



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์การเข้าและการออกของอาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางการวิจัยและขอเสนอผลการศึกษาดังต่อไปนี้

- ส่วนที่ 1 ภาควิชาในมหาวิทยาลัย
- ส่วนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และกระบวนการบริหารงานบุคคล
- ส่วนที่ 3 การเข้า-การออกของอาจารย์มหาวิทยาลัย
- ส่วนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 1 ภาควิชาในมหาวิทยาลัย

1. ความหมาย

ภาควิชาเป็นองค์กรทางวิชาการ (Academic Unit) ที่สำคัญในคณะและในมหาวิทยาลัย จัดตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบดูแลงานวิชาการของมหาวิทยาลัยโดยตรง (โพธิ์ชัย สีนลาร์ตัน, 2526 : 313) มีฐานะเป็นหน่วยบริหารระดับพื้นฐานของมหาวิทยาลัย เป็นที่รวมของนักวิชาการที่มีอิสระในการที่จะร่วมกันทำงานและรับผิดชอบงานสอนและงานวิจัย ซึ่งเป็นภารกิจหลักในสาขาที่มีความรู้เฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง (Andersen, in McHenry, ed., 1977 : 2; อุทัย บุญประเสริฐ, 2522 : 1-2; โพธิ์ชัย สีนลาร์ตัน, 2526 : 313)

2. ความสำคัญของการมีภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษา

ภาควิชาเป็นหน่วยงานหลักในสถาบันอุดมศึกษา เพราะภาควิชาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในด้านวิชาการและการบริหารไปพร้อม ๆ กัน (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2524 : 2) ความสำคัญของภาควิชาอยู่ที่การเป็นหน่วยงานหลัก ซึ่งนโยบายของมหาวิทยาลัยและคณะใบปฏิบัติ (รัศมี ภิบาลแทน, 2532 : 2) ซึ่ง ประสม สถาปิตานนท์ (2521 : 1) กล่าวว่า เป็นหน่วยงานเดียวที่สามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัยได้ทั้งหมด ภาควิชา นั้นถือได้ว่าเป็นหัวใจของการดำเนินงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย เป็นศักดิ์เป็นศรีที่แท้จริงทางวิชาการของมหาวิทยาลัย เป็นแหล่งที่พุดงความเป็นผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริงของมหาวิทยาลัย (อุทัย บุญประเสริฐ, 2535 : หน้าคานา, ดิน ปรัชญพฤทธ์, 2530 : 11) กล่าวถึงความสำคัญของภาควิชาจากคำกล่าวของ ประสม สถาปิตานนท์ และแมคเคอร์รี่ และคณะว่า "ภาควิชาเป็นเส้นเลือดใหญ่ (Lifeblood) ของมหาวิทยาลัย และหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้กระตุ้นให้เส้นเลือดใหญ่ทำงาน"

ความสำคัญของภาควิชา นั้น ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2526 : 314-315) สรุปไว้ 4 ประการ ดังนี้ ประการแรก ภาควิชาเป็นหน่วยปฏิบัติในมหาวิทยาลัยเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือนโยบายของคณะและมหาวิทยาลัย ประการที่สอง ภาควิชาเป็นหน่วยทฤษฎี วิชาการในการสร้างหลักการ แนวคิด ทฤษฎีใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น โดยบุกเบิก ค้นคว้า เจาะลึก ในสาขาต่าง ๆ ในขณะที่องค์กรอื่น ๆ มีลักษณะเป็นองค์กรที่ให้บริการหรือบริหารเป็นหลัก ประการที่สาม ภาควิชาเป็นหน่วยสัมพันธ์ที่อาจารย์และนักศึกษาได้พบปะสนทนาเกี่ยวข้องกับ เป็นแหล่งวิชาการและสื่อสารไปพร้อมกัน ประการที่สี่ ภาควิชาเป็นศูนย์ของวิชาการที่เป็น แหล่งองค์ความรู้ใหม่ ขณะเดียวกันก็เก็บสะสมรวบรวมความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่ แสดง Specialization เฉพาะภาควิชา ในฐานะเป็นศูนย์ของวิชาการ ดังนั้น ความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยหรือคณะวิชาจึงเกิดขึ้นที่ภาควิชาต่าง ๆ เป็นอย่างมาก

แอนเดอเซน (Andersen, in McHenry, ed., 1977 : 8-10) ได้สรุปความสำคัญของภาควิชาไว้ ซึ่งเมื่อมาพิจารณาในแง่ของการบริหารงานบุคคลของภาควิชา จะพบว่า ประการแรก การมีภาควิชาที่มีความเหมาะสมที่สุดต่อการถ่ายทอดวิชาการเฉพาะสาขา เป็นที่รวมพลังของนักวิชาการเฉพาะด้าน ประการที่สอง ภาควิชา มีระบบที่ไม่ซับซ้อน เหมือนคณะ มหาวิทยาลัย จึงสะดวกที่นักศึกษาและคณาจารย์จะทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีความ

ขัดแย้งเกิดขึ้นน้อยที่สุด ประการที่สาม การรวมกลุ่มในลักษณะของภาควิชาทำให้ง่ายต่อการบริหารและการจัดการและช่วยให้นักวิชาการมีอำนาจต่อรองโดยอาศัยพลังกลุ่ม ประการสุดท้ายคือ ภาควิชาเป็นแหล่งส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรที่อยู่ในศาสตร์สาขาเดียวกัน

3) การบริหารงานบุคคลของภาควิชา : กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานบุคคลของภาควิชาจะเน้นที่การร่วมมือและการประสานงาน ซึ่ง 1. พูร์ย์ ลินลารัตน์ (2526 : 323-327) กล่าวว่า จะประสานโดยคนทั้งหมด ถ้ามีคนในภาคน้อย หรือมีตัวแทน มีคณะกรรมการ ถ้าคนในภาคมาก หัวหน้าภาควิชาทำหน้าที่เป็นผู้ประสานในเรื่องต่อไปนี้ ประการแรก ช่วยกันกำหนดจุดมุ่งหมายและงานขั้นต่ำของภาควิชา (Setting Common Goals and Defining Minimum Tasks) กำหนดภารกิจหลักของภาควิชา กำหนดภาระหน้าที่ของอาจารย์ เพื่อให้ทุกคนยอมรับตรงกันแล้วมุ่งในทางนั้นร่วมกัน ประการที่สอง ช่วยกันสนับสนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกัน (Encouraging and Supporting) ประการที่สาม หาความสมดุลหรือรักษาความยุติธรรมให้เกิดขึ้น (Balancing Give & Take) ประการสุดท้าย หัวหน้าภาควิชาต้องมีความอดทนและเสียสละ (Tolerating and Sacrificing) ตลอดจนหาทางสนับสนุนให้คนที่เสียสละได้ประโยชน์ และให้คนเอาเปรียบได้รับการลงโทษบ้าง ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของการบริหารงานบุคคลที่อิงหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) และการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective)

จากการศึกษางานในหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา ช่วยให้เกิดความเข้าใจกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของภาควิชา ซึ่งสรุปได้ว่า การบริหารบุคคลของภาควิชาประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. ร่วมกำหนดแผนการบริหารงานบุคลากรของภาควิชา โดยประชุมอาจารย์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อกำหนดแผนการบริหารบุคลากรของภาควิชา เพื่อชี้แจงปัญหา ร่วมแก้ไข ปัญหา และเพื่อส่งเสริมความเข้าใจซึ่งกันและกันภายในภาควิชา

2. การวางแผนทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การวางแผนเสนอขออัตรากำลัง การจัดอาจารย์เข้าสอนประจำวิชา

3. การสรรหาบุคคล ได้แก่ การศึกษาแผนการเรียนการสอนแต่ละวิชา เพื่อคำนวณหาจำนวนบุคลากร การพิจารณาถึงความรู้ความสามารถของอาจารย์ผู้สอนให้เหมาะสม

4. การมอบหมายงาน ได้แก่ การศึกษาอาจารย์ในภาควิชาให้เข้าใจทุกด้าน เช่น คุณวุฒิ ความรู้ความสามารถและความถนัดเป็นพิเศษ ตลอดจนอุปนิสัยเพื่อมอบหมายงานแก่อาจารย์ให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดและติดตามผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชา

5. การบำรุงรักษาบุคลากร โดยส่งเสริมให้มีการบำรุงขวัญของอาจารย์ในภาควิชาและส่งเสริมให้มีสวัสดิการแก่อาจารย์ในภาควิชา เช่น การให้บริการต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่ โต๊ะทำงาน น้ำดื่ม ห้องทำงาน ให้บริการทางวิชาการเมื่ออาจารย์ต้องการทำงานเอกสารหรือตำราที่ใช้สอน ตลอดจนจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน

6. การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้อาจารย์มีความรู้ก้าวหน้าและทันสมัยอยู่เสมอ ภาควิชาจึงต้องมีการวางแผนการพัฒนา ส่งเสริมให้อาจารย์ในภาควิชาได้มีโอกาสศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มวุฒิ ฝึกอบรม เข้าร่วมการสัมมนา รวมทั้งส่งเสริมการค้นคว้า วิจัย แต่งตำรา แนะนำแหล่งวิชาการ ตลอดจนแสวงหาตำราต่าง ๆ ให้แก่อาจารย์

7. การพิจารณาความดีความชอบ อาจมีเกณฑ์การพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชา โดยประเมินอย่างมีระบบและพิจารณาความดีความชอบอย่างมีระบบ

8. การลงโทษ มีแนวทางปฏิบัติดังนี้ รายงานผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นในกรณีอาจารย์ในภาควิชาไม่ปฏิบัติหน้าที่ ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบ และให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติราชการ

9. ประสานความสัมพันธ์ โดยประสานความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ในภาควิชาและคณาจารย์อื่นในสถาบัน (จักรณา พรหมมา, 2528 : 41-44; ศรีอรุณ ฤทธิรงค์, 2523 : 153-154)

4) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของภาควิชา

จากการศึกษากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของภาควิชาดังกล่าวมาแล้วนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจรายละเอียดในแต่ละกิจกรรม และโดยที่ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าการจัดการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ จะต้องจัดให้สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงขององค์การ ผู้วิจัยจึงศึกษารายละเอียดของกิจกรรมการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของทักเกอร์ (Tucker, 1984) โดยผู้วิจัยค้นคว้าและสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ทักเกอร์ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของภาควิชา ซึ่งต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการของสังคม การวางแผนกำลังคนจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายของภาควิชา และวางแผนโดยคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง มีการคาดการณ์ความเชี่ยวชาญที่ภาควิชาต้องการในอนาคต และการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลังจะเป็นสิ่งซึ่งช่วยให้การประเมินสถานการณ์ไม่ผิดพลาด
2. การสรรหาอาจารย์ (Recruitment) ทักเกอร์ให้ความสำคัญกับโครงสร้างของตำแหน่งที่สอดคล้องกับการวางแผนระยะยาวของภาควิชา และมีความเห็นว่าการวางแผนกำลังคนเป็นสิ่งที่ผนวกกับการสรรหาอาจารย์และการพัฒนาอาจารย์ ก่อนการสรรหา ทักเกอร์จึงให้ความสำคัญกับการแข่งขันสรรหาให้อาจารย์ในภาควิชาทราบ เพื่อประโยชน์แก่อาจารย์ที่อาจกำลังพัฒนาสมรรถภาพแนวนั้นอยู่ การสรรหาต้องกระทำโดยคณะกรรมการ มีการพิจารณาแหล่งที่จะสรรหาและการประชาสัมพันธ์ต้องกระทำอย่างทั่วถึง
3. การคัดเลือกอาจารย์ (Selection) ทักเกอร์ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ภาควิชากำหนด และหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญโดยการคัดเลือกนั้น คณะจะตัดสินใจเลือกอาจารย์ตามคำแนะนำของหัวหน้าภาควิชาซึ่งดำเนินการคัดเลือก โดยจัดให้มีคณะกรรมการดำเนินการเพื่อพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัคร
4. การจูงใจเข้าสู่หน่วยงาน (Induction) ทักเกอร์กล่าวว่า ภาควิชาได้จัดให้มีการจูงใจเข้าสู่หน่วยงาน โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกเริ่มขึ้นเมื่อคณะกรรมการมีมติในการคัดเลือกอาจารย์ใหม่ ขั้นตอนนี้ภาควิชาจะให้ข้อมูลเอกสารแก่อาจารย์ใหม่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ขั้นตอนที่สองเป็นขั้นตอนของการเยี่ยมภาควิชาและสอบสัมภาษณ์ ซึ่งจะจูงใจโดยการให้การต้อนรับที่อบอุ่น ขั้นตอนที่สามเริ่มตั้งแต่อาจารย์ใหม่เริ่มปฏิบัติงาน และสิ้นสุดเมื่อสิ้นระยะเวลาการทดลองปฏิบัติงาน
5. การมอบหมายงาน (Assignments) ทักเกอร์กล่าวว่า หัวหน้าภาควิชาจะต้องมอบหมายงานอย่างเป็นธรรมและเป็นระบบ ซึ่งจะส่งผลต่อการประเมินผลที่เที่ยงตรงด้วย ดังนั้น จึงต้องมีการสำรวจงานทั้งหมดของภาควิชา เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับภารกิจและเป้าหมายของภาควิชา การมอบหมายงานจะต้องกระทำอย่างมีหลักการ มีการเตรียมการมอบหมายงาน และมอบหมายงานอย่างเป็นธรรม

6. การประเมินผลการปฏิบัติ (Faculty Evaluation) ทักเกอร์ กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนด วัตถุประสงค์ในการประเมิน สิ่งที่จะประเมิน ผู้ประเมิน วิธีที่ใช้ในการประเมิน และการนำ ผลการประเมินไปใช้ โดยทักเกอร์ให้ความสำคัญกับการมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนซึ่งเฉพาะ การทำความเข้าใจกับอาจารย์ถึงเกณฑ์การประเมิน และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

7. การจัดการกับความขัดแย้งและการบำรุงขวัญอาจารย์ (Dealing with Conflict and Maintaining Faculty Morale) ทักเกอร์กล่าวถึงความขัดแย้ง ว่าเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกแยกและส่งผลเสียต่อภาควิชา ดังนั้น จึงควรทำความเข้าใจ กับประเภทและลำดับขั้นของความขัดแย้ง มีการวินิจฉัยและการจัดการกับความขัดแย้ง และการ หาแนวทางขจัดความขัดแย้ง

8. การพัฒนาคณาจารย์ (Faculty Development) ทักเกอร์ กล่าวว่า ภาควิชาควรมีการวางโครงการพัฒนาคณาจารย์ ซึ่งต้องคำนึงถึงความต้องการและทิศทางของ ภาควิชา และเพื่อให้ได้กิจกรรมการพัฒนาที่ตรงกับความต้องการของอาจารย์ด้วย จึงควรให้ อาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรม

ในส่วนที่ 2 ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิด ทฤษฎี และกระบวนการบริหารงานบุคคล ดัง จะกล่าวต่อไปนี้

ส่วนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และกระบวนการบริหารงานบุคคล

1. แนวคิด ทฤษฎีการบริหารงานบุคคล

บุคคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของการบริหารงานทุกประเภท ในกระบวนการ บริหาร จึงได้กำหนดให้การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร ทั้งนี้ เพื่อ ให้องค์กรสามารถดึงดูดและบำรุงรักษาคนดี มีความรู้ความสามารถไว้ที่หน่วยงานให้มากที่สุด และนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ การจะทำได้หน่วยงานต้องมีการบริหารงานบุคคล ที่ดีเป็นส่วนสำคัญของการบริหาร (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ, 2535 : 6)

2. ความหมายและขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

โดยทั่วไปนักวิชาการมักให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้คล้ายคลึงกัน อาทิเช่น สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 4) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า "การบริหารงานบุคคลนั้นเป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน" พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 3) กล่าวว่า "การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ พิจารณาบุคคลที่อยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการพิจารณาสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์การ และขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ได้มีการจัดกิจกรรมพัฒนา บำรุงรักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่จะทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงาน สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข"

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล ตั้งแต่เริ่มเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน จนกระทั่งพ้นจากงานไป โดยให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่ง ภิญญ สาธ (2526 :) กล่าวว่า มีขอบข่ายครอบคลุมกิจกรรม 4 ด้าน ได้แก่ การแสวงหาบุคคล การทำนุบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคล และการให้บุคคลพ้นจากงาน ซึ่งผู้วิจัยเรียกว่า การรับเข้า การบำรุงรักษา การพัฒนา และการออก

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลของภาครัฐที่ผ่านมานั้นมุ่งเน้นที่การควบคุม จึงให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารงานบุคคล (Management Control Activity) ในฐานะที่เป็นกลไกของฝ่ายบริหารที่มีไว้สำหรับควบคุมบุคคลเป็นสำคัญ จนกระทั่งปี พ.ศ. 2498 เป็นต้นมา แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ เริ่มแพร่หลายเข้ามาในประเทศไทย (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526 : 6) แนวคิดใหม่นี้ได้จัดอันดับของแนวคิดเดิมว่ามองข้ามกิจกรรมที่เกี่ยว

กับความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร (People-Connected Activities) มองข้ามความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในฐานะที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ (เชียวชาญ อังวัฒนกุล, 2530 : 29-30 และ อุทัย เลาหวิเชียร, 2525 : 537-538) ทำให้มีรูปแบบการบริหารงานบุคคลที่ไม่สอดคล้องกับสภาพองค์กร ก่อให้เกิดจุดผิดพลาด คือ ไม่สามารถปรับเข้ากับบรรยากาศและสถานการณ์ขององค์กรได้ การบริหารงานบุคคลของรัฐที่ผ่านมานั้นมีจุดเน้นที่กระบวนการและองค์การบริหาร ขาดการพิจารณาถึงเป้าหมายและปรัชญาขององค์กรแต่ละแห่ง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลโดยไม่คำนึงถึงความต้องการฝึกอบรมขององค์กร (อรุณ รักธรรม และปรัชญา เวสารัชช, 2522 อ้างถึงใน อิศระ สุวรรณผล ในรวมบทความวิชาการบริหาร/งานบุคคล ชมรมการบริหารงานบุคคล คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528 : 21) อิศระ สุวรรณผล กล่าวถึงจุดบกพร่องของการจัดการบุคคลในประเทศ สรุปได้ว่า ประการแรก ขาดความต่อเนื่องระหว่างปรัชญา เป้าหมาย กลยุทธ์ และการวางแผนองค์การเกี่ยวกับบุคคล ประการที่สอง ขาดข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัยและเพียงพอต่อการวินิจฉัยสั่งการและขาดการวิจัยและพัฒนา ประการที่สาม ขาดการประเมินระบบการจัดการบุคคล ประการที่สี่ ขาดการจัดการในเชิงรุก ประการสุดท้าย ขาดการวิเคราะห์และรับเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ซึ่งหากแก้ไขจุดบกพร่องดังกล่าวแล้วจะทำให้การจัดการบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ จะต้องมีเทคนิคการบริหารที่ทันสมัยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหาร อีกทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรด้วย

ดังนั้น ในการศึกษาการบริหารงานบุคคลของภาควิชา จึงควรคำนึงถึงความเหมาะสม สอดคล้องกับบรรยากาศของภาควิชา รวมทั้งลักษณะของบุคลากรและงานในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2522 : 61-62) ได้ให้ข้อสังเกตว่าควรยึดหลักสำคัญ 4 ประการ คือ ประการแรก ต้องมีการประสานกันระหว่างกลุ่มบุคคล กลุ่มอาชีพ การดำเนินการไม่ควรใช้การบังคับบัญชา ประการที่สอง การตัดสินใจหรือการกำหนดนโยบาย ไม่ควรกระทำเพียงคนเดียว ต้องใช้คณะบุคคลจากกลุ่มต่าง ๆ มาช่วยคิดพิจารณา ประการที่สาม ต้องมีการกระจายอำนาจ กระจายออกไปตามความเหมาะสมและความสามารถเฉพาะกลุ่มที่รู้เรื่องของตนเองให้มากที่สุด ประการที่สี่ ต้องมีความเป็นอิสระในการบริหารงานของตนเอง เป็นหลักการที่มีความสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงของภาควิชา ภายใต้อำนาจการบริหารและการ

บริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (วิจิตรศรีสอ้าน และเกษม สุวรรณกุล ในขุมความคิด, 2529 หน้า 488 และ 130-131) และมีรูปแบบการบริหารงานบุคคลที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ตามแนวคิดปรัชญามนุษย์นิยมและแนวคิดเชิงระบบ ซึ่งมุ่งให้สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมุ่งให้องค์การบรรลุผลตามความมุ่งหมายพร้อม ๆ กับความสำเร็จของสมาชิกในองค์การ เป็นแนวคิดการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์. (Management by Objectives) ซึ่งประกอบ คูปรัตน์ นำเสนอว่า สถาบันอุดมศึกษาควรรักษาการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) โดยประสานกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) (ใน ประกอบ คูปรัตน์ และบัณฑิตา มณีโรจน์ บรรณาธิการ, 2530 : 79-83)

4. กระบวนการบริหารงานบุคคล

คาสเตเตอร์ (Castetter, 1992 : 5) กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลว่าเป็นการดำเนินงานโดยมีจุดมุ่งหมาย 4 ประการ ได้แก่ ประการแรก เพื่อให้วัตถุประสงค์ (purpose) ของระบบบรรลุผล ประการที่สอง เพื่อให้สมาชิกได้รับความสำเร็จงานตำแหน่งและมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ประการที่สาม เพื่อให้สมาชิกทราบแนวทางในการพัฒนาตนเอง และ ประการสุดท้าย เพื่อช่วยให้บุคลากรได้พัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง จากจุดมุ่งหมาย 4 ประการนี้ คาสเตเตอร์ (Castetter, 1992 : 5) ได้กระจายเป็นจุดมุ่งหมายย่อย ๆ เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติ โดยมุ่งให้ปรากฏผลออกมาเป็นพฤติกรรมที่เห็นได้ 11 ประการ ได้แก่

- 1) การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resources Planning Process)
- 2) การเจรจาต่อรอง (Bargaining)
- 3) การสรรหา (Recruitment)
- 4) การคัดเลือก (Selection)

- 5) การจูงใจเข้าสู่หน่วยงาน (Induction)
- 6) การประเมินค่าบุคลากร (Appraisal of Personnel)
- 7) การตอบแทน (Compensation)
- 8) ความยุติธรรม (Personnel justice)
- 9) สารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล (Personnel Information)
- 10) การพัฒนา (Personnel Development)
- 11) การให้บริการต่อเนื่อง (Continuity of Personnel Service)

จากพฤติกรรมการบริหารงานบุคคล 11 ประการนี้ ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางการศึกษาการบริหารงานบุคคลของภาควิชาเพียง 10 ประการ โดยตัดขั้นตอนเรื่องการเจรจาต่อรอง (Bargaining) เนื่องจากในระบบราชการไม่มีขั้นตอนนี้ และนำมาศึกษาการบริหารงานบุคคล 4 ด้าน ได้แก่ การรับเข้า การบำรุงรักษา การพัฒนา และการออก โดยนำมาเทียบกับแนวคิดของทักเกอร์ (Tucker, 1984) ซึ่งมีความสอดคล้องกัน แล้วกำหนดเป็นกรอบในการวิจัย ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางแสดงความสอดคล้องระหว่างแนวคิดของทักเกอร์และคาสเตเตอร์
กับแนวคิดการบริหารงานบุคคลในภาควิชา

ทักเกอร์	คาสเตเตอร์	แนวคิดการบริหารงานบุคคล ในภาควิชา
		การรับเข้า
1. Manpower Planning	1. Humam Resources Planning Process	1. การวางแผนกำลังคน 2. การสรรหา
2. Bargaining	2. Bargaining	3. การคัดเลือก
3. Recruitment	3. Recruitment	4. การจูงใจเข้าสู่ หน่วยงาน
4. Selection	4. Selection	
5. Induction	5. Induction	
		การบำรุงรักษา
6. Assignment		5. การตอบแทน
		6. การจัดการกับความ ขัดแย้ง
7. Faculty Evaluation	6. Appraisal of Personnel	7. การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน
8. Dealing with Conflict and Maintraining Faculty Morale	7. Compensation 8. Personnel Information	
		การพัฒนา
9. Faculty Development	9. Personnel Information 10. Personnel Development	8. ระบบข้อมูลคณาจารย์ 9. การพัฒนาคณาจารย์

ทักเกอร์	คาสเตเตอร์	แนวคิดการบริหารงานบุคคล ในภาควิชา
	11. Continuity of Personnel Service	การออก 10. การให้บริการต่อเนื่อง

ก) การรับเข้า ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก และการจูงใจเข้าสู่หน่วยงาน

1) การวางแผนกำลังคน (Manpower planning)

คาสเตเตอร์ (Castetter, 1992 : 30) กล่าวถึง การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ไว้สอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่านว่าหมายถึง การคาดคะเนความต้องการบุคลากรขององค์การทั้งในด้านปริมาณและคุณสมบัติ ตลอดจนการกำหนดวิธีการให้ได้บุคลากรมาในเวลาที่ต้องการ และครอบคลุมไปถึงกระบวนการบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน และการจัดเตรียมผู้ปฏิบัติงานแทนเมื่อบุคลากรพ้นจากงานไป (Stephen P. Robbins, 1982 : 75; เสนาะ ดิยาวัว ใน สุรกิจธรรมมาราช, 2536 : 67; พยอม วงศ์สารศรี, 2534 : 35) ซึ่ง ชงชัย สันติวงษ์ (2535 : 66) กล่าวไว้สรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนกำลังคนที่สำคัญนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความพร้อมของข้อมูลและรายละเอียดของกำลังคนในปัจจุบันทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Manpower Inventory) การคาดการณ์กำลังบุคลากรในอนาคตทั้งในแง่ของจำนวนรวมและแยกประเภท ซึ่งรวมถึงการระบุคุณสมบัติต่าง ๆ เป็นความชำนาญงาน ประสบการณ์ การศึกษา (Manpower forecast) และการจัดทำแผนกำลังคน (Manpower plans)

ทักเกอร์ (Tucker, 1984 : 72-73) กล่าวถึง การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ของภาควิชา สรุปได้ว่า จะต้องทบทวนปรับปรุงเป้าหมายของภาควิชาก่อน และใช้เป้าหมายของภาควิชาเป็นแนวทางในการตรวจสอบหาคุณสมบัติ ความชำนาญที่ภาควิชาต้องการ จากนั้นหัวหน้าภาควิชาและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องจะกำหนดความต้องการด้านตัวบุคคล คุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ ภาควิชาจะต้องพัฒนาและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจและความเชี่ยวชาญของอาจารย์แต่ละคน เพื่อจะได้ทราบอย่างชัดเจนเกี่ยวกับอัตรากำลังอาจารย์ที่มีอยู่ ความคาดหวังของสังคมต่อภาควิชาจะเป็นสิ่งที่ช่วยทำนายได้ว่าภาควิชาควรส่งเสริมความแข็งแกร่งด้านใด และเมื่อมีอัตราว่างภาควิชาจะต้องเก็บข้อมูลในตำแหน่งนั้นว่าลาออกไปเพราะสาเหตุใด เพื่อช่วยในการเตรียมตัวและการประเมินสถานการณ์ของภาควิชา

หากพิจารณาตามหลักทฤษฎี คาสเตเตอร์ (Castetter, 1992 : 32-56) กล่าวถึง การวางแผนกำลังคน สรุปได้ว่า ประกอบด้วยกิจกรรม 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน (Establishing goals for the system's human-resource) ความคาดหวังของหน่วยงานจะเป็นแนวทางในการดำเนินการ ดังนั้น การกำหนดจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน และการทำให้เกิดความชัดเจนในจุดมุ่งหมาย รวมทั้งการสื่อสารให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน เป็นสิ่งจำเป็นในการวางแผนกำลังคน อีกทั้งบุคลากรจะได้ปฏิบัติงานโดยมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน
2. การประเมินสภาพปัจจุบันของทรัพยากรบุคคล (Assesment of Present Human Resource Condition) เป็นขั้นตอนการสำรวจปริมาณและคุณสมบัติของกำลังคนที่มีอยู่ในองค์การในปัจจุบัน ซึ่งเป็นข้อมูลบุคลากรทั้งหมดและข้อมูลบุคลากรรายบุคคล จึงจำเป็นต้องมีระบบข้อมูลที่ดีและอาศัยเครื่องมือในการวางแผน คือ แนวทางการปฏิบัติงานของตำแหน่ง แผนผังองค์การ และคู่มือองค์การ โดยความสำคัญของขั้นตอนนี้ คือ การรวบรวมข้อมูล

3. การพัฒนาแผนปฏิบัติการ (Development of a Strategic Plan) ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 จะเป็นแนวทางการดำเนินการในขั้นตอนนี้ สิ่งสำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณาในขั้นตอนนี้ คือ การคาดการณ์เกี่ยวกับผู้เรียน จำนวนคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการในอนาคต การผันแปรของบุคลากรที่มีอยู่ ซึ่งเกิดจากการสูญเสียบุคลากร การเคลื่อนย้ายของบุคลากร การขยายงานจะส่งผลต่อการคาดคะเนความต้องการของกำลังคน และแนวทางการพัฒนากำลังคน

4. การจัดทำแผน (Implementation of the Strategic Plan) ขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับเวลา ทำให้ต้องแบ่งงานออกเป็น 2 ระยะ คือ แผนระยะสั้น และแผนระยะยาว

ก. แผนระยะสั้น (Short Run) จะเกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรภายนอก การเลื่อนระดับตำแหน่งบุคคลภายใน การเลื่อนตำแหน่ง การให้ค่าชดเชย และค่าตอบแทนบุคลากร

ข. แผนระยะยาว (Long Run) จะเกี่ยวข้องกับการที่มีระยะเวลาติดต่อกันไปตลอดเวลาของแผนงาน เช่น การประเมินผล การพัฒนาบุคลากร การไว้บุคลากร

5. การตรวจสอบ ประเมินผล และปรับปรุงแผนอัตรากำลัง (Monitoring, Evaluating and Adjusting) เพื่อตรวจสอบว่าแผนงานที่วางไว้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือไม่ ซึ่งมีกิจกรรมดังต่อไปนี้

ก. ทบทวนแผนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ เป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ ทรัพยากรและมาตรฐานที่กำหนด

ข. ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติงานที่องค์การหรือหน่วยงานต้องการ

ค. ปรับแผนงานให้เหมาะสม



กล่าวโดยสรุป การวางแผนกำลังคนของภาควิชา ควรประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้ การพิจารณาเป้าหมายของภาควิชา เพื่อจะได้ทราบว่าในอนาคตนั้นภาควิชานั้นจะต้องจัดเตรียมอาจารย์ที่มีความชำนาญด้านใด จำนวนเท่าใด จากนั้นจะต้องมีการประเมินสภาพกำลังคนในปัจจุบัน ซึ่งต้องอาศัยการรวบรวมข้อมูลที่ดี การพัฒนาแผนอัตราากำลังเป็นขั้นตอนต่อมา ซึ่งต้องอาศัยวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อมูลที่รวบรวมไว้เพื่อนำมาคาดการณ์อนาคต จากนั้นเป็นการจัดทำแผน ซึ่งแบ่งเป็น แผนระยะสั้น ระยะยาว ขั้นตอนสุดท้ายจะเป็นการตรวจสอบ ประเมินผล และปรับปรุงแผน โดยมีจุดมุ่งหมายของภาควิชาเป็นแนวทาง

2) การสรรหา (Recruitment)

คาสเตเตอร์ (Casterter, 1992 : 111) กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล เริ่มขึ้นเมื่อองค์การทราบแน่ชัดแล้วว่ามีความต้องการบุคลากรตามแห่งใด แล้วจึงดำเนินการเพื่อให้เกิดการจ้างบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งนักวิชาการทั่วไป กล่าวว่า การดำเนินการเพื่อชักจูงให้คนมาสมัคร จะต้องกระทำโดยวิธีที่สะดวก รวดเร็ว ประหยัด และได้มาตรฐาน บนพื้นฐานแห่งหลักคุณธรรม (Merit Principles) คือยึดหลัก 4 ประการ ได้แก่ หลักความสามารถ หลักความเท่าเทียมกัน หลักโอกาส และหลักที่ไม่มีการเมืองในสำนักงาน (สมาน รังสิโยกฤษณ์, 2535 : 70; ธงชัย สันติวงษ์, 535 : 84; และ จานง บุญชู, 2531 : 580)

ทักเกอร์ (Tucker, 1984 : 75-82) กล่าวถึง กิจกรรมในขั้นตอนนี้ สรุปได้ว่า ในการสรรหาอาจารย์ของภาควิชา นั้น จะให้ความสำคัญกับโครงสร้างของตำแหน่งที่สอดคล้องกับคุณสมบัติของอาจารย์ที่ภาควิชาต้องการ ซึ่งจะระบุไว้ในแผนระยะยาวของภาควิชา ดังนั้น เมื่อภาควิชาได้รับอนุมัติอัตรากำลังอาจารย์แล้ว ก่อนการสรรหาจึงอาจมีการปรับปรุงโครงสร้างของตำแหน่งให้สอดคล้องกับแผนของภาควิชา เช่น อาจมีการกำหนดคุณสมบัติของอาจารย์ที่จะรับใหม่เพิ่มเติม โดยอาจเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ภาควิชาต้องการ ขอความคิดเห็นเพิ่มเติมจากอาจารย์ในภาควิชา ขั้นตอนต่อมาเป็นการสรรหาโดยภาควิชาจะแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา ซึ่งจะทำหน้าที่แสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและสนใจเป็น

อาจารย์ คณะกรรมการจะพิจารณาแหล่งที่จะสรรหาและประกาศให้ทราบอย่างกว้างขวางทั่วถึง จากนั้นจะทาหน้าที่รับสมัคร ตรวจสอบ ประเมินใบสมัคร สัมภาษณ์และนำเสนอบุคคลที่เหมาะสมที่สุดให้หัวหน้าภาควิชา คณบดี

ในทางทฤษฎีนั้น คาสเตเตอร์ (Casterter, 1992 : 116-117) แบ่งขั้นตอนการสรรหาไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดนโยบายการสรรหา (Recruitment Policy) เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและเพื่อความมีมาตรฐาน จึงควรกำหนดนโยบายการสรรหาเป็นลายลักษณ์อักษร โดยคณะกรรมการของหน่วยงานจะกำหนดประเภทและความสามารถของบุคลากรที่ต้องการ เงื่อนไขการจ้าง ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงาน

2) การจัดทำแผนกิจกรรมการสรรหา (Programming Recruitment Activities) ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ได้แก่ คณะกรรมการวิชาการ ฝ่ายบริหาร บุคลากรที่เกี่ยวข้องจะร่วมกันพิจารณาและปรับปรุงคุณสมบัติของบุคลากรที่จะรับเข้าให้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน รวมทั้งการให้แนวทางและวิธีการแต่ละขั้นตอนแก่ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานการสรรหา

3) กำหนดแหล่งการสรรหา (Developing Applicant Sources) โดยกำหนดว่าจะสรรหาจากแหล่งภายใน (Internal Personnel Sources) หรือแหล่งภายนอก (External Personnel Sources) การสรรหาจากแหล่งภายในเป็นการเน้นที่จะพัฒนาบุคลากรในองค์กร การสรรหาจากแหล่งภายนอกเป็นการเปิดกว้างและมีหลายวิธี เช่น ประกาศให้ทราบอย่างกว้างขวาง ติดต่อกับสถาบันการศึกษา หรือติดต่อเป็นการส่วนตัว ฯลฯ

4) การประสานงานการสรรหา (Coordinating the Applicant Search) โดยจัดให้มีผู้ทำหน้าที่ประสานงาน จัดหาและชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการสมัคร จัดทำตารางเวลาการสัมภาษณ์ พิจารณาความถูกต้องครบถ้วนด้านคุณสมบัติของผู้สมัคร

5) การควบคุมกระบวนการสรรหา (Recruitment Control and Effectiveness) เพื่อตรวจสอบ ประเมินค่า และควบคุมการสรรหาว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยมีขอบข่ายในเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่าย แหล่งการสรรหาและกระบวนการสรรหา

กล่าวโดยสรุป การสรรหามุ่งที่การใช้วิธีดึงดูดผู้ที่มีความสามารถ เข้ามาสู่หน่วยงาน โดยสรรหาจากแหล่งภายใน และสรรหาจากแหล่งภายนอก ซึ่งมีหลายวิธี ได้แก่ การประกาศรับสมัครอย่างกว้างขวาง การติดต่อแหล่งของการสรรหา เช่น สถาบันการศึกษาและการติดต่อกับตัวบุคคลโดยตรง

3) การคัดเลือก (Selection)

คาสเตเตอร์ (Castetter, 1992 : 147) กล่าวถึงการคัดเลือกไว้สอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 98) และสมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 82) ว่าหลักการสำคัญ คือ การดำเนินการเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับคุณลักษณะของ ตำแหน่งหน้าที่ และเมธี บิลันธานนท์ (2529 : 37) กล่าวถึงการคัดเลือกว่าเป็นกระบวนการที่จะกระทำโดยคนใดคนหนึ่งหาได้ไม่ เพราะในระบบการบริหารที่เป็นประชาธิปไตยจะต้องมีการปรึกษาร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ที่จะต้องร่วมงานกัน รวมทั้งผู้ที่ได้รับการคัดเลือก การคัดเลือกอาจประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวจากการปฏิบัติงานของผู้ที่คัดเลือกเข้ามา ดังนั้น การคัดเลือกจึงเป็นการประมาณาการ ความสำคัญอยู่ที่องค์การจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ (Criteria) ของคุณสมบัติที่ต้องการเอาไว้ล่วงหน้า ซึ่งได้แก่ เกณฑ์ทางการศึกษา ประสบการณ์ ความเหมาะสมทางร่างกาย ตลอดจนลักษณะนิสัยท่าทาง (ธงชัย สันติวงษ์, 2535 : 98)

ทักเกอร์ (Tuker, 1984 : 83-93) กล่าวถึงการคัดเลือก อาจารย์ของภาควิชาว่าประกอบด้วยกระบวนการปฏิบัติในเรื่องต่อไปนี้ การรวบรวมใบสมัคร โดยจะต้องจัดผู้ทำหน้าที่รวบรวม ซึ่งจะทำหน้าที่เลือกผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ภาควิชาต้องการและคัดผู้ที่มีคุณสมบัติไม่ตรง ไม่ครบออกไป ขั้นตอนต่อมาเป็นการพิจารณา วิเคราะห์คุณสมบัติของผู้สมัครแต่ละคน โดยคณะกรรมการสรรหาซึ่งจะพิจารณาจุดเด่น จุดด้อย และตรวจสอบคุณวุฒิของผู้สมัคร ในขั้นตอนนี้จะมีกิจกรรมการจูงใจเข้าสู่หน่วยงานควบคู่กันไป หัวหน้าภาควิชามีบทบาทสำคัญในการให้ความเห็นและช่วยคณบดีตัดสินใจคัดเลือก รวมทั้งเป็นผู้ติดตามเรื่องต่าง ๆ ตั้งแต่การบรรจุ แต่งตั้ง ห้องพัก บริการต่าง ๆ บรมนิเทศ และจะแจ้งผลการคัดเลือกอาจารย์ใหม่ แนะนำอาจารย์ใหม่ให้อาจารย์ในภาควิชาและผู้บริหารทราบ

ในทางทฤษฎีนั้น คาสเตเตอร์ (Castetter, 1992 : 151-181) ได้กำหนดขั้นตอนการคัดเลือกไว้ 3 ขั้นตอนคือ

1. เตรียมการเลือก (Pre-selection) ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 2 ประการ ได้แก่ ประการแรก การพัฒนานโยบายการคัดเลือก ทุกฝ่ายจะต้องร่วมกันปรึกษาหารือเพื่อกำหนดนโยบายการคัดเลือก ซึ่งต้องสัมพันธ์กับแผนการสรรหาและการพัฒนาอาจารย์ โดยการสรรหานี้องค์การส่วนใหญ่จะมีหน่วยงานกลางเป็นผู้รับผิดชอบและทำการกลั่นกรอง แต่ในการคัดเลือกนั้นอำนาจในการตัดสินใจเลือกจะเป็นของหน่วยงานเจ้าของตำแหน่งนั้น ๆ ประการที่สอง เป็นการกำหนดแนวปฏิบัติในการคัดเลือกอาจารย์ สิ่งสำคัญคือการกำหนดคุณสมบัติหรือลักษณะของตำแหน่ง ซึ่งต้องมีเป้าหมายว่าอาจารย์ที่จะรับเข้ามานั้นจะต้องปฏิบัติหน้าที่ได้บ้าง แต่ละหน้าที่ต้องการคนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เครื่องมือในการคัดเลือกที่สำคัญ ได้แก่ ข้อมูลของผู้สมัคร 5 ด้าน ดังนี้ ข้อมูลภูมิหลังของผู้สมัคร คุณลักษณะส่วนบุคคล ความสามารถในการสอนทัศนคติความสนใจและค่านิยมของผู้สมัคร

2) ขั้นคัดเลือก (Selection) กิจกรรมที่สำคัญคือการรวบรวมรายละเอียดหรือข้อมูลของผู้สมัคร นำมาเปรียบเทียบกับคุณสมบัติที่หน่วยงานต้องการ ประเมินผลข้อมูลของผู้สมัครเพื่อตัดสินใจเลือกและเสนอผู้บังคับบัญชา ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจเลือก ได้แก่

ก. ข้อกำหนดเฉพาะตำแหน่ง (Position Specification) ซึ่งจะระบุหน้าที่ของตำแหน่ง ผลที่คาดหวังจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในตำแหน่งนั้น ๆ

ข. ข้อกำหนดเฉพาะบุคคล (Person Specification) เป็นการกำหนดคุณลักษณะและพฤติกรรมเฉพาะที่ผู้อยู่ในตำแหน่งพึงมี

ค. แหล่งข้อมูล ที่จะใช้คาดคะเนการปฏิบัติงานของผู้สมัครอย่างได้ผล เช่น ใบสมัคร การสัมภาษณ์ การทดสอบข้อเขียนและตรวจสุขภาพ หลักฐานอ้างอิงและการสืบค้นภูมิหลัง

3) หลังการคัดเลือก (Post-selection) กิจกรรมหลังการคัดเลือก จะเป็นการตกลงเงื่อนไขการจ้าง ระยะเวลาที่จ้าง ซึ่งรายละเอียดต่าง ๆ ต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร

4) การจูงใจเข้าสู่หน่วยงาน (Induction)

คาสเตเตอร์ (Castetter, 1992 : 186) กล่าวว่า "การจูงใจเข้าสู่หน่วยงาน คือ ความพยายามขององค์กรหรือหน่วยงานที่ทำอย่างมีระบบบนการที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรใหม่อาจต้องประสบเพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ว่าเป็นที่พอใจทั้งของตนเองและหน่วยงาน ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 135) กล่าวว่า ถือเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูล เพื่อช่วยให้พนักงานได้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในระยะเริ่มแรกที่เข้ามาทำงาน นับเป็นกระบวนการที่หล่อหลอมบุคลากรใหม่ทั้งร่างกายและจิตใจให้เข้ากับงานและสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่เหล่านั้นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสมานฉันท์ รวมทั้งสามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน สิ่งแวดล้อม และภาวะใหม่ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น (วิลาศ สิงหวิสัย อ่างในสุรขทัยธรรมมาธิราช, 2535(ช) : 80) โดยมีเป้าหมายหลัก คือ การดึงดูดใจให้คนรักหน่วยงาน การรักษาจำนวนบุคลากรไว้ให้อยู่กับหน่วยงานได้นาน ๆ และมากที่สุด และการส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ซึ่งจะช่วยลดจำนวนบุคลากรที่ขอลาออกหรือขอโอนย้ายได้มาก (ภิญโญ สาธร, 2517 : 268) บางครั้งเรียกการจูงใจนี้ว่า "การบรมนิตเทศบุคลากร" และเรื่องที่จะต้องทำการบรมนิตเทศจะครอบคลุมในเรื่องเกี่ยวกับองค์การ บุคลากร และงาน

ทักเกอร์ (Tucker, 1984 : 112-116) กล่าวถึงการจูงใจเข้าสู่หน่วยงานของภาควิชาว่า เริ่มกิจกรรมจูงใจตั้งแต่อยู่ระหว่างการคัดเลือกอาจารย์ โดยแบ่งกิจกรรมเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนแรก เริ่มเมื่อคณะกรรมการคัดเลือกมีมติเอกฉันท์ในการคัดเลือกอาจารย์ใหม่ ในขั้นตอนนี้ภาควิชาจะจัดส่งเอกสารคู่มืออาจารย์ เอกสารเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือก เพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ขั้นตอนที่สอง เป็นขั้นตอนของการเยี่ยมชมภาควิชาและสอบสัมภาษณ์ ขั้นตอนที่สาม เริ่มตั้งแต่อาจารย์ใหม่เริ่มมาปฏิบัติ สิ้นสุดเมื่อสิ้นระยะเวลาการทดลองปฏิบัติงาน

ในทางทฤษฎีนั้น คาสเตเตอร์ (Caster, 1992 : 188-210) กล่าวถึงการจูงใจเข้าสู่หน่วยงานว่ามี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการจูงใจเข้าสู่หน่วยงาน จะมีวัตถุประสงค์ 4 ประการ ได้แก่ ประการแรก เพื่อให้ข้อมูล (Information) ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ โครงสร้างของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อช่วยบุคลากรใหม่ในการปรับตัว ประการที่สอง เพื่อตอบสนองความพึงพอใจ (Need Satisfaction) ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เกิดความมั่นคงและตระหนักในความสามารถของตนเองในการมีส่วนร่วมขององค์การ ประการที่สาม เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้เหมาะสมกับตำแหน่ง ประการที่สี่ เพื่อช่วยเหลือ (Assistance) ให้เกิดความเข้าใจเป้าหมายเป็นการพัฒนาที่สมควรและทักษะการปฏิบัติงาน และแก้ปัญหาในการปรับตัว

2) การจัดกระบวนการแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน โดยจัดแบ่งกลุ่มกิจกรรม

3) การจัดลำดับและประสานงานในขั้นตอนการจูงใจ โดยกระบวนการแนะนำเข้าสู่หน่วยงานจะเริ่มตั้งแต่การสรรหา (Recruitment) และสิ้นสุดลงเมื่อพ้นระยะทดลองปฏิบัติงาน (Probationary Period) โดยในแต่ละระยะเวลากิจกรรมจะแตกต่างกัน อาจแบ่งช่วงระยะเวลาและกิจกรรมได้ 3 ช่วง ดังนี้ ช่วงก่อนมีการแต่งตั้งกิจกรรมช่วงนี้จะเป็นการที่หน่วยงานให้รายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบและคุณสมบัติในตำแหน่งที่หน่วยงานต้องการ ช่วงกลาง เริ่มตั้งแต่การแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานจนถึงวันแรกของการเริ่มปฏิบัติงาน กิจกรรมที่จัดจะเป็นการช่วยแก้ไข้ปัญหาที่บุคลากรอาจพบเมื่อเข้ามาปฏิบัติงาน ช่วงเริ่มปฏิบัติงาน เป็นการติดตามผลว่ากิจกรรมก่อนหน้านี้นี้ประสบผลสำเร็จหรือไม่ อาจารย์ย่อมประสบปัญหาอะไรบ้าง ซึ่งผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องจะทำการเก็บข้อมูลไว้

4) การควบคุม เพื่อแก้ไขปรับปรุงกระบวนการจูงใจเข้าสู่หน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

กล่าวได้ว่า การรับเข้าเป็นการดำเนินการเพื่อให้ได้อาจารย์ที่มี คุณวุฒิ คุณสมบัติเหมาะสมตรงตามความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงาน และเมื่อรับ อาจารย์เข้ามาแล้ว กิจกรรมที่ภาควิชาจะต้องดำเนินการต่อไปนี้ คือ การบำรุงรักษาอาจารย์ ซึ่งจะกล่าวต่อไป

๗) การบำรุงรักษา ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การตอบแทนบุคลากร การจัดการกับความขัดแย้งและการบำรุงขวัญ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

1) การตอบแทนบุคลากร (Compensation of Personnel)

คาสเตเตอร์ (Castetter, 1992 :) กล่าวว่า การตอบแทนบุคลากรย่อมคำนึงถึงความต้องการของมนุษย์ และนักบริหารได้ใช้ความต้องการของมนุษย์ เป็นเครื่องมือในการจูงใจด้วยการตอบแทนหรือการให้บำเหน็จความชอบ ซึ่ง เสนาะ ดิเยาร์ (ในสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536 : 254) กล่าวว่า "ค่าตอบแทน" (Compensation) หมายถึง เงินที่จ่ายให้สำหรับการทำงานและประโยชน์และบริการที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากร ค่าตอบแทนเป็นการจ่ายให้ทั้งในรูปแบบโดยตรงกับในรูปแบบโดยอ้อม รูปแบบโดยตรง คือ เงินเดือนและค่าจ้าง รูปแบบโดยอ้อมคือประโยชน์อื่นใดที่ให้กับบุคลากร เช่น การประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินบำเหน็จเมื่อออกจากงาน บริการความสะดวก การพักผ่อน และการประกันสังคม พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 152-158) กล่าวถึงการตอบแทนว่า ในสมัยโบราณค่าตอบแทนจะเป็นอาหาร แต่ในปัจจุบันวิวัฒนาการของการจ่ายค่าตอบแทน ได้ทำให้ค่าตอบแทนเปลี่ยนรูปไปเป็นเงินที่เรียกว่า ค่าจ้าง โดยมีส่วนประกอบตามแนวคิดใหม่ดังนี้ ค่าจ้างที่เป็นรูปเงิน (Money Pay) ค่าจ้างที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power Pay) ค่าจ้างที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority Pay) ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status Pay) และค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี (Meta-goals Pay) คือ มีความมั่นคงและทันสมัยมีวัตถุประสงค์และหลักการที่ดีเยี่ยม (Supra-goals)

ตามหลักทฤษฎีนี้ คาสเตเตอร์ (Castetter, 1992 :) กล่าวว่า เครื่องมือที่จะใช้กระตุ้นให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือให้บรรลุเป้าหมาย มีดังนี้

1. การชมเชยและยอมรับผลงานที่ทำ (Praise and credit for work done) บุคลากรที่ทำงานและมีผลงานดีเด่นควรได้รับการยอมรับและคำชมเชย
2. ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง (Sincere interest)
3. การแข่งขัน (Competition)
4. ความภูมิใจ (Pride) โดยภูมิใจในงานและองค์การ
5. การมอบหมายความรับผิดชอบ (Delegation of responsibility) เป็นการให้ความไว้วางใจแก่บุคลากร ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรู้สึกอยากแสดงฝีมือ
6. เงิน (Money) เป็นการตอบแทนที่หลายคนเห็นว่าเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุด

โดย คาสเตเตอร์ (Casterter, 1992 :) กล่าวว่า
สถานศึกษามักให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากร ดังนี้

- 1) เงินเดือนหรือค่าจ้าง (Salaries or wages)
- 2) ผลประโยชน์รอง (Collateral benefits) อาจเป็นค่าตอบแทนทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ ซึ่งโดยทั่วไปจะให้กับบุคลากรทุกคนโดยไม่ต้องทำงานเพิ่มเติมจากปกติ ได้แก่ เงินเดือนที่ได้รับระหว่างวันหยุด การลาศึกษาต่อ เป็นต้น
- 3) ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเดือนหรือค่าจ้าง (Nonsalary or nonwage) ได้แก่ ค่าทำงานพิเศษ ค่าทำงานล่วงเวลา และค่าจูงใจต่าง ๆ
- 4) ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เรื่องเศรษฐกิจ (Noneconomic benefit) หรือเรียกว่า "รายได้ทางใจ" (Psychic income) หมายถึงความพึงพอใจต่าง ๆ เช่น การได้รับการยอมรับนับถือ ความมั่นคงของตำแหน่ง เสรีภาพในการริเริ่มสร้างสรรค์ ความขบขัน สัญลักษณ์ของสถานภาพ สิทธิพิเศษ อำนาจ ความรู้ เครื่องอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมในการทำงาน การนิเทศที่ไม่เคร่งครัด ความเหมาะสมของตำแหน่ง

