



รายงานการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับ
ของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

Development of Autonomous Universities' Systems and Mechanisms
in Personnel Administration: A case study of Prince of Songkla University

โดย

คณะผู้วิจัย

นายสิทธิศักดิ์ สมบัติยานุชิต ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
ดร.จำเนียร ประทุมชาติภักดี ผู้ปฏิบัติงานบริหาร

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ประจำปี 2560

ชื่องานวิจัย	การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์		
คณะผู้วิจัย	นายสิทธิศักดิ์ สมบัติยานุชิต	ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่	
	ดร.จำเนียร ประทุมชาติภักดี	ผู้ปฏิบัติงานบริหาร	
ที่ปรึกษางานวิจัย	ดร.ปรีชา สามัคคี	อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาเอก สาขาการบริหารนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช	

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ศึกษาและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และเพื่อพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์การวิจัย คือ วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 36 คน วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 490 คน และวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 740 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 6 ชุด ประกอบด้วย 1) แบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) แบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 3) แบบประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 4) แบบประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 5) แบบประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และ 6) แบบประเมินความพึงพอใจต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง

ผลการวิจัย พบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการดำเนินการตามแบบวิวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล และบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.54 ส่วนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92

ผลการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่เป็นบุคลากรสายสนับสนุน เพศหญิง มีอายุ 30-40 ปี เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และมีอายุการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยต่ำกว่า 5 ปี มีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.38 รองลงมาค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.36

ผลการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า การประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยรวมเป็นจุดแข็ง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.10 และได้มีการออกแบบ ประเมิน ตรวจสอบ และปรับปรุงร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าดัชนีความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ (IOC) มีค่าความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ 0.81 โดยมีระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนไว้ที่ส่วนกลางของมหาวิทยาลัย โดยจำแนกเป็น 4 ประเภท

- 1.1 โครงการสวัสดิการแบบให้เปล่า
- 1.2 โครงการสวัสดิการแบบมหาวิทยาลัยได้รับผลประโยชน์ในลักษณะรายได้
- 1.3 โครงการสวัสดิการแบบการมีส่วนร่วมของชุมชน
- 1.4 โครงการสวัสดิการอื่นๆ

2. กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละโครงการในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

3. กำหนดขั้นตอนการบริหารจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

3.1 ดำเนินการวางแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

3.2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

3.3 บริหารจัดการตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

3.4 ปรับปรุงและพัฒนาแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

4. กำหนดวิธีดำเนินการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มีความรู้ความชำนาญและมีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในด้านต่างๆ และการมีส่วนร่วมของชุมชน

4.2 กำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของคณะกรรมการในด้านต่างๆ ตามข้อ 4.1

4.3 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

4.4 ปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

4.5 ประเมิน สรุปผล และเขียนรายงานการปฏิบัติงานตามวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

4.6 ปรับปรุงพัฒนาวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

5. ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ผู้ตอบแบบประเมินส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีสถานภาพโสด อายุระหว่าง 31-40 ปี เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สายสนับสนุน และปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตหาดใหญ่ มีความพึงพอใจต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84

Title	Development of Autonomous Universities' Systems and Mechanisms in Personnel Administration: A case study of Prince of Songkla University
Research Team	Mr. Sitthisak Sombatyanuchit, Personnel Division Director Chamnian Prathumchatphakdi, Ph.D., Administrative Officer
Research Consultant	Preecha Samakkhi, Ph.D., Lecturer, Ph.D. Program in Innovation Management for Development, Rajabhat University, Nakhon Si Thammarat

ABSTRACT

This research aimed to study the personnel administration systems and mechanisms in autonomous universities and in Prince of Songkhla University (PSU) as one of them in order to develop PSU's personnel administration systems and mechanisms.

The subjects were selected to serve the purposes of the study accordingly: Objective 1: 36 personnel working in autonomous universities, Objective 2: PSU personnel working at PSU and Objective 3: 740 personnel working at PSU.

Six instruments used were: 1) Diagnostic Form to investigate the autonomous universities' personnel administration systems and mechanisms and assess their wants in improving them, 2) Diagnostic Form to investigate PSU's personnel administration systems and mechanisms and assess its wants in improving them, 3) Evaluation Form to assess PSU personnel's wants in improving PSU's personnel administration systems and mechanisms and to study problems and suggestions in improving them, 4) Evaluation form for PSU welfare and benefits management, 5) Evaluation Form for appropriateness, concordance and feasibility of system and mechanism in PSU personnel's drafted welfare and benefits plan, 6) Evaluation Form for PSU personnel's satisfaction towards the university's welfare and benefits system and mechanism. Statistics used were percentage, mean, S.D., IOC and Coefficient of Consistency.

Results

It was found that autonomous universities have operated in concordance with the items in the Diagnostic Form to investigate the system and mechanism in personnel administration and the wants of the personnel involved in personnel administration in improving the system and mechanism concerning wage and payment were at a high level (mean = 3.54). On the other hand, the level of PSU personnel's wants in improving those concerning welfare and benefits was high (mean = 3.92).

The assessment of the wants of PSU personnel involved in personnel administration in improving the system and mechanism in personnel administration showed that most questionnaire respondents were 30-40 year-old female university supporting staff with less than five years of work experience at the university. Their wants in improving the system and mechanism concerning welfare and benefit were at a high level (mean = 4.38), followed by those concerning wage and payment (mean = 4.36).

The investigation into the development of PSU's system and mechanism in personnel administration found that the overall existing system and mechanism in welfare and benefits was its strength at the moderate level (mean = 3.10). The drafted plan of system and mechanism in personnel administration was designed, assessed, examined and evaluated and the results were that the index of appropriateness, the consistency index and IOC were at 0.81. The system and mechanism in welfare and benefits appropriate to PSU consisted of five stages as follows.

1. Gathering information about PSU's management of welfare and benefits and specifying 4 target groups in the university central administration.
 - 1.1 Granted welfare
 - 1.2 Welfare yielding income to the university
 - 1.3 Welfare with community participation
 - 1.4 Other types of welfare
2. Specifying quantitative and qualitative indicators and aims of each project
3. Specifying stages in the administration and management of welfare and benefits.
 - 3.1 Planning activities/projects in managing welfare and benefits that serve the personnel's wants
 - 3.2 Assessing appropriateness and feasibilities of the plans

3.3 Administering the plans/projects

3.4 Improving and developing the plans/project

4. Specifying methods in the administration and management of welfare and benefits.

4.1 Appointing the Welfare and Benefits Managing Committee who are knowledgeable, experienced and appropriate to various assigned tasks and community participation.

4.2 Specifying the committee's (mentioned in 4.1) competencies

4.3 Organizing workshops to review the methods and stages in implementing the activity/project plans

4.4 Implementing the plans according to the methods and stages in welfare and benefits management

4.5 Evaluating, summarizing and writing a report on the implementation of the plans

4.6 Improving and developing the methods and stages in implementing the plans

5. Monitoring the advancement of PSU's plan in welfare and benefits management

The assessment of PSU personnel's satisfaction towards the management of welfare and benefits system and mechanism found that most questionnaire respondents were 31-40 year old, single, female university supporting staff at Hat Yai Campus. The level of their overall satisfaction was high (mean = 3.84)

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของ นายแพทย์บุญประสิทธิ์ กฤตย์ประชา รองอธิการบดีฝ่ายบุคคลและประกันคุณภาพ นายสุรศักดิ์ สุวลักษณ์ รักษาการ ในตำแหน่งหัวหน้างานวินัยและนิติการ และ ดร.ปรีชา สามัคคี ที่ปรึกษางานวิจัย ที่ได้อำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดทำงานวิจัย และเสียสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษาแนะนำ ในการจัดทำงานวิจัยในทุกขั้นตอน รวมทั้งทุ่มเทเวลาให้กับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์อย่างไม่เห็นดเหน็ดเหนื่อย ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบประเมินและ ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุง และให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ในการ สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ ส่งผลให้ผู้วิจัยทราบถึงความต้องการของบุคลากรและได้รูปแบบของระบบและกลไกการ จัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผู้วิจัยระลึกเสมอว่าความสำเร็จของการวิจัยครั้งนี้ เป็นผลมาจากการให้ความร่วมมือ ความไว้วางใจ ความจริงใจ และความปรารถนาดีจากทุกท่าน

ประโยชน์อันพึงได้รับจากงานวิจัยฉบับนี้ขอมอบเป็นสิ่งบูชาแด่ บุพการี ครู อาจารย์ และผู้เป็นที่รักซึ่งเป็นผู้วางรากฐานให้ผู้วิจัยขอรำลึกถึงพระคุณของท่านตลอดไป

นายสิทธิศักดิ์ สมบัติยานุชิต
นางจำเนียร ประทุมชาติภักดี

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ.....	ก
กิตติกรรมประกาศ.....	ข
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฒ

บทที่

1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามในการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ประโยชน์ของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	14
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	15
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	79
ระยะที่ 1 ศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ.....	80
ระยะที่ 2 ศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์.....	84
ระยะที่ 3 พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลด้านสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	93
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	105
1. ผลการศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ.....	106
2. ผลการศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์.....	123
3. ผลการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลด้านสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	146

บทที่	หน้า
5 สรุปรูป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	184
สรุปรูปผลการวิจัย.....	184
อภิปรายผลการวิจัย.....	196
ข้อเสนอแนะ.....	204
บรรณานุกรม.....	205
ภาคผนวก.....	211
ภาคผนวก ก หนังสือขอเรียนเชิญเป็นที่ปรึกษางานวิจัย.....	213
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้บุคลากรตอบแบบวิวินิจฉัยระบบและกลไก การบริหารงานบุคคล.....	215
แบบวิวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความ ต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ.....	216
ภาคผนวก ค บันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์ตอบแบบวิวินิจฉัยระบบและกลไก การบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.....	229
แบบวิวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความ ต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์.....	230
ภาคผนวก ง บันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์ตอบแบบประเมินความต้องการ พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.....	243
แบบประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.....	244
ภาคผนวก จ บันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์ตอบแบบประเมินสถานการณ์การจัด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	251
แบบประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	252
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินและตรวจสอบเครื่องมือ การวิจัย.....	259
แบบประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ ของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยผู้เชี่ยวชาญ.....	261

บทที่

หน้า

ภาคผนวก ช	บันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์ตอบแบบประเมินความพึงพอใจ ต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	265
	แบบประเมินความพึงพอใจต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	266
ประวัติผู้วิจัย		270

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนประชากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	4
2 จำนวนประชากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.....	5
3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	6
4 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.....	7
5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.....	8
6 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.....	9
7 เหตุการณ์และกิจกรรมกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์.....	31
8 ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	37
9 ความหมายของค่านิยมร่วม.....	53
10 ความหมายของโครงสร้างองค์การ.....	58
11 สรุปผล ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการวินิจฉัย และระดับความต้องการ พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	107
12 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวินิจฉัย และระดับความต้องการ พัฒนาระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ....	108
13 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวินิจฉัย และระดับความต้องการ พัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ..	110
14 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวินิจฉัย และระดับความต้องการ พัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ .	112
15 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวินิจฉัย และระดับความต้องการ พัฒนาระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	114
16 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวินิจฉัย และระดับความต้องการ พัฒนาระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	116
17 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวินิจฉัย และระดับความต้องการพัฒนา ระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	118
18 สรุปผล ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไก การบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	121
19 สรุปผล ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวินิจฉัย และระดับความต้องการ พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.....	124
20 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวินิจฉัย และระดับความ ต้องการพัฒนาระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์.....	125

ตารางที่

หน้า

21 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวินิจฉัย และระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	127
22 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวินิจฉัย และระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	129
23 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวินิจฉัย และระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	131
24 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวินิจฉัย และระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	133
25 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวินิจฉัย และระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	135
26 สรุปผล ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	137
27 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	139
28 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรใหม่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	140
29 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรใหม่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	141
30 ปัญหาและข้อเสนอแนะความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรสายวิชาการใหม่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	142
31 ปัญหาและข้อเสนอแนะความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรสายสนับสนุนใหม่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	144
32 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินความคิดเห็นต่อสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	146

ตารางที่

หน้า

44	สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	159
45	ผลการประเมินความเหมาะสมของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ โดยผู้เชี่ยวชาญ	162
46	ผลการประเมินความสอดคล้องของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ โดยผู้เชี่ยวชาญ	164
47	ผลการประเมินความเป็นไปได้ของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ โดยผู้เชี่ยวชาญ	166
48	สรุปผลการประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของร่างระบบ และกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผู้เชี่ยวชาญ	168
49	สรุปผลการประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของระบบ และกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	169
50	จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของตอบผู้แบบประเมินความพึงพอใจต่อระบบ และกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรใหม่มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	177
51	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจต่อระบบและกลไก สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรใหม่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยรวม และรายชื่อ	179
52	สรุปผล ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจต่อระบบ และกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรใหม่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยรวม	181
53	แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของบุคลากรต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ	182

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	36
2	การแสดงให้เห็นความรับผิดชอบต่อความไม่พอใจในงาน.....	44
3	Model ค่านิยมร่วมขององค์กร.....	57
4	กลุ่มของทฤษฎีการจูงใจ	65
5	ความสัมพันธ์ระหว่างนักพัฒนา นักวิจัย และชาวบ้าน ก่อนและหลัง การวิจัยแบบ PAR.....	68
6	ร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์แก่อุบลมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์.....	161
7	Model ระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์แก่อุบลมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์.....	176

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันค่อนข้างสูง นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงไม่พ้นที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงนี้ได้ เช่น ผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ก่อให้เกิดปัญหาและวิกฤติการณ์ต่างๆ มากมาย จึงเป็นที่น่าสนใจว่าในภาวะการณ์เช่นนี้ องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องตระหนักถึงความท้าทายที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในปัจจุบัน

เจษฎา นกน้อย (2552) เช่น ความต้องการของประชาชนมีตลอดเวลาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ลักษณะองค์กรเปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ความรู้ในตัวพนักงาน การทำงานที่ยืดหยุ่น การทำงานเป็นทีม และความต้องการของพนักงานที่เปลี่ยนไปตลอดเวลา

ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อยๆ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2555) จึงได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 เป็นแผนที่ให้ความสำคัญต่อผลกระทบของทิศทางการพัฒนาประเทศทั้งภายในและภายนอกประเทศไทย รวมทั้งองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่ต้องเร่งพัฒนาให้ทันต่อการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สามารถปรับตัวเพื่อรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย อย่างไรก็ตามสิ่งที่องค์กรรวมถึงผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรพึงตระหนักและให้ความสำคัญกับการที่องค์กรไม่สามารถแบกรับภาระเรื่องของต้นทุนแรงงานที่เกิดจากความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของคนในประเทศได้

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นมหาวิทยาลัยในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์ โครงสร้าง ทรัพยากรมนุษย์ ระบบงาน เพื่อให้สอดคล้องและประสานกันอย่างเหมาะสม จะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพสูงขึ้น สามารถลดต้นทุน สามารถรักษามาตรฐานคุณภาพของสินค้าและบริการ สามารถรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talented People) ไว้กับองค์กร รวมทั้งอิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการชายอินเทอร์เน็ท เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ผลักดันให้ทุกองค์กรต้องเปลี่ยนแปลง เนื่องจากทำให้สถานที่ต่างๆ ที่อยู่ห่างกันสามารถเชื่อมต่อกันและสื่อสารข้อมูลและสารสนเทศระหว่างกันได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำ จึงเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคของทุกองค์กร กล่าวคือ เป็นโอกาสเนื่องจากองค์กรสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดังกล่าวเป็นกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความถูกต้อง

ความสะดวก และลดความซ้ำซ้อนของงาน ในขณะที่เป็นอุปสรรค นั้น การพัฒนาองค์การ ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถออกแบบและปรับองค์ประกอบต่างๆ ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม (จิตติ รัตมีธรรมโชติ, 2558) จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งเป็นองค์การหนึ่งที่มีวิทยาเขต จำนวน 5 วิทยาเขต คือ วิทยาเขตหาดใหญ่ ปัตตานี สุราษฎร์ธานี ตรัง และวิทยาเขตภูเก็ต และได้จำแนกประเภทบุคลากรเป็นประเภทข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานมหาวิทยาลัยเงินงบประมาณ พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ พนักงานเงินรายได้ พนักงานราชการ และลูกจ้างเงินงบประมาณอื่นๆ โดยมีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 11,149 คน (สถิติบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (30 พฤษภาคม 2559) สืบค้นจาก http://www.personnel.psu.ac.th/m_sance/book3.pdf) ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีบุคลากรจำนวนมากและมีความสำคัญต่อสังคมอย่างยิ่ง จากกระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ต้องมีการปรับตัวเอง เพื่อแสดงบทบาทให้มีความสำคัญต่อองค์การ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล และมีการปรับทิศทางของกระบวนการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีระบบและมีกลไกที่สนับสนุนให้มีความต่อเนื่องอย่างแท้จริงและส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับระบบและขั้นตอนการบริหารงานบุคคล โดยให้มีระบบที่รองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นการพัฒนาเพื่อให้ได้นวัตกรรมที่เป็นปัจจัยใหม่มาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นรูปแบบที่มีระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลในลักษณะใหม่ และเป็นการพัฒนาระบบและกลไกตามความต้องการของบุคลากรและเพื่อให้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีความก้าวหน้าแบบมุ่งพัฒนาคนเข้าสู่ระบบและกลไกที่มีกระบวนการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554) ได้เน้นผลสัมฤทธิ์และความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานของบุคลากร อีกทั้งนำระบบคุณธรรม (Merit) ที่ยกย่องบุคลากรที่มีการพัฒนาตนเอง มีการสร้างผลงาน และการให้ได้รับค่าตอบแทนตามผลของการพัฒนาตนเองที่แตกต่างกัน พร้อมด้วยกลไกที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการพัฒนาจิตสำนึก ที่ดีต่อการอุทิศตนเอง เพื่อให้้องค์การมีความเป็นเอกภาพ และทำให้บุคลากรใน้องค์การมีความผูกพันกับระบบและกลไกการบริหารจัดการบุคลากรที่มีทิศทาง และทำให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่ของมหาวิทยาลัย เป็นการเพิ่มมูลค่าให้แก่้องค์การโดยผ่านกระบวนการที่มีระบบและกลไกที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความต้องการเกิดขึ้นจากความต้องการของบุคลากรเอง และเพื่อให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับภารกิจของ้องค์การ โดยมีผู้บริหารหน่วยงานร่วมกันรับผิดชอบในการวางแผนเพื่อพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนที่เหมาะสมในแต่ละสายงาน จึงทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาทางสังคม โดยมีการพิจารณาใคร่ครวญ ไตร่ตรองให้มี “นวัตกรรมใหม่” ที่เกิดจากการพัฒนาตามขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนาอย่างละเอียด มีการตรวจสอบจนเกิดความมั่นใจว่าสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างดี เกิดการยอมรับนวัตกรรมใหม่ และอาจจะมีการนำเอานวัตกรรมใหม่นั้นมาปรับปรุงพัฒนาต่อไป

อย่างไรก็ตามการพัฒนาาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในฐานะที่เป็นองค์การหนึ่งที่มีบทบาทโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศให้มีคุณภาพมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อีกทั้ง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการปรับระบบการบริหารงานบุคคลเพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นั้น ซึ่งปัจจุบันระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ยังไม่รองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และเพื่อกำหนดเป็นนโยบายการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไปในอนาคต

คำถามการวิจัย

1. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลหรือไม่และมีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกอยู่ในระดับใด
2. ปัจจุบันมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลหรือไม่อย่างไร และมีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลในด้านใดมากที่สุดอยู่ในระดับใด
3. เมื่อพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลในด้านที่บุคลากรมีความต้องการพัฒนามากที่สุดแล้ว มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีระบบและกลไกในด้านที่ต้องการพัฒนามากที่สุดภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. เพื่อศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
3. เพื่อพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลในด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและผลการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. ทราบระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและผลการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
3. ได้ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลในด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มประชากรตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ประชากรเป็นบุคลากรปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งประกอบด้วย ประชากรที่ปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ รวมทั้งสิ้น 30,272 คน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ลำดับที่	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	วัตถุประสงค์ที่ 1
		จำนวนบุคลากร(คน)
1	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	8,086
2	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	11,392
3	มหาวิทยาลัยทักษิณ	1,174
4	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	1,287
5	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	1,112
6	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	7,221
รวมทั้งสิ้น		30,272

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ประชากรเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตหาดใหญ่ ปัตตานี ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง รวมทั้งสิ้น 9,649 คน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	วัตถุประสงค์ที่ 2 และวัตถุประสงค์ที่ 3		
	จำนวนประชากร (คน)		
	สายวิชาการ (คน)	สายสนับสนุน (คน)	รวม (คน)
1. คณะการจัดการสิ่งแวดล้อม	7	43	50
2. คณะการแพทย์แผนไทย	14	30	44
3. คณะทรัพยากรธรรมชาติ	62	229	291
4. คณะทันตแพทยศาสตร์	86	303	389
5. คณะเทคนิคการแพทย์	17	21	38
6. คณะนิติศาสตร์	17	19	36
7. คณะแพทยศาสตร์	342	4,563	4,905
8. คณะเภสัชศาสตร์	72	120	192
9. คณะวิทยาการจัดการ	57	102	159
10. คณะวิทยาศาสตร์	261	298	559
11. คณะวิศวกรรมศาสตร์	167	172	339
12. คณะศิลปศาสตร์	70	81	151
13. คณะเศรษฐศาสตร์	22	22	44
14. คณะอุตสาหกรรมเกษตร	43	77	120
15. โครงการจัดตั้งคณะสัตวแพทยศาสตร์	16	27	43
16. กองการเจ้าหน้าที่	-	39	39
17. วิทยาเขตปัตตานี	507	849	1356
18. วิทยาเขตภูเก็ต	115	290	405
19. วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี	149	164	313
20. วิทยาเขตตรัง	88	88	176
รวม	2,112	7,537	9,649

สถิติบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (30 พฤษภาคม 2559). สืบค้นจาก http://www.personnel.psu.ac.th/m_sance/book3.pdf

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือกจากประชากรรวม โดยเลือกแบบเจาะจงที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย ตัวอย่างที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยละ 6 คน รวมจำนวน 36 คน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	วัตถุประสงค์ที่ 1	
	จำนวนประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	8,086	6
2. มหาวิทยาลัยขอนแก่น	11,392	6
3. มหาวิทยาลัยทักษิณ	1,174	6
4. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	1,287	6
5. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	1,112	6
6. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	7,221	6
รวม	30,272	36

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจงจากประชากรรวมที่เป็นบุคลากรสายสนับสนุนและปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ปัตตานี ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง จำนวน 7,537 คน โดยเลือกจากตัวอย่างที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ปัตตานี ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง จำนวน 20 คณะ/หน่วยงาน และคณะ/หน่วยงานละ 6 คน รวมจำนวน 120 คน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	วัตถุประสงค์ที่ 2 ชั้นตอนที่ 1	
	จำนวนประชากร สายสนับสนุน (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1.คณะกรรมการจัดการสิ่งแวดล้อม	43	6
2.คณะกรรมการแพทย์แผนไทย	30	6
3.คณะทรัพยากรธรรมชาติ	229	6
4.คณะทันตแพทยศาสตร์	303	6
5.คณะเทคนิคการแพทย์	21	6
6.คณะนิติศาสตร์	19	6
7.คณะแพทยศาสตร์	4,563	6
8.คณะเภสัชศาสตร์	120	6
9.คณะวิทยาการจัดการ	102	6
10.คณะวิทยาศาสตร์	298	6
11.คณะวิศวกรรมศาสตร์	172	6
12.คณะศิลปศาสตร์	81	6
13.คณะเศรษฐศาสตร์	22	6
14.คณะอุตสาหกรรมเกษตร	77	6
15.โครงการจัดตั้งคณะสัตวแพทยศาสตร์	27	6
16.กองการเจ้าหน้าที่	39	6
17.วิทยาเขตปัตตานี	849	6
18.วิทยาเขตภูเก็ต	290	6
19.วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี	164	6
20.วิทยาเขตตรัง	88	6
รวม	7,537	120

สถิติบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (30 พฤษภาคม 2559). สืบค้นจาก http://www.personnel.psu.ac.th/m_sance/book3.pdf

กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานทั่วไปในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ปัตตานี ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง ประกอบด้วย ตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 370 คน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยเปิดตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608 อ้างใน อีรวุฒิ เอกะกุล 2543) ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	วัตถุประสงค์ที่ 2 ชั้นตอนที่ 3					
	จำนวนประชากร (คน)			กลุ่มตัวอย่าง (คน)		
	สายวิชาการ	สายสนับสนุน	รวม	สายวิชาการ	สายสนับสนุน	รวม
1. คณะการจัดการสิ่งแวดล้อม	7	43	50	1	2	3
2. คณะการแพทย์แผนไทย	14	30	44	1	1	2
3. คณะทรัพยากรธรรมชาติ	62	229	291	2	9	11
4. คณะทันตแพทยศาสตร์	86	303	389	3	12	15
5. คณะเทคนิคการแพทย์	17	21	38	1	1	2
6. คณะนิติศาสตร์	17	19	36	1	1	2
7. คณะแพทยศาสตร์	342	4,563	4,905	13	174	187
8. คณะเภสัชศาสตร์	72	120	192	3	5	8
9. คณะวิทยาการจัดการ	57	102	159	2	4	6
10. คณะวิทยาศาสตร์	261	298	559	10	11	21
11. คณะวิศวกรรมศาสตร์	167	172	339	6	7	13
12. คณะศิลปศาสตร์	70	81	151	3	3	6
13. คณะเศรษฐศาสตร์	22	22	44	1	1	2
14. คณะอุตสาหกรรมเกษตร	43	77	120	2	3	5
15. โครงการจัดตั้งคณะสัตวแพทยศาสตร์	16	27	43	1	1	2
16. กองการเจ้าหน้าที่	-	39	39	-	1	1
17. วิทยาเขตปัตตานี	507	849	1,356	19	33	52
18. วิทยาเขตภูเก็ต	115	290	405	4	11	15
19. วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี	149	164	313	6	6	12
20. วิทยาเขตตรัง	88	88	176	3	1	4
รวม	2,112	7,537	9,649	85	285	370

สถิติบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (30 พฤษภาคม 2559). สืบค้นจาก http://www.personnel.psu.ac.th/m_sance/book3.pdf

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานทั่วไปในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ปัตตานี ภูเก็ต สุราษฏร์ธานี และวิทยาเขตตรัง ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามขั้นตอนของการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 370 คน และขั้นตอนที่ 3 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 370 คน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยเปิดตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608 อ้างในธีรวุฒิ เอกะกุล 2543) ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	วัตถุประสงค์ที่ 3					
	จำนวนประชากร (คน)			กลุ่มตัวอย่าง ขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 3 (คน)		
	สาย วิชาการ	สาย สนับสนุน	รวม	สาย วิชาการ	สาย สนับสนุน	รวม
1.คณะกรรมการจัดการสิ่งแวดล้อม	7	43	50	1	2	3
2.คณะกรรมการแพทย์แผนไทย	14	30	44	1	1	2
3.คณะกรรมการธรรมชาติ	62	229	291	2	9	11
4.คณะทันตแพทยศาสตร์	86	303	389	3	12	15
5.คณะเทคนิคการแพทย์	17	21	38	1	1	2
6.คณะนิติศาสตร์	17	19	36	1	1	2
7.คณะแพทยศาสตร์	342	4,563	4,905	13	174	187
8.คณะเภสัชศาสตร์	72	120	192	3	5	8
9.คณะวิทยาการจัดการ	57	102	159	2	4	6
10.คณะวิทยาศาสตร์	261	298	559	10	11	21
11.คณะวิศวกรรมศาสตร์	167	172	339	6	7	13
12.คณะศิลปศาสตร์	70	81	151	3	3	6
13.คณะเศรษฐศาสตร์	22	22	44	1	1	2
14.คณะอุตสาหกรรมเกษตร	43	77	120	2	3	5
15.โครงการจัดตั้งคณะสัตวแพทยศาสตร์	16	27	43	1	1	2
16.กองการเจ้าหน้าที่	-	39	39	-	1	1
17.วิทยาเขตปัตตานี	507	849	1,356	19	33	52
18.วิทยาเขตภูเก็ต	115	290	405	4	11	15

ตารางที่ 6 (ต่อ)

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	วัตถุประสงค์ที่ 3					
	จำนวนประชากร (คน)			กลุ่มตัวอย่าง ตอนที่ 1 และตอนที่ 3 (คน)		
	สาย วิชาการ	สาย สนับสนุน	รวม	สาย วิชาการ	สาย สนับสนุน	รวม
19.วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี	149	164	313	6	6	12
20.วิทยาเขตตรัง	88	88	176	3	1	4
รวม	2,112	7,537	9,649	82	288	370

สถิติบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (30 พฤษภาคม 2559). สืบค้นจาก http://www.personnel.psu.ac.th/m_sance/book3.pdf

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยนำกระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สำคัญๆ จำนวน 6 ประเด็น มาใช้เป็นกรอบในการศึกษา คือ 1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 2) การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ 3) การขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ค่าจ้างและค่าตอบแทน และ 6) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล และนำเครื่องมือต่างๆ ที่มีความสำคัญและมีความเหมาะสมกับองค์การของ (จิตติ รัชมีธรรมโชติ 2558) มาใช้ในศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 3 วิธี ดังนี้

1. วิธีวินิจฉัยระบบและกลไกด้วย Weisbord's Six-Box Model (Mayhew, 2003 cited in Noolan, p. 200 อ้างถึงใน จิตติ รัชมีธรรมโชติ 2558) มีองค์ประกอบดังนี้

1.1 ความมุ่งหมาย (Purpose) หรือพันธกิจ (Mission) มีความชัดเจนและได้รับการยอมรับจากพนักงานหรือไม่

1.2 โครงสร้าง (Structure) กิจกรรม/งานต่างๆ ถูกแบ่งในลักษณะใดและช่วยตอบสนองความมุ่งหมาย/พันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

1.3 รางวัล (Rewards) มีการให้รางวัลสำหรับผลงานที่ต้องการหรือไม่

1.4 กลไกที่จำเป็น (Helpful Mechanism) องค์การมีเครื่องมือ/เทคโนโลยีสำหรับการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ อย่างเพียงพอหรือไม่

1.5 ความสัมพันธ์ (Relationships) การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปด้วยดีหรือก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างไร

1.6 การนำ (Leadership) เป็นองค์ประกอบสุดท้ายที่จะวิเคราะห์ คือ ผู้นำมีหน้าที่ติดตามความเป็นไปขององค์ประกอบทั้ง 5 และหากพบว่าขาดความสมดุลก็จะดำเนินการแก้ไข

2. วิธีวินิจฉัยระบบและกลไกด้วย Nadler and Tushman's Congruence Model

(Palmer, Dunford & Akin, 2009, p. 128 อ้างถึงใน จิตติ รัศมีธรรมโชติ 2558) มมองค์ประกอบดังนี้

2.1 Identifying Symptoms: การแจกแจงรายละเอียดต่างๆ ของสถานการณ์ที่บ่งชี้ว่าองค์การกำลังมีปัญหา

2.2 Specify Input: การวิเคราะห์รายละเอียดที่สำคัญของสิ่งแวดล้อม ทรัพยากร ประวัติศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์การ

2.3 Identify Output: การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ Output ขององค์การทั้งที่เป็น Output ที่แท้จริงและ Output ที่องค์การคาดหวัง

2.4 Identify Problems: วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) ระหว่าง (Output) ที่แท้จริงและที่คาดหวัง รวมทั้งผลกระทบของความแตกต่างดังกล่าวที่มีต่อผลประกอบการขององค์การ

2.5 Describe the Organizational Components: รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบทั้ง 4 ขององค์การ อย่างไรก็ตาม บางปัญหาอาจไม่ได้มีสาเหตุจากองค์ประกอบดังกล่าว แต่อาจเกิดจากกลยุทธ์ขององค์การ

2.6 Assess Congruence: ประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ

2.7 Generate Hypotheses: เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อค้นหาปัจจัยหลักที่ต้องเปลี่ยนแปลง

2.8 Identify Action Steps: กำหนดวิธีการที่ช่วยบรรเทาหรือแก้ไขปัญหา

3. วิธีวินิจฉัยระบบและกลไกด้วย Star Model (Palmer et.al. p.126 อ้างถึงใน จิตติ รัศมีธรรมโชติ 2558) มมองค์ประกอบดังนี้

3.1 กลยุทธ์ หากขาดกลยุทธ์ หรือกลยุทธ์ไม่มีความชัดเจนเพียงพอหรือไม่ได้รับการยอมรับ จะก่อให้เกิดความสับสน เช่น องค์การขาดทิศทางและการกระทำไร้ทิศทางของบุคลากรแต่ละคน/ฝ่าย จะส่งผลให้องค์การก้าวไปในทิศทางที่แตกต่างกัน

3.2 โครงสร้าง หากโครงสร้างองค์การไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ เช่น พันธกิจหนึ่งในแผนกลยุทธ์ขาดการมอบหมายอย่างชัดเจนจะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน

3.3 กระบวนการและความสามารถในการประสานงานข้ามหน่วย หากขาดการพัฒนา กลไกสำหรับการประสานงานระหว่างหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานที่มีพันธกิจคาบเกี่ยวหรือต่อเนื่องกัน การปฏิบัติงานต่างๆ ก็จะทำให้เกิดความไม่ราบรื่น เช่น เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ

3.4 ระบบการให้รางวัล หากตัวชี้วัด (Metric) หรือสิ่งที่องค์การวัดผลและรางวัลขององค์การไม่ส่งเสริมการบรรลุผลของเป้าหมาย เช่น ให้ความสำคัญกับการขาด ลา มาสาย และอายุงานของบุคคลมากกว่าการวัดและให้รางวัลกับผลงานหรือพฤติกรรมปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และลักษณะงานในโครงสร้างองค์การก็จะไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

3.5 การบริหารจัดการคน หากพนักงานไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพและขาดอิสระในการปฏิบัติงานรวมทั้งวิธีปฏิบัติต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่อยู่ในลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

จากการกำหนดขอบเขตเนื้อหาดังกล่าว ผู้วิจัยนำมาศึกษาและบูรณาการให้สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการกำหนดข้อคำถามในแบบวิธีวิจัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและแบบประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและเพื่อให้การวิจัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลมุ่งสู่ทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 โดยสรุปได้ดังนี้

1. ระบบการบริหารงานบุคคลที่สำคัญๆ จำนวน 6 ประเด็น มาใช้เป็นกรอบในการกำหนดแบบวิธีวิจัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประกอบด้วย 1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 2) การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ 3) การขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ค่าจ้างและค่าตอบแทน และ 6) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

2. กลไกการบริหารจัดการ 9 ประการ ประกอบด้วย 1) โครงสร้าง (Structure) 2) ความสัมพันธ์ (Relationships) 3) ความมุ่งหมาย (Purpose) หรือพันธกิจ (Mission) 4) การบริหารจัดการคน 5) กลยุทธ์ (Strategy) 6) ระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ 7) กระบวนการและความสามารถในการประสานงานข้ามหน่วย 8) การวิเคราะห์รายละเอียดที่สำคัญ (Specify Input) และ 9) การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ Output ขององค์การ (Identify Output)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 กำหนดขอบเขตเนื้อหาตามผลการวิจัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยเฉพาะการวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ได้กำหนดขอบเขตเฉพาะในด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลตามระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาโดยใช้เครื่องมือของ (จิตติ รัชมีธรรมโชติ 2558) มาเป็นแนวทางในการออกแบบให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการศึกษาซึ่งประกอบด้วย 5 ประเด็น คือ 1) นโยบายและแผนการดำเนินงาน 2) โครงสร้างและการบริหารจัดการ 3) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 4) ประโยชน์จากการดำเนินงาน และ 5) ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน

ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษาในมหาวิทยาลัยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมหาวิทยาลัยของรัฐ คือ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ปัตตานี ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง สำหรับการเลือกพื้นที่เป็นการเลือกพื้นที่แบบเจาะจง สาเหตุที่เลือกพื้นที่นี้เป็นพื้นที่วิจัย เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นพื้นที่ที่มีความเหมาะสมและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้เป็นอย่างดี

ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านเวลาตามวิธีการดำเนินการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยระยะการวิจัย 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ประมาณเดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนมีนาคม 2559 วิจัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 6 มหาวิทยาลัย

ระยะที่ 2 ประมาณเดือนเมษายน ถึงเดือนกรกฎาคม 2559

ขั้นตอนที่ 1 วิจัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ขั้นตอนที่ 2 เปรียบเทียบระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และปัญหาข้อเสนอแนะความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล

ระยะที่ 3 ประมาณเดือนสิงหาคม 2559 เดือนกรกฎาคม 2560 เป็นระยะการพัฒนา ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลในด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบร่างระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนที่ 3 ประเมิน ตรวจสอบ และปรับปรุงร่างระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความพึงพอใจต่อระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนที่ 5 รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยศึกษาจากระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยนำเครื่องมือวิจัยองค์การ จิตติ รัศมีธรรมโชติ (2558) มาเป็นเครื่องมือในการวิจัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และศึกษาถึงความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย 6 แนวคิด คือ

1. แนวคิดการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
2. แนวคิดการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ
3. แนวคิดการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการ
4. แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. แนวคิดเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทน
6. แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

2. เครื่องมือวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

- 1) วิธีวินิจฉัยด้วย Weisbord's Six-Box Model ประกอบด้วย 1.1) ความมุ่งหมาย (Purpose) หรือพันธกิจ (Mission) 1.2) โครงสร้าง (Structure) 1.3) รางวัล (Rewards) 1.4) กลไกที่จำเป็น (Helpful Mechanism) 1.5) ความสัมพันธ์ (Relationships) และ 1.6) การนำ (Leadership)
- 2) วิธีวินิจฉัยด้วย Nadler and Tushman's Congruence Model ประกอบด้วย 2.1) Identifying Symptoms: การแจกแจงรายละเอียดต่างๆ ของสถานการณ์ 2.2) Specify Input: การวิเคราะห์รายละเอียดที่สำคัญของสิ่งแวดล้อม 2.3) Identify Output: การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ Output ขององค์การทั้งที่เป็น Output ที่แท้จริงและ Output ที่องค์การคาดหวัง 2.4) Identify Problems: วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) ระหว่าง (Output) ที่แท้จริงและที่คาดหวัง 2.5) Describe the Organizational Components: รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบทั้ง 4 ขององค์การ 2.6) Assess Congruence: ประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบต่างๆ 2.7) Generate Hypotheses: เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ปัญหา และ 2.8) Identify Action Steps: กำหนดวิธีการที่ช่วยบรรเทาหรือแก้ไขปัญหา
- 3) วิธีวินิจฉัยด้วย Star Model ประกอบด้วย 3.1) กลยุทธ์ 3.2) โครงสร้าง 3.3) กระบวนการและความสามารถในการประสานงานข้ามหน่วย 3.4) ระบบการให้รางวัล และ 3.5) การบริหารจัดการคน

3. ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

1. ด้านนโยบายและแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
2. ด้านโครงสร้างและการบริหารจัดการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
3. ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
4. ด้านประโยชน์จากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
5. ด้านผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

ระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. รวบรวมข้อมูลสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลและกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนไว้ที่ส่วนกลาง โดยจำแนกเป็น 4 ประเภท คือ 1) สวัสดิการแบบให้เปล่า 2) สวัสดิการแบบมหาวิทยาลัยได้รับผลประโยชน์ในลักษณะรายได้ 3) สวัสดิการแบบการมีส่วนร่วมของชุมชน และ 4) สวัสดิการอื่นๆ
2. กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของโครงการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลในเชิงปริมาณและคุณภาพ
3. กำหนดขั้นตอนการบริหารจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 3.1 ดำเนินการวางแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
 - 3.2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
 - 3.3 บริหารจัดการตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
 - 3.4 ปรับปรุงและพัฒนาแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
4. กำหนดวิธีดำเนินการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการที่มีความรู้ความชำนาญและมีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและการมีส่วนร่วมของชุมชน
 - 4.2 กำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการ
 - 4.3 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผน
 - 4.4 ปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 4.5 ประเมิน สรุปผล และเขียนรายงานการปฏิบัติงานตามวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 4.6 ปรับปรุงพัฒนาวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 4.7 ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ระบบและกลไก หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่มีขั้นตอนอย่างชัดเจนและมีผลลัพธ์ออกมาชัดเจน โดยอาศัยทรัพยากรที่มีคุณค่า การจัดองค์กรที่มีความเหมาะสมและมีการจัดกลุ่มคนที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ต่างๆ ในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

2. การพัฒนาระบบและกลไก หมายถึง การดำเนินงานโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาในการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยเริ่มตั้งแต่การศึกษาระบบการบริหารงานบุคคลที่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจน ตามองค์ประกอบของระบบการบริหารงานบุคคล โดยอาศัยกลไกภายในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย กลไกระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลมาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้ระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

3. การวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล หมายถึง การศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคล โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกพนักงานการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ การขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าจ้างและค่าตอบแทน และสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล โดยนำเครื่องมือการวินิจฉัยระบบและกลไกแบบต่างๆ มาใช้ในการดำเนินการ เพื่อให้ได้รูปแบบการทำงานที่เป็นระบบและมีกลไกที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

4. การบริหารงานบุคคล หมายถึง เป็นรูปแบบที่มีกระบวนการที่ผู้บริหารใช้วิธีการอย่างมีศิลปะในการดำเนินงานโดยเริ่มตั้งแต่การศึกษาถึงความมุ่งหมาย (Purpose) หรือพันธกิจ (Mission) ที่มีความชัดเจนและได้รับการยอมรับจากพนักงาน มีโครงสร้าง (Structure) ที่ตอบสนองจุดมุ่งหมาย/พันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ มีกลไกที่จำเป็น (Helpful Mechanism) มีความสัมพันธ์ (Rewards) และมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปด้วยดี และมีการนำ (Leadership) โดยมีการวิเคราะห์ว่าผู้นำมีหน้าที่ติดตามความเป็นไปขององค์ประกอบตัวกล่าวหรือไม่ เพื่อเกิดกระบวนการบริหารงานบุคคลสู่การปฏิบัติงานในระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และมีการนำไปปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีกลไกเป็นไปตามระเบียบแบบแผนเพื่อให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

5. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หมายถึง มหาวิทยาลัยในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งแรกในภาคใต้ของประเทศไทย เป็นนิติบุคคล มีฐานะเทียบเท่ากรม ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ.2522 เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า "มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับภูมิภาคเอเชีย ทำหน้าที่ผลิตบัณฑิต บริกรรวิชากรและทำนุบำรุงวัฒนธรรม โดยมีการวิจัยเป็นฐาน" และเป็นมหาวิทยาลัยที่ได้กำหนดทิศทางในการพัฒนาให้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการวิจัย (Research-oriented University)

6. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึงมหาวิทยาลัยในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และเป็นมหาวิทยาลัยที่มีหลักการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล มีความคล่องตัวในการดำเนินงานควบคู่กับความรับผิดชอบที่จะดำเนินภารกิจอย่างมีคุณภาพมีประสิทธิภาพ และมีความสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศ โดยมีความเชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาล โดยรัฐสามารถกำกับดูแลและตรวจสอบการดำเนินงานได้โดยระบบและกลไกของรัฐที่เป็นไปตามมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

7. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หมายถึง ค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดให้เพื่อความมั่นคงแก่บุคลากรและเป็นประโยชน์ต่อญาติสายตรง เช่น การลาประเภทต่างๆ ค่าตอบแทน เงินประจำตำแหน่ง บ้านพักอาจารย์ เรือแพก รับรอง เงินกู้ สวัสดิการอื่นๆ และเงินสวัสดิการสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่พิเศษ เครื่องราชอิสริยาภรณ์เงินบำเหน็จความชอบ บำเหน็จบำนาญ และอื่นๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดให้เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกและเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การจัดสรรที่พัก ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการทั้งในและต่างประเทศ ค่าเช่าบ้าน เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ รถประจำตำแหน่ง เงินค่าโทรศัพท์ที่อนุมัติให้ใช้เป็นรายบุคคล และอื่นๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดให้ตามความเหมาะสม

8. สถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หมายถึงรูปแบบที่มีกระบวนการที่ผู้บริหารใช้วิธีการอย่างมีศิลปะในการดำเนินงาน โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบายและแผน การศึกษาถึงความมุ่งหมาย (Purpose) หรือพันธกิจ (Mission) ที่มีความชัดเจนและได้รับการยอมรับจากพนักงาน มีโครงสร้าง (Structure) ที่ตอบสนองจุดมุ่งหมาย/พันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ มีกลไกที่จำเป็น (Helpful Mechanism) มีความสัมพันธ์ (Rewards) มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปด้วยดี และมีการนำ (Leadership) โดยมีการวิเคราะห์ว่าผู้นำมีหน้าที่ติดตามความเป็นไปขององค์ประกอบดังกล่าวหรือไม่ เพื่อให้เกิดกระบวนการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

9. บุคลากรในมหาวิทยาลัย หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่ปฏิบัติงานในสายวิชาการ และสายสนับสนุน ประกอบด้วยพนักงานมหาวิทยาลัย ข้าราชการ ลูกจ้างของส่วนราชการซึ่งปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ และลูกจ้างของมหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องจากเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อนำมาประกอบการวิจัยเรื่องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยจะกล่าวถึงรายละเอียดในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ความเป็นมามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์กับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
3. หลักเกณฑ์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - 3.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - 3.2 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - 3.3 นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - 3.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบ
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยมร่วม
6. แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้าง
7. แนวคิดทฤษฎีการจูงใจ
8. การวิจัยและพัฒนา (R&D)
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 9.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ
 - 9.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

1. ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่กำลังกล่าวถึงกันอยู่ในขณะนี้ มี 2 ประเภท ประเภทแรกเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่แรกตั้ง อีกประเภทหนึ่งเป็นการพัฒนาจากมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการและได้มีการเรียกกันอยู่หลายคำ เช่น มหาวิทยาลัยของรัฐนอกระบบราชการ มหาวิทยาลัยนอกระบบ มหาวิทยาลัยอิสระ มหาวิทยาลัยในกำกับ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล เป็นต้น ไม่ว่าจะเรียกว่าอะไรก็ตามความหมายสั้นๆ ก็คือ เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการที่สามารถพัฒนาระบบบริหารเป็นของตนเองที่สอดคล้องกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย มีความเบ็ดเสร็จในตัว ลักษณะเช่นนี้ตรงกับคำว่า "Autonomy" ซึ่ง Autonomy นั้น มิได้หมายความว่า เป็นอิสระ (independence) โดยไม่ต้องถูกกำกับและตรวจสอบโดยกลไกของรัฐ

จุดเริ่มต้นของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. การสัมมนาที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ความคิดที่จะพัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ ได้เริ่มขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2507 คือ ได้มีการจัดสัมมนาเรื่องปัญหาและบทบาทของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการสัมมนาครั้งนี้ได้มีการพิจารณาปัญหาการบริหารมหาวิทยาลัยในแง่มุมต่างๆ ซึ่งได้โยงไปสู่ความคิดที่ว่ามหาวิทยาลัยควรจะออกจากระบบราชการ

2. การสัมมนาที่สวางคนิวาส จากการสัมมนาเมื่อปี พ.ศ.2507 ที่คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ส่งผลให้มีการสัมมนาที่สวางคนิวาส จังหวัดสมุทรปราการ อีก 3 ครั้ง คือ ในปี พ.ศ.2509, 2510 และ 2513 โดยสำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติโดยเฉพาะในการสัมมนาครั้งที่ 3 ได้มีการหยิบยกเอาเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับมาพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วประมวลสรุปข้อคิดเห็นเสนอคณะรัฐมนตรี ซึ่งคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2514 ได้ลงมติเห็นชอบในหลักการและมอบให้สภาการศึกษาแห่งชาติจัดทำรายละเอียดพร้อมทั้งยกร่างพระราชบัญญัติที่จะให้เป็นไปตามแนวคิดดังกล่าว เมื่อแล้วเสร็จสภาการศึกษาแห่งชาติได้นำเสนอสภาบริหารคณะปฏิวัติพิจารณาผ่านสำนักนายกรัฐมนตรี ในปี พ.ศ.2515 ซึ่งสำนักนายกรัฐมนตรีเห็นว่า เรื่องดังกล่าวมีผลเปลี่ยนแปลงการบริหารและสถานะของมหาวิทยาลัยจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จึงได้ส่งเรื่องให้มหาวิทยาลัยต่างๆ พิจารณารายละเอียด พร้อมทั้งเสนอความเห็นและข้อสังเกตต่างๆ เพื่อที่สำนักนายกรัฐมนตรีจะได้ประมวลเสนอสภาบริหารคณะปฏิวัติต่อไป ผลการพิจารณาปรากฏว่า มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ ไม่เห็นด้วย และคณะปฏิวัติยังไม่พร้อมที่จะให้การดำเนินการปรับปรุงการบริหารมหาวิทยาลัยตามแนวทางดังกล่าวเรื่องจึงชะงักลง

การปฏิรูปการศึกษาใน พ.ศ.2517 แนวคิดเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ได้รับการรื้อฟื้นขึ้นมาพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อการปฏิรูปการศึกษาในปี พ.ศ.2517 แต่คณะกรรมการคิดว่าต้องการเวลาสร้างความพร้อมทั้งทางด้านรัฐบาลและมหาวิทยาลัย จึงมุ่งสร้างระบบอุดมศึกษาที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการ แต่ให้มีเอกภาพในการบริหาร มีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน และมีการประสานงานระหว่างสถาบันอุดมศึกษาให้ดีขึ้น รวมทั้งมีการเสนอให้จัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาใหม่ พัฒนาตลาดวิชาและดำเนินการให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นระบบอิสระไม่เป็นส่วนราชการในระยะต้น แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 5 แต่ความคิดดังกล่าวมิได้บรรลุผล

หลังจากนั้น ก็ได้มีความพยายามใดๆ ที่เป็นรูปธรรมอีก นอกจากมีการประชุมสัมมนาอีกหลายครั้ง ในแต่ละครั้งได้หยิบยกเรื่องความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยขึ้นมาวิพากษ์วิจารณ์ ซึ่งได้ส่งผลให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ต่างๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารงานภายในมากกว่าส่วนราชการอื่น แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีได้ทำให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระตามลักษณะความจำเป็นและความเหมาะสมของสถาบันวิชาการ

3. ความต่อเนื่องของนโยบายในการพัฒนาความเป็นอิสระ

3.1 แผนอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ.2533-2547) ทบวงมหาวิทยาลัยได้ริเริ่มโครงการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ.2533-2547) ขึ้นในปี พ.ศ.2530 โดยมุ่งหวังให้การจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาวดังกล่าวมีลักษณะเป็นแผนรุกไปสู่อนาคตโดยมีฐานอยู่บนข้อมูลการวิจัยเชิงนโยบายเกี่ยวกับสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ของประเทศ ตลอดจนเป็นแผนที่ไวต่อการปรับตัวและมีกลไกการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง แผนดังกล่าวได้มีข้อเสนอแนะต่อรัฐบาลข้อหนึ่งในหกข้อ คือ "รัฐบาลพึงให้การสนับสนุนการปฏิรูปความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตรีด้วย โดยพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้วให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จะจัดตั้งใหม่ให้มีฐานะและรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตั้งแต่แรกตั้ง"

3.2 การนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการในช่วงแผนอุดมศึกษาระยะยาว ในปี พ.ศ.2534 รัฐบาลในสมัยของ นายอานันท์ ปันยารชุน เป็นนายกรัฐมนตรี ได้มีนโยบายที่จะพัฒนาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น โดยได้กำหนดแนวทางไว้ 2 แนวทาง แนวทางหนึ่ง คือ แกไขพระราชบัญญัติ

จัดตั้งมหาวิทยาลัยให้มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยที่มีใช้ส่วนราชการ ในครั้งนี้มีมหาวิทยาลัย ยืนยันที่จะออกนอกระบบราชการและได้เสนอร่างพระราชบัญญัติต่อ คณะรัฐมนตรี จำนวน 16 แห่ง (จากจำนวน 20 แห่ง) คณะรัฐมนตรีได้นำร่างพระราชบัญญัติทั้ง 16 ฉบับ เสนอสภานิติบัญญัติ แห่งชาติและในการพิจารณาครั้งที่ 2 และ 3 ได้รับการบรรจุเป็นระเบียบวาระการประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติในวันที่ 20 มีนาคม 2535 แต่ไม่ได้รับการพิจารณา เนื่องจากสภานิติบัญญัติ แห่งชาติเห็นว่าพระราชบัญญัติดังกล่าว เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องพิจารณากันอย่างรอบคอบ จึงมีมติให้เลื่อนการพิจารณาออกไป และโดยที่สภานิติบัญญัติแห่งชาติได้หมดอายุลง จึงทำให้ร่างพระราชบัญญัติตกไป

การนำมหาวิทยาลัย/สถาบันออกจากระบบราชการในครั้งนี้กลุ่มบุคคลที่ไม่เห็นด้วยได้แสดงออกในรูปแบบต่างๆ เช่น ทำหนังสือคัดค้านการออกนอกระบบไปยังผู้บริหารระดับสูงของประเทศ การชุมนุมประท้วง และการให้ความคิดเห็นทางสื่อสิ่งพิมพ์ โดยเฉพาะในช่วงที่ร่างพระราชบัญญัติอยู่ระหว่างการพิจารณาของสภานิติบัญญัติแห่งชาติกระแสคัดค้านจากบุคคลต่างๆ ทั้งภายในมหาวิทยาลัย และภายนอกมหาวิทยาลัยได้ปรากฏให้ทราบทางสื่อสิ่งพิมพ์อย่างสม่ำเสมอ ประเด็นสำคัญๆ ที่เป็นข้อกังวลของบุคคลเหล่านั้น สรุปได้ดังนี้

1. ความต่อเนื่องของนโยบายรัฐบาล คือ ไม่มั่นใจว่านโยบายของรัฐบาลที่มาจากการเลือกตั้งจะเป็นไปในแนวทางเดียวกันมากนักน้อยเพียงใด
2. การยอมรับหลักการให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. หลักเกณฑ์การสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลยังไม่ชัดเจน
4. การบริหารงานบุคคล เช่น ไม่มั่นใจในระบบบริหารงานบุคคลที่เข้ายากออกง่าย เพราะคิดว่าไม่มั่นคงเหมือนระบบราชการ เงินเดือนและผลประโยชน์ชก้อกูลยังไม่มียรายละเอียดชัดเจน การมีระบบคู่ขนานในหน่วยงานเดียวกัน เป็นต้น
5. การสรรหาผู้บริหารในระดับต่างๆ
6. การเร่งรัดนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการให้เสร็จทันภายในวาระของรัฐบาล ทำให้ไม่มั่นใจว่าได้มีการกระทำด้วยความรอบคอบ และละเอียดถี่ถ้วนเพียงใด

อย่างไรก็ตาม ภายในช่วงระยะเวลาแผนอุดมศึกษาระยะยาว ได้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่จังหวัดนครราชสีมา เป็นผลสำเร็จเมื่อปี พ.ศ.2533 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ที่จังหวัดนครศรีธรรมราช เมื่อปี พ.ศ.2535 และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ที่จังหวัดเชียงราย เมื่อปี พ.ศ.2541 นอกจากนี้ในปี พ.ศ.2541 ยังได้เปลี่ยนสถานภาพของสถาบันเทคโนโลยี

พระจอมเกล้าธนบุรี ที่เป็นส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3.3 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ทิศทางการพัฒนาความเป็นอิสระและควมมีประสิทธิภาพของอุดมศึกษายังคงมีความต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้ชัดเจนว่าพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (มาตรา 36) กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคลมีทางเลือกระบบบริหารได้ 2 ทาง คือ อาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐก็ได้ โดยให้สถานศึกษาดังกล่าวดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถาบันศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้นๆ

3.4 เงื่อนไขการกู้เงินจากธนาคารพัฒนาเอเชีย คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2541 ให้ความเห็นชอบเงื่อนไขการกู้เงินจากธนาคารพัฒนาเอเชีย โดยมีกรอบนโยบายสำคัญที่ทบวงมหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบดำเนินการ ประกอบด้วย

