

## บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ระบบงานบริหารจัดการงานด้านสนับสนุนของโครงการจัดตั้งวิทยาเขตภูเก็ต สุราษฎร์ธานี และตรัง ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและนำเสนอระบบงานและโครงสร้างการบริหารจัดการด้านสนับสนุนโครงการจัดตั้งวิทยาเขตภูเก็ต สุราษฎร์ธานี และตรัง ในรูปแบบที่ควรจะเป็น

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่จริงใน 3 วิทยาเขต ช่วงเดือนตุลาคม 2546 ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการ อาจารย์ และลูกจ้าง รวม 344 คน และเป็นผู้ให้การสัมภาษณ์ สันทนากลุ่มและให้ข้อมูลรวม 81 คน คิดเป็นร้อยละ 23.54

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นการศึกษาระเบียบ กฎ ข้อบังคับ คำสั่งรวมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทั้งหมดของโครงการจัดตั้งทั้ง 3 วิทยาเขต สัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการด้านสนับสนุน สันทนากลุ่มกับผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการ ศึกษาและสังเกตการณ์การปฏิบัติงานด้านบริหารและการจัดการด้านสนับสนุนทั้ง 3 วิทยาเขต สันทนากับผู้บริหารในหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และการประชุมระดมความคิดของทีมวิจัย

ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. ในสภาพปัจจุบัน มีการจัดแบ่งส่วน โครงสร้างของงานด้านสนับสนุนในแต่ละวิทยาเขตกับการปฏิบัติงานจริงไม่สอดคล้องกัน
2. การบริหารจัดการงานด้านสนับสนุน วิทยาเขตภูเก็ต และวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ดำเนินการในลักษณะแยกส่วนการบริหารและรวมใช้บริการในบางกิจกรรม เช่น การบริหารงบประมาณจะมีการแบ่งเป็นระดับคณะ/หน่วยงาน แต่วิทยาเขตภูเก็ต การจัดหาพัสดุและการตรวจสอบการเงิน ใช้บริการรวมที่สำนักงานวิทยาเขต ส่วนวิทยาเขตสุราษฎร์ธานีการจัดหาพัสดุเป็นแบบผสมผสานทั้งดำเนินการโดยหน่วยงาน/คณะ และบางครั้งดำเนินการโดยสำนักงานวิทยาเขต เป็นต้น
3. การบริหารจัดการงานด้านสนับสนุนวิทยาเขตตรัง ดำเนินการแบบรวมศูนย์บริหาร กระจายบริการ ประสานภารกิจ เนื่องจากไม่มีสำนักงานอื่นใดนอกจากสำนักงานวิทยาเขตแต่เพียงหน่วยงานเดียว
4. ปัญหาในการดำเนินการในสภาพปัจจุบันทั้ง 3 วิทยาเขต มีปัญหาคล้ายคลึงกัน คือ ปัญหาด้านระบบการทำงานอันเนื่องมาจากโครงสร้างการแบ่งส่วนงานกับการดำเนินการไม่สอดคล้องกัน ขาดการทำงานเป็นทีม ใช้ IT ที่ล้าสมัย มีขั้นตอนการทำงานหลายขั้นตอน มีความซ้ำซ้อนในการทำงาน ฯลฯ และปัญหาด้านบุคลากร ขาดขวัญและกำลังใจ มองอนาคตตนเองไม่ออก ขาดความรู้ในการทำงาน ขาดความสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงาน มีการลาออกบ่อยครั้งงานงานไม่ต่อเนื่อง เป็นต้น
5. เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัยที่ต้องการให้มีการบริหารแบบรวมศูนย์ กระจายบริการ ประสานภารกิจ จึงขอเสนอให้ในสำนักงานบริการกลางวิทยาเขต

แบ่งโครงสร้างส่วนงานออกเป็น ส่วนและฝ่าย เพื่อให้มีการจัดกลุ่มของภารกิจที่สำนักงานบริการกลาง ต้องรับผิดชอบทั้งหมดมีความชัดเจนตามลักษณะงาน ลดความซ้ำซ้อนและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน จัดให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทดแทนกันได้ในระดับหนึ่ง โดยภายในส่วนงานจะประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ ขณะเดียวกันภายในฝ่ายต่างๆ จะประกอบไปด้วยหลายๆ กิจกรรม

การบริหารงานระดับส่วนจะมีผู้อำนวยการส่วนเป็นผู้บังคับบัญชา โดยกำหนดตำแหน่งเป็น ระดับ 7-8 และในระดัฝ่ายจะมี หัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลประสานงาน วางแผนการทำงาน กำกับควบคุม ดูแลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดตำแหน่งเป็นระดับ 7

แต่ทั้งนี้ ในแต่ละวิทยาเขตจะมีความพร้อมแตกต่างกันออกไป การคัดเลือกบุคคลเข้าดำรง ตำแหน่งจะพิจารณาจากความพร้อมของแต่ละวิทยาเขต ตามภารกิจและปริมาณงานที่รับผิดชอบ โดยใน สำนักงานบริการกลางแต่ละวิทยาเขตจะแบ่งส่วนของภารกิจด้านต่างๆ ออกเป็น 4 ส่วน และ 12 ฝ่าย (ยกเว้น โครงการจัดตั้งวิทยาเขตตรง จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน และ 10 ฝ่าย) ดังนี้

### 5.1 สำนักงานบริการกลางวิทยาเขต

5.1.1 ส่วนบริการทั่วไป แบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายบริหารงบประมาณ ฝ่ายอาคารสถานที่ และฝ่ายนโยบายและแผน,

5.1.2 ส่วนบริการวิชาการ แบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายบริการการศึกษา ฝ่ายกิจการ นักศึกษา และฝ่ายทะเบียนและประเมินผล

5.1.3 ส่วนบริการเทคโนโลยีทางการศึกษาและสารสนเทศ แบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา ฝ่ายบริการคอมพิวเตอร์ และฝ่ายห้องสมุด

5.1.4 ส่วนบริการปฏิบัติการกลางทางวิทยาศาสตร์ (ไม่มีที่ภูเก็ตและตรง) แบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายห้องปฏิบัติการ และฝ่ายบริการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ

### 5.2 คณะ/หน่วยงาน

ในแต่ละคณะ/หน่วยงาน จะมีหน่วยประสานงานเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกและประสานงานกับ สำนักงานบริการกลาง/หน่วยงานอื่นๆ โดยสำนักงานบริการกลางจะส่งบุคลากรสายสนับสนุนซึ่งสำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นอย่างต่ำ ไปปฏิบัติงานประจำหน่วยประสานงานของแต่ละคณะ/หน่วย งาน ประมาณ 3-4 อัตรา

6. แนวทางการเสริมเพื่อสนับสนุนให้เกิดผลและเกิดประสิทธิภาพการทำงานตาม โครงสร้าง และการจัดระบบการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรม ได้นำเสนอวิธีการปรับแก้วิธีการทำงานและระเบียบ ภายใน นำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ พัฒนาบุคลากรให้เกิดความพร้อมในการทำงาน จัดทำคู่มือ การทำงาน ปรับเปลี่ยนการมอบอำนาจในการบริหารจัดการ ให้มีระบบพี่เลี้ยง (Mentor) และสุดท้าย ผู้บริหารทุกระดับต้องสนับสนุนและผลักดันให้เกิดการทำงานอย่างจริงจัง สนับสนุนด้านทรัพยากร กำหนดแผนการทำงานรวมทั้งการติดตามประเมินผล

## Abstract

The main objective of this study was to analyze the present administrative systems for supportive function at Phuket, Suratthani and Trang campuses of Prince of Songkla University, and to propose a new administrative system and structure.

At October 2003, the staff at three campuses was composed of 344 university administrators, supportive staff, academic staff and employees. Eighty-one of the staff (23.54%) were informant or participated in the focus group discussion.

The researchers reviewed laws, regulations, declarations, rules and related documents related to the administrative systems at three studied campuses. The researchers collected the data in three campuses through the interview of the university administrators and supportive staff, the use of focus group discussion and the observation of the working of the supportive staff. The researchers also gathered the information from the administrators of related organization in the university. All of the information was the input for the brainstorming of the research team. The finding were

1. The administrative systems for supportive function as declared by the university were inconsistent to those in the practice.
2. The administrative systems for supportive function at Phuket and Suratthani were partially centralized in some areas, but decentralized on the others. For example, In Phuket campus, the financial management was the function of the faculties/departments, while the purchasing of materials and financial audits were managed by the central campus offices. At the Suratthani campus, the purchasing of materials was both the function of faculties/departments and the central campus office.
3. The administrative system for supportive function at Trang was centralized because the central campus office was the only unit in campus.
4. The problems encountered in three campuses were similar. The job-related problems included the inconsistencies of the administrative structures and those used in the real practice, lack of team working, the outdated information technology, long and unnecessary work processes, redundant of jobs etc. The personnel-related problems included low morale and job motivation, lack of career ladder, lack of necessary knowledge, lack of support among departments, and high job turnover.
5. In order to conform to the centralization policy of the university, the researchers suggests the central campus offices be structured into departments and units according

to the jobs responsible by the offices. The new structure will make the responsibility clear to the workers, reduce the job redundancy and processes, provide the possibility of job rotation in case of the absence or discontinuation of jobs. Each department may consist of many units according to their main functions.

Each department is headed by a director, with the classification level at C7-8. Each unit is supervised by a unit head with the classification level at C7.

The implementation of the new structure in each campus should begin first in the campus with suitable amount of workload. In Phuket and Suratthani campuses, the new structure should consist of 4 departments and 12 units. In Trang campus, the new structure should consist of 3 departments and 10 units.

#### 5.1 The central campus offices on three campuses should included

5.1.1 General administration department with 4 units (general administration, budget management, physical facilities and policy and planing).

5.1.2 Academic services department with 3 units (education service, student affairs, and registration and evaluation).

5.1.3 Educational and information technologies with 3 units (educational technologies, computer services, and library).

In Suratthani campus, an additional department is

5.1.4 Central scientific laboratory departments with 2 units (laboratories and instrumental analysis units)

#### 5.2 Faculties / departments

There should be a supportive unit within each faculty to work on administrative functions. The central campus offices will send 3-4 supportive staff with at least a bachelor degree to work in the supportive unit within each faculty.

6. In order to increase the efficiency of the system, many measures need to be taken such as the implementation of the new administrative structures, the revision of work processes and rules within the organizations, the implementation of information technologies, providing the personnel with necessary knowledge, the documentation of job procedures, change the delegation of authority in administrative function, setting up the mentoring system. Finally, the university administrators should provide support and make an effort on the change, including proving the resources, planing, monitoring and evaluation of the change.