2) การจัดการกับความขัดแย้งและการบำรุงขวัญ (Dealing with Conflict and Maintaining Faculty Morale)

ในการบริหารงานบุคคลของภาควิชา นั้น ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและการดำเนินงานของภาควิชา ทักเกอร์ (Tucker, 1984 : 217-218) กล่าวว่า ถ้ามีปัญหาขัดแย้งในหมู่อาจารย์มาก จะทำให้ระดับขวัญของอาจารย์ลดน้อยลง และเกิดการแบ่งกลุ่ม แบ่งแยก ซึ่งจะทำลายภาควิชาได้ การวินิจฉัยและจัดการกับความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับภาควิชา ความเข้าใจในเรื่องต่อไปนี้จะช่วยในการจัดการความขัดแย้ง

1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์และก่อให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ สภาพการทำงาน เงินเดือน หรือรายได้พิเศษภายในภาควิชา กฎระเบียบที่ไม่จำเป็น การขาดโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมของภาควิชา ความไม่เข้าใจสายการบังคับบัญชา การขาดโอกาสในการให้ความคิดเห็นอย่างเสรีในการประชุมภาควิชา อุบัติเหตุจากการติดต่อสื่อสาร การปล่อยให้เกิดปัญหาความขัดแย้งโดยไม่รีบแก้ไข

2) แนวทางการจัดการความขัดแย้ง จัดให้มีการประชุมภาควิชาบ่อย ๆ เพื่อจะได้รับรู้ทัศนคติ เข้าใจความรู้สึกของอาจารย์ในภาควิชา ให้ความสนใจและทำความเข้าใจกับขั้นตอนของความขัดแย้ง การให้คณะกรรมการของภาควิชาเป็นผู้กำหนดนโยบายและวิธีการบริหารภายในภาควิชา การจ้างให้อาจารย์ในภาควิชาทราบก่อนจะมีการปฏิบัติที่แตกต่างจากแนวปฏิบัติเดิม ไม่ว่าวิธีที่คิดระเบียบ หรือกฎเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยจัดการกับความขัดแย้ง

ในทางทฤษฎีนั้น คาสเตเตอร์ (Castetter, 1992 : 445-449) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบุคลากรหมายถึงความไม่ลงรอยกันหรือความไม่พอใจเกี่ยวกับเงื่อนไขต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคล เช่น ระยะเวลาและเงื่อนไขการจ้าง สวัสดิการด้านการเงินเมื่อเกษียณอายุ ผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ เป็นต้น ระบบที่ยุติธรรมในองค์การเท่านั้น จึงจะทำให้ความขัดแย้งหมดไป และวิธีแก้ไขความขัดแย้งที่ควรทำในระบบบริหารงานบุคคล คือ

1) การติดต่อสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารและบุคลากรได้ติดต่อกัน ซึ่งช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนได้รับความยุติธรรมในระบบงาน

2) การค้นหาสาเหตุของความขัดแย้ง ตรวจสอบเหตุการณ์ และวางแผนเพื่อขจัดข้อข้องใจต่าง ๆ รวมทั้งการสร้างเสริมความสามัคคี

3) การบริหารงานอย่างยุติธรรม จะก่อให้เกิดความรู้สึกมีสวัสดิภาพและความมั่นคง

4) กิจกรรมการบริหารที่พึงปฏิบัติเพื่อจัดซื้อข้อข้องใจ การร้องทุกข์ การเข้าใจผิดของบุคลากร มีดังนี้

4.1 ประกาศนโยบายของระบบงานให้ชัดเจนโดยระบุความมุ่งหมายของระบบที่มีต่อการแสดงออกและการพิจารณาข้อขัดแย้งของบุคลากร

4.2 จัดกระบวนการบริการเพื่อเสริมแนวทางการจัดการความขัดแย้ง เช่น จัดให้มีคู่มือแนะแนวแก่บุคลากร และให้แนวทางแก่บุคลากรในการเสนอข้อข้องใจว่าจะเสนอต่อใคร อย่างไร

4.3 จัดให้มีการประเมินเงื่อนไขการจ้างต่าง ๆ เป็นประจำ เพื่อจะได้ทราบขอบเขตหรือแหล่งปัญหาที่จะต้องจัดการต่อไป

3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

คาสเตทเตอร์ (Castetter, 1992 : 253) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า "เป็นกระบวนการของการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในอดีตและปัจจุบันต่อภูมิหลังของสิ่งแวดล้อมของงานของเขา และเกี่ยวกับความสามารถในอนาคตสำหรับองค์กรหรือหน่วยงาน โดยกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ เป็นกิจกรรมการบริหารอย่างหนึ่ง ซึ่งถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้นักลกรก้าวหน้าหรือประสบผลสำเร็จพร้อม ๆ กับการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรด้วย" แนวคิดนี้สอดคล้องกับ ธนชัย ยมจินดา (ในสุรขทัย ธรรมมาธิราช, 2536 : 214) ซึ่งกล่าวว่า "การประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบัน (Performance Appraisal) หมายถึง การประเมินค่าบุคลากรอย่างเป็นระบบหนึ่งของผลการปฏิบัติงานและในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ทําอยู่ในปัจจุบันได้ดีขึ้นและในระดับสูงขึ้นไป" เป็นการประเมินการปฏิบัติงานตามแนวคิดเชิงระบบ (System approach) ซึ่งมุ่งพิจารณาบุคคลในองค์กรว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์กร ดังนั้น การประเมินการปฏิบัติงานของบุคคล จึงต้องประเมินจากผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น วิธีการประเมินค่าแบบเก่าซึ่งเน้นการประเมินพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน จึงได้รับการขยายเพิ่มเติมให้ครอบคลุมการประเมินบทบาทหน้าที่ของบุคคลที่มีต่อองค์กร ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบ

หรือองค์การด้วย (ธนชัย ยมจินดา ในสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536 : 216) โดยวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน ได้เปลี่ยนแปลงมาเน้นที่การวางแผนบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยชี้แนะแนวทางให้บุคลากรในองค์การสามารถพัฒนา หรือประสานเป้าหมายส่วนบุคคลให้สัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งวิธีการที่ใช้สามารถนำมาใช้ได้ดีในการประเมินตามแนวคิดเชิงระบบนี้และเป็นที่ยอมรับของนักวิชาการทั่วไป ก็คือ เทคนิคการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective) (ธนชัย ยมจินดา ในสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536 : 216; เกศินี หงสนันท์, 2530 : 17-35 และปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์, ม.ป.พ. : 18)

ขั้นตอนการประเมินการปฏิบัติงาน

การประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชา นั้น ทักเกอร์ (Tucker, 1984 : 143) กล่าวว่า เป็นงานที่จำเป็นซึ่งจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของอาจารย์ ตลอดจนความเข้มแข็งของภาควิชา โดยสิ่งที่สำคัญในการประเมินนั้น คือ การทำความเข้าใจกับอาจารย์ถึงความคาดหวังของภาควิชาที่มีต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์ ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารที่ดี นอกจากนี้สิ่งที่จำเป็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพคือ การมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและชี้เฉพาะ การมอบหมายงานที่ชัดเจนสมเหตุสมผล การมีระบบการให้คำปรึกษาและแนะแนวการทำงานที่ดีและการมีการรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานให้อาจารย์ทราบ โดยการประเมินจะครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

ก. ความจำเป็นในการประเมิน ซึ่งจะบอกถึงวัตถุประสงค์ในการประเมินดังนี้ ประการแรก เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การปรับปรุงงาน ประการที่สอง เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ ประการที่สาม เพื่อการตรวจสอบคุณภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ด้านการสอน การวิจัย การให้บริการวิชาการ

ข. สิ่งที่จะประเมินในการปฏิบัติงานของอาจารย์ โดยสิ่งที่จะต้องประเมินมี 5 ด้าน ได้แก่ (1) การสอน จะประเมิน 3 ลักษณะ คือ คุณภาพเนื้อหาวิชา วิธีการสอน ทักษะในการกำหนดรูปแบบการเรียนการสอน (2) งานวิจัยและสร้างสรรค์ต่าง ๆ (3) งานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย (4) งานบริการ ได้แก่ การร่วมเป็นคณะกรรมการ การมีส่วนร่วมในการจัดประชุม สัมมนาทางวิชาการ และ (5) งานภารกิจอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การเป็นที่เล็งดูแลนิติพิงงาน การให้คำปรึกษาทางวิชาการและวิชาชีพ

แนวคิดของทักเกอร์ เกี่ยวกับสิ่งที่จะประเมินนี้สอดคล้องกับแนวคิดของสตริฟและเซนทรา โดยสตริฟ (Stroup, 1983 : 51-53) เห็นว่าสิ่งที่จะต้องนำมาประเมิน คือ การสอน การวิจัย การบริการ ส่วนเซนทรา (Centra, 1982 : 120-134) เห็นว่า สิ่งที่จะต้องนำมาประเมินคือ การสอน การวิจัย การให้คำปรึกษาแนะนำ และการให้บริการแก่สังคมและชุมชน

ค. ผู้ประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ ทักเกอร์อ้างผลการวิจัยของเซนทรา (1981 : 4-6) ว่า หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลที่ควรใช้ในการประเมินอาจารย์มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การให้นักศึกษาประเมินอย่างเป็นระบบ การให้เพื่อนอาจารย์ประเมิน การให้คณะกรรมการประเมิน การประเมินตนเอง และการให้นักศึกษาประเมินอย่างไม่เป็นทางการ สิ่งที่สำคัญ ก็คือ อาจารย์ทุกคนมีสิทธิ์จะทราบว่าใครเป็นผู้ประเมิน มีกระบวนการและเกณฑ์ในการประเมินอย่างไร

ง. วิธีการประเมินของอาจารย์ มีหลายวิธีสรุปได้ดังนี้ วิธีแรกคือ การประเมินโดยวิธีต่าง ๆ และประเมินอย่างกว้าง ๆ ไม่แยกแยะกิจกรรมเพื่ออาชีพิจารณาว่าบุคคลใดมีคุณค่ามากกว่าบุคคลใด โดยนำมาจัดลำดับความสำคัญและให้คะแนนเป็น 4 ระดับ วิธีที่สอง เป็นการแยกประเมินกิจกรรมรายด้าน เช่น ด้านการสอน การบริการ แล้วนำค่าคะแนนแต่ละด้านมาเฉลี่ย วิธีที่สาม เป็นการให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของงานแต่ละอย่างตามความพยายามที่ลงไป วิธีที่สี่ เป็นการให้ค่าน้ำหนักความสำคัญของงานตามลำดับความสำคัญของภาควิชา เช่น อาจารย์ทำงานวิจัยมากกว่างานด้านอื่น ๆ วิธีที่ห้า เป็นการประเมินโดยใช้ระบบจุดหรือระบบคะแนน

จ. การนำผลการประเมินไปใช้ โดยนำไปใช้ในการขึ้นเงินเดือนแก่อาจารย์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาความดีความชอบ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบในการประเมินที่สำคัญ ได้แก่ ประการแรก คือ การทำความเข้าใจกับอาจารย์ในภาควิชาถึงสิ่งที่ภาควิชาคาดหวังจากงานที่ได้มอบหมายให้อาจารย์ทำ ประการที่สอง ได้แก่ การมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ประการที่สาม ได้แก่ การทำงานที่สมเหตุสมผล มีระบบการปรึกษาหารือที่ดี ประการที่สี่ ได้แก่ การมีวิธีการประเมินที่อาจารย์ยอมรับ ประการสุดท้าย ได้แก่ การที่มีการพูดคุยกันในเรื่องการปฏิบัติงานระหว่างอาจารย์และหัวหน้าภาควิชา

กล่าวโดยสรุป การบำรุงรักษาอาจารย์เป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารงานบุคคล กิจกรรมที่ภาควิชาต้องดำเนินการต่อไป คือ การพัฒนาอาจารย์ ซึ่งจะกล่าวต่อไป

ค) การพัฒนา ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ การจัดระบบข้อมูลอาจารย์ และการพัฒนาคณาจารย์ ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. การจัดระบบข้อมูลอาจารย์

การตัดสินใจที่ถูกต้องจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล การตัดสินใจที่ถูกต้องเกิดขึ้นได้จากการได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ทันสมัย และรวดเร็ว ดังนั้น ระบบข้อมูลบริหารงานบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 325) กล่าวว่า "ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารงานบุคคล หมายถึง ระบบข้อมูลที่จัดขึ้นอย่างเป็นระเบียบ เพื่อให้สามารถมีการเก็บบันทึก รวมทั้งการแยกแยะเพื่อการพิจารณาและวินิจฉัยปัญหา เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลต่าง ๆ สามารถสนับสนุนให้มีการตัดสินใจด้านบุคคลได้อย่างถูกต้อง ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารงานบุคคลที่ดีนั้น จะต้องอยู่ในหลักการที่จัดขึ้น โดยสามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ มีลักษณะครบถ้วน 5 ประการดังนี้ ประการแรก เป็นข้อมูลที่ใช้ได้ตลอดเวลา (Timely) ประการที่สอง มีความถูกต้อง (accurate) ประการที่สาม มีคุณค่า (concise) ประการที่สี่ ตรงกับความต้องการใช้ (relevant) ประการสุดท้าย มีความพร้อมสมบูรณ์ (complete) ซึ่งคาสเตเตอร์ (Castetter, 1992 : 505-513) กล่าวว่า สิ่งที่จะต้องพิจารณาเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารการบริหารงานบุคคล มีดังนี้

1.1 แหล่งที่มาของข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ คำพูด ลายลักษณ์อักษร
รูปภาพ

1.2 ขอบเขตของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งครอบคลุมในเรื่องการวางแผนกำลังคน การเจรจาต่อรอง การสรรหา การคัดเลือก การมุ่งใจเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา การตอบแทน ความยุติธรรม การให้บริการต่อเนื่อง

1.3 เกณฑ์การยอมรับข้อมูล ซึ่งครอบคลุมในเรื่องความมุ่งหมาย คุณค่า ความเกี่ยวข้อง ความสมบูรณ์ การประหยัด ความเที่ยงตรง ความน่าเชื่อถือ ความเหมาะสมกับเวลาและความถูกต้อง

1.4 ระบบการเก็บข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ การจัดเก็บโดยใช้คน คอมพิวเตอร์ และไมโครฟิล์ม

สำหรับในภาควิชา นั้น ระบบข้อมูลอาจารย์เป็นสิ่งสำคัญต่อการวางแผนกำลังคน การคัดเลือก และการพัฒนาอาจารย์ ซึ่ง ทักเกอร์ (1984 : 72) กล่าวว่า ภาควิชาจะต้องพัฒนาและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจและความเชี่ยวชาญของอาจารย์แต่ละคน เพื่อจะได้ทราบอย่างชัดเจนเกี่ยวกับอัตรากำลังอาจารย์ที่มีอยู่ ซึ่ง ธนวรรณ จันทรตันไพมูลย์ (2524 : 27-30) กล่าวว่า ในการสร้างระบบสารสนเทศของภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีข้อมูล 3 ส่วนใหญ่ ๆ ดังนี้

- 1) ข้อมูลประวัติบุคคล ได้แก่ ข้อมูลส่วนตัว เงินเดือน การลา การได้รับโทษ การสอบสวน และประวัติการศึกษา
- 2) ข้อมูลเกี่ยวกับภาระงานอาจารย์ ได้แก่ ภาระงานสอน งานควบคุมวิทยานิพนธ์ โครงการงานวิจัย งานเขียนทางวิชาการ งานกรรมการ งานอาจารย์ที่ปรึกษา งานบริการสังคม
- 3) ข้อมูลเกี่ยวกับภาระงานบริการทางวิชาการ/ธุรการ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน ปริมาณงาน หน่วยที่ใช้วัดปริมาณและเวลาที่ใช้ ตลอดจนวันเริ่มต้นและวันสิ้นสุดของการทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้น

ตามหลักทฤษฎีนี้ คาสเตเตอร์ (Castetter, 1992 : 513-529) แบ่งกระบวนการจัดระบบข้อมูลออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) **ขั้นการวิเคราะห์ (Diagnosis)** ประเด็นสำคัญ คือ ความถูกต้องของข้อมูล ความจำเป็น และความใหม่ของข้อมูล รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างระบบขนาดโครงสร้าง เป้าหมาย ปริมาณ และคุณภาพของข่าวสารที่จำเป็นต่อการดำเนินงานและการวางแผน
- 2) **ขั้นเตรียมการ (Preparation)** ในขั้นตอนนี้จะเป็นการแปลความที่รวบรวมได้จาก การวิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจวางแผนการปฏิบัติ สิ่งสำคัญคือการปรับปรุงเพิ่มเติมข่าวสารที่จำเป็นและการทำลายข่าวสารที่ซ้ำซ้อนไม่จำเป็น มีศูนย์กลางรวบรวมข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะรวบรวมข่าวในแต่ละส่วนตามขอบเขตของข้อมูลข่าวสาร
- 3) **วิธีการ (Implementation)** เมื่อได้กำหนดชนิดของข่าวสารที่ต้องการและทบทวนแหล่งของข้อมูลต่าง ๆ ตามกฎเกณฑ์ที่ยอมรับได้แล้วจะต้องดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ การระบุลักษณะของข่าวสาร เพื่อประโยชน์ในการใช้ข่าว เก็บข่าว ค้นหาข่าว

และติดต่อสื่อสาร การได้ข่าวสาร เพื่อประโยชน์ในการวางแผนและควบคุมข่าว การกลั่นกรอง เพื่อแปรข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ การวางแผน การดำเนินงานและการควบคุม การเก็บ จะเก็บข้อมูลด้วยเครื่องมืออะไร การค้นหา มีวิธีการอย่างไรในการนำข้อมูลออกมาใช้ การเผยแพร่ข่าวสาร จะใช้วิธีใดในการเผยแพร่ การป้องกัน ข้อมูลบางประเภทเป็นความลับจึง ต้องป้องกัน การสื่อสาร จะใช้วิธีใดในการสื่อสาร และประการสุดท้าย การบูรณาการ ได้แก่ การเชื่อมระบบย่อย ๆ ของข่าวสารเข้าด้วยกัน เช่น โปรแกรมการศึกษา นักศึกษา การวางแผน เป็นต้น

4) การประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับ (Evaluation and Feedback) เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าระบบหรือส่วนย่อย ๆ ในองค์การประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ ซึ่งจะพิจารณาจากประสิทธิภาพของระบบในปัจจุบัน โดยพิจารณาว่าระบบได้จัดหาข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการดำเนินงานบุคลากรเพียงพอหรือไม่ มีส่วน วนที่ต้องรักษาหรือขยายให้ดีขึ้น มีการบันทึกและรายงานเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแต่ละวัน หรือไม่ ภายหลังการประเมินจะทราบว่าระบบที่ทาอยู่มีข้อดีหรือข้อเสียอย่างไร ซึ่งจะกลับไป พิจารณาปรับปรุงในขั้นเตรียมการ

2) การพัฒนาบุคลากร (Faculty Development)

คาสเตเตอร์ (Castetter, 1992 : 221) กล่าวถึง ธรรมชาติและขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากรว่า "การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่เด่นที่สุดใน กระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับความผูกพัน" การยอมรับไว้ การ ปรับปรุงคุณภาพและปริมาณของสมาชิกในองค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องแก้ ปัญหาและทำให้เป้าประสงค์ขององค์การบรรลุผล กระบวนการพัฒนาบุคลากรจะ เชื่อมโยงกับ การวางแผนกำลังคน ซึ่งจะวางแผนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมในเรื่อง

1. การปรับปรุงการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ดำรงตำแหน่ง
2. การพัฒนาทักษะต่าง ๆ ของบุคลากรที่คัดเลือกไว้
3. การเลื่อนตำแหน่งด้วยการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคนเพื่อ

ให้เกิดความพอใจและตอบสนองความต้องการของบุคลากร

แนวคิดนี้สอดคล้องกับ กฤษณา ชูติมา (ใน ไพฑูรย์ สีนลาร์ตน์, บรรณาธิการ, 2524 : 137-138) ซึ่งอธิบายความหมายของกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์ไว้อย่างครอบคลุมว่า "เป็นกระบวนการที่เป็นระบบซึ่งเกี่ยวข้องกับความประสงค์และความสนใจของอาจารย์แต่ละคนในอันที่จะก้าวหน้าในงานและอาชีพ รวมทั้งความประสงค์ของสถาบันที่จะส่งเสริมงานวิชาการ ทั้งนี้ โดยจัดกิจกรรมให้ความประสงค์ทั้งสองฝ่ายสอดคล้องกันและ บังเกิดผลอันเป็นที่พึงพอใจด้วยกัน"

ทักเกอร์ (Tucker, 1984 : 126-127) กล่าวถึงการพัฒนาคณาจารย์ในภาควิชาโดยทั่วไปว่าจะเน้นที่การสอน ในขณะที่บทบาทของอาจารย์มหาวิทยาลัยมีเพียงการสอน แต่จะครอบคลุมไปถึงการทำหน้าที่วิจัย พัฒนาหลักสูตร เผยแพร่ความรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้บริการแก่สังคม และบางครั้งทางด้านบริหาร ดังนั้นกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์จึงควรเป็นสิ่งที่ช่วยให้อาจารย์ได้แสวงหาความรู้ ได้รับความรู้ ทักษะและทัศนคติเพื่อประสิทธิภาพในการประกอบภารกิจของอาจารย์ อีกทั้งช่วยให้อาจารย์ได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง มุ่งพัฒนาตนเองเป็นสำคัญ ทักเกอร์ได้อ้างถึงบราวและแฮงเกอร์ (Brown and Hanger, 1984 : 202-206) ซึ่งเน้นการพัฒนาตนเองของอาจารย์ โดยได้เสนอกิจกรรมที่อาจารย์จะใช้พัฒนาสมรรถภาพของตนเองไว้หลายประการ ดังนี้

1. การพัฒนาประสบการณ์ใหม่ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนหรือการลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Exchanges and Subbaticals) และการมอบหมายงานพิเศษในตำแหน่งบริหาร (Special assignments in administrative posts)
2. การพัฒนาความเชี่ยวชาญ (Development of Expertices) ได้แก่ การฝึกอบรมด้านวิจัย และการพัฒนางานสนับสนุนการสอน
3. การพัฒนาการเรียนการสอน (Instructional development) โดยพัฒนาสิ่งต่อไปนี้ เทคนิคและสื่อการสอนใหม่ ๆ ทักษะใหม่ ๆ และความรู้เกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร ประสบการณ์สอนใหม่ ๆ และพัฒนาการประเมินผล
4. การบริการ (Service) ได้แก่ การให้คำแนะนำและปรึกษาหารือ การมีปฏิสัมพันธ์กับนิสิต การมีส่วนร่วมในชุมชน และงานสำหรับคณะ มหาวิทยาลัย

5. การพัฒนาตนเอง (Personel Development) ได้แก่ การพัฒนาความรู้ความสามารถของตน การพัฒนาประสบการณ์ทางวัฒนธรรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาสุขภาพ

ทศกัณฐ์มีความเห็นว่า หัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ ซึ่งเห็นความจำเป็นในการจัดทำโครงการพัฒนาคณาจารย์ในภาควิชา ควรจะวิเคราะห์ในเรื่องต่อไปนี้ เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับความต้องการและทิศทางของภาควิชา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางโครงการและการดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ (Tucker, 1984 : 133)

1) มีแนวโน้มสำคัญ ๆ อะไรบ้างที่จะส่งผลต่อภาควิชาภายใน 5-10 ปีข้างหน้า

2) ภาควิชาควรจัดการกับแนวโน้มนี้อย่างไร

3) อาจารย์จะช่วยภาควิชาในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างไร

4) อาจารย์แต่ละท่านต้องการจัดวิธีการทำงานและชีวิตในที่ทำงานในช่วง 5-10 ปีนี้ได้อย่างไร

5) หัวหน้าภาควิชาจะช่วยอาจารย์แต่ละท่านให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานและอาชีพ ตลอดจนช่วยให้ภาควิชาดำเนินงานด้วยความก้าวหน้ามั่นคงได้อย่างไร

ในการวางโครงการพัฒนาคณาจารย์นั้น นอกจากการวิเคราะห์แนวโน้มของท้องถิ่นและของประเทศที่มีผลต่องานของภาควิชาแล้ว ทศกัณฐ์ (Tucker, 1984: 133-136) กล่าวว่า ภาควิชาจะต้องพัฒนายุทธวิธีในการปรับเปลี่ยน โดยก่อนเริ่มกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์สิ่งสำคัญ 6 ประการที่ภาควิชาควรคำนึงถึงได้แก่

1) ความร่วมมือจากฝ่ายบริหารและอาจารย์ เป็นสิ่งที่ภาควิชาจะต้องพยายามทำให้เกิดขึ้น

2) ควรเริ่มต้นจากจุดเล็ก ๆ แต่ควรมุ่งถึงประโยชน์ที่มาก

3) เพื่อให้ได้กิจกรรมการพัฒนาที่ตรงกับความต้องการของอาจารย์ ภาควิชาควรร่วมมืออาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรม

4) รู้จักเลือกวิธีการที่เหมาะสม

5) ควรเริ่มต้นจากจุดที่คิดว่ามีโอกาสมากกว่า

6) พยายามผลักดันให้งานพัฒนาอาจารย์เป็นภารกิจของสถาบัน

โดยการพัฒนาอาจารย์อีกวิธีการหนึ่งดำเนินการได้โดยยึดเป้าหมายของภาควิชาเป็นหลัก การสำรวจแนวโน้มของท้องถิ่นจะบ่งชี้ถึงความต้องการทักษะ สมรรถภาพใหม่ ๆ ที่ตรงตามความจำเป็นในการพัฒนา ซึ่งจะช่วยให้ภาควิชาเข้าใจบทบาทของตนเอง ในการพัฒนาอาจารย์ ขณะเดียวกันความพร้อมในการเข้าร่วมโครงการ ก็เป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งก่อนลงมือพัฒนาอาจารย์ ภาควิชาควรมีการสำรวจกิจกรรม ความต้องการของอาจารย์ในการพัฒนา ซึ่งจะครอบคลุมกิจกรรมด้านการพัฒนาวิชาชีพ การพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาการบริการ (Tucker, 1984 : 137-139)

ในทางทฤษฎีนั้น คาสเตเตอร์ (Castetter, 1992 : 224-244) แบ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. วินิจฉัยความต้องการพัฒนา (Diagnosing) โดยพิจารณาใน 3 ลักษณะ คือ ความต้องการพัฒนาของระบบโดยรวม ความต้องการเฉพาะหน่วยงาน และ ความต้องการพัฒนาเฉพาะบุคคล

2. ออกแบบโครงการพัฒนา (Design of Development Plans) จะพิจารณาถึงนโยบายการพัฒนากุศลกร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยเป้าหมายขององค์กรจะกำหนดตำแหน่งและความรับผิดชอบต่าง ๆ ซึ่งจะทราบดีทราบ ว่า ทักษะ ความรู้ ความสามารถด้านใดที่องค์กรต้องการ เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

ในการออกแบบโครงการพัฒนานั้น จะต้องพิจารณาถึงระยะเวลาที่พัฒนาและการจัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบด้วย

3. การนำโครงการไปปฏิบัติ (Implementing Development Programs) เป็นการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเฉพาะอย่าง เช่น การตัดสินใจเลือกกิจกรรม ช่วงระยะเวลาสำหรับดำเนินการ กิจกรรม บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เงินที่จะใช้จ่าย สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

4. การประเมินผลโครงการพัฒนา (Evaluating the Personnel Programme) ในขั้นตอนนี้จะตั้งอยู่บนความมุ่งหวัง 3 ประการ คือ

4.1 ผู้เข้าร่วมในการพัฒนา (Participant Impact) จะได้รับผลในการพัฒนาอย่างไรบ้าง เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นอยู่เดิม

4.2 ตำแหน่งงาน (Position Impact) การปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมรับการพัฒนายังได้รับการปรับปรุงภายหลังจากที่เขาได้รับการพัฒนาแล้วให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือไม่

4.3 ระบบ (Organization Impact) ความพยายามในการพัฒนา จะต้องใช้หนทางใดและภายในขอบเขตใดจึงจะบรรลุเป้าหมายของระบบ

กล่าวได้ว่า การพัฒนาคณาจารย์เป็นขั้นตอนนี้สำคัญในการบริหารงานบุคคล กิจกรรมที่ภาควิชาจะต้องดำเนินการต่อไป คือ การออก ซึ่งจะกล่าวต่อไปนี้

ง) การออก ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การให้บริการต่อเนื่อง การวิเคราะห์งานและอัตรากำลังทดแทน

องค์การประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน จึงจำเป็นต้องบริหารงานบุคคลให้มีความมั่นคงและสม่ำเสมอในด้านจำนวน คุณภาพ และการจงใจ สำนึกเรื่องปัญหาคนเข้า คนอยู่ และคนออกจากงาน (จิต บุริโรตม, 2523 : 94) ดังนั้น องค์การจึงควรมีแผนงานที่ให้บริการแก่บุคลากร ทั้งที่ยังอยู่ในระบบและที่กำลังจะออกหรือออกจากระบบไป

คาสเตทเตอร์ (Castetter, 1992 : 472-492) ได้กำหนดเป้าประสงค์ของแผนงานที่ให้บริการแก่บุคลากร โดยมุ่งให้บริการแก่บุคลากร 2 กลุ่ม กิจกรรมกลุ่มแรกจะเกี่ยวข้องกับบริการด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนย้ายบุคลากร กิจกรรมกลุ่มที่สองจะมุ่งที่สมาชิกที่จะออกจากระบบงาน ไม่ว่าออกด้วยเหตุผลใดก็ตาม เรียกกระบวนการนี้ว่า การให้บริการต่อเนื่องแก่บุคลากร (Continuity of Personnel Service)

ก) การบริการภายในระบบงาน จะเกี่ยวข้องกับ

1. การขาดงานและการหยุดปฏิบัติหน้าที่ โดยแผนงานนี้เป็นเรื่องของจำนวนวันลาที่ยอมให้ลาในแต่ละปี การจัดทาระเบียบสะสม จำนวนวันขาด วันลา
2. แนวทางการบริหารแผนงานการลาและการขาดปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อหาทางลดวันลา ลดจำนวนบุคลากรที่ลาในกรณีที่ไม่ใช่เป็นการลาป่วย จัดให้มีการคุ้มครองและความปลอดภัยแก่การศึกษา อันเป็นผลมาจากการขาดการสอนของอาจารย์ จัดผู้รับผิดชอบในการแจ้งแนวปฏิบัติเรื่องการลาให้บุคลากรทราบ และตรวจสอบข้อมูลหลักฐานรายงานต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องมี

ข) การให้บริการผู้ที่กำลังจะออกจากระบบงาน ได้แก่ การลาออก การใส่บุคลากรออก การปฏิบัติงานไม่ได้ การเกษียณอายุ การตายของบุคลากร โดยคาสเตเตอร์ (Castetter, 1992 : 493-501) กล่าวถึง กิจกรรมที่องค์การควรปฏิบัติเป็นการบริการแก่บุคลากรซึ่งกำลังจะออกจากระบบไว้ดังนี้

1. พิจารณาว่าบุคลากรที่ทุพพลภาพทางร่างกายจนไม่สามารถทำงานตามที่มอบหมายได้นั้น เป็นเพราะการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วย
2. กำหนดระยะเวลาสำหรับบุคลากรที่ทุพพลภาพที่จะได้รับค่าจ้างต่อไปตามความเหมาะสมของสาเหตุที่ทำให้ทุพพลภาพ
3. วางตัวบุคคลดังกล่าวในตำแหน่งเสียใหม่
4. กำหนดเงื่อนไขการบรรเทาผลกระทบทางการเงิน โดยการจัดการว่าจ้างผู้ทุพพลภาพด้วยเงินที่น้อยกว่าเดิม หรือจัดเงินช่วยเหลือ

สำหรับการออกของบุคลากรมีหลายกรณีด้วยกัน เช่น การโอนย้าย การลาออก การเจ็บป่วย การให้ออกชั่วคราว การไล่ออก การเกษียณอายุ และการตาย เป็นต้น

1. การโอนการย้าย (Transfer) เกิดขึ้นเพราะความต้องการขององค์การหรือตัวบุคคล เป็นการแต่งตั้งให้บุคลากรทำหน้าที่ใหม่ที่มีเงินเดือน สถานภาพ และความรับผิดชอบเท่าเดิมหรืออาจเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย เป็นการเปลี่ยนแปลงงานแน่นอน เหตุผลของการโอนการย้ายเกิดจากองค์การและบุคลากร โดยเหตุผลขององค์การนั้น เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงปริมาณการผลิต มีการเปลี่ยนแปลงในองค์การ มีการเพิ่มหรือลดหน่วยงานหลักและ



มีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ส่วนเหตุผลของบุคลากร เกิดจากไม่ชอบสภาพที่ทำงาน และหน่วยงานอื่นมีความก้าวหน้ากว่า

2. การลาออก (Resignation) เกิดจากเหตุผลของบุคลากร เองมากกว่าขององค์กร โดยเหตุที่ลาออกอาจเพราะไม่มีโอกาสที่จะได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น เจ็บไข้ได้ป่วย ไม่มีโอกาสได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งเป็นเหตุผลที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ มีบางกรณีที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เช่น เกี่ยวกับความไม่พอใจสภาพการทำงาน การนิเทศงานไม่ดี ซึ่งองค์กรควรจะต้องพิจารณา เพราะการลาออกย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรมากเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการสรรหา การพัฒนา และการนำเข้าสู่หน่วยงาน ตลอดจนความไม่ต่อเนื่องในกระบวนการทำงาน กิจกรรมที่สำคัญซึ่งควรปฏิบัติเมื่อมีบุคลากรลาออกคือ