1) มหาวิทยาลัยจะได้รับมอบอำนาจการบริหารงบประมาณในส่วนงบดำเนินการที่มีใช้เงินเดือนตั้งแต่ปีงบประมาณ 2542 เป็นต้นไป โดยสร้างระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในเรื่องความสามารถในการตรวจสอบได้และความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

2) มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งจะได้รับการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ (Autonomous University) หรือมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลภายในปี 2545 โดยที่ภายในเดือนธันวาคม 2541 จะมีมหาวิทยาลัยของรัฐอย่างน้อย 1 แห่ง ปรับสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

4. หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในหลักการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังคงมีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐแต่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจเป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับของรัฐโดยทบวงมหาวิทยาลัย และเป็นหน่วยงานของรัฐที่ยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดินตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณอย่างเพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้การบริหารงานต่างๆ จะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ และมีความเป็นอิสระในการบริหารงานด้านต่างๆ ทั้งการบริหารงานบุคคลบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน และบริหารวิชาการ โดยสรุปดังนี้

4.1 การบริหารงานบุคคล สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนดระบบบริหารงานบุคคล ซึ่งรวมถึงการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพ้นจากตำแหน่ง การได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เงินเดือน ค่าตอบแทน การวางแผนกำลังคน การพัฒนาบุคลากร และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานบุคคล

4.2 การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนดระบบบริหารการเงิน การงบประมาณ และทรัพย์สิน ซึ่งรวมถึงการวางแผน การจัดหา การจัดสรร และการใช้ทรัพยากร กำหนดระเบียบวิธีและกฎเกณฑ์ต่างๆ เกี่ยวกับการจัดหา จัดสรร และการใช้ทรัพยากร ทั้งจาก งบประมาณแผ่นดิน และเงินได้จากแหล่งต่างๆ

4.3 การบริหารวิชาการ สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการอนุมัติหลักสูตร การเปิดสอนหลักสูตร การจัดตั้ง ยุบ เลิก หน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา และการดำเนินการทางวิชาการอื่นๆ ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการ และต้องสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานวิชาการของหน่วยงานกลาง รายละเอียดปรากฏใน "หลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล จัดทำโดยสำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย"

5. การเตรียมการของทบวงมหาวิทยาลัย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา)

5.1 การกำหนดหลักการการจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทบวงมหาวิทยาลัยได้เสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบหลักการจัดสรรงบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัยที่อยู่ระหว่างการเตรียมการปรับเปลี่ยนสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และหลักการการจัดสรรงบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัยเมื่อเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติ เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2541 สรุปได้ดังนี้

5.1.1 ในระยะที่เตรียมการเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การจัดสรรงบประมาณยังคงใช้เกณฑ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ส่วนการบริหารงบประมาณ มหาวิทยาลัยสามารถโอนหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณส่วนที่มีใช้เงินเดือนได้และให้ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดระเบียบกลางในการบริหารงบประมาณ โดยเริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ 2542 เป็นต้นไป พร้อมทั้งให้มีระบบการกำกับ การติดตาม และการตรวจสอบด้วย

5.1.2 เมื่อเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว รัฐจะจัดสรรงบประมาณอุดหนุนในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป เพื่ออุดหนุนกองทุนคงยอดเงินต้นที่มหาวิทยาลัย จัดตั้งขึ้น และอุดหนุนค่าใช้จ่ายประจำปี ทั้งที่เป็นค่าใช้จ่ายประจำและค่าใช้จ่ายลงทุน โดยแสดงรายการงบประมาณเฉพาะค่าใช้จ่ายลงทุนที่ต้องผูกพันข้ามปีงบประมาณเท่านั้น

5.1.3 ให้ทบวงมหาวิทยาลัยรับข้อสังเกตของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และคณะรัฐมนตรี ดังนี้

- 1) ทบวงมหาวิทยาลัยควรมีระบบการกำกับและดูแลการใช้จ่ายเงินอุดหนุนทั่วไปโดยใกล้ชิด
- 2) ควรกำหนดเงื่อนไขให้มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาระบบงบประมาณให้เอื้อต่อการวางแผน และการประเมินผลระบบต้นทุนที่ให้ข้อมูลใช้ประเมินผล ระบบการประเมินผลที่สามารถประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความประหยัด และความคุ้มค่าอย่างเป็นรูปธรรม ระบบการตรวจสอบภายใน และภายนอกที่ครอบคลุมด้านการเงิน การบริหาร และผลงานจากมติคณะรัฐมนตรีในข้อ 5.1 ทบวงมหาวิทยาลัยได้ออกระเบียบทบวงมหาวิทยาลัยว่าด้วยการโอนเงินประจำงวดของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ.2542 เมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2542

5.2 การมอบอำนาจการบริหารงานบุคคล คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) ได้มอบอำนาจการบริหารงานบุคคลในส่วนที่ยังอยู่ในอำนาจหน้าที่ของ ก.ม. ให้ อ.ก.ม.มหาวิทยาลัยดำเนินการในเรื่องต่างๆ เช่น การบรรจุ การรับโอน การเปลี่ยนระดับตำแหน่ง การกำหนดตำแหน่งเป็นระดับสูงขึ้น การกำหนดให้มีตำแหน่งระดับชำนาญการ เชี่ยวชาญ และชำนาญการพิเศษ ระดับ 9 การยกเว้นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง การเปลี่ยนเงื่อนไขการบรรจุ เป็นต้น

5.3 การปรับระบบการบรรจุบุคลากร จากมาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ: ข้าราชการที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2541 ที่ไม่ให้ส่วนราชการเพิ่มอัตราใหม่ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2541 และให้ส่วนราชการยุบเลิกตำแหน่งไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของจำนวนตำแหน่งที่ว่างลงจากเกษียณอายุราชการ ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 20 ให้นำมารวมกันแล้วมอบให้คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) พิจารณาจัดสรรให้ส่วนราชการที่มีความจำเป็น และมาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐที่ต้องการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐไม่ให้เพิ่มขึ้นที่คณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2541 และวันที่ 29 ธันวาคม 2541 โดยให้ใช้บังคับตั้งแต่ปีงบประมาณ 2541 - 2544 มาตรการดังกล่าวกำหนดให้ทุกส่วนราชการระงับข้อเสนอเปลี่ยนแปลงเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง สวัสดิการ หรือค่าตอบแทนอื่นใด สำหรับตำแหน่งที่กำหนดขึ้นใหม่ และระงับการจัดตั้งหน่วยงานใหม่

มาตรการเหล่านี้ถึงแม้เป็นมาตรการที่ดีที่จะให้ส่วนราชการปรับลดบทบาทภารกิจและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่ก็กระทบต่อบทบาทและภารกิจของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรการดังกล่าวและเป็นการเตรียมการรองรับการปรับเปลี่ยนระบบบริหาร มหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการไปเป็นระบบบริหารมหาวิทยาลัยที่มีใช้

ส่วนราชการหรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐภายในปี 2545 ทบวงมหาวิทยาลัยจึงได้เสนอ คณะรัฐมนตรีขอปรับปรุงระบบการบรรจุบุคลากรใหม่ ซึ่งคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2542 และ 31 สิงหาคม 2542 ได้อนุมัติในหลักการ ให้มหาวิทยาลัยจ้างลูกจ้างในลักษณะการจ้าง พิเศษที่มีวาระการจ้างที่กำหนดเวลาชัดเจนแทน การบรรจุข้าราชการใหม่ โดยให้สำนักงบประมาณ พิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับการจ้างในหมวดเงินอุดหนุน เงินอุดหนุน ทั่วไป จนกว่ามหาวิทยาลัยจะปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามจำนวน

1) อัตราว่างที่เกิดจากการเกษียณอายุราชการตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2541

เป็นต้นมา

2) อัตราว่างโดยเหตุอื่นที่มีใช้ว่างจากเกษียณอายุราชการ

3) อัตรานักเรียนทุนที่มีข้อผูกพันตามสัญญา

4) อัตราเพิ่มใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นใหม่และอยู่ระหว่างการ

พัฒนาโดยจัดสรรในอัตราข้าราชการแรกบรรจุ บวกด้วยอัตราเพิ่มอีกร้อยละ 70 ของอัตราแรก บรรจุสำหรับบุคลากรสาย ก ส่วนบุคลากรสาย ข จัดสรรในอัตราข้าราชการแรกบรรจุ บวกด้วย อัตราเพิ่มอีกร้อยละ 50 ของอัตราแรกบรรจุ ทั้งนี้ให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดจำนวนบุคลากร ที่จะจ้างและอัตราค่าจ้างตามวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร โดยได้รับความเห็นชอบจากสภา มหาวิทยาลัย

5.4 การสนับสนุนการดำเนินการของมหาวิทยาลัย

5.4.1 จัดทำแผนปฏิบัติการในการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ ทบวงมหาวิทยาลัยได้ขอให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งพิจารณาว่าจะมีแผนการในการ ปรับเปลี่ยนสถานภาพอย่างไร โดยเน้นให้แต่ละมหาวิทยาลัยสร้างความเข้าใจกับประชาคม ใหม่มหาวิทยาลัยเป็นเบื้องต้นเกี่ยวกับหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และร่วมกัน ปรับปรุงโครงสร้างระบบบริหารด้านต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยตามหลักการที่ตกลงร่วมกันให้ สามารถปกครองตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและรองรับการตรวจสอบจากสังคมด้วย แล้วจึงยกร่าง พ.ร.บ.ของมหาวิทยาลัยใหม่ให้สอดคล้องกับหลักการดังกล่าว หลังจากนั้นให้ มหาวิทยาลัยเสนอแผนปฏิบัติการของแต่ละแห่งต่อทบวงมหาวิทยาลัยเพื่อประมวลเสนอ คณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ ซึ่งคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2542 มีมติเห็นชอบแผนปฏิบัติการตามที่ทบวงมหาวิทยาลัยเสนอ และเนื่องจากมหาวิทยาลัย บางแห่งไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน ทบวงมหาวิทยาลัยจึงขอให้มหาวิทยาลัยปรับแผน และทบวงมหาวิทยาลัยได้เสนอขอทบวงมหาดินคณะรัฐมนตรี เพื่อปรับปรุงแผนปฏิบัติการเป็น ครั้งที่ 2 (มติ ครม.เมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2543) โดยในแผนปฏิบัติการดังกล่าวกำหนดไว้ว่า จะได้ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล จำนวน 20 แห่ง ดังนี้

1) ภายในปี 2542 เดิมจำนวน 5 แห่ง ขอปรับใหม่เป็น 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยนเรศวร และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2) ภายในปี 2543 จากเดิมมีจำนวน 6 แห่ง ขอปรับปรุงใหม่เป็นจำนวน 8 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยทักษิณ

3) ภายในปี 2544 เดิมจำนวน 6 แห่ง ขอปรับใหม่เป็น 8 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

4) ภายในปี 2545 มีจำนวน 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

5.4.2 การให้การสนับสนุนและการทำความเข้าใจกับประชาคมภายในมหาวิทยาลัยทบวงมหาวิทยาลัยได้จัดทำสมุดปกขาว เรื่อง "หลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล" เมื่อเดือนกันยายน 2541 และได้จัดสัมมนาในระดับชาติ เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2541 เพื่อทำความเข้าใจในหลักการของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและนโยบายรัฐบาลให้ตรงกัน รวมทั้งได้จัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยนำไปทำกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจและเผยแพร่หลักการและแนวปฏิบัติต่อประชาคมมหาวิทยาลัย และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น การทำประชาพิจารณ์ร่างพระราชบัญญัติ การเตรียมร่างระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่กำหนดไว้ในร่างพระราชบัญญัติ การเตรียมความพร้อมระบบบริหารในด้านต่างๆ ที่มีความจำเป็นตามแนวทางของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การประชาสัมพันธ์การออกนอกระบบราชการด้วยวิธีการต่างๆ เป็นต้น

5.5 มติคณะรัฐมนตรีต่อข้อเสนอของทบวงมหาวิทยาลัย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา) คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาหารือเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2543 ลงมติเห็นชอบในหลักการตามที่ทบวงมหาวิทยาลัยเสนอทั้ง 3 ข้อ คือ หลักการการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แหล่งงบประมาณของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และการจัดเงินกองทุนคงยอดเงินต้น โดย

1) การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ให้อิสระกับมหาวิทยาลัยนั้น ให้ทุกมหาวิทยาลัยคำนึงถึงเป้าหมายสูงสุด คือ คุณภาพของการศึกษา

2) โดยหลักการ ไม่ควรมีบุคลากร 2 ประเภท (ข้าราชการและพนักงาน) ในหน่วยงานเดียวกัน ควรมีประเภทเดียว แต่หากมีความจำเป็นในระยะแรก ก็อาจให้มีบุคลากร 2 ประเภทไปก่อน โดยกำหนดกรอบเวลาการปรับเปลี่ยนให้มีประเภทเดียว

3) ให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีแก้ไขระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้ข้าราชการที่ปรับเปลี่ยนเป็นพนักงานมีสิทธิได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ต่อเนื่อง

4) ให้สำนักงบประมาณพิจารณาจัดสรรงบประมาณในการจัดตั้งกองทุนคองยอดเงินต้น ตามความจำเป็น เหมาะสม และสอดคล้องกับฐานะทางการเงินการคลังของประเทศ

5) การยกเว้นภาษีเงินได้ให้แก่มหาวิทยาลัยที่จะปรับเปลี่ยนสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น ไม่มีกรณีที่จะต้องดำเนินการยกเว้นภาษีเงินได้

6) ให้กระทรวงการคลังรับไปพิจารณากำหนดไว้ในกฎหมายภาษีอากรที่ออกตามความในประมวลรัษฎากร ให้ผู้บริจาคเงินได้หรือทรัพย์สินให้แก่มหาวิทยาลัยได้รับสิทธิและประโยชน์ทางภาษี เช่นเดียวกับก่อนที่จะมีการเปลี่ยนสภาพ

7) ให้คณะกรรมการกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการแก้ไขพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญ พ.ศ.2539 ให้ "ข้าราชการ" รวมถึงพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้วย

8) ให้กระทรวงการคลังร่วมกับทบวงมหาวิทยาลัยและสำนักงบประมาณพิจารณาการจัดสรรงบประมาณในหมวดเงินเดือนเพิ่มร้อยละ 60 จากอัตราเงินเดือนปัจจุบันของข้าราชการโดยคำนึงถึงสัดส่วนบุคลากรที่เป็นพนักงานต่อข้าราชการ แล้วเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

9) ให้มหาวิทยาลัยต้องรายงานรายรับและรายจ่ายให้รัฐบาลและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องและให้มหาวิทยาลัยทุกแห่งควรเร่งรัดการสร้างระบบบริหารจัดการรวม 7 ประการตามความเห็นของสำนักงบประมาณด้วย

10) เห็นชอบให้คงสิทธิการค้ำประกัน หรือสิทธิการประกันตัวของบุคคลที่เป็นพนักงานถาวรของมหาวิทยาลัยเช่นเดียวกับข้าราชการ

11) เมื่อได้กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการดำเนินการปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐชัดเจนแล้ว สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาควรเร่งรัดการพิจารณา และมหาวิทยาลัยต่างๆ ก็ควรเร่งรัดร่างกฎหมายให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาตามกำหนดเวลา

12) กระทรวงการคลังควรปรับปรุงกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาให้มีการตอบสนองความต้องการในระดับอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น เพื่อมิให้มีการปิดกั้นโอกาสแก่ผู้มีความรู้ความสามารถที่มีฐานะยากจน

13) ให้ทบวงมหาวิทยาลัยและรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ) ติดตามการดำเนินงาน แล้วรายงานความคืบหน้า ปัญหา อุปสรรคต่างๆ ให้คณะรัฐมนตรีทราบเป็นระยะๆ

6. จุดแข็งและจุดอ่อนในการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ระบบใดๆ ก็ตาม ย่อมมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน การพัฒนาระบบบริหารของมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการไปเป็นระบบบริหารที่มีใช้ส่วนราชการ ก็ทำนองเดียวกัน ซึ่งสามารถสรุปจุดแข็งและจุดอ่อนได้ดังนี้

6.1 จุดแข็ง

1) มีความเป็นอิสระในการดำเนินงานภายในขอบเขตหนึ่ง การดำเนินงานทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษานั้น ต้องอาศัยความเป็นอิสระและการมีเสรีภาพทางวิชาการอย่างมาก เพื่อที่จะได้ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ และถ่ายทอดความรู้นั้นให้เกิดประโยชน์แก่สังคมอย่างใดก็ได้ ความเป็นอิสระนั้นได้กำหนดให้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ เพื่อป้องกันมิให้มหาวิทยาลัยใช้ประโยชน์จากความเป็นอิสระจนเกินขอบเขต

2) มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งสามารถกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง พร้อมทั้งกำหนดวิธีการปฏิบัติที่จะทำให้เกิดความคล่องตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

3) มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งสามารถพัฒนาระบบบริหารงานด้านต่างๆ ให้เหมาะสมกับลักษณะงานและธรรมชาติของมหาวิทยาลัยได้เอง ดังนี้

3.1) การจัดโครงสร้างองค์กร มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดรูปแบบขององค์กรและหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย และมีอำนาจจัดตั้งและกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ขององค์กรต่างๆ เหล่านี้

3.2) การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดและดำเนินการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง รวมทั้งการกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน ฯลฯ ซึ่งทำให้คล่องตัว และสามารถเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้

3.3) การบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการเปิดหลักสูตรสาขาวิชาต่างๆ กำหนดเนื้อหาสาระของหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน คุณสมบัติของผู้สอน ฯลฯ ที่สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานวิชาการของหน่วยงานกลาง เช่น มาตรฐานหลักสูตร การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

3.4) การบริหารการเงิน มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น เพื่อให้เหมาะสมกับงานมหาวิทยาลัยและวิทยาการที่ปรับเปลี่ยนใหม่

นอกจากนี้ การกำหนดให้รัฐจัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป ย่อมทำให้มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณให้เหมาะสมกับภารกิจของมหาวิทยาลัยในแต่ละด้านตามนโยบายและแผนงานของมหาวิทยาลัยได้ดีกว่าการจัดสรรงบประมาณตามวิธีการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

4) การกำหนดให้การดำเนินงานสิ้นสุดที่มหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรปกครองสูงสุดนั้น ทำให้ขั้นตอนในการดำเนินงานน้อยลง ส่งผลให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

5) มหาวิทยาลัยกับรัฐบาลยังมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากมหาวิทยาลัยยังรับเงินอุดหนุนจากรัฐ แต่ความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะการกำกับดูแลมากกว่าการบังคับบัญชา

6) การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะทำให้การบริหารจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพ เพราะกระจายอำนาจการบริหารให้แก่สถานศึกษา ทำให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพขึ้น

6.2 จุดอ่อน

1) มหาวิทยาลัยอยู่ในระบบราชการมานาน อาจมีผลทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยจำนวนไม่น้อยมีจิตใจผูกติดอยู่กับระบบราชการ (Bureaucratic Mentality) คือมีความคิดที่ยึดติดกับระเบียบ จนกระทั่งคิดว่ากฎระเบียบสำคัญกว่าจุดมุ่งหมาย และหากคนเหล่านี้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมได้ อาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยที่ต้องการดำเนินงานในลักษณะที่ไม่ยึดติดกับระบบราชการ

2) การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งบุคลากรก็ต้องเปลี่ยนไปเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย อาจทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในอาชีพเมื่อเปรียบเทียบกับระบบราชการ ซึ่งเป็นระบบที่ให้ความมั่นคงมาก

3) การให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนดกฎเกณฑ์ หรือระเบียบในเรื่องต่างๆ เอง ถ้ามีความแตกต่างกันมาก อาจทำให้เกิดการแข่งขันสูง หรือเกิดการไหลจากมหาวิทยาลัยหนึ่งไปสู่มหาวิทยาลัยหนึ่ง

4) การกำหนดให้การดำเนินงานทุกอย่างสิ้นสุดที่มหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด ถ้าหากสภามหาวิทยาลัยไม่เข้มแข็ง ก็จะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่ประสบผลสำเร็จได้

5) ยังมีความไม่เข้าใจเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ความไม่เข้าใจนี้ นำมาซึ่งทัศนคติเชิงลบ เช่น มีความคิดว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐคิดค่าเล่าเรียนแพง รัฐไม่ใช้งบประมาณสนับสนุน ผู้มีฐานะดีเท่านั้นจึงจะได้เรียนมีการสอนเฉพาะวิชาที่เป็นความต้องการของตลาดเป็นต้น

7. หลักการกลางมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

7.1) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐและเป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณในจำนวนที่เพียงพอที่จำเป็นต่อการประกันคุณภาพการศึกษา

7.2) การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ทั้งการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริหารวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ต้องมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคม นโยบายของรัฐบาล และแผนการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ การผลิตบัณฑิตต้องให้โอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชน โดยไม่เลือกปฏิบัติ

7.3) ความคล่องตัวของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามกลไกของสภามหาวิทยาลัย ที่จะกำหนดระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ ได้เองภายใต้กรอบแห่งพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง

7.4) สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย กำหนดให้องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยจะต้องมาจากบุคคลภายนอกมากกว่าบุคคลภายใน และกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มาจากบุคคลภายนอก 1 คน ซึ่งจะต้องสรรหาจากรายชื่อที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาเสนอโดยการบริหารมหาวิทยาลัยให้อธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด มีหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย

การได้มาซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดี ต้องเป็นกระบวนการที่โปร่งใสไม่ใช้วิธีการเลือกตั้งแต่ให้ใช้วิธีการสรรหาตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

7.5) การบริหารมหาวิทยาลัยให้ใช้หลักบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) ในการออกระเบียบ ข้อบังคับและแนวทางในการดำเนินกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย

7.6) การบริหารงานบุคคล เมื่อเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ข้าราชการและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยสามารถเลือกสถานภาพได้ตามความสมัครใจ หากสมัครใจเปลี่ยนสถานภาพภายหลังกฎหมายใช้บังคับก็จะมีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และให้คงสิทธิการเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการและสิทธิประโยชน์อื่นตามที่รัฐกำหนด ซึ่งการบริหารงานบุคคลให้ตราเป็นข้อบังคับ โดยมีองค์การบริหารงานบุคคลที่บุคลากรมีส่วนร่วมยึดหลักการบริหารในระบบคุณธรรม (Merit System) มีระบบการประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่โปร่งใส

7.7) งบประมาณและทรัพย์สิน ให้รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัยเป็นจำนวนที่เพียงพอ เพื่อดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยให้ถือว่าเป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย กรณีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายและมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินสนับสนุนจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น ทั้งนี้ รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง

มหาวิทยาลัยสามารถถือกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์ได้ รวมทั้ง อสังหาริมทรัพย์ที่มีผู้ถือให้หรือได้มาโดยการซื้อด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ถือเป็นที่ราชพัสดุ และให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย โดยให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ จัดหาประโยชน์จากที่ราชพัสดุได้ และรายได้ที่เกิดขึ้นให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยต้องมีระบบบริหารการเงินและระบบบัญชีที่มีประสิทธิภาพ โดยไม่ขัดแย้งกับมาตรฐานและนโยบายการบัญชีที่รัฐกำหนด การจ่ายเงินต้องทำเป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยการอนุมัติของสภามหาวิทยาลัย และมีกลไกตรวจสอบการใช้จ่ายเงินภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

8) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยและระหว่างสถาบัน การศึกษา ชุมชน สถานประกอบการ และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

9) การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการ โดยให้การดำเนินการเสรีจลินที่สภามหาวิทยาลัยมากที่สุด ทั้งนี้ จะต้องสอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานทางวิชาการที่รัฐกำหนด โดยให้สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีหน้าที่ ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการทำวิจัย และนำผลงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ชุมชน และประเทศชาติ

10) การกำกับตรวจสอบให้มีการกำกับตรวจสอบโดยกลไกภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย การกำกับ ตรวจสอบภายใน ให้สภามหาวิทยาลัยวางระเบียบและกลไกเพื่อควบคุมติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยให้ประชาคมในมหาวิทยาลัย มีส่วนร่วม

การกำกับ ตรวจสอบภายนอก ให้กระทำโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กลไก งบประมาณ นโยบายของรัฐบาล และระบบการรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

รัฐมนตรีมีอำนาจและหน้าที่กำกับดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับ มหาวิทยาลัย ในกรณีที่มีการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยขัดต่อความสงบเรียบร้อย ศีลธรรม อันดี หรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย หากปล่อยทิ้งไว้จะเกิดความเสียหาย ต่อสังคมและประเทศชาติโดยรวม ให้รัฐมนตรีที่กำกับ ดูแล นำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อ พิจารณาสั่งการ

(ความเป็นมามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. (15 มิถุนายน 2559). สืบค้นจาก [http://www.facsenate. general.mju.ac.th/government/20111119104835_2011_general_facsenate/Doc_25580324091905_100509.pdf](http://www.facsenate.general.mju.ac.th/government/20111119104835_2011_general_facsenate/Doc_25580324091905_100509.pdf))

2. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์กับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้ดำเนินการเรื่องการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล มาตั้งแต่ปี พ.ศ.2543 โดยเริ่มดำเนินการยกร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และนำเข้าสู่กระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาคมของมหาวิทยาลัยอย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ กระบวนการยกร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ รับทราบการเสนอความเห็นและปรับปรุง โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.โคทม อารียา เป็นประธาน ในการรับฟังความคิดเห็น ซึ่งกระบวนการของการมีส่วนร่วมดังกล่าวเป็นการรับรู้ร่วมกันในการ ก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ตามรูปแบบวิธีการที่พิจารณา ความเหมาะสมกับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขตในอนาคต หลังจากนั้นได้มี เหตุการณ์และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลของมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ตามลำดับเวลา ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 เหตุการณ์และกิจกรรมกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เดือน ปี	เหตุการณ์และกิจกรรม
1 มิถุนายน 2545	ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในกำกับของรัฐบาลได้ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย
16 กันยายน 2545	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้เสนอร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ....(ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล) ต่อทบวงมหาวิทยาลัย (ในขณะนั้น)
สิงหาคม 2548	นำเสนอสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเพื่อตรวจพิจารณาร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล แต่การปรับปรุงแก้ไขร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลโดยสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (ครั้งที่ 2 สิงหาคม 2548) ได้เปลี่ยนแปลงกรอบหลักคิดและเจตนารมณ์ของร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลฉบับเดิมไปค่อนข้างมาก เช่น ประเด็นการเป็นมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต เป็นต้น
27 ตุลาคม 2549	สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาขอให้มหาวิทยาลัยนำร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลที่ผ่านการตรวจพิจารณาของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาให้ความเห็นชอบอีกครั้งหนึ่ง เมื่อสภามหาวิทยาลัยมีมติเป็นประการใดแล้ว ขอให้แจ้งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) รับทราบ เพื่อจะได้้นำร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลดังกล่าว เสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณานำเสนอสภานิติบัญญัติแห่งชาติต่อไป
2 พฤศจิกายน 2549	มหาวิทยาลัยได้นำเสนอร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลต่อที่ประชุมคณะบดีในคราวประชุมครั้งที่ 13/2549 เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2549 เพื่อพิจารณาการยืนยันว่าร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ....(ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล) ซึ่งที่ประชุมมีความเห็นเบื้องต้นว่าในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ยังมีความไม่ชัดเจนในการดำเนินงานหลายประเด็น จนเป็นที่ห่วงใยของหลายๆ ฝ่าย จึงมีมติให้ชะลอการยืนยันร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลไว้ก่อน เมื่อมีความชัดเจนจะนำมาพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จึงยังคงค้างการพิจารณาในสภานิติบัญญัติฯ

ตารางที่ 7 (ต่อ)

วัน เดือน ปี	เหตุการณ์และกิจกรรม
4 เมษายน 2556	ที่ประชุมคณะบดีครั้งที่ 4/2556 เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2556 ณ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ได้มีมติเห็นชอบให้มหาวิทยาลัยดำเนินการเตรียมการขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยออกไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล โดยให้ดำเนินการร่างพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปี
21 มิถุนายน 2559	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ.2559 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา และจะมีผลบังคับใช้ในวันที่ 21 กรกฎาคม 2559

ที่มาของเรื่องนี้มาจากการที่รัฐบาลได้กำหนดเป็นนโยบายให้มหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหมด 20 แห่ง ปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐภายในปี พ.ศ. 2545 โดยวัตถุประสงค์ในการปรับเปลี่ยนตามที่ปรากฏในสมุดปกขาวของทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง หลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มี 2 ประเด็น คือ

1. เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ จึงให้ปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ และ

2. เพื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไขของธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (Asian Development Bank: ADB) ที่ให้รัฐบาลไทยกู้เงินเพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่องและขาดดุลของงบประมาณรายจ่ายในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540 กรอบนโยบายหนึ่งที่ทบวงมหาวิทยาลัยในขณะนั้นต้องรับผิดชอบดำเนินการ คือ การพัฒนาให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ (Autonomous University) หรือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐภายในปี พ.ศ. 2545

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันได้มีหลายมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยใหญ่ๆ เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหิดล ได้ออกไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลกันมากขึ้น และการดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลมีความชัดเจนมากขึ้น ประกอบกับการออกไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล มหาวิทยาลัยสามารถออกระเบียบในการดำเนินการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระเบียบการเงิน หรือการบริหารบุคคลต่างๆ ได้เอง ซึ่งจะช่วยให้อาจเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเกิดความคล่องตัว และลดความซ้ำซ้อนลงได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นในปัจจุบัน เนื่องจากการจำกัดอัตรากำลังของภาครัฐ

ในขณะเดียวกันระบบบริหารบุคคลที่มีอยู่สองระบบในปัจจุบัน คือ ระบบข้าราชการ และระบบพนักงานมหาวิทยาลัย โดยที่จำนวนข้าราชการจะค่อยๆ หดไป (ปัจจุบันมีจำนวนพนักงานมหาวิทยาลัยเกือบร้อยละ 50 ของจำนวนข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยรวมกัน) ในอนาคตจะมีแต่บุคลากรที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเท่านั้น ซึ่งหมายความว่าระบบบริหาร

บุคคลจะอยู่ในรูปแบบการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลโดยปริยาย ดังนั้น ถ้าระบบการเงินและระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ปรับเปลี่ยนจะทำให้เกิดอุปสรรคในการบริหารจัดการ ในภาพรวม

เกือบ 7 ปี นับจากที่ประชุมคณะบดีครั้งที่ 13/2549 วันที่ 2 พฤศจิกายน 2549 ได้มีมติให้ชะลอการยื่นร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล มาถึงช่วงเวลาที่ประชุมคณะบดีครั้งที่ 4/2556 วันที่ 4 เมษายน 2556 ณ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ได้มีมติเห็นชอบให้ดำเนินการเตรียมการขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยของเราปรับสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยให้ดำเนินการร่างพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปี และได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน และมีการแต่งตั้งคณะทำงาน 3 ชุดย่อย เพื่อทำดำเนินการในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง คือ

1. คณะทำงานยกร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล โดยมีรองอธิการบดี (อาจารย์พิชิต เรืองแสงวัฒนา) เป็นประธาน และคณะบดีคณะนิติศาสตร์ (อาจารย์วศิน สุวรรณรัตน์) เป็นรองประธาน

2. คณะทำงานประชาสัมพันธ์และรับฟังความคิดเห็น โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายระบบสารสนเทศและโครงสร้างกายภาพ (รองศาสตราจารย์ ดร.เกริกชัย ทองหนู) เป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษาและศิษย์เก่าสัมพันธ์ (รองศาสตราจารย์ ดร.วรุฒ วิสุทธ์เมธางกูร) และรองศาสตราจารย์ ดร.อัมจิต เลิศพงษ์สมบัติ เป็นรองประธาน

3. คณะทำงานยกร่างข้อบังคับฯ เรื่องต่างๆ มีรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและการเงิน (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิวัติ แก้วประดับ) เป็นประธาน

ต่อมาวันที่ 21 กรกฎาคม 2559 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ.2559 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา และจะมีผลบังคับใช้ในวันที่ 21 กรกฎาคม 2559 และการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้นลำดับแรกหลังประกาศในราชกิจจานุเบกษา คือ สถานภาพของผู้บริหารระดับสูง เช่น อธิการบดี รองอธิการบดี หากยังเป็นข้าราชการอยู่จะต้องแสดงความจำนงในการเปลี่ยนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยภายใน 30 วัน ส่วนระดับคณะบดีก็มีเวลา 120 วัน ไม่เช่นนั้น จะต้องพ้นจากตำแหน่ง ส่วนบุคลากรทั่วไป หากผู้เป็นข้าราชการ และต้องการเป็นข้าราชการต่อไป ก็จะเป็นได้จนเกษียณอายุราชการ โดยมหาวิทยาลัยจะดูแลข้าราชการเหล่านี้ ตามกติกาของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) ดังนั้น ถึงแม้จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ก็ยังต้องติดตามมาตรการของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) เพื่อนำมาใช้กับข้าราชการที่ยังอยู่ในระบบ

สำหรับข้อบังคับว่าด้วยพนักงานมหาวิทยาลัยฉบับใหม่ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะกระทบกับบุคลากรทั้งพนักงานมหาวิทยาลัยในระบบเก่า ซึ่งต้องมาใช้ข้อบังคับใหม่นี้ด้วยและพนักงานใหม่ที่ปรับจากข้าราชการมาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย โดยมีประเด็นที่น่าสนใจ คือ

1. โครงสร้างองค์กร ต้องมีการปรับโครงสร้างเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยปรับทั้งในระดับคณะ สำนักงานอธิการบดี และหน่วยงานสนับสนุนทั่วไป โดยเฉพาะ สำนักงานอธิการบดี วิทยาเขตขนาดใหญ่ จะมีส่วนงานเพิ่มขึ้น เช่น สำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีการแยกกันอย่างชัดเจน ระหว่างสำนักงานอธิการบดี กับสำนักงานวิทยาเขตขนาดใหญ่ ซึ่งต้องมีการจัดโครงสร้างและภาระงานให้ชัดเจนก่อน จึงจะกำหนดคนตามหน้าที่ที่เหมาะสม ส่วนโครงสร้างภายในคณะนั้น ที่ประชุมคณบดีมีความเห็นไม่ให้มีภาควิชา ซึ่งสอดคล้องกับระเบียบ ก.พ.อ. จึงต้องมีส่วนงานลักษณะอื่นมาแทน เช่น สาขาวิชา หรือกลุ่มสาขาวิชา ซึ่งกำลังอยู่ระหว่างการพิจารณา โดยมองประสิทธิภาพในการทำงานและการประหยัดบุคลากรเป็นหลัก เนื่องจากส่วนงานใหม่มหาวิทยาลัยมีจำนวนมาก และมีจำนวนบุคลากร ขนาดของหน่วยงานไม่เท่ากัน ระบบการบริหารจึงอาจไม่เหมือนกัน

2. ระบบการประเมิน จากร่างข้อบังคับพนักงานมหาวิทยาลัยที่จะออกมาใหม่ จะมีการประเมินพนักงานเพียงรอบเดียว ส่วนผู้ที่ยังคงเป็นข้าราชการ จะมีการประเมิน 2 รอบ เหมือนเดิม

3. การทดลองงาน พนักงานเก่าและข้าราชการที่เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงาน จะไม่อยู่ในข่ายที่จะต้องทดลองงานในปีแรก จะได้รับการบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเลย โดยไม่ต้องมีการประเมิน และมีสัญญาจ้างไปถึงเกษียณอายุ หากพ้นปีแรกจะมีการประเมิน ส่วนเลข 3 ปีไปแล้ว ถือเป็นงานเริ่มต้นใหม่ โดยต้องรออัตราว่างและจะมีการสอบแข่งขันตามระบบปกติ แต่พนักงานที่เข้ามาบรรจุใหม่ภายใต้ข้อบังคับใหม่จะมีการทดลองงาน 1 ปี หลังจากนั้น จะทำสัญญาจ้างไปจนเกษียณอายุ

4. การทำสัญญาจ้างไปจนอายุ 60 ปี ไม่ได้หมายความว่า จะไม่ถูกออกจากงานในกรณีที่ทำงานไม่ถูกต้อง ไม่เอาใจใส่ หรือด้อยประสิทธิภาพ เนื่องจากจะมีเงื่อนไขให้ต้องผ่านการประเมินในระดับที่กำหนดเป็นระยะเวลาพอสมควร ซึ่งเป็นสิ่งที่ต่างจากการเป็นข้าราชการเดิม แต่แม้การเป็นข้าราชการเหมือนเดิม ก.พ.อ.ก็จะมีการเข้มงวด เรื่องการประเมินมากขึ้น และหากประเมินไม่ผ่าน แม้จะไม่มีการทำผิดวินัยร้ายแรง ก็สามารถถูกให้ออกจากราชการได้ เช่นเดียวกัน

5. การดูแลภายใต้กฎหมายการคุ้มครองแรงงาน พนักงานมหาวิทยาลัยจะได้รับการดูแลภายใต้กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน เรื่องเงินชดเชย ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับพนักงานมหาวิทยาลัยในระบบใหม่ โดยจะมีสิทธิได้รับเงินชดเชย ในกรณีต้องออกจากงานโดยไม่ได้ทำผิด ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องออมเงินไว้สำหรับกรณีดังกล่าว

6. การปรับฐานเงินเดือน สำหรับข้าราชการที่ปรับเปลี่ยนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จะมีการปรับฐานเงินเดือนขึ้นอีก 40 เปอร์เซ็นต์ หรือเงินเดือนเดิม คูณด้วย 1.4 โดยคาดว่าจะได้การจัดสรรจากรัฐบาล 1.6 และมหาวิทยาลัยจะเก็บไว้ 0.2 เพื่อนำมาจัดการระบบสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์อื่น ๆ นอกจากนั้น ยังมีการดูแลเรื่องตำแหน่งวิชาการ โดยได้เริ่มใช้กติกา หากทำผลงานได้ดี จะได้เงินเพิ่มอาจจะมากกว่า 1 เท่าของตำแหน่งวิชาการเดิม ซึ่งถือเป็นแรง

กระตุ้นให้มีการทำผลงานวิชาการออกมา ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยจะต้องดูแลอาจารย์ที่เน้นด้านการสอน โดยมีการให้เลือกเส้นทางการทำงานทางวิชาการว่าจะเน้นการสอนหรือวิจัย ซึ่งแต่ละเส้นทางการงานจะมีความก้าวหน้าของตนเอง ทั้งสถานะและเงินประจำตำแหน่ง

(มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์กับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. (15 กรกฎาคม 2559). สืบค้นจาก <http://www.psu.ac.th/th/node/5129>)

3. หลักเกณฑ์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมขององค์กรไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ก้าวไปสู่ยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรง และเพื่อความอยู่รอด การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาองค์กร ปัจจุบันความก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคมโลกโลกาภิวัตน์เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรต่างๆ มีการแข่งขันสูง ผู้บริหารในองค์กรต้องปรับแนวคิดในการบริหารงานเพื่อให้สอดคล้องกับสังคมและเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ โดยอาศัยการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรโดยอาศัยกิจกรรมในการพัฒนาบุคคลในการที่จะนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องอาศัยกิจกรรมสำคัญ คือ การประเมิน ผลการปฏิบัติงานเพื่อจะได้ข้อมูลที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการวางแผนพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรในองค์กร และพิชิต เทพวรรณ (2555) กล่าวว่า การทำให้องค์กร ต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของ “การบริหารจัดการคนในองค์กร” มากยิ่งขึ้น เพื่อให้คนในองค์กรสร้างคุณค่า (Value Creation) และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

มีหลายองค์การหันมาใช้การแข่งขันเรื่องทรัพยากรมนุษย์ควบคู่ไปกับการแข่งขันทางตลาด เพราะถือว่ามนุษย์เป็นทุนที่สำคัญที่สุดขององค์กร เพราะในอดีตที่ผ่านมาผู้คนหรือองค์การส่วนใหญ่มักไม่คำนึงถึงว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีส่วนช่วยให้้องค์การบรรลุเป้าหมายพันธกิจ ได้อย่างไร อันเนื่องมาจากการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ยังเน้นขั้นตอน กระบวนการ และกฎระเบียบที่ซับซ้อน แข็งตัว ไม่ยืดหยุ่น และไม่จ้องจับผิด ไม่เชื่อมโยงกับทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร หากแต่จะเป็นการถ่วงการพัฒนาขององค์กรเสียด้วยซ้ำ และพยัคฆ์ วุฒิรงค์ (2555) กล่าวว่า องค์กรจะบริหารงานได้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจหรือไม่ นั้น นอกจากต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีความสามารถแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การบริหารจัดการที่ดี การบริหารและจัดระบบทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หน้าที่หนึ่งขององค์กร คือ การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ Armstrong, 1996; อ้างถึงใน พยัคฆ์ วุฒิรงค์, 2555 ได้สรุปหลักการและแนวคิดไว้ดังนี้

1. จะต้องเกิดความสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์การจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด (Strategic Fit)
2. ให้มองคนเป็นสินทรัพย์ (Asset) อย่างหนึ่ง que ควรค่าแก่การลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Added) ของคนให้กับองค์การ โดยใช้กระบวนการต่างๆ ของการบริหารจัดการหรือดำเนินการทรัพยากรมนุษย์
3. ระบบการให้รางวัลต้องให้ตามความสามารถ ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน

4. มุ่งให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์การ (Commitment) และเกิดความไว้วางใจ เพราะผลลัพธ์หรือเป้าหมายสุดท้ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ คือ การเพิ่มผลผลิต (Productivity) กำไร (Profit) และการมีคุณภาพชีวิตที่ดี (Quality of Work Life)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และคุ้มค่าสูงสุดแก่การลงทุนนั้น ไม่สามารถทำได้ด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง หากแต่จะต้องดำเนินการเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กันเป็นระบบ มีขั้นตอน กล่าวคือ เริ่มต้นจากการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการสุขภาพและความปลอดภัย ซึ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ เป้าหมาย และนโยบายของการบริหารขององค์การ ขณะเดียวกันต้องมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีกิจกรรมหลายประการ ซึ่งแสดงอยู่ในภาพที่ 1 มีรายละเอียดของงานต่างๆ ดังนี้ Armstrong, 1996; อ้างถึงใน พยัต วุฒิมรงค์, 2555

กลยุทธ์ เป้าหมาย นโยบายขององค์การ	<ul style="list-style-type: none"> - วางแผน - สรรหาและคัดเลือก - ประเมินผล - ค่าตอบแทน - สุขภาพและความปลอดภัย 	ทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงาน
---	--	--

ภาพที่ 1 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่มา: ปรับจาก Sherman, Bohlander and Snell (1996)

3.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล

นักวิชาการหลายท่านได้นิยามความหมายของ “การบริหารทรัพยากรบุคคล”

ไว้ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

นักวิชาการ	ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล
Robert L. Mathis, John H. Jackson (2002)	ระบบที่ถูกรออกแบบขึ้นอย่างเป็นทางการขององค์การเพื่อให้การใช้ทรัพยากรบุคคลเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ
Mondy and Noe (1996)	การใช้ทรัพยากรบุคคลให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยอาศัยพลังความสามารถของคนปฏิบัติงานให้สำเร็จ จำต้องใช้ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร
Mondy, Noe and Premeaux (1999)	เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
Dessler (1997)	เป็นนโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
Beach (1965)	การวางแผนนโยบาย การกำหนดแผนงาน การเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดสรรอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน
Harvey and Bowin (1996)	การบริหารกิจการที่ดำเนินการเพื่อดึงดูด พัฒนาและธำรงรักษากำลังคนให้ปฏิบัติงานได้ผลสูง รวมไปถึงการมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์การ โดยผสมผสานความต้องการ ความเจริญรุ่งเรืองและการพัฒนาของบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ
Byare and Rue (1997)	เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ
Ivancevich (1998)	เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์การซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายเฉพาะบุคคล

ตารางที่ 8 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล
Susan E. Jackson, Randall S. Schuler (2003)	กิจกรรมต่างๆ ที่องค์การจัดทำขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงาน เพราะว่าพฤติกรรมของพนักงานมีอิทธิพลต่อผลกำไร ความพอใจของลูกค้าและปัจจัยอื่นๆ อีกมากที่จะบอกถึงความสำเร็จขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากรบุคคลถือเป็นกุญแจสำคัญนำไปสู่ความท้าทายด้านกลยุทธ์
ณัฐพันธ์ ขจรนันท์ (2542)	กระบวนการที่ผู้บริหารเป็นผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์การ ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ
สุนันทา เลานันท์ (2546)	เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน
ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2554)	กระบวนการในการบริหารคนขององค์การผ่านการวางแผนนโยบาย กฎ ระเบียบ และขั้นตอนในการดำเนินการเกี่ยวกับสมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสม จูงใจ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอกับความต้องการขององค์การเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
สิทธิชัย ฝรั่งทอง (2555)	เป็นการจัดหาคนมาใช้ในระยะเวลายันสั้นหรือแก้ปัญหาตามความจำเป็นในการใช้คนเพื่อการผลิตหรือตามตำแหน่งเท่านั้น

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง เป็นรูปแบบที่มีกระบวนการที่ผู้บริหารใช้วิธีการอย่างมีศิลปะในการดำเนินงานโดยเริ่มตั้งแต่การศึกษาถึงโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่การปฏิบัติงานในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และได้มีการนำไปปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนตามระเบียบแบบแผนและเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ธัญญา ผลอนันต์ (2546) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีอยู่มากมายหลายประการ แต่จะเข้าใจกันเฉพาะในด้านขององค์กรผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากด้านองค์กรแล้ว ยังมีผลต่อด้านบุคลากรตลอดจนสังคมส่วนรวมด้วย ซึ่งได้อธิบายถึงความสำคัญไว้ 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านบุคลากร ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผูกพันและความพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานให้มีความสำเร็จการดำเนินงานที่ดีมีประสิทธิภาพ

2. ด้านองค์กร ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

3. ด้านสังคม ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วย เมื่อพนักงานได้พัฒนาตนเองจนมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลดีต่อชุมชน

ธัญญา ผลอนันต์ (2547), ณัฐพันธ์ เขจรินทร์ (2545), และ เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ดังนี้

1. ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผูกพันและพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดีมีประสิทธิภาพ

2. ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งทางด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วย เมื่อพนักงานได้พัฒนาตนเองจนมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมีความมั่นคงก็ส่งผลต่อชุมชน

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญในหลายๆ ด้าน เช่น ด้านความเป็นอยู่ในองค์กร คือ ช่วยให้บุคลากรได้มีการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีการปฏิบัติงานที่ดี ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร และด้านสังคมโดยรวม ทำให้พนักงานมีรายได้ที่ดี มีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานที่ดีส่งผลต่อสภาพความเป็นอยู่โดยรวมของสังคม

3.2 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management (HRM) Objectives)

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นรูปแบบที่มีกระบวนการที่ผู้บริหารใช้วิธีการอย่างมีศิลปะในการดำเนินงานโดยเริ่มตั้งแต่การศึกษาถึงโครงสร้างการบริหารงานบุคคลเพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารงานบุคคลสู่การปฏิบัติงานในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และได้มีการนำไปปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน ตามระเบียบแบบแผน และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สมชาย หิรัญกิตติ (2542) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

1. เพื่อจัดหาคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน
2. เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
4. เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่ให้นานที่สุด
5. เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับพนักงานทุกคนได้ทราบ

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และเกิดประสิทธิผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549) ได้สรุปประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ดังต่อไปนี้

1. ช่วยองค์กรสามารถคัดสรรและธำรงรักษาบุคลากรที่มีฝีมือ มีแรงจูงใจสูง มีความรู้สึกผูกพันและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กรไว้ได้
2. เพิ่มพูนและพัฒนาขีดความสามารถ ซึ่งฝังอยู่ในตัวของบุคลากรความสามารถที่บุคลากรจะให้แก่องค์กร ศักยภาพและการจ้างงานโดยให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตลอดเวลา
3. พัฒนาระบบงานที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานระดับสูง โดยมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกระบบจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาการบริหารและกิจกรรมการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ
4. พัฒนาการบริหารงานที่ทำให้เกิดความผูกพัน และการมีข้อผูกมัดร่วมกันโดยยึดถือว่าลูกจ้างคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีค่าในองค์กร และต้องสร้างบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าจะต้องร่วมแรงร่วมใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน
5. สร้างบรรยากาศที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ และความรู้สึกที่กลมกลืนทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายลูกจ้างที่ต่างก็รับรู้ว่าเป็นหุ้นส่วนของกันและกัน
6. พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้มีการทำงานเป็นทีมและยืดหยุ่น

7. ช่วยให้ห้องค์กรสร้างความสมดุลและสนองต่อความต้องการของผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร

8. ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า บุคลากรในองค์กรรู้สึกว่าคุณค่าและได้รางวัลตอบแทนในงานที่ตนทำและสิ่งที่ตนได้ทำสำเร็จ

9. สามารถบริหารจัดการกับบุคลากรที่มีความหลากหลาย โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและกลุ่มตามความต้องการในการจ้างงาน ลักษณะการทำงาน และความปลอดภัย

10. ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน

11. บริหารจัดการลูกจ้างโดยยึดหลักด้านจริยธรรมตามกรอบของความเป็นมนุษย์ ความยุติธรรมและความโปร่งใส

12. อำนวยรักษาและพัฒนาลูกจ้างทั้งด้านจิตใจและร่างกาย

กล่าวโดยสรุป วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีการวางแผนกำลังคนและมีกระบวนการสรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะที่ตรงกับภาระงานที่จะมารับผิดชอบ และเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร มีการอำนวยการรักษาพนักงานที่ดีให้อยู่กับองค์กร โดยมีการจัดสวัสดิการสำหรับพนักงานที่เหมาะสมกับพนักงานในแต่ละช่วงวัยที่เข้ามาทำงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักความสามารถ หลักคุณธรรม ที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และเกิดประสิทธิผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรที่ได้กำหนดไว้

3.3 นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นแนวทางของการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์กร นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นแผนมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นแนวทางกว้างๆ เพื่อชี้แนะการคิดการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหาร การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานขององค์กรจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและคงเส้นคงวา และช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหา และเป็นการป้องกันผลที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร (Rogg, Schmidt and Schmitt, 2001) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 องค์ประกอบ อันได้แก่

1. อิทธิพลของพนักงาน (Employee Influence)
2. ขั้นตอนการดำเนินงานของทรัพยากรบุคคล (Human Resource Flow)
3. ระบบการให้รางวัล (Work System)
4. ระบบงาน (Work System)

1. อิทธิพลของพนักงาน (Employee Influence) หมายถึง ระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลที่เป็นพื้นฐานให้กับการปฏิบัติงานของพนักงานและหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เช่น การมีเสรีภาพในการต่อรอง การมีโอกาสแสดงความคิดเห็น ดังนั้น องค์ประกอบด้านอิทธิพลของพนักงานจึงเกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน (Employee Voice) เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของพนักงาน ซึ่งถือว่าเป็นกลไกสำคัญที่ให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร การสื่อสารภายในองค์กรจึงมีส่วนสำคัญต่อการดำเนินนโยบายนี้อย่างมาก อันจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร

2. ขั้นตอนการดำเนินงานของทรัพยากรบุคคล (Human Resource Flow) เป็นนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงการตอบสนองความต้องการด้านอาชีพของพนักงานในองค์กร ซึ่งการจัดการเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานของทรัพยากรบุคคลนั้นมี 3 ขั้นตอน คือ

2.1 ขั้นตอนการดำเนินงานก่อนเข้าสู่องค์กร จะเกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมและความจำเป็นขององค์กร ซึ่งมีผลต่อการคงอยู่กับองค์กรในระยะยาวและการลาออกของพนักงาน

2.2 ขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กร จะเกี่ยวข้องกับระบบการมอบหมายงาน การเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการลงโทษบุคลากรที่มีความประพฤติหรือการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตามความคาดหวังขององค์กร ดังนั้น การจัดการในด้านนี้จึงเกี่ยวข้องกับความรวดเร็วในการย้ายตำแหน่งงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากร

2.3 ขั้นตอนการดำเนินงานก่อนออกนอกองค์กร จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพขององค์กรโดยการสร้างระบบที่ทำให้บุคลากรออกจากองค์กรเร็วขึ้น เช่น การเกษียณอายุการทำงานก่อนกำหนด การให้ผู้ที่มีการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานออกจากงาน ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะต้องเชื่อมโยงกับนโยบายหลักขององค์กรและจะส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร

3. ระบบการให้รางวัลตอบแทน (Reward System) คือ การจูงใจบุคลากรด้วยการให้รางวัลตอบแทน นับได้ว่าเป็นกลยุทธ์ดั้งเดิมซึ่งใช้กันมานานที่สุดและแพร่หลายที่สุด ในสมัยโบราณเมื่อการทำสงครามเสร็จสิ้นและได้รับชัยชนะตามเป้าหมาย กษัตริย์ผู้ครองแผ่นดินก็มักจะพระราชทานเงินทอง ช้าง ม้า ที่ดิน และของมีค่าอื่นๆ ให้แก่ขุนศึก แม่ทัพนายกอง เพื่อเป็นการปูนบำเหน็จรางวัล ในสมัยปัจจุบันก็ยังคงเป็นเช่นเดิม เพียงแต่รูปแบบเปลี่ยนแปลงไป โดยแทนที่จะเป็นช้าง ม้า ที่ดิน ก็อาจจะเป็นโบนัส หุ่น หรือการส่งไปท่องเที่ยวต่างแดน รูปแบบการให้รางวัลตอบแทนจะมีผลต่อแรงจูงใจและขวัญกำลังใจของบุคลากรหรือไม่ก็ต้องอาศัยการวิเคราะห์และไตร่ตรองอย่างรอบคอบ เพราะมิฉะนั้นแล้วการให้รางวัลตอบแทนก็อาจจะไร้ประโยชน์ เสมือนหนึ่งการให้หิวแก่คนหัวล้าน การให้แว่นตาแก่คนตาบอด Laroche & Rutherford, (2007) กล่าวว่า ปัจจัยที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานนั้น ส่วนหนึ่ง

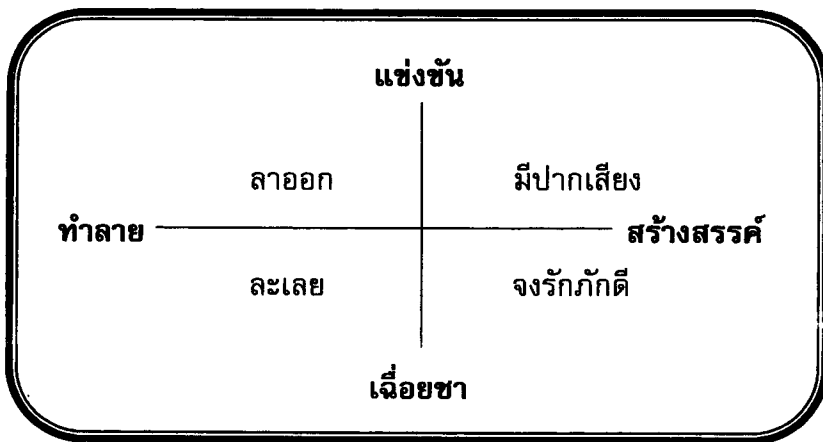
เป็นผลมาจากระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับจากพนักงาน ขณะที่อีกส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการกล่อมเกลารององค์การเพื่อให้พนักงานมีแนวคิด ค่านิยม และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การก็จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของงานได้เช่นกัน

ดังนั้น ชูชัย สมितिไกร (2554) กล่าวว่า ประการแรกสุดที่ต้องคำนึงถึงก็คือ คุณลักษณะของรางวัลตอบแทนที่จะมอบให้แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดผลและมีคุณค่าตามที่ต้องการ ดังนี้

- 1) มีคุณค่าสำหรับผู้รับ (Valuable) ตามแนวคิดของทฤษฎีความคาดหวัง รางวัลตอบแทนที่ดีจะต้องมีคุณค่า มีความน่าดึงดูดใจ และมีความสำคัญสำหรับผู้ได้รับ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ จะต้องเป็นสิ่งที่บุคลากรปรารถนาจะได้รับเป็นอย่างมาก
- 2) มีความเป็นธรรม (Equitable) ตามแนวคิดทฤษฎีความเสมอภาค บุคคลที่ได้รับรางวัลตอบแทนควรจะรู้สึกว่าการที่เขาได้รับมีความคุ้มค่ากับสิ่งที่เขาได้ลงทุนลงแรงกระทำให้แก่องค์การ กล่าวคือ รางวัลตอบแทนที่มอบให้แก่บุคลากรควรจะเหมาะสมกับผลงาน ความอดุสาหะ ความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติอื่นๆ ของบุคลากร หากบุคลากรรู้สึกว่าสิ่งที่ได้รับไม่เป็นธรรมแก่ตัวเขาเสียแล้ว ก็อาจจะส่งผลให้เขาเกิดท้อถอยหมดกำลังใจลงได้
- 3) มีความเป็นไปได้ (Attainable) รางวัลที่ดีควรเป็นสิ่งที่บุคคลรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถที่จะไขว่คว้า เอื้อมหยิบมาได้ หากได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ดังนั้นตามทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย องค์การไม่ควรตั้งเป้าหมายในการทำงานเป็นไปไม่ได้ในสายตาของบุคลากร เพราะมิฉะนั้นแล้วบุคลากรก็คงจะหมดกำลังใจเสียแต่แรก
- 4) มีความยืดหยุ่น (Flexible) รางวัลตอบแทนที่ดีควรจะมีมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และความต้องการของบุคลากรได้ ไม่ว่าจะเป็นชนิดหรือปริมาณของรางวัลตอบแทน ทั้งนี้เพื่อให้รางวัลนั้นสอดคล้องกับความต้องการและมีคุณค่ามากที่สุดในสายตาของบุคลากร

นอกจากนี้ จากการศึกษาของ Kerr, (1996) พบว่ารางวัลจะสามารถจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานดีขึ้นได้ มีเงื่อนไขที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) การมีรางวัลเพียงต่อความต้องการ 2) การให้รางวัลได้ถูกจังหวะเวลา 3) ความชัดเจนว่าผลงานลักษณะใดที่สมควรได้รับรางวัล 4) มีความยั่งยืน 5) มีความเสมอภาค และ 6) เป็นการรับรู้ของคนทั่วทั้งองค์การ สำหรับในงานวิจัยนี้จะใช้ความหมายของระบบการให้รางวัลที่ครอบคลุมถึงการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในองค์การด้วย และจากการวิจัยด้วยความพึงพอใจเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนที่สรุปโดย Nash and Carroll, (1975) พบว่าถ้าความพอใจเกี่ยวกับการจ่ายมีอยู่ในระดับต่ำมากแล้ว ความพึงพอใจเกี่ยวกับงานก็จะต่ำลงด้วย ซึ่งส่งผลให้อัตราการขาดงานและการลาออกสูง ทฤษฎีที่มุ่งอธิบายเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานเกี่ยวกับการจ่ายนั้น ประกอบด้วย ทฤษฎีความเสมอภาค และทฤษฎีการจ้างงานที่มีความขัดแย้งกัน ทฤษฎีความเสมอภาคจะเป็นระบบการจ่ายที่เป็นที่พึงพอใจจะอยู่ได้ก็ต่อเมื่อ

พนักงานได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน โดยหลักนี้สามารถใช้ได้กับพนักงานทุกคน ซึ่งหากสามารถเปรียบเทียบได้อย่างเป็นธรรมแล้ว พนักงานจะมีพฤติกรรมเป็นไปในทางที่ดี แต่หากมีความไม่เป็นธรรมเกิดขึ้น และวิเชียร วิทย์อุดม (2549) กล่าวว่า วิธีการที่พนักงาน แสดงความไม่พึงพอใจได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น แทนที่พนักงานจะลาออกเขาก็อาจแสดงกิริยา อាកารต่อต้าน เป็นต้นว่า บ่นให้ฟัง ไม่เชื่อฟังคำสั่ง ขโมยขององค์กร หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ซึ่งอาจจะแสดงโดยกราฟบ่งบอกถึงการแสดงความรับผิดชอบ 4 ประเภทที่แตกต่างกันตามแกน 2 มิติ คือ สร้างสรรค์กับทำลาย และแข่งขันกับเฉื่อยชา เราอาจจะอธิบายให้เห็นได้ชัดเจน รายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2 การแสดงถึงความรับผิดชอบต่อความไม่พอใจในงาน

ที่มา: D.Farrel, "Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction :

A Multidimensional Scaling study". Academy of Management Journal, December 1983, pp.596-606.

ลาออก (Exit) พฤติกรรมที่นำไปสู่การลาออก ไม่ว่าจะเป็นการมองหาตำแหน่งใหม่หรือลาออก

มีปากเสียง (Voice) มีความพยายามอย่างแข็งขันและสร้างสรรค์ที่จะปรับปรุงเงื่อนไข รวมทั้งเสนอแนะการปรับปรุงหรือกับหัวหน้าเกี่ยวกับปัญหาและมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสหภาพ

จงรักภักดี (Loyalty) เฉื่อยชาแต่มองโลกในแง่ดี เพื่อรอให้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี รวมทั้งมีการหารือร่วมกันในองค์กร โดยไว้วางใจองค์กรและผู้บริหารจะทำอะไรที่ถูกต้อง

ละเลย (Neglect) เฉื่อยชาโดยปล่อยให้สถานการณ์เลวร้ายลง รวมทั้งการขาดงานเป็นประจำ มาสาย ลดการทุ่มเท และมีข้อผิดพลาดเพิ่มขึ้น และความไม่พึงพอใจเกี่ยวกับการจ่ายมักเกิด จากการที่พนักงานมีการเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ได้รับกับผลตอบแทนที่คิดว่าจะได้รับ

4. ระบบงาน (Work System) หมายถึง การผสมผสานกันของเนื้อหางานเทคโนโลยีทักษะต่างๆ ของบุคลากร รูปแบบของการจัดการและนโยบายด้านการจัดการ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และชัชชัย สมितिไกร (2554) กล่าวว่าโดยทั่วไปแล้วงานหนึ่งๆ จะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ หน้าที่ ภารกิจ และขั้นตอนการทำงาน ดังนั้นส่วนของระบบงานจึงต้องเกี่ยวข้องกับกับการออกแบบงาน

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) กล่าวว่า การออกแบบงานถือเป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดงานของพนักงานด้วยลักษณะโครงสร้างให้สอดคล้องกับลักษณะของบุคคลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เพราะฉะนั้นการออกแบบงานจึงเป็นการกำหนดคำถามเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน ใครเป็นผู้ปฏิบัติและจะไปปฏิบัติที่ไหน ซึ่งการออกแบบงานนั้นจะต้องพิจารณาด้านต่างๆ เช่น ขอบเขตและความลึกของงานเพื่อเป็นการแสดงจำนวนและความหลากหลายของงานของคนใดคนหนึ่ง ซึ่งสร้างขึ้นมาโดยผู้ปฏิบัติงาน โดยมีลักษณะแคบหรือลักษณะกว้าง ส่วนงานที่มีขอบเขตแคบ เป็นงานที่มีหน้าที่ไม่แตกต่างกันมากนักและมักต้องทำงานดังกล่าวแบบซ้ำไปซ้ำมา การออกแบบงานตามแนวกว้าง เป็นการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบและเนื้อหาของงานในลักษณะที่กว้างกว่าปกติ ทั้งนี้เพื่อลดความจำเจหรือความเบื่อหน่ายในการทำงาน ในส่วนความลึกของงาน หมายถึง เสรีภาพของผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนและการจัดการของตน ตลอดจนปรับปรุงทุกด้าน ด้วยการติดต่อสื่อสารกับฝ่ายต่างๆ การออกแบบงานจึงเป็นกระบวนการกำหนดงานเฉพาะอย่างที่ต้องทำ วิธีการที่ใช้ในงานต่างๆ และวิธีการที่งานมีความเกี่ยวข้องกับงานอื่นๆ ในองค์กร ด้วยเหตุนี้การออกแบบงานและการวิเคราะห์งานต้องดำเนินการเชื่อมโยงกันโดยตรง โดยที่ เสนาะ ดีเยาว์ (2546) กล่าวว่า การออกแบบงานที่ผู้ออกแบบงานจะต้องพิจารณาใน 3 ประเด็น หลักๆ คือ 1) เนื้อหาของงาน 2) บริบทของงาน และ 3) คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น กระบวนการออกแบบงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1) ลักษณะเฉพาะอย่างของแต่ละงาน (The Specification of Individual Task) เป็นลักษณะงานที่แตกต่างกันที่พนักงานแต่ละคนทำ

2) ลักษณะงานเฉพาะอย่างของวิธีการปฏิบัติงานแต่ละงาน (The Specification of the Method to Performing Each Task) เป็นลักษณะงานแต่ละงานมีวิธีการดำเนินการอย่างไร

3) การรวมงานแต่ละงานให้เป็นงานเฉพาะของแต่ละบุคคล (The Combination of Individual Tasks Into Specific Jobs to be Assigned to Individuals) เป็นวิธีการในหน้าที่ที่แตกต่างกันที่ได้รับการรวบรวมขึ้น เพื่อสร้างรูปแบบของงานในการออกแบบงานนั้น เป้าหมายสำคัญ คือ การสร้างความสมดุลระหว่าง ความคาดหวังขององค์กร และความคาดหวังของตัวผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายและได้รับความพึงพอใจในการทำงานเช่นเดียวกัน

อย่างไรก็ตามนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะถ้าองค์กรมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว จะก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญ

ในการจัดการความเสี่ยง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยอาจมีแนวทางในการระบุปัจจัยเสี่ยงทางด้านทรัพยากรบุคคลจากมุมมองต่างๆ พิชิต เทพวรรณ (2555) ได้สรุปปัจจัยเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกิดจากสาเหตุหลายประการได้แก่

- 1) นโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่จะส่งผลต่อการกำหนดนโยบายกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 - 2) ความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรในองค์การที่จะมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
 - 3) วัฒนธรรมขององค์การที่จะสนับสนุนต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ซึ่งจะแสดงออกมาในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ
 - 4) กระบวนการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่จะมีประสิทธิภาพเพียงพอในการสนับสนุนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลและกลยุทธ์โดยรวมขององค์การ
 - 5) ประสิทธิภาพในการบริหารงานข้อมูลพื้นฐานด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่จะมีส่วนต่อความถูกต้องในการให้บริการพื้นฐานด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การจ่ายค่าจ้าง การคำนวณภาษี การเลื่อนปรับระดับตำแหน่ง และการประเมินผลงาน ซึ่งประสิทธิภาพเหล่านี้จะส่งผลต่อบรรยากาศและสร้างความไว้วางใจของพนักงานต่อองค์การ
 - 6) ความไว้วางใจของผู้บริหารและพนักงานต่อบทบาทและความสามารถของนักบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ ที่จะสามารถนำเสนอประเด็นด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) เข้าสู่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ การแสดงออกถึงความสามารถในการเป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการเป็นเจ้าภาพในการเสนอข้อมูลความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อผู้บริหารระดับสูงขององค์การ
 - 7) ด้านสังคม สำหรับธุรกิจ คือ คนที่มีความหลากหลายของ Generation ตั้งแต่ Baby Boom ที่กำลังเกษียณ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งหรือแผนการต่อยอดโน้ส่วของคนที่อยู่กับองค์การ หรือ Gen Y ซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นในแต่ละองค์การ การบริหารกลุ่มคนเหล่านี้จึงแตกต่างกับรุ่นที่ผ่านมา
 - 8) ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจด้านการเงิน กระแสโลกาภิวัตน์ระบบการจ้างงาน และข้อกฎหมายทางการลงทุน
 - 9) ด้านเทคโนโลยี ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่จะเป็นเครื่องมือเข้ามาช่วยให้การทำงานมีความสะดวกสบายและคล่องตัวขึ้น รวมถึงในบางองค์การที่มีลักษณะงานสามารถทำจากที่บ้านได้ หรือระบบการค้าขายผ่านออนไลน์
 - 10) ด้านการเมือง ความมั่นคงทางการเมืองที่ไม่ปกติ ระยะเวลาของช่วงวิกฤตที่ไม่สามารถควบคุมได้ หรือสถานการณ์ที่ไม่มีทิศทางแน่นอน
- ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สามารถแสดงผลออกมาได้อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความพร้อมในทุกมิติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผลสำเร็จขององค์การ และจะเป็นอีกเครื่องมือหนึ่ง

ที่จะช่วยให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถแสดงบทบาทในฐานะหุ้นส่วนธุรกิจร่วมกับผู้บริหารจากหน่วยงานอื่นๆ ได้อย่างมีอาชีพ

กล่าวโดยสรุป นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์การ เป็นนโยบายที่ได้มาจากแผนการปฏิบัติงานขององค์การอย่างมีขั้นตอน โดยมีผู้บริหารและพนักงานในองค์การร่วมกันคิด จากนั้นมีการประกาศเป็นนโยบายขององค์การให้พนักงานได้มีทิศทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ขององค์การ

3.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นงานด้านทรัพยากรบุคคลที่เป็นหัวใจสำคัญขององค์การในการที่จะได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์การและก่อให้เกิดความสามารถทางด้านการแข่งขันขององค์การ และได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ สิทธิชัย ฝรั่งทอง (2555) ได้เสนอกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งประกอบด้วย 9 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การวางแผนกำลังคน เป็นการวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรในอนาคต โดยจะต้องมีการทบทวนความต้องการบุคลากรของทุกปี เพื่อให้การวางแผนบุคลากรขององค์การในระยะสั้นและระยะยาวเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งในเรื่องของจำนวนบุคลากร ตำแหน่ง ช่วงเวลา คุณสมบัติ ผู้สมัครคนใดมีคุณสมบัติตามวัฒนธรรมขององค์การ การวางโครงสร้างขององค์การ แหล่งที่มาของบุคลากร เป็นต้น

ขั้นที่ 2 การสรรหาและคัดเลือก (Recruiting and Selecting) มี 2 วิธี คือ

1. การสรรหาภายใน ตามหลักการจะเปิดโอกาสให้กับบุคลากรภายในองค์การ ลงสมัคร ซึ่งอาจจะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติบางประการ เพื่อจะได้ตรงตามคุณลักษณะของตำแหน่งงาน
2. การสรรหาภายนอก โดยประกาศรับบุคคลภายนอกตามสื่อต่างๆ ซึ่งอาจจะมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นในการลงผ่านสื่อ ดังนั้น จึงไม่ควรลงประกาศรับสมัครงานตามสื่อแบบสะเปะสะปะ แต่ควรเลือกสื่อให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่มีลักษณะตรงตามความต้องการตำแหน่งที่จะรับสมัคร และจะต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดสรรงบประมาณด้วย

ขั้นที่ 3 การตัดสินใจจ้าง (Hiring Decision) และปฐมนิเทศ (Orientation) เมื่อรับพนักงานเข้ามาแล้วก็จะมีการปฐมนิเทศ ซึ่งบางแห่งจัดให้โดยใช้เวลา 2 วัน (ทุกตำแหน่ง ทุกระดับ) บางแห่งจะให้หน่วยงานต้นสังกัดที่ขอบรรจุพนักงานจัดปฐมนิเทศเอง

ขั้นที่ 4 การพัฒนาและฝึกอบรม ในยุคปัจจุบันการแข่งขันอยู่ที่เรื่องของบริการที่เป็นเลิศ ซึ่งการบริการจะอยู่ที่ตัวบุคคล “คน” คือ สิ่งที่มีชีวิตที่ขับเคลื่อนและเป็นส่วนที่ลูกค้าสัมผัสได้ พูดคุยด้วยได้ รับรู้ได้ถึงความจริงใจ ความไม่จริงใจ สำหรับเรื่องของบริการ (Service) เรื่องของคน ซึ่งเป็นเรื่องที่ธุรกิจต้องเฟ้นหาคนที่มีความรู้ตามลักษณะของธุรกิจ ส่วนการฝึกอบรมจะมีการแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติ และภาคทฤษฎี+ภาคปฏิบัติ

ขั้นที่ 5 การบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน (Compensation Management) ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่นๆ เช่น สวัสดิการ (รักษาพยาบาลเบิกได้

100% ส่วนครอบครัวพนักงาน (สามี ภรรยา บุตร) ที่เป็นสายตรง เบิกได้ 50% เงินสงเคราะห์กรณีบุคคลในครอบครัวสูญเสียชีวิต) ประกันชีวิต เครื่องแบบ การลาหยุด การพักร้อน ลากิจรางวัลแก่พนักงาน เป็นต้น ในส่วนนี้จะเป็แม่เหล็กดึงดูดใจให้บุคคลสนใจที่จะเข้ามาร่วมงาน

ขั้นที่ 6 การประเมินผล (Evaluation) ควรจะมีรูปแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้มาตรฐานและยุติธรรม ซึ่งผลการประเมินนั้นจะต้องสะท้อนกลับไปยังพนักงานให้ได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนว่าดีหรือไม่ดี รวมถึงผลต่อการปรับตำแหน่ง โบนัส เป็นต้น

ขั้นที่ 7 การธำรงรักษา (Maintenance) ถือว่าเป็นโจทย์ใหญ่ที่ยากของฝ่ายบุคคลที่จะธำรงรักษาบุคคลให้อยู่กับองค์กรไปนานๆ และช่วยเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาบุคคลภายนอกด้วย

ขั้นที่ 8 การพ้นจากงาน มี 2 ประเด็น คือ การให้ออก ปลดออกจากงาน เนื่องจากกระทำความผิด หรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร และการเกษียณ องค์กรบางแห่งให้เกษียณอายุ 55 ปี ซึ่งถือว่าเร็วไปสำหรับบุคคลในช่วงอายุนี ทำให้สูญเสียบุคคลที่เก่งๆ หรือไม่สามารสร้างทายาทผู้สืบทอดอำนาจ ตำแหน่งแทนได้ทันเวลา

ขั้นที่ 9 การวิจัยในการบริหารงานบุคคล ในขั้นนี้มักจะไม่ค่อยมีการทำกันหรือให้ความสนใจมากนัก การวิจัยภายในองค์กรนั้น สามารถนำไปประยุกต์กับงานด้านบุคคลได้ โดยทำให้การวางแผนเป็นไปอย่างมีระบบ และกำหนดสิ่งต่างๆ ได้ด้วยฐานของข้อมูลสนับสนุน อันจะก่อให้เกิดความสมบูรณ์ในงานบุคคลยิ่งขึ้น

ส่วน สตีเฟ่น พี. ร็อบบินส์, แมรี โคลเตอร์ (Stephen P. Robbins, Mary Coulter; อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2555) กล่าวถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ มี 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การคัดเลือกพนักงานให้ได้คุณภาพ เป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการ คือ

ขั้นที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินผลทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และ 2) การประเมินผลความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

ขั้นที่ 2 การสรรหา (Recruitment) หรือการลดกำลังคน (Decruitment)

1) การสรรหา หากองค์กรมีความต้องการพนักงานเพิ่ม ก็อาจสรรหาคคนได้จากแหล่งต่างๆ มากมาย รวมทั้งทางอินเทอร์เน็ต

2) การลดกำลังคน หากปริมาณพนักงานที่มีอยู่มากเกินความจำเป็นขององค์กรนั้น อาจต้องลดกำลังคนลง หรือปรับลดขนาดองค์กรลง ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร ซึ่งนับเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของการลดกำลังคน

ขั้นที่ 3 การคัดเลือก (Selection) จากขั้นตอนการสรรหา องค์กรจะได้ผู้สมัครจำนวนหนึ่งอยู่ในมือ

2. การให้ความรู้และทักษะแก่พนักงาน เป็นขั้นที่ต้องดำเนินการ คือ

ขั้นที่ 4 ปฐมนิเทศ (Orientation) เช่นเดียวกับการปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ องค์กรทั้งหลาย ก็จะมีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) Work Unit Orientation เป็นการปฐมนิเทศของหน่วยงานที่พนักงานใหม่จะต้องไปสังกัดเป็นปฐมนิเทศให้รู้จักงานที่จะต้องทำ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งเป้าหมายวิธีการปฏิบัติงานและบรรยากาศในหน่วยงาน

2) Organization Orientation เป็นการปฐมนิเทศขององค์กรเพื่อให้พนักงานใหม่ได้ทราบถึงพันธกิจ วัตถุประสงค์ ปรัชญา หรือวัฒนธรรมองค์กร กฎ ระเบียบต่างๆ ขององค์กร รวมถึงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ค่าตอบแทน ผลประโยชน์และสวัสดิการต่างๆ ของพนักงาน

ขั้นที่ 5 การฝึกอบรม (Employee Training) นอกจากการฝึกอบรมเพื่อความปลอดภัยในการทำงานแล้วการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ มีความสำคัญและความจำเป็นมากขึ้น โดยเฉพาะในงานที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาแนวคิดหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อให้พนักงานมีทักษะที่ทันสมัยเสมอ

3. การรักษาพนักงานที่ดีให้อยู่กับองค์กร เป็นขั้นต่อนที่ต้งดำเนินการ คือ

ขั้นที่ 6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Employee Performance Management) มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ได้มี 7 วิธี ประกอบด้วย

1) Written Essays คือ เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมินเขียนข้อความเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน และผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน พร้อมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

2) Critical Incidents คือ วิธีการประเมินผลที่มุ่งเน้นพฤติกรรมการทำงานที่สำคัญและมีผลต่อความสำเร็จประสิทธิภาพและด้อยประสิทธิภาพของงาน โดยผู้ประเมินจะชี้พฤติกรรมของผู้ถูกประเมินในการทำงานที่ผ่านมาว่าพฤติกรรมใดที่มีผลต่อความสำเร็จประสิทธิภาพหรือด้อยประสิทธิภาพในการทำงาน

3) Graphic Rating Scales เป็นวิธีประเมินผลที่นิยมใช้มาแต่ดั้งเดิม โดยการระบุพฤติกรรมที่จะทำการประเมิน เช่น ปริมาณและคุณภาพของงาน ความรู้ความสามารถในการทำงาน ความร่วมมือ ความซื่อสัตย์ ความดีริเริ่ม ฯลฯ

4) Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) เป็นวิธีประเมินที่ปัจจุบันเป็นที่นิยมมาก เป็นการนำเอาวิธี Critical Incidents มาร่วมกับวิธี Graphic Rating Scales คือ ผู้ประเมินจะให้คะแนนกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน โดยพฤติกรรมที่นำมาประเมินจะเป็นพฤติกรรมจริงๆ ของผู้ถูกประเมินในการทำงานที่ผ่านมา

5) Multiple Comparison เป็นการประเมินการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่นๆ แบ่งเป็น 3 แบบ คือ Group Order Ranking เป็นการเปรียบเทียบการทำงานของผู้ถูกประเมินกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานว่าอยู่ในกลุ่มย่อย

โตของกลุ่มใหญ่ทั้งหมด เช่น ผู้ถูกประเมินอาจอยู่ในกลุ่มมีผลงานดี “หนึ่งในห้ากลุ่มแรกของทั้งหมด” เป็นการกำหนดลำดับของผู้ถูกประเมินเปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดและเป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่นเป็นรายบุคคลทีละคน คือ เป็นคู่ๆ กับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ โดยประเมินว่าผู้ถูกประเมินดีกว่าหรือด้อยกว่า คู่ที่มาเปรียบเทียบกับแต่ละคน หลังจากนั้นผู้ถูกประเมินแต่ละคนจะได้คะแนนว่าโดยสรุป “ดีกว่า” ก็คะแนน และ “ด้อยกว่า” ก็คะแนน

6) Objectives คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักการ MBO (Management By Objectives) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันในเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมายว่ามีผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

7) 360 Degree Feedback เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ประเมินคือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินจากทุกฝ่าย หรือรอบตัวผู้ถูกประเมิน เช่น หัวหน้างาน ลูกค้ายุติบัตรนักศึกษา และผู้ร่วมงาน การประเมินวิธีนี้ แม้จะทำให้ได้ความเห็นหรือข้อมูลจากทุกด้าน แต่ก็ไม่เหมาะที่จะนำไปประกอบการพิจารณาในเรื่องเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง หรือลดตำแหน่ง เนื่องจากผู้เกี่ยวข้องแต่ละฝ่ายจะมองหรือประเมินเฉพาะจากพฤติกรรมต่อตนเองอาจไม่ได้พิจารณาความสามารถของผู้ถูกประเมินในส่วนที่เป็นประโยชน์โดยรวมต่อยอดขายหรือกำไรต่อองค์การ

ขั้นที่ 7 การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Compensation and Benefits)

การพัฒนาาระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม นับเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพราะระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีจะดึงดูด จูงใจ และรักษาพนักงานให้ปฏิบัติงานให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์การได้ และจะมีผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การด้วย

ขั้นที่ 8 การพัฒนาอาชีพ

องค์การควรมีการพัฒนาอาชีพ หรือรับผิดชอบในการกำหนดเส้นทางในชีวิตการทำงานของพนักงานให้มีความก้าวหน้าเป็นขั้นตอน โดยการให้ความรู้ต่างๆ จัดให้มีการฝึกอบรม สัมมนา ให้ข้อมูลที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบแก่พนักงานไปเป็นลำดับ เมื่อพนักงานเห็นโอกาสความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ จะได้มีขวัญกำลังใจ และทุ่มเททำงานให้องค์การอย่างเต็มที่

กล่าวโดยสรุป กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถสรุปได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้
ขั้นตอนที่ 1 คือ การวางแผนกำลังคน วิเคราะห์งานและประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ใน

องค์การ

ขั้นตอนที่ 2 คือ การสรรหาบุคลากร ตามคุณวุฒิ และกรอบมาตรฐานการปฏิบัติงานตามภาระงานนั้นๆ เพื่อดำเนินการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตามที่้องค์การต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นของการรักษาพนักงานที่ดีให้อยู่กับองค์กรตลอดจนการพัฒนา และการให้สวัสดิแก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรได้มีคุณภาพชีวิต ที่ดีและ มีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานอย่างมีความสุข และมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานที่ดี มีผลงานเชิงพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบคุณธรรมโดยมีวิธีการดังนี้

1. ให้ผู้ถูกประเมินเขียน จุดแข็ง จุดอ่อน และผลการปฏิบัติงาน ของผู้ถูกประเมิน พร้อมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
2. ผู้ประเมินสังเกตพฤติกรรมการทำงานของผู้ถูกประเมิน ที่สำคัญและมีผลต่อ ความมีประสิทธิภาพและด้อยประสิทธิภาพของงาน
3. โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติร่วมกันในงานที่ได้รับมอบหมายว่ามีผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือไม่

4. แนวคิดทฤษฎีเชิงระบบ

แนวคิดเชิงระบบเป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยสิ่งทั้งหมดซึ่งสัมพันธ์กันและอยู่รวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยที่สาระสำคัญ คือ ระบบทุกระบบไม่ว่าระบบวัตถุสิ่งที่มีชีวิต หรือระบบสังคม ต่างก็ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่มีลักษณะสัมพันธ์ต่อกันมีเส้นแบ่งเขตระหว่างระบบและ สิ่งแวดล้อม และองค์การทุกองค์การมีฐานะเป็นระบบ และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2540) ได้ให้ความหมายของคำว่า ระบบ (System) หมายถึง โครงสร้างที่เกิดจากการรวมส่วนประกอบ ต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันทำงานร่วมกันอย่างมีระเบียบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รุจโรจน์ แก้วอุไร (2543) และธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกันว่าระบบ หมายถึง ส่วนต่างๆ จำนวนหนึ่งซึ่งสัมพันธ์และขึ้นอยู่กับกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อกระทำ บางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จผลตามที่ต้องการ

สมคิด บางโม (2555) กล่าวว่า ทฤษฎีระบบราชการตามแนวคิดของเวเบอร์อันเป็น แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การในรูปแบบอุดมคติเพื่อบริหารจัดการองค์การขนาดใหญ่ ที่เป็นทางการให้มีประสิทธิภาพและนับเป็นองค์การที่มีรูปแบบเดียว องค์การนี้จะเป็นองค์การ ที่ดีที่สุด เพราะมีความเหนือกว่าองค์การอื่นๆ และได้พิจารณาระบบราชการตามแนวคิดของ เวเบอร์ ให้ละเอียดลงไปแล้วจะเห็นว่า มีลักษณะต่างๆ ที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การบริหารราชการมีลักษณะเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันตลอดไปเพราะ เป็นองค์กรของรัฐที่จัดขึ้นเพื่อบริหารประชาชน จะทำฯ หยุตฯ ไม่ได้ ทำให้น้ำหนักขององค์กรเติบโต ขึ้นทุกที
2. ต้องมีการแบ่งหน้าที่การงานออกเป็นสัดส่วนอย่างมีเหตุผลและสัมพันธ์กันทั้ง หน้าที่การงานและความรับผิดชอบ

3. ต้องมีการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชา สดหล่นกันลงมา ถึงหลักผู้อยู่ฐานะสูงกว่า มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบสูงกว่า

การดำเนินการใดๆ จะต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนตามอำนาจหน้าที่ ระเบียบข้อบังคับและกฎหมายที่วางไว้ จะกระทำนอกเหนือที่กำหนดไว้ไม่ได้ ได้แก่ 1) การมอบอำนาจหน้าที่ให้หน่วยราชการต่างๆ 2) อำนาจในการสั่งการ 3) การใช้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามกฎหมายเกณฑ์ที่กำหนดไว้

4. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งของการบังคับบัญชา การออกคำสั่งและการปฏิบัติตามคำสั่งต้องถือเอาหน้าที่เป็นหลัก ไม่ใช่เป็นเรื่องส่วนตัว และการปฏิบัติต้องเป็นไปตามลำดับชั้น

5. ตำแหน่งหน้าที่ราชการเป็นสิ่งที่อาจซื้อขายหรือโอนสิทธิให้แก่กันได้เพราะมิใช่ทรัพย์สินส่วนบุคคล

6. การคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งต้องมีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงาน โดยยึดหลักความรู้ ความสามารถ และต้องมีการฝึกอบรมก่อน

7. การดำเนินงานต้องมีแบบพิธีเป็นทางการ ต้องมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร มีระเบียบปฏิบัติที่แน่นอนเชื่อถือได้

ณัฐพันธ์ เสงี่ยมพันธ์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2554) กล่าวว่า ผู้มีบทบาทในระบบและกระบวนการบริหารงานในองค์การสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง ถึงแม้จะไม่เกี่ยวข้องกับงานโครงการโดยตรง แต่ผู้บริหารระดับสูงก็มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงสร้างแบบแมทริกซ์ โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบที่เหมาะสมให้กับผู้จัดการโครงการและผู้จัดการฝ่าย เพราะโครงสร้างแบบแมทริกซ์จะมีเอกลักษณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีหัวหน้างานถึง 2 คน ซึ่งหากไม่มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนแล้ว ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานและการสานงานตามมา

2. ผู้จัดการโครงการ จะเป็นผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผนและความสำเร็จของโครงการ ผู้จัดการโครงการมักเป็นผู้มีความรู้และความชำนาญเกี่ยวกับโครงการนั้นๆ อีกทั้งยังต้องมีความเป็นผู้นำ สามารถกระตุ้น จูงใจ และช่วยเหลือสมาชิกภายในทีมโครงการนั้นๆ ให้สามารถทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และคอยตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการให้ลุล่วงไป

3. ผู้จัดการฝ่าย จะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของสมาชิกในทีมงาน โดยบทบาทของผู้จัดการฝ่ายในองค์การแบบแมทริกซ์คือ ต้องให้ความร่วมมือกับผู้จัดการโครงการ โดยการจับบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเข้ามาร่วมงานในโครงการ ขณะเดียวกันก็ต้องจัดการงานในหน่วยงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องสามารถจัดสรรและสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกับโครงการอย่างเต็มที่ ประการสำคัญ ผู้จัดการตามสายงาน มักจะมีอำนาจหน้าที่ในการประเมินและให้คะแนนให้พนักงาน

4. สมาชิกของทีมโครงการและพนักงานในฝ่าย บุคลากรที่ร่วมทำโครงการจะมีสถานภาพ อยู่ซ้อนกัน คือ เป็นสมาชิกของทีมโครงการที่ทำงานขึ้นตรงกับผู้จัดการโครงการ และเป็นพนักงานในฝ่ายที่ตนสังกัดอยู่ ซึ่งจะต้องขึ้นกับผู้จัดกฝ่าย ทำให้ต้องมีผู้บังคับบัญชา 2 คน ซึ่งอาจจะสร้างความสับสนและความขัดแย้งขึ้นถ้าไม่มีการจัดระบบงานและกำหนดขอบเขตของงานอย่างชัดเจน เพราะพนักงานต้องทำงานโครงการให้สำเร็จ และจะต้องถูกผู้จัดการตามสายงานประเมินและพิจารณาความดีความชอบ จึงปฏิบัติงานให้กับทั้งสองฝ่าย

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับระบบทุกระบบ และทุกส่วนต้องมีความสัมพันธ์ต่อกัน มีการรวมตัวกันเป็นโครงสร้างของระบบภายในองค์กร ก่อให้เกิดความสำคัญกับโครงสร้างและการปฏิบัติตามหน้าที่ มีลักษณะของการบริหารจัดการในเชิงระบบ โดยใช้หลักการและเหตุผลมีกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน จึงจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมร่วม

มีนักวิชาการหลายท่านได้นิยามความหมายของ “ค่านิยมร่วม” ไว้ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ความหมายของค่านิยมร่วม

นักวิชาการ	ความหมายของค่านิยมร่วม
วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	ความคาดหวัง ค่านิยม บรรทัดฐาน คุณค่า ความเชื่อ ปรัชญา และอุดมการณ์ที่บุคลากรในองค์กรสร้างขึ้น รับรู้ร่วมกัน เป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติและมีการถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความผูกพันกับองค์กร
ญารัตน์ บางแบ่ง (2550)	เป็นความคาดหวัง ความคิด ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เป็นสิ่งที่ทุกคนยึดถือในการปฏิบัติทั้งที่ไม่ได้กำหนดเป็นทางการ และจะมีความหมายและความสำคัญกว่าวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม
นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2553)	วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ผู้นำขององค์กร บ่มเพาะเข้าไปในสมาชิกขององค์กร (ปัจจุบันเรียกว่า วิสัยทัศน์และคุณค่า) คุณค่าร่วมกันความหมายถึงเป้าประสงค์และพันธกิจขององค์กร เป็นกาวหรือภาพอนาคตที่เสริมแรงแก่สมรรถภาพที่จุดแข็งขององค์กร

จากความหมายของคำว่า “ค่านิยมร่วม” ซึ่งหมายความรวมถึงวัฒนธรรมองค์กร และณัฐพันธุ์ เซอร์นันท์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2554) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นแบบแผนเฉพาะของความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งจะแสดงออกในรูปของกิจกรรมทางสังคม ภาษา สัญลักษณ์ หรือพิธีกรรมของกลุ่มคน ซึ่งเป็นรากฐานของวัฒนธรรมที่มีการรวมสมาชิกเข้าไว้ด้วยกันและรักษาความแตกต่างระหว่างสมาชิกกับผู้ที่ไม่ใช่สมาชิกในสังคม วัฒนธรรมจะไม่อยู่นิ่ง แต่มีการพลวัต โดยจะพัฒนาทั้งในกลุ่มคนขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ซึ่งเป็นรากฐานของวัฒนธรรมที่รวมสมาชิกเข้าไว้ด้วยกัน และรักษาความแตกต่างระหว่างสมาชิกกับผู้ที่ไม่ใช่สมาชิกในสังคม โดยที่วัฒนธรรมจะอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น

1. ความเชื่อร่วม (Shared Assumptions) เป็นความคิดและความรู้สึกภายในที่สมาชิกของวัฒนธรรมหนึ่งๆ ยอมรับและเชื่อว่าเป็นจริง

2. ค่านิยมร่วม (Shared Value) ค่านิยม (Value) เป็นความเชื่อพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับสถานะที่มีความสำคัญและมีความหมายต่อบุคคล

3. กระบวนการทางสังคม (Socialization) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบที่ทำให้สมาชิกใหม่ได้เรียนรู้และเกิดการยอมรับในวัฒนธรรมของกลุ่ม โดยแต่ละบุคคลจะรับรู้เรียนรู้ ค้นเคย และถูกนำเข้าสู่บรรทัดฐานพฤติกรรมของวัฒนธรรม

4. สัญลักษณ์ร่วม (Shared Symbols) สัญลักษณ์ (Symbol) เป็นสิ่งที่บุคคลทั่วไปสามารถมองเห็นและรับรู้ได้ ซึ่งสามารถใช้แทนค่านิยมร่วมที่เป็นนามธรรม หรือบางสิ่งบางอย่างที่มีความหมายเฉพาะ สัญลักษณ์เป็นรูปแบบที่เห็นได้ง่ายที่สุด และเป็นพื้นฐานที่สุดของการแสดงออกของวัฒนธรรม

5. ภาษาร่วม (Shared Language) เมื่อมองในภาพของวัฒนธรรมทางภาษา ระบบร่วมของเสียงพูด สัญลักษณ์ที่ใช้เขียนและ/หรือท่าทางที่แสดงถึงความหมายเฉพาะและสื่อความเข้าใจระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

6. เรื่องเล่าร่วม (Shared Narratives) เรื่องเล่าเป็นเรื่องราวเฉพาะ นิยาย ตำนาน และนิทานที่เล่ากันในหมู่สมาชิก

7. กิจวัตร/การปฏิบัติร่วม (Shared Practices) เราอาจจะกล่าวว่า รูปแบบของวัฒนธรรมที่ซับซ้อนที่สุดแต่เห็นได้ชัดที่สุดก็คือกิจวัตรร่วม ซึ่งจะประกอบด้วย ข้อห้ามหรือระเบียบแบบแผน และพิธีการต่างๆ

องค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร คำว่า วัฒนธรรม องค์กร ได้แก่ ค่านิยม และความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและใช้เป็นแนวในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น และเสนาะ ดิยาวี (2550) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรมี 2 ลักษณะ คือ ประการแรก หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรเป็นการรับรู้ (Perception) คนในองค์กรการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้วยการเห็นและการได้ยินสิ่งต่างๆ ในองค์กร แม้คนในองค์กรจะมีพื้นฐานส่วนตัวต่างกันหรือทำงานในระดับที่แตกต่างกัน แต่คนเหล่านั้นจะเห็นและรับรู้เหมือนกัน วัฒนธรรมจึงเกิดจากการรับรู้ร่วมกัน ประการที่สอง หมายถึง วัฒนธรรมเป็น

สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการอธิบายลักษณะ (Descriptive Term) นั่นคือ สมาชิกองค์การเห็นอย่างไร หรือรับรู้ว่าวัฒนธรรมเป็นอย่างไร ไม่ได้ระบุว่าสมาชิกขององค์การชอบหรือไม่ชอบวัฒนธรรมนั้น วัฒนธรรมมององค์การเป็นเพียงการอธิบายลักษณะไม่ใช่เป็นการประเมินลักษณะนั้นว่าดีหรือไม่ดี ผิดหรือถูก สำหรับวิเชียร วิทยอุดม (2549) สรุปวัฒนธรรมมององค์การได้ว่าเป็นวิถีการดำรงชีวิต ในองค์การและวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์การ ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับเอาไว้ให้พนักงาน ยึดเป็นหลักในการทำงานและการใช้ชีวิตอยู่ในองค์การ และมีองค์ประกอบของวัฒนธรรมดังนี้

1. การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ และการเสี่ยงภัย (Innovation and Risk Taking) ได้แก่ ระดับความมากน้อยในการกระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และเสี่ยงที่จะ แสวงหาสิ่งใหม่ๆ ที่ก้าวหน้าและดีกว่าเดิม

2. ความมุ่งมั่นอย่างลึกซึ้ง (Attention to Detail) หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของคน ในองค์การที่จะแสวงหาความจริง วิเคราะห์รายละเอียดของสิ่งที่ศึกษาค้นคว้าอย่างลึกซึ้งจริงจัง จนบรรลุสิ่งที่เป็จริง

3. การมุ่งที่ผลงาน (Outcome Orientation) ได้แก่ ระดับที่ผู้บริหารจะเน้นที่ผลงาน หรือผลที่ได้จากการทำงานมากกว่าเทคนิคหรือกระบวนการทำงานที่ทำให้บรรลุผลงานมากน้อย เพียงใด

4. การมุ่งที่คน (People Orientation) ได้แก่ ระดับที่ผู้บริหารนำมาพิจารณาเพื่อการ ตัดสินใจ โดยเน้นผลกระทบที่มีต่อคนในองค์การนั้นมากน้อยเพียงใด หรือเห็นว่าคนในองค์การมี ความสำคัญอย่างไร

5. การมุ่งที่ทีม (Team Orientation) ได้แก่ ระดับในการจัดรูปแบบการทำงานโดย เน้นที่การทำงานเป็นทีม มากกว่าการจัดรูปแบบการทำงานโดยเน้นที่ตัวบุคคลหรือเห็นว่า การ ทำงานเป็นทีมมีความสำคัญกว่าการทำงานเป็นแต่ละบุคคล

6. การก้าวไปข้างหน้าอย่างจริงจัง (Aggressiveness) หมายถึง ระดับของการกระทำ อย่างจริงจังให้สำเร็จหรือการมุ่งที่จะแข่งขันกับคนอื่น ไม่ใช่การกระทำอย่างง่าย ๆ ตามสบายหรือ การอ้อมข้อมกัน

7. ความมั่นคง (Stability) หมายถึง ระดับที่องค์การจะดำเนินกิจกรรมเพื่อมุ่งไปสู่ ความมั่นคงหรือการรักษาสถานะเดิมเอาไว้ ซึ่งตรงกันข้ามกับการเติบโต

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2554) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของวัฒนธรรมมององค์การ ซึ่งมีความ สำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานขององค์การ ดังนี้

1. กำหนดขอบเขตที่ชัดเจนให้แก่องค์การ ด้วยการจำแนกให้ทราบถึงความแตกต่าง ระหว่างองค์การต่างๆ

2. สร้างสำนึกแห่งเอกลักษณ์ให้แก่สมาชิกในองค์การ ทำให้รู้สึกได้ว่าองค์การของ ตนมีลักษณะพิเศษอย่างไร

3. ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

4. เสริมสร้างความมั่นคงของระบบสังคม วัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนสิ่งยึดเหนี่ยวทางสังคม ที่ช่วยเสริมสร้างให้องค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สามารถชี้นำพฤติกรรมของพนักงานในองค์การให้เป็นไปแนวทางเดียวกันได้

5. เป็นเสมือนกลไกที่ใช้ในการแปลความหมายและควบคุมพฤติกรรมซึ่งชี้แนะแนวทางรวมทั้งปรับแต่งทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

รูปแบบใหม่ๆ ของวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบัน (Current Organizational Culture Issues) วัฒนธรรมองค์การใหม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ สตีเฟ่น พี. ร็อบบิ้นส์, แมรี โคลเตอร์ (Stephen P. Robbins, Mary Coulter; อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศวาน, 2555) ได้เสนอรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันได้ 4 ลักษณะ คือ

1. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม (Ethical Culture)

องค์การที่มีวัฒนธรรมเน้นจริยธรรม หมายถึง การดำเนินงานที่มีบรรษัทภิบาลที่ดี (Good Corporate Governance) มีความเป็นธรรมต่อลูกค้า พนักงาน และกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และให้ความสำคัญกับวิธีการหรือการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมด้วย มิได้เน้นหวังแต่ผลสัมฤทธิ์อย่างเดียว (Focused on Means as well as Outcomes)

2. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นนวัตกรรม (Innovative Culture)

องค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การเน้นนวัตกรรม จะให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้แนวคิด สินค้า บริการ และกระบวนการผลิตหรือดำเนินงานใหม่ๆ ส่งเสริมบุคลากรขององค์การให้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ (Creativity) ในการทำงาน โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับความเห็นที่แตกต่างและหลากหลาย (Diversity) ของบุคลากรด้วย

3. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการตอบสนองต่อลูกค้า (Customer-Responsive Culture) มีลักษณะขององค์การที่มีวัฒนธรรมมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้ามี 6 ประการ ได้แก่

3.1 เลือกรับพนักงานที่เป็นคนดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นมิตรกับผู้คนทั่วไป

3.2 องค์การนั้นจะต้องไม่กำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์มากมายและเคร่งครัดต่อพนักงานจนเกินไป จนทำให้พนักงานไม่สามารถปรับการปฏิบัติให้ยืดหยุ่นตอบสนองลูกค้าแต่ละกลุ่มตามความประสงค์ของลูกค้าได้

3.3 ผู้บริหารจะต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจให้พนักงานได้ใช้ดุลยพินิจพิจารณาสิ่งที่ควรให้กับลูกค้า

3.4 พนักงานในองค์การที่มีวัฒนธรรมมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าจะต้องมีทักษะในการฟังที่ดี สามารถรับรู้และเข้าใจความต้องการของลูกค้า

3.5 พนักงานจะต้องทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีของลูกค้าต่อองค์การ ทั้งนี้ผู้บริหารก็จะต้องสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงานด้วย

3.6 พนักงานในองค์การที่มีวัฒนธรรมมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าต้องเป็นผู้มีจิตสำนึกและความตั้งใจในการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างแท้จริง

3.4 วัฒนธรรมองค์การที่เน้นความผูกพันต่อองค์การด้วยใจ (Spiritually and Organizational Culture) มีลักษณะ 4 ประการดังนี้

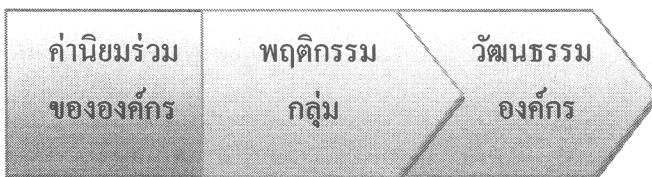
3.4.1 Strong Sense of Purpose : มีความสำนึกอย่างแรงกล้าต่อการบรรลุเป้าหมายทางสังคมต่อองค์การโดยสร้างวัฒนธรรมองค์การให้ตอบสนองต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ ซึ่งอาจมีใช้มุ่งต่อกำไรเป็นสำคัญเสมอไป

3.4.2 Focus on Individual Development : องค์การที่เน้นสร้างความผูกพันต่อองค์การด้วยใจจะตระหนักในควมมีคุณค่าของพนักงาน จะไม่เป็นเพียงองค์การที่ให้พนักงานมาทำงานผ่านไปวันหนึ่งๆ เท่านั้น แต่จะสร้างวัฒนธรรมที่พัฒนาพนักงานแต่ละคนให้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เป็นการเพิ่มทักษะ และคุณค่าในตัวพนักงานและมีโอกาสที่จะได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างต่อเนื่อง

3.4.3 Trust and Openness : องค์การที่มุ่งเน้นการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การด้วยใจ จะมีวัฒนธรรมที่ทำให้พนักงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) มีความซื่อสัตย์ (Honesty) และเปิดเผยตรงไปตรงมา (Openness) ผู้บริหารจะต้องไม่กลัวที่จะยอมรับความผิดพลาด และจะต้องยืนอยู่แถวหน้าร่วมกับพนักงาน ลูกค้าหรือผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

3.4.4 Employee Empowerment : ข้อแตกต่างประการสุดท้ายขององค์การที่เน้นสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การด้วยใจเมื่อเทียบกับองค์การทั่วไป คือ ผู้บริหารจะไม่ปิดกั้นความคิดเห็น อารมณ์ และความรู้สึกของพนักงาน นั่นคือ พนักงานสามารถแสดงออกซึ่งความคิดเห็น อารมณ์ และความรู้สึกได้โดยมิต้องเกรงกลัวความผิดหรือการถูกตำหนิ

กล่าวโดยสรุป ค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรร่วมกันรับรู้พึงปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้ตนเองและองค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้และยึดถือปฏิบัติงานตลอดจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ และผู้วิจัยสามารถสรุป Model “ค่านิยมร่วมขององค์กร” ได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 Model ค่านิยมร่วมขององค์กร

6. แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้าง

นักวิชาการหลายท่านได้นิยามความหมายของ “โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)” ไว้ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ความหมายของโครงสร้างองค์กร

นักวิชาการ	ความหมายของโครงสร้างองค์กร
วิเชียร วิทยอุดม (2549)	การจัดกลุ่มงานเข้าด้วยกันตามจุดประสงค์หรือตามหน้าที่ และมีสายการบังคับบัญชา มีแบบแผนความสัมพันธ์ทางด้านบทบาทและจัดสรรอำนาจหน้าที่ระหว่างตำแหน่งหน้าที่การบริหารต่างๆ
เสนาะ ดิยาวี (2550)	ระบบการติดต่อสื่อสารและอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อกันและกลุ่มคนเข้าด้วยกันเพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร
นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2553)	เป็นกรอบงานที่ฝ่ายจัดการใช้เพื่อมอบหมายความรับผิดชอบหน้าที่ทางธุรกิจ การสื่อสารและสารสนเทศ กระบวนการตัดสินใจเป็นอย่างไร
ชูชัย สมितिไกร (2554)	สิ่งที่บ่งบอกว่าจะมีการจัดแบ่งงานภายในองค์กรอย่างไร ใครคือผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ จิตยาพร เสมอใจ (2554)	เป็นระบบที่เป็นทางการขององค์กร ซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกฎ ระเบียบ งานและอำนาจ เพื่อที่จะควบคุมบุคลากรในองค์กรให้ทำงานร่วมกัน และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุวัตถุประสงค์
สตีเฟ่น พี. ร็อบบินส์, แมรี โคล เตอร์ (Stephen P. Robbins, Mary Coulter) อ้างถึงในวิรัช สงวนวงศ์วาน, 2555)	กรอบโครงงานขององค์กรที่กำหนดงาน กลุ่มงาน และความสัมพันธ์ของงาน

จากความหมายของโครงสร้างองค์กรที่ได้กล่าวมาแล้ว เสนาะ ดิยาวี (2551) กล่าวว่าโครงสร้างองค์กรนับวันโครงสร้างองค์กรแบบดั้งเดิมที่ยึดถือกันมาจะลดลงและหายไปจากโครงสร้างองค์กรสมัยใหม่ ทั้งนี้ก็เพราะว่าเชิงซ้ำไม่ตอบสนองต่อตลาด เสียค่าใช้จ่ายสูง และยากที่จะบริการ โครงสร้างองค์กรแบบดั้งเดิมที่เป็นรูปพีระมิตเน้นที่การควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งการควบคุมในยุคปัจจุบันมีข้อจำกัดมาก คนต้องการอิสระมากขึ้นในการบริหาร ผู้บริหารต้องการให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่การควบคุมกลับลดผลผลิตลง ดังนั้นองค์กรสมัยใหม่

จะเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมมากขึ้น คุณภาพของสินค้าและบริการ ความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน และการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้ามากยิ่งขึ้น แนวโน้มของโครงสร้างองค์การสมัยใหม่จึงเป็นดังนี้

1. สายการบังคับบัญชาสั้นลง (Shorter Chain of Command) หรือชั้นการบังคับบัญชามีน้อยลง (Fewer Layers) สายการบังคับบัญชาที่เริ่มจากระดับสูงสุดขององค์การมายังระดับล่างสุดขององค์การยิ่งสั้นลงก็ทำให้งานเร็วขึ้น

2. ขนาดการควบคุมกว้างขึ้น (Wider Span of control) ในแนวคิดทางการบริหารแบบดั้งเดิมจะกล่าวถึงขนาดของการควบคุมหรือจำนวนคนที่หัวหน้าคนหนึ่งจะควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีหลักว่าจำนวนคนที่ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งจะควบคุมย่อมมีจำนวนจำกัดจะต้องระมัดระวังและดูแลอยู่ตลอดเวลาถึงจำนวนคนที่จะบังคับบัญชาในแต่ละงานที่แตกต่างกัน ขนาดของการควบคุมจะมีความสัมพันธ์กันโดยตรง ถ้าขนาดการควบคุมกว้างสายการบังคับบัญชาก็สั้น หากขนาดการควบคุมแคบสายการบังคับบัญชาก็ยาว

3. ความเป็นเอกภาพของการบังคับบัญชาน้อยลง (Less Unity of Command) หลักการบริหารแบบดั้งเดิมอีกอย่างหนึ่งของการใช้อำนาจตามสายบังคับบัญชาในการปฏิบัติงานประจำวันก็คือ ความเป็นเอกภาพของการบังคับบัญชานั้นคือ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในองค์การจะต้องรายงานต่อหัวหน้าคนเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญไม่ให้นักปฏิบัติงานรับข้อมูลการทำงานจากหลายแหล่งทำให้สับสนและงานไม่เป็นแนวทางเดียวกัน

4. การมอบหมายงานและการให้คนมีอำนาจมากขึ้น (More Delegation and Empowerment) การมอบหมายงานได้แก่ กระบวนการกระจายงานและการไว้วางใจให้บุคคลอื่นทำงานแทนตน การมอบหมายงานต้องให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบแก่บุคคลผู้ทำงานแทนจึงจะทำให้การกระจายงานมีประสิทธิภาพ

5. การกระจายอำนาจอย่างรวบอำนาจ (Decentralization with Centralization) แม้แนวคิดทางการบริหารแบบดั้งเดิมไม่ได้ระบุว่าการบริหารควรใช้วิธีรวบอำนาจหรือกระจายอำนาจ แต่ตามโครงสร้างองค์การแบบดั้งเดิมที่เป็นรูปพีระมิตส่วนใหญ่เน้นการรวบอำนาจ (Centralization) มากกว่าการกระจายอำนาจ (Decentralization)

6. โครงสร้างขนาดเล็กอยู่ในขนาดใหญ่ (Smallness within Bigness) ปัญหาการบริหารงานในปัจจุบันไม่ได้อยู่ที่ขนาดขององค์การแต่อยู่ที่ความยุ่งยากซับซ้อนของการดำเนินงาน ยิ่งองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้นความยุ่งยากในการบริหารก็มีมากขึ้นและยุ่งยากจนบริหารไม่ได้

7. ลดจำนวนที่ปรึกษาให้เหลือน้อยลง (Reduced Staff Component) เมื่อโครงสร้างขององค์การสมัยใหม่เน้นที่การประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นทีม การทำงานข้ามหน้าที่และทำให้ขนาดเล็กลงเพื่อความยืดหยุ่น ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายสั่งการกับฝ่ายที่ปรึกษา (Line-Staff Relation) จึงมีความสำคัญมากที่จะไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้นได้

ซูซัย สมิติไกร (2554) กล่าวว่า การออกแบบองค์การมีรูปแบบของการออกแบบองค์การที่สำคัญ 2 แบบ คือ 1) องค์การแบบจักรกล และ 2) องค์การแบบมีชีวิต

1. องค์กรแบบจักรกล (Mechanistic Organizations) คือ องค์กรที่มีรูปแบบโครงสร้างที่เน้นการแบ่งแผนกงานตามหน้าที่ พนักงานใช้ความชำนาญเฉพาะทางของตนในการปฏิบัติงาน ตามกฎระเบียบต่างๆ อย่างเคร่งครัด มีความเป็นทางการสูง และการบริหารเป็นแบบรวมศูนย์อำนาจ องค์กรแบบจักรกลเน้นความสำคัญของความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. องค์กรแบบมีชีวิต (Organic Organizations) เป็นรูปแบบที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับองค์กรแบบจักรกล องค์กรแบบมีชีวิตเน้นความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น จึงมีการกำหนดกฎเกณฑ์และระเบียบการทำงานต่างๆ น้อย ให้ความสำคัญของการกระจายอำนาจสู่ผู้ปฏิบัติงานและไม่เน้นความชำนาญความชำนาญเฉพาะด้านของพนักงาน แต่เน้นการจัดแบ่งงานแบบกว้างๆ

ณัฐพันธ์ เซอร์นันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2554) กล่าวว่า ประเภทของโครงสร้างองค์กรตามรูปแบบสามารถแบ่งได้ 3 แบบ คือ

1. โครงสร้างองค์กรแบบประเพณีนิยม (Traditional Organization Structure) จะมีกฎข้อบังคับ และระเบียบอย่างเป็นทางการและชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

1.1 โครงสร้างแบบราชการ (Bureaucracy) แบ่งตามลักษณะของโครงสร้างแบบราชการ ได้ 6 ประการ คือ

1.1.1 ความชำนาญของแรงงาน (Specialization of Labor)

1.1.2 การจำแนกระดับของอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน (Well Defined Authority Hierarchy)

1.1.3 กฎเกณฑ์และขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจน (Formal Rules and Procedures)

1.1.4 การทำงานต้องใช้เหตุผล ไม่ใช่อารมณ์และความรู้สึกส่วนตัว

1.1.5 การตัดสินใจเกี่ยวกับพนักงานจะขึ้นกับความสามารถและผลงานของแต่ละคน

1.1.6 ต้องมีการบันทึกข้อมูลอย่างเป็นทางการและเป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้งที่มีการตัดสินใจหรือทำงานใดๆ เพื่อใช้ในการติดตาม ตรวจสอบและการประเมินผลงาน

1.2 โครงสร้างแบบสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา (Line and Staff Structure) เมื่อองค์กรขยายตัวซับซ้อนขึ้น จะทำให้การทำงานของโครงสร้างองค์กรแบบง่าย (Simple Structure) ขาดประสิทธิภาพ จึงเกิดโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ขึ้น เรียกว่า “โครงสร้างแบบสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา” ซึ่งจะเป็นการทำงานร่วมกันของฝ่ายปฏิบัติงานหรือสายงานหลัก (Line) จะทำงาน ตามอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของตน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด กับฝ่ายให้คำปรึกษา (Staff) หรือฝ่ายสนับสนุนซึ่งมักจะเป็นผู้ชำนาญเฉพาะทาง

2. โครงสร้างองค์กรแบบที่ไม่เป็นไปตามแบบประเพณีนิยม สามารถแบ่งโครงสร้างองค์กรที่ไม่เป็นไปตามประเพณีนิยมได้ดังนี้

2.1 โครงสร้างแบบทีมงาน (Team Organization) มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

2.1.1 สมาชิกในแต่ละทีมจะร่วมกันทำงานของทีมให้เสร็จตามเป้าหมาย

2.1.2 สมาชิกในทีมจะมีความผูกพันและมีความร่วมมือระหว่างกันมากกว่า

ในโครงสร้างองค์การแบบเป็นทางการ

2.1.3 โครงสร้างแบบทีมงานจะไม่ให้ความสำคัญในเรื่องตำแหน่งมากนัก

2.1.4 สมาชิกทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาของทีม

2.2 โครงสร้างแบบโครงการเฉพาะกิจ (Project Task Force) เป็นโครงสร้างองค์การ

แบบไม่เป็นทางการที่อยู่ภายในองค์การขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างองค์การแบบเป็นทางการ โดยจะมีการจัดกลุ่มทำงาน (Task Force) เฉพาะขึ้นเป็นการชั่วคราว ซึ่งสมาชิกของกลุ่มงานจะทำงานประจำอยู่ในหน่วยงานต่างๆ กัน และมารวมตัวกันเพื่อทำงานโครงการ เมื่องานเสร็จเรียบร้อยแล้ว สมาชิกก็แยกย้ายกันไปทำงานตามฝ่ายของตน และอาจจะกลับมาปฏิบัติงานร่วมกันอีกในอนาคต โดยการทำงานของกลุ่มจะได้รับการยอมรับว่ามีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่หลากหลาย และสมาชิกทุกคนจะร่วมมือกันทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ

2.3 โครงสร้างแบบแมทริกซ์ (Matrix Structure) จะเป็นการรวมเอาข้อดีของการ

จัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่และแบบทีมงานโครงการเข้าด้วยกัน โดยการจัดแผนกงานตามหน้าที่ที่จะเป็นโครงสร้างแบบถาวรขององค์การทั่วไป ส่วนทีมงานจะจัดตั้งขึ้นเมื่อเกิดความต้องการเฉพาะขึ้นเท่านั้น ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีโครงการหนึ่งๆ ที่ต้องการบุคลากรที่มีความชำนาญในด้านต่างๆ สูง โดยจะมีการคัดเลือกบุคลากรจากแผนกงานตามหน้าที่ต่างๆ เข้ามาเป็นสมาชิกของทีมโครงการ และจะอยู่ใต้การบริหารงานของผู้จัดการโครงการ เมื่อเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว ทั้งสมาชิกของทีมและผู้บริหารโครงการก็จะแยกย้ายกลับไปทำงานในหน่วยงานเดิม จนกว่าจะมีการมอบหมายงานครั้งต่อไป โครงสร้างแบบแมทริกซ์จะเหมาะสมกับงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรมงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3. โครงสร้างองค์การสมัยใหม่ เป็นโครงสร้างที่เน้นระบบและกระบวนการปฏิบัติงานที่น่าสนใจดังนี้

3.1 องค์การแนวนราบ (Horizontal Organization) เป็นโครงสร้างองค์การที่พยายาม

จะลดลำดับชั้นทางการจัดการ (Management Hierarchy) ลงไป และสรุปปัจจัยหลักของการจัดการองค์การแนวนราบ 7 ประการ ดังนี้

3.1.1 การจัดโครงสร้างองค์การโดยคำนึงถึงกระบวนการ (Process) มิใช่ งาน (Job/task)

3.1.2 ลดลำดับชั้นภายในองค์การให้เหลือเท่าที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

3.1.3 ใช้ทีมงานในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาให้สำเร็จ

3.1.4 ใช้ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งผลักดันในการเพิ่มประสิทธิภาพ

ในการทำงาน

3.1.5 มีการให้รางวัลกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3.1.6 เพิ่มการติดต่อและความสัมพันธ์กับผู้ขายวัตถุดิบ (Suppliers)

3.1.7 ให้ข้อมูลข่าวสารและการฝึกฝนแก่พนักงาน เพื่อให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติงาน

3.2 องค์กรแบบ (Modular Organization) หรือระบบองค์กรแบบมีพลวัต จะช่วยให้องค์กรสมัยใหม่ในการขยายตัวให้ก้าวพ้นขอบเขตของความเป็นองค์กรเดี่ยวออกไป โดยองค์กรหลักที่เป็นแกนกลางของธุรกิจจะทำงานที่ตนมีความชำนาญ ซึ่งจะใช้บุคลากรจำนวนไม่มากนักในการพัฒนากลยุทธ์และศักยภาพในการแข่งขัน โดยจ้างงานให้กับองค์กรอื่นที่เป็นผู้รับเหมาช่วงงาน และมีผู้รับผิดชอบของการติดต่อผู้เช่าช่วงทั้งหลายให้ทำงานให้สอดคล้องกับแกนกลางธุรกิจ องค์กรแบบ Modular จะมีลักษณะสำคัญอยู่ 4 ประการ คือ

3.2.1 องค์กรแต่ละองค์กรต่างก็เป็นอิสระ ต่างก็ทำหน้าที่ทางธุรกิจของตน

3.2.2 องค์กรหลักจะรวมกลุ่มธุรกิจเข้าด้วยกัน โดยมีผู้รับเหมาช่วงงานเข้ามาทำหน้าที่ตามที่ตกลงกัน

3.2.3 องค์กรต่างๆ เข้ามาทำงานร่วมกันตามข้อตกลงที่กำหนด ซึ่งจะไม่ก้าวก่ายในการดำเนินงานและการแก้ปัญหาภายในของกันและกัน แต่ก็จะรับผิดชอบในการทำงานของตนให้สำเร็จตามที่สัญญากันไว้

3.2.4 องค์กรจะเชื่อมโยงและใช้สารสนเทศระหว่างกัน ในการสร้างประสิทธิภาพและการรวมพลังในการทำงานให้สำเร็จ

3.3 องค์กรเสมือน (Virtual Organization) มีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

3.3.1 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อสารโทรคมนาคม และเครือข่ายคอมพิวเตอร์เชื่อมโยง บริษัทที่อยู่ห่างไกลกันให้ติดต่อถึงกันและกันและร่วมงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.2 รวมความยอดเยี่ยมและเชี่ยวชาญของหุ้นส่วนแต่ละหน่วยขององค์กรที่จะใช้ความสามารถหลักของตนให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรเสมือน ซึ่งจะช่วยสร้างสรรค์ให้เกิดองค์กร (เสมือน) ที่มีศักยภาพสมบูรณ์แบบ

3.3.3 สร้างโอกาสในการดำเนินงานและความสำเร็จใน

3.3.4 ความเชื่อถือระหว่างกัน ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรเสมือนจะต้องการความเชื่อถือและเชื่อใจระหว่างกันสูง เนื่องด้วยการดำเนินงานของธุรกิจจะมีความซ่องเกี่ยวระหว่างกันเป็นอย่างมากและความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรหนึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงานของอีกองค์กรแต่ว่าองค์กรต่างๆ อาจจะไม่แยกกันอยู่และดำเนินงานของตน จึงต้องร่วมงานกันด้วยความเข้าใจและจริงใจ

3.3.5 ไร้ขอบเขต การที่มีความร่วมมือระหว่างกันมากขึ้นระหว่างบริษัทคู่แข่ง ผู้ขายวัตถุดิบ และลูกค้า ทำให้ตัดสินใจได้ยากกว่าขอบเขตของความเป็นองค์กรเสมือนอยู่ที่ใด เพราะจะมีขอบเขตทางกายภาพที่ไม่ชัดเจน แต่จะมีความสัมพันธ์ทางจิตใจระหว่างสมาชิก ซึ่งจะเป็ปัจจัยที่กำหนดความผูกพันและการเป็นสมาชิกขององค์กร

สตีเฟน พี. ร็อบบิ้นส์, แมรี โคลเตอร์ (Stephen P. Robbins, Mary Coulter; อ้างถึงในวิรัช สงวนวงศ์วาน, 2555) ได้ออกแบบองค์การ (Organizational Design) เพื่อพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การให้ทันต่อการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน โดยมีกระบวนการที่เกี่ยวข้องและต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ เช่น เรื่องของความชำนาญ (Work Specialization) การจัดฝ่ายและแผนกงาน (Departmentalization) สำหรับองค์การโดยทั่วไปในปัจจุบันนิยมแบ่งฝ่ายและแผนกงานโดยใช้หลักเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การแบ่งตามหน้าที่ แบ่งตามผลิตภัณฑ์ แบ่งตามกระบวนการผลิต และแบ่งตามลูกค้า ส่วนการจัดสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ในการจัดสายการบังคับบัญชาจะเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนที่ปฏิบัติงานในองค์การ เช่น การมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และมีความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา โดยมีการจัดช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization) เพื่อใช้ในการจัดระเบียบงาน (Formalization) ต่อไป

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติได้ร่วมกันกำหนดขึ้นตามภารกิจขององค์กรเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบระเบียบ มีขั้นตอนตามลำดับชั้น มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กันขององค์กรนั้นๆ สำหรับการพัฒนาโครงสร้างองค์การในปัจจุบันเพื่อให้ทันต่อการบริหารจัดการสมัยใหม่นั้น จะเป็นองค์กรที่มีความเป็นเอกภาพน้อย เพราะมีการลดขั้นตอนการทำงาน มีการกำหนดให้มีสายการบังคับบัญชาที่มีระดับชั้นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนที่ปฏิบัติงานในองค์การ ที่มีขนาดการควบคุมกว้างมีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น โดยคำนึงถึงระบบและกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร และองค์กรจะมีลักษณะแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับบริบทภายในขององค์กรนั้นๆ โดยแบ่งตามลักษณะโครงสร้างองค์การแบบเป็นทางการ และโครงสร้างองค์การแบบไม่เป็นทางการ

7. แนวคิดทฤษฎีการจูงใจ

ณัฐพันธ์ เซอร์นันท์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2554) กล่าวว่า การจูงใจถึงแม้จะเป็นเรื่องสำคัญในการทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล และเป็นเครื่องมือที่จะกระตุ้นให้เขาแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ จนทำให้มีความสนใจและการศึกษาการจูงใจอย่างหลากหลายจากแนวความคิดระดับพื้นฐานจนถึงระดับที่มีความซับซ้อนในปัจจุบัน แต่มิได้หมายความว่าเราจะสามารถทำความเข้าใจในพฤติกรรมของแต่ละบุคคล และสามารถชักจูงให้เกิดการแสดงพฤติกรรมตามที่เราต้องการได้อย่างง่ายดาย เนื่องจากการศึกษาการจูงใจจะมีปัญหาที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ

1. ปัญหาจากความเข้าใจในความหมาย (Meaning)
2. ปัญหาจากความซับซ้อนของพฤติกรรม (Complexity)

ประการสำคัญการศึกษาการจูงใจจะต้องทำอย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคการทางจิตวิทยาประกอบกับประสบการณ์ในชีวิตจริง และความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการเปิดใจต่อความแตกต่าง นอกจากนี้การศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจมักจะเริ่มศึกษาจากทฤษฎีที่สำคัญ เพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดกรอบความคิด (Framework) เป็นพื้นฐานการนำความรู้ไปประยุกต์ อันได้แก่

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) จะให้ความสำคัญกับความต้องการที่เกิดขึ้นของบุคคล

2. ทฤษฎี ERG (ERG Theory) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงกลุ่มความต้องการที่สำคัญของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการดำรงอยู่ (Existence) ความสัมพันธ์ (Relatedness) และความก้าวหน้า (Growth)

3. ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจในงาน (Job Satisfaction) หรือที่เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) และปัจจัยที่ป้องกันความไม่พอใจในงาน (Job Dissatisfaction) หรือที่เรียกว่า ปัจจัยบำรุงรักษา หรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ซึ่งทั้งสองปัจจัยจะมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารจึงต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ต้องการและปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรได้อย่างมีคุณภาพ

4. ทฤษฎีจูงใจเพื่อความสำเร็จ (Achievement Motivation Theory) เป็นทฤษฎีที่เริ่มต้นจากหลักการของ David McClelland และคณะ ที่ทำการศึกษาความต้องการของบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้ประเทศประสบความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจ ซึ่งต่อมาทฤษฎีนี้ได้ขยายขอบเขตเข้ามาประยุกต์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญกับความต้องการความสำเร็จ (Achievement Needs) ความต้องการอำนาจ (Power Needs) และความต้องการการมีส่วนร่วม (Affiliation Needs) ของบุคคล ซึ่งความต้องการทั้ง 3 กลุ่มนี้ล้วนมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมและการทำงานของบุคคลทั้งสิ้น

5. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญในกระบวนการตัดสินใจในการแสดงพฤติกรรมของแต่ละบุคคล

6. ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงการประเมินผลงานและแรงพยายามของบุคคลตามแต่ละอัตราส่วนของแรงพยายามกับผลลัพธ์ในการทำงานของเขา แล้วเปรียบเทียบกับอัตราส่วนเดียวกันกับของบุคคลอื่นว่าเป็นอย่างไร ซึ่งถ้าเขาพบว่าอัตราส่วนมีความแตกต่างกันและเกิดความไม่พอใจ เขาจะแสดงพฤติกรรมที่จะพยายามปรับอัตราส่วนให้เกิดความเท่าเทียมกัน

ทฤษฎีเนื้อหา	ทฤษฎีกระบวนการ
<ul style="list-style-type: none"> - ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ - ทฤษฎี ERG - ทฤษฎีสองปัจจัย - ทฤษฎีแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จ 	<ul style="list-style-type: none"> - ทฤษฎีความคาดหวัง - ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน

ภาพที่ 4 กลุ่มของทฤษฎีการจูงใจ

กล่าวโดยสรุป การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทำให้เกิดความเข้าใจในพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ และเมื่อบุคคลได้รับการจูงใจในทางบวก ก็จะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีผลงานเพื่อตอบสนองขององค์การ เมื่อการจูงใจเป็นไปในทางลบ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ก็จะไม่ตอบสนองขององค์การ สำหรับการจูงใจของบุคคล นอกจากการศึกษาความต้องการในด้านต่างๆ ของบุคคลแล้ว มีนักวิชาการหลายๆ ท่าน ในช่วงหลังยังให้ความสนใจกับกระบวนการในการตัดสินใจและการแสดงออกของบุคคล โดยจะเรียกการศึกษาในกลุ่มนี้ว่า ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theory) ซึ่งจะเน้นความสนใจไปที่การตัดสินใจแสดงพฤติกรรมของบุคคล เนื่องจากบางครั้งบุคคลอาจจะไม่แสดงพฤติกรรมออกมา ถึงแม้จะมีความต้องการอันเนื่องมาจากปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการตัดสินใจขณะนั้น โดยที่กลุ่มทฤษฎีกระบวนการนี้จะประกอบด้วยทฤษฎีที่สำคัญ เช่น ทฤษฎีความคาดหวัง และทฤษฎีความเท่าเทียมกัน

8. การวิจัยและพัฒนา (R&D)

1. ความหมายและกระบวนการของการวิจัยและพัฒนา

รัตนะ บัวสนธิ (2554) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาตรงกับคำว่า “Research and Development” ซึ่งนิยมเรียกย่อๆ ว่างาน “R and D” คำนี้ หมายถึง การพัฒนานวัตกรรม (หรือบางทีก็เรียกว่าการผลิตภัณฑ์) โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือดำเนินการในแต่ละขั้นตอนทางการพัฒนา ทั้งนี้ เป้าหมายสำคัญของการวิจัยและพัฒนา ก็คือการได้นวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ที่เป็นต้นแบบสามารถนำไปใช้หรือแก้ไขปัญหาได้จริง

การวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีขั้นตอนต่อเนื่องกันตามลำดับ กล่าวคือ ผลที่ได้รับจากการดำเนินงานในขั้นตอนหนึ่งๆ จะได้รับการนำไปใช้สำหรับดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้ในแต่ละขั้นตอนมิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด แต่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน โดยทั่วไปแล้วการวิจัยและพัฒนาจะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญๆ 5 ขั้นตอน ได้แก่

- ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปรวสภาพปัจจุบัน ปัญหาหรือความต้องการ
- ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ สร้าง และประเมินนวัตกรรม หรือผลิตภัณฑ์

ขั้นตอนที่ 3 การนำนวัตกรรม หรือผลิตภัณฑ์ ไปทดลองใช้

ขั้นตอนที่ 4 การประเมิน และปรับปรุงนวัตกรรม หรือผลิตภัณฑ์

ขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่นวัตกรรม หรือผลิตภัณฑ์

2. แนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action

Research : PAR)

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) สุภาวงศ์ จันทวานิช (2554) กล่าวว่า ยังมีหลายคนสับสนอยู่บ้างระหว่างการสังเกตแบบมีส่วนร่วมกับการวิจัยแบบมีส่วนร่วมในที่นี้ผู้เขียนจึงใคร่แยกแยะให้เห็นความแตกต่าง ดังนี้

การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) แตกต่างจากการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Research) คือ วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมเป็นการที่นักวิจัยทำการสังเกตเพื่อเก็บข้อมูลในสนาม โดยที่นักวิจัยเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสังคม ส่วนการวิจัยแบบมีส่วนร่วมนั้นเป็นวิธีการที่ผู้ถูกวิจัย (ชาวบ้าน) เข้ามามีส่วนร่วมวิจัย เป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับโครงการวิจัยประเภทประยุกต์ ให้ชาวบ้านเป็นนักวิจัยด้วยการมีส่วนร่วมในการช่วยให้ข้อมูล และช่วยวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนช่วยหาวิธีแก้ไขปัญหาหรือส่งเสริมกิจกรรมนั้นๆ ในปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกันอยู่ และได้มีการใช้วิธีการวิจัยชนิดนี้ในการพัฒนาทั้งโดยภาครัฐและภาคเอกชน จึงใคร่ขอกกล่าวถึงการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หรือที่เรียกกันย่อๆ ว่า PAR

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นวิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวิจัย นับตั้งการระบุปัญหาการดำเนินการ ติดตามผล จนถึงขั้นประเมินผล ในการศึกษาชนิดนี้คำว่า “ปฏิบัติการ” หมายถึง กิจกรรมที่โครงการวิจัยต้องการจะดำเนินการ อาจเป็นเรื่องพัฒนาแหล่งน้ำ พลังงานหรือภาระโภชนาการ ฯลฯ ส่วนใหญ่แล้วปฏิบัติการมักเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาด้านใดด้านหนึ่ง ส่วนคำว่า “การมีส่วนร่วม” หมายถึง การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของทุกฝ่ายที่ร่วมกิจกรรมวิจัย ในการวิเคราะห์สภาพปัญหา หรือสถานการณ์อันใดอันหนึ่งแล้วร่วมในกระบวนการตัดสินใจและดำเนินการจนถึงที่สุดการวิจัย การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือ การนำแนวคิด 2 ประการ มาผสมผสานกัน

โดยปกติแล้ว การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) หมายถึง กระบวนการที่ผู้วิจัยได้เลือกกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งเห็นว่าดี เหมาะสม ตามความรู้ความเข้าใจของผู้วิจัย มาดำเนินการปฏิบัติเพื่อทดลองว่าใช้ได้หรือไม่ ประเมินดูความเหมาะสมในความเป็นจริง ควบคุมแนวปฏิบัติการ แล้วนำผลมาปรับปรุงปฏิบัติการเพื่อนำไปทดลองใหม่จนกว่าจะได้ผลเป็นที่พอใจ นำไปใช้และเผยแพร่ได้ การวิจัยชนิดนี้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเมื่อวิจัยได้ข้อมูลใหม่เพิ่มขึ้น ทำให้รูปแบบการวิจัยยืดหยุ่นได้ การวิจัยเชิงปฏิบัติการอาจเป็นแบบมีส่วนร่วมหรือไม่ก็ได้

กมล สุตประเสริฐ (2540) อ้างถึงใน ปัญญา เลิศไกร (2554) ได้ให้ความหมายของคำว่า “การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (PAR)” คือ การวิจัยค้นคว้าและหาความรู้ตามหลักการของการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์แบบเดิมๆ ต่างกันแต่เพียงว่า PAR นั้นมีวัตถุประสงค์มุ่งไปที่การแก้ปัญหาในการพัฒนา และเป็นการวิจัยที่ดำเนินการมีส่วนร่วมของชุมชน เปิดโอกาสให้ประชาชนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งในกระบวนการวิจัยและการเป็นหุ้นส่วน คือ ประชาชนได้มีโอกาสในการใช้ประโยชน์ของการวิจัย”

พันธุทิพย์ รามสูตร (2540) อ้างถึงใน ปัญญา เลิศไกร (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การวิจัยปฏิบัติอย่างมีส่วนร่วม (PAR)” เป็นรูปแบบของการวิจัยที่ประชาชนที่เคยเป็นประชากรที่ถูกวิจัยกลับมามีบทบาทเป็นผู้ร่วมในการกระทำวิจัยนั่นเอง โดยการมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการวิจัย จนกระทั่งการกระจายความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปสู่การลงมือปฏิบัติ เป็นแนวคิดที่ให้บทบาทและความสำคัญกับบุคคลที่เป็นประชากรการวิจัย โดยให้ความสำคัญในฐานะที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุดของการวิจัย และกระบวนการเช่นนี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้ให้กับบุคคลและกลุ่มคนนั้นๆ ซึ่งรูปแบบวิธีการในการเรียนรู้ ผลจากการเรียนรู้จะถูกนำมาใช้ประโยชน์ได้ในทันที

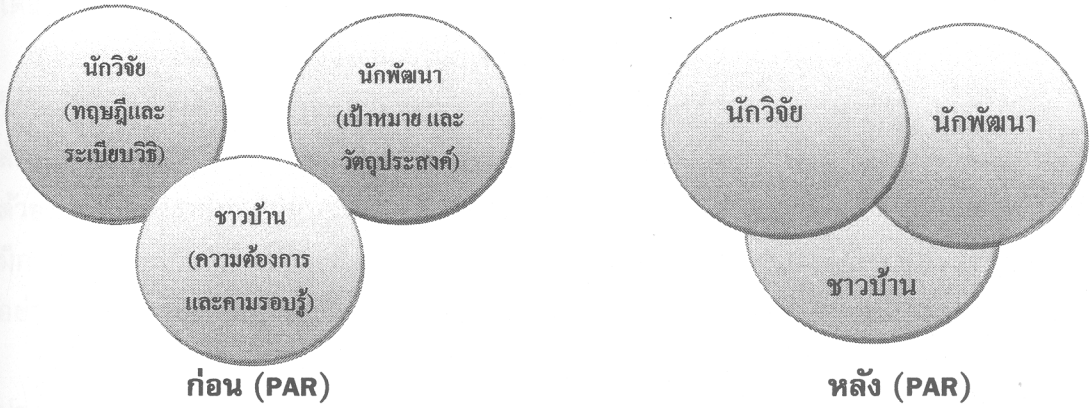
ในการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Research) ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยทุกขั้นตอนเป็นสิ่งที่ชุมชนหรือชาวบ้านร่วมรับรู้ และใช้ประโยชน์ด้วย ชาวบ้านเป็นผู้ร่วมกำหนดปัญหาของชุมชน และรู้ทางแก้ไขปัญหา ชาวบ้านเป็นผู้ตัดสินใจและยืนยันเจตนาารมณ์ที่จะแก้ไขปัญหาเหล่านั้น กระบวนการวิจัยดำเนินไปในลักษณะการแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างชาวบ้านกับผู้วิจัย เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นขั้นๆ อาจกล่าวได้ว่ากระบวนการสังเคราะห์ข้อสรุปมีลักษณะเชิงวิภาษวิธี (Dialectic) ชาวบ้านจะค่อยๆ พัฒนาศักยภาพในการแก้ไขปัญหของชุมชน ชาวบ้านจะค่อยๆ เรียนรู้ด้วยตัวเอง ด้วยวิธีการวิจัยแบบมีส่วนร่วมนี้ ข้อมูลที่ได้จะมีความชัดเจน สะท้อนความคิดอ่านของชาวบ้านตลอดจนนิสัยใจคอความต้องการและแบบแผนการดำเนินชีวิตของเขา อย่างไรก็ตามข้อมูลเหล่านี้อาจไม่นำไปสู่ปฏิบัติการโดยตรงก็ได้

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นแนวทางวิจัยที่ต่างไปจากการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์ ธรรมชาติ เพราะเน้นการยอมรับหรือความเห็นพ้องจากฝ่ายชาวบ้าน ในการวิจัยชนิดนี้นักวิจัยจะต้อง

- 1) ประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผู้วิจัยกับชาวบ้านอยู่ตลอดเวลา
- 2) ทบทวนวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นครั้งคราว เพื่อให้สอดคล้องกับความเห็นของชาวบ้าน อันจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และการเปลี่ยนแปลงของชุมชน

ในการวิจัยแบบ PAR ผู้วิจัยถือว่าชาวบ้านเป็นผู้ที่รู้ดีเท่าๆ กับนักวิจัยหรือนักพัฒนา ในการกำหนดปัญหา และการเลือกปฏิบัติการใดๆ ก็ตามที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิต ปัญหาของการวิจัยจึงเริ่มจากชาวบ้านล้วน ไม่ใช่จากสมมติฐานของผู้วิจัย หรือนักพัฒนาแต่ฝ่ายเดียว จะเห็นว่าทั้งสามฝ่าย คือ ชาวบ้าน นักวิจัย และนักพัฒนา ต่างก็มีบทบาทเท่าเทียมกันในการร่วมกำหนดปัญหาและเลือกแนวทางปฏิบัติการ การวิจัยนี้จะเป็นการผสมผสานระหว่างความรู้

เชิงทฤษฎีและระเบียบวิธีของนักวิจัย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนักพัฒนาและความต้องการกับความรอบรู้ของชาวบ้าน ดังภาพที่ปรากฏต่อไปนี้



ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างนักพัฒนา นักวิจัยและชาวบ้าน ก่อนและหลังการวิจัยแบบ PAR ที่มา : (สุภางศ์ จันทวานิช, 2554)

จากภาพดังกล่าว วงกลมแต่ละวง คือ โลกทัศน์ หรือวิธีมองปัญหาของคนแต่ละกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย โลกทัศน์ของแต่ละฝ่ายต่างกันไปตามกรอบแนวคิดที่ตนยึดถือ หลังจากที่ได้มีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมแล้ว คนทั้งสามกลุ่มจะมี “โลกทัศน์ร่วม” และความเข้าใจร่วมกัน ในเรื่องของการพัฒนา สิ่งนี้เป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ได้จากการวิจัยจะเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรเอกชนและโครงการขนาดเล็กได้ใช้วิธีการเช่นนี้ได้ผลมาแล้ว

3. ผู้มีส่วนร่วมใน PAR

ผู้มีส่วนร่วมใน PAR มี 3 ฝ่าย คือ ชาวบ้าน ซึ่งเป็นตัวแทนของชุมชน นักวิจัยซึ่งเป็นตัวแทนของนักวิชาการที่สนใจเรื่องการพัฒนา และนักพัฒนา ซึ่งเป็นตัวแทนของฝ่ายรัฐบาลหรือองค์กรพัฒนาเอกชน สองฝ่ายหลังนี้นับรวมๆ กันเป็นฝ่ายคนนอก ส่วนชาวบ้านเป็นคนใน

การกำหนดปัญหาในการวิจัยจำเป็นจะต้องรู้สภาพอันแท้จริงของชุมชนอย่างชัดเจน ทำอย่างไรทั้งสามฝ่ายนี้ จึงจะนำคุณสมบัติของตนมาเอื้อแก่กันได้ โดยปกตินักวิจัยและนักพัฒนา ซึ่งเป็นผู้ที่มีข้อมูลทางวิชาการมักไม่ใช่ผู้ที่จะมาใช้ชีวิตอยู่ในชุมชนอยู่ได้ตลอดปี และการถ่ายทอดข้อมูลนั้นก็อาจถูกครอบงำโดยความเชื่อมั่นในเชิงวิชาการหรืออุดมการณ์ จนทำให้ชาวบ้านไม่สามารถเข้าใจได้ดั่งแท้ จึงจำเป็นจะต้องมีตัวเชื่อมหรือสื่อกลางระหว่างคนนอกกับคนในสื่อกลางนี้จะช่วยสื่อสารความเข้าใจระหว่าง 2 ฝ่าย สื่อกลางที่ดีควรจะเป็นนักพัฒนาชุมชน หรือเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการประจำชุมชน

ขณะเดียวกัน สื่อกลางจะต้องมีสายสัมพันธ์กับนักวิจัยและนักพัฒนา จะต้องรับเอาวิชาการต่างๆ ไปถ่ายทอดให้เพื่อนชาวบ้านเข้าใจ และนำไปสู่การปฏิบัติได้ เราไม่ถือว่าผู้ทำหน้าที่สื่อกลางเป็นตัวแทนของนักวิจัยและนักพัฒนา แต่ถือว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่มี

ความพร้อมที่จะสื่อสารกับคนนอกเพื่อรับเอาความรู้ ความเชี่ยวชาญไปพัฒนาหมู่บ้านที่สำคัญก็คือ ชาวบ้านจะต้องไม่ยึดถือกลางเป็นหลักตลอดไป เมื่อนักวิจัยและนักพัฒนาเข้าถึงชาวบ้านได้แล้ว สื่อกลางควรจะสลายตัวไป

ในแง่ของวิธีวิจัย การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมใช้วิธีการเช่นเดียวกับการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นส่วนใหญ่ เริ่มตั้งแต่เข้าสนามและสร้างความสัมพันธ์ การสังเกต การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ ซึ่งจะเน้นการมีส่วนร่วมของฝ่ายชาวบ้านออกไปจากฝ่ายนักวิจัยด้วย แต่การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีขั้นตอนมากกว่าการวิจัยเชิงคุณภาพ เพราะต้องมีการปฏิบัติหรือกิจกรรมเพิ่มเข้ามา ตลอดจนการติดตามและปรับปรุงแก้ไขกิจกรรมนั้น อย่างไรก็ตาม กระบวนการในการทำกิจกรรมและการติดตาม ยังคงใช้วิธีการเชิงคุณภาพเช่นกัน

กล่าวโดยสรุป การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นวิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวิจัยที่เกิดจากกระบวนการที่ผู้วิจัยได้กำหนดกิจกรรมที่เห็นว่าดีและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในสถานการณ์นั้นๆ โดยมีวัตถุประสงค์มุ่งไปที่การแก้ปัญหาเพื่อการพัฒนาให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยการมีส่วนร่วมของสามฝ่าย คือ นักวิจัย นักพัฒนา และชาวบ้าน คนทั้งสามกลุ่มจะมี “โลกทัศน์ร่วม” และความเข้าใจร่วมกันในเรื่องของการพัฒนา ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในการพัฒนาโดยมีความรู้ความเข้าใจที่ได้จากการวิจัยและจะเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป

4. แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคและกระบวนการระดมความคิดเห็นแบบมีส่วนร่วม

A-I-C (Appreciation Influence and Control)

กรณีการ์ คำมะโน (2551) ได้กล่าวถึง เทคนิคกระบวนการระดมความคิดเห็นแบบมีส่วนร่วมหรือเทคนิค AIC (Appreciation Influence and Control) เป็นเทคนิคที่ให้ความสำคัญต่อการระดมความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชนบนพื้นฐานของความเท่าเทียมกัน เป็นกระบวนการที่นำเอาคนเป็นศูนย์กลาง เนื่องจากคนนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดในชุมชน ร่วมกันวางแผนและพัฒนาชุมชนของตน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกเทคนิคกระบวนการระดมความคิดเห็นแบบมีส่วนร่วม (AIC) มาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กร ทั้งนี้เพราะกระบวนการ A-I-C จะใช้การวาดภาพเพื่อเป็นการสะท้อนประสบการณ์ในอดีต/สภาพปัจจุบันกับจินตนาการถึงความมุ่งหวังในอนาคตของสมาชิกทุกคน โดยให้แต่ละคนจินตนาการโดยเขียนของตนเอง ก่อนนำจินตนาการของคนอื่นๆ ที่เขียนมารวมกัน แล้วจึงต่อเติมรวบรวมของแต่ละคนให้กลมกลืนเป็นภาพใหญ่ของกลุ่มเพียงภาพเดียว การจินตนาการโดยการเขียนเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกสะท้อนสิ่งที่มีอยู่ภายในจิตใจออกมาอย่างแท้จริง แทนการพูดใช้เป็นสื่อกระตุ้นให้สมาชิกที่ไม่ค่อยกล้าพูดได้ร่วมอธิบายความคิดและประสบการณ์ของตนเอง การจินตนาการช่วยสร้างบรรทัดความเป็นกันเอง การรวมภาพความคิดของแต่ละคนเป็นภาพรวมของกลุ่ม ทำให้ง่ายและเป็นรูปธรรมมากกว่าการพยายามรวมแนวคิดของแต่ละคน

โดยการอภิปรายและเป็นสื่อถึงความรู้สึกเป็นเจ้าของจินตนาการร่วมกันและการมีส่วนร่วมในการสร้างกรอบความคิดตามภาพของกลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประเวศ วะสี (2542) อ้างถึงใน กรณีการ์ คำมะโน (2551) ได้พูดถึงหลักการ AIC ตอนหนึ่ง ซึ่งให้ความเข้าใจในเรื่อง AIC ไว้อย่างกระชับว่า บุคคล/กลุ่มคน มีความคิดความเข้าใจกันคนละทิศทาง มุ่งหมายและปฏิบัติกันไปคนละอย่าง แต่ผลที่เกิดขึ้นกระทบและมีอิทธิพลต่อกัน (Influence) หากไม่มีการควบคุม (Control) จะไม่เกิดความพอใจและไม่เห็นคุณค่า (Appreciation)

ไพฑูริย์ วัฒนศิริธรรม (2542) อ้างถึงใน กรณีการ์ คำมะโน (2551) ได้อธิบายหลักการ AIC ว่าในกระบวนการความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ของคน กลุ่มคน และองค์กรในสังคมนั้นมีสนามพลังซ้อนกันอยู่ 3 ระดับ ได้แก่

1) สนามพลังควบคุม (Control Power Field) ซึ่งเป็นพลังสนามที่ตัวเรา (The self) สามารถควบคุมจัดการได้ เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับตัวเรา

2) สนามพลังกระทบ (Influence Power Field) เป็นการส่งพลัง “กระทบ” ไปสู่ผู้อื่น (Other) โดยที่ผู้อื่นจะไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของตัวเรา พร้อมกับสามารถส่งพลังกระทบให้แก่ตัวเราได้เช่นกัน

3) สนามพลังเข้าใจ (Appreciation Power Field) เป็นการที่ตัวเรา (The self) สร้างความเข้าใจ (Appreciation) เกี่ยวกับบองครวม (The Whole) ซึ่งยิ่งใหญ่กว่าตัวเรามาก และตัวเราไม่สามารถควบคุม (Control) หรือแม้แต่กระทบ (Influence)

พลังสนามทั้ง 3 ระดับ ที่ซ้อนกันและรวมกันเป็นสนามพลัง เอ ไอ ซี (AIC Power Field) นี้มีศักยภาพที่เราสามารถนำมาใช้ให้เต็มที่มากขึ้นโดย

1) คำนึงถึงลักษณะเด่นของสนามพลังแต่ละระดับ เพื่อจะสามารถหาวิธีการนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

2) ผสมผสาน 3 ระดับ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพภายใต้บริบท (Context) โครงสร้าง (Structure) และสถานการณ์ต่างๆ

3) นำพลัง 3 ระดับมาประยุกต์ใช้ในรูปแบบกระบวนการ (Process) ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์ในความพยายามที่จะวางแผน (Planning) หรือพัฒนา (Development) หรือสร้างทีม (Team Building) หรือสร้างความร่วมมือ (Collaboration) หรือแก้ปัญหา (Problem Solving) หรือแก้ความขัดแย้ง (Conflict Resolution) เป็นต้น

วิระ นิยมวัน (2542) อ้างถึงใน กรณีการ์ คำมะโน (2551) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการ AIC ไว้ว่า การประชุมแบบ AIC ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความพึงพอใจและมีจุดมุ่งหมายเดียวกันในอันที่จะสร้างสรรค์และจัดการร่วมกัน โดยมีขั้นตอนการประชุมแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนความพึงพอใจหรือ Appreciation (A) ขั้นตอนกลวิธีที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือ Influence (I) และขั้นตอนการควบคุมหรือ Control (C)

กระบวนการ AIC มีความสำคัญดังต่อไปนี้

1) การวางแผนแบบมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้แทนกลุ่มต่างๆ ประชาชน โดยเฉพาะผู้รู้ กลุ่มคนจน ผู้ด้อยโอกาส ผู้หญิงและเยาวชน เข้ามา มีบทบาทในการร่วมคิด กำหนดแนวทางพัฒนา ร่วมตัดสินใจอนาคตของชุมชน ร่วมดำเนินกิจกรรมการพัฒนาและร่วมรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้กระบวนการพัฒนาชุมชนเกิดอย่างต่อเนื่องและก่อให้เกิดความสำเร็จสูง

2) กระบวนการ AIC ช่วยให้ประชาชนและกลุ่มองค์กรต่างๆ ทั้งในและนอกชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วม มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นให้มากยิ่งขึ้น

3) ประชาชน กลุ่มองค์กรต่างๆ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของชุมชนท้องถิ่นทำให้เกิดความมีพลัง รู้ถึงศักยภาพในการพึ่งตนเอง

4) องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เรียนรู้ที่จะเข้าร่วมมือในการพัฒนาอย่างประสานสอดคล้อง

ขั้นตอนการดำเนินการกระบวนการ AIC

กระบวนการ AIC มีขั้นตอนการดำเนินการดังต่อไปนี้ (ประชาสรรค์ แสนภักดี, ออนไลน์, 2550 อ้างถึงใน กรรณิการ์ คำมะโน, 2551)

1) ขั้นตอนการสร้างความรู้ (Appreciation = A) คือ ขั้นตอนการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ขั้นตอนนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคน แสดงความคิดเห็น รับฟังและหาข้อสรุปร่วมกันอย่างสร้างสรรค์เป็นประชาธิปไตยยอมรับในความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก อาจใช้การวาดรูปหรือการเขียนในกระดาษเป็นสื่อในการแสดงความคิดเห็น แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

A : 1 การวิเคราะห์สภาพการของหมู่บ้าน ชุมชนในปัจจุบัน

A : 2 การกำหนดอนาคตหรือวิสัยทัศน์ อันเป็นภาพพึงประสงค์ในการพัฒนาว่าต้องการอย่างไร โดยการวาดภาพหรือเขียน มีความสำคัญ คือ

1.1) การวาดภาพหรือเขียนจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมประชุมสร้างจินตนาการเพื่ออธิบายในรายละเอียดของตนเองในสิ่งที่ตนเองคิด วิเคราะห์ และสรุปออกมาเป็นภาพหรือข้อความ และช่วยให้ผู้ไม่ถนัดในการพูดสามารถสื่อสารได้

1.2) ช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมคิดและพูด เพื่ออธิบายของตนตลอดจนเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมท่านอื่นๆ ได้แสดงซักถามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และกระตุ้นให้คนที่ไม่กล้าพูดได้มีโอกาสนำเสนอ

1.3) การรวมภาพ รวมความคิดของแต่ละบุคคล เพื่อเป็นภาพรวมของกลุ่มจะช่วยให้มีความง่ายต่อการรวบรวมแนวคิดของผู้เข้าร่วมประชุม และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของความคิดและส่วนร่วมในการสร้างภาพหรือการเขียนอธิบายที่พึงประสงค์ของกลุ่ม

1.4) จะช่วยสร้างบรรยากาศการประชุมให้มีความสุขและเป็นกันเองในบางครั้งผู้เข้าร่วมมักมองว่า การวาดภาพเป็นกิจกรรมสำหรับเด็ก ดังนั้นวิทยากรกระบวนการ

จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจ และนำเกมต่างๆ เกี่ยวกับการวางแผน การละลายพฤติกรรมกลุ่ม หรือการวาดภาพเพื่อการแนะนำตัวเองหรือวาดภาพสิ่งที่ตนเองชอบ ไม่ชอบ มาใช้อุ่นเครื่อง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของผู้เข้าร่วมประชุม

2) ขั้นตอนการสร้างแนวทางการพัฒนา (Influence = I) คือ ขั้นตอนการหาวิธีการและเสนอทางเลือกในการพัฒนา ตามที่ได้สร้างภาพหรือเขียนอธิบายที่พึงประสงค์ หรือที่ได้ช่วยกันกำหนดอนาคตไว้เป็นขั้นตอนที่จะต้องช่วยกันหามาตรการ วิธีการ และค้นหาเหตุผลเพื่อกำหนดทางเลือกในการพัฒนา กำหนดเป้าหมาย กำหนดกิจกรรมและจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม โครงการ โดยแบ่งเป็น 2 ช่วง คือ

I 1 : การคิดเกี่ยวกับกิจกรรม โครงการ ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภาพ หรือที่เขียนอธิบายที่พึงประสงค์

I 2 : การจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม โครงการ โดยการขอมติจากที่ประชุม

3) ขั้นตอนการสร้างแนวทางปฏิบัติ (Control = C) คือ การยอมรับและทำงานร่วมกันโดยนำเอาโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ มาสู่การปฏิบัติ จัดกลุ่มผู้ดำเนินการ ซึ่งจะรับผิดชอบโครงการ โดยขั้นตอนกิจกรรม ประกอบด้วย

C 1 : การแบ่งความรับผิดชอบ

C 2 : การตกลงใจในรายละเอียดของการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินกระบวนการ AIC ประสบความสำเร็จ (ประชาสรรค์ แสนภักดี ออนไลน์, 2550 อ้างถึงใน กรรณิการ์ คำมะโน, 2551) อธิบายว่า ปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินกระบวนการ AIC ประสบความสำเร็จ คือ

1) การจัดประชุมกระบวนการ AIC นี้ “เน้นกระบวนการ” จะดำเนินการข้ามขั้นตอนหรือสลับขั้นตอนไม่ได้ เน้นการระดมความคิดเห็น และสร้างการยอมรับซึ่งกันและกัน ให้มีความสำคัญกับการตัดสินใจ การกำหนดอนาคตร่วมกัน และเน้นการสร้างพลังความคิด วิเคราะห์และเสนอทางเลือกในการพัฒนาและพลังความรัก ความเอื้ออาทร และการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรอันเป็นพลังเชิงสร้างสรรค์ในการพัฒนา

2) การศึกษาและเตรียมชุมชน เพื่อให้เข้าใจสภาพของหมู่บ้าน ชุมชน และหรือตำบล ความสัมพันธ์ของกลุ่มต่างๆ การทราบความสามารถ ศักยภาพของกลุ่ม เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เพียงพอเป็นข้อเท็จจริงในการกำหนดอนาคตทางเลือก รวมทั้งกลวิธีที่เหมาะสม ในการแก้ไขปัญหาและการประสานความร่วมมือ การเตรียมชุมชน และส่งผู้แทนที่มีอำนาจตัดสินใจ ตลอดจนกระจายโอกาสให้กลุ่มต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วม เช่น กลุ่มผู้อาวุโส กลุ่มเยาวชน เป็นต้น

3) วิทยากรกระบวนการที่เข้าใจขั้นตอนของกระบวนการ AIC มีประสบการณ์ ความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการประชุม มีไหวพริบในการแก้ไขปัญหา สถานการณ์เฉพาะหน้า สามารถใกล้ชิด หรือมีวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งที่เหมาะสม ในกรณีที่น่าจะเกิดขึ้นโดยสามารถทำหน้าที่

3.1) เตรียมชุมชน เตรียมการประชุม ดำเนินการประชุม และสรุปผล

3.2) สร้างบรรยากาศในการประชุมให้สนุกสนาน แต่ให้ได้งาน เพื่อคลายความเครียดของผู้เข้าร่วมประชุม

3.3) ควบคุมขั้นตอนและเวลาในการดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามกระบวนการที่ได้วางแผนไว้

3.4) สรุปความคิดเห็นที่แท้จริงของผู้เข้าร่วมประชุม โดยไม่สอดแทรกความเห็นหรือทัศนคติของตนเองลงไป

3.5) ในกรณีที่มีข้อถกเถียงระหว่างผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งเกิดจากความต้องการปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง ผู้ดำเนินการประชุมต้องทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยและหาข้อยุติให้ได้

3.6) วิเคราะห์และสังเกตบรรยากาศในการประชุม สำหรับจำนวนผู้จัดการประชุมอาจมีเพียงคนเดียวก็ได้เป็นผู้นำประชุม ซึ่งจะมีข้อดี คือ กระบวนการประชุมเป็นเอกภาพมากกว่า แต่หากไม่มั่นใจในการดูแลบรรยากาศการประชุม น่าจะจัดคณะมาช่วย โดยแบ่งหน้าที่เป็น

3.6.1) ผู้จัดการประชุม ดูแลอำนวยความสะดวกทั่วไป ได้แก่ การลงทะเบียนอาหาร เครื่องดื่ม

3.6.2) ผู้นำการประชุม

3.6.3) ผู้จัดการกิจกรรมเกมส์ สร้างบรรยากาศ เพื่อการละลายพฤติกรรมคลายเครียด และการนำเข้าสู่ขั้นตอนในแต่ละขั้นตอน

3.6.4) ผู้เตรียมวัสดุ อุปกรณ์ ทั้งนี้คณะผู้จัดจะต้องทำความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการให้ตรงกันและสอดรับกัน

กล่าวโดยสรุป เทคนิคกระบวนการระดมความคิดเห็นแบบ AIC เป็นกระบวนการระดมความคิดเห็นแบบสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน เป็นวิธีการที่ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีเวทีพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ การนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่จะทำให้เกิดความเข้าใจในสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา และความต้องการในข้อจำกัด และการมีศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ เป็นกระบวนการที่ระดมพลังสมองในการศึกษาวิเคราะห์พัฒนาทางเลือก เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนา ก่อให้เกิดการตัดสินใจร่วมกัน เกิดพลังของการสร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อการพัฒนาชุมชน ซึ่งเป็นเทคนิคที่จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ต่อไปได้

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พรทิพย์ พุ่มศิริ (2540) ศึกษาในเรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐความคิดเห็นของอาจารย์และข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคคล ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์และข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากรมีความเห็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐ ตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น ด้านการได้มาซึ่งบุคลากรมีความเห็นสอดคล้องกัน การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับอธิการบดีได้ดำเนินการสรรหาจากบุคคลภายใน โดยให้ข้าราชการสาย ก ตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป มีสิทธิเสนอชื่อการได้มาซึ่งอาจารย์ได้ดำเนินการสอบคัดเลือกหรือรับคัดเลือก ด้านการพัฒนาบุคลากรมีความเห็นไม่สอดคล้องกันในทุกกิจกรรมและด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานมีความเห็นสอดคล้องกันในการเกษียณอายุราชการเมื่ออายุครบ 60 ปี และการอนุมัติให้ข้าราชการโอนไปอยู่หน่วยงานอื่นได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มรกต โกมลดิษฐ์ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการและพนักงานของมหาวิทยาลัย จำนวน 269 คน ผลการวิจัยพบว่า มจธ.มีระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ระดับการศึกษา ประเภทหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประเภทหน่วยงาน ประเภทบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และระดับการศึกษา สถานภาพ ประเภทบุคลากร มีความสัมพันธ์กับการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากความคิดเห็นเพิ่มเติม พบว่า บุคลากรของ มจธ. เสนอให้มีการมอบหมายภาระงานอย่างเท่าเทียมกัน ควรปรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงาน และควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน เพื่อสร้างความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม

กอบกุล เลิศกษิต (2537) ได้ศึกษาเรื่อง ระบบการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์การเอกชน ผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะขององค์การได้แก่ ขนาดขององค์การเท่านั้น ที่มีผลต่อระบบการสรรหาบุคลากรในองค์การ โดยพบว่าองค์การที่มีขนาดลูกจ้างต่างกันจะมีนโยบายการสรรหาและกระบวนการสรรหา ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ลักษณะขององค์การ ได้แก่ ขนาดขององค์การเท่านั้นที่มีผลต่อระบบการคัดเลือกบุคลากรในองค์การ โดยพบว่าองค์การที่มีขนาดลูกจ้างต่างกัน จะมีนโยบายการคัดเลือกและกระบวนการคัดเลือกที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. องค์การใช้วิธีการสรรหาและวิธีการคัดเลือกผู้สมัครที่จบการศึกษาสาขาวิทยาศาสตร์และสาขาสังคมศาสตร์ไม่แตกต่างกัน

4. สำหรับปัญหาในระบบการสรรหาบุคลากรที่องค์การกำลังประสบอยู่ในขณะนี้ ได้แก่ โครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน และแผนอัตรากำลังขององค์การ ส่วนปัญหาในระบบการคัดเลือกที่องค์การกำลังประสบอยู่ ได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน นโยบายขององค์การไม่สอดคล้องกับสถานะตลาดแรงงาน และองค์การไม่มีเครื่องมือวัดหรือแบบทดสอบที่มีคุณภาพ

ชรินทร์ เพิ่มพูน (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาของจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า

1. การวิเคราะห์เนื้อหาางานบุคคล พบว่า มีภารกิจงานดังนี้ การวางแผนกำลังคน การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษา การเสริม สร้างวินัยและจรรยาบรรณ การพัฒนาวิชาชีพครู

2. การวิเคราะห์ระบบการบริหารงานบุคคล พบว่า เป็นไปตามการบริหารงานแบบ PDCA คือ การวางแผน การปฏิบัติงานตามแผน การตรวจสอบทบทวนการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงแก้ไข หรือการกำหนดมาตรฐานการทำงาน

นอกจากนี้ พรพิมล แยมศรี (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง อายุราชการ ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูเพศชายมีความต้องการด้านการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการมากที่สุด

อรัญญา บุญยงค์ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรด้านการศึกษา : ศึกษากรณีของเทศบาลตำบลแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ครูอาจารย์ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลตำบลแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี มีความต้องการพัฒนาการศึกษาต่อและความต้องการพัฒนาการเข้ารับการศึกษาอบรมมากที่สุด รองลงมาตามลำดับ คือ ด้านการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ด้านการศึกษาดูงานและฝึกงานและด้านการพัฒนาตนเองเป็นลำดับน้อยที่สุด การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่า ครูอาจารย์ ที่มีอายุต่างกัน มีความต้องการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการและความต้องการพัฒนาการศึกษา ดูงาน และฝึกงานแตกต่างกัน และพบว่า วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความต้องการพัฒนาแตกต่างกัน ส่วน วิมล คำนวน (2549) ได้ศึกษาความต้องการกิจกรรม เพื่อการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสาลยุติธรรมในหน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษา ภาค 2 ผลการวิจัยพบ ว่าข้าราชการ มีความต้องการกิจกรรมโดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่ามีความต้องการกิจกรรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสูงที่สุดในระดับมาก ส่วนกิจกรรมรองลงมา คือ กิจกรรมด้านความรู้ทั่วไป ด้านความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน ด้านภาษาอังกฤษตามลำดับ ส่วนในระดับสุดท้าย คือ กิจกรรมด้านจิตใจและนันทนาการ ทั้งนี้อาจเนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์เข้ามามีบทบาทสำคัญใน

ชีวิตประจำวันของทุกคนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นที่ทำงานที่บ้าน แม้กระทั่งของใช้ส่วนตัว บุคลากรจึงมีความจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเพื่อให้ทันต่อกระแสโลกในยุคโลกาภิวัตน์

ทัศนีย์ โพธิ์สรณ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการด้านการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามแนวทางการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน และรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านการยกระดับคุณภาพชีวิตครู ด้านการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ด้านความมั่นคงในอาชีพครู และด้านการปรับปรุงเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอาจารย์มีความต้องการด้านการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลทุกด้านในระดับมาก เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ และสถานภาพที่ต่างกัน มีความต้องการโดยรวมทุกด้านและในแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาต่างกัน มีความต้องการโดยรวมทุกด้าน และในแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความต้องการโดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อาจารย์มีความต้องการด้านการยกระดับคุณภาพชีวิตครู และด้านการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบเป็นรายคู่ พบว่า อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีความต้องการสูงกว่าอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปี และอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีความต้องการแตกต่างจากอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปี

บุญเดือน วงศ์ชวลิต (2543) ได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะและรูปแบบสวัสดิการของบุคลากรมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรณีออกนอกระบบ ผลการวิจัยพบว่า ประชากรส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส มีอายุระหว่าง 36-40 ปี มีบุตรอยู่ระหว่าง 1-2 คน มีระดับตำแหน่ง (ซี) 4-6 มีเงินเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท ประชากรส่วนใหญ่มีทัศนคติว่า เมื่อออกนอกระบบแล้ว ถึงแม้เงินเดือนจะมากกว่าเดิม แต่ก็ยังต้องการสวัสดิการ และยินดีที่จะมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการโดยการจ่ายเงินสมทบหรือให้ความร่วมมือเข้าไปเป็นกรรมการจัดสวัสดิการร่วมกับกรรมการของมหาวิทยาลัย ในส่วนความต้องการสวัสดิการของบุคลากรนั้น บุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการสวัสดิการของบุคลากรนั้น บุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการสวัสดิการเกี่ยวกับค่ารักษาพยาบาลในระดับมากที่สุด โดยสวัสดิการเกี่ยวกับค่ารักษาพยาบาลจะครอบคลุมถึงบุคคลในครอบครัว เช่น บิดา มารดา บุตร และภรรยาด้วย โดยบุคลากรชั้นผู้น้อยมีความต้องการสวัสดิการมากกว่ากลุ่มอื่นๆ ด้านความสามารถในการมีส่วนร่วมด้านสวัสดิการของบุคลากร บุคลากรมีทัศนคติในการมีส่วนร่วมด้านสวัสดิการในเรื่องการติดตาม/ตรวจสอบ/รายงานผลการได้รับสวัสดิการในระดับมากที่สุด บุคลากรที่มีอายุระหว่าง 31-35 ปี จะมีทัศนคติต่อการมีส่วนร่วมด้านสวัสดิการสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ สำหรับความคิดเห็นของบุคลากรในด้านสวัสดิการ บุคลากรส่วนใหญ่มีทัศนคติด้านสวัสดิการในเรื่องรูปแบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่นมากที่สุด

งามจิต อินทวงศ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการสวัสดิการของพนักงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยโดยรวมพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยมีความต้องการสวัสดิการ ด้านสุขภาพและอนาถมัยอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านค่าตอบแทน สุดท้ายคือ ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน และผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความต้องการสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษาและประเภทพนักงานต่างกันมีความต้องการสวัสดิการแตกต่างกัน

วิภาภรณ์ วุฒิกักดี (2543) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบข้อมูลสวัสดิการของบุคลากรในมหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการวิจัยพบว่า ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความเห็นร่วมกันถึงความจำเป็นในการจัดและบริหารข้อมูลให้เป็นระบบ ระดับผู้บริหารมีความเห็นว่าข้อมูลทั้งหลายจะเป็นดัชนีแสดงความต้องการสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากร อีกทั้งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและพัฒนาระบบสวัสดิการต่อไป ส่วนระดับผู้ปฏิบัติการมีความเห็นว่าข้อมูลต่างๆ จะเป็นตัวประกอบการตัดสินใจเลือกรับบริการสวัสดิการในแต่ละประเภท ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการมีความเห็นพ้องกันเกี่ยวกับข้อดีของการจัดระบบและการเผยแพร่ข้อมูลสวัสดิการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบเว็บไซต์ พร้อมทั้งเสนอให้พัฒนาการจัดระบบโดยจัดทำเป็นซีดีรอมหรือรูปแบบอื่นที่หลากหลาย เพื่อสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม

ภัทราภรณ์ สูงทวล (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการจัดสวัสดิการที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กระทรวงสาธารณสุข กรณีศึกษาโรงพยาบาลบางบัวทอง ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรกระทรวงสาธารณสุข โรงพยาบาลบางบัวทอง มีความพึงพอใจในการจัดสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก โดยการจัดสวัสดิการด้านความปลอดภัย อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.55$) รองลงมาด้านความมั่นคง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.49$) ด้านสุขภาพอนามัย ($\bar{X} = 3.47$) ด้านนันทนาการ ($\bar{X} = 3.38$) ด้านเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.31$) ด้านการศึกษา ($\bar{X} = 3.30$) ตามลำดับ และพบว่าความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก และการจัดสวัสดิการที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรมีด้วยกัน 3 ด้าน คือ ด้านความปลอดภัย ด้านนันทนาการ ด้านความมั่นคง ซึ่งมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05 จากการศึกษาวิจัยสามารถนำเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการในโรงพยาบาลบางบัวทอง ดังนี้ ควรมีการพัฒนาการจัดสวัสดิการในด้าน ที่ไม่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร ให้มีการพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง

งานวิจัยต่างประเทศ

มิเชล (Michael, 2001) ได้ศึกษาเรื่องมุมมองของผู้บริหารงานบุคคลของโรงเรียนเกี่ยวกับการคัดเลือกอาจารย์ระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การคัดเลือกบุคลากรผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตรงตามสายงานที่รับผิดชอบและมีวิสัยทัศน์ในการทำงานและผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารงานทั่วไป

Kane, Crawford และคณะ (1999) ได้ทำการศึกษาอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า เมื่อศึกษาทั้งวิธีการที่นุ่มนวลและแข็งแกร่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และแคนาดา แล้วพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพนั้นทำได้ทั้งวิธีการที่นุ่มนวลและแข็งแกร่ง อุปสรรคโดยทั่วไปเกิดจากนโยบายและการปฏิบัติงานของบริษัทที่มีแนวทางและการปฏิบัติที่แตกต่างกัน แม้ว่าจะมีความแตกต่างในการปฏิบัติในแต่ละเทศน้อยมาก อุปสรรคที่ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่ขึ้นกับการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งในออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ โดยเฉพาะการตกต่ำของระบบเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยทราบและเข้าใจวิธีการนำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการศึกษา เพื่อทำวิจัยเรื่องการพัฒนาาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยได้มีระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ระดับบุคคล และได้มีแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีทิศทางการบริหารจัดการไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ ตลอดจนการนำแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง เช่น ความเป็นมามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์กับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยมร่วม แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาในครั้งนี้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล รวมทั้งศึกษาถึงปัญหาและข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล เพื่อนำข้อมูลที่ได้ศึกษาจากการศึกษามาทำการวิเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่จะนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) เพื่อศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และ 3) เพื่อพัฒนาาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลในด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็น การวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัย คือ ระยะเวลาของการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ การตรวจสอบเครื่องมือ และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งในการนำเสนอครั้งนี้ จะนำเสนอรายละเอียดจากกระบวนการวิจัยและพัฒนา ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนที่ 1 วิจัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ระยะที่ 2 ศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ขั้นตอนที่ 1 วิจัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ขั้นตอนที่ 2 เปรียบเทียบระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ระยะที่ 3 พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลในด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนที่ 1 ประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนที่ 3 ประเมิน ตรวจสอบ และปรับปรุงร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความพึงพอใจต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ระยะที่ 1 ศึกษาาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การศึกษาในขั้นนี้เป็นการดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยกำหนดให้ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เป็นการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการวินิจฉัยระบบและกลไกองค์การที่เกี่ยวข้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับการบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ การขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าจ้างและค่าตอบแทน และสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

2. สํารวจข้อมูลภาคสนาม

สํารวจข้อมูลเกี่ยวกับระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยสอบถามข้อมูลจากผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ หัวหน้างานบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การศึกษาในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นพื้นฐานและความจำเป็นสำหรับเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์อย่างแท้จริง โดยเห็นว่าข้อมูลที่ได้ควรเป็นข้อมูลที่กระจายและเป็นข้อมูลที่มาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีลักษณะที่เป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างที่ดี และเหมาะสมที่สุด ผู้วิจัยจึงเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ การศึกษาาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3. สถานที่ดำเนินการวิจัย

ดำเนินการวิจัยในพื้นที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเลือกแบบเจาะจงคือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นสถานที่ดำเนินการวิจัย และเป็นแหล่งเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

4. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบด้วย บุคลากรในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ รวมจำนวนประชากร 30,272 คน

4.2 กลุ่มตัวอย่าง โดยเลือกแบบเจาะจง เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวนมหาวิทยาลัยละ 6 คน กำหนดโดยเลือกแบบเจาะจง รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 36 คน

5. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบวินิจัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สร้างขึ้นโดยยึดวัตถุประสงค์ในการวิจัย แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และคำแนะนำจากผู้มีความรู้ความสามารถ ผู้ทรงคุณวุฒิ ตลอดจนที่ปรึกษาทางวิจัย และเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบวินิจัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 6 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

ชุดที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการ และความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการ

ชุดที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของบุคลากรสายสนับสนุน และความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของบุคลากรสายสนับสนุน

ชุดที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ชุดที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของบุคลากร และความต้องการพัฒนาระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของบุคลากร

ชุดที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากร และความต้องการพัฒนาระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากร

สำหรับเครื่องมือในชุดที่ 1 ถึงชุดที่ 6 จะมีรายละเอียด 9 ข้อเหมือนกัน ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยมีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ไปยังคณะ/หน่วยงาน
2. มหาวิทยาลัยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน

3. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้ คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้

4. กำหนดให้คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของ ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ

5. กำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงาน สามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

6. กำหนดระบบ/ขั้นตอน/วิธีการและมีตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสม และมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน

7. การประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดี ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

8. กำหนดให้กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานจาก คณะ/หน่วยงาน

9. กองการเจ้าหน้าที่มีการนำผลที่ได้จากการติดตามจากคณะ/หน่วยงานมา ปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง

6. การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ก่อนนำเครื่องมือไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจริง ผู้วิจัยนำแบบวินิจฉัยข้อมูล ที่สร้างขึ้นโดยยึดถึงความสอดคล้องตามหลักการ วัตถุประสงค์การวิจัย และการตรวจสอบ เอกสาร เสนอต่อที่ปรึกษางานวิจัยเพื่อพิจารณาตรวจสอบประเด็นต่างๆ ในลักษณะของข้อความ ตลอดจนภาษาที่ใช้และปรับปรุงแก้ไขแบบวินิจฉัยข้อมูลตามที่ที่ปรึกษางานวิจัยเสนอแนะ ให้ถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาที่จะวัด (Content Validity) โดยมีวิธีการดังนี้

6.1 กำหนดเนื้อหาในแบบวินิจฉัยข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการวินิจฉัยองค์กร การบริหารงานบุคคล และกระบวนการบริหารจัดการ จากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.2 เรียบเรียงเนื้อหาในแบบวินิจฉัยข้อมูล

6.3 ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของที่ปรึกษางานวิจัย

7. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบวินิจฉัยข้อมูลไปเก็บรวบรวม ข้อมูลโดยการสอบถามข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ หัวหน้างาน บริหารงานบุคคล และสอบถามข้อมูลกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามข้อมูลด้วยตนเอง

8. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมและตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลในแบบวินิจฉัยข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ การศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นข้อมูลที่ได้จากการสอบถามข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาดำเนินการตามองค์ประกอบสำคัญของการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows และทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. วิเคราะห์ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยหาค่าร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยหาค่าร้อยละ (Percentage)
4. วัดระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้วยค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นข้อคำถามแบบประมาณค่า มีลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert) บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2540) โดยกำหนดการประเมินออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5	หมายความว่า	ต้องการพัฒนามากที่สุด
ระดับ 4	หมายความว่า	ต้องการพัฒนามาก
ระดับ 3	หมายความว่า	ต้องการพัฒนาปานกลาง
ระดับ 2	หมายความว่า	ต้องการพัฒนาน้อย
ระดับ 1	หมายความว่า	ต้องการพัฒนาน้อยที่สุด

ในการแปลความหมาย จะใช้ค่าเฉลี่ยเป็นเกณฑ์ในการกำหนดและแปลความหมาย เพื่อจัดระดับความสำคัญแบบอิงเกณฑ์ รวีวรรณ ชินะตระกูล (2542) ดังนี้

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	4.50-5.00	ต้องการพัฒนามากที่สุด
ช่วงคะแนนเฉลี่ย	3.50-4.49	ต้องการพัฒนามาก
ช่วงคะแนนเฉลี่ย	2.50-3.49	ต้องการพัฒนาปานกลาง
ช่วงคะแนนเฉลี่ย	1.50-2.49	ต้องการพัฒนาน้อย
ช่วงคะแนนเฉลี่ย	1.00-1.49	ต้องการพัฒนาน้อยที่สุด

9. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติพื้นฐานที่เป็น ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีสูตรการคำนวณ (พิสนุ พงศ์ศรี, 2550) ดังนี้

9.1) ค่าเฉลี่ย (Mean)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ	\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดของกลุ่ม
	n	แทน	จำนวนของคะแนนในกลุ่ม

9.2) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n-1}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	X	แทน	ค่าคะแนน
	n	แทน	จำนวนคะแนนในแต่ละกลุ่ม
	\sum	แทน	ผลรวม

ระยะที่ 2 ศึกษาาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

การศึกษาในขั้นนี้เป็นการดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ศึกษาาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีวิธีการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิจัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ขั้นตอนที่ 2 เปรียบเทียบระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ขั้นตอนที่ 1 วิจัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เป็นการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยระบบและกลไกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ การขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าจ้างและค่าตอบแทน และสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

2. สํารวจข้อมูลภาคสนาม

การสำรวจข้อมูลภาคสนามในขั้นตอนที่ 1 ของระยะที่ 2 สํารวจข้อมูลจากผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ หัวหน้างานบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

การศึกษาในขั้นนี้สําคัญประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นพื้นฐานและมีความจำเป็นต่อการวิจัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล และให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์อย่างแท้จริง

3. สถานที่ดำเนินการวิจัย

สถานที่ดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ของระยะที่ 2 ดำเนินการในพื้นที่ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ปัตตานี สุราษฎร์ธานี ตรัง และวิทยาเขตภูเก็ต เป็นสถานที่ดำเนินการวิจัย และเป็นแหล่งเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและศึกษาถึงความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

4. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ปัตตานี สุราษฎร์ธานี ตรัง และวิทยาเขตภูเก็ต จำนวน 20 คณะ/หน่วยงาน มีบุคลากรจำนวน 7,537 คน

4.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Simple Random Sampling) ที่เป็นบุคลากรสายสนับสนุน และเป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับวิจัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ปัตตานี สุราษฎร์ธานี ตรัง และวิทยาเขตภูเก็ต จำนวน 20 คณะ/หน่วยงาน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างคณะ/หน่วยงานละ 6 คน รวมจำนวน 120 คน

5. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 ของระยะที่ 2 เป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นโดยยึดวัตถุประสงค์ในการวิจัย แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คำแนะนำจากผู้มีความรู้ความสามารถและผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนที่ปรึกษางานวิจัย ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับคณะ/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ปัตตานี สุราษฎร์ธานี ตรัง และวิทยาเขตภูเก็ต ซึ่งเป็นแบบวินิจัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 6 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

ชุดที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการ และความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการ

ชุดที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของบุคลากรสายสนับสนุน และความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของบุคลากรสายสนับสนุน

ชุดที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ชุดที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของบุคลากร และความต้องการพัฒนาระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของบุคลากร

ชุดที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากร และความต้องการพัฒนาระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากร

สำหรับเครื่องมือในชุดที่ 1 ถึงชุดที่ 6 จะมีรายละเอียด 9 ข้อเหมือนกัน ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยมีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ไปยังคณะ/หน่วยงาน
2. มหาวิทยาลัยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน
3. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้
4. กำหนดให้คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ
5. กำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน
6. กำหนดระบบ/ขั้นตอน/วิธีการและมีตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน

7. การประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดี ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

8. กำหนดให้กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน จากคณะ/หน่วยงาน

9. กองการเจ้าหน้าที่มีการนำผลที่ได้จากการติดตามจากคณะ/หน่วยงานมาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง

6. การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ของระยะที่ 2 จะมีขั้นตอน และวิธีการตรวจสอบแบบวิจจัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมีการตรวจสอบเครื่องมือแบบเดียวกับระยะที่ 1 ทุกประการ

7. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 ของระยะที่ 2 ผู้วิจัยใช้แบบวิจจัยข้อมูล ไปเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ หัวหน้างานบริหารงานบุคคล และสอบถามข้อมูลกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถาม ข้อมูลด้วยตนเอง

8. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 ของระยะที่ 2 จะมีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเดียวกับระยะที่ 1

9. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 ของระยะที่ 2 โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเดียวกับระยะที่ 1

ขั้นตอนที่ 2 เปรียบเทียบระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผู้วิจัยดำเนินการตามวิธีการ ดังนี้

นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในระยะเวลาที่ 1 คือ ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และระยะที่ 2 ในขั้นตอนที่ 1 คือ ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยผู้วิจัยนำผลที่ได้จากวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการแปลผลมาทำการเปรียบเทียบระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลระหว่างของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert) บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2540) โดยกำหนดการประเมินออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5	หมายความว่า	ต้องการพัฒนามากที่สุด
ระดับ 4	หมายความว่า	ต้องการพัฒนามาก
ระดับ 3	หมายความว่า	ต้องการพัฒนาปานกลาง
ระดับ 2	หมายความว่า	ต้องการพัฒนาน้อย
ระดับ 1	หมายความว่า	ต้องการพัฒนาน้อยที่สุด

ในการแปลความหมาย จะใช้ค่าเฉลี่ยเป็นเกณฑ์ในการกำหนดและแปลความหมาย

เพื่อจัดระดับความสำคัญแบบอิงเกณฑ์ รวีวรรณ ชินะตระกูล (2542) ดังนี้

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	4.50-5.00	ต้องการพัฒนามากที่สุด
ช่วงคะแนนเฉลี่ย	3.50-4.49	ต้องการพัฒนามาก
ช่วงคะแนนเฉลี่ย	2.50-3.49	ต้องการพัฒนาปานกลาง
ช่วงคะแนนเฉลี่ย	1.50-2.49	ต้องการพัฒนาน้อย
ช่วงคะแนนเฉลี่ย	1.00-1.49	ต้องการพัฒนาน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เป็นการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัย การขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัย การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย และสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย

2. สืบหาข้อมูลภาคสนาม

การสืบหาข้อมูลภาคสนามในขั้นตอนที่ 3 ของระยะที่ 2 สืบหาข้อมูลจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

การศึกษาในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการวิจัยและพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานสายวิชาการและสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์อย่างแท้จริง และผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้สอดคล้องกับการวิจัยในระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 3 คือ การประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

3. สถานที่ดำเนินการวิจัย

สถานที่ดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 ของระยะที่ 2 ดำเนินการในพื้นที่ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ปัตตานี สุราษฎร์ธานี ตรัง และวิทยาเขตภูเก็ต เป็นสถานที่ดำเนินการวิจัย และเป็นแหล่งเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวกับการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

4. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ปัตตานี สุราษฎร์ธานี ตรัง และวิทยาเขตภูเก็ต จำนวน 9,649 คน

4.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เป็นบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ปัตตานี สุราษฎร์ธานี ตรัง และวิทยาเขตภูเก็ต จำนวน 370 คน

5. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 ของระยะที่ 2 ประกอบด้วย 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 สำหรับบุคลากรสายวิชาการ และชุดที่ 2 สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน เป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นโดยยึดวัตถุประสงค์ในการวิจัย แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และคำแนะนำจากผู้มีความรู้ความสามารถ ผู้ทรงคุณวุฒิ ตลอดจนที่ปรึกษาทางวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

เครื่องมือชุดที่ 1 สำหรับบุคลากรสายวิชาการ เป็นแบบประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประกอบด้วย 3 ตอน

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย 1) เพศ 2) อายุ 3) ประเภทตำแหน่ง 4) อายุการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประกอบด้วย 5 ประเด็น คือ 1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 2) การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) ค่าจ้างและค่าตอบแทน และ 5) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

และเครื่องมือชุดที่ 2 สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน เป็นแบบประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประกอบด้วย 3 ตอน

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย 1) เพศ 2) อายุ 3) ประเภทตำแหน่ง 4) อายุการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประกอบด้วย 5 ประเด็น คือ 1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 2) การขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) ค่าจ้างและค่าตอบแทน และ 5) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

6. การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนที่ 3 ของระยะที่ 2 ก่อนนำเครื่องมือไปประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์กับกลุ่มตัวอย่างจริง ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเครื่องมือจากการหาค่าความเชื่อมั่น โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) และนำแบบประเมินสำหรับการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่สร้างขึ้นโดยยึดถึงความสอดคล้องตามหลักการ วัตถุประสงค์การวิจัย และการตรวจสอบเอกสารเสนอต่อที่ปรึกษางานวิจัยเพื่อพิจารณาตรวจสอบประเด็นต่างๆ ลักษณะของข้อความ ตลอดจนภาษาที่ใช้ และปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินสำหรับการประเมินข้อมูลตามที่ที่ปรึกษางานวิจัยเสนอแนะให้ถูกต้องครอบคลุมเนื้อหาที่จะวัด (Content Validity) โดยมีวิธีการ ดังนี้

6.1 กำหนดเนื้อหาในแบบประเมินสำหรับการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากคู่มือการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และศึกษาวิธีการบริหารจัดการจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.2 เรียบเรียงเนื้อหาในแบบประเมินสำหรับการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

6.3 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอต่อที่ปรึกษางานวิจัย ตรวจสอบประเด็นต่างๆ และลักษณะของข้อความ ตลอดจนภาษาที่ใช้ โดยการหาความตรงของเนื้อหา (Content Validity) และหาความเชื่อมั่น โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามแบบของครอนบาช (Cronbach) จำนวน 30 ชุด ได้ค่าความเชื่อมั่น (Alpha) เท่ากับ 0.91

7. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 ของระยะที่ 2 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ไปเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามข้อมูลด้วยตนเอง

8. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 ของระยะที่ 2 เป็นการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 16 และทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับของแบบประเมิน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 วัดระดับความคิดเห็นการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ด้วยค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เป็นข้อคำถามมีลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert) (บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ, 2540) โดยกำหนดการประเมินออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5	หมายความว่า	ต้องการพัฒนามากที่สุด
ระดับ 4	หมายความว่า	ต้องการพัฒนา
ระดับ 3	หมายความว่า	ต้องการพัฒนาปานกลาง
ระดับ 2	หมายความว่า	ต้องการพัฒนาน้อย
ระดับ 1	หมายความว่า	ต้องการพัฒนาน้อยที่สุด

ในการแปลความหมาย จะใช้ค่าเฉลี่ยเป็นเกณฑ์ในการกำหนดและแปลความหมาย เพื่อจัดระดับความสำคัญแบบอิงเกณฑ์ รวีวรรณ ชินะตระกูล (2542) ดังนี้

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	4.50-5.00	ต้องการพัฒนามากที่สุด
ช่วงคะแนนเฉลี่ย	3.50-4.49	ต้องการพัฒนา
ช่วงคะแนนเฉลี่ย	2.50-3.49	ต้องการพัฒนาปานกลาง
ช่วงคะแนนเฉลี่ย	1.50-2.49	ต้องการพัฒนาน้อย
ช่วงคะแนนเฉลี่ย	1.00-1.49	ต้องการพัฒนาน้อยที่สุด

9. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

9.1) ค่าเฉลี่ย (Mean)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ	\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดของกลุ่ม
	n	แทน	จำนวนของคะแนนในกลุ่ม

9.2) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

$$S.D. = \sqrt{\frac{(x-\bar{x})^2}{n-1}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	X	แทน	ค่าคะแนน
	n	แทน	จำนวนคะแนนในแต่ละกลุ่ม
	Σ	แทน	ผลรวม

ระยะที่ 3 พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลในด้านสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การศึกษาในขั้นนี้เป็นการดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลในด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การศึกษาในระยะที่ 3 สืบเนื่องจากผลการวิจัยในระยะที่ 2 ศึกษาาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลในด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอันดับที่ 1 และสอดคล้องกับผลการศึกษาในระยะที่ 1 คือ ศึกษาาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความต้องการพัฒนาอยู่ในอันดับที่ 2

โดยในระยะที่ 3 มีวิธีดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีวิธีการศึกษาดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การศึกษาในขั้นตอนที่ 1 ของระยะที่ 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และจากการศึกษาาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล เพื่อให้ได้ข้อมูลไปศึกษาสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2. สํารวจข้อมูลภาคสนาม

การสำรวจข้อมูลภาคสนามในขั้นตอนที่ 1 ของระยะที่ 3 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สํารวจข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 สํารวจข้อมูลเกี่ยวกับ 1) นโยบายและแผนการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล 2) โครงสร้างและการบริหารจัดการการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล 3) การมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล 4) ประโยชน์จากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล และ 5) ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

3. สถานที่ดำเนินการวิจัย

สถานที่ดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ของระยะที่ 3 ดำเนินการวิจัยในพื้นที่ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี วิทยาเขตตรัง และวิทยาเขตภูเก็ต

4. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี วิทยาเขตตรัง และวิทยาเขตภูเก็ต จำนวน 9,649 คน

4.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 370 คน

5. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 ของระยะที่ 3 เป็นแบบประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ได้จากคำแนะนำจากผู้มีความรู้ความสามารถ ผู้ทรงคุณวุฒิ และที่ปรึกษาทางวิจัย ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย 1) ประเภทของตำแหน่ง 2) คณะ/หน่วยงาน และวิทยาเขต 3) สายการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประกอบด้วย 1) ด้านนโยบายและแผนการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล 2) ด้านโครงสร้างและการบริหารจัดการการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล 3) ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล 4) ด้านประโยชน์จากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล และ 5) ด้านผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

6. การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ของระยะที่ 3 เป็นการประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีขั้นตอนและวิธีการตรวจสอบเครื่องมือ ดังนี้

ก่อนนำเครื่องมือไปประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์กับกลุ่มตัวอย่างจริง ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเครื่องมือจากการหาค่าความเชื่อมั่น โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) และนำแบบประเมินสำหรับการประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่สร้างขึ้น โดยยึดถึงความสอดคล้องตามหลักการ วัตถุประสงค์การวิจัย และการตรวจสอบเอกสาร เสนอต่อที่ปรึกษางานวิจัยเพื่อพิจารณาตรวจสอบประเด็นต่างๆ ลักษณะของข้อความ ตลอดจนภาษาที่ใช้ และปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินสำหรับการประเมินข้อมูล ตามที่ที่ปรึกษา
งานวิจัยเสนอแนะให้ถูกต้องครอบคลุมเนื้อหาที่จะวัด (Content Validity) โดยมีวิธีการ ดังนี้

6.1 กำหนดเนื้อหาในแบบประเมินสำหรับการประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากคู่มือสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และศึกษาวิธีการวิเคราะห์ SWOT Analysis การบริหารจัดการ จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.2 เรียบเรียงเนื้อหาในแบบประเมินสำหรับการประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

6.3 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอต่อที่ปรึกษางานวิจัย ตรวจสอบประเด็นต่างๆ และลักษณะของข้อความ ตลอดจนภาษาที่ใช้ โดยการหาความตรงของเนื้อหา (Content Validity) และหาความเชื่อมั่น โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามแบบของครอนบาช (Cronbach) จำนวน 30 ชุด ได้ค่าความเชื่อมั่น (Alpha) เท่ากับ 0.97

7. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 ของระยะที่ 3 ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลโดยสอบถามข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ บัตตานิ สุราษฎร์ธานี ตรัง และวิทยาเขตภูเก็ต โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามข้อมูลด้วยตนเอง

8. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 ของระยะที่ 3 เพื่อประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 16 และทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนของแบบประเมิน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 วัดระดับความคิดเห็นการประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้วยค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เป็นข้อคำถามแบบประมาณค่า มีลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีการของลิเคอร์ท (Likert) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2540) โดยกำหนดการประเมินออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5	หมายความว่า	ความคิดเห็นมากที่สุด
ระดับ 4	หมายความว่า	ความคิดเห็นมาก
ระดับ 3	หมายความว่า	ความคิดเห็นปานกลาง
ระดับ 2	หมายความว่า	ความคิดเห็นน้อย
ระดับ 1	หมายความว่า	ความคิดเห็นน้อยที่สุด

ในการแปลความหมาย จะใช้ค่าเฉลี่ยเป็นเกณฑ์ในการกำหนดและแปลความหมาย เพื่อจัดระดับความสำคัญแบบอิงเกณฑ์ ริวีวรรณ ชินะตระกูล (2542) ดังนี้

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	4.50-5.00	ความคิดเห็นมากที่สุด
ช่วงคะแนนเฉลี่ย	3.50-4.49	ความคิดเห็นมาก
ช่วงคะแนนเฉลี่ย	2.50-3.49	ความคิดเห็นปานกลาง
ช่วงคะแนนเฉลี่ย	1.50-2.49	ความคิดเห็นน้อย
ช่วงคะแนนเฉลี่ย	1.00-1.49	ความคิดเห็นน้อยที่สุด

จากผลการแปลความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยได้แปลผลระดับความคิดเห็นออกเป็น 2 ระดับ คือ จุดอ่อน และจุดแข็ง ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนนเฉลี่ย
จุดอ่อน (W)	1.00 – 3.00
จุดแข็ง (S)	3.01 – 5.00

9. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

9.1) ค่าเฉลี่ย (Mean)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ	\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
	ΣX	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดของกลุ่ม
	n	แทน	จำนวนของคะแนนในกลุ่ม

9.2) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

$$S.D. = \sqrt{\frac{(x-\bar{x})^2}{n-1}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	X	แทน	ค่าคะแนน
	n	แทน	จำนวนคะแนนในแต่ละกลุ่ม
	Σ	แทน	ผลรวม

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การศึกษาในขั้นตอนที่ 2 ของระยะที่ 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ในขั้นตอนที่ 1 คือ ผลจากการประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และจากการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล เพื่อนำผลสรุปที่ได้ไปออกแบบร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนที่ 3 ประเมิน ตรวจสอบ และปรับปรุงร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การประเมิน ตรวจสอบ และปรับปรุงร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นการประเมิน ตรวจสอบ และปรับปรุงโดยผู้เชี่ยวชาญ รายละเอียดดังนี้

1. สิ่งที่จะประเมินร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พัฒนาขึ้น

เป็นการประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของส่วนประกอบในประเด็นต่างๆ และส่วนประกอบย่อยๆ ในแต่ละข้อ ว่ามีความเหมาะสม สอดคล้อง และมีความเป็นไปได้ หรือไม่เพียงใด โดยร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีรายละเอียด ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ผู้รับผิดชอบ และกลุ่มเป้าหมาย
2. กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
3. กระบวนการบริหารจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 3.1 ดำเนินการวางแผนการจัดการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 3.2 บริหารจัดการตามแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 3.3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนการจัดสวัสดิการ

และประโยชน์เกื้อกูล

- 3.4 ปรับปรุงและพัฒนาแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
4. วิธีดำเนินการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 - 4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 4.2 กำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 4.3 ประชุม/ชี้แจง/ทบทวนแผน/และดำเนินการวางแผนการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 4.4 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 4.5 ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 4.6 สรุปผลและเขียนรายงานการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน
 - 4.7 ประเมิน/ปรับปรุง/และพัฒนาแผนการดำเนินงาน
 - 4.8 ดำเนินการตามแผนที่พัฒนาและปรับปรุงแล้ว

5. การประเมินผลการดำเนินงานตามระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลตามข้อที่ 1-4

2. ผู้ประเมิน ร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พัฒนาขึ้น

โดยประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พัฒนาขึ้น ประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ และผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญคือ เลือกจากผู้บริหารระดับคณบดี ผู้อำนวยการ และหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 12 คน และผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก จำนวน 3 คน ที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พัฒนาขึ้น

เป็นแบบประเมินที่มีระดับการประเมิน 3 ระดับ คือ 1 = เห็นด้วย -1 = ไม่เห็นด้วย และ 0 = ไม่แน่ใจ เพื่อประเมินและตรวจสอบความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของเนื้อหาและข้อคำถาม แล้วนำผลที่ได้หาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง IOC (Item-Objective Congruence Index)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นตอนที่ 3 ของระยะที่ 3 คือ การประเมิน ตรวจสอบ และปรับปรุงร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภาควิทยาลัยในกำกับของรัฐ

4.1 ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของคำตอบที่ได้รับ

4.2 นำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญมาแทนค่าโดยคะแนนตามที่กำหนดและวิเคราะห์ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence:IOC)

4.3 นำผลจากคำตอบมาพิจารณากับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ โดยใช้สถิติการหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา แล้วนำมาคำนวณหาค่าความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย คือ (Item of Objective Congruence Index : IOC) ค่าคะแนนที่ได้จากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ จะนำมาแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ดังนี้ (พิสณ พงศ์ศรี, 2550) เห็นด้วย = 1 ไม่เห็นด้วย = -1 และไม่แน่ใจ = 0 เกณฑ์ผ่านค่า IOC ต้องไม่น้อยกว่า 0.50 จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนของสิ่งที่ต้องการวัดได้ และเพื่อแก้ไขเพิ่มเติมให้มีความชัดเจนเหมาะสมก่อนนำไปใช้

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1) ค่าเฉลี่ย (Mean)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดของกลุ่ม

n แทน จำนวนของคะแนนในกลุ่ม

5.2) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

$$S.D. = \sqrt{\frac{(x-\bar{x})^2}{n-1}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน ค่าคะแนน

n แทน จำนวนคะแนนในแต่ละกลุ่ม

\sum แทน ผลรวม

5.3) ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence:IOC)

มีสูตรการคำนวณดังนี้ (พิสนุ พงศ์ศรี, 2550)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
	R	แทน	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ
	$\sum R$	แทน	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

6. การปรับปรุงแก้ไขร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พัฒนาขึ้น

ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พัฒนาขึ้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการหลังจากได้รับคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแล้ว โดยนำผลการประเมินค่าของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละประเด็นมาพิจารณากับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และนำข้อเสนอแนะในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่างๆ และรายละเอียดของระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พัฒนาแล้ว ไปสอบถามความพึงพอใจของระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในขั้นตอนที่ 4 ต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความพึงพอใจของระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์
 เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความพึงพอใจของระบบและ
 กลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้
 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การศึกษาในขั้นตอนที่ 4 ของระยะที่ 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อนำระบบและกลไกการจัด
 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัย
 ในกำกับของรัฐที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว และศึกษาข้อมูล
 เพิ่มเติมจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการและประโยชน์
 เกื้อกูลเพื่อให้ได้ข้อมูลไปจัดทำแบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัย
 สงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี วิทยาเขตตรัง
 และวิทยาเขตภูเก็ต ต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากร
 ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. สืบหาข้อมูลภาคสนาม

การสืบหาข้อมูลภาคสนามในขั้นตอนที่ 4 ของระยะที่ 3 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับ
 ความพึงพอใจต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัย
 สงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สืบหาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย 1) เพศ 2)
 สถานภาพ 3) อายุ 4) ประเภทของตำแหน่ง 5) สายการปฏิบัติงาน 6) วิทยาเขตที่สังกัด

ตอนที่ 2 สืบหาข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบและกลไก
 การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัย
 ในกำกับของรัฐ รายละเอียดประกอบด้วย 3 ด้าน

1. ด้านระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัย
 สงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พัฒนาขึ้น
2. ด้านผลสัมฤทธิ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พัฒนาขึ้น
3. ด้านประโยชน์ของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พัฒนาขึ้น

3. สถานที่ดำเนินการวิจัย

สถานที่ดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 4 ของระยะที่ 3 ดำเนินการวิจัยในพื้นที่ของ
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี
 วิทยาเขตตรัง และวิทยาเขตภูเก็ต

4. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี วิทยาเขตตรัง และวิทยาเขตภูเก็ต จำนวน 9,649 คน

4.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 370 คน

5. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 4 ของระยะที่ 3 เป็นแบบประเมินความพึงพอใจต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามคำแนะนำของผู้มีความรู้ความสามารถ ผู้เชี่ยวชาญ และที่ปรึกษางานวิจัย ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน ประกอบด้วย 1) เพศ 2) สถานภาพ 3) อายุ 4) ประเภทของตำแหน่ง 5) สายการปฏิบัติงาน 6) วิทยาเขตที่สังกัด

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย

1. ด้านระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พัฒนาขึ้น
2. ด้านผลสัมฤทธิ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พัฒนาขึ้น
3. ด้านประโยชน์ของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พัฒนาขึ้น

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่นๆ

6. การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนที่ 4 ของระยะที่ 3 คือ การประเมินความพึงพอใจต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ก่อนนำเครื่องมือไปประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับกลุ่มตัวอย่างจริง ผู้วิจัยได้เสนอต่อที่ปรึกษางานวิจัยเพื่อพิจารณา ตรวจสอบประเด็นต่างๆ ลักษณะของข้อความ ตลอดจนภาษาที่ใช้ และปรับปรุงแก้ไขข้อมูลในแบบประเมินสำหรับการประเมิน ตามที่ที่ปรึกษางานวิจัยเสนอแนะให้ถูกต้องครอบคลุมเนื้อหาที่จะวัด (Content Validity) โดยมีวิธีการ ดังนี้

6.1 การกำหนดเนื้อหาในแบบประเมินสำหรับการประเมินความพึงพอใจต่อระบบ และกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงแก้ไขร่างระบบ และกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.2 เรียบเรียงเนื้อหาในแบบประเมินสำหรับการประเมินความพึงพอใจต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

6.3 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอต่อที่ปรึกษางานวิจัย ตรวจสอบประเด็นต่างๆ และลักษณะของข้อความ ตลอดจนภาษาที่ใช้

7. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 4 ของระยะที่ 3 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสอบถามข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี วิทยาเขตตรัง และวิทยาเขตภูเก็ต โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามข้อมูลด้วยตนเอง

8. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 4 ของระยะที่ 3 การประเมินความพึงพอใจต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 16 และทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับของแบบประเมิน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน ด้วยค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 วัดระดับความคิดเห็นการประเมินความพึงพอใจต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้วยค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เป็นข้อคำถามแบบประมาณค่า มีลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert) (บุญธรรม กิจปรีดาภิรุทธิ์, 2540) โดยกำหนดการประเมินออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5	หมายความว่า	ความคิดเห็นมากที่สุด
ระดับ 4	หมายความว่า	ความคิดเห็นมาก
ระดับ 3	หมายความว่า	ความคิดเห็นปานกลาง
ระดับ 2	หมายความว่า	ความคิดเห็นน้อย
ระดับ 1	หมายความว่า	ความคิดเห็นน้อยที่สุด

ในการแปลความหมาย จะใช้ค่าเฉลี่ยเป็นเกณฑ์ในการกำหนดและแปลความหมาย เพื่อจัดระดับความสำคัญแบบอิงเกณฑ์ รวีวรรณ ชินะตระกูล (2542) ดังนี้

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	4.50-5.00	ความพึงพอใจมากที่สุด
ช่วงคะแนนเฉลี่ย	3.50-4.49	ความพึงพอใจมาก
ช่วงคะแนนเฉลี่ย	2.50-3.49	ความพึงพอใจปานกลาง
ช่วงคะแนนเฉลี่ย	1.50-2.49	ความพึงพอใจน้อย
ช่วงคะแนนเฉลี่ย	1.00-1.49	ความพึงพอใจน้อยที่สุด

9. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

9.1) ค่าเฉลี่ย (Mean)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ	\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดของกลุ่ม
	n	แทน	จำนวนของคะแนนในกลุ่ม

9.2) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

$$S.D. = \sqrt{\frac{(x-\bar{x})^2}{n-1}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	X	แทน	ค่าคะแนน
	n	แทน	จำนวนคะแนนในแต่ละกลุ่ม
	Σ	แทน	ผลรวม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิจัยเรื่องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.1 ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. ผลการศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2.1 ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2.2 ผลการเปรียบเทียบระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2.3 ผลการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และผลการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

3. ผลการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3.1 ผลการประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3.2 ผลการออกแบบร่างระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3.3 ผลการประเมิน ตรวจสอบ และปรับปรุงร่างระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3.4 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. ผลการศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.1 ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยได้สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผู้วิจัยศึกษาระบบการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย 1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 2) การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ 3) การขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ค่าจ้างและค่าตอบแทน และ 6) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล โดยใช้กลไกการบริหารงานบุคคล 9 ขั้นตอน คือ 1) การมอบอำนาจการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ไปยังคณะ/หน่วยงาน 2) การแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน 3) การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้ 4) คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ 5) การกำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน 6) มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการและมีตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน 7) มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง 8) กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน และ 9) คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง

โดยสอบถามข้อมูลจากผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ หัวหน้างานบริหารงานบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 6 มหาวิทยาลัย คือ 1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยขอนแก่น 3) มหาวิทยาลัยทักษิณ 4) มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง 5) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และ 6) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 สรุปผล ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวินิจฉัยและระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การบริหารงานบุคคล	ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล (ร้อยละ)			ระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล		
	มี	ไม่มี	ไม่เสนอ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
	1. การสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย	59.26	7.41	33.33	2.45	2.07
2. การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัย	74.07	9.26	16.67	2.48	1.83	น้อย
3. การขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัย	57.41	25.93	16.67	2.93	1.80	ปานกลาง
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย	75.92	7.41	16.67	2.89	1.59	ปานกลาง
5. ค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย	74.07	25.93	0.00	3.54	1.40	มาก
6. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย	61.11	22.22	16.67	2.94	1.95	ปานกลาง
รวม	66.97	16.36	16.67	2.87	1.77	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 สรุปผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยรวม พบว่า มีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ดำเนินการตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล (ร้อยละ 66.97) ไม่มีการดำเนินการตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล (ร้อยละ 16.39) และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ไม่เสนอความคิดเห็นในแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล (ร้อยละ 16.67)

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.87$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องการพัฒนา ค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.54$) รองลงมาสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย ($\bar{X}=2.94$) และการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=2.45$)

ตารางที่ 12 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวินิจฉัยและระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ระบบและกลไก การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ						ผลการวินิจฉัย ระบบและกลไกการสรรหา และการคัดเลือก (ร้อยละ)			ระดับความต้องการ พัฒนาระบบและกลไก การสรรหาและการ คัดเลือก		
	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	มหาวิทยาลัยทักษิณ	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	มี	ไม่มี	ไม่เสนอ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานไปยังคณะ/หน่วยงาน	✓	x	-	x	✓	-	33.34	33.33	33.33	2.17	1.83	น้อย
2. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน	✓	✓	-	✓	✓	-	66.67	-	33.33	2.17	2.04	น้อย
3. มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย/พันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้	✓	✓	-	✓	✓	-	66.67	-	33.33	2.83	2.32	ปานกลาง
4. คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ	✓	✓	-	✓	✓	-	66.67	-	33.33	2.50	2.17	น้อย
5. มีการกำหนดโครงสร้างการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	✓	✓	-	✓	✓	-	66.67	-	33.33	2.33	2.07	น้อย
6. มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการและมีตัวชี้วัดการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน	✓	✓	-	✓	✓	-	66.67	-	33.33	2.17	1.83	น้อย
7. มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง	✓	✓	-	✓	✓	-	66.67	-	33.33	2.50	2.17	ปานกลาง
8. กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน	✓	x	-	✓	✓	-	50.00	16.67	33.33	2.67	2.07	ปานกลาง
9. คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง	✓	x	-	✓	✓	-	50.00	16.67	33.33	2.67	2.16	ปานกลาง
รวม	9	6	-	8	9	-						
	100	66.67	-	88.89	100	-	59.26	7.41	33.33	2.45	2.07	น้อย

จากตารางที่ 12 ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 มหาวิทยาลัย (ร้อยละ 100) ประกอบด้วย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ตอบแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 4 มหาวิทยาลัย (ร้อยละ 66.67) คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ไม่เสนอความคิดเห็นตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 2 มหาวิทยาลัย (ร้อยละ 33.33) คือ มหาวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 9 ข้อ (ร้อยละ 100) มีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ดำเนินการตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 9 ข้อ (ร้อยละ 100) คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ รองลงมา ดำเนินการตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไก จำนวน 8 ข้อ (ร้อยละ 88.89) คือ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และที่มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงไม่ได้ดำเนินการ คือ มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานไปยังคณะ/หน่วยงาน (ร้อยละ 11.11) และลำดับสุดท้ายที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐดำเนินการตามระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยน้อยที่สุด จำนวน 6 ข้อ (ร้อยละ 66.67) คือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นไม่ได้ดำเนินการ คือ 1) มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานไปยังคณะ/หน่วยงาน 2) กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน และ 3) คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 33.33)

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.45$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องการพัฒนาสูงสุด คือ 1) มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้ ($\bar{X} = 2.83$) รองลงมา 1) กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน และ 2) คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 2.67$ เท่ากัน) และ 3) มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ($\bar{X} = 2.50$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ส่วนข้ออื่นๆ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับน้อยทุกรายการ

ระบบและกลไก การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ						ผลการวินิจฉัยระบบและ กลไกการขอกำหนดตำแหน่ง ทางวิชาการ (ร้อยละ)			ระดับความต้องการพัฒนา ระบบและกลไกการขอกำหนด ตำแหน่งทางวิชาการ		
	จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย ขอนแก่น	มหาวิทยาลัย ทักษิณ	มหาวิทยาลัย แม่ฟ้าหลวง	มหาวิทยาลัย วลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์	มี	ไม่มี	ไม่เสนอ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน	✓	✓	✓	×	✓	-	66.67	16.67	16.67	2.33	1.97	น้อย
2. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน	✓	✓	×	✓	✓	-	66.67	16.67	16.67	2.33	1.97	น้อย
3. มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้	✓	×	×	✓	✓	-	50.00	33.33	16.67	3.17	1.72	ปานกลาง
4. กำหนดให้คณะ/หน่วยงานมีการวางแผน กำกับ ติดตาม และแจ้งให้พนักงานที่มีคุณสมบัติครบและตรงตามมาตรฐานการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการทราบเพื่อเตรียมตัวก่อนถึงเวลาเสมอ	✓	✓	✓	✓	✓	-	83.33	-	16.67	2.33	1.97	น้อย
5. มีการกำหนดโครงสร้างการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	✓	✓	✓	✓	✓	-	83.33	-	16.67	2.33	1.86	น้อย
6. มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน	✓	×	✓	✓	✓	-	66.67	16.67	16.67	3.17	1.72	ปานกลาง
7. มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง	✓	✓	✓	✓	✓	-	83.33	-	16.67	2.17	1.72	น้อย
8. กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน	✓	✓	✓	✓	✓	-	83.33	-	16.67	2.17	1.72	น้อย
9. คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	-	83.33	-	16.67	2.33	1.86	น้อย
รวม	9	7	7	8	9	-						
	100	77.78	77.78	88.89	100	-	74.07	9.26	16.67	2.48	1.83	น้อย

จากตารางที่ 13 ผลการวิจัยระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 มหาวิทยาลัย (ร้อยละ 100) คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีมหาวิทยาลัยที่ตอบแบบวิจัยระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ จำนวน 5 มหาวิทยาลัย (ร้อยละ 83.33) คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ไม่เสนอความคิดเห็นตามแบบวิจัยระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ จำนวน 1 มหาวิทยาลัย (ร้อยละ 16.67) คือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 9 ข้อ (ร้อยละ 100) มีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ดำเนินการตามแบบวิจัยระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ จำนวน 9 ข้อ (ร้อยละ 100) คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ รองลงมา ดำเนินการตามแบบวิจัยระบบและกลไก จำนวน 8 ข้อ (ร้อยละ 88.89) คือ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และที่มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงไม่ได้ดำเนินการ คือ มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการไปยังคณะ/หน่วยงาน (ร้อยละ 11.11) และลำดับสุดท้ายที่มีการดำเนินการตามระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการน้อยที่สุด จำนวน 7 ข้อ (ร้อยละ 77.78) คือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยทักษิณ และที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นไม่ได้ดำเนินการ คือ 1) มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้ 2) มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการและมีตัวชี้วัดการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานและที่มหาวิทยาลัยทักษิณไม่ได้ดำเนินการ คือ 1) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน 2) มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้ (ร้อยละ 22.22)

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.48$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องการพัฒนาสูงสุด คือ 1) มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้ และ 2) มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ/มีตัวชี้วัดการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$ เท่ากัน) ส่วนข้ออื่นๆ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับน้อยทุกรายการ

ตารางที่ 14 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวินิจฉัยและระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอ กำหนดตำแหน่งชำนาญการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ระบบและกลไก การขอ กำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ						ผลการวินิจฉัยระบบและ กลไกการขอ กำหนดตำแหน่ง ชำนาญการ (ร้อยละ)			ระดับความต้องการพัฒนา ระบบและกลไกการขอ กำหนดตำแหน่งชำนาญการ		
	จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย ขอนแก่น	มหาวิทยาลัย ทักษิณ	มหาวิทยาลัย แม่ฟ้าหลวง	มหาวิทยาลัย วลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์	มี	ไม่มี	ไม่เสนอ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
	1. มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการขอ กำหนดตำแหน่ง ชำนาญการพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน	x	x	x	-	x	✓	16.67	66.67	16.67	2.50	2.17
2. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับ คณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน	x	x	x	-	✓	✓	33.33	50.00	16.67	2.00	2.28	น้อย
3. มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/ หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและ สอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้	✓	✓	✓	-	✓	✓	83.33	-	16.67	3.00	1.67	ปานกลาง
4. คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของ ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ	✓	✓	✓	-	✓	✓	83.33	-	16.67	3.00	1.67	ปานกลาง
5. มีการกำหนดโครงสร้างการขอ กำหนดตำแหน่งชำนาญการของ พนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถ ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	✓	✓	✓	-	✓	✓	83.33	-	16.67	3.17	1.72	ปานกลาง
6. มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดการขอ กำหนดตำแหน่ง ชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมี ความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน	✓	✓	x	-	✓	✓	66.67	16.67	16.67	3.17	1.72	ปานกลาง
7. มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน เป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง	✓	✓	✓	-	✓	✓	83.33	-	16.67	2.83	1.47	ปานกลาง
8. กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการ ปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน	✓	✓	x	-	x	x	33.33	50.00	16.67	3.33	1.75	ปานกลาง
9. คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่ มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	x	-	x	x	33.33	50.00	16.67	3.33	1.75	ปานกลาง
รวม	7	7	4	-	6	7						
	77.78	77.78	44.44	-	66.67	77.78	57.41	25.93	16.67	2.93	1.80	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 มหาวิทยาลัย (ร้อยละ 100) คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ตอบแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 5 มหาวิทยาลัย (ร้อยละ 83.33) คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ไม่แสดงความคิดเห็นตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 1 มหาวิทยาลัย (ร้อยละ 16.67) คือ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 9 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 100 มีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ดำเนินการตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 7 ข้อ (ร้อยละ 77.78) คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สำหรับที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยขอนแก่นไม่ได้ดำเนินการเหมือนกัน คือ 1) มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการไปยังคณะ/หน่วยงาน และ 2) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน (ร้อยละ 22.22 เท่ากัน) ส่วนที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ไม่ได้ดำเนินการ คือ 1) กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน และ 2) คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 22.22) รองลงมา ดำเนินการตามระบบและกลไก จำนวน 6 ข้อ (ร้อยละ 66.67) คือ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และที่มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ไม่ได้ดำเนินการ คือ 1) กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน และ 2) คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 33.33) และลำดับสุดท้ายที่มีการดำเนินการตามระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัยน้อยที่สุด จำนวน 4 ข้อ (ร้อยละ 44.44) คือ มหาวิทยาลัยทักษิณ และที่มหาวิทยาลัยทักษิณไม่ได้ดำเนินการ คือ 1) มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการไปยังคณะ/หน่วยงาน 2) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน 3) มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการและมีตัวชี้วัดการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน 4) กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงานและ 5) คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 66.67)

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.93$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องการพัฒนาต่ำสุด คือ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกันอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.00$) ส่วนข้ออื่นๆ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลางทุกรายการ

ตารางที่ 15 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวินิจฉัยและระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ระบบและกลไก การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ						ผลการวินิจฉัยระบบและกลไก การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน(ร้อยละ)			ระดับความต้องการพัฒนา ระบบและกลไกการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน		
	จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย อานันท	มหาวิทยาลัย ทักษิณ	มหาวิทยาลัยแม่ ฟ้าหลวง	มหาวิทยาลัย วลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์	มี	ไม่มี	ไม่เสนอ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินผลการ ปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน	✓	✓	✓	✓	✓	-	83.33	-	16.67	2.67	1.51	ปานกลาง
2. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับ คณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน	✓	✓	x	✓	✓	-	66.67	16.67	16.67	2.83	1.60	ปานกลาง
3. มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้ คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้	✓	✓	✓	✓	✓	-	83.33	-	16.67	2.67	1.75	ปานกลาง
4. คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐาน ของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	-	83.33	-	16.67	3.00	1.55	ปานกลาง
5. มีการกำหนดโครงสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถ ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	✓	✓	✓	✓	✓	-	83.33	-	16.67	3.17	1.60	ปานกลาง
6. มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการและมีตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน	✓	✓	✓	✓	✓	-	83.33	-	16.67	3.17	1.60	ปานกลาง
7. มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/ หน่วยงานเป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง	✓	✓	✓	✓	✓	-	83.33	-	16.67	3.00	1.67	ปานกลาง
8. กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการ ปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน	✓	✓	x	✓	✓	-	66.67	16.67	16.67	2.50	1.38	ปานกลาง
9. คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มา ปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง	✓	x	x	✓	✓	-	50.00	33.33	16.67	3.00	1.67	ปานกลาง
รวม	9	8	6	9	9	-						
	100	88.89	66.67	100	100	-	75.92	7.41	16.67	2.89	1.59	ปานกลาง

จากตารางที่ 15 ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 มหาวิทยาลัย (ร้อยละ 100) คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ตอบแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 5 มหาวิทยาลัย (ร้อยละ 83.33) คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ไม่แสดงความคิดเห็นตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยจำนวน 1 มหาวิทยาลัย (ร้อยละ 16.67) คือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 9 ข้อ (ร้อยละ 100) มีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ดำเนินการตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยจำนวน 9 ข้อ (ร้อยละ 100) คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ รองลงมา ดำเนินการตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไก จำนวน 8 ข้อ (ร้อยละ 88.89) คือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นไม่ได้ดำเนินการ คือ คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 11.11) และลำดับสุดท้ายที่มีการดำเนินการตามระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยน้อยที่สุด จำนวน 6 ข้อ (ร้อยละ 66.67) คือ มหาวิทยาลัยทักษิณ และที่มหาวิทยาลัยทักษิณไม่ได้ดำเนินการ คือ 1) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน 2) กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน 3) คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 33.33)

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.89$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยมีบางข้อที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องการพัฒนาสูงสุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$ เท่ากัน) จำนวน 2 ข้อ คือ 1) มีการกำหนดโครงสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน 2) มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการและมีตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน

ตารางที่ 16 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวินิจฉัยและระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ระบบและกลไก ค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ						ผลการวินิจฉัยระบบและ กลไกค่าจ้างและค่าตอบแทน (ร้อยละ)			ระดับความต้องการพัฒนา ระบบและกลไกค่าจ้างและ ค่าตอบแทน		
	จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย ขอนแก่น	มหาวิทยาลัย ทักษิณ	มหาวิทยาลัย แม่ฟ้าหลวง	มหาวิทยาลัย วลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์	มี	ไม่มี	ไม่เสนอ	X̄	S.D.	แปลผล
	1. มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทน พนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน	x	x	x	x	x	✓	16.67	83.33	-	2.83	2.32
2. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่ กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน	✓	✓	x	x	✓	✓	66.67	33.33	-	3.33	1.63	ปานกลาง
3. มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้ คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทาง เดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100.00	-	-	4.00	0.63	มาก
4. คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐาน ของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100.00	-	-	4.00	0.00	มาก
5. มีการกำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานเกี่ยวกับค่าจ้างและ ค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทำให้คณะ/ หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	✓	✓	✓	x	✓	✓	83.33	16.67	-	3.33	1.86	ปานกลาง
6. มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการและมีตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทน ของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมีความ สัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน	✓	✓	✓	x	✓	✓	83.33	16.67	-	3.50	1.87	มาก
7. มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/ หน่วยงานเป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100.00	-	-	3.83	0.75	มาก
8. กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการ ปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน	✓	✓	x	x	✓	✓	66.67	33.33	-	3.50	1.76	มาก
9. คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่ มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง	✓	x	x	x	✓	✓	50.00	50.00	-	3.50	1.76	มาก
	8	7	5	3	8	9						
รวม	88.89	77.78	55.56	33.33	88.89	100	74.07	25.93	0.00	3.54	1.40	มาก

จากตารางที่ 16 ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 มหาวิทยาลัย (ร้อยละ 100) คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีมหาวิทยาลัยที่ตอบแบบวินิจฉัยระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 6 มหาวิทยาลัย (ร้อยละ 100)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 9 ข้อ (ร้อยละ 100) มีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ดำเนินการตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 9 ข้อ (ร้อยละ 100) คือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ รองลงมา ดำเนินการตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไก จำนวน 8 ข้อ (ร้อยละ 88.89) คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ไม่ได้ดำเนินการเหมือนกันทั้ง 2 มหาวิทยาลัย คือ มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน (ร้อยละ 11.11 เท่ากัน) และลำดับสุดท้ายที่มีการดำเนินการตามระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย น้อยที่สุด จำนวน 3 ข้อ (ร้อยละ 33.33) คือ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และที่มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงไม่ได้ดำเนินการ คือ 1) มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน 2) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน 3) มีการกำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน 4) มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน 5) กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงานและ 6) คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 66.67)

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องการพัฒนาสูงสุด คือ 1) มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้ 2) คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.00$ เท่ากัน) รองลงมา 1) มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดี ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ($\bar{X} = 3.83$) และ 2) กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน 3) คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง 4) มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน ($\bar{X} = 3.50$ เท่ากัน) ตามลำดับ ส่วนข้ออื่นๆ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลางทุกรายการ

ตารางที่ 17 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวินิจฉัยและระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ระบบและกลไก สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ						ผลการวินิจฉัยระบบและ กลไกสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูล (ร้อยละ)			ระดับความต้องการพัฒนา ระบบและกลไกสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล		
	จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย ขอนแก่น	มหาวิทยาลัย ทักษิณ	มหาวิทยาลัย แม่ฟ้าหลวง	มหาวิทยาลัย วลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์	มี	ไม่มี	ไม่เสมอ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน	x	✓	x	x	✓	-	33.33	50.00	16.67	2.17	2.40	น้อย
2. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับ คณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน	✓	x	x	x	x	-	16.67	66.67	16.67	2.33	2.07	น้อย
3. มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้ คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้	✓	✓	✓	x	✓	-	66.67	16.67	16.67	2.83	2.32	ปานกลาง
4. คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของ ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	-	83.33	-	16.67	3.33	1.75	ปานกลาง
5. มีการกำหนดโครงสร้างเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถ ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	✓	✓	✓	x	✓	-	66.67	16.67	16.67	2.50	2.07	ปานกลาง
6. มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการและมีตัวชี้วัดเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมีความ สัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน	✓	✓	✓	✓	x	-	66.67	16.67	16.67	3.50	1.76	มาก
7. มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน เป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง	✓	✓	✓	✓	✓	-	83.33	-	16.67	3.33	1.75	ปานกลาง
8. กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงาน จากคณะ/หน่วยงาน	✓	✓	x	✓	✓	-	66.67	16.67	16.67	3.17	1.72	ปานกลาง
9. คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่ มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	x	✓	✓	-	66.67	16.67	16.67	3.33	1.75	ปานกลาง
รวม	8	8	5	5	7	-						
	88.89	88.89	55.56	55.56	77.78	-	61.11	22.22	16.67	2.94	1.95	ปานกลาง

จากตารางที่ 17 ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 มหาวิทยาลัย (ร้อยละ 100) คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีมหาวิทยาลัยที่ตอบแบบวินิจฉัยระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 5 มหาวิทยาลัย (ร้อยละ 83.33) คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 9 ข้อ (ร้อยละ 100) มีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ดำเนินการตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 8 ข้อ (ร้อยละ 88.89) คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยขอนแก่น และที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไม่ได้ดำเนินการ คือ มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน และที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นไม่ได้ดำเนินการ คือ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน รองลงมา ดำเนินการตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไก จำนวน 7 ข้อ (ร้อยละ 77.78) คือ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์และที่มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ไม่ได้ดำเนินการ คือ 1) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน 2) มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการและมีตัวชี้วัดเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน (ร้อยละ 22.22) และลำดับสุดท้ายที่มีการดำเนินการตามระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย น้อยที่สุด จำนวน 5 ข้อ (ร้อยละ 55.56) คือ มหาวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และที่มหาวิทยาลัยทักษิณไม่ได้ดำเนินการ คือ 1) มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน 2) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน 3) กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงานและ 4) คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง และที่มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงไม่ได้ดำเนินการ คือ 1) มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน 2) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน 3) มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้และ 4) มีการกำหนดโครงสร้างเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน (ร้อยละ 44.44 เท่ากัน)

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.94$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องการพัฒนาสูงสุด คือ มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการและมีตัวชี้วัดเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน ($\bar{X} = 3.50$) และรายชื่อที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องการพัฒนาดำสุด คือ 1) มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน ($\bar{X} = 2.17$) 2) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 2.33$) ตามลำดับ ส่วนข้ออื่นๆ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลางทุกรายการ

ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความต้องการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย			
1.1 มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย/พันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้	2.83	2.32	ปานกลาง
1.2 กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน	2.67	2.07	ปานกลาง
1.3 คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง	2.67	2.16	ปานกลาง
2. การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัย			
2.1 มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย/พันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้	3.17	1.72	ปานกลาง
2.2 มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน	3.17	1.72	ปานกลาง
3. การขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัย			
3.1 กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน	3.33	1.75	ปานกลาง
3.2 คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง	3.33	1.75	ปานกลาง
3.3 มีการกำหนดโครงสร้างการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	3.17	1.72	ปานกลาง

ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความต้องการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย			
4.1 มีการกำหนดโครงสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	3.17	1.60	ปานกลาง
4.2 มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการและมีตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน	3.17	1.60	ปานกลาง
4.3 คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ	3.00	1.55	ปานกลาง
4.4 มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง	3.00	1.67	ปานกลาง
5. คำจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย			
5.1 มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย/พันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้	4.00	0.63	มาก
5.2 คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ	4.00	0.00	มาก
5.3 มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง	3.83	0.75	มาก
6. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย			
6.1 มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการและมีตัวชี้วัดเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน	3.50	1.76	มาก
6.2 คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ	3.33	1.75	ปานกลาง
6.3 มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง	3.33	1.75	ปานกลาง

2. ผลการศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2.1 ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผู้วิจัยได้สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 คณะ/หน่วยงาน (ร้อยละ 100) มีคณะ/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่ตอบแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 14 คณะ/หน่วยงาน (ร้อยละ 70) และมีคณะ/หน่วยงานที่ไม่เสนอความคิดเห็นตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 6 คณะ/หน่วยงาน (ร้อยละ 30) ผู้วิจัยได้สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยผู้วิจัยศึกษาระบบการบริหารงานบุคคลจากกระบวนการบริหารงานบุคคล คือ 1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 2) การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ 3) การขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ค่าจ้างและค่าตอบแทน และ 6) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล โดยใช้กลไกการบริหารงานบุคคล 9 ขั้นตอน คือ 1) การมอบอำนาจการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ไปยังคณะ/หน่วยงาน 2) การแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน 3) การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้ 4) คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ 5) การกำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน 6) มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการและมีตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน 7) มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง 8) กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน และ 9) คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง โดยสอบถามข้อมูลจากผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่และหัวหน้างานบริหารงานบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของคณะ/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 สรุปผล ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวินิจฉัยและระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	สรุปผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล(N=14)				
	ผลการวินิจฉัยระบบและกลไก (ร้อยละ)		ระดับความต้องการพัฒนา		
	มี	ไม่มี	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย	77.78	22.22	3.46	1.38	ปานกลาง
2. การข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัย	69.05	30.95	3.81	1.33	มาก
3. การข้อกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัย	69.05	30.95	3.88	0.96	มาก
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย	69.05	30.95	3.56	1.22	มาก
5. ค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย	83.33	16.67	3.58	0.99	มาก
6. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย	76.19	23.81	3.92	1.11	มาก
รวม	74.08	25.93	3.70	1.17	มาก

จากตารางที่ 19 สรุปผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยรวม พบว่า คณะ/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการดำเนินการตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล (ร้อยละ74.08) ไม่มีการดำเนินการตามระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล (ร้อยละ25.93) และคณะ/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ไม่เสนอความคิดเห็นตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล (ร้อยละ3.70)

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยรวม อยู่ในระดับมาก (\bar{X} =3.70) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ต้องการพัฒนาสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =3.92) รองลงมา การข้อกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก (\bar{X} =3.88) และการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (\bar{X} =3.46)

ตารางที่ 20 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวินิจฉัยและระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	การวินิจฉัยระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน(N=14)				
	ผลการวินิจฉัยระบบและกลไก (ร้อยละ)		ระดับความต้องการพัฒนา		
	มี	ไม่มี	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน มหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน	100.00	-	3.29	1.44	ปานกลาง
2. การแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน เพื่อทำงานร่วมกัน	57.14	42.86	3.50	1.34	มาก
3. การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงาน มีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้	78.57	21.43	3.43	1.45	ปานกลาง
4. คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่งงาน ที่ปฏิบัติ	100.00	-	3.50	1.01	มาก
5. การกำหนดโครงสร้างการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานที่ชัดเจนทำให้คณะ/ หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	92.86	7.14	3.50	1.45	มาก
6. มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความ เหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน	85.71	14.29	3.57	1.55	มาก
7. มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดี ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง	100.00	-	3.14	1.56	ปานกลาง
8. กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน	42.86	57.14	3.71	1.33	มาก
9. คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/ พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง	42.86	57.14	3.50	1.29	มาก
รวม	77.78	22.22	3.46	1.38	ปานกลาง

จากตารางที่ 20 ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีกลุ่มตัวอย่าง 14 คณะ/หน่วยงาน (ร้อยละ 100) แสดงให้เห็นว่า คณะ/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน (ร้อยละ 77.78) และไม่มีระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน (ร้อยละ 22.22) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานต่ำสุด คือ 1) กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน 2) คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 42.86 เท่ากัน) รองลงมาการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน (ร้อยละ 57.14)

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า คณะ/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ต้องการพัฒนาสูงสุด คือ กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) รองลงมา มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการและมีตัวชี้วัดการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) และรายชื่อที่ต้องการพัฒนาต่ำสุด คือ มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$)

ตารางที่ 21 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวินิจฉัยและระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	การวินิจฉัยระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ(N=14)				
	ผลการวินิจฉัยระบบและกลไก (ร้อยละ)		ระดับความต้องการพัฒนา		
	มี	ไม่มี	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ พนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน	85.71	14.29	3.79	1.37	มาก
2. การแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน เพื่อทำงานร่วมกัน	71.43	28.57	3.50	1.51	มาก
3. การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงาน มีมาตรฐานการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้	71.43	28.57	3.64	1.28	มาก
4. คณะ/หน่วยงานมีการวางแผน กำกับ ติดตาม และแจ้งให้พนักงานที่มี คุณสมบัติครบและตรงตามมาตรฐานการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ทราบเพื่อเตรียมตัวก่อนถึงเวลาเสมอ	71.43	28.57	3.79	1.37	มาก
5. การกำหนดโครงสร้างการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่ชัดเจนทำให้คณะ/ หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	71.43	28.57	3.86	1.29	มาก
6. มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่มีความ เหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน	78.57	21.43	4.00	1.24	มาก
7. มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดี ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง	100.00	-	3.43	1.70	ปานกลาง
8. กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน	28.57	71.43	4.07	1.41	มาก
9. คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/ พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง	42.86	57.14	4.21	0.80	มาก
รวม	69.05	30.95	3.81	1.33	มาก

จากตารางที่ 21 ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีกลุ่มตัวอย่าง 14 คณะ/หน่วยงาน (ร้อยละ 100) แสดงให้เห็นว่า คณะ/หน่วยงานใหม่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ (ร้อยละ 69.05) และไม่มีระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ (ร้อยละ 30.95) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการต่ำสุด คือ กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน (ร้อยละ 28.57) รองลงมา คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 42.86)

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า คณะ/หน่วยงานใหม่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ต้องการพัฒนาสูงสุด คือ คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) รองลงมา กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) และรายข้อที่ต้องการพัฒนาต่ำสุด คือ มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$)

ตารางที่ 22 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวินิจฉัยและระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่ง
 ข้าราชการของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งข้าราชการของพนักงาน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	การวินิจฉัยระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งข้าราชการ (N=14)				
	ผลการวินิจฉัยระบบและกลไก (ร้อยละ)		ระดับความต้องการพัฒนา		
	มี	ไม่มี	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่งข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน	85.71	14.29	3.43	1.22	ปานกลาง
2. การแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน เพื่อทำงานร่วมกัน	64.29	35.71	3.43	1.16	ปานกลาง
3. การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมี มาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้	85.71	14.29	3.93	0.99	มาก
4. คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่ง งานที่ปฏิบัติ	100.00	-	4.14	0.66	มาก
5. การกำหนดโครงสร้างการขอกำหนดตำแหน่งข้าราชการของพนักงาน มหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	71.43	28.57	4.00	0.96	มาก
6. มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดการขอกำหนดตำแหน่งข้าราชการของ พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่าง กองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน	71.43	28.57	4.00	0.88	มาก
7. มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไป ด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง	85.71	14.29	3.79	1.05	มาก
8. กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน	28.57	71.43	4.14	0.86	มาก
9. คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มา ปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง	28.57	71.43	4.07	0.83	มาก
รวม	69.05	30.95	3.88	0.96	มาก

จากตารางที่ 22 ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีกลุ่มตัวอย่าง 14 คณะ/หน่วยงาน (ร้อยละ 100) แสดงให้เห็นว่า คณะ/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการ (ร้อยละ 69.05) และไม่มีระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการ (ร้อยละ 30.95) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการต่ำสุด คือ 1) กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน และ 2) คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 28.57 เท่ากัน) รองลงมา การแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน (ร้อยละ 64.29)

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า คณะ/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ต้องการพัฒนาสูงสุด คือ 1) คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ และ 2) กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$ เท่ากัน) รองลงมา คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) และรายชื่อที่ต้องการพัฒนาต่ำสุด คือ 1) การมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน และ 2) การแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$ เท่ากัน)

ตารางที่ 23 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวินิจฉัยและระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	การวินิจฉัยระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงาน (N=14)				
	ผลการวินิจฉัยระบบและกลไก (ร้อยละ)		ระดับความต้องการพัฒนา		
	มี	ไม่มี	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน	85.71	14.29	3.36	1.39	ปานกลาง
2. การแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน	64.29	35.71	3.36	1.34	ปานกลาง
3. การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้	85.71	14.29	3.36	1.28	ปานกลาง
4. คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ	100.00	-	3.43	1.34	ปานกลาง
5. การกำหนดโครงสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	71.43	28.57	3.57	1.28	มาก
6. มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน	71.43	28.57	3.86	1.17	มาก
7. มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง	85.71	14.29	3.07	1.44	ปานกลาง
8. กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน	28.57	71.43	3.93	0.92	มาก
9. คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง	28.57	71.43	4.07	0.83	มาก
รวม	69.05	30.95	3.56	1.22	มาก

จากตารางที่ 23 ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีกลุ่มตัวอย่าง 14 คณะ/หน่วยงาน (ร้อยละ 100) แสดงให้เห็นว่า คณะ/หน่วยงานใหม่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 69.05) และไม่มีระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 30.95) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานต่ำสุด คือ 1) กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน และ 2) คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 28.57 เท่ากัน) รองลงมา การแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน (ร้อยละ 64.29)

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.56$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า คณะ/หน่วยงานใหม่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ต้องการพัฒนาสูงสุด คือ คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.07$) รองลงมา กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.93$) และรายข้อที่ต้องการพัฒนาต่ำสุด คือ มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.07$)

ตารางที่ 24 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวินิจฉัยและระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทน พนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงาน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	การวินิจฉัยระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทน (N=14)				
	ผลการวินิจฉัยระบบและกลไก (ร้อยละ)		ระดับความต้องการพัฒนา		
	มี	ไม่มี	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงาน มหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน	100.00	-	3.86	0.86	มาก
2. การแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/ หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน	64.29	35.71	3.57	0.94	มาก
3. การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมี มาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้	92.86	7.14	3.29	0.91	ปานกลาง
4. คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่ง งานที่ปฏิบัติ	100.00	-	3.43	1.02	ปานกลาง
5. การกำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงาน มหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปใน ทิศทางเดียวกัน	78.57	21.43	3.43	1.09	ปานกลาง
6. มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทน ของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกัน ระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน	92.86	7.14	3.71	0.99	มาก
7. มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไป ด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง	100.00	-	3.50	1.02	มาก
8. กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน	50.00	50.00	3.71	0.99	มาก
9. คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/ พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง	71.43	28.57	3.71	1.07	มาก
รวม	83.33	16.67	3.58	0.99	มาก

จากตารางที่ 24 ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีกลุ่มตัวอย่าง 14 คณะ/หน่วยงาน (ร้อยละ 100) แสดงให้เห็นว่า คณะ/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทน (ร้อยละ 83.33) และไม่มีระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทน (ร้อยละ 16.67) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนต่ำสุด คือ กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน(ร้อยละ 50.00) รองลงมา การแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน (ร้อยละ 64.29)

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า คณะ/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ต้องการพัฒนาสูงสุด คือ การมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) รองลงมา 1) มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการและมีตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน 2) กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน และ 3) คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$ เท่ากัน) และรายชื่อที่ต้องการพัฒนาต่ำสุด คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$)

ตารางที่ 25 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวินิจฉัยและระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	การวินิจฉัยระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (N=14)				
	ผลการวินิจฉัยระบบและกลไก (ร้อยละ)		ระดับความต้องการพัฒนา		
	มี	ไม่มี	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน	85.71	14.29	3.79	1.12	มาก
2. การแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน	85.71	14.29	3.86	1.03	มาก
3. การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้	78.57	21.43	3.93	1.14	มาก
4. คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ	92.86	7.14	3.86	1.17	มาก
5. การกำหนดโครงสร้างเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	85.71	14.29	4.00	1.04	มาก
6. มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการและมีตัวชี้วัดเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน	85.71	14.29	3.93	1.07	มาก
7. มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง	100.00	-	3.64	1.45	มาก
8. กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน	35.71	64.29	4.14	0.86	มาก
9. คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง	35.71	64.29	4.14	1.10	มาก
รวม	76.19	23.81	3.92	1.11	มาก

จากตารางที่ 25 ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีกลุ่มตัวอย่าง 14 คณะ/หน่วยงาน (ร้อยละ 100) แสดงให้เห็นว่า คณะ/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (ร้อยละ 76.19) และไม่มีระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (ร้อยละ 23.81) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ผลการวินิจฉัยระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนต่ำสุด คือ 1) กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงานและ 2) คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 35.71 เท่ากัน) รองลงมา การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้ (ร้อยละ 78.57)

เมื่อพิจารณาระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.92$) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า คณะ/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ต้องการพัฒนาสูงสุด คือ 1) กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน และ 2) คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.14$ เท่ากัน) รองลงมา การกำหนดโครงสร้างเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.00$) และรายชื่อที่ต้องการพัฒนาดำสุด คือ มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.64$)

ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	ระดับความต้องการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย			
1.1 กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน	3.71	1.33	มาก
1.2 มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสม และมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน	3.57	1.55	มาก
2. การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัย			
2.1 คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการ ให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง	4.21	0.80	มาก
2.2 กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน	4.07	1.41	มาก
3. การขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัย			
3.1 คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ	4.14	0.66	มาก
3.2 กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน	4.14	0.86	มาก
3.3 คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการ ให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง	4.07	0.83	มาก
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย			
4.1 คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการ ให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง	4.07	0.83	มาก
4.2 กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน	3.93	0.92	มาก

ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	ระดับความต้องการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
5. ค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย			
5.1 การมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน	3.86	0.86	มาก
5.2 มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน	3.71	0.99	มาก
5.3 กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน	3.71	0.99	มาก
5.4 คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง	3.71	1.07	มาก
6.สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย			
6.1 กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน	4.14	0.86	มาก
6.2 คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง	4.14	1.10	มาก
6.3 การกำหนดโครงสร้างเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	4.00	1.04	มาก

2.2 ผลการเปรียบเทียบระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตารางที่ 27 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

การบริหารงานบุคคล	ระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล					
	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ			มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย	2.45	2.07	น้อย	3.46	1.38	ปานกลาง
2. การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัย	2.48	1.83	น้อย	3.81	1.33	มาก
3. การขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัย	2.93	1.80	ปานกลาง	3.88	0.96	มาก
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย	2.89	1.59	ปานกลาง	3.56	1.22	มาก
5. ค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย	3.54	1.40	มาก	3.58	0.99	มาก
6. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย	2.94	1.95	ปานกลาง	3.92	1.11	มาก
รวม	2.87	1.77	ปานกลาง	3.70	1.17	มาก

จากตารางที่ 27 เปรียบเทียบระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยรวม พบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.87$) และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$) ส่วนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) และมีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.45$) ส่วนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.45$)

**2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล
ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และ
ผลการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาระบบและกลไกการบริหาร
งานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

ตารางที่ 28 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินความต้องการพัฒนาระบบ
และกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากร
ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประเภทบุคลากร		
สายวิชาการ	85	26.00
สายสนับสนุน	233	74.00
รวม	315	100.00
เพศ		
หญิง	212	67.30
ชาย	103	32.70
รวม	315	100.00
อายุ		
น้อยกว่า 31 ปี	64	20.30
31-40 ปี	135	42.90
41-50 ปี	60	19.00
มากกว่า 50 ปี	56	17.80
รวม	315	100.00
ประเภทบุคลากร		
ข้าราชการ	71	22.50
ลูกจ้างประจำ	9	2.90
พนักงานมหาวิทยาลัย	161	51.10
พนักงานเงินรายได้	71	22.50
อื่นๆ	3	1.00
รวม	315	100.00

ตารางที่ 28 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์		
ต่ำกว่า 5 ปี	118	37.50
5-10 ปี	77	24.40
11-15 ปี	26	8.30
16-20 ปี	21	6.70
มากกว่า 20 ปี	73	23.20
รวม	315	100.00
รวมทั้งสิ้น	315	100.00

จากตารางที่ 28 ผลการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 370 คน (ร้อยละ 100) มีผู้ตอบแบบประเมิน จำนวน 315 คน (ร้อยละ 85.14) ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 233 คน (ร้อยละ 74) เพศหญิง จำนวน 212 คน (ร้อยละ 67.30) อายุ 30-40 ปี จำนวน 135 คน (ร้อยละ 42.90) ประเภทตำแหน่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 161 คน (ร้อยละ 51.10) และมีอายุการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 118 คน (ร้อยละ 37.50)

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

การบริหารงานบุคคล	ระดับความต้องการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย	4.04	0.86	มาก
2. การข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัย	3.96	0.84	ปานกลาง
3. การข้อกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัย	4.13	0.93	มาก
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย	4.10	0.86	มาก

ตารางที่ 29 (ต่อ)

การบริหารงานบุคคล	ระดับความต้องการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
5. ค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย	4.36	0.73	มาก
6. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย	4.38	0.75	มาก
รวม	4.16	0.83	มาก

จากตารางที่ 29 แสดงให้เห็นว่าความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.16$) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ต้องการพัฒนาสูงสุด คือ สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.38$) รองลงมา ค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.36$) และรายชื่อที่บุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ต้องการพัฒนาดำสุด คือ การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัย ($\bar{X}=3.96$) อยู่ในระดับปานกลาง

2.4 ปัญหาและข้อเสนอแนะความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตารางที่ 30 ปัญหาและข้อเสนอแนะความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ลำดับที่ ปัญหาและข้อเสนอแนะความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล

1. การสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย

- 1.1 ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการที่เป็นส่วนกลางของมหาวิทยาลัยเพื่อทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ
- 1.2 พัฒนาระบบการสรรหาผู้บริหารที่มีคุณภาพ มีหลักธรรมาภิบาล
- 1.3 มีเกณฑ์การประเมินคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- 1.4 เพิ่มช่องทางการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นพนักงานเงินรายได้เข้าสู่พนักงานมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 30 (ต่อ)

ลำดับที่ ปัญหาและข้อเสนอแนะความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล

2. การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ

- 2.1 มีระบบ Online ในการศิษย์ข้อมูลลงในแบบฟอร์มต่างๆ ของการขอตำแหน่งทางวิชาการ ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันเป็นการเพิ่มช่องทางเพื่อความสะดวกในการติดตาม
- 2.2 มีกระบวนการที่รวดเร็วยิ่งขึ้นเพราะปัจจุบันบางสาขาวิชาใช้เวลามากกว่า 1 ปี

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

- 3.1 พัฒนาระบบการประเมินให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน มีระบบคุณธรรมและสามารถตรวจสอบได้
- 3.2 ใช้ระบบการประเมินที่มุ่งผลงานและทักษะของบุคลากรมากกว่าอายุการปฏิบัติงาน
- 3.3 ทบทวนแนวทางการประเมินผลงานเพราะในปัจจุบันดูเหมือนจะต้องให้เวลากับ Paper Work เยอะ แต่เมื่อพิจารณาเปอร์เซ็นต์ค่าตอบแทนแล้วไม่สัมพันธ์กัน

4. ค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย

- 4.1 พัฒนาระบบค่าจ้างและค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลงานเพราะระบบปัจจุบัน เป็นระบบการประเมินที่ไม่สอดคล้องกับการจ่ายค่าตอบแทน
- 4.2 มีเกณฑ์การให้ค่าตอบแทนที่เที่ยงตรงสามารถตรวจสอบได้และเป็นไปอย่างรวดเร็ว
- 4.3 พัฒนาระบบค่าจ้างและค่าตอบแทนเพื่อความเสมอภาคและความเป็นธรรมของบุคลากรทุกระดับ.

5. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย

- 5.1 มหาวิทยาลัยจ่ายเงินค่าประกันสังคม 100% เพื่อเป็นสวัสดิการแก่บุคลากรทุกระดับ
- 5.2 สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลกับญาติสายตรงเท่าเทียมกับข้าราชการ
- 5.3 จัดสวัสดิการให้มีความเหมาะสม มีความมั่นคงและความเท่าเทียมกันระหว่าง ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย

6. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

- 6.1 พรบ.ออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ควรพิจารณาอย่างจริงจังเพื่อนำมา ปฏิบัติ เพราะหากเราได้ พรบ.แต่แนวทางการทำงานต่างๆ ยังคงล่าช้า คงได้ชื่อว่าออกนอกระบบแต่ตัวอักษร แต่วิถีคิด กระบวนการทำงานไม่ได้มีความแตกต่างไปจากเดิม เพราะ พรบ.ในความหมายของบุคลากร คือ การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น

**ตารางที่ 31 ปัญหาและข้อเสนอแนะความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล
ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย
สงขลานครินทร์**

ลำดับที่ ปัญหาและข้อเสนอแนะความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล

1. การสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย

- 1.1 ควรมีการพัฒนาระบบการสมัครงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันมีความโปร่งใสและเป็นธรรม
- 1.2 ควรกำหนดมาตรฐานการพิจารณาบุคลากรในสาขาวิชาชีพนั้นๆ
- 1.3 ปรับระบบข้อมูลข่าวสารการรับสมัครงานในแหล่งเดียวกันและหลายช่องทาง
- 1.4 จัดทำข้อสอบของส่วนกลาง โดยมีการสอบข้อเขียนมีแบบวิเคราะห์ทดสอบความรู้
ความสามารถอย่างแท้จริง มีการจัดทำเอกสารเพื่อนำเสนอและมีการแสดงความคิดเห็น
- 1.5 ต้องการบุคลากรที่มีชื่อเสียงมีความรู้ความสามารถและมีความพร้อมในการทำงานและ
ยกเลิกระบบอุปถัมภ์

2. การขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการ

- 2.1 หลังจากขอตำแหน่งชำนาญการแล้ว น่าจะมีระบบจูงใจเพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างต่อเนื่อง
- 2.2 มีงบประมาณสนับสนุนในการขอตำแหน่งชำนาญการ
- 2.3 บุคลากรบางตำแหน่งไม่มีความรู้ความสามารถในการทำวิจัย
- 2.4 ควรมีการรับสมัครบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบที่จะขอตำแหน่งชำนาญการเข้าโครงการ
จัดอบรมสัมมนาเพื่อขอตำแหน่งชำนาญการอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

- 3.1 มีมาตรฐานในการประเมินให้มีความเหมาะสมกับสภาพการทำงาน
- 3.2 ปรับปรุงการให้คะแนนประเมินตามความเป็นจริง มีความยุติธรรม ไม่ใช่ตามความ
พึงพอใจส่วนบุคคล และยกเลิกระบบอุปถัมภ์
- 3.3 ให้ผู้ถูกประเมินนำเสนอผลการปฏิบัติงานในรอบระยะเวลาการประเมินเพื่อเป็น
การตรวจสอบผลสำเร็จในกระบวนการทำงานในเชิงระบบของหน่วยงานนั้นๆ และ
ให้มีคณะกรรมการจากภายนอกเข้ารับฟังการนำเสนอและเป็นผู้ประเมิน

4. ค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย

- 4.1 เมื่อออกนอกระบบควบคุมมหาวิทยาลัยอื่นเพื่อปรับบัญชีค่าจ้างให้เป็นบัญชีใหม่
ไม่ควรแยกประเภทระหว่างพนักงานเงินรายได้ กับพนักงานมหาวิทยาลัยและให้
เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน
- 4.2 การเลื่อนขั้นค่าจ้างและค่าตอบแทนตามความเหมาะสม โปร่งใส ยุติธรรม และยึด
หลังของผลงาน
- 4.3 สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เหมาะสมกับทักษะและความเชี่ยวชาญ

ตารางที่ 31 (ต่อ)**ลำดับที่ ปัญหาและข้อเสนอแนะความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล****5. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย**

- 5.1 ให้สวัสดิการรักษายาบาลแก่บุคลากรและญาติสายตรงทุกประเภทแบบไม่จำกัดวงเงิน
- 5.2 ให้มีบ้านเช่าพนักงาน
- 5.3 ให้สวัสดิการแก่ญาติสายตรงแบบไม่ต้องมาทำเรื่องขอใช้บริการในโรงพยาบาล ม.อ.
ในเมื่อโรงพยาบาลของรัฐมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการแก่ประชาชนทุกคน
- 5.4 ดูแลระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แก่บุคลากรทุกกลุ่มให้มีความหลากหลายมากกว่านี้และได้ประโยชน์สูงสุด

3. ผลการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินความคิดเห็นสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตารางที่ 32 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินความคิดเห็นต่อสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(คน)	ร้อยละ
สายการปฏิบัติงาน		
สายวิชาการ	82	22.84
สายสนับสนุน	277	77.16
รวม	359	100.00
ประเภทบุคลากร		
ลูกจ้างประจำ	7	1.95
ข้าราชการ	39	10.86
พนักงานราชการ	22	6.13
พนักงานเงินรายได้	71	19.78
พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้	45	12.53
พนักงานมหาวิทยาลัยเงินงบประมาณ	175	48.75
รวม	359	100.00
วิทยาเขต		
วิทยาเขตหาดใหญ่	276	76.88
วิทยาเขตปัตตานี	52	14.49
วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี	12	3.34
วิทยาเขตตรัง	4	1.11
วิทยาเขตภูเก็ต	15	4.18
รวม	359	100.00
รวมทั้งสิ้น	359	100.00

จากตารางที่ 32 ผลการประเมินความคิดเห็นสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 370 คน (ร้อยละ 100) มีผู้ตอบแบบประเมิน จำนวน 359 คน (ร้อยละ 97.03) โดยแยกสายการปฏิบัติงาน เป็นสายวิชาการ จำนวน 82 คน (ร้อยละ 22.84) สายสนับสนุน จำนวน 277 คน (ร้อยละ 77.16) ส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเงินงบประมาณ จำนวน 175 คน (ร้อยละ 48.75) รองลงมา เป็นพนักงานเงินรายได้ จำนวน 71 คน (ร้อยละ 19.78) และปฏิบัติงานในวิทยาเขตขนาดใหญ่ จำนวน 276 คน (ร้อยละ 76.88) รองลงมา วิทยาเขตปัตตานี จำนวน 52 คน (14.49)

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผล สรุปผลการประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รายการ	ระดับความคิดเห็น			แปลผล
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	
1. ด้านนโยบายและแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	3.18	.85	ปานกลาง	จุดแข็ง
2. ด้านโครงสร้างและการบริหารจัดการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	3.13	.89	ปานกลาง	จุดแข็ง
3. ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	3.10	.96	ปานกลาง	จุดแข็ง
4. ด้านประโยชน์จากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	3.04	1.00	ปานกลาง	จุดแข็ง
5. ด้านผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	3.06	.93	ปานกลาง	จุดแข็ง
รวม	3.10	.93	ปานกลาง	จุดแข็ง

จากตารางที่ 33 แสดงให้เห็นว่าสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยรวม เป็นจุดแข็ง ($\bar{X} = 3.10$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่บุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด คือ ด้านประโยชน์จากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.04$) และรายด้านที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด คือ ด้านนโยบายและแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$)

ตารางที่ 34 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผล ด้านนโยบายและแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ด้านนโยบายและแผนการจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล	ระดับความคิดเห็น			แปลผล
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	
1. ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ชัดเจนทำให้ ท่านทราบแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน	3.33	.84	ปานกลาง	จุดแข็ง
2. มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงรูปแบบ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้ เหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคม	3.15	.85	ปานกลาง	จุดแข็ง
3. มหาวิทยาลัยมีแผนและนโยบายการจัด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มีความ ชัดเจนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร	3.24	.88	ปานกลาง	จุดแข็ง
4. มหาวิทยาลัยมีขั้นตอนวิธีการดำเนินงาน การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มี ความเหมาะสมและสำเร็จตามระยะเวลาของ แผนงานที่กำหนดไว้ ทำให้ท่านได้รับบริการ บรรลุเป้าหมายตามความต้องการของท่าน	3.22	.85	ปานกลาง	จุดแข็ง
5. มหาวิทยาลัยมีการติดตามผลการดำเนินงาน และการประเมินผลความสำเร็จของการจัด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อความเป็นเลิศของการดำเนินการตามแผน	2.95	.83	ปานกลาง	จุดอ่อน
รวม	3.18	.85	ปานกลาง	จุดแข็ง

จากตารางที่ 34 แสดงให้เห็นว่าสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านนโยบายและแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยรวม พบว่า เป็นจุดแข็ง ($\bar{X} = 3.18$) เมื่อพิจารณารายข้อที่บุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด คือ มหาวิทยาลัยมีการติดตามผลการดำเนินงานและการประเมินผลความสำเร็จของการ

จัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างต่อเนื่องเพื่อความเป็นเลิศของการดำเนินการตามแผน
อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.95$) และรายชื่อที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด คือ ปัจจุบันมหาวิทยาลัย
มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
ที่ชัดเจนทำให้ท่านทราบแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจนอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$)

ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผล ด้านโครงสร้างและการบริหาร
จัดการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ด้านโครงสร้างและการบริหารจัดการ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	ระดับความคิดเห็น			แปลผล
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	
1. ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีโครงสร้างรูปแบบ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มี ความเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบัน	3.26	.83	ปานกลาง	จุดแข็ง
2. มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างรูปแบบการจัด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ตอบสนอง ความต้องการของท่าน	2.97	.88	ปานกลาง	จุดอ่อน
3. มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างและรูปแบบการ บริหารจัดการทางการเงินที่มีความชัดเจน ทำให้ท่านมีความมั่นใจต่อสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูลที่ได้รับ	3.20	.88	ปานกลาง	จุดแข็ง
4. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการจัด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้แก่ พนักงานอย่างพอเพียงโดยคำนึงถึง งบประมาณที่ควบคุมได้	2.99	1.00	ปานกลาง	จุดอ่อน
5. มหาวิทยาลัยมีระเบียบ/กฎเกณฑ์เกี่ยวกับ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลและ ขั้นตอนการให้บริการที่ชัดเจนทำให้ท่าน ใช้บริการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	3.22	.84	ปานกลาง	จุดแข็ง
รวม	3.13	.89	ปานกลาง	จุดแข็ง

จากตารางที่ 35 แสดงให้เห็นว่าสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้านโครงสร้างและการบริหารจัดการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์โดยรวมพบว่าเป็นจุดแข็ง ($\bar{X} = 3.13$) เมื่อพิจารณารายชื่อที่บุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด คือ มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ตอบสนองความต้องการของท่านอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.97$) และรายชื่อที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด คือ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีโครงสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$)

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผล ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	ระดับความคิดเห็น			แปลผล
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	
1. ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีการจัดตั้งหน่วยงานกลางที่มีหน้าที่ดูแลเรื่องสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลทั้งหมดของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน	3.26	.92	ปานกลาง	จุดแข็ง
2. มหาวิทยาลัยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการแต่ละฝ่ายเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบสวัสดิการด้านต่างๆจากคณะ/หน่วยงานและวิทยาเขต ภายใต้การควบคุมของหน่วยงานกลางเพื่อทำหน้าที่ประสานงานชี้แจงและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	3.22	.97	ปานกลาง	จุดแข็ง
3. มหาวิทยาลัยมีการประชุมกับคณะกรรมการร่วมกันระหว่างคณะ/หน่วยงานและวิทยาเขต ทำให้ท่านรับรู้เรื่องราวการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างรวดเร็ว	3.03	.95	ปานกลาง	จุดแข็ง

ตารางที่ 36 (ต่อ)

ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	ระดับความคิดเห็น			แปลผล
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	
4. คณะ/หน่วยงานและวิทยาเขตที่รับผิดชอบ แต่ละฝ่ายมีการสรุปและรายงานผลการ ดำเนินงานประจำปีแก่หน่วยงานกลางของ มหาวิทยาลัยเพื่อนำผลไปปรับปรุงและพัฒนา	2.98	.98	ปานกลาง	จุดอ่อน
5. หน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยมีการ ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้ เรื่องราว ต่างๆ เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูลอย่างสม่ำเสมอ	3.04	.96	ปานกลาง	จุดแข็ง
6. มหาวิทยาลัยมีการนำเทคโนโลยีที่มีความ ทันสมัยมาพัฒนาระบบการให้บริการร่วมกับ คณะ/หน่วยงานและวิทยาเขตเพื่อความ สะดวกในการเข้าถึงข้อมูลการให้บริการ	3.10	.96	ปานกลาง	จุดแข็ง
รวม	3.10	.96	ปานกลาง	จุดแข็ง

จากตารางที่ 36 แสดงให้เห็นว่าสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์โดยรวมพบว่าเป็นจุดแข็ง ($\bar{X} = 3.10$) เมื่อพิจารณารายข้อที่บุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด คือคณะ/หน่วยงานและวิทยาเขตที่รับผิดชอบแต่ละฝ่ายมีการสรุปและรายงานผลการดำเนินงานประจำปีแก่หน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยเพื่อนำผลไปปรับปรุงและพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) และรายข้อที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด คือ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีการจัดตั้งหน่วยงานกลางที่มีหน้าที่ดูแลเรื่องสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลทั้งหมดของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$)

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผล ด้านประโยชน์จากการจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ด้านประโยชน์จากการจัดสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูล	ระดับความคิดเห็น			แปลผล
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	
1. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัย จัดให้แก่บุคลากรในปัจจุบันเป็นการดึงดูด และรักษาคนทำงานให้อยู่กับองค์กร	3.05	1.06	ปานกลาง	จุดแข็ง
2. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัย จัดให้ในปัจจุบันเป็นการให้บุคลากรรับรู้ว่ องค์กรเห็นคุณค่าของคนทำงานและเป็นการ ธำรงรักษาคณะที่มีผลงานให้อยู่กับองค์กร	3.05	.97	ปานกลาง	จุดแข็ง
3. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัย จัดให้ในปัจจุบันทำให้บุคลากรมีผลการ ปฏิบัติงานที่ดีและเป็นการสร้างความผูกพัน จงรักภักดีต่อองค์กร	3.09	.98	ปานกลาง	จุดแข็ง
4. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัย จัดให้ในปัจจุบันเป็นการให้ชีวิตความ เป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรและครอบครัว	3.05	1.00	ปานกลาง	จุดแข็ง
5. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัย จัดให้ในปัจจุบันเป็นการส่งเสริมและ สนับสนุนพฤติกรรมและค่านิยมที่พึง ประสงค์แก่บุคลากร เช่น ลดอัตราการ ขาด ลา และมาสาย และอื่นๆ	2.94	.99	ปานกลาง	จุดอ่อน
รวม	3.04	1.00	ปานกลาง	จุดแข็ง

จากตารางที่ 37 แสดงให้เห็นว่าสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านประโยชน์จากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์โดยรวมพบว่าเป็นจุดแข็ง ($\bar{X} = 3.04$) เมื่อพิจารณารายข้อที่บุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีระดับความคิดเห็นต่ำสุดคือ สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัยจัดให้ในปัจจุบันเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์แก่บุคลากร เช่น ลดอัตราการขาด ลา และมาสาย และอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.94$) และรายข้อที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุดคือ สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัยจัดให้ในปัจจุบันทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นการสร้างความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09$)

ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผล ด้านผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ด้านผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล	ระดับความคิดเห็น			แปลผล
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	
1. บุคลากรเข้าใจนโยบายและแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยและมีความเหมาะสมต่อบุคลากรเป็นอย่างดี	3.08	.94	ปานกลาง	จุดแข็ง
2. บุคลากรเข้าใจโครงสร้างการบริหารจัดการเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยและมีความเหมาะสมต่อท่านเป็นอย่างดี	2.98	.94	ปานกลาง	จุดอ่อน
3. บุคลากรพึงพอใจต่อการใช้บริการและมีส่วนร่วมในสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	3.03	.96	ปานกลาง	จุดแข็ง
4. บุคลากรได้รับประโยชน์จากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นอย่างดี	3.06	.92	ปานกลาง	จุดแข็ง
5. บุคลากรเข้าใจในหลักการ/กระบวนการเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	3.11	.92	ปานกลาง	จุดแข็ง
6. การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายและความต้องการของบุคลากร	3.12	.89	ปานกลาง	จุดแข็ง
7. การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัยจัดให้ทำให้บุคลากรมีความก้าวหน้าและครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดี	3.03	.94	ปานกลาง	จุดแข็ง
รวม	3.06	.93	ปานกลาง	จุดแข็ง

จากตารางที่ 38 แสดงให้เห็นว่าสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์โดยรวมพบว่า เป็นจุดแข็ง ($\bar{X} = 3.06$) เมื่อพิจารณารายชื่อที่บุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด คือ บุคลากรเข้าใจโครงสร้างการบริหารจัดการเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยและมีความเหมาะสมต่อท่านเป็นอย่างดี อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) และรายชื่อที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด คือ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายและความต้องการของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.12$)

ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ด้านนโยบายและแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ชัดเจน ทำให้ท่านทราบแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน	W5 มหาวิทยาลัยมีการติดตามผลการดำเนินงานและการประเมินผลความสำเร็จของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างต่อเนื่องเพื่อความเป็นเลิศของการดำเนินการตามแผน
S2 มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การเพื่อนำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงรูปแบบการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้เหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคม	
S3 มหาวิทยาลัยมีแผนและนโยบายการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มีความชัดเจนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร	
S4 มหาวิทยาลัยมีขั้นตอนวิธีการดำเนินการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มีความเหมาะสมและสำเร็จตามระยะเวลาของแผนงานที่กำหนดไว้ ทำให้ท่านได้รับบริการบรรลุเป้าหมายตามความต้องการของท่าน	

จากตารางที่ 39 แสดงให้เห็นว่าสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านนโยบายและแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เมื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบจุดอ่อน จำนวน 1 ข้อ คือ มหาวิทยาลัยมีการติดตามผลการดำเนินงานและการประเมินผลความสำเร็จของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างต่อเนื่องเพื่อความเป็นเลิศของการดำเนินการตามแผน

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ด้านโครงสร้างและการบริหารจัดการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีโครงสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	W2 มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ตอบสนองความต้องการของท่าน
S3 มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการทางการเงินที่มีความชัดเจนทำให้ท่านมีความมั่นใจต่อสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ได้รับ	W4 มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้แก่พนักงานอย่างพอเพียงโดยคำนึงถึงงบประมาณที่ควบคุมได้
S5 มหาวิทยาลัยมีระเบียบ/กฎเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลและขั้นตอนการให้บริการที่ชัดเจนทำให้ท่านใช้บริการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	

จากตารางที่ 40 แสดงให้เห็นว่าสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านโครงสร้างและการบริหารจัดการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เมื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบจุดอ่อน จำนวน 2 ข้อ คือ 1) มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ตอบสนองความต้องการของท่านและ 2) มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้แก่พนักงานอย่างพอเพียงโดยคำนึงถึงงบประมาณที่ควบคุมได้

**ตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีการจัดตั้งหน่วยงานกลางที่มีหน้าที่ดูแลเรื่องสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลทั้งหมดของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน	W4 คณะ/หน่วยงานและวิทยาเขตที่รับผิดชอบแต่ละฝ่ายมีการสรุปและรายงานผลการดำเนินงานประจำปีแก่หน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยเพื่อนำผลไปปรับปรุงและพัฒนา
S2 มหาวิทยาลัยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการแต่ละฝ่ายเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบสวัสดิการด้านต่างๆจากคณะ/หน่วยงานและวิทยาเขตภายใต้การควบคุมของหน่วยงานกลางเพื่อทำหน้าที่ประสานงานชี้แจงและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	
S3 มหาวิทยาลัยมีการประชุมกับคณะกรรมการร่วมกันระหว่างคณะ/หน่วยงานและวิทยาเขตทำให้ท่านรับรู้เรื่องราวการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างรวดเร็ว	
S5 หน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้เรื่องราวต่างๆเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างสม่ำเสมอ	
S6 มหาวิทยาลัยมีการนำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมาพัฒนาระบบการให้บริการร่วมกับคณะ/หน่วยงานและวิทยาเขตเพื่อความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลการให้บริการ	

จากตารางที่ 41 แสดงให้เห็นว่าสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เมื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบจุดอ่อน จำนวน 1 ข้อ คือ คณะ/หน่วยงานและวิทยาเขตที่รับผิดชอบแต่ละฝ่าย มีการสรุปและรายงานผลการดำเนินงานประจำปีแก่หน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยเพื่อนำผลไปปรับปรุงและพัฒนา

ตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ด้านประโยชน์จากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัยจัดให้แก่บุคลากรในปัจจุบันเป็นการดึงดูดและรักษาคนทำงานให้อยู่กับองค์กร	W5 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัยจัดให้ในปัจจุบันเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์แก่บุคลากร เช่น ลดอัตราการขาด ลา และมาสาย และอื่น ๆ
S2 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัยจัดให้ในปัจจุบันเป็นการให้บุคลากรรับรู้ว่าองค์กรเห็นคุณค่าของคนทำงานและเป็นการธำรงรักษาคนดีมีผลงานให้อยู่กับองค์กร	
S3 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัยจัดให้ในปัจจุบันทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นการสร้างความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กร	
S4 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัยจัดให้ในปัจจุบันเป็นการให้ชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรและครอบครัว	

จากตารางที่ 42 แสดงให้เห็นว่าสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านประโยชน์จากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เมื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบจุดอ่อน จำนวน 1 ข้อ คือ สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัยจัดให้ในปัจจุบันเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์แก่บุคลากร เช่น ลดอัตราการขาด ลา มาสาย และอื่น ๆ

**ตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ด้านผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล**

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 บุคลากรเข้าใจนโยบายและแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยและมีความเหมาะสมต่อบุคลากรเป็นอย่างดี	W2 บุคลากรเข้าใจโครงสร้างการบริหารจัดการเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยและมีความเหมาะสมต่อท่านเป็นอย่างดี
S3 บุคลากรพึงพอใจต่อการใช้บริการและมีส่วนร่วมในสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	
S4 บุคลากรได้รับประโยชน์จากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นอย่างดี	
S5 บุคลากรเข้าใจในหลักการ/กระบวนการเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	
S6 การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายและความต้องการของบุคลากร	
S7 การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัยจัดให้ทำให้บุคลากรมีความก้าวหน้าและครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดี	

จากตารางที่ 43 แสดงให้เห็นว่าสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เมื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบจุดอ่อนจำนวน 1 ข้อ คือ บุคลากรเข้าใจโครงสร้างการบริหารจัดการเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยและมีความเหมาะสมต่อท่านเป็นอย่างดี

ตารางที่ 44 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์
 เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

สถานการณ์การจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล	จุดอ่อน (Weaknesses)
1. ด้านนโยบายและแผนการจัดสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูล	-มหาวิทยาลัยมีการติดตามผลการดำเนินงาน และการประเมินผลความสำเร็จของการจัด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อความเป็นเลิศของการดำเนินการตาม แผน
2. ด้านโครงสร้างและการบริหารจัดการการ จัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	-มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างรูปแบบการจัด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ตอบ สนองความต้องการของท่าน -มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลให้แก่พนักงานอย่าง พอเพียงโดยคำนึงถึงงบประมาณที่ ควบคุมได้
3. ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูล	- คณะ/หน่วยงานและวิทยาเขตที่รับผิดชอบ แต่ละฝ่ายมีการสรุปและรายงานผลการ ดำเนินงานประจำปีแก่หน่วยงานกลาง ของมหาวิทยาลัยเพื่อนำผลไปปรับปรุง และพัฒนา
4. ด้านประโยชน์จากการจัดสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูล	- สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัย จัดให้ในปัจจุบันเป็นการส่งเสริมและ สนับสนุนพฤติกรรมและค่านิยมที่พึง ประสงค์แก่บุคลากร เช่น ลดอัตราการ ขาด ลา และมาสาย และอื่นๆ
5. ด้านผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล	- บุคลากรเข้าใจโครงสร้างการบริหาร จัดการเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยและมีความ เหมาะสมต่อท่านเป็นอย่างดี

3.2 ผลการออกแบบร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากตารางที่ 44 ผลสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลและสรุปรายงานผลจากการศึกษา เพื่อกำหนดเป็นร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณา ร่วมกันประเมินและตรวจสอบความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และผู้วิจัยนำผลสรุปที่ได้มาปรับปรุงออกแบบร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ผู้รับผิดชอบ และกลุ่มเป้าหมาย
2. กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
3. กระบวนการบริหารจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 3.1 ดำเนินการวางแผนการจัดการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 3.2 บริหารจัดการตามแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 3.3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนการจัดสวัสดิการและ

ประโยชน์เกื้อกูล

- 3.4 ปรับปรุงและพัฒนาแผนการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

4. วิธีดำเนินการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

- 4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

- 4.2 กำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

- 4.3 ประชุม/ชี้แจง/ทบทวนแผน/และดำเนินการวางแผนการจัดการสวัสดิการและ

ประโยชน์เกื้อกูล

- 4.4 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนการ

จัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

- 4.5 ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

- 4.6 สรุปผลและเขียนรายงานการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน

- 4.7 ประเมิน/ปรับปรุง/และพัฒนาแผนการดำเนินงาน

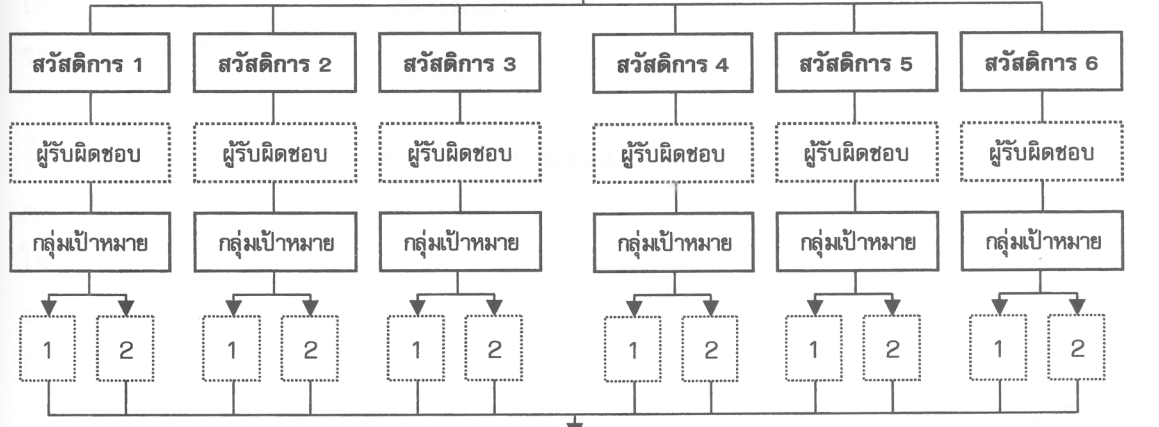
- 4.8 ดำเนินการตามแผนที่พัฒนาและปรับปรุงแล้ว

5. การประเมินผลการดำเนินงานตามระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

ตามข้อที่ 1-4

ร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

➡ รวบรวมข้อมูลสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ผู้รับผิดชอบ และกลุ่มเป้าหมาย (สายวิชาการ/สายสนับสนุน)



➡ กำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

➡ กระบวนการบริหารจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

- ดำเนินการวางแผนการจัดการและประโยชน์เกื้อกูล
- บริหารจัดการตามแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
- ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
- ปรับปรุงและพัฒนาแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

➡ วิธีดำเนินการการจัดสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

- แต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
- กำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
- ประชุม/ชี้แจง/ทบทวนแผน/และดำเนินการวางแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
- ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
- ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
- สรุปผลและเขียนรายงานการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน
- ประเมิน/ปรับปรุง/และพัฒนาแผนการดำเนินงาน

➡ การประเมินผลการดำเนินงานตามระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลตามข้อที่ 1-4

ภาพที่ 6 ร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

3.3 ผลการประเมิน ตรวจสอบ และปรับปรุงร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การประเมินและตรวจสอบร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประเมินและตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน เพื่อศึกษาข้อบกพร่องที่จะต้องแก้ไขและปรับปรุง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สิ่งที่จะประเมิน

ประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นการพิจารณาถึงระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่ามีความเหมาะสม มีความสอดคล้อง และมีความเป็นไปได้หรือไม่ เพียงใด

1.1 การประเมินความเหมาะสมของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังตารางที่ 45

ตารางที่ 45 ผลการประเมินความเหมาะสมของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็นประเมิน	ระดับ	แปล
	ความเหมาะสม	ความหมาย
	IOC	
1. รวบรวมข้อมูลสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ผู้รับผิดชอบและกลุ่มเป้าหมาย	0.76	เหมาะสม
2. กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	0.94	เหมาะสม
3. กระบวนการบริหารจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล		
3.1 ดำเนินการวางแผนการจัดการและประโยชน์เกื้อกูล	0.88	เหมาะสม
3.2 บริหารจัดการตามแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	0.94	เหมาะสม
3.3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	0.82	เหมาะสม
3.4 ปรับปรุงและพัฒนาแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	0.88	เหมาะสม

ตารางที่ 45 (ต่อ)

ประเด็นประเมิน	ระดับ	แปล
	ความเหมาะสม IOC	ความหมาย
4. วิธีดำเนินการการจัดสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์		
4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูล	0.82	เหมาะสม
4.2 กำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	0.59	เหมาะสม
4.3 ประชุม/ชี้แจง/ทบทวนแผน/และดำเนินการ วางแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	0.88	เหมาะสม
4.4 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดวิธีการและ ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนการจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล	0.82	เหมาะสม
4.5 ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานการจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล	0.94	เหมาะสม
4.6 สรุปผลและเขียนรายงานการปฏิบัติตามแผน การดำเนินงาน	0.82	เหมาะสม
4.7 ประเมิน/ปรับปรุง/และพัฒนาแผนการดำเนินงาน	0.82	เหมาะสม
4.8 ดำเนินการตามแผนที่พัฒนาและปรับปรุงแล้ว	0.71	เหมาะสม
5. การประเมินผลการดำเนินงานตามระบบและกลไก การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลตามข้อที่ 1-4	0.71	เหมาะสม
รวม	0.82	เหมาะสม

จากตารางที่ 45 ผลการประเมินความเหมาะสมของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐปรากฏผลดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า องค์ประกอบของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยรวมพบว่า มีระดับความเหมาะสม (IOC=0.82) เมื่อพิจารณารายข้อที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่ำสุด คือ กำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มีระดับความเหมาะสม (IOC=0.59)

1.2 การประเมินความสอดคล้องของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังตารางที่ 46

ตารางที่ 46 ผลการประเมินความสอดคล้องของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็นประเมิน	ระดับ ความสอดคล้อง IOC	แปล ความหมาย
1. รวบรวมข้อมูลสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ผู้รับผิดชอบและกลุ่มเป้าหมาย	0.94	สอดคล้อง
2. กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูล	0.94	สอดคล้อง
3. กระบวนการบริหารจัดการสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูล		
3.1 ดำเนินการวางแผนการจัดการและประโยชน์ เกื้อกูล	0.82	สอดคล้อง
3.2 บริหารจัดการตามแผนการจัดสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูล	0.88	สอดคล้อง
3.3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	0.76	สอดคล้อง
3.4 ปรับปรุงและพัฒนาแผนการจัดสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูล	0.82	สอดคล้อง
4. วิธีดำเนินการการจัดสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์		
4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูล	0.82	สอดคล้อง
4.2 กำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	0.41	ไม่สอดคล้อง
4.3 ประชุม/ชี้แจง/ทบทวนแผน/และดำเนินการวาง แผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	0.88	สอดคล้อง

ตารางที่ 46 (ต่อ)

ประเด็นประเมิน	ระดับ ความสอดคล้อง IOC	แปล ความหมาย
4.4 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	0.88	สอดคล้อง
4.5 ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	0.94	สอดคล้อง
4.6 สรุปผลและเขียนรายงานการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน	0.82	สอดคล้อง
4.7 ประเมิน/ปรับปรุง/และพัฒนาแผนการดำเนินงาน	0.76	สอดคล้อง
4.8 ดำเนินการตามแผนที่พัฒนาและปรับปรุงแล้ว	0.76	สอดคล้อง
5. การประเมินผลการดำเนินงานตามระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลตามข้อที่ 1-4	0.47	ไม่สอดคล้อง
รวม	0.80	สอดคล้อง

จากตารางที่ 46 ผลการประเมินความสอดคล้องของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐปรากฏผลดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า องค์ประกอบของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยรวมพบว่า มีระดับความสอดคล้อง (IOC=0.80) เมื่อพิจารณารายข้อที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้อง (IOC=0.41 และ 0.47) ตามลำดับ คือ กำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล และการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลตามข้อที่ 1-4

1.3 การประเมินความเป็นไปได้ของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการ
และประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ดังตารางที่ 47

ตารางที่ 47 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์
เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
โดยผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็นประเมิน	ระดับ ความเป็นไปได้ IOC	แปล ความหมาย
1. รวบรวมข้อมูลสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ผู้รับผิดชอบและกลุ่มเป้าหมาย	0.88	เป็นไปได้
2. กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูล	0.82	เป็นไปได้
3. กระบวนการบริหารจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล		
3.1 ดำเนินการวางแผนการจัดการและประโยชน์เกื้อกูล	0.82	เป็นไปได้
3.2 บริหารจัดการตามแผนการจัดสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูล	0.82	เป็นไปได้
3.3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	0.71	เป็นไปได้
3.4 ปรับปรุงและพัฒนาแผนการจัดสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูล	0.88	เป็นไปได้
4. วิธีดำเนินการการจัดสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์		
4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูล	0.82	เป็นไปได้
4.2 กำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	0.59	เป็นไปได้
4.3 ประชุมชี้แจง/ทบทวนแผน/และดำเนินการวาง แผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	0.82	เป็นไปได้
4.4 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดวิธีการและ ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนการจัด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	0.88	เป็นไปได้

ตารางที่ 47 (ต่อ)

ประเด็นประเมิน	ระดับ ความเป็นไปได้ IOC	แปล ความหมาย
4.5 ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานการจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล	0.88	เป็นไปได้
4.6 สรุปผลและเขียนรายงานการปฏิบัติตามแผน การดำเนินงาน	0.82	เป็นไปได้
4.7 ประเมิน/ปรับปรุง/และพัฒนาแผนการดำเนินงาน	0.82	เป็นไปได้
4.8 ดำเนินการตามแผนที่พัฒนาและปรับปรุงแล้ว	0.71	เป็นไปได้
5. การประเมินผลการดำเนินงานตามระบบและกลไก การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลตามข้อที่ 1-4	0.76	เป็นไปได้
รวม	0.80	เป็นไปได้

จากตารางที่ 47 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐปรากฏผลดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า องค์ประกอบของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยรวมพบว่า มีระดับความเป็นไปได้ (IOC=0.80) เมื่อพิจารณารายข้อที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่ำสุด คือ กำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มีระดับความเป็นไปได้ (IOC=0.59)

ตารางที่ 48 สรุปผลการประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็นประเมิน	ระดับ ความเป็นไปได้ IOC	แปล ความหมาย
1. ความเหมาะสมของระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	0.82	เหมาะสม
2. ความสอดคล้องของระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	0.80	สอดคล้อง
3. ความเป็นไปได้ของระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	0.80	เป็นไปได้
รวม	0.81	

จากตารางที่ 48 โดยรวมพบว่า ร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความสอดคล้อง มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ ที่ระดับ (IOC=0.81)

ตารางที่ 49 สรุปผลการประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์		
ระบบและกลไกการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลก่อนการประเมินผล	ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ	ระบบและกลไกการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลหลังการประเมินผล
1. รวบรวมข้อมูลสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ผู้รับผิดชอบและกลุ่มเป้าหมาย	1. รวบรวมข้อมูลสวัสดิการในทุกมิติที่เป็นปัจจุบัน 2. จัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลโดยแยกเป็นกลุ่มประเภทของบุคลากร	1. รวบรวมข้อมูลการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนไว้ที่ส่วนกลางของมหาวิทยาลัย โดยจำแนกเป็น 4 ประเภท 1.1 โครงการสวัสดิการแบบให้เปล่า 1.2 โครงการสวัสดิการแบบมหาวิทยาลัยได้รับผลประโยชน์ในลักษณะรายได้ 1.3 โครงการสวัสดิการแบบการมีส่วนร่วมของชุมชน 1.4 โครงการสวัสดิการอื่นๆ
2. กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	1. ต้องกำหนดในเชิงปริมาณและคุณภาพให้สมดุลย์กัน 2. ต้องสังเคราะห์ตัวชี้วัดให้ได้ก่อน เพราะเป็นคุณลักษณะและเป้าหมายสูงสุด	2. กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละโครงการในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
3. กระบวนการบริหารจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	ให้ปรับปรุงคำว่า “กระบวนการ” เป็น “กำหนดขั้นตอนการ”	1. กำหนดขั้นตอนการบริหารจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

ระบบและกลไกการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์		
ระบบและกลไกการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลก่อนการประเมินผล	ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ	ระบบและกลไกการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลหลังการประเมินผล
3.1 ดำเนินการวางแผนการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	-	3.1 ดำเนินการวางแผนกิจกรรม/โครงการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
3.2 บริหารจัดการตามแผนการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 3.3	3.3 บริหารจัดการตามแผนกิจกรรม/โครงการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
3.3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	ให้เปลี่ยนเป็นข้อ 3.2	3.2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนกิจกรรม/โครงการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
3.4 ปรับปรุงและพัฒนาแผนการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	-	3.4 ปรับปรุงและพัฒนาแผนกิจกรรม/โครงการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
4. วิธีดำเนินการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	-	4. กำหนดวิธีดำเนินการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	1. แต่งตั้งให้ครอบคลุมบุคคลและตำแหน่งงานที่มีความชำนาญ เช่น ชำนาญเรื่องการจัดการระบบและกลไกการบริหารธุรกิจ การวิเคราะห์สถานการณ์ การเงิน และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม	4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มีความรู้ความชำนาญและมีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในด้านต่างๆ และการมีส่วนร่วมของชุมชน

ระบบและกลไกการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์		
ระบบและกลไกการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลก่อนการประเมินผล	ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ	ระบบและกลไกการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลหลังการประเมินผล
4.2 กำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	<ol style="list-style-type: none"> 1. อาจจะใช้ตัวชี้วัดของภาคเอกชนเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ โดยพยายามสรรหาคนบดที่ดีที่มีความรอบรู้ในการบริหารการเงินเข้ามาเป็นคณะกรรมการ 2. กำหนดให้มีผลตอบแทนแก่คณะกรรมการตามความเหมาะสม หากมีการบริหารได้ดี 3. มีความหลากหลายและคำนึงถึงภาพรวม 4. ควรปรับข้อความเป็น “กำหนดและพัฒนาสมรรถนะของคณะกรรมการ” 5. ไม่ควรมีขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะ เพราะโดยทั่วไปคณะกรรมการมาจากตัวแทนของคณะ/หน่วยงานอยู่แล้ว ซึ่งมีสมรรถนะพร้อมที่จะทำงานอยู่แล้ว 6. ไม่แน่ใจว่าควรจะเป็นสมรรถนะของคณะกรรมการหรือระบบการดำเนินงานการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล 	4.2 กำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของคณะกรรมการในด้านต่างๆ ตามข้อ 4.1
4.3 ประชุม/ชี้แจง/ทบทวนแผน/และดำเนินการวางแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	1. ควรตัดข้อ 4.3 เนื่องจากซ้ำกับข้อ 3.1	

ตารางที่ 49 (ต่อ)

ระบบและกลไกการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์		
ระบบและกลไกการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลก่อนการประเมินผล	ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ	ระบบและกลไกการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลหลังการประเมินผล
4.4 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	1. ข้อ 4.3 และ 4.4 น่าจะดำเนินการพร้อมๆ กัน เพื่อให้ขั้นตอนกระชับ และปรับคำว่า “กำหนด” เป็น “ทบทวน”	4.3 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
4.5 ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	-	4.4 ปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
4.6 สรุปผลและเขียนรายงานการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน	1. วิเคราะห์การเรียนรู้จากการจัดสวัสดิการที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม 2. ควรปรับข้อความเป็น “ประเมิน สรุปผล และเขียนรายงานการปฏิบัติงาน”	4.5 ประเมิน สรุปผล และเขียนรายงานการปฏิบัติงานตามวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
4.7 ประเมิน/ปรับปรุง/และพัฒนาแผนการดำเนินงาน	1. ควรให้ความสำคัญกับประเด็นที่เป็นจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์โดยเฉพาะการประเมินผล ควรให้ประชาคมได้รับรู้และเข้าร่วมให้มาก 2. ควรตัดคำว่า “ประเมิน” ออก	4.6 ปรับปรุงพัฒนาวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
4.8 ดำเนินการตามแผนที่พัฒนาและปรับปรุงแล้ว	1. ตัดข้อ 4.8 ออก เนื่องจากซ้ำกับข้อ 4.5	-
5. การประเมินผลการดำเนินงานตามระบบและกลไกการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลตามข้อที่ 1-4	1. ให้มีการติดตามความก้าวหน้าของการจัดสวัสดิการ 2. กำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานตั้งแต่ข้อที่ 1-4	5. ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ระบบและกลไกการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์		
ระบบและกลไกการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลก่อนการประเมินผล	ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ	ระบบและกลไกการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลหลังการประเมินผล
	<p>3. ให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความมั่นใจต่อแผนการจัดการสวัสดิการ</p> <p>4. ให้มหาวิทยาลัยรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรจากผลการดำเนินงาน</p>	

โดยสรุป จากตารางที่ 45-49 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 17 คน ได้ร่วมประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความเป็นไปได้ และให้ข้อเสนอแนะ โดยให้ปรับปรุงและแก้ไขร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ตามข้อเสนอแนะดังนี้

ระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. รวบรวมข้อมูลการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ และกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนไว้ที่ส่วนกลางของมหาวิทยาลัย โดยจำแนก เป็น 4 ประเภท

1.1 โครงการสวัสดิการแบบให้เปล่า

1.2 โครงการสวัสดิการแบบมหาวิทยาลัยได้รับผลประโยชน์ในลักษณะรายได้

1.3 โครงการสวัสดิการแบบการมีส่วนร่วมของชุมชน

1.4 โครงการสวัสดิการอื่นๆ

2. กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละโครงการในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

3. กำหนดขั้นตอนการบริหารจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

3.1 ดำเนินการวางแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

3.2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนกิจกรรม/โครงการ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

3.3 บริหารจัดการตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

3.4 ปรับปรุงและพัฒนาแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

4. กำหนดวิธีดำเนินการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มีความรู้ความ ซำนาญและมีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในด้านต่างๆ และการมีส่วนร่วม ของชุมชน

4.2 กำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของคณะกรรมการในด้านต่างๆ ตามข้อ 4.1

4.3 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตาม แผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

4.4 ปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานการจัดสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูล

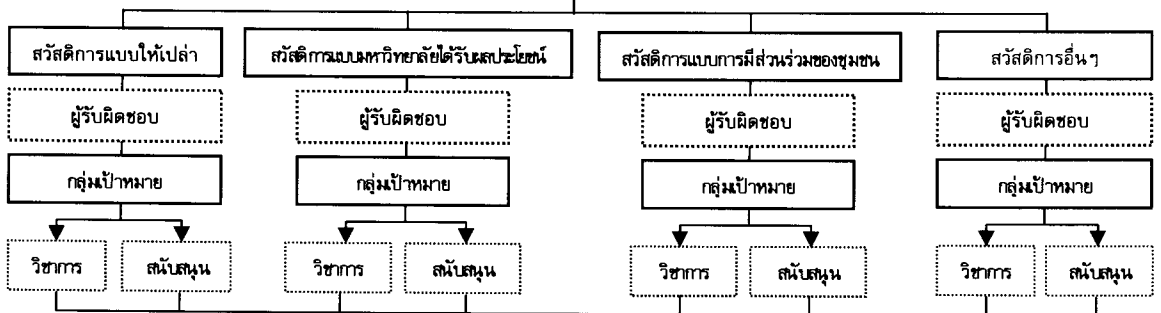
4.5 ประเมิน สรุปผล และเขียนรายงานการปฏิบัติงานตามวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

4.6 ปรับปรุงพัฒนาวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

5. ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

ระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

① รวบรวมข้อมูลกิจกรรม/โครงการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากร โดยมีการดำเนินงานแบบ รวมศูนย์ไว้ที่ส่วนกลางของมหาวิทยาลัย และกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับสวัสดิการที่ชัดเจน



② กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละโครงการในเชิงปริมาณและคุณภาพ

③ กำหนดขั้นตอนการบริหารจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

- 3.1 ดำเนินการวางแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
- 3.2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
- 3.3 บริหารจัดการตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
- 3.4 ปรับปรุงและพัฒนาแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

④ กำหนดวิธีดำเนินการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

- 4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มีความรู้ความชำนาญและมีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในด้านต่างๆ และการมีส่วนร่วมของชุมชน
- 4.2 กำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของคณะกรรมการในด้านต่างๆ
- 4.3 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
- 4.4 ปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
- 4.5 ประเมิน สรุปผล และเขียนรายงานการปฏิบัติงานตามวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
- 4.6 ปรับปรุงพัฒนาวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

⑤ ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

3.4 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประเมินความพึงพอใจต่อระบบและกลไกสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินความพึงพอใจ

ตารางที่ 50 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินความพึงพอใจต่อระบบ
และกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัย
สงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(คน)	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	235	73.44
ชาย	85	26.56
รวม	320	100.00
สถานภาพ		
โสด	171	53.44
สมรส	149	46.56
รวม	320	100.00
อายุ		
น้อยกว่า 31 ปี	52	16.25
31-40 ปี	151	47.19
41-50 ปี	70	21.88
มากกว่า 50 ปี	47	14.69
รวม	320	100.00
ประเภทบุคลากร		
ข้าราชการ	14	4.38
ลูกจ้างประจำ	7	2.19
ข้าราชการเปลี่ยนสภาพ	64	20.00
พนักงานมหาวิทยาลัย	159	49.69
พนักงานเงินรายได้	72	22.50
พนักงานราชการ	4	1.25
รวม	320	100.00

ตารางที่ 50 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ประเภทสายการปฏิบัติงาน		
สายวิชาการ	83	25.94
สายสนับสนุน	237	74.06
รวม	320	100.00
วิทยาเขตที่สังกัด		
วิทยาเขตหาดใหญ่	249	77.81
วิทยาเขตปัตตานี	42	13.13
วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี	10	3.13
วิทยาเขตตรัง	4	1.25
วิทยาเขตภูเก็ต	15	4.69
รวม	320	100.00
รวมทั้งสิ้น	320	100.00

จากตารางที่ 50 กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี วิทยาเขตตรัง และวิทยาเขตภูเก็ต จำนวน 370 คน คิดเป็นร้อยละ 100 พบว่ามีผู้ตอบแบบประเมิน จำนวน 320 คน คิดเป็นร้อยละ 86.49 บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 73.44 มีสถานภาพเป็นโสด จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 53.44 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 47.19 ประเภทบุคลากรเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 49.69 สายการปฏิบัติงานเป็นสายสนับสนุน จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 74.06 และวิทยาเขตที่สังกัดส่วนใหญ่เป็นวิทยาเขตหาดใหญ่ จำนวน 249 คน คิดเป็นร้อยละ 77.81

**ตอนที่ 2 ระดับความพึงพอใจต่อระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

ตารางที่ 51 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจต่อระบบและกลไก
สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยรวม และรายชื่อ

รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล			
1. มีการรวบรวมข้อมูลกิจกรรม/โครงการสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากร โดยมีการดำเนินงานแบบรวม ศูนย์ไว้ที่ส่วนกลางของมหาวิทยาลัย	3.70	.89	มาก
2. มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับสวัสดิการที่ชัดเจน	3.85	.96	มาก
3. มีการแยกประเภทของกิจกรรม/โครงการสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรที่ชัดเจน โดยจำแนกเป็น	3.79	.93	มาก
4 ประเภทคือ			
3.1 โครงการสวัสดิการแบบให้เปล่า			
3.2 โครงการสวัสดิการแบบมหาวิทยาลัยได้รับผลประโยชน์ ในลักษณะรายได้ที่ชัดเจน			
3.3 โครงการสวัสดิการแบบการมีส่วนร่วมของชุมชน			
3.4 โครงการสวัสดิการอื่นๆ			
4. มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม/ โครงการในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ชัดเจน	3.73	.95	มาก
5. มีการกำหนดขั้นตอนการบริหารจัดการสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูลที่ชัดเจน	3.76	.96	มาก
6. มีการวางแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร	3.78	1.02	มาก
7. มีการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ แผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร	3.76	.96	มาก
8. มีการปรับปรุงและพัฒนาแผนกิจกรรม/โครงการการจัด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับ ความต้องการของบุคลากร	3.82	.97	มาก

ตารางที่ 51 (ต่อ)

รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
9. มีการกำหนดวิธีดำเนินการการจัดสวัสดิการและประโยชน์	3.81	.96	มาก
10. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลที่มีความรู้ความชำนาญและมีความเหมาะสมกับ ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในด้านต่างๆ และการมีส่วนร่วม ของชุมชน	3.81	.94	มาก
11. มีการกำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ของคณะกรรมการในด้านต่างๆ	3.77	.95	มาก
12. มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนวิธีการและ ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	3.71	.94	มาก
13. มีการปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	3.82	.93	มาก
14. มีการประเมิน สรุปผล และเขียนรายงานการปฏิบัติงาน ตามวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/ โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล	3.76	.97	มาก
15. มีการปรับปรุงพัฒนาวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน ตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูล	3.77	.98	มาก
16. มีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผน กิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	3.76	1.01	มาก
ด้านผลสัมฤทธิ์ของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล			
17. ถ้ามหาวิทยาลัยดำเนินงานด้านสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลต่างๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าตอบแทน เงินประจำ ตำแหน่ง บ้านพักอาจารย์ เรือนพักรับรอง เงินกู้ และ สวัสดิการอื่นๆ โดยใช้กระบวนการตามข้อ 1-16 มหาวิทยาลัยมีผลสัมฤทธิ์ในระดับใด	3.91	.90	มาก

ตารางที่ 51 (ต่อ)

รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านประโยชน์ของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล			
18. ถ้ามหาวิทยาลัยปรับปรุงแบบการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล โดยใช้กระบวนการใหม่ตามข้อ 1-16 ท่านได้ รับประโยชน์ในระดับใด	3.84	.95	มาก
รวม	3.79	0.95	มาก

จากตารางที่ 51 พบว่าความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าถ้ามหาวิทยาลัยดำเนินงานด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าตอบแทนเงินประจำตำแหน่ง บ้านพักอาจารย์ เรือแพกักรับรอง เงินกู้ และสวัสดิการอื่นๆ โดยใช้กระบวนการตามข้อ 1-16 มหาวิทยาลัยมีผลสัมฤทธิ์ในระดับใด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.91 รองลงมามีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 และมีการรวบรวมข้อมูลกิจกรรม/โครงการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากร โดยมีการดำเนินงานแบบรวมศูนย์ไว้ที่ส่วนกลางของมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.70 แต่อยู่ในระดับมาก

สรุปผลการประเมินความพึงพอใจต่อระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตารางที่ 52 สรุปผล ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจต่อระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยรวม

รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	3.78	.96	มาก

ตารางที่ 52 (ต่อ)

รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
2. ด้านผลสัมฤทธิ์ของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	3.91	.90	มาก
3. ด้านประโยชน์ของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	3.84	.95	มาก
รวม	3.84	.94	มาก

สรุปโดยรวม จากตารางที่ 52 พบว่าความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านผลสัมฤทธิ์ของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 รองลงมาด้านประโยชน์ของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 และด้านระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.78 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 53 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของบุคลากรต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ลำดับที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1	ควรพัฒนาช่องทางการสื่อสารและมีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้ความรู้เรื่องสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้ทั่วถึงและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ เพราะยังไม่เข้าใจในรูปแบบปัจจุบัน	35
2	ควรริบพัฒนารูปแบบการให้สวัสดิการที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรทุกระดับและสร้างความเสมอภาคคงจะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรมากที่สุด	31

ตารางที่ 53 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
3	ควรปรับระเบียบและหลักเกณฑ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลต่างๆ ที่เป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัยให้มีความชัดเจน และสอดคล้องกับส่วนงานที่มีบริบทต่างกันและเพื่อให้วิทยาเขต ได้นำไปปรับใช้ได้ทั้ง 5 วิทยาเขต	10
4	พนักงานเงินรายได้มีรายได้น้อย น่าจะมีการปรับฐานค่าจ้างให้ มากกว่านี้หรือเพิ่มสวัสดิการค่าครองชีพต่อเดือน	10
5	สวัสดิการเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานเงินรายได้โดยปรับ ให้เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยก่อนที่รับคนใหม่เข้ามาเพราะปัจจุบัน พนักงานเงินรายได้ก็ทำงานเท่าเทียมกับพนักงานมหาวิทยาลัย	8
6	ควรพัฒนาบุคลากรที่เป็นพนักงานเงินรายได้ให้สามารถขอตำแหน่ง ชำนาญการได้เหมือนกับพนักงานมหาวิทยาลัย	8
7	ต้องการเพิ่มเรื่องสิทธิรักษาพยาบาลของตนเองและญาติสายตรง ในโรงพยาบาลสงขลานครินทร์และไม่ต้องมีการสำรองจ่าย	7
8	มหาวิทยาลัยไม่ได้นำผลลัพธ์หรือข้อมูลที่ได้จากการรับฟังไป ดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง	4
9	ควรมีการจัดสรรบ้านพักอาจารย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและควร มีการตรวจสอบ	4
10	ควรปรับเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัย ให้ได้เท่ากับอัตราของข้าราชการเพราะการได้มาและเกณฑ์การ ประเมินตำแหน่งทางวิชาการไม่แตกต่างกัน	2
11	ควรจัดสวัสดิการของบุคลากรสายสนับสนุนให้มีความใกล้เคียง กับสายวิชาการ	2

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และเพื่อพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยขอเสนอสาระโดยสรุปของการวิจัยตามหัวข้อต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. เพื่อศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
3. เพื่อพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยสรุปผลการวิจัยตามระยะของการวิจัย 3 ระยะ ดังนี้

1. ผลการศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีดังนี้

1.1 ผลการศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการศึกษาการวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 6 มหาวิทยาลัย คือ 1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยขอนแก่น 3) มหาวิทยาลัยทักษิณ 4) มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง 5) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และ 6) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อการวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล

และการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐ 2 ด้าน คือ

1. ด้านระบบการบริหารงานบุคคล ประเด็นหัวข้อประเมิน 6 ประเด็น คือ

- 1.1 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
- 1.2 การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ
- 1.3 การขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการ
- 1.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 1.5 ค่าจ้างและค่าตอบแทน
- 1.6 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

2. ด้านกลไกการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน คือ

- 2.1 การมอบอำนาจการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ไปยังคณะ/หน่วยงาน
- 2.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน
- 2.3 การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้
- 2.4 คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ
- 2.5 การกำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน
- 2.6 มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการและมีตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน
- 2.7 มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง
- 2.8 กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน
- 2.9 คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง

ผลการศึกษาการวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยรวมพบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการดำเนินการตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล และมีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย อันดับที่ 1 รองลงมา สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย และอันดับสุดท้าย การสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และเมื่อพิจารณารายชื่อที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่ได้ดำเนินการตามระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและมีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสูงสุด คือ

1. ผลการศึกษาการวินิจฉัยระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า รายชื่อที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่ได้ดำเนินการตามระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสูงสุด คือ การมอบอำนาจการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ไปยังคณะ/หน่วยงาน และรายชื่อที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสูงสุด คือ มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้

2. ผลการศึกษาการวินิจฉัยระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า รายชื่อที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่ได้ดำเนินการตามระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการสูงสุด คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้ และรายชื่อที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการสูงสุด คือ มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้ และมีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการและมีตัวชี้วัดการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน

3. ผลการศึกษาการวินิจฉัยระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า รายชื่อที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่ได้ดำเนินการตามระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัยสูงสุด คือ กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน และคณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง และรายชื่อที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการสูงสุด คือ กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน และคณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง

4. ผลการศึกษาการวินิจฉัยระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า รายชื่อที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่ได้ดำเนินการตามระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสูงสุด คือ คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง และรายชื่อที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสูงสุด คือ มีการกำหนดโครงสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและมีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการและมีตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน

5. ผลการศึกษาการวินิจฉัยระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า รายชื่อที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่ได้ดำเนินการตามระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัยสูงสุด คือ มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน และรายชื่อที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัยสูงสุด คือ มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้ และคณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ

6. ผลการศึกษาการวินิจฉัยระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า รายชื่อที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่ได้ดำเนินการตามระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยสูงสุด คือ มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน และรายชื่อที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยสูงสุด คือ มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการและมีตัวชี้วัดเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน

2. ผลการศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

สงขลานครินทร์ มีดังนี้

2.1 ผลการศึกษาการวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผลการศึกษาการวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์โดยรวมพบว่า มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการดำเนินการตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล และมีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย อันดับที่ 1 รองลงมา การขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัย และอันดับสุดท้าย การสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และเมื่อพิจารณารายชื่อที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ดำเนินการตามระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลต่ำสุด และรายชื่อที่บุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์สูงสุด คือ

1. ผลการศึกษาการวินิจฉัยระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า รายชื่อที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ดำเนินการตามระบบและกลไกการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยต่ำสุด คือ กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน และคณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่

6. ผลการศึกษาการวินิจฉัยระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า รายชื่อที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ดำเนินการตามระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยต่ำสุด คือ กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน และคณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง และรายชื่อที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยสูงสุด คือ กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน และคณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง

2.2 ผลการเปรียบเทียบระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผลการเปรียบเทียบระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความต้องการพัฒนาน้อยกว่ามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกในเรื่องของค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัย อันดับ 1 ส่วนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกในเรื่องของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย อันดับ 1 และอันดับสุดท้ายที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ต้องการพัฒนาต่ำสุดเหมือนกัน คือ การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย

2.3 ผลการศึกษาการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และผลการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผลการศึกษาสภาพทั่วไปของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า ผู้ตอบแบบประเมิน จำนวน 315 คน (ร้อยละ 85.14) ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 233 คน (ร้อยละ 74) เพศหญิง จำนวน 212 คน (ร้อยละ 67.30) อายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 135 คน (ร้อยละ 42.90) เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 161 คน (ร้อยละ 51.10) และมีอายุการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 118 คน (ร้อยละ 37.50)

ผลการศึกษาการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยรวมพบว่า มีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อันดับ 1 คือ ระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย

รองลงมา ระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย และอันดับสุดท้าย ระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ผลการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า

1. บุคลากรสายวิชาการ เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

1.1 การสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า อันดับที่ 1 ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการที่เป็นส่วนกลางของมหาวิทยาลัยเพื่อทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ รองลงมา พัฒนาระบบการสรรหาผู้บริหารที่มีคุณภาพมีหลักธรรมาภิบาล และมีเกณฑ์การประเมินคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

1.2 การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า อันดับที่ 1 มีระบบ Online ในการคีย์ข้อมูลลงในแบบฟอร์มต่างๆ ของการขอตำแหน่งทางวิชาการที่เป็นมาตรฐานเดียวกันเป็นการเพิ่มช่องทางเพื่อความสะดวกในการติดตาม รองลงมา มีกระบวนการที่รวดเร็วยิ่งขึ้นเพราะปัจจุบันบางสาขาวิชาใช้เวลามากกว่า 1 ปี

1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า อันดับที่ 1 พัฒนาระบบการประเมินให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน มีระบบคุณธรรม และสามารถตรวจสอบได้ รองลงมา ใช้ระบบการประเมินที่มุ่งผลงานและทักษะของบุคลากรมากกว่าอายุการปฏิบัติงานและทบทวนแนวทางการประเมินผลงานเพราะในปัจจุบันดูเหมือนจะต้องให้เวลากับ Paper Work เยอะ แต่เมื่อพิจารณาเปอร์เซ็นต์ค่าตอบแทนแล้วไม่สัมพันธ์กัน

1.4 ค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า อันดับที่ 1 พัฒนาระบบค่าจ้างและค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลงาน เพราะระบบปัจจุบันเป็นระบบการประเมินที่ไม่สอดคล้องกับการจ่ายค่าตอบแทน รองลงมา มีเกณฑ์การให้ค่าตอบแทนที่เที่ยงตรงสามารถตรวจสอบได้และเป็นไปอย่างรวดเร็ว และพัฒนาระบบค่าจ้างและค่าตอบแทนเพื่อความเสมอภาคและความเป็นธรรมของบุคลากรทุกระดับ

1.5 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า อันดับที่ 1 มหาวิทยาลัยจ่ายเงินค่าประกันสังคม 100% เพื่อเป็นสวัสดิการแก่บุคลากรทุกระดับ รองลงมา สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลกับญาติสายตรงเท่าเทียมกับข้าราชการ และจัดสวัสดิการให้มีความเหมาะสมมีความมั่นคงและความเท่าเทียมกันระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย

1.6 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

พระราชบัญญัติออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ควรพิจารณาอย่างจริงจังเพื่อนำมาปฏิบัติ เพราะหากเราได้พระราชบัญญัติแต่แนวทางการทำงานต่างๆ ยังคงล่าช้า คงได้ชื่อว่าออกนอกระบบแต่ตัวอักษร แต่วิถีคิด กระบวนการทำงานไม่ได้มีความแตกต่าง

ไปจากเดิม เพราะพระราชบัญญัติในความหมายของบุคลากร คือ การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น

2. บุคลากรสายสนับสนุน เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2.1 การสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า อันดับที่ 1 ควรมีการพัฒนาระบบการสมัครงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันมีความโปร่งใสและเป็นธรรม รองลงมา ควรกำหนดมาตรฐานการพิจารณาบุคลากรในสาขาวิชาชีพนั้นๆ และปรับระบบข้อมูลข่าวสารการรับสมัครงานในแหล่งเดียวกันและหลายช่องทาง

2.2 การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า อันดับที่ 1 หลังจากขอตำแหน่งชำนาญการแล้วน่าจะมีระบบจูงใจเพื่อให้บุคลากรทำผลงานอย่างต่อเนื่อง รองลงมา มีงบประมาณสนับสนุนในการขอตำแหน่งชำนาญการ และบุคลากรบางตำแหน่งไม่มีความรู้ความสามารถในการทำวิจัย

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า อันดับที่ 1 มีมาตรฐานในการประเมินให้มีความเหมาะสมกับสภาพการทำงาน รองลงมา ปรับปรุงการให้คะแนนประเมินตามความเป็นจริง มีความยุติธรรม ไม่ใช่ประเมินตามความพึงพอใจส่วนบุคคล และยกเลิกระบบอุปถัมภ์ และให้ผู้ถูกประเมินนำเสนอผลการปฏิบัติงานในรอบระยะเวลาการประเมินเพื่อเป็นการตรวจสอบผลสำเร็จในกระบวนการทำงานในเชิงระบบของหน่วยงานนั้นๆ และให้มีคณะกรรมการจากภายนอกเข้ารับฟังการนำเสนอและเป็นผู้ประเมิน

2.4 ค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า อันดับที่ 1

เมื่อออกนอกกรอบควบคุมมหาวิทยาลัยอื่นเพื่อปรับบัญชีค่าจ้างให้เป็นบัญชีใหม่ไม่ควรแยกประเภทระหว่างพนักงานเงินรายได้กับพนักงานมหาวิทยาลัยและให้เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน รองลงมา การเลื่อนขั้นค่าจ้างและค่าตอบแทนตามความเหมาะสมโปร่งใส ยุติธรรม และยึดหลักของผลงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เหมาะสมกับทักษะและความเชี่ยวชาญ

2.5 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า

อันดับที่ 1 ให้สวัสดิการรักษาพยาบาลแก่บุคลากรและญาติสายตรงทุกประเภทแบบไม่จำกัดวงเงินรองลงมา ให้มีบ้านญาติพนักงาน และให้สวัสดิการแก่ญาติสายตรงแบบไม่ต้องมาทำเรื่องขอใช้บริการในโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ในเมื่อเป็นโรงพยาบาลของรัฐมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการแก่ประชาชนทุกคน

3. ผลการพัฒนาาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีดังนี้

3.1 ผลการศึกษาการประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการศึกษาสภาพทั่วไปของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า ผู้ตอบแบบประเมิน จำนวน 359 คน (ร้อยละ 97.03) โดยแยกสายการปฏิบัติงาน เป็นสายวิชาการ จำนวน 82 คน (ร้อยละ 22.84) สายสนับสนุน จำนวน 277 คน (ร้อยละ 77.16) ส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเงินงบประมาณ จำนวน 175 คน (ร้อยละ 48.75) รองลงมา เป็นพนักงานเงินรายได้ จำนวน 71 คน (ร้อยละ 19.78) และปฏิบัติงานในวิทยาเขตขนาดใหญ่ จำนวน 276 คน (ร้อยละ 76.88) รองลงมา วิทยาเขตปัตตานี จำนวน 52 คน (14.49) ประเด็นการประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านนโยบายและแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล 2) ด้านโครงสร้างและการบริหารจัดการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล 3) ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล 4) ด้านประโยชน์จากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล และ 5) ด้านผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

ผลการศึกษาการประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยรวม พบว่า เป็นจุดแข็ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านประโยชน์จากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด รองลงมา ด้านผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล และรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านนโยบายและแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า

1. ด้านนโยบายและแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า รายข้อที่มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด และเป็นจุดอ่อน คือ มหาวิทยาลัยมีการติดตามผลการดำเนินงานและการประเมินผลความสำเร็จของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างต่อเนื่องเพื่อความเป็นเลิศของการดำเนินการตามแผน

2. ด้านโครงสร้างและการบริหารจัดการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า รายข้อที่มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด และเป็นจุดอ่อน คือ มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ตอบสนองความต้องการของท่าน

3. ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการการจ้ดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ พบว่า รายข้อที่มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด และเป็นจุดอ่อน คือ คณะ/หน่วยงาน และวิทยาเขตที่รับผิดชอบแต่ละฝ่ายมีการสรุปและรายงานผลการดำเนินงานประจำปีแก่หน่วยงาน กลางของมหาวิทยาลัยเพื่อนำผลไปปรับปรุงและพัฒนา

4. ด้านประโยชน์จากการจ้ดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ พบว่า รายข้อที่มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด และเป็นจุดอ่อน คือ สวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัยจัดให้ในปัจจุบันเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนพฤติกรรมและ ค่านิยมที่พึงประสงค์แก่บุคลากร เช่น ลดอัตราการขาด ลา และมาสาย และอื่นๆ

5. ด้านผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการจ้ดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ พบว่า รายข้อที่มีระดับความคิดเห็นต่ำสุด และเป็นจุดอ่อน คือ บุคลากรเข้าใจ โครงสร้างการบริหารจัดการเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยและมีความ เหมาะสมต่อท่านเป็นอย่างดี

3.2 ผลการศึกษาการออกแบบ ประเมิน ตรวจสอบ และปรับปรุงร่างระบบและ กลไกการจ้ดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษา จากการออกแบบ ประเมิน ตรวจสอบ และปรับปรุงร่าง ระบบและกลไกการจ้ดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีขั้นตอนดังนี้

ผลการออกแบบร่างระบบและกลไกการจ้ดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

1. รวบรวมข้อมูลสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ผู้รับผิดชอบ และกลุ่มเป้าหมาย
2. กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
3. กระบวนการบริหารจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

3.1 ดำเนินการวางแผนการจัดการและประโยชน์เกื้อกูล

3.2 บริหารจัดการตามแผนการจ้ดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

3.3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนการจ้ดสวัสดิการและ

ประโยชน์เกื้อกูล

3.4 ปรับปรุงและพัฒนาแผนการจ้ดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

4. วิธีดำเนินการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการจ้ดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

4.2 กำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจ้ดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

4.3 ประชุม/ชี้แจง/ทบทวนแผน/และดำเนินการวางแผนการจัดการสวัสดิการและ

ประโยชน์เกื้อกูล

4.4 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

4.5 ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

4.6 สรุปผลและเขียนรายงานการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน

4.7 ประเมิน/ปรับปรุง/และพัฒนาแผนการดำเนินงาน

4.8 ดำเนินการตามแผนที่พัฒนาและปรับปรุงแล้ว

5. การประเมินผลการดำเนินงานตามระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลตามข้อที่ 1-4

ผลการประเมินและตรวจสอบร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 3 ประเด็นคือ 1) การประเมินความเหมาะสม 2) การประเมินความสอดคล้อง และ 3) การประเมินความเป็นไปได้ พบว่า

1. ผลการประเมินและตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า การกำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลมีความเหมาะสมในระดับต่ำสุด

2. ผลการประเมินและตรวจสอบความสอดคล้องของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า การกำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล และการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลตามข้อที่ 1-4 ไม่มีความสอดคล้อง

3. ผลการประเมินและตรวจสอบความเป็นไปได้ของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า กำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มีความเป็นไปได้ในระดับต่ำสุด

ผลการปรับปรุงร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รายละเอียดดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนไว้ที่ส่วนกลางของมหาวิทยาลัย โดยจำแนกเป็น 4 ประเภท

1.1 โครงการสวัสดิการแบบให้เปล่า

1.2 โครงการสวัสดิการแบบมหาวิทยาลัยได้รับผลประโยชน์ในลักษณะรายได้

1.3 โครงการสวัสดิการแบบการมีส่วนร่วมของชุมชน

1.4 โครงการสวัสดิการอื่นๆ

2. กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละโครงการในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

3. กำหนดขั้นตอนการบริหารจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

3.1 ดำเนินการวางแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

3.2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

3.3 บริหารจัดการตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

3.4 ปรับปรุงและพัฒนาแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

4. กำหนดวิธีดำเนินการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มีความรู้ความชำนาญและมีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในด้านต่างๆ และการมีส่วนร่วมของชุมชน

4.2 กำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของคณะกรรมการในด้านต่างๆ ตามข้อ 4.1

4.3 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

4.4 ปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

4.5 ประเมิน สรุปผล และเขียนรายงานการปฏิบัติงานตามวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

4.6 ปรับปรุงพัฒนาวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

5. ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

3.3 ผลการศึกษาการประเมินความพึงพอใจต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการศึกษาสภาพทั่วไปของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า ผู้ตอบแบบประเมิน จำนวน 320 คน คิดเป็นร้อยละ 86.49 บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 73.44 มีสถานภาพเป็นโสด จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 53.44 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 47.19 เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 49.69 สายการปฏิบัติงานเป็นสายสนับสนุน

จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 74.06 และวิทยาเขตที่สังกัดส่วนใหญ่เป็นวิทยาเขตขนาดใหญ่ จำนวน 249 คน คิดเป็นร้อยละ 77.81

ผลการศึกษาระดับความพึงพอใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านผลสัมฤทธิ์ของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด รองลงมา ด้านประโยชน์ของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก และด้านระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด และเมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า ถ้ามหาวิทยาลัยดำเนินงานด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าตอบแทน เงินประจำตำแหน่ง บ้านพักอาจารย์ เรือนพักรับรอง เงินกู้ และสวัสดิการอื่นๆ โดยใช้กระบวนการ ตามข้อ 1-16 มหาวิทยาลัยมีผลสัมฤทธิ์ในระดับใด มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด รองลงมา มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก และมีการรวบรวมข้อมูลกิจกรรม/โครงการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรโดยมีการดำเนินงานแบบรวมศูนย์ไว้ที่ส่วนกลางของมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด

3.4 ผลการศึกษาข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการประเมินความพึงพอใจต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า อันดับที่ 1 ควรพัฒนาช่องทางการสื่อสารและมีการประชาสัมพันธ์ ชี้แจงให้ความรู้เรื่องสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้ทั่วถึงและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ เพราะยังไม่เข้าใจในรูปแบบปัจจุบัน รองลงมา ควรริบพัฒนารูปแบบการให้สวัสดิการที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรทุกระดับและสร้างความเสมอภาคคงจะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรมาก

การอภิปรายผลการวิจัย

สรุปประเด็นการอภิปรายผลการวิจัย โดยอภิปรายผลการศึกษา ดังนี้

1. ผลการศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. ผลการศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
3. ผลการพัฒนาและกลไกการบริหารงานบุคคลในด้านสวัสดิการและประโยชน์

เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายผลการวิจัย 3 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ผลการศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ มีดังนี้

1.1 การวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยรวมพบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการดำเนินการตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและมีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกด้านค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับงานจิต อินทวงศ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการสวัสดิการของพนักงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยมีความต้องการสวัสดิการ ด้านสุขภาพและอนามัยอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านค่าตอบแทน สุดท้ายคือ ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน โดยมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน แต่มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้ และคณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ

ประเด็นที่ 2 ผลการศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ มีดังนี้

2.1 การวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยรวมพบว่า มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการดำเนินการตามแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล และมีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยให้กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน และให้คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง และ

2.2 เปรียบเทียบระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยรวมพบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลด้านค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัย ส่วนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับชรินทร์ เพิ่มพูน (2546) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาของจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์ระบบ

การบริหารงานบุคคลเป็นไปตามการบริหารงานแบบ PDCA คือ มีการวางแผน การปฏิบัติงาน ตามแผน การตรวจสอบทบทวนการปฏิบัติงาน การปรับปรุงแก้ไข และมีการกำหนดมาตรฐาน การทำงาน และทัศนีย์ โพธิ์สรณ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการด้านการจัดสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูลของอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามแนวทางการปฏิรูป ภาครัฐและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอาจารย์มีความ ต้องการ ด้านการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลทุกด้าน อยู่ในระดับมาก และรายด้านที่ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีความต้องการพัฒนาน้อยที่สุด คือ การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย

2.3 การประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยรวมพบว่า บุคลากรสายสนับสนุน เพศหญิง มีอายุประมาณ 30-40 ปี เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอายุ การปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ต่ำกว่า 5 ปี มีความต้องการพัฒนาระบบและกลไก การบริหารงานบุคคลด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้อง กับทัศนีย์ โพธิ์สรณ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการด้านการจัดสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลของอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตามแนวทางการปฏิรูปภาครัฐและ บุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอาจารย์มีความต้องการ ด้านการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงาน อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีความต้องการสูงกว่า อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปี

และผลการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการ บริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เมื่อพิจารณาตามประเภทบุคลากร พบว่า

1. บุคลากรสายวิชาการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะความต้องการ พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ใน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ดังนี้

1.1 การสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการ ที่เป็นส่วนกลางของมหาวิทยาลัยเพื่อทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยอย่าง เป็นระบบและพัฒนาระบบการสรรหาผู้บริหารที่มีคุณภาพมีหลักธรรมาภิบาล

1.2 การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ควรมีระบบ Online ในการคีย์ข้อมูลลงในแบบฟอร์มต่างๆ ของการขอตำแหน่งทางวิชาการที่เป็นมาตรฐานเดียวกันเป็นการเพิ่ม ช่องทางเพื่อความสะดวกในการติดตาม และมีกระบวนการที่รวดเร็วยิ่งขึ้นเพราะปัจจุบันบาง สาขาวิชาใช้เวลามากกว่า 1 ปี

1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ควรพัฒนาระบบการประเมินให้เป็นมาตรฐานเดียวกันมีระบบคุณธรรมสามารถตรวจสอบได้ และใช้ระบบการประเมินที่มุ่งผลงานและทักษะของบุคลากรมากกว่าอายุการปฏิบัติงาน และทบทวนแนวทาง การประเมินผลงานเพราะในปัจจุบันดูเหมือนจะต้องให้เวลากับ Paper Work เยอะ แต่เมื่อพิจารณาเปอร์เซ็นต์ค่าตอบแทนแล้วไม่สัมพันธ์กัน

1.4 ค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย ควรพัฒนาระบบค่าจ้างและค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลงานเพราะระบบปัจจุบันเป็นระบบการประเมินที่ไม่สอดคล้องกับการจ่ายค่าตอบแทน และให้มีเกณฑ์การให้ค่าตอบแทนที่เที่ยงตรงสามารถตรวจสอบได้และเป็นไปอย่างรวดเร็ว

1.5 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย เสนอให้มหาวิทยาลัยจ่ายเงินค่าประกันสังคม 100% เพื่อเป็นสวัสดิการแก่บุคลากรทุกระดับ และให้สวัสดิการการรักษาพยาบาลให้กับญาติสายตรงเท่าเทียมกับข้าราชการ

2. บุคลากรสายสนับสนุนเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ดังนี้

2.1 การสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย ควรมีการพัฒนาระบบการสมัครงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันมีความโปร่งใสและเป็นธรรม และควรกำหนดมาตรฐานการพิจารณาบุคลากรในสาขาวิชาชีพนั้นๆ

2.2 การขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการ หลังจากขอตำแหน่งชำนาญการแล้วน่าจะมีความตั้งใจเพื่อให้บุคลากรทำผลงานอย่างต่อเนื่อง และมีงบประมาณสนับสนุนในการขอตำแหน่งชำนาญการ

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ควรมีมาตรฐานการประเมินให้มีความเหมาะสมกับสภาพการทำงานและปรับปรุงการให้คะแนนประเมินตามความเป็นจริงมีความยุติธรรม ไม่ใช่ตามความพึงพอใจส่วนบุคคล และยกเลิกระบบอุปถัมภ์

2.4 ค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย เมื่อออกนอกระบบควรดูมหาวิทยาลัยอื่นเพื่อปรับบัญชีค่าจ้างให้เป็นบัญชีใหม่ไม่ควรแยกประเภทระหว่างพนักงานเงินรายได้กับพนักงานมหาวิทยาลัยและให้เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน และการเลื่อนขั้นค่าจ้างและค่าตอบแทนตามความเหมาะสม โปร่งใส ยุติธรรม และยึดหลักของผลงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เหมาะสมกับทักษะและความเชี่ยวชาญ

2.5 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย ให้สวัสดิการรักษายาบาลแก่บุคลากรและญาติสายตรงทุกประเภทแบบไม่จำกัดวงเงิน และให้สวัสดิการแก่ญาติสายตรงแบบไม่ต้องมาทำเรื่องขอใช้บริการในโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ในเมื่อเป็นโรงพยาบาลของรัฐมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการแก่ประชาชนทุกคน

ประเด็นที่ 3 ผลการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลในด้านสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีดังนี้

3.1 การประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ปฏิบัติงานในวิทยาเขตขนาดใหญ่ ได้ประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยรวมพบว่า เป็นจุดแข็ง อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับวิภาภรณ์ วุฒิสักดิ์ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบข้อมูลสวัสดิการของบุคลากรในมหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและผู้บริหารมีความเห็นพ้องกันเกี่ยวกับข้อดีของการจัดระบบและการเผยแพร่ข้อมูลสวัสดิการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบเว็บไซต์ พร้อมทั้งเสนอให้พัฒนาการจัดระบบโดยจัดทำเป็นซีดีรอมหรือรูปแบบอื่นที่หลากหลายเพื่อสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านประโยชน์จากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล อยู่ในระดับต่ำสุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับวิภาภรณ์ วุฒิสักดิ์ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบข้อมูลสวัสดิการของบุคลากรในมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า ระดับผู้บริหารมีความเห็นว่าข้อมูลทั้งหลายจะเป็นดัชนีแสดงความต้องการสวัสดิการต่างๆ ของบุคลากร อีกทั้งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและพัฒนาระบบสวัสดิการ และรายชื่อที่มีระดับความคิดเห็นต่ำสุดและเป็นจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คือ สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัยจัดให้ในปัจจุบันเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์แก่บุคลากร เช่น ลดอัตราการรักษา ลา และมาสาย และอื่นๆ

3.2 การออกแบบร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การออกแบบร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

1. รวบรวมข้อมูลสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ผู้รับผิดชอบ และกลุ่มเป้าหมาย
2. กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
3. กระบวนการบริหารจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

3.1 ดำเนินการวางแผนการจัดการและประโยชน์เกื้อกูล

3.2 บริหารจัดการตามแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

3.3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนการจัดสวัสดิการและ

ประโยชน์เกื้อกูล

3.4 ปรับปรุงและพัฒนาแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

4. วิธีดำเนินการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 - 4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 4.2 กำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 4.3 ประชุม/ชี้แจง/ทบทวนแผน/และดำเนินการวางแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 4.4 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 4.5 ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 4.6 สรุปผลและเขียนรายงานการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน
 - 4.7 ประเมิน/ปรับปรุง/และพัฒนาแผนการดำเนินงาน
 - 4.8 ดำเนินการตามแผนที่พัฒนาและปรับปรุงแล้ว
5. การประเมินผลการดำเนินงานตามระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลตามข้อที่ 1-4

จากการออกแบบร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้สอดคล้องกับชรินทร์เพิ่มพูน (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาของจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์เนื้อหางานบุคคลโดยให้มีภารกิจงานเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษา การเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณ และการพัฒนาวิชาชีพครู ส่วนการวิเคราะห์ระบบการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามการบริหารงานแบบ PDCA คือ มีการวางแผน มีการปฏิบัติงานตามแผน มีการตรวจสอบทบทวนการปฏิบัติงาน และมีการปรับปรุงแก้ไข หรือมีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน

3.3 การประเมิน ตรวจสอบ และปรับปรุงร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การประเมิน ตรวจสอบ และปรับปรุงร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลจากการหาค่าดัชนีความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ดัชนีความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ (IOC) มีค่าความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ 0.81 แสดงว่าร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งนี้อาจเพราะว่าร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พัฒนาขึ้นนั้น ผู้วิจัยได้คำนึงถึงปัญหาและความต้องการของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และเพื่อให้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีขั้นตอนของระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนไว้ที่ส่วนกลางของมหาวิทยาลัย โดยจำแนกเป็น 4 ประเภท
 - 1.1 โครงการสวัสดิการแบบให้เปล่า
 - 1.2 โครงการสวัสดิการแบบมหาวิทยาลัยได้รับผลประโยชน์ในลักษณะรายได้
 - 1.3 โครงการสวัสดิการแบบการมีส่วนร่วมของชุมชน
 - 1.4 โครงการสวัสดิการอื่นๆ
2. กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละโครงการในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
3. กำหนดขั้นตอนการบริหารจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 3.1 ดำเนินการวางแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
 - 3.2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
 - 3.3 บริหารจัดการตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
 - 3.4 ปรับปรุงและพัฒนาแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
4. กำหนดวิธีดำเนินการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มีความรู้ความชำนาญและมีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในด้านต่างๆ และการมีส่วนร่วมของชุมชน
 - 4.2 กำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของคณะกรรมการในด้านต่างๆ ตามข้อ 4.1
 - 4.3 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - 4.4 ปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

4.5 ประเมิน สรุปผล และเขียนรายงานการปฏิบัติงานตามวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

4.6 ปรับปรุงพัฒนาวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

5. ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

3.4 ประเมินความพึงพอใจของระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การศึกษาระดับความพึงพอใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 320 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีสถานภาพเป็นโสด อายุระหว่าง 31-40 ปี เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สายสนับสนุน และปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตหาดใหญ่ มีระดับความพึงพอใจต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านผลสัมฤทธิ์ของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ถ้ามหาวิทยาลัยดำเนินงานด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าตอบแทน เงินประจำตำแหน่ง บ้านพักอาจารย์ เรือแพกักรับรอง เงินกู้ และสวัสดิการ อื่นๆ โดยใช้กระบวนการ ตามข้อ 1-16 มหาวิทยาลัยมีผลสัมฤทธิ์ในระดับใด อยู่ในระดับสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับภัทราภรณ์ สูงทวล์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการจัดสวัสดิการที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กระทรวงสาธารณสุข กรณีศึกษาโรงพยาบาลบางบัวทอง ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรกระทรวงสาธารณสุข โรงพยาบาลบางบัวทอง มีความพึงพอใจในการจัดสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก โดยการจัดสวัสดิการด้านความปลอดภัย อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาด้านความมั่นคง อยู่ในระดับมาก ด้านสุขภาพอนามัย ด้านนันทนาการ ด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษา ตามลำดับ และพบว่า ความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก และการจัดสวัสดิการที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การมีด้วยกัน 3 ด้าน คือ ด้านความปลอดภัย ด้านนันทนาการ ด้านความมั่นคง ซึ่งมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05 จากการศึกษาวิจัยสามารถนำเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการในโรงพยาบาลบางบัวทอง ดังนี้ ควรมีการพัฒนาการจัดสวัสดิการในด้านที่ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ให้มีการพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำไปใช้

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และควรให้ผู้ที่ได้รับผิดชอบในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้นำผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้นำไปศึกษารายละเอียดให้เข้าใจเพื่อนำไปพัฒนาในส่วนที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิผลต่อบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และองค์การอื่นๆ ที่มีลักษณะการบริหารจัดการคล้ายคลึงกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2. ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ให้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์พัฒนาระบบและกลไกในด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยจัดทำโครงการเพื่อพัฒนาระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

3. ควรใช้สวัสดิการในรูปแบบต่างๆ ให้เป็นสิ่งเร้าและกระตุ้นให้เกิดการเสริมแรงบวกให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เกิดความพึงพอใจและมีความต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตามความต้องการรายบุคคล ตามเพศ ตามอายุ และตามอายุการรับราชการของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

4. ควรนำระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งเป็นนวัตกรรมใหม่ มาประกาศใช้เป็นนโยบายของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบโดยตรงได้ปฏิบัติตามนโยบายที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้

5. หน่วยงานที่มีอำนาจและเกี่ยวข้องกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากร ควรนำระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลไปประกาศเป็นนโยบายในระดับประเทศ เพื่อให้องค์การอื่นๆ ได้นำนวัตกรรมใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การและต่อบุคลากรไปใช้ในองค์การและเพื่อปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำนวัตกรรมใหม่ที่ได้จากการวิจัยและพัฒนา เรื่องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในครั้ง นี้ ไปต่อยอดเพื่อวิจัยและพัฒนาในสถาบันอุดมศึกษา และเพื่อเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติต่อไป

2. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมความต้องการในด้านต่างๆ ของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พัฒนาขึ้นในระดับสากลต่อไป

บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ คำมโน. (2551). *การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานให้ความช่วยเหลือหมู่บ้าน โดยรอบพื้นที่พักพิงชั่วคราวบ้านนโป อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดตาก จากองค์การมนุษยธรรมชายแดนไทย-พม่า (ทีบีบีซี)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: สำนักพิมพ์คลังน่านาวิทยา.
- กอบกุล เลิศกษิต. (2537). *ระบบการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์การเอกชน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- จิตติ รัศมีธรรมโชติ. (2558). *การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). *แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559*. สืบค้นจาก <http://www.idd.go.th/www/files/74810.pdf>
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. (2554). *การบริหารจัดการและการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไพรเพซ.
- ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. (2556). *หลักการจัดการ: องค์การและการจัดการสมัยใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชรินทร์ เพิ่มพูน. (2546). *การพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาของจังหวัดฉะเชิงเทรา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันราชภัฏราชนครินทร์, คณะครุศาสตร์, สาขาการบริหารการศึกษา.
- ชูชัย สมितिไกร. (2554). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ วี.พี.รินทร์.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2554). *การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นครสวรรค์: สำนักพิมพ์ริมปิงการพิมพ์.
- วีระ นิยมวัน. (2542). *การประชุมปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์ AIC*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักที่ปรึกษากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข.
- สุนันทา เลานันท์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธนะการพิมพ์.

- สุภางค์ จันทวานิช. (2549). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2554). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 19). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย บุญยาธิษฐาน. (2553). *คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ จุดเริ่มต้นของยุทธศาสตร์ที่ไม่ทำไม่ได้*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ส.เอเชียเพรส (1989).
- ทัศนีย์ บุญปก. (2554). *ความต้องการศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษา คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นของเภสัชกรโรงพยาบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (รายงานการศึกษาอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, คณะเภสัชศาสตร์, สาขาการจัดการเภสัชกรรม.
- ภัทรภรณ์ สุขหวล. (2558). *ความพึงพอใจในการจัดสวัสดิการที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข กรณีศึกษาโรงพยาบาลบางบัวทอง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหิดล, คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ สาขานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ.
- ปัญญา เลิศไกร. (2554). *องค์กรและการเรียนรู้: หลักสูตรการบริหารนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา*, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พรพิมล แยมศรี. (2549). *ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะรัฐศาสตร์, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ.
- พรทิพย์ พุ่มศิริ. (2540). *การบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐ ความคิดเห็นของอาจารย์และข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร. คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, สาขาบริหารอาชีพและเทคโนโลยีศึกษา.
- เพ็ญศิริ แสงสุข. (2547). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความต้องการศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษาของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, คณะศึกษาศาสตร์, สาขาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
- นฤมล สุ่นสวัสดิ์. (2553). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ วันทิพย์.
- ธนาชยวัฒน์ เดชาสินธ์เจริญ. (2553). *ความต้องการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). *องค์กรและการบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช.

- ทัศนีย์ โพธิ์สรณ์. (2551). *ความต้องการด้านการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตามแนวทางการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.* (งานวิจัย). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- บุญเดือน วงศ์ชาลิต. (2543). *ลักษณะและรูปแบบสวัสดิการของบุคลากรมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรณีออกนอกระบบ.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม
- งามจิต อินทวงศ์. (2556). *ความต้องการสวัสดิการของพนักงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จังหวัดชลบุรี.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการบริการรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน.
- วิภาภรณ์ วุฒิสักดิ์. (2543). *การพัฒนาระบบข้อมูลสวัสดิการของบุคลากรในมหาวิทยาลัยศิลปากร.* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2540). *คู่มือการวิจัยการเขียนรายงานการวิจัยและวิทยานิพนธ์.* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เจริญผล.
- ชาย โพธิ์ธิดา. (2554). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ.* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อัมรินทร์พรินติ้ง.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2542). *การจัดการทรัพยากรบุคคล.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์.* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และจิตยาพร เสมอใจ. (2554). *การจัดการ.* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอเชียเพรส (1989).
- ณัฐรัตน์ บานแบ่ง. (2550). *การใช้กลยุทธ์การจัดการตัวแบบ 7S's Mckinsey เพื่อศึกษาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้:กรณีศึกษาธนาคารอาคารสงเคราะห์.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2546). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล:แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อินโนกราฟฟิกส์.
- _____. (2547). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลแนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน.* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อินโนกราฟฟิกส์.

- วิมล คำนวน. (2549). *ความต้องการกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการศาสยุดิธรรมในหน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษามาตรา 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะรัฐศาสตรศาสตร์, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ.
- สติเฟน พี. ร็อบบิโนส์., และ แมรี โคลเตอร์. (2555). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. (วิรัช สงวนวงษ์วาน, ผู้แปล). (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เพียร์สัน เอ็นดูเคชั่น อิน โดไชน่า.
- สิทธิชัย ฝรั่งทอง. (2555). *กลยุทธ์ธุรกิจพืชิตอาเซียน*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ แอคทีป พริน.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- เสนาะ ดีเยาว์. (2546). *หลักการบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- _____. (2550). *การบริหารกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- สมคิด บางโม. (2555). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิทย์พัฒนา.
- พิสณู ฟองศรี. (2550). *เทคนิควิธีประเมินโครงการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ บริษัทพร็อบเบอร์ตีพรินท์ จำกัด.
- วิกรณ์ รัชษ์ปวงชน. (2551). *กระบวนการบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ยูแอนด์ไอ.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2549). *พฤติกรรมองค์การ*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิบูล ทีปะปาล. (2546). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ อมรการพิมพ์.
- พิชิต เทพวรรณ. (2555). *A-Z เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พยัค วุฒิมรงค์. (2555). *การจัดการนวัตกรรมจากแนวคิดสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา 2557*. (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1)
- มรกต โกมลดิษฐ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, คณะบริหารธุรกิจ.
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์กับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. (2559). สืบค้นจาก <http://www.psu.ac.th/th/node/5129>

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช. (2540). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.
- รวีวรรณ ชินะตระกูล. (2542). *การทำวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ที.พี.พรีนซ์.
- รุจโรจน์ แก้วอุไร. (2543). *การพัฒนาการเรียนการสอนผ่านเครือข่ายใยแมงมุม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาเอกเทคโนโลยีการศึกษา.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2546). *การวางกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อินโนกราฟฟิกส์.
- สถิติบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (30 พฤษภาคม 2559). สืบค้นจาก http://www.personnel.psu.ac.th/m_sance/book3.pdf
- ธีรวัฒน์ เอกะกุล. (2543). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี คณะครุศาสตร์.
- ความเป็นมามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. (15 มิถุนายน 2559). สืบค้นจาก http://www.facsenate.general.mju.ac.th/goverment/20111119104835_2011_general_facsenate/Doc_25580324091905_100509.pdf
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2549). *การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เอ็กสเปอร์เน็ท.
- อรัญญา บุญยงค์. (2546). *ความต้องการพัฒนาตนเองบุคลากรด้านการศึกษา : ศึกษากรณีของเทศบาล ตำบลแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท). คณะรัฐศาสตรศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ.
- Mathis, Robert L. and Jackson, John H. (2002). *Human Resource Management*. (4 th ed). Cincinnati, Ohio, U.S.A.: South-Western.
- Mondy, R. Wayne, and Noe, Robert M. (1996). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux. (1999). *Human Resource Management*. (7th ed). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Michaei, Thomas. (2001). *Thought the eyes of school personal administration : What matters in selecting elementary school principle*. Thesis (Ed.D) Drake Univrsity.
- Beach, Dale S. (1965). *Personal: The Management of People at Work*. New Youk: Mc Millan.
- Byars, Lloyd L. and Leslie W. Rue. (1997). *Human Resource Management*. (5th ed). Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Dessler, Gary. (1997). *Human Resource Management*. (7th ed). New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

- Harvey D. & Bowin, R.B. (1996). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. London: Prentice-Hall International, Inc.
- Ivancevich John M. (1998). *Human Resource Management*. (7th ed). USA : McGraw-Hill, Inc.,
- Jackson, Susan E. and Schuler, Randalls. (2003). *Managing Human Resource Through Strategic Partnership*. (8th Ed). Canada.
- Rogg, K.L.; Schmidt, D.B.; Caria, Shull and Schmitt, N. (2001). *Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction*. *Journal of Management*. 27(4): P431-449.
- Kane Bob, John Crawford and Cavid Grant. (1999). *Barriers to effective HRM*. *International Journal of Manpower*.
- Laroche, L. & Rutherford, D. (2007). *Recruiting, Retaining, and Promoting Culturally Defferent Employees*. USA: Butterworth Heinemann.
- Kerr, S. (1996). *Risky Business: The New Pay Game*. *Fortune*. 134(July 22): P94-96.
- Nash, A.N. and Carroll, S.J. (1975). *The Management of Compensation*. Monterey. CA: Brooks Cole.
- Krejcie Robert V. and Daryle W. Morgan. (1970). *Determining Sample Size for Research Activitiex*. *Journal of Education and Psychological Measurement*. 30, 607-610.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือ : ขอเรียนเชิญเป็นที่ปรึกษางานวิจัย

ที่ ศธ 0521/



มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
15 ถนนกาญจนาภิเษย์
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90110

กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นที่ปรึกษางานวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. งานวิจัย บทที่ 1 เรื่อง การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบวินิจฉัยระบบและกลไกฯ ชุดที่ 1 เกี่ยวกับการสรรหาและ
คัดเลือกพนักงาน จำนวน 1 ชุด

ด้วย กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้ดำเนินการ
จัดทำงานวิจัยและพัฒนา เรื่อง การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมี
วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
โดยกำหนดแล้วเสร็จภายในปี 2559 นั้น

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พิจารณาแล้วว่าบุคลากรในหน่วยงานของท่าน คือ
ดร.ปรีชา สามัคคี อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องการพัฒนาระบบและ
กลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยฯ จึงขอเรียนเชิญเป็นที่
ปรึกษางานวิจัยในหัวข้อดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้ ดร.ปรีชา สามัคคี เป็นที่ปรึกษางานวิจัย และ
กรุณาแจ้งผลการพิจารณาให้มหาวิทยาลัยทราบด้วย จะขอบคุณยิ่ง ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้ นางจำเนียร
ประทุมชาติภักดี เบอร์โทรศัพท์ 088-7820631 เป็นผู้ดำเนินการจัดทำงานวิจัย

ขอแสดงความนับถือ

(นายแพทย์บุญประสิทธิ์ กฤตย์ประชา)

รองอธิการบดีฝ่ายบุคคลและประกันคุณภาพ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

กองการเจ้าหน้าที่

โทร.หาดใหญ่ 0 7455 8944

โทรสาร 0 7455 8903

E-mail : personnel@group.psu.ac.th

ภาคผนวก ข

**หนังสือ : ขอความอนุเคราะห์ให้บุคลากรตอบแบบวินิจฉัยระบบและกลไก
การบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบ
และกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

**แบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมิน
ความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล
ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

(สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 6 ชุด)

ที่ ศธ 0521.02/



มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
15 ถนนกาญจนาภิเษย
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90110

มีนาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้บุคลากรตอบแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล

เรียน ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ชื่อมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล จำนวน 6 เรื่อง

ด้วย กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้ดำเนินการจัดทำงานวิจัยและพัฒนา เรื่อง การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยกำหนดแล้วเสร็จภายในปี 2559

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จึงขอความอนุเคราะห์มายังหน่วยงานของท่านให้บุคลากรที่รับผิดชอบและปฏิบัติงานเกี่ยวกับ**การบริหารงานบุคคล** กรอกแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล จำนวน 6 เรื่อง เพื่อให้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และมหาวิทยาลัยฯ ขอความกรุณาให้ท่านส่งแบบวินิจฉัยฯ ดังกล่าว กลับคืนมายัง กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภายในวันที่ 22 มีนาคม 2559 ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้ นางจำเนียร ประทุมชาติภักดี เบอร์โทรศัพท์ 088-782-0631 เป็นผู้ดำเนินการจัดทำงานวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้บุคลากรในหน่วยงานของท่านกรอกแบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี พร้อมทั้งขอขอบพระคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสิทธิศักดิ์ สมบัติยานุชิต)
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

กองการเจ้าหน้าที่

โทร.หาดใหญ่ 0 7455 8944

โทรสาร 0 7455 8903

E-mail : personnel@group.psu.ac.th



**แบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนา
ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ชุดที่ 1 เรื่องการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย**

- ❖ ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล หมายถึง ระบบการบริหารงานบุคคลที่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจนตามองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล โดยอาศัยกลไกภายในองค์กร เช่น กลไกระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารงานบุคคล
- ❖ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกการสรรหาและคัดเลือกพนักงานและความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้ ตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ

- 1) ระบบและกลไกการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย (มี หรือไม่)
- 2) ระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

มหาวิทยาลัย

ตามข้อคำถามในแต่ละข้อ ❖ มี หรือไม่ และอยู่ในระดับใด โดยระดับความคิดเห็นมี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง	❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ	❖ มากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง	❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ	❖ มาก
ระดับ 3 หมายถึง	❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ	❖ ปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง	❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ	❖ น้อย
ระดับ 1 หมายถึง	❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ	❖ น้อยที่สุด

ระบบและกลไกการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย			ระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไก				
ด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน	มี	ไม่มี	5	4	3	2	1
1. มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานการสรรหาและคัดเลือกพนักงานไปยังคณะ/หน่วยงาน							
2. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน							
3. มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจ(Mission)ที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้							
4. คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ							
5. มีการกำหนดโครงสร้างการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน							
6. มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน							
7. มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง							
8. กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน							
9. คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง							
ข้อเสนอแนะอื่น ๆ							

โปรดส่งคืน...ภายในวันที่ 22 มีนาคม 2559

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่



**แบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนา
ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ชุดที่ 2 เรื่องการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัย**

- ❖ **ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล** หมายถึง ระบบการบริหารงานบุคคลที่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจนตามองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล โดยอาศัยกลไกภายในองค์กร เช่น กลไกระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารงานบุคคล
- ❖ **ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการและความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ**

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้ ตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ

- 1) ระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัย (มี หรือไม่มี)
- 2) ระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ

ของพนักงานมหาวิทยาลัย

ตามข้อคำถามในแต่ละข้อ มีหรือไม่มี และอยู่ในระดับใด โดยระดับความคิดเห็นมี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง	❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ	❖ มากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง	❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ	❖ มาก
ระดับ 3 หมายถึง	❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ	❖ ปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง	❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ	❖ น้อย
ระดับ 1 หมายถึง	❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ	❖ น้อยที่สุด

ระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ของพนักงานมหาวิทยาลัย			ระดับ ความต้องการพัฒนาระบบและกลไก					
			มี	ไม่มี	5	4	3	2
ด้านการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ								
1. มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการไปยังคณะ/หน่วยงาน								
2. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน								
3. มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจ(Mission)ที่มีความชัดเจน ทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้								
4. กำหนดให้คณะ/หน่วยงานมีการวางแผน กำกับ ติดตาม และแจ้งให้พนักงานที่มีคุณสมบัติครบและตรงตามมาตรฐานการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการทราบ เพื่อเตรียมตัวก่อนถึงเวลาเสมอ								
5. มีการกำหนดโครงสร้างการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน								
6. มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่มีความเหมาะสม และมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน								
7. มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง								
8. กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน								
9. คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง								
ข้อเสนอแนะอื่น ๆ								

โปรดส่งคืน...ภายในวันที่ 22 มีนาคม 2559

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่



แบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนา
ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ชุดที่ 3 เรื่องการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัย

- ❖ ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล หมายถึง ระบบการบริหารงานบุคคลที่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจนตามองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล โดยอาศัยกลไกภายในองค์การ เช่น กลไกระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารงานบุคคล
- ❖ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัยและความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้ ตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ

- 1) ระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัย (มี หรือไม่มี)
- 2) ระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการ

ของพนักงานมหาวิทยาลัย

ตามข้อคำถามในแต่ละข้อ มีหรือไม่มี และอยู่ในระดับใด โดยระดับความคิดเห็นมี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง	❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ	❖ มากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง	❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ	❖ มาก
ระดับ 3 หมายถึง	❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ	❖ ปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง	❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ	❖ น้อย
ระดับ 1 หมายถึง	❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ	❖ น้อยที่สุด

ระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการ ของพนักงานมหาวิทยาลัย			ระดับความ ต้องการพัฒนา ระบบและกลไก				
ด้านการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการ	มี	ไม่มี	5	4	3	2	1
1. มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่ง ชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน							
2. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่ กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน							
3. มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจ(Mission) ที่มีความชัดเจน ทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทาง เดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้							
4. คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐาน ของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ							
5. มีการกำหนดโครงสร้างการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการ ของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน ทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถ ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน							
6. มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดการขอกำหนดตำแหน่ง ชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมี ความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน							
7. มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไป ด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง							
8. กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงาน จากคณะ/หน่วยงาน							
9. คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มา ปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง							
ข้อเสนอแนะอื่น ๆ							

โปรดส่งคืน...ภายในวันที่ 22 มีนาคม 2559

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่



แบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนา
ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ชุดที่ 4 เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

- ❖ ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล หมายถึง ระบบการบริหารงานบุคคลที่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจนตามองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล โดยอาศัยกลไกภายในองค์กร เช่น กลไกระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารงานบุคคล
- ❖ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย และความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้ ตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ

- 1) ระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย (มี หรือไม่มี)
- 2) ระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของ

พนักงานมหาวิทยาลัย

ตามข้อคำถามในแต่ละข้อ มีหรือไม่มี และอยู่ในระดับใด โดยระดับความคิดเห็นมี 5 ระดับ ดังนี้

- | | | |
|-----------------|---------------------------------|--------------|
| ระดับ 5 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ มากที่สุด |
| ระดับ 4 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ มาก |
| ระดับ 3 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ ปานกลาง |
| ระดับ 2 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ น้อย |
| ระดับ 1 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ น้อยที่สุด |

ระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มหาวิทยาลัย			ระดับ ความต้องการพัฒนา ระบบและกลไก				
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	มี	ไม่มี	5	4	3	2	1
1. มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ไปยังคณะ/หน่วยงาน							
2. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่ กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน							
3. มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจ(Mission) ที่มีความ ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงาน มีมาตรฐานในการปฏิบัติ ไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้							
4. คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตาม มาตรฐานของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ							
5. มีการกำหนดโครงสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงาน สามารถปฏิบัติ ไปในทิศทางเดียวกัน							
6. มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมี ความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน							
7. มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน เป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง							
8. กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการ ปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน							
9. คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่ มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง							
ข้อเสนอแนะอื่น ๆ							

โปรดส่งคืน...ภายในวันที่ 22 มีนาคม 2559

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่



แบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนา
ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ชุดที่ 5 เรื่องค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย

- ❖ ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล หมายถึง ระบบการบริหารงานบุคคลที่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจนตามองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล โดยอาศัยกลไกภายในองค์การ เช่น กลไกระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารงานบุคคล
- ❖ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัยและความต้องการพัฒนาระบบและกลไกเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้ ตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ

- 1) ระบบและกลไกด้านค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย (มี หรือไม่มี)
- 2) ระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกด้านค่าจ้างและค่าตอบแทนของ

พนักงานมหาวิทยาลัย

ตามข้อคำถามในแต่ละข้อ มีหรือไม่มี และอยู่ในระดับใด โดยระดับความคิดเห็นมี 5 ระดับ ดังนี้

- | | | |
|-----------------|---------------------------------|--------------|
| ระดับ 5 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ มากที่สุด |
| ระดับ 4 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ มาก |
| ระดับ 3 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ ปานกลาง |
| ระดับ 2 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ น้อย |
| ระดับ 1 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ น้อยที่สุด |

ระบบและกลไกด้านค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัย			ระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไก				
ด้านค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัย	มี	ไม่มี	5	4	3	2	1
1. มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัย ไปยังคณะ/หน่วยงาน							
2. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน							
3. มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจ(Mission) ที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้							
4. คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ							
5. มีการกำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน							
6. มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน							
7. มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน เป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง							
8. กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน							
9. คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง							
ข้อเสนอแนะอื่น ๆ							

โปรดส่งคืน...ภายในวันที่ 22 มีนาคม 2559
กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่



**แบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนา
ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ชุดที่ 6 เรื่องสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย**

- ❖ ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล หมายถึง ระบบการบริหารงานบุคคลที่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจนตามองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล โดยอาศัยกลไกภายในองค์การ เช่น กลไกระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารงานบุคคล
- ❖ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงาน มหาวิทยาลัย และความต้องการพัฒนาระบบและกลไกด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงาน มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้ ตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ

- 1) ระบบและกลไกด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย (มีหรือไม่มี)
- 2) ระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

ของพนักงานมหาวิทยาลัย

ตามข้อคำถามในแต่ละข้อ มีหรือไม่มี และอยู่ในระดับใด โดยระดับความคิดเห็น มี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง	❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ	❖ มากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง	❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ	❖ มาก
ระดับ 3 หมายถึง	❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ	❖ ปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง	❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ	❖ น้อย
ระดับ 1 หมายถึง	❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ	❖ น้อยที่สุด

ระบบและกลไกด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ของพนักงานมหาวิทยาลัย			ระดับความต้องการ พัฒนาระบบและกลไก				
ด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงาน	มี	ไม่มี	5	4	3	2	1
1. มีการมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน							
2. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่ กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน							
3. มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจ(Mission) ที่มีความ ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปใน ทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้							
4. คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐาน ของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ							
5. มีการกำหนดโครงสร้างเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทำให้คณะ/ หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน							
6. มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดเกี่ยวกับสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความ เหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการ เจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน							
7. มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน เป็นไปด้วยดี ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง							
8. กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการ ปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน							
9. คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่ มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง							
ข้อเสนอแนะอื่น ๆ							

โปรดส่งคืน...ภายในวันที่ 22 มีนาคม 2559

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

ภาคผนวก ค

**บันทึกข้อความ : ขอความอนุเคราะห์ตอบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล
และการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล
ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

**แบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการ
พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

(สำหรับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 6 ชุด)



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานวินัยและนิติการ กองการเจ้าหน้าที่ โทร. 2050-1 E-mail : personnel@group.psu.ac.th
ที่ มอ 022/ว วันที่ เมษายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบวิวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

เรียน บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ด้วย กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี ได้ดำเนินการจัดทำงานวิจัยและพัฒนา เรื่อง การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ นั้น

กองการเจ้าหน้าที่ จึงขอความอนุเคราะห์มายังบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตอบแบบวิวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และโปรดส่งแบบ ประเมินฯ ดังกล่าว กลับคืนมายังคุณจำเนียร ประทุมชาติภักดี กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภายในวันที่ 12 เมษายน 2559

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบประเมินฯ ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

(นายสิทธิศักดิ์ สมบัติยานุชิต)
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่



**แบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการ
พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ชุดที่ 1 เรื่องการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย**

- ❖ ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล หมายถึง ระบบการบริหารงานบุคคลที่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจนตามองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล โดยอาศัยกลไกภายในองค์กร เช่น กลไกระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารงานบุคคล
- ❖ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกการสรรหาและคัดเลือกพนักงานและความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้ ตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ

- 1) ระบบและกลไกการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย (มี หรือไม่มี)
- 2) ระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

มหาวิทยาลัย

ตามข้อคำถามในแต่ละข้อ มีหรือไม่มี และอยู่ในระดับใด โดยระดับความคิดเห็นมี 5 ระดับ ดังนี้

- | | | |
|-----------------|---------------------------------|--------------|
| ระดับ 5 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ มากที่สุด |
| ระดับ 4 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ มาก |
| ระดับ 3 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ ปานกลาง |
| ระดับ 2 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ น้อย |
| ระดับ 1 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ น้อยที่สุด |

ระบบและกลไกการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย			ระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไก				
ด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน	มี	ไม่มี	5	4	3	2	1
1.การมอบอำนาจการปฏิบัติงานการสรรหาและคัดเลือกพนักงานไปยังคณะ/หน่วยงาน							
2.การแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน							
3.การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจ(Mission)ที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้							
4.คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ							
5.การกำหนดโครงสร้างการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน							
6.มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน							
7.มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง							
8.กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน							
9.คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง							
ข้อเสนอแนะอื่น ๆ							

โปรดส่งคืน...ภายในวันที่ 12 เมษายน 2559

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่



**แบบวิวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการ
พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ชุดที่ 2 เรื่องการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัย**

- ❖ ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล หมายถึง ระบบการบริหารงานบุคคลที่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจนตามองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล โดยอาศัยกลไกภายในองค์กร เช่น กลไกระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารงานบุคคล
- ❖ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการและความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้ ตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ

- 1) ระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัย (มี หรือไม่มี)
- 2) ระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัย

ตามข้อคำถามในแต่ละข้อ มีหรือไม่มี และอยู่ในระดับใด โดยระดับความคิดเห็นมี 5 ระดับ ดังนี้

- | | | |
|-----------------|---------------------------------|--------------|
| ระดับ 5 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ มากที่สุด |
| ระดับ 4 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ มาก |
| ระดับ 3 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ ปานกลาง |
| ระดับ 2 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ น้อย |
| ระดับ 1 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ น้อยที่สุด |

ระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ของพนักงานมหาวิทยาลัย			ระดับ ความต้องการพัฒนา ระบบและกลไก						
			มี	ไม่มี	5	4	3	2	1
ด้านการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ									
1.การมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการไปยังคณะ/หน่วยงาน									
2.การแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน									
3.การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจ(Mission)ที่มีความชัดเจน ทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้									
4.กำหนดให้คณะ/หน่วยงานมีการวางแผน กำกับ ติดตาม และแจ้งให้พนักงานที่มีคุณสมบัติครบและตรงตามมาตรฐานการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการทราบ เพื่อเตรียมตัวก่อนถึงเวลาเสมอ									
5.การกำหนดโครงสร้างการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน									
6.มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่มีความเหมาะสม และมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน									
7.มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง									
8.กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน									
9.คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง									
ข้อเสนอแนะอื่น ๆ									

โปรดส่งคืน...ภายในวันที่ 12 เมษายน 2559

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่



**แบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการ
พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ชุดที่ 3 เรื่องการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัย**

- ❖ **ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล** หมายถึง ระบบการบริหารงานบุคคลที่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจนตามองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล โดยอาศัยกลไกภายในองค์กร เช่น กลไกระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารงานบุคคล
- ❖ **ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัยและความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัย**

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้ ตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ

- 1) ระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัย (มี หรือไม่มี)
- 2) ระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัย

ตามข้อคำถามในแต่ละข้อ มีหรือไม่มี และอยู่ในระดับใด โดยระดับความคิดเห็นมี 5 ระดับ ดังนี้

- | | | |
|-----------------|---------------------------------|--------------|
| ระดับ 5 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ มากที่สุด |
| ระดับ 4 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ มาก |
| ระดับ 3 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ ปานกลาง |
| ระดับ 2 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ น้อย |
| ระดับ 1 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ น้อยที่สุด |

ระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการ ของพนักงานมหาวิทยาลัย			ระดับความ ต้องการพัฒนา ระบบและกลไก						
			มี	ไม่มี	5	4	3	2	1
ด้านการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการ									
1.การมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่ง ชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน									
2.การแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่ กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน									
3.การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจ(Mission) ที่มีความชัดเจน ทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทาง เดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้									
4.คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐาน ของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ									
5.การกำหนดโครงสร้างการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการของ พนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน ทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถ ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน									
6.มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดการขอกำหนดตำแหน่ง ชำนาญการของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมี ความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน									
7.มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไป ด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง									
8.กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงาน จากคณะ/หน่วยงาน									
9.คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่ มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง									
ข้อเสนอแนะอื่น ๆ									

โปรดส่งคืน...ภายในวันที่ 12 เมษายน 2559

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่



สำหรับคณะ/หน่วยงาน

**แบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการ
พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ชุดที่ 4 เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย**

- ❖ ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล หมายถึง ระบบการบริหารงานบุคคลที่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจนตามองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล โดยอาศัยกลไกภายในองค์กร เช่น กลไกระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารงานบุคคล
- ❖ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย และความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้ ตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ

- 1) ระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย (มี หรือไม่มี)
- 2) ระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

ตามข้อคำถามในแต่ละข้อ มีหรือไม่มี และอยู่ในระดับใด โดยระดับความคิดเห็นมี 5 ระดับ ดังนี้

- | | | |
|-----------------|---------------------------------|--------------|
| ระดับ 5 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ มากที่สุด |
| ระดับ 4 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ มาก |
| ระดับ 3 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ ปานกลาง |
| ระดับ 2 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ น้อย |
| ระดับ 1 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ น้อยที่สุด |

ระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มหาวิทยาลัย			ระดับ ความต้องการพัฒนา ระบบและกลไก				
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	มี	ไม่มี	5	4	3	2	1
1. การมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ไปยังคณะ/หน่วยงาน							
2. การแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน							
3. การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจ(Mission) ที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงาน มีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้							
4. คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ							
5. การกำหนดโครงสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน							
6. มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน							
7. มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน เป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง							
8. กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน							
9. คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่ มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง							
ข้อเสนอแนะอื่น ๆ							

โปรดส่งคืน...ภายในวันที่ 12 เมษายน 2559

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่



**แบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการ
พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ชุดที่ 5 เรื่องค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย**

- ❖ ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล หมายถึง ระบบการบริหารงานบุคคลที่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจนตามองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล โดยอาศัยกลไกภายในองค์กร เช่น กลไกระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารงานบุคคล
- ❖ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัยและความต้องการพัฒนาระบบและกลไกเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้ ตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ

- 1) ระบบและกลไกด้านค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัย (มี หรือไม่มี)
- 2) ระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกด้านค่าจ้างและค่าตอบแทนของ

พนักงานมหาวิทยาลัย

ตามข้อคำถามในแต่ละข้อ มีหรือไม่มี และอยู่ในระดับใด โดยระดับความคิดเห็นมี 5 ระดับ ดังนี้

- | | | |
|-----------------|---------------------------------|--------------|
| ระดับ 5 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ มากที่สุด |
| ระดับ 4 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ มาก |
| ระดับ 3 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ ปานกลาง |
| ระดับ 2 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ น้อย |
| ระดับ 1 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ น้อยที่สุด |

ระบบและกลไกด้านค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัย			ระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไก				
ด้านค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัย	มี	ไม่มี	5	4	3	2	1
1.การมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน							
2.การแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน							
3.การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจ(Mission) ที่มีความชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้							
4.คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ							
5.การกำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน							
6.มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน							
7.มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงานเป็นไปด้วยดีไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง							
8.กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน							
9.คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง							
ข้อเสนอแนะอื่น ๆ							

โปรดส่งคืน...ภายในวันที่ 12 เมษายน 2559

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่



**แบบวินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการ
พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ชุดที่ 6 เรื่องสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย**

- ❖ ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล หมายถึง ระบบการบริหารงานบุคคลที่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจนตามองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล โดยอาศัยกลไกภายในองค์การ เช่น กลไกระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารงานบุคคล
- ❖ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงาน มหาวิทยาลัย และความต้องการพัฒนาระบบและกลไกด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงาน มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้ ตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ

- 1) ระบบและกลไกด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัย (มีหรือไม่)
- 2) ระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

ของพนักงานมหาวิทยาลัย

ตามข้อคำถามในแต่ละข้อ มีหรือไม่ และอยู่ในระดับใด โดยระดับความคิดเห็น มี 5 ระดับ ดังนี้

- | | | |
|-----------------|---------------------------------|--------------|
| ระดับ 5 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ มากที่สุด |
| ระดับ 4 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ มาก |
| ระดับ 3 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ ปานกลาง |
| ระดับ 2 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ น้อย |
| ระดับ 1 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ น้อยที่สุด |

ระบบและกลไกด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ของพนักงานมหาวิทยาลัย			ระดับความต้องการ พัฒนาระบบและกลไก				
ด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงาน	มี	ไม่มี	5	4	3	2	1
1. การมอบอำนาจการปฏิบัติงานเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยไปยังคณะ/หน่วยงาน							
2. การแต่งตั้งคณะกรรมการกลางระหว่างกองการเจ้าหน้าที่ กับคณะ/หน่วยงานเพื่อทำงานร่วมกัน							
3. การกำหนดจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจ(Mission) ที่มีความ ชัดเจนทำให้คณะ/หน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติไปใน ทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้							
4. คณะ/หน่วยงานมีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐาน ของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ							
5. การกำหนดโครงสร้างเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนทำให้คณะ/ หน่วยงานสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน							
6. มีระบบ/ขั้นตอน/วิธีการ และมีตัวชี้วัดเกี่ยวกับสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความ เหมาะสมและมีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างกองการ เจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน							
7. มีการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับคณะ/หน่วยงาน เป็นไปด้วยดี ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง							
8. กองการเจ้าหน้าที่มีระบบการติดตาม/ประเมินผลการ ปฏิบัติงานจากคณะ/หน่วยงาน							
9. คณะ/หน่วยงานได้รับแจ้งผลการติดตามจากกองการเจ้าหน้าที่ มาปรับปรุง/พัฒนาและบูรณาการให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง							
ข้อเสนอแนะอื่น ๆ							

โปรดส่งคืน...ภายในวันที่ 12 เมษายน 2559

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

ภาคผนวก ง

บันทึกข้อความ : ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบประเมินความต้องการพัฒนาระบบ และกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และปัญหาข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาระบบ และกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

1. แบบประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากร สายวิชาการ ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และปัญหาข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. แบบประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากร สายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ และปัญหาข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาระบบและกลไกการ บริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานวินัยและนิติการ กองการเจ้าหน้าที่ โทร. 2050-1 E-mail: personnel@group.psu.ac.th

ที่ มอ 022/ว

วันที่

เมษายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล
ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

เรียน บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ด้วย กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี ได้ดำเนินการจัดทำงานวิจัยและพัฒนา เรื่อง การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยกำหนดแล้วเสร็จภายในปี 2559 นั้น

กองการเจ้าหน้าที่ จึงขอความอนุเคราะห์มายังบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ตอบแบบประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และโปรดส่งแบบประเมินฯ ดังกล่าว กลับคืนมายังคุณจำเนียร ประทุมชาติภักดี กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภายในวันที่ 12 เมษายน 2559

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบประเมินฯ ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

(นายสิทธิศักดิ์ สมบัติยานุชิต)
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่



สำหรับบุคลากร (สายวิชาการ)

**แบบประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล
ภายใต้มหาวิทยาลัยกำกับของรัฐของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

❖ ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารงานบุคคลที่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจนตามองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล โดยอาศัยกลไกภายในองค์การ เช่น มีคณะกรรมการระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ/หน่วยงาน และระดับบุคคล ร่วมกันรับผิดชอบในการขับเคลื่อนระบบการบริหารงานบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หรือเติมคำในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

1. เพศ หญิง ชาย อายุ.....ปี
2. ประเภทบุคลากร ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย
 พนักงานเงินรายได้ ประเภทอื่นๆ โปรดระบุ.....
3. อายุราชการ.....ปี

**ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล
ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้ ตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยระดับความคิดเห็นมี 5 ระดับ ดังนี้

- | | | |
|-----------------|---------------------------------|--------------|
| ระดับ 5 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ มากที่สุด |
| ระดับ 4 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ มาก |
| ระดับ 3 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ ปานกลาง |
| ระดับ 2 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ น้อย |
| ระดับ 1 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ น้อยที่สุด |

ตอนที่ 2 ท่านต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ในระดับใด และสิ่งที่ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนามากที่สุด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงระดับความต้องการของท่าน และระบุประเด็น
ที่ท่านต้องการในแต่ละข้อ

ประเด็นประเมิน	ระดับความต้องการพัฒนา				
	5	4	3	2	1
1. ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบและกลไกการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ					
สิ่งที่ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบและกลไกการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมากที่สุด					
1.					
2.					
2. ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบและกลไกการขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ	5	4	3	2	1
สิ่งที่ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบและกลไกการขอตำแหน่งทางวิชาการมากที่สุด					
1.					
2.					
3. ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบและกลไกการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	5	4	3	2	1
สิ่งที่ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด					
1.					
2.					
4. ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบและกลไกค่าจ้างและ ค่าตอบแทนของบุคลากรภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	5	4	3	2	1
สิ่งที่ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของบุคลากรมากที่สุด					
1.					
2.					
5. ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบและกลไกสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	5	4	3	2	1
สิ่งที่ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรมากที่สุด					
1.					
2.					



สำหรับบุคลากร (สายสนับสนุน)

แบบประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล
ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

❖ ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารงานบุคคลที่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจนตามองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล โดยอาศัยกลไกภายในองค์การ เช่น มีคณะกรรมการระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ/หน่วยงาน และระดับบุคคล ร่วมกันรับผิดชอบในการขับเคลื่อนระบบการบริหารงานบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หรือเติมคำในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

1. เพศ หญิง ชาย อายุ.....ปี
2. ประเภทบุคลากร ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย
 พนักงานเงินรายได้ ประเภทอื่นๆ โปรดระบุ.....
3. อายุราชการ.....ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล
ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้ ตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยระดับความคิดเห็นมี 5 ระดับ ดังนี้

- | | | |
|-----------------|---------------------------------|--------------|
| ระดับ 5 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ มากที่สุด |
| ระดับ 4 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ มาก |
| ระดับ 3 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ ปานกลาง |
| ระดับ 2 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ น้อย |
| ระดับ 1 หมายถึง | ❖ มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับ | ❖ น้อยที่สุด |

ตอนที่ 2 ท่านต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ในระดับใด และสิ่งที่ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนามากที่สุด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงระดับความต้องการของท่าน และระบุประเด็น
ที่ท่านต้องการในแต่ละข้อ

ประเด็นประเมิน	ระดับความต้องการพัฒนา				
	5	4	3	2	1
1. ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบและกลไกการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ					
สิ่งที่ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบและกลไกการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมากที่สุด					
1.					
2.					
2. ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนด ตำแหน่งชำนาญการภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	5	4	3	2	1
สิ่งที่ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบและกลไกการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการมากที่สุด					
1.					
2.					
3. ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบและกลไกการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	5	4	3	2	1
สิ่งที่ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด					
1.					
2.					
4. ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบและกลไกค่าจ้างและ ค่าตอบแทนของบุคลากรภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	5	4	3	2	1
สิ่งที่ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบและกลไกค่าจ้างและค่าตอบแทนของบุคลากรมากที่สุด					
1.					
2.					
5. ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบและกลไกสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	5	4	3	2	1
สิ่งที่ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบและกลไกสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรมากที่สุด					
1.					
2.					

ภาคผนวก จ

บันทึกข้อความ : ขออนุมัติขอความเห็นชอบแบบประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการ
และประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

แบบประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

(สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์)



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน กองการเจ้าหน้าที่ โทร. 2050-1 E-mail : personnel@group.psu.ac.th

ที่ มอ 025/ว.

วันที่ ตุลาคม 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตอบแบบประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

เรียน บุคลากรสายสนับสนุน และสายวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตามที่ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี ได้จัดทำงานวิจัยและพัฒนา เรื่อง การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ นั้น

กองการเจ้าหน้าที่ จึงขอความอนุเคราะห์มายังบุคลากรสายสนับสนุน และสายวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตอบแบบประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นผลการวิจัยส่วนหนึ่งที่ได้จากการศึกษาในเรื่องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่ได้ศึกษาวิจัยไปก่อนแล้ว

ผู้วิจัยจึงขอความกรุณามายังท่านตอบแบบสอบถามดังกล่าว แล้วส่งกลับคืนมายังคุณจำเนียร ประทุมชาติภักดี กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภายในวันที่ 19 ตุลาคม 2559

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยด้วย
จะขอบคุณยิ่ง

(นายสิทธิศักดิ์ สมบัติยานุชิต)
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่



แบบสอบถาม

ประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาเพื่อประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และในฐานะที่ท่านเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผลการวิจัย คำตอบของท่านเป็นประโยชน์อย่างมากในการวิจัยครั้งนี้

การวิจัยครั้งนี้ จะมีความสมบูรณ์และเชื่อถือได้ขึ้นอยู่กับคำตอบแบบสอบถามตามสภาพที่เป็นจริงและความถูกต้อง อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาในครั้งนี้ และข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ และจะนำไปใช้เพื่อการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น ไม่มีผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายใดๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับ “สถานการณ์” และ “สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลไว้ดังนี้

สถานการณ์ หมายถึง เหตุการณ์ต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยดำเนินการตามกระบวนการในด้านต่างๆ เพื่อให้การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลบรรลุเป้าหมายตามความต้องการของท่าน

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หมายถึง สิ่งที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จัดให้เพื่อเอื้ออำนวยให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้รับนอกเหนือจากเงินเดือน ทำให้บุคลากรมีความคล่องตัว สะดวกสบายต่อการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมีความมั่นคง มีสภาพการทำงานที่ดี และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามชุดนี้อย่างครบถ้วน

นางจำเนียร ประทุมชาติภักดี
ผู้วิจัย

แบบสอบถาม

ประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หรือเติมคำในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. ประเภทบุคลากร

- 1) ลูกจ้างประจำ 2) ข้าราชการ 3) พนักงานราชการ
 4) พนักงานเงินรายได้ 5) พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้
 6) พนักงานมหาวิทยาลัยเงินงบประมาณ

2. สายการปฏิบัติงาน

- 1) สายวิชาการ 2) สายสนับสนุน

3. วิทยาเขต

- 1) หาดใหญ่ 2) ปัตตานี 3) สุราษฎร์ธานี
 4) ตรัง 5) ภูเก็ต

ตอนที่ 2 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้ตามความคิดเห็นของท่าน โดยระดับ
ความคิดเห็น มีอยู่ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับตัวท่าน

สถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านนโยบายและแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล					
1. ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ชัดเจนทำให้ท่านทราบแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน					
2. มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การเพื่อนำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงรูปแบบการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้เหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคม					
3. มหาวิทยาลัยมีแผนและนโยบายการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มีความชัดเจนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร					
4. มหาวิทยาลัยมีขั้นตอนวิธีการดำเนินงานการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มีความเหมาะสมและสำเร็จตามระยะเวลาของแผนงานที่กำหนดไว้ ทำให้ท่านได้รับบริการบรรลุเป้าหมายตามความต้องการของท่าน					
5. มหาวิทยาลัยมีการติดตามผลการดำเนินงานและการประเมินผลความสำเร็จของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างต่อเนื่องเพื่อความเป็นเลิศของการดำเนินการตามแผน					
ข้อเสนอแนะ					
1.					
2.					
3.					
ด้านโครงสร้างและการบริหารจัดการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล					
1. ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีโครงสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน					
2. มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ตอบสนองความต้องการของท่าน					
3. มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการทางการเงินที่มีความชัดเจนทำให้ท่านมีความมั่นใจต่อสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ได้รับ					

สถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้แก่พนักงานอย่างพอเพียงโดยคำนึงถึงงบประมาณที่ควบคุมได้					
5. มหาวิทยาลัยมีระเบียบ/กฎเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลและขั้นตอนการให้บริการที่ชัดเจนทำให้ท่านใช้บริการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว					
ข้อเสนอแนะ					
1.					
2.					
3.					
ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล					
1. ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีการจัดตั้งหน่วยงานกลางที่มีหน้าที่ดูแลเรื่องสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลทั้งหมดของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน					
2. มหาวิทยาลัยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการแต่ละฝ่ายเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบสวัสดิการด้านต่างๆ จากคณะ/หน่วยงานและวิทยาเขต ภายใต้การควบคุมของหน่วยงานกลาง เพื่อทำหน้าที่ประสานงานชี้แจงและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล					
3. มหาวิทยาลัยมีการประชุมกับคณะกรรมการร่วมกันระหว่างคณะ/หน่วยงานและวิทยาเขตทำให้ท่านรับรู้เรื่องราวการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างรวดเร็ว					
4. คณะ/หน่วยงานและวิทยาเขตที่รับผิดชอบแต่ละฝ่ายมีการสรุปและรายงานผลการดำเนินงานประจำปีแก่หน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัย เพื่อนำผลไปปรับปรุงและพัฒนา					
5. หน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้เรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างสม่ำเสมอ					
6. มหาวิทยาลัยมีการนำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมาพัฒนาระบบการให้บริการร่วมกับคณะ/หน่วยงานและวิทยาเขตเพื่อความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลการให้บริการ					

สถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ข้อเสนอแนะ					
1.					
2.					
3.					
ด้านประโยชน์จากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล					
1. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัยจัดให้แก่บุคลากรในปัจจุบันเป็นการดึงดูดและรักษาคณะทำงานให้อยู่กับองค์กร					
2. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัยจัดให้ในปัจจุบันเป็นการให้บุคลากรรับรู้ว่าคุณค่าของคนทำงานและเป็นการธำรงรักษาคณะที่มีผลงานให้อยู่กับองค์กร					
3. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัยจัดให้ในปัจจุบันทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นการสร้างความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กร					
4. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัยจัดให้ในปัจจุบันเป็นการให้ชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรและครอบครัว					
5. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่มหาวิทยาลัยจัดให้ในปัจจุบันเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์แก่บุคลากร เช่น ลดอัตราการขาด ลา และมาสาย และอื่นๆ					
ข้อเสนอแนะ					
1.					
2.					
3.					
ด้านผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล					
1. บุคลากรเข้าใจนโยบายและแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยและมีความเหมาะสมต่อบุคลากรเป็นอย่างดี					
2. บุคลากรเข้าใจโครงสร้างการบริหารจัดการเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยและมีความเหมาะสมต่อท่านเป็นอย่างดี					
3. บุคลากรพึงพอใจต่อการใช้บริการและมีส่วนร่วมในสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์					

ภาคผนวก ฉ

หนังสือ : ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินและตรวจสอบร่างระบบและกลไก
การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

แบบประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้
ของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
โดยผู้เชี่ยวชาญ

(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

ที่ ศธ 0521.02/ว



มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
15 ถนนกาญจนวนิษฐ์
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90110

มกราคม 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินและตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. ผลการเปรียบเทียบระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 2. ผลการประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
 3. แบบประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของร่างระบบการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตามที่ นางจำเนียร ประทุมชาติภักดี สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้รับมอบหมายให้จัดทำวิจัย เรื่องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ แล้วนั้น

กองการเจ้าหน้าที่ จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมินและตรวจสอบความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ ของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของผลการวิจัย เรื่องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมีกระบวนการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยและพัฒนา ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 : ศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 1 วินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

วัตถุประสงค์ที่ 2 : ศึกษาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตอนที่ 1 วินิจฉัยระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลและการประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบระดับความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตอนที่ 3 การประเมินความต้องการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัตถุประสงค์ที่ 3 : พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลด้านสวัสดิการและประโยชน์
เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 1 ประเมินสถานการณ์การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 2 ออกแบบร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 3 ประเมิน ตรวจสอบ และปรับปรุง ร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 4 ประเมินผลความพึงพอใจของระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในการเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมิน/ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง (ร่าง) ระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในครั้งนี้ด้วย จะขอบพระคุณยิ่ง

(นายสิทธิศักดิ์ สมบัติยานุชิต)
 ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่



**แบบประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้
(ร่าง) ระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
โดยผู้เชี่ยวชาญ**

การประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาร่างระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตอนที่ 1 บัณฑิตส่วนบุคคล

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ตำแหน่ง.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้ ตามความคิดเห็นของท่าน ตามข้อคำถาม อยู่ในระดับใด โดยระดับความคิดเห็นมี 3 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม มีความสอดคล้อง และมีความเป็นไปได้

ระดับ -1 หมายถึง ไม่มีความเหมาะสม ไม่มีความสอดคล้อง และไม่มีความเป็นไปได้

ระดับ 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับตัวท่าน

ประเด็นประเมิน ระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	ระดับความเหมาะสม			ระดับความสอดคล้อง			ระดับความเป็นไปได้		
	เหมาะสม (1)	ไม่เหมาะสม (-1)	ไม่แน่ใจ (0)	สอดคล้อง (1)	ไม่สอดคล้อง (-1)	ไม่แน่ใจ (0)	เป็นไปได้ (1)	เป็นไปได้ (-1)	ไม่แน่ใจ (0)
1. รวบรวมข้อมูลสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ผู้รับผิดชอบ และ กลุ่มเป้าหมาย									
2. กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล									
3. กระบวนการบริหารจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล									
3.1 ดำเนินการวางแผนการจัดการและประโยชน์เกื้อกูล									
3.2 บริหารจัดการตามแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล									
3.3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนการจัด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล									
3.4 ปรับปรุงและพัฒนาแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล									
4. วิธีดำเนินการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์									
4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล									
4.2 กำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัดสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูล									
4.3 ประชุม/ชี้แจง/ทบทวนแผน/และดำเนินการวางแผนการจัด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล									
4.4 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดวิธีการและขั้นตอนการ ดำเนินงานตามแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล									
4.5 ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานการจัดสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูล									
4.6 สรุปผลและเขียนรายงานการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน									
4.7 ประเมิน/ปรับปรุง/และพัฒนาแผนการดำเนินงาน									
4.8 ดำเนินการตามแผนที่พัฒนาและปรับปรุงแล้ว									
5. การประเมินผลการดำเนินงานตามระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูลตามข้อที่ 1-4									

ระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	ข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุง
<p>1. รวบรวมข้อมูลสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ผู้รับผิดชอบ และกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>2. กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล</p> <p>3. กระบวนการบริหารจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล</p> <p>3.1 ดำเนินการวางแผนการจัดการและประโยชน์เกื้อกูล</p> <p>3.2 บริหารจัดการตามแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล</p> <p>3.3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล</p> <p>3.4 ปรับปรุงและพัฒนาแผนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล</p> <p>4. วิธีดำเนินการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์</p> <p>4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล</p> <p>4.2 กำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล</p> <p>4.3 ประชุม/ชี้แจง/ทบทวนแผน/และดำเนินการวางแผนการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล</p> <p>4.4 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนการจัดการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล</p> <p>4.5 ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล</p> <p>4.6 สรุปผลและเขียนรายงานการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน</p> <p>4.7 ประเมิน/ปรับปรุง/และพัฒนาแผนการดำเนินงาน</p> <p>4.8 ดำเนินการตามแผนที่พัฒนาและปรับปรุงแล้ว</p> <p>5. การประเมินผลการดำเนินงานตามระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลตามข้อที่ 1-4</p>	

ภาคผนวก ข

บันทึกข้อความ : ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบประเมินความพึงพอใจต่อระบบและกลไก
การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

แบบประเมินความพึงพอใจ
ต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากร
ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

(สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์)



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน กองการเจ้าหน้าที่ โทร. 2050-1 E-mail : personnel@group.psu.ac.th

ที่ มอ 025/ว.

วันที่ พฤษภาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบประเมินความพึงพอใจต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและ
ประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

เรียน บุคลากรสายสนับสนุน และสายวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตามที่ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี ได้จัดทำงานวิจัยและพัฒนา เรื่องการพัฒนา
ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัย
สงขลานครินทร์ นั้น

กองการเจ้าหน้าที่ จึงขอความอนุเคราะห์มายังบุคลากรสายสนับสนุน และสายวิชาการ
ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตอบแบบประเมินความพึงพอใจต่อระบบและกลไก
การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐครั้งนี้ เป็นผลการวิจัยส่วนหนึ่งที่ได้จากการศึกษาในเรื่องการพัฒนา
ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัย
สงขลานครินทร์ ที่ได้ศึกษาวิจัยไปก่อนแล้ว

ผู้วิจัยจึงขอความกรุณามายังท่านตอบแบบประเมินฯ ดังกล่าว แล้วส่งกลับคืนมายัง
คุณจำเนียร ประทุมชาติภักดี กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ภายในวันที่ **19 พฤษภาคม 2560**

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยด้วย
จะขอบคุณยิ่ง

(นายสิทธิศักดิ์ สมบัติยานุชิต)
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่



แบบประเมิน

ความพึงพอใจต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภายใต้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

คำชี้แจง ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นตามแบบประเมินความพึงพอใจต่อระบบและ
กลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

โดยทำเครื่องหมาย ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามความคิดเห็นของท่าน

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 : ความพึงพอใจต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่าง [] ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน
และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. เพศ [] 1) หญิง [] 2) ชาย
2. สถานภาพ [] 1) โสด [] 2) สมรส
3. อายุ [] 1) น้อยกว่า 31 ปี [] 2) 31-40 ปี
[] 3) 41-50 ปี [] 4) มากกว่า 50 ปี
4. ประเภทบุคลากร
[] 1) ข้าราชการ [] 2) ลูกจ้างประจำ
[] 3) ข้าราชการเปลี่ยนสภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย
[] 4) พนักงานมหาวิทยาลัย [] 5) พนักงานเงินรายได้
[] 6) พนักงานราชการ
5. สายการปฏิบัติงาน
[] 1) สายวิชาการ [] 2) สายสนับสนุน
6. วิทยาเขต
[] 1) หาดใหญ่ [] 2) ปัตตานี [] 3) สุราษฎร์ธานี
[] 4) ตรัง [] 5) ภูเก็ต

**ตอนที่ 2 ความพึงพอใจต่อระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้ตามความคิดเห็นของท่าน โดยระดับ
ความคิดเห็น มีอยู่ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีความพึงพอใจในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีความพึงพอใจในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

ประเด็นประเมิน ท่านมีความพึงพอใจระดับใด : ถ้ามหาวิทยาลัยดำเนินงาน ด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลตามกระบวนการต่อไปนี้	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
ด้านระบบและกลไกการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล					
1. มีการรวบรวมข้อมูลกิจกรรม/โครงการสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลของบุคลากร โดยมีการดำเนินงานแบบรวมศูนย์ไว้ที่ ส่วนกลางของมหาวิทยาลัย					
2. มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับสวัสดิการที่ชัดเจน					
3. มีการแยกประเภทของกิจกรรม/โครงการสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากรที่ชัดเจน โดยจำแนกเป็น 4 ประเภท 3.1 โครงการสวัสดิการแบบให้เปล่า 3.2 โครงการสวัสดิการแบบมหาวิทยาลัยได้รับผลประโยชน์ ในลักษณะรายได้ที่ชัดเจน 3.3 โครงการสวัสดิการแบบการมีส่วนร่วมของชุมชน 3.4 โครงการสวัสดิการอื่นๆ					
4. มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม/โครงการ ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ชัดเจน					
5. มีการกำหนดขั้นตอนการบริหารจัดการสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลที่ชัดเจน					

ประเด็นประเมิน ท่านมีความพึงพอใจระดับใด : ถ้ามหาวิทยาลัยดำเนินงาน ด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลตามกระบวนการต่อไปนี้	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
6. มีการวางแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร					
7. มีการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนกิจกรรม/ โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับ ความต้องการของบุคลากร					
8. มีการปรับปรุงและพัฒนาแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร					
9. มีการกำหนดวิธีดำเนินการการจัดสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลที่ชัดเจน					
10. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ที่มีความรู้ความชำนาญและมีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายในด้านต่างๆ และการมีส่วนร่วมของชุมชน					
11. มีการกำหนดสมรรถนะของคณะกรรมการจัดสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูลตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของ คณะกรรมการในด้านต่างๆ					
12. มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนวิธีการและขั้นตอน การดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล					
13. มีการปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานการจัด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล					
14. มีการประเมิน สรุปผล และเขียนรายงานการปฏิบัติงาน ตามวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/ โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล					
15. มีการปรับปรุงพัฒนาวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน ตามแผนกิจกรรม/โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล					
16. มีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนกิจกรรม/ โครงการการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์					

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายสิทธิศักดิ์ สมบัติยานุชิต	
วัน เดือน ปีเกิด	2 ตุลาคม 2504	
สถานที่เกิด	จังหวัดสงขลา	
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	26/1 หมู่ที่ 3 ถนนสงขลา-นาทวี อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา 90000	
สถานที่ทำงาน	กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่	
ประวัติการศึกษา		
พ.ศ. 2526	น.บ. สาขาวิชานิติศาสตร์	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2541	พบ.ม. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางจำเนียร ประทุมชาติภักดี
วัน เดือน ปีเกิด	12 เมษายน 2512
สถานที่เกิด	จังหวัดสงขลา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	26 ทุ่งเสา 1 ซอย 3 ตำบลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 90110
สถานที่ทำงาน	งานวินัยและนิติการ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2542	ศศ.บ. สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
พ.ศ. 2553	บธ.ม. สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่
พ.ศ. 2558	ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารนวัตกรรมการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช