

รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

ปริญญาานิพนธ์  
ของ  
สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา  
กรกฎาคม 2545  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๕๗๗.๗

๕๕๖๖

๖๖

รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

บทคัดย่อ

ของ

สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี

//

๕๗๗.๗๖๖

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา

กรกฎาคม 2545

๖ ๒๕๕๖๖

สมศักดิ์ เอี่ยมมงคล. (2545). *รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา*. ปริญญาโท กศ.ด. (การอุดมศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: รองศาสตราจารย์ ดร. สมบูรณ์ ชิตพงศ์, อาจารย์ ดร.สมสุข วีระพิจิตร, อาจารย์ ดร. สุพร ตั้งสมรพงษ์.

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพามีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและพัฒนา รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในด้านหลักการบริหารงานบุคคลและองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้แนวคิดทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม และทฤษฎีแรงจูงใจ เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลมีขั้นตอนการดำเนินงาน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการวิเคราะห์เอกสาร ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสำรวจสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา จากความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 15 คน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบจำลองการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบด้วยหลักการบริหารงานบุคคล 8 หลักการ ได้แก่ 1) หลักความรู้ความสามารถ 2) หลักความยุติธรรม 3) หลักความมั่นคง 4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง 5) หลักการพัฒนา 6) หลักการศึกษาวิจัย 7) หลักการเข้ายาก ออกง่าย 8) หลักความคล่องตัว และองค์ประกอบการบริหารงานบุคคล 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) โครงสร้างการบริหารงานบุคคล 2) การกำหนดตำแหน่ง 3) การสรรหาและการคัดเลือก 4) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การประเมินการปฏิบัติงาน และ 7) วินัย การอุทธรณ์และร้องทุกข์

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบจำลองของการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 19 คน ในฐานะผู้ตรวจสอบ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้นำความเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงสาระสำคัญของรูปแบบให้ชัดเจนขึ้น และได้พิจารณาตัดหลักการบริหารงานบุคคลออก 1 หลักการ คือ หลักความเป็นกลางทางการเมืองโดยใช้เกณฑ์ความเห็นที่สอดคล้องกันของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยผู้วิจัยได้นำรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ปรับปรุงจากขั้นตอนที่ 2 ไปสอบถามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 396 คน เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของการนำรูปแบบการบริหารงานบุคคลไปใช้และนำผลการศึกษามาปรับรูปแบบการบริหารงาน

บุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้สมบูรณ์และปฏิบัติได้  
สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยครั้งนี้ได้รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็น  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพาเห็นว่า มีความเป็นไปได้ใน  
ระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้น 1 ข้อ คือ ข้อ 3.4 เกี่ยวกับการรับสมัครโดยไม่กำหนดเวลาในด้าน  
การสรรหาและการคัดเลือก ที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพาเห็นว่ามีความเป็นไปได้ใน  
ระดับปานกลาง โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกข้อที่มีความเหมาะสม คือ ค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ตั้งแต่  
3.50 ขึ้นไป และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00 ไว้เป็นสาระสำคัญของรูปแบบ ได้จำนวน 65 ข้อ

A MODEL OF PERSONNEL ADMINISTRATION IN PUBLIC AUTONOMOUS UNIVERSITY:  
A CASE STUDY OF BURAPHA UNIVERSITY

AN ABSTRACT  
BY  
SOMSAK AEAMKONGSRI

Presented in partial fulfillment of the requirements  
for the Doctor of Education degree in Higher Education  
at Srinakharinwirot University  
July 2002

Somsak Aeamkongsri. (2002). *A Model of Personnel Administration in Public Autonomous University : A Case Study of Burapha University*. Dissertation, Ed.D (Higher Education). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee : Assoc. Prof. Dr.Somboon Chitrapong, Dr. Somsuke Terapigitra, Dr. Suvaporn Trugsomvorapong.

The purpose of this study was to develop a personnel administration model of a public autonomous university; a case study for Burapha University . The principles and factors in personnel administration, the Participation theory and the Motivation theory were applied in developing a model. The study was done in 3 steps as follows :

The first step, a review of related literature and the study on Burapha university personnel problems were conducted from 15 administrators to provide base-line data for the model. The model consisted of 8 principles and 7 factors of personnel administration. The 8 principles are 1) Knowledge and Ability 2) Justice 3) Security 4) Political neutrality 5) Development 6) Study and research 7) Difficulty to get into and easy to retire and 8) Flexibility The 7 factors are 1) Administrative Structure 2) Position 3) Recruitment and Selection 4) Compensation and Welfare 5) Personnel development 6) Performance Appraisal and 7) Disciplinary , Appeal and Grievance.

The second step, a draft model was approved by 19 university experts to improve and revise the model.

The third step, the effectiveness of the model was tested by 396 Burapha university personnels. As a result of this process, the model was developed by the researcher.

The results showed that the model was appropriate for the Burapha university personnel administration in moving toward a public autonomous university. The researcher used mean and standard deviation in analysing the data whereas the feasibility level used was more than 3.50 while the standard deviation was under 1.0 for the criteria to select the 65 contents for a complete and feasibility model.

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

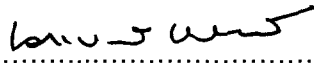
ของ

นายสมศักดิ์ เอี่ยมคงสี

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุซฐึบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

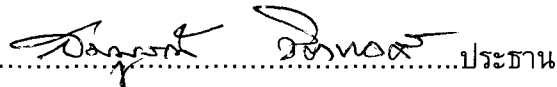


.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

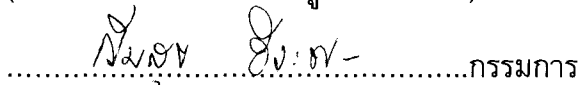
(รองศาสตราจารย์ ดร.นภาพรณี หะวานนท์)

วันที่ ๓๗ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2545

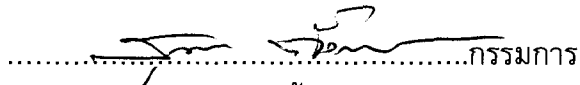
คณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์




.....ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์)



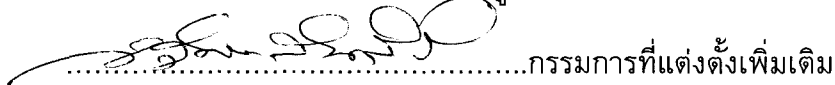
.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.สมสุข วีระพิจิตร)



.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.สุพร ตั้งสมวรพงษ์)



.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย)



.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร สิ้นสิริ)

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญาโทฉบับนี้สำเร็จเป็นอย่างดี ด้วยการแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขจาก คณะกรรมการควบคุมปริญญาโทคือ รองศาสตราจารย์ ดร. สมบูรณ์ ชิตพงศ์ ดร. สมสุข ชีระพีจิตร และ ดร. สุพร ตั้งสมรพงษ์ ทำให้ผู้วิจัยได้รับความรู้อย่าง กว้างขวางและได้รับประสบการณ์ที่มีคุณค่า จึงใคร่ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. สมสรร วงษ์อยู่น้อย และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร สินสิริ ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบปากเปล่า และได้ช่วยชี้แนะแนวทางในการทำ ปริญญาโทให้มีประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคตด้วย

ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยบูรพา ที่ได้สนับสนุนงบประมาณสำหรับทำปริญญาโท ภายใต้งบโครงการพัฒนาบุคลากร จำนวนเงิน 40,000 บาท และบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ภายใต้งบวิจัยของทบวงมหาวิทยาลัย จำนวนเงิน 20,000 บาท ทำให้งาน ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณผู้ที่อยู่เบื้องหลังทุกคนที่สนับสนุนและให้กำลังใจที่ดีมาโดย ตลอด ทำให้ผู้วิจัยได้มุ่งมั่นทำปริญญาโทด้วยความวิริยะอุตสาหะอย่างจริงจัง จึงส่งผลให้ งานชิ้นนี้ประสบความสำเร็จอย่างภาคภูมิใจ

สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี



## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	12
ความสำคัญของการวิจัย.....	12
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	12
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
แนวคิด หลักการ องค์ประกอบ และรูปแบบของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ.....	17
การบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ.....	17
หลักการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ.....	19
ความเป็นมาและแนวคิดการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ.....	21
แนวคิดหลักและองค์ประกอบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	24
หลักการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	25
ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการเปลี่ยนสถานภาพเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	31
รูปแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในต่างประเทศ.....	33
แนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเทศไทย.....	35
รูปแบบองค์กรในกำกับของรัฐที่ไม่ใช่สถานศึกษา.....	48
หลักการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย.....	51
ความหมายของการบริหารงานบุคคล.....	51
วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล.....	52
ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล.....	52
พัฒนาการของการบริหารงานบุคคล.....	53
หลักการบริหารงานบุคคล.....	56
ข้อแตกต่างระหว่างการบริหารงานบุคคลของภาครัฐกับภาคเอกชน.....	61

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2(ต่อ) องค์กรกลางบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐ.....	62
หลักการและแนวปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	64
ความแตกต่างในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ.....	65
แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล.....	74
แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	74
ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	80
ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก.....	83
ทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์.....	85
ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์.....	86
องค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ดี.....	88
แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) ของมหาวิทยาลัยบูรพา.....	89
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	95
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	95
ขั้นตอนของการวิจัย.....	98
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	101
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	103
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	104
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	106
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	166
สรุปผลการวิจัย.....	166
การอภิปรายผล.....	173
ข้อเสนอแนะ.....	180
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย.....	181
บรรณานุกรม.....	183

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก.....	193
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการสัมภาษณ์.....	194
ภาคผนวก ข การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	196
ภาคผนวก ค แบบสำรวจเรื่อง สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยบูรพา.....	203
ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	212
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเรื่อง รูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา.....	243
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	261

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1	สรุปหลักการบริหารงานบุคคลจากการศึกษาเอกสาร..... 60
2	เปรียบเทียบสาระสำคัญขององค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ระหว่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี..... 66
3	เปรียบเทียบความต้องการตามทฤษฎีของเฮอริชเบิร์ก มาสโลว์และอัลเดอร์เฟอร์... 85
4	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพา (อ.ก.ม.) จำแนกตามสถานภาพ..... 96
5	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ จำแนกตามสถานภาพ..... 97
6	ข้อมูลบุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด..... 98
7	จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ จำแนกตามหน่วยงาน ของมหาวิทยาลัยบูรพา..... 104
8	สาระสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ จากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง..... 106
9	ค่าความถี่ของความคิดเห็นของ อ.ก.ม. ต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยบูรพา..... 109
10	ค่าความถี่ของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ..... 120
11	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพาต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น..... 142
12	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพาต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยบูรพาสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านโครงสร้างการบริหารงานบุคคล..... 143
13	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพาต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยบูรพาสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการกำหนดตำแหน่ง..... 146

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง (ต่อ)	หน้า
14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพาต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยบูรพาสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก.....	150
15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพาต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยบูรพาสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ.....	153
16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพาต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยบูรพาสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการพัฒนาบุคลากร.....	155
17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพาต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยบูรพาสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน.....	158
18 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพาต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยบูรพาสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านวินัย การอุทธรณ์และการร้องทุกข์.....	162

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	16
2 โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.....	39
3 ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์.....	81
4 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	100
5 รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	165

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ในการให้การศึกษ ส่งเสริมวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา. 2533 : 31) มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและเกื้อหนุนต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะในด้านการผลิตบัณฑิต การพัฒนากำลังคนระดับกลางและระดับสูงเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศให้เป็นไปอย่างมีทิศทางที่เหมาะสม มีความถูกต้อง มีความพร้อมที่จะรับใช้สังคมและประเทศชาติอย่างมีคุณภาพ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2541 : 17) เป็นแหล่งความรู้ชั้นสูงหรือแหล่งวิชาการชั้นสูง เพื่อการเรียนรู้และความเจริญงอกงามทางวิชาการ (วิจิตร ศรีสอาน. 2518 : 9) และเป็นแหล่งผลิตกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถ มหาวิทยาลัยจึงเป็นมโนทัศน์ของชาติ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายหลักอยู่ที่ความ เป็นเลิศทางวิชาการ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์. 2530 : 4) การที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าวได้ มหาวิทยาลัยต้องมีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน การดำเนินงานต้องยึดมั่นหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ 1) ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy) และ เสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) จึงจะสามารถบริหารมหาวิทยาลัยให้ปฏิบัติภารกิจไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2533 : 26) ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยเป็นความรับผิดชอบในการ ดำเนินภารกิจโดยปราศจากการควบคุมหรือแทรกแซงจากภายนอก มีอำนาจตัดสินใจสิ้นสุด ในระดับมหาวิทยาลัยมากที่สุด ในลักษณะปกครองตนเอง (Self-Government) ได้แก่ การกำหนด และควบคุมมาตรฐานการศึกษา การคัดเลือกผู้เข้าศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบุคลากร (วิจิตร ศรีสอาน. 2518 : 47) เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินภารกิจได้เต็มที่และตอบสนอง ความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยไทยได้ตั้งขึ้นและเจริญก้าวหน้ามาเป็นระยะเวลา 86 ปี นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2459 ในช่วงเวลาดังกล่าว มหาวิทยาลัยมีการพัฒนามาโดยลำดับ การผลิตกำลังคน ระดับกลางและระดับสูงมีความจำเป็นมากในยุคการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2500 เป็นต้นมา มหาวิทยาลัยมีความหลากหลายในการบริหารและจัดการแต่ไม่ คล่องตัว เนื่องจากมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในระบบราชการ บุคลากรต้องปฏิบัติตามระเบียบของ ทางราชการอย่างเคร่งครัด ไม่สอดคล้องกับอุดมการณ์ของการอุดมศึกษาที่เป็นสากล ซึ่งต้องการ ความคล่องตัวและความอิสระ (อุทุมพร จามรมาน และคณะ. 2543 : 1) จากสภาพสังคมโลก ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสังคมเทคโนโลยีข่าวสาร สังคมที่เน้นคุณภาพมากขึ้น เป็นสังคมที่ไร้

พรมแดนแห่งความรู้ ทำให้เกิดการตื่นตัวมากในกลุ่มคนที่เป็นนักคิด นักวิชาการ และนักธุรกิจภาคเอกชน ซึ่งต้องการผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ให้สามารถแข่งขันกับทั่วโลกได้ มหาวิทยาลัยจึงต้องมีการบริหารจัดการที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสังคมและประชาชนมากขึ้น มหาวิทยาลัยจึงมีเป้าหมายสำคัญในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) และต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นทั้งคนเก่งและคนดีในมหาวิทยาลัยด้วย

ผลกระทบที่ชัดเจนจากการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และวิชาการอย่างรวดเร็วนี้ทำให้นักคิดทุกคน ทุกองค์กร ทุกระดับต้องเข้าสู่ภาวะที่มีการแข่งขันสูง ความสามารถในการมองอนาคตและการตัดสินใจเพื่ออนาคตที่ดีกว่าจึงเป็นเรื่องสำคัญ (จรัส สุวรรณเวลา. 2538 : 1) มหาวิทยาลัยในฐานะองค์กรหนึ่งของสังคมจึงได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนี้ ทำให้ต้องมีการปรับตัวและเตรียมพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง แต่การปรับตัวของมหาวิทยาลัยมีลักษณะพิเศษที่เป็นการปรับตัวเพื่อการผลิตคนให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ เพื่อเป็นสถาบันชี้แนะแนวทางการเปลี่ยนแปลงของสังคมให้ไปในทิศทางที่มีคุณค่าและมีความหมายต่อบุคคลในสังคมอย่างแท้จริง ดังนั้นปัญหาการปรับตัวและเตรียมพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัญหาเฉพาะหน้าที่ท้าทายวงการอุดมศึกษาของโลก ดังที่ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2537 : 44) กล่าวว่า “สำหรับอนาคตซึ่งเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยไม่เพียงแต่จะต้องปรับตนเองให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากเท่านั้น...แต่จะต้องถึงขั้นที่สามารถหาผลประโยชน์เชิงพาณิชย์จากการค้ากับนานาประเทศที่มีการแข่งขันสูงได้ด้วย” สำหรับประเทศไทยนั้น แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมที่รวดเร็วของประเทศทำให้มหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในช่วงวิกฤต นักการศึกษาหลายคนให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า วิกฤตอุดมศึกษาไทยได้ส่งผลกระทบต่อประเทศชาติอย่างกว้างขวาง ซึ่งนอกจากจะไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ไม่สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพให้ได้ตามความจำเป็นในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติแล้ว สถาบันอุดมศึกษาเองยังไม่เป็นแหล่งผู้รู้ แหล่งแสวงหา สะสมความรู้เพียงพอที่จะเป็นผู้นำ สามารถชี้แนะหรือช่วยประเทศชาติในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ แต่กลับกลายเป็นแหล่งที่สร้างปัญหาต่าง ๆ และเพิ่มภาระให้แก่สังคม (ประเวศ วะสี. 2537 ; จรัส สุวรรณเวลา. 2538 ; ประกอบ คุปรัตน์. 2538 ; วิชัย ตันศิริ. 2539; สุธรรม อารีกุลและคนอื่น ๆ. 2540) ภาวะวิกฤตดังกล่าว ส่งผลให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันว่า มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัว ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (จรัส สุวรรณเวลา. 2538 : 5)



จากการที่พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในระบบราชการไม่ก่อให้เกิดความคล่องตัวและความรวดเร็วในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้าโดยไร้ทิศทาง การแบ่งส่วนราชการที่มีมากเกินไปและโครงสร้างการบริหารที่ขาดความเป็นชุมชนวิชาการ ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ได้สะสมมาเป็นเวลานาน จึงก่อให้เกิดภาวะวิกฤตทางการอุดมศึกษาขึ้น ดังที่เกษม สุวรรณกุล (2537 : 19-44) ได้สรุปสาระสำคัญไว้ดังนี้

1. วิกฤตการณ์ด้านกำลังคนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ มหาวิทยาลัยของรัฐไม่สามารถผลิตบัณฑิตได้ตามจำนวนที่ประเทศต้องการ คุณภาพของบัณฑิตอยู่ในสภาพที่เป็นปัญหา หากไม่มีการปรับปรุง มหาวิทยาลัยของรัฐจะอยู่ในสภาพทรกกับทรุด คือ คุณภาพของบัณฑิตต่ำลง ไม่เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและด้อยลงในเชิงคุณภาพ โอกาสในการที่จะเติบโตแข่งขันและร่วมมือกับต่างประเทศยิ่งลดน้อยลง

2. มหาวิทยาลัยของรัฐได้รับจัดสรรงบประมาณอย่างจำกัด เป็นเหตุให้เกิดความขาดแคลนทรัพยากรด้านการเงินและบุคลากร มีผลทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ เช่น บุคลากรบางภาควิชา มีจำนวนมากแต่ไม่ต้องรับผิดชอบหลักสูตรโดยตรงจึงมีผลงานน้อย ระบบบริหารวิชาการมีประสิทธิภาพน้อย เป็นต้น

3. วิกฤตการณ์บุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักวิชาการ มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งวิชาการแต่นักวิชาการกำลังขาดแคลน เพราะอัตราเงินเดือนค่าตอบแทนต่ำกว่าภาคเอกชนมาก มหาวิทยาลัยไม่สามารถรักษานักวิชาการที่มีอยู่ไว้ได้และในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยก็ไม่สามารถดึงดูดอาจารย์ที่มีความสามารถเข้าสู่มหาวิทยาลัยได้ ทำให้มหาวิทยาลัยของรัฐประสบปัญหาอาจารย์ลาออกจากราชการไปสู่ภาคเอกชน โดยเฉพาะอาจารย์ในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จากการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2536 : 49) พบว่าอาจารย์ในกลุ่มวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ และเกษตรศาสตร์ มีสาเหตุการลาออกคล้ายคลึงกัน คือ ความก้าวหน้าในราชการมีน้อย ต้องการไปทำงานต่างประเทศ ต้องการงานที่มีรายได้สูงขึ้น ต้องการประกอบอาชีพส่วนตัว ดังนั้นมหาวิทยาลัยนอกจากไม่สามารถรักษาคู่มือที่ทำงานให้อยู่ในระบบมหาวิทยาลัยได้แล้วยังประสบปัญหาขาดแคลนอาจารย์รุ่นใหม่อีกด้วย

4. ระบบบริหารที่ด้อยประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารวิชาการ เช่น การเปิดหลักสูตรใหม่ และการจัดสรรอัตรากำลัง ไม่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล เป็นต้น การบริหารการเงิน ที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี และระเบียบกระทรวงการคลังอย่างเข้มงวดและการบริหารงานบุคคล ที่ต้องติดขัดกับหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) และค่าตอบแทนเงินเดือนไปตามบัญชีราชการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนด ซึ่งมีความไม่คล่องตัวที่จะเปลี่ยนแปลงให้

สอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าของประเทศ จึงทำให้เกิดปัญหาวิกฤตอยู่ในปัจจุบัน (พ.ศ. 2537)

การบริหารมหาวิทยาลัยของไทยที่ผ่านมา 86 ปี ทั้งระบบการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การเงินและการพัสดุ มีระบบการควบคุมและกำกับดูแลภายใต้กฎเกณฑ์ของระบบราชการที่ถือปฏิบัติกันอย่างเคร่งครัดโดยทั่วไปสำหรับกรม กองของระบบราชการ ซึ่งในบางกรณีก็อาจขัดกับลักษณะการบริหารมหาวิทยาลัยที่ต้องการความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และความฉับไวในการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะสนองตอบความก้าวหน้าทางวิชาการได้ (สุเทพ อรรถากร. 2538 : 2-3) ดังนั้นการแก้ไขปัญหาค่าไม่คล่องตัวและความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องกระทำทั้งระบบแยกออกมาจากระบบราชการให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการพัฒนาและการปกครองตนเอง (Self-Government) ที่สอดคล้องกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2541 ก : 1 - 2) รัฐบาลสมัยนายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรี จึงได้กำหนดนโยบายอย่างชัดเจน ให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งต้องปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐภายในปี พ.ศ. 2545 สำหรับหลักการและแนวทางการดำเนินการเพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ให้อิสระแก่สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งตัดสินใจดำเนินการเพื่อส่งเสริมการดูแลตนเองตามหลักสากล สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการและสามารถสนองนโยบายของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทบวงมหาวิทยาลัย ได้เสนอหลักการบริหารสำคัญ 3 ด้าน คือ 1) ความอิสระในการบริหารวิชาการ 2) ความอิสระในการบริหารงานบุคคล และ 3) ความอิสระในการบริหารการเงิน ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2543 (หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0205/3781 ลงวันที่ 22 มีนาคม 2543) ลงมติเห็นชอบในหลักการตามที่ทบวงมหาวิทยาลัยเสนอทั้ง 3 ข้อ โดยในการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ให้อิสระกับมหาวิทยาลัยนั้น ให้ทุกมหาวิทยาลัยคำนึงถึงเป้าหมายสูงสุดคือ คุณภาพของการศึกษาโดยมีหลักการ 4 ประการ ดังนี้คือ 1) มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ 2) สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพทัดเทียมกับนานาชาติ 3) มีความรับผิดชอบในการบริหารงาน และ 4) มีระบบการปกครองที่ดีในการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ดังนั้นการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการบริหารมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ อำนาจประโยชน์ให้แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยรวมทั้งอำนาจประโยชน์แก่นิสิต นักศึกษา ประชาชน และประเทศชาติโดยรวมมากขึ้น สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมและสนับสนุนการปรับองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ภายใต้ข้อเสนอโครงการเงินกู้เพื่อปรับโครงสร้างทางสังคมของธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asia Development Bank) ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่ง ต้องมีระบบการบริหารจัดการที่เป็นอิสระ คล่องตัวภายในปี พ.ศ. 2545 และสอดคล้อง

กับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 36 (2542 : 19) ที่ระบุให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล สามารถจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ซึ่งดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษา

เป็นที่ยอมรับกันว่า “คน” เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุและวิธีการจัดการในการบริหาร ดังนั้นหากองค์กรใด สามารถสรรหาคคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าปฏิบัติงานและสามารถดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่ในองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้ ก็จะเป็นที่แน่ใจได้ว่าการบริหารงานในองค์กรนั้นจะต้องเจริญก้าวหน้า สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรนั้นจำเป็นต้องมี “การบริหารงานบุคคล” ที่ดีด้วย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2540 : 1) ดังนั้นแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544) จึงได้มุ่งพัฒนาการศึกษาให้เป็นการสร้างรากฐานในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ การพัฒนาระบบอุดมศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานหลักที่กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การอุดมศึกษา มีความเป็นอิสระและสามารถสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ มีการบริหารงานบุคคล มีการบริหารจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพ มีเอกภาพเชิงนโยบายและจัดการศึกษาได้มาตรฐานและสอดคล้องกับความต้องการกำลังคนของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2539 : 2) เนื่องจากการบริหารงานบุคคล เป็นการปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ นับตั้งแต่การสรรหาคคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว (อุทัย หิรัญโต. 2531 : 2) ดังนั้นการบริหารงานบุคคลที่ดีจึงควรยึดหลักการที่สำคัญคือ หลักความสามารถ หลักความเสมอภาค หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง (อุทัย หิรัญโต. 2531 : 12 ; ดนัย เทียนพุ่ม. 2539 : 52-53 ; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2540 : 8-9 ; อำนวย แสงสว่าง. 2540 : 100-101) นอกจากนี้การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ได้มีวิวัฒนาการมาตลอดเวลาโดยมีหลักการที่ได้รับการยึดถืออย่างกว้างขวางเพิ่มเติม ดังนี้คือ หลักการพัฒนา หลักความยุติธรรม หลักสวัสดิการ หลักประสิทธิภาพและหลักการศึกษาวิจัย (วิจิตร ศรีสอ้าน. 2535 : 18-19 ; กล้า ทองขาว. 2543 : 3)

เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ตั้งแต่ พ.ศ. 2539 เป็นต้นมา สิ่งที่สะท้อนชัดเจนคือ ปัญหาในระบบบริหารงานบุคคลและโครงสร้างระบบราชการ ภาวิช ทองโรจน์ (2542 : 40-41) ได้กล่าวถึงปัญหาของระบบการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้คือ 1) ขนาดกำลังคนมีมาก ทำให้เป็นภาระค่าใช้จ่ายด้านงบประมาณในการพัฒนาประเทศ 2) ระบบราชการให้คำตอบแทน

ไม่เพียงพอและไม่เป็นธรรม เมื่อเทียบกับคนในภาคเอกชนที่อยู่ในสังคมเดียวกัน 3) ระบบการให้รางวัลความดีความชอบที่ล่าช้า ทำให้เกิดความไม่โปร่งใสและเป็นชนวนให้เกิดระบบอุปถัมภ์ 4) ระบบสวัสดิการที่สร้างภาระรายจ่ายเพิ่มเติมและก่อให้เกิดการรั่วไหล แต่ขณะเดียวกันคนส่วนใหญ่ก็ได้รับผลตอบแทนไม่เพียงพอ เช่น การเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลจากโรงพยาบาลเอกชน การเบิกค่าเช่าบ้านตามที่จ่ายจริง เป็นต้น ข้อบกพร่องดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบคุณธรรมให้เกิดขึ้นในการบริหารงานบุคคล เป็นเหตุให้คนเฉื่อยชา ไม่มุ่งการพัฒนา ไม่ถือประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้งและมุ่งหาผลประโยชน์อื่น ๆ ทั้งจากในและนอกระบบเพื่อสร้างความเพียงพอในการเลี้ยงชีพให้แก่ตนเอง ปัญหาเหล่านี้มีมาโดยตลอดจนทำให้รัฐบาลต้องกำหนดมาตรการต่าง ๆ ขึ้นมากำกับดูแล เช่น การรื้อระบบบำเหน็จบำนาญ มาตรการจำกัดกำลังคนภาครัฐ และต่อมาเมื่อตกอยู่ในวิกฤตทางเศรษฐกิจจึงลดการเพิ่มกำลังคนภาครัฐ เป็นต้น มหาวิทยาลัยของรัฐจึงได้รับผลกระทบต่อการพัฒนาตามแผนที่กำหนด และมหาวิทยาลัยในระบบราชการจึงไม่เป็นที่ดึงดูดของคนเก่งและคนดีอีกต่อไป ซึ่ง กล้า ทองขาว (2543 : 8) ได้สรุปปัญหาการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาไว้ 3 ประการ คือ 1) ปัญหาเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นปัญหาหลักคือ ทำอย่างไรมหาวิทยาลัยจึงสามารถแสวงหาระบบบริหารงานบุคคลที่สามารถดึงดูดคนดีและคนเก่ง เข้ามาเป็นบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาและสามารถธำรงรักษาบุคคลเหล่านั้นไว้ในระบบที่สามารถแข่งขันได้กับองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน 2) ปัญหาด้านความรู้ ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นปัญหาสืบเนื่องจากปัญหาแรก เพราะบุคลากรสายวิชาการส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถและศักยภาพทางวิชาการไม่เข้มข้น เพียงพอที่จะร่วมกันสร้างสรรค์จรรโลงความเป็นเลิศทางวิชาการและไม่สามารถขึ้นนำสังคมตามบทบาทหลักของมหาวิทยาลัยได้ และ 3) ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในสาขาวิชาการและ วิชาชีพที่จำเป็นต่อการพัฒนากำลังคนของประเทศ เช่น การขาดแคลนคณาจารย์ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่มีความรู้ ความสามารถสำหรับผลิตกำลังคนเพื่อสนองความต้องการพัฒนาประเทศ เป็นต้น

เมื่อสิ้นสุดปี พ.ศ. 2544 มหาวิทยาลัยของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ก็ยังมีองค์กรกลางการบริหารงานบุคคลเรียกว่า คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) ซึ่งมีอำนาจหน้าที่โดยตรงในการปกครองบังคับบัญชาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ภายใต้กรอบของการบริหารข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ในประเทศที่ให้มหาวิทยาลัยเป็นระบบอิสระ มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารงานบุคคลเป็นเอกเทศจากระบบราชการ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถดึงดูดนักวิชาการชั้นดีเข้าสู่ระบบและรักษาไว้ให้ได้ มหาวิทยาลัยในประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการ

มีฐานะเป็นกรม เป็นนิติบุคคล ต้องปฏิบัติตามระเบียบราชการ ลักษณะเช่นนี้ทำให้มหาวิทยาลัยมีข้อจำกัดเรื่องความเป็นอิสระในการบริหารด้านต่าง ๆ หลายประการ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การบริหารการเงินและการพัสดุ เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากระบบราชการต้องมีการควบคุมดูแลการบริหารงานต่าง ๆ ทุกขั้นตอนอย่างเข้มงวดใกล้ชิดมากมายน เพื่อให้เกิดความถูกต้องตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ทำให้มหาวิทยาลัยขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน ตามความแตกต่างกันของแต่ละมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นขนาด งบประมาณ คณะวิชาที่เปิดสอน การให้บริการชุมชนและภารกิจอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย เพราะจะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบเดียวกันหมดทุกมหาวิทยาลัย โดยไม่สอดคล้องกับอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัยที่เป็นสากลซึ่งต้องการความอิสระเสรีภาพในการสอน การเรียน การวิจัย การเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการอย่างมีความรับผิดชอบ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและไม่สอดคล้องกับการบริหารจัดการยุคใหม่ที่ต้องการความคล่องตัว มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองความต้องการของสังคม สามารถสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยี ซึ่ง ชนันดา ธีธนะวุฒิ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยพบว่า ปัญหาของการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยมี 4 ด้าน คือ 1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานมหาวิทยาลัยโดยภาพรวม การที่มหาวิทยาลัยอยู่ในระบบราชการที่ต้องใช้กฎ ระเบียบวิธีปฏิบัติที่เป็นของราชการเป็นการขัดกับลักษณะธรรมชาติและภารกิจของมหาวิทยาลัย 2) ปัญหาเกี่ยวกับองค์กรการดำเนินงานบริหารงานบุคคล ได้แก่ การรวมอำนาจการบริหารงานบุคคลไว้ที่ ก.ม. เป็นส่วนใหญ่ โดยมีการกระจายอำนาจให้มหาวิทยาลัยเฉพาะหน้าที่จัดหาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น 3) ปัญหาเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ความไม่คล่องตัวในขั้นตอนต่าง ๆ ของการบริหารงานบุคคล ซึ่งมหาวิทยาลัยไม่สามารถดำเนินการต่าง ๆ ทางด้านการบริหารงานบุคคลได้เอง และ 4) ปัญหาเกี่ยวกับเงินเดือนและค่าตอบแทน การที่มหาวิทยาลัยอยู่ในระบบราชการ ทำให้ไม่สามารถกำหนดเงินเดือนและค่าตอบแทนให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยเป็นพิเศษแตกต่างจากข้าราชการทั่วไปได้

การแสวงหารูปแบบบริหารงานบุคคลรูปแบบใหม่ที่จะมาช่วยเสริมการทำงานของมหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ สามารถดึงดูดและรักษาคนที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาและอยู่ในมหาวิทยาลัยได้นานที่สุด จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่แต่ละมหาวิทยาลัยจะต้องพิจารณา การนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการเป็นแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับกันว่า จะทำให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระมากขึ้น เนื่องจากการออกนอกระบบราชการจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถรับผิดชอบตนเองในภารกิจอุดมศึกษาและกำหนดระบบการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การเงินและการบริหารทั่วไปได้เองภายใต้กรอบของ

พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัย สามารถดำเนินการเพื่อให้บรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการได้ดีขึ้น แต่ด้วยเหตุที่มหาวิทยาลัยยังอยู่ในระบบราชการ การแก้ไขปัญหาทางด้านการบริหารงานบุคคลจึงอาจทำได้ในหลายลักษณะ เพื่อที่จะนำไปสู่ระบบการบริหารงานบุคคลที่พึงประสงค์ โดยในขั้นต้นอาจจะต้องแก้ปัญหาโดยการแก้ไขกฎ ระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ทำให้เกิดความไม่คล่องตัว ต่อมาก็อาจพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลรูปแบบใหม่มาใช้ในลักษณะที่เป็นระบบคู่ขนานควบคู่ไปกับระบบบริหารงานบุคคลที่ยังใช้ปฏิบัติกันอยู่ (ชนันดา ธีญะวุฒิ. 2537 : 2-3) ซึ่ง จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2542 : 32-35) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่ามีหลักในการบริหารงานบุคคลดังนี้คือ

- 1) บุคลากรของมหาวิทยาลัยจะมีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยและอยู่ภายใต้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
- 2) ในช่วงเวลาของการปรับเปลี่ยนจากระบบเดิมมาสู่ระบบใหม่ จะมีการประเมินศักยภาพบุคคลเพื่อบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย โดยหลักเกณฑ์และแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นเอง
- 3) พนักงานมหาวิทยาลัยได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนตามหลักเกณฑ์การประเมินและตามบัญชีเงินเดือนที่มหาวิทยาลัยกำหนด
- 4) สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล ที่ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรทุกคน และ
- 5) สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เป็นไปตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของภาคตะวันออกได้รับการยกฐานะจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตบางแสนเป็นมหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2533 ในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2533 เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยโดยมีปรัชญาของมหาวิทยาลัย คือ สร้างเสริมปัญญา ใฝ่หาความรู้ คู่คุณธรรม ชี้นำสังคม และมีปณิธาน 3 ประการได้แก่ 1) ผลิตบัณฑิตให้มีปัญญาใฝ่หาความรู้และคุณธรรม 2) สร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ 3) เป็นที่พึ่งทางวิชาการ สืบสานวัฒนธรรม ชี้นำแนวทางการพัฒนาแก่สังคมโดยเฉพาะภาคตะวันออก มหาวิทยาลัยบูรพาแบ่งส่วนราชการภายในรวม 15 หน่วยงาน ได้แก่ 1) สำนักงานอธิการบดี 2) บัณฑิตวิทยาลัย 3) คณะพยาบาลศาสตร์ 4) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 5) คณะวิทยาศาสตร์ 6) คณะวิศวกรรมศาสตร์ 7) คณะศิลปกรรมศาสตร์ 8) คณะศึกษาศาสตร์ 9) คณะสาธารณสุขศาสตร์ 10) สถาบันวิทยาศาสตร์ทางทะเล 11) สำนักคอมพิวเตอร์ 12) สำนักบริการวิชาการ 13) สำนักหอสมุด 14) วิทยาเขตสารสนเทศจันทบุรี และ 15) วิทยาเขตสารสนเทศสระแก้ว ในปีการศึกษา 2544

มีนิสิตทั้งหมด 10,777 คน จำแนกเป็นระดับปริญญาตรี 8,891 คน ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต 10 คน ระดับปริญญาโท 3,038 คน และระดับปริญญาเอก 44 คน และมีผู้สำเร็จการศึกษาในปีการศึกษา 2543 จำนวน 2,710 คน เป็นนิสิตปริญญาตรี 1,951 คน และระดับปริญญาโท 759 คน มหาวิทยาลัยบูรพามีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 1,150 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ สาย ก จำนวน 531 คน ข้าราชการสาย ข และ ค จำนวน 344 คน พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 66 คน และลูกจ้างประจำ จำนวน 209 คน หลักสูตรที่มหาวิทยาลัยเปิดสอนจำนวน 32 หลักสูตร 98 สาขาวิชา ประกอบด้วย 1) หลักสูตรปริญญาตรี 17 หลักสูตร 64 สาขาวิชา 2) หลักสูตรประกาศนียบัตร 1 หลักสูตร 1 สาขาวิชา 3) หลักสูตรปริญญาโท 11 หลักสูตร 29 สาขาวิชา และ 4) หลักสูตรปริญญาเอก 3 หลักสูตร 4 สาขาวิชา (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2544 : 6,8,29-32) ในการประชุมสัมมนาเรื่องทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยบูรพาสู่ศตวรรษที่ 21 เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2540 พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2540) ได้สรุปปัญหาของมหาวิทยาลัยบูรพาไว้ดังนี้ 1) ระบบการบริหารมหาวิทยาลัยอยู่ในช่วงของการปรับเปลี่ยนเข้าสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยบูรพาอย่างสมบูรณ์ ทำให้การทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่คล่องตัว และติดกับขั้นตอนทางราชการมากเกินไป จึงขาดความเป็นอิสระและกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนระเบียบปฏิบัติบางประการอาจไม่เอื้ออำนวยต่อหน่วยงานใหม่ที่เริ่มจัดตั้ง 2) จำนวนอาจารย์ต่อนิสิตในหลาย ๆ สาขาวิชายังต่ำกว่าเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย จึงต้องเพิ่มจำนวนอาจารย์ขึ้นด้วยวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสม 3) ภาระงานสอนและงานบริหารของอาจารย์ค่อนข้างสูงและสูงเกินเกณฑ์ 10 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ของทบวงมหาวิทยาลัยอยู่หลายสาขาวิชา/คณะวิชา ทำให้ต้องใช้ความพยายามในการสอนสูงมาก โดยจัดตารางสอนนอกเวลาราชการ หากปล่อยไว้นานจะส่งผลถึงคุณภาพบัณฑิตได้ 4) คณะวิชาที่จัดตั้งใหม่ ยังขาดความพร้อมด้านบุคลากรทั้งระดับอาจารย์และเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางที่จะทำหน้าที่บริหารวิชาการสู่เป้าหมายคุณภาพบัณฑิต และบางคณะวิชา ยังขาดแคลนด้านอาคารสถานที่และระบบสนับสนุนอย่างเพียงพอ 5) คณะ/สำนัก/สถาบันและศูนย์ ยังไม่เข้าใจภารกิจของกันและกันดีพอที่จะให้การสนับสนุนและเอื้ออาทรต่อกันทั้งทางวิชาการและการจัดการทรัพยากรอื่น ๆ ในแนวทางของการใช้ประโยชน์ร่วมกันเพื่อประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากรทุกอย่างในมหาวิทยาลัยที่กระจายอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ 6) ผลงานทางวิชาการของคณาจารย์มีค่อนข้างน้อยและไม่ได้เผยแพร่ไปสู่ชุมชนภายนอกอย่างกว้างขวางหรือไม่ได้เผยแพร่ในระดับนานาชาติ ทำให้มีจำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการในอัตราที่ค่อนข้างต่ำ 7) งานวิจัยของคณาจารย์และข้าราชการยังมีปริมาณน้อยและเผยแพร่ไม่กว้างขวางพอ อันสืบเนื่องมาจากภาระงานสอนที่มีอยู่มากในบางคณะ เงินทุนวิจัยและเครื่องมืออุปกรณ์เพื่อการวิจัยมีจำกัด 8) บางคณะมีอาจารย์ใหม่จำนวนมาก เช่น คณะวิศวกรรมศาสตร์

ขาดอาจารย์ระดับกลางที่มีความรู้ประสบการณ์และความสามารถสูง ทำให้การทำงานของผู้บริหารระดับสูงต้องมีความยุ่งยากในบางเรื่อง เช่น การส่งนิสิตไปเรียนรายวิชาที่กำหนดร่วมกับนิสิตของมหาวิทยาลัยอื่น ซึ่งจะต้องใช้เวลา กำลังสมองและกำลังกายสูง 9) สิ่งสนับสนุนด้านการเรียนการสอนเช่น ห้องสมุด สำนักคอมพิวเตอร์ ซึ่งถึงแม้ว่าสถานที่จะอำนวยแต่ด้านวิชาการและการบริหารยังไม่เหมาะสมสอดคล้องกับการจัดการศึกษาที่มีถึงระดับปริญญาเอก เป็นต้น

จากการสัมภาษณ์รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร (ชาวี มณีศรี, สัมภาษณ์, 2544) พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา ที่ยังคงมีอยู่คือ 1) โครงสร้างการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย (อ.ก.ม.) เป็นไปตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) กำหนด ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก/ศูนย์ และผู้แทนข้าราชการอีก 5 คน เท่านั้น ทำให้ขาดองค์ประกอบของผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกด้านการบริหารงานบุคคลที่สามารถช่วยให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน 2) การกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม มหาวิทยาลัยไม่ได้รับการจัดสรรอัตราข้าราชการ เพราะเป็นนโยบายของรัฐบาลที่มีมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย 3) การสรรหาและการคัดเลือก มหาวิทยาลัยยังไม่สามารถแสวงหาวิธีดึงดูดคนเก่งและคนดีเข้าเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพราะต้องปฏิบัติตามระเบียบและขั้นตอนของทางราชการ ซึ่งทำให้ล่าช้าและไม่คล่องตัว 4) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2543 เป็นต้นมา มหาวิทยาลัยได้รับจัดสรรงบประมาณหมวดเงินอุดหนุน เพื่อบรรจุอัตราพนักงานมหาวิทยาลัยทดแทนอัตราข้าราชการ ซึ่งค่าตอบแทนสูงกว่าเงินเดือนข้าราชการ ประมาณ 1.7 เท่า สำหรับสาย ก และ 1.5 เท่า สำหรับ สาย ข และ ค แต่ไม่มีสวัสดิการเหมือนข้าราชการทั่วไป เช่น ไม่มีสิทธิเบิกค่ารักษาพยาบาล ไม่มีสิทธิเบิกค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น ทำให้มีปัญหาในการบรรจุตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย 5) การพัฒนาบุคลากร สืบเนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจทำให้ทบวงมหาวิทยาลัยไม่มีงบประมาณเพียงพอจึงได้ยกเลิกโครงการพัฒนาอาจารย์ สำหรับสนับสนุนทุนการศึกษาต่อต่างประเทศ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องจัดสรรเงินรายได้ที่มีอยู่อย่างจำกัดทดแทน จึงมีผู้ที่ได้รับทุนจำนวนน้อย ทำให้การพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาต่อและด้านอื่น ๆ ต้องลดจำนวนลง 6) การประเมินการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวทางในการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร ปีละ 2 ครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพิจารณาความดีความชอบประจำปี ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะใช้วิธีการที่แตกต่างกัน จึงเกิดปัญหาการเปรียบเทียบและส่งผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ และ 7) การอุทธรณ์และร้องทุกข์ บุคลากรส่วนมากในมหาวิทยาลัยยังขาด



ความรู้ความเข้าใจในสิทธิตามกฎหมายรัฐธรรมนูญ และตามระเบียบข้าราชการพลเรือน ทำให้บางครั้งเสียประโยชน์เนื่องจากปฏิบัติไม่ถูกต้อง

การออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นการเปลี่ยนแปลงการบริหารมหาวิทยาลัยที่เน้นความคล่องตัว อิสระ และการปกครองตนเองภายใต้กฎหมายของมหาวิทยาลัยโดยไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการทั่วไป ซึ่งเป็นไปตามหลักสากลของการอุดมศึกษา การออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยของรัฐมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา รวมทั้งแผนกลยุทธ์และแผนแม่บทของมหาวิทยาลัย (สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. 2537 : 58) สภามหาวิทยาลัยบูรพา จึงเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนการบริหารมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนั้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยบูรพา ครั้งที่ 3/2543 เมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม 2543 ที่ประชุมจึงมีมติให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการในการปรับเปลี่ยนให้มหาวิทยาลัยบูรพาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีการร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา โดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและกำหนดส่งให้ทบวงมหาวิทยาลัยภายในเดือนมีนาคม 2544 (หนังสือมหาวิทยาลัยบูรพา ที่ ทม 2001/4088 ลงวันที่ 25 พฤษภาคม 2543) และต่อมาในการประชุมสภามหาวิทยาลัยบูรพา ครั้งที่ 1/2545 เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2545 ที่ประชุมมีมติให้ความเห็นชอบร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา ฉบับเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และได้ส่งให้ทบวงมหาวิทยาลัยพิจารณาดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปเรียบร้อยแล้ว นอกจากนี้ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยบูรพาครั้งที่ 4/2543 เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2543 ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ของมหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งกำหนดนโยบายด้านการบริหารที่จะสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยบูรพาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและสนับสนุนการสร้างระบบบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพาแบบใหม่ให้เสร็จสิ้นภายในปี พ.ศ. 2549

จากความเป็นมาและสภาพปัญหาความต้องการการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารของมหาวิทยาลัยบูรพาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประเด็นสำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณาประเด็นหนึ่งคือ การพิจารณาว่ารูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีหลักการบริหารงานบุคคลและองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สอดคล้องกับความต้องการและความพร้อมของบุคลากรทุกฝ่ายของมหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพาสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อมหาวิทยาลัยบูรพาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### ความสำคัญของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งเพื่อประกอบการพิจารณากำหนดแนวทางการบริหารงานบุคคล ในการนำมหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการตามหลักการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา

### ข้อตกลงเบื้องต้น

ผลการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพาในกำกับของรัฐ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 19 คน และบุคลากรที่เป็นข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 396 คน ระหว่างวันที่ 27 กรกฎาคม 2544 ถึงวันที่ 3 ธันวาคม 2544

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยมี 3 กลุ่ม คือ
  - 1.1 ประชากรที่ใช้ในการสำรวจสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา ได้แก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพาที่ดำรงตำแหน่งเป็นอนุกรรมการบริหารงานบุคคล (อ.ก.ม.) ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารมหาวิทยาลัย หน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย คณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก หรือศูนย์ ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี จำนวน 20 คน
  - 1.2 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบจำลองการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ด้านการบริหารมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาหรือเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย

### 1.3 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบ

การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารมหาวิทยาลัย ข้าราชการ สาย ก ข้าราชการ สาย ข และ ค จำนวน 729 คน

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

##### รูปแบบ

หมายถึง รูปร่าง โครงสร้าง คำโครงสร้าง แบบแผนหรือแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในวิจัยนี้หมายถึง โครงสร้าง คำโครงสร้างที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคล

##### การบริหารงานบุคคล

หมายถึง การจัดดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรภายในกรอบของระบบการบริหารงานบุคคลซึ่งในวิจัยนี้จะครอบคลุมในเรื่องหลักการบริหารงานบุคคล และองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย หลักการบริหารงานบุคคล 8 หลักการ ได้แก่ 1) หลักความรู้ความสามารถ 2) หลักความยุติธรรม 3) หลักความมั่นคง 4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง 5) หลักการพัฒนา 6) หลักการศึกษาวิจัย 7) หลักการเข้ายากออกง่าย 8) หลักความคล่องตัว และองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) โครงสร้างการบริหารงานบุคคล 2) การกำหนดตำแหน่ง 3) การสรรหาและการคัดเลือก 4) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การประเมินการปฏิบัติงาน และ 7) การอุทธรณ์และร้องทุกข์

##### มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

หมายถึง สถาบันการศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลที่ไม่ใช่ส่วนราชการและไม่ใช้รัฐวิสาหกิจ เป็นองค์กรสาธารณะไม่แสวงหากำไร เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความอิสระในการบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคลและการบริหารการเงินและพัสดุ โดยอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่าง ๆ สิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย ภายในกรอบกฎหมายพิเศษเฉพาะกำหนดไว้

##### รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

หมายถึง โครงสร้างหรือคำโครงสร้างของการจัดดำเนินการบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจสูงสุดในการกำหนด รายละเอียดระเบียบ กฎเกณฑ์เฉพาะขึ้นมาเองอย่างอิสระเพื่อความคล่องตัว และไม่ได้อยู่ภายใต้ระเบียบของทางราชการที่ใช้กับหน่วยราชการอื่น ๆ

### ผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในด้านการบริหารมหาวิทยาลัย ของภาครัฐหรือภาคเอกชน ในงานวิจัยนี้คือผู้ซึ่งดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งเป็น รองปลัดทบวงมหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี รองอธิการบดี และ คณบดี

### ผู้บริหาร

หมายถึง บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งบริหารซึ่งมีหน้าที่ดูแลบังคับบัญชาและวินิจัยสั่งการ เกี่ยวกับงานบริหารและงานธุรการในหน่วยงานระดับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยบูรพา ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก/ ศูนย์ ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ/สถาบัน/สำนัก/ศูนย์

### ข้าราชการ สาย ก

หมายถึง บุคคลที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ (สาย ก) ทำหน้าที่ เกี่ยวกับการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ได้แก่ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์

### ข้าราชการ สาย ข และ ค

หมายถึง บุคคลที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยวิชาการ (สาย ข) ได้แก่ นักวิชาการ นักวิจัย เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน บรรณารักษ์ นักเอกสารสนเทศและ ผู้ปฏิบัติงานบริหารและบริการทั่วไป (สาย ค) ได้แก่ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่บุคคล พนักงานธุรการ

### บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา

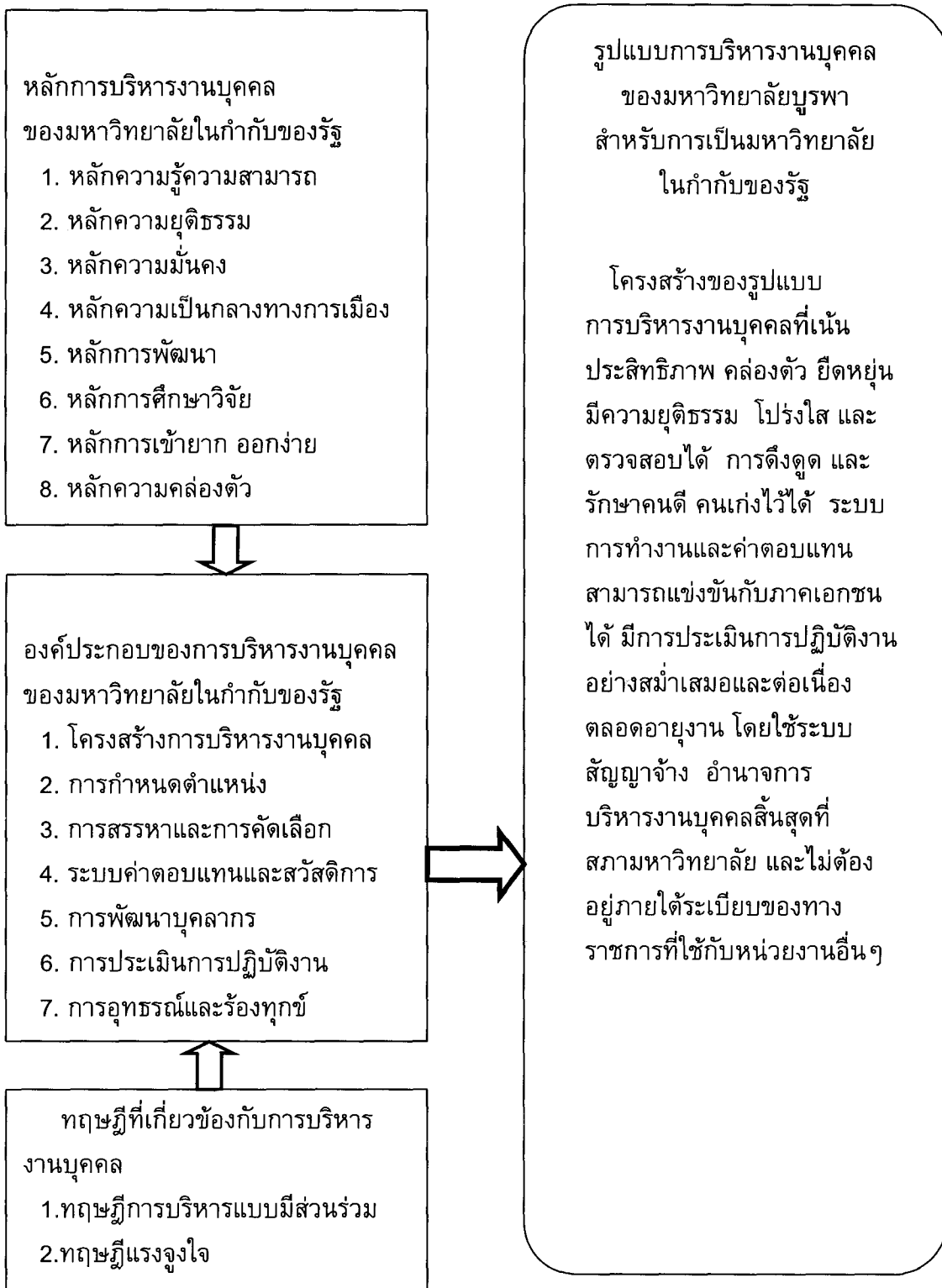
หมายถึง ข้าราชการสาย ก ข และ ค ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานใน หน่วยงานของมหาวิทยาลัยบูรพา บางแสน และวิทยาเขตจันทบุรี ในงานวิจัยนี้ไม่รวมวิทยาเขต สระแก้ว เนื่องจากไม่มีข้าราชการประจำ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความอิสระในการบริหารจัดการ ในเรื่องต่าง ๆ ภายใต้กรอบแห่งพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยนั้น การบริหารการจัดการ สิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นเรื่องที่จะเสนอคณะรัฐมนตรี ซึ่งต้องเสนอ รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบและนำเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป ความมี

อิสระในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีหลักการและแนวทางที่สำคัญ คือ สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลที่ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยอาจมีวิธีการที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับปณิธาน ปรัชญา จุดมุ่งหมาย และวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ มหาวิทยาลัยบูรพา จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคล ซึ่งงานวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษามิติที่สำคัญเกี่ยวกับหลักการบริหารงานบุคคลและองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล โดยคำนึงถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ได้แก่ ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมและทฤษฎีแรงจูงใจ เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารงานบุคคลที่มีความเหมาะสมสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคต

กรอบแนวคิดของการวิจัยดังกล่าว แสดงเป็นแผนภาพได้ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ และได้นำเสนอตามลำดับสาระดังนี้คือ แนวคิด หลักการ องค์ประกอบและ รูปแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รูปแบบองค์กรในกำกับของรัฐที่ไม่ใช่สถานศึกษา หลักการบริหารงานบุคคล แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล องค์ประกอบ ของการบริหารจัดการที่ดีและแผนพัฒนาการศึกษาาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ของมหาวิทยาลัยบูรพา

#### แนวคิด หลักการ องค์ประกอบและรูปแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

##### การบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ

นับแต่การตั้งทบวงมหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2515 เป็นต้นมา การบริหารงาน มหาวิทยาลัยของรัฐมีทบวงมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานกลางในการกำกับดูแลเกี่ยวกับนโยบาย และแผนการศึกษา การงบประมาณ การจัดการศึกษาและการรักษามาตรฐานทางการศึกษา เป็นหน่วยงานที่มีอำนาจในการบังคับบัญชามหาวิทยาลัย บทบาทของการอุดมศึกษาที่ผ่านมา ได้พัฒนาการมามาก ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศโดยเฉพาะช่วงที่ประเทศเข้าสู่ยุค อุตสาหกรรมใหม่ การจัดการศึกษา และการบริหารสถาบันเป็นการนำระบบเศรษฐศาสตร์มาใช้ รวมทั้งเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีการถ่ายเทบุคลากร จากมหาวิทยาลัยของรัฐไปยังมหาวิทยาลัยเอกชนที่เน้นการผลิตบัณฑิตที่สามารถเป็นผู้ ประกอบการเองได้ นอกจากนี้ยังปรับเปลี่ยนทิศทางการจัดการเรียนการสอนในสาขาที่มีความ ต้องการกำลังคนสูง (วิจิตร ศรีสำอาน, 2530 : 209) อาจกล่าวได้ว่าการบริหารมหาวิทยาลัย ของรัฐจำเป็นต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหาร ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อระบบการบริหาร 2 ประการ คือ 1) ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัย ได้แก่ การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการ พัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านข้อมูลข่าวสาร การ เปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เรียกว่า วิฤตการณ์ทางสังคม ซึ่งทำให้เกิดช่องว่างของรายได้ ความ ยากจน การไม่มีงานทำ ความรุนแรงและอาชญากรรม ปัญหายาเสพติด ปัญหาโรคเอดส์ สภาพการเปลี่ยนแปลง ความต้องการทางการศึกษาของสังคม และจากการทำแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี 2) ปัจจัยภายในที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยที่มีปัญหา เช่น การบริหารจัดการที่เป็นไปตามกรอบของระบบราชการ ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อสภาพ

ความเปลี่ยนแปลงของโลก ทำให้การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ และการบริหารการเงินและทรัพย์สินขาดประสิทธิภาพ ขาดเอกภาพเชิงนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ตลอดจนขาดการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ดังนั้นจึงต้องเร่งแก้ไขในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษาใหม่ให้มีอิสระทางวิชาการ มีความคล่องตัวเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ (เริงจิตร กลั่นทปฺระ. 2540 : 44-47) การปรับบทบาทภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัยการปฏิรูปโครงสร้างระบบบริหารและการจัดสรรระดมทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ โครงสร้างและระบบบริหารบุคลากร งบประมาณและเงินทุน เครือข่ายความร่วมมือ และแนวทางว่าด้วยบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และภาคเอกชน ทบวงมหาวิทยาลัยได้ให้แนวทางสำคัญไว้ดังนี้ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2537ค : 216)

1. ระบบการบริหารระดับสถาบัน ควรกำหนดนโยบายการกระจายอำนาจให้สถาบันการศึกษา โดยจัดงบประมาณระบบที่รัฐจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) เงินที่ให้กับงานหรือโครงการหนึ่ง (Matching Fund) และกองทุนคงยอดเงินต้นที่ให้ในรูปเงินก้อนเพื่อนำเฉพาะดอกเบียเท่านั้น (Endowment Fund) มาใช้ในการบริหาร ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้ผู้นำของสถาบันการศึกษาได้ขวนขวายหารายได้จากภายนอก และหาทางเชื่อมโยงการผลิตบัณฑิตกับตลาดตามความต้องการของภาวะเศรษฐกิจ นอกจากมาตรการทางการเงินแล้ว ควรยกเลิกกฎระเบียบการบริหารบุคคลที่สกัดกั้นการนำแนวทางใหม่ๆ มาใช้ในระบบการจ้างงาน เช่น ระบบทำสัญญาระยะสั้นกับอาจารย์บางสาขา ลดการควบคุมอายุการเกษียณราชการ การโยกย้าย สับเปลี่ยนอัตรากำลังระหว่างคณะและภาควิชา เกณฑ์การกำหนดระดับตำแหน่งควรยึดถือปริมาณนักเรียนและบุคลากรทางการศึกษา เกณฑ์การสรรหาอธิการบดี ควรยึดความสามารถในการบริหารจัดการมากกว่าคะแนนนิยม เป็นต้น

2. ระบบการบริหารระดับประเทศ ควรเป็นดังนี้

2.1 ให้มีหน่วยงานระดับกระทรวงเพียงหน่วยเดียวในการรับผิดชอบต่อการอุดมศึกษาของประเทศ

2.2 การจัดหน่วยงานในลักษณะของสำนักงานคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่วางแผน กำหนดนโยบาย กำหนดวงเงินสนับสนุนอุดมศึกษา ตลอดจนกำหนดความสำคัญของโครงการต่าง ๆ โดยไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานภายในของมหาวิทยาลัย

2.3 สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องมีพระราชบัญญัติเป็นของตนเองเพื่อปกครองตนเอง การอนุญาต อนุมัติให้จัดตั้ง เป็นภาระรับผิดชอบของหน่วยงานในข้อ 2.1 กับ 2.2 และความเห็นชอบของรัฐสภา



2.4 ระบบประกันคุณภาพและมาตรฐาน เป็นระบบที่มีองค์กรอิสระเกิดจากการรวมตัวของสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ จัดตั้งขึ้นเพื่อตรวจสอบมาตรฐานการศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ เช่น ในประเทศแคนาดา มีองค์กรที่เรียกว่า Arms-Length Organization ซึ่งเป็นองค์กรอิสระจากการควบคุมของรัฐบาลแต่รัฐบาลมีตัวแทนอยู่ในองค์กรนั้นด้วย เป็นต้น

#### หลักการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ

มหาวิทยาลัยมีบทบาทและหน้าที่ 4 ประการหลัก คือ 1) ผลิตบัณฑิต 2) วิจัย 3) บริการวิชาการ และ 4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้วยเหตุที่มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรของสังคม เป็นแหล่งสร้างวิชาการและสร้างปัญญาอันเป็นที่คาดหวังจากสังคม และมหาวิทยาลัยมีลักษณะที่สังคมยอมรับความหลากหลายของความคิดโดยอาศัยข้อเท็จจริง ข้อมูลกับการให้เหตุผลก็คือ ปัญญาอันเป็นที่มาจากการมีเสรีภาพและความเป็นอิสระทางความคิด (จรัส สุวรรณเวลา และคณะ. 2540 : 299 – 300) ดังนั้นบทบาทของมหาวิทยาลัยจึงขึ้นอยู่กับสภาวะการณ์ในขณะนั้นด้วยว่า เป็นสภาวะปกติหรือสภาวะวิกฤตที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์ที่มหาวิทยาลัยจะสามารถดำเนินภารกิจให้บรรลุตามความมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยของรัฐเป็นองค์กรขนาดใหญ่ จัดอยู่ในประเภทที่มีความมุ่งหมายพื้นฐานของการจัดตั้งมากกว่าหนึ่งอย่าง ซึ่งเมื่อเริ่มก่อตั้งกำหนดความมุ่งหมายหลักไว้อย่างเดียวคือการผลิตคนออกไปรับราชการ เมื่อดำเนินงานไประยะหนึ่งจึงเพิ่มความมุ่งหมายหลักใหม่ ๆ ให้กับหน่วยงานที่แยกออกไป เน้นการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคน (Manpower) จึงจัดอยู่ในประเภท “องค์กรอเนกประสงค์” มีระบบการบริหารองค์กรยุ่งยากซับซ้อน มีปัญหาการบริหารหลายด้าน เช่น การบริหารงบประมาณ การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนิสิต เป็นต้น การที่ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive) มีภาระหน้าที่ซึ่งต้องตัดสินใจในการวินิจฉัยสั่งการ และควบคุมดูแลปริมาณงานเป็นอันมาก จึงจำเป็นต้องแต่งตั้งผู้ช่วยเหลือแบ่งเบาภาระ เรียกว่า รองหรือผู้ช่วย ในบางกรณีอาจจำเป็นต้องมีการแต่งตั้งที่ปรึกษา (Consultants) เพื่อมอบหน้าที่การให้คำแนะนำปรึกษาในกิจการบริหารแก่ผู้บริหารระดับสูง และช่วยแก้ปัญหาขัดข้องต่าง ๆ ในการบริหาร (จำนงค์ บุญชู. 2531 : 84 - 88) มหาวิทยาลัยของรัฐแต่ละแห่งจะมีโครงสร้างในการบริหารงาน โดยมีพระราชบัญญัติของตนเอง และมอบอำนาจให้แก่สภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหาร อธิการบดีจะอยู่ภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์กรที่ปรึกษาในเรื่องการบริหาร (คลองนวล จรณะหุต. 2536 : 46) การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาตามหลักการสำคัญของอุดมศึกษาจำเป็นต้องยึดมั่นในหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ (วิจิตร ศรีสอาด. 2530 : 244 - 258)

1. ความเป็นอิสระในการดำเนินการกิจ (Autonomy) มหาวิทยาลัยจะต้องมีความเป็นอิสระในการดำเนินการภายในเป็นเอกเทศ โดยมีการแทรกแซงและควบคุมจากหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุด มหาวิทยาลัยจะต้องอยู่ในระบบปกครองตนเอง (Self - Government) การให้ความเป็นอิสระในการดำเนินงานนี้ไม่ได้หมายความว่า เป็นการให้อิสระแก่มหาวิทยาลัย แต่เป็นการเพิ่มภาระความรับผิดชอบ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการกิจได้เต็มที่ และสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความจำเป็นที่รัฐจะต้องควบคุมเพื่อให้มหาวิทยาลัยสนองต่อความต้องการของประเทศ จึงต้องมีอยู่ แต่ควรเป็นไปในรูปการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนและการกำหนดให้มีมาตรฐานร่วมบางอย่างเท่าที่จำเป็น เช่น มาตรฐานหลักสูตรทุกระดับการศึกษา เป็นต้น

2. เสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) หมายถึง เสรีภาพของสมาชิกของมหาวิทยาลัย ได้แก่ เสรีภาพในการสอน เสรีภาพในการเรียน และเสรีภาพในการวิจัย เผยแพร่ผลงาน ความรู้ที่ต้องมีความรับผิดชอบเป็นสำคัญ

เรื่องของเสรีภาพทางวิชาการจะขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านการเมือง สังคมและวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ อย่างไรก็ตามข้อควรคำนึงเกี่ยวกับเสรีภาพทางวิชาการคือ ไม่ว่าเสรีภาพทางวิชาการมีขอบเขตกว้างเพียงใด ผู้ใช้เสรีภาพทางวิชาการก็ต้องมีความรับผิดชอบต่อการใช้เสรีภาพนั้น ๆ และปฏิบัติอยู่ในกรอบของกฎหมาย เมื่อเสรีภาพทางวิชาการเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับความก้าวหน้าทางวิชาการ เสรีภาพหลัก จึงควรจะอยู่ที่ การสอนและการวิจัยค้นคว้าเป็นประการสำคัญ อย่างไรก็ตามเพื่อให้บรรลุความเป็นอิสระและเสรีภาพทางวิชาการตามแนวมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจึงจำเป็นต้องแสวงหารูปแบบใหม่ ของระบบบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบและโครงสร้างของระบบบริหาร มหาวิทยาลัยไทยที่เหมาะสมสำหรับปัจจุบันและอนาคต

มหาวิทยาลัยไทยได้มีพัฒนาการและเติบโตมาเป็นระยะเวลา 86 ปี (พ.ศ.2459-2545) ได้สะสมลักษณะและองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น เทคนิคการสอนใหม่ๆ การเปิดหลักสูตรสาขาวิชาใหม่ๆ เพิ่มขึ้น เป็นต้น และพัฒนาจนกลายเป็นธรรมชาติของมหาวิทยาลัยที่จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะการพัฒนาทางด้านการบริหาร จำเป็นที่จะต้องดำเนินไปเพื่อให้อุปรับกับธรรมชาติของมหาวิทยาลัย ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2532 : 1-11) ให้ความเห็นเกี่ยวกับธรรมชาติที่จะมีผลต่อการปฏิรูปการบริหารมหาวิทยาลัยว่ามี 3 ประเภท คือ

