หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยเทคนิค ในกรุงเทพมหานคร ตามมโนทัศน์ของการบริหารงานบุคคลตลอดจนการวิเคราะห์กระบวนการ (Conceptuallization of the Personnel Function Through Analysis) ของ William B. Castetter (1981: 49) เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. วิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1.1 ผู้บริหารในส่วนกลางที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร จำนวน 4 คน

1.2 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ของวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 คน

1.3 ครูอาจารย์วิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร จำนวน 217 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

2.1 การศึกษาเอกสารและสิ่งที่ปรากฏ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร

2.2 แบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของครูอาจารย์ โดยให้เลือกตอบและเติมคำ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามซึ่งศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการศึกษา โดยให้เติมคำ

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์เป็นแบบสัมภาษณ์อย่างไม่มีโครงสร้าง ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวกับขบวนการบริหารงานบุคคล และปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานบุคคลด้านต่าง ๆ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลรวบรวมด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 4 มกราคม 2532 ถึง วันที่ 6 มีนาคม 2532 ใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูลประมาณ 2 เดือน ได้แบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 217 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทุกฉบับ ส่วนแบบสัมภาษณ์ ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารในส่วนกลาง 4 คน และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการศึกษา 5 คน

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS X

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร จากสิ่งที่ปรากฏจากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารในส่วนกลาง แบบสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการศึกษา และแบบสอบถามของครู-อาจารย์วิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยสรุปผลการรวบรวมข้อมูลเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการศึกษา และการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานครใน 10 ประเด็นหลัก

ส่วนที่ 2 สถานภาพของครูอาจารย์วิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 3 พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 4 พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา วิธีการเข้าสู่ระบบราชการ และสายการสอน

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการศึกษา และการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร สรุปได้ดังนี้

1.1 สถานภาพของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 5 คน สำเร็จการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรีสาขาที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหาร 4 คน เกี่ยวข้องกับการบริหารในระดับปริญญาโท 1 คน ได้รับการอบรมในเรื่องการบริหารงานบุคคล 3 ครั้ง จำนวน 3 คน 1 ครั้ง จำนวน 1 คน และไม่เคยได้รับการอบรมเลยจำนวน 1 คน

1.2 การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร ใน 10 ประเด็นหลัก ดังนี้

1.2.1 การวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคนของวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคนในระยะสั้น 1 ปี เพื่อจัดการเรียนการสอนในแต่ละปีการศึกษาเท่านั้น โดยคำนึงถึง จำนวนนักศึกษา จำนวนห้องเรียน วุฒิการศึกษาของผู้สอน ส่วนองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษร คือ แนวทางปฏิบัติงานของตำแหน่ง แผนผังและคู่มือองค์การ ก็เป็นสิ่งที่จัดทำมาจากกรมอาชีวศึกษาทั้งสิ้น

1.2.2 การสรรหาบุคลากร

ไม่มีการเตรียมการที่จะทำการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายในเมื่อมีตำแหน่งว่างลง ผู้บริหารจะแจ้งคุณสมบัติของผู้ที่สถานศึกษาต้องการไปยังกรมอาชีวศึกษา การรับสมัครเป็นไปตาม กฎ ก.ค. โดยที่ ก.ค. มอบให้ อ.ก.ค. กรมอาชีวศึกษาดำเนินการประกาศทางสื่อมวลชน การโอนย้ายของบุคลากรก็เป็นหน้าที่ของ อ.ก.ค. กรมอาชีวศึกษาเช่นเดียวกัน องค์ประกอบที่ปรากฏเด่นชัดในการสรรหาบุคลากร คือ รายละเอียดของตำแหน่ง

1.2.3 การคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรเป็นหน้าที่ของ อ.ก.ค. กรมอาชีวศึกษา องค์ประกอบที่ปรากฏอย่างเด่นชัดเป็นลายลักษณ์อักษร คือ นโยบายการคัดเลือก การให้ข่าวสารแก่บุคลากร การคัดเลือกการประเมินภูมิหลัง มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรและวิธีการปฏิบัติอย่างชัดเจน ส่วนการประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการ สถานศึกษาแต่ละแห่งยังไม่มีรูปแบบและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน

1.2.4 การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน

การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน จากการศึกษาเอกสาร พบว่า หลังจากที่บุคลากรสอบคัดเลือกได้ กรมอาชีวศึกษาจึงทำการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ โดยกองการเจ้าหน้าที่ เป็นผู้รับผิดชอบหัวข้อที่ปฐมนิเทศ คือ การเป็นข้าราชการครูที่ดี ระเบียบ พ.ร.บ. และ กฎ ก.ค. ฉบับต่าง ๆ ส่วนในสถาบันการศึกษาเป็นหน้าที่ของครูที่เลี้ยง บทบาทในการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานของผู้บริหารมีน้อยมาก ที่ปรากฏอย่างเด่นชัด คือ การแนะนำบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เท่านั้น

1.2.5 การประเมินค่าบุคลากร

การประเมินค่าบุคลากรของวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ (2 ขั้น) จากการศึกษาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำของกรมอาชีวศึกษา พบว่า มีรายการที่ใช้วัด 15 รายการ เกี่ยวกับการทำงาน 10 รายการ และคุณสมบัติส่วนบุคคล 5 รายการ ซึ่งเป็นการประเมินแบบกว้าง ๆ ไม่ครอบคลุมสิ่งที่ควรประเมิน เป็นการประเมินตามสายงาน แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังเป็นของผู้บริหารที่จะทำการชี้ขาด

1.2.6 การพัฒนาบุคลากร

สถาบันไม่มีการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่จัดทำขึ้นเพื่อตอบสนองต่อนโยบายของกรมอาชีวศึกษา เช่น คิว.ซี.ซี. การส่งเสริมจริยธรรม การทำงานเป็นทีม ฯลฯ

1.2.7 การตอบแทนบุคลากร

บุคลากรของสถาบันจะได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงาน ตามระเบียบของกระทรวงการคลัง นอกจากนี้สถาบันยังได้จัดให้บุคลากรสอนนอกเวลาราชการ รวมทั้งบริการต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งสหกรณ์ของสถานศึกษา การบริการขอสินเชื่อจากธนาคาร เป็นต้น

1.2.8 ความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่

บุคลากรมีความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่สูง เพราะอยู่ในระบบราชการ มีเสรีภาพและอิสระภาพในการสอนนักศึกษา แต่สิ่งที่ได้รับจากผู้บริหารในเรื่องความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่นั้น บุคลากรและผู้บริหารต่างคนต่างทำงานในหน้าที่ของตนเอง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรยังมีน้อยมาก

1.2.9 ความต่อเนื่องในการให้บริการแก่บุคลากร

ผู้บริหารอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในเรื่องการลากิจและลาป่วยเป็นอย่างดี โดยการจัดให้มีบุคลากรอื่นเข้าปฏิบัติหน้าที่แทน ส่วนเรื่องความปลอดภัยและสถานภาพของบุคลากร ยังให้ความสำคัญในระดับน้อย

1.2.10 การให้บริการข่าวสารและการวิจัยเกี่ยวกับบุคลากร

ข่าวสารที่จัดให้กับบุคลากรส่วนใหญ่มาจากกรมอาชีวศึกษา และมีบางส่วนส่งมาจากภาคเอกชน ไม่มีการจัดหาข่าวสารเอง การวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรยังไม่มีการดำเนินการ

ส่วนที่ 2 สถานภาพของครูอาจารย์ของวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร

ครูอาจารย์ของวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร เป็นเพศชายถึง ร้อยละ 76.5 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 82.5 ระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า ร้อยละ 6.5 นอกนั้นต่ำกว่าระดับปริญญาตรี เข้ารับราชการโดยวิธีการสอบคัดเลือก ร้อยละ 80.6 และยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงานเลยถึงร้อยละ 65.4 สถานภาพทางเศรษฐกิจของครอบครัวมีเหลือเก็บ ร้อยละ 16.6 ด้านที่อยู่อาศัยยังมีบุคลากรที่เช่าบ้านอยู่แต่เบิกค่าเช่าบ้านไม่ได้ ร้อยละ 12.9 บุคลากรไม่เคยได้รับการอบรมดูงานเลย ร้อยละ 39.6 และได้รับการอบรมดูงานปีการศึกษาละ 1 ครั้ง ร้อยละ 41.5

ส่วนที่ 3 พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร

การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามครู-อาจารย์ เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยใน 10 ประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้

3.1 การวางแผนกำลังคน

ผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคนอยู่ในระดับมากใน 2 องค์ประกอบ คือ การแบ่งสายงานและการกำหนดตำแหน่งอย่างชัดเจน และ ($\bar{X}$ = 2.86) บุคลากรปฏิบัติงานตรงกับสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา ($\bar{X}$ = 3.29) ซึ่งกล่าวถึง ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา การบริหารงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับสิ่งที่ปรากฏในสถานศึกษา คือ ทุกสถาบันการศึกษามีแผนภูมิ

การแบ่งสายงานและการกำหนดตำแหน่ง ในแต่ละสายงานจะมีรูปแบบและรายชื่อของบุคลากร พร้อมทั้งตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจน

3.2 การสรรหาบุคลากร

ผู้บริหารได้ดำเนินการในเรื่องการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายใน อยู่ในระดับน้อยใน 2 องค์ประกอบ คือ การสรรหาบุคลลเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ มีการกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติไว้ชัดเจน ($\bar{X}$ = 2.40) และผู้ได้รับการแต่งตั้งมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง ($\bar{X}$ = 2.52) ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ที่ว่าผู้บริหารไม่มีการเตรียมการที่จะสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายใน ไม่มีการฝึกบุคลากรไว้เพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง และการเลื่อนตำแหน่งก็ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร

3.3 การคัดเลือกบุคลากร

บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกจากส่วนกลาง มีคุณสมบัติตรงตามที่หมวดวิชาต้องการในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.81) ส่วนองค์ประกอบการประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการอย่างมีหลักเกณฑ์ในระดับน้อย ($\bar{X}$ = 2.50) ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ที่ว่าแต่ละสถานศึกษามีรูปแบบการประเมินผลที่ไม่เหมือนกัน

3.4 การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน

ผู้บริหารได้ดำเนินการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน ในเรื่องบุคลากรได้รับทราบประวัติความเป็นมาของสถานศึกษา นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกจาก ผู้บริหาร ($\bar{X}$ = 2.38) และหัวหน้าหมวดวิชา ($\bar{X}$ = 2.24) ในระดับน้อย ได้รับทราบจากเพื่อนครู ($\bar{X}$ = 2.76) และศึกษาด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 3.11) ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ที่ว่าผู้บริหารแนะนำบุคลากรเพียงเรื่องเดียวเท่านั้น คือ การแนะนำบุคลากรใหม่ในที่ประชุม เรื่องที่นอกเหนือจากนั้นก็เป็นหน้าที่ของครูพี่เลี้ยง บุคลากรได้รับทราบข้อมูลและรายละเอียดของบุคลากรใหม่หรือผู้ที่โอนย้ายมาจากผู้บริหารในระดับน้อย ($\bar{X}$ = 2.09) นอกจากนี้บุคลากรยังได้รับการนิเทศงานภายใน ในระดับน้อย ($\bar{X}$ = 2.12) ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ที่ว่าผู้บริหารมีบทบาทในการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานน้อยมาก และยังขาดการประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ อีกด้วย

3.5 การประเมินค่าบุคลากร

ผู้บริหารได้ดำเนินการประเมินค่าบุคลากร ทุกองค์ประกอบในระดับน้อย ดังนี้ การอธิบายให้บุคลากรทราบถึงหลักและวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.23) บุคลากรได้รับทราบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจากผู้บริหาร ($\bar{X}$ = 2.22) ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันวางแผนแก้ไขสิ่งบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและดีขึ้น ($\bar{X}$ = 2.23) ผู้บริหารติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}$ = 2.31) บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ($\bar{X}$ = 2.07) บุคลากรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ($\bar{X}$ = 2.24) ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ที่ว่า เป็นการประเมินแบบกว้าง ๆ ไม่ครอบคลุมสิ่งที่ควรประเมิน รูปแบบและวิธีการประเมินไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน ผลการประเมินไม่มีการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ การตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังอยู่ที่ผู้บริหารเพียงผู้เดียว

3.6 การพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหารดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดงบประมาณไว้สำหรับพัฒนาบุคลากรในระดับน้อย ($\bar{X}$ = 2.18) ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการศึกษาที่ว่า การพัฒนาบุคลากรของสถาบันมีปัญหาเรื่องงบประมาณ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรที่สถานศึกษาจัดขึ้น เพื่อสนองตอบต่อนโยบายของกรมอาชีวศึกษาเท่านั้น ไม่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร

3.7 การตอบแทนบุคลากร

ผู้บริหารดำเนินการตอบแทนบุคลากร ทุกองค์ประกอบที่ปรากฏในแบบสอบถามในระดับน้อย ดังต่อไปนี้ บุคลากรได้รับคำยกย่องชมเชยจากผู้บริหาร ($\bar{X}$ = 2.21) ผู้บริหารได้ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวบุคลากร ($\bar{X}$ = 2.43) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเมื่อเทียบกับภาคเอกชนเป็นที่พอใจ ($\bar{X}$ = 2.14) บุคลากรได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก ($\bar{X}$ = 2.09) และบุคลากรได้รับการตอบแทนอย่างเท่าเทียมกัน ($\bar{X}$ = 2.13) ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ที่ว่า ผู้บริหารไม่ได้ดำเนินการตอบแทนบุคลากรทางด้านจิตวิทยา การตอบแทนที่เด่นชัดคือ การจัดให้บุคลากรสอนภาคนอกเวลาราชการ แต่ก็ไม่สามารถจัดให้ได้อย่างทั่วถึง ผู้บริหารได้จัดให้มีภาวะการทำงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย มีระดับมากอยู่ประการเดียวคือ ภาวะการทำงานในเรื่องแสงสว่าง ($\bar{X}$ = 2.70)

3.8 ความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่

บุคลากรมีความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่ ($\bar{X}$ = 2.62) และมีอิสระในการสอนนักศึกษา ($\bar{X}$ = 2.92) ในระดับมาก แต่ความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารนั้น ผู้บริหารได้ดำเนินการในระดับน้อย ทุกองค์ประกอบ คือ การขจัดข้อขัดแย้งและข้อข้องใจให้กับบุคลากร ($\bar{X}$ = 2.36) ผู้บริหารและบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ($\bar{X}$ = 2.40) บุคลากรในสถานศึกษามีความสามัคคีกัน ($\bar{X}$ = 2.23) บุคลากรมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นด้านวิชาการ ($\bar{X}$ = 2.49) และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นบุคลากรร้องทุกข์ต่อผู้บริหาร ($\bar{X}$ = 2.51) ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการศึกษาที่ว่า ผู้บริหารและบุคลากรต่างคนต่างปฏิบัติหน้าที่ของตน มีความสัมพันธ์กันน้อย แต่บุคลากรก็มีอิสระในการสอนนักศึกษาอย่างเต็มที่