2.1 สัมภาษณ์เพื่อหาเหตุผลของการลาออก

2.2 วิเคราะห์จำนวนเกี่ยวกับอัตราการออก ตามอายุ

หน่วยงาน และตำแหน่ง

2.3 เปรียบเทียบระหว่างผู้ลาออก

3. การออกจากงานเพราะเจ็บป่วย (Disability) บุคลากรที่เจ็บป่วยไม่สามารถทำงานได้เกินเวลาที่กำหนด ถือว่าเป็นปัญหาเกี่ยวกับการให้พ้นจากงาน กิจกรรมสำคัญที่องค์กรต้องทำ ได้แก่

3.1 การพิจารณาว่าใครบ้างที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ เนื่องจากความเจ็บป่วยหรือได้รับบาดเจ็บ

3.2 กำหนดระยะเวลาที่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ แต่ยังคงได้รับเงินเดือน

3.3 กำหนดเวลาในการกลับเข้าทำงาน

3.4 กำหนดเงื่อนไขในการบรรเทาผลกระทบทางการเงิน

4. การให้ออกชั่วคราว (Lay off) ซึ่งอาจเกิดจากโครงการที่ดำเนินอยู่เสร็จสิ้นลง องค์กรมีปัญหาทางการเงิน องค์กรมีการปรับปรุงรูปแบบหรือระบบใหม่ วิชาเทคโนโลยีใหม่ทำให้ต้องการคนน้อยลง ในกรณีเช่นนี้จำเป็นต้องมีเกณฑ์การให้ออกชั่วคราวที่เป็นระบบและยุติธรรม ซึ่งองค์กรต้องตัดสินใจล่วงหน้าและแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับระยะเวลา ผลประโยชน์การปฏิบัติงาน ค่าสั่งให้ออกชั่วคราวและการกลับเข้าทำงาน

5. การไล่ออก (Dismissal) เป็นการจัดการกับบุคลากรที่ไม่เหมาะสม ซึ่งองค์การควรป้องกันมิให้เกิดการไล่ออก โดยเริ่มตั้งแต่การให้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการเลือกสรรบุคลากรที่เหมาะสม การประเมินค่าความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ดีกว่าเป็นขั้นตอนสำคัญในการป้องกันการต้องไล่ออก โดยการประเมินจะมี 2 ลักษณะคือ ประการแรก การประเมินผลต่อเนื่อง เพื่อหาจุดดีและจุดอ่อนจะได้นำมาดำเนินการแก้ไข การบันทึกการปฏิบัติงานที่ไม่น่าพอใจเป็นสิ่งจำเป็น เพราะเป็นหลักฐานในการยืนยันเพื่อพิจารณาไล่ออก ประการที่สอง การประเมินเหตุผลในการไล่ออก โดยจะประเมินจากการปฏิบัติงาน ในการไล่ออกมีขั้นตอนที่พึงกระทำ 2 ขั้นตอน ได้แก่

ก. ขั้นตอนก่อนการไล่ออก เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผลตามความมุ่งหมายและป้องกันมิให้ต้องใช้วิธีการไล่ออกเพราะสาเหตุจากการปฏิบัติงานผิดพลาดผลงานไม่น่าพึงพอใจ ประพฤติผิด วางตัวบุคลากรผิดพลาด ตลอดจนปัญหาความสัมพันธ์กับบุคลากรอื่น โดยต้องสร้างกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และแจ้งให้บุคลากรทราบและเข้าใจ กิจกรรมที่พึงปฏิบัติก่อนการไล่ออกมีดังนี้

(1) ทบทวนการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กำลังพิจารณาจะไล่ออก แล้วตักเตือนก่อน

(2) เตรียมเหตุผลของการไล่ออก

(3) เตือนเป็นลายลักษณ์อักษร สัมภาษณ์ หรืออาจหาทางวางตัวบุคคลใหม่ ผูกอบรมใหม่ และให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานตามระเบียบวินัย

(4) รมัดระวางเอกสาร หลักฐาน และกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องระหว่างระบบงานกับบุคลากร ก่อนที่จะดำเนินการไล่ออก

(5) ถ้ากระบวนการก่อนการดำเนินการไล่ออกออกไม่ประสบผลสำเร็จ ให้นำเสนอฝ่ายบริหารกลาง เพื่อทบทวนและหากฝ่ายบริหารกลางรับรอง ก็ดำเนินการสุดท้ายคือไล่ออก

ข. ขั้นตอนไล่ออก กระบวนการไล่ออกมีข้อพึงปฏิบัติดังนี้

(1) ข้อกล่าวหา ต้องกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร ระบุสาเหตุของการไล่ออกอย่างชัดเจน และลงชื่อผู้มีอำนาจในการสั่งไล่ออก

(2) การแจ้งให้ผู้ที่将被ไล่ออกทราบ โดยแจ้งอย่างเป็นทางการและเป็นลายลักษณ์อักษร ระบุเหตุผลต่าง ๆ

6. เกษียณอายุ ในวงการศึกษาคงต้องแข่งขันด้านกำลังคนกับวงการธุรกิจอุตสาหกรรมนั้น หากคาดหวังที่จะสรรหาและรักษามูลค่าที่มีคุณภาพดีไว้ก็ไม่ควรจะละเลยการเตรียมแผนการเกษียณอายุและการจัดหาเงินช่วยเหลือ เพื่อให้บุคลากรมีความประทับใจและพอใจที่จะประกอบอาชีพในวงการศึกษ

จุดประสงค์ของระบบการเกษียณอายุนั้น ก็เพื่อทำให้สมาชิกขององค์การได้มีชีวิตอยู่ด้วยความสุข ความพอใจ และมีความปลอดภัยตลอดจนระยะเวลาของชีวิตที่เหลืออยู่ เป็นการจัดการด้านสุขภาพอนามัยและความสุขแก่บุคลากรที่จะออกจากระบบงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่การบริหารงานบุคคลไม่ควรละเลย โดยจะต้องรับผิดชอบอย่างน้อย 3 ประการ

1. ต้องจัดหาให้เกิดความแน่ใจว่าระบบการเกษียณอายุได้มีการวางแผนและดำเนินการใช้แผนนั้น เพื่อให้เกิดการประทับใจ ความพอใจ สอดคล้องกับการดึงบุคคลเข้ามาทำงาน การบำรุงรักษามูลค่าไว้ในระบบ

2. จัดหาให้มีบริการแนะแนวแก่บุคลากรทั้งก่อนและหลังการเกษียณอายุ

3. เชื่อมแผนการเกษียณอายุกับการปรับปรุงบุคลากรในระบบงาน ความรับผิดชอบ ประการนี้จะสัมพันธ์กับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในการที่จะเคลื่อนย้ายบุคลากรออกจากระบบ กิจกรรมที่จะต้องกระทำเมื่อบุคลากรเกษียณอายุ คือ

ก) ใช้วิธีต่าง ๆ ช่วยบุคลากรให้ปรับตัวจากการที่เคยทำงานกับไม่ได้ทำงานเมื่อครบเกษียณอายุ

ข) ใช้วิธีจูงใจบุคลากรให้แยกตัวออกจากระบบและสามารถเห็นความสุขและสวัสดิภาพของตนเมื่อครบเกษียณอายุ

7. การออกเนื่องจากการตาย องค์การจะต้องรับผิดชอบการออกเนื่องจากการตายของบุคลากร โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

7.1 รับผิดชอบในการรายงาน เพื่อให้บุคคลและองค์การที่เกี่ยวข้องทราบ รวมทั้งการพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์การ

7.2 รับผิดชอบที่จะเป็นตัวแทน โดยเป็นตัวแทนในกิจกรรมที่สำคัญ เช่น พิธีทางศาสนา เจ้าภาพพิธีสวดในงานศพ จัดข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ของการติดต่อหรือบริการต่าง ๆ ให้แก่ฝ่ายที่ต้องการ

7.3 รับผิดชอบเกี่ยวกับการเงิน แม้ว่าวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องเงินจะได้กำหนดไว้ก็ตาม แต่ก็อาจมีปัญหามาบางขั้นตอนที่เกี่ยวกับการออกจากระบบของผู้ตาย เช่น เงินเดือน เงินช่วยเหลือ บำเหน็จ บำนาญ

7.4 รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดบุคคลเข้าแทน โดยต้องพิจารณาถึงกระบวนการวางแผนบุคคลที่มุ่งเป็นแนวทางของตำแหน่งต่าง ๆ ที่ว่างลง

กล่าวได้ว่า การรับเข้า การบำรุงรักษา การพัฒนา และการออก เป็นกิจกรรมหลัก 4 ขั้นตอน ในการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะขาดขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งไม่ได้ เพราะจะส่งผลกระทบต่อ การเข้าและการออกของบุคลากร ดังจะกล่าวต่อไปในส่วนที่ 3

ส่วนที่ 3 การเข้า-การออกของอาจารย์มหาวิทยาลัย

สภาพการขาดแคลนอาจารย์ปัจจุบันเป็นปัญหาที่สำคัญในหลายมหาวิทยาลัย อันเป็นผลมาจากไม่สามารถสรรหาผู้มีคุณวุฒิ คุณสมบัติเหมาะสมมาเป็นอาจารย์ และไม่สามารถรักษาอาจารย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมไว้ในระบบ จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1) การรับเข้า

1.1 สถานภาพของอาจารย์ที่รับเข้า ในอดีตผู้ที่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยมักเริ่มต้นจากการเป็นนักศึกษาที่เรียนดีที่สุดในรุ่น ได้เกียรตินิยม การกำหนดคุณวุฒิ และคุณสมบัติของผู้ที่จะมาเป็นอาจารย์จึงค่อนข้างสูง ในขณะที่ปัจจุบันกลับพบว่าจากข้อมูลประมาณ 30 คณะใน 9 มหาวิทยาลัย ในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา มีจำนวนบัณฑิตเกียรตินิยมหรือที่มีแนวเรียนดีไม่ถึงร้อยละ 5 ที่เลือกประกอบอาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย (สิริลักษณ์ คอมนตร์, 2532 : 33-35)

1.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับเข้า พบว่า ความมั่นคงในอาชีพและความรักชอบวิชาการเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการดึงดูดให้มีผู้สนใจสมัครเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย ปัจจัยอีกประการหนึ่ง ได้แก่ ความต้องการในตลาดแรงงานภายนอกระบบราชการ

ซึ่งส่งผลให้ผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาที่ตลาดแรงงานต้องการมาก ไม่สนใจที่จะเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย (แสง รัตนมงคลมาส, 2524)

2) การออก

2.1 สถานภาพของผู้ออก พบว่า ผู้ลาออกส่วนใหญ่เป็นหญิง อยู่ในช่วงอายุ 26-40 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท โดยสาขาที่ลาออกสูงสุด คือ สาขาแพทยศาสตร์ พยาบาลศาสตร์ เกษศาสตร์ ทันตแพทยศาสตร์ รองลงมา คือ วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ อันดับ 3 คือ สถิติ คอมพิวเตอร์ เศรษฐศาสตร์ พาณิชยศาสตร์และการบัญชี และบริหารธุรกิจ ผู้ลาออกส่วนใหญ่ทำงานมาแล้ว 3-6 ปี และส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ระดับ 4 (จีระ หงส์ลดารมภ์, 2536 : อ่างใน ทวีชัย บุญเติม, 2536 : 10)

2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการออก พบว่า เกี่ยวข้องปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ประการแรกเป็นปัจจัยภายนอกระบบราชการ ได้แก่ ค่านิยมที่เสื่อมถอยในการประกอบอาชีพ อาจารย์มหาวิทยาลัยกับสาขาวิชาที่ตลาดแรงงานต้องการ กล่าวคือ สาขาวิชาที่มีโอกาสในตลาดแรงงานสูงและมีความเป็นอิสระในวิชาชีพ ได้แก่ สาขาแพทยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ และบริหารธุรกิจ (แสง รัตนมงคลมาส, 2524; จีระ หงส์ลดารมภ์; ในทวีชัย บุญเติม, 2536) ประการที่สอง เป็นปัจจัยภายในระบบราชการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ได้แก่ เงินเดือนน้อย สวัสดิการไม่ดี ไม่มีความก้าวหน้าในการทำงาน และการมีความขัดแย้งในองค์กร

3) มาตรการในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนอาจารย์

จากสภาพปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ ดังนั้น ในวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2532 คณะรัฐมนตรีจึงมอบหมายให้ทบวงมหาวิทยาลัยศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งทบวงมหาวิทยาลัยโดยคณะกรรมการทบวงมหาวิทยาลัย ได้ตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่ง ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ เรียกว่า คณะอนุกรรมการพิจารณาปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในสถาบันการศึกษา โดยมีหน้าที่พิจารณาปัญหาและหาแนวทางแก้ไขตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ตามโครงการแก้ไขปัญหาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของโครงการ 4 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อกำหนดมาตรการในการเตรียมผู้ที่จะมาเป็นอาจารย์
2. เพื่อกำหนดมาตรการในการเตรียมบุคลากรที่มีความพร้อมในเชิงคุณภาพ คือ มีความรู้และคุณธรรม
3. เพื่อกำหนดมาตรการในการพัฒนาขวัญและกำลังใจของอาจารย์
4. เพื่อเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรม และเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพอาจารย์

จากวัตถุประสงค์นำไปสู่การกำหนดเป้าหมาย 2 ประการ ดังนี้

- 1) เป้าหมายในการสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถเป็นอาจารย์ โดยมี
 - การกำหนดมาตรการย่อย 2 ประการ คือ
 - 1.1 โครงการส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษเป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรที่มีใจรักในวิชาชีพอาจารย์ให้ได้รับการเสริมสร้างให้มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพอาจารย์ และมีความพร้อมและตระหนักถึงภาระหน้าที่ของการเป็นอาจารย์ที่ดี โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะรับทุนการศึกษาไว้ 3 ระดับ คือ นักเรียนในระดับมัธยมปลาย นิสิตนักศึกษาในระดับปี 1 และนิสิตนักศึกษาในระดับปี 3 วิธีดำเนินการนั้นจะจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาคณะหนึ่งเพื่อกำหนดนโยบาย หลักการ และวิธีการในการจัดสรรทุน และโควตาในแต่ละสาขาตามความเหมาะสม
 - 1.2 มาตรการจ้างผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษเป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นมาตรการเร่งด่วนที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาคณาจารย์ โดยกำหนดเป็นระเบียบทบวงมหาวิทยาลัยว่าด้วยการจ้างผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษเป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พ.ศ. 2533 โดยจะจ้างผู้มีคุณวุฒิปริญญาโท ในสาขาวิชาที่ขาดแคลน มีประสบการณ์สอนและวิจัยไม่น้อยกว่า 5 ปี จ้างผู้มีคุณวุฒิปริญญาเอกในสาขาวิชาที่ขาดแคลน และมีประสบการณ์วิจัยไม่น้อยกว่า 2 ปี และจ้างผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษที่ แม้จะไม่มีวุฒิปริญญาโท

ปริญญาเอก แต่มีประสบการณ์พิเศษ โดยทั้ง 3 กรณีอาจเป็นผู้ที่ทำงานในภาคเอกชน ทำงานอยู่ต่างประเทศหรือชาวต่างประเทศที่ประสงค์จะมาทำงานในไทย และผู้ที่เกษียณอายุราชการไปแล้ว แต่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการ โดยต้องมีอายุไม่เกิน 65 ปี และจ้างต่อเนื่องได้ไม่เกิน 5 ปี ระเบียบนี้เปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษขอตำแหน่งทางวิชาการได้ ระเบียบนี้เริ่มใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2533 เป็นต้นไป

1.3 มาตรการให้ผู้เกษียณอายุราชการอยู่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

โดยกำหนดเป็นระเบียบทบวงมหาวิทยาลัย และเริ่มใช้เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2533 คุณสมบัติของผู้เกษียณอายุราชการที่จะได้รับการคัดเลือกมีดังนี้ เคยดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์หรือเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีผลงานเทียบเท่า เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการ และเป็นสาขาวิชาที่ขาดแคลน ประการสุดท้ายคือมีสุขภาพแข็งแรง ในการจ้างนี้กำหนดวาระไว้ไม่เกิน 3 ปี และต้องมีอายุไม่เกิน 65 ปี มีสิทธิได้รับการพิจารณาเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

2) เป้าหมายในการรักษาและพัฒนาอาจารย์ที่มีอยู่ในสถาบันการศึกษา

เพื่อเสริมขวัญและกำลังใจให้แก่อาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถ โดยกำหนดเป็นมาตรการเสริมรายได้ (Income Supplements) เพื่อช่วยค่าครองชีพแก่อาจารย์ให้มีขวัญ กำลังใจ โดยกำหนดเป็นมาตรการต่าง ๆ 3 มาตรการดังนี้

2.1 มาตรการในการกำหนดเงินสมนาคุณสำหรับอาจารย์ในสาขาวิชาที่ขาดแคลน เริ่มใช้มาตรการนี้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ก่อน โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีภาระงานโดยเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 35 หน่วย

2.2 มาตรการให้บริการทางวิชาการเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทางวิชาการ เพื่อให้โอกาสแก่อาจารย์ในการเสริมสร้างประสบการณ์ ในการนำเอาความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน โดยจะต้องใช้เวลาไม่เกิน 1 วัน/สัปดาห์ และไม่เป็นการเสียหายต่องานประจำ

2.3 มาตรการปรับปรุงค่าสอนพิเศษในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อให้อัตราค่าสอนพิเศษสามารถเอื้อและดึงดูดใจอาจารย์ประจำและบุคคลภายนอกมากขึ้น โดยทบวงมหาวิทยาลัยจะต้องทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