1. ประชาคมมหาวิทยาลัยที่มีพื้นฐานความคิดของอาจารย์มหาวิทยาลัยที่หลากหลาย มี 5 กลุ่มคือ 1) กลุ่มทัศนะแบบข้าราชการ 2) กลุ่มทัศนะแบบนักวิชาชีพ 3) กลุ่มทัศนะแบบนักพัฒนา 4) กลุ่มทัศนะแบบนักวิจัย 5) กลุ่มทัศนะแบบนักธุรกิจ ซึ่งบุคคลทั้ง 5 กลุ่มนี้ จะเป็นตัวกำหนดบทบาทของมหาวิทยาลัย

2. มหาวิทยาลัยสนองความต้องการของคนหลายกลุ่ม ในระยะเริ่มแรกสนองความต้องการของกลุ่มข้าราชการเท่านั้น ต่อมาการศึกษาที่มีการขยายตัวทำให้มีความต้องการการศึกษาระดับสูงมากขึ้นด้วย จึงมีมหาวิทยาลัยปิดและมหาวิทยาลัยเปิดเกิดขึ้นมากมาย สุดท้ายจึงมีมหาวิทยาลัยเอกชนเกิดขึ้น เจตนาของกลุ่มที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดการศึกษาระดับสูงตอบสนองความต้องการ มี 5 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มรัฐบาล-นักรการเมือง 2) กลุ่มนักธุรกิจอุตสาหกรรม 3) กลุ่มข้าราชการ-นักวิชาชีพ 4) กลุ่มนักคิด-นักธุรกิจ 5) กลุ่มประชาชนชาวนา ชาวไร่

3. บทบาทและหน้าที่ของมหาวิทยาลัย มี 6 ข้อ คือ 1) ให้การศึกษอบรมกุลบุตร กุลาธิดาของประเทศชาติ 2) การพัฒนาวิชาชีพ 3) การพัฒนาจิตใจและความต้องการของสังคม 4) การให้บริการ 5) การวิจัย และ 6) การให้ปัญญาแก่สังคม

นอกจากธรรมเนียมหลักอันเป็นพื้นฐานสำคัญของการกำหนดแนวทางการพัฒนา มหาวิทยาลัยทั้ง 3 ประการ โดยเฉพาะการพัฒนาในเรื่องการบริหารแล้ว ประสบการณ์ของการพัฒนาการบริหารที่ผ่านมา กลุ่มคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยและกลุ่มคนภายนอกมีความสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีความชอบธรรมมากที่สุด โดยเหตุนี้ความหลากหลายต่าง ๆ ของสถาบัน เช่น การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย การเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง เป็นต้น จะทำให้รูปแบบบริหารหลากหลายเป็นหลายทางเลือกด้วย

### **ความเป็นมาและแนวคิดการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ**

เมื่อเริ่มก่อตั้งมหาวิทยาลัยขึ้นในประเทศไทยเป็นแห่งแรกในปี พ.ศ. 2459 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีแนวคิดในการก่อตั้งแยกออกเป็น 2 แนว คือ (วิจิตร ศรีสอาน. 2541 : 11)

1. แนวความคิดที่ต้องการให้เป็นมหาวิทยาลัยอิสระ ที่มีกฎบัตร (Charter) คุ้มครองแบบอังกฤษ และต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่มีฐานะเป็นส่วนราชการ ซึ่งเป็นพื้นฐานของแนวความคิดเดียวกันกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้นำแนวความคิดนี้คือ สมเด็จพระราชาธิบดี (กรมหลวงสงขลานครินทร์) ขณะนั้นดำรงตำแหน่งเป็นอธิบดีกรมมหาวิทยาลัย

2. แนวความคิดที่ให้มหาวิทยาลัยค่อย ๆ พัฒนาไป โดยเริ่มจากการเป็นส่วนราชการระดับกรม

คณะผู้ก่อตั้งได้เลือกแนวความคิดที่ 2 มาเป็นหลักในการบริหารงานมหาวิทยาลัย ในขณะนั้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกที่เลือกอยู่ในระบบราชการ

ในยุคของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ (พ.ศ. 2503) ได้มีการกระจายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาไปยังภูมิภาค เช่น การก่อตั้งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัย

ขอนแก่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นต้น ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะเวลาที่ 1 (พ.ศ. 2505-2509) ได้มีการจัดตั้งสภาการศึกษาขึ้น เพื่อกำกับดูแลมหาวิทยาลัยทั้งหลาย และได้ออกพระราชบัญญัติให้มหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่ง ในส่วนภูมิภาคดังกล่าว มีฐานะเป็นส่วนราชการระดับกรมด้วยเช่นเดียวกัน

ปี พ.ศ. 2507 มหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานครที่ตั้งมาก่อน ได้มีการเคลื่อนไหวจัดสัมมนาโดยการสนับสนุนของพลเอกเนตร เขมะโยธิน ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ดร.กำแหง พลังกูร เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และผู้นำมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในหัวข้อเรื่อง “การหารูปแบบและวิธีการบริหารมหาวิทยาลัยรูปแบบใหม่” โดยมีข้อสมมติฐานว่า “ถ้ามหาวิทยาลัยยังอยู่ในระบบราชการ จะพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศไม่ได้” ได้มีการศึกษารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยของประเทศต่าง ๆ ในที่สุดก็เลือกใช้ระบบของสหรัฐอเมริกา ผสมกับระบบของอังกฤษ ส่วนที่เป็นของอังกฤษคือ การเสนอให้มีคณะกรรมการเงินทุน มหาวิทยาลัย (University Grant Committee หรือ UGC) เป็นหน่วยงานกลางในการจัดสรรเงิน และให้มหาวิทยาลัยมีระบบการจัดสรรเงินที่แยกออกมาจากระบบปกติ ซึ่งได้ทำต่อเนื่องมาเป็นเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2507 - 2513) โดยบุคลากรในมหาวิทยาลัย ได้ช่วยกันพัฒนาจนได้รูปแบบที่เหมาะสมกับประเทศไทยเรียกว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีประเด็นสำคัญที่จะต้องปฏิรูประบบการบริหารงาน และการดำเนินการของมหาวิทยาลัย 4 เรื่อง คือ

1. ความสัมพันธ์กับภายนอก คือ ความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับรัฐบาล ต้องกำหนดอย่างชัดเจน โดยให้มหาวิทยาลัยมีอิสระ มีเสรีภาพทางวิชาการ และให้การบริหารงานสิ้นสุดที่ระดับมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด รัฐบาลจะกำกับและสนับสนุนในเชิงนโยบายและงบประมาณเท่านั้น

2. การปรับโครงสร้างองค์การบริหารงานภายใน คือ การจัดการหน่วยงานภายในใหม่ ได้แก่ องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย สภาคณาจารย์ และสภาข้าราชการ

3. การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย คือ ต้องมีการจัดระบบให้แข่งขันกับภาคเอกชนได้ มีระบบการดึงดูดและรักษาคณดี คนเก่งไว้ได้

4. การปฏิรูประบบงบประมาณ คือ ใช้ระบบการจัดสรรเงินแบบเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) และมีหน่วยตรวจสอบภายใน (Post-audit)

ในขณะนั้น มหาวิทยาลัยได้เสนอของบประมาณจากรัฐบาลเป็นกองทุนเฉพาะ คือ กองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) ซึ่งเป็นกองทุนใหญ่ เพื่อนำมาเป็นหลักประกันความมั่นคงของมหาวิทยาลัยที่จะใช้เงินกองทุนมาสนับสนุนการดำเนินงาน ซึ่งในจุดนี้เองทำให้ข้อเสนอในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยในรูปแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องยกเลิกไป เนื่องจากรัฐบาลไม่พร้อมจะดำเนินการตามข้อเสนอ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก็ไม่พร้อม เรื่องจึงยุติ (วิจิตร ศรีสอาน. 2541 : 11-12)

ปี พ.ศ. 2515 ได้มีการจัดตั้งทบวงมหาวิทยาลัยขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนา มหาวิทยาลัยให้ออกไปสู่ระบบอิสระ แต่ก็ยังไม่สามารถทำได้สำเร็จ

ปี พ.ศ. 2527 ทบวงมหาวิทยาลัยได้ศึกษาการจัดตั้งมหาวิทยาลัยภูมิภาคในรัฐบาล พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ซึ่งขณะนั้นเศรษฐกิจยังไม่ดีจึงต้องเลิกล้มความคิดไปจนกระทั่ง มาถึงรัฐบาลพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ พ.ศ. 2534 เป็นยุคที่เศรษฐกิจของไทยเฟื่องฟูหรือ ที่เรียกว่า เศรษฐกิจเติบโตอย่างรวดเร็ว จึงได้มีการนำเรื่องการจัดตั้งมหาวิทยาลัยภูมิภาค ขึ้น มาพิจารณาอีกครั้งหนึ่งเนื่องจากมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคที่มีอยู่นั้นไม่เพียงพอ และได้ สนับสนุนให้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยภูมิภาคขึ้นอีก 5 แห่ง ได้แก่ ภาคเหนือ 1 แห่ง ภาคใต้ 1 แห่ง ภาคตะวันออก 1 แห่ง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 แห่ง ในที่สุดมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ก็ได้รับความเห็นชอบให้จัดตั้งในรูปแบบของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในปี พ.ศ. 2533 และ 2534 ตามลำดับ

ในยุคคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ (รสช.) พ.ศ. 2535 ซึ่งขณะนั้น นายอานันท์ ปันยารชุน เป็นนายกรัฐมนตรี ได้ผลักดันแนวคิดเรื่องมหาวิทยาลัยอิสระ โดยมีมหาวิทยาลัยทั้งหมด 16 แห่ง ต้องการจะออกนอกระบบ และได้มีการนำเข้าที่ประชุม สภานิติบัญญัติ วาระที่ 1 รับหลักการ เมื่อถึงวาระที่ 2 เกิดการประท้วงจากบุคลากร ในมหาวิทยาลัยบางส่วนที่ไม่เข้าใจและไม่พร้อมที่จะออกนอกระบบทำให้เรื่องดังกล่าวต้องเลื่อน ไป เมื่อสภานิติบัญญัติยุบในปี พ.ศ. 2535 เรื่องนี้จึงยกเลิก (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2537ก : 81)

หลังจากยุคของคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ (รสช.) รัฐบาลทุกสมัยได้ให้ การสนับสนุนในเรื่องการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยมาโดยตลอด แต่ปัญหาอยู่ที่การ ไม่ยอมรับและความไม่พร้อมของบุคลากรในมหาวิทยาลัย และเมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2540 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้นำเรื่องดังกล่าวขึ้นมาดำเนินการในรูปแบบของการร่าง พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการเพื่อใช้เป็นกฎหมายกลางสำหรับ ทุกมหาวิทยาลัย/สถาบันนำไปปรับใหม่ให้เหมาะสมกับธรรมชาติของตนเองได้ง่าย แต่ไม่ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี ในปี พ.ศ. 2540 ประเทศไทยได้ขอกู้เงินเพื่อใช้ในการพัฒนา สังคมและการศึกษาจากธนาคารพัฒนาเอเชีย (ADB) ภายใต้เงื่อนไขการให้กู้ยืมว่า “มหาวิทยาลัยของรัฐที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยต้องออกนอกระบบภายในปี พ.ศ. 2545 ในปี พ.ศ. 2541 มหาวิทยาลัยหนึ่งแห่งต้องออกนอกระบบ” และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ธนบุรีก็ได้ออกนอกระบบ และเปลี่ยนชื่อเป็น “มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี” ดังนั้นรัฐบาลจึงมีนโยบายที่ชัดเจนเรื่องการสนับสนุนมหาวิทยาลัยออกนอกระบบหรือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในรูปแบบขององค์กรมหาชนอิสระ (ที่ประชุมประธานสภาอาจารย์ มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ. 2543 : 1)

## แนวคิดหลักและองค์ประกอบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

แนวคิดหลักของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีอยู่ 3 ประการ คือ

(บัญชา สมบูรณ์สุข. 2541ก : 3)

1. มหาวิทยาลัยจะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่ใช่เป็นส่วนราชการ คือ ไม่ใช่กฎระเบียบของทางราชการ การบริหารจัดการจะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย
2. รัฐพึงจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินภารกิจได้ตามความจำเป็น
3. มหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินภารกิจให้เป็นไปตามนโยบาย และเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนด มหาวิทยาลัยจะต้องบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส และพร้อมที่จะรองรับการตรวจสอบจากภายนอกได้ ในฐานะที่เป็นองค์กรที่ใช้งบประมาณแผ่นดิน และรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารและการจัดการต่าง ๆ เช่น งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารวิชาการ เป็นต้น จะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่

ในอนาคตมหาวิทยาลัยต้องมีความโปร่งใส และความพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบจากภายนอกทุกระดับ ซึ่งความโปร่งใสเรื่องการบริหารจะทำให้เกิดความมั่นใจในเรื่องความยุติธรรม และความพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบจะทำให้เกิดความมั่นใจในเรื่องคุณภาพ และจะทำให้ทำงานด้วยความระมัดระวังยิ่งขึ้น

วิจิตร ศรีสอาน (2540 : 13) ได้กล่าวถึงแนวปฏิบัติในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมี 2 กรณีคือ

1. กรณีตั้งใหม่ หรือการปฏิรังสรรค์ (Re - Inventing) เป็นการสร้างระบบใหม่ สามารถสร้างรูปแบบ กำหนดกระบวนการและวิธีการใหม่ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี กับมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
2. กรณีปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยเก่า หรือการรื้อระบบใหม่ (Re - Engineering) เป็นการปรับรื้อระบบเดิมทั้งหมด เปลี่ยนโครงสร้าง เปลี่ยนระบบ เปลี่ยนวิธีการ รวมทั้งเปลี่ยนสภาพ เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งกรณีนี้ทำได้ยาก หากมองในภาพรวม

การศึกษาของชาติควรจะมีองค์กรเพียงองค์กรเดียวที่รับผิดชอบในด้านนโยบายการวางแผนและการจัดสรรงบประมาณ และปล่อยให้สถาบันการศึกษา โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษามีความเป็นอิสระและคล่องตัวในด้านการบริหาร รัฐเพียงแต่วางนโยบายการศึกษา ติดตามประเมินผล ซึ่งแนวทางและจัดสรรงบประมาณไปในทิศทางที่รัฐต้องการส่งเสริม ซึ่งก็เป็นภารกิจที่มากมายและต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าไปทำหน้าที่รับผิดชอบการศึกษาของประเทศทุกระดับ มิใช่ปล่อยให้หลายองค์การบริหารการอุดมศึกษาในลักษณะที่แตกต่างกันเช่นที่เป็นอยู่ในขณะนี้ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2541 : 5)

มีงานวิจัยที่ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรในการนำสถาบันอุดมศึกษาออกนอกระบบราชการ เช่น ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2538) ได้ศึกษาวิจัย ความคิดเห็นเกี่ยวกับ

การออกนอกระบบราชการของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับการบริหารงานของสถาบัน 3 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านวิชาการ และด้านบุคลากร สาระที่มีผู้เห็นด้วยเกินกว่าร้อยละ 50 มีดังนี้ 1) ด้านการเงิน ได้แก่ ควรเพิ่มเงินประจำตำแหน่งอื่น เช่น ตำแหน่งอาจารย์สาขาวิชาที่ขาดแคลน เป็นต้น นอกเหนือจากเงินประจำตำแหน่งบริหาร และตำแหน่งทางวิชาการ สถาบันควรรายรายได้จากการบริการทางวิชาการ รัฐควรให้กองทุน เพื่อสถาบันจะได้ใช้ในการบริหารสถาบัน โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบการบริหารกองทุนของรัฐ สถาบันควรจัดเก็บทรัพย์สินโดยความเห็นชอบของสถาบัน และรัฐควรให้ค่าตอบแทนเป็นเงินบำเหน็จแก่ผู้เกษียณอายุ เพื่อไม่เป็นการกระทบทางการเงินระยะยาว 2) ด้านการบริหารบุคคล พบว่าตำแหน่งผู้บริหารควรมาจากการสรรหาและบุคคลภายนอกสามารถเป็นผู้บริหารได้ถ้าได้รับการสรรหา ในการจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งอาจารย์ของสถาบัน สามารถกำหนดเงินเดือนตามความสามารถและประสบการณ์ ควรประเมินผลงานโดยระบบสัญญาแทนการทดลองงาน ควรยกเลิกการพิจารณาความดีความชอบโดยการให้เพิ่มเงินเดือนเกินกว่าหนึ่งขั้น และสถาบันสามารถกำหนดระเบียบในการบริหารบุคคลของตนเองได้ 3) ด้านการบริหารวิชาการ พบว่าควรมีสภาวิชาการ ในการกำหนดหลักการและมาตรฐานการจัดการเรียนการสอน ตำแหน่งศาสตราจารย์ควรอยู่ในการพิจารณาของคณะกรรมการพิจารณาผลงานวิชาการของสถาบัน ควรมีการแลกเปลี่ยนอาจารย์ระหว่างมหาวิทยาลัยตามความจำเป็น ควรมีความร่วมมือทางวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ และสถาบันควรมุ่งการผลิตบัณฑิตในระดับสูงกว่าปริญญาตรี

### **หลักการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

จากการประชุมของคณะกรรมการพิจารณาแนวทางการพัฒนาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการได้มีการศึกษาตกลงในหลักการไว้ดังนี้ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2536 : 17-19)

1. ฐานะของมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นราชการ มีฐานะเป็นองค์กรนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย
2. ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย มีการดำเนินการทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย เว้นแต่เรื่องที่จะเสนอคณะรัฐมนตรีให้รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้เสนอ เช่น การเสนอเพื่อโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งอธิการบดี นายกสภามหาวิทยาลัย เป็นต้น
3. อำนาจหน้าที่และองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยคือ กำหนดนโยบายและวางแผนให้มหาวิทยาลัย วางระเบียบ ออกประกาศ ข้อกำหนด ข้อบังคับเกี่ยวกับการเงิน ทรัพย์สิน และการบริหารงานบุคคลและอื่น ๆ ติดตามประเมินผลและตรวจสอบ แสวงหาแหล่ง

สนับสนุนจากสังคม อีกทั้งให้มีลักษณะเป็นสภามหาวิทยาลัยที่มีกรรมการมาจากคนภายนอก ทั่วไปมากขึ้นที่เรียกว่า เลย์ บอร์ด (Lay Board)

4. การเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่ มหาวิทยาลัยให้เพียงพอต่อการดำเนินงานและการพัฒนามหาวิทยาลัย เงินอุดหนุนดังกล่าว ให้ถือเป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งมีกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สินได้ มหาวิทยาลัย มีอำนาจดูแล รักษา ใช้และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินได้ รายได้จากการดำเนินการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องส่งคืนกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยการเงินคงคลังและ กฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ให้มหาวิทยาลัยมีระบบการเงินระบบบัญชีของตนเอง โดย สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัย ในลักษณะตรวจสอบภายหลัง อย่างไรก็ตามในกรณีรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐต้องจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่ มหาวิทยาลัย

5. การบริหารงานบุคคล บุคลากรมหาวิทยาลัยไม่ใช่ข้าราชการ แต่เป็นพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่อยู่ภายใต้กฎหมายของมหาวิทยาลัย โดยไม่อยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์หรือกฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม ส่วนระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยสามารถ ระบุให้บุคลากรใช้ตำแหน่งทางวิชาการเป็นคำนำหน้านามได้ รวมทั้งมีสิทธิได้รับเครื่องราช อิศริยาภรณ์ตามตำแหน่งได้

6. การบริหารงานวิชาการและการจัดส่วนงาน สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติ การจัดตั้ง ยุบเลิกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย การเปิดสอนและอนุมัติหลักสูตรให้สอดคล้อง กับมาตรฐานที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด

7. บทเฉพาะกาล บรรดาอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งมหาวิทยาลัยได้มาโดยมีผู้ยกให้หรือ ได้มาโดยการซื้อขาย แลกเปลี่ยน ด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ซึ่งกรรมสิทธิ์เป็นของ กระทรวงการคลัง ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ ให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย และใน ส่วนของราชพัสดุซึ่งมหาวิทยาลัยปกครองดูแล ใช้หรือจัดหาประโยชน์อยู่คงเป็นราชพัสดุต่อไป

สำหรับการคงสภาพข้าราชการและลูกจ้างนั้น ให้คงอยู่ต่อไปตามระบบข้าราชการ เมื่อตำแหน่งว่างให้ยุบเลิก แต่หากข้าราชการและลูกจ้างผู้ใดประสงค์จะเปลี่ยนสถานภาพ เป็นพนักงานหรือเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยระบบใหม่ ต้องผ่านการคัดเลือก หรือการประเมิน ตามเกณฑ์และวิธีการที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

ผลการวิจัยของอุมาพร จันทพร (2539) เรื่องความคิดเห็นของคณาจารย์เกี่ยวกับการ นำสถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกระบบราชการสรุปได้ว่า คณาจารย์ส่วนใหญ่เห็นด้วย กับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการทั้งในหลักการ สำคัญ การบริหาร



งานบุคคล การบริหารวิชาการ การเงินและทรัพย์สิน แต่ยังมีข้อวิตกกังวลในเรื่องการ ประเมินผล ความมั่นคงในอนาคตและฐานะของพนักงานมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการ

นอกจากนี้ ทบวงมหาวิทยาลัยได้เน้นมาตรการและหลักการสำคัญในการปรับเปลี่ยน ระบบมหาวิทยาลัยแบบเดิมไปสู่ระบบใหม่ ในส่วนที่จะทำให้การบริหารงานบุคคลเป็นระบบ ที่สามารถดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่ระบบ จูงใจให้ทำงานเต็มความสามารถและ สามารถรักษาคนดีไว้ได้ ดังนี้ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2536 : 20-21)

1. การกำหนดอัตราเงินเดือน ให้สูงกว่าเดิมและไม่ควรต่ำกว่ารัฐวิสาหกิจ สามารถ แข่งขันได้ในตลาดแรงงาน โดยคำนึงถึงสภาพการเงินของรัฐบาล

2. ระบบบัญชีเงินเดือนควรแยกระหว่างบุคลากรสายปฏิบัติและวิชาชีพ และบุคลากร สายวิชาการ เงินเดือนผู้บริหารวิชาการจะมีลักษณะเป็นค่าตอบแทนเฉพาะตำแหน่ง โดย ผู้บริหารที่เป็นบุคคลภายนอกจะได้รับเงินเพิ่มประจำตำแหน่งเป็น 2 เท่าของผู้บริหารที่เป็น บุคคลภายใน ทั้งนี้ทุกมหาวิทยาลัยจะใช้บัญชีเงินเดือนเดียวกันในระยะ 3 ปีแรกของการ เปลี่ยนระบบ

3. การกำหนดผลประโยชน์เกื้อกูลจะต้องไม่ต่ำกว่าที่ควรได้รับ งบประมาณของ มหาวิทยาลัยในแต่ละปี ควรขอจัดสรรงบประมาณร้อยละ 25 ของค่าใช้จ่ายหมวดเงินเดือน

วิจิตร ศรีสอาน (2541 : 13) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐไว้อย่างชัดเจน ดังต่อไปนี้

1. การประสานงานภายนอกมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ระหว่าง รัฐบาลกับมหาวิทยาลัยนั้น จะมีคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยเป็นสื่อกลางมี ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน และมีหน้าที่หลัก คือ ประมวลความต้องการทางด้านการเงิน ของมหาวิทยาลัยเสนอต่อรัฐบาล และนำเอานโยบายของรัฐบาลมาถ่ายทอดสู่มหาวิทยาลัย รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาการอุดมศึกษาต่าง ๆ ด้วย

2. องค์กรและการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย จัดเป็นระบบอิสระ มีการปกครอง ตนเอง มีเสรีภาพทางวิชาการ และส่งเสริมให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัย ยิ่งขึ้น ยึดหลักการบริหารโดยคณะบุคคลในรูปกรรมการ เช่น สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ สมาคณาจารย์ และกรรมการประจำหน่วยงานภายในระดับต่าง ๆ ส่วนผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร ระดับหัวหน้าหน่วยงาน เช่น อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ศูนย์ หรือสำนัก และ หัวหน้าภาควิชา ให้มีวาระการดำรงตำแหน่ง เพื่อเปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้หมุนเวียนกันทำ หน้าที่บริหาร

บัณฑิต คงอินทร์ (2537) ได้วิจัยเรื่องความเป็นไปได้ของตัวแบบโครงสร้าง องค์กรการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่รองรับแนวความคิดมหาวิทยาลัยอิสระ โดยแบ่งการวิจัยเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัญหาทางโครงสร้างองค์กรมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ ปัญหามหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการและการบูรณาการทฤษฎีองค์กรการ

ผลงานวิจัย พบว่าตัวแบบโครงสร้างมหาวิทยาลัยอิสระ เพื่อใช้เป็นตัวแบบโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่รองรับแนวคิดมหาวิทยาลัยอิสระ 3 เรื่อง คือ โครงสร้างสภามหาวิทยาลัย โครงสร้างสภาวิชาการและโครงสร้างองค์การบริหาร ส่วนที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยการสำรวจความเห็นของหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทั้งสองวิทยาเขตต่อตัวแบบโครงสร้างองค์การในส่วนที่ 1 โดยมีสมมติฐานว่าหัวหน้าภาควิชาวิทยาเขตขนาดใหญ่เห็นด้วยกับตัวแบบโครงสร้างองค์การมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์น้อยกว่าหัวหน้าภาควิชาวิทยาเขตปัตตานี ผลการวิจัยในส่วนที่ 1 พบว่าปัญหาหลักในการบริหารงานมหาวิทยาลัยไทยคือ ปัญหาสถานภาพของมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการขัดต่อหลักการสำคัญสองประการคือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy) และเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) สำหรับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปัญหาหลักของมหาวิทยาลัยคือ ปัญหาการบริหารงานมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต ภาพรวมในแง่การจัดองค์การพบว่า มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จัดโครงสร้างองค์การโดยอาศัยทฤษฎีองค์การระบบปิดเป็นพื้นฐาน เนื่องจากอยู่ในระบบบริหารราชการแผ่นดิน และจากการศึกษาร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่ไม่เป็นส่วนราชการพบว่ามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เปลี่ยนแปลงโครงสร้างเฉพาะโครงสร้าง องค์ประกอบสภามหาวิทยาลัยให้มีลักษณะเปิดมากขึ้นเท่านั้น และให้มีสภาวิชาการ แต่ไม่ได้กำหนดโครงสร้าง ส่วนโครงสร้างองค์การบริหารยังคงเดิม จากประเด็นดังกล่าว บัณฑิต คงอินทร์ (2537) จึงตั้งข้อสมมติฐานเบื้องต้นว่า ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการอยู่รอดและการเจริญเติบโตของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในรูปแบบมหาวิทยาลัยอิสระ ซึ่งเป็นระบบปกครอง ตนเองนั้น การจัดโครงสร้างองค์การควรนำแนวคิดทฤษฎีองค์การระบบเปิดและทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์มาเป็นพื้นฐานในการจัดองค์การ โดยการบูรณาการทฤษฎีองค์การอื่นๆ ผลงานวิจัยและตัวแบบโครงสร้างมหาวิทยาลัยอิสระของต่างประเทศและของไทยมาทำการสังเคราะห์เพื่อสร้างตัวแบบโครงสร้างองค์การมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่รองรับแนวคิดมหาวิทยาลัยอิสระ 3 เรื่อง คือ ตัวแบบโครงสร้างสภามหาวิทยาลัย ตัวแบบโครงสร้างสภาวิชาการ และตัวแบบโครงสร้างองค์การบริหาร ลักษณะสำคัญของตัวแบบคือ การบริหารระบบเปิด การกระจายอำนาจ และการแบ่งงานกันตามความชำนาญเฉพาะอย่าง ผลการวิจัยส่วนที่ 2 การสำรวจความเห็นของหัวหน้าภาควิชาวิทยาเขตขนาดใหญ่ และหัวหน้าภาควิชาวิทยาเขตปัตตานีต่อตัวแบบโครงสร้างดังกล่าว พบว่าหัวหน้าภาควิชาวิทยาเขตขนาดใหญ่เห็นด้วยกับตัวแบบโครงสร้างองค์การมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่รองรับแนวคิดมหาวิทยาลัยอิสระน้อยกว่าหัวหน้าภาควิชาวิทยาเขตปัตตานี

3. การบริหารงานบุคคล เน้นหลักเข้ายากออกง่าย จัดในรูปแบบไม่เป็นระบบราชการ เน้นการบริหารงานบุคคลที่จะสามารถดึงดูดให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความตั้งใจจริง บุคลิกภาพ ความประพฤติ ตลอดจนศรัทธาที่จะทำงานด้านวิชาการเข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัยโดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติงาน

อย่างเต็มที่ ให้ได้เงินเดือนและผลประโยชน์สูงพอ ในขณะที่เดียวกันต้องมีนโยบายที่จะจัดผู้ที่ไม่เหมาะสมทั้งในตำแหน่งวิชาการและธุรการออกจากมหาวิทยาลัย

4. การบริหารการเงิน มีหลักการที่จะกำหนดนโยบาย ระบบ ระเบียบ และข้อบังคับทางการเงินให้มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเสนอการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยในรูปเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) อาศัยวิธีการจัดทำงบประมาณในรูปแบบแสดงแผนงาน (Program Budgeting) และมีระบบการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินที่รัดกุม เพื่อให้การใช้จ่ายเงินเกิดประโยชน์สูงสุด

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยตัวอย่างของ “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ที่นำไปสู่การปฏิบัติจริง ตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2533 โดยการจัดโครงสร้างและระบบบริหารรูปแบบของมหาวิทยาลัยใหม่ ดังนี้ (สภาอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา. 2541 : 17-18)

1. การดำเนินการ มหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการเอง ยกเว้นการตั้งอธิการบดีและศาสตราจารย์ที่ต้องมีการโปรดเกล้าฯ ให้เสนอผ่านทบวงมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาระบบบริหารงานที่เป็นของตนเองทั้งในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารการเงิน และการบริหารงานบุคคลตามความเหมาะสมกับลักษณะและภารกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ

2. สำนักงบประมาณ จัดสรรเงินงบประมาณให้เป็นลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ระยะเวลา 1 ปี ซึ่งถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

3. สำนักตรวจเงินแผ่นดิน จะตรวจสอบรายงานการเงินที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีจัดส่งและรับรองภายใน 3 เดือน นับตั้งแต่สิ้นปีงบประมาณเป็นการตรวจสอบในลักษณะภายหลัง (Post - audit)

4. การจัดองค์กรและการบริหารภายใน ใช้หลักการกระจายอำนาจที่มีลักษณะการปกครองตนเอง โดยให้มีการตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการ สิ้นสุดในระดับสภามหาวิทยาลัยให้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการดำเนินการสูง โครงสร้างการจัดองค์กรบริหารภายในจึงจำเป็นต้องมีขนาดกระทัดรัด แต่มีประสิทธิภาพสูงและประหยัด

ประเทืองทิพย์ ไกรวิวัฒน์ (2539) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี โดยศึกษาเอกสาร สัมภาษณ์ และใช้แบบสอบถามบุคลากรสายวิชาการ และสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป ผลการวิจัยพบว่า การจัดโครงสร้างและระบบบริหารยึดหลักการกระจายอำนาจที่มีลักษณะปกครองตนเอง การตัดสินใจสั่งการส่วนใหญ่สิ้นสุดภายในมหาวิทยาลัย มีสภามหาวิทยาลัย และสภาวิชาการเป็นองค์กรที่มีอำนาจสูงสุด การจัดส่วนงานจัดตามลักษณะของงาน ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี สถาบันและศูนย์ สำหรับการจ้ดระบบบริหารภายในมหาวิทยาลัย จัดแบ่ง

ออกเป็น 4 ระบบ คือ ระบบการเงินและทรัพย์สิน ระบบการบริหารบุคคล ระบบบริหารวิชาการ และระบบการจัดการทั่วไป ในส่วนความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร พบว่า ในภาพรวมบุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจในระดับมาก ซึ่งสามารถนำมาจัดลำดับความพึงพอใจในแต่ละด้าน ได้ดังนี้ 1) ลักษณะงานที่ทำ 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น 4) ค่าจ้างและสวัสดิการ 5) ความมั่นคงและก้าวหน้าในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่าในเรื่องของระบบงานไม่มีปัญหา แต่ปัญหาเกิดจากบุคลากรยังไม่เข้าใจในระบบ และบางหน่วยงานยังขาดการกำหนดขอบเขตงานและคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

การบริหารงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สำคัญ มี 3 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรขนาดใหญ่ซับซ้อน มีบุคลากรหลายระดับ การจัดการบุคคลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง มีระบบและกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ อันได้แก่ การดำเนินการจัดโครงสร้าง การกำหนดตำแหน่งเจ้าหน้าที่และพนักงาน การเข้าสู่ตำแหน่ง การผูกพันกับตำแหน่ง ตลอดจนออกจากตำแหน่ง (นิวัฒน์วชิรวรรการ. 2538 : 45) นอกจากนี้การบริหารงานบุคคลยังได้นำความรู้ทางด้านจิตวิทยา มาใช้อย่างกว้างขวาง เช่น ทฤษฎีการจูงใจของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg and others. 1959 : 60-63) ที่เน้นปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ในอนาคตบุคลากรของมหาวิทยาลัยจะมี 2 สาย คือ สายวิชาการและสายบริหารธุรกิจ บุคลากรทุกคนมีฐานะเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นระบบที่ยอมรับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกันของความเป็นมนุษย์และในเชิงความสามารถ (วันชัย ศิริชนะ. 2541ก : 7)

2. การบริหารวิชาการ ทบวงมหาวิทยาลัยได้วางมาตรฐานการศึกษาเรื่อง การพัฒนา รูปแบบบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งได้แยกความรับผิดชอบด้านบริหารและด้านวิชาการ โดยมีเกณฑ์มาตรฐานทางด้านวิชาการในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ การกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพบัณฑิต เป็นต้น (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2537ข : 4 - 8) นอกจากนั้นแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2533-2547) ของทบวงมหาวิทยาลัยได้กำหนดว่ารัฐพึงให้การสนับสนุนการสร้างเอกภาพด้านนโยบายและมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2533 : 44)

3. การบริหารการเงินและทรัพย์สิน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยให้เกิดปัจจัยการบริการอื่น ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญ ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงต้องมีกระบวนการบริหารการเงินและทรัพย์สินไว้อย่างเหมาะสม (ประเทือง ประवालพิทย. 2537 : 1) มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะมีพระราชบัญญัติที่ระบุที่มาของเงินและทรัพย์สินไว้ 2 แหล่งคือ เงินงบประมาณแผ่นดิน และเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยของรัฐได้รับงบประมาณแผ่นดินใน 2 ลักษณะคือ

3.1 มหาวิทยาลัยสังกัดรัฐบาล ได้รับเงินงบประมาณแผ่นดินเป็นหมวดรายจ่าย และรายการ มีระเบียบขั้นตอนเบิกจ่ายเงินใช้เวลามาก ไม่อิสระ

3.2 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในปี พ.ศ. 2544 จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ได้รับบอจุดหนดทั่วไปเป็นรายปี ทำให้เกิดสภาพคล่องตัวในการปฏิบัติ

### **ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

การออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งในปี พ.ศ. 2545 เป็นเรื่องสำคัญ เพราะมีผลกระทบต่อบุคลากรมหาวิทยาลัยทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้น การตัดสินใจอย่างรีบด่วนอาจทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี โดยมีเหตุผล 4 ประการ ดังนี้คือ (บัญชา สมบูรณ์สุข. 2541 ข : 2-6)

1. ไม่ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากทุก ๆ ฝ่าย การนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ จึงอาจไม่ประสบผลสำเร็จในการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ

2. สภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจทั่วโลก เป็นปัจจัยสำคัญที่อาจทำให้เกิดความล้มเหลวหลังจากนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการไปแล้ว

3. การเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการในขณะที่มหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการบางแห่งเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก ดังนั้นการทำตามอย่างรูปแบบที่ปราศจากความรอบคอบจึงมีโอกาasl้มเหลวสูง

4. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยที่กำลังจะเกิดขึ้นใหม่ มีลักษณะแตกต่างไปจากเดิม เช่น มีบุคลากรที่เป็นข้าราชการและไม่ใช่ข้าราชการทำงานอยู่ด้วยกัน ปริมาณงานอาจเท่ากันแต่ค่าตอบแทนไม่เท่ากันและการกำหนดให้ผู้บริหาร (ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการ) ต้องไม่เป็นข้าราชการ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นอุปสรรคที่สำคัญของการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการให้แก่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ ดังที่ รติยา บรรณสินธุ์ (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มี 4 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน 2) ความสำเร็จในหน้าที่การงาน 3) ได้รับการยอมรับและยกย่องในผลงาน 4) ความมั่นคงในงานที่ทำ

2. การจัดรูปแบบ การวางแผนและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามความคิดเห็นของข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหงแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คิดเป็นร้อยละ 34.52 และ 2) มหาวิทยาลัยของรัฐ คิดเป็นร้อยละ 65.48 โดยมีเหตุผลสนับสนุน

ว่ายังไม่จำเป็นต้องเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพราะสามารถแก้ไข ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวได้

จากการศึกษาปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎีของเฮอร์เบอร์กและการบริหารงาน ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณและการบริหารงานบุคคล รติยา บรรณสินธุ์ (2542) พบว่าข้าราชการยังคงเคยชินกับระบบราชการ ระเบียบ กฎหมาย และกฎของราชการระเบียบการบริหารบุคคล การเงินการคลัง และวิชาการต่าง ๆ ทำให้ไม่คล่องตัว ดิตขัด ขันตอนมากและล่าช้า จึงควรปรับปรุงแก้ไขใหม่ โดยการทดลองตั้งหน่วยงานอิสระ และบริหารงานนอกระบบ เพื่อมหาวิทยาลัยรวมตำแหน่งจะได้ประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับระบบราชการเดิมได้อย่างชัดเจน

อุปสรรคในการเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ (พรทิพย์ ดีสมโชค. 2537 : 57)

1. ด้านนักการเมือง รัฐบาลที่ไม่ได้มาจากการเลือกตั้งจากประชาชนจะมีความวิตกกังวลกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยมากกว่ารัฐบาลในระบอบประชาธิปไตย ซึ่งจะเห็นความสำคัญของมหาวิทยาลัย

2. ด้านบุคลากรในมหาวิทยาลัย สังคมถือว่ามหาวิทยาลัยเป็นสถาบันวิชาชีพชั้นสูง คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้รับการยกย่องจากสังคมมาก ดังนั้นการที่จะนำมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการนั้น จึงมีคณาจารย์และบุคลากรประจำในมหาวิทยาลัยเป็นจำนวนมาก ไม่เห็นด้วย หรือมีความลังเลในสภาพใหม่ของตนเอง ดังที่ ชูชาติ อารีจิตรานุสรณ์ (2541) ได้ศึกษาความคิดเห็นข้าราชการในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการศึกษาพบว่า ร้อยละ 30.99 ต้องการเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ร้อยละ 45.80 ไม่ต้องการ และร้อยละ 58.68 เห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้ประโยชน์มาก

3. ด้านวิกฤตเศรษฐกิจจะเป็นปัญหาอุปสรรคที่สำคัญในการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัย เกิดผลกระทบต่อสังคมโดยเฉพาะนักศึกษาที่ยากจน

การปรับเปลี่ยนระบบบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับ “นโยบายสาธารณะ” เพื่อนำมาใช้ประกอบแนวคิดของกลุ่มคนในมหาวิทยาลัย นโยบายสาธารณะในที่นี้คือแนวทางดำเนินกิจกรรมของรัฐบาลอันเป็นทางเลือกที่รัฐบาลได้กำหนดขึ้นเพื่อแก้ปัญหา บรรเทาปัญหาหรือป้องกันปัญหาต่าง ๆ ตามภาระหน้าที่ของรัฐบาล นโยบายการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารในระดับอุดมศึกษาหรือระดับมหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นอิสระนั้น มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งสามารถกำหนดรายละเอียดในการบริหารจัดการให้เหมาะสมด้วยตนเองได้ (คลองนวล จรณะหุต. 2536 : 9-11)

### รูปแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในต่างประเทศ

รูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในต่างประเทศไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐหรือเอกชนอยู่ในการกำกับของรัฐบาลไม่โดยตรงก็โดยอ้อม ซึ่งลักษณะของการกำกับนั้นจะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และภารกิจของมหาวิทยาลัย (Hoy and Miskel, 1991 : 15) นีฟและคณะ (Neave and others. 1994 : 9) ได้ศึกษารูปแบบในการกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐ ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก พบว่ามี 2 รูปแบบ คือ รูปแบบแรก ได้แก่ มหาวิทยาลัยที่รัฐควบคุม (State Control Model) เป็นลักษณะผสมผสานระหว่างการใช้อำนาจหน้าที่ของรัฐตามระบบราชการและอำนาจของคณะวิชา รูปแบบนี้รัฐจะมีอำนาจควบคุมสถาบันอุดมศึกษา สำหรับกระทรวงการศึกษาแห่งชาติ (The National Ministry of Education) จะควบคุมดูแลตั้งแต่การรับนักศึกษา การเปิดหลักสูตร การให้ปริญญา ระบบการสอบ และการบรรจุและแต่งตั้งอาจารย์ รูปแบบที่สอง ได้แก่ มหาวิทยาลัยที่รัฐให้การสนับสนุน (State Supervising Model) เป็นการกำกับมหาวิทยาลัยโดยรัฐมีอำนาจเพียงควบคุมคุณภาพการศึกษา และสิทธิในการให้ปริญญาของมหาวิทยาลัยเท่านั้น ส่วนอำนาจในการกำกับการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นของสภามหาวิทยาลัยร่วมกับอาจารย์และผู้บริหารมหาวิทยาลัย รูปแบบการกำกับมหาวิทยาลัยแบบนี้ มีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งเป็นภาษาอังกฤษว่า American and British Models ซึ่งเป็นรูปแบบของการกำกับมหาวิทยาลัยในประเทศอังกฤษ และประเทศสหรัฐอเมริกาผสมกัน

รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในต่างประเทศ ประมวลจากแนวคิดของรอส (Ross. 1976 : 13) และ ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2532 : 20-25) สรุปได้ดังนี้

1. การบริหารงานทั่วไป มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด มีหน้าที่บริหารงานตามที่กำหนดในนโยบายและภารกิจ จำแนกรูปแบบของสภามหาวิทยาลัยได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

- 1) แบบสองสภา ประกอบด้วยสภาควบคุมดูแลการบริหารงานของอธิการบดี (Board of Oversees) ซึ่งเป็นรูปแบบสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด กับสภาวิชาการซึ่งดูแลด้านหลักสูตร
- 2) แบบสภาเดียว ควบคุมดูแลทั้งการบริหารงานทั่วไปและวิชาการ ควบคุมโดยคณาจารย์ตามแบบวิทยาลัยวิลเลียมและแมรี
- 3) แบบสุดท้ายคือ เล บอร์ด (Lay Board) ซึ่งมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีรูปแบบสภามหาวิทยาลัยแบบนี้มากที่สุด แต่จะมีชื่อเรียกภาษาอังกฤษแตกต่างกันไป เช่น Board of Trustees, Board of Regents หรือ Board of Directors ขอบเขต อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งอาจแตกต่างกันไปบ้าง แต่จากการประมวลขอบเขตอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยมีดังนี้ คือกำหนดหน้าที่และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย แต่งตั้งอธิการบดี ให้การสนับสนุนและควบคุมการดำเนินงานของอธิการบดี ให้ความเห็นชอบในแผนระยะยาวของมหาวิทยาลัย พิจารณาและตรวจสอบโครงการมาตรฐานการศึกษา รับผิดชอบต่อฐานะการเงินของมหาวิทยาลัย รักษาความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย สร้างภาพพจน์ที่ดีต่อสาธารณะ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสังคมกับ

มหาวิทยาลัย รับเรื่องร่วรงเรียนและการตัดสินใจและความและประเมินประสิทธิภาพการทำงาน  
ของสภามหาวิทยาลัย เป็นต้น

องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย  
มีจำนวนโดยเฉลี่ย 20 คน ประกอบด้วย บุคคลภายนอกเป็นหลัก บุคคลภายในมหาวิทยาลัย  
อาจจะมื่อธิการบดีเพียงคนเดียว สำหรับบุคคลภายนอกได้มาโดยตำแหน่งและการสรรหา โดย  
กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น คณาจารย์ สมาคมศิษย์เก่า หรือการได้รับการแต่งตั้งจากผู้ว่าการรัฐ  
หรือรัฐสภาของรัฐ

วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยเฉลี่ย 6 ปี สามารถ  
ดำรงตำแหน่งได้ 2 วาระติดต่อกัน แต่การดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย  
มีการเริ่มต้นและหมดวาระไม่พร้อมกัน คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทและอำนาจ  
สูงสุดในการกำหนดนโยบายและดูแลการบริหารงานมหาวิทยาลัยที่สำคัญในการบริหารคือ  
ใช้การประชุมสภามหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการประจำสภามหาวิทยาลัยอีก  
หลายคณะทำหน้าที่ดำเนินงานและพิจารณาก่อนเสนอเรื่องก่อนเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

2. การบริหารงานวิชาการ ในมหาวิทยาลัยจะมีการจัดองค์กรทางวิชาการ คือ  
สภาวิชาการ มีขอบเขต อำนาจหน้าที่แตกต่างกันไปในแต่ละมหาวิทยาลัย แต่สามารถประมวล  
ขอบเขต อำนาจหน้าที่ได้ดังนี้คือ ทำหน้าที่เป็นผู้แทนของคณาจารย์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ  
มหาวิทยาลัยทุกเรื่อง พิจารณาและเสนอนโยบายด้านวิชาการแก่มหาวิทยาลัย การกำหนด  
หลักสูตร การกำหนดมาตรฐานการสอน การกำหนดเกณฑ์ในการรับนักศึกษา วิธีการคัดเลือก  
การคงสภาพนักศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการสำเร็จการศึกษา การส่งเสริมการวิจัย การวาง  
หลักเกณฑ์เพื่อเสรีภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย และหน้าที่อื่นซึ่งเกี่ยวข้องกับการเรียน  
การสอนและการศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัย

สภาวิชาการในมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีองค์ประกอบแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม  
สภาวิชาการที่ประกอบด้วยอาจารย์และผู้บริหารเป็นแบบที่ใช้แพร่หลายที่สุด ซึ่งบางแห่ง  
ประกอบด้วยอาจารย์ทั้งหมด บางแห่งผสมระหว่างอาจารย์ ผู้บริหารและนักศึกษา

3. การบริหารงานบุคคล บุคลากรในมหาวิทยาลัยไม่ได้เป็นข้าราชการ  
มหาวิทยาลัยสามารถจ้างให้ปฏิบัติงานได้ ส่วนของการจ้างประจำ และการจ้างชั่วคราว การ  
กำหนดกรอบตำแหน่ง และอัตรากำลัง รวมทั้งการกำหนดระเบียบข้อบังคับว่าด้วยกระบวนการ  
บริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบ  
ด้วยอาจารย์ประจำ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายบริหารงานบุคคล ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด  
มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีเกณฑ์ในการรับอาจารย์เข้าเป็นอาจารย์ประจำ ดังนี้คือ มีความรู้  
ระดับปริญญาเอก มีประวัติการทำงานในด้านการสอน การวิจัยและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิชา  
ที่สอน มีศักยภาพในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น มีผลงานด้านการสอน การวิจัย  
เสนอต่อสถาบันเป็นที่ยอมรับว่ามีมาตรฐาน มีการทดลองให้ปฏิบัติงานอาจารย์โดยการจ้างเป็น



รายปี รวมแล้วใช้ระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานประมาณ 3-5 ปี เมื่อคุณสมบัติเข้าเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว จะได้รับการพิจารณาเป็นอาจารย์ประจำจากคณะกรรมการบริหารบุคคลอีกครั้งหนึ่ง โดยการกำหนดระดับค่าจ้างนั้น มักจะเป็นไปตามการกำหนดของมหาวิทยาลัยและมีระบบการประเมินผลปฏิบัติต่อเนื่องทุก ๆ ปี

ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการระดับอื่นๆ คณะกรรมการบริหารงานบุคคลจะกำหนดคุณสมบัติให้เหมาะสมกับภาระงานแต่ละประเภท การทดลองให้ปฏิบัติงานนั้นมีระยะเวลาทดลองงานเฉลี่ย 6 เดือน การจ้างงานเป็นรายปี ค่าตอบแทนการทำงานจะขึ้นอยู่กับ การประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน โดยการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารงานบุคคล

4. การบริหารเงินและทรัพย์สิน ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ได้มาจากการอุดหนุนจากรัฐบาลส่วนท้องถิ่นและรัฐบาลกลางมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ เงินค่าบำรุงการศึกษา ค่าธรรมเนียมต่างๆ รายได้จากผลประโยชน์ที่ดินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย และเงินบริจาค หลักในการพิจารณาเงินอุดหนุน โดยทั่วไปมหาวิทยาลัยได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลท้องถิ่นและรัฐบาลกลางโดยผ่านคณะกรรมการเงินทุนมหาวิทยาลัย (University Grant Committee) ทำหน้าที่เป็นผู้พิจารณา จัดสรรให้ตามการเสนอของมหาวิทยาลัยโดยให้เป็นเงินก้อน จากนั้นมหาวิทยาลัยต้องจัดทำระบบบัญชีและการตรวจสอบภายใน โดยการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ การแก้ไขปัญหาเมื่อรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายนั้น เป็นหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบในการแก้ปัญหาดังกล่าว โดยการพิจารณาตัดทอนรายจ่าย และการหารายได้เพิ่มจากแหล่งต่าง ๆ เช่น รายได้จากการขายลิขสิทธิ์ทางปัญญา ผลงานวิจัย การบริการวิชาการ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป รูปแบบการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับในต่างประเทศ จะมีการบริหารงานที่เป็นอิสระจากการแทรกแซงของอำนาจต่าง ๆ จากภายนอกมหาวิทยาลัย มีคณะกรรมการต่าง ๆ บริหารงาน ภารกิจการดำเนินงานสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย ภายใต้รูปแบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยดังกล่าว บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องมีความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของตนสูง มีความพร้อมที่จะให้สังคมและสาธารณชนตรวจสอบได้

#### **แนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย**

ทบวงมหาวิทยาลัย (2542 : 20) ได้เสนอกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้ได้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐดังนี้

หลักการและสาระสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในด้านการบริหารงานทั่วไป เน้นการเป็นนิติบุคคล อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรบริหารสูงสุด มีหน้าที่กำหนดนโยบายขอเขตอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยและองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ส่วนการบริหารงานวิชาการนั้น อาจมี

สภาวิชาการซึ่งกำหนดขอบเขตอำนาจและหน้าที่ องค์ประกอบของกรรมการสภาวิชาการ และบุคลากรมหาวิทยาลัยสามารถใช้ตำแหน่งทางวิชาการเป็นคำนำหน้านามได้ ในด้านการบริหารงานบุคคลได้ระบุว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยไม่ใช่ข้าราชการ ไม่ใช่พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ และไม่อยู่ภายใต้บังคับของกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน รวมทั้งไม่อยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ ทั้งนี้เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีอำนาจออกระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคลด้านต่าง ๆ ของตนเอง ส่วนการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินนั้น รัฐบาลจะจัดสรรเงินอุดหนุนซึ่งถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัยให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน และพัฒนามหาวิทยาลัยในระดับปกติ รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง ตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ แต่มีระบบการเงินและบัญชีของตนเอง ตรวจสอบภายหลังได้โดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) สามารถออกระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินของตนเอง กรณีที่รายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย และไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐควรจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้เท่าที่จำเป็น

เกษม วัฒนชัย (2541 : 18) ได้กล่าวถึง ลักษณะการกำกับองค์กรของรัฐ รวมทั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. กำกับและควบคุมโดยแผนและนโยบายการบริหารระดับประเทศ ควบคุมโดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาอุดมศึกษาแห่งชาติ ส่วนในระดับมหาวิทยาลัยจะกำหนดการควบคุมโดยสภามหาวิทยาลัย และกลไกการบริหารภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งจะควบคุมเรื่องจำนวนและสาขาการผลิตบัณฑิต งานวิจัย การให้บริการวิชาการ ความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศ และด้านกิจการนักศึกษา

2. การกำกับในด้านนโยบายงบประมาณ ระดับประเทศกำหนดนโยบายโดยพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี นโยบายงบประมาณด้านการศึกษาของประเทศ นโยบายงบประมาณด้านอุดมศึกษา ส่วนในระดับมหาวิทยาลัยจะควบคุมในเรื่องการจัดสรรงบประมาณของรัฐสู่มหาวิทยาลัยเพื่อผลิตบัณฑิต วิจัย การบริการวิชาการ ความร่วมมือกับต่างประเทศซึ่งอาจจัดให้สัมพันธ์กับผลงานที่ผ่านมา

3. กำกับโดยการกำหนดคุณภาพมาตรฐานระดับประเทศ รัฐจะต้องมีกลไกในการกำหนดคุณภาพมาตรฐาน การอุดมศึกษาแห่งชาติมีกลไกในการกำกับและตรวจสอบ และใช้มาตรฐานเดียวกันกับสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภทและทุกแห่ง ดังที่ ฟ้ามุ่ย เรื่องเลิศบุญ (2539) ได้ศึกษาเรื่องแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21 พบว่ามีแนวโน้มการกระจายอำนาจในการตัดสินใจสูง ยึดหลักการมีส่วนร่วม และรับผิดชอบในการตัดสินใจตามภารกิจและหน้าที่ในสายงาน และใช้ระบบการประเมินเป็นกลไกในการตรวจสอบเพื่อรักษามาตรฐานและคุณภาพการศึกษา โดยสถาบันต้องสร้างระบบ

ภายในให้เกิดความคล่องตัวและการมีส่วนร่วมในการบริหาร รวมทั้งความรับผิดชอบการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ

4. กำกับโดยกำหนดผลผลิตและผลงาน นโยบายกำกับควรเน้นจำนวนนักศึกษาที่รับใหม่กับจำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เน้นจำนวนและคุณภาพบัณฑิต นโยบายการจัดสรรงบประมาณ กำหนดตามความสัมพันธ์กับจำนวนนักศึกษาทั้งหมด และผลงานวิจัยที่มีคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา หรือ 3 ปีย้อนหลัง

จากการสัมมนาเรื่อง “มหาวิทยาลัยในกำกับ : บทบาทที่เปลี่ยนแปลงไป” เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2541 ที่อาคารเฉลิมพระบารมี 50 ปี กรุงเทพมหานคร ซึ่งจัดโดยทบวงมหาวิทยาลัย ผลการสัมมนามีสาระสำคัญดังนี้ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2541ข : 1-15)

1. ให้มีการปรับโครงสร้างระบบอุดมศึกษา โดยให้ความเป็นอิสระ ลดการควบคุมและส่งเสริมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีส่วนร่วมจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้มากขึ้น

2. ปฏิรูประบบการเงินให้มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ โปร่งใสตรวจสอบได้ ระบบการจัดสรรงบประมาณ แบบแสดงรายการที่ช่วยให้เป็นแบบเงินอุดหนุนทั่วไป มีระบบการติดตามผลให้เหมาะสมกับการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

3. ปรับระบบบริหารงานบุคคลเพื่อเอื้อต่อการสร้างผลงานทางวิชาการ และการสร้างคนที่มีสมรรถภาพสูงให้คงอยู่ในมหาวิทยาลัย

4. ปรับระบบมหาวิทยาลัย ให้สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด การบริหารจัดการให้สิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย ประชาคมในมหาวิทยาลัยจะต้องมีบทบาทในการกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ รัฐบาลจะเข้าไปเกี่ยวข้องเฉพาะการกำกับนโยบายและสนับสนุนงบประมาณเท่านั้น

5. ความสัมพันธ์กับภายนอก จะมีความสัมพันธ์กับ 3 หน่วยงาน คือ

5.1 รัฐบาลจะกำกับโดยรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยในเรื่องเกี่ยวกับนโยบายและแผน มาตรฐานการศึกษา งบประมาณ และมีการกำกับติดตามผลงานภายหลังโดยพิจารณาจากนโยบายและแผนเป็นหลัก

5.2 สำนักงานงบประมาณกำกับการจัดสรรงบประมาณหมวดเงินอุดหนุนทั่วไป

5.3 สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินจะกำกับระบบบัญชีในลักษณะตรวจสอบภายหลังโดยผู้ตรวจสอบบัญชี

จากการที่รัฐบาลได้ลงนามในหนังสือแสดงเจตจำนงขอรับความช่วยเหลือทางการเงินจากธนาคารพัฒนาเอเชียเพื่อปรับโครงสร้างทางสังคม ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้อนุมัติเมื่อวันที่ 27 มกราคม พ.ศ. 2541 มีสาระสำคัญเกี่ยวกับการจัดการด้านอุดมศึกษาดังนี้คือ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2541ข : 4-5)

1. รัฐกระจายอำนาจด้านการเงินและการจัดการเพื่อยกระดับการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและชุมชน โดยภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2543 รัฐบาลมอบให้สถาบันอุดมศึกษาระดับมหาวิทยาลัยรับผิดชอบการบริหารและการจัดการเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่มีใช้หมวดเงินเดือน

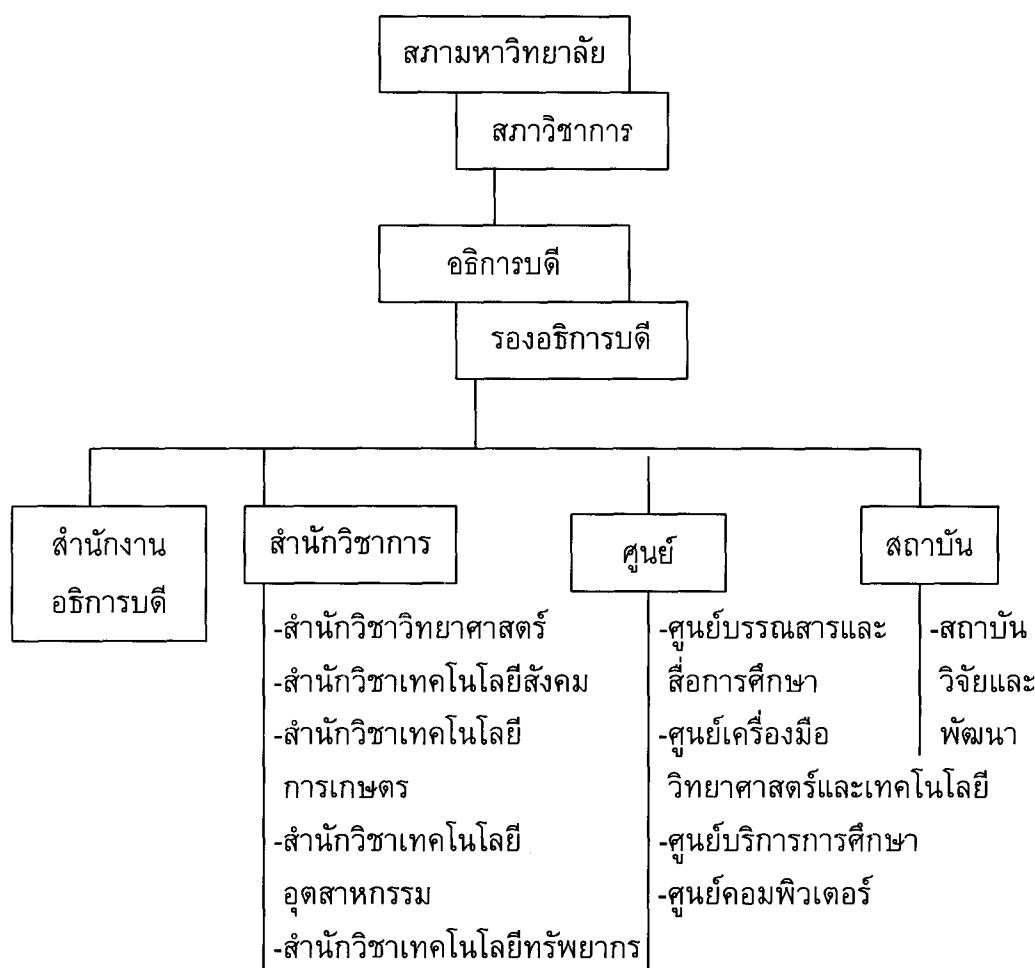
2. ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2542 จะตั้งระบบการตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา และมอบอำนาจให้สถาบันการศึกษาต่าง ๆ รับผิดชอบการจัดหลักสูตรให้มีค่าใช้จ่ายค้ำประกัน และมีระบบการตรวจสอบบุคคลและการเงิน

3. ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 รัฐบาลยืนยันที่จะให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งมีอิสระในการบริหารงาน โดยในขั้นแรก (พ.ศ. 2541) จัดให้มหาวิทยาลัยของรัฐ 1 แห่ง ดำเนินการอย่างอิสระในลักษณะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยที่ดำเนินการเป็นองค์กรในกำกับของรัฐในประเทศไทย และเป็นตัวอย่างกรณีศึกษาได้ คือ

### **มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี**

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 2533) เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533 เป็นนิติบุคคล มีรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่กำกับและควบคุม แต่มุ่งเน้นให้มีการบริหารที่มีอิสระและมีความคล่องตัวมากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐที่มีอยู่เดิม มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง สอน วิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัย ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ที่มา : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. (2543). รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เรื่องการเตรียมพร้อมของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล. หน้า 28.  
กรุงเทพฯ : พันนี้พับบลิชชิง.

โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีลักษณะพิเศษเฉพาะดังต่อไปนี้

1. สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรสูงสุด มีหน้าที่ควบคุมดูแลการดำเนินการโดยทั่วไป และควบคุมดูแลเฉพาะด้านนโยบาย แผนงาน งบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน การแบ่งส่วนงาน การบริหารงานบุคคล การออกระเบียบและข้อบังคับ การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง และการอนุมัติปริญญา สำหรับองค์คณะบุคคลในสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วย นายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง กรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดี ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และประธานสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย รวม 3 คน โดยสภาวิชาการ เลือกจากกรรมการสภาวิชาการ

จำนวน 2 คน โดยการเลือกตั้งจากคณาจารย์ จำนวน 5 คน และกรรมการมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนไม่น้อยกว่า 9 คน แต่ไม่เกิน 12 คน ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอกที่ได้มาโดยการสรรหา ในจำนวนนี้จะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 4 คน นายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีวาระดำรงตำแหน่ง 2 ปี แต่จะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง หรือรับเลือก หรือได้รับเลือกตั้งใหม่ได้ ไม่กำหนดวาระ

2. สำนักงานอธิการบดี เป็นศูนย์กลางการบริหารของมหาวิทยาลัย มีหน้าที่ดำเนินงานบริหารธุรการโดยประสานนโยบายและประสานงานกับส่วนงานบริหารอื่นๆ ทุกด้าน แบ่งงานเป็น 9 ส่วน ได้แก่ ส่วนสารบรรณ ส่วนอำนวยการ ส่วนแผนงาน ส่วนการเจ้าหน้าที่ ส่วนการเงิน ส่วนพัสดุ ส่วนอาคารสถานที่ ส่วนกิจการนักศึกษา และส่วนประชาสัมพันธ์

3. สำนักวิชาการ ทำหน้าที่ด้านการสอนและการวิจัย แบ่งงานเป็นส่วนธุรการ และสำนักวิชาต่าง ๆ 5 สำนักวิชา คือ สำนักวิชาวิทยาศาสตร์ สำนักวิชาวิศวกรรม สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร และสำนักวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

4. ศูนย์ ทำหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ และดำเนินงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีจำนวน 4 ศูนย์ คือ ศูนย์บริการการศึกษา ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และศูนย์คอมพิวเตอร์

5. สถาบัน ทำหน้าที่ดำเนินการประสานงานด้านการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งแสวงหาทรัพยากรเพื่องานดังกล่าวนี้ด้วย มีจำนวน 1 สถาบันคือ สถาบันวิจัยและพัฒนา

6. การบริหารงานวิชาการ มีสภาวิชาการทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทางวิชาการ โดยเฉพาะ เช่น การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ รวมทั้งการควบคุมดูแลคุณภาพและมาตรฐานของกิจการดังกล่าวนี้ด้วย สภาวิชาการประกอบด้วย ประธานสภาวิชาการ ได้แก่ อธิการบดี ส่วนกรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่ง ได้แก่ คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น แต่มีฐานะเทียบเท่าสำนักวิชา สถาบัน หรือศูนย์ และศาสตราจารย์ กรรมการสภาวิชาการที่คณาจารย์ประจำเลือกจากคณาจารย์ประจำสำนักวิชา สำนักวิชาละ 3 คน มีรองอธิการบดีที่อธิการบดีเสนอ 1 คน เป็นเลขานุการสภาวิชาการ กรรมการสภาวิชาการมีวาระดำรงตำแหน่ง 2 ปี และอาจได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งใหม่อีกได้ ไม่กำหนดวาระ มีการวางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับคุณสมบัติ วิธีการแต่งตั้ง และการใช้สิทธิของอาจารย์ในตำแหน่งทางวิชาการ เป็นต้นว่า ตำแหน่งอาจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ รองศาสตราจารย์พิเศษ ศาสตราจารย์พิเศษและศาสตราจารย์ ส่วนการบริหารงานบุคคลที่เป็นคณาจารย์ พนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่ใช่ข้าราชการ จะมีระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัยเอง ครอบคลุมสาระสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการ การบรรจุ แต่งตั้ง การให้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้าง การออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ การร้องทุกข์

และการอุทธรณ์การลงโทษ แต่ไม่ได้อยู่ภายใต้บังคับของกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน และกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์

7. การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลโดยยึดหลัก 4 ประการ คือ 1) สอดคล้องกับลักษณะงานและเอื้ออำนวยต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย ในฐานะหน่วยงานทางวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง 2) ยึดระบบคุณธรรม 3) เข้ายาก ออกง่าย และ 4) แข่งขันกับการจ้างในตลาดแรงงาน

#### 7.1 องค์การและกลไกการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

7.1.1 สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรกลางทำหน้าที่วางกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกำกับให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปตามหลักการของมหาวิทยาลัย และมีอำนาจแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง หรือนักวิชาการระดับสูง เช่น ศาสตราจารย์ เป็นต้น

7.1.2 สภาวิชาการ มีหน้าที่ดูแลในเรื่องพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ พิจารณาผลงานทางวิชาการ ประกอบด้วยอธิการบดี และนักวิชาการ จากหน่วยงานภายนอกอย่างน้อย 3 หน่วยงาน ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน

7.1.3 คณะกรรมการบริหารงานบุคคล (Standing Committee) ทำหน้าที่ดูแลในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจากสภามหาวิทยาลัยที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการ อธิการบดีเป็นรองประธานกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง จำนวน 4 คน ส่วนใหญ่มาจากภาคเอกชนเป็นผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล เป็นกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งจากหน่วยงานภายในอีกจำนวน 4 คน คือ ผู้แทนสภาวิชาการ 1 คน ผู้แทนคณาจารย์ประจำ 2 คน และผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า สำนักวิชาการ 1 คน

#### 7.2 สถานภาพของบุคลากร

บุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นพนักงานของรัฐ ไม่เป็นข้าราชการและไม่อยู่ภายใต้กฎหมายแรงงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีระบบบริหารบุคคลที่เป็นของตนเอง โดยอาศัยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533

#### 7.3 การสรรหา คัดเลือกและทดลองปฏิบัติงาน

##### 7.3.1 ใช้กระบวนการที่เป็นระบบเปิดและพิถีพิถัน

##### 7.3.2 ใช้ระบบสัญญาจ้างก่อนได้สถานภาพการเป็นพนักงานประจำ แบ่งเป็น

2 สาย คือ

##### 7.3.2.1 สายวิชาการ (Academic) คืออาจารย์และนักวิจัย มีระบบสัญญาจ้าง

2 ระบบ คือ

7.3.2.1.1 สัญญาแรก 3 ปี หากเกิดผลงานทางวิชาการในระหว่าง 3 ปีแรก ถึงขั้นต้องเปลี่ยนตำแหน่ง เช่น จากอาจารย์เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ เป็นต้น ก็จะได้สถานภาพเป็นพนักงานประจำโดยไม่ต้องทำสัญญาที่สอง

7.3.2.1.2 สัญญาที่สอง 2 ปี ในกรณีที่ไม่มี การเปลี่ยนตำแหน่ง ต้องต่อสัญญา อีก 2 ปี มีการประเมินทุกปี และมีการประเมินการสอนทุกภาคการศึกษา

7.3.2.2 สายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป(Non-academic)สัญญา 2 ปี

7.4 การออกจากงาน พนักงานพ้นสภาพเมื่อตาย ลาออก สิ้นสุดสัญญา ทำผิดวินัยร้ายแรง ได้รับโทษจำคุก และครบเกษียณอายุ หรือให้ออกจากงานโดยมิถือเป็นความผิดได้แก่

7.4.1 ยุบเลิกตำแหน่งหรือยุบหน่วยงาน

7.4.2 ป่วยจนไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้

7.4.3 บกพร่องหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

7.4.4 ไม่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีติดต่อกัน 3 ปี (ยกเว้นเงินเดือนเต็มขั้น)

7.4.5 ปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด

7.5 เงินเดือน สายปฏิบัติการ ประมาณ 1.5 เท่าของราชการ และสายวิชาการ ประมาณ 2 เท่าของราชการ

7.6 สวัสดิการ ได้รับไม่ต่ำกว่าราชการ แต่เปลี่ยนวิธีการจัดให้เหมาะสม มีลักษณะดังนี้

7.6.1 ใช้เงินสำรองเลี้ยงชีพแทนบำเหน็จ-บำนาญ ตามปกติจะเรียกเก็บร้อยละ 4 ของเงินเดือน และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเพิ่มให้อีกร้อยละ 8 รวมเป็นร้อยละ 12 ซึ่งได้ทำการจดทะเบียนกับกระทรวงการคลังแล้ว และมีผู้จัดการระบบเงินทุนสำรองเป็นผู้ดูแล

7.6.2 เน้นสวัสดิการเสริมงานวิชาการเป็นพิเศษ เช่น

7.6.2.1 การลาไปเพิ่มพูนความรู้ (Sabbatical Leave)

7.6.2.2 การให้บริการวิชาการ (Consultancy)

7.6.3 เน้นการใช้บริการสวัสดิการสังคม (Social Service) มากกว่าการ จัดเอง เช่น โครงการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัยของบุคลากรโดยความร่วมมือจากธนาคารต่าง ๆ เป็นต้น

8. การบริหารด้านการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ลักษณะของรายได้ของมหาวิทยาลัย ได้จากเงินอุดหนุนของรัฐบาล คิดเป็นร้อยละ 70 ของรายได้ทั้งหมดของมหาวิทยาลัย เงินอุดหนุนและทรัพย์สินที่ได้จากการบริจาค เงินค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทนและค่าบริการ รายได้จากการลงทุนซึ่งมีเพียงร้อยละ 30 ของรายได้ทั้งหมดของ



มหาวิทยาลัย ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย การใช้ที่ราชพัสดุที่มหาวิทยาลัยดูแลหรือใช้ประโยชน์ รวมทั้งรายได้หรือผลประโยชน์อื่น ๆ รายได้มหาวิทยาลัยเหล่านี้ไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง ตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ส่วนการบัญชีและการตรวจสอบ มีการจัดทำบัญชีทำการและบัญชีกำไรขาดดุลภายใน โดยให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบภายหลัง

### มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีสถานภาพเป็นองค์กรนิติบุคคล เป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง มีโครงสร้างการบริหารในระดับนโยบาย มีสภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรสูงสุด การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและมีรายละเอียดดังนี้คือ (พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. 2541)

1. ทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัยในเรื่องหลักการ สำคัญของการเป็นองค์กรในกำกับของรัฐก่อนเสนอร่างพระราชบัญญัติ โดยใช้สภาคณาจารย์เป็น กลไกสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กร ด้วยการประชาสัมพันธ์ ขั้นตอนนี้มีระยะเวลา 6 เดือน

2. จัดตั้งคณะทำงานเป็น 3 คณะ คือ คณะกรรมการบริหารวิชาการ คณะกรรมการบริหารการเงินและทรัพย์สิน และคณะกรรมการบริหารงานบุคคล โดยคณะกรรมการดังกล่าวจะ ศึกษาและระเบียบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น กรณีของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ในขั้นตอนนี้ จะดำเนินการไปพร้อมกับขั้นตอนที่ 1

3. เรียนรู้จากประสบการณ์มหาวิทยาลัยต่างประเทศ เนื่องจากทบวงมหาวิทยาลัย มีโครงการที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Thai University Administrators Shadowing (TUAS) มีการส่งผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ไปทำงานร่วมกับรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยต่างประเทศ เป็นเวลา 4 เดือน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจึงมีโอกาสไปศึกษา ประสบการณ์บริหารมหาวิทยาลัยในประเทศอังกฤษ นอกจากนี้ยังมีอธิการบดีของมหาวิทยาลัย มิชิแกนสเตต (Michigan State University) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐที่ค่อนข้างใหญ่ เป็นผู้ให้คำปรึกษาในช่วงการปรับเปลี่ยนองค์กรด้วย

4. คณะกรรมการ 3 คณะ ได้ร่วมกันออกแบบและวางโครงสร้างขององค์กรในด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารการเงินและทรัพย์สิน รวมทั้งการ ได้มาซึ่งคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.1 สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่คล้ายคณะกรรมการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัย เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่เชิงนโยบาย จัดวางระเบียบ

กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย อนุมัติการจัดตั้งหน่วยงาน หลักสูตร การแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ สภามหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่เหมือนคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.) คณะกรรมการทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรีและกระทรวงการคลัง

โครงสร้างของสภามหาวิทยาลัย มีกรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก มหาวิทยาลัยจำนวน 15 คน คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากบุคลากรในมหาวิทยาลัยจำนวน 8 คน ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ระบุว่ากรรมการสภามหาวิทยาลัยจากภายนอกจะต้องมีผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา สังคม การบริหาร การพัฒนาองค์กร กฎหมาย การเงิน การบัญชี การอุตสาหกรรม การวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งต้องเป็นผู้ที่เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้วย

การสรรหานายกสภามหาวิทยาลัย นอกจากมีกรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิแล้วยังมีกรรมการจากผู้บริหาร กรรมการจากผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการ กรรมการจากคณาจารย์ เข้ามาร่วมในขั้นตอนการสรรหากรรมการและนายกสภามหาวิทยาลัย เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและเพื่อความโปร่งใส

4.2 สภาวิชาการ เป็นองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการทั้งหมดของมหาวิทยาลัย โดยการเสนอข้อมูลให้สภามหาวิทยาลัยอนุมัติการเปิดสอน อนุมัติหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย เสนอแนะนโยบายด้านวิชาการให้แก่มหาวิทยาลัย กำหนดมาตรฐานคุณภาพการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลและกำหนดเกณฑ์ในการสำเร็จการศึกษาของบัณฑิต

สภาวิชาการประกอบด้วย ผู้แทนศาสตราจารย์ ผู้แทนอาจารย์จากสาขาวิชาต่าง ๆ โดยมีสัดส่วนของผู้แทนอาจารย์มากกว่าผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

4.3 การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารงานบุคคลแบบคู่ขนาน คือ มีข้าราชการและพนักงาน ซึ่งมีระบบ 2 ทำให้การบริหารงานบุคคลยากมาก แต่เนื่องจากมหาวิทยาลัยเคยเป็นองค์กรของรัฐมาช้านาน บุคลากรก็มีระบบการทำงานที่ยึดติดกับราชการ หากออกกฎหมายบังคับให้เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานทั้งหมด อาจทำให้เกิดปัญหาได้ ดังนั้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จึงเปิดโอกาสให้ข้าราชการเดิมของมหาวิทยาลัยสมัครใจที่จะเข้าสู่แบบใหม่โดยใช้วิธีการประเมิน และเมื่อผ่านการประเมินจะได้ค่าจ้างที่สูงกว่าการเป็นบุคลากรในระบบราชการ 1.5 เท่าของเงินเดือน ผู้ที่ประเมินไม่ผ่านมหาวิทยาลัยจะไม่ใช้คำว่า “ตกเกณฑ์การประเมิน” แต่จะใช้คำว่า “อยู่ระหว่างการพัฒนา” ซึ่งมีช่วงระยะเวลาของการพัฒนานาน 6 เดือน ถึง 1 ปี ส่วนสวัสดิการด้านอื่น ๆ ยังคงเดิมเหมือนในระบบราชการทุกประการ บุคลากรที่ไม่สมัครใจที่จะเข้าสู่สถานภาพใหม่จะยังคงสภาพการเป็นข้าราชการจนกว่าจะเกษียณอายุ โดยมหาวิทยาลัยจะพยายามจูงใจข้าราชการ

เข้าสู่ระบบใหม่ทุกรูปแบบ การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เกี่ยวกับการประเมินผลงานนั้นเป็นพนักงานหรือ ข้าราชการ ใช้มาตรฐานการทำงานมาตรฐาน เดียว ประเมินโดยแบบประเมินเดียวกัน เพียงแต่หากเป็นข้าราชการมีการประเมินเพื่อครึ่งขั้น หรือสองขั้น ส่วนบุคลากรที่เป็นพนักงาน มีการนำผลการประเมินมาคิดเป็นร้อยละ และสัมพันธ์ กับผลตอบแทน ไม่มีขั้นหรือสองขั้น เช่น ผลการประเมินอยู่ระดับดีเยี่ยมจะได้รับผลตอบแทน เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 เป็นต้น

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยอธิการบดีเป็นประธานกรรมการ และกรรมการซึ่งเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารงานบุคคล จำนวน 2 คน รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก ทุกคนเป็นกรรมการ ผู้แทนพนักงานประจำด้านการบริหาร งานบุคคล จำนวน 1 คน ผู้แทนสภาคณาจารย์และพนักงาน จำนวน 1 คน รองอธิการบดีฝ่าย บริหารบุคคล เป็นกรรมการและเลขานุการ หัวหน้าส่วนงานบุคคล เป็นกรรมการและผู้ช่วย เลขานุการ

4.4 การบริหารการเงิน งบประมาณและทรัพย์สิน มีคณะกรรมการบริหารการเงิน และทรัพย์สิน ทำหน้าที่ศึกษาระเบียบ กฎหมายและการลงทุนต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย บุคคลภายนอก 4 คน บุคคลภายในมหาวิทยาลัย 3 คน คณะกรรมการจะมอบอำนาจให้ หัวหน้าหน่วยงานในระดับคณะเปลี่ยนแปลงรายการในหมวดต่าง ๆ ได้ โดยไม่เพิ่มวงเงิน งบประมาณ แต่ต้องเสนอรายงานส่งไปที่สำนักงบประมาณในลักษณะแผนงานของมหาวิทยาลัย สำนักงบประมาณจะจัดสรรงบประมาณให้ตามแผนงานผ่านทางทบวงมหาวิทยาลัย

เนื่องจากมหาวิทยาลัยมี 2 ระบบในองค์กรเดียวกัน ทำให้เกิดปัญหาในการ บริหารการเงินและทรัพย์สิน ทั้งระดับปฏิบัติและระดับบริหาร สำนักงบประมาณเองก็เกิดความ สับสนและยุ่งยากในการบริหารการเงิน เพราะองค์กรเดียวกันแต่มีระเบียบ กฎหมายบังคับใช้ แตกต่างกัน และมหาวิทยาลัยก็ไม่ได้เตรียมระบบบัญชี ระบบบริหารการเงินเพื่อรองรับ งบประมาณแบบใหม่ในลักษณะของเงินอุดหนุนทั่วไป มหาวิทยาลัยได้ประสบปัญหา ค่าใช้จ่ายลงทุนที่เป็นเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ กล่าวคือ งบลงทุน สิ่งก่อสร้าง งบครุภัณฑ์ การก่อสร้างตึก เป็นเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ ซึ่งเป็นรายการที่ต้องตั้งเบิกเป็นงวด ๆ ทำให้ มหาวิทยาลัยประสบอุปสรรคในช่วงเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณใหม่ของมหาวิทยาลัย ได้มี การประชุมร่วมกันระหว่างทบวงมหาวิทยาลัยและผู้เกี่ยวข้อง คือ สำนักงบประมาณ กรมบัญชี กลาง เรื่องกลไกการจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสภาพเป็นองค์กรในกำกับของ รัฐ ผลการประชุมกำหนดให้มหาวิทยาลัยจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น เพื่อใช้ในการพัฒนา มหาวิทยาลัย

การเปิดโอกาสให้หน่วยงานภาคเอกชนที่ได้รับผลประโยชน์จากการผลิตบัณฑิตให้เข้ามามีส่วนร่วมลงทุน อุดหนุนค่าใช้จ่ายก็ทำให้มหาวิทยาลัยเพิ่มพูนงบประมาณรายได้มากขึ้นระดับหนึ่ง (หริส สุตะบุตร. 2541 : 1-11)

### มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยนี้เป็นสถาบันสงฆ์ (เฉพาะทาง) ทำการสอน วิจัยและพัฒนาด้านพระพุทธศาสนา จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาและวิจัย ส่งเสริมบริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแก่พระภิกษุ สามเณร บุคลากรทางศาสนาและประชาชน ตลอดจนการเผยแผ่พระพุทธศาสนา และผลิตบุคลากรทางศาสนาภายใต้พระบรมวินัย มหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคล มีสถานภาพทางกฎหมายทั้งกฎหมายเอกชนและมหาชน มีอำนาจในการทำนิติกรรม มีสิทธิหน้าที่ และได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย มีการจัดองค์การและการบริหารที่ไม่ได้อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของส่วนราชการใดส่วนราชการหนึ่ง เป็นรูปแบบขององค์กรที่เกิดขึ้นจากการกระจายอำนาจทางบริหารหรือตามนโยบายของรัฐ มีสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่การบริหารและกำกับดูแลโดยตรง มีความเป็นอิสระ ความคล่องตัวในการบริหารงานทั้งทางด้านวิชาการ การบริหารบุคคลและการบริหารกิจการภายใต้การควบคุมกำกับขององค์กร 2 ส่วน คือ กระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่กำกับดูแลในเรื่องทั่วไป มหาเถรสมาคมทำหน้าที่กำกับควบคุมการเรียนการสอน และการทำวิจัยให้เป็นไปตามพระบรมวินัย (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2540) รูปแบบการบริหารองค์กรประกอบด้วย

1. สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรสูงสุด ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและกำกับการบริหารของมหาวิทยาลัย มีกรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวน 12-14 รูปหรือคน ประกอบด้วยนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการโดยตำแหน่ง รวม 6 คน ได้แก่ อธิการบดี ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ อธิบดีกรมการศาสนา ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ เลขาธิการ ก.พ. และผู้แทนจากมหาวิทยาลัย รวมทั้งพระภิกษุ หรือคฤหัสถ์อีกจำนวนไม่น้อยกว่า 6 รูปหรือคน หรือไม่เกิน 8 รูปหรือคน โดยสมเด็จพระสังฆราชแต่งตั้งจากคำแนะนำของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ให้มีบทบาทและหน้าที่สำคัญเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการศึกษา วิจัย การให้บริการด้านพระพุทธศาสนา และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การกำหนดนโยบายทางด้านการจัดหารายได้ การวางระเบียบ ออกข้อสอบ ข้อกำหนดและประกาศต่าง ๆ การอนุมัติปริญญา อนุมัติการจัดตั้ง การรวม การยุบเลิกส่วนงาน อนุมัติการเปิดสอนหลักสูตร อนุมัติงบประมาณรายจ่าย การแต่งตั้งและถอดถอนบุคลากรของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

2. การบริหารงานวิชาการ มีสภาวิชาการเป็นองค์กรรับผิดชอบ กรรมการประกอบด้วย ประธานสภาวิชาการ ได้แก่ อธิการบดี กรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่งได้แก่ รองอธิการบดี ศาสตราจารย์และหัวหน้าส่วนงานทั้งหมดของมหาวิทยาลัย และกรรมการ

สภาวิชาการที่ได้รับการคัดเลือกจากอาจารย์ประจำ คณะละ 2 คน เพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดหลักสูตร การเรียนการสอน การให้ปริญญา อนุปริญญา และประกาศนียบัตรต่าง ๆ พิจารณาเกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ และให้ความเห็นเกี่ยวกับบุคลากรทางวิชาการ ส่งเสริมกิจการทางด้านการศึกษา วิจัย และการบริการทางด้านพระพุทธศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนการให้คำปรึกษาต่อสภามหาวิทยาลัยด้านวิชาการ

3. การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยมีการบริหารงานบุคคลที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไป เพราะมีบุคลากรอยู่ 2 ประเภทที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย คือ บุคลากรที่เป็นพระภิกษุกับบุคลากรที่เป็นฆราวาสซึ่งมีจำนวนน้อยกว่ามาก พระภิกษุจะปฏิบัติงานทั้งฝ่ายบริหาร และฝ่ายวิชาการ แต่ฆราวาสที่เป็นพนักงานประจำ จะปฏิบัติงานเฉพาะเป็นบุคลากรเสริมวิชาการ และทำหน้าที่ธุรการเท่านั้น มีระบบการคัดสรรบุคลากรทั้งสองประเภทคล้ายสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน แต่มีการให้ค่าจ้างตอบแทนแก่พนักงานเป็นจำนวนครึ่งหนึ่งของระบบราชการ บุคลากรที่เป็นฆราวาสจะมีระบบสวัสดิการเกือบมากกว่าบุคลากรที่มีสถานภาพเป็นพระภิกษุ

4. การบริหารการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยจัดทำแผนงบประมาณดำเนินการเสนอผ่านกระทรวงศึกษาธิการไปยังส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณ สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการอนุมัติงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย

5. รายได้ของมหาวิทยาลัย มาจากเงินงบประมาณแผ่นดินที่รัฐบาลจัดสรรให้ ดำเนินการตามข้อเสนอแนะของกระทรวงศึกษาธิการเป็นรายปี คิดเป็นร้อยละ 70 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดของมหาวิทยาลัย กับรายได้จากการบริจาคของพุทธศาสนิกชนและค่าบำรุงการศึกษาประมาณร้อยละ 30 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดของมหาวิทยาลัย แต่การใช้งบประมาณมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างประหยัด เนื่องจากงบประมาณสำหรับใช้ในการดำเนินการ เพื่อตอบแทนบุคลากรมีน้อย เช่น ค่าตอบแทนพระภิกษุที่เป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยมีอัตราตอบแทนเท่ากับระบบราชการ อาจารย์พิเศษจะให้ค่าตอบแทนเป็นครึ่งหนึ่งของระบบราชการ เป็นผลให้ทั้งบลงทุนและงบดำเนินการมีงบประมาณน้อยมาก เมื่อเปรียบกับมหาวิทยาลัยของรัฐทั่วไป

ในช่วงระยะของการเปลี่ยนสถานภาพองค์กร มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเตรียมระบบบัญชีและระบบการตรวจสอบให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม ด้วยการว่าจ้างบุคคลภายนอกและบริษัทเอกชนมาวางแผนและจัดวางระบบใหม่ เช่น ระบบบัญชีต้นทุนกิจกรรม ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาพอสมควร (อุทุมพร จามรมานและคณะ. 2543 : 35-36)

## รูปแบบองค์กรในกำกับของรัฐที่ไม่ใช่สถานศึกษา

### สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช)

การที่รัฐบาลจะนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้นจำเป็นต้องเพิ่มสมรรถนะทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของภาครัฐบาลและภาคเอกชน และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศให้เกื้อหนุนการพัฒนาประเทศอย่างแท้จริง การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจึงต้องครอบคลุมกิจกรรมหลายประเภทและอาศัยทุนจำนวนมากทั้งจากภาครัฐและจากแหล่งทุนอื่นทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ การระดมทุนและการบริหารทุนเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ จึงต้องใช้ความชำนาญการพิเศษ ซึ่งจำเป็นต้องมีองค์กรที่มีความเป็นอิสระและความคล่องตัวสูง โดยไม่ผูกพันไว้กับกฎระเบียบปฏิบัติและข้อบังคับปกติของราชการและรัฐวิสาหกิจ มีบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูง และสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้เกื้อหนุนองค์กรต่าง ๆ ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งสามารถประสานการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนให้บรรลุประโยชน์ร่วมสูงสุดต่อการพัฒนาประเทศ

จากหลักการดังกล่าว ในปี พ.ศ. 2533 จึงมีการจัดตั้งองค์กรในกำกับรัฐแห่งแรกขึ้นคือ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ หรือ สวทช โดยรัฐจะกำกับเฉพาะผลลัพธ์ตามภารกิจขององค์กร แต่จะไม่เข้ามายุ่งเกี่ยวในเรื่องกระบวนการ องค์กรนี้มีลักษณะพิเศษดังต่อไปนี้

#### 1. ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ขององค์กร

1.1 ยึดมั่นในความเป็นเลิศด้านการวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาประเทศ

1.2 ดำเนินธุรกิจขององค์กร ครอบคลุมการบุกเบิกแสวงหาองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติด้วยวิธีการวิจัย

1.3 เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในเชิงคุณภาพด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ มีลักษณะเด่น ดังนี้

2.1 การบริหารสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ มีความเป็นอิสระ คล่องตัวในการดำเนินการ และควบคุมกิจการด้านการวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ให้ภารกิจทุกอย่างเสร็จสิ้นในระดับสำนักงาน

2.2 มีคณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติเป็นองค์กรสูงสุด กำกับดูแลการบริหารให้เป็นไปตามนโยบาย

2.3 มีการบริหารงานแยกเป็นการบริหารงานบุคคลกับการบริหารวิชาการ และวิจัย

2.4 ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ทำหน้าที่บริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

3. คณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ประกอบด้วย

3.1 ประธานกรรมการ คือ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการพลังงาน

3.2 รองประธานกรรมการ คือ ปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการพลังงาน

3.3 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจำนวนไม่เกิน 22 คน ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับผู้ซึ่งมิใช่ข้าราชการจำนวนฝ่ายละเท่า ๆ กัน

3.4 ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติเป็นกรรมการและเลขานุการ

3.5 กรรมการมีวาระในการดำรงตำแหน่ง 2 ปี

4. ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ได้มาโดยการสรรหาของคณะกรรมการ แล้วให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและการพลังงานนำเสนอให้คณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง และดำรงตำแหน่งวาระละ 3 ปี อาจได้รับตำแหน่งอีกได้แต่ไม่เกินสองวาระติดต่อกัน

5. การบริหารงานบุคคล

สถานภาพของบุคคล ข้าราชการในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและการพลังงาน ซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับโครงการศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ และศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ แห่งชาติอยู่ในวันที่พระราชบัญญัติของสำนักงานประกาศบังคับใช้ในปี พ.ศ. 2534 ให้โอนไปเป็นพนักงานของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

ให้ข้าราชการหรือลูกจ้างที่โอนไปเป็นพนักงานหรือลูกจ้างของสำนักงานแล้วแต่กรณี ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้าง รวมทั้งสิทธิและประโยชน์ต่าง ๆ เท่ากับที่เคยได้รับอยู่เดิมไปก่อนจนกว่าจะได้บรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสำนักงาน แต่จะแต่งตั้งให้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างต่ำกว่าเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เดิมไม่ได้

การโอนข้าราชการ ให้ถือว่าเป็นการให้ออกจากราชการ เพราะเลิกหรือยุบตำแหน่งตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

การโอนลูกจ้าง ให้ถือว่าเป็นการให้ออกจากงานเพราะทางราชการยุบตำแหน่งหรือทางราชการเลิกจ้างโดยไม่มี ความผิด และให้ได้รับบำเหน็จตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยบำเหน็จลูกจ้าง

เพื่อประโยชน์ในการนับเวลาการทำงานสำหรับคำนวณบำเหน็จ หรือบำนาญตาม ข้อบังคับของสำนักงาน ข้าราชการหรือลูกจ้างผู้ใดที่โอนไปตามพระราชบัญญัติ ประสงค์จะให้นับเวลาราชการหรือเวลาทำงานในขณะที่เป็นข้าราชการหรือลูกจ้างก่อนที่มีการโอนเป็นเวลาทำงานของพนักงาน หรือลูกจ้างของสำนักงานแล้วแต่กรณี ก็ให้มีสิทธิกระทำได้โดยแสดงความจำนงว่าไม่ขอรับบำเหน็จหรือบำนาญ

การไม่ขอรับบำเหน็จหรือบำนาญ จะต้องกระทำภายใน 10 วันนับแต่วันที่โอนกรณีของข้าราชการให้ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ สำหรับกรณีของลูกจ้างให้กระทำเป็นหนังสือลงลายมือชื่อเป็นหลักฐานยื่นต่อผู้ว่าจ้าง เพื่อส่งต่อไปให้กระทรวงการคลังทราบ

พนักงานในสำนักงาน ปฏิบัติงานโดยใช้ระบบสัญญาจ้างและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานผ่าน 3 ครั้งต่อปี

การกำหนดตำแหน่งและอัตราค่าจ้างบุคลากร ดำเนินงานอิสระในรูปแบบของ คณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคลโดยพิจารณาเกี่ยวกับลักษณะตำแหน่ง จำนวน คุณสมบัติ อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน

การกำหนดตำแหน่งบุคลากรในสำนักงานจำแนกเป็น ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานระดับปฏิบัติการ ในส่วนของระดับปฏิบัติการจะแบ่งเป็น ตำแหน่งนักวิจัยและตำแหน่งธุรการ ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคลจะมี คณะกรรมการเป็นผู้ออกระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยกระบวนการบริหารบุคคล ได้แก่ การกำหนด กฎเกณฑ์ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การรับเงินเดือนหรือค่าจ้าง สวัสดิการ การออกจากงาน ระเบียบวินัยและการลงโทษ

#### 6. การบริหารการเงินและทรัพย์สิน

มีคณะอนุกรรมการบริหารการเงินและทรัพย์สิน รายได้ของสำนักงานส่วนหนึ่ง ได้จากการสนับสนุนจากรัฐบาล โดยสำนักงานเสนอโครงการแผนงานผ่านรัฐมนตรี ภายใต้ การพิจารณางบประมาณจากสำนักงบประมาณในรูปแบบของเงินอุดหนุนทั่วไป รายได้จากเงินอุดหนุนมาจากการให้บริการวิเคราะห์ ทดสอบคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ การสอบเทียบมาตรฐาน ความถูกต้องของอุปกรณ์ การให้บริการข้อมูลและการให้คำปรึกษาด้านเทคโนโลยี รายได้จาก ค่าตอบแทนทรัพย์สินทางปัญญา ค่าตอบแทนจากการร่วมมือกับองค์กร หรือหน่วยงานในประเทศและต่างประเทศ ในกิจการที่เกี่ยวกับการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย และการร่วมมือกับบุคคลอื่นในลักษณะเป็นบริษัทจำกัดเพื่อประโยชน์แก่การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สำนักงานมีอำนาจกู้ยืมเงินจากบุคคลหรือองค์กรอื่น หากการกู้ยืมหรือการ ลงทุนเป็นจำนวนเงินเกินวงเงินที่รัฐมนตรีกำหนดต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี สำหรับระบบบัญชี การตรวจสอบการเงินและทรัพย์สินมีคณะอนุกรรมการตรวจสอบภายใน



กัมีการตรวจสอบจากภายนอกผ่านทางสำนักงบประมาณ (อุทุมพร จามรมาน และคณะ. 2543 : 37-41)

## หลักการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

### ความหมายของการบริหารงานบุคคล

ในทางรัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารไม่ว่าจะเป็นราชการหรือองค์การเอกชน มีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยสำคัญอยู่อย่างน้อย 4 ประเภท คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกกันสั้น ๆ ว่า 4 M'S ทรัพยากรการบริหารแต่ละประเภทมีความสำคัญอยู่ในตัว และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จะขาดอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้ เช่น ไม่มีเงิน ไม่มีวัสดุ ไม่สามารถทำอะไรได้ หรือแม้จะมีเงินมีวัสดุพร้อมบริบูรณ์ แต่ขาดคน ผลงานก็ไม่เกิดขึ้น (อุทัย หิรัญโต. 2531 : 2) เมื่อพิจารณาในแง่นี้จึงเห็นได้ว่า “คน” เป็นทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resources) ที่สำคัญที่สุดเหนือทรัพยากรอื่นใด

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนและของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์. 2540 : 3)

การบริหารงานบุคคล (Personnel Administration or Personnel Management) หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคคล มาปฏิบัติงาน การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2540 : 1)

การบริหารงานบุคคล คือ การปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญ ซึ่งถือได้ว่าเป็นประโยชน์เกื้อกูลที่ให้แก่ข้าราชการที่พ้นจากงานไปแล้ว เป็นการสนองตอบหลักของความมั่นคง (ยุวดี ศรีธรรมรัฐ. 2541 : 15-16)

การบริหารงานบุคคลจึงเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการวางนโยบาย การวางแผน การวางระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงาน เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ (Human Resources) ให้มีประสิทธิภาพ และมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

### วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

วัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารงานบุคคล ได้แก่การเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้มีจำนวนเพียงพอ เพื่อให้การใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์เต็มที่ เพื่อรักษากำลังคน บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพสูงสุด อุทัย หิรัญโต (2531: 2-3) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ทำนองเดียวกัน ดังนี้

1. เพื่อสรรหาและเลือกสรร (Recruitment and Selection) ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความประพฤติดี
2. เพื่อใช้บุคคลให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด (Utilization)
3. เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคคลให้ทำงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ (Maintenance)
4. เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง (Development)

### ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด เพราะคนสามารถทำงานได้ดี สามารถใช้งบประมาณ วัสดุต่างๆ ให้เกิดผลสูงสุดได้ หากหน่วยงานได้คนไม่ดี ไม่มีความรู้ ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์สุจริตและไม่มีระเบียบวินัย จะทำให้การบริหารงานไม่บรรลุตามความมุ่งหมาย แต่ความเป็นมนุษย์ที่มีจิตวิญญาณที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงทำให้การบริหารงานบุคคลมีความยุ่งยากมากขึ้น

ปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นได้ตั้งแต่การทดสอบหรือคัดเลือกคนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายให้ทำ การใช้เครื่องวัดที่สมบูรณ์ ถูกต้อง เชื่อถือได้ เมื่อรับคนเข้ามาแล้วยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันที ต้องมีการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน และมีการประชุมนิเทศหรือการแนะนำเบื้องต้นให้แก่ผู้ทำงานใหม่ เมื่อทำงานไปช่วงเวลาหนึ่งแล้วจะมีการพัฒนาเทคนิควิธีการทำงาน และการใช้เครื่องมือแปลกๆ ใหม่ ๆ ด้วย นโยบายและระเบียบการในการบริหารงานบุคคลอาจเปลี่ยนแปลงไป งานที่ปฏิบัติหรือบริการต่าง ๆ อาจขยายตัวมากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ปัญหาที่สำคัญอื่นๆ ที่ปรากฏอยู่เสมอ เช่น สวัสดิการและความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้จะแก้ไขให้น้อยลงได้โดยการบริหารงานบุคคลที่ดีและมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2540 : 2-3) ดังนั้นคนจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน เพราะสามารถสร้างผลผลิตที่มีประสิทธิภาพได้

### พัฒนาการของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลของไทยนั้นได้พัฒนาการมาจากระบบเจ้าขุนมูลนาย ข้าราชการ มียศฐาบรรดาศักดิ์และชั้นยศต่าง ๆ การรับราชการในสมัยก่อนถือเป็นหน้าที่ซึ่งจะหลีกเลี่ยงมิได้ อย่างไรก็ตามรากฐานของการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ในราชการพลเรือนไทย เริ่มต้นในสมัยรัชกาลที่ 7 (พ.ศ. 2471) ดังกระแสพระราชดำรัส (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2540 : 3) ที่ว่า “การปกครองภายในกระทรวงต่าง ๆ นั้น ไม่มีระเบียบแน่นอนเหมือนกันทุกกระทรวง เห็นว่าควรวางแบบให้คล้ายกันและให้แน่นอนสำหรับข้าราชการพลเรือนทั่วไป เพื่อข้าราชการจะได้รับความยุติธรรมหรือมีสิทธิหรือหน้าที่ต่อราชการเหมือนกันหมด เพื่อให้เป็นการสม่ำเสมอ...” จึงมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 เป็นกฎหมายจัดระบบการบริหารงานบุคคลฉบับแรกของไทย โดยมีเหตุผลว่าเพื่อที่จะวางระเบียบในการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ารับราชการเป็นอาชีพ ในพระราชบัญญัติฉบับนี้กำหนดให้มีข้าราชการพลเรือน 3 ประเภท คือ ข้าราชการพลเรือนสามัญ ข้าราชการพลเรือนวิสามัญ และเสมียนพนักงาน สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญนั้น ได้แบ่งออกเป็น 2 ชั้น คือชั้นสัญญาบัตร และชั้นราชบุรุษ เพื่อให้การปฏิบัติการตามพระราชบัญญัติฉบับนี้เป็นไปโดยความเรียบร้อย ก็ได้จัดตั้งคณะกรรมการรักษาพระราชบัญญัติเรียกโดยย่อว่า “ก.ร.พ.” มีหน้าที่ดำเนินการรักษาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์การบริหารงานบุคคลกลางองค์การแรกในราชการพลเรือนไทย

ต่อมาหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2476 โดยมีสาระสำคัญ คือ

1. ให้ยกเลิกยศและชั้นข้าราชการ คงให้มีแต่ตำแหน่งข้าราชการพลเรือน คือ ให้มีตำแหน่งปลัดกระทรวง อธิบดี หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนกประจำแผนก และเสมียนพนักงาน
2. เพิ่มประเภทของข้าราชการพลเรือน เป็น 5 ประเภท คือ ข้าราชการการเมือง ข้าราชการพลเรือนสามัญ ข้าราชการพลเรือนวิสามัญ ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ และข้าราชการพลเรือนรัฐพาณิชย์ กำหนดอัตราเงินเดือนขั้นต่ำ ขั้นสูงของตำแหน่ง ตามหน้าที่ ความรับผิดชอบและได้เปลี่ยนชื่อคณะกรรมการรักษาพระราชบัญญัติเป็นคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. ซึ่งก็ได้ใช้ชื่อนี้จนถึงปัจจุบัน

ในปี พ.ศ. 2479 ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้นอีกฉบับหนึ่ง คือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2479 โดยมีสาระสำคัญให้ข้าราชการพลเรือน มีทั้งชั้นและตำแหน่งในเวลาเดียวกัน และเพิ่มประเภทของข้าราชการพลเรือนอีก 1 ประเภท คือ ข้าราชการพลเรือนฝ่ายสภาผู้แทนราษฎร ต่อมาก็ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2482 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2485 แต่มิได้มีการเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญแต่ประการใด

ในปี พ.ศ. 2495 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2495 โดยมีสาระสำคัญให้เพิ่มประเภทข้าราชการพลเรือนอีก 2 ประเภท คือ ข้าราชการตำรวจ และข้าราชการครู อีก 2 ปีต่อมา ก็ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 โดยมีได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมในสาระสำคัญแต่ประการใดพระราชบัญญัติฉบับนี้เป็นฉบับที่ใช้เวลานานที่สุด คือ ใช้ยาวนานถึง 20 ปี จึงได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ซึ่งมีสาระสำคัญให้นำระบบจำแนกตำแหน่ง (Position Classification) มาใช้อีกครั้งหนึ่ง

ในปี พ.ศ. 2535 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โดยมีการปรับปรุงในสาระสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ปรับปรุงองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ของ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. อ.ก.พ. กระทรวง อ.ก.พ. กรม และ อ.ก.พ. จังหวัด
2. ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและการให้ได้รับเงินเดือน
3. ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลเพื่อประสิทธิภาพ
4. ปรับปรุงเรื่องวินัย อุทธรณ์และร้องทุกข์

ในการปรับปรุงอำนาจหน้าที่ของ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ครั้งนี้ มีผลทำให้ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. มีขอบเขตของอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้น กล่าวคือ นอกจากจะมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับตัวข้าราชการ หรือการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) แล้ว ยังมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างส่วนราชการ (Organization and Management) ด้วย ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการเป็นครั้งแรกของ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.

การบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนที่ใช้อยู่กำลังประสบกับความยุ่งยากและสับสน ทั้งนี้เนื่องจากมีองค์การบริหารงานบุคคลกลางหลายองค์การ และทำหน้าที่เป็นเอกเทศ การดำเนินงานจึงไม่สอดคล้องไปในทางเดียวกัน องค์การบริหารงานบุคคลกลางสำหรับข้าราชการประเภทต่าง ๆ มีอยู่ 9 องค์การ คือ

1. คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน
2. คณะกรรมการข้าราชการตุลาการ หรือ ก.ต. จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการ
3. คณะกรรมการข้าราชการมหาวิทยาลัย หรือ ก.ม. จัดตั้งขึ้นโดยกฎกระทรวงซึ่งออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย
4. คณะกรรมการข้าราชการอัยการ หรือ ก.อ. จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ
5. คณะกรรมการข้าราชการส่วนจังหวัด หรือ ก.จ. จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด

6. คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร หรือ ก.ก. จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานคร คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา หรือ ก.ร. จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา

7. คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา หรือ ก.ร. จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา

8. คณะกรรมการข้าราชการตำรวจ หรือ ก.ตร. จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการตำรวจ

9. คณะกรรมการข้าราชการครู หรือ ก.ค. จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู

นอกจากนั้น ยังมีองค์การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานของรัฐประเภทต่าง ๆ อีก เช่น คณะกรรมการพนักงานเทศบาล หรือ ก.ท. คณะกรรมการพนักงานสุขาภิบาล หรือ ก.ส. และคณะกรรมการลูกจ้าง เป็นต้น

องค์การบริหารงานบุคคลกลางมีหลายองค์การและปฏิบัติงานโดยอิสระ ไม่อยู่ในแนวทางเดียวกัน ก่อให้เกิดปัญหาและผลเสียในการปฏิบัติราชการหลายประการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2540 : 6-7) คือ

1. เกิดความเหลื่อมล้ำในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการภายใต้องค์การบริหารงานบุคคลกลางต่างกัน เช่น การกำหนดระดับตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือน เป็นต้น ทั้ง ๆ ที่หน้าที่และความรับผิดชอบมีได้แตกต่างกันแต่ประการใด

2. ทำให้เกิดระบบแก่งแย่งชิงผลประโยชน์กัน โดยพยายามวางระเบียบปฏิบัติเพื่อให้ประโยชน์แก่ข้าราชการในกลุ่มโดยเฉพาะ ไม่รักษาประโยชน์ของส่วนรวม

3. ทำให้ขาดแผนการบริหารงานบุคคล เพราะแต่ละองค์การต่างก็จัดระบบของตนเอง ไม่อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน ซึ่งยากต่อการติดตามผล ควบคุมและส่งเสริม ไม่สามารถจะกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติหน้าที่และนโยบายได้ การแยกออกเป็นองค์การบริหารงานบุคคลกลางหลายองค์การ ทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่เพราะต้องแยกดำเนินการสำหรับข้าราชการพลเรือนแต่ละประเภท ซึ่งในบางเรื่องอาจดำเนินการร่วมกันได้

4. ไม่มีการประสานงานกันระหว่างองค์การบริหารงานบุคคลกลาง เพราะแต่ละองค์การจะรับผิดชอบต่อคณะรัฐมนตรีโดยตรง และมีอำนาจเท่าเทียมกัน จึงทำให้การประสานงานระหว่างองค์การบริหารงานบุคคลกลางเป็นไปได้โดยยาก การกำหนดหลักเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติต่างๆ จึงต่างฝ่ายต่างกระทำกันขึ้น โอกาสที่จะเกิดปัญหาในการบริหารงานบุคคลระหว่างข้าราชการพลเรือนประเภทต่าง ๆ จึงมีอยู่มาก

5. เป็นการเพิ่มภาระและปัญหาให้แก่ผู้บริหารระดับสูงสุดในการที่จะพิจารณาตัดสินเกี่ยวกับนโยบายและโครงการขององค์การเหล่านี้ เนื่องจากองค์การกลางต่างๆ จะเสนอให้คณะรัฐมนตรีซึ่งมีภารกิจและความรับผิดชอบมากมายในเรื่องนโยบายสำคัญๆ ของประเทศเป็น

ผู้พิจารณาตัดสิน จึงไม่สามารถพิจารณาตัดสินนโยบายและโครงการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์กรต่างๆ ได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน หนึ่งในเรื่องนโยบายและโครงการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ควรจะได้รับการพิจารณาโดยผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนี้โดยเฉพาะ เพราะจะต้องมีการวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับโครงการ มีการติดตามและประเมินผลหลังจากที่ปฏิบัติไปแล้ว และการเสนอโครงการของแต่ละองค์กรจะต้องพยายามเสนอแต่ส่วนที่ดี เมื่อขาดการวิเคราะห์และพิจารณาโดยถี่ถ้วนถูกต้องตามหลักการแล้ว ทำให้มองข้ามส่วนเสียซึ่งจะก่อผลร้ายให้มากกว่าผลดี

6. เป็นการบั่นทอนขวัญและกำลังใจในการทำงานของข้าราชการ โดยมี การเปรียบเทียบระหว่างข้าราชการที่ทำงานเหมือนกันแต่ได้รับผลตอบแทนและผลประโยชน์ต่างกัน เนื่องจากอยู่ภายใต้องค์การบริหารงานบุคคลกลางต่างกัน ทำให้เสียขวัญและขาดกำลังใจใน การทำงาน

การบริหารงานบุคคลของราชการพลเรือนในหลายประเทศ รวมทั้งประเทศที่มี สภาพทางสังคมเศรษฐกิจคล้ายคลึงกับประเทศไทย ได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยจัดให้มีศูนย์กลาง การบริหารงานบุคคลระดับชาติ ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาแก่ผู้บริหารสูงสุดของประเทศ เสนอแนะและกลั่นกรองนโยบายการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนที่แบ่งออกเป็น ประเภทต่างๆ ตามเหตุผลความจำเป็นนั้น ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถวินิจฉัยตัดสิน นโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนได้อย่างถูกต้อง การจัดระบบ บริหารงานบุคคลดังกล่าว จึงสมควรนำมาปรับใช้กับกรณีปัญหาการบริหารงานบุคคลของ ข้าราชการพลเรือนไทยเพื่อให้เป็นผลดีต่อการบริหารประเทศยิ่งขึ้น

### หลักการบริหารงานบุคคล

ระบบการบริหารงานบุคคล เริ่มต้นมาจากระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ซึ่ง ไม่มีระบบหรือหลักเกณฑ์ที่แน่นอน จะรับใครเข้าทำงานหรือจะแต่งตั้งให้ใครทำหน้าที่อะไร ที่ไหน อย่างไรก็ได้ ถือเอาความใกล้ชิดหรือพรรคพวกเป็นหลัก จึงมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ระบบพรรคพวก” ในระยะต่อมาได้มีการใช้ตำแหน่งทางราชการเป็นผลตอบแทนทางการเมือง เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ก็จะปลดข้าราชการเดิมออกไป แล้วบรรจุผู้ที่สนับสนุนนักการเมืองที่ได้รับเลือกตั้งเข้าไปทำหน้าที่แทน จึงเกิดระบบการ ปลดคนเก่าที่มีพรรคพวกออกไป แล้วรับคนใหม่ที่เป็นพรรคพวกเข้ามา ระบบนี้ จึงมีชื่อใหม่ ในภาษาอังกฤษว่า Spoils System อันเป็นผลทำให้การบริหารราชการไม่มีประสิทธิภาพ เพราะคำนึงถึงความเป็นพรรคพวกเป็นสำคัญ ไม่ได้คำนึงถึงความสามารถของบุคคล ส่วนราชการต่างๆ จึงเต็มไปด้วยข้าราชการที่ไม่มีความรู้ความสามารถ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว ข้างต้น จึงได้มีการนำระบบการบริหารงานบุคคลแผนใหม่มาใช้ เรียกว่า ระบบคุณธรรม (Merit System) ซึ่งต่อมาได้เป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นระบบการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมที่สุดกับ

ระบบราชการไทย (อุทัย หิรัญโต. 2531 : 12; ดนัย เทียนพุดม. 2539 : 52-53 ; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2540 : 8-9 ; อำนวย แสงสว่าง. 2540 : 100-101)

หลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม มี 4 ประการ คือ

1. หลักความสามารถ (Competence) หมายถึงการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการหรือการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งใด ๆ จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ โดยต้องพยายามหาทางคัดเลือกเพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง (Put the Right Man to the Right Job) และมีการกำหนดไว้ให้ชัดเจนว่าตำแหน่งใดต้องการบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถอย่างไร ต้องมีการประกาศชักชวนให้ผู้มีความรู้ ความสามารถ มาสมัครสอบให้มากที่สุด และจะต้องหาวิธีที่เหมาะสมมาทำการคัดเลือกบุคคล เช่น การจัดให้มีการสอบแข่งขันรวม เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถมากที่สุดเข้าปฏิบัติงาน เป็นต้น ผู้ที่สอบได้ลำดับที่ดี ย่อมมีสิทธิที่จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งก่อน การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง ก็จะต้องคำนึงถึงหลักความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญด้วย

2. หลักความเสมอภาค (Equality) หมายถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติ และมีพื้นความรู้ตามที่กำหนดไว้มีสิทธิจะสมัครเข้าสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุเข้ารับราชการได้ทุกคน (Open to all) โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องชาติตระกูล ศาสนา เป็นการให้โอกาสแก่ผู้มีสิทธิอย่างเท่าเทียมกัน (Equality of Opportunity) และการกำหนดเงินเดือนหรือค่าตอบแทนของข้าราชการควรยึดหลักความเสมอภาคเป็นสำคัญเช่นกัน งานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเดียวกันหรือระดับเดียวกัน ก็จะได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนเท่ากัน (Equal Pay for Equal Work) นอกจากนี้ ข้าราชการทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันด้วยระเบียบและมาตรฐานในการบริหารงานบุคคลอย่างเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบรรจุ และแต่งตั้ง การปูนบำเหน็จความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน วินัย และเรื่องอื่น ๆ

3. หลักความมั่นคง (Security) หมายถึงการให้หลักประกันแก่ผู้ที่จะเป็นข้าราชการว่าจะมีความมั่นคงในชีวิต สามารถจะยึดราชการเป็นอาชีพได้ ครอบคลุมเท่าที่ยังมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติราชการ มีความประพฤติดี และมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ราชการโดยให้มีเงินเดือนเพียงพอกับการครองชีพ และให้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร และอื่น ๆ รวมทั้งเมื่อออกจากราชการไปแล้ว ก็จะมีบำเหน็จหรือบำนาญให้เพื่อเลี้ยงชีวิตตามสมควรแก่สภาพในบั้นปลายของชีวิต นอกจากนี้ หลักความมั่นคงนี้ ยังจะเป็นการประกันมิให้ข้าราชการถูกกลั่นแกล้งหรือถูกออกจากราชการโดยไม่มีความผิด เพื่อให้ข้าราชการได้มีกำลังใจที่จะปฏิบัติราชการให้บังเกิดผลดีที่สุด ไม่ต้องกังวลในการหาเลี้ยงชีพหรือถูกกลั่นแกล้งในทางที่ไม่เป็นธรรม

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หมายถึงการให้ข้าราชการประจำต้องเป็นกลางในทางการเมือง กล่าวคือ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถและเต็มภาคภูมิ โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นนโยบายของรัฐบาล

ที่มาจากพรรคการเมืองที่ตนเห็นชอบด้วยหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้เพราะตามหลักการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยนั้น ถือว่านโยบายของรัฐบาลเป็นการแสดงออกโดยปริยายถึงความ ต้องการหรือเจตนารมณ์ของประชาชน ดังนั้นไม่ว่ารัฐบาลชุดใดหรือพรรคใดเข้ามาบริหาร ประเทศ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติตามนโยบายนั้นๆ อย่างเต็มความสามารถ จะละเลย เพิกเฉยมิได้ ในทางกลับกันข้าราชการประจำจะต้องไม่กระทำการให้ตกอยู่ภายใต้อาณัติหรือ อิทธิพลของพรรคการเมือง หรือเป็นกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมืองใด ๆ ด้วย

การบริหารงานบุคคล นอกจากจะยึดหลักสำคัญ 4 ประการของระบบคุณธรรม ดังกล่าวข้างต้นแล้ว การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ ได้มีพัฒนาการมาตลอดเวลาและมีหลักการ ที่ได้รับการยึดถือและปฏิบัติอย่างกว้างขวาง มีสาระสำคัญดังต่อไปนี้ (พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. 2533 ; ยุวดี ศรีธรรมรัฐ. 2541 : 20-21 ; กล้า ทองขาว. 2543 : 3)

1. หลักความเหมาะสม เป็นส่วนหนึ่งของหลักความสามารถ (Competence) เพราะ การเลือกสรรคนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และความถนัดของคนนั้น อาจจะมี วิธีการอื่นที่ไม่จำเป็นต้องใช้การสอบแข่งขันเพียงอย่างเดียวก็ได้
2. หลักความยุติธรรม เป็นหลักที่ใกล้เคียงกับหลักความเสมอภาค ที่ให้ละเว้น การเลือกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมและเป็นธรรมกับปริมาณ และคุณภาพของงาน
3. หลักสวัสดิการ ได้แก่การพิจารณาจัดให้มีบริการสวัสดิการให้กับพนักงานหรือ คนที่อุทิศตนให้กับงานเต็มที่ ได้สามารถทำงานต่อไปได้อย่างมีความสุข เช่น การจัดที่ทำงาน ให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยหรือสวัสดิการด้านที่อยู่อาศัย เป็นต้น
4. หลักเสริมสร้าง คือการเสริมสร้างให้คนมีคุณธรรมมากขึ้น ทั้งในแง่การกระทำ การจูงใจให้ประพฤติปฏิบัติในระเบียบวินัยอันดีงาม และการป้องปรามการกระทำผิดและ ประพฤติมิชอบอีกด้วย
5. หลักประสิทธิภาพ เป็นหลักการบริหารทั่วไปที่ต้องถือว่าการทำงานใด ๆ จะต้อง พยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด
6. หลักการพัฒนา หมายถึงหลักการบริหารงานบุคคลที่ต้องจัดให้มีการเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถของบุคลากรเดิมที่มีอยู่ให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและ ติดตามเทคนิควิทยาการที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วได้ทันต่อเหตุการณ์
7. หลักมนุษยสัมพันธ์ เป็นเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ที่มีส่วนต่อการบริหารงานบุคคล อันสืบเนื่องมาจากอิทธิพลทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) ซึ่งมีผลต่อ ความเข้าใจเกี่ยวกับบุคคล การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคนโดยการ สร้างเสริมบรรยากาศ และสัมพันธภาพอันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรในองค์กร



8. หลักการศึกษาวิจัย เป็นการศึกษาค้นคว้าเพื่อปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป โดยประสานศึกษาด้วยศาสตร์หลาย ๆ แขนง เช่น การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันต่อผลงานของแต่ละบุคคล หรือเรื่อง การจูงใจเพื่อที่จะเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น การศึกษาวิจัยรูปแบบของผู้นำที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและอื่น ๆ เป็นต้น

จากหลักการบริหารงานบุคคล ซึ่งนักวิชาการได้ระบุไว้ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปหลักการที่เป็นสาระสำคัญเทียบเคียงกันได้ ดังตาราง 1

ตาราง 1 สรุปหลักการบริหารงานบุคคลจากการศึกษาเอกสาร

อุทัย หิรัญไต่ 2531	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 2533	दनัย เทียนพุด 2539	อำนาจ และสว่าง และ สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน 2540	ยุวดี ศรีธรรมรัฐ 2541	กิต้า ทองขาว 2543
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักความสามารถ</li> <li>2. หลักความเสมอภาค</li> <li>3. หลักความมั่นคง</li> <li>4. หลักความเป็นกลาง ทางการเมือง</li> <li>5. มีองค์การกลางจัดระเบียบ ควบคุม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักความสามารถ</li> <li>2. หลักความเสมอภาค</li> <li>3. หลักความมั่นคง</li> <li>4. หลักความเป็นกลาง ทางการเมือง</li> <li>5. หลักการเข้ายากออกง่าย</li> <li>6. แข่งขันกับการจ้าง ในตลาดแรงงาน</li> <li>7. สอดคล้องกับลักษณะงาน และเอื้ออำนวยต่อการกิจ ของมหาวิทยาลัยในฐานะ หน่วยงานทางวิชาการและ วิชาชีพชั้นสูง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักความสามารถ</li> <li>2. หลักความเสมอภาค</li> <li>3. หลักความมั่นคง</li> <li>4. หลักความเป็นกลาง ทางการเมือง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักความสามารถ</li> <li>2. หลักความเสมอภาค</li> <li>3. หลักความมั่นคง</li> <li>4. หลักความเป็นกลาง ทางการเมือง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักความเหมาะสม</li> <li>2. หลักความยุติธรรม</li> <li>3. หลักสวัสดิการ</li> <li>4. หลักเสริมสร้าง</li> <li>5. หลักพัฒนา</li> <li>6. หลักประสิทธิภาพ</li> <li>7. หลักมนุษยสัมพันธ์</li> <li>8. หลักการศึกษาวิจัย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักความรู้ความสามารถ</li> <li>2. หลักความเสมอภาค</li> <li>3. หลักความมั่นคง</li> <li>4. หลักความเป็นกลาง ทางการเมือง</li> <li>5. หลักการพัฒนา</li> <li>6. หลักการศึกษาวิจัย</li> <li>7. หลักการเข้ายากออกง่าย</li> <li>8. หลักความคล่องตัว</li> </ol>

### ข้อแตกต่างระหว่างการบริหารงานบุคคลของภาครัฐกับภาคเอกชน

การบริหารงานที่เป็นของภาครัฐหรือภาคเอกชน โดยทั่วไปจะจัดในรูปขององค์การ ได้แก่ กลุ่มบุคคลที่รวมกันขึ้นเพื่อดำเนินกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือเอกชนก็ต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเหมือนกัน องค์การของรัฐส่วนใหญ่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม รวมทั้งจังหวัด อำเภอ ตำบล หมู่บ้าน เทศบาล และสุขาภิบาล หรืออาจเป็นองค์การที่เรียกว่ารัฐวิสาหกิจ องค์การเหล่านี้จัดตั้งขึ้นและดำเนินการภายใต้ความรับผิดชอบของรัฐบาล หรือที่เรียกว่าเป็นของราชการ การบริหารงานขององค์การราชการ จะต้องดำเนินการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด มีระเบียบแบบแผนตายตัว ทั้งนี้เพราะองค์การราชการมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน รักษาผลประโยชน์ของประเทศอันเป็นส่วนรวมด้วย

องค์การเอกชน เป็นกลุ่มบุคคลที่รวมกันดำเนินงานธุรกิจ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์หรือผลกำไรให้แก่กลุ่มบุคคล ซึ่งจะเป็นในรูปของบริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วน การบริหารงานขององค์การเอกชน แม้จะมีระเบียบแบบแผนเช่นเดียวกันแต่ก็มีความยืดหยุ่นได้มาก การวินิจฉัยสั่งการทำได้รวดเร็ว ขั้นตอนการทำงานก็มีไม่มากนัก ทั้งนี้เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าได้สะดวกและรวดเร็ว อันจะก่อให้เกิดผลกำไรได้มากที่สุด ส่วนในด้านผลประโยชน์ต่อส่วนรวมนั้น องค์การเอกชนก็มีส่วนช่วยในทางอ้อม คือช่วยผดุงระบบเศรษฐกิจของประเทศและการพัฒนาในด้านต่างๆ

การบริหารงานหน่วยงานของรัฐ พิจารณาอย่างผิวเผินจะเห็นว่าองค์การของรัฐมีแนวโน้มจะทำงานเชิงซ้ำและมีขั้นตอนมาก มีการกลั่นกรองงานแต่ละชั้นหลายชั้นหลายระดับ และต้องใช้เงินสิ้นเปลืองมาก การบริหารงานขององค์การเอกชนมีประสิทธิภาพกว่าองค์การของรัฐ ทั้งๆ ที่แนวความคิดในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ คือได้ผลงานหรือผลผลิตสูงคุ้มกับค่าใช้จ่ายนั้นมีอยู่ด้วยกันทั้งฝ่ายราชการและธุรกิจเอกชน

การบริหารงานบุคคลในองค์การของรัฐกับองค์การเอกชน มีข้อแตกต่างกันในประเด็นสำคัญๆ ดังนี้ (อุทัย หิรัญโต. 2531 : 6)

1. องค์การของรัฐ มีกฎหมาย ระเบียบแบบแผนกำหนดวิธีปฏิบัติไว้แน่ชัด ทุกองค์การจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับโดยเคร่งครัด ไม่ว่าจะเป็น การเลือกสรร การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การดำเนินการทางวินัย ตลอดจนการออกจากราชการ แต่องค์การเอกชนนั้น ทุกองค์การกำหนดระเบียบปฏิบัติได้ตามความเหมาะสม

2. การใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์การของรัฐไม่ค่อยมีแนวความคิดและถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างจริงจัง ในการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือใช้คนให้คุ้มกับเงินเดือนหรือค่าจ้าง แต่องค์การเอกชนนั้น การใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นวัตถุประสงค์หลักและถือปฏิบัติกันอย่างจริงจัง

3. การเลือกสรรคนเข้าทำงาน วัตถุประสงค์ในการเลือกสรรคนเข้าทำงานไม่แตกต่างกันอย่างใด ทั้งองค์การของรัฐและเอกชน คือมีความต้องการได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงและมีความประพฤติดี แต่วิธีปฏิบัติมีข้อแตกต่างกันบางประการ ได้แก่ ในองค์การของรัฐจะมีการทดสอบความรู้ความสามารถของคนอย่างเป็นทางการเป็นกิจจะลักษณะ โดยใช้วิธีสอบข้อเขียน และสอบสัมภาษณ์ แต่ในองค์การเอกชนนั้น การทดสอบความรู้ความสามารถโดยการสอบข้อเขียนแทบไม่มีความสำคัญเลย องค์การเอกชนเน้นความรู้ความสามารถของคน โดยการพิจารณาประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลมากกว่าที่จะคำนึงถึงคุณวุฒิหรือทำการสอบแบบสอบได้สอบตก ส่วนประสบการณ์ในการทำงานนั้น ไม่มีความสำคัญสำหรับองค์การราชการมากนัก

4. ความมั่นคงในตำแหน่ง การรับราชการมีความมั่นคงในตำแหน่งมากกว่าการทำงานในองค์การเอกชน เพราะองค์การของรัฐจัดตั้งขึ้นตามกฎหมาย ข้าราชการได้รับความคุ้มครองจากกฎหมาย การออกจากงานจะต้องมีการกลั่นกรองเป็นขั้นๆ ตามกฎหมาย ในองค์การเอกชนขนาดเล็กอาจจะมอบหมายให้กรรมการผู้จัดการ มีอำนาจเด็ดขาดในอันที่จะสั่งการในเรื่องนี้ได้ทันที แต่องค์การธุรกิจขนาดใหญ่อาจใช้อำนาจนี้ในลักษณะคล้ายคลึงกับทางราชการได้ กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ข้าราชการมีความมั่นคงในตำแหน่งมากกว่าพนักงานขององค์การเอกชน ตลอดจนมีเกียรติภูมิเป็นที่นับถือของสังคมมากกว่าด้วย

5. ความรับผิดชอบต่อประชาชน เนื่องจากอำนาจบริหารราชการมีแหล่งกำเนิดมาจากอำนาจอธิปไตย และปรัชญาที่ว่า “ข้าราชการเป็นผู้รับใช้ประชาชน” ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการบริหารราชการ มาจากภาษีซึ่งเก็บจากประชาชน ดังนั้นข้าราชการจึงมีความผูกพันอยู่ทั้งโดยตรงและโดยปริยาย ที่จะต้องปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความมั่นคงของบ้านเมืองรวมทั้งจะต้องถูกตรวจสอบจากตัวแทนของประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สภาผู้แทนราษฎรและสื่อมวลชน เป็นต้น ในกรณีองค์การเอกชนนั้น ค่าใช้จ่ายมาจากเงินของผู้ถือหุ้นจากการขายหุ้นและผลกำไร ความรับผิดชอบจะมีอยู่เฉพาะผู้ถือหุ้น หรือที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นเป็นประการสำคัญ อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบขององค์การเอกชนต่อประชาชนก็มีอยู่บ้าง เช่นต้องคำนึงถึงภาวะของตลาดและความต้องการของประชาชน เป็นต้น โดยทั่วไปแล้ว องค์การเอกชนจะมุ่งแสวงหากำไรให้มากที่สุดทุกวิถีทาง ซึ่งในทางปฏิบัติพนักงานขององค์การเอกชนจะต้องทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างหนักหน่วง เพราะความดำรงอยู่และความเจริญรุ่งเรืองขององค์การขึ้นอยู่กับผลกำไร

### องค์กรกลางบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐ

การบริหารงานบุคคลเป็นรากฐานอันสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้เพราะรัฐบาลจะต้องอาศัยกำลังความคิด สติปัญญาและความสามารถของบุคคลในการดำเนินการต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐบาลและเอกชน ในฐานะที่คนเป็นทรัพยากรของชาติ และเป็นกำลังอำนาจของประเทศ การพัฒนาคนจึงเป็นหน้าที่ของรัฐที่จะต้องดำเนินการทุกวิถีทาง เพื่อสร้างคนให้มีความรู้

ความสามารถและเป็นพลเมืองดี การพัฒนาคนนั้นนอกจากจะจัดให้คนได้รับการศึกษาเป็น  
 อย่างดีแล้ว ในองค์การของรัฐก็จะมีการสรรหาและเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้า  
 ทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ และมีการพัฒนาส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้สูงขึ้นอย่างไม่  
 หยุดยั้ง ตลอดจนมีระเบียบแบบแผนในการบริหารงานบุคคล เช่น การเลือกสรร การจำแนก  
 ตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่งฐานะ การบำรุงขวัญ รวมทั้ง  
 การรักษาวินัย เป็นต้น เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นระเบียบแบบแผนและมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย มีลักษณะพิเศษไปอีกรูปแบบหนึ่ง คือ มี  
 องค์กรกลางบริหารและรับผิดชอบโดยตรงไม่ขึ้นต่อ ก.พ.หรือไม่อยู่ในความควบคุมดูแลของ  
 ก.พ. แต่อยู่ในความรับผิดชอบของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ  
 เรียกว่าคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) ประกอบด้วยนายกรัฐมนตรี  
 เป็นประธาน รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเป็นรองประธาน และกรรมการซึ่งทรงพระกรุณา  
 โปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมิได้เป็นข้าราชการการเมือง กรรมการพรรคการเมือง  
 เจ้าหน้าที่ในพรรคการเมืองหรือสมาชิกวุฒิสภา เว้นแต่สมาชิกสภาปฏิรูปการปกครองแผ่นดิน  
 จำนวนไม่น้อยกว่า 9 คนแต่ไม่เกิน 15 คน โดยต้องเป็นผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนใน  
 มหาวิทยาลัย ซึ่งรับราชการอยู่ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และมี  
 ปลัดทบวงมหาวิทยาลัยเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการพลเรือนในมหาวิทยาลัย  
 มีอำนาจหน้าที่ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการกำหนดอัตราเงินเดือน การบรรจุ การ  
 แต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การสอบสวน การรักษาวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์  
 และการร้องทุกข์ของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ ก.ม. ยังมีอำนาจตั้ง  
 อนุกรรมการวิสามัญ เพื่อให้กระทำการใดๆ ตามที่ ก.ม. มอบหมาย กับให้มี อ.ก.ม. ประจำ  
 มหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์  
 สถาบันหรือสำนักและหัวหน้าแผนกอิสระ (ถ้ามี) เป็น อ.ก.ม. โดยตำแหน่ง ทั้งนี้ อธิการบดี  
 ด้วยความเห็นชอบของอนุกรรมการโดยตำแหน่ง จะแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือน  
 ในมหาวิทยาลัยนั้น เป็นอนุกรรมการอีกจำนวนไม่เกิน 5 คนก็ได้ อนุกรรมการที่ได้รับแต่งตั้ง  
 ให้อยู่ในตำแหน่งได้คราวละ 2 ปี (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2540 : 3-6)

การที่ข้าราชการมหาวิทยาลัย มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของตนเอง มีเหตุผล  
 ที่สำคัญ 2 ประการคือ 1) มีวัตถุประสงค์ที่จะดึงดูดผู้ที่มีคุณวุฒิ มีความรู้ในทางวิชาการหรือ  
 ผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ เข้ามารับราชการในมหาวิทยาลัย 2) ข้าราชการมหาวิทยาลัยอยู่ใน  
 ฐานะและจำเป็นต้องปฏิบัติงานในลักษณะซึ่งแตกต่างไปจากข้าราชการอื่น ๆ เนื่องจากเป็น  
 ผู้ทำงานเกี่ยวกับการสอนและการวิจัย ซึ่งจะต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยการใช้วิชาการโดยตรง

## หลักการและแนวปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ทบวงมหาวิทยาลัย (2541ก : 5, 12-13) ได้กล่าวถึงหลักการและแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไว้ดังนี้

1. บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีสถานภาพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยและอยู่ภายใต้ระเบียบว่าด้วยการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัย
2. ในช่วงเวลาของการปรับเปลี่ยนและถ่ายโอนระบบมีการประเมินศักยภาพบุคคลเพื่อบรรจุเข้าเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยสามารถกำหนดเกณฑ์และแนวทางขึ้นเองได้
3. พนักงานของมหาวิทยาลัยได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนตามหลักเกณฑ์การประเมินและตามบัญชีเงินเดือนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด
4. สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลที่ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีวิธีการที่แตกต่างกันไป
5. สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เป็นไปตามที่สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนด

แนวปฏิบัติในการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีดังนี้

1. จัดระบบบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้เป็นระบบที่ดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ รวมทั้งสามารถรักษาคนดีไว้ได้
2. การกำหนดอัตราเงินเดือน ให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดบัญชีอัตราเงินเดือนเป็นการเฉพาะของแต่ละมหาวิทยาลัย มีระบบการประเมินที่คำนึงถึงคุณสมบัติและภาระงานเป็นสำคัญ
3. การกำหนดผลประโยชน์และสวัสดิการ พนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้รับสิทธิประโยชน์เกื้อกูลรวมกันแล้วไม่น้อยกว่าระบบราชการ แต่อาจมีวิธีการจัดที่ แตกต่างกันไป เช่น ไม่มีระบบบำเหน็จบำนาญ แต่มีระบบกองทุนเลี้ยงชีพแทน เป็นต้น ทั้งนี้แต่ละมหาวิทยาลัยอาจมีวิธีการที่แตกต่างกันได้
4. การกำหนดเงื่อนไขการจ้างและกลไกการประเมิน การคัดเลือกการจ้างและเงื่อนไขการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการทำงานเป็นอำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยกำหนดเกณฑ์และแนวปฏิบัติขึ้น อย่างไรก็ตามการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรในระบบเดิม หรือบุคคลทั่วไปเข้าสู่ระบบใหม่ ต้องคำนึงถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ
  - 4.1 การจ้าง มหาวิทยาลัยอาจกำหนดหลักเกณฑ์การจ้างได้ตามความเหมาะสมของแต่ละมหาวิทยาลัย เช่น การกำหนดอายุสัญญาการทดลองงานและการประเมินเข้าสู่ตำแหน่ง เป็นต้น

4.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจัดทำเป็นประจำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย การประเมินควรยึดหลักการ 4 ประการ ดังนี้

4.2.1 วิธีการประเมินต้องโปร่งใสตรวจสอบได้และเป็นธรรม

4.2.2 กลไกการประเมินควรใช้องค์คณะบุคคลทั้งภายในและภายนอก

4.2.3 ผลของการประเมินต้องนำไปพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้ได้คุณภาพ

4.2.4 กฎเกณฑ์การดำเนินการต้องเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม

5. การถ่ายโอนเข้าสู่ระบบใหม่ ให้มีคณะกรรมการประเมินศักยภาพบุคคลขึ้น เป็นการเฉพาะภายใต้เงื่อนไขที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดให้สภามหาวิทยาลัยกำหนดภาระงานใหม่ และอัตราค่าตอบแทนที่ขึ้นอยู่กับคุณวุฒิและภาระงานโดยการจ่ายตามบัญชีอัตราเงินเดือนที่กำหนดขึ้นใหม่

6. ตำแหน่งทางวิชาการ การใช้ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐสามารถใช้ตำแหน่งทางวิชาการเป็นค่านำหน้านามได้

### **ความแตกต่างในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

ตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคล คือ สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย ที่มีอำนาจในการออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล ซึ่งเปรียบเสมือนคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย นอกจากนั้นยังมีอำนาจในการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ซึ่งเปรียบเสมือน อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยอีกด้วย จากการศึกษาวิเคราะห์รายละเอียดของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่า มีสาระสำคัญในระบบการบริหารงานบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 2 (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. 2533 : 93 –121; พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. 2541 : 1-25)

ตาราง 2 เปรียบเทียบสาระสำคัญขององค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย  
ในกำกับของรัฐ ระหว่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
พระจอมเกล้าธนบุรี

องค์ประกอบของ การบริหารงานบุคคล	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2541
<p>1. การกำหนดให้อำนาจและหน้าที่ขององค์กรหลักในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล</p>	<p><u>อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย</u> มาตรา 16 ให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้</p> <p>1. ออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่น การบรรจุ แต่งตั้งการให้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้าง การออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ การร้องทุกข์ และการอุทธรณ์ การลงโทษของพนักงานและลูกจ้าง</p> <p><u>อำนาจหน้าที่ของสภาวิชาการ</u> มาตรา 19 สภาวิชาการมีอำนาจและหน้าที่ดังนี้</p> <p>2. พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งและถอดถอน ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์</p>	<p><u>อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย</u> มาตรา 18 ให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้</p> <p>1. ออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์อย่างอื่น การบรรจุและแต่งตั้งการให้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้าง การออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ การร้องทุกข์ และการอุทธรณ์ การลงโทษของพนักงานและลูกจ้าง</p> <p><u>อำนาจหน้าที่ของสภาวิชาการ</u> มาตรา 21 สภาวิชาการมีอำนาจและหน้าที่ดังนี้</p> <p>2. พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งและการถอดถอน ศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์พิเศษ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ เพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย</p>



ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของ การบริหารงานบุคคล	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2541
	<p><u>อำนาจหน้าที่ของอธิการบดี</u> มาตรา 24 อธิการบดี มีอำนาจและหน้าที่ดังนี้</p> <p>3. บรรจุ แต่งตั้ง ถอดถอน พนักงานและลูกจ้าง รวมทั้ง ดำเนินการบริหารงานบุคคล ตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย</p>	<p>3. พิจารณาให้ความเห็นชอบ เกี่ยวกับการแต่งตั้งและ ถอดถอน รองศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ และอาจารย์พิเศษ</p> <p><u>อำนาจหน้าที่ของอธิการบดี</u> มาตรา 27 อธิการบดีมีอำนาจ และหน้าที่ ดังนี้</p> <p>4. บรรจุ แต่งตั้ง และถอดถอน พนักงานและลูกจ้าง รวมทั้ง ดำเนินการบริหารงานบุคคล ตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย</p>
2. คณะกรรมการบริหารงาน บุคคล	<p><u>องค์ประกอบของคณะกรรมการ บริหารงานบุคคล</u> องค์ประกอบของคณะกรรมการ บริหารงานบุคคลประกอบด้วย</p> <p>1. กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธาน กรรมการ</p> <p>2. อธิการบดี เป็นรองประธาน กรรมการ</p> <p>3. ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งสภา- มหาวิทยาลัย แต่งตั้ง 4 คน เป็นกรรมการ</p>	<p><u>องค์ประกอบของคณะกรรมการ บริหารงานบุคคล</u> องค์ประกอบของคณะกรรมการ บริหารงานบุคคลประกอบด้วย</p> <p>1. อธิการบดี เป็นประธาน กรรมการ</p> <p>2. กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน เป็น กรรมการ</p> <p>3. รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก</p>

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของ การบริหารงานบุคคล	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2541
	4. ผู้แทนสภาวิชาการ 1 คน เป็นกรรมการ 5. ผู้แทนคณาจารย์ประจำ 2 คน เป็นกรรมการ 6. ผู้แทนคณบดีหรือผู้อำนวยการ สำนักวิชา 1 คน เป็นกรรมการ 7. รองอธิการบดี ที่อธิการบดี กำหนด เป็นกรรมการ และ เลขานุการ	4. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหาร งานบุคคล 2 คน เป็นกรรมการ 5. ผู้แทนพนักงานประจำด้าน บริหารงานบุคคล 1 คน และ ผู้แทนสภาคณาจารย์และพนักงาน 1 คน เป็นกรรมการ 6. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร บุคคล เป็นกรรมการ และ เลขานุการ 7. หัวหน้าส่วนงานบุคคล เป็นกรรมการ และผู้ช่วย เลขานุการ
3. การกำหนดตำแหน่งและ กำหนดอัตราเงินเดือน/ค่าจ้าง	คณะกรรมการบริหารงานบุคคล เป็นผู้กำหนดตำแหน่ง และจัด ทำมาตรฐานตำแหน่ง ที่แสดง อัตราเงินเดือนของตำแหน่ง ไว้ด้วย	คณะกรรมการบริหารงานบุคคล เป็นผู้กำหนดตำแหน่ง จัดทำ มาตรฐานตำแหน่ง แสดงอัตรา เงินเดือนของตำแหน่งไว้ด้วย
4. การบรรจุและแต่งตั้ง	อธิการบดีมีอำนาจในการสั่ง บรรจุและแต่งตั้งพนักงานและ ลูกจ้างทุกตำแหน่ง เว้นแต่ ตำแหน่งบริหาร ตั้งแต่ อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี	อธิการบดีมีอำนาจสั่งจ้าง หรือ บรรจุและแต่งตั้งพนักงานทุก ตำแหน่ง เว้นแต่ตำแหน่งที่ได้ กำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติ ให้ เป็นไปตามพระราชบัญญัติของ มหาวิทยาลัย ซึ่งกำหนดให้สภา มหาวิทยาลัยแต่งตั้ง อธิการบดี รองอธิการบดี

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของ การบริหารงานบุคคล	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2541
	รองผู้อำนวยการ หัวหน้าสาขาวิชา หัวหน้าสถานวิจัย (ซึ่งเป็น อำนาจของสภามหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติของ มหาวิทยาลัย)	คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก
5. อัตราเงินเดือน	สภามหาวิทยาลัย กำหนดอัตรา เงินเดือนไว้ดังนี้ 1. สายวิชาการ ปริญญาตรี เริ่ม 8,360 บาท ปริญญาโท เริ่ม 11,040 บาท ปริญญาเอก เริ่ม 14,510 บาท อัตราขั้นสูงสุด 63,370 บาท 2. สายวิชาชีพ/ปฏิบัติการทั่วไป ปริญญาตรี เริ่ม 6,210 บาท ปริญญาโท เริ่ม 7,880 บาท ขั้นสูงสุด 47,800 บาท	สภามหาวิทยาลัย กำหนดอัตรา เงินเดือนไว้ดังนี้ 1. สำหรับข้าราชการปรับสภาพ 1.1 สายวิชาการ เงินเดือนเดิม+เงินประจำ ตำแหน่ง x 1.6 เท่า 1.2 ตำแหน่งวิชาชีพอื่น เงินเดือนเดิม+เงินประจำ ตำแหน่ง (ถ้ามี) x1.5 เท่า 2. สำหรับพนักงานใหม่ มีเกณฑ์ วุฒิ+ค่าสาขาขาดแคลน+ ค่าประสบการณ์
6. การประเมินการปฏิบัติงาน	ผู้ที่ผ่านการสรรหาและคัดเลือก จะต้องผ่านการประเมินตาม หลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการ บริหารงานบุคคลกำหนด จึงจะได้รับการบรรจุเป็น พนักงานหรือลูกจ้าง	พนักงานแบบประจำจะต้องผ่าน การทดลองงานและได้ผ่านการ ประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธี การที่คณะกรรมการบริหารงาน บุคคลกำหนด จึงจะได้รับการ บรรจุและแต่งตั้งเป็นพนักงาน ประจำ

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของ การบริหารงานบุคคล	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2541
7. หลักเกณฑ์และวิธีการ เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น เงินเดือน	ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ เป็นผู้สั่ง เลื่อนโดยคำนึงถึงความรู้ความ สามารถ ความประพฤติ คุณภาพ ปริมาณ และผลงาน ความอดุสาหะ และการรักษา- วินัย ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และ วิธีการที่คณะกรรมการบริหาร งานบุคคลกำหนด	อธิการบดีเป็นผู้สั่งเลื่อนตำแหน่ง หรือเลื่อนเงินเดือน หรือเพิ่มค่าจ้าง เฉพาะพนักงานหรือลูกจ้าง ที่ผ่านการประเมินประสิทธิภาพ โดยให้คำนึงถึงความรู้ความ สามารถ ความประพฤติ คุณภาพ ปริมาณงาน ผลงาน ความอดุสาหะ และการรักษา วินัย ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และ วิธีการที่คณะกรรมการบริหาร งานบุคคลกำหนด
8. หลักเกณฑ์และวิธีการลา	การลามี 6 ประเภท คือ 1. การลาป่วย 2. การลาคลอดบุตร 3. การลากิจส่วนตัว 4. การลาพักผ่อน 5. การลาอุปสมบทหรือลาไป ประกอบพิธีฮัจย์ 6. การลารับการตรวจพลหรือ เข้ารับการเตรียมพล  หลักเกณฑ์และวิธีการลา ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการ บริหารงานบุคคลกำหนด	การลามี 7 ประเภท คือ 1. การลาป่วย 2. การลาคลอดบุตร 3. การลากิจส่วนตัว 4. การลาพักผ่อน 5. การลาอุปสมบทหรือลาไป ประกอบพิธีฮัจย์ 6. การลารับการตรวจพลหรือ เข้ารับการเตรียมพล 7. การลาเพื่อประโยชน์ในการ พัฒนาพนักงานและลูกจ้าง หลักเกณฑ์และวิธีการลา ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการ บริหารงานบุคคลกำหนด

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของ การบริหารงานบุคคล	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2541
9. การพัฒนาบุคลากร	<p><u>หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนา</u> คณะกรรมการบริหารงานบุคคล อาจกำหนดให้มีการพัฒนา พนักงานและลูกจ้าง ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน</li> <li>2.ไปปฏิบัติงานวิจัย</li> <li>3.ไปปฏิบัติงานบริหารวิชาการ</li> <li>4.ไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ</li> <li>5.การแลกเปลี่ยนอาจารย์หรือนักวิชาการ</li> <li>6.การอื่นใดที่จำเป็นหรือเหมาะสม</li> </ol> <p>เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา พนักงานและลูกจ้าง</p> <p>หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนา พนักงานและลูกจ้าง ให้เป็นไป ตามที่คณะกรรมการบริหารงาน บุคคลกำหนด</p>	<p><u>หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนา</u> กำหนดไว้เช่นเดียวกับของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี</p>
10. หลักเกณฑ์และวิธีการ จัดสวัสดิการ	<p>สภามหาวิทยาลัยกำหนดไว้ว่า เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน บุคคล มหาวิทยาลัยอาจจัดให้มี ระบบสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูล และเงินตอบแทนในลักษณะต่าง ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสม และในอัตราที่ไม่ต่ำกว่าที่ราชการ กำหนดทั้งนี้ หลักเกณฑ์และวิธีการ เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลและเงินตอบแทน</p>	<p>เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน บุคคลให้มีระบบสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูล และเงิน ตอบแทนในลักษณะต่างๆ แก่ พนักงานหรือลูกจ้างตามความ จำเป็นและเหมาะสม โดยให้ได้ รับเงินเดือน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทน รวมแล้วไม่น้อยกว่าเงิน เดือน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทนที่ ผู้นั้นเคยได้รับจากส่วนราชการ</p>

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของ การบริหารงานบุคคล	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2541
	ดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลกำหนดโดยได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย	และได้รับสวัสดิการและประโยชน์อื่น ๆ ร่วมกันแล้วไม่น้อยกว่าสวัสดิการและประโยชน์อื่น ๆ ที่เคยได้รับจากส่วนราชการ
11. การกำหนดโทษทางวินัย	สภามหาวิทยาลัยกำหนดโทษทางวินัยไว้ 3 สถานคือ 1. ภาคทัณฑ์ 2. งดบำเหน็จความชอบ 3. ปลดออก	สภามหาวิทยาลัยกำหนดโทษทางวินัยไว้ 4 สถานคือ 1. ภาคทัณฑ์ 2. งดบำเหน็จความชอบ 3. ตัดเงินเดือน 4. ปลดออก
12. การออกจากงาน	<u>สาเหตุของการออกจากงาน</u> การออกจากงาน กำหนดไว้ 7 กรณีคือ 1. ตาย 2. ครบเกษียณอายุ 3. ลาออก 4. ยุบเลิกตำแหน่ง/หน่วยงาน 5. สิ้นสุดสัญญา 6. ถูกสั่งให้ออกหรือเลิกจ้าง 7. ถูกสั่งลงโทษปลดออก	<u>สาเหตุของการออกจากงาน</u> การออกจากงาน กำหนดไว้ 7 กรณี เช่นเดียวกับของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
13. การร้องทุกข์	<u>วิธีการร้องทุกข์</u> 1. กรณีถูกสั่งให้ออกจากงานหรือเลิกจ้าง มีสิทธิร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการบริหารงานบุคคล และให้ถือเป็นยุติ	<u>วิธีการร้องทุกข์</u> ให้มีคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ ประกอบด้วย 1. กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธาน

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของ การบริหารงานบุคคล	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2541
	<p>2. กรณีผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติต่อตนไม่ถูกต้องให้ร้องทุกข์กับผู้บังคับบัญชาที่เหนือชั้นขึ้นไป</p>	<p>2. ผู้แทนจากรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก รวม 3 คน เป็นกรรมการ</p> <p>3. ผู้แทนเลือกจากพนักงาน 2 คน เป็นกรรมการ</p> <p>4. ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 3 คน เป็นกรรมการ</p> <p>โดยมีคณะอนุกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ด้านบริหารและคณะอนุกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ด้านวิชาการ ซึ่งกำหนดให้ร้องทุกข์ได้ในกรณี ดังนี้</p> <p>1. ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติต่อตนไม่ถูกต้องถูกสั่งให้ออกจากงานหรือเลิกจ้าง ผลงานไม่ผ่านการประเมินด้านวิชาการ</p> <p>2. ไม่ผ่านการประเมินเพื่อเปลี่ยนสภาพจากข้าราชการ เป็นพนักงาน</p> <p>ผลการพิจารณาของคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ให้ถือเป็นที่สุด</p>
14. การอุทธรณ์	<p><u>วิธีการอุทธรณ์</u></p> <p>การอุทธรณ์ดำเนินการได้ดังนี้</p> <p>1. กรณีภาคทัณฑ์ หรืองดบำเหน็จความชอบ</p>	<p><u>วิธีการอุทธรณ์</u></p> <p>การอุทธรณ์ดำเนินการได้ดังนี้</p> <p>1. กรณีภาคทัณฑ์ งดบำเหน็จความชอบหรือตัดเงินเดือน</p>

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของ การบริหารงานบุคคล	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2541
	<p>ให้อุทธรณ์ต่อผู้บังคับบัญชา</p> <p>2. กรณีปลดออกให้อุทธรณ์ต่อ คณะกรรมการบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยให้ถือเป็นที่สุด</p>	<p>ให้อุทธรณ์ต่อคณะกรรมการ อุทธรณ์และร้องทุกข์ การวินิจฉัย ถือเป็นที่สุด</p> <p>2.กรณีโทษปลดออก ให้คณะกรรมการอุทธรณ์และ ร้องทุกข์ ต้องส่งผลการพิจารณา ให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคล วินิจฉัย โดยให้ถือเป็นที่สุด</p>

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแต่ละแห่งไม่จำเป็นต้องกำหนดรายละเอียดในข้อบังคับให้เหมือนกัน เพราะเป็นการบริหารงานบุคคลโดยอิสระ ไม่อยู่ภายใต้ระเบียบการบริหารงานบุคคลของทางราชการ ข้อดีของการมีระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลเป็นของตนเอง คือ หากพบมีปัญหาอุปสรรคในทางปฏิบัติ สภามหาวิทยาลัยสามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ตลอดเวลา จึงทำให้การบริหารงานบุคคลมีความอิสระและคล่องตัวสูง ซึ่งสอดคล้องกับหลักปรัชญาของการบริหารงานของการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เพื่อนำไปสู่การแข่งขันในเวทีโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

#### แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ ได้พัฒนาเป็นยุทธศาสตร์สำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงานในองค์การ นักทฤษฎีกลุ่มมนุษยสัมพันธ์เสนอแนะว่า ผู้นำควรให้ผู้ร่วมงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานในองค์การให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ นักทฤษฎีเหล่านี้ตั้งสมมติฐานว่า ผู้ร่วมงานยังมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ก็มีความเข้าใจในปัญหาขององค์การและบทบาทของฝ่ายบริหารมากขึ้น การบริหาร



แบบมีส่วนร่วมทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารและผู้ร่วมงานเพิ่มขึ้น แนวคิดของ ฟอลเล็ต (Follett) อาร์ไกริส (Argyris) และไลเคอร์ท (Likert) มีอิทธิพลอย่างยิ่งในการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารและผู้ร่วมงานในการปฏิบัติภารกิจขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย ฟอลเล็ต (Follett, 1971) นักทฤษฎีองค์การคนหนึ่งซึ่งเชื่อมโยงทฤษฎีสัมัยดั้งเดิม และทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์เข้าด้วยกัน เน้นความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงานกับฝ่ายบริหาร โดยสนใจในการช่วยเหลือให้ฝ่ายบริหารใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ อาร์ไกริส (Argyris, 1990) กล่าวถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บริหารในหลายเรื่อง เป็นต้นว่า เป้าหมายของผู้ร่วมงานและเป้าหมายของฝ่ายบริหารจะมีความแตกต่างกัน จึงทำให้ผู้ร่วมงานแยกตัวออกจากองค์การ เพราะผู้ร่วมงานไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจขององค์การและผู้บริหาร ไม่เห็นคุณค่าของผู้ร่วมงานด้วยพฤติกรรมที่เย็นชาและไม่เอาใจใส่ ยังเสนอแนะต่อไปว่าผู้นำสามารถส่งเสริมให้เกิดความสอดคล้องระหว่างผู้ร่วมงานและฝ่ายบริหารได้ ด้วยการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร การได้มีส่วนร่วมจะทำให้ผู้ร่วมงานและฝ่ายบริหารมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผู้ร่วมงานยอมรับเป้าหมายขององค์การเป็นเป้าหมายของตนมากขึ้น ความสำเร็จขององค์การทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่ามีความสำเร็จในการทำงาน และสามารถกำหนดหน้าที่การทำงานเพื่อให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการบริหาร ให้โอกาสรับผิดชอบและการตัดสินใจมากขึ้น ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในหน้าที่การทำงานและองค์การของตน เช่นเดียวกับไลเคอร์ท (Likert, 1987) เสนอให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานอย่างเต็มที่ในกระบวนการบริหาร ปัจจัยสำคัญสำหรับการริเริ่มการมีส่วนร่วม คือ การพัฒนาส่งเสริม การสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงานและฝ่ายบริหาร ไลเคอร์ทเห็นว่าผู้บริหารเป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้ร่วมงานกับภาวะผู้นำในองค์การ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะส่งเสริมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมโดยทำหน้าที่สื่อสารจากผู้ร่วมงานขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาระดับสูงและจากผู้บังคับบัญชาลงมายังผู้ใต้บังคับบัญชา (Kreps, 1986 : 91-93)

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 124) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของบุคคลจะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง และการมีส่วนร่วมจะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อหน่วยงานและภารกิจที่ตนมีส่วนร่วม ซึ่งหมายความว่าถ้าหน่วยงานเห็นความสำคัญของผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานจะเห็นความสำคัญของหน่วยงานและงานที่ได้รับมอบหมายหรือเกี่ยวข้องเช่นเดียวกัน และเป็นวิธีการหนึ่งที่จะให้ผู้ร่วมงานมีความผูกพันกับหน่วยงาน

สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2542 : 39-40) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมก่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบเป็นคณะ (Teamwork) และเป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารงานเป็นแบบล่างขึ้นบน (Bottom-up Management) แทนที่การบริหารในลักษณะเดิมคือ แบบบนลงล่าง (Top-down Management) การบริหารแนวทางใหม่จะเกิดการพัฒนาด้านแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity) และก่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) หรือแนวทางใหม่ ๆ ที่สามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์การได้ วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมนี้ครอบคลุมไปถึงบุคคล

ภายนอกหรือผู้รับบริการสาธารณะด้วย ทั้งนี้จึงจำเป็นต้องมีระบบข้อมูลข่าวสาร (Information System) ที่ดี นอกจากนี้ยังต้องประกอบด้วย กระบวนการสื่อสารภายใน องค์กรที่รวดเร็วและเป็นแบบสองทาง (Two-way Communication) เพื่อเป็นปัจจัยสนับสนุน ให้เกิดการมีส่วนร่วมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ส่งผลให้ การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพ ทุกคนจะมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กร โดยจะมุ่งมั่นร่วมมือ อดทน ทำงานให้ได้ดีเพื่อตนเองและเพื่อหน่วยงาน

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (Classical Theory of Organization) ได้รับความสนใจอย่างจริงจังเพราะผลจากการศึกษาค้นคว้าวิจัย ฮอว์ธอร์น (The Hawthorne Studies) เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร โดย ศาสตราจารย์เอลตัน จอช เมโย (Elton George Mayo) และคณะที่ได้ร่วมศึกษาค้นคว้าที่บริษัท เวสเทิร์น อิเล็กทริก (Western Electric Company) ซึ่งเป็นโรงงานตั้งอยู่ ณ เมืองฮอว์ธอร์น ชิคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกา การศึกษาค้นคว้ากระทำกับผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ระเบียบวิธีการ วิจัยทางสังคมศาสตร์และวิธีการศึกษาต่างกัน 3 ระยะ ระหว่าง ค.ศ.1924-1932 (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. 2541 : 8-9 ; วีรนาถ มานะกิจและพรณี ประเสริฐวงศ์. 2522 : 34) การศึกษานี้เน้นเป็นการเริ่มต้นการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรและเป็น จุดกระตุ้นให้เกิดความสนใจในตัวบุคคลในฐานะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารซึ่งเป็น ผลทำให้ฝ่ายบริหารยอมรับและเห็นคุณค่าของฝ่ายปฏิบัติงานมากขึ้น ทฤษฎีองค์การที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่สำคัญได้แก่ (สมคิด บางโม. 2541 : 32, 34-35)

ทฤษฎีวาย (Y Theory) ของแมคเกรเกอร์ (McGregor) มีพื้นฐานแนวคิดที่ว่าผู้บริหาร ที่มีประสิทธิภาพ จะต้องพยายามสนับสนุนและพัฒนาการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะพัฒนา ได้โดยการเพิ่มโอกาสของผู้ปฏิบัติงานในการเจริญเติบโตก้าวหน้า โดยการเพิ่มความรับผิดชอบ และเพิ่มการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร (Kreps. 1986 : 88-89)

ทฤษฎีวาย มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ดังนี้

1. การใช้ความพยายามทางด้านร่างกายและจิตใจในการทำงานนั้นเป็นเรื่องธรรมชาติ เช่นเดียวกับการละเล่นและการพักผ่อน

2. การควบคุมจากภายนอกและการขู่ว่าจะทำโทษไม่ใช่เป็นวิธีการเดียวที่จะทำให้ เป้าหมายขององค์กรเป็นผลได้ มนุษย์จะใช้การควบคุมตนเองในการปฏิบัติงานเพื่อ วัตถุประสงค์ตามที่ตนได้ผูกพันไว้

3. ความผูกพันกับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ นั้น ขึ้นอยู่กับรางวัลซึ่งจะควบคู่ไปกับความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การปฏิบัติงานและทำสำเร็จได้ด้วยตนเอง การทำงานนั้นเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป เป็นต้น

4. ภายใต้อาณัติที่เหมาะสม มนุษย์จะไม่เรียนรู้แต่เฉพาะการยอมรับว่ามีความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย

5. ความสามารถในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับอย่างกว้างขวางในหมู่มนุษย์

6. ภายใต้อาณัติของชีวิตสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ศักยภาพด้านสติปัญญาของมนุษย์ได้ถูกนำมาใช้แต่เพียงบางส่วนเท่านั้น

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย (Path - Goal Theory) ของเฮาส์และมิทเชล (House and Mitchell) มุ่งเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำ เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับเป้าหมายของงาน เป้าหมายของบุคคลและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะมีประสิทธิภาพเมื่อสามารถยกระดับการยอมรับ ความพอใจและแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ และมีแบบหนึ่งเรียกว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) (Hoy and Miskel. 1991 : 270-271 ; citing House and Mitchell. 1975) ผู้นำลักษณะนี้จะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะไปใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งเหมาะกับทั้งงานที่มีโครงสร้างชัดเจนหรือมีโครงสร้างซับซ้อน (Yukl. 1989 : 100) แนวคิดของวรูม และเยทตัน (Vroom and Yetton. 1974) ได้แบ่งลักษณะของผู้นำภายใต้อาณัติต่าง ๆ เรียกว่าผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Leader - participation) คล้ายกับผู้นำแบบมีส่วนร่วมของเฮาส์และมิทเชล แต่แบบผู้นำของวรูมและเยทตันถูกกำหนดโดยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีมากน้อยแตกต่างกันไป โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ จากการมีส่วนร่วมน้อยที่สุดถึงมากที่สุด (Robbins. 1991 : 473 - 474 ; citing Vroom and Yetton. 1974)

ไลเคอร์ท (Likert) ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยทางสังคมศาสตร์แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน เป็นผู้ตั้งทฤษฎีการจัดรูปองค์การเชิงมนุษย์สัมพันธ์ขึ้น เรียกว่า ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin Function Theory) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในทฤษฎีองค์การว่าเป็นการจัดระบบที่ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมขององค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกว่ามีเสรีภาพในการให้ความคิดเห็นและคำปรึกษา (Gordon and others. 1990 : 629 - 630 ; Likert. 1987) ลักษณะเช่นนี้ผู้บริหารจะทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม มากกว่าจะทำงานกันเป็นรายคน การประชุมกลุ่มมีส่วนช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปรับปรุง การสื่อสาร ส่งเสริมความร่วมมือและช่วยแก้ไขปัญหาคอขวด บกพร่องของผู้บริหารในการประชุมกลุ่มจะเป็นการชี้แนะ การปรึกษาหารือ

ในที่ประชุมและรักษาสภาพให้เป็นไปในลักษณะที่สร้างสรรค์และปรับตัวเพื่อแก้ปัญหา (Yukl. 1989 : 82 ; สมคิด บางโม. 2541 : 33)

ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) ของฟิดเลอร์ (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2542 : 264-265; อ้างอิงจาก Fiedler. 1967) กล่าวถึงผู้นำที่มีการจูงใจในงาน จะทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อสถานการณ์ภาวะการเป็นผู้นำเป็นที่ชื่นชอบหรือเอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำมาก ส่วนผู้นำที่มีการจูงใจในด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล จะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าในสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำปานกลาง ตัวแปรสำคัญที่เป็นตัวกำหนดถึงสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำคือ 1) สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน ถ้าสัมพันธภาพนั้นอบอุ่นและเป็นกันเอง ผู้ปฏิบัติงานยิ่งชอบและไว้วางใจผู้นำ จึงเป็นการง่ายสำหรับผู้นำที่จะได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงาน 2) โครงสร้างของงาน การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน ช่วยทำให้ผู้นำมีความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานให้บรรลุผลได้มากกว่า และ 3) อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ สิทธิและอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของผู้นำที่จะใช้คำสั่ง สามารถให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติตาม ขณะเดียวกันก็สามารถลงโทษผู้ที่ฝ่าฝืนได้ด้วย เกอร์เชทและบลานชาร์ด (Robbins. 1991 : 469 - 471; Citing Gerset and Blanchard. 1982) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ คือ แบบการสั่ง (Telling) แบบการแนะนำ (Selling) แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) และแบบมอบอำนาจ (Delegating) ซึ่งได้อธิบายพฤติกรรมผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) ไว้ว่าเป็นการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น พฤติกรรมแบบนี้จะให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานในการให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ร่วมแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจ

การมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานและพร้อมจะปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการบริหารงาน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือ ร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในกิจกรรมรูปแบบต่าง ๆ

พุตตี (Putti. 1987 : 306-310) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเป็นอิสระเพิ่มมากขึ้น เป็นการให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสำคัญ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ นำไปสู่การเพิ่มผลผลิต ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี สร้างบรรยากาศของความสามัคคีเป็นประชาธิปไตย ทำให้เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ลดปัญหาความขัดแย้ง ลดความไม่พอใจ ส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ไม่เบี่ยงเบน

ลักษณะสำคัญของการบริหารงานที่ยอมรับคุณค่าของความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะใช้อำนาจและการตัดสินใจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความหมายของผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด 10 ประการ (Dubrin. 1984 : 332) ได้แก่

1. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแจ้งสถานการณ์ที่เป็นจริงทั้งดีและไม่ดีในทุกสถานการณ์
3. ระมัดระวังและสนใจเรื่องขวัญและกำลังใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชาและพยายามทำทุกอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจที่ดี

4. สามารถเข้าถึงหรือพบได้ง่าย
5. ปรีกษา อบรม และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
6. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา
7. มีความรอบคอบ และยอมรับความคิดของคนอื่น
8. มีความปรารถนาที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงในการทำงาน
9. มีความปรารถนาที่จะสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา
10. แสดงความประทับใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี

นอกจากการมีส่วนร่วมในการบริหารงานแล้ว การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญของหน่วยงานนั้น บุคลากรทุกระดับในหน่วยงานควรมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจด้วย เพื่อจะได้ร่วมรับผิดชอบในบทบาทและหน้าที่ของตนเองที่จะปฏิบัติ และเพื่อให้เป็นไปตามหลักการบริหารจัดการที่ดีในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดด้วย ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 327) ได้ศึกษาวิจัยการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานต่างๆ ปรากฏผลดังนี้

1. การให้โอกาสมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญด้านขวัญและกำลังใจของอาจารย์
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับความพึงพอใจของอาจารย์
3. ผู้บริหารที่ให้โอกาสอาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะเป็นที่รักใคร่ของอาจารย์ทั่วไป
4. อาจารย์ไม่ได้คาดหวังว่าจะต้องเข้าร่วมในการตัดสินใจทุกครั้ง
5. ผลของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์
6. บทบาทและหน้าที่ของทั้งอาจารย์และผู้บริหารในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงไปตามธรรมชาติของปัญหา
7. องค์ประกอบภายในและภายนอกองค์การ มีผลต่อระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของอาจารย์
8. ผู้บริหารที่หย่อนประสิทธิภาพ มักจะขาดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาและมีการตัดสินใจที่ขาดคุณภาพ
9. เพื่อให้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจำเป็นต้องตอบคำถามดังนี้

- 9.1 ภายใต้สถานการณ์เช่นไรที่อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 9.2 อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในเรื่องอะไรและอย่างไร
- 9.3 การตัดสินใจโดยกลุ่มจะทำได้ด้วยวิธีใด
- 9.4 ผู้บริหารควรมีบทบาทอะไร ที่ทำให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะนำมาใช้ตามวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไป เป็นต้นว่า ปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจ สร้างการตัดสินใจให้ได้รับการยอมรับมากขึ้น สร้างความเข้าใจต่อผู้ปฏิบัติให้ดีขึ้น พัฒนาทักษะการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำให้มีความน่าสนใจ แก้ไขหรือหาข้อยุติปัญหาและสร้างคณะทำงาน (Yukl. 1989 : 83) มหาวิทยาลัยประกอบขึ้นด้วยกลุ่มสาขาวิชา กลุ่มบุคคล และกลุ่มความสนใจตามงานและตามหน้าที่ที่แตกต่างกันอย่างมา การดำเนินการบริหารและการบังคับบัญชาจึงไม่อาจสั่งการหรือมอบหมายกันตามแผนงานบริหารทั่วไป รูปแบบการบริหารที่ดีที่สุดควรเป็นการประสานงาน การมีส่วนร่วม การปรึกษาหารือโดยให้คนแต่ละกลุ่มแต่ละพวกมาร่วมกันพิจารณาปรึกษาหารือว่าควรดำเนินการอย่างไร การติดต่อดำเนินงานจึงควรเป็นเรื่องของการขอความร่วมมือ การช่วยเหลือและการทำงานร่วมกัน (สุรพล นิติไกรพจน์. 2535 : 448)

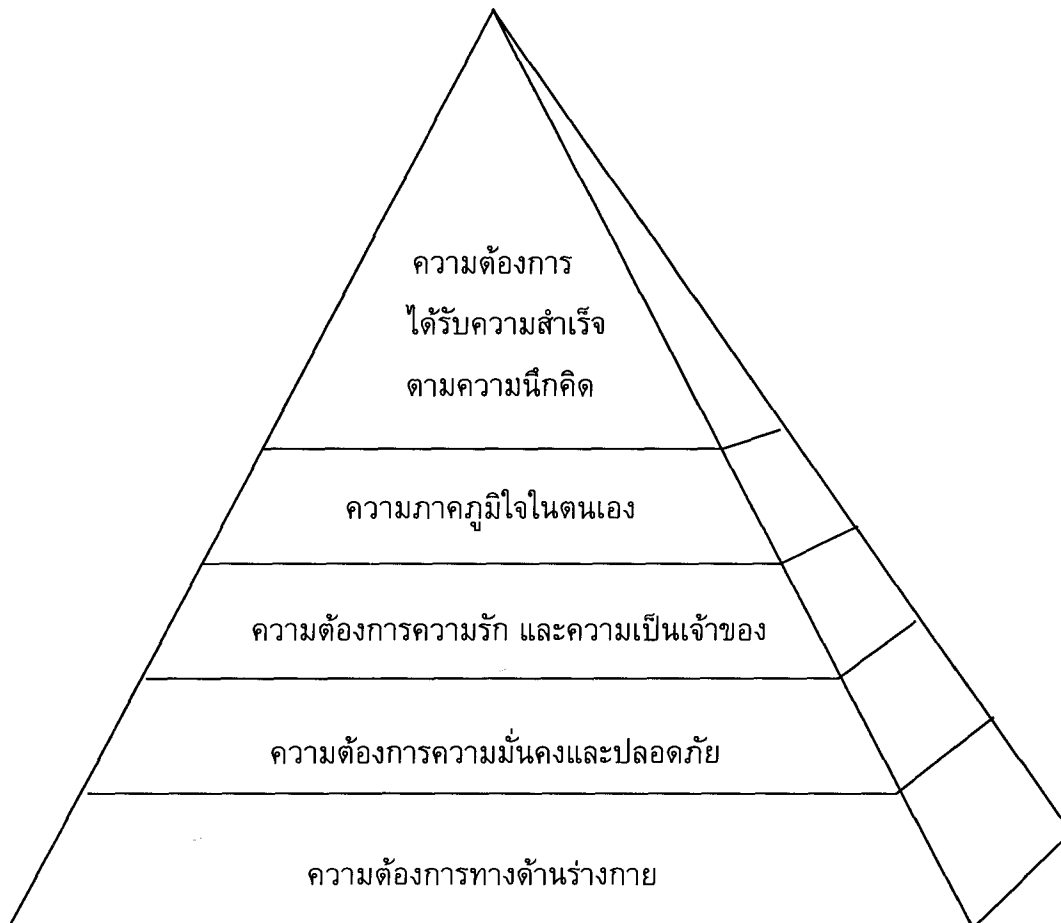
การมีส่วนร่วมในการบริหารจะมีลักษณะกว้างกว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะไม่เพียงแต่จะให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเท่านั้น แต่จะให้เข้าไปเกี่ยวข้อง ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ร่วมรับผิดชอบ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงตลอดจนมีส่วนร่วมในกระบวนการตามขั้นตอนต่าง ๆ ของกิจกรรมการบริหารงานด้วย

### ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่า มีเกียรติภูมิและมีสถานะทางสังคมที่มีความต้องการต่าง ๆ มากมายแตกต่างกัน การบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ เพื่อเป็นพื้นฐานในการจูงใจให้มนุษย์ทำงาน การจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน เป็นสิ่งที่เกี่ยวเนื่องกันอย่างแยกไม่ออก แต่จะแตกต่างกันตรงที่การจูงใจเป็นพฤติกรรมการทำงาน ส่วนความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติต่องาน ดังนั้นการจูงใจเพื่อใ้บุคคลพึงพอใจในการทำงาน จึงหมายรวมทั้งพฤติกรรมการทำงานและความรู้สึกต่องานร่วมกัน

มาสโลว์ (Hjelle & Ziegler. 1981 : 361– 394; citing Maslow. 1970) ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการหรือแรงจูงใจของมนุษย์ มาสโลว์ให้ความเห็นว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลา แต่เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมของบุคคลอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่ยังเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงหรือบุคคลจะมีความต้องการในลำดับต่อไป เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว

เจल्ली และซิกเกอร์ (Hjelle & Ziegler) ได้นำแนวคิดการจัดลำดับความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้นของมาสโลว์มาแสดงให้เห็นชัดเจน ตามภาพประกอบ 3 ดังนี้



ภาพประกอบ 3 ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

ที่มา : Hjelle, L.A. & Ziegler, D.J. (1981). *Personality Theories : Basic*

*Assumption Research and Application*. 2 nd ed. p.368. Auckland :

Mc Graw Hill.

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นแรกของมนุษย์ เป็นสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน และความต้องการทางเพศ

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อความต้องการขั้นแรกได้รับการตอบสนองหรือเกิดความพึงพอใจแล้ว ขั้นต่อไปมนุษย์จะเกิดความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงความก้าวหน้าและความอบอุ่นใจด้วย

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นความต้องการทางสังคม (Social needs) จะเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคลเป็นลำดับต่อมา คือ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิก ได้รับความรักจากผู้อื่น รวมทั้งความต้องการที่จะรักใคร่ผู้อื่นด้วย

4. ความภาคภูมิใจในตนเอง (Esteem Needs) นอกจากมนุษย์จะมีความต้องการมีเพื่อนฝูงหรือเป็นส่วนหนึ่งของสังคมแล้ว มนุษย์ยังมีความต้องการอยากเด่น อยากมีความสำคัญ อยากให้คนอื่นยกย่อง สรรเสริญ ซึ่งหมายถึงทางด้านฐานะ บทบาท และความมั่นคงทางสังคม ความต้องการในขั้นนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรก เป็นความปรารถนา ความต้องการความสำเร็จ ความพอเพียง ความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนความเชื่อมั่นที่จะอยู่ในโลกได้อย่างอิสระและมีเสรีภาพ ส่วนประเภทที่สอง เป็นความปรารถนาเกี่ยวกับเกียรติยศ ชื่อเสียง และศักดิ์ศรี ฐานะต่าง ๆ ทางสังคม การได้รับการยอมรับ ความสนใจ ความสำคัญและความซาบซึ้ง ทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง

5. ความต้องการได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด หรือการบรรลุสัจการแห่งตน (Self – actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูง คือ ความต้องการรู้จักตนเองว่ามีคุณค่า มีความรู้ความสามารถแท้จริงเพียงใด โดยเฉพาะในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่มนุษยชาติ เป็นความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความคิดของตน

ความต้องการตามลำดับขั้นของมนุษย์อาจซ้ำซ้อนกัน ความต้องการในลำดับหนึ่งอาจยังไม่หมดไป ความต้องการอีกลำดับหนึ่งอาจเกิดขึ้นได้อีก และเมื่อความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองจนพึงพอใจแล้ว จะยังคงมีอิทธิพลในตัวมนุษย์มิได้หมดสิ้นไปเลยทีเดียว ความต้องการของมนุษย์ในแต่ละระดับขั้น จึงคาบเกี่ยวกันอยู่เสมอ (Over – Lapping)

สิ่งที่มาสโลว์ได้ชี้ให้เห็นถึงการจูงใจคนที่สำคัญก็คือ การที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมนั้น จำเป็นต้องเข้าใจถึงธรรมชาติแห่งความต้องการของบุคคลอย่างถ่องแท้เสียก่อน ดังนั้นความพึงพอใจในงานของบุคคลจะเกิดขึ้นได้ย่อมขึ้นอยู่กับผลตอบแทนที่ได้รับการตอบสนองความต้องการตามลำดับขั้นของแต่ละบุคคลด้วย



## ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Two-factor Theory of Motivation)

เฮอริชเบิร์ก (ชมชื่น สมประเสริฐ. 2542 : 13; อ้างอิงจาก Herzberg. 1959 : 113 – 115) ได้ศึกษาเพิ่มเติมจาก ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ โดยเน้นถึงความเข้าใจปัจจัยที่อยู่ภายในบุคคลอันเป็นสาเหตุทำให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางเฉพาะตน เฮอริชเบิร์กศึกษาว่า คนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบที่ได้ค้นพบคือ ความต้องการความสุขจากการทำงาน นั่นคือสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน เฮอริชเบิร์กอธิบายว่าปัจจัยที่ส่งผลถึงความพึงพอใจในงานกับปัจจัยที่ส่งผลถึงความไม่พึงพอใจในงานนั้น แยกออกจากกันและไม่เหมือนกัน เป็นปัจจัยที่เกิดจาก 2 กลุ่ม จึงให้ชื่อทฤษฎีของตนว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน โดยมีสมมติฐานว่าความพึงพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดี องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงานมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นตัวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นตัวสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ได้แก่

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) คือ ความสำเร็จที่ได้รับ เมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าตนทำงานสำเร็จ หรือมีความต้องการที่จะทำให้สำเร็จ สิ่งที่ทำเป็นก็คืองานนั้น ควรเป็นงานที่ทำท้าทายความสามารถ แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่ง คือ ระดับของแรงจูงใจในความสำเร็จ และความสามารถที่จะทำงานนั้น

1.2 ความก้าวหน้า (Advancement) แต่ละบุคคลจะได้รับความก้าวหน้าโดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มเติมความรู้

1.3 การยอมรับนับถือ (Recognition) เป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น จากคำพูด หรือการเขียน เป็นต้น การให้การเสริมแรงบ่อย ๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตน จะช่วยให้ตนเกิดความรู้สึกผูกพัน บุคคลต้องการโอกาสที่จะได้มีความรับผิดชอบ ถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้ว การถูกควบคุมจากภายนอกก็จะลดลง

1.5 ลักษณะของงาน (Work Itself) ความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้น ขึ้นอยู่กับ การได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วย

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นตัวที่ป้องกันความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมของการทำงาน เป็นตัวที่มีความสัมพันธ์น้อยมากกับปัจจัยจูงใจ ได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้างเงินเดือน หรือสิ่งอื่น ๆ ที่ได้มาจากการปฏิบัติงาน

2.2 โอกาสก้าวหน้า (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสดำเนินการแต่งตั้ง โยกย้ายตำแหน่งในหน่วยงาน หรือการมีทักษะเพิ่มขึ้นในวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Relationship) หมายถึง การสังสรรค์ของบุคคลกับบุคคลอื่น ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณต่าง ๆ

2.4 สถานภาพ (Status) หมายถึง การประเมินผลของตำแหน่งบุคคลในสายตาคณะอื่น หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลอื่น

2.5 การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง การให้คำแนะนำ สามารถวิเคราะห์ความสามารถของพนักงานได้ ไม่ว่าจะเป็สถานการณที่มีลักษณะอยู่ในขอบเขต หรือเป็นการทำงานอิสระ

2.6 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงาน ตลอดจนความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น

2.7 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกสบายในการทำงาน

2.8 สภาพความเป็นอยู่ (Personal Life) หมายถึง สถานการณของบุคคลที่ทำให้มีความสุขในช่วงเวลาที่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานของตน

2.9 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นนานคงทน

ปัจจัยจูงใจ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในงาน ถ้ามีสิ่งเหล่านี้จะทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค้ำจุนทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงานขึ้น เมื่อใดที่บุคคลได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้เพียงพอแล้ว ความไม่พึงพอใจจะหมดไป แต่มิได้หมายความว่าความพึงพอใจจะเกิดขึ้น เมื่อปัจจัยจูงใจได้รับการตอบสนอง หรืออีกนัยหนึ่งถ้าคนได้รับปัจจัยค้ำจุนเพียงพอ ไม่ได้หมายความว่า คนนั้นจะทำงานเต็มความสามารถของตน คนจะทำงานเต็มหรือไม่เต็มความสามารถอยู่ที่ได้รับการ

ตอบสนองปัจจัยจูงใจเท่านั้น ในบางครั้งจึงมีผู้เรียกทฤษฎีนี้ว่า “ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค้ำจุน” (Motivation-hygiene Theory)

### ทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ได้สร้างแบบจำลองทางทฤษฎีขึ้น โดยการจัดกลุ่มความต้องการสำคัญของบุคคลจากแนวคิดของมาสโลว์ และเฮอริชเบิร์ก เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ความต้องการการดำรงชีวิต (Existence Needs) 2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) 3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2541 : 111)

แนวคิดจากทฤษฎีนี้ แม้จะเป็นการศึกษาจากลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ แต่มีประเด็นสำคัญที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างกันใน 2 ลักษณะ คือ

1. ตามสภาพความเป็นจริง ความต้องการทั้ง 5 ขั้นของมาสโลว์ สามารถจัดกลุ่มรวมกันได้ 3 ขั้น ดังข้อมูลการเปรียบเทียบตามตาราง 3 ระหว่างทฤษฎีของเฮอริชเบิร์กกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎี อี อาร์ จี ของอัลเดอร์เฟอร์ ได้ดังนี้

ตาราง 3 เปรียบเทียบความต้องการตามทฤษฎีของเฮอริชเบิร์ก มาสโลว์ และอัลเดอร์เฟอร์

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก	ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์	ทฤษฎี อี อาร์ จี ของอัลเดอร์เฟอร์
ปัจจัยจูงใจ	ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ความภาคภูมิใจในตนเอง	ความต้องการความเจริญก้าวหน้า
	ความต้องการความรักและ ความเป็นเจ้าของ	ความต้องการความสัมพันธ์
ปัจจัยค้ำจุน	ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการทางร่างกาย	ความต้องการการดำรงชีวิต

ที่มา : Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. p.161. New York : Mc Graw-Hill.

ความต้องการการดำรงชีวิตตามทฤษฎี อี อาร์ จี ของอัลเดอร์เฟอร์ เปรียบเทียบได้กับความต้องการความมั่นคงปลอดภัยและความต้องการทางร่างกาย ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หมายถึง ความต้องการในการดำเนินชีวิต ที่พักอาศัย รวมทั้งความปลอดภัยจากอันตรายทั้งปวง ตรงกับปัจจัยคำจุน ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก

ความต้องการความสัมพันธ์ตามทฤษฎี อี อาร์ จี ของอัลเดอร์เฟอร์ มีลักษณะเหมือนกันกับความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ได้แก่ ความต้องการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตรงกับปัจจัยจูงใจ ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก

ความต้องการความเจริญก้าวหน้า สามารถเปรียบเทียบได้กับความภาคภูมิใจในตนเอง และความต้องการความสำเร็จในชีวิตของมาสโลว์ หมายถึงความต้องการความเจริญ การพัฒนา การแสวงหาโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่ตน ความสามารถที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีอยู่และตรงกับปัจจัยจูงใจ ซึ่งนำไปสู่ทัศนคติทางบวกต่องาน

2. ตามแนวทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ บุคคลมีความต้องการที่สูงขึ้นได้นั้นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นต้นก่อน แต่แนวทฤษฎีนี้มีความยืดหยุ่นมากกว่า คือ บุคคลอาจมีความต้องการหลายๆ อย่างพร้อมกันโดยมีความต้องการในระดับสูงพร้อม ๆ กับความต้องการในระดับต่ำ ในขณะที่บุคคลพึงพอใจจากความต้องการที่ได้รับเพื่อที่จะนำไปสู่ระดับสูงขึ้นอีกระดับหนึ่ง บุคคลจะมีความคับข้องใจในความพยายามที่จะบรรลุให้ถึงระดับนั้น ๆ ลักษณะเช่นนี้เป็นเหตุให้บุคคลละความพยายาม กลับไปแสวงหาสิ่งที่ตอบสนองความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าได้

### **ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Needs Theory)**

ตามทฤษฎีนี้ แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961 : 43 – 168) ได้จำแนก

ความต้องการของบุคคลไว้ 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Achievement Needs) คือ ความต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ตนมุ่งหวัง บุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ เมื่อที่เห็นว่างานนั้นไม่ยากลำบากเกินไปกว่าความสามารถที่บุคคลนั้นจะกระทำได้ และมีแรงจูงใจในการแสวงหาความพึงพอใจจากความสำเร็จในงานนั้น ๆ ด้วย

2. ความต้องการความผูกพัน (Affiliation Needs) คือ ความต้องการที่จะร่วมมือกัน การมีความผูกพันในทางบวกต่อกันของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ความอบอุ่นในมิตรภาพ

ที่มีต่อกันและความรู้สึกต่างๆ ที่มีต่อบุคคลอื่นด้วย เช่น ความชอบพอ ความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือ ตลอดทั้งความปรารถนาที่จะได้รับการยกโทษจากบุคคลอื่นเมื่อกระทำผิด เป็นต้น

3. ความต้องการอำนาจ (Power Needs) คือ ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น รวมถึงการที่บุคคลแสดงออกถึงความรู้สึกต่าง ๆ ต่อการมีอิทธิพลเหนือสถานการณ์เหล่านั้นด้วย เป็นต้นว่า การแสดงความพอใจเมื่อได้รับชัยชนะ หรือการแสดงความโกรธเมื่อผิดหวัง ความต้องการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ การใช้อำนาจบังคับบัญชาการแสวงหาความเชื่อถือ และการใช้อิทธิพลในการลงโทษ เป็นต้น ลักษณะของการบริหารและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ความต้องการอำนาจ คือ การที่ผู้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลต่างๆ ในการควบคุมดูแลปกครองบังคับบัญชาตนเอง

แนวทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นความแตกต่างของระดับความต้องการของผู้บริหาร ซึ่งอยู่ในระดับสูง กับผู้ปฏิบัติงานระดับต้น แกนนอน (โควิน คลังแสง. 2536; อ้างอิงจาก Gannon. 1982 : 335) กล่าวว่า ความต้องการสัมฤทธิ์ผลถือว่ามีความจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับต้นซึ่งมีความต้องการ ความคาดหวัง ต่อการที่จะได้รับสิ่งตอบแทนจากผลงานที่ได้ทำไปแล้ว แต่สำหรับระดับผู้บริหารแล้ว ความต้องการอำนาจบารมี เป็นความต้องการที่สูงกว่าความต้องการความสัมฤทธิ์ผล และความต้องการความผูกพัน

การศึกษากลุ่มทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในบุคคลได้พบสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. เป็นการให้ความสนใจต่อความต้องการต่างๆ ที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจพยายามแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อสนองความต้องการของตน
2. ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ถือว่าความต้องการที่บุคคลมีอยู่เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่จะพยายามและแสดงพฤติกรรมออกมา ความต้องการของบุคคลนั้นมีอยู่ตลอดไม่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองขั้นต่ำซึ่งได้แก่ ความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตแล้วก็จะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้นอีกต่อไป
3. ตามแนวทฤษฎีของ เฮอร์ซเบิร์ก ซึ่งชี้ให้เห็นถึงการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นสิ่งจูงใจให้แสดงพฤติกรรมออกมา ปัจจัยเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับการทำงาน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะของงานที่ทำ และลักษณะสภาพแวดล้อม
4. บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อสิ่งตอบแทนต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างฉับพลันแล้วจะกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ดีกว่าการได้รับสิ่งตอบแทนที่ล่าช้า
5. บุคคลมีระดับความต้องการที่แตกต่างกัน เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล แต่ในภาพรวมนั้น แมคเคลแลนด ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานในระดับต้น มี

ความต้องการความสำเร็จในการทำงานเพื่อผลการปฏิบัติงานนั้นจะไปสู่การได้รับสิ่งตอบแทนบางอย่างได้ ขณะที่ผู้บริหารซึ่งเป็นระดับสูงมีความต้องการอำนาจบารมีมากกว่าความสำเร็จ

6. แนวทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในบุคคล ให้ความสำคัญในการสนองความต้องการทั้งในส่วนบุคคลและองค์การพร้อม ๆ กัน

### องค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ดี

รัฐบาลได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ในข้อ 4 ของระเบียบกล่าวถึงความสำคัญของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมไปถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกปัจจุบัน” การบริหารจัดการที่ดีมีบทบาทต่อหน่วยงานภายในประเทศทั้งภาครัฐและเอกชน ในปี พ.ศ. 2542 ทบวงมหาวิทยาลัยจัดตั้งคณะทำงานส่งเสริมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาด้วยหลักวิธีการปกครองที่ดี (Good Governance) ซึ่งประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการ (รัชนา ศานติยานนท์ และคนอื่น ๆ. 2544 : 6 – 9) ได้แก่

1. หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้อง เป็นธรรม การบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกาและการปฏิบัติตาม กฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิกในระดับองค์การ หมายถึง กฎ กติกาที่ใช้ในการบริหารงานภายใน เช่น การมาทำงานหรือเข้าประชุมให้ตรงต่อเวลา การให้บริการประชาชนอย่างเสมอภาคกัน รวมถึงข้อตกลงในการสับเปลี่ยนหน้าที่ภายในองค์กร เป็นต้น

2. หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริม สนับสนุน ให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส เช่น ภายในองค์กรจะต้องมีความโปร่งใสในการตัดสินใจในการบริหารงาน เงิน บุคลากร มีการสื่อสารที่ดีภายในด้วย เป็นต้น

4. หลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ ในระดับองค์กร ต้องมีการวางระบบการรับฟังความคิดเห็น และการรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่จะให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และภายในองค์กรต้องสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการบริหารภายในด้วย

5. หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ตามสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลดีและเสียจากการกระทำของตน ในระดับองค์กร มีการกำหนดโครงสร้างและระบบการทำงาน มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงสู่ระดับล่าง เพื่อให้ความรับผิดชอบต่อทุกระดับมีความชัดเจน และมีรายงานประจำปี รายงานผลการปฏิบัติงานที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จ

5. หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรณรักษ์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวลาที่โลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน ในระดับองค์กรผู้บริหารต้องทบทวนงานในความรับผิดชอบต่อทั้งหมดเพื่อพิจารณาถ่ายโอนงานให้ภาคธุรกิจเอกชน หรือภาคประชาชนที่ทำได้มีประสิทธิภาพสูงกว่า และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ด้วย

### **แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ของมหาวิทยาลัยบูรพา**

มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับการยกฐานะจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตบางแสน โดยมีประกาศในราชกิจจานุเบกษาใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2533 เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2533 มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 13 หน่วยงาน ดังนี้คือ

- 1) สำนักงานอธิการบดี
- 2) คณะพยาบาลศาสตร์
- 3) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
- 4) คณะวิทยาศาสตร์
- 5) คณะศึกษาศาสตร์
- 6) คณะสาธารณสุขศาสตร์
- 7) คณะวิทยาศาสตร์
- 8) คณะศิลปกรรมศาสตร์
- 9) บัณฑิตวิทยาลัย
- 10) สำนักคอมพิวเตอร์
- 11) สำนักหอสมุด
- 12) สำนักบริการวิชาการ และ
- 13) สถาบันวิทยาศาสตร์ทางทะเล และในปี พ.ศ. 2539 และ

พ.ศ. 2541 คณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นจัดตั้งวิทยาเขตสารสนเทศจันทบุรี และวิทยาเขตสารสนเทศสระแก้ว เป็นหน่วยงานใหม่ของมหาวิทยาลัยบูรพาอีก 2 แห่ง มีหลักสูตรการศึกษาทั้งหมด 32 หลักสูตร จำนวน 98 สาขาวิชา มีพื้นที่ทั้งหมด 638 ไร่ 2 งาน 35 ตารางวา มีบุคลากรทั้งสิ้น 1,150 คน จำแนกเป็นข้าราชการ สาย ก จำนวน 531 คน ข้าราชการ สาย ข และ ค จำนวน 344 คน พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 66 คน และลูกจ้างประจำ จำนวน 209 คน (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2544 : 8, 32) แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีความสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ แผนที่ดีจะเป็นกลไกในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน สอดคล้องกับการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศให้มีประสิทธิภาพสูงสุด สภามหาวิทยาลัยบูรพาในการประชุมครั้งที่ 4/2543 เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2543 ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ และนโยบาย 7 ด้าน มีรายละเอียดดังนี้.

### 1. วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นมหาวิทยาลัยที่โดดเด่นประจำภาคตะวันออก และเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาที่เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ จนเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ มีแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเน้นความเป็นสากล การพัฒนาสังคมและการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดำรงความเป็นผู้นำของภูมิภาค มหาวิทยาลัยบูรพามุ่งเปลี่ยนรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สร้างความร่วมมือในเชิงบริหารและการจัดการวิชาการ เพื่อให้การดำเนินการเป็นประโยชน์สูงสุดต่อสังคมและประเทศชาติ

### 2. นโยบาย

#### 2.1 ด้านการจัดการเรียนการสอน

2.1.1 มหาวิทยาลัยบูรพาจัดการเรียนการสอนและการผลิตบัณฑิต โดยมุ่งให้แต่ละคณะสร้างจุดเด่นของตนเองในสาขาวิชาที่มีความพร้อมและมีศักยภาพสูง เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการและสนับสนุนการพัฒนาประเทศ

2.1.2 ส่งเสริมการจัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาของคณะที่มีความพร้อมเพิ่มสาขาวิชามากขึ้นโดยเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.1.3 สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะให้มีการสื่อสารและการสืบค้นทางวิชาการผ่านอินเทอร์เน็ตได้ตลอดเวลา



- 2.1.4 ให้มีการพัฒนาและบริหารหลักสูตรทุกระดับได้อย่างหลากหลาย  
รูปแบบสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน
- 2.1.5 ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรด้านการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างคณะและ  
ระหว่างวิทยาเขต
- 2.1.6 สนับสนุนการผลิตครูทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีตลอดจน  
การผลิตครูทางภาษาที่มีคุณภาพ โดยเน้นการพัฒนาและการจัดการร่วมกันระหว่างคณะ
- 2.1.7 มุ่งพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนทุกระดับและทุกรูปแบบ  
เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา
- 2.1.8 ผลิตบัณฑิตให้มีสัดส่วนสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่อสาขา  
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เป็น 60 : 40
- 2.1.9 ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่เป็นสากล
- 2.1.10 เร่งรัดการพัฒนาการเรียนการสอนในวิทยาเขตจันทบุรีและสระแก้ว  
ให้เป็นไปตามแผน
- 2.1.11 พัฒนาคุณภาพอาจารย์ทั้งด้านการสอนและวิชาการและความเป็นผู้นำ  
ในวิชาการสาขาเฉพาะ
- 2.1.12 พัฒนาคุณวุฒิอาจารย์ให้ได้สัดส่วน ปริญญาเอก : ปริญญาโท เท่ากับ  
4 : 6 โดยส่งเสริมอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาตรี ให้มีคุณวุฒิส่งขึ้น
- 2.1.13 พัฒนาอาจารย์ให้มีคุณภาพเข้าสู่มาตรฐานสากล
- 2.2 ด้านการวิจัย
- 2.2.1 พัฒนานักวิจัยทุกสาขาวิชา โดยเน้นนักวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์และ  
เทคโนโลยี
- 2.2.2 สนับสนุนและส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในงานวิจัย
- 2.2.3 สนับสนุนการทำวิจัยและพัฒนาในทุกสาขาวิชา เน้นการวิจัยเชิง  
สหสาขาวิชา เพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และสามารถสนองความต้องการของสังคมและชุมชน  
ได้ครอบคลุม
- 2.2.4 สนับสนุนงานวิจัยด้านทรัพยากรทางทะเล การใช้ทรัพยากรธรรมชาติ  
อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาชุมชน การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงาน และการพัฒนา  
เทคโนโลยีสารสนเทศ ให้สอดคล้องกับโครงการแห่งชาติ
- 2.2.5 สนับสนุนให้มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยที่มาจากงานวิทยานิพนธ์หรือ  
ภาคนิพนธ์ในระดับบัณฑิตศึกษา
- 2.2.6 ส่งเสริมการประสานงานระหว่างบัณฑิตศึกษากับการวิจัยและพัฒนา

### 2.3 ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม

2.3.1 สนับสนุนและส่งเสริม การบริการวิชาการแก่สังคม ทั้งในรูปแบบ ประโยชน์สาธารณะและรูปแบบการเสริมสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย โดยเน้นการสร้าง คุณภาพชุมชน การพัฒนาธุรกิจ การจัดการสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมบุคลากรสายวิชาชีพ และสนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการเมืองและนักปกครองท้องถิ่น

2.3.2 สนับสนุนและส่งเสริม การบริการวิชาการแก่สังคมที่เน้นการสร้าง หลักสูตร หรือองค์ความรู้ใหม่หรือวิธีการจัดการใหม่ให้แก่ชุมชนหรือท้องถิ่น และนำความรู้จาก ภายนอกเข้าสู่มหาวิทยาลัย

2.3.3 สนับสนุนการบริการวิชาการที่เน้นด้านการวิจัยและการเป็นที่ปรึกษา ทางวิชาการ

### 2.4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

2.4.1 สนับสนุนและส่งเสริม การเผยแพร่ อนุรักษ์ และฟื้นฟู รวมทั้งการสร้าง จิตสำนึกในหมู่เยาวชน ให้เกิดความรัก ความภาคภูมิใจ และตระหนักในความสำคัญของ ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ

2.4.2 สนับสนุนและส่งเสริม การสร้างงานด้านศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อ ประโยชน์ในการพัฒนาท้องถิ่นและพัฒนาประเทศ

2.4.3 สนับสนุนการผสมผสานแนวความคิดและหลักการทางวิทยาศาสตร์กับ วัฒนธรรมและความเชื่อท้องถิ่น

2.4.4 เสริมสร้างความเข้าใจ ความคิดวิเคราะห์และคัดสรรต่อศิลปะและ วัฒนธรรมนานาชาติให้กับบุคคลทุกระดับ

2.4.5 สนับสนุนให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านศิลปะและวัฒนธรรมโดยตรง ในระดับมหาวิทยาลัย

### 2.5 ด้านการบริหาร

2.5.1 สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยบูรพาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.5.2 สนับสนุนและสร้างระบบบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา ในระบบใหม่ให้เสร็จสิ้นภายในสิ้นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549)

2.5.3 สนับสนุนการบริหารมหาวิทยาลัย โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) และมีประสิทธิภาพ

2.5.4 สนับสนุนและส่งเสริมการระดมทรัพยากรจากภาคเอกชน หน่วยงาน องค์กรอิสระต่าง ๆ

2.5.5 สร้างเครือข่ายร่วมกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่าง ประเทศ

## 2.6 ด้านการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา

- 2.6.1 ส่งเสริมและพัฒนาระบบห้องสมุดของมหาวิทยาลัย เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ที่สมบูรณ์แบบ และส่งเสริมการจัดชุมชนวิชาการทางอิเล็กทรอนิกส์
- 2.6.2 พัฒนาหลักสูตรให้มีคุณภาพมาตรฐานและก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม และความเจริญทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- 2.6.3 สนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมการประกันคุณภาพทางการศึกษา
- 2.6.4 ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการเรียนการสอนมากขึ้น
- 2.6.5 ให้มีการจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพทัดเทียมกันในทุกวิทยาเขต

## 2.7 ด้านกิจกรรมนิสิต

- 2.7.1 พัฒนานิสิตให้มีความสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายและพัฒนาตนเองให้เจริญงอกงามเต็มที่ตามศักยภาพที่ตนมีอยู่ในกรอบของปรัชญา และปณิธานของมหาวิทยาลัยบูรพา
- 2.7.2 บูรณาการกิจกรรมนิสิตและกิจกรรมวิชาการ
- 2.7.3 ส่งเสริมนิสิตให้มีโอกาสทางการศึกษา และการพัฒนาตนเองในกิจกรรมที่หลากหลายทั้งในด้านวิชาการ กีฬา ศิลปวัฒนธรรม บำเพ็ญประโยชน์และพัฒนาสังคม
- 2.7.4 ส่งเสริมสวัสดิการนิสิตทั้งในด้านชีวิตความเป็นอยู่ และทุนการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ

สภามหาวิทยาลัยบูรพาได้ให้ความเห็นชอบการพัฒนามหาวิทยาลัยบูรพาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ภายในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) และมีนโยบายสนับสนุนการบริหารมหาวิทยาลัย โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนการสร้างระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพาแบบใหม่ เพื่อใช้สำหรับการบริหารงานบุคคลเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐปรากฏว่ามีความอิสระในการดำเนินงานอย่างน้อยที่สุด 3 ด้านคือ 1) ความอิสระทางวิชาการ 2) ความอิสระทางการเงิน และ 3) ความอิสระในการบริหารงานบุคคล เนื่องจากทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อการบริหารมหาวิทยาลัยให้ไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้ มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ก็จะต้องสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลที่มีความเป็นอิสระ ครอบคลุมหลักการบริหารงานบุคคล 8 ประการ คือ 1) หลักความรู้ความสามารถ 2) หลักความยุติธรรม 3) หลักความมั่นคง 4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง 5) หลักการพัฒนา 6) หลักการศึกษาวิจัย 7) หลักการเข้ายากออกง่าย และ 8) หลักความคล่องตัว และองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล 7 องค์ประกอบคือ 1) โครงสร้างการบริหารงานบุคคล 2) การกำหนดตำแหน่ง 3) การสรรหาและการคัดเลือก

- 4) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- 5) การพัฒนาบุคลากร
- 6) การประเมินการปฏิบัติงาน และ
- 7) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับ  
การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)  
โดยผู้วิจัยได้จัดลำดับสาระดังนี้คือ การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ขั้นตอน  
ของการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวม  
ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

#### การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 3 กลุ่มคือ

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพาที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารมหาวิทยาลัย  
ไม่น้อยกว่า 2 ปี และดำรงตำแหน่งเป็นอนุกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย  
(อ.ก.ม.) ในหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย คณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก หรือศูนย์  
จำนวน 20 คน เพื่อสำรวจสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา
2. ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านการบริหาร  
มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาหรือเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย เพื่อศึกษาความ  
เหมาะสมของรูปแบบจำลองการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็น  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยการสัมภาษณ์
3. บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ข้าราชการ  
สาย ก ข้าราชการ สาย ข และ ค จำนวนทั้งสิ้น 729 คน เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในทาง  
ปฏิบัติของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัย  
ในกำกับของรัฐ

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 3 กลุ่มคือ

1. กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพา เป็นผู้ให้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับ  
สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง  
เฉพาะผู้บริหารที่เป็นอนุกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา (อ.ก.ม.) ซึ่ง

ดำรงตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน สำนักหรือศูนย์ จำนวน 15 คน ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพา (อ.ก.ม.) จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน
15 คน	
1. เพศ	
ชาย	10
หญิง	5
2. อายุ	
น้อยกว่า 40 ปี	1
41 – 50 ปี	2
51 – 60 ปี	10
มากกว่า 60 ปี	2
3. วุฒิการศึกษา	
ปริญญาตรี	0
ปริญญาโท	6
ปริญญาเอก	9
4. ตำแหน่ง	
อธิการบดี	1
รองอธิการบดี	6
คณบดี	5
ผู้อำนวยการ	3
5. ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร	
น้อยกว่า 3 ปี	2
3 – 4 ปี	3
5 – 6 ปี	2
มากกว่า 6 ปี	8

2. กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการสัมภาษณ์และศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบจำลองการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงเฉพาะผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งไม่น้อยกว่า 4 ปี ในตำแหน่งรองปลัดทบวงมหาวิทยาลัย อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี และกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากภาครัฐและภาคเอกชน จำนวน 19 คน ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน
	19 คน
1. เพศ	
ชาย	18
หญิง	1
2. วุฒิการศึกษา	
ปริญญาโท	6
ปริญญาเอก	13
3. ตำแหน่ง	
รองปลัดทบวงมหาวิทยาลัย	1
กรรมการสภามหาวิทยาลัย	2
อธิการบดีหรือเคยดำรงตำแหน่ง	8
รองอธิการบดีหรือเคยดำรงตำแหน่ง	7
คณบดี	1

3. กลุ่มตัวอย่างบุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ข้าราชการ สาย ก ข้าราชการ สาย ข และ ค ได้มาโดยเลือกแบบเจาะจงเฉพาะบุคลากรที่อยู่ปฏิบัติงานจริงในปีงบประมาณ 2545 (ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2544) ได้จำนวน 729 คน ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 ข้อมูลบุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงาน	จำนวน(คน)
1. สำนักงานอธิการบดี	157
2. บัณฑิตวิทยาลัย	4
3. คณะพยาบาลศาสตร์	56
4. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	78
5. คณะวิทยาศาสตร์	139
6. คณะวิศวกรรมศาสตร์	36
7. คณะศึกษาศาสตร์	108
8. คณะศิลปกรรมศาสตร์	21
9. คณะสาธารณสุขศาสตร์	24
10. สำนักคอมพิวเตอร์	15
11. สำนักบริการวิชาการ	7
12. สำนักหอสมุด	24
13. สถาบันวิทยาศาสตร์ทางทะเล	45
14. วิทยาเขตจันทบุรี	15
รวม	729

### ขั้นตอนของการวิจัย

การสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์เอกสาร ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2 สัมภาษณ์ปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพาจากความคิดเห็นของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งเป็นอนุกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา (อ.ก.ม.) จำนวน 15 คน โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่สนับสนุนสภาพความเหมาะสมและความไม่เหมาะสมของการบริหารงานบุคคล นำผลการวิเคราะห์มาใช้

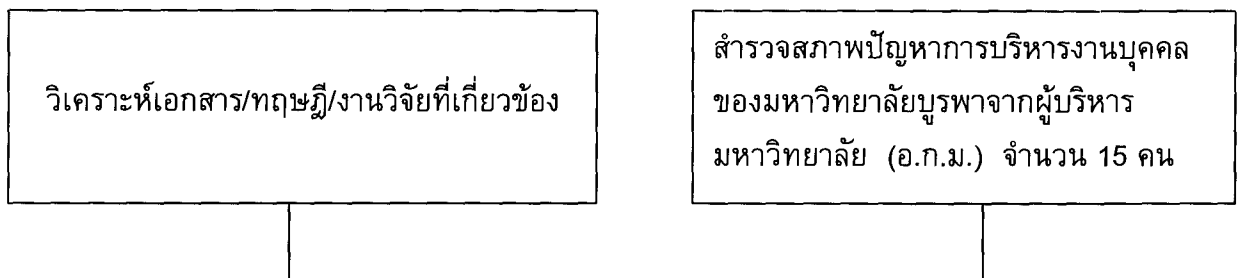


เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบจำลองการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

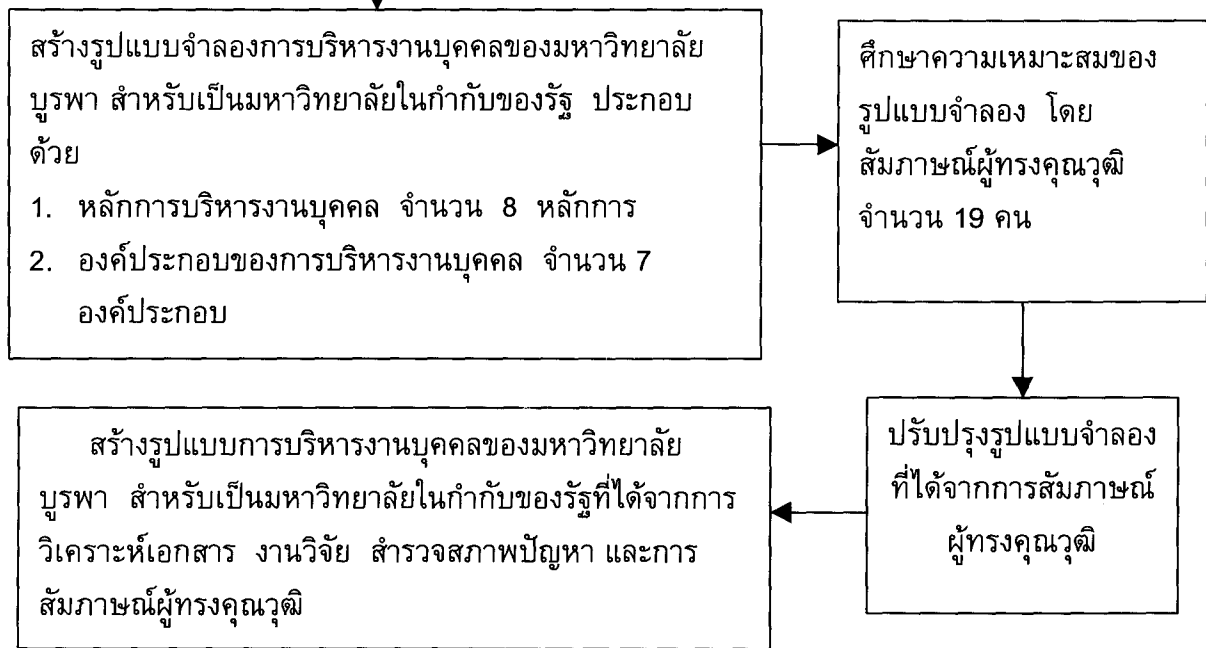
2. ขั้นศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบจำลองการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยนำรูปแบบจำลองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 19 คน สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วสรุปและปรับปรุงรูปแบบจำลองให้สอดคล้องกับความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จนได้รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3. ขั้นศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยนำรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 ไปสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 729 คน โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น (ภาคผนวก จ) นำผลการศึกษามาวิเคราะห์และปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพาให้มีความเป็นไปได้ สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สมบูรณ์ครั้งสุดท้าย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา ต่อไป ขั้นตอนการสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา ได้แสดงไว้ในภาพประกอบ 4

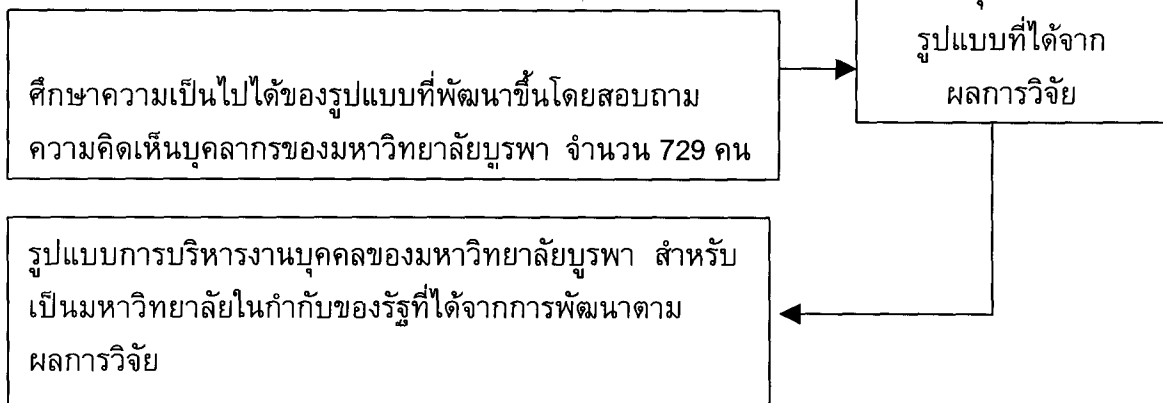
ขั้นตอนที่ 1



ขั้นตอนที่ 2



ขั้นตอนที่ 3



ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยแบบสำรวจ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม รวม 3 ฉบับ ดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบสำรวจสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา แบบสำรวจชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน (ภาคผนวก ค) คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสำรวจ

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 5 ข้อ คือ 1) โครงสร้างการจัดองค์กรของมหาวิทยาลัย 2) หลักการบริหารงานบุคคล 3) องค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล 4) สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน และ 5) สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์และดำเนินการสร้างรูปแบบจำลองของการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา ตามหลักการและองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล สำหรับเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### การสร้างแบบสำรวจ

ศึกษาเอกสารโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยบูรพา หนังสือมอบอำนาจของอธิการบดีให้กับรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก/ศูนย์ และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล นำมาสร้างเป็นแบบสำรวจสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด จำนวน 5 ข้อ

ฉบับที่ 2 แบบสัมภาษณ์เรื่องรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน (ภาคผนวก ง) คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ต่อรูปแบบการบริหารงานบุคคลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น จำนวน 4 ข้อ เพื่อสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและพัฒนาเป็นแบบสอบถามเรื่องรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา

### การสร้างแบบสัมภาษณ์

พิจารณาข้อมูลจากรูปแบบจำลองการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สร้างเป็นแบบสัมภาษณ์มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด จำนวน 4 ข้อ

ฉบับที่ 3 แบบสอบถามเรื่องรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน (ภาคผนวก จ) คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามรูปแบบการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบการบริหารงานบุคคลมาใช้ในมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 76 ข้อ เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สำหรับสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ข้าราชการ สาย ก ข้าราชการ สาย ข และ ค ของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยผู้วิจัยกำหนดค่าน้ำหนักเป็นคะแนนความเป็นไปได้ ดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	มีความเป็นไปได้มากที่สุด
คะแนน 4	หมายถึง	มีความเป็นไปได้มาก
คะแนน 3	หมายถึง	มีความเป็นไปได้ปานกลาง
คะแนน 2	หมายถึง	มีความเป็นไปได้น้อย
คะแนน 1	หมายถึง	มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00	หมายถึง	มีความเป็นไปได้มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49	หมายถึง	มีความเป็นไปได้มาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49	หมายถึง	มีความเป็นไปได้ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49	หมายถึง	มีความเป็นไปได้น้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49	หมายถึง	มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

กำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้คือ ถ้าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00 ถือว่ารูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพามีความเป็นไปได้

การสร้างแบบสอบถาม

ศึกษาศาสตร์สำคัญของรูปแบบจำลองและผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นำมาสร้างแบบสอบถามความเป็นไปได้ของการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 76 ข้อ แล้วนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ได้แก่

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร สิ้นสิริ รองศาสตราจารย์ ดร.โชติ เพชรชื่น และอาจารย์ ดร. จารุวรรณ สกุลกู และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย ข้าราชการ สาย ก ข้าราชการ สาย ข และ ค ของมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 38 คน เพื่อ วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.9894 (ภาคผนวก ข)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสำรวจสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา ที่พัฒนาแล้วไปแจกให้ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอนุกรรมการบริหารงานบุคคล (อ.ก.ม.) จำนวน 15 คน และเก็บคืนด้วยตนเอง ตั้งแต่วันที่ 22 พฤษภาคม 2544 ถึงวันที่ 12 มิถุนายน 2544
2. ผู้วิจัยไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 19 คน ด้วยตนเอง โดยการ นัดหมายไปล่วงหน้าพร้อมส่งแบบสอบถามสัมภาษณ์และรูปแบบจำลองการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทางไปรษณีย์ ได้ส่งแบบสัมภาษณ์ตั้งแต่วันที่ 11 กรกฎาคม 2544 และเริ่มสัมภาษณ์ตั้งแต่วันที่ 27 กรกฎาคม 2544 ถึงวันที่ 30 สิงหาคม 2544
3. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามเรื่องรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ไปตามหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง ให้ผู้บริหาร มหาวิทยาลัย ข้าราชการ สาย ก ข้าราชการ สาย ข และ ค ของมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 729 ฉบับ ตั้งแต่วันที่ 26 ตุลาคม 2544 ถึงวันที่ 3 ธันวาคม 2544 ได้รับแบบสอบถามฉบับ สมบูรณ์คืนมาเพื่อใช้ในการวิจัยจำนวน 396 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 54.32 ดังแสดงใน ตาราง 7

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ จำแนกตามหน่วยงาน  
ของมหาวิทยาลัยบูรพา

หน่วยงาน	แบบสอบถาม ที่ส่งไป	แบบสอบถาม ที่ได้รับคืน	ร้อยละของ แบบสอบถาม ที่ได้รับคืน
1. สำนักงานอธิการบดี	157	103	26.01
2. บัณฑิตวิทยาลัย	4	3	0.76
3. คณะพยาบาลศาสตร์	56	24	6.06
4. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	78	36	9.09
5. คณะวิทยาศาสตร์	139	45	11.36
6. คณะวิศวกรรมศาสตร์	36	24	6.06
7. คณะศึกษาศาสตร์	108	52	11.13
8. คณะศิลปกรรมศาสตร์	21	12	3.03
9. คณะสาธารณสุขศาสตร์	24	16	4.04
10. สำนักคอมพิวเตอร์	15	13	3.28
11. สำนักบริการวิชาการ	7	7	1.77
12. สำนักหอสมุด	24	19	4.80
13. สถาบันวิทยาศาสตร์ทางทะเล	45	34	8.59
14. วิทยาเขตจันทบุรี	15	8	2.02
รวม	729	396	54.32

#### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด 396 ฉบับ ไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/pc+

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ค่าร้อยละ (Percentage) กับข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง และแบบสอบถามที่ได้รับคืน

2. วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (Ferguson. 1981:49, 67) ในการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

3. วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ในการศึกษาคุณภาพแบบสอบถามเรื่อง รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนา รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐครั้งนี้ ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนา โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 2 การศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบจำลองการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 3 การศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

#### ตอนที่ 1 การศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.1 การศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดำเนินการโดยการวิเคราะห์เอกสาร ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบจำลองการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 สารระสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง

ประเด็น	สารระสำคัญ
1. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	1.1 มหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย 1.2 มีการตัดสินใจสิ้นสุดที่ระดับสภามหาวิทยาลัยมากที่สุด



## ตาราง 8 (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
	<p>1.3 แยกการตัดสินใจและวินิจฉัยด้านการบริหารและวิชาการ ระดับสูงออกจากกัน</p> <p>1.4 เน้นการบริหารในรูปคณะบุคคลในแต่ละระดับ</p> <p>1.5 ใช้ระบบรวมบริการแต่แยกภารกิจ</p> <p>1.6 มีระบบการเงินที่คล่องตัว ตรวจสอบได้ภายหลัง (Post – audit) จากการเงินรูปเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant)</p> <p>1.7 มีอำนาจปกครอง ดูแลบำรุงรักษา ใช้จ่ายจัดหาประโยชน์ จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยได้</p> <p>1.8 รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง</p> <p>1.9 รัฐบาลพึงจัดสรรงบประมาณให้เท่าที่จำเป็น</p>
<p>2. การบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ</p>	<p>2.1 มีการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากความเป็นข้าราชการไป เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย</p> <p>2.2 มีระบบการบริหารงานบุคคลใหม่ ซึ่งเป็นระบบที่ สภามหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นเองเป็นการเฉพาะสำหรับ มหาวิทยาลัยที่พ้นจากระบบของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.)</p> <p>2.3 มีการกำหนดภาระงานที่ชัดเจน เหมาะสมและเป็นธรรม มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน มีโครงสร้าง ความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน กำหนดล่วงหน้า เป็นที่ทราบทั่วกันสำหรับทุกสายงาน และมีการพัฒนา บุคลากรอย่างต่อเนื่อง</p>

## ตาราง 8 (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
	<p>2.4 มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่แตกต่างไปจากระบบราชการ โดยจะมีการใช้ระบบที่เป็นของมหาวิทยาลัยเอง ซึ่งจะเป็นไปตามบัญชีอัตราเงินเดือนที่จัดทำขึ้นใหม่ เพื่อจูงใจคนดีคนเก่งที่มีความสามารถเข้ามาให้ได้มากที่สุด</p> <p>2.5 เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย</p> <p>2.6 มีระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นอิสระ ตรงตามวัตถุประสงค์ มีเกณฑ์และตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นที่รับรู้ล่วงหน้าโดยทั่วกัน</p> <p>2.7 มีระบบการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ที่เป็นธรรม</p>
<p>3. หลักการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ</p>	<p>3.1 หลักความรู้ความสามารถ</p> <p>3.2 หลักความเสมอภาค</p> <p>3.3 หลักความมั่นคง</p> <p>3.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง</p> <p>3.5 หลักการพัฒนา</p> <p>3.6 หลักการศึกษาวิจัย</p> <p>3.7 หลักการเข้ายาก ออกง่าย</p> <p>3.8 หลักความคล่องตัว</p>
<p>4. องค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ</p>	<p>4.1 โครงสร้างการบริหารงานบุคคล</p> <p>4.2 การกำหนดตำแหน่ง</p> <p>4.3 การสรรหาและการคัดเลือก</p>

ตาราง 8 (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
	4.4 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
	4.5 การพัฒนาบุคลากร
	4.6 การประเมินการปฏิบัติงาน
	4.7 การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์

1.2 การสำรวจสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา จากผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ดำรงตำแหน่งเป็นอนุกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน โดยใช้แบบสำรวจ ดังแสดงในตาราง 9

ตาราง 9 ค่าความถี่ของความคิดเห็นของ อ.ก.ม. ต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา

N = 15

ข้อความ	ความเห็นของ อ.ก.ม.
	ความถี่
1. ด้านโครงสร้างการจัดองค์กรของมหาวิทยาลัย	
1.1 องค์กรประกอบของมหาวิทยาลัยบูรพา	
1.1.1 อ.ก.ม. เห็นว่ามีความเหมาะสม เพราะมีตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ และตัวแทนของบุคลากรสายต่าง ๆ เป็นอนุกรรมการอยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสมเป็นไปตามระเบียบที่ ก.ม. กำหนด	13
1.1.2 อ.ก.ม. ที่เห็นว่ายังไม่เหมาะสม เพราะไม่มีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นอนุกรรมการ ไม่ควรมีประธานสภาอาจารย์ และหรือประธานชมรมข้าราชการเป็นอนุกรรมการ และ อ.ก.ม. ที่มาจากรองอธิการบดีทุกคน	2

ตาราง 9 (ต่อ)

N = 15	
ข้อความ	ความเห็นของ อ.ก.ม. ความถี่
<p>1.2 การจัดโครงสร้างหน่วยงานของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยการแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานอธิการบดี คณะ สถาบัน สำนักและศูนย์</p> <p>1.2.1 อ.ก.ม. เห็นว่า มีความเหมาะสม เพราะแต่ละ ส่วนงานมีขนาดไม่ใหญ่โตมากเกินไป มีความคล่องตัวในการ ปฏิบัติงานสูง หน่วยงานมีภารกิจที่ชัดเจน ทำให้เกิดความ ก้าวหน้าด้านวิชาการในแต่ละสาขาได้ และโครงสร้างใน ปัจจุบันมีการกระจายอำนาจในการบริหาร โดยมอบหมาย ให้หัวหน้าหน่วยงานปฏิบัติราชการแทนอธิการบดีได้</p>	11
<p>1.2.2 อ.ก.ม. มีความเห็นว่า ยังไม่เหมาะสม เพราะมี บางหน่วยงานปฏิบัติงานมีความซ้ำซ้อนกัน ทำให้สิ้นเปลือง บุคลากรและวัสดุ ไม่เกิดความคล่องตัวและขาดเอกภาพใน การบริหารงาน โครงสร้างการบริหารงานของวิทยาเขต และของโรงเรียนสาธิตยังไม่ชัดเจน</p>	4
<p>1.3 บทบาทของคณะกรรมการประจำคณะ สถาบัน สำนัก และศูนย์ต่อการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานควรมีดังนี้</p> <p>1.3.1 มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายตัดสินใจในการ ปรับปรุง แก้ไขปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล</p>	5
<p>1.3.2 มีบทบาทคล้าย อ.ก.ม. ในการบริหารงานบุคคล</p>	1
<p>1.3.3 มีบทบาทตาม พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัย เน้นด้าน การประกันคุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพการสอนและการ ประเมินผลงาน</p>	1
<p>1.3.4 อ.ก.ม.ควรมอบอำนาจบางเรื่องให้คณะกรรมการ ประจำหน่วยงานดำเนินการแทน ได้แก่ การกำหนดตำแหน่ง ทางวิชาการ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ผู้ชำนาญการระดับ 7</p>	1

ตาราง 9 (ต่อ)

N = 15	
ข้อความ	ความเห็นของ อ.ก.ม.
	ความถี่
1.3.5 การให้คำแนะนำให้ความเห็นชอบในเรื่องเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ของบุคลากร เช่น การให้ทุนอุดหนุนการศึกษา ทุนวิจัย เป็นต้น	1
1.3.6 ให้ความเห็นชอบเรื่องต่าง ๆ จากหน่วยงานก่อนเสนอเข้าที่ประชุม อ.ก.ม.	1
1.3.7 กำหนดนโยบายการบริหารได้เองในระดับคณะสถาบัน สำนัก และศูนย์ ให้สอดคล้องกับระบบของมหาวิทยาลัย	4
1.3.8 จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน	1
2. ด้านหลักการบริหารงานบุคคล	
2.1 อ.ก.ม.ใช้หลักการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยบูรพา ดังนี้คือ	
2.1.1 หลักความเสมอภาค	7
2.1.2 หลักความคล่องตัว	7
2.1.3 หลักการพัฒนา	4
2.1.4 หลักความรู้ความสามารถ	4
2.1.5 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม	3
2.1.6 หลักความสามัคคี	1
2.1.7 หลักคุณภาพ	2
2.2 การเตรียมความพร้อมสำหรับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีดังนี้คือ	
2.2.1 วิเคราะห์ภาระงานของบุคลากรทุกคน	2
2.2.2 กำหนดให้บุคลากรทุกคนมีภาระงานที่ชัดเจน (Job Description)	1
2.2.3 เน้นให้ทุกคนแสดงความสามารถในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นคณะ	2

ตาราง 9 (ต่อ)

N = 15

ข้อความ	ความเห็นของ อ.ก.ม.
	ความถี่
2.2.4 เตรียมระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใสตรวจสอบได้	5
2.2.5 ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองโดยการศึกษาต่อ ฝึกอบรมให้ทันกับวิทยาการและเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่	3
2.2.6 การปรับโครงสร้างองค์กรและการบริหารงานในระดับมหาวิทยาลัย โดยเน้นการรวมบริการและประสานภารกิจ	3
2.2.7 การพัฒนาระบบเงินเดือน สวัสดิการผลประโยชน์ต่างๆ ให้เหมาะสม	2
2.2.8 เตรียมความพร้อมระบบประกันคุณภาพตาม พ.ร.บ. การศึกษา พ.ศ. 2542	2
2.2.9 การพัฒนาระบบงานใหม่	1
2.2.10 ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรในเรื่องระบบงานใหม่ ระบบการประเมิน และมีการศึกษาดูงานมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบ	3
3. สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกรายด้านดังนี้	
3.1 ด้านการจัดโครงสร้างการบริหารงานบุคคล ได้แก่	
3.1.1 มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างไม่คล่องตัว	1
3.1.2 โครงสร้างการบริหารงานบุคคลไม่มีลักษณะเป็นองค์กรแบบแนวราบ (Flat Organization)	3
3.1.3 หัวหน้างานบุคคลไม่ได้ทำหน้าที่เหมือนผู้จัดการหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development, HRD) ของบริษัท	1

## ตาราง 9 (ต่อ)

N = 15

ข้อความ	ความเห็นของ อ.ก.ม.
	ความถี่
3.1.4 ในระดับคณะนั้นหัวหน้าสำนักงานทำงานซ้ำซ้อน กับรองคณบดีฝ่ายบริหาร	1
3.1.5 มีโครงสร้างของภาควิชามากเกินไป	1
3.1.6 บุคลากรยึดติดกับสังกัด ทำให้ขาดแนวคิดในการ พัฒนาเชิงสร้างสรรค์แบบร่วมมือระหว่างภาควิชา	1
3.1.7 มีความแตกต่างด้านความก้าวหน้าระหว่าง สาย ก และ สาย ข ค	1
3.1.8 บุคลากรยังยึดติดกับระบบเดิม	1
3.1.9 ไม่มีปัญหา	5
3.2 ด้านการกำหนดตำแหน่ง ได้แก่	
3.2.1 การขอกำหนดตำแหน่งเป็นไปได้ยาก มีบางงาน เกิดขึ้นและบางงานที่ขยายตัว แต่ไม่สามารถขอกำหนด ตำแหน่งได้ จึงต้องใช้อัตราจ้าง ซึ่งเกิดความไม่ต่อเนื่อง ในการทำงาน เพราะมีการลาออกไปทำงานอื่นที่ดีและมั่นคง กว่า เนื่องจากขาดแรงจูงใจในเรื่องความก้าวหน้า	2
3.2.2 มีปัญหาในการขอกำหนดตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตาม ความต้องการของหน่วยงาน	2
3.2.3 มีการรวมศูนย์มากเกินไป	1
3.2.4 มีงบประมาณจำกัด ข้าราชการ สาย ก ส่วนใหญ่ ได้จากนักเรียนทุนเท่านั้น สำหรับข้าราชการ สาย ข และ ค ได้รับการจัดสรรอัตรากำลังน้อยมาก ต้องใช้เงินรายได้จ้าง	1
3.2.5 ไม่มีบุคลากรในตำแหน่งงานวิจัย งานประกัน คุณภาพ และงานพัฒนาบุคลากร	1
3.2.6 บุคลากรที่มีอยู่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับ ตำแหน่ง	2
3.2.7 ไม่มีปัญหา	8

## ตาราง 9 (ต่อ)

N = 15

ข้อความ	ความเห็นของ อ.ก.ม.
	ความถี่
3.3 ด้านการสรรหา และการคัดเลือก ได้แก่	
3.3.1 มหาวิทยาลัยจะต้องจัดระบบการคัดเลือกบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม นอกจากนี้บางตำแหน่งไม่สามารถหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้ เช่น หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น และบางตำแหน่งได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสม ยากจะเปลี่ยนแปลงแก้ไข	3
3.3.2 ขาดแคลนผู้บริหารระดับกลางที่มีคุณภาพ	1
3.3.3 การสรรหาอาจารย์ในบางสาขาวิชามีปัญหามาก เพราะไม่สามารถสรรหากันดี และคนเก่งได้	2
3.3.4 วิธีการสรรหา คัดเลือกไม่มีปัญหา แต่ผลการสรรหา คัดเลือกทำให้เกิดการแบ่งฝ่ายระหว่างผู้ที่ได้รับการคัดเลือกกับผู้ที่ไม่ได้รับการคัดเลือก	1
3.3.5 วิธีการสรรหายังไม่สามารถบ่งชี้คุณลักษณะ และสมรรถนะของอาจารย์	1
3.3.6 วิธีการสรรหา และคัดเลือกไม่โปร่งใส	1
3.3.7 อัตราจ้างชั่วคราวไม่มีความก้าวหน้า จึงไม่จูงใจให้ได้ผู้ที่มีความสามารถ	1
3.3.8 ไม่มีปัญหา	5
3.4 ด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการ ได้แก่	
3.4.1 ค่าตอบแทนไม่สอดคล้องสมดุกับงาน ไม่สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร	3
3.4.2 สวัสดิการด้านที่พักยังไม่เพียงพอ ควรจัดให้บุคลากรใหม่ที่เงินเดือนน้อยก่อน ส่วนผู้ที่มีเงินเดือนสูงสามารถหาที่พักได้เอง โดยจัดสวัสดิการในลักษณะการผ่อนชำระ และอื่น ๆ เป็นต้น	3
3.4.3 ยังไม่มีระบบที่ชัดเจนสำหรับบุคลากรที่เป็นพนักงาน	2



## ตาราง 9 (ต่อ)

N = 15

ข้อความ	ความเห็นของ อ.ก.ม.
	ความถี่
3.4.4 บุคลากรที่เป็นลูกจ้างได้รับค่าตอบแทนต่ำกว่าวุฒิ สวัสดิการมีน้อย	1
3.4.5 งบประมาณน้อย ค่าตอบแทนบางประเภทไม่ เพียงพอ หรือไม่เหมาะสม เช่น ค่าสอนเกินเกณฑ์ที่ กระทรวงการคลังกำหนด ค่าตอบแทนการดำรงตำแหน่ง ผู้บริหาร กรณีที่มีตำแหน่งทางวิชาการด้วยให้เบิกได้ทางเดียว	3
3.4.6 ไม่มีปัญหา	3
3.5 ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่	
3.5.1 ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจใน ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง	1
3.5.2 ทุนการศึกษาต่อของรัฐลดน้อยลงไปจากเดิมมาก คณะและมหาวิทยาลัยควรจัดสรรเงินอุดหนุน เช่น Sandwich program และคณะเองก็จัดสรรเงินทุนด้วย ส่วนหนึ่ง เป็นต้น	1
3.5.3 ควรมีการกำหนดเกณฑ์ และสิทธิในการศึกษาต่อ ของบุคลากรให้ชัดเจน ไม่ใช่ให้เรียนหมดตามที่สามารถได้ ซึ่ง บางหน่วยงานอาจประสบปัญหา เพราะขาดบุคลากรระดับล่าง เนื่องจากพัฒนาความรู้ขึ้นสู่ระดับสูงหมด	1
3.5.4 ขาดทุนสนับสนุน และงบประมาณมีน้อยในการใช้ พัฒนาบุคลากร	1
3.5.5 บุคลากรยังพัฒนาได้ไม่มาก จำเป็นต้องพัฒนา ความสามารถในวิชาชีพเพิ่มเติม	2
3.5.6 บุคลากรบางส่วนยากต่อการพัฒนา เนื่องจากขาด ความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีศักยภาพจำกัด ไม่ สามารถพัฒนาได้	1
3.5.7 มหาวิทยาลัยไม่มีแผนงาน ทิศทางที่ชัดเจนในการ พัฒนาบุคลากร คือไม่มีเป้าหมายว่าจะพัฒนาถึงระดับใด	

## ตาราง 9 (ต่อ)

N = 15

ข้อความ	ความเห็นของ อ.ก.ม.
	ความถี่
เมื่อใด ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงมีลักษณะเป็นไปตาม โอกาสอำนวย จึงไม่เกิดผลกระทบต่อบุคคล และองค์กร	2
3.5.8 ไม่มีปัญหา	6
3.6 ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน ได้แก่	
3.6.1 มหาวิทยาลัยจะต้องจัดระบบการประเมินให้มี ประสิทธิภาพ เทียบตรง โปร่งใส มากกว่าเดิม	
แบบประเมินยังสับสน และไม่มีการใช้ประเมินได้จริง ๆ	4
3.6.2 บุคลากรยังไม่เคยชินกับระบบการประเมินทุกปี และยังกลัวการประเมินว่าจะไม่เป็นธรรม ไม่เชื่อมั่นในระบบ ประเมิน	4
3.6.3 การประเมินยังไม่สามารถทำได้อย่างยุติธรรม เนื่องจากใช้ข้อมูลจากหน่วยงาน ภาควิชา ซึ่งภาระงานของ แต่ละภาควิชาไม่เท่ากัน ไม่เหมือนกัน ผู้ที่ทำงานหนักและ ทำได้ดีอาจได้รับผลตอบแทนเท่า ๆ กับผู้ทำงานเบาหรือ หลบเลี่ยงงาน	1
3.6.4 การประเมินยังไม่ปฏิบัติอย่างจริงจังเต็มที่ มีการ อะลุ่มอล่วย และใช้หลักเมตตาธรรม	3
3.6.5 การนำผลของการประเมินไปใช้ปรับปรุงตนเอง อาจเป็นที่ไม่ยอมรับของผู้ถูกประเมิน	1
3.6.6 การประเมินเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือน สาย ข และ ค ที่สังกัดภาควิชา ซึ่งจัดกลุ่มรวมกับข้าราชการ พลเรือน สาย ก หากคิดเฉพาะภาระงานก็มีความแตกต่างกัน ดังนั้นการจัดลำดับจึงไม่ถูกต้อง	1
3.6.7 ไม่มีปัญหา	3
3.7 ด้านการอุทธรณ์และร้องทุกข์	
3.7.1 ควรมีคณะกรรมการประนีประนอมก่อนนำเรื่อง เข้ากรรมการอุทธรณ์ เพราะบางเรื่องสามารถทำความเข้าใจ กันได้ก่อนจะร้องทุกข์	2

## ตาราง 9 (ต่อ)

N = 15

ข้อความ	ความเห็นของ อ.ก.ม.
	ความถี่
3.7.2 เป็นระบบที่เน้นการคุ้มครองผู้ได้บังคับบัญชา โดยคิดว่าผู้บังคับบัญชากลับแก้งผู้ได้บังคับบัญชา	1
3.7.3 ไม่มีปัญหา	12
4. สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลโดยภาพรวมของ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้แก่	
4.1 การบริหารงานบุคคลในภาพรวม ยังขาดการวางแผน และกำหนดทิศทางที่ชัดเจน บุคลากร/องค์ประกอบต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่กำกับดูแล ก็ปฏิบัติตามขั้นตอนของราชการ ใน การพัฒนางานบริหารงานบุคคล ควรต้องปรับองค์การบริหาร งานบุคคลให้มีขอบข่ายกว้างขวางขึ้น โดยรวมการพัฒนา บุคลากรเข้าไปด้วย ทำหน้าที่เสมือนหนึ่งหน่วยพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ผู้ที่ดูแลต้องมีวิสัยทัศน์ และกำหนดภารกิจ/ ทิศทางที่ชัดเจน	2
4.2 บางหน่วยงานมีงานล้นมือ และบางหน่วยงานคนล้นงาน ควรมีการเคลื่อนย้ายคน จากงานหนึ่งไปงานหนึ่ง หรือลด ขนาดงานลง บางงานควรจะมีฐานะเป็นกอง เนื่องจาก ภาระงานมาก เช่น งานคลังและพัสดุ งานการเจ้าหน้าที่ เป็นต้น	3
4.3 ยังไม่สามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงานได้	1
4.4 อ.ก.ม. บางคนไม่เข้าใจการบริหารงานบุคคล เช่น ไม่เข้าใจกฎเกณฑ์ ระเบียบ กฎหมาย และไม่สนใจที่จะ เรียนรู้อีกด้วย เป็นต้น นอกจากนี้ อ.ก.ม. จากการเลือกตั้ง จะเข้ามาปกป้องพรรคพวกตนเอง หรือทำตามที่สัญญาไว้ตอน หาเสียงจึงก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องของหลักการ จึงควรให้ ความรู้กับอ.ก.ม. หรือลดจำนวน อ.ก.ม. จากผู้บริหาร โดยให้ เลือกไว้เฉพาะที่มีความเข้าใจระเบียบ กฎหมายฯ เท่านั้น	1

## ตาราง 9 (ต่อ)

N = 15

ข้อความ	ความเห็นของ อ.ก.ม.
	ความถี่
4.5 หัวหน้างานต้องเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นผู้ที่เสียสละ	1
4.6 บุคลากรบางกลุ่มยังขาดความเข้าใจ โดยคิดว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยมีอิสระในการคิด การทำ อิสระเรื่องเวลา และอื่น ๆ	1
4.7 บุคลากรไม่มีคุณภาพ ขาดทัศนคติที่ดีในการทำงาน ไม่มีอุดมคติในการทำงาน มีความรู้ความสามารถต่ำกว่าเกณฑ์ แต่ยังคงอยู่ในระบบได้	2
4.8 ความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร บางส่วนไม่ให้ความร่วมมือกับการบริหารงาน	1
4.9 ผู้บริหารขาดความเด็ดขาดในการบริหารจัดการ ขาดความเสมอภาคในการจัดสรรสวัสดิการต่าง ๆ เช่น การจัดสรรที่พัก เป็นต้น	1
4.10 ระบบที่มีอยู่ไม่มีประสิทธิภาพในการจัดผู้ด้อยความสามารถ หรือผู้ที่ทำงานแบบ “เข้าขาม เย็นขาม” ในขณะที่เดียวกันก็มีแรงจูงใจให้กับผู้ที่ทำงานได้ดีหรือขยันไม่มากนัก	1
4.11 การไม่นำผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานมาคิดรวมกับหน่วยภาระงานของผลงาน ผู้ที่มีผลคะแนนในส่วนของการประเมินประสิทธิภาพดีกว่ามาก อาจมีระดับคะแนนของหน่วยภาระงานของผลงานในลำดับรองก็ได้ เกณฑ์ที่ อ.ก.ม. ประกาศใช้ไม่ตรงกับเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด คือพิจารณาจากผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน	1
4.12 ระบบการให้รางวัลควรให้เป็นโบนัสเป็นรายปี ไม่ผูกพันยาวนานเหมือนการเพิ่มขึ้นเงินเดือน	1
4.13 การขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ในระดับการปฏิบัติงาน และระดับนโยบาย	1

## ตาราง 9 (ต่อ)

N = 15

ข้อความ	ความเห็นของ อ.ก.ม.
	ความถี่
4.14 การขาดระบบการตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งข้าราชการ และลูกจ้าง	1
4.15 มหาวิทยาลัยไม่มีกฎหมายประกอบในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน	1
4.16 มหาวิทยาลัยยังไม่มีระบบการทำสัญญาจ้างชั่วคราวที่ทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในความเป็นธรรมและโปร่งใส	1
4.17 การจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ เช่น การจัดที่อยู่อาศัย โครงการกู้ยืมฯ ยังไม่เพียงพอ เป็นต้น	1

## ตอนที่ 2 การศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบจำลองการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบจำลองของการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการส่งรูปแบบจำลองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 80 ข้อ พร้อมข้อคำถามเพื่อการสัมภาษณ์จำนวน 4 ข้อ ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 19 คน ทางไปรษณีย์และนัดสัมภาษณ์ ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิสรุปประเด็นสำคัญดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 ค่าความถี่ของความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

N = 19

ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
	ความถี่	ความถี่
1. รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะต้องมีประสิทธิภาพ คล่องตัว ยืดหยุ่น มีความยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ สามารถดึงดูดและรักษาคณาจารย์คนเก่งไว้ได้ ระบบการทำงานและค่าตอบแทนสามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ มีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตลอดอายุงาน โดยใช้ระบบสัญญาจ้างและอำนาจการบริหารงานบุคคลสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย	19	0
2. องค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลที่พัฒนาในครั้งนี้ มี 7 ด้านคือ		
2.1 โครงสร้างการบริหารงานบุคคล	19	0
2.2 การกำหนดตำแหน่ง	19	0
2.3 การสรรหาและการคัดเลือก	19	0
2.4 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	19	0
2.5 การพัฒนาบุคลากร	19	0
2.6 การประเมินการปฏิบัติงาน	19	0
2.7 การอุทธรณ์และร้องทุกข์	17	2
3. หลักการบริหารงานบุคคลที่ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาครั้งนี้ ประกอบด้วยหลักการ 8 ประการดังนี้		
3.1 หลักความรู้ความสามารถ	19	0
3.2 หลักความเสมอภาค	19	0
3.3 หลักความมั่นคง	19	0
3.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง	7	12
3.5 หลักการพัฒนา	19	0

## ตาราง 10 (ต่อ)

N = 19

ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
	ความถี่	ความถี่
3.6 หลักการศึกษาวิจัย	19	0
3.7 หลักการเข้ายาก ออกง่าย	19	0
3.8 หลักความคล่องตัว	19	0
4. การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของ รัฐ มีองค์ประกอบของการบริหาร 7 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบ ใช้หลักการบริหารงานบุคคล โดยสี่สาระสำคัญดังนี้		
4.1 โครงสร้างการบริหารงานบุคคล		
4.1.1 โครงสร้างการบริหารงานบุคคล มีรูปแบบ บริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 4 ประการ ได้แก่		
4.1.1.1 หลักความเสมอภาค	19	0
4.1.1.2 หลักความเป็นกลางทางการเมือง	2	17
4.1.1.3 หลักการศึกษาวิจัย	19	0
4.1.1.4 หลักความคล่องตัว	19	0
4.1.2 องค์การบริหารงานบุคคลประกอบด้วย		
4.1.2.1 สภามหาวิทยาลัย	19	0
4.1.2.2 สภาวิชาการ	19	0
4.1.2.3 คณะกรรมการบริหารงานบุคคล	19	0
4.1.2.4 คณะกรรมการประจำหน่วยงาน ระดับคณะ	2	17
4.1.2.5 คณะอนุกรรมการวิสามัญ	1	18
4.1.3 สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรสูงสุด มีอำนาจและหน้าที่ในการกำหนดนโยบายทิศทางการ บริหารงานบุคคล และพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ ข้อบังคับการบริหารงานบุคคล	19	0

## ตาราง 10 (ต่อ)

N = 19

ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
	ความถี่	ความถี่
4.1.4 สภามหาวิทยาลัย แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานบุคคล 1 ชุด ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธานกรรมการ อธิการบดีเป็นรองประธาน ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่ง สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นกรรมการ ผู้แทนสภาวิชาการเป็นกรรมการ ผู้แทนคณาจารย์ ประจำเป็นกรรมการ ผู้แทนคณบดีหรือผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก/ศูนย์ เป็นกรรมการ รองอธิการบดี ซึ่งอธิการบดีกำหนด เป็นกรรมการและเลขานุการ	3	16
4.1.5 สภาวิชาการมีอำนาจและหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการแต่งตั้งและถอดถอน ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์	8	11
4.1.6 การบริหารงานบุคคลในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งเป็นอิสระ ไม่ขึ้นกับกฎ ระเบียบของ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนหรือคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย	19	0
4.1.7 บริหารงานบุคคลโดยกระจายอำนาจ วินิจฉัย และตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรให้กับ ผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ	19	0
4.1.8 อธิการบดี มีอำนาจและหน้าที่บรรจุ แต่งตั้งถอดถอนพนักงานและลูกจ้างรวมทั้งดำเนินการ บริหารงานบุคคลตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย	19	0
4.1.9 โครงสร้างองค์กรมีขนาดกะทัดรัดและเป็น องค์กรแบบแนวราบ (Flat Organization) ซึ่งมีสาย การบังคับบัญชา คือตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงไประดับ ล่างสุด ไม่เกิน 3 ระดับ	19	0



## ตาราง 10 (ต่อ)

N = 19

ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
	ความถี่	ความถี่
4.1.10 โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ มีความหลากหลายตามลักษณะภารกิจ	19	0
4.1.11 โครงสร้างองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance-base Organization) โดยมีการนำ เทคโนโลยีทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติภารกิจมากกว่า ใช้กำลังคน	19	0
4.1.12 มหาวิทยาลัยควรมีการศึกษาวิจัย เกี่ยวกับประสิทธิภาพของโครงสร้างการบริหาร / แนวทางการบริหาร ทุก 2 ปี	19	0
4.2 การกำหนดตำแหน่ง		
4.2.1 การกำหนดตำแหน่ง มีรูปแบบบริหารที่ ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 3 ประการ ได้แก่		
4.2.1.1 หลักความรู้ความสามารถ	19	0
4.2.1.2 หลักความเป็นกลางทางการเมือง	2	17
4.2.1.3 หลักความคล่องตัว	19	0
4.2.2 ฐานะของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ไม่ใช่ข้าราชการและไม่ใช่งานแบบรัฐวิสาหกิจ	19	0
4.2.3 พนักงานของมหาวิทยาลัยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ		
4.2.3.1 กลุ่มปฏิบัติการวิชาชีพและ บริหารทั่วไป	16	3
4.2.3.2 กลุ่มวิชาการ	16	3
4.2.3.3 กลุ่มบริหารวิชาการ	16	3
สำหรับกลุ่มวิชาการเน้นบุคลากรระดับปริญญาเอก หรือผู้มีประสบการณ์และผลงานทางวิชาการ เพื่อให้		

## ตาราง 10 (ต่อ)

N = 19

ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
	ความถี่	ความถี่
สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และประหยัด งบประมาณในการพัฒนาบุคลากร		
4.2.4 ชื่อตำแหน่งพนักงาน ตั้งตามลักษณะ ของกลุ่มงาน/งานเป็นกลาง ๆ ไม่เจาะจงแยกย่อยดังนี้		
4.2.4.1 ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและ บริหารงานทั่วไป จำแนกตำแหน่งต่าง ๆ ในสายงาน เช่น บริหารสำนักงาน วิเคราะห์นโยบายและแผน เจ้าหน้าที่บุคคล เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่บัญชีและ พัสดุ เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ ภายใน นักวิชาการศึกษา เป็นต้น	16	3
4.2.4.2 ตำแหน่งทางวิชาการ จำแนก ตำแหน่งเป็นอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ และนักวิจัย	16	3
4.2.4.3 ตำแหน่งบริหารงานทางวิชาการ จำแนกตำแหน่งเป็นอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก/โครงการ/ ศูนย์ รองคณบดี รองผู้อำนวยการสำนัก/โครงการ/ ศูนย์/หัวหน้าสาขาวิชา/ภาควิชา หัวหน้าสำนักงาน- อธิการบดี ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ สำนัก/ โครงการ ศูนย์ หัวหน้าส่วน ฝ่าย งาน	16	3
4.2.5 มีการกำหนดรายละเอียดของงาน (Job Description) ของทุกตำแหน่ง พร้อมความ คาดหวังของตำแหน่ง (Terms of Reference, TOR) ในสัญญาจ้างเพื่อใช้ในการประเมินการปฏิบัติงาน	19	0

## ตาราง 10 (ต่อ)

N = 19

ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
	ความถี่	ความถี่
4.2.6 คณะกรรมการบริหารงานบุคคล มีหน้าที่พิจารณาเกี่ยวกับลักษณะตำแหน่ง จำนวน คุณสมบัติ อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง	19	0
4.2.7 การกำหนดตำแหน่งหรือการวางแผนกำลังคน มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดนโยบาย และแผนพัฒนาอัตรากำลังคน ดังนี้		
4.2.7.1 ขั้นตอน และกระบวนการต่าง ๆ ในการวางแผนกำลังคนสิ้นสุดที่มหาวิทยาลัย โดยมีองค์กรภายในมหาวิทยาลัยทำหน้าที่พิจารณา ควบคุม และตรวจสอบ	19	0
4.2.7.2 กรอบอัตรากำลังมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม	19	0
4.2.7.3 มีการวิเคราะห์ปริมาณงาน และความจำเป็นอย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถกำหนดจำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสม โดยมีปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดนโยบาย และแผนอัตรากำลังดังนี้		
4.2.7.3.1 การวิเคราะห์ปริมาณงานและความจำเป็นให้คำนึงถึง		
ก. ภารกิจที่จะทำในปัจจุบันและอนาคต	19	0
ข. ความสามารถในการรับภาระของหน่วยงาน	19	0
ค. เป็นตำแหน่งของสาขาวิชาชีพ		
ขาดแคลน การแข่งขันกับตลาดแรงงานสูง	19	0
ง. เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพผลผลิต และบริการให้กับหน่วยงาน	19	0

## ตาราง 10 (ต่อ)

N = 19

ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
	ความถี่	ความถี่
4.2.7.3.2 จำนวนอัตรากำลัง และ ค่าใช้จ่ายต่อบุคคล	19	0
4.2.7.3.3 ลักษณะงานหรือ ตำแหน่งที่จำเป็นในแต่ละช่วงระยะเวลา	19	0
4.2.7.3.4 ข้อบังคับว่าด้วยการ บริหารงานบุคคลของสภามหาวิทยาลัย และระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ กำหนดขึ้นโดยมหาวิทยาลัย หรือองค์กรที่อธิการบดี มอบหมาย	19	0
4.2.8 การเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการอาจทำได้ 3 วิธี คือ		
4.2.8.1 เลื่อนตำแหน่งทุก 1-2 ปี โดยมี การประเมินการปฏิบัติงานรายปี ทุกตำแหน่ง	0	19
4.2.8.2 ต้องใช้ระยะเวลาระยะเวลาหนึ่ง ก่อนเลื่อนตำแหน่ง เช่น ต้องครองตำแหน่งอาจารย์ อย่างน้อย 3 ปี ก่อนเลื่อนเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ ครองตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์อย่างน้อย 3 ปี ก่อนเลื่อนเป็นรองศาสตราจารย์ และครองตำแหน่ง รองศาสตราจารย์อย่างน้อย 3 ปี ก่อนเลื่อนเป็น ศาสตราจารย์	0	19
4.2.8.3 เลื่อนตำแหน่งทุก 1-2 ปี ยกเว้น ผู้เป็นอาจารย์ต้องอยู่ในตำแหน่ง 3 ปี ก่อนเลื่อนเป็น ผู้ช่วยศาสตราจารย์	0	19
4.2.9 ผู้ที่ไม่ได้เลื่อนตำแหน่งทางวิชาการต้อง ลาออกเมื่อทำงานครบระยะเวลาหนึ่งคือ อาจารย์ ทำงานครบ 5 ปี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทำงานครบ 7 ปี รองศาสตราจารย์ทำงานครบ 10 ปี	0	19

## ตาราง 10 (ต่อ)

N = 19

ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
	ความถี่	ความถี่
4.2.10 เกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ ผลงานการสอน การวิจัย หรือ บทความที่ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ การให้บริการของอาจารย์ เช่น การให้ความร่วมมือทำงานให้คณะ และมหาวิทยาลัย โดยให้นำหนักที่งานวิจัยมากที่สุด	4	15
4.2.11 ตำแหน่งศาสตราจารย์ทำสัญญาจ้างเป็นระยะเวลา 5 ปี มีการประเมินการปฏิบัติงานรายปี เมื่อครบเวลาตามสัญญาจ้างหากผ่านการประเมินการปฏิบัติงานแล้วจะได้รับการทำสัญญาจ้างใหม่อีกเป็นระยะเวลา 5 ปี	19	0
4.2.12 พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอายุเกิน 60 ปี บริบูรณ์ มหาวิทยาลัยทำสัญญาจ้างให้ปฏิบัติงานสายวิชาการต่อไปอีกเป็นรายปี	13	6
4.3 การสรรหาและการคัดเลือก		
4.3.1 การสรรหาและการคัดเลือก มีรูปแบบบริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 5 ประการ ได้แก่		
4.3.1.1 หลักความรู้ความสามารถ	19	0
4.3.1.2 หลักความเป็นกลางทางการเมือง	2	17
4.3.1.3 หลักการศึกษาวิจัย	19	0
4.3.1.4 หลักการเข้ายากออกง่าย	19	0
4.3.1.5 หลักความคล่องตัว	18	1
4.3.2 ขั้นตอนกระบวนการสรรหาและการคัดเลือก ประกอบด้วย		
4.3.2.1 การกำหนดลักษณะงานที่ชัดเจน	19	0
4.3.2.2 วางแผนการสรรหาและคัดเลือกอย่างมีอิสระและเป็นระบบ	19	0

ตาราง 10 (ต่อ)

N = 19

ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
	ความถี่	ความถี่
4.3.2.3 พิจารณาสร้างรายละเอียดให้เกิด การจูงใจในการสรรหา	19	0
4.3.3 การเสาะแสวงหาบุคลากร ดำเนินการโดย		
4.3.3.1 ใช้วิธีการโฆษณา	18	1
4.3.3.2 หากจากแหล่งจัดหางาน	19	0
4.3.3.3 ใช้วิธีรับสมัครจากสถาบัน การศึกษา	19	0
4.3.3.4 ใช้พนักงานเก่าแนะนำหรือการ รับสมัครโดยไม่มีฤดูกาล	18	1
4.3.4 หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการสรรหา ได้แก่		
4.3.4.1 หน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัย	19	0
4.3.4.2 หน่วยงานต้นสังกัดที่ต้องการ บุคลากร	19	0
4.3.5 ผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจในการรับบุคคล เข้าทำงาน ได้แก่		
4.3.5.1 คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย	19	0
4.3.5.2 ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน	19	0
4.3.6 ผู้ที่ผ่านการสรรหาและคัดเลือกจะต้อง ผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหาร งานบุคคลกำหนด จึงจะได้รับการบรรจุเป็นพนักงาน	19	0
4.3.7 การสรรหาและการคัดเลือกเน้นระบบ คุณธรรม (Merit System)	19	0
4.3.8 ใช้กระบวนการสรรหาที่เป็นระบบเปิดและ พิธีพิถัน	18	1
4.3.9 มีระบบการทดสอบภาคปฏิบัติ	17	2

## ตาราง 10 (ต่อ)

N = 19

ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
	ความถี่	ความถี่
4.3.10 การจ้าง การบรรจุบุคคลเข้าเป็นพนักงานหรือลูกจ้างของมหาวิทยาลัย ให้จ้างหรือบรรจุและแต่งตั้งจากผู้ที่ผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกตามที่คณะกรรมการกำหนด	19	0
4.3.11 การคัดเลือกผู้บริหาร ควรมึวิธีการสรรหาผู้บริหารที่มีความเหมาะสม ไม่ควรใช้วิธีการเลือกตั้ง และไม่จำเป็นต้องใช้ผู้บริหารมืออาชีพ เพราะบุคลากรในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เป็นผู้มีความสามารถสูงอยู่แล้ว	19	0
4.4 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ		
4.4.1 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีรูปแบบบริหารที่ยืดหลักการบริหารงานบุคคล 5 ประการ ได้แก่		
4.4.1.1 หลักความรู้ความสามารถ	19	0
4.4.1.2 หลักความเสมอภาค	19	0
4.4.1.3 หลักความมั่นคง	19	0
4.4.1.4 หลักการศึกษาวิจัย	19	0
4.4.1.5 หลักความคล่องตัว	19	0
4.4.2 กำหนดเงินเดือนพื้นฐาน (Basic Salary) ให้เท่าเทียมกันทุกสายงานตามหลักความเสมอภาคหรือยุติธรรม	13	6
4.4.3 การกำหนดอัตราเงินเดือนที่กำหนดตามอัตราเงินเดือนพื้นฐานในแต่ละกลุ่มของประสบการณ์ความสามารถ และคุณวุฒิแล้ว สามารถเพิ่มได้โดยอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ความขาดแคลนของสาขาวิชา ประสบการณ์ ผลงาน สภาพการดำเนินงาน การแข่งขัน สภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น	13	6

ตาราง 10 (ต่อ)

N = 19

ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
	ความถี่	ความถี่
4.4.4 หลักการและประเภทของคำตอบแทนที่พนักงานพึงได้รับ มีดังนี้		
4.4.4.1 เงินประจำตำแหน่ง	15	4
4.4.4.2 เงินตอบแทนประเภทค่าสอนพิเศษ	15	4
4.4.4.3 เงินตอบแทนปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ	15	4
4.4.4.4 เงินตอบแทนในลักษณะค่าครองชีพ	15	4
4.4.4.5 เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเหนือภาระหน้าที่ตามสัญญา ลักษณะเหมาะสม	15	4
4.4.5 สวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีดังนี้		
4.4.5.1 สวัสดิการค่าเล่าเรียนบุตร	15	4
4.4.5.2 สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลเช่นเดียวกับราชการ	15	4
4.4.5.3 สวัสดิการการลาประเภทต่าง ๆ เช่นเดียวกับราชการ	15	4
4.4.5.4 สวัสดิการกองทุนเงินกู้เพื่อการเคหะสงเคราะห์	19	0
4.4.5.5 สวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	19	0
4.4.6 การจ่ายอัตราเงินเดือน เป็นไปในลักษณะการเสริมแรง (Reinforcement) ในการปฏิบัติงานที่ได้ผลและให้เป็นสิ่งจูงใจ สำหรับการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	19	0



## ตาราง 10 (ต่อ)

N = 19

ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
	ความถี่	ความถี่
4.4.7 อัตราค่าตอบแทนเหมาะสมกับความสามารถในการทำงาน บุคคลที่มีความสามารถสูงต้องได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ตลอดจนตรงตามความเป็นจริง เพื่อให้สามารถดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถอยู่ทำงานในองค์กรตลอดไป	19	0
4.4.8 ลักษณะของการจ้างมีหลายรูปแบบ และเป็นสัญญาจ้างตามระยะเวลาที่กำหนด (1 ปี 2 ปี 3 ปี หรือ 5 ปี)	19	0
4.4.9 บุคลากรสามารถเปลี่ยนสถานภาพของรูปแบบการจ้างและระยะเวลาของการจ้างได้	19	0
4.4.10 อัตราเงินเดือนของพนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามบัญชีเงินเดือนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ถ้าบัญชีเงินเดือนที่ใช้อยู่ไม่เหมาะสม ให้มีคณะกรรมการพิจารณาปรับบัญชีเงินเดือนให้เหมาะสมโดยได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย	19	0
4.4.11 พนักงานหรือลูกจ้างของมหาวิทยาลัย ได้รับเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนรวมกันแล้วไม่น้อยกว่าเงินเดือน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทนที่ข้าราชการหรือลูกจ้างผู้นั้นเคยได้รับจากส่วนราชการ	19	0
4.4.12 พนักงานหรือลูกจ้าง ได้รับสวัสดิการและประโยชน์อย่างอื่นรวมกันแล้วไม่น้อยกว่าสวัสดิการและประโยชน์อย่างอื่นที่ข้าราชการและลูกจ้างผู้นั้นเคยได้รับจากส่วนราชการ	19	0
4.4.13 มีเงินประจำปี (โบนัส) สำหรับพนักงานที่มีผลงานดีเด่นในรอบปี	3	16

## ตาราง 10 (ต่อ)

N = 19

ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
	ความถี่	ความถี่
4.5 การพัฒนาบุคลากร		
4.5.1 การพัฒนาบุคลากร มีรูปแบบบริหาร ที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 5 ประการ ได้แก่		
4.5.1.1 หลักความรู้ความสามารถ	19	0
4.5.1.2 หลักความเสมอภาค	19	0
4.5.1.3 หลักการพัฒนา	19	0
4.5.1.4 หลักการศึกษาวิจัย	19	0
4.5.1.5 หลักความคล่องตัว	19	0
4.5.2 มีการประชุมนิเทศอาจารย์ใหม่และพนักงาน มหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ	19	0
4.5.3 ส่งเสริมบุคลากรให้ไปฝึกอบรมและดูงาน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	13	6
4.5.4 สนับสนุนบุคลากรให้ไปศึกษาต่อในระดับ สูงขึ้น	19	0
4.5.5 ให้ทุนส่งเสริมการวิจัยในสาขาต่าง ๆ อย่างครบถ้วนตามที่มีการเรียนการสอนอยู่ใน มหาวิทยาลัย	19	0
4.5.6 ให้ไปปฏิบัติงานวิจัยในหน่วยงานภายใน หรือต่างประเทศ	19	0
4.5.7 การให้ไปปฏิบัติงานบริการทางวิชาการ	19	0
4.5.8 ให้มีการลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และ ประสบการณ์ทางวิชาการ (Sabbatical Leave)	19	0
4.5.9 แลกเปลี่ยนอาจารย์หรือนักวิชาการกับ มหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศ	19	0
4.5.10 ส่งเสริมการเขียน การแปล การเรียบเรียงตำรา โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้ อย่างต่อเนื่องทุกปี	19	0



## ตาราง 10 (ต่อ)

N = 19

ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
	ความถี่	ความถี่
4.6.1.1 หลักความรู้ความสามารถ	19	0
4.6.1.2 หลักความเสมอภาค	19	0
4.6.1.3 หลักการพัฒนา	19	0
4.6.1.4 หลักการเข้ายาก ออกง่าย	19	0
4.6.1.5 หลักความคล่องตัว	19	0
4.6.2 มีระบบการประเมินการปฏิบัติงานทุกปี อย่างต่อเนื่องตลอดอายุงาน	19	0
4.6.3 วัตถุประสงค์ของการประเมินการ ปฏิบัติงาน		
4.6.3.1 เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทนในการทำงาน	19	0
4.6.3.2 เพื่อให้ฝ่ายบริหารได้ทราบว่า บุคลากรผู้ใดเหมาะสมกับงานชนิดใด	19	0
4.6.3.3 เพื่อหาเกณฑ์มาตรฐาน เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน ลดขั้น ให้ออก ปลดออก	17	2
4.6.3.4 เพื่อเสริมสร้างมาตรฐานการ ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น	19	0
4.6.3.5 เพื่อช่วยในการปรับปรุงการทำงาน	19	0
4.6.3.6 เพื่อใช้เป็นแนวทางของการฝึก อบรมหรือพัฒนาผู้ร่วมงาน	19	0
4.6.3.7 เพื่อให้บุคลากรได้ทราบว่าตนเอง อยู่ ณ จุดใดในขณะนี้ และควรให้ทราบว่ามหาวิทยาลัย คาดหวังให้เขาอยู่ ณ จุดใดในอนาคต	19	0
4.6.4 ระหว่างการถ่ายโอนระบบจะมีการประเมิน เพื่อพัฒนาปรับปรุงทักษะของผู้ปฏิบัติงาน	19	0

## ตาราง 10 (ต่อ)

N = 19

ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
	ความถี่	ความถี่
4.6.5 องค์ประกอบที่ใช้ประเมิน ต้องกำหนดไว้ใน TOR (ในสัญญาจ้าง) และ Job Description ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน	19	0
4.6.6 ใช้มาตรฐานการทำงาน จรรยาบรรณ และมารยาทแห่งวิชาชีพ เป็นเครื่องประเมินการกระทำ และการลงโทษ ไม่ใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ (ไม่มีโทษตัดเงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือน) แต่เป็นการลงโทษเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ดีขึ้น	14	5
4.6.7 ในการให้พนักงานออกจากงานโดยไม่มี ความผิด คือ มีการยุบตำแหน่งหรือยุบหน่วยงาน ป่วยจนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ปฏิบัติงานไม่ได้ ตามเกณฑ์ที่กำหนด ไม่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำ ติดต่อกัน 3 ปี (ยกเว้นเงินเดือนเต็มขั้น) เงื่อนไขนี้ ไม่ครอบคลุมถึงผู้ที่บกพร่องหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม	19	0
4.6.8 องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมิน บุคลากร ประกอบด้วย		
4.6.8.1 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือ หัวหน้างาน	19	0
4.6.8.2 หัวหน้าฝ่าย/งานบริหารงานบุคคล	19	0
4.6.8.3 ผู้ทรงคุณวุฒิภายในมหาวิทยาลัย ผู้แทนฝ่ายพัฒนาบุคลากร และผู้ทรงคุณวุฒิจาก ภายนอกมหาวิทยาลัย	19	0
4.6.9 การประเมินบุคลากร มหาวิทยาลัย ดำเนินการโดย		
4.6.9.1 กำหนดนโยบายและแนวทางการ ประเมินที่ชัดเจน	19	0

## ตาราง 10 (ต่อ)

N = 19

ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
	ความถี่	ความถี่
4.6.9.2 มีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงวิธีการ ขั้นตอนการประเมินให้บุคลากรทราบ	19	0
4.6.9.3 จัดทำแบบทดสอบหรือแบบ ประเมินพนักงานที่เป็นมาตรฐานสากล	19	0
4.6.10 ปัจจัยที่นำมาพิจารณาประกอบการ ประเมิน ได้แก่	19	0
4.6.10.1 ผลงานที่ปฏิบัติตามภาระหน้าที่	19	0
4.6.10.2 ความรู้ความสามารถในวิชาชีพ	19	0
4.6.10.3 ทักษะ และประสบการณ์	19	0
4.6.10.4 อายุราชการ	17	2
4.6.10.5 ความมีมนุษยสัมพันธ์	19	0
4.6.11 การดำเนินการของบุคลากรเกี่ยวกับการ ประเมินโดยบุคลากรต้อง		
4.6.11.1 พัฒนาดตนเองก่อนการประเมิน เพื่อเป็นพนักงาน	19	0
4.6.11.2 พิจารณาและตัดสินใจเปลี่ยน เป็นพนักงาน ภายใต้ความเป็นอิสระ ปราศจากการ บังคับ	19	0
4.6.11.3 ติดตาม และทำความเข้าใจ กับรูปแบบการประเมินพนักงาน	19	0
4.6.11.4 แสวงหาและเพิ่มพูนความรู้และ เพิ่มทักษะให้พร้อมที่จะรับการประเมิน	19	0
4.6.12 การประเมินผลประสิทธิภาพการสอนของ อาจารย์ ประเมินจาก		

## ตาราง 10 (ต่อ)

N = 19

ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
	ความถี่	ความถี่
4.6.12.1 การวางแผนการสอน ประเมินจากการจัดทำประมวลการสอนรายวิชา และแผนการสอนรายครั้ง	19	0
4.6.12.2 การเตรียมการสอน ประเมินจากการเตรียมเนื้อหา เตรียมสื่อการสอน	19	0
4.6.12.3 การสอน ประเมินจากพฤติกรรมการสอนในห้องเรียน	19	0
4.6.12.4 การประเมินผลทั้งการสอนกลางภาคและปลายภาค นอกจากนั้นยังรวมถึงการประเมินอื่น ๆ เช่น การทดสอบหลังการสอน รายครั้ง การทำรายงาน การบ้าน เป็นต้น	18	1
4.6.13 ผู้ประเมินประสิทธิภาพการสอน มี 5 กลุ่มคือ		
4.6.13.1 ผู้บริหาร หมายถึง หัวหน้าสาขาวิชาการสอน	19	0
4.6.13.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะวิชาชีพ และผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการสอน	19	0
4.6.13.3 อาจารย์ประเมินตนเอง	19	0
4.6.13.4 นิสิตนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนในวิชาของผู้ถูกประเมิน	19	0
4.6.13.5 เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ผู้สอนร่วมในวิชาเดียวกัน คณาจารย์ในสาขาวิชาเดียวกัน เจ้าหน้าที่อื่น ๆ เช่น นักเทคโนโลยีทางการศึกษา นักวิทยาศาสตร์ เป็นต้น	18	1





## ตาราง 10 (ต่อ)

N = 19

ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
	ความถี่	ความถี่
4.7 การอุทธรณ์และร้องทุกข์		
4.7.1 การอุทธรณ์และร้องทุกข์ มีรูปแบบบริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 2 ประการ ได้แก่		
4.7.1.1 หลักความเสมอภาค	19	0
4.7.1.2 หลักความคล่องตัว	5	14
4.7.2 คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ผู้แทนสภามหาวิทยาลัย ผู้แทนสภาวิชาการ ผู้แทนผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้แทนพนักงานทั้ง 3 กลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมายหรือด้านการบริหารงานบุคคล อย่างน้อย 3 คน	16	3
4.7.3 คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้		
4.7.3.1 รับเรื่องราวอุทธรณ์ร้องทุกข์จากบุคลากรมหาวิทยาลัย ในเรื่องที่เห็นว่าตนไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา หรืออุทธรณ์คำสั่งลงโทษ	18	1
4.7.3.2 ทำการสอบสวนแล้ววินิจฉัยชี้ขาดการตัดสินของคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ ถือเป็นอันยุติ	18	1
4.7.3.3 แต่งตั้งคณะกรรมการอนุกรรมการหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์	18	1
4.7.4 มหาวิทยาลัยต้องมีระบบการร้องทุกข์และการอุทธรณ์ที่รวดเร็ว และเป็นธรรม	18	1

## ตาราง 10 (ต่อ)

N = 19

ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
	ความถี่	ความถี่
<p>4.7.5 พนักงานหรือลูกจ้างของมหาวิทยาลัย ผู้ใดถูกสั่งลงโทษ ให้ผู้นั้นมีสิทธิอุทธรณ์ ดังนี้</p> <p>4.7.5.1 การอุทธรณ์คำสั่งลงโทษวินัยไม่ร้ายแรง ได้แก่ โทษภาคทัณฑ์ งดบำเหน็จ ความชอบหรือตัดเงินเดือน ให้อุทธรณ์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ ภายใน 30 นับแต่วันรับทราบคำสั่งลงโทษ เมื่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์พิจารณาวินิจฉัยแล้วประการใดให้ถือเป็นที่สุด</p> <p>4.7.5.2 การอุทธรณ์คำสั่งลงโทษวินัยร้ายแรง ได้แก่ โทษปลดออก ให้อุทธรณ์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ ภายใน 30 วัน นับแต่วันทราบคำสั่งลงโทษ เมื่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ พิจารณาวินิจฉัยแล้วประการใด ให้ถือเป็นที่สุด</p>	17	2
<p>4.7.6 พนักงานหรือลูกจ้างของมหาวิทยาลัย มีสิทธิร้องทุกข์ได้ดังนี้</p> <p>4.7.6.1 เมื่อเห็นว่าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติตนโดยไม่ถูกต้องหรือไม่ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยหรือมีความคับข้องใจ อันเกิดจากการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาต่อตน ให้ผู้นั้นมีสิทธิร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่เกิดสิทธิให้ร้องทุกข์ เมื่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ พิจารณาวินิจฉัยประการใดให้ถือเป็นที่สุด</p>	18	1
<p>4.7.6 พนักงานหรือลูกจ้างของมหาวิทยาลัย มีสิทธิร้องทุกข์ได้ดังนี้</p> <p>4.7.6.1 เมื่อเห็นว่าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติตนโดยไม่ถูกต้องหรือไม่ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยหรือมีความคับข้องใจ อันเกิดจากการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาต่อตน ให้ผู้นั้นมีสิทธิร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่เกิดสิทธิให้ร้องทุกข์ เมื่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ พิจารณาวินิจฉัยประการใดให้ถือเป็นที่สุด</p>	19	0

ตาราง 10 (ต่อ)

N = 19		
ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
	ความถี่	ความถี่
4.7.6.2 ถูกสั่งให้ออกจากงานหรือเลิกจ้างให้ผู้นั้นมีสิทธิร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่ทราบคำสั่ง เมื่อคณะกรรมการพิจารณาวินิจฉัยประการใด ให้ถือเป็นที่สุด	17	2
4.7.7 มหาวิทยาลัยต้องมีระบบและวิธีการควบคุมการกระทำผิดทางวินัยให้เหมาะสม รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ หากจะให้การควบคุมทำได้ด้วยดีก็ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย	19	0
4.7.8 มหาวิทยาลัยต้องมีข้อกำหนดทางวินัยที่ไม่ใช่ข้อห้าม แต่มีข้อกำหนดในลักษณะที่เป็นทางบวก และส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในการเป็นพนักงานมากขึ้น	19	0
4.7.9 ต้องมีระเบียบวินัยในการทำให้คน "ออกง่าย" หากมีผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยการพิจารณาว่าจะให้ออกหรือไม่ ควรสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย	19	0

จากตาราง 10 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ารายละเอียดของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐส่วนมากมีความเหมาะสม โดยมีประเด็นที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ายังไม่เหมาะสมได้แก่ หลักความเป็นกลางทางการเมือง คณะกรรมการประจำหน่วยงานระดับคณะ คณะอนุกรรมการวิสามัญ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธานกรรมการบริหารงานบุคคล อำนาจและหน้าที่ของสภาวิชาการ การเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ เงินประจำปี (โบนัส) พนักงาน และหลักความคล่องตัวของการอุทธรณ์และร้องทุกข์

### ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

หลังจากการปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในขั้นตอนที่ 2 แล้ว ผู้วิจัยได้นำสาระสำคัญของรูปแบบมาเขียนเป็นข้อคำถามของแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยข้อมูล 2 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และ 2) ข้อคำถามเกี่ยวกับระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารงานบุคคลมาใช้ในมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 76 ข้อ (ภาคผนวก จ) เพื่อนำไปสอบถามบุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 396 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามดังแสดงใน ตาราง 11-18

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพา ต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามองค์ประกอบรายด้าน

N = 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. โครงสร้างการบริหารงานบุคคล	3.78	0.57	มาก
2. การกำหนดตำแหน่ง	3.91	0.67	มาก
3. การสรรหาและการคัดเลือก	3.85	0.69	มาก
4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.98	0.76	มาก
5. การพัฒนาบุคลากร	3.92	0.79	มาก
6. การประเมินการปฏิบัติงาน	3.96	0.70	มาก
7. วินัย การอุทธรณ์และการร้องทุกข์	3.98	0.72	มาก
รวม	3.91	0.62	มาก

จากตาราง 11 แสดงว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยรวมว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่ารูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพาสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความเป็นไปได้ระดับมากทุกด้าน

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพา ต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านโครงสร้างการบริหารงานบุคคล

N = 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>โครงสร้างการบริหารงานบุคคล</b>			
1. โครงสร้างองค์กรและกลไกการบริหารงานบุคคลมีรูปแบบ การบริหารที่ยืดหลักการบริหารงานบุคคล 3 ประการ คือ			
1.1 หลักความยุติธรรม	3.57	1.16	มาก
1.2 หลักความคล่องตัว	3.86	0.93	มาก
1.3 หลักการศึกษาวิจัย	3.63	0.91	มาก
2. องค์กรในการบริหารงานบุคคลมี 2 องค์กร คือ			
2.1 สภามหาวิทยาลัย	4.04	0.90	มาก
2.2 คณะกรรมการบริหารงานบุคคล	3.89	0.86	มาก
3. สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด มีอำนาจและหน้าที่ กำหนดนโยบายหลักเกณฑ์และข้อบังคับการบริหารงานบุคคล	4.13	0.83	มาก
4. คณะกรรมการบริหารงานบุคคล 1 ชุด ประกอบด้วย บุคคลต่อไปนี้คือ			
4.1 อธิการบดีเป็นประธานกรรมการ	4.17	0.84	มาก
4.2 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1 คน เป็นรองประธาน	3.93	0.90	มาก
4.3 ผู้แทนพนักงานในมหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน เป็น กรรมการ	4.02	0.84	มาก
4.4 ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน เป็นกรรมการ โดยแต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารงาน บุคคล จำนวน 1 คน ด้านกฎหมายจำนวน 1 คน และด้าน การพัฒนาองค์กรหรือการบริหารจัดการ จำนวน 1 คน	4.03	0.83	มาก
4.5 รองอธิการบดีที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคล จำนวน 1 คน เป็นกรรมการและเลขานุการ	3.98	0.84	มาก
4.6 สภามหาวิทยาลัยพิจารณาเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ตาม 4.2, 4.3 และ 4.4	3.90	0.89	มาก

## ตาราง 12 (ต่อ)

N = 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5. คณะกรรมการบริหารงานบุคคล มีอำนาจและหน้าที่ดังนี้			
5.1 ออกระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการเกี่ยวกับการบริหาร งานบุคคล การประเมินประสิทธิภาพพนักงานมหาวิทยาลัย และการเพิ่มพูนประสิทธิภาพให้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัย	4.04	0.83	มาก
5.2 กำหนดกรอบอัตรากำลังและอัตราค่าจ้างพนักงาน มหาวิทยาลัย สิทธิประโยชน์เกี่ยวกับตลอดจนสวัสดิการต่างๆ	3.94	0.90	มาก
5.3 รับรองคุณวุฒิของผู้ได้รับปริญญาหรือประกาศนียบัตร วิชาชีพ หรือหนังสือรับรองคุณวุฒิ หรือประสบการณ์อื่นใด เพื่อประโยชน์ในการบรรจุแต่งตั้งตลอดจนกำหนดค่าจ้างที่ จะได้รับ	3.93	0.83	มาก
5.4 แต่งตั้งอนุกรรมการเพื่อทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจ และหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล	3.92	0.84	มาก
5.5 จัดทำและปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ของพนักงานมหาวิทยาลัย	3.94	0.83	มาก
5.6 ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย	3.93	0.86	มาก
6. สภาวิชาการมีอำนาจและหน้าที่พิจารณาให้ความเห็น ชอบเบื้องต้นเกี่ยวกับการแต่งตั้งและถอดถอนผู้ดำรง ตำแหน่งทางวิชาการ เพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริหารงาน บุคคล พิจารณาให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งและ ถอดถอนในขั้นตอนสุดท้าย	3.82	0.95	มาก
7. อธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดในมหาวิทยาลัย มีอำนาจ และหน้าที่ดังนี้			
7.1 มีอำนาจในการบรรจุ แต่งตั้ง และถอดถอนพนักงาน มหาวิทยาลัยทุกตำแหน่ง	3.67	1.08	มาก
7.2 กระจายอำนาจ และมอบอำนาจในการวินิจฉัย ตัดสิน ใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้กับผู้บริหารระดับต่าง ๆ คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งจากมหาวิทยาลัยอย่างเป็นทางการ ได้แก่ คณะกรรมการประจำคณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก และศูนย์	4.02	0.87	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

N = 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
7.3 บริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามข้อบังคับว่าด้วยการ บริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย	4.02	0.85	มาก
8. โครงสร้างองค์กรและการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ มีลักษณะดังนี้			
8.1 มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อม และมีลักษณะภารกิจที่หลากหลาย	3.93	0.96	มาก
8.2 มีขนาดกระทัดรัดคล่องตัวและเป็นองค์กรแบบ แนวราบ (Flat Organization) โดยมีสายการบังคับบัญชา ตั้งแต่ ผู้บริหารระดับสูงลงไประดับล่างสุด ไม่เกิน 3 ระดับ	3.82	0.96	มาก
8.3 มีการจัดองค์กรที่มุ่งเน้นผลงาน (Performance – Based Organization) มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ สนับสนุนการปฏิบัติการ	3.91	0.92	มาก
9. มหาวิทยาลัยควรมีคณะกรรมการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิ ภาพของการจัดโครงสร้างการบริหาร/แนวทางการบริหาร งานบุคคล ตามหลักวิชาการของการวิจัยทุก ๆ 2 ปี	3.85	0.88	มาก
10. สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการพิจารณาอนุมัติจัดตั้ง หน่วยงาน การยุบรวม ยกเลิกหน่วยงาน หรือการจัด โครงสร้างการบริหารหน่วยงานภายใน เพื่อให้สอดคล้อง และทันต่อการบริหารมหาวิทยาลัย ที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลง ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	3.96	0.88	มาก
รวม	3.78	0.57	มาก

จากตาราง 12 แสดงว่าบุคลากรมีความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านโครงสร้างการบริหารงานบุคคลว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า โครงสร้างการบริหารงานบุคคลมีความเป็นไปได้ระดับมากทุกข้อ แต่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกิน 1.00 จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1.1 หลักความยุติธรรม และข้อ 7.1 อธิการบดีมีอำนาจในการบรรจุแต่งตั้ง และถอดถอนพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่ง

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพา ต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการกำหนดตำแหน่ง

N= 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>การกำหนดตำแหน่ง</b>			
1. การกำหนดตำแหน่งมีรูปแบบการบริหารที่ยืดหลักการ บริหารงานบุคคล 3 ประการคือ			
1.1 หลักความรู้ความสามารถ	4.10	0.92	มาก
1.2 หลักความคล่องตัว	4.01	0.88	มาก
1.3 หลักความยุติธรรม	3.84	1.15	มาก
2. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเรียกว่า พนักงาน มหาวิทยาลัย มีฐานะเป็นพนักงานของรัฐประเภทหนึ่ง แต่ ไม่ใช่ข้าราชการและไม่ใช่พนักงานแบบรัฐวิสาหกิจ	3.82	1.00	มาก
3. มหาวิทยาลัยควรกำหนดตำแหน่งของพนักงาน มหาวิทยาลัยเป็นไปตามลักษณะของภาระงานหลัก ได้แก่			
3.1 ภาระงานหลักด้านการสอนและการวิจัย	4.08	0.89	มาก
3.2 ภาระงานหลักด้านการเป็นผู้ช่วยสอน	3.85	0.92	มาก
3.3 ภาระงานหลักด้านการวิจัย และผู้ช่วยวิจัย	3.93	0.89	มาก
3.4 ภาระงานหลักด้านการบริหาร	3.88	0.93	มาก
3.5 ภาระงานหลักด้านการบริการวิชาการ	3.94	0.86	มาก
4. พนักงานมหาวิทยาลัย แบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มวิชาการ กลุ่มปฏิบัติการและกลุ่มบริหาร	3.97	0.96	มาก
5. พนักงานมหาวิทยาลัยกลุ่มวิชาการและกลุ่มบริหาร เน้น บุคลากรระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก หรือผู้มี ประสบการณ์และผลงานทางวิชาการ หรือมีความสามารถ ในการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีคุณภาพ	3.93	0.96	มาก



## ตาราง 13 (ต่อ)

N = 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
6. การกำหนดชื่อตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย ตั้งตาม ลักษณะของกลุ่มงาน/งาน ไม่เจาะจงแยกย่อยดังนี้คือ			
6.1 ตำแหน่งกลุ่มวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งพนักงาน มหาวิทยาลัย ที่ได้ปฏิบัติหน้าที่สอนหรือวิจัย หรือสอนและ วิจัย หรือหน้าที่อื่นที่เป็นลักษณะการปฏิบัติงานทางวิชาการ	4.01	0.94	มาก
6.2 ตำแหน่งกลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ ตำแหน่งพนักงาน มหาวิทยาลัย ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนงาน วิชาการ	3.96	0.91	มาก
6.3 ตำแหน่งกลุ่มบริหาร ได้แก่ ตำแหน่งพนักงาน มหาวิทยาลัย ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารมหาวิทยาลัย	3.97	0.93	มาก
6.4 การกำหนดตำแหน่ง หลักเกณฑ์และการจ้าง พนักงานมหาวิทยาลัยให้ไปตามที่คณะกรรมการบริหารงาน บุคคล เป็นผู้กำหนด	3.88	0.95	มาก
7. หลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยการบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของทุกตำแหน่ง พร้อมความคาดหวังของตำแหน่ง (Term Of Reference, TOR) ในสัญญาจ้าง เพื่อใช้ในการประเมิน การปฏิบัติงาน	3.88	0.90	มาก
8. หลักเกณฑ์การวางแผนกำลังคน ควรดำเนินการดังนี้คือ			
8.1 ขั้นตอน และกระบวนการต่าง ๆ ในการวางแผน กำลังคนสิ้นสุดที่มหาวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการบริหาร งานบุคคลของมหาวิทยาลัยทำหน้าที่พิจารณา ควบคุมและ ตรวจสอบ	3.89	0.89	มาก
8.2 กรอบอัตรากำลังมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยน ได้ตามช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม	3.89	0.91	มาก
8.3 มีการวิเคราะห์ปริมาณงานและความจำเป็นอย่างเป็น ระบบเพื่อสามารถกำหนดจำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสม	3.95	0.90	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

N = 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
9. ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดนโยบายและแผน อัตรากำลังมีดังนี้			
9.1 ภารกิจที่จะทำในปัจจุบันและอนาคต	4.02	0.88	มาก
9.2 ความสามารถในการรับภาระของหน่วยงาน	3.95	0.88	มาก
9.3 ตำแหน่งของสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน มีการแข่งขัน กับตลาดแรงงานสูง	3.86	0.91	มาก
9.4 การเพิ่มประสิทธิภาพ ผลผลิต และบริการให้กับ หน่วยงาน	3.93	0.92	มาก
9.5 จำนวนอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายต่อบุคคล	3.86	0.94	มาก
9.6 ลักษณะงานหรือตำแหน่งที่จำเป็นในแต่ละช่วงเวลา	3.83	0.94	มาก
10. พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งกลุ่มวิชาการ กลุ่มปฏิบัติการ และกลุ่มบริหาร แบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ			
10.1 พนักงานมหาวิทยาลัยประจำเต็มเวลา ได้แก่			
10.1.1 พนักงานมหาวิทยาลัยประจำเต็มเวลาตาม สัญญาจ้าง	3.94	0.93	มาก
10.1.2 พนักงานมหาวิทยาลัยประจำเต็มเวลาถาวร	3.90	0.98	มาก
10.2 พนักงานมหาวิทยาลัยประจำไม่เต็มเวลา ได้แก่ พนักงานที่มาปฏิบัติการกิจตามเงื่อนไขในสัญญาจ้าง	3.83	0.95	มาก
10.3 พนักงานมหาวิทยาลัยประจำเต็มเวลาต้องมีสัญญา จ้าง กำหนดให้มีระยะ เวลาการทดลองปฏิบัติงานเป็นเวลา 1 ปี และเมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติงานโดยมีผลการ ประเมิน เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมในการ ปฏิบัติงานจะได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงาน มหาวิทยาลัยประจำเต็มเวลา โดยมีสัญญาจ้างไม่เกิน 5 ปี และให้ประเมินการปฏิบัติงานทุกปี	3.83	0.94	มาก
10.4 เมื่อผ่านการประเมินผลเป็นที่พอใจในปีที่ 5 แล้ว ให้ บรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประจำเต็มเวลาถาวร และ ให้มีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ประจำเต็มเวลาถาวรทุก 3 ปี	3.82	0.93	มาก

## ตาราง 13 (ต่อ)

N = 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
11. มหาวิทยาลัย ต้องกำหนดแนวทางในการสนับสนุน โอกาสความก้าวหน้าของพนักงานมหาวิทยาลัย ทุกกลุ่ม งานโดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานกลุ่มวิชาการควรมีการทำ ผลงานทางวิชาการให้สูงขึ้น	3.96	0.88	มาก
12. เกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการเป็นไป ตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ที่ครอบคลุมผลงานการสอน การวิจัย หรือบทความที่ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ การให้ บริการของอาจารย์ ได้แก่ การให้ความร่วมมือทำงาน ให้หน่วยงาน และเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำของมหาวิทยาลัย	3.95	0.85	มาก
13. ตำแหน่งศาสตราจารย์ให้ทำสัญญาจ้างเป็นระยะเวลา 5 ปี มีการประเมินการปฏิบัติงานรายปี เมื่อครบเวลาตาม สัญญาจ้าง หากผ่านการประเมินการปฏิบัติงานแล้ว จะได้ รับการบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประจำเต็มเวลาถาวร	3.74	0.94	มาก
14. พนักงานมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม ที่มีอายุเกิน 60 ปี บริบูรณ์ ในรอบปีงบประมาณของมหาวิทยาลัย อธิการบดี จะทำสัญญาจ้างให้ปฏิบัติงานต่อไปอีกเป็นรายปีและถ้าอายุ เกิน 65 ปี สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้พิจารณาให้ความเห็น ชอบเป็นราย ๆ ไป	3.85	0.95	มาก
รวม	3.91	0.67	มาก

จากตาราง 13 แสดงว่าบุคลากรมีความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ  
มหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการกำหนดตำแหน่งว่ามี  
ความเป็นไปได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า การกำหนดตำแหน่งมีความ  
เป็นไปได้ระดับมากทุกข้อ แต่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกิน 1.00 จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1.3  
หลักความยุติธรรม

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพา ต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก

N = 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>การสรรหาและการคัดเลือก</b>			
1. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย มีรูปแบบการบริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 4 ประการคือ			
1.1 หลักความรู้ความสามารถ	4.14	0.88	มาก
1.2 หลักความยุติธรรม	3.84	1.07	มาก
1.3 หลักการเข้ายาก ออกง่าย	3.59	1.07	มาก
1.4 หลักการศึกษาวิจัย	3.73	0.96	มาก
2. ขั้นตอนกระบวนการสรรหาและการคัดเลือก พนักงาน มหาวิทยาลัย มีดังนี้			
2.1 การกำหนดลักษณะงานที่ชัดเจน	4.01	0.89	มาก
2.2 การวางแผนการสรรหาและคัดเลือกอย่างมีอิสระและ เป็นระบบ	3.87	0.92	มาก
2.3 การพิจารณารายละเอียดให้เกิดการจูงใจในการ สรรหา	3.77	0.94	มาก
3. การเสาะแสวงหาพนักงานมหาวิทยาลัยดำเนินการ ในหลายวิธีการ ได้แก่			
3.1 ใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ อย่าง เปิดเผยและกว้างขวาง	4.13	0.89	มาก
3.2 ใช้วิธีการรับสมัครทางไปรษณีย์หรือทางอินเทอร์เน็ต (Internet)	3.89	1.00	มาก
3.3 ใช้วิธีการรับสมัครจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ	3.85	0.99	มาก
3.4 ใช้วิธีการรับสมัครโดยไม่กำหนดเวลา	3.38	1.17	ปานกลาง
3.5 ใช้วิธีการเชิญชวนและทาบทามคนที่มีความรู้ ความสามารถและพร้อมที่จะทำงานได้ทันที	3.71	1.06	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

N = 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4. หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการสรรหา และคัดเลือก พนักงานมหาวิทยาลัย ได้แก่			
4.1 หน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัย	3.70	1.00	มาก
4.2 หน่วยงานต้นสังกัดที่ต้องการบุคลากร ซึ่งได้รับมอบ อำนาจให้ดำเนินการแทนได้	4.02	0.90	มาก
5. ผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจในการรับพนักงานมหาวิทยาลัยเข้า ทำงาน ได้แก่			
5.1 คณะกรรมการบริหารงานบุคคล	3.83	0.94	มาก
5.2 ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบอำนาจ จากมหาวิทยาลัย	3.99	0.92	มาก
6. พนักงานมหาวิทยาลัยที่ผ่านการสรรหาและการคัดเลือก จะต้องผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และปฏิบัติงาน ภายใต้เงื่อนไขที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลกำหนด จึงจะได้รับการบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย	4.04	0.84	มาก
7. มหาวิทยาลัยจะใช้ระบบคุณธรรมที่โปร่งใสทุกขั้นตอนใน การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่ง	3.70	1.17	มาก
8. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยบาง ตำแหน่งต้องมีระบบการทดสอบภาคปฏิบัติด้วย (ถ้ามีความ จำเป็น) ได้แก่ การทดลองสอนหรือทดลองวิจัย	3.90	0.97	มาก
9. การบรรจุบุคคลเข้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จะบรรจุ และแต่งตั้งจากผู้ที่ผ่านการสรรหาและการคัดเลือกตามที่ คณะกรรมการบริหารงานบุคคลกำหนด และการจ้าง พนักงานมหาวิทยาลัย เป็นแบบสัญญาจ้างที่กำหนดระยะ เวลาอย่างเหมาะสม	3.91	0.89	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

N = 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
10. การสรรหาและการคัดเลือกอธิการบดีและผู้บริหารทุก ตำแหน่ง ควรสรรหาจากผู้มีความรู้ความสามารถในการ บริหารมหาวิทยาลัย โดยต้องดำเนินการสรรหาอย่างกว้าง ขวางทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยและมีความ โปร่งใส	3.92	1.00	มาก
รวม	3.85	0.69	มาก

จากตาราง 14 แสดงว่า บุคลากรมีความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกกว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า การสรรหาและการคัดเลือกมีความเป็นไปได้ในระดับมากเกือบทุกข้อ โดยมีระดับปานกลางและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกิน 1.00 จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ข้อ 3.4 ใช้วิธีการรับสมัครโดยไม่กำหนดเวลา แต่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกิน 1.00 อีกจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1.2 หลักความยุติธรรม ข้อ 1.3 หลักการเข้ายาก ออกง่าย ข้อ 3.5 ใช้วิธีการเชิญชวนและทาบทามคนที่มีความรู้ความสามารถและพร้อมที่จะทำงานได้ทันที และข้อ 7 มหาวิทยาลัยจะใช้ระบบคุณธรรมที่โปร่งใสทุกขั้นตอนในการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่ง

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา  
สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

N = 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ค่าตอบแทนและสวัสดิการ</b>			
1. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย มีรูปแบบการบริหารที่ยืดหลักการบริหารงานบุคคล 5 ประการคือ			
1.1 หลักความรู้ความสามารถ	4.18	0.83	มาก
1.2 หลักความยุติธรรม	3.89	1.09	มาก
1.3 หลักความคล่องตัว	3.89	0.92	มาก
1.4 หลักความมั่นคง	3.87	1.00	มาก
1.5 หลักการศึกษาวิจัย	3.80	0.95	มาก
2. การจ่ายค่าตอบแทนและประเภทของค่าตอบแทนที่ พนักงานมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะ ได้รับ ไม่น้อยกว่าระบบเดิม	4.13	0.92	มาก
3. พนักงานมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการอื่นไม่น้อยกว่าระบบเดิม	4.03	0.97	มาก
4. พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความสามารถสูงต้องได้รับ ค่าตอบแทนจากเงินเดือนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ตลอด จนตรงตามความเป็นจริง เพื่อสามารถดึงดูดคนที่มีความรู้ ความสามารถอยู่ทำงานในองค์กรอย่างมีความสุขตลอดไป	4.06	0.92	มาก
5. ในกรณีที่มหาวิทยาลัยให้พนักงานมหาวิทยาลัยออกจาก งาน โดยไม่มีความผิดหรือความบกพร่อง มหาวิทยาลัยจะ ต้องจ่ายค่าตอบแทนให้อัตราการจ่ายไม่น้อยกว่า กฎหมายแรงงานกำหนด โดยความเห็นชอบของ สภามหาวิทยาลัย	4.02	1.00	มาก

ตาราง 15 (ต่อ)

N = 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
6. บัญชีเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนตามความรู้ความสามารถและคุณวุฒิและสามารถเพิ่มอัตราเงินเดือนได้โดยอาศัยองค์ประกอบอื่นด้วย ได้แก่ ความขาดแคลนของสาขาวิชา ประสบการณ์ ผลงาน สภาพการดำเนินงาน และสภาวะเศรษฐกิจ	3.88	1.00	มาก
7. พนักงานมหาวิทยาลัยสามารถเสนอขอเปลี่ยนสถานภาพของการจ้างได้เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารงานบุคคล	3.88	0.90	มาก
8. สัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่ง ต้องมีการกำหนดภาระงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตรวจสอบได้	4.13	0.88	มาก
9. สภามหาวิทยาลัยกำหนดบัญชีเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่งกรณีที่บัญชีเงินเดือนที่ใช้อยู่ไม่เหมาะสม เนื่องจากภาวะค่าครองชีพสูง ให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลพิจารณานำเสนอสภามหาวิทยาลัย เพื่ออนุมัติการปรับบัญชีเงินเดือนให้เหมาะสม	4.03	0.94	มาก
10. สภามหาวิทยาลัยกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการให้รางวัลตอบแทนพิเศษพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่งที่มีผลงานดีเด่น	3.98	0.98	มาก
รวม	3.98	0.76	มาก

จากตาราง 15 แสดงว่า บุคลากรมีความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการมีความเป็นไปได้ในระดับมากทุกข้อ แต่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกิน 1.00 จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1.2 หลักความยุติธรรม



ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพา ต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการพัฒนาบุคลากร

N = 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>การพัฒนาบุคลากร</b>			
1. การพัฒนาบุคลากร มีรูปแบบการบริหารที่ยึดหลักการ บริหารงานบุคคล 5 ประการคือ			
1.1 หลักความรู้ความสามารถ	4.05	0.96	มาก
1.2 หลักการพัฒนา	4.03	0.94	มาก
1.3 หลักความยุติธรรม	3.81	1.09	มาก
1.4 หลักความคล่องตัว	3.89	0.96	มาก
1.5 หลักการศึกษาวิจัย	3.81	0.99	มาก
2. มหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายในการปฐมนิเทศพนักงาน มหาวิทยาลัยใหม่ทุกคนปีละครั้งเพื่อให้ความรู้และความ เข้าใจอย่างถูกต้องและครบถ้วนในการปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.97	0.96	มาก
3. แผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ครอบคลุมสาระ ดังต่อไปนี้			
3.1 ให้ไปฝึกอบรมและดูงาน	4.11	0.92	มาก
3.2 ให้ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	4.04	0.99	มาก
3.3 ให้ทุนส่งเสริมการวิจัยในสาขาต่าง ๆ อย่างครบถ้วน	3.98	0.98	มาก
3.4 ให้ไปปฏิบัติงานวิจัยในหน่วยงานภายในประเทศหรือ ต่างประเทศ	3.81	1.06	มาก
3.5 ให้ไปปฏิบัติงานบริการทางวิชาการ	3.95	0.93	มาก
3.6 ให้มีเวลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ทางวิชาการ (Sabbatical Leave)	3.87	1.00	มาก
3.7 การแลกเปลี่ยนอาจารย์หรือนักวิชาการกับ มหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศ	3.88	0.95	มาก
3.8 ส่งเสริมการเขียน การแปล การเรียบเรียงตำรา โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้อย่างต่อเนื่องทุกปี	3.86	0.96	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

N = 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3.9 สนับสนุนพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นสมาชิกสมาคม วิชาชีพและสถาบันทางวิชาการ	3.87	0.98	มาก
4. การพัฒนาบุคลากรโดยการสนับสนุนให้พนักงาน มหาวิทยาลัยทุกกลุ่มสามารถศึกษาต่อทั้งภายในประเทศ และภายนอกประเทศ และมหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายให้ พิจารณาจ่ายค่าตอบแทนตลอดหลักสูตร โดยมีมาตรการ เร่งรัดให้พนักงานมหาวิทยาลัยสำเร็จการศึกษาภายในเวลา ที่กำหนด ถ้าไม่เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนด มหาวิทยาลัย ควรมีบทลงโทษที่ชัดเจนด้วย	3.83	0.97	มาก
5. พนักงานมหาวิทยาลัยกลุ่มวิชาการ และกลุ่มบริหาร เมื่อได้รับการพัฒนาถึงระดับหนึ่งแล้ว จะต้องสามารถสร้าง ผลงานได้เอง และสร้างเสริมหน่วยงานได้อย่างมีคุณภาพ	3.89	0.86	มาก
6. ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารหน่วยงาน ต้องมีหน้าที่ใน การพัฒนาและฝึกอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะที่ดี มีคุณธรรมและ จริยธรรม ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งปัจจุบันและอนาคต	3.89	0.98	มาก
7. มหาวิทยาลัยควรจัดตั้งหน่วยพัฒนาบุคลากร (Human Resources Development) เพื่อทำหน้าที่สำคัญ 3 ประการ คือ			
7.1 การพัฒนาองค์กรให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ	3.99	0.90	มาก
7.2 การจัดระบบงานใหม่ให้สอดคล้องกับภารกิจของ มหาวิทยาลัย ที่มีความคล่องตัว และการทำงานเชิงรุก	3.93	0.89	มาก
7.3 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและ ทักษะอย่างเต็มศักยภาพที่สอดคล้องกับคุณสมบัติตาม เกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด	3.90	0.91	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

N = 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
8. มหาวิทยาลัยมีแผนงานพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องโดยพิจารณาถึงสถานะงานในปัจจุบันและอนาคต มีการฝึกอบรมในลักษณะเป็นการกระตุ้นให้พนักงาน มหาวิทยาลัยมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานอยู่เสมอ	3.92	0.90	มาก
9. มหาวิทยาลัยจะเน้นการพัฒนาบุคลากรให้ดำเนินการ ควบคู่ไปกับระบบประกันคุณภาพ แล้วพัฒนาบุคลากร ทุกกลุ่มงานอย่างยุติธรรมทั้งนี้เพื่อรักษาคนดีคนเก่งเอาไว้ กับหน่วยงานให้นานที่สุด	3.86	1.00	มาก
10. มหาวิทยาลัย ควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการจัดตั้ง กองทุนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีงบประมาณอย่างต่อเนื่อง ในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ	3.88	0.96	มาก
รวม	3.92	0.79	มาก

จากตาราง 16 แสดงว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการพัฒนาบุคลากร ว่าเป็นไปได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่าการพัฒนาบุคลากรมีความ เป็นไปได้ในระดับมากทุกข้อ แต่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกิน 1.00 จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1.3 หลักความยุติธรรม และ ข้อ 3.4 ให้ไปปฏิบัติงานวิจัยในหน่วยงานภายในประเทศหรือต่าง ประเทศ

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพา ต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน

N = 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>การประเมินการปฏิบัติงาน</b>			
1. การประเมินการปฏิบัติงาน มีรูปแบบการบริหาร			
ที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 5 ประการคือ			
1.1 หลักความรู้ความสามารถ	4.11	0.95	มาก
1.2 หลักความยุติธรรม	3.86	1.12	มาก
1.3 หลักความคล่องตัว	3.94	0.94	มาก
1.4 หลักการพัฒนา	3.96	0.95	มาก
1.5 หลักการเข้ายาก ออกง่าย	3.64	1.06	มาก
2. วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน			
2.1 เพื่อใช้เป็นแนวทางของการฝึกอบรมหรือพัฒนา			
พนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่ง	3.97	0.93	มาก
2.2 เพื่อเป็นเกณฑ์ให้ฝ่ายบริหารใช้กำหนดบุคลากร			
ให้เหมาะสมกับชนิดงาน	3.93	0.89	มาก
2.3 เพื่อเป็นเกณฑ์พิจารณาความเหมาะสมในด้าน			
เงินเดือนค่าจ้างและค่าตอบแทนในการทำงาน	4.02	0.86	มาก
2.4 เพื่อช่วยในการปรับปรุงการทำงานและเสริมสร้าง			
มาตรฐานพนักงานมหาวิทยาลัยให้สูงขึ้น	3.94	0.88	มาก
2.5 เพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยให้มีโอกาสประเมิน			
ตนเองและได้ทราบว่ามหาวิทยาลัยคาดหวังจะให้ตนอยู่			
ณ จุดใดในอนาคต	3.90	0.88	มาก
2.6 เพื่อให้ได้ข้อมูลของภาระงานของมหาวิทยาลัย			
ตามเป้าหมาย	3.92	0.88	มาก
3. องค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานต้อง			
กำหนดไว้ในความคาดหวังของตำแหน่ง (Term OF			
Reference, TOR) ของสัญญาจ้างและคำบรรยายลักษณะ			
งาน (Job Description) ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน			
	3.98	0.85	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

N = 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4. มหาวิทยาลัยใช้มาตรฐานการทำงาน จรรยาบรรณ แห่งวิชาชีพเป็นเครื่องประเมินการกระทำและการลงโทษ ที่ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ดีขึ้น	3.84	0.96	มาก
5. การประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยดำเนินการโดย			
5.1 กำหนดนโยบายและแนวทางการประเมินที่ชัดเจน	4.01	0.90	มาก
5.2 มีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงวิธีการ ขั้นตอนการ ประเมินการปฏิบัติงานให้พนักงานมหาวิทยาลัยทุกคนทราบ	4.01	0.94	มาก
5.3 จัดทำแบบทดสอบหรือแบบประเมิน พนักงาน มหาวิทยาลัยที่เป็นมาตรฐานสากล และต้องให้สอดคล้องกับ ความแตกต่างและความเหมาะสมกับกลุ่มพนักงาน มหาวิทยาลัย-กลุ่มวิชาการ กลุ่มปฏิบัติการ และกลุ่มบริหาร	3.96	0.96	มาก
5.4 สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี	4.03	0.92	มาก
6. ปัจจัยที่นำมาพิจารณาประกอบการประเมินการ ปฏิบัติงาน ได้แก่			
6.1 ผลงานที่ปฏิบัติตามภาระหน้าที่ (Job Description)	4.22	0.86	มาก
6.2 ความรู้ความสามารถในวิชาชีพ	4.11	0.87	มาก
6.3 ทักษะและประสบการณ์	4.06	0.91	มาก
6.4 อายุการทำงาน	3.83	1.02	มาก
6.5 การประเมินการปฏิบัติงานบางตำแหน่ง ไม่จำเป็นต้องใช้ปัจจัยครบทุกตัวก็ได้	3.84	0.98	มาก
7. องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินการปฏิบัติงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยประกอบด้วย			
7.1 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือผู้บริหาร	4.18	0.84	มาก
7.2 ผู้ทรงคุณวุฒิภายในมหาวิทยาลัย	3.96	0.95	มาก
7.3 หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล	3.85	0.98	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

N = 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
8. มหาวิทยาลัยมีหลักในการประเมินรายปี ดังนี้			
8.1 การประเมินเน้นการพัฒนาสร้างสรรค์	3.95	0.94	มาก
8.2 การประเมินต้องโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	4.01	1.06	มาก
8.3 กลไกการประเมินควรเป็นองค์คณะบุคคลที่ได้รับ ความเชื่อถือด้านความยุติธรรม	3.95	1.06	มาก
8.4 การกำหนดองค์ประกอบและเกณฑ์การประเมิน ต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	4.00	0.98	มาก
8.5 ระบุให้ชัดเจนว่าจะนำผลการประเมินไปพิจารณา เรื่องใดบ้าง	4.00	0.95	มาก
9. มหาวิทยาลัยมีระบบการประเมินการปฏิบัติงานทุกปี อย่างต่อเนื่องตลอดอายุงานและจะต้องให้สัมพันธ์กับสัญญา จ้างของพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละตำแหน่งด้วย	3.95	0.88	มาก
10. การประเมินการปฏิบัติงานสอนของอาจารย์ ประเมิน จาก			
10.1 การวางแผนการสอน ประเมินจากการจัดทำ ประมวลการสอนรายวิชา แผนการสอนรายวิชา และ แผนการสอนรายครั้ง	4.00	0.88	มาก
10.2 การเตรียมการสอน ประเมินจากการเตรียมเนื้อหา การเตรียมสื่อการสอน	3.97	0.91	มาก
10.3 การสอนประเมินจากพฤติกรรมการสอนใน ห้องเรียนโดยนิสิต	3.95	0.94	มาก
10.4 การประเมินการสอนทั้งภาคต้น ภาคปลาย การทดสอบหลังการสอนรายครั้ง การทำรายงานของนิสิต และการให้การบ้านนิสิต	3.88	0.94	มาก
10.5 สำหรับการประเมินการสอนของศาสตราจารย์ที่ ผ่านการสอนมานานแล้ว ต้องกำหนดวิธีการประเมินที่แตกต่าง ออกไป เพื่อความเหมาะสมกับตำแหน่ง ได้แก่ มีการ สร้างวิธีการสอนแนวใหม่ขึ้นหรือไม่	3.86	0.94	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

N = 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
11. ผู้ประเมินประสิทธิภาพการสอน มี 5 กลุ่ม คือ			
11.1 ผู้บริหาร ได้แก่ หัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้า สาขาวิชา	4.06	0.91	มาก
11.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ เฉพาะ วิชาชีพและผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการสอน	4.01	0.90	มาก
11.3 ผู้สอนประเมินตนเอง	3.82	0.98	มาก
11.4 นิสิตที่ลงทะเบียนเรียนในรายวิชาของผู้ถูกประเมิน	3.93	0.88	มาก
11.5 เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ผู้สอนร่วมในรายวิชาเดียวกัน ผู้สอนในสาขาวิชาเดียวกัน พนักงานมหาวิทยาลัยในส่วนที่ เกี่ยวข้อง เช่น พนักงานโสตทัศนศึกษา พนักงาน วิทยาศาสตร์ เป็นต้น	3.78	0.99	มาก
12. พนักงานมหาวิทยาลัย ต้องออกจากงานในกรณีดังนี้คือ			
12.1 เมื่อครบเกษียณอายุ 60 ปีบริบูรณ์	4.09	1.01	มาก
12.2 สิ้นสุดระยะเวลาจ้าง	4.10	0.93	มาก
12.3 ถูกสั่งให้ออกหรือเลิกจ้าง	4.03	0.99	มาก
12.4 ไม่ผ่านการทดลองงาน	4.01	1.00	มาก
12.5 ไม่ผ่านการประเมินประสิทธิภาพ	3.94	1.00	มาก
12.6 ถูกสั่งให้ออกตามเหตุและความจำเป็นอื่นที่ สภามหาวิทยาลัยกำหนด	3.81	1.08	มาก
รวม	3.96	0.70	มาก

จากตาราง 17 แสดงว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการประเมินการปฏิบัติงานว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่าการพัฒนาบุคลากรมีความเป็นไปได้ในระดับมากทุกข้อ มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกิน 1.00 จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1.2 หลักความยุติธรรม ข้อ 1.5 หลักการเข้ายาก ออกง่าย ข้อ 6.4 อายุการทำงาน ข้อ 8.2 การประเมินต้องโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ข้อ 8.3 กลไกการประเมินควรเป็นคณะบุคคลที่ได้รับความเชื่อถือด้านความยุติธรรม ข้อ 12.1 เมื่อครบเกษียณอายุ 60 ปีบริบูรณ์ และข้อ 12.6 ถูกสั่งให้ออกตามเหตุและความจำเป็นอื่นที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพา ต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านวินัย การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

N = 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>วินัย การอุทธรณ์และการร้องทุกข์</b>			
1. วินัย การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ มีรูปแบบบริหารงานบุคคลที่ยึดหลักความยุติธรรม	3.93	1.00	มาก
2. การรักษาวินัยและจรรยาบรรณของพนักงานมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลกำหนด โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย	3.97	0.90	มาก
3. มหาวิทยาลัยต้องมีข้อกำหนดทางวินัย (ที่ไม่ใช่ข้อห้าม) ในลักษณะที่เป็นทางบวก และส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ในการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยให้มากขึ้น	3.97	0.93	มาก
4. มหาวิทยาลัยต้องมีระเบียบวินัยในการทำให้พนักงานมหาวิทยาลัย "ออกง่าย" หากมีผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลกำหนด	3.78	0.94	มาก
5. มหาวิทยาลัยกำหนดโทษผิดวินัย 4 ประการคือ			
5.1 ตักเตือน	4.14	0.83	มาก
5.2 ภาคทัณฑ์	4.09	0.85	มาก
5.3 ยกเลิกสัญญาจ้าง	4.04	0.91	มาก
5.4 ให้ออกในกรณีเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประจำ เต็มเวลาถาวร	3.93	0.98	มาก
6. มหาวิทยาลัยต้องมีระบบการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ที่รวดเร็วและเป็นธรรมสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย อย่างเสมอภาคทุกกลุ่มตำแหน่งงาน	3.95	1.02	มาก
7. คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ แต่งตั้งโดย สภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย			
7.1 ผู้แทนกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธานกรรมการ	4.06	0.83	มาก



ตาราง 18 (ต่อ)

N = 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
7.2 ผู้แทนสภาวิชาการ 1 คน	4.02	0.85	มาก
7.3 ผู้แทนพนักงานมหาวิทยาลัย ทั้ง 3 กลุ่ม รวม 3 คน	4.03	0.85	มาก
7.4 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมาย ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารองค์กร ด้านละ 1 คน รวม 3 คน	4.02	0.86	มาก
7.5 ให้คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ แต่งตั้ง เลขานุการ 1 คน	3.99	0.82	มาก
8. คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้			
8.1 รับเรื่องราวอุทธรณ์ร้องทุกข์จากพนักงาน มหาวิทยาลัยในเรื่องที่เห็นว่าตนไม่ได้รับการปฏิบัติอย่าง เป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาหรืออุทธรณ์คำสั่งลงโทษ	4.12	0.83	มาก
8.2 ทำการสอบสวนแล้ววินิจฉัยชี้ขาด การตัดสินใจของ คณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ ให้ถือเป็นที่สุด	3.88	0.90	มาก
8.3 แต่งตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการหรือบุคคลใด บุคคลหนึ่ง เพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ ของคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์	3.95	0.84	มาก
9. พนักงานมหาวิทยาลัย มีสิทธิร้องทุกข์ได้ดังนี้			
9.1 เมื่อเห็นว่าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติตน โดยไม่ถูกต้องหรือไม่ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยให้ผู้นั้นมีสิทธิ ร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่เกิดสิทธิให้ร้องทุกข์ เมื่อคณะกรรมการอุทธรณ์ อุทธรณ์และร้องทุกข์พิจารณาวินิจฉัยประการใด ให้ถือเป็น ที่สุด	3.94	0.93	มาก
9.2 เมื่อถูกสั่งให้ออกจากงานหรือเลิกจ้างให้ผู้นั้นมีสิทธิ ร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่รับทราบคำสั่งเมื่อคณะกรรมการพิจารณา วินิจฉัยประการใดให้ถือเป็นที่สุด	3.94	0.92	มาก

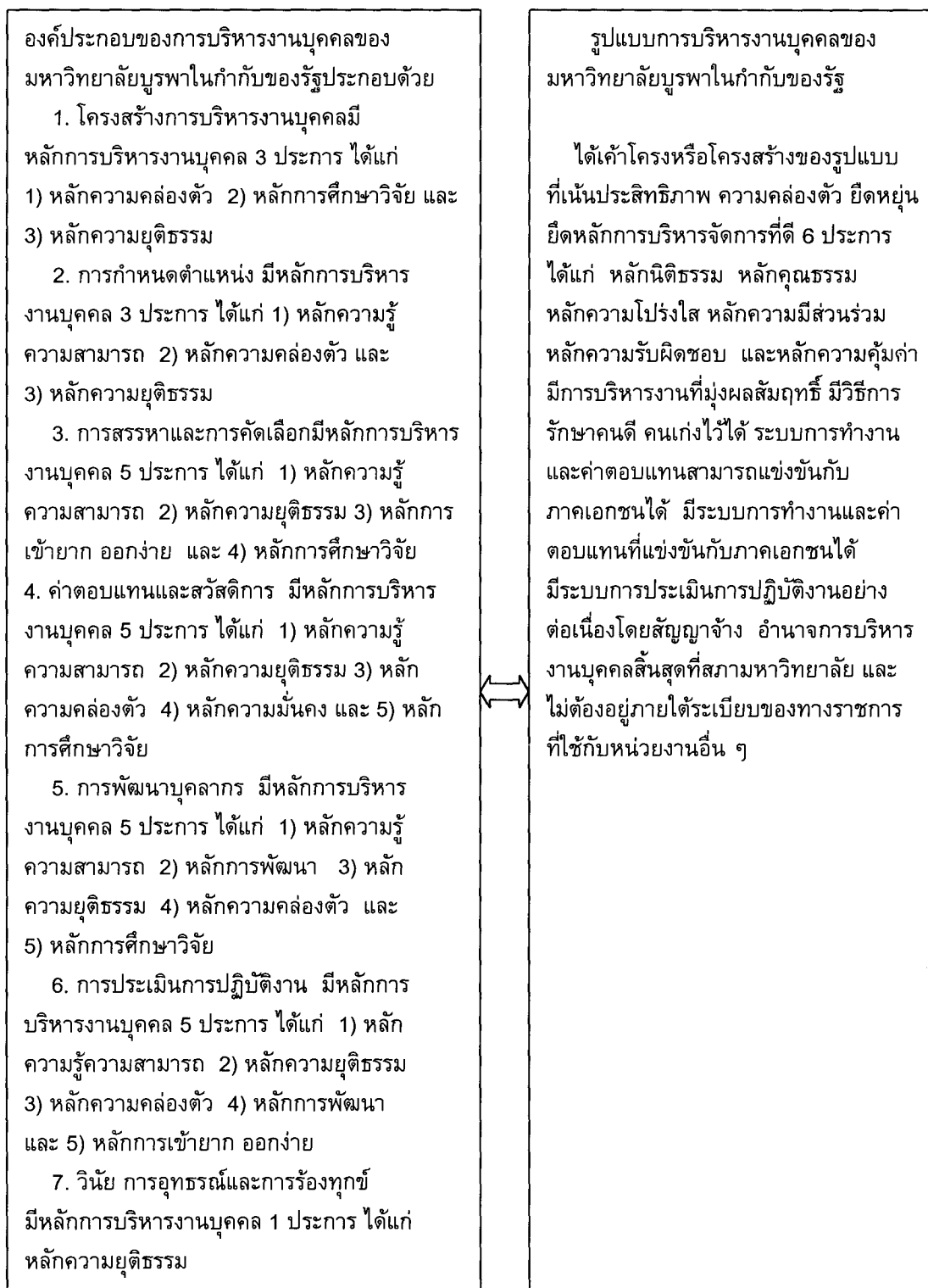
ตาราง 18 (ต่อ)

N = 396

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
10. พนักงานมหาวิทยาลัย ผู้ใดถูกสั่งลงโทษ ให้ผู้นั้นมีสิทธิ อุทธรณ์ได้ดังนี้			
10.1 การอุทธรณ์คำสั่งลงโทษวินัยไม่ร้ายแรง ได้แก่ ภาคทัณฑ์ หรือตักเตือนให้อุทธรณ์ต่อคณะกรรมการ อุทธรณ์และร้องทุกข์ ภายใน 30 วัน นับแต่วันทราบคำสั่ง ลงโทษ เมื่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์พิจารณา วินิจฉัยแล้วประการใด ให้ถือเป็นที่สุด	3.96	0.87	มาก
10.2 การอุทธรณ์คำสั่งลงโทษวินัยร้ายแรง ได้แก่ โทษให้ ออกหรือเลิกสัญญาจ้างให้อุทธรณ์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์ และร้องทุกข์ ภายใน 30 วัน นับแต่วันทราบคำสั่งลงโทษ เมื่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์พิจารณาวินิจฉัยแล้ว ประการใด ให้ถือเป็นที่สุด	3.88	0.91	มาก
รวม	3.98	0.72	มาก

จากตาราง 18 แสดงว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านวินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า วินัย การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ มีความเป็นไปได้ในระดับมากทุกข้อ แต่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกิน 1.00 จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ข้อ 6 มหาวิทยาลัยต้องมีระบบการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ที่รวดเร็วและเป็นธรรมสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยอย่างเสมอภาคทุกกลุ่มตำแหน่งงาน

ผลจากการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยจึงพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แสดงไว้ตามภาพประกอบ 5 ดังนี้



ภาพประกอบ 5 รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยศึกษาในด้านหลักการบริหารงานบุคคล และองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งใช้แนวคิดทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม และทฤษฎีแรงจูงใจเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคล มีการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย การวิเคราะห์เอกสาร ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสำรวจสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพาจากความคิดเห็นของอนุกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา (อ.ก.ม.) จำนวน 15 คน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบจำลองการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 2 การศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบจำลองของการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 19 คน

ตอนที่ 3 การศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยนำรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ได้ปรับปรุงจากขั้นตอนที่ 2 ไปสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 396 คน โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า นำผลการศึกษามาปรับเป็นรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สมบูรณ์และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติได้

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาและพัฒนาแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สรุปตามขั้นตอนการดำเนินการได้ดังนี้

#### ตอนที่ 1

1.1 ผลการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจากเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญจากการศึกษา พบว่า

การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะมีความอิสระในการบริหารจัดการ ภายใต้กรอบแห่งพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย โดยมีหลักการและแนวทางที่สำคัญคือ สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ออกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลที่ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรในมหาวิทยาลัย และมีรูปแบบที่สำคัญคือ มีประสิทธิภาพคล่องตัว ยืดหยุ่น มีความยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ สามารถดึงดูดและรักษาคนดี คนเก่งไว้ได้ ระบบการทำงาน และค่าตอบแทนสามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ มีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตลอดอายุงาน โดยใช้ระบบสัญญาจ้าง และอำนาจการบริหารงานสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย

1.2 ผลการสำรวจสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา จากความคิดเห็นของอนุกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา (อ.ก.ม.) จำนวน 15 คน พบว่ามีปัญหา 7 ด้านคือ 1) ด้านการจัดโครงสร้างการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การแบ่งส่วนงานไม่ชัดเจนทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติ องค์กรประกอบของ อ.ก.ม. ไม่มีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารงานบุคคลเป็นอนุกรรมการ 2) ด้านการกำหนดตำแหน่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยไม่ได้รับจัดสรรอัตรากำลังความต้องการของหน่วยงาน 3) ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ได้แก่ ระบบการคัดเลือกยังไม่มีประสิทธิภาพ บางตำแหน่งไม่สามารถหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้ และบางตำแหน่งได้บุคลากรไม่เหมาะสมกับงาน 4) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ได้แก่ ค่าตอบแทนเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ ไม่สร้างแรงจูงใจและสวัสดิการต่างๆ ไม่เหมาะสม 5) ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ มหาวิทยาลัยไม่มีแผนงาน ทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร งบประมาณมีจำกัด บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง 6) ด้านการประเมินการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระบบการประเมินยังไม่ชัดเจน บุคลากรยังไม่เคยชินกับระบบการประเมิน และกลัวการประเมินที่ไม่เป็นธรรม 7) ด้านการอุทธรณ์และร้องทุกข์ ได้แก่ เป็นระบบที่เน้นการคุ้มครองผู้ได้บังคับบัญชา มาก ควรมีคณะกรรมการประนีประนอมเพราะบางเรื่องสามารถชี้แจงทำความเข้าใจได้

**ตอนที่ 2** ผลการสร้างรูปแบบจำลองการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบจำลองจากผลการดำเนินงานในขั้นตอนที่ 1 ซึ่งรูปแบบจำลองที่สร้างขึ้นมีองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 7 องค์ประกอบคือ 1) โครงสร้างการบริหารงานบุคคล 2) การกำหนดตำแหน่ง 3) การสรรหาและการคัดเลือก 4) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 5) ด้านการพัฒนาบุคลากร 6) การประเมินการปฏิบัติงาน และ 7) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ และใช้หลักการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 8 หลักการคือ 1) หลักความรู้ความสามารถ 2) หลักความยุติธรรม 3) หลักความมั่นคง

4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง 5) หลักการพัฒนา 6) หลักการศึกษาวิจัย 7) หลักการเข้ายาก ออกง่าย และ 8) หลักความคล่องตัว และใช้ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ได้แก่ 1) ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม และ 2) ทฤษฎี แรงจูงใจ

จากนั้นได้นำรูปแบบจำลองไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 19 คน ผลการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนมีความเห็นว่ารูปแบบจำลองการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวมมีความเหมาะสมแล้ว แต่มีบางประเด็นที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้ตัดออกหรือพิจารณาปรับปรุงให้ชัดเจนมากขึ้น ได้แก่ ตัดหลักการของการบริหารงานบุคคลออก 1 หลักการคือ หลักความเป็นกลางทางการเมือง ปรับเปลี่ยนหลักความเสมอภาคเป็นหลักความยุติธรรม ส่วนองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลเพิ่มเติมเรื่องวินัยในองค์ประกอบที่ 7 เป็น “วินัย การอุทธรณ์และการร้องทุกข์” นอกจากนี้เป็นการปรับเปลี่ยนประเด็นย่อยต่าง ๆ ในหลักการและองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลให้มีความเหมาะสมมากขึ้น ได้แก่ คณะกรรมการบริหารงานบุคคลควรให้อธิการบดีเป็นประธานคณะกรรมการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการไม่ควรกำหนดเงื่อนไขด้วยเวลาที่จำกัด ควรเน้นให้เป็นไปตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน เกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการควรกำหนดสัดส่วนภาระงานให้ชัดเจน เงินประจำปี (โบนัส) สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยไม่เหมาะที่นำมาใช้กับมหาวิทยาลัย ควรเปลี่ยนเป็นรางวัลพิเศษ ซึ่งอาจไม่ใช่ ตัวเงินเพียงอย่างเดียว

**ตอนที่ 3** ผลการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพามีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพามีความเป็นไปได้ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นด้านการสรรหาและการคัดเลือก ข้อที่ระบุว่าใช้วิธีการรับสมัครพนักงานมหาวิทยาลัยโดยไม่กำหนดเวลา มีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกข้อที่มีความเหมาะสมคือ ค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00 ยกเว้นหลักความยุติธรรม และหลักการเข้ายาก ออกง่าย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เหตุผลความจำเป็น และนำประเด็นที่พิจารณาเห็นว่ามีความสำคัญสำหรับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นสาระสำคัญของรูปแบบ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ต่ำกว่าเกณฑ์ จำนวน 11 ข้อ พิจารณาตัดออกได้แก่ ด้านโครงสร้างการบริหารงานบุคคล ข้อ 7.1 อธิการบดีมีอำนาจในการบรรจุ แต่งตั้ง และถอดถอนพนักงานทุกตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ได้แก่ ข้อ 3.4 ใช้วิธีการรับสมัครโดยไม่กำหนดเวลา ข้อ 3.5 ใช้วิธีการเชิญชวนและทาบทามคนที่มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะทำงานได้ทันที และข้อ 7 มหาวิทยาลัยจะใช้ระบบคุณธรรมที่โปร่งใสทุกขั้นตอนในการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่ง ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ข้อ 3.4 ให้ไป

ปฏิบัติงานวิจัยในหน่วยงานภายในประเทศหรือต่างประเทศ ในด้านการประเมินการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้อ 6.4 อายุการทำงาน ข้อ 8.2 การประเมินต้องโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ข้อ 8.3 กลไกการประเมินควรเป็นองค์คณะบุคคลที่ได้รับความเชื่อถือด้านความยุติธรรม ข้อ 12.1 พนักงานมหาวิทยาลัยออกจากงานเมื่อครบเกษียณอายุ 60 ปีบริบูรณ์ และข้อ 12.6 ถูกสั่งให้ออกตามเหตุและความจำเป็นอื่นที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด และด้านวินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ ได้แก่ ข้อ 6 มหาวิทยาลัยต้องมีระบบการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ที่รวดเร็วและเป็นธรรมสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยอย่างเสมอภาคทุกกลุ่มตำแหน่งงาน ได้รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สมบูรณ์ที่มีหลักการและองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลมีสาระสำคัญดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารงานบุคคล มีรูปแบบการบริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 3 ประการคือ หลักความคล่องตัว หลักการศึกษาวิจัยและหลักความยุติธรรม โดยมีสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลเป็นองค์กรในการบริหารงานบุคคล สภามหาวิทยาลัยจะเป็นองค์กรสูงสุด มีอำนาจและหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล คณะกรรมการบริหารงานบุคคลนั้น มีอธิการบดีเป็นประธานกรรมการ ผู้แทนพนักงานมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย 3 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านบริหารงานบุคคล 1 คน ด้านกฎหมาย 1 คน ด้านการพัฒนางานหรือการบริหารจัดการ 1 คน อธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดในมหาวิทยาลัย มีอำนาจในการบรรจุ แต่งตั้ง และถอดถอน พนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่ง มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจในการวินิจฉัย ตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้กับผู้บริหารระดับต่างๆ โครงสร้างองค์กรและการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นลักษณะที่มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและมีความหลากหลายลักษณะภารกิจ มีขนาดกระทัดรัด คล่องตัวและเป็นองค์กรแบบแนวราบ มีการจัดองค์กรที่มุ่งเน้นผลงานโดยการกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ของผลผลิตอย่างชัดเจน

2. การกำหนดตำแหน่ง มีรูปแบบการบริหารงานบุคคลที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 2 ประการ คือ หลักความรู้ความสามารถ หลักความคล่องตัวและหลักความยุติธรรม บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย เรียกว่าพนักงานมหาวิทยาลัย มีฐานะเป็นพนักงานของรัฐประเภทหนึ่ง แต่ไม่ใช่ข้าราชการและไม่ใช้พนักงานแบบรัฐวิสาหกิจ มหาวิทยาลัยควรกำหนดตำแหน่งของพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นไปตามภารกิจหลัก ด้านการสอนการวิจัย ด้านการบริหาร และด้านการบริการวิชาการ พนักงานมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยบูรพา แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มวิชาการ กลุ่มปฏิบัติการ และกลุ่มบริหาร พนักงานกลุ่มวิชาการมีหน้าที่

สอน วิจัยและบริการวิชาการ พนักงานกลุ่มปฏิบัติการมีหน้าที่สนับสนุนการสอน วิจัยและบริการวิชาการ และพนักงานกลุ่มบริหาร มีหน้าที่ในการบริหารจัดการ ซึ่งพนักงานมหาวิทยาลัยกลุ่มวิชาการและกลุ่มบริหาร เน้นบุคลากรระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอกหรือผู้มีประสบการณ์และผลงานทางวิชาการหรือมีความสามารถในการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ หลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยจะประกอบด้วย การบรรยายลักษณะงานของทุกตำแหน่งพร้อมความคาดหวังของตำแหน่งในสัญญาจ้าง เพื่อใช้ในการประเมินการปฏิบัติงาน และเพื่อความเป็นธรรมสำหรับการทำางาน เพื่อการพัฒนาองค์กร และเพื่อให้พนักงานมีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจนด้วย

ปัจจัยในการกำหนดนโยบายและแผนอัตรากำลังประกอบด้วย ภารกิจที่จะทำในปัจจุบันและอนาคต ความสามารถในการรับภาระของหน่วยงาน ตำแหน่งของสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน การเพิ่มประสิทธิภาพ ผลผลิตและบริการให้กับหน่วยงาน จำนวนอัตรากำลัง และค่าใช้จ่ายต่อบุคคล พนักงานมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ พนักงานมหาวิทยาลัยประจำเต็มเวลา พนักงานมหาวิทยาลัยประจำไม่เต็มเวลา มหาวิทยาลัยต้องกำหนดแนวทางการสนับสนุนโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานมหาวิทยาลัยทุกกลุ่มงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานกลุ่มวิชาการควรมีการทำผลงานทางวิชาการให้สูงขึ้น เกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอายุเกิน 60 ปีบริบูรณ์ อธิการบดีสามารถทำสัญญาจ้างให้ปฏิบัติงานต่อไปอีกเป็นรายปี และถ้าอายุเกิน 65 ปี สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้พิจารณาให้ความเห็นชอบเป็นราย ๆ ไป

3. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย มีรูปแบบการบริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 4 ประการคือ หลักความรู้ความสามารถ หลักการเข้ายาก ออกง่าย หลักความยุติธรรม และหลักการศึกษาวิจัย การเสาะแสวงหาพนักงานมหาวิทยาลัยบูรพา ดำเนินการได้หลายวิธี ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ อย่างเปิดเผยและกว้างขวาง การรับสมัครทางไปรษณีย์ หรือทางอินเทอร์เน็ต การรับสมัครจากสถาบันการศึกษาต่างๆ การเชิญชวนและทาบทามคนที่มีความรู้ ความสามารถพร้อมทำงานได้ทันที หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย ได้แก่ หน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัย หน่วยงานต้นสังกัดที่ต้องการบุคลากร สำหรับผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจรับพนักงานมหาวิทยาลัยเข้าทำงาน ได้แก่ คณะกรรมการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบอำนาจจากมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะใช้ระบบคุณธรรมที่โปร่งใสทุกขั้นตอนในการสรรหา และการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่ง การสรรหาและการคัดเลือกอธิการบดีและผู้บริหารทุกตำแหน่ง ควรสรรหาจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารมหาวิทยาลัย ต้องดำเนินการสรรหาอย่างกว้างขวางทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย มีความโปร่งใส



โดยเฉพาะตำแหน่งอธิการบดีซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารมหาวิทยาลัยให้ไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีรูปแบบการบริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 5 ประการคือ หลักความรู้ความสามารถ หลักความคล่องตัว หลักความมั่นคง หลักความยุติธรรมและหลักการศึกษาวิจัย การจ่ายค่าตอบแทนและประเภทของค่าตอบแทน รวมทั้งสิทธิประโยชน์ และ สวัสดิการอื่นที่พนักงานมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยบูรพาจะได้รับไม่น้อยกว่าระบบเดิม เพื่อเป็นหลักประกันด้านความมั่นคงในการทำงาน พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความสามารถสูงต้องได้รับค่าตอบแทนจากเงินเดือนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ตรงตามความเป็นจริงเพื่อสามารถ ดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถอยู่ทำงานในองค์กรอย่างมีความสุขตลอดไป ในกรณีที่มหาวิทยาลัยให้พนักงานมหาวิทยาลัยออกจากงานโดยไม่มีความผิดหรือความบกพร่อง มหาวิทยาลัยต้องจ่ายค่าตอบแทนให้อัตราการจ่ายไม่น้อยกว่า กฎหมายแรงงานกำหนดโดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดบัญชีเงินเดือนของพนักงาน มหาวิทยาลัยทุกตำแหน่ง ในกรณีที่บัญชีเงินเดือนที่ใช้อยู่ไม่เหมาะสม เนื่องจากภาวะค่าครองชีพสูง ให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลพิจารณาเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่ออนุมัติการปรับบัญชีเงินเดือนให้เหมาะสม ซึ่งบัญชีเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละกลุ่มจะมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนตามความรู้ความสามารถ และคุณวุฒิ การเพิ่มอัตราเงินเดือนสามารถกระทำได้โดยอาศัยองค์ประกอบอื่นด้วย ได้แก่ ความขาดแคลนของสาขาวิชา ประสบการณ์ ผลงาน สภาพการดำเนินงานและสภาวะเศรษฐกิจ สัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่งต้องมีการกำหนดภาระงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญที่ใช้เป็นคู่มือปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตรวจสอบได้ สภามหาวิทยาลัยต้องกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใสและเป็นธรรมในการให้รางวัลตอบแทนพิเศษแก่พนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่งที่มีผลงานดีเด่น โดยมีคณะกรรมการพิจารณาความเหมาะสม

5. การพัฒนาบุคลากร มีรูปแบบการบริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 5 ประการคือ หลักความรู้ความสามารถ หลักการพัฒนา หลักความคล่องตัว หลักความยุติธรรมและหลักการศึกษาวิจัย แผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจะประกอบด้วยทำให้ไปฝึกอบรมและดูงาน การให้ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ให้มีการลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทางวิชาการ ในส่วนการพัฒนาบุคลากรมีการสนับสนุนให้พนักงานมหาวิทยาลัยทุกกลุ่มสามารถลาศึกษาต่อทั้งภายในและภายนอกประเทศ และมหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายให้พิจารณา จ่ายค่าตอบแทนตลอดหลักสูตร โดยมีมาตรการเร่งรัดให้สำเร็จการศึกษาภายในเวลาที่กำหนด ถ้าไม่เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดมหาวิทยาลัยควรมีบทลงโทษที่ชัดเจน มหาวิทยาลัยควรจัดตั้งหน่วยพัฒนาบุคลากร (Human Resources Development, HRD)

เพื่อทำหน้าที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การพัฒนาองค์กรให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ 2) การจัดระบบงานใหม่ให้สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยที่มีความคล่องตัวและการทำงานเชิงรุก และ 3) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะอย่างเต็มศักยภาพที่สอดคล้องกับคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด สำหรับการพัฒนาบุคลากรควรดำเนินการควบคู่ไปกับระบบประกันคุณภาพและพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่มอย่างยุติธรรม ทั้งนี้เพื่อรักษาคนดี คนเก่งเอาไว้กับหน่วยงานให้นานที่สุด มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการจัดตั้งกองทุนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีงบประมาณอย่างต่อเนื่องในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

6. การประเมินการปฏิบัติงาน มีรูปแบบการบริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 5 ประการคือ หลักความรู้ความสามารถ หลักความคล่องตัว หลักการเข้ายาก ออกง่าย หลักความยุติธรรมและหลักการพัฒนา การประเมินการปฏิบัติงานนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางของการฝึกอบรมหรือพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่งเพื่อเป็นเกณฑ์พิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทนในการทำงานเพื่อช่วยในการปรับปรุงการทำงานและเสริมสร้างมาตรฐานพนักงานมหาวิทยาลัยให้สูงขึ้น องค์กรประกอบที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงาน ต้องกำหนดไว้ในความคาดหวังของตำแหน่งของสัญญาจ้าง และคำบรรยายลักษณะงานตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน การประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอาจดำเนินการได้โดยกำหนดนโยบายและแนวทางการประเมินที่ชัดเจน ประชาสัมพันธ์ชี้แจงวิธีการ ขั้นตอนการประเมินการปฏิบัติงานให้พนักงานมหาวิทยาลัยทุกคนทราบ มีแบบประเมินพนักงานมหาวิทยาลัยที่เป็นมาตรฐานสากลสอดคล้องกับความแตกต่างและความเหมาะสมกับกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม องค์กรประกอบของคณะกรรมการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นหรือผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิภายในมหาวิทยาลัย และหัวหน้าฝ่ายบริหารบุคคลซึ่งทำหน้าที่เป็นเลขานุการ ปัจจัยที่นำมาพิจารณาประกอบการประเมินการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผลงานที่ปฏิบัติตามภาระหน้าที่ ความรู้ ความสามารถในวิชาชีพและทักษะและประสบการณ์ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีนั้นเพื่อความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน

7. วินัย การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ มีรูปแบบการบริหารงานบุคคลที่ยึดหลักความยุติธรรมโดยมหาวิทยาลัยต้องมีข้อกำหนดทางวินัยที่ไม่ใช่ข้อห้าม แต่มีข้อกำหนดในลักษณะที่เป็นทางบวกและส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยที่ดี มหาวิทยาลัยต้องมีระเบียบวินัยในการทำให้พนักงานมหาวิทยาลัย “ออกง่าย” หากมีผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลกำหนด การลงโทษ

ผิดวินัย กำหนดไว้ 4 ประการ คือ 1) ตักเตือน 2) ภาคทัณฑ์ 3) ยกเลิกสัญญาจ้าง และ 4) ให้ออกในกรณีเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประจำเต็มเวลาถาวร มีระบบการอุทธรณ์และร้องทุกข์ที่รวดเร็วและเป็นธรรมสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยทุกกลุ่มตำแหน่งงานอย่างเสมอภาคมีคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยเพื่อความ เป็นกลางในการพิจารณาคัดสินความถูกต้องและความยุติธรรม จึงมีผู้แทนกรรมการ สภามหาวิทยาลัยที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธานกรรมการ เพื่อการมีส่วนร่วมในการรักษา สิทธิประโยชน์ของพนักงานมหาวิทยาลัย มีผู้แทนจากสภาวิชาการ ผู้แทนจากพนักงาน มหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม รวม 3 คน เพื่อการพิจารณาบนพื้นฐานของกฎหมายและระเบียบ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจนมีผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมาย ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการ บริหารองค์กรด้านละ 1 คน รวม 3 คน เพื่อช่วยงานด้านธุรการและเอกสารการประชุม คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์จะแต่งตั้งเลขานุการ 1 คน คณะกรรมการอุทธรณ์และ ร้องทุกข์มีอำนาจหน้าที่ 1) รับเรื่องราวอุทธรณ์ร้องทุกข์จากพนักงานมหาวิทยาลัยในเรื่องที่เห็น ว่าตนไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาหรืออุทธรณ์คำสั่งลงโทษ 2) มีหน้าที่ สอบสวนแล้ววินิจฉัยชี้ขาด 3) มีหน้าที่ แต่งตั้งคณะกรรมการอนุกรรมการหรือบุคคลใดบุคคล หนึ่งเพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ก็ได้ พนักงานมหาวิทยาลัยมีสิทธิร้องทุกข์ได้เมื่อเห็นว่าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติต่อตน โดยไม่ถูกต้อง หรือไม่ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของ มหาวิทยาลัย หรือเมื่อเห็นว่าถูกสั่งให้ออกจากงานหรือเลิกจ้างหรือถูกสั่งลงโทษ ให้ผู้นั้นมีสิทธิ ร้องทุกข์หรืออุทธรณ์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ภายใน 30 วัน เมื่อคณะกรรมการ พิจารณาวินิจฉัยประการใดให้ถือเป็นที่สุด เพื่อความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการบริหาร งานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา

## การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษาและพัฒนา รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย บูรพาสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามจุดมุ่งหมายของ การวิจัยและผลการวิจัยที่สำคัญดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ

จากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าวิเคราะห์เอกสารวิชาการและงานวิจัย

ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่ามหาวิทยาลัยต้องปกครองตนเอง (Self-Government) และต้องยึดมั่นในหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy) และเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) เพื่อทำหน้าที่ให้บรรลุตามความมุ่งหมายและหน้าที่หลักด้านการสอนการวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพดังที่ สุชาติ เมืองแก้ว (2543 : 9) กล่าวว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการบริหารจัดการที่อิสระและคล่องตัวไม่ต้องใช้ระเบียบทางราชการและอำนาจในการบริหารสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑา มณีสไพบูลย์ (2543 : 25) ได้กล่าวถึงรูปแบบ โครงสร้างการบริหารที่ปรับเปลี่ยนใหม่ควรกำหนดรูปแบบที่ไม่ซับซ้อน สอดคล้องกับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยควรลดขั้นตอนการตัดสินใจเพื่อให้การบริหารงานมีความรวดเร็ว แต่มีความสามารถควบคุมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยแต่ละระดับได้ จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นแนวทางสำหรับการบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามหลักการของการอุดมศึกษา เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งเป็นอนุกรรมการบริหารงานบุคคล (อ.ก.ม.) จำนวน 15 คน ต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพาพบว่า การบริหารงานบุคคลของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยโดยภาพรวมมีปัญหาด้านการจัดโครงสร้างการบริหารบุคคลที่ไม่มีความคล่องตัว ในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ บุคลากรยึดติดกับสังกัดทำให้ขาดความร่วมมือระหว่างภาควิชา การกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่เป็นไปได้อย่างยาก การสรรหาและการคัดเลือกอาจารย์บางสาขาวิชาไม่สามารถสรรหาคนดี คนเก่ง บางตำแหน่งได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสม ยากที่จะเปลี่ยนแปลง ค่าตอบแทนต่ำกว่าภาคเอกชนและสวัสดิการที่พอกไม่เพียงพอ มหาวิทยาลัยไม่มีแผน ทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร บุคลากรบางส่วนยากต่อการพัฒนาเนื่องจากขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน การประเมินการปฏิบัติงานไม่ได้ปฏิบัติอย่างจริงจัง มีการอะลุ่มอล่วยและใช้หลักเมตตาธรรม และระบบการอุทธรณ์และร้องทุกข์ เน้นการคุ้มครองผู้ได้บังคับบัญชามาก โดยคิดว่าผู้บังคับบัญชากลั่นแกล้ง ที่เป็นเช่นนี้มาจากมหาวิทยาลัยบูรพามีโครงสร้างการบริหารงานตามระบบราชการซึ่งจะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการที่กำหนดไว้โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยบูรพาต้องอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลคือ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) สอดคล้องกับงานวิจัยของฟ้ามุ่ย เรื่องเลิศบุณย

(2539 : 152) พบว่าระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งต้องปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการทำให้ไม่คล่องตัว และไม่เหมาะสมกับการบริหารมหาวิทยาลัยที่เป็นสากลเพราะต้องการความอิสระและเสรีภาพทางวิชาการเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ

ผลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์เอกสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และผลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งเป็นอนุกรรมการบริหารงานบุคคล (อ.ก.ม.) จำนวน 15 คน ต่อสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพาที่มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) ของมหาวิทยาลัยบูรพาที่ต้องการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และกำหนดนโยบายที่ชัดเจนสำหรับการสร้างระบบการบริหารงานบุคคลสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นรูปแบบจำลองการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนั้น จึงมีรูปแบบที่มีความแตกต่างจากระบบราชการคือ เน้นประสิทธิภาพ ความคล่องตัวสูง ความยืดหยุ่น ความยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ การดึงดูดและรักษาคนดี คนเก่งไว้ ระบบการทำงานและค่าตอบแทนสามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ มีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตลอดอายุงานโดยใช้ระบบสัญญาจ้าง อำนาจการบริหารงานสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยและไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบราชการที่ใช้กับหน่วยงานราชการทั่วไป

ตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบจำลองของการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าหลักการบริหารงานบุคคลไม่เหมาะสม 1 หลักการในทุกองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลคือ หลักความเป็นกลางทางการเมือง อาจเป็นเพราะว่ารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 42 กล่าวถึง บุคคลย่อมมีเสรีภาพในทางวิชาการ และตามหลักการปกครองในระบอบประชาธิปไตย นโยบายของรัฐบาลเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของประชาชน ดังนั้นไม่ว่าพรรคการเมืองใดเข้าไปบริหารประเทศ บุคลากรในมหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามนโยบายอย่างเต็มความสามารถ และไม่ปฏิบัติตนภายใต้อิทธิพลของพรรคการเมืองหรือเป็นสมาชิกพรรคการเมืองใดๆด้วย (เฉลิมวงศ์ วัจนสุนทร. สัมภาษณ์. 2544) สอดคล้องกับความเป็นอิสระในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ตามหลักการอุดมศึกษาจะต้องมีความเป็นอิสระในการดำเนินการภายในเป็นเอกเทศ มีการแทรกแซงและควบคุมจากหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุด (วิจิตร ศรีสอ้าน. 2530 : 244) สำหรับองค์การบริหารงานบุคคลสารที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าไม่เหมาะสมคือ คณะกรรมการประจำหน่วยงานระดับคณะ คณะอนุกรรมการวิสามัญ ทั้งนี้เพราะมีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลทำหน้าที่โดยตรงและลด

ขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารงานบุคคลในระบบใหม่ที่ต้องการความคล่องตัว ลดขั้นตอน เน้นการบริหารแนวราบ แต่สามารถกระจายอำนาจในการตัดสินใจได้ (เทียนฉาย กิระนันท์. สัมภาษณ์. 2544) ส่วนคณะกรรมการบริหารบุคคลที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นว่าควรให้อธิการบดีเป็นประธานกรรมการ เพราะอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดในมหาวิทยาลัยมีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงในการตัดสินใจ ต้องแสดงศักยภาพในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพด้วย จึงมีความแตกต่างกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่ได้กำหนดให้ผู้ทรงคุณวุฒิจากสภามหาวิทยาลัยเป็นประธานกรรมการ คณะกรรมการบริหารงานบุคคล (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. 2533) สอดคล้องกับหลักการและแนวทางในการปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัยที่จะกำหนดรายละเอียด ข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัยที่แตกต่างกันได้ (ทบวงมหาวิทยาลัย . 2541ก : 5)

สำหรับอำนาจหน้าที่ของสภาวิชาการด้านการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นว่าควรทำหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบเบื้องต้นเท่านั้น โดยให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจแต่งตั้งและถอดถอนในขั้นตอนสุดท้าย เพราะหลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องการลดความซ้ำซ้อนในการบริหารจัดการ และให้อำนาจสูงสุดอยู่ที่ความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2540ก : 12 – 13) ส่วนประเด็นที่ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดเห็นว่าไม่เหมาะสมคือ การเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการให้สูงขึ้นโดยกำหนดระยะเวลาไว้อย่างชัดเจน และเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ โดยให้เหตุผลเพิ่มเติมว่าการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการนั้นแสดงถึงความเชี่ยวชาญ ชำนาญการควรเป็นไปตามความพึงพอใจในงานของบุคลากรที่จะสร้างความก้าวหน้าโดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ และเป็นไปตามศักยภาพและความสามารถของแต่ละคนมากกว่าไปกำหนดด้วยเวลาเหมือนระเบียบราชการที่ ก.ม. กำหนดไว้เพราะทำให้บุคลากรขาดความสนใจการเสนอผลงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจขัดกับหลักการอุดมศึกษา ดังที่วิจิตร ศรีสอ้าน (2518: 51) กล่าวว่าเสรีภาพทางวิชาการของบุคคล ได้แก่ เสรีภาพในการเขียนและตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานทางวิชาการและเสรีภาพในการวิจัยค้นคว้า จึงไม่ควรกำหนดด้วยเวลาที่จำกัด

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการมีเงินประจำปี (โบนัส) สำหรับพนักงานที่มีผลงานดีเด่นในรอบปีไม่เหมาะสม อาจเป็นเพราะเงินประจำปี (โบนัส) ใช้ในธุรกิจเอกชนที่มีผลกำไรชัดเจนเท่านั้น แต่มหาวิทยาลัยมีหน้าที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อประชาชนโดยไม่ได้มุ่งกำไร ดังนั้นจึงเสนอให้เปลี่ยนเป็นรางวัลพิเศษจะเหมาะสมมากกว่า ซึ่งไม่จำเป็น

ต้องกำหนดเป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่สามารถกำหนดเป็นรางวัลอื่นๆ เช่น โบนัสหรือวิทยฐานะ เป็นต้น ก็สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล พตท. ทักษิณ ชินวัตร ในปีงบประมาณ 2544 ได้ริเริ่มนโยบายการทำงานที่มุ่งเน้นผลงานและสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการที่มีผลงานดีเด่นในรอบปีได้ค่าตอบแทนพิเศษในลักษณะเงินรางวัลประจำปี

ตอนที่ 3 จากผลการศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐพบว่ารูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพาโดยรวม มีความเป็นไปได้มากทุกองค์ประกอบอันดับหนึ่งได้แก่ องค์ประกอบด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการเพราะเป็นปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและบุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งในระบบราชการเดิมเงินเดือนข้าราชการค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับภาคเอกชนหรือธุรกิจส่วนตัว สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กิตติพงษ์ วงศ์วิชิตและคณะ (2544 : 32) ที่พบว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการในระบบใหม่ควรสูงกว่าปัจจุบันในระบบราชการ โดยเสนอแนวทาง 2 แนวทาง คือ 1) มหาวิทยาลัยควรเน้นนโยบายการพึ่งตนเองมากกว่าการพึ่งรัฐบาลอย่างเดียว โดยการหารายได้เพิ่มเติมจากการบริการทางวิชาการและการวิจัย การเก็บผลประโยชน์จากอสังหาริมทรัพย์ รวมทั้งผลประโยชน์ที่ได้จากการบริหารจัดการทรัพย์สินต่างๆ และ 2) เพื่อไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำของผู้ปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยควรกำหนดอัตราเงินเดือนพื้นฐานของบุคลากรทุกสายให้เท่าเทียมกัน

องค์ประกอบด้านโครงสร้างการบริหารงานบุคคล ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมีความเข้าใจในระบบการบริหารงานบุคคล ที่ต้องมีคณะกรรมการบริหารงานบุคคล เพื่อทำหน้าที่ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด อธิการบดีเป็นประธานคณะกรรมการบริหารงานบุคคล เพื่อความคล่องตัวและความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุด โดยสอดคล้องกับความคิดเห็นส่วนใหญ่ของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีลักษณะพิเศษที่มหาวิทยาลัยต้องกำหนดระเบียบขึ้นมาใช้เองอย่างอิสระแต่มีความรับผิดชอบต่อผลผลิตอย่างมีคุณภาพด้วย และสอดคล้องกับความเห็นของกฤษณพงศ์ กีรติกร (2544 : 18-19) ที่กล่าวว่า สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจสูงสุดในการบริหารมหาวิทยาลัยมีความอิสระและคล่องตัวทำหน้าที่เหมือนอำนาจของหน่วยราชการ ได้แก่ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ซึ่งพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล สำนักงานประมาณเกี่ยวกับการจัดสรรเงิน และกระทรวงการคลังเกี่ยวกับการกำหนดบัญชีเงินเดือน

องค์ประกอบด้านการกำหนดตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภาระงานของพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่งโดยมี

สัญญาจ้างที่ชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย สำหรับพนักงาน มหาวิทยาลัยบูรพาที่อายุเกิน 60 ปีที่มีสุขภาพแข็งแรงและมีผลงานทางวิชาการดีเด่น อธิการบดีสามารถอนุมัติให้ปฏิบัติงานต่อไปได้เพื่อประโยชน์ด้านคุณภาพวิชาการ เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องการความเป็นเลิศทางวิชาการ จึงต้องมีความคล่องตัวในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหาร แผนอัตรากำลังให้เหมาะสมกับแผนวิชาการได้อย่างรวดเร็วตลอดเวลา ดังที่ ชัยอนันต์ สมุทรวณิช (2541 :19) กล่าวว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องควบคุมคุณภาพอาจารย์ มีการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมและมีมาตรฐาน สิ่งสำคัญเหนือความเป็นอิสระ คือ ความรับผิดชอบค่อนข้างสูง มหาวิทยาลัยจึงต้องมีกลยุทธ์ในการทำระบบบริหารให้ไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการให้ได้

องค์ประกอบด้านการสรรหาและการคัดเลือก ผลการวิจัยพบว่าขั้นตอนกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยบูรพา ที่ใช้วิธีการรับสมัครโดยไม่กำหนดเวลา บุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพามีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพายังมีประสบการณ์ยึดติดอยู่กับแนวทางหรือระเบียบการบริหารงานบุคคลในระบบราชการเดิมที่ระบุไว้ว่าหน่วยงานที่ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณสำหรับตำแหน่งใหม่จะไม่สามารถประกาศรับสมัครบุคคลล่วงหน้าได้ เนื่องจากผิดระเบียบราชการและไม่แน่ใจว่าระเบียบใหม่จะเป็นไปได้ตามความคาดหวังจึงให้ความคิดเห็นในเรื่องนี้ในระดับปานกลาง ก็เป็นไปได้ แต่สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว การบริหารงานบุคคลจะต้องมีความคล่องตัวสูงและสร้างความแข็งแกร่งในวิชาการ สามารถดำเนินการรับสมัครบุคลากรที่เป็นไปตามแผนงานของหน่วยงานได้ตลอดเวลา สอดคล้องกับผลวิจัยของรัชนา ศานติยานนท์และคณะ (2544 : 73) ที่พบว่ามหาวิทยาลัยต้องมีวิธีการดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถ เป็นคนเก่งคนดีให้สนใจมาสมัครให้มากที่สุด มีคณะกรรมการในการสรรหาและคัดเลือก และมีวิธีการคัดเลือกที่ดี โปร่งใสตรวจสอบได้

องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรเห็นด้วยกับความเป็นไปได้ระดับมากที่มหาวิทยาลัยต้องมีแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน เน้นการให้บุคคลไปฝึกอบรมและดูงาน การศึกษาต่อระดับสูง มหาวิทยาลัยควรจัดตั้งหน่วยพัฒนาบุคลากรเพื่อทำหน้าที่พัฒนาองค์กร ระบบงานและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ที่เป็นเช่นนี้เพราะจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะเป็นสากล มุ่งบุกเบิก แสวงหา และถ่ายทอดความรู้ เพื่อสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าและความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งให้เห็นว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพาต้องการพัฒนาวิชาชีพของตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมวิชาการ เพื่อจะได้นำความรู้ที่ทันสมัยไป ถ่ายทอดให้กับนิสิตได้อย่างมีคุณภาพและเป็นไปตามหลักการบริหารงานบุคคล ดังนั้น มหาวิทยาลัยต้องจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ดังที่กล้า ทองขาว (2543 : 6) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรมี



วัตถุประสงค์ที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะและประสบการณ์แก่บุคคล เนื่องจากวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆเปลี่ยนแปลงเสมอ บุคลากรจึงจำเป็นต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงต้องมีโครงการพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา

องค์ประกอบด้านการประเมินการปฏิบัติงาน ผลการวิจัย พบว่าปัจจัยสำคัญที่นำมาพิจารณาประกอบการประเมิน ได้แก่ ผลการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ และองค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยบูรพา บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพามีความเห็นว่าเป็นไปได้มาก อาจเป็นเพราะมีความเชื่อว่าผลงานที่ชัดเจนตามที่ได้รับมอบหมายและมีคณะกรรมการที่เป็นกลางน่าจะได้รับความเป็นธรรมจากการประเมินได้ ดังที่ ชัยอนันต์ สมุทรวณิช (2541 : 17) กล่าวว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำเป็นต้องกำหนดนโยบาย และแผนการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจนภายใต้กรอบการบริหารจัดการที่ดี มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและวิธีการประเมินที่เป็นสากล และมีคณะกรรมการประเมินที่สามารถให้ความยุติธรรมได้ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของกิตติพงษ์ วงศ์วิชุด (2544 : 38) ที่พบว่าการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยต้องกำหนดรูปแบบการประเมินที่เหมาะสม มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นการประเมินเพื่อพัฒนางานและพัฒนาบุคลากรมากกว่าที่จะเลิกสัญญาจ้าง

ส่วนองค์ประกอบสุดท้าย คือด้านวินัย การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ ผลการวิจัย พบว่ามหาวิทยาลัยควรกำหนดโทษผิดวินัยโดยการดักเตือน มหาวิทยาลัยต้องมีคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้มากอาจเป็นเพราะการดักเตือนเป็นการลงโทษทางวินัยที่เบาที่สุด บุคลากรมีโอกาสปรับตัวหรือเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้และหากลาออกไปก็จะมีผลต่ออนาคตในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในแหล่งงานใหม่ เนื่องจากไม่ต้องบันทึกไว้ในประวัติการทำงาน สำหรับคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ ควรมีผู้แทนของพนักงานมหาวิทยาลัยทุกกลุ่มเข้ามาส่วนร่วมในองค์กรนี้ด้วย และมีอำนาจอิสระในการพิจารณาคำอุทธรณ์ร้องทุกข์ของพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของรัชานา ศานติยานนท์และคณะ (2544 : 103) พบว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมีคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีโอกาสร้องทุกข์ในเรื่องที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงาน และถ้าเรื่องใดดำเนินการไม่เป็นที่พอใจพนักงานของมหาวิทยาลัยก็สามารถร้องทุกข์ต่อไปยังศาลปกครองได้ ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและความเป็นธรรมให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิและการสำรวจความคิดเห็นต่อความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยบูรพาสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐพบว่า มีความสอดคล้องกัน และเพื่อให้ผลการวิจัยนำไปใช้ประโยชน์สำหรับการเตรียมความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยบูรพาสำหรับเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับ อุดมศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) ของมหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยจึงเสนอให้ มหาวิทยาลัยบูรพามีการดำเนินงานดังนี้

1. รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐให้เน้นประสิทธิภาพ ความคล่องตัว อิสระ ความยืดหยุ่น ความยุติธรรม ความโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดี ระบบการทำงานและคำตอบแทน สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ อำนาจการบริหารงานสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยและไม่อยู่ ภายใต้ระเบียบราชการ มหาวิทยาลัยบูรพาควรเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูล ด้านการบริหารบุคคลรูปแบบใหม่ ด้วยการใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ที่เข้มข้นทุกรูปแบบ เพื่อกระตุ้นและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและยอมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2. กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจสูงสุดในการบริหารงานบุคคลด้วย ความอิสระและคล่องตัว ซึ่งสามารถกำหนดนโยบาย แนวทางและรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นของตนเองได้ตามความเหมาะสม มหาวิทยาลัยบูรพาควรจัดทำ ข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามหลักการ และองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

3. การจัดโครงสร้างองค์กรสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้เน้น ประสิทธิภาพ ความคล่องตัว ความยืดหยุ่น เป็นโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบที่มีลักษณะ พิเศษ คือ การบริหารแบบกระจายอำนาจ มีระดับการบริหารไม่เกิน 2-3 ชั้น ขอบเขตของงาน และหน่วยงานยืดหยุ่นได้ เน้นการทำงานเป็นคณะ มหาวิทยาลัยบูรพาควรเตรียมความพร้อม สำหรับการปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานภายในทั้งระบบ โดยการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และ ภาระงานของทุกหน่วยงาน เพื่อจัดสร้างโครงสร้างใหม่ที่เน้นประสิทธิภาพ ความคล่องตัวและ ความมีเสถียรภาพในการจัดองค์กรตามหลักการอุดมศึกษา

4. เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน มหาวิทยาลัยบูรพาเมื่อเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรกำหนดคำตอบแทน สิทธิประโยชน์และสวัสดิการให้กับ พนักงานมหาวิทยาลัยจะได้รับไม่น้อยกว่าระบบเดิม ดังนั้นเพื่อให้เป็นไปตามผลวิจัย มหาวิทยาลัยบูรพาควรจัดทำบัญชีเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ

ของพนักงานมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงรายได้ที่สามารถพึ่งตนเองได้ตามหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้รับทราบอย่างทั่วถึงและทำความเข้าใจในรายละเอียด

5. การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพาสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น จากผลวิจัยบุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพามีความต้องการให้มหาวิทยาลัยมีแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความแข็งแกร่งในวิชาชีพ และสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการตามจุดมุ่งหมายสำคัญของมหาวิทยาลัยบูรพาเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงควรจัดตั้งหน่วยพัฒนาบุคลากรและจัดตั้งกองทุนพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง โดยระยะแรกอาจต้องใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัย และจัดทำแผนที่สมบูรณ์เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลต่อไป

6. การประเมินการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยบูรพาเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อการพัฒนาพนักงานของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เน้นให้ความเป็นธรรมไม่ใช้การประเมินเพื่อลงโทษ ดังนั้นมหาวิทยาลัยบูรพาควรดำเนินการจัดทำคู่มือการประเมินการปฏิบัติงานพร้อมทั้งเกณฑ์มาตรฐานสากล และชี้แจงทำความเข้าใจในรายละเอียดให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ปรับกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานให้มุ่งเน้นผลลัพธ์และผลผลิตตามเป้าหมายขององค์กรได้ โดยใช้แนวทางของผลการวิจัยครั้งนี้

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพาเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนดบัญชีอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ได้โดยอิสระ เพื่อการจูงใจให้คนดี คนเก่งอยู่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยนานที่สุด มหาวิทยาลัยควรดำเนินการศึกษาเปรียบเทียบการกำหนดบัญชีเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทุกแห่ง เพื่อแสวงหาข้อมูลในเชิงลึกอย่างครบถ้วน และเป็นแนวทางการนำเสนอข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของสภามหาวิทยาลัยในการพิจารณากำหนดบัญชีเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ควรได้รับสำหรับพนักงานของมหาวิทยาลัยที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งอาจแตกต่างกันตามปรัชญาและจุดมุ่งหมายของแต่ละมหาวิทยาลัย

2. มหาวิทยาลัยบูรพาเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีหน้าที่ในการจัดทำแบบทดสอบหรือแบบประเมินการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานสากล ที่นำมาใช้สำหรับเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของมหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับความแตกต่างของพนักงานมหาวิทยาลัย ทั้ง 3 กลุ่ม คือกลุ่มวิชาการ กลุ่มปฏิบัติการและกลุ่มบริหาร ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาวิเคราะห์ภาระงานของทุกหน่วยงานเพื่อกำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานภาระงาน พร้อมทั้งการวิเคราะห์

ดัชนีชี้วัดผลงานของพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่งอย่างเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

3. ลักษณะพิเศษของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐคือ ความอิสระในการดำเนินงานภายในสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย โดยปราศจากการแทรกแซงจากองค์กรภายนอกหรือมีน้อยที่สุด มีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพาในกำกับของรัฐกำหนดอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการและคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ซึ่งอาจมีความแตกต่างกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งอื่น ดังนั้นเพื่อเป็นแนวทางในการปรับข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพาเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมหาวิทยาลัยควรมีการศึกษา เปรียบเทียบบทบาทความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทุกแห่งเพื่อศึกษาผลดี ผลเสียที่ชัดเจน และเพื่อความคล่องตัว มีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยบูรพาเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กฤษณพงศ์ กีรติกร. (2544). มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล : จุดเด่นและจุดด้อย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เทคนิค 19.
- กล้า ทองขาว. (2543). "การบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา," ใน เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย.
- กิตติพงษ์ วงศ์วิชิตและคณะ. (2544). "รูปแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น," ใน เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการ ปชมท. ร่วมกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น เรื่อง การปฏิรูปอุดมศึกษา : การปรับเปลี่ยนสถานภาพบุคลากรมหาวิทยาลัย. หน้า 32-38. ขอนแก่น : ปชมท.
- เกษม วัฒนชัย. (2541). "กลไกการควบคุมหน่วยงานของรัฐ," ใน รายงานการประชุมวิชาการ ประจำปี ทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ.2541. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย. อัดสำเนา.
- เกษม สุวรรณกุล. (2537). ทิศทางของมหาวิทยาลัยไทย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2541). มหาวิทยาลัยที่ทางแยก : จุดประกายวิสัยทัศน์อุดมศึกษาไทยในอนาคต. กรุงเทพฯ : ซัคเซสมิเดีย.
- คลองนวล จระณะหุต. (2536). "ความเป็นไปได้ของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ความเข้าใจเพื่อออกนอกระบบราชการ," สารสภาคณาจารย์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (16) : 14-15.
- โควิน คลังแสง. (2536). การสร้างชุดพัฒนาตนเองเรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา. ปริญญาโท กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2538). คิดแล้วทำแล้วคิด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรัส สุวรรณเวลา และคณะ. (2540). บนเส้นทางอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. (2542). "แนวทางการบริหารงานบุคคลเมื่อสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล," ใน เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล(ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จุฑา มนัสไพบุลย์. (2543). "พนักงานมหาวิทยาลัย (ผู้ปฏิบัติงานสาย ข, ค)," ใน เอกสารรายงานการประชุมวิชาการ สกว. ร่วมกับ ทปอ. และทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง สุ่มมหาวิทยาลัยนอกระบบ. หน้า 25. กรุงเทพฯ : สกว.

- จำนงค์ บุญชู. (2531). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เฉลิมวงศ์ วัจนสุนทร เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่มหาวิทยาลัยศรีปทุม ชลบุรี เมื่อ 4 สิงหาคม 2544.
- ชนันดา ชีญะวุฒิ. (2537). *การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย : สภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางแก้ไข*. สารนิพนธ์ ร.ม. (บริหารรัฐกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ชมชื่น สมประเสริฐ. (2542). *รูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาล*. วิทยานิพนธ์ วท.ด.(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ซารี มณเฑียร เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่มหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อ 9 เมษายน 2544.
- ชูชาติ อารีจิตรานุสรณ์. (2541). "มหาวิทยาลัยเพื่อการศึกษาของทุกคน," *อนุสารอุดมศึกษา*. 24(246) : 17-22.
- ชัยอนันต์ สมุทรวณิช. (2541). "กลยุทธ์ในการนำมหาวิทยาลัยออกเป็นองค์กรในกำกับ," *ข่าวสารกองบริการ*. 9(73) : 17-21.
- दनัย เทียนพุ่ม. (2539). *การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. (2533). *สรุปสาระสำคัญของแผนอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ. 2533-2547)*. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว ทบวงมหาวิทยาลัย.
- (2536). *รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการ*. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย. อัดสำเนา.
- (2537ก, กุมภาพันธ์). "การพัฒนาาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการ," *อนุสารอุดมศึกษา*. 188 (20) : 3-14.
- (2537ข). *รายงานสัมมนาทางวิชาการเนื่องในวันสถาปนาทบวงมหาวิทยาลัยครบ 22 ปี เรื่องกระแสอุดมศึกษาไทยในแผน 8*. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย.
- (2537ค). *สองทศวรรษทบวงมหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- (2540). *พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ.2507*. กรุงเทพฯ : ส่วนวินัยและนิติกร สำนักส่งเสริมและพัฒนาาระบบบริหาร ทบวงมหาวิทยาลัย.
- (2541ก). *หลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ทบวงมหาวิทยาลัย. (2541ข). *สรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินงานโครงการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยของรัฐปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลของทบวงมหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย. อัดสำเนา.
- (2542). *รัฐธรรมนูญกับการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา*. ใน เอกสารรายงานการสัมมนาทางวิชาการ เนื่องในโอกาสสถาปนาทบวงมหาวิทยาลัยครบ 27 ปี วันที่ 6 กันยายน 2542 ณ โรงแรมเซ็นทรัลแกรนด์พลาซ่า. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2532). *โครงสร้างและการบริหารมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยอเมริกัน*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ. (2543). *รายงานการวิจัยเรื่องการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคมมหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ : เอ. พี. กราฟฟิค ดีไซน์และการพิมพ์.
- เทียนฉาย กิระนันท์ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2544.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นิวัฒน์ วชิรวิภากร. (2538, มกราคม-กุมภาพันธ์). "ปัญหาบุคลากรภาครัฐ," *ข้าราชการ*. 40(1) : 46.
- บัญชา สมบูรณ์สุข. (2541ก, กรกฎาคม). "มหาวิทยาลัยนอกระบบ : ใครได้ใครเสีย," *สารสภาอาจารย์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่*. 19(20) : 3.
- (2541ข, สิงหาคม). "มหาวิทยาลัยนอกระบบ : ใครได้ใครเสีย," *สารสภาอาจารย์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่*. 19(22) : 2.
- บัณฑิต คงอินทร์. (2537). *ความเป็นไปได้ของตัวแบบโครงสร้างองค์การมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่รองรับแนวคิดมหาวิทยาลัยอิสระ*. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. (บริหารรัฐกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ประกอบ คุปรัตน์. (2538). "ทิศทางการอุดมศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า," ใน *เอกสารประกอบการเรียนวิชา 421-805 การจัดการและความเป็นผู้นำทางการอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเทือง ประवालพิทย. (2537). *ปัญหาการบริหารงบประมาณของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- ประเวศ วะสี. (2536, ธันวาคม 2536-2537, มกราคม). "วิกฤตการณ์อุดมศึกษาและการยกเครื่องมหาวิทยาลัย," *การศึกษาแห่งชาติ*. 28(2) : 14-16.



- ประเทืองทิพย์ ไกรวิวัฒน์. (2539). *การศึกษาสถานภาพการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2538). "ความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกนอกระบบราชการของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง," *ข่าวสารวิจัยการศึกษา*. 18(5) : 46-54.
- "พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542," (2542, 14 สิงหาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก. หน้า 1-41.
- "พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย," (2540, 1 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 114 ตอนที่ 51 ก. หน้า 24-43.
- "พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ.2541," (2541, 6 มีนาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 115 ตอนที่ 11 ก. หน้า 1-25.
- "พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ.2533," (2533, 29 กรกฎาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. ฉบับพิเศษ. เล่ม 107 ตอนที่ 131. หน้า 30-59.
- "พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533," (2533, 29 กรกฎาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. ฉบับพิเศษ. เล่ม 107 ตอนที่ 131. หน้า 93-121.
- พรทิพย์ ดีสมโชค. (2537). *แนวความคิดและพัฒนาการเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย : การวิเคราะห์เชิงประวัติศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์. (2540). "ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยบูรพาสู่ศตวรรษที่ 21," ใน *เอกสารการสัมมนาเรื่องแผนพัฒนามหาวิทยาลัยบูรพา*. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2530). *การอุดมศึกษากับสังคมไทย*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- (2532). "รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต," ใน *เอกสารประชุมวิชาการเรื่องรูปแบบที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยของรัฐในเชิงปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ฟ้าม่วย เรื่องเลิศบุญ. (2539). *การศึกษาแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในสหัสวรรษที่ 21*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

- ภาวิช ทองโรจน์. (2542). “แนวคิดในการพัฒนาสถานภาพจากมหาวิทยาลัยที่เป็น ส่วนราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ,” ใน *เอกสารการเตรียม ออกเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- มหาวิทยาลัยบูรพา. (2543). *รายงานประจำปี 2542 มหาวิทยาลัยบูรพา*. ชลบุรี : กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา.
- (2544). *สารสนเทศปีการศึกษา 2543*. ชลบุรี : กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยุวดี ศรีธรรมรัฐ. (2541). *การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รติยา บรรณสินธุ์. (2542, มกราคม-มิถุนายน). “การศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการ มหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล,” *วารสาร การวิจัย*. 2(1) : 114-137.
- รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ. (2544). *รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เริงจิตร กลันทปุระ. (2540). *รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล*. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วันชัย ศิริชนะ. (2541ก). “คำกล่าวเปิดการประชุมที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัย ทั่วประเทศ (ปอมท.) ครั้งที่ 2/2542,” ใน *เอกสารประกอบการประชุมวิชาการ เรื่องการออกนอกระบบดีจริงหรือ?* (เอกสารหมายเลข 2). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- (2541ข). “สรุปคำถาม-คำตอบ,” ใน *เอกสารประกอบการประชุมวิชาการเรื่อง มหาวิทยาลัยนอกระบบ : ใครได้ใครเสีย*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. (2518). *หลักการอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- (2525, พฤษภาคม). “แผนพัฒนาการอุดมศึกษาระยะที่ 5,” *อุดมศึกษา*. 63 : 2-7
- (2530, มกราคม-มิถุนายน). “บทสรุปทางเลือกของสถาบันอุดมศึกษาไทยในอนาคต,” *จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. 11(11) : 209, 244-258.
- (2535). *ความพยายามหารูปแบบที่เหมาะสมในอดีตถึงปัจจุบัน*. ใน *รายงาน การสัมมนาเรื่องรูปแบบที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยในอนาคต*. กองแผนงาน : สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. ทบวงมหาวิทยาลัย.

- วิจิตร ศรีส้าน. (2538). "การบรรยายเรื่องทิศทางการพัฒนาการอุดมศึกษาไทยใน 10 ข้างหน้า," ในเอกสารรายงานการประชุมสัมมนาทางวิชาการระดับชาติ เนื่องในโอกาสวันสถาปนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ครบ 4 ปี วันที่ 25-26 กรกฎาคม 2537 ณ สโมสรสมาคมนักเรียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- (2540). *แนวปฏิบัติในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย. อัดสำเนา.
- (2541, มิถุนายน). "แนวคิดและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ," *สารสภาอาจารย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้*. 1(9) : 11-13.
- วิชัย ดันศิริ. (2539). *โฉมหน้าการศึกษาไทยในอนาคต : แนวคิดและบทวิเคราะห์*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีรนาถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงศ์. (2522). *การจัดองค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2541). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : วีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สภาอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา. (2541, พฤษภาคม-สิงหาคม). "รูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ," *สารสภาอาจารย์*. 8(2) : 17-18.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2541). *พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีการประยุกต์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมคิด บางโม. (2541). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- สมบัติ ชำรงชัยวงศ์. (2542). "การบริหารองค์การตามหลักการบริหารจัดการที่ดี," ใน *เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล(ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2537). "ทิศทางการศึกษาในอนาคต," ใน *เอกสารประกอบการอภิปรายเรื่องรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต*. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- (2541). "ทิศทางการศึกษาในอนาคต," ใน *เอกสารประชุมวิชาการเรื่องการออกนอกระบบดีจริงหรือ?* (เอกสารหมายเลข 9). เชียงใหม่ : ม.ป.พ. อัดสำเนา.
- สุชาติ เมืองแก้ว. (2543, มิถุนายน). "การเตรียมการให้มหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล," *อนุสารอุดมศึกษา*. 26(264) : 9.
- สุเทพ อัดถากร. (2538). "นโยบายของรัฐด้านการอุดมศึกษา," ใน *เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการระดับชาติ เนื่องในโอกาสวันสถาปนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี*

ครบ 4 ปี เรื่องการอุดมศึกษาไทยใน 10 ปีข้างหน้า วันที่ 25-26 กรกฎาคม 2537  
ณ สรุสมมนาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีสุรนารี.

สุธรรม อารีกุล และคณะ. (2540). *อุดมศึกษาไทย : วิฤฤฤฤและทางออก*. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุรพล นิธิไกรพจน์. (2535). "มหาวิทยาลัยไทยในรูปองค์การมหาชนอิสระ : กรณีตัวอย่างของ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี," ใน *เอกสารรวมบทความทางวิชาการเนื่องในโอกาส  
ครบรอบ 80 ปี ศาสตราจารย์ไพโรจน์ ชัยนาม*. กรุงเทพฯ : คณะนิติศาสตร์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2525). *พฤฤฤฤผู้นำทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :  
ไทยวัฒนาพานิช.

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. (2543). *รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่องการเตรียม  
พร้อมของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. กรุงเทพฯ : พันนี้พับบลิชชิ่ง.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2536). *รายงานโครงการประเมินความต้องการ  
บุคลากรทางการสอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของสถาบันอุดมศึกษา*.  
กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ.

----- (2529). *แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544)*. กรุงเทพฯ :  
อรรถผลการพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2540). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*.  
กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. (2537). *รายงานการสัมมนาทางวิชาการเนื่องในวัน  
สถาปนาทบวงมหาวิทยาลัย ครบรอบ 22 ปี เรื่องกระแสอุดมศึกษาไทยในแผนฯ 8*.  
กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ.

หริส สุตะบุตร. (2541, มีนาคม). "38 ปี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี,"  
ฉบับพิเศษแทรกในหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ. หน้า 1-11.

หนังสือด่วนที่สุด ที่ นร 0205/3781 ลงวันที่ 22 มีนาคม 2543 เรื่อง หลักการและแนวทางการ  
ดำเนินการเพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนสถานภาพมหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็น  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.

หนังสือมหาวิทยาลัยบูรพา ที่ ทม 2001/4088 ลงวันที่ 25 พฤษภาคม 2543 เรื่องการทบทวน  
แผนปฏิบัติการในการปรับเปลี่ยนให้มหาวิทยาลัยบูรพาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ  
ของรัฐ.

อุทัย หิรัญโต. (2531). *หลักการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

- อุทุมพร จามรมาน และคณะ. (2543). *สรุปผลการวิจัยสำหรับผู้บริหารโครงการวิจัยการเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล*. กรุงเทพฯ : ฟันนี่พับลิชชิ่ง.
- อุมาพร จันทศร. (2539). *รายงานการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของคณาจารย์เกี่ยวกับการนำสถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกระบบราชการ*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาสถิติประยุกต์ คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- อำนวย แสงสว่าง. (2540). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : อักษรการพิมพ์.
- Argyris, C. (1990). *Understanding Organizational Behavior*. Illinois : The Dorsey Press.
- Dubrin, Andrew J. (1984). *Foundation of Organizational Behavior : An Applied Perspective*. New Jersey : Prentice – Hall.
- Ferguson, George A. (1981). *Statistical Analysis in Psychology & Education*. 5<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Follett, G.R. (1971). *Principles of Management*. 6<sup>th</sup> ed. Illinois : Richard D. Irwin.
- Gordon, Judith R. and others. (1990). *Management and Organizational Behavior*. Boston : Allyn and Bacon.
- Herzberg, F., Bernard, M. and Babara, B.S. (1959). *The Motivation to Work*. New York : John Wiley and Sons.
- Hjelle, L. A. & Ziegler, D. J. (1981). *Personality Theories : Basic Assumptions, Research and Applications*. 2<sup>nd</sup> ed. Auckland : McGraw-Hill.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. (1991). *Educational Administration : Theory, Research and Practice*. 4<sup>th</sup> ed. Singapore : McGraw-Hill.
- Kreps, Gary. (1986). *Organizational Communication : Theory and Practice*. New York : Logman.
- Likert, Rensis. (1987). *The Human Organization*. New York : McGraw-Hill.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. 6<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Mc Clelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. New York : The Free Press.
- Neave, Guy and others. (1994). *Government and Higher Education Relationships across Three Continents*. Great Britain : IAU Press.
- Putti, J.M. (1987). *Management : A Function Approach*. Singapore : McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen. P. (1991). *The Administrative Process*. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey : Prentice-Hall.

- Ross, M.G. (1976). *The University the Anatomy of Academic*. New York : McGraw-Hill.
- Vroom, C. & Yetton, B. (1974). *Principles of Management*. New York : McGraw-Hill.
- Yukl, Gary. (1989). *A Leadership in Organizations*. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey : Prentice-Hall.

**ภาคผนวก**

ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการสัมภาษณ์



## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการสัมภาษณ์

- |   |   |
|---|---|
| 1. ดร.สุชาติ เมืองแก้ว                        | รองปลัดทบวงมหาวิทยาลัย  |
| 2. ศาสตราจารย์ ดร.เทียนฉาย กีระนันท์          | อดีตอธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                              |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.หริส สุตะบุตร            | อดีตอธิการบดี<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี          |
| 4. ศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ จินายน              | อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยนเรศวร                                  |
| 5. รองศาสตราจารย์ ดร.อานนท์ เทียงตรง          | อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้                                  |
| 6. ศาสตราจารย์ประยูร จินดาประดิษฐ์            | กรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>มหาวิทยาลัยบูรพา                       |
| 7. รองศาสตราจารย์ ดร.กำจัด มงคลกุล            | กรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>มหาวิทยาลัยบูรพา                       |
| 8. ผศ. ดร.ผาสุข กุลละวณิชย์                   | อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา                                       |
| 9. อาจารย์วิรัช คารวะพิทยากุล                 | รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา<br>มหาวิทยาลัยบูรพา              |
| 10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิพนธ์ ตวานนท์      | อธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่                                   |
| 11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พินิติ รตะนาอนุกุล  | รองอธิการบดีฝ่ายการคลังและบุคลากร<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธี สรรพานิช       | รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์                           |
| 13. รองศาสตราจารย์ ดร.สินธุ์ชัย แก้วกิติชัย   | คณบดีคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร                          |
| 14. ศาสตราจารย์รังสรรค์ แสงสุข                | อธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง                                    |
| 15. ศาสตราจารย์ ดร.นิพนธ์ สุขปรดี             | อดีตรองอธิการบดีฝ่ายพัฒนา<br>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช      |
| 16. รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพ สืบคำ             | รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี                        |
| 17. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภาณี เลิศไตรรักษ์     | รองอธิการบดีฝ่ายบุคคล<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี  |
| 18. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมวงศ์ วัฒนสุนทร | รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีปทุม                                 |
| 19. อาจารย์พรชัย มงคลวณิช                     | อธิการบดีมหาวิทยาลัยสยาม  |

**ภาคผนวก ข**  
**การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม**

## RELIABILITY ANALYSIS-SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	800.5263	13011.2290	114.0668	193

## Item-total Statistics

	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A	796.7368	12823.2802	.7368	.9915
AA	796.3947	12827.0021	.7945	.9915
AB	796.3947	12836.8940	.7943	.9915
AC	796.2105	12901.9004	.5914	.9916
AD	796.1053	12881.9346	.7148	.9915
AE	796.2895	12855.2383	.7491	.9915
AF	796.3158	12816.7084	.8628	.9915
AG	796.6579	12858.9339	.5116	.9916
AI	796.1316	12918.8201	.4714	.9916
AJ	796.3421	12872.9339	.5207	.9916
AK	796.4211	12892.1422	.4390	.9916
AL	796.3421	12877.7987	.5490	.9916
AM	796.2895	12888.1031	.5543	.9916
AN	795.9737	12924.7290	.5869	.9916
AO	796.5263	12886.6885	.4871	.9916
AP	796.4211	12878.0882	.7019	.9915
AQ	796.3158	12900.6543	.6536	.9915
AR	796.4211	12849.7639	.7926	.9915
AS	796.3158	12914.8165	.4993	.9916
AT	796.3158	12883.4651	.6178	.9916
AU	796.3421	12884.7176	.7241	.9915
AV	796.3947	12910.8400	.5651	.9916
AW	796.2632	12897.7667	.7722	.9915
AX	796.3947	12884.2994	.6858	.9915

AY	796.5789	12967.6558	.2020	.9916
AZ	796.3684	12898.6174	.7273	.9915
B	796.4211	12865.4395	.7693	.9915
BA	796.4737	12894.7966	.6631	.9915
BB	796.6316	12887.1579	.6072	.9916
BC	796.4211	12873.9260	.7544	.9915
BD	796.3684	12900.9957	.6400	.9916
BE	796.4211	12901.7098	.6279	.9916
BF	796.4474	12882.4701	.6180	.9916
BG	796.3947	12964.6778	.2872	.9916
BH	796.0789	12912.4531	.6710	.9916
BI	796.6842	12943.7354	.2378	.9917
BJ	797.1053	12984.2048	.0794	.9917
BK	797.3947	12975.1102	.1072	.9917
BL	796.3421	12879.6906	.7532	.9915
BM	796.6842	12951.4651	.2446	.9916
BN	796.4474	12870.0917	.6032	.9916
BO	795.9474	12924.2674	.6908	.9916
BP	796.4474	12812.6323	.8311	.9915
BQ	796.8158	12990.4246	.0812	.9917
BR	796.6579	12868.0149	.6510	.9915
BS	796.1579	12858.6771	.8526	.9915
BT	796.3947	12837.4886	.8159	.9915
BU	796.4737	12825.9317	.8039	.9915
BV	795.9737	12894.4587	.7469	.9915
BW	796.3158	12938.8165	.3263	.9916
BX	796.3684	12898.1309	.4681	.9916
BYY	796.6579	12886.3933	.4571	.9916
BZ	796.6842	12857.0868	.5419	.9916
C	796.6579	12892.7176	.6398	.9915
CA	797.1579	12903.7582	.3310	.9917
CB	796.2105	12981.7923	.1301	.9917
CC	796.9737	12899.2696	.3903	.9916
CD	796.4211	12921.3855	.3987	.9916
CE	796.3947	12860.0832	.7319	.9915
CF	796.6316	12750.7795	.9189	.9915
CG	796.4211	12842.3585	.8024	.9915

CH	796.3158	12858.9246	.8248	.9915
CI	796.1842	12851.0192	.7736	.9915
CJ	796.1053	12879.0697	.7648	.9915
CK	796.2632	12824.6316	.8383	.9915
CL	796.3684	12870.4552	.7218	.9915
CM	796.3421	12864.7717	.7165	.9915
CN	796.4474	12888.3620	.5709	.9916
CO	796.2368	12892.8883	.5579	.9916
CP	796.2895	12853.0220	.6288	.9915
CQ	796.1579	12866.6771	.6939	.9915
CR	796.1842	12921.2354	.4316	.9916
CS	796.3684	12896.9417	.4731	.9916
CT	796.4737	12902.2020	.5489	.9916
CU	796.2632	12835.7667	.8369	.9915
CV	796.2632	12838.7937	.8223	.9915
CW	796.2895	12842.5356	.8108	.9915
CX	796.0789	12884.3450	.7688	.9915
CY	796.1842	12859.6679	.8525	.9915
CZ	796.5000	12798.7432	.9350	.9915
D	797.0000	13031.4054	-.0830	.9917
DA	796.4211	12814.7909	.8565	.9915
DB	796.4737	12853.4993	.6339	.9915
DC	796.1842	12901.3976	.5899	.9916
DE	796.0526	12904.2134	.5879	.9916
DF	796.1842	12860.6949	.7035	.9915
DG	796.1579	12872.4609	.7142	.9915
DH	796.4737	12803.4993	.8018	.9915
DI	796.3947	12834.7319	.7607	.9915
DJ	796.4474	12810.0917	.7854	.9915
DK	796.2105	12871.7923	.7264	.9915
DL	796.2895	12877.4545	.6413	.9915
DM	796.2895	12860.2112	.7023	.9915
DN	796.4474	12860.3080	.6293	.9915
DO	796.3158	12842.7624	.7912	.9915
DP	796.4211	12803.0612	.7895	.9915
DQ	796.3158	12868.2219	.6703	.9915
DR	796.2895	12863.9950	.7309	.9915

DS	796.3421	12865.0960	.6918	.9915
DT	796.3684	12831.9687	.8330	.9915
DU	796.5263	12800.2020	.7666	.9915
DV	796.2632	12851.6046	.7863	.9915
DW	796.1053	12855.9886	.8248	.9915
DX	796.3421	12805.6366	.8310	.9915
DY	796.3421	12847.4203	.8024	.9915
DZ	796.3158	12844.3841	.8092	.9915
E	796.2632	12961.1181	.2350	.9916
EA	796.6579	12856.6095	.5915	.9916
EB	796.3158	12837.4111	.7922	.9915
EC	796.6053	12824.4616	.7285	.9915
EDD	796.2632	12807.3883	.8685	.9915
EE	796.3684	12828.5092	.8244	.9915
EF	796.3947	12823.8670	.8082	.9915
EG	796.2895	12843.4545	.8064	.9915
EH	796.2368	12835.9154	.8579	.9915
EI	796.5000	12801.3919	.8557	.9915
EJ	796.2632	12837.4424	.8879	.9915
EK	796.2632	12826.6316	.8540	.9915
EL	796.3158	12827.7354	.8369	.9915
EM	796.0526	12865.2404	.7719	.9915
EN	796.1316	12868.2795	.7617	.9915
EO	796.1842	12851.2895	.8290	.9915
EP	796.7895	12906.6572	.3404	.9916
EQQ	796.3684	12896.8336	.5645	.9916
ER	796.4737	12955.5533	.2252	.9917
ES	796.1053	12908.2589	.6249	.9916
ET	796.4737	12891.1750	.5482	.9916
EU	796.9474	12969.0782	.1407	.9917
EV	796.2368	12896.5640	.5239	.9916
EW	796.3158	12866.0597	.7551	.9915
EXX	796.0526	12875.8890	.6883	.9915
EY	796.2105	12845.7383	.7139	.9915
EZ	796.2632	12860.9018	.6937	.9915
F	796.6316	12960.3471	.2378	.9916
FA	796.2105	12837.6842	.8167	.9915

FB	796.3158	12873.1949	.6468	.9915
FC	796.3684	12817.6984	.7697	.9915
FD	796.3421	12821.7447	.7834	.9915
FE	796.3947	12820.7319	.8219	.9915
FF	796.5789	12812.4125	.7511	.9915
FG	796.5526	12835.6593	.6979	.9915
FH	796.3421	12845.4744	.7400	.9915
FI	796.3947	12848.0832	.7025	.9915
FJ	796.4211	12819.8179	.7741	.9915
FK	796.3684	12864.5092	.7260	.9915
FL	796.7895	12840.1166	.5536	.9916
FM	796.2368	12910.6721	.4731	.9916
FN	796.0263	12919.2155	.5544	.9916
FO	796.1316	12927.0363	.4290	.9916
FP	796.3684	12870.0228	.6543	.9915
FQ	796.5526	12824.0917	.7446	.9915
FR	796.6842	12843.0868	.6264	.9916
FS	796.4211	12823.6558	.7766	.9915
FT	796.2895	12853.8869	.8105	.9915
FU	796.1316	12875.9552	.8269	.9915
FV	796.6316	12904.3471	.5052	.9916
FW	796.0526	12904.3215	.6454	.9916
FX	796.1053	12877.8265	.7720	.9915
FY	796.2368	12860.6181	.7913	.9915
FZ	796.5526	12898.4161	.4266	.9916
G	796.2105	12952.5491	.3456	.9916
GA	796.1316	12853.7390	.7796	.9915
GB	796.0526	12879.8350	.8393	.9915
GC	796.1842	12916.4787	.4707	.9916
GD	796.2105	12922.2788	.4801	.9916
GEE	796.0526	12906.6999	.6664	.9915
GF	796.2105	12878.1707	.6928	.9915
GG	796.1579	12866.8393	.8447	.9915
GH	796.5263	12817.0669	.7815	.9915
GI	796.3684	12880.9417	.6939	.9915
GJ	796.4211	12826.0882	.8292	.9915
GK	796.3421	12846.3933	.8686	.9915

GL	796.5526	12846.7945	.7642	.9915
GM	796.5789	12848.0882	.6716	.9915
H	796.2105	12975.1437	.1657	.9917
I	796.5526	12977.5512	.1324	.9917
J	796.6053	13023.8670	-.0599	.9917
K	796.2368	12909.8073	.6066	.9916
L	796.3421	12942.2312	.3235	.9916
M	796.4474	12961.9296	.2191	.9916
N	796.5000	12919.8243	.3598	.9916
O	796.2632	12883.4964	.7745	.9915
P	796.4474	12841.3890	.7688	.9915
Q	796.5000	12921.9865	.4947	.9916
R	796.3947	12923.9211	.4907	.9916
S	796.2632	12917.7667	.6351	.9916
T	796.2632	12909.1721	.5184	.9916
U	796.4474	12889.6053	.5834	.9916
V	797.0526	12954.5377	.1909	.9917
W	796.2895	12911.8869	.5092	.9916
X	796.1842	12897.0192	.7070	.9915
Y	796.3421	12883.5825	.6033	.9916
Z	796.6053	12841.0562	.6778	.9915

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 38.0

N of Items =193

Alpha = .9916



ภาคผนวก ค

แบบสำรวจ

เรื่อง สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานอธิการบดี กองแผนงาน

ที่ ทม 2001.04/ พิเศษ

วันที่ 22 พฤษภาคม 2545

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสำรวจ

เรียน

ด้วยข้าพเจ้า นายสมศักดิ์ เอี่ยมคงสี ตำแหน่งผู้อำนวยการกองแผนงาน สังกัดกองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา กำลังศึกษาต่อระดับปริญญาเอก ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ขณะนี้ได้รับอนุมัติให้ทำปฏิญานินพนธ์ เรื่อง รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สำหรับแบบสำรวจสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพาฉบับนี้เป็นขั้นตอนแรกของการวิจัย ซึ่งการวิจัยจะมีทั้งหมด 3 ขั้นตอน ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลและสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพาอย่างชัดเจน ข้าพเจ้าจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้บริหาร โปรดตอบแบบสำรวจฉบับนี้ ให้ครบถ้วนสมบูรณ์และขอความกรุณาส่งคืน ภายในวันที่ **1 มิถุนายน 2544**

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ตอบแบบสำรวจดังกล่าวด้วยจะขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

Amphol Aiamkongsi

(นายสมศักดิ์ เอี่ยมคงสี)

ผู้อำนวยการกองแผนงาน

## แบบสำรวจ

### เรื่อง สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา

**คำชี้แจง** แบบสำรวจฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจสภาพปัจจุบันของการบริหารมหาวิทยาลัย และปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ซึ่งข้อมูลจากแบบสำรวจจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการสร้างรูปแบบจำลองการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับเตรียมความพร้อมในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ข้อมูลจากทุกท่านมีความสำคัญต่อการวิจัยอย่างยิ่งและผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ

ในการสำรวจครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาสภาพปัญหาของหลักการบริหารงานบุคคล และองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. หลักการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย
  - 1.1 หลักความรู้ความสามารถ
  - 1.2 หลักความเสมอภาค
  - 1.3 หลักความมั่นคง
  - 1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง
  - 1.5 หลักการพัฒนา
  - 1.6 หลักการศึกษาวิจัย
  - 1.7 หลักการเข้ายากออกง่าย
  - 1.8 หลักความคล่องตัว
2. องค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย
  - 2.1 โครงสร้างการบริหารงานบุคคล
  - 2.2 การกำหนดตำแหน่ง
  - 2.3 การสรรหาและการคัดเลือก
  - 2.4 ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ
  - 2.5 การพัฒนาบุคลากร
  - 2.6 การประเมินการปฏิบัติงาน
  - 2.7 การอุทธรณ์และร้องทุกข์

แบบสำรวจชุดนี้ มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสำรวจ จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันของ  
มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 5 ข้อ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสำรวจ จำนวน 5 ข้อ

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน  และเติมข้อความในช่องว่างให้ตรงกับ  
สถานภาพ ของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 41 ปี

41 – 50 ปี

51 – 60 ปี

มากกว่า 60 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งปัจจุบัน

อธิการบดี

รองอธิการบดี

คณบดี (ระบุคณะ).....

ผู้อำนวยการ (ระบุสถาบัน/สำนัก/ศูนย์).....

5. ประสบการณ์ในการบริหารงานในตำแหน่งปัจจุบัน

น้อยกว่า 3 ปี

3 – 4 ปี

5 – 6 ปี

มากกว่า 6 ปี

**ตอนที่ 2** ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย

บูรพา

**คำชี้แจง** โปรดให้ข้อมูลตามความเป็นจริงและแสดงความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันของหน่วยงาน และกรุณาให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแต่ละประเด็นด้วย ดังนี้

1. โครงสร้างการจัดองค์กรของมหาวิทยาลัย

1.1 ปัจจุบันองค์ประกอบของ อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยบูรพา มีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

เหมาะสม เพราะ.....

.....

.....

.....

.....

ไม่เหมาะสม เพราะ.....

.....

.....

.....

.....

1.2 การจัดโครงสร้างหน่วยงานของมหาวิทยาลัยบูรพาตามการแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานอธิการบดี คณะ สถาบัน สำนักและศูนย์ มีความเหมาะสมและช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวหรือไม่อย่างไร

เหมาะสม เพราะ.....

.....

.....

.....

.....

ไม่เหมาะสม เพราะ.....

.....

.....

.....

.....

1.3 คณะกรรมการประจำคณะ สถาบัน สำนักและศูนย์ มีบทบาทอย่างไรบ้าง  
ในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน

.....

.....

.....

.....

.....

2. หลักการบริหารงานบุคคล

2.1 หน่วยงานของท่านมีหลักการบริหารงานบุคคลอย่างไรบ้าง และ  
มีประสิทธิภาพหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

2.2 เมื่อหน่วยงานจะเปลี่ยนสภาพเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ท่านได้เตรียม  
ความพร้อมสำหรับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามหลักการบริหารงานบุคคลที่ดีหรือไม่  
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. องค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล

3.1 หน่วยงานของท่านมีองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกับ  
หน่วยงานอื่น ๆ หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 เมื่อหน่วยงานจะเปลี่ยนสภาพเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ท่านจะใช้  
องค์ประกอบใดบ้าง สำหรับการบริหารงานบุคคลให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงสุด

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.3 ท่านคิดว่าองค์ประกอบของมหาวิทยาลัยของรัฐควรแตกต่างกับองค์ประกอบ  
ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานของท่านมีอย่างไรบ้าง และท่านมี  
แนวทางแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร

4.1 สภาพปัญหาการจัดโครงสร้างการบริหารงานบุคคล

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4.2 สภาพปัญหาการกำหนดตำแหน่ง

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4.3 สภาพปัญหาการสรรหาและการคัดเลือก

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4.4 สภาพปัญหาค่าตอบแทนและสวัสดิการ

.....  
.....  
.....  
.....

4.5 สภาพปัญหาการพัฒนาบุคลากร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4.6 สภาพปัญหาการประเมินการปฏิบัติงาน

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4.7 สภาพปัญหาการอุทธรณ์และร้องทุกข์

.....  
.....  
.....  
.....  
.....





ภาคผนวก ง  
แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ



ที่ ทม 1012/ 2741

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

17 กรกฎาคม 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์

เนื่องด้วย นายสมศักดิ์ เอี่ยมคงสี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์ อาจารย์ ดร.สมสุข ชีระพิจิตร และ อาจารย์ ดร.สุพร ตั้งสมวรพงษ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสัมภาษณ์รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายสมศักดิ์ เอี่ยมคงสี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 664-1000 ต่อ 5726, 5644

โทรสาร. 258-4119



มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

กรกฎาคม 2544

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาระณ

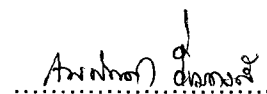
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาระณ จำนวน 1 ชุด

ด้วยข้าพเจ้า นายสมศักดิ์ เอี่ยมคงสี ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย  
ตำแหน่งผู้อำนวยการกองแผนงาน มหาวิทยาลัยบูรพา กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา  
การอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง รูปแบบ  
การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ข้าพเจ้าได้  
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี ดังนั้นเพื่อ  
ประโยชน์ต่อวงการศึกษาในระดับอุดมศึกษา จึงใคร่ขออนุญาตสัมภาระณท่านเกี่ยวกับ รูปแบบการ  
บริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามรายละเอียดในแบบสัมภาระณที่ส่งมาพร้อม  
นี้ สำหรับการนัดวัน เวลาที่จะสัมภาระณ ข้าพเจ้าจะประสานงานอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(นายสมศักดิ์ เอี่ยมคงสี)

ผู้อำนวยการกองแผนงาน

กองแผนงาน

โทร 038-390130

โทรสาร 038-390130

## แบบสัมภาษณ์

### เรื่อง รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

#### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ เรื่อง รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ฉบับนี้ ประกอบด้วยข้อมูล 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สารสำคัญของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้น จำนวน 80 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่อง รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 1

รูปแบบจำลองการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

พัฒนาโดย นายสมศักดิ์ เอี่ยมคงสี  
นิสิตปริญญาเอกสาขาวิชาการอุดมศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## บทนำ

### ความเป็นมา

การบริหารมหาวิทยาลัยของไทยที่ผ่านมา ทั้งระบบการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การเงินและการพัสดุ มีระบบการควบคุม และกำกับดูแลภายใต้กฎเกณฑ์ของระบบราชการ ซึ่งในบางกรณีขัดกับลักษณะการบริหารมหาวิทยาลัยที่ต้องการความยืดหยุ่น ความคล่องตัวและความฉับไวในการดำเนินการสนับสนุนการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ดังนั้นเพื่อการแก้ไขปัญหาความไม่คล่องตัว และความด้อยประสิทธิภาพในการบริหาร รัฐบาลจึงได้กำหนดนโยบายอย่างชัดเจนให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งต้องปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ภายในปี พ.ศ. 2545 ทั้งนี้เพื่อให้อิสระแก่สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งตัดสินใจดำเนินการ เพื่อส่งเสริมการดูแลตนเองตามหลักสากล สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ และสามารถสนองนโยบายของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สภามหาวิทยาลัยบูรพา เห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนการบริหารมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และสนับสนุนการสร้างระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพาแบบใหม่ให้เสร็จสิ้นภายในปี พ.ศ. 2549 ดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกฝ่ายของมหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษารูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### เป้าหมาย

เพื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### รูปแบบการบริหารงานบุคคลที่ต้องการพัฒนา

รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะต้องสามารถเอื้ออำนวยให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ คล่องตัว ยืดหยุ่น มีความยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ สามารถดึงดูด และรักษาคนดีคนเก่งไว้ได้ ระบบการทำงานและค่าตอบแทน สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ มีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตลอดอายุงาน โดยใช้ระบบสัญญาจ้าง และอำนาจการบริหารงานบุคคลสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย

## องค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล

รูปแบบการบริหารงานบุคคลที่พัฒนาในครั้งนี้ มีองค์ประกอบ 7 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารงานบุคคล
2. การกำหนดตำแหน่ง
3. การสรรหาและการคัดเลือก
4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
5. การพัฒนาบุคลากร
6. การประเมินการปฏิบัติงาน
7. การอุทธรณ์และร้องทุกข์

## หลักการบริหารงานบุคคล

หลักการบริหารงานบุคคลที่ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาครั้งนี้ ประกอบด้วยหลักการ 8 ประการ ดังนี้

1. หลักความรู้ความสามารถ
2. หลักความเสมอภาค
3. หลักความมั่นคง
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง
5. หลักการพัฒนา
6. หลักการศึกษาวิจัย
7. หลักการเข้ายาก ออกง่าย
8. หลักความคล่องตัว

## ทฤษฎีที่เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคล

การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลครั้งนี้ ใช้ทฤษฎีหลัก 2 ทฤษฎี เป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบขององค์ประกอบต่างๆ คือ ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม และทฤษฎีแรงจูงใจ



## นียมศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

1. โครงสร้างการบริหารงานบุคคล หมายถึง การกำหนดอำนาจและหน้าที่ของ สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ คณะกรรมการบริหารงานบุคคล คณะกรรมการประจำหน่วยงานระดับคณะในด้านการบริหารงานบุคคล การจัดโครงสร้างการบริหารองค์กร
2. การกำหนดตำแหน่ง หมายถึง ตำแหน่งบุคลากรในมหาวิทยาลัย ลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ จำนวน คุณสมบัติ อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนของบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่ง การวางแผนอัตรากำลัง
3. การสรรหาและการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร รวมถึงวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ในการแสวงหาคนดี ซึ่งจะเริ่มจากการสมัคร การสอบคัดเลือก
4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ ค่าจ้างหรือเงินเดือนและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่บุคลากรจะได้รับเป็นผลตอบแทนสำหรับตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง แต่ละหน่วยงานตาม ศักยภาพ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา ทักษะปฏิบัติความชำนาญ ซึ่งลักษณะของการจ้าง เป็นแบบสัญญาจ้างตามระยะเวลาที่กำหนด
5. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะคิดและประสบการณ์เพิ่มขึ้น เช่น การให้ไปศึกษา ดูงาน ฝึกอบรม การไปปฏิบัติงานวิจัย การไปบริการวิชาการ และงานอื่นเพื่อเพิ่มพูนวิชาการ เป็นต้น
6. การประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบประเมินตัวบุคคล โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติ ทั้งนี้เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพมากขึ้นจนเป็นที่พึงพอใจและเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโต
7. การอุทธรณ์และร้องทุกข์ หมายถึง กระบวนการในการปกป้องสิทธิอันชอบธรรมของบุคลากรที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงานตามสัญญาหรือกรณีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร
8. หลักความรู้ความสามารถ หมายถึง การเลือกสรรคนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน โดยยึดหลักความจริงที่ว่า จะแสวงหาคนดีที่สุด เหมาะสมกับงานที่สุดเข้ามาทำงาน ซึ่งอาจจะมีวิธีการอื่นนอกเหนือจากการสอบแข่งขันก็ได้
9. หลักความเสมอภาค หมายถึง หลักในการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมและเป็นธรรมกับปริมาณและคุณภาพของงาน

10. หลักความมั่นคง หมายถึง การพิจารณาจัดบริการสวัสดิการให้กับพนักงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยหรือการจัดสวัสดิการที่อยู่อาศัย เป็นต้น

11. หลักความเป็นกลางทางการเมือง หมายถึง การปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล โดยวางตัวเป็นกลางทางการเมือง ซึ่งต้องยึดความถูกต้อง และประโยชน์ของสังคม ประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ

12. หลักการพัฒนา หมายถึง หลักการส่งเสริมให้พนักงานมีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อให้มีทักษะที่เหมาะสมกับงานและมีความทันสมัย

13. หลักการศึกษาวิจัย หมายถึง การศึกษาค้นคว้าเพื่อปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาศัยพลังทางความคิดและการสร้างสรรค์ โดยการศึกษาด้วยศาสตร์หลาย ๆ แนว เช่น การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันต่อผลงานของแต่ละบุคคล การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจูงใจเพื่อเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น และการศึกษาวิจัยรูปแบบของผู้นำที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

14. หลักการเข้ายากออกง่าย หมายถึง วิธีการเลือกคนดี คนเก่งให้เป็นพนักงาน ด้วยระบบเปิดและพิถีพิถัน โดยมีสัญญาจ้างและให้พ้นสภาพเมื่อทำผิดวินัยร้ายแรงให้รับโทษที่เหมาะสมกับความผิด และครบเกษียณอายุหรือให้ออกจากงานโดยไม่ถือเป็นความผิด ได้แก่ การยุบเลิกตำแหน่งหรือยุบหน่วยงาน การปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด

15. หลักความคล่องตัว หมายถึง ความมีอิสระในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบสูงสุดในการกำหนดระบบการบริหารงานบุคคล ซึ่งรวมถึงการสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การถอดถอน การพ้นจากตำแหน่ง สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ วินัย ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการกำหนดกรอบอัตรากำลัง การวางแผนอัตรากำลัง การลงทุนในบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และเงื่อนไขการจ้าง หรือระบบค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance payscale system)

## รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีองค์ประกอบของการบริหาร 7 องค์ประกอบ โดยแต่ละองค์ประกอบ ใช้หลักการบริหารงานบุคคลและมีรูปแบบการบริหารดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างการบริหารงานบุคคล (โครงสร้างองค์กรและกลไกการบริหารงานบุคคล) มีรูปแบบบริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 4 ประการ ได้แก่ 1) หลักความเสมอภาค 2) หลักความเป็นกลางทางการเมือง 3) หลักการศึกษาวิจัย 4) หลักความคล่องตัว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 องค์การบริหารงานบุคคลประกอบด้วย

1.1.1 สภามหาวิทยาลัย

1.1.2 สภาวิชาการ

1.1.3 คณะกรรมการบริหารงานบุคคล

1.1.4 คณะกรรมการประจำหน่วยงานระดับคณะ

1.1.5 คณะอนุกรรมการวิสามัญ

1.2 สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรสูงสุด มีอำนาจและหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ทิศทางการบริหารงานบุคคล และพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ข้อบังคับการบริหารงานบุคคล

1.3 สภามหาวิทยาลัย แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานบุคคล 1 ชุด ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธานกรรมการ อธิการบดีเป็นรองประธาน ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นกรรมการ ผู้แทนสภาวิชาการเป็นกรรมการ ผู้แทนคณาจารย์ประจำเป็นกรรมการ ผู้แทนคณบดีหรือผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก/ศูนย์ เป็นกรรมการ รองอธิการบดี ซึ่งอธิการบดีกำหนด เป็นกรรมการและเลขานุการ

1.4 สภาวิชาการมีอำนาจและหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการแต่งตั้ง และถอดถอน ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์

1.5 การบริหารงานบุคคลในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งเป็นอิสระ ไม่ขึ้นกับกฎ ระเบียบของ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนหรือคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย

1.6 บริหารงานบุคคลโดยกระจายอำนาจ วินิจฉัย และตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรให้กับ ผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ

1.7 อธิการบดี มีอำนาจและหน้าที่บรรจุ แต่งตั้ง ถอดถอน พนักงานและลูกจ้างรวมทั้ง ดำเนินการบริหารงานบุคคลตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

1.8 โครงสร้างองค์กรมีขนาดกะทัดรัดและเป็นองค์กรแบบแนวราบ (Flat Organization) ซึ่งมีสายการบังคับบัญชา ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงไประดับล่างสุด ไม่เกิน 3 ระดับ

1.9 โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และมีความหลากหลายตามลักษณะภารกิจ

1.10 โครงสร้างองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance-base Organization) โดยมีการนำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติภารกิจมากกว่าใช้กำลังคน

1.11 มหาวิทยาลัยควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพของโครงสร้างการบริหาร/แนวทางการบริหารทุก 2 ปี

**2. การกำหนดตำแหน่ง** มีรูปแบบบริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 3 ประการ ได้แก่

1) หลักความรู้ความสามารถ 2) หลักความเป็นกลางทางการเมือง 3) หลักความคล่องตัว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ฐานะของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ไม่ใช่ข้าราชการและไม่ใช่พนักงานแบบรัฐวิสาหกิจ

2.2 พนักงานของมหาวิทยาลัยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

2.2.1 กลุ่มปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป

2.2.2 กลุ่มวิชาการ

2.2.3 กลุ่มบริหารวิชาการ

สำหรับกลุ่มวิชาการเน้นบุคลากรระดับปริญญาเอก หรือผู้มีประสบการณ์และผลงานทางวิชาการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และประหยัดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร

2.3 ชื่อตำแหน่งพนักงาน ตั้งตามลักษณะของกลุ่มงาน/งานเป็นกลาง ๆ ไม่เจาะจงแยกย่อย

2.3.1 ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารงานทั่วไป จำแนกตำแหน่งต่าง ๆ

ในสายงาน คือ บริหารสำนักงาน วิเคราะห์นโยบายและแผน การบริหารงาน บุคคล การเงิน บัญชีและพัสดุ เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน นักวิชาการศึกษา เป็นต้น

2.3.2 ตำแหน่งทางวิชาการ จำแนกตำแหน่งเป็นอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ และนักวิจัย

2.3.3 ตำแหน่งบริหารงานทางวิชาการ จำแนกตำแหน่งเป็นอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/โครงการ/ศูนย์ รองคณบดี รองผู้อำนวยการสำนัก/โครงการ/ศูนย์/หัวหน้าสาขาวิชา/ภาควิชา หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ/สำนัก/โครงการ/ศูนย์/หัวหน้าส่วน/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน

2.4 มีการกำหนดรายละเอียดของงาน (Job description) ของทุกตำแหน่ง พร้อมความคาดหวังของตำแหน่งใน TOR (Terms of Reference) ในสัญญาจ้างเพื่อใช้ในการประเมินการปฏิบัติงาน

2.5 คณะกรรมการบริหารงานบุคคล มีหน้าที่พิจารณาเกี่ยวกับลักษณะตำแหน่ง จำนวน คุณสมบัติ อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง

2.6 การกำหนดตำแหน่งหรือการวางแผนกำลังคน มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดนโยบาย และแผนอัตรากำลัง ดังนี้

2.6.1 ขั้นตอน และกระบวนการต่างๆ ในการวางแผนกำลังคนสิ้นสุดที่มหาวิทยาลัย โดยมีองค์กรภายในมหาวิทยาลัยทำหน้าที่พิจารณา ควบคุม และตรวจสอบ

2.6.2 กรอบอัตรากำลังมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม

2.6.3 มีการวิเคราะห์ปริมาณงาน และความจำเป็นอย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถกำหนดจำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสม โดยมีปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดนโยบาย และแผนอัตรากำลัง ดังนี้

2.6.3.1 การวิเคราะห์ปริมาณงานและความจำเป็นให้คำนึงถึง

- ก. ภารกิจที่จะทำในปัจจุบัน และอนาคต
- ข. ความสามารถในการรับภาระของหน่วยงาน
- ค. เป็นตำแหน่งของสาขาวิชาชีพขาดแคลน การแข่งขันกับตลาดแรงงานสูง
- ง. เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ ผลผลิต และบริการให้กับหน่วยงาน

2.6.3.2 จำนวนอัตรากำลัง และค่าใช้จ่ายต่อบุคคล

2.6.3.3 ลักษณะงานหรือตำแหน่งที่จำเป็นในแต่ละช่วงระยะเวลา

2.6.3.4 ข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของสภามหาวิทยาลัย และระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่กำหนดขึ้นโดยมหาวิทยาลัย หรือองค์กรที่อธิการบดีมอบหมาย

2.7 การเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการอาจทำได้ 3 วิธี คือ

2.7.1 เลื่อนตำแหน่งทุก 1-2 ปี โดยมีการประเมินการปฏิบัติงานรายปี ทุกตำแหน่ง

2.7.2 ต้องใช้ระยะเวลาหนึ่งก่อนเลื่อนตำแหน่ง เช่น ต้องครองตำแหน่งอาจารย์อย่างน้อย 3 ปี ก่อนเลื่อนเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ ครองตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์อย่างน้อย 3 ปี ก่อนเลื่อนเป็นรองศาสตราจารย์ และครองตำแหน่งรองศาสตราจารย์อย่างน้อย 3 ปี ก่อนเลื่อนเป็นศาสตราจารย์

2.7.3 เลื่อนตำแหน่งทุก 1-2 ปี ยกเว้นผู้เป็นอาจารย์ต้องอยู่ในตำแหน่ง 3 ปี ก่อนเลื่อนเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์

2.8 ผู้ที่ไม่ได้เลื่อนตำแหน่งทางวิชาการต้องลาออกเมื่อทำงานครบระยะเวลาหนึ่งคือ อาจารย์ครบ 5 ปี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทำงานครบ 7 ปี รองศาสตราจารย์ทำงานครบ 10 ปี

2.9 เกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ ผลงานการสอน การวิจัย หรือ บทความที่ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ การให้บริการของอาจารย์ เช่น การให้ความร่วมมือทำงาน ให้คณะ และมหาวิทยาลัย โดยให้นำหนักงานวิจัยมากที่สุด

2.10 ตำแหน่งศาสตราจารย์ทำสัญญาจ้างเป็นระยะเวลา 5 ปี มีการประเมินการปฏิบัติงาน รายปี เมื่อครบเวลาตามสัญญาจ้างหากผ่านการประเมินการปฏิบัติงานแล้วจะได้รับการทำ สัญญาจ้างใหม่อีกเป็นเวลา 5 ปี

2.11 พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอายุเกิน 60 ปี บริบูรณ์ มหาวิทยาลัยทำสัญญาจ้างให้ปฏิบัติงานสายวิชาการต่อไปอีกเป็นรายปี

**3. การสรรหาและการคัดเลือก** มีรูปแบบบริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 5 ประการ ได้แก่ 1) หลักความรู้ความสามารถ 2) หลักความเป็นกลางทางการเมือง 3) หลักการศึกษาวิจัย 4) หลักการเข้ายาก ออกง่าย 5) หลักความคล่องตัว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ขั้นตอนกระบวนการสรรหาและการคัดเลือก ประกอบด้วย

- 1.1.1 การกำหนดลักษณะงานที่ชัดเจน
- 1.1.2 วางแผนการสรรหาและคัดเลือกอย่างมีอิสระและเป็นระบบ
- 1.1.3 พิจารณารายละเอียดให้เกิดการจูงใจในการสรรหา

3.2 การเสาะแสวงหาบุคลากร ดำเนินการโดย

- 3.2.1 การโฆษณา
- 3.2.2 หาจากแหล่งจัดหางาน
- 3.2.3 รับสมัครจากสถาบันการศึกษา
- 3.2.4 พนักงานเก่าแนะนำหรือรับสมัคร

3.3 หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการสรรหา ได้แก่

- 3.3.1 หน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัย
- 3.3.2 หน่วยงานต้นสังกัดที่ต้องการบุคลากร

3.4 ผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจในการรับบุคคลเข้าทำงาน ได้แก่

- 3.4.1 คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย
- 3.4.2 ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน

3.5 ผู้ที่ผ่านการสรรหาและคัดเลือกจะต้องผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลกำหนด จึงจะได้รับการบรรจุเป็นพนักงาน

3.6 การสรรหาและการคัดเลือกเน้นระบบคุณธรรม (Merit System)

3.7 ใช้กระบวนการสรรหาที่เป็นระบบเปิดและพิถีพิถัน

3.8 มีระบบการทดสอบภาคปฏิบัติ

3.9 การจ้าง การบรรจุบุคคลเข้าเป็นพนักงานหรือลูกจ้างของมหาวิทยาลัย ให้จ้างหรือบรรจุ และแต่งตั้งจากผู้ที่ผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกตามที่คณะกรรมการกำหนด

3.10 การคัดเลือกผู้บริหาร ควรมีวิธีการสรรหาผู้บริหารที่มีความเหมาะสม ไม่ควรใช้วิธีการเลือกตั้ง และไม่จำเป็นต้องใช้ผู้บริหารมืออาชีพ เพราะบุคลากรในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เป็นผู้มีความสามารถสูงอยู่แล้ว

**4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ** มีรูปแบบบริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 5 ประการ ได้แก่ 1) หลักความรู้ความสามารถ 2) หลักความเสมอภาค 3) หลักความมั่นคง 4) หลักการศึกษาวิจัย 5) หลักความคล่องตัว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 กำหนดเงินเดือนพื้นฐาน (Basic Salary) ให้เท่าเทียมกันทุกสายงานตามหลักความเสมอภาคหรือยุติธรรม

4.2 การกำหนดอัตราเงินเดือนนอกจากจะกำหนดตามอัตราเงินเดือนพื้นฐานในแต่ละกลุ่มของประสบการณ์ ความสามารถ และคุณวุฒิแล้ว สามารถเพิ่มได้โดยอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ความขาดแคลนของสาขาวิชา ประสบการณ์ ผลงาน สภาพการดำเนินงาน การแข่งขัน และสถานะเศรษฐกิจ เป็นต้น

4.3 หลักการและประเภทของค่าตอบแทนที่พนักงานพึงได้รับ มีดังนี้

4.3.1 เงินประจำตำแหน่ง

4.3.2 เงินตอบแทนประเภทค่าสอนพิเศษ

4.3.3 เงินตอบแทนปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ

4.3.4 เงินตอบแทนในลักษณะค่าครองชีพ

4.3.5 เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเหนือภาระหน้าที่ตามสัญญา ลักษณะ

เหมาะสม

4.4 สวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีดังนี้

4.4.1 สวัสดิการค่าเล่าเรียนบุตร

4.4.2 สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล เช่นเดียวกับราชการ

4.4.3 สวัสดิการการลาประเภทต่าง ๆ เช่นเดียวกับราชการ

4.4.4 สวัสดิการกองทุนเงินกู้เพื่อการเคหะสงเคราะห์

4.4.5 สวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

4.5 การจ่ายอัตราเงินเดือน เป็นไปในลักษณะการเสริมแรง (Reinforce) ในการปฏิบัติงานที่ได้ผล และให้เป็นสิ่งจูงใจ สำหรับการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4.6 อัตราค่าตอบแทนเหมาะสมกับความสามารถในการทำงาน บุคคลที่มีความสามารถสูง ต้องได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ตรงตามความเป็นจริง เพื่อให้สามารถดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถอยู่ทำงานในองค์กรตลอดไป

4.7 ลักษณะของการจ้างมีหลายรูปแบบ และเป็นสัญญาจ้างตามระยะเวลาที่กำหนด (1 ปี 2 ปี 3 ปี หรือ 5 ปี)

4.8 บุคลากรสามารถเปลี่ยนสถานภาพของรูปแบบและระยะเวลาของการจ้างได้

4.9 อัตราเงินเดือนของพนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามบัญชีเงินเดือนที่ สภามหาวิทยาลัยกำหนด ถ้าบัญชีเงินเดือนที่ใช้อยู่ไม่เหมาะสม ให้มีคณะกรรมการพิจารณา ปรับบัญชีเงินเดือนให้เหมาะสมโดยได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย

4.10 พนักงานหรือลูกจ้างของมหาวิทยาลัย ได้รับเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนรวมกัน แล้วไม่น้อยกว่าเงินเดือน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทนที่ข้าราชการหรือลูกจ้างผู้นั้นเคยได้รับจาก ส่วนราชการ

4.11 พนักงานหรือลูกจ้าง ได้รับสวัสดิการและประโยชน์อย่างอื่นรวมกันแล้วไม่น้อยกว่า สวัสดิการและประโยชน์อย่างอื่นที่ข้าราชการและลูกจ้างผู้นั้นเคยได้รับจากส่วนราชการ

4.12 มีโบนัสสำหรับพนักงานที่มีผลงานดีเด่นในรอบปี

5. การพัฒนาบุคลากร มีรูปแบบบริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 5 ประการ ได้แก่

1) หลักความรู้ความสามารถ 2) หลักความเสมอภาค 3) หลักการพัฒนา 4) หลักการศึกษาวิจัย 5) หลักความคล่องตัว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 มีการประชุมทิศตอาจารย์ใหม่ และพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ

5.2 ส่งเสริมบุคลากรให้ไปฝึกอบรมและดูงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

5.3 สนับสนุนบุคลากรให้ไปศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น

5.4 ให้ทุนส่งเสริมการวิจัยในสาขาต่าง ๆ อย่างครบถ้วนตามที่มีการเรียนการสอนอยู่ใน มหาวิทยาลัย

5.5 สนับสนุนให้ไปปฏิบัติงานวิจัยในหน่วยงานภายในหรือต่างประเทศ

5.6 การให้ไปปฏิบัติงานบริการทางวิชาการ

5.7 ให้มีการลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ทางวิชาการ (Sabbatical leave)

5.8 แลกเปลี่ยนอาจารย์หรือนักวิชาการกับมหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศ

5.9 ส่งเสริมการเขียน การแปล การเรียบเรียงตำรา โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้ อย่างต่อเนื่องทุกปี

5.10 สนับสนุนบุคลากรให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ และสถาบันทางวิชาการ



5.11 ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาและฝึกอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งปัจจุบันและอนาคต

5.12 จัดตั้งหน่วยพัฒนาบุคลากร (HRD, Human Resources Development) โดยเฉพาะในช่วงปรับเปลี่ยนถ่ายโอนระบบ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพที่เหมาะสมกับหน่วยงานที่จะต้องปฏิบัติ

5.13 การลาศึกษาต่อทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ จะเป็นการลาแบบพิจารณาขึ้นเงินเดือนได้ แต่อาจกำหนดระยะเวลาการศึกษาให้ชัดเจน และมีมาตรการเร่งรัดให้ผู้ลาศึกษาต่อสำเร็จการศึกษาโดยเร็ว

5.14 มหาวิทยาลัยมีแผนการในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องโดยพิจารณาถึงลักษณะงานในปัจจุบัน และอนาคต มีการฝึกอบรมในลักษณะเป็นการกระตุ้นให้คนอยากทำงานอยู่เสมอ

**6. การประเมินการปฏิบัติงาน** มีรูปแบบบริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 5 ประการ ได้แก่ 1) หลักความรู้ความสามารถ 2) หลักความเสมอภาค 3) หลักการพัฒนา 4) หลักการเข้ายาก ออกง่าย 5) หลักความคล่องตัว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

6.1 มีระบบการประเมินการปฏิบัติงานทุกปีอย่างต่อเนื่องตลอดอายุงาน

6.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน

6.2.1 เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทนในการทำงาน

6.2.2 เพื่อให้ฝ่ายบริหารได้ทราบว่าใครเหมาะสมกับงานชนิดใด

6.2.3 เพื่อหาเกณฑ์มาตรฐาน เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน ลดขั้นให้ออก ปลดออก

6.2.4 เพื่อเสริมสร้างมาตรฐานให้สูงขึ้น

6.2.5 เพื่อช่วยในการปรับปรุงการทำงาน

6.2.6 เพื่อใช้เป็นแนวทางของการฝึกอบรมหรือพัฒนาผู้ร่วมงาน

6.2.7 เพื่อให้บุคลากรได้ทราบว่าตนเองอยู่ ณ จุดใดในขณะนี้ และควรให้ทราบว่ามหาวิทยาลัยคาดหวังจะให้เขาอยู่ ณ จุดใดในอนาคต

6.3 ระหว่างการถ่ายโอนระบบจะมีการประเมินเพื่อพัฒนาปรับปรุงทักษะของผู้ปฏิบัติงาน

6.4 องค์ประกอบที่ใช้ประเมิน ต้องกำหนดไว้ใน TOR ของสัญญาจ้าง (ในสัญญาจ้าง) และ Job description ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน

6.5 ใช้มาตรฐานการทำงาน จรรยาบรรณ และมารยาทแห่งวิชาชีพ เป็นเครื่องประเมิน การกระทำ และการลงโทษ ไม่ใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ (ไม่มีโทษตัดเงินเดือนหรือ ลดขั้นเงินเดือน) แต่เป็นการลงโทษเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ดีขึ้น

6.6 ในการให้พนักงานออกจากงานโดยไม่มีความผิด คือ มีการยุบเลิกตำแหน่งหรือยุบ หน่วยงาน ป่วยจนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ปฏิบัติงานไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ไม่ได้ เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ติดต่อกัน 3 ปี (ยกเว้นเงินเดือนเต็มขั้น) เงื่อนไขนี้ไม่ครอบคลุม ถึงผู้ที่บกพร่องหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

6.7 องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินบุคลากร ประกอบด้วย

6.7.1 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือหัวหน้างาน

6.7.2 หัวหน้าฝ่าย/งานบริหารงานบุคคล

6.7.3 ผู้ทรงคุณวุฒิภายในมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้แล้ว อาจจะต้องตั้งให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้แทนฝ่ายพัฒนาบุคลากร และ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมหาวิทยาลัย ร่วมเป็นคณะกรรมการประเมินได้ด้วย

6.8 การประเมินบุคลากร มหาวิทยาลัยดำเนินการโดย

6.8.1 กำหนดนโยบายและแนวทางการประเมินที่ชัดเจน

6.8.2 มีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงวิธีการ ขั้นตอนการประเมินให้บุคลากรทราบ

6.8.3 จัดทำแบบทดสอบหรือแบบประเมินพนักงานที่เป็นมาตรฐานสากล

6.9 ปัจจัยที่นำมาพิจารณาประกอบการประเมิน ได้แก่

6.9.1 ผลงานที่ปฏิบัติตามภาระหน้าที่

6.9.2 ความรู้ความสามารถในวิชาชีพ

6.9.3 ทักษะ และประสบการณ์

6.9.4 อายุราชการ

6.9.5 ความมีมนุษยสัมพันธ์

6.10 การดำเนินการของบุคลากรเกี่ยวกับการประเมินโดยบุคลากรต้อง

6.10.1 พัฒนาดตนเองก่อนการประเมิน เพื่อเป็นพนักงาน

6.10.2 พิจารณาและตัดสินใจเปลี่ยนเป็นพนักงาน ภายใต้ความเป็นอิสระ ปราศจาก การบังคับ

6.10.3 ติดตาม และทำความเข้าใจกับรูปแบบการประเมินพนักงาน

6.10.4 แสวงหาและเพิ่มพูนความรู้และเพิ่มทักษะให้พร้อมที่จะรับการประเมิน

6.11 การประเมินผลประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์ ประเมินจาก

6.11.1 การวางแผนการสอน ประเมินจากการจัดทำประมวลการสอนรายวิชา และ แผนการสอนรายครั้ง

6.11.2 การเตรียมการสอน ประเมินจากการเตรียมเนื้อหา เตรียมสื่อการสอน

6.11.3 การสอน ประเมินจากพฤติกรรมการสอนในห้องเรียน

6.11.4 การประเมินผลทั้งการสอนกลางภาคและปลายภาค นอกจากนั้นยังรวมถึง การประเมินอื่น ๆ เช่น การทดสอบหลังการสอนรายครั้ง การทำรายงาน การบ้าน เป็นต้น

6.12 ผู้ประเมินประสิทธิภาพการสอน มี 5 กลุ่ม คือ

6.12.1 ผู้บริหาร หมายถึง หัวหน้าสาขาวิชา

6.12.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะวิชาชีพ และผู้ทรงคุณวุฒิ ทางด้านการสอน

6.12.3 อาจารย์ประเมินตนเอง

6.12.4 นิสิตนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนในวิชาของผู้ถูกประเมิน

6.12.5 เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ผู้สอนร่วมในวิชาเดียวกัน คณาจารย์ในสาขาวิชา เดียวกัน เจ้าหน้าที่อื่น ๆ เช่น นักเทคโนโลยีทางการศึกษา นักวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

6.13 การประเมินการปฏิบัติงาน มีระบบการประเมินการปฏิบัติงานทุกตำแหน่งและจะต้อง มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขั้นต่ำไว้ และมีการประเมินอย่างน้อยเป็นรายปี เพื่อนำ ผลการประเมินมาใช้ในการพิจารณาประกอบการต่อสัญญาจ้างหรือพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่งโดยมีหลักการดังนี้

6.13.1 การประเมินเน้นการพัฒนาสร้างสรรค์

6.13.2 การประเมินต้องโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

6.13.3 กลไกการประเมินควรเป็นองค์กรคณะบุคคล โดยเฉพาะบางตำแหน่งจะต้องเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก

6.13.4 การกำหนดองค์ประกอบและเกณฑ์การประเมินจะต้องเป็นที่ยอมรับของ ทุกฝ่าย

6.13.5 ระบุให้ชัดเจนว่าจะนำผลการประเมินไปพิจารณาเรื่องใดบ้าง

6.14 พนักงานหรือลูกจ้าง ต้องออกจากงานเมื่อ ตาย ครบเกษียณอายุ ได้รับอนุญาตให้ ลาออก สิ้นสุดระยะการจ้าง ถูกสั่งให้ออกหรือเลิกจ้าง ถูกสั่งลงโทษปลดออก ไม่ผ่านการ ทดลองงาน ไม่ผ่านการประเมินประสิทธิภาพพนักงานตามเงื่อนไขที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด และถูกสั่งให้ออกตามเหตุและความจำเป็นอื่นที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

7. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ มีรูปแบบบริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 2 ประการ ได้แก่ 1) หลักความเสมอภาค 2) หลักความคล่องตัว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

7.1 คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วย ผู้แทนสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ผู้แทนสภามหาวิทยาลัย ผู้แทน สภาวิชาการ ผู้แทนผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้แทนพนักงานทั้ง 3 กลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมายหรือด้าน การบริหารงานบุคคล อย่างน้อย 3 คน

## 7.2 คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

7.2.1 รับเรื่องราวอุทธรณ์ร้องทุกข์จากบุคลากรมหาวิทยาลัย ในเรื่องที่ไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา หรืออุทธรณ์คำสั่งลงโทษ

7.2.2 ทำการสอบสวนแล้ววินิจฉัยชี้ขาดการตัดสินใจของคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ ถือเป็นอันยุติ

7.2.3 แต่งตั้งคณะกรรมการอนุกรรมการหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์

7.3 มหาวิทยาลัยต้องมีระบบการร้องทุกข์และการอุทธรณ์ที่รวดเร็ว และเป็นธรรม

7.4 พนักงานหรือลูกจ้างของมหาวิทยาลัย ผู้ใดถูกสั่งลงโทษ ให้ผู้นั้นมีสิทธิอุทธรณ์ ดังนี้

7.4.1 การอุทธรณ์คำสั่งลงโทษวินัยไม่ร้ายแรง ได้แก่ โทษภาคทัณฑ์ งดบำเหน็จ ความชอบหรือตัดเงินเดือนให้อุทธรณ์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ ภายในสามสิบวัน นับแต่วันรับทราบคำสั่งลงโทษ เมื่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ พิจารณาวินิจฉัยประการใด ให้ถือเป็นที่สุด

7.4.2 การอุทธรณ์คำสั่งลงโทษวินัยร้ายแรง ได้แก่ โทษปลดออก ให้อุทธรณ์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ ภายในสามสิบวัน นับแต่วันรับทราบคำสั่งลงโทษ เมื่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ พิจารณาวินิจฉัยแล้ว ประการใด ให้ถือเป็นที่สุด

7.5 พนักงานหรือลูกจ้างของมหาวิทยาลัย มีสิทธิร้องทุกข์ได้ดังนี้

7.5.1 เมื่อเห็นว่าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติตนโดยไม่ถูกต้องหรือไม่ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยหรือมีความคับข้องใจ อันเกิดจากการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาต่อตน ให้ผู้นั้นมีสิทธิร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ ภายในสามสิบวัน นับตั้งแต่วันที่เกิดสิทธิให้ร้องทุกข์ เมื่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ พิจารณาวินิจฉัยประการใด ให้ถือเป็นที่สุด

7.5.2 ถูกสั่งให้ออกจากงานหรือเลิกจ้าง ให้ผู้นั้นมีสิทธิร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ภายในสามสิบวัน นับตั้งแต่วันที่รับทราบคำสั่ง เมื่อคณะกรรมการพิจารณาวินิจฉัยประการใด ให้ถือเป็นที่สุด

7.6 มหาวิทยาลัยต้องมีระบบ และวิธีการควบคุมการทำความผิดทางวินัยให้เหมาะสม รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ หากจะให้การควบคุมทำได้ด้วยดีก็ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย

7.7 มหาวิทยาลัยต้องมีข้อกำหนดทางวินัยที่ไม่ใช่ข้อห้าม แต่มีข้อกำหนดในลักษณะที่เป็นทางบวก และส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในการเป็นพนักงานมากขึ้น

7.8 ต้องมีระเบียบวินัยในการทำให้คน “ออกง่าย” หากมีผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยการพิจารณาว่าจะให้ออกหรือไม่ควรสิ้นสุดที่ สภามหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในด้านการบริหารมหาวิทยาลัยของภาครัฐหรือภาคเอกชน ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี รองอธิการบดี หรือคณบดี เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารงานบุคคล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นให้มีความเหมาะสมและนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มี 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่อ

รูปแบบการบริหารงานบุคคลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น จำนวน 4 ข้อ

## แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ..... นามสกุล.....
2. คุณวุฒิ.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....
3. ประสบการณ์การบริหารมหาวิทยาลัย.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....
4. สถานที่ทำงาน.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

























ภาคผนวก จ

เรื่อง รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ :  
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา



มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

ทม 2001.04/

29 ตุลาคม 2544

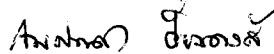
เรื่อง ขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้บริหาร ข้าราชการสาย ก ข และ ค ที่นับถือทุกท่าน

เนื่องด้วยข้าพเจ้า นายสมศักดิ์ เอี่ยมคงสี ตำแหน่งผู้อำนวยการกองแผนงาน กำลังศึกษา  
ระดับปริญญาเอก สาขาการอุดมศึกษา ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และได้รับอนุมัติให้ทำปฏิญานิพนธ์  
เรื่อง รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับ  
วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อจะได้เป็นข้อมูลในการเตรียมความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็น  
หัวใจสำคัญของการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคตของมหาวิทยาลัยบูรพา

อนึ่ง เนื่องจากแบบสอบถามมีจำนวนข้อคำถามค่อนข้างมาก เพราะสาระสำคัญของ  
องค์ประกอบในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นต้องมีความชัดเจน จึงจะมีประโยชน์  
ต่อการพิจารณาไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามข้าพเจ้าทราบว่าประชาคมของมหาวิทยาลัยบูรพา  
ทุกคนให้ความสนใจในเรื่องอนาคตของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างสูง ถึงแม้ทุกคนจะมีสิทธิในการตัดสินใจเป็น  
ข้าราชการจนกว่าเกษียณอายุก็ตาม (ร่าง พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัยบูรพาไม่ได้บังคับให้ทุกคนต้องออกจาก  
ระบบข้าราชการ) ดังนั้นข้าพเจ้าหวังว่าผู้บริหารและข้าราชการทุกท่านจะให้ความร่วมมือในการตอบแบบ  
สอบถามอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ต่อไป และขอความกรุณาส่งคืนกองแผนงาน ภายในวันที่ 15 พฤศจิกายน  
544 จะขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ



(นายสมศักดิ์ เอี่ยมคงสี)

ผู้อำนวยการกองแผนงาน

กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี

ทร. 038-745900 ต่อ 1809

ทรสาร. 038-390130



# สำเนา

## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองแผนงาน งานธุรการ โทร. ๑๘๑๐, ๔๘๑๐

ที่ ทม ๒๐๐๑.๐๔/ก ๑๐๔๐

วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๔

เรื่อง ขอความร่วมมือให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน

ตามที่ข้าพเจ้าได้รับทุนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔ เพื่อสนับสนุนการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีอธิการบดีมหาวิทยาลัยทักษิณ (รศ.ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์) เป็นประธานควบคุมปริญญานิพนธ์ ซึ่งข้าพเจ้าได้แจกแบบสอบถามให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และข้าราชการในมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวนทั้งสิ้น ๗๓๐ คน (ไม่รวมผู้ที่ลาศึกษาต่อ) และกำหนดส่งภายใน วันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๔ นั้น บัดนี้ข้าพเจ้าได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้วส่วนหนึ่ง ด้วยความขอบคุณยิ่ง

อนึ่งเนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้จะมีประโยชน์โดยตรงต่อมหาวิทยาลัยบูรพาในการเตรียมความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคล เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนั้นข้าราชการทุกคน จึงควรมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง เพื่อจะได้เป็นข้อมูลสำหรับการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพาให้มีประสิทธิภาพ

ดังนั้นข้าพเจ้าจึงขอความร่วมมือจากท่านผู้บริหารอีกครั้งหนึ่งในการประชาสัมพันธ์ เชิญชวนให้ข้าราชการในสังกัด (ที่ยังไม่ตอบแบบสอบถาม) โปรดใช้โอกาสนี้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ต่อรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อจะได้ทำความเข้าใจด้วยตนเอง ในเบื้องต้นและสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลอื่น ๆ ได้อีกด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและขอความร่วมมือให้ข้าราชการช่วยตอบแบบสอบถาม และส่งคืนกองแผนงานภายในวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๔ ด้วย จะขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

Amolthong ธีระพงษ์  
(นายสมศักดิ์ ธีระพงษ์)  
ผู้อำนวยการกองแผนงาน

เลขที่แบบสอบถาม 

--	--	--

## แบบสอบถาม

เรื่อง รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

### คำชี้แจง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อเตรียมการสำหรับการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคต จึงขอความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นถึงความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบการบริหารงานบุคคลที่ผู้วิจัยพัฒนามาใช้ในมหาวิทยาลัยบูรพา โดยการสำรวจสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 20 คน และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลและความคิดเห็นที่ได้รับจากท่านมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยและจะถือเป็นความลับ

แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารงานบุคคล สอบถามความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบการบริหารงานบุคคลมาใช้ในมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 76 ข้อ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน  หรือเติมข้อความในช่องว่างที่เว้นไว้

1. เพศ

1.  ชาย  
2.  หญิง

2. อายุ

1.  21 - 30 ปี  
2.  31 - 40 ปี  
3.  41 - 50 ปี  
4.  51 - 60 ปี  
5.  มากกว่า 60 ปี

3. วุฒิการศึกษา

1.  ต่ำกว่าปริญญาตรี  
2.  ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  
3.  ปริญญาโท  
4.  ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในการทำงานในมหาวิทยาลัย

1.  1 - 10 ปี  
2.  11 - 20 ปี  
3.  21 - 30 ปี  
4.  มากกว่า 30 ปี

5. ปัจจุบันท่านเป็นข้าราชการ

1.  สาย ก  
2.  สาย ข  
3.  สาย ค

6. หน่วยงานที่ท่านสังกัด

1.  คณะ/วิทยาลัย.....  
2.  สถาบัน.....  
3.  สำนัก/ศูนย์.....  
4.  สำนักงานอธิการบดี.....  
5.  วิทยาเขต.....  
6.  อื่น ๆ (ระบุ).....

7. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งบริหาร

1.  อธิการบดี  
2.  รองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี  
3.  คณบดี  
4.  ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก/ศูนย์/วิทยาลัย  
5.  รองคณบดี/หัวหน้าภาควิชาหรือเทียบเท่า  
6.  ผู้อำนวยการกอง/เลขานุการคณะหรือเทียบเท่า

รหัส

1

2

3

4

5

6

7

**ตอนที่ 2** ข้อคำถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา  
เพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**คำชี้แจง** โปรดแสดงความคิดเห็นว่าองค์ประกอบด้านการบริหารงานบุคคลต่าง ๆ มีความ  
เป็นไปได้ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย / ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน  
และเขียนข้อเสนอแนะลงในช่องว่างที่เว้นไว้ตามรายการประเมินในแต่ละรายการ  
โดยกำหนดระดับที่ใช้ในการประเมิน 5 ระดับ ดังนี้

- |   |             |                           |
|---|-------------|---------------------------|
| 5 | หมายความว่า | มีความเป็นไปได้มากที่สุด  |
| 4 | หมายความว่า | มีความเป็นไปได้มาก        |
| 3 | หมายความว่า | มีความเป็นไปได้ปานกลาง    |
| 2 | หมายความว่า | มีความเป็นไปได้น้อย       |
| 1 | หมายความว่า | มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด |

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
<b>โครงสร้างการบริหารงานบุคคล</b>						
1. โครงสร้างองค์กรและกลไกการบริหารงานบุคคล มีรูปแบบการบริหาร ที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 3 ประการ คือ						
1.1 หลักความยุติธรรม						
1.2 หลักความคล่องตัว						
1.3 หลักการศึกษาวิจัย						
2. องค์กรในการบริหารงานบุคคล มี 2 องค์กร คือ						
2.1 สภามหาวิทยาลัย						
2.2 คณะกรรมการบริหารงานบุคคล						
3. สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรสูงสุด มีอำนาจและหน้าที่ในการกำหนด นโยบาย หลักเกณฑ์และข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล						
4. คณะกรรมการบริหารงานบุคคล 1 ชุด ประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้คือ						
4.1 อธิการบดีเป็นประธานกรรมการ						
4.2 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1 คน เป็นรองประธาน						
4.3 ผู้แทนพนักงานในมหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน เป็นกรรมการ						
4.4 ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน เป็นกรรมการ โดย แต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน ด้านกฎหมาย จำนวน 1 คน และด้านการพัฒนาองค์กรหรือการบริหารจัดการ จำนวน 1 คน						
4.5 รองอธิการบดีที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน เป็นกรรมการและเลขานุการ						
4.6 สภามหาวิทยาลัยจะพิจารณาเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ตาม 4.2, 4.3 และ 4.4						
5. คณะกรรมการบริหารงานบุคคล มีอำนาจและหน้าที่ดังนี้ คือ						
5.1 ออกระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมิน ประสิทธิภาพพนักงานมหาวิทยาลัย และการเพิ่มพูนประสิทธิภาพให้แก่พนักงาน มหาวิทยาลัย						
5.2 กำหนดกรอบอัตรากำลังและอัตรากำลังจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย สิทธิประโยชน์เกี่ยวกับ ตลอดจนงานสวัสดิการต่าง ๆ						
5.3 รับรองคุณวุฒิของผู้ได้รับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือหนังสือ รับรองคุณวุฒิ หรือประสบการณ์อื่นใด เพื่อประโยชน์ในการบรรจุแต่งตั้ง ตลอดจน กำหนดค่าจ้างที่จะได้รับ						
5.4 แต่งตั้งอนุกรรมการเพื่อทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของ คณะกรรมการบริหารงานบุคคล						
5.5 จัดทำและปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของพนักงาน มหาวิทยาลัย						
5.6 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย						

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
6. สภาวิชาการมีอำนาจและหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบเบื้องต้นเกี่ยวกับการแต่งตั้งและถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ เพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคล พิจารณาให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งและถอดถอนในขั้นตอนสุดท้าย						
7. <u>อธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด</u> ในมหาวิทยาลัย มีอำนาจและหน้าที่ดังนี้คือ 7.1 มีอำนาจในการบรรจุ แต่งตั้ง และถอดถอนพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่ง						
7.2 กระจายอำนาจ และมอบอำนาจในการวินิจฉัย ตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้กับผู้บริหารระดับต่าง ๆ คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งจากมหาวิทยาลัยอย่างเป็นทางการ ได้แก่ คณะกรรมการประจำคณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก และศูนย์						
7.3 บริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย						
8. โครงสร้างองค์กรและการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีลักษณะดังนี้						
8.1 มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และมีความหลากหลายลักษณะภารกิจ						
8.2 มีขนาดกระทัดรัดคล่องตัวและเป็นองค์กรแบบแนวราบ (Flat Organization) โดยมีสายการบังคับบัญชา ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงไประดับล่างสุด ไม่เกิน 3 ระดับ						
8.3 มีการจัดองค์กรที่มุ่งเน้นผลงาน (Performance – based Organization) มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติภารกิจ						
9. มหาวิทยาลัยควรมีคณะกรรมการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการจัด โครงสร้าง การบริหาร/แนวทางการบริหารงานบุคคล ตามหลักวิชาการของการวิจัย ทุก ๆ 2 ปี						
10. สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการพิจารณาอนุมัติจัดตั้งหน่วยงาน การยุบรวม ยกเลิกหน่วยงาน หรือการจัดโครงสร้างการบริหารหน่วยงานภายใน เพื่อให้สอดคล้องและทันต่อการบริหารมหาวิทยาลัย ที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพสูงสุด						
<b>การกำหนดตำแหน่ง</b>						
11. การกำหนดตำแหน่งมีรูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่นการบริหารงานบุคคล 3 ประการคือ						
11.1 <u>หลักความรู้ความสามารถ</u>						
11.2 <u>หลักความคล่องตัว</u>						
11.3 <u>หลักความยุติธรรม</u>						



องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
12. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเรียกว่า พนักงานมหาวิทยาลัย มีฐานะเป็นพนักงานของรัฐประเภทหนึ่ง แต่ไม่ใช่ข้าราชการและไม่ใช่พนักงานแบบรัฐวิสาหกิจ						
13. มหาวิทยาลัยควรกำหนดตำแหน่งของพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นไปตามลักษณะของภาระงานหลัก ได้แก่						
13.1 ภาระงานหลักด้านการสอนและการวิจัย						
13.2 ภาระงานหลักด้านการเป็นผู้ช่วยสอน (Teaching Assistance)						
13.3 ภาระงานหลักด้านการวิจัย และผู้ช่วยวิจัย (Research, Research Assistance)						
13.4 ภาระงานหลักด้านการบริหาร						
13.5 ภาระงานหลักด้านการบริการวิชาการ						
14. พนักงานมหาวิทยาลัย แบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มวิชาการ กลุ่มปฏิบัติการ และกลุ่มบริหาร						
15. พนักงานมหาวิทยาลัยกลุ่มวิชาการและกลุ่มบริหาร เน้นบุคลากรระดับปริญญาโท หรือปริญญาเอก หรือผู้มีประสบการณ์และผลงานทางวิชาการ หรือมีความสามารถในการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ						
16. การกำหนดชื่อตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย ตั้งตามลักษณะของกลุ่มงาน/งานเป็นกลาง ๆ ไม่เจาะจงแยกย่อยดังนี้คือ						
16.1 ตำแหน่งกลุ่มวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย ที่ได้ปฏิบัติหน้าที่สอนหรือวิจัย หรือสอนและวิจัย หรือหน้าที่อื่นที่เป็นลักษณะการปฏิบัติงานทางวิชาการ						
16.2 ตำแหน่งกลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ ตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนงานวิชาการ						
16.3 ตำแหน่งกลุ่มบริหาร ได้แก่ ตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารมหาวิทยาลัย						
16.4 การกำหนดตำแหน่ง หลักเกณฑ์และการจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคล เป็นผู้กำหนด						
17. หลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยประกอบด้วยการบรรยายลักษณะงาน (Job description) ของทุกตำแหน่ง พร้อมความคาดหวังของตำแหน่งใน TOR (Term of Reference) ในสัญญาจ้าง เพื่อใช้ในการประเมินการปฏิบัติงาน						
18. หลักเกณฑ์การวางแผนกำลังคน ควรดำเนินการดังนี้คือ						
18.1 ขั้นตอน และกระบวนการต่าง ๆ ในการวางแผนกำลังคนสิ้นสุดที่มหาวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยทำหน้าที่พิจารณา ควบคุมและตรวจสอบ						
18.2 กรอบอัตรากำลังมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม						

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
18.3 มีการวิเคราะห์ปริมาณงานและความจำเป็นอย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถกำหนดจำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสม						
19. ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดนโยบายและแผนอัตรากำลังมีดังนี้						
19.1 ภารกิจที่จะทำในปัจจุบันและอนาคต						
19.2 ความสามารถในการรับภาระของหน่วยงาน						
19.3 ตำแหน่งของสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน มีการแข่งขันกับตลาดแรงงานสูง						
19.4 การเพิ่มประสิทธิภาพ ผลผลิต และบริการให้กับหน่วยงาน						
19.5 จำนวนอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายต่อบุคคล						
19.6 ลักษณะงานหรือตำแหน่งที่จำเป็นในแต่ละช่วงเวลา						
20. พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งกลุ่มวิชาการ กลุ่มปฏิบัติการ และกลุ่มบริหารแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ						
20.1 พนักงานมหาวิทยาลัยประจำเต็มเวลา ได้แก่						
20.1.1 พนักงานมหาวิทยาลัยประจำเต็มเวลาตามสัญญาจ้าง						
20.1.2 พนักงานมหาวิทยาลัยประจำเต็มเวลาถาวร						
20.2 พนักงานมหาวิทยาลัยประจำไม่เต็มเวลา ได้แก่ พนักงานที่มาปฏิบัติการกิจตามเงื่อนไขในสัญญาจ้าง						
20.3 พนักงานมหาวิทยาลัยประจำเต็มเวลาต้องมีสัญญาจ้าง กำหนดให้มีระยะเวลาการทดลองปฏิบัติงานเป็นเวลา 1 ปี และเมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติงาน โดยไม่ผลการประเมิน เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมในการปฏิบัติงาน จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประจำเต็มเวลา โดยมีสัญญาจ้างไม่เกิน 5 ปี และให้ประเมินการปฏิบัติงานทุกปี						
20.4 เมื่อผ่านการประเมินผลเป็นที่พอใจในปีที่ 5 แล้ว ให้บรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประจำเต็มเวลาถาวร และให้มีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยประจำเต็มเวลาถาวรทุก 3 ปี						
21. มหาวิทยาลัย ต้องกำหนดแนวทางในการสนับสนุน โอกาสความก้าวหน้าของพนักงานมหาวิทยาลัย ทุกกลุ่มงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานกลุ่มวิชาการ ควรมีการทำผลงานทางวิชาการให้สูงขึ้น						
22. เกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการเป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ที่ครอบคลุม ผลงานการสอน การวิจัย หรือบทความที่ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ การให้บริการของอาจารย์ ได้แก่ การให้ความร่วมมือทำงานให้หน่วยงาน และเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำของมหาวิทยาลัย						
23. ตำแหน่งศาสตราจารย์ให้ทำสัญญาจ้างเป็นระยะเวลา 5 ปี มีการประเมินการปฏิบัติงานรายปี เมื่อครบเวลาตามสัญญาจ้าง หากผ่านการประเมินการปฏิบัติงานแล้ว จะได้รับการบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประจำเต็มเวลาถาวร						

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
24. พนักงานมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม ที่มีอายุเกิน 60 ปีบริบูรณ์ ในรอบปีงบประมาณของมหาวิทยาลัย อธิการบดีจะทำสัญญาจ้างให้ปฏิบัติงานต่อไปอีกได้ เป็นรายปี และถ้าอายุเกิน 65 ปี สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้พิจารณาให้ความเห็นชอบเป็นราย ๆ ไป						
<b>การสรรหาและการคัดเลือก</b>						
25. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย มีรูปแบบการบริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 4 ประการ คือ						
25.1 หลักความรู้ความสามารถ						
25.2 หลักความยุติธรรม						
25.3 หลักการเข้ายาก ออกง่าย						
25.4 หลักการศึกษาวิจัย						
26. ขั้นตอนกระบวนการสรรหาและการคัดเลือก พนักงานมหาวิทยาลัย ใช้						
26.1 การกำหนดลักษณะงานที่ชัดเจน						
26.2 การวางแผนการสรรหาและคัดเลือกอย่างมีอิสระและเป็นระบบ						
26.3 การพิจารณารายละเอียดให้เกิดการจูงใจในการสรรหา						
27. การเสาะแสวงหาพนักงานมหาวิทยาลัยดำเนินการในหลายวิธีการ ได้แก่						
27.1 ใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างเปิดเผยและกว้างขวาง						
27.2 ใช้วิธีการรับสมัครทางไปรษณีย์หรือทาง อินเทอร์เน็ต (Internet)						
27.3 ใช้วิธีการรับสมัครจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ						
27.4 ใช้วิธีการรับสมัครโดยไม่กำหนดเวลา						
27.5 ใช้วิธีการเชิญชวนและทาบทามคนที่มีความรู้ความสามารถและพร้อมที่จะทำงานได้ทันที						
28. หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการสรรหา และคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย ได้แก่						
28.1 หน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัย						
28.2 หน่วยงานต้นสังกัดที่ต้องการบุคลากร ซึ่งได้รับมอบอำนาจให้ดำเนินการแทนได้						
29. ผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจในการรับพนักงานมหาวิทยาลัยเข้าทำงาน ได้แก่						
29.1 คณะกรรมการบริหารงานบุคคล						
29.2 ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบอำนาจจากมหาวิทยาลัย						
30. พนักงานมหาวิทยาลัยที่ผ่านการสรรหาและการคัดเลือกจะต้องผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไขที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลกำหนด จึงจะได้รับการบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย						

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
31. มหาวิทยาลัยจะใช้ระบบคุณธรรม (Merit System) ที่โปร่งใสทุกขั้นตอนในการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่ง						
32. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยบางตำแหน่งต้องมีระบบการทดสอบภาคปฏิบัติด้วย (ถ้ามีความจำเป็น) ได้แก่ การทดลองสอนหรือทดลองวิจัย						
33. การบรรจุบุคคลเข้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จะบรรจุและแต่งตั้งจากผู้ที่ผ่านการสรรหาและการคัดเลือกตามที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลกำหนด และการจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย เป็นแบบสัญญาจ้างที่กำหนดระยะเวลาอย่างเหมาะสม						
34. การสรรหาและการคัดเลือกอธิการบดีและผู้บริหารทุกตำแหน่ง ควรสรรหาจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารมหาวิทยาลัย โดยต้องดำเนินการสรรหาอย่างกว้างขวางทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย และมีความโปร่งใส						
<b>คำตอบแทนและสวัสดิการ</b>						
35. คำตอบแทนและสวัสดิการ สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย มีรูปแบบการบริหารที่ยืดหลักการบริหารงานบุคคล 5 ประการคือ						
35.1 หลักความรู้ความสามารถ						
35.2 หลักความยุติธรรม						
35.3 หลักความคล่องตัว						
35.4 หลักความมั่นคง						
35.5 หลักการศึกษาวิจัย						
36. การจ่ายคำตอบแทนและประเภทของคำตอบแทนที่พนักงานมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะได้รับ ไม่น้อยกว่าระบบเดิม						
37. พนักงานมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการอื่น ไม่น้อยกว่าระบบเดิม						
38. พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความสามารถสูงต้องได้รับคำตอบแทนจากเงินเดือนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ตลอดจนตรงตามความเป็นจริง เพื่อสามารถดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถอยู่ทำงาน ในองค์กรอย่างมีความสุขตลอดไป						
39. ในกรณีที่มหาวิทยาลัยให้พนักงานมหาวิทยาลัยออกจากงาน โดยไม่มีความผิดหรือความบกพร่อง มหาวิทยาลัยจะต้องจ่ายคำตอบแทนให้อัตราการจ่ายไม่น้อยกว่ากฎหมายแรงงานกำหนด โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย						
40. บัญชีเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนตามความรู้ความสามารถและคุณวุฒิ และสามารถเพิ่มอัตราเงินเดือนได้ โดยอาศัยองค์ประกอบอื่นด้วย ได้แก่ ความขาดแคลนของสาขาวิชา ประสิทธิภาพผลงาน สภาพการดำเนินงาน และสภาวะเศรษฐกิจ						
41. พนักงานมหาวิทยาลัยสามารถเสนอขอเปลี่ยนสถานภาพการจ้างได้ เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารงานบุคคล						

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
42. สัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่ง ต้องมีการกำหนดภาระงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตรวจสอบได้						
43. สภามหาวิทยาลัยกำหนดบัญชีเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่ง กรณีที่บัญชีเงินเดือนที่ใช้อยู่ไม่เหมาะสม เนื่องจากภาวะค่าครองชีพสูง ให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลพิจารณานำเสนอสภามหาวิทยาลัย เพื่ออนุมัติการปรับบัญชีเงินเดือนให้เหมาะสม						
44. สภามหาวิทยาลัยกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการให้รางวัลตอบแทนพิเศษพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่งที่มีผลงานดีเด่น						
<b>การพัฒนาบุคลากร</b>						
45. การพัฒนาบุคลากร มีรูปแบบการบริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 5 ประการคือ						
45.1 หลักความรู้ความสามารถ						
45.2 หลักการพัฒนา						
45.3 หลักความยุติธรรม						
45.4 หลักความคล่องตัว						
45.5 หลักการศึกษาวิจัย						
46. มหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายในการปฐมนิเทศพนักงานมหาวิทยาลัยใหม่ทุกคน ปีละครั้งเพื่อให้ความรู้และความเข้าใจอย่างถูกต้องและครบถ้วนในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ						
47. แผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ครอบคลุมสาระดังต่อไปนี้						
47.1 ให้ไปฝึกอบรมและดูงาน						
47.2 ให้ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น						
47.3 ให้ทุนส่งเสริมการวิจัยในสาขาต่าง ๆ อย่างครบถ้วน						
47.4 ให้ไปปฏิบัติงานวิจัยในหน่วยงานภายในหรือต่างประเทศ						
47.5 ให้ไปปฏิบัติงานบริการทางวิชาการ						
47.6 ให้มีการลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทางวิชาการ (Sabbatical leave)						
47.7 แลกเปลี่ยนอาจารย์หรือนักวิชาการกับมหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศ						
47.8 ส่งเสริมการเขียน การแปล การเรียบเรียงคำรา โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้อย่างต่อเนื่องทุกปี						
47.9 สนับสนุนพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ และสถาบันทางวิชาการ						

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
48. การพัฒนาบุคลากร โดยการสนับสนุนให้พนักงานมหาวิทยาลัยทุกกลุ่มสามารถ ลาศึกษาต่อทั้งภายในและภายนอกประเทศ และมหาวิทยาลัยกำหนดนโยบาย ให้พิจารณาจ่ายค่าตอบแทนตลอดหลักสูตร โดยมีมาตรการเร่งรัดให้พนักงาน มหาวิทยาลัยสำเร็จการศึกษาภายในเวลาที่กำหนด ถ้าไม่เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนด มหาวิทยาลัยควรมีบทลงโทษที่ชัดเจนด้วย						
49. พนักงานมหาวิทยาลัยกลุ่มวิชาการ และกลุ่มบริหาร เมื่อได้รับการพัฒนา ถึงระดับหนึ่งแล้ว จะต้องสามารถสร้างผลงานได้เอง และสร้างเสริมหน่วยงาน ได้อย่างมีคุณภาพ						
50. ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารหน่วยงาน ต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาและฝึกอบรม ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติที่ดี มีคุณธรรม และจริยธรรม ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งปัจจุบันและอนาคต						
51. มหาวิทยาลัยควรจัดตั้งหน่วยพัฒนาบุคลากร (HRD, Human Resources Development) เพื่อทำหน้าที่สำคัญ 3 ประการ คือ						
51.1 การพัฒนาองค์กรให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ						
51.2 การจัดระบบงานใหม่ให้สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย ที่มีความ คล่องตัว และการทำงานเชิงรุก						
51.3 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะอย่างเต็มศักยภาพ ที่สอดคล้องกับคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด						
52. มหาวิทยาลัยมีแผนงานในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดย พิจารณาถึงลักษณะงานในปัจจุบันและอนาคต มีการฝึกอบรมในลักษณะเป็นการ กระตุ้นให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานอยู่เสมอ						
53. มหาวิทยาลัยจะเน้นการพัฒนาบุคลากรให้ดำเนินการควบคู่ไปกับระบบประกัน- คุณภาพ แล้วพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่มงานอย่างยุติธรรม ทั้งนี้เพื่อรักษาคณบดีคนเก่า เอาไว้กับหน่วยงานให้นานที่สุด						
54. มหาวิทยาลัย ควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการจัดตั้งกองทุนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีงบประมาณอย่างต่อเนื่องในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มี ประสิทธิภาพ						

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
<b>การประเมินการปฏิบัติงาน</b>						
55. การประเมินการปฏิบัติงาน มีรูปแบบการบริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 5 ประการคือ						
55.1 หลักความรู้ความสามารถ						
55.2 หลักความยุติธรรม						
55.3 หลักความคล่องตัว						
55.4 หลักการพัฒนา						
55.5 หลักการเข้ายาก ออกง่าย						
56. วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน						
56.1 เพื่อใช้เป็นแนวทางของการฝึกอบรมหรือพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่ง						
56.2 เพื่อเป็นเกณฑ์ให้ฝ่ายบริหารใช้กำหนดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน						
56.3 เพื่อเป็นเกณฑ์พิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้างและค่าตอบแทนในการทำงาน						
56.4 เพื่อช่วยในการปรับปรุงการทำงานและเสริมสร้างมาตรฐานพนักงานมหาวิทยาลัยให้สูงขึ้น						
56.5 เพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีโอกาสประเมินตนเอง และได้ทราบว่ามหาวิทยาลัยคาดหวังจะให้ตนอยู่ ณ จุดใดในอนาคต						
56.6 เพื่อให้ได้ข้อมูลของภาระงานของมหาวิทยาลัยตามเป้าหมาย						
57. องค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานต้องกำหนดไว้ในความคาดหวังของตำแหน่ง (TOR, Term of Reference) ของสัญญาจ้างและคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน						
58. มหาวิทยาลัย จะใช้มาตรฐานการทำงาน จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เป็นเครื่องประเมินการกระทำและการลงโทษที่ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ดีขึ้น						
59. การประเมินปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ดำเนินการ โดย						
59.1 กำหนดนโยบายและแนวทางการประเมินที่ชัดเจน						
59.2 มีการประชาสัมพันธ์แจ้งวิธีการ ขั้นตอนการประเมินการปฏิบัติงานให้พนักงานมหาวิทยาลัยทุกคนทราบ						
59.3 จัดทำแบบทดสอบหรือแบบประเมิน พนักงานมหาวิทยาลัยที่เป็นมาตรฐานสากล และต้องให้สอดคล้องกับความแตกต่างและความเหมาะสมกับกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย กลุ่มวิชาการ กลุ่มปฏิบัติการ และกลุ่มบริหาร						
59.4 สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี						

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
60. ปัจจัยที่นำมาพิจารณาประกอบการประเมินการปฏิบัติงาน ได้แก่						
60.1 ผลงานที่ปฏิบัติตามภาระหน้าที่ (Job description)						
60.2 ความรู้ความสามารถในวิชาชีพ						
60.3 ทักษะและประสบการณ์						
60.4 อายุการทำงาน						
60.5 ประเมินการปฏิบัติงานบางตำแหน่ง ไม่จำเป็นต้องใช้ปัจจัยครบทุกตัวก็ได้						
61. องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย						
61.1 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือผู้บริหาร						
61.2 ผู้ทรงคุณวุฒิภายในมหาวิทยาลัย						
61.3 หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล						
62. มหาวิทยาลัยมีหลักการประเมินรายปี มีดังนี้						
62.1 การประเมินเน้นการพัฒนาสร้างสรรค์						
62.2 การประเมินต้องโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้						
62.3 กลไกการประเมินควรเป็นองค์คณะบุคคลที่ได้รับความเชื่อถือ						
ด้านความยุติธรรม						
62.4 การกำหนดองค์ประกอบและเกณฑ์การประเมินจะต้องเป็นที่ยอมรับ ของทุกฝ่าย						
62.5 ระบุให้ชัดเจนว่าจะนำผลการประเมิน ไปพิจารณาเรื่องใดบ้าง						
63. มหาวิทยาลัยมีระบบการประเมินการปฏิบัติงานทุกปีอย่างต่อเนื่องตลอดอายุงาน ต้องให้สัมพันธ์กับสัญญาจ้างของพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละตำแหน่ง						
64. การประเมินการปฏิบัติงานสอนของอาจารย์ ประเมินจาก						
64.1 การวางแผนการสอน ประเมินจากการจัดทำประมวลการสอนรายวิชา และแผนการสอนรายวิชา และแผนการสอนรายครั้ง						
64.2 การเตรียมการสอน ประเมินจากการเตรียมเนื้อหา เตรียมสื่อการสอน						
64.3 การสอนประเมินจากพฤติกรรมการสอนในห้องเรียน โดยนิสิต						
64.4 การประเมินผลการสอนทั้งภาคต้น ภาคปลาย การทดสอบหลังการสอน รายครั้ง การทำรายงานของนิสิต การให้การบ้านนิสิต						
64.5 สำหรับการประเมินการสอนของศาสตราจารย์ที่ผ่านการสอนมานานแล้ว ต้องกำหนดวิธีการประเมินที่แตกต่างออกไป เพื่อความเหมาะสม กับตำแหน่ง ได้แก่ มีการสร้างวิธีการสอนแนวใหม่ขึ้นหรือไม่						
65. ผู้ประเมินประสิทธิภาพการสอน มี 5 กลุ่ม คือ						
65.1 ผู้บริหาร, หมวดยิ่ง, หัวหน้าภาควิชาหรือ หัวหน้าสาขาวิชา						
65.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ เฉพาะวิชาชีพ และผู้ทรงคุณวุฒิ ทางด้านการสอน						
65.3 ผู้สอนประเมินตนเอง						



องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
65.4 นิสิตที่ลงทะเบียนเรียนในรายวิชาของผู้ถูกประเมิน						
65.5 เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ผู้สอนร่วมในรายวิชาเดียวกัน ผู้สอนในสาขาวิชาเดียวกัน พนักงานมหาวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น พนักงานโสตทัศนศึกษา พนักงานวิทยาศาสตร์ เป็นต้น						
66. พนักงานมหาวิทยาลัย ต้องออกจากงานในกรณีดังนี้คือ						
66.1 เมื่อครบเกษียณอายุ 60 ปีบริบูรณ์						
66.2 สิ้นสุดระยะเวลาจ้าง						
66.3 ถูกสั่งให้ออกหรือเลิกจ้าง						
66.4 ไม่ผ่านการทดลองงาน						
66.5 ไม่ผ่านการประเมินประสิทธิภาพ						
66.6 ถูกสั่งให้ออกตามเหตุและความจำเป็นอื่นที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด						
<b>วินัย การอุทธรณ์และการร้องทุกข์</b>						
67. วินัย การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ มีรูปแบบบริหารงานบุคคลที่ยึดหลักความยุติธรรม						
68. การรักษาวินัยและจรรยาบรรณของพนักงานมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลกำหนด โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย						
69. มหาวิทยาลัยต้องมีข้อกำหนดทางวินัย (ที่ไม่ใช่ข้อห้าม แต่มีข้อกำหนด) ในลักษณะที่เป็นทางบวก และส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมากขึ้น						
70. มหาวิทยาลัยต้องมีระเบียบวินัยในการทำให้พนักงานมหาวิทยาลัย “ออกง่าย” หากมีผลการปฏิบัติงาน ไม่มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลกำหนด						
71. มหาวิทยาลัยกำหนดโทษผิดวินัย 4 ประการ คือ						
71.1 ตักเตือน						
71.2 ภาคทัณฑ์						
71.3 ยกเลิกสัญญาจ้าง						
71.4 ให้ออกในกรณีเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประจำเต็มเวลาถาวร						
72. มหาวิทยาลัยต้องมีระบบการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ที่รวดเร็วและเป็นธรรม สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยอย่างเสมอภาคทุกกลุ่มตำแหน่งงาน						
73. คณะกรรมการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย						
73.1 ผู้แทนกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธานกรรมการ						
73.2 ผู้แทนสภาวิชาการ 1 คน						
73.3 ผู้แทนพนักงานมหาวิทยาลัย ทั้ง 3 กลุ่ม รวม 3 คน						

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
73.4 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมาย ด้านการบริหารงานบุคคล และด้าน การบริหารองค์กร ด้านละ 1 คน รวม 3 คน						
73.5 ให้คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ แต่งตั้งเลขานุการ 1 คน						
74. คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้						
74.1 รับเรื่องราวอุทธรณ์หรือร้องทุกข์จากพนักงานมหาวิทยาลัยในเรื่องที่เห็นว่า ตนไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา หรืออุทธรณ์คำสั่งลงโทษ						
74.2 ทำการสอบสวนแล้ววินิจฉัยชี้ขาด การตัดสินใจของคณะกรรมการอุทธรณ์ ร้องทุกข์ ให้ถือเป็นที่สุด						
74.3 แต่งตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อกระทำ การใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์						
75. พนักงานมหาวิทยาลัย มีสิทธิร้องทุกข์ได้ดังนี้						
75.1 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติตน โดยไม่ถูกต้องหรือไม่ ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ให้ผู้นั้น มีสิทธิร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ ภายใน <u>สามสิบวัน</u> นับตั้งแต่ เกิดสิทธิให้ร้องทุกข์ เมื่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ พิจารณาวินิจฉัยประการ ใด ให้ถือเป็นที่สุด						
75.2 เมื่อถูกสั่งให้ออกจากงานหรือเลิกจ้างให้ผู้นั้นมีสิทธิร้องทุกข์ต่อ คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ ภายใน <u>สามสิบวัน</u> นับตั้งแต่วันที่รับทราบคำสั่ง เมื่อคณะกรรมการพิจารณาวินิจฉัยประการใด ให้ถือเป็นที่สุด						
76. พนักงานมหาวิทยาลัย ผู้ใดถูกสั่งลงโทษ ให้ผู้นั้นมีสิทธิอุทธรณ์ได้ดังนี้						
76.1 การอุทธรณ์คำสั่งลงโทษวินัยไม่ร้ายแรง ได้แก่ ภาคทัณฑ์ หรือดักเตือน ให้อุทธรณ์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ ภายใน <u>สามสิบวัน</u> นับแต่วันทราบ คำสั่งลงโทษ เมื่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ พิจารณาวินิจฉัยแล้ว ประการใด ให้ถือเป็นที่สุด						
76.2 การอุทธรณ์คำสั่งลงโทษวินัยร้ายแรง ได้แก่ โทษให้ออกหรือเลิกสัญญา จ้าง ให้อุทธรณ์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ ภายใน <u>สามสิบวัน</u> นับแต่วัน ทราบคำสั่งลงโทษ เมื่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ พิจารณาวินิจฉัยแล้ว ประการใด ให้ถือเป็นที่สุด						

ขอขอบคุณในการให้ความร่วมมือ

ผู้วิจัย

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นายสมศักดิ์ เอี่ยมคงสี
วันเดือนปีเกิด	4 สิงหาคม 2502
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	88/16 ถนนบางแสนล่าง ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20130
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการกองแผนงาน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	มหาวิทยาลัยบูรพา 169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2520	มัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนพรหมานุสรณ์ อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2524	การศึกษาระดับบัณฑิต (การประถมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน
พ.ศ. 2532	การศึกษามหาบัณฑิต (การอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พ.ศ. 2545	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