3.9 ความต่อเนื่องในการให้บริการแก่บุคลากร

ผู้บริหารดำเนินการให้บริการปฏิบัติงานต่อเนื่องแก่บุคลากรตามองค์ประกอบดังต่อไปนี้ การยอมให้บุคลากรขาดการปฏิบัติหน้าที่ภายใต้เหตุผลที่รับฟังได้ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.59) ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้ช่วยฝ่ายส่งเสริมการศึกษาที่ว่า เมื่อบุคลากรขาดการปฏิบัติหน้าที่หรือลา ผู้บริหารจัดบุคลากรอื่นเข้าปฏิบัติหน้าที่แทน โดยที่บุคลากรที่ทำหน้าที่แทนสามารถทำงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับน้อย ($\bar{X}$ = 2.38) และผู้บริหารใช้ระเบียบวินัยลงโทษบุคลากรที่ขาดการปฏิบัติหน้าที่หรือมาทำงานสายในระดับน้อย ($\bar{X}$ = 2.36) ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ที่ว่า เมื่อบุคลากรทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง ผู้บริหารจะเรียกมาว่ากล่าวตักเตือนเท่านั้น

3.10 การให้บริการข่าวสารและการวิจัยเกี่ยวกับบุคลากร

ข่าวสารต่าง ๆ ที่บุคลากรได้รับจากสถานศึกษามีประโยชน์ต่อบุคลากรในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.59) แต่ความเพียงพอของข่าวสารยังอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}$ = 2.43) ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้ช่วยฝ่ายส่งเสริมการศึกษาที่ว่า ข่าวสารที่แจ้งให้บุคลากรทราบส่วนใหญ่มาจากกรมอาชีวศึกษา มีบางส่วนเท่านั้นที่มาจากภาคเอกชน ไม่มีการจัดหาข่าวสารจากแหล่งอื่น ๆ ให้กับบุคลากร นอกจากนี้ยังไม่มีการจัดสถานที่เฉพาะสำหรับอ่านและเก็บข่าวสาร ผู้บริหารสอบถามความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อนำไปปรับปรุงการบริหารงานบุคคลในระดับน้อย ($\bar{X}$ = 1.96) ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ที่ว่า ไม่มีการทำวิจัยหรือเก็บข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรเลย

ส่วนที่ 4 พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา วิธีการเข้าสู่ระบบราชการ และสายการสอน ซึ่งผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยเป็น 10 ประเด็น นำเสนอเฉพาะตัวแปรที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

4.1 การวางแผนกำลังคน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรสายวิชาชีพและสายสามัญ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เกี่ยวกับการแบ่งสายงานและการกำหนดตำแหน่งอย่างชัดเจน โดยที่บุคลากรสายสามัญมีความคิดเห็นในข้อนี้มากกว่าบุคลากรสายวิชาชีพ (ตารางที่ 52)

4.2 การสรรหาบุคลากร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรสายวิชาชีพและสายสามัญมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เกี่ยวกับ บุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ มีความรู้ความสามารถเหมาะสม โดยที่บุคลากรสายสามัญมีความคิดเห็นในข้อนี้มากกว่าสายอาชีพ

4.3 การคัดเลือก บุคลากรมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทั้งด้าน เพศ อายุ วุฒิการศึกษา วิธีการเข้าสู่ระบบราชการและสายการสอน

4.4 การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน บุคลากรมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทั้งด้าน เพศ อายุ วุฒิการศึกษา วิธีการเข้าสู่ระบบราชการและสายการสอน

4.5 การประเมินค่าบุคลากร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรแต่ละระดับอายุมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เกี่ยวกับการทราบถึงหลักและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บริหาร และทราบถึงความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานจากผู้บริหาร

เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ พบว่า ระดับอายุ 26-30 ปี และระดับอายุ 31-35 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เกี่ยวกับการทราบถึงหลักและวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานจากผู้บริหาร และการทราบถึงความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานจากผู้บริหาร โดยที่ระดับอายุ 51-60 ปี มีความคิดเห็นทั้ง 2 ข้อนี้มากกว่าระดับอายุ 26-30 ปี (ตารางที่ 26)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรแต่ละวิธีการเข้าสู่ระบบราชการมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 เกี่ยวกับการได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม

เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ พบว่า บุคลากรที่เข้ารับราชการโดยการสอบคัดเลือก และคัดเลือก มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เกี่ยวกับการได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม โดยที่บุคลากรที่เข้ารับราชการโดยการคัดเลือก มีความคิดเห็นในข้อนี้ มากกว่าบุคลากรที่เข้ารับราชการโดยการสอบคัดเลือก (ตารางที่ 46)

4.6 การพัฒนาบุคลากร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เพศชาย และเพศหญิง มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ในเรื่องความต้องการที่จะพัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านภาษาต่างประเทศ โดยที่เพศหญิง มีความคิดเห็นข้อนี้มากกว่าเพศชาย (ตารางที่ 17)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แต่ละระดับมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เกี่ยวกับการได้รับการพิจารณาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเขียนตำราทางวิชาการ และการได้รับการพัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเพิ่มวุฒิการศึกษา

เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ พบว่า ระดับอายุ 26-30 ปี และระดับอายุ 46-50 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เกี่ยวกับการได้รับการพัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ด้านการเขียนตำราทางวิชาการ โดยที่ระดับอายุ 26-30 ปี มีความคิดเห็นในข้อนี้มากกว่าอายุ 46-50 ปี ระดับอายุ 31-35 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างจากระดับอายุ 46-50 ปี และ51-60 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเพิ่มวุฒิการศึกษา โดยระดับอายุ 31-35 ปี มีความคิดเห็นในข้อนี้มากกว่าระดับอายุ 46-50 ปี และ 51-60 ปี (ตารางที่ 27)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรแต่ละระดับวุฒิการศึกษามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เกี่ยวกับเรื่องความต้องการของบุคลากรที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องการทำงานวิจัย เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของเชฟเฟ พบว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโท มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เกี่ยวกับเรื่องความต้องการของบุคลากรที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องการทำงานวิจัย โดยที่บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มีความคิดเห็นในข้อนี้มากกว่าระดับปริญญาตรี (ตารางที่ 37)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรสายวิชาชีพ และสายสามัญมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เกี่ยวกับการจัดหางบประมาณไว้สำหรับ

พัฒนาบุคลากร การได้รับการพัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องการทำงานเป็นทีม และความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้บรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องการเพิ่มวุฒิการศึกษา โดยที่ สายสามัญมีความคิดเห็นในเรื่องการจัดหางบประมาณไว้สำหรับพัฒนาบุคลากร และการได้รับการพัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องการทำงานเป็นทีม มากกว่าสายวิชาชีพ สายวิชาชีพมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้บรรลุวัตถุประสงค์ เรื่อง การเพิ่มวุฒิการศึกษา มากกว่าสายสามัญ (ตารางที่ 57)

4.7 การตอบแทนบุคลากร

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แต่ละระดับอายุมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เกี่ยวกับการจัดให้มีภาวะการทำงานด้านบ้านพักครูของผู้บริหาร เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ พบว่า ระดับอายุ 36-40 ปีและระดับอายุ 46-50 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เกี่ยวกับการจัดให้มีภาวะการทำงานด้านที่พักครูของผู้บริหาร โดยที่ระดับอายุ 46-50 ปี มีความคิดเห็นในข้อนี้มากกว่าระดับอายุ 36-40 ปี (ตารางที่ 28)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรแต่ละวิธีการเข้าสู่ระบบราชการมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เกี่ยวกับ การที่ผู้บริหารจัดให้มีภาวะการทำงานในด้านแสงสว่าง เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ พบว่า บุคลากรที่เข้ารับราชการโดยการคัดเลือก และโดยเป็นนักศึกษาทุน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เกี่ยวกับ การที่ผู้บริหารจัดให้มีภาวะการทำงานในด้านแสงสว่าง โดยที่บุคลากรที่เข้ารับราชการโดยการคัดเลือก มีความคิดเห็นในข้อนี้มากกว่าบุคลากรที่เข้ารับราชการโดยเป็นนักศึกษาทุน (ตารางที่ 48)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรสายวิชาชีพและสายสามัญมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เกี่ยวกับการได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บริหาร ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเมื่อเทียบกับภาคเอกชน ภาวะการทำงานด้านแสงสว่าง ห้องพักครู อุปกรณ์การสอน โดยที่บุคลากรสายสามัญมีความคิดเห็นทั้ง 5 ข้อ มากกว่า บุคลากรสายวิชาชีพ (ตารางที่ 58)