ส่วนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบันยังไม่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารงานบุคคลของภาควิชาในด้านการรับเข้า การบำรุงรักษา การพัฒนา และการออก ผู้วิจัยจึงประสงค์จะทำการวิจัยโดยมุ่งวิเคราะห์สภาวะด้านการรับเข้า การบำรุงรักษา การพัฒนา และการออก รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและการนํามาตรการต่าง ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา โดยได้ค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

ก. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาควิชา พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นวิทยานิพนธ์ ยกเว้นงานวิจัยของ 1 พงษ์ยศ สีนลารัตน์ และคณะ (2523) อมรชัย ตันติเมธ และคนอื่น ๆ (2525) และรัศมี ภิวาลแทน (2532) ที่มาหาวิทยานิพนธ์ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ ประชากรส่วนใหญ่คือหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ ยกเว้นงานวิจัยของ ชูเกียรติ นพเกตุ และศรีอรุณ ฤทธิรงค์ ที่เพิ่มการศึกษาข้อมูลจาก อธิการบดี รองอธิการบดี ด้วย อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล เพิ่มการศึกษาข้อมูลจากคณบดี ซึ่งผู้วิจัยค้นคว้าและสรุปสาระสำคัญของงานวิจัย โดยแยกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1) งานวิจัยเกี่ยวกับภาควิชา หัวหน้าภาควิชาในสถาบันต่าง ๆ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2523) ทาวิจัยเรื่อง การบริหารงานของภาควิชา ในคณะครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล พบว่า ในด้านการสอน ภาควิชามีการปฏิบัติในระดับมากในเรื่องการจัดอาจารย์ผู้สอนตรงตามความถนัดและความสนใจของอาจารย์ อาจารย์มีสิทธิเสรีภาพในการประเมินผลวิชาที่สอน ส่วนงานที่ปฏิบัติในระดับน้อย คือ การใช้วิธีสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุบุคคลมาเป็นอาจารย์ประจำภาควิชา ด้านการบริการวิชาการ ภาควิชาปฏิบัติในระดับน้อยเรื่อง การมีกลไกที่เหมาะสมในการพิจารณาอนุมัติให้อาจารย์ให้บริการวิชาการแก่สังคม และการนำบทบาทการให้บริการวิชาการของอาจารย์มาประกอบในการพิจารณาความดีความชอบ ด้านการทาบูรณาการศิลปวัฒนธรรม ภาควิชามีการปฏิบัติน้อยในด้านการนำบทบาทในการทาบูรณาการศิลปวัฒนธรรมของอาจารย์มาประกอบการพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ การดำรงตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชา ไม่ควรจำกัดเพศ และควรปฏิบัติงานในภาควิชาไม่น้อยกว่า 5 ปี มีวาระการดำรงตำแหน่ง 2 ปี

ศรีอรุณ ฤทธิรงค์ (2523) ทาวิจัยเรื่อง งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคกลาง พบว่า ผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ ต้องการให้หัวหน้าภาควิชาปฏิบัติงานด้านบริหารบุคลากรอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมากในด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมของอาจารย์ในภาควิชา งานโครงการสัมมนา ประชุม จัดงาน ตลอดจนการพิจารณาคัดเลือกอาจารย์ประชุม สัมมนา จัดงานภายนอกมหาวิทยาลัย รวมทั้งการเสนอขออัตรากำลังอาจารย์ สรุปรคือ เกี่ยวข้องกับการสรรหา การบำรุงรักษา การพัฒนา ซึ่งเมื่อพิจารณาผลการวิจัยมากกำหนดลักษณะงานในหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา (Job Description) พบว่า งานด้านบริหารบุคลากรของหัวหน้าภาควิชาครอบคลุมเรื่อง การวางแผนกำลังคน การพิจารณาความดีความชอบ การส่งเสริมให้อาจารย์ไปหาความรู้เพิ่มเติม การประชุมอาจารย์อย่างสม่ำเสมอ การมีส่วนร่วมในการขออัตรากำลัง และการคัดเลือกอาจารย์ใหม่ การวางโครงการพัฒนาภาควิชา การมอบหมายงาน การสนับสนุนให้อาจารย์ช่วยงานในภาควิชาและอาจารย์อื่นในมหาวิทยาลัย

ชูเกียรติ นพเกตุ (2525) ทาวิจัยเรื่อง บทบาทของหัวหน้าภาควิชาพลศึกษาในวิทยาลัยครู ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่ต้องการของหัวหน้าภาควิชา คือ ควรเป็นผู้มีอายุระหว่าง 31-35 ปี มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์การสอน 3-5 ปี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยุติธรรมเป็นที่เชื่อถือของทุกคน มีความสามารถในการตัดสินใจ รู้จักแจกจ่ายงานให้ทุกคนรับผิดชอบ คุณอาจารย์ในภาควิชาได้ ขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสและกระตุ้นให้ทุกคนทำงานเต็มความสามารถ บทบาทด้านการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ ได้แก่ การติดต่อประสานงาน การนิเทศการสอน การติดตาม ประเมินผลการสอนของครู

บุญสิทธิ์ บัวบาน (2526) ทาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา กับบรรยากาศของภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมด้านกิจกรรมระดับปานกลาง และทำงานโดยไม่ได้วางแผนและแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบ และยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ มีบรรยากาศแบบปรึกษาหารือ แต่หัวหน้าภาควิชาที่มีความเข้าใจปัญหาของผู้ร่วมงานค่อนข้างน้อย การสื่อความหมายเพื่อให้เข้าใจเป้าหมายของภาควิชามีค่อนข้างน้อย มีลักษณะแบบเผด็จการแบบมีศิลป์

อัญชลีรัตน์ บุญชินวุฒิกุล (2530) ท้าวิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า สมรรถภาพที่สำคัญที่ควรฝึกอบรมให้แก่หัวหน้าภาควิชา คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์ ความสามารถในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติการ และคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาที่ควรพัฒนามีอยู่ 3 ด้านที่อยู่ในเกณฑ์มาก ตามความต้องการทั้งของคณบดี หัวหน้าภาควิชา และอาจารย์คือ ด้านความเป็นผู้นำเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ทักษะในการบริหารงานและด้านวิชาการ ตามลำดับ

เกาหงา ฉายากุล (2531) ท้าวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล พบว่า หัวหน้าภาควิชาทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการและผู้ประสานงาน ปัญหาและอุปสรรค คือ การที่ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชา ขาดประสบการณ์ในการทำงาน ขาดขวัญ กำลังใจในการทำงาน ไม่พึงพอใจในการดำรงตำแหน่ง

ไทย ทิพย์สุวรรณกุล (2534) ท้าวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาในครุศาสตร์ พบว่า เนื้อเรื่องงานการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ งานบริหารทั่วไป งานผลิตบัณฑิต งานวิจัยและผลผลิตทางวิชาการ งานบริการทางวิชาการ เรียงตามลำดับความสำคัญของเนื้อเรื่องดังนี้ การคัดเลือกอาจารย์ใหม่ การวางแผนดำเนินงานภาควิชาแต่ละปี การเปิดสอนแต่ละรายวิชา การพัฒนาหลักสูตรและการพัฒนารายวิชา สารสนเทศที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ มี 5 ด้าน คือ นิสิต นักศึกษา อาจารย์ หลักสูตรและรายวิชา การเงินและงบประมาณ อาคารสถานที่ โดยมีความสำคัญเรียงตามลำดับ คือ หลักสูตรและรายวิชาที่เปิดสอน รายวิชาที่เปิดสอนในแต่ละภาคการศึกษา งบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี งบประมาณที่ใช้จ่ายจริงในแต่ละปี จำนวนชั่วโมงที่เปิดสอนต่อสัปดาห์เฉลี่ยต่ออาจารย์ 1 คน การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาในครุศาสตร์มีเพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

บุญเลิศ กลางใจ (2537) ท้าวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความมีประสิทธิภาพของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูสหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์ เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสำรวจและแบบสอบถาม ประชากร ได้แก่ หัวหน้าภาควิชาจากวิทยาลัยครูในสหรัตนโกสินทร์ 6 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของภาควิชาขึ้นอยู่กับผลิตผล 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการ

สอน วิจัย ให้บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และผลงานสร้างสรรค์ของอาจารย์ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผลิตผลด้านการสอนสูงสุด ประสิทธิภาพของภาควิชาจะขึ้นอยู่กับปริมาณของผลิตผลด้านต่าง ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด สามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมของภาควิชาพบว่า ไม่มีจุดเน้นที่แน่นอนชัดเจน ไม่มีแผนที่ชัดเจนในการศึกษาอบรมดูงานซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาคณาจารย์ ส่งผลให้อาจารย์ปฏิบัติหน้าที่ไปตามภารกิจเรื่อย ๆ ผลิตผลด้านต่าง ๆ จึงไม่สูงเท่าที่ควร

2) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาควิชา หัวหน้าภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ไพฑูริย์ สีนลรัตน์ และคณะ (2521) ทาวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานแผนกวิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ ได้แก่ ปัญหาการพัฒนาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร และสภาพห้องทำงานของอาจารย์ ปัญหาที่สำคัญใน 3 กลุ่มสาขาวิชา ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากรและการพิจารณาความดีความชอบ โดยกลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์ เห็นว่า บุคลากรทำงานเป็นอิสระมากเกินไปขาดความสามัคคี ดังนั้น จึงควรมีการสัมมนาบ่อย ๆ ในแผนกและเปิดโอกาสให้บุคลากรไปดูงานที่อื่น ควรมีการปรับปรุงงานธุรการ กลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์-วิศวกรรมศาสตร์ ประสบปัญหาขาดบุคลากรทั้งฝ่ายวิชาการและธุรการ ขาดสวัสดิการที่ดี ขาดความสัมพันธ์ และขาดการประสานงานระหว่างอาจารย์ในหน่วยงานต่าง ๆ กลุ่มวิชามนุษยศาสตร์-สังคมศาสตร์ ประสบปัญหาจำนวนอาจารย์น้อยทำให้ต้องทำงานหนัก อีกทั้งอาจารย์ต้องไปทำงานส่วนกลางในมหาวิทยาลัย และเห็นว่าตำแหน่งหัวหน้าแผนกวิชาควรมีการหมุนเวียนเปลี่ยนกัน

อมรชัย ตันติเมธ และคนอื่น ๆ (2525) ทาวิจัยเรื่อง การบริหารภาควิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า งานที่หัวหน้าภาควิชารับผิดชอบมากที่สุด คือ งานบริหารและงานวิชาการ ประสบการณ์ด้านบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหัวหน้าภาควิชา และหัวหน้าภาควิชาควรมีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี

ติน ปรัชญพฤกษ์ (2527) ทาวิจัยเรื่อง หัวหน้าภาควิชา : ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคม เศรษฐกิจ และวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจและสัมฤทธิ์ผลของงาน : กรณีศึกษาที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าภาควิชาประสบปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลหลายประการ ได้แก่ ปัญหาเรื่องโครงสร้างและกระบวนการบริหาร และปัญหาด้านภารกิจของหัวหน้าภาควิชา

ปัญหาเกี่ยวกับงาน ได้แก่ อาจารย์ไม่ยอมปฏิบัติตามหน้าที่ หัวหน้าภาค วิชาต้องรับผิดชอบงานมากเกินไป อาจารย์ในภาควิชาไม่น้อยเกินไป อาจารย์มุ่งหวังแต่ ประโยชน์ส่วนตนมากไม่สนใจงานสอนและการบริการ

ปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ ความขัดแย้งภายใน ภาควิชา ปัญหาความร่วมมือของอาจารย์ในภาควิชา เช่น อาจารย์อาวุโสไม่ค่อยร่วมกิจกรรม ของภาควิชา

ปัญหาเกี่ยวกับตัวหัวหน้าภาควิชาเอง ได้แก่ ไม่มีเวลาให้กับการบริหาร และงานสอน ขาดโอกาสก้าวหน้าทางวิชาการในขณะดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาขาดเทคนิค และทักษะในการบริหาร มีความเครียด ติดประชุมนอกภาควิชาอยู่เสมอ

พิทยา บวรวัฒนา และคณะ (2534) ทาวิจัยเรื่อง การเพิ่มคุณภาพ และคุณค่าของตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ประสพปัญหาใน 4 ระดับ ได้แก่ ระดับเกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชา ระดับเกี่ยวกับการบริหารภายในภาควิชา ระดับ เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาควิชากับคณะ และระดับเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาควิชากับมหาวิทยาลัย แนวทางการแก้ไข คือ การเสริมสร้างความรู้สึกว่าตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา มีเกียรติ และให้ผลงานบริหารได้รับการพิจารณาในการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ และให้ได้ รับค่าตอบแทนของตำแหน่ง ส่วนปัญหาการบริหารงานภาควิชาควรแก้ไขโดยเน้นให้ความสำคัญ กับการปฏิบัติงานในภาควิชา โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร จัดให้มีการวางแผนกำลังคนทุกภาค วิชา จัดระบบงานให้อาจารย์มีโอกาสเพิ่มพูนรายได้ กำหนดกรอบการใช้อำนาจทางกฎหมาย ของหัวหน้าภาควิชา จัดระบบการพัฒนาคณากรอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง จัดให้มีการดูแล ปริมาณงานของอาจารย์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดระบบการสรรหาคณากรที่มี ประสิทธิภาพในระดับความสัมพันธ์ของภาควิชากับคณะ ให้หัวหน้าภาควิชา มีบทบาทร่วมกับคณบดี ในการพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ มีบทบาทในการสรรหาคณบดี ในระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาควิชากับมหาวิทยาลัย ควรมีแนวทางแก้ไขปัญหาคณะมหาวิทยาลัยควรเกื้อกูล ภาควิชา โดยในการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ควรใช้มุมมองของภาควิชาเป็นสำคัญ และเกื้อกูล ด้วยกฎระเบียบที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของภาควิชา

ข) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

ประณต นันทยะกุล (2513) ทาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย : ศึกษาโดยเฉพาะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยไม่มีอิสระในการดำเนินงาน การเลือกสรรบุคลากรไม่มีวิธีที่จะชักจูงคนมารับราชการ การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงและไม่เป็นไปตามระบบความสามารถ การบำรุงรักษาทำได้โดยการปรับปรุงระบบเงินเดือนให้เท่าเทียมเอกชน จัดระบบสวัสดิการให้ดีขึ้น ส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การทดลองปฏิบัติราชการควรปฏิบัติอย่างจริงจัง ปัญหามหาวิทยาลัยขาดอาจารย์ที่มีคุณวุฒิ แก้ไขโดยส่งเสริมให้อาจารย์ได้ศึกษาต่อ ปัญหาเงินเดือนต่ำแก้ไขโดยแยกระบบเงินเดือนใหม่ ให้นำบุคคลภายนอกมาดำรงตำแหน่งบริหาร การเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการควรถือเอาความรู้ความสามารถและผลงานวิจัยเป็นเกณฑ์และมหาวิทยาลัยควรออกจากระบบราชการ

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2529) ทาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคล : การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ โดยมุ่งศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคล ปัญหาและอุปสรรค ผลการวิจัยพบว่า ในด้านการได้มาซึ่งบุคคล สถาบันดำเนินการโดยปฏิบัติตามระเบียบที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดไว้เท่านั้น มีการบำรุงรักษาบุคคลแต่ไม่ได้จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร แต่มีการจัดกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์และความไม่พร้อมของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง การพัฒนาทำไม่ได้ทั่วถึง ขาดการประเมินผลหลังการพัฒนาแล้ว อาจารย์ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน สวัสดิการไม่พอเพียง การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน

เรืออากาศเอกสุภาวัฒน์ ศรีปาน (2531) ทาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนนายเรืออากาศ โดยมุ่งศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรคและแนวทางในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนนายเรืออากาศ เฉพาะบุคลากรในตำแหน่งอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนนายเรืออากาศมีโครงสร้างการบริหารงานบุคคลเป็นแบบราชการ มีการบังคับบัญชาเป็นขั้นตอน หน่วยงานเป็นอิสระจากกัน แต่ขาดการประสานงานที่ดี การคัดเลือกบุคลากรเน้นคนในก่อนทำให้ไม่ได้คนที่มีความสามารถอย่างแท้จริง กรรมการคัดเลือกขาดความเข้าใจลักษณะงานที่จะบรรจุบุคคล เพราะบางครั้งกรรมการไม่ได้มาจากหน่วยงานที่ต้องการ

บรรจุนุคคล การจัดตำแหน่งและชั้นยศมี 2 รูปแบบ คือ รูปแบบทางทหารและรูปแบบตำแหน่งวิชาการ โดยกำหนดความสำคัญอยู่ที่ชั้นยศซึ่งมีจำนวนและตำแหน่งคงที่ ส่งผลให้เลือกตำแหน่งได้ยาก ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบ การพัฒนาอาจารย์โดยตรง ส่วนใหญ่พัฒนาโดยเน้นการศึกษาต่อเป็นอันดับแรก ข้อเสนอแนะคือ ควรลดขั้นตอนการบังคับบัญชาให้น้อยลง และรวมหน่วยงานที่ปฏิบัติงานสอดคล้องไว้ด้วยกัน เพิ่มความมีอิสระในการสรรหาบุคคล เพิ่มการทดสอบทางการสอนในวิธีการสรรหาบุคคล และควรมีการจัดชั้นยศที่สอดคล้องกับจำนวนบุคคล และควรกำหนดค่าที่มีระบบการประเมินผลงานที่ได้มาตรฐานเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน

รัฐพล สถาปนพงษ์ (2534) ท้าวิจัยเรื่อง วิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร โดยใช้กรอบแนวคิดด้านการบริหารงานบุคคลของคาสเตเตอร์ (Castetter, 1981) เป็นรากฐานในการวิเคราะห์ พบว่า วิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร มีการจัดทำแผนกำลังคนเป็นรายปี เพื่อจัดกระบวนการเรียนการสอน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ดำเนินการโดยคณะกรรมการข้าราชการครู กรมอาชีวศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่มีบทบาทในการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินค่าบุคลากร ยังเป็นการประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษเพียงอย่างเดียว ไม่มีโครงการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรที่ทำอยู่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร การตอบแทนเน้นการตอบแทนด้วยเงิน บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในการปฏิบัติหน้าที่ แต่เรื่องสุขภาพและความปลอดภัยยังไม่ได้รับความสนใจ ข้าราชการที่จัดทำให้สถานที่ยังไม่เพียงพอ พฤติกรรมของผู้บริหารโดยส่วนรวมในการบริหารงานบุคคล 10 ด้าน ตามกรอบแนวคิดของคาสเตเตอร์ยังดำเนินการอยู่ในระดับน้อย

กฤติมา มังคลาภรณ์ (2535) ท้าวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยมุ่งศึกษาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน 7 แห่ง ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนมีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล 7 ด้านครบถ้วน ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหาการคัดเลือกบุคลากร การแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินการปฏิบัติงาน การอบรมและพัฒนาสวัสดิการ แต่ควรมีการปรับปรุงยกเว้นด้านการคัดเลือกซึ่งคืออยู่แล้ว ปัญหาในแต่ละกระบวนการ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรบุคคล พบว่า ไม่สามารถจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติหน้าที่แทนตำแหน่งที่ว่างลงได้ทันที สมควรมีการวางแผนทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม ด้านการสรรหา

แม้ว่าจะเผยแพร่ข่าวการรับสมัครในหน้าหนังสือพิมพ์ แต่ผู้มาสมัครก็มีจำนวนน้อย ด้านการแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน แม้ว่าจะมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติ แต่อาจารย์ต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง ไม่สามารถเริ่มปฏิบัติงานได้ทันที จึงควรจัดทำมีอาจารย์ที่เลี้ยง ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน อาจารย์มีความเห็นว่าวิธีการที่ใช้ประเมินยังไม่เหมาะสม แต่ในประเด็นของผู้ประเมินมีการประเมินอย่างยุติธรรม ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ล่วงหน้าว่าจะประเมินเรื่องอะไรบ้าง และควรกำหนดลักษณะงานของอาจารย์แล้วจึงประเมิน ด้านการอบรมและการพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนให้ความสำคัญกับเรื่องนี้และได้ดำเนินการอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่สอดคล้องกับแผนงานของสถาบันและความต้องการของคณาจารย์ เนื่องจากขาดความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่น เช่น แผนพัฒนาสถาบัน ด้านสวัสดิการ ควรมีการปรับปรุง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริการเพื่อความมั่นคงเรื่องบ้านอยู่ เป็นต้น

ค. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานบุคคล

การสรรหา

เทียนฉาย กิระนันท์ (2524) ท้าวิจัยเพื่อพัฒนาระบบและวิธีการบริหารงานบุคคล เน้นหนักเฉพาะการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ โดยศึกษากรณีตัวอย่างการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ในปีงบประมาณ 2523 ซึ่งมีผู้สมัครมากเป็นประวัติการณ์ พบว่า มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบและแผนล่วงหน้าตามหลักการบริหารงานบุคคลที่ดี โดยมีการจัดช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ในกระบวนการอย่างเหมาะสม มีการให้ข่าวสารการรับสมัครแก่กลุ่มประชากรเป้าหมายอย่างกว้างขวางเป็นการล่วงหน้า ตลอดจนการจัดระบบการสอบแข่งขันที่สามารถแจ้งผลการพิจารณาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จึงทำให้มีจำนวนผู้สมัครมาก การสื่อสารการรับสมัครเป็นจุดเด่นสำคัญยิ่งในการวางแผนและเตรียมการล่วงหน้าก่อนการรับสมัคร หากประสงค์จะให้ผู้สมัครจำนวนมาก การสื่อสารทางหนังสือพิมพ์รายวันน่าจะให้ประสิทธิภาพสูงสุด

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สุจิตรา ภักดีสงคราม (2528) ท้าวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของอาจารย์ เกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันผลิตครู โดยมุ่งศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ในสถาบันที่ผลิตครูที่มีการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ ได้แก่ มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ มหาวิทยาลัยเน้นการศึกษา และวิทยาลัยครู โดยเน้นการประเมินงานสอน งานวิจัย งานเขียนตำราและบทความทางวิชาการ งานบริหาร งานนิเทศการสอน และงานบริการทางวิชาการ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ในสถาบันผลิตครูเขตกรุงเทพมหานคร 8 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า จากลักษณะงานที่ประเมินแต่ละอย่าง บุคคลที่จะทำหน้าที่ประเมินต้องแตกต่างกันไปดังนี้ งานสอนควรรักษาให้นักศึกษาเป็นผู้ประเมิน งานเขียนตำรา บทความทางวิชาการ และงานวิจัยควรรักษาให้ผู้ทรงคุณวุฒิภายในสถาบันเป็นผู้ประเมิน งานบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเน้นการศึกษามีความเห็นควรรักษาหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ประเมิน ในขณะที่มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบและวิทยาลัยครูมีความเห็นควรรักษาบุคลากรภายนอกเป็นผู้ประเมิน ส่วนงานบริหารนั้นเป็นหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาในการประเมิน

การพัฒนาคณาจารย์

กรรณิกา พงษ์สนิท (2525) ท้าวิจัยเรื่อง การเสนอโครงการพัฒนาคณาจารย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมุ่งศึกษาความรู้และความต้องการของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เน้นเฉพาะการพัฒนาอาจารย์ด้านการเรียนการสอน พบว่า การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยทั่วไปมุ่งเน้นด้านการเรียนการสอน ซึ่งจัดดำเนินการประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติ การอภิปราย และการเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้อาจารย์มีความต้องการเสริมความรู้แตกต่างกัน ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญเรียงตามลำดับ คือ มหาวิทยาลัยไม่มีนโยบายที่แน่นอน ขาดงบประมาณ ขาดความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการดำเนินงาน ขาดการประสานงาน และการประชาสัมพันธ์ที่กระหว่างผู้จัดและผู้เข้าร่วมกิจกรรม

พัชรินทร์ จารุณโรจน์ (2526) ท้าวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความต้องการไม่แตกต่างกันในเรื่องการจัดกิจกรรมเสริมความรู้ด้านการสอนและการให้คำปรึกษาทางวิชาการ การวิจัย แต่งตำรา การเขียนบทความทางวิชาการ ตลอดจน การบริการชุมชนและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ส่วนเรื่องปัญหาอุปสรรคนั้น ผู้บริหารมีความเห็นว่าปัญหาคือการขาดบุคลากรที่รับผิดชอบเฉพาะ การขาดประสบการณ์ ส่วนอาจารย์มีความเห็นว่าเกิดจากการดำเนินงานไม่กว้างขวางครอบคลุมทุกเรื่อง และอธิบายไม่ชัดเจนพอ ความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน คือ ความต้องการให้จัดกิจกรรมเสริมความรู้ด้านการวิจัย แต่งตำรา และเขียนบทความทางวิชาการ ด้านปัญหาอุปสรรค ผู้บริหารและอาจารย์เห็นตรงกันตามลำดับดังนี้ การดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์ของสถาบันไม่กว้างขวางครอบคลุมทุกเรื่อง ขาดบุคลากรดำเนินงาน ขาดงบประมาณสนับสนุน และอธิบายของสถาบันไม่ชัดเจนพอ ข้อเสนอแนะ คือ จัดกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์ให้ตรงตามความต้องการของอาจารย์และสถาบัน

ชนิดดา เหมือนแก้ว (2528) ท้าวิจัยเรื่อง กิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ : การศึกษาเฉพาะกรณีของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ พบว่า ผู้บริหารและคณาจารย์ไม่ทราบนโยบายในการพัฒนาคณาจารย์ที่แน่นอน การดำเนินการพัฒนา คณาจารย์ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ ขาดการติดตามและประเมินการจัดกิจกรรม ตลอดจนขาดการสำรวจความต้องการของคณาจารย์ ทำให้การพัฒนาคณาจารย์ด้านต่าง ๆ มีการปฏิบัติน้อยและไม่ต่อเนื่อง ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับมาก มีสาเหตุส่วนใหญ่ จากการขาดงบประมาณ ขาดการวางแผนและการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนไม่มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ

ง) งานวิจัยที่เกี่ยวกับการเข้า-การออกของอาจารย์มหาวิทยาลัย

แสวง รัตนมงคลมาศ และคณะ (2524) ท้าวิจัยเรื่อง การสรรหา การคงอยู่ และการลาออกจากอาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัยไทย พบว่า ในด้านการรับเข้าขึ้นอยู่กับปัจจัยความต้องการในตลาดแรงงานภายนอกมหาวิทยาลัย โดยสาขาที่ตลาดแรงงานมีความต้องการสูง และมีความเป็นอิสระเนวิชาชีพ ได้แก่ วิศวกรรมศาสตร์ มีความต้องการต่ำในการ

เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย เว้นแต่ต้องการโอกาสในการศึกษาต่อและต้องการความมั่นคงในระบบราชการ ในด้านการออก พบว่า สาขาวิชาที่ตลาดแรงงานมีความต้องการสูง จะมีการลาออกในอัตราสูง เพราะความคาดหวังและสิ่งตอบแทนที่สูงกว่าในภาคเอกชน แนวทางแก้ไขคือ มุ่งแก้ไขเน้นเฉพาะสาขาขาดแคลน การสรรหาควรมุ่งหาคนที่มีฝีมือและมีจิตสำนึกสูงในการเป็นนักวิชาการเข้ามาให้มาก และหาทางรักษาได้ ขณะเดียวกันควรขจัดอาจารย์ที่ไม่มีคุณภาพออกจากมหาวิทยาลัย

เทียนฉาย กิระนันท์ และเกื้อ วงศ์บุญสิน (2532) ทาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์สภาวะกำลังคนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ในปีการศึกษา 2530 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีอาจารย์ 2,410 คน เป็นหญิงมากกว่าชายเล็กน้อย ส่วนใหญ่อายุกว่า 40 ปี ขึ้นไป โดยเฉลี่ยมีระดับตำแหน่งระดับ 7 และอัตราเงินเดือนกว่า 8,000 บาทขึ้นไป ตามบัญชีเงินเดือนใหม่ เมื่อพิจารณาในระดับคณะและภาควิชา พบว่า จำนวนอาจารย์มีความหลากหลายแตกต่างกันมาก โดยมีพิสัยตั้งแต่ 23 คน จนถึง 386 คน ในระดับคณะ และตั้งแต่ 4 คน จนถึง 75 คน ในระดับภาควิชา ส่วนใหญ่ทุกคณะมีอายุกว่า 36 ปี คณะแพทยศาสตร์และรัฐศาสตร์ มีอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าถึงกว่าครึ่งหนึ่งของอาจารย์ทั้งหมด และบางภาควิชา มีอาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอกถึง 28 คน ในขณะที่บางภาควิชาไม่มี

การรับเข้าอาจารย์ในช่วง พ.ศ.2525-2530 มีจำนวนลดลงทุกปี เกือบครึ่งของอาจารย์ที่รับเข้าเป็นผู้มีคุณวุฒิปริญญาโทและไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ โดยร้อยละ 21 เป็นอาจารย์ในคณะแพทยศาสตร์ ในระยะปีงบประมาณ 2528-2531 มีอาจารย์ใหม่ 249 คน ในขณะที่สูญเสียไปเพราะเหตุต่าง ๆ 144 คน สัดส่วนตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ได้เขยิบสูงขึ้น โดยเฉพาะสัดส่วนของผู้ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ในขณะที่สัดส่วนคุณวุฒิจากการศึกษามีเท่าที่ด้อยลงนับแต่ปีการศึกษา 2527 ส่วนการเปลี่ยนแปลงในรุ่นปีสะท้อนว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะสูญเสียอาจารย์เพราะเหตุเกษียณอายุราชการเพียงอย่างเดียวเป็นจำนวนมากในระยะ 10-15 ปีข้างหน้า ซึ่งจะเกิดภาวะวิกฤตสำหรับบางคณะ เช่น คณะรัฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ แพทยศาสตร์ ครุศาสตร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ อักษรศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ ทันตแพทยศาสตร์ และสัตวแพทยศาสตร์ ตามลำดับ โดยเฉพาะในบางภาควิชา เช่น ภาควิชาการปกครอง ภาควิชาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ หรือภาควิชาเวชศาสตร์ป้องกันและสังคม เป็นอาทิ

สิริลักษณ์ คอมนันท์ (2532) ท้าวิจัยเรื่อง

พบว่า ปัจจุบันอาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัยไม่เป็นที่ดึงดูดใจสำหรับผู้ที่มีผลการศึกษาคดีเด่น ซึ่งแตกต่างจากในอดีต โดยเหตุผลสำคัญที่บัณฑิตเกียรตินิยมหรือที่มีแววเรียนดีเลือกประกอบอาชีพอื่น เนื่องจากค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไป ค่าตอบแทนที่สูงกว่าของภาคเอกชน และโอกาสความก้าวหน้าหน้าที่น้อยกว่าในอดีตซึ่งเป็นผลมาจากกฎระเบียบราชการ แนวทางแก้ไข คือ ต้องยกเครื่อง (Overhaul) ระบบบริหารของมหาวิทยาลัยทั้งหมด และสร้างแรงจูงใจในการเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย

จිරะ หงส์ลดารมภ์ (2536 : อ้างาน ทวีชัย บุญเติม, 2536 : 10)

ได้ศึกษาในประเด็นการสูญเสียกำลังคนในองค์กรต่าง ๆ และการรักษากำลังคนในระบบราชการ พบว่า ข้าราชการของทบวงมหาวิทยาลัยที่ลาออกส่วนใหญ่เป็นหญิง อยู่ในช่วงอายุ 26 ถึง 40 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาที่ข้าราชการลาออกสูงสุด คือ สาขาแพทยศาสตร์ พยาบาลศาสตร์ เกษศาสตร์ ทันตแพทยศาสตร์ รองลงมา คือ วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ อันดับสาม คือ สถิติ คอมพิวเตอร์ เศรษฐศาสตร์ พาณิชยศาสตร์และการบัญชี และบริหารธุรกิจ ส่วนใหญ่ทำงานมาแล้ว 3-6 ปี และส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับ 4 สาเหตุที่ทำให้ลาออกเรียงตามลำดับ คือ เงินเดือนน้อย สวัสดิการไม่ดี ไม่มีความก้าวหน้าในการทำงาน และมีความขัดแย้งภายในองค์กร

สรุปความ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสรุปได้ว่า รายงานการวิจัยเกี่ยวกับภาควิชาที่พบส่วนใหญ่เป็นวิทยานิพนธ์ โดยการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาควิชาที่ผ่านมามุ่งศึกษาภารกิจและบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในด้านต่าง ๆ และ ปัญหาในการประกอบภารกิจของภาควิชา ส่วนการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของภาควิชา มีอยู่น้อย และที่มีอยู่เป็นการศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลบางด้าน ไม่ปรากฏว่ามีการศึกษาการบริหารงานบุคคลของภาควิชาในลักษณะที่ครอบคลุมทั้งกระบวนการ ได้แก่ การรับเข้า การบำรุงรักษา การพัฒนา และการออก ส่วนการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ผ่านมา เป็นการศึกษาการบริหารงานบุคคลในระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะ แม้ว่าจะเป็นการศึกษาที่ครอบคลุมทั้งกระบวนการ แต่ก็ยังไม่มีการ

ศึกษาเจาะลึกในระดับภาควิชา ส่วนงานวิจัยเกี่ยวกับการเข้า การออก ของอาจารย์ ยังมีอยู่น้อย และเป็นการศึกษาในภาพรวมระดับมหาวิทยาลัย มีเพียงงานวิจัยของเทียนฉาย กิระนันท์ และเกื้อ วงศ์บุญสิน เท่านั้นที่เป็นงานวิจัยสถาบัน และเน้นเฉพาะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีโครงสร้างการบริหารและนโยบายการบริหารที่มุ่งเน้นในระดับภาควิชา ตลอดจนมีแนวโน้มที่จะเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ ซึ่งจำเป็นต้องมีการสำรวจความพร้อมด้านกำลังคน ดังนั้น จากการค้นคว้า ทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการวิจัยครั้งนี้ มุ่งค้นหาคำตอบว่า

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีสภาพพื้นฐานด้านอัตรากำลังอย่างไร
2. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีการบริหารงานบุคคลอย่างไร โดยเฉพาะในระดับภาควิชา
3. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลมีอะไรบ้าง และมีมาตรการในการแก้ไขอย่างไร

โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังจะกล่าวในบทที่ 3 ต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย