

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สาระสำคัญของบทนี้ ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย ตลอดจนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลตามลำดับ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย เอกชน
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เอกชนที่มีต่อกระบวนการบริหารงานบุคคล

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
ประชากรอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เอกชน 7 แห่ง จำนวน 1,945 คน ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างเพื่อทำการศึกษานครั้งนี้ โดยใช้ตารางการสุ่มของ Yamane ความคลาดเคลื่อน 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 333 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่
 - ก) ตอนที่ 1 แบบสอบถามชนิดเลือกตอบ เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ข) ตอนที่ 2 แบบสอบถามชนิดเลือกตอบและปลายเปิด เพื่อศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานกระบวนการบริหารงานบุคคล
 - ค) ตอนที่ 3 แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินการกระบวนการบริหารบุคคล

ง) ตอนที่ 4 แบบสอบถามชนิดปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในกระบวนการบริหารงานบุคคล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึง เดือนมีนาคม 2535 ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประมาณ 1 เดือน ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้จำนวน 262 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 78.68

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการคำนวณ

สรุปการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้คือ

กระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน

มหาวิทยาลัยเอกชนทั้ง 7 แห่ง ได้มีการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ทั้ง 7 ด้าน คือ การวางแผนทรัพยากร การสรรหา การคัดเลือก การแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน การอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และสวัสดิการ สำหรับการดำเนินการที่มีอยู่แล้วนั้น อาจารย์มีความเห็นว่า ควรมีการปรับปรุง ยกเว้นด้านการคัดเลือก อาจารย์มีความเห็นว่า การดำเนินการที่มีอยู่แล้วมีความเหมาะสม ไม่ต้องเปลี่ยนแปลง การดำเนินการในแต่ละด้านสามารถจำแนกได้ดังนี้

การวางแผนทรัพยากรบุคคล การดำเนินการในด้านนี้คือ การวางแผนการใช้บุคลากรโดยมีปริมาณงานที่เหมาะสม การจัดทำโครงสร้างของสถาบัน มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ของแต่ละฝ่าย การจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของอาจารย์ การจัดทำโครงสร้างแผนภูมิการบริหารงาน การวางแผนทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนงานของสถาบัน การแจ้งเป้าหมายและการพัฒนาสถาบัน ให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้ทราบ ซึ่งแม้จะมีการดำเนินงานในลักษณะข้างต้นแล้วก็ตาม อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนยังมีความคิดเห็นว่า ยังต้องมีการปรับปรุง และปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นคือ มหาวิทยาลัยไม่สามารถจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติหน้าที่แทนตำแหน่งที่ว่างลงได้ในทันที

การสรรหา การดำเนินการในด้านนี้คือ การกำหนดลักษณะและคุณสมบัติของอาจารย์ การที่เก็บรวบรวมข้อมูลของผู้สมัคร การจัดให้มีหน่วยงานกลางทำหน้าที่ในการสรรหา วิธีการสรรหาที่มหาวิทยาลัยเอกชนใช้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ การลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์ หรือวารสาร การแนะนำจากบุคลากรในสถาบัน การติดประกาศภายในสถาบัน และการติดต่อไปยังสถาบันการศึกษาที่มีผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาที่ต้องการ แต่อย่างไรก็ตามอาจารย์มีความเห็นว่า วิธีการที่ใช้ในการสรรหายังไม่เหมาะสม จึงไม่สามารถทำให้มีผู้สมัครเป็นจำนวนมากได้

การคัดเลือกบุคลากร มีการดำเนินการในด้านนี้คือ การคัดเลือกและการตัดสินใจในการรับอาจารย์ใหม่ ขึ้นอยู่กับหน่วยงานเจ้าของตำแหน่งนั้น ๆ โดยมีการจัดทำแบบฟอร์มเพื่อใช้ในการประเมินในระยะทดลองปฏิบัติงาน วิธีการที่นิยมใช้ในการคัดเลือกเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยคือ การสัมภาษณ์ ความสามารถในการสอน การพิจารณาบุคลิกภาพ การวัดความถนัด การสอบข้อเขียน โดยอาจารย์มีความเห็นว่า วิธีการที่ใช้ในการคัดเลือก ทำให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง การตัดสินใจในการรับบุคลากรใหม่ จะมีการพิจารณาเรียงลำดับจากมากไปน้อยในประเด็นต่อไปนี้ ประสิทธิภาพ ผลการศึกษา สถาบันที่สำเร็จการศึกษา และบุคคลอ้างอิง

การแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน มีการดำเนินการในด้านนี้คือ การแจ้งให้ทราบถึงนโยบายของสถาบัน วิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และมอบให้อาจารย์เมื่อเริ่มปฏิบัติงาน ข้อมูลที่อาจารย์จะได้รับเมื่อเริ่มปฏิบัติงานเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ กฎระเบียบ ข้อบังคับของสถาบัน ผลตอบแทน การพัฒนาอาจารย์ โครงสร้างของสถาบัน ทักษะการสอน ความก้าวหน้าในการทำงาน และเป้าหมายของสถาบัน และแม้จะมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานมอบให้แก่อาจารย์เมื่อเริ่มปฏิบัติงาน แต่อาจารย์มีความเห็นว่า การศึกษาการปฏิบัติงานจากคู่มือดังกล่าว ไม่สามารถทำให้เริ่มปฏิบัติงานได้ทันที

การประเมินการปฏิบัติงาน มีการดำเนินการในด้านนี้คือ การกำหนดมาตรฐานการทำงาน การกำหนดวิธีการประเมิน การจัดทำแบบฟอร์มเพื่อการประเมิน การแจ้งให้อาจารย์ทราบถึงวิธีการที่ใช้ในการประเมิน การประเมินการปฏิบัติงานในตำแหน่งอาจารย์ ได้มีการพิจารณาโดยให้ความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ การสอน การบริการวิชาการ การให้คำปรึกษาและการวิจัย ซึ่งอาจารย์เห็นด้วยกับการใช้หลักเกณฑ์ดังกล่าว ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยเอกชนได้กำหนดให้ทำหน้าที่ในการประเมิน คือ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และมีการให้บุคคลต่อไปในการประเมิน คือ นักศึกษาผู้ถูกประเมิน (ผู้ปฏิบัติงาน) และ

เพื่อนร่วมงานตามลำดับ โดยอาจารย์มีความเห็นว่าวิธีการที่ใช้อยู่นี้ยังไม่เหมาะสม แต่ในประเด็นของผู้ประเมิน อาจารย์มีความเห็นว่าได้มีการประเมินการปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม

การอบรมและพัฒนา มีการดำเนินการในด้านนี้คือ มหาวิทยาลัยเอกชนได้จัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงในเรื่องนี้ การอบรมและพัฒนาที่มีการดำเนินการเรียงลำดับจากมากไปน้อยในเรื่อง การวิจัย ความรู้เนื้อหาวิชา ในส่วนของความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อการอบรมและพัฒนานั้น อาจารย์มีความเห็นว่า มหาวิทยาลัยเอกชนให้ความสำคัญกับการพัฒนาคณาจารย์ และได้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ดี การพัฒนาคณาจารย์ยังไม่สอดคล้องกับแผนงานของสถาบัน และความต้องการของคณาจารย์ การพัฒนาคณาจารย์จึงไม่สามารถดำเนินการได้อย่างทั่วถึงกัน โดยมีอุปสรรคที่เกิดขวางการพัฒนาคณาจารย์ คือ ระเบียบการปฏิบัติงานของสถาบัน

สวัสดิการ การดำเนินการในด้านนี้พิจารณาจำแนกตามประเภทได้ ดังนี้

การจ่ายเงินตอบแทนเมื่อปฏิบัติงานพิเศษ ลักษณะการจ่ายประเภทนี้ได้แก่ ค่าสอนนอกเวลาปฏิบัติงาน ค่าสอนสำหรับการงานที่เกินกว่ากำหนด ค่าคุมสอบ ค่าตรวจข้อสอบ ค่าเดินทางไปสัมมนา ฐานต่างจังหวัด ค่าเบี้ยเลี้ยงในการปฏิบัติงานต่างจังหวัด ค่าเขียนเอกสารการสอนหรือตำรา

การจ่ายค่าตอบแทนในวันที่ได้ปฏิบัติงาน ลักษณะการจ่ายประเภทนี้ได้แก่ วันหยุดประจำภาคการศึกษา จำนวนวันลาป่วยที่ได้รับเงินเดือน จำนวนวันลาภิกษาที่ได้รับเบี้ยเลี้ยง จำนวนวันลาคลอดบุตร จำนวนวันลาบวช จำนวนวันลาพักร้อน

บริการเพื่อความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะการจ่ายประเภทนี้ได้แก่ บ้านเหิน บ้านญาติ การประกันชีวิต การประกันอุบัติเหตุ กองทุนสะสม เงินกู้ภายในสถาบัน

บริการและผลประโยชน์ที่ให้ความสะดวก ลักษณะการจ่ายประเภทนี้ได้แก่ ค่าครองชีพ ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล การจัดให้มีแพทย์มาปฏิบัติงานประจำ การจัดรถรับ-ส่ง

รางวัลและโบนัสพิเศษ ลักษณะการจ่ายประเภทนี้ คือ การให้รางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานครบตามระยะเวลาที่กำหนด เช่น ครบ 10 ปี, 15 ปี เป็นต้น

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ ที่มีต่อกระบวนการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยเอกชน จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

เพศ อาจารย์เพศชาย ($n=117$) มีความเห็นต่อกระบวนการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยเอกชนในระดับ "เห็นด้วย" ($\bar{x} = 2.54, S.D. = 0.52$) อาจารย์ เพศหญิง ($n = 145$) มีความเห็นต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชนใน ระดับ"ไม่เห็นด้วย" ($\bar{x}=2.40, S.D.=0.45$) และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ เพศชายและเพศหญิง พบว่ามีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพื่อพิ จารณาเป็นรายข้อพบว่า อาจารย์เพศชายและอาจารย์เพศหญิง มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในประเด็นต่อไปนี้ คือ การจัดหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับ ตำแหน่งมาปฏิบัติงานได้ทันทีที่มีอาจารย์ออกจากสถาบัน และวิธีการสรรหาในสถาบันทำให้มีผู้ มาสมัครในตำแหน่งที่ต้องการเป็นจำนวนมาก และมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ในประเด็นต่อไปคือ อาจารย์ใหม่สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับ มอบหมายทันทีที่เริ่มปฏิบัติงาน โดยศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน และผู้ประเมิน โดยประเมิน การปฏิบัติงานด้านความยุติธรรม

ระดับการศึกษา อาจารย์ที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ($n = 85$) มีความเห็นต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชนในระดับ "ไม่เห็นด้วย" ($\bar{x} = 2.46, S.D. = 0.48$) อาจารย์ที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า ($n = 152$) มีความเห็นต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชนในระดับ "ไม่เห็นด้วย" ($\bar{x} = 2.46, S.D. = 0.48$) อาจารย์ที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า ($n = 25$) มีความเห็นต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชนในระดับ "เห็นด้วย" ($\bar{x} = 2.52, S.D. = 0.57$) และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อระดับการศึกษา ต่างกัน พบว่าอาจารย์ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความเห็นต่อกระบวนการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยเอกชนไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อาจารย์ที่มีการ ศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในประเด็นเกี่ยวกับวิ ธีการในการสรรหา ทำให้มีผู้มาสมัครในตำแหน่งที่ต้องการเป็นจำนวนมาก และอาจารย์ที่มี การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีความเห็นแตกต่างจากอาจารย์ที่มีการศึกษาระดับ ปริญญาเอกหรือเทียบเท่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในประเด็นที่เกี่ยวกับอาจารย์ที่

ได้รับการคัดเลือก มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง

ระยะเวลาปฏิบัติงาน อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-3 ปี ($n = 111$) มีความเห็นต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชนในระดับ "ไม่เห็นด้วย" ($\bar{x} = 1.95$, S.D. = 0.82) อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 3.1- 7 ปี ($n = 90$) มีความเห็นต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชนในระดับ "ไม่เห็นด้วย" ($\bar{x} = 2.11$, S.D. = 0.81) อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 7 ปี ($n = 61$) มีความเห็นต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชนในระดับ "ไม่เห็นด้วย" ($\bar{x} = 2.02$, S.D. = 0.72) และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน พบว่า อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกันมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้ มีความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชนไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-3 ปี มีความเห็นแตกต่างจากอาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 7 ปี และอาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 3.1-7 ปี มีความเห็นแตกต่างจากอาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 7 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในประเด็นเกี่ยวกับสถาบันควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาที่ได้ดำเนินการไปแล้วสอดคล้องกับความต้องการของคณาจารย์ อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-3 ปี และอาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 7 ปี มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ในประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรมีการดำเนินการกระจายไปตามคณะต่าง ๆ อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 3.1-7 ปี และอาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 7 ปี มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์สอดคล้องกับแผนงานของสถาบัน

จากการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ที่มีต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน พบว่า อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ใน 6 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ทรัพยากร ด้านการคัดเลือก ด้านการแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน ด้านการอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน และด้านสวัสดิการ ในลักษณะการจ่าย 4 ประเภท คือ การจ่ายเป็นเงิน เพื่อตอบแทนเมื่อปฏิบัติงานพิเศษ บริการเพื่อความมั่นคงในการทำงาน บริการและผลประโยชน์ ที่ให้ความสะดวก รางวัลและโบนัสพิเศษ ส่วนด้านการคัดเลือกบุคลากรและด้านสวัสดิการ เป็น

ลักษณะการจ่ายค่าตอบแทนในวันที่มีดับปฏิบัติงาน อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นไม่แตกต่างกัน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ด้านการวางแผนทรัพยากร พบว่า อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในประเด็นต่อไปนี้ คือ การจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของอาจารย์ และการแจ้งรายละเอียดให้อาจารย์ทราบเกี่ยวกับเป้าหมาย และ/หรือ การพัฒนาสถาบันทุกครั้งที่มีการกำหนดโครงการใหม่ ๆ และมีความเห็นไม่แตกต่างกันในประเด็นต่อไปนี้ คือ การวางแผนในการใช้บุคลากร โดยให้มีปริมาณงานที่เหมาะสม การจัดทำโครงสร้างของสถาบันโดยกำหนดขอบเขตหน้าที่แต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน การจัดทำโครงสร้าง แผนภูมิ การบริหารงานของแต่ละฝ่าย และการวางแผนทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับแผนงานของสถาบัน

ด้านการสรรหา พบว่า อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชนด้านการสรรหา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ หน่วยงานกลางของสถาบันจะเป็นผู้ดำเนินการสรรหา และมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในประเด็นต่อไปนี้ คือ การกำหนดวิธีการสรรหา และการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และมีความเห็นไม่แตกต่างกันในเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดลักษณะและคุณสมบัติในตำแหน่งอาจารย์

ส่วนความคิดเห็นในเรื่องของวิธีการสรรหา พบว่า อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นต่อวิธีการในการสรรหา ได้แก่ การติดต่อไปยังสถาบันที่มีผู้สำเร็จการศึกษานในสาขาที่ต้องการ การลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์หรือวารสาร การติดประกาศภายในสถาบัน และจากบุคลากรภายในสถาบัน ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นต่อวิธีการต่าง ๆ ในการสรรหาไม่แตกต่างกัน

ด้านการคัดเลือกบุคลากร พบว่า อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน ด้านการคัดเลือกบุคลากรไม่แตกต่างกัน โดยมีความเห็นไม่แตกต่างกันในประเด็นต่อไปนี้ คือ การจัดทำแบบฟอร์มเพื่อประเมินอาจารย์ในระยะทดลองงาน หน่วยงานนี้ต้องการบุคลากรเป็นผู้ทำหน้าที่ในการคัดเลือก และการตัดสินใจรับอาจารย์ใหม่ขึ้นอยู่กับหน่วยงานเจ้าของตำแหน่ง

ส่วนวิธีการในการคัดเลือก พบว่า อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความ

เห็นต่อวิธีการที่ใช้ในการคัดเลือกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความเห็นต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เกี่ยวกับวิธีการการคัดเลือก โดยการสอบข้อเขียน ส่วนวิธีการวัดความถนัด ความสามารถในการสอน การทดสอบบุคลิกภาพ และการสัมภาษณ์ อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกันมีความเห็นไม่แตกต่างกัน

สำหรับคุณสมบัติที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือก พบว่า อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกันมีความเห็นต่อคุณสมบัติที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในเรื่องพิจารณาจากบุคคลอ้างอิง และมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในเรื่องพิจารณาจากสถาบันที่สำเร็จการศึกษา ส่วนการพิจารณาจากผลการศึกษา และประสบการณ์ อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกันมีความเห็นไม่แตกต่างกัน

ส่วนการแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน พบว่า อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกันมีความเห็นต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลด้านการแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกันมีความเห็นไม่แตกต่างกัน ในประเด็นต่อไปนี้ คือ อาจารย์ใหม่ได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับนโยบายของสถาบันอย่างเป็นทางการ การได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับหลักและวิธีปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการได้รับคู่มือการปฏิบัติงานทันทีเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน

สำหรับการได้รับทราบข้อมูลเมื่อเริ่มปฏิบัติงานนั้น พบว่า อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกันมีความเห็นต่อการได้รับข้อมูลต่าง ๆ เมื่อเริ่มปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เกี่ยวกับเป้าหมายของสถาบัน และมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เกี่ยวกับโครงสร้างของสถาบัน ส่วนข้อมูลในเรื่อง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของสถาบัน ทักษะการสอน ความก้าวหน้าในการทำงาน การพัฒนาอาจารย์ และผลตอบแทน อาจารย์ที่มีระยะเวลาต่างกันมีความเห็นต่อการได้รับทราบข้อมูลข้างต้นไม่แตกต่างกัน

ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน พบว่า อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน ในด้านการประเมินการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เกี่ยวกับการที่สถาบันได้แจ้งให้อาจารย์ทราบถึงวิธีการในการประเมินการปฏิบัติงาน ส่วนการจัดทำแบบฟอร์มเพื่อการประเมินการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานการทำงานในตำแหน่งอาจารย์ และการจัดทำบันทึกผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ

เสมอ โดยหัวหน้าหน่วยงาน อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกันมีความเห็นไม่แตกต่างกัน

สำหรับลักษณะงานที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงาน พบว่า อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นต่อลักษณะงานที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความเห็นไม่แตกต่างกันต่อลักษณะงานที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการให้คำปรึกษา

ผู้ทบทวนที่ในการประเมินการปฏิบัติงาน พบว่า อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นต่อผู้ทบทวนที่ในการประเมินการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความเห็นไม่แตกต่างกัน คือ ผู้ทบทวนที่ในการประเมินการปฏิบัติงาน ได้แก่ อาจารย์ผู้ปฏิบัติงาน นักศึกษา เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน พบว่า อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นต่อวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการเลื่อนตำแหน่งเงินเดือน และเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาอาจารย์ไม่แตกต่างกัน

ส่วนการอบรมและพัฒนา พบว่า อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน ด้านการอบรมและพัฒนา ไม่แตกต่างกัน และมีความเห็นไม่แตกต่างกันต่อประเด็นที่มีการอบรมและพัฒนา ได้แก่ ทักษะการสอน ความรู้ในเนื้อหาวิชา และการวิจัย

ด้านสวัสดิการ สามารถจำแนกตามประเภทได้ดังนี้

การจัดสวัสดิการใน

ก. การจ่ายเงินตอบแทนเมื่อปฏิบัติงานพิเศษ พบว่า อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นต่อลักษณะการจ่ายเงินตอบแทนเมื่อปฏิบัติงานพิเศษ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความเห็นแตกต่างกัน ในลักษณะการจ่ายเงินตอบแทนเมื่อปฏิบัติงานพิเศษประเภทต่อไปนี้ ค่าคุมสอบ ค่าตรวจข้อสอบ และมีความเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในลักษณะการจ่ายเงินค่าตอบแทนเมื่อปฏิบัติงานพิเศษประเภท ค่าสอนสำหรับภาระงานที่เกินกว่าที่กำหนด ส่วนลักษณะการจ่ายเงินตอบแทนเมื่อปฏิบัติงานพิเศษประเภท ค่าสอนนอกเวลาปฏิบัติงาน ค่าเดินทางไปสัมมนาต่งงานต่างจังหวัด และค่าเบี้ยเลี้ยงในการปฏิบัติงานต่างจังหวัด อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกันมีความเห็นไม่

แตกต่างกัน

ข. การจ่ายค่าตอบแทนในวันที่มิได้ปฏิบัติงาน พบว่าอาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกันมีความเห็นต่อการจัดสวัสดิการในลักษณะการจ่ายค่าตอบแทนในวันที่มิได้มีการปฏิบัติงาน ประเภท จำนวนวันลาป่วย อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนลักษณะการจ่ายค่าตอบแทนในวันที่มิได้มีการปฏิบัติงาน ประเภทวันหยุดประจำภาคการศึกษา จำนวนวันลาป่วยที่ได้รับเงินเดือน จำนวนวันลาภักดิ์ที่ได้รับเงินเดือน จำนวนวันลาคลอดบุตร และจำนวนวันลาพักร้อน อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นไม่แตกต่างกัน

ค. บริการเพื่อความมั่นคงในการทำงาน พบว่า อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นต่อการจัดสวัสดิการในลักษณะบริการเพื่อความมั่นคงในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในบริการเพื่อความมั่นคงในการทำงาน ประเภทเงินกู้ภายในสถาบัน ส่วนบริการเพื่อความมั่นคงในการทำงานประเภทอื่น ได้แก่ บ้านเหิง บ้านญาติ การประกันชีวิต การประกันอุบัติเหตุ กองทุนสะสม อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นไม่แตกต่างกัน

ง. บริการและประโยชน์ให้ความสะดวก พบว่าอาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกันมีความเห็นต่อการจัดสวัสดิการในลักษณะบริการและผลประโยชน์ที่ให้ความสะดวกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในบริการและผลประโยชน์ที่ให้ความสะดวกประเภทค่าครองชีพ โดยมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในลักษณะบริการและผลประโยชน์ที่ให้ความสะดวกประเภท ค่ารักษาพยาบาล โดยมีความเป็นไม่แตกต่างกันในลักษณะบริการและผลประโยชน์ที่ให้ความสะดวก ประเภทค่าเล่าเรียนบุตร การจัดหาให้มีแพทย์มาปฏิบัติงานประจำ และการจัดรถรับ-ส่ง

จ. รางวัลและโบนัสพิเศษ พบว่า อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นต่อการจัดสวัสดิการในลักษณะรางวัลและโบนัสพิเศษ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่องการศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล การที่อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การดำเนินการในด้านนี้ ควรมีการปรับปรุง โดยข้อที่มีความถี่ของการตอบว่าควรมีการปรับปรุงสูงสุด เช่น การวางแผนในการใช้บุคลากรโดยให้มีปริมาณงานที่เหมาะสม ในประเด็นนี้จะสัมพันธ์กับการที่มหาวิทยาลัยเอกชนต้องพยายามควบคุมอัตราส่วนของอาจารย์ต่อนักศึกษา 1:20 (หลังจากได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนประเภทเป็นมหาวิทยาลัย 5 ปี) ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนจึงต้องมอบหมายการทำงานของอาจารย์ โดยให้อาจารย์ทำงานอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะภาระงานสอน แต่ก็ต้องไม่เกิน 12 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ตามที่ทบวงมหาวิทยาลัยได้กำหนด ซึ่งนอกจากภาระงานสอนดังกล่าวแล้ว อาจารย์จะต้องปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายอีก เช่น อาจารย์ที่ปรึกษา งานวิจัย เป็นต้น

2. ด้านการสรรหา อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนมีความเห็นว่า การดำเนินการในด้านนี้ ควรมีการปรับปรุง ซึ่งแม้ว่าวิธีการสรรหา นั้น ก็เป็นวิธีการที่จะสามารถเผยแพร่ไปให้คนเป็นจำนวนมากได้ทราบก็ตาม แต่จำนวนผู้สมัครก็ยังมีไม่มากนัก ในประเด็นนี้จะสัมพันธ์กับการขยายตัวของความต้องการแรงงานในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน โดยเฉพาะใน 3-4 ปีที่ผ่านมา การขยายตัวของภาคธุรกิจประกอบกับการที่ประเทศจะก้าวเข้าสู่ประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (NICS) ทำให้เกิดภาวะของความขาดแคลน โดยเฉพาะสาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการ เช่น วิศวกรรม วิทยาศาสตร์ เป็นต้น

3. ด้านการคัดเลือก โดยภาพรวมของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน มีความเห็นว่า การดำเนินการในด้านนี้มีความเหมาะสม ไม่ต้องเปลี่ยนแปลง เนื่องจากวิธีการที่ใช้ในการคัดเลือกทำให้สามารถได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน แต่เมื่อพิจารณาจากวิธีการที่ใช้ในการคัดเลือก พบว่า การสอบข้อเขียนนั้น เป็นวิธีการคัดเลือกที่อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน คิดว่าควรจะได้มีการนำมาใช้ในการคัดเลือก ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานของอาจารย์ที่จะต้องถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้เรียน จึงสามารถที่จะคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถทางวิชาการ โดยวิธีการที่จะวัดว่าบุคคลใดมีความสามารถทางวิชาการมากน้อย ลึกซึ้ง

เพียงใด วิธีการสอบข้อเขียน น่าจะเหมาะสมที่สุด

สำหรับวิธีการสัมภาษณ์ อาจารย์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าเหมาะสม ไม่ต้องเปลี่ยนแปลงนั้น เนื่องมาจากวิธีการสัมภาษณ์เป็นวิธีที่สามารถทดสอบบุคคลในหลาย ๆ ด้านได้พร้อมกัน ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพ ทักษะสติ ถ้าผู้สัมภาษณ์มีเทคนิควิธีการสัมภาษณ์ที่ดี ก็สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งได้โดยไม่ต้องใช้วิธีการอื่น ๆ

4. ด้านการแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน มีความเห็นว่าการดำเนินการด้านนี้ควรมีการปรับปรุง ซึ่งในประเด็นนี้เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยของรัฐจะพบว่า มหาวิทยาลัยของรัฐนั้นเมื่อมีอาจารย์ที่เริ่มปฏิบัติใหม่จำนวนหนึ่ง มหาวิทยาลัยจะจัดให้มีการอบรมนิเทศอาจารย์ใหม่ ซึ่งจำนวนอาจารย์ใหม่ที่เข้ารับการอบรมนิเทศในแต่ละครั้ง อาจมีจำนวนไม่มากนัก มหาวิทยาลัยของรัฐก็สามารถดำเนินการได้เนื่องจากมีการวางแผนในการดำเนินงานและการจัดสรรงบประมาณไว้ล่วงหน้า แต่สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น จะต้องมีการจัดอบรมจำนวนมากพอ จึงจะมีการอบรมนิเทศ เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย ดังนั้นอาจารย์ใหม่จำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง การจัดทำมีอาจารย์ทำหน้าที่คอยดูแลอาจารย์ใหม่ จึงเป็นสิ่งจำเป็นและเหมาะสมกับสภาพของมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งจะช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น ในการที่จะทำให้อาจารย์เรียนรู้ด้วยตนเอง (เครีวัลย์ ลิมอภิชาติ 2531:6)

5. ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนมีความเห็นว่าการดำเนินการด้านนี้ควรมีการปรับปรุง ในประเด็นนี้หากพิจารณาจะพบว่า การที่จะประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลใดก็ตาม จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินว่าจะประเมินในเรื่องใดบ้าง การประเมินการปฏิบัติงานในตำแหน่งอาจารย์ก็เช่นเดียวกัน มหาวิทยาลัยเอกชนต้องกำหนดลักษณะงานของอาจารย์ว่า ต้องปฏิบัติงานในลักษณะใดบ้าง แล้วจึงทำการประเมินในเรื่องนั้น ๆ

6. ด้านการอบรมและพัฒนา อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนมีความเห็นว่าการดำเนินการด้านนี้ควรมีการปรับปรุง เนื่องจากการดำเนินการที่เป็นอยู่ในขณะนี้ยังไม่ทั่วถึง และไม่สอดคล้องกับความต้องการของคณาจารย์ น่าจะเนื่องมาจากการขาดความสัมพันธ์กับกระบวนการด้านอื่น ๆ เช่น แผนพัฒนาสถาบัน การวางแผนทรัพยากรบุคคล เป้าหมายและนโยบายของสถาบัน เป็นต้น นอกจากนี้จะเกี่ยวข้องกับปัญหาด้านการขาดงบประมาณสนับสนุน

7. ด้านสวัสดิการ อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนมีความเห็นว่าการจัดสวัสดิการที่มีอยู่ควรมีการปรับปรุง หากพิจารณาตามประเภทของลักษณะการจ่าย จะพบว่า บริการเพื่อ

ความมั่นคงในการทำงาน โดยเฉพาะเรื่องของบ้านญาติ อาจารย์มีความคิดเห็นว่ายังไม่มีการ
 ดำเนินการ และควรจะมีถึงร้อยละ 49.62 ซึ่งให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่ง ยังมิได้จัดให้
 มีการดำเนินการในด้านนี้ ซึ่งการจัดสวัสดิการลักษณะดังกล่าว จะเห็นว่าสัมพันธ์กับสถานภาพ
 ทางการเงินของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ เนื่องจากจะเป็นค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น แม้ว่ามหาวิทยาลัย
 เอกชนที่ทำการศึกษาคั้งนี้จำนวน 4 แห่ง (มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม) จะเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่เปิดดำเนินการ
 การสอนมาประมาณ 20 ปี ควรจะมีสถานภาพทางการเงินที่มั่นคง และสามารถนำมาปรับ
 บรุงสวัสดิการในด้านนี้ แต่ปรากฏว่าอาจารย์ถึงร้อยละ 49.62 ได้ตอบว่ายังไม่มีการดำเนินการ
 ซึ่งน่าจะเป็นเหตุผลเนื่องจากในระยะเวลาที่ผ่านมา สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการขยายตัว
 อย่างรวดเร็ว ทำให้มีการลงทุนในการเปิดสาขาวิชาใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น จึงทำให้การพัฒนา
 สวัสดิการในเรื่องนี้ต้องหยุดชะงักลง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยจะพบว่าในกระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยทั้ง 7 ด้าน
 ดังกล่าวนั้น แม้ว่าจะได้มีการดำเนินการบ้างแล้ว แต่อาจารย์ส่วนใหญ่ก็ยังคงมีความคิดเห็นว่
 ควรมีการปรับปรุง ความถี่ของการตอบทุกรายข้อ จึงออกมาในลักษณะให้มีการปรับปรุงด้วย
 ความถี่ที่สูง ดังนั้น มหาวิทยาลัยเอกชน จึงควรเร่งดำเนินการปรับปรุงกระบวนการบริหาร
 งานบุคคลในสถาบันของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อรักษาบุคลากรของตนให้ปฏิบัติงานใน
 สถาบันให้นานที่สุด ประเด็นหนึ่งที่สามารถชี้ให้เห็นว่ากระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิท
 ยาลัยเอกชนควรเร่งดำเนินการแก้ไขในเรื่องนี้ก็คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชน
 ดังนั้น ส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงานระหว่าง 1-3 ปี ในจำนวนที่มากที่สุด ซึ่งจากการวิจัยใน
 ครั้งนี้ มหาวิทยาลัยเอกชนที่มีระยะเวลาในการเปิดดำเนินการน้อยที่สุดคือ มหาวิทยาลัยรังสิต
 (เปิดทำการสอนเมื่อปี พ.ศ. 2529) ส่วนอีก 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิท
 ยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ และมหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้เปิดดำเนินการมาตั้ง
 แต่ปี พ.ศ. 2513 (แต่ใช้ชื่อเป็น "วิทยาลัย") โดยแต่ละแห่งมีจำนวนอาจารย์อยู่ในระดับมาก
 ดังนั้น อาจารย์ "น่าจะ" มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 3 ปี แต่ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า
 อาจารย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-3 ปี มากที่สุด

ซึ่งเป็นประเด็นที่แสดงให้เห็นว่า การหมุนเวียนอัตราค่าจ้างของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เอกชนอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีการเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้างในลักษณะของการไหลเวียนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเอกชน ที่จะต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในกระบวนการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้น

ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ด้านการวางแผนทรัพยากร มหาวิทยาลัยเอกชนควรดำเนินการในส่วนของการวางแผนทรัพยากรให้มีลักษณะเป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน ทั้งนี้ควรสอดคล้องกับแผนงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งแผนดังกล่าวควรมีทั้งที่เป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว แต่เท่าที่ผ่านมานั้น การวางแผนทรัพยากรยังไม่สามารถกระทำได้อย่างเต็มที่ เนื่องจาก การขยายตัวของมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ประกอบกับมีความคล่องตัวและอิสระทางการบริหาร สูงกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ การวางแผนทรัพยากรจึงไม่สามารถดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพมากนัก โดยจะมีลักษณะของการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น แต่ในลักษณะที่เกี่ยวกับการที่จะสามารถจัดหาอาจารย์ที่ต้องการในจำนวนที่เหมาะสม และในช่วงเวลาที่ถูกต้อง ยังไม่สามารถกระทำได้อย่างเต็มที่ ดังนั้น มหาวิทยาลัยเอกชนควรให้ความสนใจกับการวางแผนทรัพยากรให้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานของมหาวิทยาลัยต่อไป

2. ด้านการสรรหา จากผลการวิจัยพบว่า วิธีการสรรหาในปัจจุบันยังไม่สามารถทำให้มีผู้มาสมัครในจำนวนที่มากพอ ดังนั้น รอกาสที่มหาวิทยาลัยจะได้คัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถจะมีน้อยลง บางครั้งมหาวิทยาลัยไม่มีโอกาสได้คัดเลือกเลย ในขณะที่มีการขาดแคลนอัตราค่าจ้างเร่งด่วน ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรปรับปรุงวิธีการสรรหา โดยติดต่อไปยังแหล่งที่มีบุคคลที่มหาวิทยาลัยต้องการ เช่น สถาบันการศึกษาที่ผลิตบัณฑิตในสาขานั้น ๆ หรือ มหาวิทยาลัยอาจดำเนินการในระยะยาว โดยพัฒนาบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยของตน เช่น การส่งไปศึกษาต่อในสาขาที่ต้องการ เป็นต้น

3. ด้านการคัดเลือก นอกจากวิธีการสัมภาษณ์ที่มหาวิทยาลัยเอกชนใช้อยู่ในปัจจุบันแล้ว ควรมีการทดสอบความสามารถทางความรู้ควบคู่ไปด้วย เพราะลักษณะการปฏิบัติงานของอาจารย์เกี่ยวข้องกับ การถ่ายทอดความรู้และการผลิตงานทางวิชาการ แม้ว่าจะสามารถทราบข้อมูลจากใบรับรองผลการศึกษาที่จะแสดงให้เห็นว่า เป็นผู้ที่มีความรู้ในระดับใด ก็ไม่เพียงพอที่จะทำให้อาจารย์มหาวิทยาลัยแน่ใจได้ว่า ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง นอกจากนี้

วิธีการของการสัมภาษณ์ควรจะมีการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ โดยสามารถที่จะวัดคุณสมบัติของบุคคลในเรื่องของทัศนคติและบุคลิกภาพ

4. ด้านการแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน เนื่องจากมหาวิทยาลัยเอกชนมีจำนวนสาขาวิชาไม่มากเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยของรัฐ ดังนั้น อาจารย์ใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงานในระยะเวลาเดียวกัน จึงมีจำนวนไม่มากพอที่จะจัดดำเนินการปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการได้ มหาวิทยาลัยเอกชนจึงควรจัดให้อาจารย์ทำหน้าที่คอยดูแลอาจารย์ที่เริ่มปฏิบัติงานใหม่ โดยทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาและข้อมูลที่จำเป็น วิธีการนี้จะทำให้ ค่าใช้จ่ายในการจัดปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ลดน้อยลง ขณะที่อาจารย์ใหม่จะเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว

5. ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน จากการวิจัยพบว่า อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกันจะมีความคิดเห็นต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 0.5 โดยเฉพาะในประเด็น เกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการประเมินว่ามีความเหมาะสม การประเมินดำเนินไปตามความยุติธรรม และหลักเกณฑ์ที่ใช้ย่อมมีความเหมาะสม ซึ่งอาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 7 ปี เห็นด้วยเกี่ยวกับประเด็นข้างต้นนี้แต่อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-3 ปี และอาจารย์ที่มีระยะการปฏิบัติงาน 3.1-7 ปี ไม่เห็นด้วยกับประเด็นดังกล่าว แสดงให้เห็นโดยอ้อมว่าอาจารย์จะเรียนรู้เรื่องการประเมินจากประสบการณ์ในการทำงานของตนดังนั้นมหาวิทยาลัยควรปรับปรุงเกี่ยวกับการดำเนินการที่จะแจ้งให้อาจารย์ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินในลักษณะนี้เป็นทางการมากกว่านี้

6. ด้านการอบรมและพัฒนา มหาวิทยาลัยเอกชน ควรจัดโปรแกรมการอบรมและพัฒนาภายในสถาบัน เพื่อให้อาจารย์ได้มีโอกาสร่วมอย่างทั่วถึง โดยใช้วิธีให้อาจารย์ที่มีความสนใจได้สมัครเข้าร่วมการอบรมดังกล่าว ซึ่งการที่สถาบันจัดโปรแกรมดังกล่าวภายในมหาวิทยาลัย โดยอาจเชิญวิทยากรภายนอกมาบรรยาย จะทำให้ค่าใช้จ่ายต่ำกว่า ที่จะส่งอาจารย์ ไปร่วมการฝึกอบรมภายนอกสถาบัน และในบางครั้งจะมีการจำกัด จำนวนที่มหาวิทยาลัยจะส่งอาจารย์ เข้าร่วม จึงทำให้อาจารย์ที่ไม่มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม เข้าใจว่า การอบรมและพัฒนาที่มีการดำเนินการอย่างไม่ทั่วถึง

7. ด้านสวัสดิการ ประเด็นที่มหาวิทยาลัยควรมีการปรับปรุงโดยเร่งด่วนคือบริการ เพื่อความมั่นคงในการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องของบ้านเช่า เนื่องจากขณะนี้รัฐได้มีมาตรการ ที่จะแก้ปัญหา "สมองไหล" โดยการเพิ่มผลประโยชน์ตอบแทนให้แก่ข้าราชการเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับกับหน่วยงาน ภาคธุรกิจได้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับ ข้าราชการ จะเป็นหลัก ประเด็นในอาจารย์ มหาวิทยาลัยเอกชน มีความมั่นคงทางจิตใจในอันที่จะสามารถดำรงชีวิต หลัง จากพ้นระยะที่จะปฏิบัติงานได้ แต่ในภาพรวมไม่ว่าจะเป็นการ สวัสดิการในลักษณะใดก็ตาม มหาวิทยาลัยควรคำนึงถึงสภาพตลาดแรงงานที่ใกล้เคียง เพื่อจะสามารถดึงดูดอาจารย์ให้ปฏิบัติ งานในมหาวิทยาลัยได้เป็นระยะเวลานาน