกใดที่ยังมีความสะดวกในการปฏิบัติงานที่ไม่พอเพียง ซึ่งควรดำเนินการภายในขอบเขตความสามารถทั้งงบประมาณและแรงงานที่มีอยู่ ให้ทั่วถึงกัน

3.7 การสับเปลี่ยนหน้าที่การงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ สถาบันควรชี้แจงเหตุผลการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ทราบ เพื่อจะได้เข้าใจวัตถุประสงค์ของสถาบันในการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานนั้น

3.8 การสร้างความสัมพันธ์ในสถาบัน ซึ่งได้จัดในลักษณะของการสัมมนา ร่วมกัน หรือการประชุม สถาบันควรให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ทุกท่านได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรม แม้จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานก็ตาม เพื่อให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของสถาบัน และมีโอกาสได้เสนอแนะความคิดเห็นแก่สถาบัน

3.9 จัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในสถาบัน เพื่อให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ได้รับทราบข่าวสารต่าง ๆ อย่างทั่วถึง ทั้งด้วยวาจา และลายลักษณ์อักษร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ จะต้องตรวจสอบว่าอาจารย์และเจ้าหน้าที่ได้รับข่าวสารต่าง ๆ นั้นทั่วถึงหรือไม่

4. การพัฒนา สถาบันควรดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

4.1 จัดทำโครงการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดย วิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ โดย

-วิเคราะห์ความจำเป็นของสถาบัน โดยการวิเคราะห์เป้าหมายของ สถาบัน ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารซึ่งจะเป็น กรอบความคิดในการหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่

-การหาความจำเป็นเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานนั้น โดยเน้นที่งานแต่ละ งานในหน่วยงาน การวิเคราะห์จะต้องครอบคลุมถึงลักษณะงาน ที่อาจารย์และเจ้าหน้าที่จะ ต้องปฏิบัติ รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยไม่เน้นกระบวนการปฏิบัติงานของ อาจารย์และเจ้าหน้าที่

-ศึกษา วิเคราะห์ หาความจำเป็นของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในด้าน ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อดำเนินการพัฒนาให้ตรงกับความต้องการของบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง แต่ละตำแหน่ง

4.2 สถาบันควรจัดกิจกรรมในการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ให้มากขึ้นกว่าที่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวิจัย ซึ่งสถาบันได้จัดกิจกรรมในเรื่องนี้ น้อยมากทั้งที่ เป็นสถาบันอุดมศึกษา และมีวัตถุประสงค์ที่จะทำการวิจัยส่งเสริมทาง เทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ แต่ปรากฏว่า อาจารย์ได้ทำการวิจัยน้อยมาก สถาบันควรกระตุ้นให้อาจารย์เห็นความสำคัญของ การวิจัย โดยจัดให้มีการอบรมเพื่อทำการวิจัย ให้ความรู้ในกรรทำวิจัยแก่อาจารย์ รวมทั้ง อำนวยความสะดวกต่าง ๆ จัดหาทุนอุดหนุนในการวิจัยให้มากกว่าที่เป็นอยู่

4.3 สถาบันควรติดตามผลการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อ พิจารณาว่า การพัฒนานั้นสูญเปล่าหรือไม่ โดยอาจดูได้จากผลงานทางวิชาการหรือประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน โดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์ลักษณะงานมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาประกอบ

4.4 สถาบันควรจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของ สถาบัน โดยมีบุคลากรประจำหน่วยงาน เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบโดยตรง จะทำให้การพัฒนาอาจารย์ และเจ้าหน้าที่เป็นไปอย่างมีแผนงานโครงการที่แน่นอน และลดภาระงานแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ที่ต้องมาปฏิบัติงานหน้าที่นี้เพิ่มเติมจากงานประจำที่มีอยู่แล้ว

5. การให้พ้นจากงาน สถาบันควรให้ความสนใจในการพ้นจากงานของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบางสาขาซึ่งหาบุคลากรได้ยาก เพื่อสถาบันจะได้เตรียม แผนงานไว้ล่วงหน้า ป้องกันการขาดบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านการ สอน ซึ่งเป็นงาน เฉพาะสาขา ไม่สามารถสอนแทนกันได้ ซึ่งในการวางแผนกำลังคน สถาบัน ควรมีข้อมูล เกี่ยวกับการคาดคะเนว่า ในอนาคตจะมีการให้พ้นจากงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ มีปริมาณเท่าใด สาขาใด และจะมีวิธีการให้ได้มาทดแทนบุคคล เหล่านั้นอย่างไรบ้าง ดังนั้น สถาบันจึงควรจัดให้มีการ เก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับอาจารย์และเจ้าหน้าที่อย่างละเอียด รอบคอบ นอกจากนี้ สถาบันควรจะดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. สถาบันควรจัดให้มีโครงการสำหรับผู้ที่จะเกษียณอายุ เพื่อการเตรียมตัว ในการปฏิบัติตน หลังจากเกษียณอายุแล้ว
2. สถาบันควร เก็บข้อมูลที่เกี่ยวกับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่เกษียณอายุแล้ว และสถาบันคิดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อสถาบัน เพื่อการติดต่อในภายหลัง
3. สถาบันควรเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ จากอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่จะ เกษียณอายุ เพื่อสถาบันจะได้ทราบข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานนั้น ซึ่งจะเป็น ประโยชน์ต่อสถาบันในการวิเคราะห์งาน สำหรับจัดทำแผนกำลังคน ต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรทำการวิจัยแนวลึกในแต่ละด้านของการบริหารงานบุคคลของสถาบัน เทคโนโลยี พระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ ซึ่งได้แก่ การให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน เพื่อปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ควรทำการวิจัย เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาอื่นของทบวง มหาวิทยาลัย