4.8 ความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แต่ละระดับอายุ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร และ

เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นด้านวิชาการ เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ พบว่า ระดับอายุ 51-60 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างจากระดับอายุ 26-30 ปี, 31-35 ปี และ 36-40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เกี่ยวกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร โดยที่ระดับอายุ 51-60 ปี มีความคิดเห็นในข้อนี้มากกว่าระดับอายุ 26-30 ปี, 31-35 ปี และ 36-40 ปี ระดับอายุ 26-30 ปี และระดับอายุ 46-50 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เกี่ยวกับเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นด้านวิชาการ โดยที่ระดับอายุ 46-50 ปี มีความคิดเห็นในข้อนี้มากกว่าระดับอายุ 26-30 ปี (ตารางที่ 29)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรสายวิชาชีพและสายสามัญ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เกี่ยวกับการขจัดข้อขัดแย้งและข้อข้องใจให้กับบุคลากร เมื่อเกิดปัญหาจากผู้บริหาร โดยที่บุคลากรสายสามัญมีความคิดเห็นข้อนี้มากกว่าบุคลากรสายวิชาชีพ (ตารางที่ 59)

4.9 ความต่อเนื่องในการให้บริการแก่บุคลากร

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เกี่ยวกับการใช้ระเบียบวินัยลงโทษบุคลากรที่ขาดการปฏิบัติหน้าที่หรือมาสาย และการได้รับเงินค่าสอนนอกเวลาราชการ เมื่อทำงานแทนบุคลากรที่ขาดการปฏิบัติหน้าที่ โดยที่เพศหญิงมีความคิดเห็นทั้ง 2 ข้อนี้ มากกว่าเพศชาย (ตารางที่ 20)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรสายวิชาชีพและสายสามัญมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เกี่ยวกับการนำผลงานสะสมไปพิจารณาความดีความชอบ โดยที่บุคลากรสายสามัญมีความคิดเห็นข้อนี้ มากกว่าบุคลากรสายวิชาชีพ (ตารางที่ 60)

4.10 การให้บริการข่าวสารและการวิจัยเกี่ยวกับบุคลากร

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรสายวิชาชีพและสายสามัญ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เกี่ยวกับการที่ผู้บริหารได้นำความคิดเห็นไปปรับปรุงการบริหารงานบุคคล โดยที่บุคลากรสายสามัญเห็นด้วยกับข้อนี้ มากกว่าบุคลากรสายวิชาชีพ (ตารางที่ 61)

อภิปรายผลการวิจัย

จากโครงสร้างของระบบการบริหารงานของวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร พบว่า เป็นโครงสร้างระบบบริหาร เป็นสายบังคับบัญชาสายเดียว (The Line-Form of Structure) กล่าวคือ บุคลากรของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ แต่ละแผนกขึ้นตรงต่อหัวหน้าแผนก หัวหน้าแผนกขึ้นตรงต่อผู้ช่วยผู้อำนวยการแต่ละฝ่าย และผู้ช่วยผู้อำนวยการทุกฝ่ายขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการวิทยาลัย ดังนั้นรูปแบบการบริหารงานบุคคล จะออกไปในทิศทางใดจึงขึ้นอยู่กับ คุณธรรม ความดี ความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมของผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคเป็นสำคัญ จากผลการวิจัยที่ได้เสนอแล้วในบทที่ 4 มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายตามกระบวนการบริหารงานบุคคลใน 10 ประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกำลังคน

จากการวิจัยพบว่า ในการวางแผนกำลังคนของวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร มีการวางแผนกำลังคนในระยะสั้น 1 ปี สำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนเท่านั้น โดยแผนกำลังคนที่สถาบันวางไว้สถาบันคำนึงถึง จำนวนนักศึกษา จำนวนห้องเรียน ปริมาณงาน และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้สอน ซึ่งเป็นการวางแผนกำลังคนเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขัดกับคู่มือปฏิบัติราชการ การบริหารงานบุคคล เล่ม 1 กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2530: 3) ที่ว่า ให้จัดทำแผนอัตรากำลังของส่วนราชการล่วงหน้า 2 ปี เช่น แผนอัตรากำลังปีงบประมาณ 2525-2526 แผนอัตรากำลังปีงบประมาณ 2527-2528 เป็นต้น ดังที่ ประกอบ คุปรัตน์ (2530: 1) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ทั่วไปในการวางแผน คือ ต้องการทราบล่วงหน้าว่าต้องการทำอะไรบ้าง จะได้ทราบว่าองค์การได้รับการคาดหวังจะให้ทำอะไร และส่วนย่อย ๆ ขององค์การหรือระบบนั้นจะต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกันทั้งองค์การในการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การสามารถลดพฤติกรรมการบริหารแบบ "เดาสุ่ม" และสามารถดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์ ใช้เหตุผลแทนสัญชาติญาณ และรวบรวมพลังขององค์การทั้งสิ้นดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวีการ (2525: 510) ที่ว่า การวางแผนกำลังคนประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนเพื่อความต้องการในอนาคต องค์การต้องการคนเพื่อการดำเนินงานในอนาคตเป็นจำนวนเท่าใด

2. การวางแผนเพื่อความสมดุลย์ในอนาคต

3. การวางแผนเพื่อสรรหาและคัดเลือกหรือปลดออกจากงาน องค์การสามารถจัดหาจำนวนคนที่ต้องการได้อย่างไร

4. การวางแผนเพื่อพัฒนา การฝึกอบรมและการโยกย้ายบุคลากรในองค์การจะถูกจัดการเพื่อทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถและประสบการณ์อยู่เรื่อย ๆ ต่อไปอย่างไร และ Castetter (1981: 76-78) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนระยะสั้นจะเกี่ยวข้องกับงาน 2 ลักษณะด้วยกัน คือ

4.1 การวางแผนเพื่อทำให้บุคคลในแต่ละตำแหน่งที่มีอยู่แล้ว ให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด

4.2 การวางแผนเพื่อบรรจุบุคลากรที่มีอยู่ลงในตำแหน่งที่ว่างลง

การวางแผนกำลังคนระยะยาว แตกต่างไปกว่าการวางแผนกำลังคนระยะสั้น ดังลักษณะต่อไปนี้คือ

1. เป็นการวางแผนที่มุ่งถึงงานในอนาคต
2. การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการที่ต้องสัมพันธ์และขึ้นกับการวางแผนระยะยาวอย่างอื่น ๆ เช่น โปรแกรมการสอน แผนพัฒนาต่าง ๆ เป็นต้น
3. การประเมินผลบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน และถ้าเป็นไปได้หรือจำเป็นก็จะได้พิจารณาวางตัวบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ เสียใหม่
4. คำนึงถึงช่องว่างระหว่างบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันกับบุคลากรที่คาดว่าจะบรรจุเข้ามาใหม่

ถ้าสถาบันการศึกษาได้มีการวางแผนกำลังคนไว้ดี และดำเนินการตามแผนที่วางไว้แล้ว ย่อมจะเกิดผลดีแก่การจัดการเรียนการสอนเป็นอันมาก ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 27) กล่าวถึงคุณประโยชน์ของการวางแผนกำลังคน ดังต่อไปนี้

1. การปฏิบัติตามแผนทำให้งานประสาน สอดคล้อง รวดเร็ว และง่าย
2. เป็นการใช้คนให้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน
3. การบริหารเป็นไปโดยประหยัดทั้งด้านแรงงาน เจ้าหน้าที่ และวัสดุ
4. ช่วยให้การสั่งงาน การวินิจฉัย การตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นตรง
5. ทำให้สามารถใช้บุคคลและพัฒนาบุคคลได้ดี มีประสิทธิภาพ
6. การบริหารงานบุคคลเป็นไปตามหลักการบริหารงานบุคคลที่ดี

7. ช่วยให้การขยายงานและการปรับปรุงองค์การดำเนินไปได้โดยสะดวกและรวดเร็ว

8. แผนงานที่ดีจะช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง โดยเฉพาะการใช้เทคนิคการบริหารโดยมอบอำนาจหน้าที่

ถึงแม้ว่าวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร ไม่มีการวางแผนกำลังคนที่ถูกหลักเกณฑ์ทั้งการวางแผนกำลังคนในระยะสั้นและการวางแผนกำลังคนในระยะยาว แต่การดำเนินงานในด้านการจัดการเรียนการสอนในแต่ละปีการศึกษาก็สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณภาพและฝีมือดีเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน อาจเป็นเพราะว่าในแต่ละสถาบันการศึกษามีการแบ่งสายงานและการกำหนดตำแหน่งอย่างชัดเจน บุคลากรทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ หรืออาจเป็นเพราะว่าการจัดการด้านนี้ยังเป็นระบบผูกขาดอยู่ การขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมก็เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจึงต้องการกำลังคนมาก ทำให้ไม่มีคู่แข่งในการผลิตผู้บริหาร จึงไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนกำลังคนเท่าที่ควร

2. <u>การสรรหาบุคลากร</u>

จากการวิจัยพบว่า การสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายนอกนั้น เป็นหน้าที่ของ อ.ก.ค. กรมอาชีวศึกษา ดำเนินการประกาศรับสมัครทางสื่อมวลชนต่าง ๆ โดยกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ของตำแหน่ง วัน เดือน ปี ของ การรับสมัคร การสอบแข่งขัน การประกาศผลสอบ อย่างชัดเจน ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค. ที่ ศธ. 1504/ว.3 ลงวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2529 เรื่อง หลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน เกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชีและการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ชูศักดิ์ เที่ยงตรง (2519: 14) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร คือ การค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งที่ต้องการ โดยใช้เอกสารแจ้งความที่ชวนให้สนใจ การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ การเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่จะมาแข่งขันกันจากภายนอกและภายในวงการของรัฐอย่างกว้างขวาง การบรรจุบุคคลให้เหมาะกับงาน วิจิตร ศรีสอ้าน และคนอื่น ๆ (2523: 121) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการดึงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่องค์การหรือแสวงหาและชักชวนบุคคลที่สนใจมาสมัครงานกับองค์การ เพื่อจะได้ว่าจ้างต่อไป และสมยศ นาวีการ (2525: 508) กล่าวว่า การสรรหาเกี่ยวพันกับการสรรหากำลังคนที่เป็นไปตามแผนกำลังคนขององค์การ โดยการประกาศในหนังสือพิมพ์ และสารวิชาชีพต่าง ๆ การสรรหาจาก

สำนักจัดหางาน และสถาบันการศึกษา นอกจากนี้ เมธี ปิลันธนานนท์ (2530: 37) นักวิชาการด้านเทคนิคศึกษา กล่าวถึงการสรรหาครู อาจารย์ ที่จะสอนวิชาช่างเทคนิค มี 3 ประการ คือ

1. สรรหาจากผู้มีประสบการณ์หรือทำงานในวิชาชีพนั้นมาก่อน
2. สรรหาจากผู้ที่กำลังทำงานอยู่ในอาชีพนั้น ๆ โดยชักชวนเขามาเป็นครู อาจารย์
3. สรรหาโดยให้คนมาสมัคร

แต่ก็ทำการหลักการสรรหาครู อาจารย์ช่างเทคนิคไม่ได้ ซึ่งจากการวิจัยพบว่า ติดที่ระเบียบราชการที่ไม่มีการเทียบประสบการณ์ให้ จึงไม่สามารถดึงดูดผู้มีประสบการณ์มาเป็นครู อาจารย์ได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ว่า ครู อาจารย์ของวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานครไม่มีประสบการณ์ในการทำงานก่อนที่จะมาสอนถึงร้อยละ 70.6

การสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายใน จากการสัมภาษณ์พบว่า ไม่มีการฝึกอบรมบุคลากรไว้เพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง และการเลื่อนตำแหน่งก็ไม่ได้พิจารณาตามความรู้ความสามารถของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่ว่า การสรรหาบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติไว้ชัดเจนในระดับน้อย และผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งในระดับน้อย ส่วนเรื่องการโอนย้ายก็เป็นหน้าที่ของ อ.ก.ค. กรมอาชีวศึกษา ซึ่งในบางครั้งโอน หรือย้ายบุคลากรไปให้สถานศึกษาต่าง ๆ ไม่มีคุณสมบัติเฉาะตำแหน่งตรงตามที่สถานศึกษาต้องการ

3. <u>การคัดเลือกบุคลากร</u>

การคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญ เพราะเป็นหัวใจของการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ จากการวิจัยพบว่า นโยบายการคัดเลือก การให้ข่าวสารแก่ผู้สมัคร การคัดเลือก และการประเมินภายหลัง มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และมีวิธีปฏิบัติอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นการดำเนินการของ อ.ก.ค. กรมอาชีวศึกษาโดยตรง สอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 91) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกว่าหมายถึง การพิจารณาความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และคุณลักษณะอย่างอื่นของบุคคลที่ต้องการจะมอบหมายให้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ จากการคัดเลือกบุคลากรของ อ.ก.ค. กรมอาชีวศึกษา บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกมีคุณสมบัติตรงตามที่สถาบันต่าง ๆ ต้องการในระดับมากเพราะเป็นการคัดเลือกจากองค์การทางการบริหารงานบุคคลที่มีรูปแบบ และวิธีการ

คัดเลือกบุคลากรอย่างมีหลักเกณฑ์ และถูกต้องตามหลักการบริหารงานบุคคล

การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ จากการวิจัยพบว่า บุคลากรใหม่ที่ได้รับการบรรจุได้รับการประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างมีหลักเกณฑ์ในระดับน้อย และแต่ละสถานศึกษาจะมีรูปแบบการประเมินที่ไม่เหมือนกัน สอดคล้องกับ ไมโรจน์ สิตปรีชา (2523: 35) กล่าวว่า การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเท่าที่ปฏิบัติอยู่ในส่วนราชการต่าง ๆ ในปัจจุบัน มักจะกระทำเพื่อให้เป็นไปตามขั้นตอนที่กฎหมายบัญญัติไว้เท่านั้น โดยมิได้คำนึงถึงจุดมุ่งหมายที่สำคัญของหลักการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งจะต้องเน้นถึงเรื่องความประพฤติความรู้และความสามารถของผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการกันอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติราชการให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

4. <u>การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน</u>

องค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งระบบโรงเรียน ส่วนใหญ่มักเข้าใจผิดว่าเมื่อสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลเข้ามาในหน่วยงานแล้ว ก็เป็นอันเสร็จสิ้นภาระหน้าที่ แต่ความเป็นจริงแล้วงานขั้นตอนที่สำคัญที่ต่อเนื่องกันมาก็คือ การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน งานนี้มักถูกมองข้ามไป (เมธี ปิลันธนานนท์ 2529: 72) ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยที่ว่า บุคลากรศึกษาประวัติความเป็นมาของสถานศึกษา นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก จากการศึกษาด้วยตนเองและเพื่อนครู ผู้บริหารมีบทบาทในการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานน้อยมาก บทบาทการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานที่เด่นชัดของผู้บริหารคือ การแนะนำบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ แต่ก็ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับชุมชนตำแหน่ง ระบบโรงเรียน บุคคลและกลุ่มบุคคล สิ่งแวดล้อม ตลอดจนปรับตัวของตนเอง ดังที่ เมธี ปิลันธนานนท์ (ไม่ระบุปีที่พิมพ์: 42) นักวิชาการเทคนิคศึกษา กล่าวถึง หัวข้อหรือสาระที่ควรจัดให้ครู อาจารย์ใหม่ ดังต่อไปนี้คือ

1. หน้าที่ที่จำเป็นของครูอาจารย์ที่ต้องปฏิบัติ
2. นโยบายของกรมและสถาบัน
3. กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับตัวครูอาจารย์
4. เทคนิคและวิธีการสอนทางช่างที่ได้ผลดี
5. นโยบายเกี่ยวกับด้านระเบียบวินัย
6. การเก็บรักษาเอกสารและผลงาน

7. ระบบการวัดและประเมินผลผู้เรียน

8. ผู้ที่ครูอาจารย์ใหม่สามารถติดต่อ สอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ เพิ่มเติม

9. เกณฑ์การพิจารณาพฤติกรรมของครูอาจารย์ที่เป็นที่น่าพอใจ หรือที่ควรพิจารณาให้ความดีความชอบเป็นพิเศษ ที่สถาบันหรือสถานศึกษากำหนดขึ้น

ถึงแม้ว่าผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร มีบทบาทในการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานน้อยมาก แต่บุคลากรใหม่ก็ยังได้รับการปฐมนิเทศจากกรมอาชีวศึกษาในเรื่อง การเป็นข้าราชการครูที่ดี ระเบียบ พ.ร.บ. และ กฎ ก.ค. ฉบับต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้โดยเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้มีความรู้สึกว่า ตนไม่ใช่คนแปลกหน้า การปฐมนิเทศที่ได้ผลจะทำให้บุคลากรใหม่รู้สึกอบอุ่นใจที่ได้เข้ามาอยู่ในองค์การนั้น มีความเชื่อมั่นในอนาคตของการทำงานข้างหน้า มีขวัญ กำลังใจ ที่จะปฏิบัติงาน และมีความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2525: 134) ที่ว่า การปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำบุคลากรใหม่ ให้รู้จักหน่วยงานและรู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนรู้จักผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 113) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการปฐมนิเทศว่า อาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการ ควรจะจัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ เพื่อให้เขามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารและนโยบายของโรงเรียน หรือวิทยาลัย ตลอดจนจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา เพื่อขจัดความสงสัยและป้องกันการเข้าใจผิด เพื่อว่าเขาจะสามารถปรับตัวให้ถูกต้อง ทั้งให้เขาได้รู้จักคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องและอยู่ในวัยไล่เลี่ยกัน ตลอดจนให้รู้สภาพชุมชนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ขนบธรรมเนียม ประเพณี และแนวความคิด ความเชื่อถือของชุมชน ดังนั้นสถาบันจึงควรจัดกิจกรรมนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน โดยการปฐมนิเทศบุคลากรด้วยเหตุผลที่ว่า เพื่อให้บุคลากรใหม่ โดยเฉพาะผู้ที่ไม่เคยทำงานที่ใดมาก่อน และยังไม่มีความรู้ในเรื่องของหลักเบื้องต้นเกี่ยวกับระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับขององค์การที่ตนจะเข้าไปทำงาน เมื่อเป็นเช่นนี้ถ้าปล่อยให้บุคลากรใหม่ศึกษาด้วยตนเองจะต้องใช้เวลานานในการหาความรู้

5. <u>การประเมินค่าบุคลากร</u>

การประเมินค่าบุคลากรเป็นกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ ที่ซึ่งหน่วยงานพยายามให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้

ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด (ธงชัย สันติวงษ์ 2525: 175) จากการวิจัยพบว่า การประเมินค่าบุคลากรไม่มีรูปแบบและหลักเกณฑ์ที่แน่นอน เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษ (2 ขั้น) เท่านั้น การตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังอยู่ที่ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาด บุคลากรมีความรู้สึกว่า ตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับข้าราชการ ของ ไพโรจน์ สิตปรีชา (2523: 48) ที่ว่า มีข้อสังเกตที่ควรพิจารณาอยู่บางประการดังนี้ คือ

1. การเลื่อนขั้นเงินเดือนตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน ฉบับปัจจุบัน และกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2519) แม้ว่าจะได้ระบุหลักเกณฑ์เป็นแนวทางพิจารณาอย่างกว้าง ๆ ว่า ควรจะประเมินอะไรบ้าง แต่มิได้มีการกำหนดว่า องค์ประกอบที่จะพิจารณาหรือประเมินนั้น ควรประเมินอย่างไรหรือโดยวิธีใด ซึ่งเป็นปัญหาในทางปฏิบัติที่ผู้บังคับบัญชาในฐานะเป็นผู้ประเมินมักจะประสบกันอยู่เสมอ ฉะนั้นถ้าหากจะได้มีการสร้างแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการประเมิน และวิธีการประเมินแล้วให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำไปปรับใช้ในหน่วยงานของตนก็จะเป็นการช่วยแก้ปัญหาการไม่มีประสิทธิภาพในการประเมินที่เกิดขึ้นได้

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานงานที่กำหนดไว้ อันจะทำให้สามารถประเมินผลได้ว่า ผู้ใดควรจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้น เกินกว่า 1 ขั้น หรือไม่ควรเลื่อนเงินเดือนเลย

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาในฐานะเป็นผู้ประเมินจะต้องมีจิตใจเที่ยงธรรม โดยประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปตามความเป็นจริง ถ้าหากนำเอาความอคติหรือเหตุผลส่วนตัว ซึ่งตนเองมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นเครื่องชี้นำการประเมินแล้ว ผลการประเมินก็ย่อมจะผิดพลาดเบี่ยงเบนออกไปจากเกณฑ์ความยุติธรรมได้ และจะก่อผลเป็นลูกโซ่ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานบางคนเสียขวัญและเสียกำลังใจได้เป็นอย่างมาก

การประเมินค่าบุคลากรไม่ใช่การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาให้ความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษเพียงอย่างเดียว ดังที่ Dessler (1978 : 301-302) กล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินค่าบุคลากรดังนี้ คือ

1. การประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากรจะทำให้ได้รายละเอียดและข้อมูลเพื่อสามารถใช้พิจารณาเลื่อนเงินเดือน เลื่อนขั้น และเลื่อนตำแหน่งได้

2. การประเมินค่าการบริหารงานเป็นโอกาสที่จะให้ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา

ได้นั่งคุยกันและทบทวนพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ทำให้ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาได้วางแผนแก้ไขสิ่งบกพร่องให้ถูกต้องและดีขึ้น

ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า การประเมินค่าบุคลากรจะต้องมีรูปแบบและหลักเกณฑ์ที่แน่นอนในการประเมิน ผลการประเมินจะต้องนำไปใช้ประโยชน์ให้ได้สูงสุด คือ พิจารณาความดีความชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น เลื่อน ลด โยกย้าย แก่ผู้ที่ทำดีและบกพร่อง รวมถึงการพัฒนาบุคลากรที่ด้อยคุณภาพให้มีคุณภาพเป็นที่ต้องการขององค์การต่อไป

6. การพัฒนาบุคลากร

จากการวิจัยพบว่า สถานศึกษาจัดงบประมาณไว้สำหรับพัฒนาบุคลากรในระดับน้อย และการพัฒนาบุคลากรก็ไม่สอดคล้องกับความต้องการบุคลากร ทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือในการพัฒนาน้อย เพราะการพัฒนาที่ดำเนินการมานั้น ส่วนใหญ่เพื่อสนองตอบต่อนโยบายของกรมอาชีวศึกษาเท่านั้น ผู้บริหารควรหารูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ดังที่ ประธาน วัฒนาวาณิชย์ (2530: 139-140) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. การฝึกอบรมอย่างมีระบบ และมีแบบแผนที่แน่นอน
2. การฝึกอบรมตามความต้องการของผู้รับบริการ

และประกอบ คุปรัตน์ (2530: 100) เห็นว่า งานพัฒนาคณาจารย์เป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก ถ้าอาจารย์แต่ละคนไม่มีประสิทธิภาพ การทำงานของอาจารย์ก็จะส่งผลให้องค์การสถาบันอุดมศึกษาต้องล้มเหลวอย่างแน่นอน แต่งานพัฒนาคณาจารย์ที่เราได้กระทำกันนั้น มีความเป็นมาที่ตั้งบนพื้นฐานไม่ถูกต้อง งานพัฒนาคณาจารย์ที่จำเป็นอย่างยิ่งจึงต้องชะงักงัน นอกจากนี้ ไพโรจน์ สัตปรีชา (2523: 69) ได้ให้ข้อสังเกตและปัญหาบางประการเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการว่า ปัจจุบันยังไม่มีกำหนดมาตรการที่มีประสิทธิภาพอันจะนำเอาผลการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้ง โยกย้าย เปลี่ยนสายงาน ทำให้ข้าราชการและส่วนราชการไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาเท่าที่ควร และยังขาดปัจจัยต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการฝึกอบรม เช่น เจ้าหน้าที่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งโสตทัศนูปกรณ์ และสถานที่ฝึกอบรม ตลอดจนวิทยากร ผู้ฝึกอบรม และผู้ทรงคุณวุฒิ นอกจากนี้การศึกษาวิเคราะห์ความต้องการของการฝึกอบรมยังไม่เป็นไปโดยถูกต้องตามหลักวิชา ทำให้วัตถุประสงค์และหลักสูตร

ของการฝึกอบรมไม่สนองความต้องการที่แท้จริง การคัดเลือกตัวบุคคลเข้ารับการฝึกอบรมยังไม่รัดกุมพอ นอกจากนั้นยังขาดการติดตามผลการฝึกอบรม

7. การตอบแทนบุคลากร

จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารดำเนินการตอบแทนบุคลากร นอกเหนือจากเงินเดือนแล้ว บุคลากรของวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานครยังได้รับเงินค่าสอนนอกเวลาราชการ ตั้งแต่ 500-3,000 บาท/เดือน ถึงร้อยละ 85.7 อันส่งผลให้ฐานะทางเศรษฐกิจของบุคลากรอยู่ในชั้นพอใช้ ร้อยละ 62.7 และมีเหลือเก็บ ร้อยละ 16.6 แสดงว่า ผู้บริหารได้ดำเนินการตอบแทนบุคลากรทางด้านร่างกายได้ดีพอสมควร แต่การตอบแทนทางจิตวิทยายังไม่มีการดำเนินการ ดังที่ เมธี ปิลันธนานนท์ (2529 :119) กล่าวว่า การตอบแทนบุคลากรย่อมต้องคำนึงถึงความต้องการของมนุษย์ เพราะมนุษย์มีความต้องการตั้งแต่แรกเกิดจนกระทั่งตาย ถ้าเราแบ่งความต้องการของมนุษย์อย่างคร่าว ๆ จะแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย หรือความต้องการทางธรรมชาติ ซึ่งได้แก่ ความหิว เครื่องนุ่งห่ม อาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น และความต้องการทางด้านจิตวิทยา ซึ่งเป็นความต้องการที่ตามมาภายหลังความต้องการประเภทแรก เกิดขึ้นกับจิตใจของแต่ละคนซึ่งไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละคน ความต้องการนี้เองเกี่ยวข้องกับการจูงใจในการบริหารองค์การสมัยใหม่เป็นอย่างมาก และมากกว่าความต้องการประเภทแรก นอกจากนี้ จากผลการวิจัยยังพบว่า บุคลากรได้รับการตอบแทนไม่เท่าเทียมกัน การได้รับคำยกย่องชมเชย และความเชื่อถือไว้วางใจในระดับน้อย อันส่งผลถึงขวัญและกำลังใจในการทำงาน ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525: 120) กล่าวว่า องค์ประกอบที่จะทำให้คนในหน่วยงานมีขวัญดี หรือไม่ขึ้นอยู่กับ

1. หน่วยงานมีวัตถุประสงค์เป็นที่พึงพอใจที่ทุกคนยอมรับหรือไม่
2. คนทำงานมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติหรือไม่
3. มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างคนที่ปฏิบัติงานอยู่หรือไม่
4. มีสิ่งตอบแทนให้กับคนที่ปฏิบัติงานเหมาะสมเพียงใด
5. มีการนิเทศงานกันอย่างใกล้ชิดรวดเร็ว และเพียงพอทั่วถึงเพียงใด
6. มีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจกันดีเพียงใด
7. สุขภาพทางกายและจิตใจโดยทั่วไปของคนทำงานเป็นอย่างไร

องค์ประกอบเหล่านี้หน่วยงานจะต้องจัดหาจัดทำ และสร้างขึ้นให้มีกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้ได้ผลดี นั่นคือ ทำให้คนในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี

8. ความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่

จากการวิจัย พบว่า บุคลากรรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในการปฏิบัติหน้าที่สูง ดังที่ ไพโรจน์ สิตปรีชา (2523: 108) กล่าวว่า ในระบบราชการพลเรือนนั้น เมื่อบุคคลใดเข้ารับราชการแล้วย่อมมีหลักประกันความมั่นคงในอาชีพราชการอยู่อย่างหนึ่ง ในข้อที่ว่าข้าราชการผู้ปฏิบัติงานจะไม่ถูกกลั่นแกล้งให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการหรือถูกออกจากราชการ ซึ่งต่างจากระบบการทำงานในธุรกิจเอกชน โดยอาจจะเสี่ยงต่อการออกจากงานได้ง่ายกว่า การที่ข้าราชการผู้ใดจะพ้นสภาพการเป็นข้าราชการ หรือถูกออกจากราชการในกรณีใดนั้นย่อมเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในบทบัญญัติแห่งกฎหมาย ซึ่งได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 นอกจากนี้ บุคลากรยังมีอิสระในการสอนนักศึกษาในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารและบุคลากรต่างก็ปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ดังนั้นความมีอิสระในการสอนนักศึกษาจึงเป็นไปตามกลไกของธรรมชาติ

9. ความต่อเนื่องในการให้บริการแก่บุคลากร

จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่เด่นชัดมากคือ ผู้บริหารยอมให้บุคลากรขาดการปฏิบัติหน้าที่ภายใต้เหตุผลที่รับฟังได้ในระดับมาก โดยที่ผู้บริหารยอมให้บุคลากรลาได้ตามสิทธิตามที่ระบุไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2520 ซึ่งอาจจะเกิดผลเสียแก่ทางราชการได้ ดังที่ ไพโรจน์ สิตปรีชา (2523 : 107) กล่าวว่า ถ้าหากข้าราชการใช้สิทธิในการลาอย่างเต็มที่รวมกับวันหยุดประจำสัปดาห์ และวันหยุดราชการตามประเพณีแล้วในปีหนึ่ง ๆ ข้าราชการจะมีวันทำงานจริง ๆ เพียงไม่กี่วัน แต่สิ่งที่ไม่ได้ระบุไว้ในระเบียบหรือกฎใด ๆ ที่เกี่ยวกับการให้บริการปฏิบัติงานต่อเนื่องแก่บุคลากร ผู้บริหารดำเนินการในระดับน้อย เช่น การติดตั้งอุปกรณ์ให้ความปลอดภัย การตรวจสุขภาพของบุคลากร ซึ่ง Castetter (1981 :494-507) กล่าวว่า ส่วนหนึ่งของกระบวนการให้บริการแก่บุคลากรก็คือ การให้บริการเรื่องสุขภาพ บริการด้านสุขภาพในที่นี้หมายถึง แผนงานที่ให้บริการทั้งด้านสุขภาพจิตและสุขภาพร่างกาย นับเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของสถาบันการศึกษาทุกสถาบัน ความมุ่งประสงค์

ของแผนงานเพื่อลดอัตราการขาดการปฏิบัติงานของบุคลากรในระบบ และรักษาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ให้มีผลสูงสุด ส่วนเรื่องการใช้ระเบียบวินัยลงโทษบุคลากรในระดับน้อยนั้น ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 มาตรา 82 กล่าวว่า ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ส่งเสริมและดูแลระมัดระวังให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวินัย ถ้าผู้บังคับบัญชารู้ว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดกระทำผิดวินัย จะต้องดำเนินการทางวินัยทันที ถ้าเห็นว่าผู้นั้นกระทำผิดวินัยที่จะต้องได้รับโทษและอยู่ในอำนาจของตนที่จะลงโทษได้ให้สั่งลงโทษ แต่ถ้าเห็นว่าผู้นั้นควรจะต้องได้รับโทษที่สูงกว่าที่ตนมีอำนาจสั่งลงโทษ ให้รายงานต่อผู้บังคับบัญชาของผู้กระทำผิดวินัยเหนือขึ้นไป เพื่อให้พิจารณาดำเนินการสั่งลงโทษตามควรแก่กรณี

10. การให้บริการข่าวสารและการวิจัยเกี่ยวกับบุคลากร

จากการวิจัย พบว่า ข่าวสารต่าง ๆ ที่สถาบันจัดให้แก่บุคลากร เป็นข่าวสารที่ส่งมาจากกรมอาชีวศึกษาเป็นส่วนใหญ่ นอกนั้นเป็นของภาคเอกชน ผู้บริหารไม่ได้ดำเนินการจัดหาข่าวสารให้บุคลากร ดังที่ เมธี ปิลันธนานนท์ (ไม่ระบุปีที่พิมพ์ : 155) กล่าวว่า ผู้บริหารควรจะได้เรียนรู้ที่จะเลือกบทความที่มีคุณค่า ถ้าบทความใดเป็นที่น่าสนใจและเห็นว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนของครู อาจารย์ ก็ควรส่งให้ครู อาจารย์ของตนได้อ่านด้วย เป็นการกระตุ้นให้ครู-อาจารย์ได้เรียนรู้การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนา เพราะทราบว่าผู้นำของตนสนใจในเรื่องเหล่านี้ ส่วนการวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรนั้นยังไม่มีการจัดทำ แม้แต่การสอบถามความคิดเห็นของครู อาจารย์ ก็ไม่ได้ดำเนินการ ซึ่งวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานครจัดเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียง ที่มีบทบาทในการผลิตช่างฝีมือเข้าสู่ระบบอุตสาหกรรม การทำงานวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรีบจัดทำ เพื่อให้ได้ข้อมูลอ้างอิงที่น่าเชื่อถือและมีระบบ มาเป็นพื้นฐานในการวางนโยบายการบริหารงานบุคคลตลอดจนเพื่อการปรับปรุงระบบงาน และพฤติกรรมของคนในองค์การ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจึงให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สถาบันควรจะมีการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร แล้วประกาศให้บุคลากรทุกคนทราบเพราะนโยบายการบริหารงานบุคคลจะเป็นแนวทางใน

การปฏิบัติงานในอนาคต

2. สถาบันควรจัดทำแผนกำลังคนเป็นลายลักษณ์อักษรทั้งแผนกำลังคนในระยะสั้นและแผนกำลังคนในระยะยาว ซึ่งจะต้องครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

- พิจารณาตำแหน่งและบุคคลที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- เพื่อบรรจุบุคลากรลงในตำแหน่งที่ว่างลง โดยพิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรที่มีอยู่
- จัดทำโครงสร้างของตำแหน่งกับบุคลากรในอนาคต
- วางแผนกำลังคนให้สัมพันธ์กับแผนระยะยาวอื่น ๆ ที่มิใช่กำลังคน เช่น การพัฒนาบุคลากร
- การประเมินบุคลากรที่มีอยู่เพื่อการวางตัวบุคลากรที่เหมาะสม

3. การสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายใน เพื่อให้ได้บุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ควรจะจัดทำโดยระบบคณะกรรมการ โดยนำแผนกำลังคนที่จัดทำขึ้นมาใช้ประกอบการพิจารณา นอกจากนี้ยังต้องสร้างเกณฑ์มาตรฐานของตำแหน่งให้ชัดเจน

4. การประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการ ควรจัดทำรูปแบบการประเมินที่ชัดเจน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินทำการประเมินอย่างจริงจัง และแจ้งให้บุคลากรใหม่ทราบถึงรายละเอียดต่าง ๆ ที่จะต้องประเมิน

5. สถาบันควรจะทำงานวิจัย เพื่อหารูปแบบการประเมินค่าบุคลากรที่เหมาะสมสามารถนำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนตำแหน่ง และเพื่อการพัฒนา นอกจากนี้จะต้องชี้แจงถึงรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการประเมินค่าบุคลากรให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบ โดยให้บุคลากรทุก ๆ คนมีส่วนร่วมในการประเมิน โดยเฉพาะหัวหน้างาน หัวหน้าแผนก หัวหน้าคณะ ตลอดจนผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ โดยการตั้งเป็นคณะกรรมการประเมินค่าบุคลากร การตัดสินของคณะกรรมการถือเป็นเอกฉันท์ และต้องมีการตรวจสอบว่าที่ประเมินไปแล้วถูกต้อง และต้องนำผลการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่ง และพัฒนาบุคลากรที่บกพร่อง

6. สถาบันควรจะจัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรที่มีอยู่และบุคลากรใหม่ เพื่อให้ทราบข้อมูลที่เกี่ยวกับการบริหารงาน หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ วัสดุอุปกรณ์ นโยบาย ผลตอบแทนและสวัสดิการ และมีเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแจกให้บุคลากร เพื่อช่วยให้การปฐมนิเทศประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

7. สถาบันควรจัดทางบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ นำผลการประเมินค่าบุคลากรมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพราะจะทำให้สามารถพัฒนาได้ตรงกับที่บุคลากรบกพร่อง และควรสอบถามความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร เพื่อกำหนดกิจกรรมและเนื้อหาตลอดจนรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม

8. ผู้บริหารควรหาโอกาสใกล้ชิดและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากร โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประชุมสัมมนาเกี่ยวกับงานอาชีพ การสอบถามความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ การมอบหมายงานพิเศษให้ทำ ฯลฯ

9. ผู้บริหารควรจัดทำโปรแกรมเกี่ยวกับสุขภาพ และความปลอดภัยให้แก่บุคลากรบ้างเป็นครั้งคราว เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี การจัดสัมมนาเรื่องความปลอดภัย การติดตั้งอุปกรณ์ให้ความปลอดภัย ฯลฯ

10. ผู้บริหารควรจัดตั้งคณะกรรมการข่าวสาร เพื่อจัดหาข่าวสารที่จำเป็น ให้แก่บุคลากร เพราะการอาชีวศึกษาต้องพึ่งพาเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ ครู อาจารย์ควรจะได้รับทราบความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอนต่อไป

11. สถาบันควรจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับการเขียนตำราทางวิชาการและการทำงานวิจัย เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้นและมีความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย