



สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการวิเคราะห์การเข้าและการออกของอาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยในบทนี้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพพื้นฐานเกี่ยวกับอัตราการค้างของอาจารย์ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. เพื่อวิเคราะห์สภาวะด้านการรับเข้า การบำรุงรักษา การพัฒนา และการออกของอาจารย์ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และมาตรการในการรับเข้า การบำรุงรักษา การพัฒนา และการออกของอาจารย์ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ประกอบด้วย การศึกษา 3 ลักษณะ คือ

1. การศึกษาเอกสาร เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ สภาพพื้นฐานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและสภาพพื้นฐานด้านอัตราการค้างของอาจารย์ กับการบริหารงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. การสัมภาษณ์ เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและการวางแผนกำลังคน จำนวน 11 คน

3. การสอบถาม เป็นการสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา จำนวน 137 คน จาก 137 ภาควิชา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประกอบด้วยข้อมูลจากเอกสารและข้อมูลจากบุคคล ดังนี้

1. ข้อมูลจากเอกสาร ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้านการรับเข้า การบำรุงรักษา การพัฒนา และการออก รวมถึงปัญหาอุปสรรคและมาตรการในการบริหารงานบุคคล กับ ข้อมูลตัวเลขแสดงจำนวนและสถานภาพของอาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2538 ข้อมูลตัวเลขแสดงจำนวนและสถานภาพของอาจารย์ที่รับเข้าและที่ออกระหว่างปี พ.ศ. 2530-2538

2. ข้อมูลจากบุคคล ได้แก่ ข้อมูลจากบุคคลต่อไปนี้

2.1 หัวหน้าภาควิชา จำนวน 137 คน จาก 137 ภาควิชา

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ใน 4 กลุ่มสาขาวิชา กลุ่มสาขาวิชาละ 1 คน รวม 4 คน ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งดำรงตำแหน่งคณบดีปัจจุบันใน 4 กลุ่มสาขาวิชา กลุ่มสาขาวิชาละ 1 คน รวม 4 คน และผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเคยดำรงตำแหน่งบริหาร ได้แก่ อดีตรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา จำนวน 1 คน

2.3 ผู้บริหารในคณะที่ไม่มีภาควิชา ได้แก่ คณบดี หรือรองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะเศรษฐศาสตร์ และ คณะพยาบาลศาสตร์
รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูล 146 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบศึกษาเอกสาร แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ มุ่งองค์ประกอบ ดังนี้

1. **แบบศึกษาเอกสาร** เพื่อใช้ศึกษาเอกสารของภาควิชา โดยการศึกษาจะครอบคลุมประเด็นเรื่องการบริหารงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้านการรับเข้า การบำรุงรักษา การพัฒนา การออก ปัญหาและอุปสรรค และ มาตรการต่าง ๆ ของภาควิชา
2. **แบบสัมภาษณ์** เพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาในเรื่องการรับเข้า การบำรุงรักษา การพัฒนา และการออก รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและมาตรการที่ใช้
3. **แบบสัมภาษณ์** เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารในคณะที่ไม่มีภาควิชา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. **ข้อมูลจากเอกสาร** มี 2 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลตัวเลข และข้อมูลเอกสาร ข้อมูลตัวเลข ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนและสถานภาพของอาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2538 กับ จำนวนและสถานภาพของอาจารย์ที่รับเข้าและที่ออก ระหว่างปีงบประมาณ 2530-2538 ข้อมูลที่เป็นเอกสาร เก็บรวบรวมตามแนวประเด็นที่กำหนดไว้ ได้แก่ การบริหารงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้านการรับเข้า การบำรุงรักษา การพัฒนา และการออก รวมทั้งปัญหาอุปสรรค และมาตรการต่าง ๆ ของภาควิชา
2. **ข้อมูลจากแบบสอบถาม** ผู้วิจัยแจกและเก็บด้วยตนเอง
3. **ข้อมูลจากการสัมภาษณ์** ผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเองตามข้อความในแบบสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. **ข้อมูลจากเอกสาร** มี 2 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลตัวเลข ใช้วิธีแจกแจงในรูปตาราง แสดงจำนวนและสถานภาพของอาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา 2538 นำเสนอในรูปตารางและอธิบายเป็นความเรียง ข้อมูลเอกสาร ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามแนวประเด็น ซึ่งกำหนดไว้ในแบบศึกษาเอกสาร
2. **ข้อมูลจากการสัมภาษณ์** ผู้วิจัยนำมาเรียบเรียงเนื้อหาตามแนวประเด็นที่สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและการบริหารงานบุคคลด้านการรับเข้า การบำรุง

รักษา การพัฒนา และการออก รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและมาตรการต่าง ๆ ของภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัย โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ตามประเด็นที่ศึกษา และอธิบายเป็นความเรียง

3. ข้อมูลจากแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ชุด ดังนี้

แบบสอบถามชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามหัวหน้าภาควิชา ข้อมูลที่ผู้วิจัยวิเคราะห์ ได้แก่ ข้อมูลสถานภาพของหัวหน้าภาควิชา ในภาพรวมและจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา วิเคราะห์ โดยหาค่าความถี่และร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะการบริหารงานบุคคล ด้านการรับเข้า การบำรุงรักษา การพัฒนาและการออก กับ ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง ส่วน ข้อมูลเกี่ยวกับมาตรการ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยจัดหมวดหมู่เนื้อหาแยกเป็น 4 กลุ่มสาขาวิชา และแยกเป็นประเด็นในการบริหารงานบุคคล ด้านการรับเข้า การบำรุงรักษา การพัฒนาและการออก

แบบสอบถามชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามคณบดีคณะที่ไม่มีภาควิชา ซึ่งมี 2 คณะ ซึ่งอยู่ในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์ และบรรยายเป็นความเรียง ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นคุณลักษณะเฉพาะของทั้งสองคณะ โดยการอธิบาย จะนำเอาอธิบายต่อท้ายตารางหรือท้ายข้อความที่เป็นการอธิบายเกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชา

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 นำมาสู่การสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1) สภาพพื้นฐานด้านอัตรากำลังของอาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.1 อาจารย์ที่มีอยู่ ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนและสถานภาพของ อาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2538 แสดงว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมี อาจารย์ รวมทั้งสิ้น 2,696 คน มีสถานภาพเป็นเพศหญิงจำนวนมากกว่าเพศชาย กล่าวคือ เป็นเพศหญิง 1,417 คน เพศชาย 1,279 คน คุณวุฒิของอาจารย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า กล่าวคือมีอาจารย์คุณวุฒิตระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า จำนวน

970 คน ระดับปริญญาโท หรือเทียบเท่า จำนวน 1,315 คน ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า 404 คน กว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนอาจารย์เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ และรองศาสตราจารย์ โดยมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน กล่าวคือ ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ 83 คน รองศาสตราจารย์ 830 คน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ 803 คน และอาจารย์ 973 คน ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งระหว่าง ระดับ 8-9 โดยมีจำนวนอาจารย์ซึ่งดำรงตำแหน่งในระดับ 9 สูงกว่าจำนวนอาจารย์ในระดับอื่น ๆ และส่วนใหญ่ของอาจารย์มีอายุ 41 ปีขึ้นไป หรือช่วงอายุ 41-60 ปี โดยมีจำนวนถึง 1,708 คน หรือร้อยละ 63.36 สถานภาพทางเศรษฐกิจของอาจารย์นั้น ส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือนช่วง 10,001-30,000 บาท จำนวนมากที่สุด ตามบัญชีเงินเดือนปัจจุบัน

1.2 อาจารย์ที่รับเข้า จากการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนและสถานภาพของอาจารย์ที่รับเข้าระหว่างปีงบประมาณ 2530-2538 แสดงผลว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีจำนวนอาจารย์ที่รับเข้า 805 คน สถานะการรับเข้าเป็นการบรรจุใหม่จำนวนสูงที่สุดคือ 648 คน หรือร้อยละ 80.50 ของจำนวนอาจารย์ที่รับเข้าทั้งหมด นอกนั้นเป็นการรับโอน 38 คน และบรรจุกลับ 119 คน สถานภาพของอาจารย์ที่รับเข้าเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ทั้งในกรณีบรรจุใหม่ รับโอน หรือบรรจุกลับ คุณวุฒิของอาจารย์เมื่อแรกรับเข้าเป็นคุณวุฒิระดับปริญญาโท จำนวนมากที่สุด หรือร้อยละ 61.74 มีตำแหน่งทางวิชาการระดับอาจารย์เมื่อแรกรับเข้าจำนวนสูงที่สุดคือ 760 คน หรือร้อยละ 94.41 มีระดับตำแหน่ง ระดับ 4 จำนวนมากที่สุด (447 คน) หรือร้อยละ 55.53 ช่วงอายุของอาจารย์เมื่อแรกรับเข้าอยู่ในช่วงอายุ 26-30 ปี มากที่สุด โดยมีจำนวน 276 คน

เมื่อวิเคราะห์การรับเข้าในระดับคณะพบว่า คณะที่รับอาจารย์มากที่สุด ได้แก่ คณะวิศวกรรมศาสตร์ (124 คน) รองลงมาได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ (117 คน) วิทยาศาสตร์ (100 คน) ครุศาสตร์ (91 คน) สัตวแพทยศาสตร์ (60 คน) ทันตแพทยศาสตร์ (52 คน) โดยส่วนใหญ่เป็นสาขาขาดแคลนทั้งสิ้น เว้นแต่คณะครุศาสตร์เท่านั้นที่ไม่ใช่สาขาขาดแคลน

มีข้อสังเกตว่าสถานะการรับเข้าของอาจารย์ในบางคณะ/สถาบันมีอัตราการรับเข้าโดยการโอน ในระดับสูง ได้แก่ คณะสหเวชศาสตร์ (โอน 30%) พยาบาลศาสตร์ (โอน

40%) สถาบันประชากรศาสตร์ (โชน 50%) และสำนักเทคโนโลยีฯ (โชน 100%) ซึ่งผิดจากปกติของการรับเข้าในคณะ/สถาบันอื่น ๆ

1.3 อาจารย์ที่ออก จากการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนและสถานภาพของอาจารย์ที่ออกระหว่างปีงบประมาณ 2530-2538 แสดงผลว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีจำนวนอาจารย์ที่ออกทั้งสิ้น 595 คน โดยมีสาเหตุการออกส่วนใหญ่มาจากการเกษียณอายุ ซึ่งมีจำนวนถึง 291 คน หรือร้อยละ 48.91 รองลงมาเป็นการออกด้วยสาเหตุอื่น ๆ ได้แก่ ป่วย โชน ย้าย ถึงแก่กรรม ลาศึกษาต่อ ฯลฯ ซึ่งมีจำนวน 159 คน หรือร้อยละ 26.72 และออกไปประกอบอาชีพอื่น 145 คน หรือร้อยละ 24.37

สถานภาพของอาจารย์ที่ออกเป็นเพศหญิงจำนวนมากกว่าเพศชายเล็กน้อย (หญิง 302 คน, ชาย 293 คน) คุณวุฒิของอาจารย์ที่ออกจากราชการอยู่ในระดับปริญญาโท กล่าวคือมีจำนวน 372 คน ระดับปริญญาเอก 111 คน ระดับปริญญาตรี 102 คน ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ที่ออกอยู่ในระดับรองศาสตราจารย์ จำนวนมากที่สุด 238 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 40 ของจำนวนอาจารย์ที่ออกทั้งหมด และอาจารย์ที่ออกส่วนใหญ่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ 9 ซึ่งมีจำนวนถึง 233 คน หรือร้อยละ 39.16 ของอาจารย์ทั้งหมด

สิ่งที่น่าสนใจในเรื่องการออกของอาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก็คือในระยะ 9 ปีงบประมาณที่ผ่านมา คณะที่มีใช้สาขาวิชาขาดแคลน มีอาจารย์ที่ออกด้วยสาเหตุไปประกอบอาชีพอื่นในอัตราสูงกว่าการออกด้วยสาเหตุอื่น ๆ อาทิเช่น

