

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ระบบงานและโครงสร้างการบริหารจัดการงานด้านสนับสนุนของวิทยาเขตหาดใหญ่และวิทยาเขตปัตตานีที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และเพื่อนำเสนอระบบงานและโครงสร้างการบริหารจัดการด้านสนับสนุนของวิทยาเขตหาดใหญ่และวิทยาเขตปัตตานีในรูปแบบที่ควรจะเป็น

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่จริงใน 2 วิทยาเขตช่วงเดือนมกราคม 2547 - มีนาคม 2549 ประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการ อาจารย์ และลูกจ้าง รวม 456 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นการศึกษา ระเบียบ กฏ ข้อบังคับ คำสั่ง รวมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการทั้งหมดของวิทยาเขตหาดใหญ่และวิทยาเขตปัตตานีสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้งระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น และระดับผู้ปฏิบัติการด้านสนับสนุน สนทนากลุ่มกับผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้นและระดับผู้ปฏิบัติการด้านสนับสนุน ศึกษาและสังเกตการณ์การปฏิบัติงานด้านบริหารและการจัดการด้านสนับสนุนทั้ง 2 วิทยาเขต ศึกษาฐานและสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของมหาวิทยาลัยในส่วนกลางที่มีการบริหารหลายวิทยาเขต ประชุมระดมความคิดของทีมวิจัย

ผลการวิจัยปรากฏว่าโครงสร้างและการดำเนินงานด้านสนับสนุนในปัจจุบันทั้ง 2 วิทยาเขต มีปัญหาหลายด้านดังนี้

1. ด้านโครงสร้าง การดำเนินงานของวิทยาเขตปัตตานีที่มีขั้นตอนต้องผ่านความเห็นของสำนักงานวิทยาเขตไปสิ้นสุดที่มหาวิทยาลัยจึงมีความล่าช้ากว่าวิทยาเขตหาดใหญ่ ในมหาวิทยาลัยไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพโดยตรง งานด้านประกันคุณภาพจึงถูกมอบหมายให้รับผิดชอบโดยหลากหลายหน่วยงานที่ไม่เหมือนกัน และเมื่อมีการกิจใหม่เกิดขึ้นไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงและชัดเจน เช่น ราชการใสสะอาด การควบคุมภายใน

2. ด้านระบบงานสนับสนุน มีงานหลายกิจกรรมที่มีขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนและล่าช้า มีการเพิ่มขั้นตอนโดยไม่จำเป็นทั้งในระดับคณะ/หน่วยงาน ระดับกอง มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน บ่อยครั้งตามความเห็นของคณะกรรมการ ทำให้มีขั้นตอนการทำงานที่ต้องปรับเปลี่ยนไปตามด้วยทุกครั้ง มีความซ้ำซ้อนในการทำงานของคณะกรรมการที่ทำหน้าที่เกี่ยวเนื่องกัน ขาดการบริหารจัดการเอกสารและข้อมูลที่เอื้อต่อการดำเนินงาน

3. ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการใช้อย่างไม่เต็มศักยภาพ ขาดความเป็นเอกภาพ ฐานข้อมูลในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยไม่ครบถ้วน ไม่เป็นปัจจุบัน และไม่เอื้อประโยชน์ต่อการบริหารในภาพรวม

4. ด้านบุคลากร มีการใช้บุคลากรที่ไม่เหมาะสมกับงานและศักยภาพที่มีอยู่ ควรมีการหมุนเวียนบุคลากรเพื่อแก้อุปสรรคในการปฏิบัติงาน บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ และแรงเสริมในการทำงาน บุคลากรบางส่วนขาดความสนใจและขาดการศึกษาในระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และบุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจ และทักษะในระบบการงานสมัยใหม่

5. ด้านระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ระเบียบบางระเบียบขาดความชัดเจนและมีบ้างที่ระเบียบไม่เอื้อต่อการบริหารงาน มีการเปลี่ยนแปลงและมีระเบียบใหม่เพิ่มเติมค่อนข้างมาก แต่การจัดทำระเบียบที่รองรับระเบียบหลักค่อนข้างล่าช้า

6. ด้านการบริหาร การมอบอำนาจที่มีอยู่บางโอกาสไม่เอื้อต่อการทำงานเท่าที่ควร การจัดสรรและการใช้ทรัพยากรไม่เพียงพอและเหมาะสมกับบางภารกิจ มีการผลักดันไม่เพียงพอที่จะก่อให้เกิดการดำเนินการในบางระบบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง เช่น ระบบอาจารย์ที่ปรึกษา ส่วนการปฏิรูประบบราชการมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย แต่การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในการรองรับการปฏิรูประบบราชการและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ยังไม่รวดเร็วและเพียงพอ รูปแบบการบริหารในแต่ละวิทยาเขตยังไม่เหมาะสม มีการนำนโยบาย/ข้อกำหนดบางประเด็น ไปใช้ในการบริหารอย่างไม่เต็มที่ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในบางเรื่องยังมีน้อย

เพื่อแก้ไขปัญหาที่มีอยู่และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านสนับสนุนให้ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางปรับปรุงโดยใช้ผลการวิจัยดังนี้

1. โครงสร้าง ผู้วิจัยขอเสนอการจัดโครงสร้างงานสนับสนุน โดยยึดแนวทางการกำหนดบทบาท ภารกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยทั้งฉบับปัจจุบันและฉบับที่เตรียมออกนอกระบบ รวมทั้งการมอบอำนาจเพื่อให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ จึงแบ่งโครงสร้างออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

- 1.1 ระดับนโยบาย : สำนักสภามหาวิทยาลัย
- 1.2 ระดับบริหารส่วนกลาง : สำนักมหาวิทยาลัย
- 1.3 ระดับบริหารส่วนวิทยาเขต : สำนักวิทยาเขต
- 1.4 ระดับคณะ/เทียบเท่า: สำนักงานคณะ/เทียบเท่า

2. ระบบงานสนับสนุน

2.1 จัดระบบและแบ่งการทำงานใหม่ให้เกิดความชัดเจนในความรับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนของแต่ละหน่วยงาน

2.2 ปรับลดขั้นตอนงานที่ไม่จำเป็นในกิจกรรมที่มีปัญหาและจัดทำคู่มือการทำงาน

2.3 ปรับปรุงภาระหน้าที่ของบางหน่วยงานให้สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย

โดยการยุบรวมและจัดตั้งหน่วยงานใหม่

3. การใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ

สร้างฐานข้อมูลงานสนับสนุนให้ทันสมัย ครบถ้วนและใช้ร่วมกันได้ครบวงจรทุก
ด้านทุกวิทยาเขต

4. ด้านบุคลากร

พัฒนาบุคลากรให้เข้าใจระบบและรูปแบบที่ปรับเปลี่ยนใหม่และมีทักษะในงานที่
รับผิดชอบ จัดบุคลากรให้เหมาะกับภาระงานทั้งด้านจำนวน ศักยภาพ และความรู้ความสามารถ
ดูแลก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่ ตามศักยภาพของบุคลากร

5. ด้านระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ

ปรับปรุงระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ให้ทันกับการรองรับเปลี่ยนแปลงด้วยความ
รวดเร็ว

6. ด้านการบริหาร

กระจายอำนาจให้ลงถึงระดับต่างๆ ตามความเหมาะสมให้มากยิ่งขึ้น ใช้การจ้าง
เหมารายบุคคลและเอกชนในบางภารกิจ นำอัตรากำลังที่เหลือจากการถูกทดแทนการทำงานโดย
เทคโนโลยีไปทำงานอื่นที่ยังไม่ได้ทำหรืองานที่สร้างใหม่

Abstract

This research was aimed at analyzing work system and management structure of support staff at prince of Songkla University in overall (Hatyai and Pattani campus only). This is expected to propose a new model of ideal managing structure.

We conducted research by random questioning from staff currently on duties during January 2004 to March 2006 which is executive officer, academics staff, support staff and temporary employee for 456.

Research tool in this study were collected form rules, regulations and documents in both campuses. Interview and group interview with executive officers at all levels and support staff were carried out. The working procedures of management and support system were recorded during shared opinions with top and middle levels of executives. Finally brain storming was done among research teams.

Results revealed that support system faced six major problems including.

1. Structures – all work processes in Pattani campus were delayed from final decision made by executives at Hatyai campus. The university has no official unit to run the quality assurance therefore new agenda was not taken care.

2. Support system

All activities were repeated and delayed in action. Several steps are not necessary at faculty and university level. The working instructions changed frequently upon the advisory committee. The document filing is mismanaged.

3. Information technology is used ineffectively, no harmonization and incomplete database. It is not facilitated in overall.

4. Human resources, the university does not put the right man on the right job as competency they have. We should have a rotation to solve problems in the work process. There is no task force and a feeling of insecure in work place. The personnel lacks of intent in understanding rule and regulations. Some lacks of new skills.

5. Rule and regulations, the regulation is not clear and some is not promoted to good governance. There are changes and additions of new regulations very often.

6. Management

Works were not delegated as much as it should be. The funding and resources is inappropriate and limited. There is no policy to force the unit to function such as advisory system and bureaucratic reform. There is no preparation to transform organization and adaptation to changes. The policy does not turn the key function and knowledge sharing is very little.

Suggestions from this research work.

1. Set up solid structure to lay down role and responsibilities under university acts.

The delegation of work is suggested.

2. New support system should be introduced in each unit to cut down unnecessary duties and prepare work instructions. Some units should be re-organized as appropriate.

3. Prepare databases that link all units together.

4. Human resources

Staff has to understand and be ready to adapt to new skills. Allocate the right job to the right man and monitor their progress.

5. Rules and regulations

Up to date upon changes.

6. Management

Full delegation at all levels. The outsourcing and subcontract is suggested in some duties whereas those personnel will be assigned for new tasks.