คณะนิเทศศาสตร์ อาจารย์ออกด้วยสาเหตุไปประกอบอาชีพอื่น 41.67% ของจำนวนอาจารย์ที่ออกทั้งหมดของคณะ

คณะนิติศาสตร์ อาจารย์ออกด้วยสาเหตุไปประกอบอาชีพอื่น 50.00% ของจำนวนอาจารย์ที่ออกทั้งหมดของคณะ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี อาจารย์ออกด้วยสาเหตุไปประกอบอาชีพอื่น 38.89 % ของจำนวนอาจารย์ที่ออกทั้งหมดของคณะ

คณะเศรษฐศาสตร์ อาจารย์ออกด้วยสาเหตุไปประกอบอาชีพอื่น 46.15% ของจำนวนอาจารย์ที่ออกทั้งหมดของคณะ

คณะศิลปกรรมศาสตร์ อาจารย์ออกด้วยสาเหตุไปประกอบอาชีพอื่น 71.43%

ส่วนคณะที่เป็นสาขาขาดแคลนที่มีการออกด้วยสาเหตุไปประกอบอาชีพอื่นในอัตราที่สูงกว่าสาขาอื่น ๆ ได้แก่ คณะวิศวกรรมศาสตร์ (ออกไปประกอบอาชีพอื่น 41.82% สถาบันภาษา 40.91%)

2) สภาวะด้านการรับเข้า การบำรุงรักษา การพัฒนา และการออก

จากการวิเคราะห์สภาวะการปฏิบัติกิจกรรมการบริหารงานบุคคลของภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปรากฏผลว่า ภาควิชามีการทํากิจกรรมการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน โดยทํากิจกรรมด้านการรับเข้ามากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ๆ และเมื่อวิเคราะห์จำแนกเป็นกลุ่มสาขาวิชา พบว่า ในระดับภาควิชาที่มีการทํากิจกรรมอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน เช่นเดียวกัน โดยกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์มีการทํากิจกรรมการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านการรับเข้า จากผลการวิเคราะห์กิจกรรมย่อย ซึ่งพบว่า ภาควิชามีการทํากิจกรรมอยู่ในระดับมาก 5 กิจกรรม เป็นกิจกรรมด้านการวางแผนกำลังคน 1 กิจกรรม ได้แก่ การประชุมหรือเกี่ยวกับความต้องการอาจารย์ของภาควิชา/คณะ ($\bar{X} = 1.68$, S.D. = .49) เป็นกิจกรรมการสรรหาเพียงกิจกรรมเดียว ได้แก่ การทาบทาม ชักจูง ผู้มีผลการศึกษาคดีเด่นมาเป็นอาจารย์ ($\bar{X} = 1.63$, S.D. = .54) นอกนั้นเป็นกิจกรรมคัดเลือกซึ่งภาควิชาทําอยู่ในระดับมากถึง 3 กิจกรรม ได้แก่ การกลั่นกรองและคัดเลือกใบสมัครที่มีคุณสมบัติครบ น่าสนใจ ($\bar{X} = 1.62$, S.D. = .65) การสัมภาษณ์ผู้สมัครเกี่ยวกับแง่คิด หลักการทํางาน ($\bar{X} = 1.75$, S.D. = .54) และการประชุมหารือเพื่อตัดสินใจรับอาจารย์ใหม่ ($\bar{X} = 1.83$, S.D. = .46) ส่วนกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับไม่ได้อะไร คือ การส่งประกาศรับสมัครไปยังสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ($\bar{X} = .48$, S.D. = .73) ซึ่งเป็นกิจกรรมการสรรหาแบบเปิดกว้าง

ผลการวิเคราะห์นี้แสดงว่า ภาควิชามีบทบาทสำคัญในการรับเข้าอาจารย์ และอาจารย์ในภาควิชามีส่วนร่วมในการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกอาจารย์ และส่วนมากใช้วิธีสรรหาแบบทาบทามตัวบุคคล

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่มสาขาวิชา พบว่า มีเพียงกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์เท่านั้นที่ทํากิจกรรมการรับเข้าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 1.54$, S.D. = .32) และเมื่อวิเคราะห์กิจกรรมย่อย พบว่า กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์อีกเช่นกันที่มีการทํากิจกรรมวางแผน

กำลังคนในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยการทํากิจกรรมจัดทำข้อมูลอัตรากำลังอาจารย์ที่มีอยู่ และที่จะออกอยู่ในระดับที่ประจำ ($\bar{X} = 1.56$, S.D. = .70) ส่วนกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์มีการทํากิจกรรมให้ผู้สมัครเสนอโครงการ หรือบรรยายทางวิชาการที่เขาสนใจหรือถนัด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 1.56$, S.D. = .70) ขณะที่กลุ่มสาขาวิชาวิทย์-ชีวภาพทํากิจกรรมปฐมนิเทศ แนะนำงาน หน่วยงาน และการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งเป็นกิจกรรมมุ่งเข้าสู่หน่วยงาน โดยทําในระดับมาก ($\bar{X} = 1.61$, S.D. = .61)

สำหรับคณะที่ไม่มีภาควิชาทั้งสองคณะ ทํากิจกรรมด้านการรับเข้าอยู่ในระดับที่ประจำ หรือระดับมาก

ด้านการบำรุงรักษา จากผลการวิเคราะห์กิจกรรมย่อย พบว่า ภาควิชามีการทํากิจกรรมบำรุงรักษาอยู่ในระดับมาก 2 กิจกรรม โดยทํากิจกรรมสนับสนุนอาจารย์ในการให้บริการวิชาการแก่บุคคลภายนอก ($\bar{X} = 1.75$, S.D. = .47) และกิจกรรมส่งเสริมให้อาจารย์มีโอกาสเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ ($\bar{X} = 1.60$, S.D. = .63) ซึ่งทั้งสองกิจกรรมเป็นกิจกรรมด้านการตอบแทนอาจารย์ ส่วนกิจกรรมที่ทําน้อยที่สุด ได้แก่ การจัดสวัสดิการบริการพิเศษเป็นการเฉพาะแก่อาจารย์ของภาควิชา ($\bar{X} = .78$, S.D. = .75) ซึ่งเป็นกิจกรรมด้านการตอบแทนอาจารย์เช่นกัน

ผลการวิเคราะห์นี้ แสดงว่า ภาควิชาไม่ค่อยมีบทบาทในด้านการบำรุงรักษาอาจารย์ ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าบทบาทด้านนี้มหาวิทยาลัย และคณะเป็นผู้จัดทำมากกว่าในระดับภาควิชา

เมื่อแยกวิเคราะห์ที่เป็นกลุ่มสาขาวิชา พบว่า กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ มีค่าเฉลี่ยการทํากิจกรรมบำรุงรักษาอาจารย์สูงกว่ากลุ่มสาขาวิชาอื่น ๆ และทําอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 1.21$, S.D. = 1.39) ซึ่งเมื่อพิจารณากิจกรรมย่อย พบว่า ทุกกลุ่มสาขาวิชามีการทํากิจกรรมบำรุงรักษาในระดับมากเพียงกิจกรรมเดียว คือ สนับสนุนอาจารย์ในการให้บริการทางวิชาการแก่บุคคลภายนอก และมีเพียง 2 กิจกรรม ซึ่งทําให้ระดับมากเฉพาะในบางกลุ่มสาขาวิชา ได้แก่ ส่งเสริมให้อาจารย์มีโอกาสเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ ซึ่งเป็นกิจกรรมด้านการตอบแทนอาจารย์ โดยกลุ่มสาขาวิชาที่ทํากิจกรรมนี้ในระดับมาก ได้แก่ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์

ส่วนกิจกรรมที่มีการทำในระดับมากอีกกิจกรรมหนึ่ง ได้แก่ การจัดประชุมสัมมนาอาจารย์และบุคลากรเพื่อพัฒนางานและภาควิชา ซึ่งเป็นกิจกรรมด้านการจัดการกับความขัดแย้งและการบำรุงขวัญ โดยมี 2 กลุ่มสาขาวิชาที่ทำอยู่ในระดับมาก ได้แก่ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ($\bar{X} = 1.54$, S.D. = .51) ก็กับกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ($\bar{X} = 1.52$, S.D. = .52)

สำหรับคณะที่ไม่มีภาควิชาทั้งสองคณะทำกิจกรรมด้านการบำรุงรักษาอยู่ในระดับประจำหรือระดับมาก เกือบทุกกิจกรรม ยกเว้น กิจกรรมเดียวคือมีคณะกรรมการของคณะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ ซึ่งคณะทำในระดับบางครั้ง

ด้านการพัฒนาอาจารย์ กิจกรรมที่ภาควิชาทำในระดับมากมีเพียงกิจกรรมเดียวคือส่งเสริมให้มีการเตรียมการสอนโดยจัดทำประมวลรายวิชา ($\bar{X} = 1.62$, S.D. = .57) และกิจกรรมที่ทำในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ การจัดทำเพิ่มข้อมูลความเชี่ยวชาญ/การฝึกอบรมและผลงานของอาจารย์ ($\bar{X} = .95$, S.D. = .78) ซึ่งเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดทำระบบข้อมูลอาจารย์

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่มสาขาวิชา พบว่ากลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์มีการทำกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์อยู่ในระดับมากกว่ากลุ่มสาขาวิชาอื่น ๆ ($\bar{X} = 1.44$, S.D. = 1.29) และกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์มีการทำกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์อยู่ในระดับน้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.19$, S.D. = .41) โดยกิจกรรมที่เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาอาจารย์คือการสอบถามความสนใจและความต้องการเพิ่มพูนความรู้ของอาจารย์นั้นมีเพียง 2 กลุ่มสาขาวิชาที่ทำในระดับมาก คือกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ ส่วนการรวบรวมข้อมูลที่น่าสนใจ ประเมินการสอนของอาจารย์เป็นกิจกรรมที่ทำน้อยที่สุด และกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นกลุ่มสาขาวิชาที่ทำกิจกรรมนี้น้อยที่สุดเช่นกัน ($\bar{X} = 1.00$, S.D. = .66)

สำหรับคณะที่ไม่มีภาควิชาทั้งสองคณะ มีการทำกิจกรรมพัฒนาอาจารย์ระดับมากในกิจกรรมเชิงวิชาการสำคัญ ๆ มาบรรยาย ร่วมสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ กับส่งเสริมให้มีการเตรียมการสอนโดยจัดทำประมวลรายวิชา และสื่อการสอน ส่วนการทำกิจกรรมจัดทำเพิ่มข้อมูลความเชี่ยวชาญ/การฝึกอบรมและผลงานของอาจารย์นั้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย

ผลการวิเคราะห์นี้แสดงให้เห็นว่า แม้แต่ในระดับคณะก็ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดทาระบบข้อมูลอาจารย์เท่าที่ควรจะเป็น

ด้านการออก ไม่มีกิจกรรมใดที่ภาควิชาทำในระดับมาก และกิจกรรมการสำรวจสาเหตุการออก จำนวน และคุณสมบัติของอาจารย์ที่ออกเป็นกิจกรรมที่ภาควิชาทำน้อยที่สุด

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่มสาขาวิชา พบว่า กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์มีการทำกิจกรรมด้านการออกอยู่ในระดับมากกว่ากลุ่มสาขาวิชาอื่น ๆ ($\bar{X} = 1.17$, S.D. = .63) โดยกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ทำกิจกรรมนี้ น้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.03$, S.D. = .63) และกิจกรรมด้านการออกที่ทำในระดับมากที่สุด ได้แก่ จัดพิธี อลาอาจารย์ที่เกษียณอายุ หรือจัดกิจกรรมเผยแพร่เกียรติประวัติ โดยกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ทำในระดับมากกว่ากลุ่มสาขาวิชาอื่น ๆ ($\bar{X} = 1.57$, S.D. = .74)

ส่วนคณะที่ไม่มีภาควิชาทั้งสองคณะมีการทำกิจกรรมด้านการออกโดยทำในระดับมาก 2 กิจกรรม ได้แก่ จัดพิธีอลาอาจารย์ที่เกษียณอายุ หรือจัดกิจกรรมเผยแพร่เกียรติประวัติ เช่น จัดบอร์ด ลงข่าว จัดทำหนังสือที่ระลึกกับวิเคราะห์งานและความต้องการอัตรากำลังทดแทน ส่วนการทำกิจกรรมสำรวจสาเหตุการออก จำนวนและคุณสมบัติของอาจารย์ที่ออกนั้นมีเพียงคณะที่ไม่มีภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพเท่านั้นที่ทำกิจกรรมนี้อยู่ในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์นี้แสดงให้เห็นว่า ในระดับภาควิชาชั้นยังให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมด้านการออกน้อยเกินไป ทั้งที่เป็นกิจกรรมสำคัญซึ่งไม่เพียงแต่จะสำคัญสำหรับคนออกเท่านั้น ยังสำคัญสำหรับคนที่อยู่ด้วย

3) ปัญหาและอุปสรรคตามลำดับความสำคัญ

ผลจากการวิเคราะห์ พบว่า หัวหน้าภาควิชา และคณบดีในคณะที่ไม่มีภาควิชา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล ดังต่อไปนี้

ในด้านการรับเข้า หัวหน้าภาควิชา มีความคิดเห็นว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ลำดับแรก ได้แก่ สิ่งจูงใจให้มาสมัครเป็นอาจารย์ ลำดับที่สอง ได้แก่ จำนวนและคุณภาพของผู้สมัคร ลำดับที่สาม ได้แก่ วิธีให้ข่าวสารการรับสมัครแก่กลุ่มเป้าหมาย

สำหรับคณะที่ไม่มีภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลำดับความสำคัญของปัญหาและอุปสรรคด้านการรับเข้า เช่นเดียวกับความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา ส่วนคณะที่ไม่มีภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ มีความคิดเห็นที่ปัญหาและอุปสรรคด้านการรับเข้าที่สำคัญลำดับแรก ได้แก่ จำนวนและคุณภาพของผู้สมัคร ลำดับที่สอง ได้แก่ ข้อมูลและสารสนเทศในการวางแผนกำลังคน ลำดับที่สาม ได้แก่ สิ่งจูงใจให้มาสมัครเป็นอาจารย์

ในด้านการบำรุงรักษา หัวหน้าภาควิชาที่มีความคิดเห็นที่ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ลำดับแรก ได้แก่ การสนับสนุนการเพิ่มรายได้และสวัสดิการพิเศษ ลำดับที่สอง ได้แก่ การจัดหาเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการทำงาน ลำดับที่สาม ได้แก่ นโยบายและเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ

สำหรับคณะที่ไม่มีภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลำดับความสำคัญของปัญหาและอุปสรรคด้านการบำรุงรักษา สอดคล้องกับความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาในลำดับที่หนึ่งและลำดับที่สาม โดยในลำดับที่สองนั้น ให้ความสำคัญกับโอกาสและความก้าวหน้า ส่วนคณะที่ไม่มีภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ มีความคิดเห็นที่ปัญหาและอุปสรรคด้านการบำรุงรักษาที่สำคัญ ลำดับแรก ได้แก่ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน ลำดับที่สอง ได้แก่ การสนับสนุนการเพิ่มรายได้และสวัสดิการพิเศษ ลำดับที่สาม ได้แก่ การจัดหาเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการทำงาน

ในด้านการพัฒนา หัวหน้าภาควิชาที่มีความคิดเห็นที่ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ลำดับแรก ได้แก่ การสนับสนุนจากคณะหรือมหาวิทยาลัย ลำดับที่สอง ได้แก่ การจัดหาแหล่งทุนสนับสนุนการท้าววิจัย เพิ่มพูนความรู้ ลำดับที่สาม ได้แก่ ความสนใจและการเข้าร่วมโครงการพัฒนาอาจารย์

สำหรับคณะที่ไม่มีภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลำดับความสำคัญของปัญหาและอุปสรรคด้านการพัฒนา สอดคล้องกับความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาในลำดับที่หนึ่งและลำดับที่สอง ส่วนในลำดับที่สามนั้นให้ความสำคัญกับเรื่องโครงการที่จัดไม่ตรงกับความต้องการของอาจารย์ ส่วนคณะที่ไม่มีภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์มีความคิดเห็นที่ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ลำดับแรก ได้แก่ โครงการพัฒนาที่จัดไม่

ตรงกับความต้องการของอาจารย์ ลำดับที่สอง ได้แก่ ความสนใจและการเข้าร่วมโครงการพัฒนาอาจารย์ ลำดับที่สาม ได้แก่ ความต่อเนื่องและการติดตามผลโครงการต่าง ๆ

ในด้านการออก หัวหน้าภาควิชาที่มีความคิดเห็นว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ลำดับแรก ได้แก่ ความล่าช้าในการบรรจุอาจารย์ทดแทนอาจารย์ที่เกษียณ ลำดับที่สอง ได้แก่ การเตรียมอาจารย์ทำงานแทนอาจารย์ที่ออก ลำดับที่สาม ได้แก่ การมอบหมายภาระงานของอาจารย์ที่ออกแก่อาจารย์ในภาควิชา

สำหรับคณะที่ไม่มีภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลำดับความสำคัญของปัญหาและอุปสรรคด้านการออกสอดคล้องกับหัวหน้าภาควิชาทั้งสามลำดับ ส่วนคณะที่ไม่มีภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพมีความคิดเห็นว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคด้านการออกที่สำคัญลำดับแรก ได้แก่ การเตรียมอาจารย์ทำงานแทนอาจารย์ที่ออก ลำดับที่สอง ได้แก่ การมอบหมายภาระงานของอาจารย์ที่ออกแก่อาจารย์ในคณะ ลำดับที่สาม ได้แก่ ความล่าช้าในการบรรจุอาจารย์ทดแทนอาจารย์ที่เกษียณ

มีข้อสังเกตว่า ทั้งหัวหน้าภาควิชาและคณบดี คณะที่ไม่มีภาควิชาทั้งสองคณะ มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันประเด็นเดียวว่าเป็นปัญหาที่สำคัญในลำดับสุดท้ายได้แก่ การที่คณะมีสภาพที่อาจารย์ออกจากราชการมากกว่ารับเข้า

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารในแต่ละระดับได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล สรุปสาระสำคัญได้ว่า เกิดจากความไม่มีอิสระในการบริหารงานบุคคล ระเบียบราชการที่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้า ความจำกัดในเรื่องอัตรากำลัง ค่าตอบแทนที่ต่ำ สถานที่ทำงานคับแคบ การที่ผู้ที่มีความรู้ความสามารถไม่มาสมัครเป็นอาจารย์

4. การแก้ไขปัญหาขาดแคลนอาจารย์ตามระเบียบ มาตรการของทบวงมหาวิทยาลัย

ทบวงมหาวิทยาลัยได้กำหนดให้มีโครงการแก้ไขปัญหาขาดแคลนอาจารย์ โดยกำหนดเป็นมาตรการไว้ 6 มาตรการ ได้แก่ โครงการส่งเสริมผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษเป็นอาจารย์ มาตรการจ้างผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษเป็นอาจารย์ มาตรการให้ผู้เกษียณอายุราชการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย มาตรการกำหนดเงินสมนาคุณสำหรับอาจารย์ในสาขาวิชาที่ขาดแคลน มาตรการส่งเสริมการให้บริการทางวิชาการเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ และ

มาตรการปรับปรุงค่าสอนพิเศษในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งมี 5 มาตรการที่มีการออก
ระเบียบทบวงมหาวิทยาลัย และระเบียบกระทรวงการคลังรองรับและถือเป็นแนวปฏิบัติ ยกเว้น
โครงการส่งเสริมผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษเป็นอาจารย์ ซึ่งเป็นโครงการที่ดำเนินการร่วม
กันระหว่างทบวงมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อเตรียมคนเข้ามาเรียนโดยมีข้อผูกพัน
ให้กลับไปเป็นอาจารย์

มาตรการที่น่าสนใจคือ มาตรการกำหนดเงินสมนาคุณสำหรับอาจารย์ในสาขา
ขาดแคลน ซึ่งปัจจุบันมี 17 สาขาวิชา แต่มีระเบียบรองรับและมีการจ่ายเงินสมนาคุณจริง
เฉพาะในคณะวิศวกรรมศาสตร์ (ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจ่ายเงินสมนาคุณ
อาจารย์สาขาวิชาที่ขาดแคลนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พ.ศ. 2534) และอาจารย์แพทย์ใน
มหาวิทยาลัยภูมิภาค (ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินสมนาคุณอาจารย์
แพทย์ในมหาวิทยาลัยภูมิภาค พ.ศ. 2526) ส่วนสาขาวิชาขาดแคลนสาขาอื่นยังไม่ได้รับเงิน
สมนาคุณจริง แต่ได้รับเงินประจำตำแหน่งอาจารย์วิชาชีพเฉพาะ ซึ่งต้องเป็นวิชาชีพเฉพาะ
ตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป เท่านั้นจึงจะมีสิทธิได้ (ตามพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำ
ตำแหน่ง พ.ศ. 2538 มาตรา 12)

มาตรการที่น่าสนใจอีกมาตรการหนึ่งคือ มาตรการปรับปรุงค่าสอนพิเศษในสถาบัน
อุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งมีการนำไปปฏิบัติแตกต่างกัน คือ จ่ายค่าสอนพิเศษในอัตราที่กำหนดไว้ใน
ระเบียบ กับมีการจ่ายเพิ่มสมทบจากที่จ่ายตามระเบียบ

มาตรการ/กลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลที่ใช้แล้วประสบผลสำเร็จและที่จะใช้ในอนาคต

มาตรการที่ภาควิชาและคณะที่ไม่มีภาควิชาฯไปใช้แล้วประสบผลสำเร็จ โดยทั่วไป
จะคล้ายกันเพราะเป็นการใช้มาตรการตามหลักการบริหารงานบุคคล จะมีเพียงบางกลุ่มสาขาวิชา
เท่านั้น ที่มีการปฏิบัติแตกต่างจากหลักการทั่วไป หรือแตกต่างจากกลุ่มสาขาวิชาอื่น ๆ มาตรการ/
กลยุทธ์ที่ทั้งสี่กลุ่มสาขาวิชาฯไปใช้แล้วประสบผลสำเร็จ มีดังต่อไปนี้

ก. การรับเข้า มาตรการที่ภาควิชาทั้งสี่กลุ่มสาขาวิชาใช้เป็นมาตรการในการ
สรรหาและคัดเลือก ดังนี้

1. การสรรหา ภาควิชาทั้งสี่กลุ่มสาขาวิชามีการใช้วิธีการสรรหาเหมือนกัน
3 วิธี คือ ประชาสัมพันธ์การรับสมัครในวงกว้าง (โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาควิชาในกลุ่มสาขา
วิชามนุษยศาสตร์มีการประกาศรับสมัครทาง Internet) ติดต่อทาบทามตัวบุคคลโดยตรง และ
ใช้วิธีจ้างเจ้าหน้าที่สมัครเป็นอาจารย์โดยให้ทุนศึกษาต่อในระดับสูง ซึ่งวิธีนี้ภาควิชาในกลุ่มสาขา
วิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพมีความคิดเห็นว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุด

วิธีการสรรหาที่แตกต่างไปจากกลุ่มสาขาวิชาอื่นนั้นมีเพียงภาควิชาในกลุ่ม
สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพเท่านั้นที่ใช้คือ การสรรหาโดยใช้คนกลาง โดยติดต่อไปยังคณบดี
ของทุกคณะที่เกี่ยวข้อง หรือบอกผ่านไปยังผู้ที่รู้จัก ซึ่งเชื่อว่าจะดีกว่าการประกาศรับสมัครใน
วงกว้าง หรือใช้วิธีแจ้งข้อมูลไปยังมหาวิทยาลัยอื่น เพื่อหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาเป็นอาจารย์

กลุ่มเป้าหมายในการสรรหา ได้แก่ นิสิตเก่าหรือนิสิตปัจจุบัน และผู้ที่มีความรู้
ความสามารถเหมาะสม โดยภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ วิทยาศาสตร์
และเทคโนโลยี จะเน้นที่นิสิตที่เรียนดี แต่ภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพจะเน้น
ผู้ที่มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นอาจารย์ หรือผู้ที่มีประสบการณ์ตรงกับที่ภาควิชาต้องการ มีบางภาควิชา
ในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ตอบว่าต้องยอมรับผู้ที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าที่ภาควิชาต้องการ เนื่องจาก
เป็นสาขาวิชาที่ขาดแคลน และหาผู้สนใจสมัครยาก

2) การคัดเลือก ภาควิชาทั้งสี่กลุ่มสาขาวิชาใช้วิธีคัดเลือกอาจารย์โดยให้ที่
ประชุมภาควิชาเป็นผู้ตัดสินใจคัดเลือก และภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพจะให้
ความสำคัญกับการยอมรับของอาจารย์ในภาควิชาด้วย วิธีคัดเลือกอาจารย์ใหม่นั้น ทั้งสี่กลุ่ม
สาขาวิชามีจุดเน้นที่ต่างกัน คือ ภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ใช้วิธีให้ผู้สมัคร
เสนอผลงานแก่อาจารย์และนิสิตซึ่งคล้ายกับภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ ซึ่งใช้
วิธีให้ผู้สมัครสอบสอนตามประเด็นที่เขาสนใจก่อนสอบสัมภาษณ์ ส่วนภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชา
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้ความสำคัญกับการพิจารณาอุปนิสัย บุคลิกส่วนตัวของผู้สมัคร
ภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพเน้นความสนใจและความต้องการ เป็นอาจารย์ของ

ผู้สมัคร และการผ่านกระบวนการคัดเลือกประเมินผล โดยจะพิจารณาความสามารถทางวิชาการ และสัมฤทธิ์ผลที่เพียงพอจะพัฒนาได้เท่านั้น

ภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์มีการใช้มาตรการ/กลยุทธ์ที่แตกต่าง จากกลุ่มสาขาวิชาอื่น คือ หากผู้สมัครเป็นนิสิตที่ภาควิชาชักชวนให้มาสมัคร ภาควิชาจะให้ผู้สมัคร เป็นอาจารย์พิเศษก่อน 1-2 ภาคการศึกษาเพื่อติดตามและสังเกตความสนใจ ตลอดจนพิจารณา ความรู้ความสามารถและคุณลักษณะของความเป็นครูก่อน แต่ถ้าเป็นนิสิตที่ภาควิชาชักชวนให้มา รับทุน ก็จะทำให้ฝึกสอนในภาคในช่วงระยะเวลาที่รอสมัครไปศึกษาต่อเพื่อให้ได้เรียนรู้งาน

ข. การบำรุงรักษา มาตรการที่ภาควิชาทั้งสี่กลุ่มสาขาวิชาใช้เป็นมาตรการในการ การตอบแทนอาจารย์ การจัดการกับความขัดแย้งและบำรุงขวัญ โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. การตอบแทน ภาควิชาทั้งสี่กลุ่มสาขาวิชามีการใช้มาตรการดังนี้

1.1 **เพิ่มพูนรายได้แก่อาจารย์** โดยจัดให้มีโครงการบริการวิชาการ ของภาควิชาเพื่อให้อาจารย์ได้รับประโยชน์ในแง่ของการเพิ่มพูนรายได้ และเพิ่มพูนความรู้ตลอด จนประสบการณ์ในการทำงานของอาจารย์

1.2 **สนับสนุนด้วยเครื่องมือ-สื่อการสอน** ตามที่อาจารย์ต้องการ โดย ภาควิชาที่เป็นสาขาขาดแคลนในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ตอบว่าจะจัดให้ตามความจำเป็น ก่อน-หลัง ขณะที่ภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีตอบว่าจะจัดให้มากที่สุด ที่จะทำได้ โดยแสวงหาการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก

1.3 **การมอบหมายงาน** โดยภาควิชาจะสนับสนุนให้อาจารย์ได้ทำงาน สอน วิจัยตามที่อาจารย์สนใจหรือถนัด รวมทั้งสนับสนุนให้อาจารย์มีโอกาสทำงานทั้งด้านการ เรียน การสอน งานธุรการ งานบริหาร ตลอดจนช่วยอาจารย์แก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน

1.4 **ให้ค่าชมเชย** โดยชมเชยหรือปูนบำเหน็จให้อาจารย์ที่ทำงานดี

1.5 **ให้ความเอาใจใส่และเอื้ออาทรต่ออาจารย์** โดยเน้นความมีน้ำใจ และความสามัคคีกันในภาควิชา

2. การจัดการกับความขัดแย้งและการบริหารขวัญ ภาควิชาใน 4 กลุ่มสาขาวิชา มีการใช้วิธีเหมือนกันคือ

2.1 สร้างความรู้สึกที่ดีในการทำงานร่วมกัน โดยเน้นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน รับฟังปัญหา และนำมาวิเคราะห์แก้ไข

2.2 มีความยุติธรรม โดยจะให้ความสำคัญต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน กระจายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในงานแต่ละส่วนให้อาจารย์ทุกคนอย่างทั่วถึง

ภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ มีมาตรการจัดการกับความขัดแย้ง นอกเหนือไปจากที่ภาควิชาอื่นปฏิบัติ คือมีการวางแผนงานในอนาคต โดยพยายามสร้างความรู้สึกที่ดีต่ออาจารย์ และพยายามกระตุ้นให้อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและการทำงานทั้งงานสอน/บริการกับเน้นความสามัคคีในภาควิชา โดยยึดระบบอาวุโสควบคู่กับการใช้เหตุผล และใช้มติที่ประชุมภาควิชาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ เมื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน โดยจะจัดให้มีการประชุมภาควิชาทุกเดือน

มาตรการที่แตกต่างไปจากหลักการบริหารรักษาอาจารย์ ซึ่งมีภาควิชาในสามกลุ่มสาขาวิชานำมาใช้ ได้แก่ กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ และกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยใช้วิธีให้อิสระแก่อาจารย์ในการสอน ไม่เข้มงวดเรื่องเวลากับอาจารย์ ทั้งนี้โดยมีการกำหนดภาระงานขั้นต่ำไว้

มาตรการที่แตกต่างไปจากหลักการบริหารรักษาอาจารย์ ซึ่งมีภาควิชาในสามกลุ่มสาขาวิชานำมาใช้ ได้แก่ กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ และกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยใช้วิธีให้อิสระแก่อาจารย์ในการสอน ไม่เข้มงวดเรื่องเวลากับอาจารย์ ทั้งนี้โดยมีการกำหนดภาระงานขั้นต่ำไว้

มาตรการที่น่าสนใจ ซึ่งภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีนำมาใช้คือ การจ่ายค่าตอบแทนการสอนพิเศษในอัตราสูงกว่าที่ราชการกำหนดไว้ และอีกมาตรการหนึ่ง ซึ่งภาควิชาทั้งในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกับภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพนำมาใช้คือการสร้างทีมวิจัย โดยใช้วิธีชักชวนอาจารย์เข้าร่วมทีมวิจัยที่เขาสนใจและถนัด ซึ่งนอกจากจะเป็นแหล่งเสริมสร้างรายได้และแหล่งวิชาการแล้ว ยังเป็นการให้โอกาสอาจารย์มีส่วนร่วมในการทำงาน มีการดูแลให้ทำงานกันอย่างสม่ำเสมอ ตาม

ความถนัด โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเลือกงานภายใต้เงื่อนไขของความเสมอภาค ความสะดวกสบาย และการให้ความสำคัญสนับสนุนด้านเครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ

นอกเหนือจากนี้ยังมีบางภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ที่มีการใช้มาตรการแตกต่างจากภาควิชาอื่น ๆ คือเน้นการสร้างสำนักแก่อาจารย์เรื่องภาระหน้าที่ของการเป็นนักวิชาการ ซึ่งอยู่นอกเหนือจากผลตอบแทนและเงินเดือน โดยจัดกิจกรรมที่สร้างความสนใจให้แก่อาจารย์ และชักชวนอาจารย์เข้าร่วมกิจกรรม เช่น จัดสนทนาโดยนํา Topic ที่สำคัญและเป็นที่สนใจมาสนทนาและเชิญชวนอาจารย์ในภาควิชามาเข้าร่วม

ค. การพัฒนาอาจารย์ ภาควิชาใน 4 กลุ่มสาขาวิชาที่ตอบแบบสอบถามมีการใช้มาตรการในการพัฒนาอาจารย์เหมือนกัน คือจัดหาทุนให้อาจารย์ไปศึกษาต่อ สนับสนุนให้อาจารย์ได้รับทุนวิจัยเพิ่มพูนความรู้ระยะสั้นในต่างประเทศโดยภาควิชาเป็นผู้ติดต่อและดำเนินการให้ นอกจากนี้ยังใช้มาตรการส่งเสริมให้อาจารย์ได้เลื่อนตำแหน่งทางวิชาการโดยใช้วิธีกระตุ้นให้อาจารย์ส่งผลงานเพื่อขอเลื่อนตำแหน่ง

มีภาควิชาที่ใช้มาตรการแตกต่างจากภาควิชาอื่น ๆ คือ ภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ กล่าวคือ ใช้มาตรการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์โดยให้สอดคล้องกับโครงการเร่งด่วนของภาควิชา เช่น โครงการการติดตั้งและนํานําระบบ LAN ในภาควิชา (Local Area Network) มีบางภาควิชาใช้มาตรการส่งเสริมให้อาจารย์ได้รับความรู้เพิ่มเติมโดยอนุญาตให้ศึกษาต่อในระดับสูงโดยไม่ต้องลา นอกจากนี้ยังมีภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีภาคหนึ่ง ซึ่งหัวหน้าภาควิชากล่าวว่า ใช้มาตรการพัฒนาอาจารย์ในภาคเป็นมาตรการสำคัญที่สุดในการรักษาอาจารย์ โดยใช้วิธีจัดทีมวิจัย และสนับสนุนให้อาจารย์เข้าร่วมทีมวิจัยตั้งแต่แรกรับเข้ามาเป็นอาจารย์ และทีมวิจัยจะหาหน้าที่เป็นที่เลี้ยงนํางานและฝึกอบรมงานแก่อาจารย์ ซึ่งนับเป็นมาตรการที่ประสบผลสำเร็จมาก

สำหรับคณะที่ไม่มีภาควิชา นั้น คณะที่ไม่มีภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์มีการวางแผนกำลังคน และมีมาตรการในการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานให้แก่อาจารย์ โดยส่งเสริมให้อาจารย์มีโอกาสเพิ่มพูนรายได้ หาแหล่งเงินสนับสนุนส่งเสริมให้อาจารย์รับงานวิจัยโดยผ่านคณะ ส่วนการสรรหาวิธีวิทาบทามตัวบุคคล การพัฒนาจะใช้วิธีส่งเสริมให้อาจารย์มีโอกาสดเพิ่มพูนความรู้โดยคณะมีเงินกองทุนพัฒนาวิชาการ สำหรับคณะที่ไม่มีภาควิชาใน

กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์กายภาพ ใช้มาตรการเชิงรุก คือ เสาะหา ติดตาม และทาบทามผู้มี ความรู้ความสามารถมาเป็นอาจารย์

สำหรับผู้ทรงคุณวุฒินั้น มีความคิดเห็นว่ามหาวิทยาลัยจะต้องมีอิสระในการบริหาร งานบุคคลจึงจะประสบผลสำเร็จ การสนับสนุนให้อาจารย์มีโอกาสเพิ่มพูนรายได้ มีสภาพแวดล้อม ที่ดี มีโอกาสในการสร้างชื่อเสียงและได้ทำงานที่ท้าทาย รวมทั้งการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นสิ่งที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานบุคคล อย่างไรก็ตาม ผู้ทรงคุณวุฒิมีความ คิดเห็นสอดคล้องกันว่า ชื่อเสียงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยังเป็นจุดแข็งที่ทำให้มหาวิทยาลัย ดึงดูดอาจารย์ไว้ได้

มีข้อสังเกตว่า มาตรการที่ภาควิชาในทุกกลุ่มสาขาวิชา รวมทั้งคณะที่ไม่มีภาค วิชาใช้ในการบริหารงานบุคคลที่สำคัญคือการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของอาจารย์และการ สนับสนุนให้อาจารย์มีโอกาสเพิ่มพูนรายได้ ซึ่งเชื่อว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดอาจารย์ไว้ ไม่มี ภาควิชาใดกล่าวถึงการวางแผนกำลังคน ยกเว้น คณะที่ไม่มีภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ เท่านั้นที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนกำลังคน

สำหรับมาตรการ/กลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลที่คิดจะนำไปปฏิบัติในอนาคต นั้น ภาควิชาทั้งสี่กลุ่มสาขาวิชา มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันไปจากการใช้มาตรการ/กลยุทธ์ที่ปฏิบัติ แล้วประสบผลสำเร็จ แต่จะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้น โดย

ในด้านการรับเข้า ภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์จะให้ความสำคัญกับการจูงใจให้มาสมัครเป็นอาจารย์โดยการจัดหาทุนศึกษาต่อตั้งแต่เรียนระดับมัธยม ปริญญาตรี แล้วส่ง เสริมให้ศึกษาต่อจนถึงระดับปริญญาโท ปริญญาเอก เพื่อสร้างความผูกพันระยะยาว ส่วนภาค วิชาในกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ให้ความสำคัญกับการกำหนดแผนการรับอาจารย์ตามความ จำเป็นของแต่ละสาขาวิชา

ในด้านการบำรุงรักษา ภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ และ เทคโนโลยีให้ ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและประสานงาน

ในด้านการพัฒนา ภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ให้ความสำคัญกับการส่ง เสริมให้อาจารย์ทำวิจัย โดยได้รับค่าตอบแทนในรูปเงินเดือนระหว่างเวลาทำวิจัย และส่งเสริม ให้อาจารย์เพิ่มพูนความรู้ให้ทันกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยด้วยทุนระยะสั้นอย่างทั่วถึง ภาควิชาใน กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์เห็นว่า ควรพัฒนางานธุรการให้สามารถแบ่งเบาภาระงานของ

อาจารย์ได้ ภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพมีความคิดเห็นว่ามาตรการพัฒนาในอนาคตนั้นควรส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิต ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการให้มีความเข้มแข็ง ให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงาน

ในด้านการออกนั้น ภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์เสนอความเห็นว่าจะควรมีการประเมินอาจารย์ที่ทำงานนอกมหาวิทยาลัย โดยให้อาจารย์ประเมินตนเองแล้วลาออกไปเพื่อภาควิชาจะได้บรรจุอาจารย์ใหม่แทน และมหาวิทยาลัยควรออกนอกระบบราชการ ความคิดนี้สอดคล้องกับภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์และภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

สำหรับคณะที่ไม่มีภาควิชา นั้น คณะที่ไม่มีภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์มีความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยควรให้คณะดำเนินการต่าง ๆ ให้เสร็จสิ้นในระดับคณะ และควรมีการสร้างบรรยากาศทางวิชาการ เพื่อให้คนอยากเป็นอาจารย์จุฬาฯ ซึ่งการออกนอกระบบราชการจะเป็นแนวทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหาขาดแคลนอาจารย์ สิ่งที่จะต้องทำอย่างยิ่งคือ การสร้างระบบเงินเดือนของอาจารย์ใหม่เพื่อจูงใจคน และควรจัดสวัสดิการ เช่น ที่พักอาศัยให้แก่อาจารย์ ส่วนคณะที่ไม่มีภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพตอบว่า คณะจะใช้มาตรการเชิงรุกต่อไป

ส่วนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒินั้น เห็นว่าในอนาคตนั้นมหาวิทยาลัยจะต้องมีความชัดเจน และตั้งเป้าหมายในการออกนอกระบบราชการ และต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิทำให้สัมภาษณ์ทั้งความคิดเห็นที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่ทุกท่านเห็นด้วยก็คือ จะต้องมีการปรับระบบเงินเดือน

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์การเข้าและการออกของอาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีประเด็นสำคัญควรนำมาอภิปรายดังนี้

สภาพพื้นฐานด้านอัตรากำลังของอาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีประเด็นที่น่าสนใจคือ

1. อายุของอาจารย์ จากผลการวิจัย พบว่า ในปีการศึกษา 2538 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีอาจารย์ที่มีอายุสูงเกิน 41 ปีขึ้นไป จำนวนถึง 1,708 คน หรือร้อยละ 63.36

ของจำนวนอาจารย์ทั้งหมด ซึ่งหมายความว่าในอนาคตไม่กี่ปีข้างหน้า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะต้องสูญเสียอาจารย์เป็นจำนวนมากด้วยสาเหตุจากการเกษียณอายุราชการ ซึ่งหากนับจากปี ปัจจุบัน (พ.ศ. 2539) เป็นต้นไปจนถึงสิ้นสุดระยะเวลาในแผนพัฒนาฯ ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2544) คาดว่า มีจำนวนอาจารย์เกษียณอายุประมาณ 352 คน หรือร้อยละ 13.06 ของ จำนวนอาจารย์ที่มีอยู่ โดยเป็นอาจารย์ในกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ จำนวน 117 คน กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 102 คน กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ 93 คน และ กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ 32 คน โดยคณะที่จะสูญเสียอาจารย์เนื่องจากการเกษียณอายุจำนวน สูงสุด ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์เกษียณ 79 คน จากจำนวนอาจารย์ 375 คน คิดเป็นร้อยละ 21.06 คณะวิทยาศาสตร์เกษียณ 71 คน จากจำนวนอาจารย์ 380 คน คิดเป็นร้อยละ 18.71 คณะครุศาสตร์เกษียณ 64 คน จากจำนวนอาจารย์ 404 คน คิดเป็นร้อยละ 15.84 คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์เกษียณ 12 คน จากจำนวนอาจารย์ 80 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 คณะ รัฐศาสตร์เกษียณ 16 คน จากจำนวนอาจารย์ 67 คน คิดเป็นร้อยละ 23.88 ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรจะมีการเตรียมการในเรื่องนี้โดยหามาตรการเพื่อให้ได้อาจารย์มาทดแทนซึ่ง หมายถึงว่าจะต้องมีการวางแผนกำลังคนอย่างเข้มแข็งทั้งในระดับมหาวิทยาลัย คณะและภาควิชา แต่จากการศึกษาสภาวะการบริหารงานบุคคลในระดับภาควิชากลับพบว่า ภาควิชามีการทำกิจกรรม จัดทำข้อมูลอัตราากำลังอาจารย์ที่มีอยู่ และที่จะออก/เกษียณ ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.34$, S.D. = .78) และโดยที่การวางแผนกำลังคนนั้นจะต้องเริ่มต้นจากหน่วยงานของคณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาควิชา (จรรยา บุญยุบล, สัมภาษณ์) มหาวิทยาลัยจึงควรประสานงานกับคณะ ภาควิชา เพื่อให้มีการวางแผนกำลังคนที่เป็นระบบ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยต่อไป

2. สถานภาพทางเศรษฐกิจของอาจารย์ พบว่า อาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีเงินเดือนในช่วง 10,00-30,000 (1,711 คน) และมีจำนวนเกือบ 400 คน ที่ได้รับเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีอาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพียงคนเดียว เท่านั้น ที่ได้รับเงินเดือนอยู่ในช่วง 50,001 บาทขึ้นไป ซึ่งเมื่อเทียบกับภาคเอกชนแล้ว จะ เห็นได้ว่า คณะที่อาจารย์มหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณวุฒิ คุณสมบัติสูง แต่กลับต้องได้รับเงิน เดือนในอัตราที่ต่ำ เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถรักษาอาจารย์ที่มีความรู้

ความสามารถไว้ในระบบได้ ผู้ทรงคุณวุฒิ และหัวหน้าภาควิชา ต่างมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า เงินเดือนหรือรายได้ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการคงอยู่ของอาจารย์ ดังนั้น จึงพบว่า การปฏิบัติกิจกรรมของภาควิชาในด้านการบำรุงรักษา จึงมีการปฏิบัติกิจกรรมกรรมสนับสนุนอาจารย์ในการให้บริการวิชาการแก่บุคคลภายนอก เช่นเป็นที่ปรึกษา วิทยากร หรือทำวิจัยโครงการต่าง ๆ ในระดับมาก ($\bar{X} = 1.75$, S.D. = .47) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้อาจารย์มีโอกาสมุ่งเพิ่มพูนรายได้ ซึ่งเมื่อพิจารณาในระดับกลุ่มสาขาวิชา ก็พบว่า ภาควิชาทุกกลุ่มสาขาวิชา มีการปฏิบัติกิจกรรมนี้ในระดับมากเช่นกัน กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ $\bar{X} = 1.74$, S.D. = .51 กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ $\bar{X} = 1.67$, S.D. = .48 กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี $\bar{X} = 1.83$, S.D. = .48 กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ $\bar{X} = 1.75$, S.D. = .44) นอกจากนี้ ในการศึกษามาตรการ/กลยุทธ์ ที่ภาควิชานำไปปฏิบัติแล้วประสบผลสำเร็จก็พบว่า หัวหน้าภาควิชาต่างมีความคิดเห็นว่าเป็นที่ควรให้อิสระในการสอนแก่อาจารย์ โดยต้องมีการกำหนดภาระงานขั้นต่ำของอาจารย์ ส่วนในระดับทบวงมหาวิทยาลัยเองก็จัดให้มีมาตรการในการให้โอกาสอาจารย์ปฏิบัติงานให้บริการวิชาการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อให้อาจารย์มีรายได้เพิ่มและไม่ออกจากราชการไปประกอบอาชีพอื่น

ในทางกลับกันนั้น เมื่อพิจารณาถึงบทบาทและความสำคัญของอาจารย์ต่อมหาวิทยาลัย จะเห็นได้ว่าความสำคัญของอาจารย์นั้นไม่เพียงแต่จะเป็นผู้ทำให้ความรู้แก่นิสิตหรือทำหน้าที่ในการสอน เท่านั้น แต่ยังมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารหลักสูตร การผลิตผลงานทางวิชาการ เพื่อสร้างองค์ความรู้ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการเรียน การสอน และการพัฒนาประเทศ หากอาจารย์ต้องประกอบภารกิจที่สำคัญนานับประการนี้ โดยได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่ต่ำ ขณะที่ค่าครองชีพในปัจจุบันสูง อาจารย์จะไม่สามารถประกอบภารกิจอันสำคัญได้อย่างเต็มที่ และเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้อาจารย์ออกจากราชการไปประกอบอาชีพอื่น (อดีตหัวหน้าภาควิชาคณิตศาสตร์, สัมภาษณ์) และผลการวิจัย พบว่า ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการบำรุงรักษาอาจารย์ลำดับแรกคือ การสนับสนุนการเพิ่มรายได้และสวัสดิการพิเศษ ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 1.36) รองลงมาตามลำดับ คือ การจัดหาเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการทำงาน ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = 1.4) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน ($\bar{X} = 3.16$, S.D. = 1.31) ดังนั้น สิ่งที่มีมหาวิทยาลัยจะต้องคำนึงถึงก็คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถเอื้อผลหรือแก้ไขปัญหาลดอุปสรรคดังกล่าวได้ ซึ่งจะเป็นการทำให้สามารถดึงดูด

อาจารย์ไว้ในระบบได้ สิ่งที่น่าอนงก็คือ มหาวิทยาลัยไม่สามารถตอบสนองได้ภายใต้ระบบราชการ ซึ่งขัดแย้งกับระเบียบ กฎเกณฑ์ที่มีขั้นตอนมาก แต่มหาวิทยาลัยมีงบประมาณส่วนหนึ่ง ซึ่งเป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจนำงบประมาณส่วนนี้มาจัดสวัสดิการที่จำเป็น เช่น ที่พักอาศัยที่สะดวกแต่ไม่แพงจนเกินไป จัดหาอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยและพอเพียง ตลอดจนปรับปรุงเสริมสร้างบรรยากาศของมหาวิทยาลัย

3. **คุณวุฒิของอาจารย์** ในเรื่องคุณวุฒิของอาจารย์นั้น ในที่นี้จะอภิปรายในประเด็นที่เกี่ยวข้องของคุณวุฒิของอาจารย์ที่อยู่ คุณวุฒิของอาจารย์ที่รับเข้า และคุณวุฒิของอาจารย์ที่ออก ซึ่งผลการวิจัยปรากฏว่า ในปีการศึกษา 2538 นั้น อาจารย์ของจุฬาฯ ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาโท กล่าวคือมีจำนวนถึง 1,315 คน หรือประมาณร้อยละ 48.90 ของจำนวนอาจารย์ทั้งหมด ส่วนอาจารย์ที่รับเข้าในระยะ 9 ปีงบประมาณที่ผ่านมา พบว่า เกือบทุกคนมีอาจารย์เมื่อแรกรับเข้าส่วนใหญ่เป็นผู้มีคุณวุฒิระดับปริญญาโท จำนวน 497 คน หรือร้อยละ 61.74 และอาจารย์ที่ออกในระยะ 9 ปีงบประมาณที่ผ่านมา เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาโทจำนวนมากที่สุด 372 คน หรือร้อยละ 62.52

มหาวิทยาลัยจะมีศักยภาพในการประกอบภารกิจเพียงใดนั้น สิ่งสำคัญคือการมีอาจารย์ที่มีคุณวุฒิสูงจำนวนมาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้พยายามในการที่จะปรับสัดส่วนคุณวุฒิของอาจารย์ให้สูงขึ้นมาโดยตลอด ซึ่งเทียนฉาย กิระนันท์ และเกื้อ วงศ์บุญสิน (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532 : 73-74) กล่าวไว้ว่าเกี่ยวกับการสะสมทุนมนุษย์ของอาจารย์ สรุปได้ว่า ความพยายามของมหาวิทยาลัยในการที่จะปรับสัดส่วนคุณวุฒิของอาจารย์ให้สูงขึ้นนั้น เห็นได้จากการจัดสรรทุนการศึกษาปริญญาชั้นสูง ตลอดจนสวัสดิการให้ยืมเงินเพื่อศึกษาต่อ แต่ปรากฏว่ายังไม่ประสบผลสำเร็จซึ่งส่งผลให้การสะสมทุนมนุษย์ของอาจารย์มิได้เพิ่มสูงขึ้นมากเท่าใด ในระยะหลายปีที่ผ่านมา ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยก็จำเป็นต้องรับอาจารย์คุณวุฒิปริญญาตรีเพิ่มขึ้นด้วยเหตุผลและความจำเป็นในหลายสาขาวิชา ซึ่งจะต้องเป็นภาระของมหาวิทยาลัยที่จะต้องส่งเสียให้อาจารย์ใหม่เหล่านี้ได้มีโอกาสสะสมทุนมนุษย์อย่างรวดเร็วโดยการศึกษาต่อปริญญาชั้นสูง ในต่างประเทศ นอกจากนี้ผลของการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงตามรุ่นปี แสดงว่า จุฬาลงกรณ์จะต้องสูญเสียอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกเป็นจำนวนมากในระยะ 10 ปีข้างหน้า ด้วยสาเหตุจากการเกษียณอายุเพียงประการเดียว โดยที่ยังไม่รวมถึงสาเหตุอื่น ๆ ซึ่งความสูญเสียนี้จะส่งผลกระทบต่อสัดส่วนคุณวุฒิการศึกษาของอาจารย์ค่อนข้างรุนแรง เว้นแต่จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัยจะต้องทุ่มทรัพยากรอย่างมากที่จะจัดเป็นทุนการศึกษาต่อปริญญาชั้นสูงให้แก่อาจารย์ที่มีในปัจจุบันเพียงเพื่อให้คงสัดส่วนที่เป็นอยู่ขณะนี้ไว้

ความพยายามที่จะให้อาจารย์ได้เพิ่มคุณวุฒินั้นยังเห็นได้จากมาตรการในการพัฒนาอาจารย์ของภาควิชาต่าง ๆ ซึ่งมีมาตรการสอดคล้องกันในเรื่องการหาทุนส่งเสริมให้อาจารย์มีโอกาสดำเนินคุณวุฒิ เพิ่มพูนความรู้ ในระดับทบวงมหาวิทยาลัยก็มีการกำหนดโครงการแก้ไขปัญหาด้านแคลนอาจารย์ ซึ่งในโครงการระยะยาวนั้นมุ่งจัดสรรทุนให้อาจารย์ได้พัฒนาตนเอง โดยการศึกษาต่อ แต่เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ ดังนั้นจึงมุ่งพัฒนาที่สาขาวิชาที่ขาดแคลนก่อน (โรภาส เขียววิรัช, สัมภาษณ์) นับเป็นข้อจำกัดประการหนึ่งในเรื่องการพัฒนาอาจารย์ซึ่งมหาวิทยาลัยควรให้ความสนใจเพราะการพัฒนาอาจารย์เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานบุคคลและการที่มหาวิทยาลัยมีอาจารย์คุณวุฒิส่งจำนวนมากย่อมแสดงถึงศักยภาพในการดำเนินการของมหาวิทยาลัย

4. การวิเคราะห์การเข้าและการออกของอาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีประเด็นที่จะอภิปรายคือ อัตราการรับเข้า วิเคราะห์ ตามสถานะการรับเข้าและอัตราการออก วิเคราะห์ตามสถานะการออก ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การเข้า - การออกระหว่างปีงบประมาณ 2530 - 2538

กลุ่มสาขาวิชา คณะ/สถาบัน	สถานภาพการรับเข้า (%)			สาเหตุการออก (%)		
	บรรจุใหม่	โอน	บรรจุกลับ	เกษียณ	ประกอบอาชีพอื่น	อื่น ๆ
1. กลุ่มสาขาวิชาสังคมฯ						
1.1 ครุศาสตร์	81.32	15.38	3.30	60.94	14.06	25.00
1.2 นิเทศศาสตร์	63.16	26.31	10.53	16.67	41.67	41.67
1.3 นิติศาสตร์	75.00	25.00	0.00	10.00	50.00	40.00
1.4 พาณิชยศาสตร์	94.44	2.78	2.78	36.11	38.89	25.00
1.5 รัฐศาสตร์	61.11	27.78	11.11	34.78	17.39	47.83
1.6 เศรษฐศาสตร์	70.59	23.53	5.88	23.08	46.15	30.77
2. กลุ่มสาขาวิชา มนุษยศาสตร์						
2.1 สถาปัตยกรรมศาสตร์	76.00	24.00	0.00	26.67	40.00	33.33
2.2 ศิลปกรรมฯ	85.00	10.00	5.00	14.28	71.43	14.28
2.3 อักษรศาสตร์	81.08	16.22	2.70	47.73	15.91	36.36
3. กลุ่มสาขาวิชา วิทยาศาสตร์-เทคโนโลยี						
3.1 วิทยาศาสตร์ ฯ	84.00	14.00	2.00	63.22	19.54	17.24
3.2 วิศวกรรมศาสตร์	84.68	10.48	4.84	36.36	41.82	21.82

กลุ่มสาขาวิชา คณะ/สถาบัน	สถานภาพการรับเข้า (%)			สาเหตุการออก (%)		
	บรรจุใหม่	โอน	บรรจุกลับ	เกษียณ	ประกอบอาชีพอื่น	อื่น ๆ
4. กลุ่มสาขาวิชา วิทย์-ชีวภาพ						
4.1 แพทย์ฯ	76.07	13.67	10.26	67.74	15.32	16.93
4.2 ทันตแพทย์ฯ	84.61	11.54	3.85	42.86	21.43	35.71
4.3 สัตวแพทย์	90.00	8.33	1.67	66.67	25.00	16.67
4.4 เกษีฯ	83.33	12.50	4.17	42.86	7.14	50.00
4.5 สหเวช	70.00	30.00	0.00	42.86	28.57	28.57
4.6 พยาบาล	60.00	40.00	0.00	25.00	25.00	50.00
5. กลุ่มสถาบัน/สำนัก						
5.1 สถาบันภาษา	70.59	17.65	11.76	18.18	40.91	36.36
5.2 บ.ปิโตรเลียมฯ	61.54	30.77	7.69	0.00	0.00	100.00
5.3 สถาบันประชากรฯ	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00
5.4 สำนักเทคโนโลยีฯ	0.00	100	0.00	0.00	0.00	100.00
รวม	80.47	4.72	14.78	48.91	24.37	26.72

จากข้อมูลในตารางมีประเด็นที่น่าสนใจคือเรื่องการออก ซึ่งพบว่า การออกเพื่อไปประกอบอาชีพอื่นนั้นเป็นสิ่งที่หน่วยงานควรจะนำมาพิจารณา และจากตารางพบว่า มีคณะที่อาจารย์ออกจากราชการ เพื่อไปประกอบอาชีพอื่นเป็นจำนวนที่สูงเมื่อเทียบกับจำนวนอาจารย์ของคณะนั้น ๆ คือ

1. กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ได้แก่ คณะนิติศาสตร์ (ร้อยละ 50.00) รองลงมาตามลำดับ คือ คณะเศรษฐศาสตร์ (ร้อยละ 46.15) คณะนิเทศศาสตร์ (ร้อยละ 41.67) และคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี (ร้อยละ 38.89) ซึ่งเป็นอัตราการออกเพื่อไปประกอบอาชีพอื่นและมีอัตราการออกสูงกว่าการออกโดยเกษียณอายุ

2. กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ ในกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ พบว่าคณะที่มีวิชาสาขาขาดแคลน คือ คณะศิลปกรรมศาสตร์ มีอัตราการออกของอาจารย์ซึ่งออกโดยสาเหตุเพื่อไปประกอบอาชีพอื่นสูงมาก (ร้อยละ 71.43) และสูงกว่าทุกคณะทั้งในสาขาวิชาเดียวกันและต่างสาขาวิชา รองลงมาได้แก่ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ (ร้อยละ 40.00) ซึ่งเป็นสาขาขาดแคลน

3. กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พบว่า คณะวิทยาศาสตร์มีอัตราการออกจากราชการเพื่อไปประกอบอาชีพอื่นน้อยกว่าอัตราการออกโดยเกษียณมาก (เกษียณ 63.22, ประกอบอาชีพอื่น 19.54) ทั้ง ๆ ที่เป็นสาขาวิชาขาดแคลน ขณะที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ ซึ่งเป็นสาขาที่ขาดแคลนเช่นกัน มีอัตราการออกเพื่อไปประกอบอาชีพอื่นสูงกว่าการออกโดยเกษียณอายุ (เกษียณ 36.36, ประกอบอาชีพอื่น 41.82)

4. กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ทุกคณะในกลุ่มสาขาวิชานี้เป็นสาขาวิชาที่ขาดแคลนทั้งสิ้น แต่ผลการวิจัยกลับพบว่า ไม่มีคณะใดที่มีอัตราการออกโดยเพื่อไปประกอบอาชีพอื่นสูงกว่าการออกโดยการเกษียณอายุ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะแพทยศาสตร์มีการออกโดยเกษียณอายุถึงร้อยละ 67.74 ขณะที่ออกเพื่อไปประกอบอาชีพอื่นเพียง 15.32

5. กลุ่มสถาบัน สำนัก พบว่า สถาบันภาษามีอาจารย์ออกจากราชการเพื่อไปประกอบอาชีพอื่น จำนวนสูงสุด ถึงร้อยละ 40.91

ผลจากข้อมูลนี้แสดงให้เห็นว่า สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น ควรจะต้องมีการวิเคราะห์ว่า ความต้องการอาจารย์ในกลุ่มสาขาวิชาใด คณะใดมีมากกว่ากันมิใช่พิจารณาแต่เพียงว่าเป็นสาขาขาดแคลนกับไม่ขาดแคลน เพราะการเข้า-ออก ของอาจารย์จุฬานั้นมีปัจจัย

ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ อีกซึ่งนอกเหนือจากการที่คำตอบแทนในระบบราชการต่ำ เช่น ความแตกต่างของลักษณะสาขาวิชา/คณะ อายุของอาจารย์ในคณะ ความคิดหรือแบบแผนของอาจารย์ในแต่ละคณะ อีกทั้งชื่อเสียงของคณะ/สถาบัน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านมีความเห็นว่าเป็นจุดแข็งที่ทำให้อาจารย์ไม่ลาออกจากราชการ

2. การบริหารงานบุคคล

การรับเข้า ผลการวิจัย พบว่า หัวหน้าภาควิชามีการทำกิจกรรมประชุมหารือเพื่อตัดสินใจรับอาจารย์ใหม่ ในระดับประจำโดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 1.83$) แสดงให้เห็นว่าคณาจารย์ในภาควิชามีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจรับอาจารย์ใหม่ จึงไม่เพียงแต่จะแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในภาควิชา ซึ่งเป็นหลักการสำคัญในการบริหารอุดมศึกษาเท่านั้น แต่ยังเป็นการทำงานตามหลักการบริหารงานบุคคล ซึ่ง เมธี บิลันธนานนท์ (2529 : 37) กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่จะกระทำโดยคนใดคนหนึ่งหาได้ไม่เพราะในระบบบริหารที่เป็นประชาธิปไตยจะต้องมีการปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ที่จะต้องร่วมงานกัน รวมทั้งผู้ที่ได้รับการคัดเลือก ดังนั้น การที่ภาควิชาให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของอาจารย์ในภาคเกี่ยวกับการคัดเลือกอาจารย์ใหม่ จึงเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เพราะจะทำให้ได้อาจารย์ที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของภาควิชาอย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของภาควิชา

ส่วนการสัมภาษณ์ผู้สมัคร เกี่ยวกับแนวคิดและหลักการทำงาน จะทำให้ภาควิชาทราบถึงทัศนคติของผู้สมัครว่ามีความสนใจ และรักชอบอาชีพอาจารย์ หรือไม่ เพียงใด ซึ่งจะส่งผลต่อระยะเวลาในการทำงานและการทำงานในภาควิชา เพราะหากได้ผู้ที่ไม่สนใจอาชีพอาจารย์อย่างแท้จริงมาทำงานแล้ว ย่อมจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนิสิต ตลอดจนหลักสูตรการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานในภาควิชา ดังนั้นจากการสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับมาตรการ/กลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคล จึงได้คำตอบที่ตรงกันในทุกกลุ่มสาขาวิชาว่า มาตรการ/กลยุทธ์ที่สำคัญในการคัดเลือกอาจารย์ คือ การติดตามและสังเกตความสนใจและความต้องการเป็นอาจารย์ของผู้สมัคร เพื่อให้ได้ผู้ที่สนใจและอยากเป็นอาจารย์อย่างแท้จริง สอดคล้องกับคาสเตเตอร์ (Castetter, 1992 : 151-181) ซึ่งกล่าวถึงการคัดเลือกอาจารย์ สรุปได้ว่า เครื่องมือในการคัดเลือกที่สำคัญ ได้แก่ ข้อมูลของผู้

สมัคร 5 ด้าน ดังนี้ ข้อมูลภูมิหลังของผู้สมัคร คุณลักษณะส่วนบุคคล ความสามารถในการสอน ทักษะ ทักษะ ความสนใจและค่านิยมของผู้สมัคร และสอดคล้องกับผลการวิจัยของกฤติมา มังคลาภรณ์ (2535 : 245) ซึ่งพบว่า สำหรับวิธีการสัมภาษณ์นั้นอาจารย์ส่วนใหญ่มีความสามารถทดสอบ บุคคลในหลาย ๆ ด้านได้พร้อมกันไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพ ทักษะ ทักษะ ถ้าผู้สัมภาษณ์มีเทคนิควิธีการ สัมภาษณ์ที่ดี ก็สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งได้โดยไม่ต้องใช้วิธีการอื่น ๆ

ส่วนการประชุมหารือเกี่ยวกับความต้องการอาจารย์ของภาควิชา/คณะ เป็นกิจกรรม การวางแผนกำลังคน ซึ่งพบว่า หัวหน้าภาควิชามีการทำกิจกรรมนี้ ในระดับประจำ แสดง ให้เห็นว่า ภาควิชามีการวางแผนกำลังคนในระดับหนึ่งโดย เป็นกิจกรรมที่ทำร่วมกันกับคณาจารย์ ในภาควิชา อย่างไรก็ตาม ในการวางแผนกำลังคนนั้นจัดทำข้อมูลอัตราากำลังอาจารย์ที่มีอยู่และ ที่จะออก เป็นสิ่งที่จำเป็น แต่กลับพบว่า หัวหน้าภาควิชามีการทำกิจกรรมดังกล่าวอยู่ในระดับ บางครั้งเกือบทุกกลุ่มสาขา ยกเว้นสาขาวิชามนุษยศาสตร์สาขาวิชาเดียวที่ทำในระดับประจำ และโดยที่การวางแผนกำลังคนนั้น เป็นกิจกรรมที่จะต้องเริ่มต้นจากหน่วยงานของคณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาควิชาจะต้องเป็นผู้จัดทำแผนกำลังคนแล้วนำไปรวบรวมประสานกับมหาวิทยาลัย เพื่อ กำหนดเป็นกรอบจำนวนคนที่จะผลิต (จรรยา บุญยุบล, สัมภาษณ์) อีกทั้งการวางแผนกำลังคน เป็นกิจกรรมการบริหารงานบุคคลของภาควิชา (Tucker, 1984; ฉัตรนภา พรหมมา, 2528; ศรีอรุณ ฤทธิรงค์, 2523) ซึ่งพิทยา บวรวัฒนา (2534) กล่าวว่าต้องจัดให้มีการ วางแผนกำลังคนทุกภาควิชา ดังนั้น ภาควิชาจึงควรให้ความเอาใจใส่ในกระบวนการทำกิจกรรมด้านนี้ อย่างจริงจัง

กิจกรรมการรับเข้าที่หัวหน้าภาควิชาทำในระดับประจำอีกกิจกรรมหนึ่งคือการ ทบทวน ชักจูง ผู้มีผลการศึกษาคดีเด่นมาเป็นอาจารย์ ซึ่งมีการทำในระดับประจำในทุกกลุ่มสาขาวิชา และสอดคล้องกับที่หัวหน้าภาควิชาใน 4 กลุ่มสาขาวิชาตอบเกี่ยวกับมาตรการ/กลยุทธ์ในการ บริหารบุคคลที่ทำแล้วประสบผลสำเร็จ ซึ่งกล่าวถึงการสรรหาโดยวิธีทบทวนตัวบุคคล นำ สืบเสาะว่าทุกกลุ่มสาขาวิชามีการทำกิจกรรมนี้ในระดับประจำ ดังนั้น จึงส่งผลไม่ได้ทำกิจกรรม การสรรหาแบบเปิดกว้าง คือ ส่งประกาศรับสมัครไปยังสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเทียนฉาย กิระนันท์ (2524) พบว่า เป็นวิธีการสื่อสารการรับสมัครที่ทำาให้มีผู้สมัคร จำนวนมาก

สิ่งที่น่าสังเกตคือในการทบทวน ชักจูงมีผลการศึกษาคีเด่นมาเป็นอาจารย์นั้น เกือบทุกกลุ่มสาขาวิชาจะให้ความสำคัญกับที่ผลิตที่มีผลการศึกษาคีเด่น เว้นแต่กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และภาควิชาที่เป็นสาขาขาดแคลนในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์เท่านั้นที่มีการใช้มาตรการนี้ แต่ไม่เน้นผู้ที่มีผลการศึกษาคีเด่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าหาผู้สมัครได้ยาก จึงทำให้ต้องลดระดับคุณภาพของกลุ่มเป้าหมายที่จะชักจูงให้มาสมัครเป็นอาจารย์ลงเหลือเพียงผู้ที่มีผลการศึกษาคีเพียงพอที่จะพัฒนาได้เท่านั้น

ข้อสังเกตอีกประการหนึ่ง คือ การทำกิจกรรมรับเข้านั้น กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์มีการทำกิจกรรมในระดับประจำสูงสุด ซึ่งอาจเป็นเพราะว่ากลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์นั้นประกอบด้วย คณะและภาควิชาที่เป็นสาขาขาดแคลน คือคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ (6 ภาควิชา) และภาควิชาในคณะอักษรศาสตร์ดังต่อไปนี้ ภาษาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย ภาษาตะวันตก ภาษาตะวันออก ซึ่งเป็นสาขาขาดแคลน ดังนั้น จึงส่งผลให้กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ มีการทำกิจกรรมการรับเข้าอยู่ในระดับสูงที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มสาขาวิชาอื่น และในเรื่องของการใช้มาตรการ/กลยุทธ์ด้านการรับเข้าที่ประสบผลสำเร็จ มีกิจกรรมย่อยที่น่าสนใจ คือการส่งประกาศรับสมัครทาง Internet ซึ่งน่าสังเกตว่าภาควิชาที่ทำกิจกรรมนี้อาจมีเป้าหมายในการสรรหาที่ชาวต่างประเทศ ซึ่งภาควิชาต้องการทบทวน เชิญชวนให้มาสมัครเป็นอาจารย์ของภาควิชาก็ได้

การบำรุงรักษา ผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมการบำรุงรักษาที่ทุกกลุ่มสาขาวิชา ทำในระดับประจำได้แก่ การสนับสนุนอาจารย์ในการให้บริการทางวิชาการแก่บุคคลภายนอก ($\bar{X} = 1.75$, S.D = .47) และการส่งเสริมให้อาจารย์มีโอกาสนเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ ($\bar{X} = 1.60$, S.D = .63) ทั้งนี้เพื่อให้อาจารย์มีโอกาสดำเนินงานรายได้ซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัญหาในการบำรุงรักษาและมาตรการในการแก้ไขปัญหาทั้งของทบวงมหาวิทยาลัยและของภาควิชา/คณะ โดยสภาพปัญหานั้นพบว่าปัญหาในการบำรุงรักษาที่สำคัญ คือ การสนับสนุนการเพิ่มรายได้และสวัสดิการพิเศษ ($\bar{X} = 3.79$, S.D = 1.36) การจัดหาเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการทำงาน ($\bar{X} = 3.34$, S.D = 1.14) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน ($\bar{X} = 3.16$, S.D = 1.31) ซึ่งมาตรการในการแก้ไขปัญหาในส่วนมุ่งส่งเสริมให้อาจารย์มีโอกาสดำเนินงานรายได้ ดังนั้นจึงปรากฏผลว่าทุกภาควิชาที่มีการทำกิจกรรมนี้ในระดับ



ประจำ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าภาควิชาบางท่านมีความคิดเห็นว่าเป็นความสูญเสียของมหาวิทยาลัย เพราะอาจารย์จะออกไปให้บริการภายนอกจนให้ความสนใจต่อนิสิตน้อย และจะส่งผลต่อคุณภาพของบัณฑิต อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยก็ควรจะส่งเสริมให้อาจารย์มีโอกาสเพิ่มพูนรายได้ และขณะเดียวกันก็สามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จ โดยอาจเข้ามาตรวการเช่นเดียวกับภาควิชาบางภาค คือ ให้อิสระแก่อาจารย์ในการสอน การทำงาน โดยกำหนดภาระงานขั้นต่ำไว้ ทั้งนี้ ควรจะกำหนดเป็นแนวปฏิบัติเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย

การพัฒนาอาจารย์ นอกจากการบำรุงรักษาแล้ว มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้อาจารย์มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้โดยการศึกษาต่อ การฝึกอบรม การสัมมนาดูงาน และมีวิจัยต่าง ๆ ซึ่งผลการวิจัยของชนิดดา เหมือนแก้ว (2528) พบว่าการประชุมพิเศษ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อการทวิวิจัย การฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นกิจกรรมที่สถาบันควรจัดให้อาจารย์เพื่อเป็นการพัฒนาอาจารย์ และเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมทางวิชาการที่ดีด้วย การพัฒนาอาจารย์นั้นทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการพัฒนาว่าจะเป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณภาพหรือเพื่อเพิ่มพูนความรู้ แต่สิ่งสำคัญ คือ ควรมีการสอบถามความสนใจและความต้องการเพิ่มพูนความรู้ของอาจารย์ (Teacher, 1984 และ Castetter, 1992) และจากการวิจัยพบว่า โดยทั่วไปหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มสาขาวิชาที่มีการทำกิจกรรมพัฒนาอาจารย์ในระดับบางครั้ง โดยกลุ่มสาขาวิชามนุษย์ศาสตร์มีการทำกิจกรรมพัฒนาอาจารย์ในระดับที่สูงกว่ากลุ่มสาขาวิชาอื่น แต่กิจกรรมสอบถามความสนใจและความต้องการเพิ่มพูนความรู้ของอาจารย์นั้นมีเพียง 2 กลุ่มสาขาวิชาที่ทำในระดับมากคือกลุ่มสาขาวิชามนุษย์ศาสตร์ ($\bar{x} = 1.50$, S.D = .51) และกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ($\bar{X} = 1.53$, S.D =) คือ ความสนใจและการเข้าร่วมในการพัฒนาคณาจารย์ ($\bar{X} = 2.91$) ดังนั้น ในการพัฒนาอาจารย์ มหาวิทยาลัย คณะ และภาควิชาควรรักษาความสนใจว่าการพัฒนานั้นตรงกับความต้องการของอาจารย์หรือไม่ มิเช่นนั้นแล้วจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงต่อการพัฒนาทั้งอาจารย์และสถาบัน

การออก กิจกรรมด้านการออกนั้น ภาควิชาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่น้อยทุกกิจกรรม โดยกิจกรรมที่ทำน้อยที่สุด คือ การสำรวจสาเหตุการออกจํานวนและคุณสมบัติของอาจารย์ที่ออก ซึ่งแม้แต่ในระดับคณะก็มีการทำกิจกรรมนี้ในระดับน้อยเช่นกัน มีเพียงคณะที่ไม่ภาควิชาในกลุ่ม

สาขาวิชาสังคมศาสตร์เท่านั้นที่ทำกิจกรรมนี้ในระดับประจำ ซึ่งตามหลักการบริหารงานบุคคลนั้น ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญเพราะไม่เพียงแต่จะเป็นการสร้างความรู้สึกรับผิดชอบให้กับผู้ที่จะออกเท่านั้น แต่ ยังเป็นการสร้างความรู้สึที่ดีและกำลังใจให้กับผู้ที่ยังทำงานอยู่ สิ่งสำคัญก็คือ ควรมีการสำรวจ สาเหตุการออกเพื่อจะได้นำมาสู่การปรับปรุงการบริหารงานบุคคล ให้มีประสิทธิภาพเพื่อดึงดูด ให้อาจารย์อยากทำงานต่อไป

ปัญหา อุปสรรค ด้านการออกที่สำคัญก็คือ ความล่าช้าในการบรรจุอาจารย์ทดแทน อาจารย์ที่เกษียณ ($\bar{x} = 3.86$, S.D = 1.24) รองลงมาคือการเตรียมอาจารย์ทำงานแทน อาจารย์ที่ออก ($\bar{x} = 3.81$, S.D = 1.19) จะเห็นได้ว่าปัญหาสำคัญ คือ การบรรจุอาจารย์ ล่าช้า ทั้งนี้เป็นเพราะข้อจำกัดในเรื่องอัตราว่าง สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น ข้อค้น พบเกี่ยวกับการออกที่สำคัญ คือ ภาควิชาทั้งสี่กลุ่มสาขาวิชา และรวมทั้งคณะที่ไม่มีภาควิชาทั้ง สองคณะ ต่างมีความคิดเห็นตรงกันว่า สภาพที่อาจารย์ออกจากราชการมากกว่ารับเข้า เป็น ปัญหาอุปสรรคที่อยู่ลำดับน้อยที่สุด แสดงว่าหากมหาวิทยาลัยจะแก้ไขปัญหา เรื่องการออก จะต้อง แก้ไขให้การบรรจุอาจารย์ทดแทนมีความรวดเร็วขึ้น ปัจจุบันพบว่า ความล่าช้าในการบรรจุ อาจารย์ ประการหนึ่งมาจากกฎระเบียบราชการมีขั้นตอนมาก แต่สาเหตุอื่นที่พบก็คือในบางภาค วิชา แม้ว่าจะเปิดรับสมัครอยู่ตลอดเวลาแต่ก็ไม่มีผู้มาสมัคร ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงควรศึกษา กลยุทธ์ในการสรรหาอาจารย์จากสถาบันที่ประสบความสำเร็จ หรือจากภาควิชา คณะที่ประสบ ผลสำเร็จ ซึ่งในบางสถาบันนั้นจะมีการจัดสรรงบประมาณไว้สำหรับการสรรหาอาจารย์โดยมี งบประมาณให้เดินทางไปต่างประเทศ ไปสืบทาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง แล้วชักชวนให้มา สมัครเป็นอาจารย์

กล่าวได้ว่าการบริหารงานบุคคลให้ประสบผลสำเร็จทั้งด้านการรับเข้า การบรรจุ รักษา การพัฒนา และการออกนั้น ควรให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามหลักการบริหารงานบุคคล เพราะถือได้ว่าเป็นมาตรการสำคัญในการบริหาร อีกทั้งควรปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพของ องค์กรด้วย ตลอดจนศึกษาถึงสาเหตุที่สำคัญของปัญหา เพื่อจะได้แก้ไขได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะ ส่งผลสำเร็จต่อการดำเนินงานต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารงานบุคคล

1.1 การวางแผนกำลังคน มหาวิทยาลัยควรมีการประสานงานอย่างจริงจังกับคณะ/ภาควิชาในเรื่องการวางแผนกำลังคน เพื่อให้การทํากิจกรรมการวางแผนกำลังคนสอดคล้องกันและบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งของมหาวิทยาลัย/คณะและภาควิชา ซึ่งจะทําให้การวางแผนกำลังคนในภาควิชาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ควรมีวิธีจัดการบริหารอัตราจ้างให้เหมาะสมกับความจำเป็นในปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากบางภาควิชาสามารถหาบุคลากรได้ง่าย แต่บางภาควิชาหาบุคลากรได้ยาก จึงควรรวมอัตราว่างไว้ในระดับคณะ เพื่อจะได้ใช้ด้วยกัน ทั้งนี้ให้ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของคณะกรรมการประจำคณะ ซึ่งจะ เป็นผู้พิจารณาความจำเป็นของแต่ละภาควิชา

1.3 ระบบข้อมูลอาจารย์ ควรได้รับการปรับปรุงพัฒนาทั้งในระดับภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัย เพื่อให้มีข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัย ซึ่งไม่เพียงแต่จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกำลังคนเท่านั้น แต่จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาอาจารย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและเหมาะสมกับอาจารย์แต่ละคนด้วย มหาวิทยาลัยจึงควรแสวงหามาตรการที่จะทําให้ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาระบบข้อมูลอาจารย์

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไขปัญหาด้านขาดแคลนอาจารย์

2.1 เนื่องจากอาจารย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญของมหาวิทยาลัย การขาดแคลนอาจารย์จึงเป็นปัญหาสำคัญที่มหาวิทยาลัยต้องเร่งแก้ไข และในการแก้ปัญหานี้มหาวิทยาลัยควรมีข้อมูลที่ชัดเจนว่า คณะฯ สถาบันใดขาดแคลนอาจารย์หรือไม่ ด้วยสาเหตุใด ควรมีแนวทางแก้ไขอย่างไรจึงจะถูกต้อง และสอดคล้องกับสภาพปัญหา อาทิเช่น ปัจจุบัน เกิดสภาวะการขาดแคลนอาจารย์แพทย์ มหาวิทยาลัยควรวิเคราะห์ว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ขาดอาจารย์แพทย์หรือไม่ เพราะสาเหตุใด ซึ่งจากข้อค้นพบ แสดงว่าจุฬาฯ ขาดอาจารย์แพทย์ แต่มิใช่ขาดเพราะปัญหาการลาออกไปประกอบอาชีพอื่น หรือปัญหาสมองไหล แต่ขาดเพราะเกิดสภาวะที่อาจารย์แพทย์เกษียณอายุจำนวนมาก ปัจจุบันมีผู้รอบรรจุเป็นอาจารย์แพทย์เป็นจำนวนมาก แต่ไม่มีอัตราที่จะบรรจุ มหาวิทยาลัยจึงควรแก้ไขโดยดำเนินการให้ได้อัตรามา จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ตรงตามความเป็นจริง

2.2 ในหลายคณะซึ่งมีใช้สาขาขาดแคลน เช่น การศิลปกรรมศาสตร์ คณะนิติศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ คณะนิเทศศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ฯลฯ เป็นคณะที่มีอัตราการออกจากราชการเพื่อไปประกอบอาชีพอื่นเป็นจำนวนมากที่สูงมหาวิทยาลัยควรแก้ปัญหา โดยการประสานงานกับคณะดังกล่าว เพื่อหาวิธีที่จะทำให้อาจารย์ไม่ลาออกไปประกอบอาชีพอื่น โดยมหาวิทยาลัยอาจให้การสนับสนุนคณะในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก สวัสดิการพิเศษ หรือตลอดจนสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะสามารถดึงดูดอาจารย์ไว้ได้

2.3 การแก้ไขปัญหาด้านขาดแคลนอาจารย์ มหาวิทยาลัยอาจดำเนินการตามแนวมาตรการของทบวงมหาวิทยาลัยคือ แก้ไขปัญหาระยะสั้น โดยการจ้างผู้เชี่ยวชาญหรืออาจารย์เกษียณอายุมาเป็นอาจารย์พิเศษ กับแก้ไขปัญหาระยะยาวโดยการเตรียมคนมาเป็นอาจารย์ ในการแก้ไขปัญหาระยะสั้นนั้น มหาวิทยาลัยควรเอื้อให้แต่ละภาควิชาที่ขาดแคลนอาจารย์สามารถที่จะจ้างอาจารย์ภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญมาช่วยสอนด้วยค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยมหาวิทยาลัยอาจกำหนดเกณฑ์คร่าว ๆ มากำกับให้ภาควิชามีอิสระพอสมควรในการตัดสินใจ เพื่อจะได้สามารถดึงอาจารย์พิเศษในสาขาที่หายากมาช่วยสอนได้

2.4 ควรมีการดึงอาจารย์ชาวต่างประเทศที่เก่ง มีความสามารถเชี่ยวชาญมาสอนในจุฬาฯ เพื่อที่จะทำให้การเรียนการสอนทัดเทียมกับต่างประเทศและสามารถแข่งขันกับเอกชนได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการทาวิจัยต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเข้าและการออกของอาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ควรมีการวิจัยเพื่อหารูปแบบการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย