



ความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์  
ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

เหมนารา ตระกูลกำเหนิดเหมาะ



การศึกษาอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์



PERSONNEL MANAGEMENT'S READINESS OF RATTANAKOSIN RACHAMANKALA  
TECHNOLOGY UNIVERSITY IN ADOPTING THE STATUS  
OF GOVERNMENT'S REGULATED UNIVERSIT

Hemnara Trakulkamnerdmoa



Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration  
Program in Innovation Management

Rajamangala University of Technology Rattanakosin

Academic Year 2017

Copyright of Rajamangala University of Technology Rattanakosin

ความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์  
ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

เหมนารา ตระกูลกำเหนิดเหมาะ



การศึกษาอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

PERSONNEL MANAGEMENT'S READINESS OF RATTANAKOSIN RACHAMANKALA  
TECHNOLOGY UNIVERSITY IN ADOPTING THE STATUS  
OF GOVERNMENT'S REGULATED UNIVERSIT

Hemnara Trakulkamnerdmoa

Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration  
Program in Innovation Management  
Rajamangala University of Technology Rattanakosin  
Academic Year 2017

Copyright of Rajamangala University of Technology Rattanakosin





ใบรับรองการศึกษาอิสระ  
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ชื่อการศึกษาอิสระ ความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
รัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
ชื่อผู้วิจัย นางสาวเหมณาร่า ตระกูลกำเนิดเหมาะ  
วิชาเอก นวัตกรรมการบริหารและการจัดการรัฐกิจ  
อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ฟ้าใส สามารถ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อนุมัติให้การศึกษาอิสระฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

..... ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  
(นายรพี ม่วงนนท์)

คณะกรรมการสอบการศึกษาอิสระ

..... ประธานกรรมการ  
(ดร.ทศวน ชูเพ็ญ)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนต์รีวัต)

..... กรรมการ  
(ดร.ฟ้าใส สามารถ)



**Independent Study Certificate**  
**College of Innovation Management**  
**Rajamangala University of Technology Rattanakosin**

**Independent Study Title**      Personnel Management’s Readiness of Rattanakosin Rachamankala  
Technology University in Adopting the Status of Government’s  
Regulated University

**Researcher**                      Miss Hemnara Trakulkamnerdmoa

**Major**                              Innovative Public Administration and Management

**Advisors**                         Phasai Samart, D.P.A.

Rajamangala University of Technology Rattanakosin Approved this Independent Study in  
Partial fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Public Administration

..... Director of College of Innovation Management  
(Mr. Rapee Mounghont)

**Independent Study Committee**

..... Chairperson  
(Hhakuan Choopen Ph.D.)

..... Member  
(Assoc.Prof.Papavadee Montriwat, M.P.A.)

..... Member  
(Phasai Samart, D.P.A.)

ชื่อการศึกษาอิสระ	ความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ชื่อนักศึกษา	นางสาวเหมนารา ตระกูลกำเนิดเหมาะ
ชื่อปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.ฟ้าใส สามารถ
ปีการศึกษา	2560

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลในเรื่อง 1) ศึกษาความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคล 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคล จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จำนวน 1,131 คน กลุ่มตัวอย่าง 296 คน คำนวณโดยสูตรของทาโร ยามาเน่ กำหนดขนาดตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) และสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-Test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

ผลการศึกษาพบว่า 1) บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยความคิดเห็นด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นพบว่า ผู้ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ในเชิงนโยบาย คือ ควรนำนโยบายของรัฐบาลในเรื่องนี้มากำหนดเป็นแนวทางของมหาวิทยาลัย ในเชิงการบริหาร คือ ควรปรับปรุงระเบียบการดำเนินการสนับสนุนบุคลากรให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป คือ ควรมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเปรียบเทียบมหาวิทยาลัยที่เป็นในส่วนราชการ และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**คำสำคัญ:** การบริหารงานบุคคล, ความพร้อม, มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก .....



<b>Independent Study Title</b>	Personnel Management’s Readiness of Rattanakosin Rachamankala Technology University in Adopting the Status of Government’s Regulated University
<b>Researcher</b>	Miss Hemnara Trakoolkarnesdmoh
<b>Degree Sought</b>	Master of Public Administration
<b>Advisor</b>	Phasai Samart, Ph.D.
<b>Academic Year</b>	2016

### Abstract

This study has the objectives to; study the opinions of the personnel on the management’s readiness; compare the people’s opinions on the issues.

The study adopted a survey research approach. The samples were from stratified sampling of 296 University’s personnel classified from 1,131 persons by Yamane’s formula. Questionnaires were used as data gathering tool. Descriptive statistics were percentages means, Standard deviation. Inferential statistics were T-Test, and one-way ANOVA

The research showed that; the university had readiness in overall at the high level, with the highest being the selection of manpower while the lowest were the welfare and fringe benefits and, 2 the comparative study revealed that different characteristics of the persons had no different opinions toward personnel administration

The suggestions on the policy were that the university should apply the government’s policy on this issue. On the administration, the university should improve or amend registrations in support of personnel and there should be comparative studies on the administration of the government’s universities and the ones regulated by the government.

**Keywords:** Personnel administration, Readiness, Government’s regulated university.

Advisor’s Signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาของอาจารย์ ดร.ฟ้าใส สามารถ อาจารย์ที่ปรึกษา  
งานศึกษานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง  
ผู้ค้นคว้าตระหนักถึงความตั้งใจจริงและความทุ่มเทของอาจารย์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ทัศนีย์ สิงห์เจริญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พันเอก ดร.วรสิทธิ์ เจริญพุ่ม และ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณรี ปานศิริ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ  
การศึกษานิพนธ์ รวมถึงขอขอบคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่  
เสียสละเวลาตอบแบบสอบถามที่เอื้อต่อการทำงานศึกษานิพนธ์ในครั้งนี้ และขอขอบคุณเพื่อน ๆ ที่ให้ความ  
ช่วยเหลือในการจัดเก็บข้อมูล และให้กำลังใจในงานศึกษานิพนธ์เสร็จสมบูรณ์

สุดท้ายขอขอบพระคุณผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่เล็งเห็นคุณค่าของ  
บุคลากรในมหาวิทยาลัยให้ได้รับความก้าวหน้าด้านการศึกษาและการพัฒนางาน และให้ความอนุเคราะห์  
ทุนการศึกษาในระดับปริญญาโท ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง และหวังว่างานศึกษานิพนธ์ฉบับนี้จะมี  
ประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง จึงขอมอบส่วนดีทั้งหมดนี้ให้แก่คณาจารย์ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาจนทำให้ผลงาน  
ศึกษานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และขอมอบความกตัญญูกตเวทิตาคุณ แต่บิดา มารดา และผู้มีพระคุณทุกท่าน  
สำหรับข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นนั้น ผู้วิจัยขอน้อมรับผิดแต่เพียงผู้เดียว และยินดีรับฟังข้อมูล ข้อเสนอแนะ  
จากทุกท่านที่ได้เข้ามาศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาชิ้นคว้งงานต่อไป

เหมนารา ตระกูลกำเหนิดเหมาะ

มกราคม 2561



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมโลกปัจจุบันเป็นกระแสโลกาภิวัตน์ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายตลอดเวลา ด้วยความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศผสมผสานกับความรู้ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ย่อโลกให้เล็กลง ทำให้การติดต่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถทำได้อย่างรวดเร็วในเวลาเพียงเสี้ยววินาทีเท่านั้น และกระแสการเปลี่ยนแปลงนี้ ยังส่งผลกระทบต่อสังคมไทยอย่างมากจนเกิดภาวะวิกฤติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมือง และด้านการศึกษา โดยเฉพาะปัญหาในการบริหารและจัดการศึกษาที่มีความอ่อนด้อยทั้งด้านการบริหารจัดการและคุณภาพการศึกษาที่ยังไม่สามารถพัฒนาคนไทยให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพในสังคมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งไม่สามารถพัฒนาและสร้างสรรค์สังคมประเทศไทยให้เจริญก้าวหน้าได้ในสังคมโลก ซึ่งเป็นปัญหาวิกฤติที่จะต้องแก้ไขรวดเร็วและจริงจัง รัฐจึงได้กำหนดนโยบายปฏิรูปการศึกษา (ประเสริฐ ลิ่มสุขวัฒน์, 2556, หน้า 1)

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาในด้านวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูงหลายสาขาวิชาหรือหลายกลุ่มสาขาวิชา สำหรับประเทศไทยวัตถุประสงค์ของสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามี 4 ประการ คือ เพื่อผลิตบัณฑิต ทำวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ อุดมคติของการอุดมศึกษาอยู่ที่การทำหน้าที่เป็นแหล่งสร้างปัญญา เป็นพลังขับเคลื่อนสังคมด้านความคิดสติปัญญา และตอบสนองความต้องการของสังคมโดยยึดหลักคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทั้งเป็นที่รวมอาจารย์ที่มีสติปัญญาดีเลิศ ซึ่งเป็นผู้ถ่ายทอดวิชา เป็นหนึ่งในสถาบันที่เป็นความภาคภูมิใจของทุกประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551, หน้า 107)

ในช่วงปี ค.ศ. 1990 - 2000 สถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกต่างเผชิญกับเงื่อนไขข้อจำกัดด้านทรัพยากร จึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการบริหารอุดมศึกษารูปแบบใหม่ ศาสตราจารย์ตีทมาร์ บรุน และศาสตราจารย์ฟรองสวาซซาเวียร์ เมอร์เรียน Dietmar Braun and Francois-Xavier Merrien (อ้างถึงใน UNESCO, 1998, p. 10) ได้ชี้ให้เห็นว่าในอดีต การอุดมศึกษาของแต่ละประเทศมีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรมการบริหาร ในปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์กำลังทำให้ระบบการอุดมศึกษาทั่วทั้งโลกปรับตัวไปในทิศทางเดียวกันหมด คือ เน้น ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความคุ้มค่า (Value for money) การตอบสนองผู้รับบริการ (Consumer-oriented) และการเลี้ยงตัวเองได้ (Self-dependence) จึงเกิดการผลักดันเชิงนโยบายของรัฐในการเปลี่ยนรูปแบบมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (Autonomous state university)

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีความมุ่งหมายที่จะจัดการเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดีที่มีความสามารถและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุขการดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและประสิทธิภาพจำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและหลักการสำคัญของการปฏิรูปดังนี้ 1) สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองโดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การมีส่วนร่วมกำหนดให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา

3) การกระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป ให้สถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ 4) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้รับผิดชอบ หลักความรับผิดชอบนี้ถือว่าใครได้รับมอบหมายหน้าที่ต้องรับผิดชอบงานนั้นให้เกิด ผลดีที่สุด และต้องสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551, หน้า 1-2)

ปัจจัยหนึ่งที่เป็นสาเหตุให้ประเทศไทยต้องดำเนินการปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การเชื่อมโยงถึงกันเป็นเครือข่าย การเปิดเสรีทางการค้า การศึกษา การเมืองและวัฒนธรรม การขยายตัวของกระแสประชาธิปไตย การไหลบ่าของกระแสวัฒนธรรมต่างประเทศ สภากาโลกไร้พรมแดน กระแสการตื่นตัวในเรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของประเทศไทยไม่ได้มีสาเหตุ มาจากปัจจัยภายนอกประเทศเท่านั้น แต่ยังมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในประเทศด้วย เช่น ความครอบคลุมและความเสมอภาคทางการศึกษา โอกาสทางการศึกษา คุณภาพการศึกษา การบริหารและการจัดการ การจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2551, หน้า 44) โดยเฉพาะการบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนทัศน์ใหม่ เช่น ปรับเปลี่ยนแนวคิดแบบยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ปรับเปลี่ยนองค์การที่เน้นความมั่นคงไปสู่องค์การที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนการบริหารแบบควบคุมที่ศูนย์อำนาจไปสู่การกระจายอำนาจรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่พนักงานระดับล่าง ในการจัดการศึกษากระบวนทัศน์ดังกล่าวจะมุ่งให้ทุกภาคส่วนของสังคมได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มิใช่เป็นเรื่องการจัดการของภาครัฐแต่เพียงฝ่ายเดียว และการจัดการศึกษาจะต้องมีหลายรูปแบบเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ การประกาศใช้พระราชบัญญัติดังกล่าวทำให้สถานศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้เหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงาน และนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายจะต้องมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้ แต่การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในระยะเวลาอันรวดเร็วหรือทำให้เกิดขึ้นได้ง่าย ๆ จะต้องอาศัยปัจจัยและองค์ประกอบหลายประการที่ช่วยสนับสนุนหรือผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ประเทศต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องแสวงหาความได้เปรียบในเชิงแข่งขันเพื่อให้สามารถยืนหยัดในเวทีนานาชาติได้อย่างเต็มภาคภูมิ (ประเสริฐ ลิ้มสุขวัฒน์, 2556, หน้า 2-3)

หลักการของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษานั้น ต้องมีความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง (Autonomy) เพื่อให้มีพลวัตและความคล่องตัวสูงในการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบอุดมศึกษาให้มีความเป็นอิสระคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงโครงสร้างระบบการบริหารใหม่และการจัดการที่เป็นของตนเองเพื่อรองรับบทบาทและภารกิจที่หลากหลายไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาประเทศ ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Based Society) หัวใจของการพัฒนาระบบอุดมศึกษา คือ การใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, <http://www.mua.go.th>, 9 มีนาคม 2560)

แนวคิดการพัฒนาระบบบริหารภายในมหาวิทยาลัยไทยให้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพและเป็นอิสระจากกรอบความคิดและวิธีการของระบบราชการได้มีแนวคิดมาเป็นเวลานาน ดังจะเห็นได้จาก พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 36 กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐ ที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล ที่อาจเป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546



และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และยังพบว่าแผนพัฒนาอุดมศึกษาได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐต้องเปลี่ยนสถานภาพเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นอกจากนี้ยังพบว่า นับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2542 คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ (ค.ป.ร.) ได้ระงับการกำหนดอัตราข้าราชการใหม่ทุกประเภท และไม่มีอัตราทดแทนข้าราชการที่ออกจากงานด้วยการเกษียณอายุราชการ ให้กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แต่จะจัดสรรอัตราให้เท่าที่จำเป็นในระบบใหม่ที่เรียกว่า “พนักงานมหาวิทยาลัย” (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, [https://th.wikipedia.org/wiki/5\\_กรกฎาคม\\_2560](https://th.wikipedia.org/wiki/5_กรกฎาคม_2560))

การที่รัฐบาลได้มีนโยบายที่จะให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกระบบก็เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการได้โดยอิสระ มีความคล่องตัวและมีเสรีภาพทางวิชาการ อย่างไรก็ตามการออกนอกระบบนี้ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องพึ่งพาตนเองมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การมีหลักสูตรที่หลากหลายและสถาบันการศึกษาต้องเร่งดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของตนให้ได้มาตรฐานเปรียบเสมือนการผลิตสินค้าเพื่อนำเข้าสู่ตลาดที่มีผู้เรียนเป็นลูกค้าที่สำคัญ หากสถาบันอุดมศึกษาดำเนินได้ตามเป้าหมายย่อมก่อให้เกิดรายได้และสามารถพึ่งตนเองได้ในที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551, หน้า 7)

จากความเปลี่ยนแปลงของสถานภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานบุคคลอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ บุคลากรที่มีสถานภาพเป็น ข้าราชการบางส่วนได้ เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยกลายเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ ข้าราชการเดิมที่ไม่ได้มีการเปลี่ยนสถานภาพที่ยังใช้ ระเบียบข้าราชการในสถาบันอุดมศึกษา และพนักงานมหาวิทยาลัย ที่ใช้ระเบียบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย (ชินินทร์ จักรภพโยธิน, 2554, หน้า 2)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เป็นอีกหนึ่งมหาวิทยาลัยที่อาจต้องเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้น ผู้ศึกษาในฐานะเป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัย จึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง ความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งผลจากการศึกษาน่าจะเป็นแนวทางให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำไปพัฒนางานด้านบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษามีวัตถุประสงค์ที่จะดำเนินการวิจัย ดังนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามความคิดเห็นของบุคลากร

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร

### 1.3 คำถามในการวิจัย

1.3.1 บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์มีความคิดเห็นต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในระดับใด

1.3.2 บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคล ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แตกต่างกันหรือไม่

### 1.4 สมมติฐานการวิจัย

บุคลากรที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างมีความคิดเห็นต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แตกต่างกัน

### 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

#### 1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการการศึกษาคือ ความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการกำหนดแผนงานการบริหารงานบุคคล ด้านการกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล ด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลังและด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์

#### 1.5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.5.2.1 ประชากรในการศึกษา คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จำนวน 1,131 คน (กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, 2560)

1.5.2.2 กลุ่มที่ตัวอย่างในการศึกษา คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จำนวน 296 คน โดยใช้สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามานะ (Yamane, 1973, pp.886-887 อ้างถึงใน ยุวดี ศิริทรัพย์, 2553, หน้า63-64)

#### 1.5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษาพื้นที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 4 พื้นที่ ประกอบด้วย พื้นที่ศาลาयाพื้นที่บพิตรพิมุขจักรวรรดิ พื้นที่เพาะช่าง และพื้นที่วังไกลกังวล

#### 1.5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2560 ถึงเดือน ธันวาคม 2560

### 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในการทำงานในหน่วยงานหรือองค์การตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้บุคคลมาปฏิบัติงานตามที่ต้องการ และให้บุคคลได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในที่นี้หมายถึงกระบวนการสำคัญ 4 ประการ คือ การกำหนดแผนงานการบริหารงานบุคคล การกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล การคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง และสวัสดิการและสิทธิประโยชน์

1.6.2 การกำหนดแผนงานการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการวางแผนด้านกำลังคน รวมถึงแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน หมายถึงทั้งแผนความต้องการ แผนการให้ได้มาของกำลังคนและแผนการใช้กำลังคน

1.6.3 การกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล หมายถึง กรอบในการบริหาร นโยบายเกี่ยวกับบุคคล โดยการกำหนดแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรตามนโยบาย คำสั่ง กฎ ข้อบังคับ ประกาศต่าง ๆ ตามระเบียบของมหาวิทยาลัย มีกลไกการติดตามการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐาน มีการกำหนดวิธีการ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจในงานที่ปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานทั้งของส่วนงานย่อยและขององค์กร และประกาศให้บุคลากรของหน่วยงานทุกคนทราบทั่วกัน

1.6.4 การคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง หมายถึง การกำหนดแผนสรรหาอัตรากำลังทั้งระยะสั้น และระยะยาวอย่างชัดเจนและเป็นไปตามกรอบอัตรากำลังตามที่กำหนด การคัดเลือกบุคลากรที่มีความยุติธรรมเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

1.6.5 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ หมายถึง การได้รับค่าตอบแทนตามบัญชีเงินเดือนค่าตอบแทนตามกำหนด เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและวุฒิการศึกษาได้รับการส่งเสริมทักษะความรู้วิชาชีพ ตลอดจนทุนการศึกษา การจัดสวัสดิการที่ครอบคลุมถึง บิดา มารดา สามี ภรรยา และบุตร การจัดให้มีการตรวจสุขภาพทั่วไป รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพใจ

1.6.6 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ หมายถึง มหาวิทยาลัยของรัฐ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ประกาศในพระราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2548 ประกอบด้วย 1) พื้นที่ศาลายา 2) พื้นที่บึงพิตรพิมุข จักรวรรดิ 3) วิทยาลัยเพาะช่าง และ 4) วิทยาเขตวังไกลกังวล ซึ่งมีภารกิจหลักที่สำคัญ คือ การให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

1.6.7 บุคลากร หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จำแนกเป็น 5 กลุ่ม คือ 1) ข้าราชการ 2) พนักงานมหาวิทยาลัย 3) ลูกจ้างประจำ 4) พนักงานราชการ และ 5) ลูกจ้างชั่วคราว

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ทราบระดับความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เกี่ยวกับความพร้อมในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.7.2 ทราบข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการวางแผนการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.7.3 เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในครั้งนี้ ได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยเสนอตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2560-2574)
- 2.2 แนวคิดหลักการบริหารงานอุดมศึกษา
- 2.3 หลักการทฤษฎีการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- 2.5 ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 2.1 กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2560-2574)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้จัดทำกรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2560-2574) ขึ้นมา โดยจะเริ่มดำเนินการในปี 2560 เพื่อจะเป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้นำไปเป็นกรอบและแนวทางการพัฒนาการศึกษาและการเรียนรู้สำหรับพลเมืองทุกช่วงวัยตั้งแต่เกิดจนตลอดชีวิต ให้บรรลุตามเป้าหมายของแผนฯ โดยจุดมุ่งหมายที่สำคัญของแผนคือ การมุ่งเน้นการประกันโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และการศึกษาเพื่อการมีงานทำและสร้างงานได้ภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลกที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีความเป็นพลวัตภายใต้สังคมแห่งปัญญา (Wisdom-Based Society) สังคมแห่งการเรียนรู้ (Lifelong Learning Society) และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Supportive Learning Environment) เพื่อให้พลเมืองสามารถแสวงหาความรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อให้ประเทศไทยสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วในอีก 15 ปีข้างหน้า โดยมีเป้าหมายของการพัฒนาการศึกษา 5 ประการ ได้แก่ การเข้าถึง (Access) ความเท่าเทียม (Equity) คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการตอบโจทย์บริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy) ภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลกที่เป็นพลวัต โดยมียุทธศาสตร์ในการพัฒนา ดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการศึกษา
- 2) ยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการระดับสถานศึกษา
- 3) ยุทธศาสตร์การกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษา

- 4) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนของสังคม
- 5) ยุทธศาสตร์การปรับระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล
- 6) ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบทรัพยากรและการเงินเพื่อการศึกษา
- 7) ยุทธศาสตร์การพัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน
- 8) ยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนากำลังคนเพื่อสนองตอบตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ (สถาบันอาชีวศึกษา/สถาบันอุดมศึกษา)
- 9) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

**2.1.1 สภาพบริบทด้านการศึกษาของประเทศไทย** (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, <http://www.onec.go.th/index.php/book/BookGroup>, 14 มีนาคม 2560)

### 2.1.1.1 ด้านโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา

1) อัตราส่วนนักเรียนต่อประชากรกลุ่มอายุจำแนกตามระดับการศึกษาปีการศึกษา 2551-2556 พบว่า นักเรียนนักศึกษาอายุ 3-21 ปี มีจำนวน 12.8 ล้านคน (ไม่รวมศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก) ลดลงจากปีการศึกษา 2550 ร้อยละ 3 หรือประมาณ 0.4 ล้านคน ในระดับการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี (อายุ 6-14 ปี) มีจำนวนนักเรียนนักศึกษา 7.2 ล้านคน ลดลงจากปีการศึกษา 2550 ร้อยละ 7.6 หรือประมาณ 0.6 ล้านคน ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี (อายุ 6-17 ปี) มีจำนวนนักเรียนนักศึกษา 9.3 ล้านคน ลดลงจากปีการศึกษา 2550 ร้อยละ 6 หรือประมาณ 0.57 ล้านคน และการศึกษาาระดับอุดมศึกษา (อายุ 18-21 ปี) มีจำนวนนักเรียน นักศึกษา 1.8 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีการศึกษา 2550 ร้อยละ 18 หรือประมาณ 0.28 ล้านคน

2) การศึกษาภาคบังคับมีแนวโน้มลดลงจากร้อยละ 101.5 ในปี 2551 เป็นร้อยละ 96.7 ในปี 2557 โดยระดับการศึกษาที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นคือระดับก่อนประถมศึกษา โดยเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 113.0 เป็นร้อยละ 116.3 ระดับการศึกษาที่มีแนวโน้มลดลง ได้แก่ ประถมศึกษาและมัธยมต้นลดลงจากร้อยละ 105.2 และ 94.9 เป็น 100.4 และ 89.9 ในช่วงเวลาเดียวกัน ตามลำดับ

3) มัธยมศึกษาตอนปลายมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 67.9 เป็นร้อยละ 76.8 ในช่วงเวลาเดียวกัน ตามลำดับ โดยสายสามัญและสายอาชีพเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 41.6 และ 26.3 เป็นร้อยละ 52.0 และ 24.8 ในช่วงเวลาเดียวกัน ตามลำดับ

4) ระดับอุดมศึกษามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 39.5 เป็นร้อยละ 49.3 ในช่วงเวลาเดียวกัน ตามลำดับ โดยระดับปริญญาตรีเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 29.3 เป็นร้อยละ 40.8 ส่วนอนุปริญาลดลงจากร้อยละ 19.9 เป็นร้อยละ 16.9 ในช่วงเวลาเดียวกัน ตามลำดับ

5) อัตราการคงอยู่ของผู้เรียนระดับประถมศึกษา และมัธยมต้นมีแนวโน้มลดลงเหลือร้อยละ 93.1 และ 92.7 ในปีการศึกษา 2556 ส่วนระดับมัธยมปลายมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 86.2 จำแนกเป็นสายสามัญและสายอาชีพร้อยละ 89.5 และ 80.6 ในช่วงเวลาเดียวกัน ตามลำดับ

6) จำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของคนไทยอายุ 15-59 ปี เพิ่มขึ้นจาก 8.8 ปี ในปี 2551 เป็น 9.0 ปี ในปี 2557

### 2.1.1.2 ด้านคุณภาพการศึกษา

1) ร้อยละของเด็กแรกเกิดจนถึงอายุ 5 ปี ที่มีพัฒนาการสมวัย เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 67.7 ในปี 2550 เป็นร้อยละ 72.5 ในปี 2557



2) ร้อยละของเด็กอายุ 0.5 ปี ที่มีภาวะทุพโภชนาการ ระดับรุนแรง โดยมีน้ำหนักต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน มีภาวะทุพโภชนาการเรื้อรัง (ความสูงเทียบกับอายุ) และมีภาวะทุพโภชนาการเฉียบพลัน (น้ำหนักเทียบกับความสูง) ปี 2555 เท่ากับร้อยละ 2.1, 5.9 และ 22 ตามลำดับ

3) คะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (O-NET) ในกลุ่มสาระหลัก ปีการศึกษา 2552-2557 จำแนกตามระดับชั้น พบว่าชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกวิชาที่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น แต่ก็ยังมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ยกเว้นวิชาสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม วิชาสุขศึกษาและพลศึกษา และวิชาการงานอาชีพและเทคโนโลยีที่มีคะแนนเฉลี่ยเกินร้อยละ 50 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ทุกวิชาที่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น แต่ก็ยังมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ยกเว้นวิชาสุขศึกษาและพลศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยเกินร้อยละ 50 และวิชาภาษาไทยที่มีคะแนนเฉลี่ยไม่แตกต่างจากปี 2552 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 วิชาที่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น แต่ก็ยังมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 อาทิ ภาษาไทย การงานอาชีพและเทคโนโลยี วิชาที่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคงเดิม อาทิ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ และศิลปะ และวิชาที่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนลดลง อาทิ คณิตศาสตร์ ยกเว้นวิชาสุขศึกษาและพลศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยเกินร้อยละ 50 หากจำแนกตามกลุ่มสาระวิชาและระดับชั้น พบว่า เกือบทุกวิชาที่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนลดลงเมื่อเข้าสู่ระดับการศึกษาที่สูงขึ้น หากจำแนกตามภูมิภาค พบว่า กรุงเทพฯ มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศทุกวิชา รองลงมาคือภาคกลางและภาคใต้ ส่วนภาคที่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำสุดสองลำดับสุดท้ายทุกวิชา ได้แก่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ

4) คะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (N-NET) ปีการศึกษา 2554-2557 จำแนกตามระดับการศึกษาและสาระ พบว่าระดับประถมศึกษา ทุกสาระวิชาที่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 โดยสาระวิชาที่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีแนวโน้มลดลง อาทิ ทักษะการเรียนรู้ ความรู้พื้นฐานการประกอบอาชีพ ทักษะการดำเนินชีวิต ส่วนสาระด้านการพัฒนาสังคมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สาระวิชาที่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยเกินกว่าร้อยละ 50 มีเพียงสาระด้านทักษะการเรียนรู้ ส่วนสาระวิชาที่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 และมีแนวโน้มลดลง อาทิ ด้านการประกอบอาชีพ ทักษะการดำเนินชีวิตและการพัฒนาสังคมส่วนสาระด้านความรู้พื้นฐานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ทุกสาระวิชาที่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 และมีแนวโน้มลดลงทุกสาระหลัก เวลาเฉลี่ยที่คนไทยอายุ 6 ปีขึ้นไป ใช้ในการอ่านหนังสือนอกเวลาเรียน/นอกเวลาทำงานลดลงจาก 39 นาทีต่อวัน ในปี 2551 เป็น 37 นาทีต่อวัน ในปี 2556 โดยกลุ่มเยาวชน (12-24 ปี) มีเวลาในการอ่านมากที่สุด 50 นาทีต่อวัน รองลงมาได้แก่ กลุ่มวัยเด็ก (6-14 ปี) มีเวลาในการอ่าน 46 นาทีต่อวัน โดยภาคที่มีเวลาในการอ่านหนังสือมากที่สุดได้แก่ กรุงเทพฯ รองลงมาได้แก่ ภาคใต้ และภาคกลาง

5) การจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษา โดย IMD แม้ว่าผลการจัดอันดับ ความสามารถในการแข่งขันของประเทศจะลดลง 1 อันดับ จากอันดับที่ 29 ในปี 2557 เป็นอันดับที่ 30 ในปี 2558 และเป็นอันดับที่สามในกลุ่มประเทศอาเซียน รองจากสิงคโปร์ และมาเลเซีย แต่อันดับความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของไทยเพิ่มขึ้น 6 อันดับ จากอันดับที่ 54 เป็นอันดับที่ 48 ในช่วงเวลาเดียวกันตามลำดับ โดยมีตัวชี้วัดย่อยด้านการศึกษาที่เป็นจุดเด่นและเป็นตัวชี้วัดใหม่ที่เพิ่มขึ้นในปี 2557 มี 2 ตัวชี้วัดได้แก่ ร้อยละของงบประมาณภาครัฐที่ใช้ในการศึกษาต่อนักเรียนระดับมัธยมศึกษา และร้อยละของผู้หญิงที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ส่วนตัวชี้วัดย่อยด้านการศึกษาที่มีอันดับดีขึ้นมากที่สุด 2 ตัวชี้วัดได้แก่ อัตราการไม่รู้หนังสือของ

ประชากรวัย 15 ปีขึ้นไป และอัตราการเข้าเรียนสุทธิตระดับมัธยมศึกษา และตัวชี้วัดที่มีอันดับลดลง ได้แก่ ตัวชี้วัด อัตราส่วนนักเรียนต่อครูระดับมัธยมศึกษา (ตัวชี้วัดด้านโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา) ตัวชี้วัดความคิดเห็นต่อการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ในโรงเรียน ตัวชี้วัดความคิดเห็นต่อทักษะด้านภาษา (ตัวชี้วัดกลุ่มคุณภาพ การศึกษา) ตัวชี้วัดประชากรที่สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษา ตัวชี้วัดนักศึกษาต่างชาติที่เข้ามาศึกษาในประเทศ (ตัวชี้วัดกลุ่มการอุดมศึกษา) ตัวชี้วัดความคิดเห็นต่อการตอบสนองความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของ การศึกษาระดับมหาวิทยาลัย และตัวชี้วัดความคิดเห็นต่อการจัดการศึกษาสาขาบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อ ความต้องการภาคธุรกิจ (ตัวชี้วัดกลุ่มคุณภาพการศึกษาที่ตอบสนองต่อภาคธุรกิจ)

6) จำนวนคดีเด็กและเยาวชน (อายุ 10-18 ปี) ที่ถูกดำเนินคดีโดยสถานพินิจและคุ้มครอง เด็กและเยาวชนมีแนวโน้มลดลงจาก 46,981 คน ในปี 2551 เหลือ 37,433 คน ในปี 2556 จำนวนเด็กอายุต่ำกว่า 15 ปี ที่ตั้งครุฑและคลออดบุตรเพิ่มขึ้นจาก 3,043 คน ในปี 2551 เป็น 3,680 คน ในปี 2556 อัตราการรู้หนังสือ ของประชากรอายุ 6 ปีขึ้นไป ในปี 2556 คิดเป็นร้อยละ 91.1 จำแนกเป็นด้านการอ่านหนังสือ เขียนหนังสือได้ และคำนวณได้ร้อยละ 94.8, 94.1 และ 93.8 ตามลำดับ ร้อยละของกำลังแรงงานที่จบมัธยมศึกษาขึ้นไปเพิ่มขึ้น จากร้อยละ 43.12 ในปี 2551 เป็นร้อยละ 51.04 ในปี 2557 โดยระดับอุดมศึกษามีสัดส่วนเพิ่มขึ้นมากที่สุด จาก ร้อยละ 14.93 เป็นร้อยละ 19.83 รองลงมาเป็นระดับมัธยมปลายและมัธยมต้นซึ่งเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 12.91 และ 15.29 เป็นร้อยละ 15.16 และ 16.05 ในช่วงเวลาเดียวกัน ตามลำดับ

7) ทักษะด้านภาษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ประกอบการของประเทศไทย ปี 2552-2557 อยู่ในอันดับที่ลดลงจากอันดับที่ 43 ในปี 2551 เป็นอันดับที่ 51 ในปี 2557 จากจำนวนประเทศที่ จัดอันดับ 57 และ 60 ประเทศ ตามลำดับ จำนวนบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาเทียบเท่าเต็มเวลาต่อประชากร 1,000 คน เพิ่มขึ้นจาก 0.65 ในปี 2551 เป็น 0.80 ในปี 2556 และอยู่ในอันดับที่ลดลงจากอันดับที่ 47 เป็นอันดับที่ 53 โดย IMD โดยงบวิจัยและพัฒนาต่อ GDP เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 0.22 ในปี 2551 เป็นร้อยละ 0.39 ในปี 2555

8) การใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตของประชากรอายุ 15 ปีขึ้นไป เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 22.5 และ 17.3 ในปี 2551 เป็นร้อยละ 31.7 และ 31.6 ในปี 2557

### 2.1.1.3 ด้านบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1) บริหารและจัดการศึกษาแบบรวมศูนย์อำนาจที่ส่วนกลาง สถานศึกษาขาดความอิสระ คล่องตัวในการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษาที่สามารถแสดงความรับผิดชอบต่อผู้เรียน

2) การรับรู้ข้อมูลในตลาดการศึกษาที่ไม่เท่ากัน ทั้งผู้ผลิตบริการและผู้ซื้อบริการการศึกษา ทำให้กลุ่มที่มีความได้เปรียบทางเศรษฐกิจและสังคม สามารถเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานมากกว่า กลุ่มคนที่ด้อยโอกาส/ยากจน

3) ความสามารถของตลาดในการตอบสนองมีมากกว่าความต้องการของผู้รับบริการ เนื่องจากโครงสร้างประชากรที่ลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา และมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องในอีก 10-20 ปีข้างหน้า และนำมาซึ่งความสูญเปล่าและความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของรัฐ

4) การผูกขาดการจัดการศึกษาโดยรัฐ ผ่านนโยบายและมาตรการของรัฐที่เอื้อประโยชน์ต่อ สถานศึกษาของรัฐ รวมทั้งบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญที่ไม่สอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เป็นผลให้ขาดการมีส่วนร่วมในการระดมทุนและการสนองทุนเพื่อการศึกษาจากทุกภาคส่วนของสังคม โดยทรัพยากร เพื่อการศึกษามาจากภาครัฐเป็นหลัก



#### 2.1.1.4 การศึกษาหลังมัธยมศึกษาตอนปลาย (อาชีวศึกษาและอุดมศึกษา)

1) แม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาจะเป็นนิติบุคคล มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ แต่ก็มีสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งมีปัญหาด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบ

2) ขาดแคลนกำลังคนระดับกลาง (สายอาชีพ) แม้ว่ารัฐจะมีนโยบายส่งเสริมการจัดการศึกษาระบบทวิภาคี สหกิจศึกษา และให้เงินกู้ยืมแก่ผู้เรียน แต่ก็ไม่สร้างแรงจูงใจให้ประชากรวัยเรียนเข้าศึกษาในสายอาชีพ

3) สถาบันอุดมศึกษาผลิตกำลังคนตามศักยภาพและความสามารถของแต่ละสถาบันมุ่งผลิตเชิงพาณิชย์ เน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ อีกทั้งไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ส่งผลให้เกิดปัญหาการว่างงานของผู้จบระดับอุดมศึกษา ปัญหาการทำงานต่ำกว่าระดับ และการเรียนต่อในระดับบัณฑิตศึกษาระหว่างรอหางานทำ

## 2.2 แนวคิดหลักการบริหารงานอุดมศึกษา

### 2.2.1 หลักการและแนวคิดในการบริหารจัดการอุดมศึกษา

หลักการอุดมศึกษาจากเว็บสำนักกีฬา มหาวิทยาลัยรามคำแหง (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, <https://th.wikipedia.org/wiki/>, 15 สิงหาคม 2560) ได้กล่าวว่า การอุดมศึกษานั้นแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ ระดับปริญญาบัณฑิตและระดับบัณฑิตศึกษา สำหรับการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นหน้าที่ของมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการ หากผู้เข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษาเรียนจบแล้ว ก็จะได้รับปริญญาบัตรเป็นสัญลักษณ์บ่งบอกถึงการผ่านหลักสูตรนั้น ๆ การที่จะเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้นั้น จำเป็นต้องผ่านการสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อก่อน จึงส่งผลให้วิธีการนี้ทำให้มีทั้งผู้ที่ได้สิทธิ์ศึกษาต่อและผู้ที่ไม่ได้สิทธิ์ศึกษาต่อ สำหรับการศึกษาในระดับอุดมศึกษามีความสำคัญมากในการสมัครงาน เพราะมักมีการกำหนดวุฒิการศึกษาขั้นต่ำในระดับปริญญาตรี นอกจากนี้ยังมีความสำคัญในการพัฒนากำลังคนในการพัฒนาประเทศชาติอีกด้วย ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยมีทั้งมหาวิทยาลัยที่เป็นของรัฐ, มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน โดยมีหลักการสำคัญในการดำเนินการ 2 ประการสำคัญคือ

#### 2.2.1.1 ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy)

สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยจะต้องมีความเป็นอิสระในการดำเนินการภายในเป็นเอกเทศ โดยไม่มีการแทรกแซงและควบคุมจากหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้สมบูรณ์เต็มที่ตามลักษณะความจำเป็นของสถาบันวิชาการชั้นสูงเหตุที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีความเป็นอิสระ เพราะเหตุว่าหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัย คือ การสร้างสรรค์จรจรใจความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อจะได้ใช้ผลของควมก้าวหน้าทางวิชาการเสริมสร้างพุทธิปัญญาของบุคคลให้เป็นผู้มีความคิดอิสระจะกระทำไดยาก ถ้าหากมหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการภายในกรอบของระบบราชการที่ขาดความคล่องตัว จนอาจทำให้ขาดความเสถียรภาพทางวิชาการ ในการแสวงหาความรู้และความจริงเพื่อการสร้างสรรค์ความเจริญงอกงามทางปัญญาอย่างแท้จริง นอกจากนั้นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางวิชาการระบบสูงที่เป็นแหล่งรวมของผู้ทรงคุณวุฒิ น่าจะเป็นแหล่งที่จัดการกับเรื่องของตนเอง ดำเนินการอย่างมีความรับผิดชอบเป็นประการสำคัญ ความเป็นอิสระนี้คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงานสำคัญ ๆ ได้แก่ การกำหนดและควบคุมมาตรฐานการศึกษา การคัดเลือกผู้เข้าศึกษา การบริหารบุคลากร และการบริหารงานเงินการให้ความเป็นอิสระในการดำเนินงานนี้ ไม่ได้หมายความว่า เป็นการ



ให้อิสระที่แก่มหาวิทยาลัย แต่เป็นการเพิ่มภาระความรับผิดชอบ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการกิจได้เต็มที่ และสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความจำเป็นที่รัฐจะต้องควบคุมเพื่อให้มหาวิทยาลัยสนองต่อความต้องการของประเทศชาตินั้นยังจำเป็นต้องมีอยู่ แต่ควรเป็นไปในรูปของการจัดสรรทรัพยากร สนับสนุนและกำหนดให้มีมาตรการควบคุมไปด้วย ส่วนมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ควบคุมดูแลการดำเนินงาน ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากสังคม โดยมีการจัดระบบบริหารภายในที่มีบุคคลหลายฝ่ายเข้าร่วมรับผิดชอบดำเนินงาน (วิจิตร ศรีสอาน, 2530, หน้า 12) ความเป็นอิสระทางวิชาการจึงต้องกำกับด้วยความรับผิดชอบต่อภาระที่สังคมคาดหวังมหาวิทยาลัยต้องมีความเป็นอิสระอย่างน้อย 4 ประการ คือ

- 1) อิสระในการบริหารงานวิชาการ
- 2) อิสระในการบริหารทรัพย์สิน
- 3) อิสระในการบริหารงานบุคคล
- 4) อิสระในการจัดโครงสร้าง

ทั้งนี้ มิได้หมายความว่าอิสระจนขาดลอยจากสังคม แต่อิสระจากบุคคลหรือองค์กรที่มีอำนาจรัฐ และต้องถูกตรวจสอบโดยสังคม

#### 2.2.1.2 เสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom)

เสรีภาพของสมาชิกของสถาบันอุดมศึกษา อันได้แก่คณาจารย์ และนิสิตนักศึกษาในการดำเนินการทางวิชาการ ทั้งด้านการเรียน และการวิจัยค้นคว้า การเน้นหลักการด้านเสรีภาพทางวิชาการ เพื่อที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์และนิสิตนักศึกษา สามารถปฏิบัติภารกิจตามบทบาทและหน้าที่อันพึงกระทำได้เต็มที่ ทั้งนี้ เพื่อเป็นหลักประกันในการประกอบภารกิจทางด้านวิชาการมากกว่าที่จะเป็นอภิสิทธิ์อันปราศจากความรับผิดชอบ เสรีภาพทางวิชาการของสถาบัน ถ้าพิจารณาในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับสังคมและหน่วยงานของรัฐบาล จะพบว่ามหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ได้รับความสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยของรัฐ เมื่อเป็นเช่นนี้ความเป็นอิสระทางวิชาการมักถูกจำกัด ต้องมีการควบคุมจากหน่วยงานภายนอกมากบ้างน้อยบ้างแล้วแต่กรณีถ้าหากพิจารณาว่า เสรีภาพทางวิชาการเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการกิจของทางมหาวิทยาลัยแล้ว การให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระและมีความเสรีภาพทางวิชาการทั้ง ๆ ที่ยังต้องรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลก็เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ตามแนวคิดนี้ถือว่า “เสรีภาพทางวิชาการมิใช่อภิสิทธิ์ที่ให้แก่อุดมศึกษา แต่เป็นการให้สิทธิและความรับผิดชอบต่อแก่มหาวิทยาลัยเพื่อจะทำหน้าที่ได้สมบูรณ์ตามอุดมคติ” เสรีภาพทางวิชาการระดับสถาบัน มีขอบข่ายครอบคลุมถึง เสรีภาพในการบริหารบุคลากร เสรีภาพในการกำหนดหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษา เสรีภาพในการรับผิดชอบนิสิตนักศึกษา เสรีภาพทางการสอนและการวิจัย และเสรีภาพในการพัฒนาสถาบัน (อัมเรศ เนตาสีทธิ์, 2553, หน้า 105)

Rhiddes (1992, pp. 1384-1385) ได้นิยามความมีอิสระในการบริหาร และความมีเสรีภาพทางวิชาการในมหาวิทยาลัยไว้ 6 ประการ คือ

- 1) ความมีเสรีภาพที่จะบริหารงานสถาบันที่ปราศจากการแทรกแซงจากบุคคลที่มีชื่อกลุ่มนักวิชาการ
- 2) มีอิสระเสรีภาพที่สถาบันจะได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาตามที่สถาบันเห็นว่าเหมาะสมและจำเป็น
- 3) มีอิสระเสรีภาพในการดำเนินการจัดหาเลือกสรรบุคลากรและการกำหนดเงื่อนไขในการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยได้

4) มีอิสระเสรีภาพในการคัดเลือกรับนักศึกษาเข้าศึกษา  
 5) มีอิสระในการกำหนดหลักสูตร ออกแบบหลักสูตร และบริหารโปรแกรมวิชาต่าง ๆ ได้  
 6) มีอิสระและเสรีในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และวิธีการประเมินผลการเรียนการสอนขึ้นเองได้  
 สภาพการบริหารจัดการที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นปัจจัยที่ชี้ความพร้อมในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (สุรพล ศรีบุญทรง, 2550, หน้า 59-62) อันประกอบไปด้วย

- 1) หลักนิติธรรม (Judge and Fair) ที่มุ่งเน้นให้มีความเสมอภาคและการปฏิบัติที่ยุติธรรมในหมู่ประชาชน
- 2) หลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ (Transparency) ด้วยการทำสังคมให้เป็นที่เปิดเผยข่าวสารข้อมูล ต้องเปิดเผยให้ตรวจสอบได้
- 3) หลักการรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติการ (Accountability) โดยผลการปฏิบัตินั้นจะถูกลองตอบกลับเสมอ ไม่ว่าดีหรือชั่ว
- 4) หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation) ทั้งต้องมีการกระจายอำนาจ ทั้งจากภายในและภายนอก เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้จำกัดอยู่แค่บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยเท่านั้น
- 5) หลักเรื่องความคุ้มค่า (Cost Effective) อันเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ต้องมีการปฏิรูประบบการบริหารอุดมศึกษา

Knoeles (1970, p. 376) ได้แบ่งการจัดการอุดมศึกษาออกเป็น 2 ภาคหลัก คือ

### 2.2.1.3 การจัดการทั่วไป ได้แก่

- 1) กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของสถาบัน และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 2) การจัดองค์กรบริหารภายในสถาบัน
- 3) การวางแผนของหน่วยงาน
- 4) การบริหารทั่วไป
- 5) ความสัมพันธ์ต่อชุมชน
- 6) งานบุคลากรและเจ้าหน้าที่
- 7) งานอาคารสถานที่
- 8) การจัดทำงบประมาณและการจัดหาทุน

### 2.2.1.4 การจัดการบริหารงานวิชาการ ได้แก่

- 1) การจัดทำระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ
- 2) การบริหารงานวิชาการ และการบริหารหลักสูตร
- 3) การรับนักศึกษา
- 4) ทรัพยากรการเรียนการสอน
- 5) การบริหารงานอาจารย์
- 6) งานกิจการนักศึกษา
- 7) งานกีฬาและพัฒนาการศึกษา
- 8) งานสุขภาพอนามัย
- 9) งานด้านศาสนา



## 10) งานองค์กรบริหารงานสัมพันธ์

### 2.2.1.5 รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่

อัมเรศ เนตาสีทธิ (2553, หน้า 62) พบว่ารูปแบบการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษาแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ในกรณีนี้อาจกล่าวได้ว่าสถาบันทั้งหมดมุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) มีการนำแนวคิด การจัดการทางบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดีมีบทบาทอย่างยิ่งต่อนวัตกรรมทางการบริหารงานภายในสถาบัน ในด้านการปรับโครงสร้างของสถาบันพบว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบางแห่งได้มีการปฏิรูปตนเองสู่การออกนอกระบบราชการ บางสถาบันมีการคัดเลือกหน่วยงานในสถาบันเพื่อนำร่องสู่การออกนอกระบบราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นเน้นการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจ และให้ความสำคัญต่อต้นทุนต่อหน่วยและการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารที่คล่องตัว

2) ด้านการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนมากขึ้น มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียนสาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาด นำแนวคิดทางการตลาดมาใช้ในการจัดกลุ่มผู้เรียน มหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งมุ่งเน้นการเปิดหลักสูตรใหม่ ๆ ที่เรียกว่าหลักสูตรพิเศษนอกเวลาราชการ เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลาย หลายสถาบันมีการวางแผนกลยุทธ์การตลาดในด้านพื้นที่เรียน ค่าหน่วยกิต มีข้อสังเกตว่า มหาวิทยาลัยมีนวัตกรรมทางหลักสูตร การเรียนการสอนใหม่ ๆ มาก แต่อาจเพื่อสู่การแสวงหารายได้มากกว่าการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้มหาวิทยาลัย นอกจากนี้สถาบันหลายแห่งเริ่มพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการสู่ระบบการสร้างเครือข่าย โดยเฉพาะสถาบันในกรุงเทพฯ กับภูมิภาค นอกจากนี้การให้การศึกษา เน้นความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น มีการประสานความร่วมมือกับธุรกิจมหาวิทยาลัยบางแห่งได้มีการขยายรูปแบบการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต หรือสื่อดาวเทียม มุ่งสู่ผู้เรียนที่เป็นคนไทยในต่างประเทศ เพื่อให้ผู้สนใจในท้องถิ่นห่างไกลได้เข้าศึกษา

3) ด้านการบริหารงานวิจัย สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการวิจัย เพื่อพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำของประเทศภูมิภาคเอเชียและนานาชาติ มีการจัดตั้งกองทุนการวิจัย (Research Fund) มีการจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมมือกับองค์กรนานาชาติ การเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันต่างประเทศ มีการมุ่งเน้นการตีพิมพ์เอกสารรายงานการวิจัยเผยแพร่ในวารสารนานาชาติ มีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานวิจัยระดับสถาบัน

4) ด้านการบริหารการเงิน แรงขับเคลื่อนจากการที่มหาวิทยาลัยของรัฐต้องออกนอกระบบ ทำให้แต่ละสถาบันมุ่งเน้นการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการเงิน และรูปแบบการหารายได้ มีการขยายระบบการให้บริการทางการศึกษาที่หลากหลาย เพื่อให้ได้มากขึ้นแหล่งรายได้เพิ่มขึ้นมหาวิทยาลัยบางแห่งเริ่มก่อตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) พยายามลดสัดส่วนรายได้จากงบประมาณแผ่นดิน และเพิ่มรายได้จากทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย (Intellectual Property Services) มีการจัดตั้งหน่วยงานศิษย์เก่าสัมพันธ์ (Alumni Relations) เพื่อระดมทรัพยากรจากศิษย์เก่า มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษาทางธุรกิจการค้า (Consultant Service) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เน้นการบริหารการเงินแบบมุ่งศูนย์กำไร หรือศูนย์ต้นทุน เพื่อแยกให้เห็นถึงผลตอบแทนของแต่ละหน่วยงานได้ชัดเจน และบางแห่งนำระบบบริหารงานการเงินงานกิจการในเครือต่างประเทศมาใช้เพื่อให้เหมาะสมกับการประเมินผลการดำเนินงานและการตรวจสอบจากผู้แทนในต่างประเทศ

5) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ มีการนำเสนอทางเลือกในด้านการบริหารงานบุคลากร คือการปรับเปลี่ยนรูปแบบการคัดเลือก สรรหา และการให้เงินเดือนที่แตกต่างจากระบบราชการคือจากการเป็นบุคลากรที่เรียกว่า “ข้าราชการ” สู่การเป็น “พนักงานมหาวิทยาลัย” การบรรจุแต่งตั้งที่มีแนวโน้มทำมากขึ้นคือสัญญาจ้างเต็มเวลา บางเวลาการใช้บุคคลร่วมในบางตำแหน่งบุคลากรที่รับเข้าใหม่ได้รับเงินเดือนที่สูงกว่าการเป็น “ข้าราชการ” แต่ต้องได้รับการประเมินผลการทำงานทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี ตามเกณฑ์และแต่ละสถาบัน บางสถาบันมุ่งพัฒนาระบบสัญญาจ้าง ทั้งในระดับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ บางแห่งมีการนำระบบการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) มาใช้กับการให้บริการ เพื่อประสิทธิภาพและการลดจำนวนบุคลากรประจำลง

#### 2.2.1.6 ปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่

สถาบันต่าง ๆ มีการพัฒนารูปแบบการจัดการภายในสถาบันที่แตกต่าง และมีลักษณะเฉพาะ มีปัญหาและอุปสรรคที่สถาบันต้องเผชิญ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้งที่เป็นมหาวิทยาลัยในสังกัดและมหาวิทยาลัยในกำกับมีประเด็นปัญหาที่พบคือแหล่งที่มาของเงินทุนจากงบประมาณของรัฐลดลง ในขณะที่ค่าใช้จ่ายคงที่หรือมีแนวโน้มมากขึ้น เป็นข้อจำกัดในการใช้เงินลงทุนเพื่อพัฒนาสถาบันด้านโครงสร้างการบริหารงานพบว่าหากเป็นสถาบันที่เพิ่งเปิดใหม่ มหาวิทยาลัยสามารถปรับเปลี่ยนหรือจัดวางระบบการบริหารโครงสร้างองค์กร และกติกาต่าง ๆ ได้ง่าย แต่สำหรับสถาบันเก่าแก่ มีอายุยาวนานจะมีเงื่อนไขต้น (Initial Conditions) และขีดจำกัดมาก (Boundary Conditions)

การบริหารจัดการยังมีได้มุ่งที่ผู้รับบริการ เช่น นิสิต นักศึกษาเป็นสำคัญ นโยบายการใช้เครื่องมือปฏิบัติการร่วมกัน ในทางปฏิบัติยังมีปัญหา เนื่องจากตารางเวลาไม่เหมาะสมกันทั้ง 2 ฝ่าย และต้องเสียค่าบริการพิเศษให้กับหน่วยงานที่ไปขอให้บริการ การพยายามทำให้ทุกคนจบปริญญาตรีมีผลกระทบต่อศาสตร์ของวิชาการด้วย หลักสูตรต่อเนื่องไม่ได้ผลเต็มที่เพราะผู้เรียนไม่พร้อมด้านของการวิจัยพบว่า จำนวนงบประมาณอาจมีจำกัดหรืออาจไม่ต่อเนื่อง ขาดความพร้อมและความเต็มใจของบุคลากรทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายอาจารย์ผู้สอนและฝ่ายสายสนับสนุน และแต่ละกลุ่มอาจมีความสนใจที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยสนองความต้องการส่วนบุคคลมากกว่าการมองถึงการนำผลการวิจัยไปใช้ในเชิงพาณิชย์ ขาดแคลนผลการวิจัยในเชิงสหวิทยาการ และขาดวาระการวิจัยระยะยาวที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของวิทยาการ และการตอบสนองความต้องการของชาติ ความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศยังอยู่ในวงจำกัดทำให้ไม่ได้ใช้ประโยชน์เต็มที่ (อัมเรศ เนตาสีทธิ, 2553, หน้า 105)

#### 2.2.1.7 แนวคิดของสถาบันอุดมศึกษาระดับโลก (World Class University)

มหาวิทยาลัยระดับโลกคือ มหาวิทยาลัยที่ได้รับการจัดอันดับโดยมีมาตรฐานและประสบการณ์นานาชาติสูง พจนานุกรมได้ให้นิยามสถาบันอุดมศึกษาระดับโลก คือการจัดอันดับความสำคัญที่มีลักษณะเด่นของโลก มีมาตรฐานระดับนานาชาติที่มีความเป็นเลิศ (Altbach, 2003, p. 389) ได้แก่

- 1) ความเป็นเลิศด้านการวิจัย
- 2) ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมวิชาชีพ
- 3) บุกเบิกความรู้ใหม่ ๆ ในระดับแนวหน้า
- 4) มีจำนวนศาสตราจารย์ที่มีคุณภาพสูงสุด
- 5) การรับอาจารย์ที่มีศักยภาพทางวิชาการสูงสุด



- 6) มีสภาพการทำงานที่ดี มีความปลอดภัยในการทำงาน มีเงินเดือนและปัจจัยเกื้อกูลที่เหมาะสม
- 7) มีปณิธาน และมีความสนใจในกิจกรรมเสริมสร้างปัญญา
- 8) มีเสรีภาพทางวิชาการและบรรยากาศที่มีความตื่นตัวทางปัญญา เป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้าง

มหาวิทยาลัยที่มีมาตรฐานระดับโลก

9) ไม่มีการแทรกแซงกิจกรรมทางวิชาการจากภายนอกมหาวิทยาลัยในระดับโลกเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีสาขาวิชาที่เป็นเลิศ มีผลงานด้านวิจัยในระดับสูงและรักษาปกป้องเสรีภาพทางวิชาการ มีอิสระเสรีภาพทางปัญญา มีการบริหารจัดการที่ดี และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมหลากหลายได้มหาวิทยาลัยระดับโลกจะต้องเน้น

- 9.1) ความเป็นเลิศทางวิจัยและคุณภาพของคณาจารย์
- 9.2) การได้รับการยอมรับ มีชื่อเสียงที่น่ายกย่องเชิดชู
- 9.3) มีนักศึกษาที่มีความสามารถสูง
- 9.4) มีเครือข่ายเชื่อมโยงระดับชาติและนานาชาติ
- 9.5) ความเป็นนานาชาติ
- 9.6) มีการคัดเลือกนักศึกษา อาจารย์และบุคลากรจากทั่วโลก
- 9.7) มีอิสระทางวิชาการและการบริหารที่สร้างบรรยากาศและเครื่องอำนวยความสะดวก
- 9.8) ผู้นำมีความสามารถสูง
- 9.9) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 9.10) ความสมดุลระหว่างมาตรฐานสากลและความต้องการของท้องถิ่น

Vest, Charles M. (2005, p. 318) อติตอธิการบดี Massachusetts Institute of Technology (MIT) ได้สะท้อนให้เห็นถึงการจัดอันดับมหาวิทยาลัย 200 แห่ง จาก The Times Higher Education Supplement โดยมีสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งได้รับการจัดอันดับสูงสุดจากจำนวน มหาวิทยาลัยทั่วทุกภูมิภาคในโลก เช่น ฮาร์วาร์ด แคลิฟอร์เนีย เบิร์กลีย์ และเอ็มไอที เป็นต้น ทำให้มหาวิทยาลัยอื่น ๆ ในโลกหันมาพิจารณาโครงสร้างและนโยบาย และของมหาวิทยาลัยระดับโลกของอเมริกาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถาบันของตนเองให้มีคุณภาพสูงสุด องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกาประสบความสำเร็จในการแข่งขันระดับโลก ได้แก่

- 1) ความหลากหลายของสถาบันอุดมศึกษา เช่น สถาบันด้านศิลปศาสตร์ สังคมศาสตร์ขนาดเล็กจนถึงสถาบันของรัฐและเอกชนที่มีขนาดใหญ่ นักศึกษาสามารถเลือกเรียนในคณะที่ดีที่สุด และเหมาะสมกับผู้เรียน
- 2) ศาสตราจารย์มีอิสระในการสอนและวิจัย
- 3) มหาวิทยาลัยได้พยายามถักทอการวิจัยและการสอนเข้าด้วยกัน
- 4) มีการรับนักศึกษา และอาจารย์จากต่างประเทศ ทำให้มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาได้ปัญญา (Brain gain) และวัฒนธรรมมาสู่สถาบัน
- 5) การให้การสนับสนุนการวิจัยแก่นักวิจัยในระดับแนวหน้าของรัฐบาลกลางทำให้นักวิจัยมีแรงจูงใจในการวิจัย

6) ขนบธรรมเนียมประเพณีในความรักสถาบันกระตุ้นให้ศิษย์เก่า บุคคลอื่น องค์กรอื่น สนับสนุนวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีกองทุนสนับสนุนต่าง ๆ ที่จัดให้นักศึกษาปัญญาเลิศจากครอบครัวขนาดกลางได้เข้าศึกษาในสถาบันชั้นแนวหน้าที่มีค่าเล่าเรียนแพง



7) การเปิดโอกาสให้นักศึกษา อาจารย์มีอิสระในการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อมุ่งความเป็นเลิศ Bin Daud (2005, p. 50) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สามารถส่งเสริมการแข่งขันในระดับโลกได้แก่

- 1) การใช้ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี เพราะภาษาอังกฤษเป็นสื่อกลางในการสอนแพร่หลายทั่วโลก
  - 2) คุณภาพของโปรแกรมวิชา ซึ่งได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ
  - 3) มีศูนย์กลางสร้างความเข้าใจด้านวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ การเมือง กฎหมายเศรษฐกิจ ซึ่งจะ
- ทำให้เกิดการปรับตัวของนักศึกษาต่างชาติ

- 4) จัดสรรทุนให้นักศึกษา อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการในต่างประเทศ
- 5) แสวงหาอาจารย์ต่างประเทศที่มีคุณภาพ เพื่อทำการสอน
- 6) แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ และศาสตราจารย์จากภายนอกเพื่อทำการตรวจสอบคุณภาพของสถาบัน
- 7) เป็นสมาชิกขององค์การทางการศึกษาที่มีการยอมรับกันทั่วโลก
- 8) จัดประชุมสัมมนาในระดับนานาชาติสม่ำเสมอ
- 9) จัดโครงสร้างพื้นฐานและปัจจัยอำนวยความสะดวกทางวิชาการ เช่น คอมพิวเตอร์ห้องปฏิบัติการ

เป็นต้น

- 10) ให้การเสริมแรงอาจารย์ที่ทำการวิจัย เช่น จัดเงินทุนการวิจัยให้เพียงพอ
- 11) ใช้วิธีการสอนด้วยนวัตกรรม เช่น การเรียนรู้ทางไกล e-Learning เป็นต้น
- 12) ให้ปริญญาร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ โดยมีโครงการร่วมมือกันด้านการสอน

โครงการต่าง ๆ ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ

- 13) มีการส่งเสริมการประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง สร้างวิทยาเขตในต่างประเทศ โดยมีดาวเทียม
- เป็นเครื่องช่วยในการติดต่อสื่อสาร

คำเพชร ฎริปริญญา (2550, หน้า 62-66) ได้สรุปปัจจัยการเสริมสร้างมหาวิทยาลัยวิทยาลัยระดับโลกด้านต่าง ๆ ที่มีต่อความสำเร็จ ดังนี้

- 1) ดึงดูดอาจารย์ บุคลากรที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ การวิจัย และการบำรุงรักษา
  - 2) มีการพัฒนาบุคลากร แลกเปลี่ยนอาจารย์ ประชุมสัมมนาทางวิชาการ ทำโครงการร่วมกันในระดับนานาชาติ มีเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก
  - 3) เพิ่มจำนวนนักศึกษาไปศึกษาดูงานหรือฝึกงานต่างประเทศหรือร่วมโครงการอื่น ๆ ในต่างประเทศ
  - 4) สร้างความสมดุลของสถาบันอุดมศึกษาระดับโลกกับความต้องการของท้องถิ่น
  - 5) ความมีอิสระเสรีภาพทางวิชาการ มีบรรยากาศทำให้มีความตื่นตัวทางปัญญา
  - 6) มีโครงสร้างพื้นฐานด้านกายภาพ การวิจัย เทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรต่าง ๆ ที่ดีเลิศ
  - 7) มีแผนยุทธศาสตร์ด้านนานาชาติ และยุทธศาสตร์สู่สถาบันอุดมศึกษาระดับโลก มีการจัดการ
- ที่ดีสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์

โดยสรุป สถาบันอุดมศึกษาระดับโลกคือสถาบันที่มีมาตรฐานระดับนานาชาติที่มีความเป็นเลิศเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีสาขาวิชาที่เป็นเลิศ มีผลงานด้านวิจัยในระดับสูงและรักษาปกป้องเสรีภาพทางวิชาการ มีอิสระเสรีภาพทางปัญญา มีการบริหารจัดการที่ดี และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมหลากหลายได้ รวมไปถึงมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามารถแข่งขันและการประกอบการ และมีความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษานานาชาติอย่างกว้างขวาง

## 2.3 หลักการทฤษฎีการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### 2.3.1 ความหมายและหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับ

อัมเรศ เนตาสีทธิ์ (2553, หน้า 25-30) ได้ให้ความหมายของมหาวิทยาลัยในกำกับว่า หมายถึง มหาวิทยาลัยของรัฐได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณของรัฐ แต่รัฐให้ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการภายในอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารพัสดุ หรือแม้แต่กำหนดหลักสูตรที่เหมาะสมกับความต้องการของประเทศอาจสรุปลักษณะสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐดังนี้

- 1) เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นนิติบุคคลและได้รับการจัดตั้งโดยพระราชบัญญัติ
- 2) ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐ
- 3) บุคลากรของมหาวิทยาลัยถือเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย แต่ไม่มีสถานภาพเป็นข้าราชการ จึงไม่ได้รับสิทธิประโยชน์บางอย่างดังที่ข้าราชการได้รับ
- 4) การควบคุมดูแลมหาวิทยาลัยกระทำโดยสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นตัวแทนของรัฐ
- 5) โดยทั่วไปผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งอธิการบดีซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของมหาวิทยาลัยมีอำนาจในการบริหารสูงสุด แต่ต้องเป็นไปตามกรอบนโยบายของรัฐและโดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย
- 6) มหาวิทยาลัยไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคล ระเบียบการเงิน และระเบียบพัสดุ ซึ่งถูกกำหนดโดยองค์กรกลางต่าง ๆ แต่ต้องปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดโดยสภามหาวิทยาลัย
- 7) กระทรวงที่รับผิดชอบการศึกษาในระดับอุดมศึกษาไม่เข้าเกี่ยวข้องแทรกแซงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ยกเว้นกรณีจำเป็นเพื่อปกป้องประโยชน์สาธารณะ
- 8) มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบอื่น ๆ ที่รัฐกำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องปฏิบัติเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของสังคม กล่าวคือ มหาวิทยาลัยไม่อยู่เหนือกฎหมายของรัฐ

อุทุมพร จามรมาน และคณะ (2542, หน้า 72) ให้ความหมายของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่า “มหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย มีการตัดสินใจที่สิ้นสุดที่ระดับสภามหาวิทยาลัยมากที่สุด แยกการตัดสินใจ และวินิจฉัยด้านการบริหารและวิชาการระดับสูงออกจากกัน เป็นการเน้นการบริหารในรูปแบบคณะบุคคลในแต่ละระดับใช้ระบบรวมบริหารแต่แยกภารกิจ ซึ่งมีระบบการเงินที่คล่องตัวตรวจสอบได้ภายหลัง จากรูปเงินก้อน และมีอำนาจการปกครอง ดูแลบำรุงรักษา ใช้การจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง และรัฐพึงจัดสรรงบประมาณให้เท่าที่จำเป็น

วิจิตร ศรีสอาน (2558, หน้า 20-26) ได้กล่าวว่าความคิดที่จะพัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้มีความเป็นอิสระคล่องตัวและมีเสรีภาพทางวิชาการเกิดขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2507 ในการสัมมนาเรื่องปัญหาและบทบาทของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีการจัดสัมมนาต่อเนื่องอีก 3 ครั้ง ที่สวนคนิवास ในปี พ.ศ.2509 พ.ศ.2510 และ พ.ศ.2513 ตามลำดับ โดยต้องการมีมหาวิทยาลัยในรูปแบบใหม่ ซึ่งยึดหลักความเป็นอิสระความคล่องตัว ความมีเสรีภาพทางวิชาการและความรับผิดชอบ สนองตอบสังคม เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุความเป็นเลิศได้เร็วขึ้นและให้เรียกมหาวิทยาลัยประเภทนี้ว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล” โดยยังเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ สามารถบริหารสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยให้มากที่สุด เรียกมหาวิทยาลัยรูปแบบนี้ว่า “Public autonomous university”



จิระพร วีระถาวร (2549, หน้า 9) ได้กล่าวว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่ใช่การโอนกิจการเป็นของเอกชน แต่เป็นการปรับเปลี่ยนไปใช้ระบบการบริหารจัดการที่ไม่ใช่ราชการโดยมีพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ของแต่ละมหาวิทยาลัยรองรับ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกันเพราะมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีวิวัฒนาการและวัฒนธรรมองค์กรที่อาจมีลักษณะเฉพาะตัวอย่างไรก็ตาม การที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมีสัมฤทธิ์ผลที่ดีคงต้องมีหลายปัจจัย โดยเฉพาะมีพระราชบัญญัติที่เหมาะสมกับธรรมชาติของตนเอง และมีองค์กรสูงสุดหรือ สภามหาวิทยาลัยที่เข้มแข็ง ซึ่งองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยไทยจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) แบบไตรภาคี 2) แบบผู้บริหาร และ 3) แบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก”

จรัส สุวรรณเวลา (2551, หน้า 210) ได้วิเคราะห์ว่าเพราะเหตุใดจึงควรให้มหาวิทยาลัยมีอิสระและความอิสระเป็นอย่างไร ดังนี้

1) เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ ซึ่งเกิดขึ้นทั่วโลกในประวัติศาสตร์มหาวิทยาลัยทั่วโลก ต้องการความเป็นอิสระจึงจะคิดเป็น แต่สำหรับประเทศไทย ประเด็นนี้ไม่จำเป็น เพราะมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีอิสระเต็มที่ รวมทั้งการมีเสรีภาพทางวิชาการในเชิงการให้ความเห็นด้วย

2) เพื่อความเป็นอิสระจากระบบราชการ เหตุผลเนื่องจากมหาวิทยาลัยอยู่ในระบบราชการ แต่เราต้องออกจากระบบราชการเพื่อประสิทธิภาพ และเป็นประสิทธิภาพในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย นอกจากนั้นยังต้องการความคล่องตัวเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและคุณภาพอีกด้วย

3) เพื่อความเป็นอิสระจากระบบรวมศูนย์ ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยเป็นแบบรวมศูนย์ โดยบริหารความเหมือนจะมีระบบบริหารเหมือนกันทั้งหมด นี่คือนโยบาย ดังนั้นจะอย่างไรจึงจะแก้เรื่องการรวมศูนย์ได้

4) เนื่องจากระบบทุนเสรีและกลไกทางการตลาด มหาวิทยาลัยในบางประเทศกำลังปรับสภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐเป็น Corporatization และบางแห่งเกือบเป็น Privatization แต่ของประเทศไทยเป็นเพียงให้การจัดการบริหารแบบเป็นอิสระ ซึ่งการบริหารจัดการแบบเป็นอิสระคือ Modern management มีความจำเป็นในเรื่องการวางแผน การประเมิน การดูแลให้มีประสิทธิภาพ และกระบวนการ ซึ่งต้องการความเป็นอิสระ

5) เพื่อความเป็นอิสระจากการเป็นอาณานิคมทางปัญญาข้ามชาติ

นอกจากนี้ จรัส สุวรรณเวลา (2551, หน้า 210) ยังได้เสนอว่าความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยที่ถูกต้องนั้นจะต้องมีปัจจัยเกื้อหนุน 3 ประการได้แก่

- 1) ความเป็นผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหาร
- 2) การจัดการทรัพยากรของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ระบบธรรมาภิบาล (Good governance)

Nesheim (2000, p. 93) ได้ให้ความหมายของคำว่า University Autonomy หรือความอิสระของมหาวิทยาลัยว่า มหาวิทยาลัยเปรียบเสมือนที่พึ่งพิงของผู้มีความรู้ นักปราชญ์และผู้แสวงหาความรู้ที่มีอิสระ ภายใต้การตรวจสอบของบุคคลอื่นที่มีฐานเท่าเทียมกัน มหาวิทยาลัยมีอิสระในการคัดเลือกนักศึกษาเป็นตัวแทนแบ่งอำนาจจากภายนอกและผู้รู้ทางวิชาการภายในมหาวิทยาลัยหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าความมีอิสระทางวิชาการ ขณะเดียวกันความเป็นอิสระจำเป็นต้องอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบและตรวจสอบได้ผลของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับที่เป็นอิสระจะก่อให้เกิดความยืดหยุ่นและคล่องตัวที่จะสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาในอนาคตได้ด้วยการสนับสนุนจากรัฐและงบประมาณที่ทำได้ด้วยมหาวิทยาลัยเอง



องค์กรบริหารของมหาวิทยาลัยที่เป็นอิสระจะทำหน้าที่ในการคัดเลือกอธิการบดี ดูแลงบประมาณให้ความเห็นชอบการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรที่เสนอโดยอธิการบดีให้ความเห็นชอบการแต่งตั้งคณบดี และผู้บริหารมหาวิทยาลัย การดำเนินการโครงการสำคัญและการจัดตั้งหน่วยงานรวมทั้งให้การดูแลและตรวจสอบด้านการเงิน ส่วนผู้บริหารระดับสูง (Provost) รองอธิการบดีและคณบดีจะได้รับการแต่งตั้งโดยอธิการบดีจากผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ให้ดำรงตำแหน่งในระยะเวลาหนึ่ง อธิการบดีสามารถถอดถอนตำแหน่งต่าง ๆ ได้ ทั้งนี้การแต่งตั้งจะมีคณะกรรมการสรรหา หัวหน้าภาควิชาได้รับการแต่งตั้งและถอดถอนโดยคณบดี เพื่อทำหน้าที่บริหารงานและจัดการงบประมาณแก่ภาควิชาตลอดจนให้คำตอบสนองเพื่อเป็นการจูงใจและการสนับสนุนแก่บุคลากรอาจารย์ของมหาวิทยาลัยได้จากการสรรหาอย่างกว้างขวางและว่าจ้างด้วยค่าตอบแทนที่เพียงพอโดยไม่ต้องทำงานอย่างอื่น เพื่อให้เวลากับงานวิจัยและการค้นคว้าวิชาการได้เต็มที่ด้านการเงิน แหล่งเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในการศึกษาได้จาก ค่าเล่าเรียน งบประมาณสนับสนุนจากรัฐ เงินบริจาค รายได้จากการให้บริการ ทุนวิจัย เงินงบประมาณจากรัฐ รายได้จากการขายสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา

การจัดสรรงบประมาณ จัดสรรในรูปของเงินเดือน (Block Base Budgeting) รายได้การเจรจาของงบประมาณประจำปี ที่อาศัยการคำนวณจากจำนวนนักศึกษาและจำนวนหน่วยกิต

สุชาติ เมืองแก้ว (2544, หน้า 23) ได้อธิบายถึงหลักการและแนวคิดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่า มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่ต้องการความคล่องตัว มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีลักษณะเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีการบริหารจัดการโดยอิสระและคล่องตัวที่ไม่ใช่รูปแบบราชการ สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจสูงสุดในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้เกิดความคล่องตัวภายในมหาวิทยาลัย ฐานะของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มิใช่เป็นหน่วยงานธุรกิจ หรือรัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน รัฐบาลยังคงจัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้แก่มหาวิทยาลัยในลักษณะเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ให้เป็นรายปีตามความเหมาะสมและเป็นธรรม มหาวิทยาลัยจะต้องปรับโครงสร้างให้มีความคล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากระบบราชการ เช่น มุ่งกระจายอำนาจ มีการปรับลดขั้นตอนทำงาน มีการผ่อนคลายกฎระเบียบต่าง ๆ เปิดโอกาสให้คนภายนอกและภายในเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยจะต้องสร้างความสัมพันธ์กับองค์กร หรือท้องถิ่น หรือชุมชนภายนอกมากขึ้นทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ทางการบริหาร เป็นผู้นำทางวิชาการ และมีโลกทัศน์ทางการอุดมศึกษาที่กว้างไกล

หลักการและลักษณะของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลที่มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- 1) มีอิสระในการรับนักศึกษา การสอนและการวัดผลการศึกษา
  - 2) มีอิสระและคล่องตัวในการบริหารหลักสูตร
  - 3) ต้องการความคล่องตัวในการจัดสรรทรัพยากรและการบริหารที่รวดเร็ว
  - 4) มีอิสระในการรับและพัฒนาบุคลากร
  - 5) มีเสรีภาพทางวิชาการ การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี
  - 6) มีการให้ชุมชน/ท้องถิ่น และผู้ทรงคุณวุฒิสาขาต่าง ๆ เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน
- ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะเป็นดังนี้
- 1) รัฐบาลกำกับดูแลเชิงนโยบายและแผนพัฒนา
  - 2) มหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีการบริหารแบบเบ็ดเสร็จภายใน

- 3) มีการกระจายอำนาจสู่หน่วยปฏิบัติตรงลงไป
- 4) รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณเป็นเงินอุดหนุนทั่วไปเป็นรายปี
- 5) ท้องถิ่นและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมากขึ้น
- 6) มีระบบการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลงานและการใช้เงินในแต่ละปี

ทั้งนี้มหาวิทยาลัยจะต้องเสนอร่างพระราชบัญญัติปรับสภาพมหาวิทยาลัยจากการที่เป็นส่วนราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยจะต้องมีการปรึกษาหารือร่วมกันภายในระหว่างหน่วยงานและประชาคมมหาวิทยาลัยในการยกร่างกฎหมายในประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญ เช่น ปณิธาน เป้าหมาย วัตถุประสงค์ องค์กรประกอบของสภามหาวิทยาลัย ระบบการบริหารงานวิชาการ บริหารการเรียน บริหารงานบุคคล การจัดหลักสูตรและการเรียนการสอน และระบบการตรวจสอบ

ทบวงมหาวิทยาลัย (2543, หน้า 22-35) สรุปกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้ได้แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนี้

หลักการและสาระสำคัญของมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการในด้านการบริหารงานทั่วไปนั้นเป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรบริหารสูงสุด กำหนดขอบเขตอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ส่วนการบริหารงานวิชาการนั้นอาจมีสภาวิชาการซึ่งกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่องค์ประกอบของกรรมการสภาวิชาการ นอกจากนั้น บุคลากรมหาวิทยาลัยสามารถใช้ตำแหน่งทางวิชาการเป็นคำนำหน้านามได้ การบริหารงานบุคคลได้ระบุชัดว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยไม่ใช่ข้าราชการไม่ใช่พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ และไม่อยู่ภายใต้บังคับของกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน รวมทั้งไม่อยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์มหาวิทยาลัยมีอำนาจออกระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคลด้านต่าง ๆ ของตนเอง ส่วนการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินนั้นรัฐบาลจะจัดสรรเงินอุดหนุนซึ่งถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัยให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน และพัฒนามหาวิทยาลัยในระดับปกติ รายได้ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ แต่มีระบบการเงินและบัญชีของตนเอง ตรวจสอบภายหลังได้โดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) สามารถออกระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินของตนเอง กรณีที่รายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย และไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐควรจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้เท่าที่จำเป็น

เกษม วัฒนชัย (2541, หน้า 1-3) ได้กล่าวถึงลักษณะการกำกับองค์กรของรัฐ รวมทั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 4 ประการ ดังนี้

- 1) กำกับและควบคุมโดยแผนนโยบายการบริหารระดับประเทศ ควบคุมโดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาอุดมศึกษาแห่งชาติ ส่วนในระดับมหาวิทยาลัยจะกำหนดโดยสภามหาวิทยาลัย และกลไกการบริหารภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งจะควบคุมเรื่องจำนวนและสาขาผลิตบัณฑิต งานวิจัย การให้บริการวิชาการ ความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศ และด้านกิจการนักศึกษา

- 2) การกำกับในด้านนโยบายงบประมาณ ระดับประเทศกำหนดนโยบายโดยพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี นโยบายงบประมาณด้านการศึกษาของประเทศ นโยบายงบประมาณด้านอุดมศึกษา ส่วนในระดับมหาวิทยาลัยจะควบคุมในเรื่องการจัดสรรงบประมาณของรัฐสู่มหาวิทยาลัยเพื่อผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการ ความร่วมมือกับต่างประเทศ ซึ่งอาจจัดให้สัมพันธ์กับผลงานที่ผ่านมา



3) กำกับโดยการกำหนดคุณภาพมาตรฐานระดับประเทศรัฐจะต้องมีกลไกในการกำหนดคุณภาพมาตรฐานการอุดมศึกษาแห่งชาติมีกลไกในการกำกับและตรวจสอบและใช้มาตรฐานเดียวกันกับสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภทและทุกแห่ง ส่วนในระดับมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยรับผิดชอบเชิงนโยบายในด้านคุณภาพมาตรฐานในการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริหารวิชาการและการบริการทั่วไป ผู้บริหารมหาวิทยาลัยรับผิดชอบการปฏิบัติงานเพื่อสร้างมาตรฐานบัณฑิตและงานบริการอื่น ๆ เพื่อให้สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพทั้งในเชิงวิชาการและเชิงคุณธรรม จริยธรรม ให้สามารถรับใช้สังคมได้

4) กำกับโดยกำหนดผลผลิตและผลงาน นโยบายกำกับควรเน้นจำนวนนักศึกษาที่รับใหม่กับจำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เน้นจำนวนและคุณภาพบัณฑิต นโยบายการจัดสรรงบประมาณกำหนดตามความสัมพันธ์กับจำนวนนักศึกษาทั้งหมดและผลงานวิจัยที่มีคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมาหรือ 3 ปี ย้อนหลัง

วิจิตร ศรีสอ้าน (2537, หน้า 6) กล่าวถึงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำเป็นต้องมีลักษณะสำคัญอย่างน้อย 4 ประการ

1) อิสระในการบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องรองรับกับภารกิจของมหาวิทยาลัย นั่นคือการบริหารต้องเกื้อกูลต่อกระบวนการหาความรู้และสร้างความคิดโดยอิสระของนักวิชาการได้แก่การวิจัย การค้นคว้าหาความจริง การเรียนการสอน กระบวนการถ่ายทอดและการวัดผลจนท้ายที่สุดคือทำให้ปริญญารวมถึงการให้บริการแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น อิสระในการดำเนินการเหล่านี้จะมีขึ้นไม่ได้ถ้าหากมหาวิทยาลัย นักวิชาการยังต้องรับคำสั่งคำบัญชาจากภายนอก และหากเป็นเช่นนี้การศึกษาระดับสูงซึ่งเน้นการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่และการเผยแพร่ความรู้ก็จะไม่ต่างจากศูนย์ฝึกอบรมทั่วไป

2) เมื่อการดำเนินการเพื่อให้ภารกิจสำเร็จโดยมีอิสระในตัวเองแล้ว เครื่องมือและวิธีการอื่น ๆ โดยเฉพาะเรื่องการได้ทรัพย์สินและการเงินต้องมีอิสระและถ้าไม่มีอิสระเสียแล้ว ภารกิจประการแรกที่สำคัญที่สุดก็จะมีไม่ทางเป็นอิสระได้

3) อิสระในตัวนักวิชาการในมหาวิทยาลัยเมื่อมีผลงานในการคิดค้นและเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับก็ต้องได้รับการยอมรับโดยไม่ต้องคอยมองว่าองค์ความรู้ที่คิดค้นและเผยแพร่ขึ้นมาจะถูกใจใครหรือไม่ สิ่งนี้เรียกว่าอิสระในการคิดค้น

4) อิสระที่จะจัดองค์กรและกระบวนการภายในมหาวิทยาลัยให้เกื้อกูลต่อภารกิจให้มากที่สุด มหาวิทยาลัยต้องมีอิสระที่จะจัดโครงสร้างองค์กรและระดมทรัพยากรมาดำเนินการกิจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มที่ เมื่อคิดค้นพบแล้ว ความจำเป็นขององค์กรบางแห่งก็อาจจะยุบเลิกได้เรียกอิสระนี้ว่า อิสระในการจัดโครงสร้าง นอกจากนี้ความเป็นอิสระ (Autonomy) นั้น อาจเป็นเพียงอิสระตามกฎหมายซึ่งสามารถยกเลิกเพิกถอนหรือเปลี่ยนแปลงเมื่อใดก็ได้

สุชาติ เมืองแก้ว (2544, หน้า 23) ได้สรุปการบริหารและการจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนี้

1) จากการที่บริหารมหาวิทยาลัยในระบบราชการจำเป็นต้องดำเนินการทุกอย่างภายใต้กฎเกณฑ์ของราชการที่ได้ถือว่เป็นบรรทัดฐานเดียวกันของทุกส่วนราชการ มีระบบการควบคุมตรวจสอบที่ตายตัวมีระบบการจัดสรรและบริหารงบประมาณที่กำหนดไว้สำหรับการใช้จ่ายเงินของราชการ โดยเฉพาะมีระบบการบริหารงานบุคคลที่เป็นระบบเดียวกันทั่วประเทศจึงมีความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยของรัฐไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมหาวิทยาลัยในกำกับมีความหมายและการดำเนินการที่ต่างออกไป กล่าวคือ มหาวิทยาลัยมีความอิสระมากขึ้น การควบคุมและการสั่งการจากรัฐบาลลดลงหรือมีน้อยที่สุด รัฐบาลจะกำกับเพียงด้านนโยบาย การจัดสรร



งบประมาณและคุณภาพเป็นหลัก แต่จะเน้นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงาน จากการศึกษาสถานภาพของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยหลักการและแนวทางที่ได้ถือปฏิบัติมา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมีสถานภาพและลักษณะของการดำเนินการดังนี้ มีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ เป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐโดยทบวงมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่ยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดิน ตาม พ.ร.บ. วิธีการงบประมาณอย่างเพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้

2) ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยจะปรากฏอยู่ที่อำนาจของสภามหาวิทยาลัยที่สามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ได้โดยอิสระภายใต้กรอบแห่งพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยนั้น การบริหารจัดการจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนให้ผูกพันเรื่องที่จะเสนอคณะรัฐมนตรีที่จะต้องเสนอรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบและนำเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

3) การบริหารงานบุคคล หลักการในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับมีแนวทางดังนี้ บุคลากรของมหาวิทยาลัยจะมีสถานภาพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยและอยู่ภายใต้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ในช่วงเวลาการปรับเปลี่ยนและถ่ายโอนระบบจะมีการประเมินศักยภาพเพื่อบรรจุบุคคลเพื่อเข้าเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยสามารถกำหนดกฎเกณฑ์และแนวทางขึ้นเองได้ พนักงานของมหาวิทยาลัยจะได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน ตามหลักเกณฑ์การประเมินและตามบัญชีเงินเดือนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

4) สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ออกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลที่ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีวิธีการที่แตกต่างกันไปสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ จะกันไปตามที่สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนด

5) งบประมาณและทรัพย์สินหลักในด้านงบประมาณและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยทั่วไปแล้วหลักการดำเนินการด้านการเงินและงบประมาณจะเป็นดังนี้ รัฐบาลอุดหนุนทั่วไปแก่มหาวิทยาลัยให้เพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ เงินอุดหนุนดังกล่าวให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดระบบบริหารงบประมาณ การเงินบัญชีและทรัพย์สินของตนเอง โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินจะเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัยในลักษณะการตรวจสอบภายหลัง รวมทั้งระบบการติดตามการใช้งบประมาณอื่น ๆ รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ กรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐจึงจัดสรรงบประมาณแผ่นดินแก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็นมหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สินได้ มหาวิทยาลัยมีอำนาจปกครองดูแลบำรุงรักษาใช้และจัดหาประโยชน์จากรายได้จากการดำเนินงานถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย ทรัพย์สินที่ได้มาโดยมีผู้ยกให้หรือได้มาโดยการซื้อจากเงินรายได้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถใช้สอยควบคุมดูแลประโยชน์จำหน่ายหรือแลกเปลี่ยนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา รายได้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยหามาได้จะเป็นส่วนสร้างเสริมความแข็งแกร่งของมหาวิทยาลัย เพิ่มเติมจากงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ

6) การจัดสรรงบประมาณ ทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการร่วมกับสำนักงบประมาณเพื่อให้มีการดำเนินการในหลักการเดียวกัน คือ ให้มีการจัดสรรงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัยในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปใน 2 ลักษณะ คือ การสนับสนุนงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้แต่ละมหาวิทยาลัย จะจำแนกงบประมาณเป็น 2 ลักษณะ

คือ ค่าใช้จ่ายประจำและค่าใช้จ่ายลงทุนโดยค่าใช้จ่ายประจำ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านการจัดการศึกษา โดยรัฐอุดหนุนในลักษณะค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา (Cost Per Head) เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีมาตรฐาน อย่างน้อยขั้นต่ำและเพียงพอต่อการประกันคุณภาพการศึกษา โดยพิจารณาจัดสรรจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ส่วนเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยให้นำมารวมสมทบเป็นงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย ในสัดส่วนที่เหมาะสม ส่วนค่าใช้จ่ายในภารกิจอื่น ๆ ให้รัฐอุดหนุนตามโครงการหรือกิจกรรม ค่าใช้จ่ายลงทุน ให้รัฐจัดสรรให้ตามโครงการและความจำเป็นตามสภาพของมหาวิทยาลัยและกำลังงบประมาณของประเทศ การจัดตั้งกองทุนคองยอดเงินต้น (Endowment Fund) โดยหลักการคือให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจัดตั้งกองทุนคองยอดเงินต้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลประโยชน์ที่ได้จากกองทุนไปใช้ในกิจการของมหาวิทยาลัยที่จำเป็นและเสริมงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับ ในกรณีที่งบประมาณแผ่นดินไม่เพียงพอและเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ มหาวิทยาลัยจะเป็นผู้จัดหาเงินสมทบกองทุนเป็นปี ๆ ไป รัฐอาจจัดสรรงบประมาณอุดหนุนตามกำลังงบประมาณแผ่นดินเป็นปี ๆ ไป

7) การบริหารงบประมาณและการรายงาน มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ต้องยึดหลักของความโปร่งใส และประโยชน์ที่จะได้รับเป็นสำคัญ โดยการบริหารงบประมาณนั้นจะอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ภายใต้หลักการต่อไปนี้ งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปและถือเป็นรายได้ ดังนั้น จึงเป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัยที่จะพิจารณาจัดสรรงบประมาณที่ได้รับตามแผนงานโครงการที่มหาวิทยาลัยเสนอ โดยอาจนำเงินรายได้อื่นมารวมจัดสรรเป็นงบประมาณประจำปีของมหาวิทยาลัยด้วย มหาวิทยาลัยมีหน้าที่วางระบบการเงินและบัญชี งานพัสดุที่เป็นของตนเอง ทั้งนี้ทบวงมหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะพัฒนาต้นแบบระบบบัญชีต้นทุนสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะเป็นผู้ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัยตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ทบวงมหาวิทยาลัยโดยความร่วมมือของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เช่นสำนักงานงบประมาณจะพัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงาน

8) ระบบการติดตามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (Performance Monitoring System) ระบบรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ (Financial Report System) การรายงานผลงาน ประจำปี (Annual Report System)

9) การบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ปัจจุบันมหาวิทยาลัยหลายแห่งได้แก้ไขพระราชบัญญัติเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถควบคุมและใช้ประโยชน์จากอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งกรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็เช่นเดียวกัน โดยมีหลักการสำคัญคือให้มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์เพื่อให้สามารถจัดหาผลประโยชน์จากอสังหาริมทรัพย์ และนำรายได้มาใช้จ่ายในกิจการได้ โดยแยกอสังหาริมทรัพย์เป็น 2 ประเด็น คืออสังหาริมทรัพย์ที่เป็นราชพัสดุ ที่สาธารณประโยชน์ ที่ป่าสงวนที่มหาวิทยาลัยได้รับมอบหมายให้ใช้ประโยชน์ ให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการควบคุมดูแลใช้สอยหาประโยชน์ที่เห็นควร เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาอสังหาริมทรัพย์ที่ได้รับจากการบริจาคหรือซื้อจากเงินรายได้ให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสามารถนำไปใช้สอย ควบคุมดูแลใช้ประโยชน์ทางการศึกษา และสามารถจำหน่ายหรือแลกเปลี่ยนได้

10) การบริหารงานวิชาการ การบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็จะไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการโดยให้การดำเนินการเสรีจลันที่สภามหาวิทยาลัยมากที่สุด แต่การดำเนินงานทางวิชาการจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป็นไปตามมาตรฐานทางวิชาการที่กำหนดโดยหน่วยงานกลาง สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติหลักสูตรการศึกษาและอนุมัติการเปิดสอนให้สอดคล้องกับมาตรฐานและแผนที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติจัดตั้ง ยุบ เลิกหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างมี



ประสิทธิภาพสูงสุด มหาวิทยาลัยมีหน้าที่พัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัย

11) การกำกับตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบ เพื่อประโยชน์ในการบริหารภายในสถาบัน โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต่อรัฐบาล การกำกับตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอกจะเป็นส่วนหนึ่งของระบบการกำกับของรัฐ ซึ่งจะเป็นการกำกับที่เป็นระบบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ทบวงมหาวิทยาลัย และสำนักงานงบประมาณ เป็นต้นการกำกับดูแลด้วยการใช้กลไกงบประมาณจากการปรับปรุงระบบการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณ ทบวงมหาวิทยาลัยจะร่วมมือกับสำนักงานงบประมาณเพื่อให้การจัดสรรงบประมาณเป็นกลไกผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนพัฒนา

12) การกำกับด้านนโยบายของรัฐบาล ในขณะที่มหาวิทยาลัยกำลังดำเนินการให้เป็นไปตามแผนพัฒนา อาจมีนโยบายพิเศษเฉพาะกิจด้านของรัฐบาล ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ ทั้งในกรณีมีงบประมาณสนับสนุนและไม่มีการสนับสนุน

13) การกำกับด้วยระบบประกันคุณภาพการศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยทุกอย่างสร้างระบบประกันคุณภาพของตนเองให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น ผลจากการดำเนินการให้ระบบประกันคุณภาพการศึกษา จะส่งผลกระทบต่อการบริหารมหาวิทยาลัยที่อาจต้องปรับปรุงเพื่อให้ผลผลิตได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

กระทรวงศึกษาธิการ (2560, หน้า 41) ได้สรุปหลักการสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่ายังคงมีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐแต่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ เป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับของรัฐโดยทบวงมหาวิทยาลัย และเป็นหน่วยงานของรัฐที่ยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดินตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณอย่างเพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ การบริหารงานต่าง ๆ จะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ และมีความเป็นอิสระในการบริหารงานด้านต่าง ๆ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านงบประมาณและทรัพย์สิน ด้านวิชาการ และด้านบริหารงานบุคคล สรุปได้ดังนี้

การบริหารงานบุคคล สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนดระบบบริหารงานบุคคลซึ่งรวมถึงการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพ้นจากตำแหน่ง การได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เงินเดือนและค่าตอบแทน การวางแผนกำลังคน การพัฒนาบุคลากร และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนดระบบบริหารการเงิน การงบประมาณ และทรัพย์สิน ซึ่งรวมถึงการวางแผน การจัดหา การจัดสรร และการใช้ทรัพยากร กำหนดระเบียบวิธีและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดหา จัดสรร และการใช้ทรัพยากร ทั้งจากงบประมาณแผ่นดิน และเงินได้จากแหล่งต่าง ๆ การบริหารวิชาการ สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการอนุมัติหลักสูตร การเปิดสอนหลักสูตร การจัดตั้ง ยุบ เลิก หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา และการดำเนินการทางวิชาการอื่น ๆ ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการและต้องสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานวิชาการของหน่วยงานกลาง นอกจากนี้ ยังมีหลักการกลางมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งมีรายละเอียดสำคัญดังนี้

1) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐและเป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณในจำนวนที่เพียงพอที่จำเป็นต่อการประกันคุณภาพการศึกษา



2) การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ทั้งการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ต้องมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคม นโยบายของรัฐบาลและแผนการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ การผลิตบัณฑิตต้องให้โอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชนโดยไม่เลือกปฏิบัติ

3) ความคล่องตัวของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามกลไกของสภามหาวิทยาลัยที่จะกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ได้เองภายใต้กรอบแห่งพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง

4) สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยกำหนดให้องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยจะต้องมาจากบุคคลภายนอกมากกว่าบุคคลภายในและกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มาจากบุคคลภายนอก 1 คน ซึ่งจะต้องสรรหาจากรายชื่อที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาเสนอ โดยการบริหารมหาวิทยาลัยให้อธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดมีหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยการได้มาซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดีต้องเป็นกระบวนการที่โปร่งใสไม่ใช่วิธีการเลือกตั้ง แต่ให้ใช้วิธีการสรรหาตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

5) การบริหารมหาวิทยาลัยให้ใช้หลักบริหารจัดการที่ดี (Good governance) ในการออกระเบียบ ข้อบังคับ และแนวทางในการดำเนินกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย

6) การบริหารงานบุคคล เมื่อเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ข้าราชการและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยสามารถเลือกสถานภาพได้ตามความสมัครใจ หากสมัครใจเปลี่ยนสถานภาพภายหลังกฎหมายใช้บังคับก็จะมีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยและให้คงสิทธิการเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการและสิทธิประโยชน์อื่นตามที่รัฐกำหนด ซึ่งการบริหารงานบุคคลให้ตราเป็นข้อบังคับโดยมีองค์การบริหารงานบุคคลที่บุคลากรมีส่วนร่วมยึดหลักการบริหารในระบบคุณธรรม (Merit system) มีระบบการประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่โปร่งใส

7) งบประมาณและทรัพย์สิน ให้รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัยเป็นจำนวนที่เพียงพอเพื่อดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยให้ถือว่าเป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย กรณีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายและมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินสนับสนุนจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น ทั้งนี้รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง มหาวิทยาลัยสามารถถือกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์ได้รวมทั้งอสังหาริมทรัพย์ที่มีผู้อุทิศให้หรือได้มาโดยการซื้อด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ถือเป็นที่ราชพัสดุและให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยโดยให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจปกครองดูแลบำรุงรักษา ใช้ จัดหาประโยชน์จากที่ราชพัสดุได้ และรายได้ที่เกิดขึ้นให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัยต้องมีระบบบริหารการเงินและระบบบัญชีที่มีประสิทธิภาพโดยไม่ขัดแย้งกับมาตรฐานและนโยบายการบัญชีที่รัฐกำหนดการจ่ายเงินต้องทำเป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปีโดยการอนุมัติของสภามหาวิทยาลัย และมีกลไกตรวจสอบการใช้จ่ายเงินภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

8) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยและระหว่างสถาบันการศึกษา ชุมชน สถานประกอบการ และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

9) การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการโดยให้การดำเนินการเสรีถึงที่สภามหาวิทยาลัยมากที่สุด ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานทางวิชาการที่รัฐกำหนด โดยให้สภา

มหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการทำวิจัย และนำผลงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ชุมชน และประเทศชาติ

10) การกำกับ ตรวจสอบ ให้มีการกำกับ ตรวจสอบโดยกลไกภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

- การกำกับ ตรวจสอบภายใน ให้สภามหาวิทยาลัยวางระเบียบและกลไกเพื่อควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยให้ประชาคมในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วม

- การกำกับ ตรวจสอบภายนอก ให้กระทำโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กลไกงบประมาณ นโยบายของรัฐบาล และระบบการรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

รัฐมนตรีมีอำนาจและหน้าที่กำกับดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ในกรณีที่มีการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ขัดต่อความสงบเรียบร้อย ศีลธรรมอันดี หรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย หากปล่อยทิ้งไว้จะเกิดความเสียหายต่อสังคมและประเทศชาติโดยรวมให้รัฐมนตรีที่กำกับดูแลนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาสั่งการ

### 2.3.2 การวิเคราะห์รูปแบบหน่วยงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างหน่วยงานของรัฐในส่วนที่เป็นหน่วยงานภายใต้การบริหารงานของรัฐบาลซึ่งถือเป็นฝ่ายบริหารของประเทศ ซึ่งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นหน่วยงานของรัฐประเภทหนึ่งการวิเคราะห์ในส่วนนี้จะทำให้ได้ทราบว่า หน่วยงานของรัฐนั้นสามารถจำแนกเป็นหน่วยงานประเภทใดได้บ้าง หน่วยงานแต่ละประเภทมีลักษณะโครงสร้างอย่างไร มีจุดประสงค์ของการจัดตั้งอย่างไร มีการใช้อำนาจรัฐรูปแบบใดได้บ้างมีลักษณะการบริหารจัดการอย่างไร และรูปแบบโครงสร้างลักษณะนี้มีความเหมาะสมกับการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพียงใด

### 2.3.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบลักษณะโครงสร้างขององค์กรรัฐประเภทต่าง ๆ

จากการศึกษาพบว่า หน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารงานของรัฐบาลนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 7 ประเภท ทั้งนี้หน่วยงานแต่ละประเภทนั้นมีโครงสร้าง วิธีการบริหารจัดการ ลักษณะการใช้อำนาจแหล่งเงินงบประมาณ ประเภทของบุคลากร ความเป็นเจ้าของ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน และลักษณะอื่น ๆ ด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานในแต่ละประเภทก็มีความแตกต่างกัน โดยหลักการสำคัญหน่วยงานแต่ละประเภทมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งที่ต่างกัน ดังนี้

**2.3.3.1 ส่วนราชการ** มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นหน่วยงานที่เน้นให้บริการสาธารณะทางปกครอง (Administrative public services) เช่น การรักษาความสงบเรียบร้อย การป้องกันประเทศ การออกกฎระเบียบ การอนุญาต ฯลฯ และแม้ในการบริการสาธารณะทางปกครองบางประเภทก็มีการเก็บค่าธรรมเนียมเป็นเงินรายได้ และนำมาใช้ประโยชน์ในการให้บริการ แต่ก็ได้มุ่งหวังให้ได้ผลกำไรจากการเก็บเงินรายได้เหล่านั้น

**2.3.3.2 รัฐวิสาหกิจ** มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นหน่วยงานที่เน้นให้บริการสาธารณะทางอุตสาหกรรม และพาณิชย์กรรม (Industrial & Commercial public services) เช่น การผลิตและจำหน่ายสินค้าและบริการ งานบริการสาธารณูปโภคขนาดใหญ่ กิจการที่ต้องแทรกแซงตลาดให้เกิดความเป็นธรรม ฯลฯ โดยรัฐวิสาหกิจยังสามารถแบ่งออกได้เป็นอีก 2 ประเภท ได้แก่

1) รัฐวิสาหกิจแบบดั้งเดิม มักจะเป็นองค์กรที่ยังคงต้องการใช้อำนาจรัฐในการบังคับให้เกิดการดำเนินงาน เช่น การเวนคืน การรอนสิทธิ์ ฯลฯ

2) รัฐวิสาหกิจแบบบริษัท มักจะเป็นองค์กรที่ไม่ต้องใช้อำนาจรัฐในการดำเนินงาน และมีการดำเนินงานที่เหมือนบริษัทเอกชนเต็มรูปแบบ



**2.3.3.3 องค์การมหาชน** มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นหน่วยงานที่เน้นให้บริการสาธารณะทางสังคมและวัฒนธรรม (Social & Cultural public services) เช่น การศึกษา การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การพัฒนาและส่งเสริมการศึกษา การพัฒนาและถ่ายทอดวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การสังคมสงเคราะห์ การบริการทางสาธารณสุขและการแพทย์ และงานบริการอื่น ๆ ที่ไม่เหมาะสมจะใช้ส่วนราชการ ซึ่งองค์การมหาชนยังสามารถแบ่งออกได้เป็นอีก 2 ประเภทย่อย ได้แก่

ก. องค์การมหาชน แบบจัดตั้งโดยพระราชบัญญัติเฉพาะของตน

ข. องค์การมหาชน แบบจัดตั้งภายใต้ พ.ร.บ. องค์การมหาชน พ.ศ.2542

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐถูกจัดให้เป็นหน่วยงานในกลุ่มองค์การมหาชนประเภท ก. ตามการจำแนกข้างต้น มีพระราชบัญญัติจัดตั้งสถาบันเป็นการเฉพาะ

**2.3.3.4 องค์การรัฐที่เป็นอิสระ** มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นหน่วยงานที่ดำเนินงานที่ต้องใช้อำนาจรัฐตามกฎหมายในการบังคับและต้องการความเป็นกลาง อิสระ ปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง

**2.3.3.5 กองทุนรัฐที่เป็นนิติบุคคล** มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นหน่วยงานที่เป็นเครื่องมือทางเศรษฐกิจของรัฐ และมีการใช้อำนาจรัฐในการบังคับประชาชน เอกชน เช่น การบังคับสทบเงินเข้ากองทุน และนำเอาเงินที่ได้มาใช้จ่ายในการกิจเฉพาะที่ระบุไว้ในข้อบังคับกองทุนหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

**2.3.3.6 สถาบันภายใต้มูลนิธิ** มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นหน่วยงานที่เป็นกลไกพิเศษในการปฏิบัติการกิจเฉพาะ ต้องการให้มีความคล่องตัวในการบริหารงานต้องการภาพลักษณ์ที่มีใช้หน่วยงานของรัฐหรือต้องการให้มีส่วนร่วมจากภาคเอกชนหรือภาคประชาชนในการดำเนินงาน แต่ยังคงการได้รับการอุดหนุนจากงบประมาณแผ่นดินในการดำเนินการกิจเหล่านั้น เช่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของอุตสาหกรรม การทูตวัฒนธรรม ฯลฯ

**2.3.3.7 นิติบุคคลเฉพาะกิจ** มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ระดมทุนจากภาคเอกชนในโครงการลงทุนสำคัญของรัฐ และเน้นการไม่ให้เกิดหนี้สาธารณะ โดยนิติบุคคลเฉพาะกิจจะมีการกิจเฉพาะโครงการและจะไม่ขยายขอบเขตภารกิจ

วิจิตร ศรีสอาน (2558, หน้า 20-26) ได้วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งมีประเด็นการวิเคราะห์ 6 ประเด็น ได้แก่

- 1) ฐานะของมหาวิทยาลัย
- 2) ฐานะของบุคลากร
- 3) เงินเดือนและสวัสดิการ
- 4) การอุดหนุนจากรัฐ
- 5) ความคล่องตัว
- 6) การแบ่งส่วนงาน

โดยผลการวิเคราะห์ดังปรากฏรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 2.1



ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ประเด็น	มหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
1) ฐานะของมหาวิทยาลัย	เป็นส่วนราชการระดับกรมในสังกัดทบวงหรือกระทรวง	เป็นหน่วยงานของรัฐที่เป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐมนตรีว่าการกระทรวง
2) ฐานะของบุคลากร	- เป็นข้าราชการหรือลูกจ้างของส่วนราชการ - เป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย	- เป็นพนักงานหรือลูกจ้างของรัฐ - เป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย
3) เงินเดือนและสวัสดิการ	เท่ากับข้าราชการพลเรือน	เงินเดือนสูงกว่าข้าราชการพลเรือนสามัญ (1.5-1.7 เท่า) สวัสดิการไม่น้อยกว่าข้าราชการ
4) การอุดหนุนจากรัฐ	ได้รับงบประมาณประจำปีแบบปกติ	ได้รับงบประมาณประจำปีแบบเงินอุดหนุนทั่วไป เป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย
5) ความคล่องตัว	ขั้นตอนมาก ใช้กฎระเบียบของราชการทั่วไป	ขั้นตอนน้อย ใช้กฎระเบียบของตนเอง
6) การแบ่งส่วนงาน	แบ่งเป็นส่วนราชการ: กอง แผนกหรือเทียบเท่า	แบ่งส่วนงานและจัดระบบบริหารที่เป็นของตนเอง

ที่มา: วิจิตร ศรีสอาน. (2558) หน้า 26.

สถาบันคลังสมองของชาติ (2559, หน้า 28) ได้เสนอทิศทางการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย ซึ่งถือเป็นองค์คณะสูงสุดที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1) สภามหาวิทยาลัยถือเป็นองค์กรสูงสุด ถือเป็นผู้กำกับ (Governing board) ทำหน้าที่พิทักษ์ธรรมาภิบาลและอัตรากิบาล โดยอาศัยมติที่ประชุมเป็นกลไกบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามระบบอิสระ มีคุณธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

2) ประเด็นปัญหาสำคัญของสภามหาวิทยาลัยในฐานะผู้กำกับพิทักษ์ธรรมาภิบาล ได้แก่

- กรรมการสภามหาวิทยาลัยขาดความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน ขาดความเป็นผู้นำ
- กลไกการทำงานของสภามหาวิทยาลัยยังคงมีปัญหา ไม่เข้มแข็ง ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน
- ระบบที่ควบคุมการทำงานของสภามหาวิทยาลัยมีปัญหา ตั้งแต่กระบวนการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย

3) แนวทางและข้อเสนอแนะในการแก้ไขและป้องกันปัญหาข้างต้น ได้แก่

- การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย โดยการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อเป็นกลไกในการทำงาน
- การปฏิรูปการประชุมสภาให้มีประสิทธิภาพ กระชับและมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง
- การตั้งคณะกรรมการประจำและเลขานุการสภา เพื่อการเชื่อมโยงการทำงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
- ปรับปรุงกระบวนการสรรหานายกสภาฯ กรรมการสภาฯ เพื่อนำไปสู่การสร้างธรรมาภิบาล
- จัดทำเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อใช้สำรวจและวัดธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย
- สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยจัดทำฐานข้อมูลกลางที่จำเป็นต่อสภามหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ

สรุปมหาวิทยาลัยยังคงสภาพเป็นหน่วยงานของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการอย่างเต็มที่ภายใต้กรอบ พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัย และการบริหารจัดการสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย เป็นส่วนใหญ่ สภามหาวิทยาลัยมีอิสระในการบริหารจัดการทุก ๆ ด้าน ความอิสระดังกล่าวได้แก่ความมีอิสระในการกำหนดจุดมุ่งหมาย มาตรการและการประเมินผลของตนเองทั้งในด้านการบริหารทั่วไป การบริหารบุคคล การบริหารการเงิน และการบริหารวิชาการ ซึ่งการบริหารวิชาการรวมถึงความมีอิสระในด้านการสอน การวิจัย และการให้บริการแก่สังคม

### 2.3.4 ทฤษฎีรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในต่างประเทศ

ในต่างประเทศไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐหรือเอกชนต้องอยู่ในการกำกับของรัฐบาลซึ่งลักษณะของการกำกับนั้นจะแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับสถานการณ์และภารกิจของมหาวิทยาลัย

Neave and Others (1994, p. 11) ได้ศึกษารูปแบบในการกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มีอยู่ 2 แบบ คือรูปแบบแรก ได้แก่ มหาวิทยาลัยที่รัฐควบคุม (State Control Model) และรูปแบบที่สอง ได้แก่ รัฐให้การสนับสนุน (State Supervising Model) เป็นการกำกับมหาวิทยาลัยโดยรัฐมีอำนาจเพียงควบคุมคุณภาพการศึกษา ส่วนอำนาจในการกำกับการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นของสภามหาวิทยาลัย รูปแบบการกำกับมหาวิทยาลัยแบบนี้ มีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า American and British Models เป็นรูปแบบของการกำกับมหาวิทยาลัยในประเทศอังกฤษและประเทศสหรัฐอเมริกาผสมกัน

สำหรับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในต่างประเทศ ประมวลจากแนวคิดของ Ross, Murray. Jr (1976, pp. 8-10) สรุปได้ดังนี้

1) การบริหารงานทั่วไป มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด มีหน้าที่บริหารงานตามที่กำหนดในนโยบายและภารกิจ จำแนกรูปแบบของสภามหาวิทยาลัยได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

1.1) รูปแบบสองสภา ประกอบด้วยสภาควบคุม (Board of Overseas) การบริหารงานของอธิการบดี ซึ่งเป็นรูปแบบสภามหาวิทยาลัยของฮาร์วาร์ด กับสภาวิชาการซึ่งดูแลด้านหลักสูตร

1.2) แบบสภาเดียว ควบคุมดูแลทั้งการบริหารงานทั่วไปและวิชาการ ควบคุมโดยคณาจารย์ตามแบบวิทยาลัยวิลเลียมและแมรี

1.3) สภามหาชน (Lay Board) ซึ่งมีมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีรูปแบบสภามหาวิทยาลัยแบบนี้มากที่สุด แต่จะมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น Board of Trustee หรือ Board of Regents หรือ Board of Directors

ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยแตกต่างกันไปบ้าง แต่จากการประมวลขอบเขตอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยคือกำหนดหน้าที่และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย แต่งตั้งอธิการบดีให้การสนับสนุนและควบคุมการดำเนินงานของอธิการบดี ให้ความเห็นชอบในแผนระยะยาวของมหาวิทยาลัย พิจารณาและตรวจสอบโครงการมาตรฐานการศึกษา รับผิดชอบต่อฐานะการเงินของมหาวิทยาลัย รักษาความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อสาธารณะ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสังคมกับมหาวิทยาลัย รับเรื่องร้องเรียนและการตัดสิน คดีความ ประเมินประสิทธิภาพการทำงานของสภามหาวิทยาลัยองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วย คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีจำนวนโดยเฉลี่ย 20 คน ประกอบด้วย บุคคลภายนอกเป็นหลัก บุคคลภายในมักมีอธิการบดีเพียงคนเดียว สำหรับบุคคลภายนอกได้มาโดยตำแหน่งและการสรรหา โดยกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น คณาจารย์ สมาคมศิษย์เก่า หรือการได้รับการแต่งตั้งจากผู้ว่าการรัฐหรือสภาของรัฐวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยเฉลี่ย 6 ปี สามารถดำรงตำแหน่งได้ 2 วาระติดต่อกัน แต่การดำรงตำแหน่ง



ของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีการเริ่มต้นและหมดวาระไม่พร้อมกัน คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทและอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบายและดูแลการบริหารงานมหาวิทยาลัยที่สำคัญในการบริหารคือ ใช้การประชุมสภามหาวิทยาลัย นอกจากนั้นคณะกรรมการประจำสภามหาวิทยาลัยอีกหลายคณะทำหน้าที่ดำเนินงานและพิจารณาถ้อยแถลงเรื่องต่าง ๆ ก่อนเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

2) การบริหารงานวิชาการ ในมหาวิทยาลัยจะมีการจัดองค์กรทางวิชาการคือสภาวิชาการ มีขอบเขตอำนาจหน้าที่แตกต่างกันไปในแต่ละมหาวิทยาลัย แต่สามารถประมวลขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ดังนี้ คือทำหน้าที่เป็นผู้แทนของคณาจารย์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยทุกเรื่อง พิจารณาและเสนอแนะนโยบายด้านวิชาการแก่มหาวิทยาลัย การกำหนดหลักสูตร การกำหนดมาตรฐานการสอน การกำหนดเกณฑ์ในการรับนักศึกษา วิธีการคัดเลือก การคงสภาพนักศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการสำเร็จการศึกษา การส่งเสริมการวิจัย การวางหลักเกณฑ์เพื่อเสริมภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย และหน้าที่อื่นซึ่งเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัย

สภาวิชาการในมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง มีองค์ประกอบแตกต่างกัน สภาวิชาการที่ประกอบด้วยอาจารย์และผู้บริหาร เป็นแบบที่ใช้แพร่หลายที่สุด บางแห่งประกอบด้วยอาจารย์ทั้งหมด บางแห่งผสมระหว่างอาจารย์ ผู้บริหาร นักศึกษา

3) การบริหารงานบุคคล ในฐานะตามกฎหมายของบุคลากรในมหาวิทยาลัยไม่เป็นข้าราชการ แต่ได้รับการจ้างปฏิบัติงาน ส่วนของการจ้างประจำ และการจ้างชั่วคราว การกำหนดกรอบตำแหน่งและอัตราค่าจ้าง รวมทั้งการกำหนดระเบียบข้อบังคับว่าด้วยกระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วยอาจารย์ประจำ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายบริหารงานบุคคล ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีเกณฑ์ในการรับอาจารย์เข้าเป็นอาจารย์ประจำ ดังนี้คือ มีความรู้ระดับปริญญาเอกมีประวัติการทำงานในด้านการสอน การวิจัย และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่สอน มีศักยภาพในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น มีผลงานด้านการสอน การวิจัย เสนอต่อสถาบันเป็นที่ยอมรับว่ามีมาตรฐาน มีการทดลองให้ปฏิบัติงานอาจารย์ โดยการจ้างเป็นรายปี ซึ่งรวมแล้วใช้ระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานประมาณ 3-5 ปี เมื่อคุณสมบัติเข้าเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว จะได้รับการพิจารณาเป็นอาจารย์ประจำจากคณะกรรมการบริหารบุคคลอีกครั้งหนึ่ง โดยการกำหนดระดับค่าจ้างนั้น มักจะเป็นไปตามกำหนดของมหาวิทยาลัย มีระบบการประเมินผลต่อเนื่องทุก ๆ ปี ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการระดับอื่น ๆ คณะกรรมการบริหารงานบุคคล จะกำหนดคุณสมบัติให้เหมาะสมกับภาระงานแต่ละประเภท การทดลองให้ปฏิบัติงานนั้นมีระยะเวลาทดลองเฉลี่ย 6 เดือน การจ้างงานเป็นรายปี การตอบแทนการทำงานจะขึ้นอยู่กับประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน โดยการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารงานบุคคล

4) การบริหารการเงินและทรัพย์สิน ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ได้มาจากการอุดหนุนจากรัฐบาลส่วนท้องถิ่นมากที่สุด รองลงมาได้แก่ เงินค่าบำรุงการศึกษาค่าธรรมเนียมต่าง ๆ รายได้จากผลประโยชน์ที่ดินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยและเงินบริจาค ในหลักการพิจารณาเงินอุดหนุน โดยทั่วไปมหาวิทยาลัยได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลท้องถิ่น และรัฐบาลกลางในรูปของเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) โดยผ่านคณะกรรมการเงินทุนมหาวิทยาลัย (University Grant Committee) ทำหน้าที่เป็นผู้พิจารณา จัดสรรให้ตามการเสนอของมหาวิทยาลัย โดยให้เป็นเงินก้อน จากนั้นมหาวิทยาลัยต้องจัดทำระบบบัญชีและการตรวจสอบภายในโดยการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ การแก้ไขปัญหาเมื่อรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายนั้นเป็นหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบในการแก้ปัญหาดังกล่าว โดยการพิจารณาตัดทอนรายจ่าย การหารายได้เพิ่มจากแหล่งต่าง ๆ เช่น รายได้จากการขายทรัพย์สินทางปัญญา ผลงานวิจัย การบริการวิชาการ



โดยสรุป รูปแบบการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของต่างประเทศมีการบริหารงานที่เป็นอิสระจากการแทรกแซงอำนาจต่าง ๆ จากภายนอกมหาวิทยาลัย มีคณะกรรมการต่าง ๆ บริหารงานภารกิจดำเนินงานสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยภายใต้รูปแบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยดังกล่าวแล้ว บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องมีความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของตนสูง มีความพร้อมที่จะให้สังคมสาธารณชนตรวจสอบได้

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

Analoui (2007 อ้างถึงใน พิเชิต เทพวรรณ, 2554, หน้า 175) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่บอกถึงกิจกรรมที่เป็นการจัดหา การใช้ และการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ และจากความหมายดังกล่าวยังแสดงให้เห็นว่าการบริหารงานบุคคลเป็นมากกว่าแนวทางปฏิบัติ และถือได้ว่าเป็นกรอบกลยุทธ์ใหญ่ของการบริหารองค์การโดยภาพรวม

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 3) ให้ความหมายว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึงภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในภารกิจทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ ซึ่งหน้าที่ของผู้บริหารมี 5 ประการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเขาทำงาน การสั่งการและการควบคุม

ธีรวิทย์ ประทุมพรรัตน์ (2536, หน้า 5) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลหมายถึง ภารกิจอย่างหนึ่งของบุคคลผู้ที่เป็นผู้บริหารการศึกษาที่กระทำไปตามขั้นตอนต่อไปนี้คือ การวางแผนให้ได้มาซึ่งบุคลากร การสรรหา การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนา การบำรุงขวัญและกำลังใจ การจูงใจ การให้ค่าตอบแทน

พยอมน วังศ์สารศรี (2540, หน้า 5) ให้ความหมายว่าการบริหารงานบุคคลหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาอัตรารักษาให้สามารถที่จะปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน รวมถึงการแสวงหาวิธีการทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุอื่นใด สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

สุกิจ จุลละนันท์ (2541, หน้า 15) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลคือ การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่งนับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญ เมื่อออกจากงานไปแล้ว

สุนันทา เลาหันทน์ (2546, หน้า 5) ได้กล่าวว่าการบริหารงานบุคลากรเป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากร บุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ กระบวนการต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องได้แก่ การวางแผนงานบุคลากร การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัยบุคลากรและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การตลอดจนการวิจัย ด้านบุคลากร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 15) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลหมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร/หรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ

พร้อมทั้งดำเนินการบำรุงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถ ดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

สนอง ปจโจปการี (2550, หน้า 193) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลคือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การโดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานเพื่อให้ได้คนดี มีคุณสมบัติตามต้องการและมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความบริสุทธิ์และยุติธรรม เมื่อเข้ามาแล้วต้องดูแลและบำรุงขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้นไว้ให้มีปริมาณพอเพียงเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2550, หน้า 12) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการหาคนดีที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน พัฒนาคนดีที่ได้มาให้มีความรู้ ความสามารถดียิ่ง ๆ ขึ้นไป และรักษาคนดีให้อยู่ในองค์การต่อไปให้นานที่สุดเพื่อให้องค์การสามารถประกอบภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันจะนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองขององค์การได้ในที่สุด ชูชัย สมितिโกร (2552, หน้า 7-8) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลคือกระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ และการยุติการจ้างบุคลากรขององค์การ จุดมุ่งหมายสำคัญของการบริหารงานบุคคลคือการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การภายใต้จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, หน้า 21) ได้กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลหมายถึง กระบวนการดำเนินงานโดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การสรรหาคัดเลือก การใช้ประโยชน์ การพัฒนา และการบำรุงรักษา เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับความต้องการขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การดำเนินไปตามที่กำหนดไว้

ชลลดา อ้นภักดี (2556, หน้า 22) ให้ความหมายว่าการบริหารงานบุคคลหมายถึง การบริหารกิจกรรมที่เสริมสร้างความมีประสิทธิภาพให้แก่คนงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การโดยกิจกรรมเหล่านั้นจะประกอบขึ้นเป็นกระบวนการ (Process) เริ่มต้นจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดคนเขาทำงาน การพัฒนาและประเมินการบำเหน็จตอบแทน และการบำรุงรักษาคนงานให้มีประสิทธิภาพ

กฤษณา พลพะพันธ์ (2556, หน้า 10) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลหมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงานเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน การบำรุงรักษา การพัฒนาตลอดจนการให้พ้นจากงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

บังอร บรรเทา (2558, หน้า 8) กล่าวโดยสรุป การบริหารงานบุคคลหมายถึง ภารกิจของผู้บริหารซึ่งเริ่มตั้งแต่ การวางแผนบุคลากร การสรรหาและการคัดเลือก การบำรุงรักษาบุคลากร การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน เมื่อได้บุคลากรเข้ามาร่วมงานแล้วก็พัฒนาให้มีความรู้ความสามารถให้ยิ่ง ๆ ขึ้นไป และรักษาคนดี มีความรู้ความสามารถเหล่านั้นให้เพียงพอและอยู่กับองค์การให้นานมากที่สุด เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนสร้างหลักประกันให้แก่บุคลากรที่ต้องพึ่ง จากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลหมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การตั้งแต่การให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมมาปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา



ตลอดจนสิ้นสุดที่การให้พ้นจากงานเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลขององค์การมากที่สุด

### วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

Frederick & Davis (1988 อ้างถึงใน บังอร บรรเทา, 2558 หน้า 20-21) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลจะบรรลุความสำเร็จตามความมุ่งหมายได้ก็โดยบรรลุวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์เป็นเครื่องแสดงถึงการปฏิบัติที่จะต้องได้รับการประเมิน วัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบและเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรมีบ่อยครั้งที่วัตถุประสงค์ไม่ได้กล่าวไว้เป็นทางการ ในบางกรณีวัตถุประสงค์บอกถึงหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ในทางปฏิบัติจะกระทำเช่นนี้ได้วัตถุประสงค์ต้องได้รับการพิจารณาอย่างดี และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมองค์การ และหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์รวมไปถึงคนที่ได้รับผลกระทบ ความล้มเหลวของการบริหารตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ย่อมเป็นอันตรายต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่อความเจริญก้าวหน้า และแม้แต่ความอยู่รอดขององค์การ วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลแบ่งออกได้เป็น 4 ประการด้วยกัน คือ

1. วัตถุประสงค์ทางสังคม เพื่อให้เกิดจริยธรรม คุณธรรม และความรับผิดชอบทางสังคมต่อความต้องการและทำลายของสังคม ในขณะเดียวกันให้เกิดผลกระทบของความต้องการดังกล่าวต่อองค์การน้อยที่สุด ความล้มเหลวขององค์การที่จะใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคม ในแนวทางตามจริยธรรมอาจทำให้เกิดข้อจำกัด เช่น สังคมอาจจำกัดการตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยกฎหมายที่แสดงถึงอาชญากรรม ความปลอดภัยและส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับสังคม

2. วัตถุประสงค์ทางด้านองค์การ เพื่อตระหนักว่าการบริหารงานบุคคลยังคงมีอยู่ที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ การบริหารงานบุคคลเป็นเพียงเครื่องมือหรือแนวทางที่จะช่วยองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นต้นหรือกล่าวง่าย ๆ ได้ว่า หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ก็เพื่อรับใช้ส่วนต่าง ๆ ขององค์การ

3. วัตถุประสงค์ทางด้านหน้าที่ เพื่อรักษาไว้ซึ่งการทำประโยชน์ของหน่วยงานในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ ทรัพยากรอาจสูญหายไปเมื่อการบริหารงานบุคคลมีความชำนาญมากหรือน้อยกว่าความต้องการขององค์การระดับของหน่วยงานที่ให้บริการจะต้องเหมาะสมกับองค์การนั้น

4. วัตถุประสงค์ทางด้านบุคคล เพื่อช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล อย่างน้อยเป้าหมายเหล่านี้สนับสนุนให้แต่ละคนทำประโยชน์ให้แก่องค์การได้ต่อไป วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลของพนักงานต้องบรรลุถ้าพนักงานได้รับการบำรุงรักษา อารมณ์ไว้และได้รับการจูงใจ ไม่เช่นนั้นการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงานอาจลดต่ำลงและพนักงานอาจหาทางออกไปจากองค์การ

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 10) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล มีดังนี้

1. เพื่อจัดหาคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน
2. เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
4. เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่ในนานที่สุด
5. เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหารงานบุคคลให้กับพนักงานทุกคนได้ทราบ

ในอดีตการบริหารงานบุคคลมีวัตถุประสงค์ที่แคบและเฉพาะเจาะจง โดยพิจารณาที่งานประจำของฝ่ายบุคคล โดยที่หน่วยงานด้านบุคลากรจะมีหน้าที่จัดหาและบำรุงรักษาให้บุคคลร่วมงานกับองค์การเพื่อผลประโยชน์



สูงสุดขององค์การเท่านั้น ปัจจุบันงานทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสำคัญและขยายขอบเขตการดำเนินงานมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความต้องการในหลายระดับดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, 2545, หน้า 16-18)

1. สังคม งานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อจะตอบสนองความต้องการทางสังคม เนื่องจากตามปกติแต่ละสังคมต้องการให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม สงบสุข และสามารถพัฒนาสังคมให้คงอยู่ได้ในอนาคต หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การก็จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับการสรรหาคบุคคลที่มีความเหมาะสมให้เข้ามาร่วมงานกับองค์การ ซึ่งนับเป็นการสร้างงานให้แก่สมาชิกของสังคม นอกจากนี้งานทรัพยากรมนุษย์ยังต้องส่งเสริมการให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรม ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม ท้ายที่สุดงานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่สร้างแนวทางและหลักประกันแก่บุคลากรที่ต้องการออกจากองค์การเมื่อครบเกษียณอายุหรือด้วยเหตุอื่นใดที่มีใ้การกระทำผิดที่ร้ายแรงเพื่อให้เขาสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งนับเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบทางสังคมขององค์การ

2. องค์การ งานทรัพยากรมนุษย์ของทุกองค์การต่างมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องในอัตราที่เหมาะสม ดังที่กล่าวมาแล้วว่าหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่ก่อนเข้าร่วมงาน ขณะปฏิบัติงาน และภายหลังจากการร่วมงานกับองค์การ เพื่อสร้างความมั่นใจให้้องค์การว่าจะมีบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในระดับและปริมาณที่เหมาะสมร่วมงานอยู่ตลอดเวลา โดยเขาเหล่านั้นจะจงรักภักดีและทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับ้องค์การอย่างเต็มที่

3. บุคลากร เหตุผลสำคัญข้อหนึ่งที่บุคคลส่วนใหญ่ต้องทำงานก็คือเพื่อให้เขาและครอบครัวสามารถดำรงชีวิตและมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้ในสังคม โดยมีปัจจัยสี่ มีความปลอดภัย และมีการยอมรับทางสังคมในอัตราส่วนที่เหมาะสม เราจะเห็นได้ว่าการบริหารงานบุคคลมีวัตถุประสงค์ที่จะต้องสนองความต้องการระดับต่าง ๆ ของบุคลากร ตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐานไปจนถึงความต้องการในระดับสูง โดยสามารถพิจารณาจากงานของหน่วยงานบุคลากร เริ่มตั้งแต่การรับบุคคลเข้าทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การวางแผนอาชีพและแนวทางสำหรับอนาคต และการจัดกิจกรรมสันทนาการ ซึ่งงานเหล่านี้ล้วนจะมีส่วนช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานมาตรฐานการครองชีพของบุคคลให้ดีขึ้น

สนอง ปจโจปการี (2550, หน้า 198) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลคือการเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้มีความเพียงพอ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อสรรหาและเลือกสรรให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประพฤติดี
2. เพื่อใช้ประโยชน์ของบุคคลให้เกิดผลสูงสุด
3. เพื่อให้บุคลากรมีความรักและผูกพันกับ้องค์การยิ่งขึ้น
4. เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ
5. เพื่อให้หน่วยงานเป็นที่ยอมรับของสังคม
6. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2550, หน้า 14) กล่าวว่าจะต้องอาศัยวัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคลให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อ้องค์การ วัตถุประสงค์ที่สำคัญมีดังนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านสังคม องค์กรจะต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรับผิดชอบด้านคุณธรรมและสังคม ขจัดและระงับการดำเนินกิจการที่ผิดทั้งด้านคุณธรรมและจริยธรรม

2. วัตถุประสงค์ด้านองค์กร การบริหารงานบุคคลเกิดขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินการ และเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ จึงมีการจัดตั้งฝ่ายบุคคลขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ในการรับใช้องค์กร

3. วัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ ฝ่ายบุคคลมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการรักษาระดับการตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างเหมาะสม และพบว่าเมื่อการบริหารงานบุคคลกระทำไปอย่างไม่รอบครอบและไม่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้จะเกิดการสิ้นเปลืองและสูญเสียทรัพยากรไปอย่างเปล่าประโยชน์

โดยสรุป วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลอาจกล่าวได้ว่า การบริหารงานบุคคลจะบรรลุความสำเร็จตามความมุ่งหมายได้ก็โดยบรรลุวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์จะเป็นเครื่องแสดงถึงการปฏิบัติที่ต้องได้รับการประเมิน วัตถุประสงค์อาจเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้ แต่ก็เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร บุคลากร ตลอดจน ต่อสังคมด้วย

#### **ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล**

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ในอดีตที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลเท่าที่ควร ต่างมุ่งสนใจทางด้านเทคนิควิธีการทำงานมากกว่า ต่อมาจึงเกิดปัญหาในการทำงานนั้น ๆ ทั้ง ๆ ที่มีเทคนิควิธีการทำงานมากกว่า ดังนั้นผู้บริหารจึงได้หันมาสนใจและให้ความสำคัญกับคนมากขึ้น แล้วก็พบว่าผู้ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของงานเป็นอย่างมาก ผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้นเพราะคนทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงมีนักวิชาการได้ให้ความหมายถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 17) ให้ความหมายว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญคือเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากบุคคลที่มาร่วมกิจกรรมขององค์กรได้อย่างเต็มที่และขณะเดียวกันองค์กรจะเอื้อประโยชน์ให้กับบุคคลเหล่านั้นได้ตามต้องการด้วย การบริหารงานบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลทั้งสองฝ่ายคือฝ่ายองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2542, หน้า 4) ให้ความหมายถึงความสำคัญในการจัดการเกี่ยวกับคนของผู้บริหารไว้ว่าการที่ผู้บริหารจะทำงานในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดีนั้นย่อมต้องอาศัยคนเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้เกิดผลสำเร็จลงได้และได้ให้ความหมายถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า สภาพองค์กรในทุกวันนี้พบว่าได้มีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลโดยตรง การเปลี่ยนแปลงเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ทั้งส่วนที่เป็นเศรษฐกิจเทคนิควิทยาการและสภาพสังคมล้วนแต่เห็นได้ชัดว่ามีผลกระทบ จึงทำให้การบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนมาก

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 51-52) ได้ให้ความหมายความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาว่าเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านบริหารงานบุคลากรให้เกิดความคล่องตัว อีสรระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนามีความรู้ความสามารถมีขวัญและกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ กล่าวโดยสรุป การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ และบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรนั้น ๆ นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อ



การเจริญขึ้นหรือเสื่อมลงขององค์การในบรรดาอาคารสถานที่วัสดุอุปกรณ์ เงินและการจัดการ แม้จะบริบูรณ์สักเพียงใดก็ไม่มี ความหมายหากบุคลากรที่ไปใช้ไม่มีคุณภาพไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ หรือขาดขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานในบรรดาเป้าหมายรวมกัน ย่อมเป็นไปได้ที่จะรวมกันพัฒนาการศึกษา

ธัญญา ผลอนันต์ (2546, หน้า 17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. ช่วยให้พนักงานในองค์การได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ที่มีความผาสุกและพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ

2. ช่วยพัฒนาองค์การ พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์การก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

3. ช่วยสร้างเสริมความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์การซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วย เมื่อพนักงานได้พัฒนาตนเองจนมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลต่อชุมชน

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2550, หน้า 13-14) กล่าวว่า ในอดีตผู้บริหารจะไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลมากนัก เพราะเห็นว่าการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยจะให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าการใช้กำลังคน จนกระทั่งเกิดปัญหาต่าง ๆ อย่างมากมายในการใช้เครื่องมือที่ทันสมัยเหล่านั้น อีกทั้งสภาพองค์การทุกวันนี้พบว่าเกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นมาก เพราะผลกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลในองค์การโดยตรงไม่ว่าเป็นเศรษฐกิจ เทคนิควิทยาการและสภาพสังคม ผู้บริหารจึงได้หันมาสนใจและให้ความสำคัญกับคนมากขึ้น จะเห็นได้ว่าการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญ ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโต การบริหารงานบุคคลถือว่าเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน หากองค์การมีการพัฒนาทั้งด้านบุคคลและด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา องค์การก็จะได้บุคลากรที่มีคุณภาพในการทำงาน

2. ช่วยให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน หากองค์การสามารถสร้างความปลอดภัยและให้ความมั่นคงแก่ผู้ปฏิบัติงานแล้ว ผู้ปฏิบัติงานก็จะมี ความจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความพอใจสูงสุด

3. ช่วยสร้างเสริมความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ หากการบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดปัญหาและความขัดแย้ง รวมทั้งเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันของคนในองค์การด้วย นั่นคือ การบริหารงานบุคคลจะเป็นตัวช่วยในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ เมื่อคนมีคุณภาพ มีความรู้และความสามารถ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ก็จะเป็นไปด้วยความราบรื่นมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งถือว่าเป็นการสร้าง ความมั่นคงให้กับสังคมและประเทศชาติอีกทางหนึ่งด้วย

พิชิต เทพวรรณ (2554, หน้า 26) กล่าวว่า การดำเนินการขององค์การทุกฝ่ายงานหรือทุกแผนงานล้วนแล้วแต่ต้องมีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นผู้สรรค์สร้างงานให้กับองค์การ ดังนั้นการได้มา รักษา และพัฒนาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพนั้น จะสามารถทำให้องค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเกิดประโยชน์กับหลายฝ่าย โดยเมื่อกล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้นสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ



1. ด้านพนักงาน ทำให้พนักงานในองค์กรสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสนำเอาความรู้และความสามารถของตนเองมาใช้ในงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มความสามารถ เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสินค้าหรือบริการ พนักงานมีโอกาสและมีความก้าวหน้าในอาชีพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การระหว่างพนักงานกับองค์กรร่วมกัน

2. ด้านองค์กร ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรมีทิศทางและนโยบายการบริหารงานในลักษณะใดในปัจจุบันและอนาคต ความพร้อมและความเพียงพอในเรื่องของจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรจะสามารถทำให้องค์การดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวขององค์กร ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3. ด้านสังคม การบริหารงานบุคคลเป็นพื้นฐานของการพัฒนาระบบสังคมและเศรษฐกิจ เพราะหากองค์กรเจริญเติบโตก็จะส่งผลต่อการจ้างงาน ทำให้ประชาชนมีงานทำ มีอาชีพ มีรายได้ในการหาเลี้ยงครอบครัว มีสวัสดิการที่ดี อันเป็นการสร้างพื้นฐานที่มั่นคงให้กับสังคม และนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าด้านเศรษฐกิจของประเทศได้ต่อไป

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลคือ การบริหารงานบุคคลทำให้บุคลากรในองค์กรค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เมื่อบุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานเต็มที่ก็จะส่งผลให้องค์การดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายขององค์กร เมื่อองค์กรเจริญเติบโตก็ส่งผลให้เกิดความมั่นคงในสังคมและประเทศชาตินั่นเอง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การดำเนินงานในหน่วยงานใดก็ตามจะให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องอาศัยกระบวนการพื้นฐานเชิงระบบคือกระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับหลักการจัดการ 14 ประการของ Henri Fayol นับเป็นนักคิดในเรื่องการจัดการในระยะแรก ๆ ที่มีการนำเสนอหลักการในการจัดการเอาไว้ให้นักบริหารในยุคสมัยนั้นได้ใช้ เป็นแนวทางในการเรียนรู้ศาสตร์การจัดการ และเป็นแนวทางให้นักศึกษาและทฤษฎีทางการบริหารรุ่น ต่อมาได้มีการพัฒนาแนวคิดสืบต่อหลัก 14 ประการของเขา (Fayol's Fourteen Principles of Management) ซึ่งมีดังต่อไปนี้ คือ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545, หน้า 36)

1. การจัดแบ่งงาน (Division of work) หลักการก็คือการทำให้คนจำนวนมากที่ต้องมาทำงานรวมกันได้มีการจัดแบ่งหน้าที่ตามความสามารถหรือความเชี่ยวชาญพิเศษของแต่ละคน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. การมีอำนาจหน้าที่ (Authority) ผู้จัดการต้องสามารถออกคำสั่งได้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายทำให้คำสั่งที่ออกไปนั้นมีความถูกต้องและเกิดความรับผิดชอบควบคู่กันไป เมื่อใดที่มีการใช้อำนาจหน้าที่ เมื่อนั้นความรับผิดชอบก็ต้องติดตามไปด้วย

3. ความมีวินัย (Discipline) ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานต้องเชื่อฟังและเคารพกฎเกณฑ์ขององค์การที่คนจะมีวินัยที่ดึ้นนั้นเกิดจากความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความเข้าใจที่ชัดเจนระหว่างฝ่ายจัดการและคนทำงาน ทั้งนี้เมื่อมีการทำผิดกฎระเบียบขององค์การก็จะมีผลทำให้ได้รับโทษ

4. เอกภาพของสายบังคับบัญชา (Unity of Command) พนักงานหรือลูกจ้างทุกคนจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว สายบังคับบัญชาจะมีลักษณะเป็นทอด ๆ ไป แต่ละคนจะรู้ว่าใครคือเจ้านายของตน

5. เอกภาพในทิศทาง (Unity of Direction) แต่ละคนในกลุ่มกิจกรรมขององค์การจะมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน รับแผนเดียวและจากหัวหน้าเดียว

6. ผลประโยชน์ของหมู่คณะจะต้องเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว (Subordination of Individual Interests to the General Interests) คนที่เข้ามาทำงานในองค์การนั้นจะต้อง ยอมรับว่าผลประโยชน์ขององค์การจะต้องมาเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว

7. มีระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (Remuneration) คนงานแม้จะต้องเห็นผลประโยชน์ขององค์การเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว แต่องค์การก็ต้องทำหน้าที่จัดระบบค่าตอบแทนให้เหมาะสมแก่ความสามารถและเป็นไปอย่างยุติธรรม

8. ระบบการรวมศูนย์ (Centralization) การรวมศูนย์ในที่นี้หมายถึงระดับของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนในการตัดสินใจอย่างไร การจะกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมประเด็น จะอยู่ที่ว่าทำอย่างไรจึงจะรวมศูนย์ได้ในแต่ละกรณี แนวคิดนี้มองเห็นความจำเป็นขององค์การที่ต้องมีศูนย์รวมอำนาจ

9. สายบังคับบัญชา (Scalar chain) หมายถึงสายบังคับบัญชาจากระดับสูงลงมาสู่ระดับต่ำสุด สายการสื่อสารติดต่อก็จะเป็นไปตามนี้คือจะเป็นไปตามระดับชั้น อย่างไรก็ตามถ้าสายการบังคับบัญชาก่อให้เกิดการเสียเวลาล่าช้า ก็ให้มีการข้ามชั้นตอนได้และทั้งนี้ต้องเป็นข้อตกลงระหว่างส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

10. ความเป็นระบบระเบียบ (Order) หมายความว่าถึงคนก็ดีหรือวัสดุอุปกรณ์ทั้งหลายก็ดีจะอยู่ในที่อันเหมาะสมในเวลาอันเหมาะสม ความเป็นระบบระเบียบนี้ในบางส่วนหมายความว่าถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น คนป่วย ลางานก็สามารถมีคนทดแทนได้ เพราะมีความเป็นระบบทำให้รู้งานกัน

11. ความเท่าเทียมกัน (Equity) ในที่นี้ผู้เป็นหัวหน้าจะต้องมีการตอบสนองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีเมตตา และยุติธรรม การใช้อำนาจของผู้บริหารจะเป็นไปด้วยหลักการมิใช่จะทำอะไรได้ตามใจ

12. ความมั่นคงและสามัญฐานะของบุคลากร (Stability of Tenure of Personnel) ทั้งนี้โดยมองว่าการที่มีคนเปลี่ยนงานบ่อย ๆ นั้นจะทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารควรวางแผนงานให้สามารถมีการทดแทนกำลังคนกันได้เมื่อมีตำแหน่งว่างลง

13. การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะทำงานออกมาได้ในระดับที่สูง

14. วิญญาณแห่งหมู่คณะ (Esprit de Corps) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานมีความราบรื่นและความเป็นปึกแผ่น

แนวคิดการบริหารระบบราชการของ Max Weber ได้เสนอแนวคิดการจัดองค์การ ซึ่งในที่นี้เขาเรียกว่า Bureaucracy (Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization, Free Press, 1947 Translated and edited by A. M. Henderson and T. Parsons, pp. 328-40.) ซึ่งเขาเห็นว่าเป็นลักษณะองค์การที่เป็นอุดมคติที่องค์การทั้งหลายควรจะเป็นหากได้รับการพัฒนาในระดับที่เหมาะสม โดยสรุปแล้วลักษณะ 6 ประการของ "Bureaucracy" มีดังนี้ คือ

1. องค์การต้องมีการจัดแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ เพื่อให้แต่ละส่วนงานได้มีโอกาส ทำงานในส่วนที่ง่าย และมีการกำหนดงานนั้น ๆ ให้ชัดเจนและไม่สับสน (Division of labor)



2. องค์การนั้นต้องมีสายบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Authority Hierarchy) โดยสำนักงานหรือตำแหน่งต่าง ๆ ถูกจัดให้เป็นลำดับชั้น โดยสำนักงานและตำแหน่งงานที่อยู่ใต้หน่วยงานหรือตำแหน่งงานนั้นจะอยู่ภายใต้การดูแลในระดับสูงขึ้นไป

3. ระบบการคัดเลือกคนนั้นต้องกระทำอย่างเป็นทางการ (Formal Selection) ทุกคนที่เข้าร่วมในหน่วยงานนั้นจะถูกคัดเลือกมาตามความสามารถและคุณสมบัติซึ่งแสดงให้เห็นได้ด้วยการฝึกอบรม การศึกษาที่ได้รับและการจัดให้มีระบบการคัดเลือกหรือสอบคัดเลือกอย่างเป็นทางการ

4. องค์การต้องมีระเบียบและกฎเกณฑ์ (Formal Rules and Regulations) ทั้งนี้เพื่อให้สามารถประกันความเป็นเอกภาพในการดำเนินการและการกำกับการทำงานของพนักงาน ผู้ทำหน้าที่ด้านการจัดการจึงต้องมีกฎเกณฑ์เอาไว้เพื่อเป็นการกำกับพฤติกรรมของทั้งสองฝ่าย

5. ความไม่เลือกที่รักมักที่ชัง (Impersonality) ความจริงคำว่า impersonality หมายถึงการไม่มีอะไรเป็นพิเศษเป็นการส่วนตัวไม่มีการถือเอาสายสัมพันธ์ในครอบครัวเป็นใหญ่ ไม่มีการให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งถ้าจะทำอะไรก็ต้องให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ได้มีการกำหนดเอาไว้

6. การแยกระบบการทำงานออกเป็นสายอาชีพ (Career Orientation) โดยฝ่ายบริหารเองก็ไม่ใช่เจ้าขององค์การ แต่เป็นนักบริหารหรือนักจัดการที่เข้าสู่ตำแหน่งตามความสามารถของตน โดยแยกความผูกพันและความเป็นเจ้าของออกจากกัน คนทำงานแต่ละระดับก็ได้รับอัตราค่าตอบแทนอย่างเป็นระบบ มีเลื่อนขั้นและการเติบโตภายในหน่วยงานได้ตามลำดับ

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 22-23) ได้สรุปถึง ภารกิจที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลากรมีดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) หรือการจัดอัตรากำลัง
2. การสรรหาหรือการรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) ได้แก่ การที่จะเสาะหาแหล่งบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ
3. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Selection) หมายถึงการใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อเลือกบุคคลที่คิดว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะมาปฏิบัติงานในโรงเรียน
4. การนำเข้าทำงาน (Induction) มีจุดมุ่งหมายสำคัญคือต้องการให้ผู้เข้ามาใหม่ได้รู้จักกับงานและองค์ประกอบต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อให้การปรับตัวของผู้เข้ามาทำงานใหม่เป็นไปอย่างรวดเร็ว อันจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น
5. การประเมินบุคลากร (Evaluation) หมายถึงการตรวจสอบและพิจารณาถึงผลงานที่ได้กระทำไปแล้ว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการที่จะปรับปรุงการทำงานหรือเพื่อใช้เป็นรากฐานในการพิจารณาความดีความชอบ
6. การพัฒนาบุคลากร (Development) หมายถึงการหาวิธีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ได้ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติเพิ่มขึ้น เช่น ได้รับความรู้เพิ่มเติม เป็นต้น
7. การตอบแทนบุคลากร (Compensation) หมายถึงการจัดหาสิ่งตอบแทนการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นรูปวัตถุ เช่น เงินหรือสิทธิบางอย่างก็ได้ เป็นต้น

บุญสืบ เทียมหยิน (2553, หน้า 22) ได้กล่าวว่าขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย วิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษา การประเมินผล การปฏิบัติงาน การส่งเสริมวินัยและดำเนินการทางวินัยตลอดจนการพินิจจากงาน สำหรับบุญสืบ เทียมหยิน ได้เน้น



ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล 5 ด้าน คือ การสรรหาบุคลากร การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ การพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงาน

### ระบบการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล แบ่งเป็น 2 ระบบ คือ

1. ระบบอุปถัมภ์ การบริหารงานบุคคลจะเริ่มต้นจากระบบอุปถัมภ์ซึ่งเป็นระบบ ที่ไม่มีระเบียบแบบแผนหรือกฎเกณฑ์ที่แน่นอน บางครั้งเรียกว่า ระบบซุบเลี้ยง ระบบหนอนซอนไซหรือ ระบบเล่นพรรคเล่นพวก แหล่งกำเนิดของระบบอุปถัมภ์ คือ ประเทศจีน ซึ่งใช้วิธีเลือกสรรคนเข้ารับ ราชการ 3 วิธี คือ (เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา, 2550, หน้า 5-8)

- 1.1 ระบบการสืบสายโลหิต
- 1.2 ระบบซื้อตำแหน่ง
- 1.3 ระบบชอบพอเป็นพิเศษ

ลักษณะสำคัญของระบบอุปถัมภ์

1. ตั้งอยู่บนรากฐานของความไว้วางใจอาศัยความเชื่อถือไว้วางใจทำให้ง่ายต่อการบริหารเพราะเป็นไปตามความพึงพอใจของผู้มีอำนาจ

2. ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

ข้อดีของระบบอุปถัมภ์

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำได้อย่างรวดเร็ว เพราะใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว
2. การเปลี่ยนแปลงแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทำได้สะดวก
3. ไม่มีความขัดแย้งเนื่องจากรับคนที่รู้จักกันหรือเครือญาติกันเข้ามาทำงาน
4. เหมาะสมกับตำแหน่งบางตำแหน่ง เช่น การเงินหรือเลขานุการ ซึ่งต้องการความซื่อสัตย์และอาศัย

ความไว้วางใจกัน

ข้อจำกัดของระบบอุปถัมภ์

1. ไม่มีหลักประกันว่าผู้ที่มีความรู้ความสามารถจะได้เข้าทำงาน เพราะไม่มีการสอบ
2. มุ่งรับใช้บุคคลมากกว่าหน่วยงาน มีการสำนึกบุญคุณสืบทอดกันไปไม่หมด
3. ผู้ปฏิบัติงานขาดความมั่นคงและไม่มีหลักประกันความก้าวหน้า โอกาสก้าวหน้ามีน้อย เงินเดือนขึ้น

หรือลดตามความพอใจของผู้มีอำนาจ

4. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่ดี เพราะการขึ้นเงินเดือนไม่มีหลักเกณฑ์เป็นการทำลายขวัญ

และกำลังใจ

5. การพัฒนาองค์การทำได้ยาก เพราะไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงาน

2. ระบบคุณธรรม คือระบบที่มีการออกกฎระเบียบในการคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน โดยมีการกำหนดคุณสมบัติ ความรู้ของผู้สมัครมีการสอบแข่งขันและการจัดสรรตำแหน่ง เป็นต้น ลักษณะสำคัญของระบบคุณธรรม มี 4 ประการ คือ

2.1 หลักความสามารถ หมายถึงการบรรจุบุคคลเข้าทำงานหรือการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งใด ๆ จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

2.2 หลักความเสมอภาค หมายถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและมีพื้นฐานความรู้ตามที่กำหนด ได้มีสิทธิเข้าสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้าทำงานได้ทุกคน โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องชาติตระกูลหรือศาสนา เป็นการให้โอกาสแก่ผู้มีสิทธิ์เท่าเทียมกัน และในการกำหนดเงินเดือนหรือค่าตอบแทนของบุคลากรก็ควรยึดหลักความเสมอภาคเป็นสำคัญ

2.3 หลักความมั่นคง หมายถึงการให้หลักประกันแก่ผู้ที่เข้ามาทำงานว่าจะมีความมั่นคงในชีวิต สามารถจะยึดเป็นอาชีพได้ตราบเท่าที่ยังมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมีความประพฤติดีและมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ โดยมีเงินเดือนให้เพียงพอกับการครองชีพและได้รับสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ รวมถึงเมื่อออกจากงานไปแล้วก็จะมีบำเหน็จบำนาญให้เพื่อเป็นการเลี้ยงชีวิตตามสมควรแก่อัตภาพในบั้นปลายของชีวิตด้วย

2.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง เป็นหลักการที่มุ่งเน้นเฉพาะให้ข้าราชการประจำต้องเป็นกลางทางการเมือง

#### ข้อดีของระบบคุณธรรม

1. สอดคล้องกับระบอบประชาธิปไตย เพราะมีความเสมอภาคและเป็นธรรม
2. ได้คนมีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน
3. สร้างขวัญและกำลังใจทำให้คนตั้งใจทำงาน โดยให้ความมั่นใจในโอกาสการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

และการอยู่ในองค์การ

4. ช่วยให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพ
5. ส่งเสริมเกียรติศักดิ์และเกียรติภูมิของผู้ปฏิบัติงาน

#### ข้อจำกัดของระบบคุณธรรม

1. ทุกอย่างทำได้ล่าช้า
2. สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก
3. สร้างความสัมพันธ์แบบทางการมากเกินไป บางครั้งความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการก็มีความสำคัญ

เช่นกัน

4. จะได้ผลต่อเมื่อทุกฝ่ายให้ความร่วมมืออย่างจริงจังและจริงใจ

#### กระบวนการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้ (บังอร บรรเทา, 2558, หน้า 8-15) กล่าวว่่า กิจกรรมการบริหารงานบุคคล มีดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการของทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการและสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้
2. การสรรหาบุคลากรเป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่องค์การต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์
3. การคัดเลือกเป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการโดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้สมัคร
4. การฝึกอบรมและพัฒนา การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้ เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงาน



ส่วนการพัฒนาเป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ผลตอบแทนเป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น ๆ ส่วนผลประโยชน์เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์กร เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา เป็นต้น

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ ความปลอดภัย เป็นการคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน สุขภาพ เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจและสังคม

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ พนักงาน เป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหาร ต้องคำนึงอย่างยิ่งเพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ เป็น ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงานและนายจ้าง

8. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพธ์ และการติดต่อสื่อสารกับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารโดยตรงและพนักงาน

สมคิด บางโม (2550, หน้า 147-170) กล่าวว่าข้อบ่งชี้ของการบริหารงานบุคคลที่สำคัญมีเพียง 4 ลักษณะ คือ การให้ได้มา การธำรงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดลงไปกระบวนการบริหารงานบุคคลอาจแบ่งเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวางแผนบุคลากร คือการคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้นต้องการคนจำนวนเท่าใดจึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีที่ธุรกิจขยายตัวเพิ่มขึ้นก็ศึกษาวิเคราะห์ว่าคนที่ต้องการเพิ่มขึ้นนั้นเป็นคนประเภทใด มีความรู้ความชำนาญทางใด สามารถหาได้จากแหล่งไหน ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลการวางแผนบุคลากรประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน การพรรณนาลักษณะของงาน การกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง การประเมินค่าของงาน และการกำหนดอัตราค่าจ้าง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดกำลังคนและตำแหน่ง

2. การสรรหาและการคัดเลือก หลักการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานคือ หากคนดี มีความสามารถที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้โดยตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเสมอภาค การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานต้องกระทำอย่างมีมาตรฐาน กระบวนการในการรับคนเข้าทำงานนี้เรามักเรียกรวมกันว่า การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน แต่ที่จริงแล้วแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

2.1 การสรรหา เริ่มจากการปิดประกาศชักชวนให้ผู้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาสมัครให้มากที่สุด ซึ่งจะเสาะแสวงหาจากแหล่งผู้มีความรู้ เช่น ในสถานศึกษาต่าง ๆ ในบริษัท ห้างร้าน รัฐวิสาหกิจ ตลอดจนในกระทรวง ทบวง กรมและอื่น ๆ แล้วชักจูงบุคคลจากแหล่ง ดังกล่าวให้มาสมัครโดยวิธีต่าง ๆ เช่น ส่งคนไปชักชวน ปิดประกาศรับสมัครไว้ในที่ชุมนุมชน แหล่งสถานศึกษา โฆษณาทางวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ จดหมาย เพื่อคัดเอาคนดีและเหมาะสมที่สุดมาทำงาน

2.2 การเลือกสรร เป็นกระบวนการขั้นต่อเนื่องจากการสรรหา มีวัตถุประสงค์ในการคัดเอาคนดีและเหมาะสมที่สุดมาทำงาน ซึ่งจะดูจากความรู้ความสามารถ โดยเลือกสรรจากบุคคลทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

2.3 การคัดเลือก เมื่อได้สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครแล้ว จากนั้นก็ดำเนินการคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่สุดซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ดังนี้

2.3.1 การตรวจสอบคุณสมบัติ

2.3.2 การวัดความรู้ความสามารถ

2.3.3 การสัมภาษณ์

2.3.4 การตรวจสอบสุขภาพ

2.3.5 การให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่

2.4 การบรรจุจะเรียงตามลำดับที่สอบได้ เมื่อเรียกบรรจุแล้วจะเป็นการบรรจุให้ทดลองปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เมื่อเห็นว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถแล้วทำงานให้ได้ตามที่ต้องการจึงบรรจุเป็นการถาวรต่อไป

3. การดำรงรักษาบุคลากร เมื่อได้บุคคลมาทำงานแล้วต้องดำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด และตลอดเวลาที่อยู่ก็ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การดำรงรักษาบุคลากรนอกจากการให้เงินเดือนและค่าจ้างไม่น้อยกว่าองค์กรอื่นแล้วยังต้องอาศัยสิ่งจูงใจ เช่น เงิน สิ่งของ โอกาส บรรยากาศการทำงาน เป็นต้น รวมถึงการจัดให้มีสวัสดิการที่ดีด้วย

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน การนำระบบคุณธรรมซึ่งประกอบด้วยหลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมืองมาใช้ในการจัดการงานบุคคลนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีเครื่องมือมาวัดว่าบุคคลในองค์กรแต่ละคนมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร เริ่มตั้งแต่การเข้ามาทำงานก็อาจจะมีการประเมินผลอย่างง่าย ๆ โดยการสอบข้อเขียนเพื่อวัดความรู้ ความสามารถ ความถนัด และสอบสัมภาษณ์เพื่อดูบุคลิกภาพและทัศนคติ เมื่อเข้ามาทำงานแล้วจะต้องพิจารณาต่อไปอีกว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำหรือไม่ สมควรจะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือควรที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างไร การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ช่วยค้ำจุนระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล

5. การพัฒนาบุคลากร คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจ รักงาน และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

6. การให้พ้นจากงานคือ การให้บุคคลที่ทำงานไม่ได้ผลหรือขาดประสิทธิภาพ ขาดการขวนขวายขาดการปรับปรุงตนเองพ้นจากงานหรือการพ้นจากงานก็อาจเกิดจากความสมัครใจของบุคคลเอง และออกเพราะองค์กรไม่มีเงินจ้าง ออกตามวาระเมื่อครบกำหนดตามสัญญา และให้ออกเพราะมีความผิด

ชูชัย สมธิโก (2552, หน้า 8-10) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลขององค์กรต่าง ๆ โดยทั่วไปมักประกอบด้วยภารกิจที่สำคัญ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ภารกิจสำคัญประการแรกของการบริหารงานบุคคลคือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์กร การสรรหาบุคลากรคือ กระบวนการของการค้นหาและจูงใจบุคคล ซึ่งมีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร กระบวนการนี้เริ่มต้นเมื่อบุคคลได้รับการติดต่อ และสิ้นสุดลงเมื่อบุคคลเหล่านั้นได้สมัครเข้าทำงานกับองค์กร ดังนั้นผลลัพธ์ของกระบวนการสรรหาบุคลากรคือ กลุ่มผู้สมัครงานซึ่งจะได้รับการคัดเลือกให้เข้าทำงานต่อไป สำหรับการคัดเลือกบุคลากร คือ กระบวนการพิจารณาและ คัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมมากที่สุดจากกลุ่มบุคคลที่ได้เลือกสรรไว้



2. การพัฒนาบุคลากร หมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์การเพื่อส่งเสริมสนับสนุนและปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม รวมทั้งมีความมุงอกงามเติบโตทางจิตใจและบุคลิกภาพ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วย สำหรับวิธีการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถกระทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การปฐมนิเทศบุคลากร การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร การพัฒนาอาชีพ เป็นต้น

3. การกระตุ้นจูงใจบุคลากรคือ การจูงใจบุคลากรให้มีความกระตือรือร้น พุ่มเพพลังกายและใจให้แก่การทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์การ กลยุทธ์การจูงใจบุคลากรสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การให้รางวัลตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นธรรม เป็นต้น

4. การบำรุงรักษาบุคลากรคือ การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร และการจัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่ดี

5. การยุติการจ้างงาน หมายถึงการยุติความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับพนักงาน เนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น การเกษียณอายุ การลาออก หรือการเลิกสัญญาจ้าง เป็นต้น ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องมีวิธีการที่เหมาะสมในการยุติการจ้างงาน โดยทั่วไปวิธีการที่ใช่มัก ได้แก่ การให้ค่าปรึกษาเมื่อเกษียณ การสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน การจัดหางานใหม่

กระบวนการบริหารงานบุคคลตามที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้กำหนดนั้นมีหลักการและวิธีในการกำหนดที่แตกต่างกันออกไปอาจขึ้นอยู่กับขนาดและความต้องการขององค์การ ผู้วิจัยนำกระบวนการบริหารงานบุคคลมาคัดเลือกและบูรณาการขั้นตอน เพื่อเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการธำรงรักษา บุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้พ้นจากงาน

### ปัญหาการบริหารงานบุคคล

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2550, หน้า 167) ได้กล่าวถึงปัญหาในการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

1. ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารงานบุคคลคือ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขาดความรู้ความเข้าใจ และไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการขาดงบประมาณในการดำเนินการ

2. ปัญหาเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์คือ มีความสั่นเปลืองสูงมาก เนื่องจากผู้สมัครงานแต่ละแห่งมีจำนวนมาก และผู้สมัครแต่ละคนจะสมัครหลายแห่งหรือทุกแห่งที่ทราบว่ามีโอกาสเปิดรับสมัคร ทั้งนี้เพื่อให้ได้โอกาสมากที่สุดในการได้รับการจ้างงาน ซึ่งเป็นปัญหาที่ทำให้เกิดความสั่นเปลืองทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายผู้มาสมัครงานเอง

3. ปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์การ เพราะถ้าเลือกได้คนดีตามที่องค์การต้องการก็จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จในทุก ๆ ด้าน แต่ถ้าได้คนไม่ดีจะทำให้้องค์การต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น

4. ปัญหาเกี่ยวกับการทดลองงาน ผู้ทดลองปฏิบัติงานใหม่มีปัญหาในการติดต่อสื่อสารที่ไม่สัมพันธ์กันกับหัวหน้างาน ทำงานผิดพลาดเนื่องจากไม่มีประสบการณ์ทำให้หัวหน้างานไม่พอใจ หัวหน้างานไม่ไว้วางใจและไม่รับฟังความคิดเห็น

5. ปัญหาเกี่ยวกับการสอนงาน ผู้สอนงานไม่มีเวลาให้กับผู้เรียนงานหรือผู้เรียนงานอาจกลายเป็นผู้เรียนแบบพฤติกรรมของผู้สอนงานได้

6. ปัญหาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง มีดังนี้

6.1 ปัญหาจากผู้ที่ไม่ได้รับการเลื่อน เนื่องจากตำแหน่งมีน้อยแต่จำนวนผู้ที่มีคุณสมบัติที่จะเลื่อนมีมากกว่า จึงทำให้ผู้ที่ไม่ได้รับการเลื่อนเกิดความไม่พอใจ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อการบริหารงานขององค์กรในที่สุด

6.2 ปัญหาจากผู้ที่ไม่ยอมรับการเลื่อน การเลื่อนตำแหน่งมิใช่ว่าผู้ที่ได้รับการเลื่อนจะยินดีเสมอไป หากการเลื่อนนั้นต้องโยกย้ายถิ่นที่อยู่อาศัยต้องแยกจากครอบครัว

6.3 ปัญหาจากการเลื่อนที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดการเสียขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการเลื่อนเงินเดือน

6.4 ปัญหาที่เกิดจากการขาดมาตรการวัดในการปฏิบัติงาน ในวงราชการยังขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวัดผลการปฏิบัติงาน จึงทำให้การเลื่อนตำแหน่งขาดความยุติธรรม

โดยสรุป การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคลร่วมกันใช้ทักษะและประสบการณ์กำหนดขึ้นมาอย่างมีหลักการและวิธีในการกำหนดซึ่งแตกต่างกันออกไป อาจขึ้นอยู่กับขนาดและความต้องการขององค์กร การบริหารงานบุคคลจะต้องสอดคล้องกับการดำเนินงานรวมขององค์กร ซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ เช่น ผู้บริหาร ขนาดและโครงสร้างขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และปัจจัยภายนอก เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่เป็นยุคของความเจริญทางด้านสารสนเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกับบุคคลที่มีความหลากหลายและซับซ้อน ซึ่งมักจะก่อให้เกิดปัญหาและความยุ่งยากในการควบคุมมากกว่าการบริหารงานในด้านอื่น ๆ แต่อย่างไรก็ดีการบริหารงานบุคคลก็จัดเป็นงานที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงาน เพราะเป็นงานที่จะต้องเสริมสร้างสมรรถภาพการทำงานให้กับบุคคลทุกระดับ ทุกประเภทในองค์กรต้องลงทุนในด้านระยะเวลาและค่าใช้จ่าย เพื่อสร้างทักษะและความชำนาญ เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน เมื่อได้บุคลากรเข้ามาร่วมงานแล้วก็พัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถให้ยิ่ง ๆ ขึ้นไป และรักษาคนดีมีความรู้ความสามารถเหล่านั้นให้เพียงพอและอยู่กับองค์กรให้นานมากที่สุด เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนสร้างหลักประกัน ให้แก่บุคลากรที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต การบริหารงานบุคคลเป็นปัจจัยที่ทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมาย เพราะคนหรือบุคลากรใน องค์กรจะเป็นผู้กำหนดและดำเนินการตามนโยบาย รวมทั้งเป็นผู้ใช้ทรัพยากรในการบริหารอื่น ๆ ทั้งหมด หากการบริหารงานบุคคลไม่มีประสิทธิภาพแล้ว การดำเนินงานขององค์กรจะพบอุปสรรค นานาประการ ระบบการบริหารงานบุคคลที่ดีคือระบบคุณธรรม ซึ่งมีหลัก 4 ประการ คือ หลักความ เสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง หากแต่ปัจจุบัน การบริหารงานบุคคลยังไม่ยึดหลักการหรือความเป็นธรรมเท่าที่ควร นายจ้างยังบริหารงานตามใจตนเอง เอารอดเอาเปรียบคนงาน กดค่าจ้าง ไม่ให้สวัสดิการเท่าที่ควร ดังนั้นขวัญและกำลังใจของพนักงานจึงมีน้อย ความจงรักภักดีต่อองค์กรก็ยิ่งมีน้อยมากยิ่งขึ้น นายจ้างไม่สนใจการวางแผนกำลังคนมากนัก เมื่อคนงานลาออกก็หาใหม่เรื่อยไปและไม่สนใจข้อเรียกร้องต่าง ๆ ดังนั้นจึงมีปัญหาเรื่อง



แรงงานตลอดมาและส่งผลกระทบไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน การบริหารงานบุคคลจึงควรประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์การของตนแม้จะต้องลงทุนในระยะแรก แต่ผลตอบแทนในระยะยาวจะเกิดขึ้นอย่างคุ้มค่า ทั้งต่อองค์การ บุคลากร รวมถึงสังคมและประเทศชาติด้วย

### กระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การปรับเปลี่ยนสถานภาพจากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมีผลให้การเป็นข้าราชการมหาวิทยาลัยเปลี่ยนไปเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยภายใต้ระบบการบริหารบุคคลใหม่ที่แต่ละสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนด นั่นก็คือการพ้นจากระบบของ ก.ม. โดยเด็ดขาด รวมทั้งระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการด้วย กล่าวคือการจ่ายค่าตอบแทนจะเป็นไปตามบัญชีอัตราเงินเดือนที่จัดทำขึ้นใหม่ โดยเน้นตามคุณภาพและปริมาณงานของแต่ละบุคคลเป็นหลัก (ทินพันธ์ นาคะตะ, 2546, หน้า 105) เช่น ผลงาน ประสิทธิภาพ คุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการต่าง ๆ ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนสถานภาพหรือการถ่ายโอนเข้าสู่ระบบบริหารบุคคลใหม่นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เป็นธรรมและเหมาะสม ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อการมุ่งรักษาคนดี ส่งเสริมคนเก่ง และพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรเป็นหลัก

ในปี พ.ศ.2541 ทบวงมหาวิทยาลัยได้มีหลักการในเรื่องการบริหารงานบุคคล ทินพันธ์ นาคะตะ (2546, หน้า 106-108) ดังนี้

1. บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยภายใต้ระเบียบว่า ด้วยการบริหารงานบุคคลของแต่ละแห่ง
2. ในช่วงเวลาของการปรับเปลี่ยน และถ่ายโอนระบบจะมีการประเมินศักยภาพบุคคลเพื่อเข้าเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์และแนวทางของตน
3. พนักงานของมหาวิทยาลัยจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนตามหลักเกณฑ์การประเมินและตามบัญชีเงินเดือนที่มหาวิทยาลัยกำหนด
4. สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ออกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลที่ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรของแต่ละมหาวิทยาลัย
5. สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ย่อมเป็นไปตามที่แต่ละสภามหาวิทยาลัยกำหนด โดยมีแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ดังนี้
  1. ระบบบริหารงานบุคคลใหม่จะต้องดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถและรักษาคนดีที่ได้
  2. สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดบัญชีอัตราเงินเดือนของแต่ละแห่ง และมีระบบการประเมินที่คำนึงถึงคุณสมบัติและภาระงาน
  3. การกำหนดผลประโยชน์และสวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะได้รับสิทธิประโยชน์เกื้อกูลรวมกันแล้วไม่น้อยกว่าระบบข้าราชการ แต่อาจไม่มีระบบบำเหน็จบำนาญ โดยอาจมีระบบกองทุนเลี้ยงชีพแทน เป็นต้น
  4. การกำหนดเงื่อนไขการจ้างและการประเมิน สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการคัดเลือก การจ้างเงื่อนไขการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการทำงานทั้งนี้โดยคำนึงถึงคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นหลัก เช่น ในการจ้างสามารถกำหนดอายุสัญญา การทดลองงาน และการประเมินเข้าสู่ตำแหน่งเอง ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานควรทำเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง โดยยึดหลักการเหล่านี้ได้แก่ มีกฎเกณฑ์ที่ถูกต้องเหมาะสมใช้คนละบุคคลทั้งภายในและภายนอก มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นธรรม รวมทั้งนำผลการประเมินไป พัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้ได้คุณภาพ

5. การถ่ายโอนเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ โดยมีคณะกรรมการประเมินศักยภาพบุคคลดำเนินการตามเงื่อนไขที่ สภามหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งจะรวมถึงภาระงานใหม่และอัตราค่าตอบแทนที่ขึ้นอยู่กับคุณวุฒิและภาระงาน โดยการจ่ายตามบัญชีอัตราเงินเดือนที่กำหนดขึ้นใหม่

6. ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามารถใช้ตำแหน่งทางวิชาการได้ภายใต้ กฎเกณฑ์ข้อบังคับของสภามหาวิทยาลัย

7. เครื่องราชอิสริยาภรณ์ กรณีบรรจุใหม่จะได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี บัญชี 18 สำหรับข้าราชการผู้เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยจะนับเวลาต่อเนื่องเพื่อขอรับชั้นตรา ถัดไป ส่วนผู้ได้รับ ป.ม.หรือสูงกว่าอยู่แล้ว จะได้รับสูงขึ้น 1 ชั้น เป็นกรณีพิเศษ

## 2.5 ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รัตนโกสินทร์ พ.ศ.2548 โดยเมื่อวันที่ 8 มกราคม พ.ศ.2548 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงลงพระปรมาภิไธย ในพระราชบัญญัติ และประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่ม 122 ตอนที่ 6 ก วันที่ 18 มกราคม พ.ศ.2548 พระราชบัญญัตินี้ มีผลทำให้เกิดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่ง ดังนั้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จึงถือได้ว่ามีฐานะเป็นหนึ่งในแก้มหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ.2548 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้จัดการศึกษาระดับปริญญาและบัณฑิตศึกษา โดยจัดเป็น 7 คณะ 4 วิทยาลัย ได้แก่ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ คณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี คณะบริหารธุรกิจ คณะอุตสาหกรรมการโรงแรมและการท่องเที่ยว คณะศิลปศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี วิทยาลัยเพาะช่าง วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ วิทยาลัยพลังงานและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน รัตนโกสินทร์ และวิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ โดยมีพื้นที่ในการจัดการศึกษา 4 พื้นที่ ได้แก่ พื้นที่ศาลายา พื้นที่เพาะช่าง พื้นที่ปาดะรัง จักรวรรดิ และวิทยาเขตวังไกลกังวล

### 2.5.1 พื้นที่ศาลายา (เนื้อที่ 109 ไร่ 2 งาน 47 ตารางวา)

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พื้นที่ศาลายาเป็นศูนย์กลางการจัดการศึกษาระดับ ปริญญาและบัณฑิตศึกษา ตั้งอยู่เลขที่ 96 หมู่ที่ 3 ถนนพุทธมณฑลสาย 5 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัด นครปฐม 73170 ประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้

- 1) สำนักงานอธิการบดี
- 2) สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 3) สำนักงานตรวจสอบภายใน
- 4) สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 5) สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
- 6) สถาบันวิจัยและพัฒนา
- 7) สถาบันอุตสาหกรรมสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- 8) คณะบริหารธุรกิจ
- 9) คณะศิลปศาสตร์



- 10) คณะวิศวกรรมศาสตร์
- 11) คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ
- 12) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- 13) วิทยาลัยพลังงานและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนรัตนโกสินทร์
- 14) วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
- 15) สถาบันอุตสาหกรรมสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- 16) วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์

### 2.5.2 พื้นที่บพิตรพิมุข จักรวรรดิ (เนื้อที่ 2 ไร่ 2 งาน 77 ตารางวา)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พื้นที่บพิตรพิมุขจักรวรรดิ เป็นพื้นที่จัดการศึกษาที่เก่าแก่ที่สุด ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลา 126 ปี ตั้งอยู่เลขที่ 264 ถนนจักรวรรดิ แขวงจักรวรรดิ เขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร 10100 เดิมเรียกว่า “โรงเรียนวัดบพิตรพิมุข” หรือ “โรงเรียนวัดเชิงเลน” เป็นสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอน ตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 โดยมีพระภิกษุสามเณรเป็นครูสอน และใช้กุฎศาลาการเปรียญหรือศาลาภายในวัดเป็น สถานที่เรียน มีผู้นิยมส่งบุตรหลานมาฝากเป็นศิษย์เรียนหนังสือในสำนักเรียนวัดบพิตรพิมุขกันมาก นักเรียนใน ยุคนั้นได้แก่ พระยาภิรมย์ภักดี (บุญรอด ภิรมย์ภักดี) พระยาภักดีนรเศรษฐ (เลิศ เศรษฐบุตร) และพระยาธรรมาชย ชาญยุทธ (ศุข โชติเสถียร) เป็นต้น ครั้นถึงเดือนเจ็ด ปีระกา สัปตศก 1247 หรือ เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2428 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวฯ (รัชกาลที่ 5) ได้ทรงพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าฯ ประกาศจัดตั้ง โรงเรียนวัดบพิตรพิมุขขึ้นเป็นโรงเรียนหลวงรุ่นแรก สำหรับให้ราษฎรได้ศึกษาเล่าเรียน โดยมีขุนอนุกิจวิธูร (น้อย จุลวิธูร) เป็นอาจารย์คนแรก และมีนักเรียนเพียง 34 คน ในปีแรกที่เปิดสอนอย่างเป็นทางการ ได้เปิดสอนมูล สามัญชั้นต่ำประโยค 1 ก่อน และได้ปรับเปลี่ยนการศึกษามาเรื่อย ๆ ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รัตนโกสินทร์ พื้นที่บพิตรพิมุขจักรวรรดิ มีหน่วยงานและคณะต่าง ๆ ดังนี้

- 1) สำนักบริหารบพิตรพิมุข จักรวรรดิ
- 2) คณะบริหารธุรกิจ
- 3) คณะศิลปศาสตร์

### 2.5.3 วิทยาลัยเพาะช่าง (เนื้อที่ 5 ไร่ 2 งาน 1 ตารางวา)

วิทยาลัยเพาะช่าง ก่อตั้งมาเป็นเวลา 98 ปี ตั้งอยู่เลขที่ 86 ถนนตรีเพชร แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200 เป็นสถาบันการศึกษาทางด้านศิลปหัตถกรรมแห่งแรกของประเทศไทยที่ได้ดำเนินการ อย่างต่อเนื่องมาตลอดระยะเวลาอันยาวนาน เพื่อการทำนุบำรุงศิลปปะการช่างของไทยให้คงสืบไปมิให้เสื่อมสูญ พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้งขึ้นและพระราชทานนามว่า “โรงเรียนเพาะช่าง” และเสด็จพระราชดำเนินทรงเปิดโรงเรียนเป็นสวัสดิมงคล เมื่อวันที่ 7 มกราคม พ.ศ.2456 ปัจจุบันเรียกว่า “วิทยาลัยเพาะช่าง”

### 2.5.4 วิทยาเขตวังไกลกังวล (เนื้อที่ 258 ไร่ 1 งาน 1 ตารางวา)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลา 21 ปี ตั้งอยู่ ที่ถนนเพชรเกษม ก.ม. ที่ 245 ตำบลหนองแก อำเภอบางพลี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77110 พระบาทสมเด็จพระ เจ้าอยู่หัวพระราชทานนามว่า “วิทยาเขตวังไกลกังวล” จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ.2533 เพื่อเป็นการ เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี เนื่องในโอกาสที่สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี มี

พระชนมายุ 90 พรรษา อีกทั้งเป็นการขยายการศึกษาวิชาชีพระดับสูงให้แก่ประชาชนในส่วนภูมิภาค เพื่อจะได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความคิดในการดำรงชีวิต ทั้งเป็นการผลิตและพัฒนากำลังคน สำหรับการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจในบริเวณพื้นที่ตามโครงการพัฒนาชายฝั่งทะเลภาคใต้ (Southern Seaboard) ของรัฐบาลเหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดตั้งวิทยาเขตวังไกลกังวล คือ การเกิดวาทภัยพายุไต้ฝุ่นเกย์ ในบริเวณ 3 จังหวัดภาคใต้ ได้แก่ ชุมพร ระนอง ประจวบคีรีขันธ์ เมื่อปี พ.ศ.2532 ทำให้ประชาชนบางส่วนในพื้นที่ดังกล่าวได้รับความเดือนร้อน รัฐบาลจึงได้เร่งดำเนินการให้ความช่วยเหลือโดยให้ส่วนราชการร่วมแก้ไขปัญหาและให้ความช่วยเหลือเป็นการเร่งด่วนภายใต้ “แผนฟื้นฟูบูรณะและพัฒนาจังหวัดชุมพรและจังหวัดใกล้เคียง” หน่วยงานและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องได้นำเสนอโครงการเข้าแผน เช่น โครงการจัดตั้งวิทยาลัยการประมงชุมพรของกรมอาชีวศึกษา ในส่วนของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล กระทรวงศึกษาธิการได้เสนอให้จัดตั้งวิทยาเขตวังไกลกังวลขึ้น เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานดังกล่าว วิทยาเขตวังไกลกังวลได้สนองนโยบายของรัฐบาลโดยเร่งด่วนจนสามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว โดยเปิดรับสมัครนักศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) รุ่นแรก จำนวน 2 สาขาวิชา ได้แก่ สาขาวิชาคณะอุตสาหกรรมการโรงแรมและการท่องเที่ยว สาขาละ 30 คน ตั้งแต่ปีการศึกษา 2533 และได้ เปิดเรียนเมื่อวันที่ 12 สิงหาคม พ.ศ.2533 ซึ่งตรงกับวันเฉลิมพระชนพรรษาของสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถและในปี พ.ศ.2533 เป็นปีครบรอบ 90 พรรษา ของสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การเริ่มต้นของวิทยาเขตวังไกลกังวลมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับเหตุการณ์ที่สำคัญของชาติอย่างต่อเนื่อง

ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล มีหน่วยงานและคณะต่าง ๆ ดังนี้

- 1) สำนักงานวิทยาเขตวังไกลกังวล
- 2) สำนักงานการศึกษาทางไกล
- 3) คณะอุตสาหกรรมการโรงแรมและการท่องเที่ยว
- 4) คณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี
- 5) คณะบริหารธุรกิจ
- 6) คณะศิลปศาสตร์
- 7) คณะวิศวกรรมศาสตร์

#### 2.5.5 การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ตามวิสัยทัศน์ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ที่มุ่งเน้นการเป็นผู้นำในการจัดการศึกษาวิชาชีพสู่ความเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศิลปกรรม การบริการ และบริหารธุรกิจ สู่สังคมการประกอบการ เพื่อก้าวเข้าสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ มหาวิทยาลัยจึงได้พัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ทั้งระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก โดยปัจจุบันมีหลักสูตรที่เปิดสอนในสาขาวิชาต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 57 หลักสูตร ดังนี้

##### 2.5.5.1 หลักสูตรและสาขาวิชาทั้งหมด 14 ปริญญา 57 สาขาวิชา ดังนี้

- 1) สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา
- 2) สาขาวิชาวิศวกรรมโทรคมนาคม
- 3) สาขาวิชาวิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม
- 4) สาขาวิชาวิศวกรรมเมคคาทรอนิกส์



- 5) สาขาวิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์
- 6) สาขาวิชาวิศวกรรมวัดคุม
- 7) สาขาวิชาวิศวกรรมเครื่องกล
- 8) สาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า
- 9) สาขาวิชาวิศวกรรมวัสดุ
- 10) สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม
- 11) สาขาวิชาเทคโนโลยีสถาปัตยกรรม
- 12) สาขาวิชาสถาปัตยกรรมและการออกแบบชุมชนเมือง
- 13) สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรอาคาร
- 14) สาขาวิชาการออกแบบสื่อดิจิทัล
- 15) สาขาวิชาสถาปัตยกรรมภายใน
- 16) สาขาวิชาการจัดการงานก่อสร้าง
- 17) สาขาวิชาเทคโนโลยีนิเทศศิลป์
- 18) สาขาวิชาออกแบบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม
- 19) สาขาวิชาเทคโนโลยีวิศวกรรมการออกแบบแม่พิมพ์
- 20) สาขาวิชาเทคโนโลยีวิศวกรรมไฟฟ้า
- 21) สาขาวิชาเทคโนโลยีวิศวกรรมอุตสาหกรรม
- 22) สาขาวิชาเทคโนโลยีวิศวกรรมคอมพิวเตอร์
- 23) สาขาวิชาเทคโนโลยีวิศวกรรมการผลิต
- 24) สาขาวิชาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์
- 25) สาขาวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
- 26) สาขาวิชาเทคโนโลยีการโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียง
- 27) สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 28) สาขาวิชาเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน
- 29) สาขาวิชาภาษาจีน
- 30) สาขาวิชาภาษาญี่ปุ่น
- 31) สาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสากล
- 32) สาขาวิชาการท่องเที่ยว
- 33) สาขาวิชาการโรงแรม
- 34) สาขาวิชาบัญชีบัณฑิต
- 35) สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศทางธุรกิจ
- 36) สาขาวิชาการจัดการ
- 37) สาขาวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ
- 38) สาขาวิชาการตลาด
- 39) สาขาวิชาบริหารธุรกิจ (หลักสูตรภาษาจีน)

- 40) สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ (หลักสูตรนานาชาติ)
- 41) สาขาวิชาศิลปะไทย
- 42) สาขาวิชาจิตรกรรม
- 43) สาขาวิชาเครื่องโลหะและรูปพรรณอัญมณี
- 44) สาขาวิชาประติมากรรม
- 45) สาขาวิชาศิลปะภาพพิมพ์
- 46) สาขาวิชาออกแบบผลิตภัณฑ์
- 47) สาขาวิชาออกแบบภายใน
- 48) สาขาวิชาออกแบบนิเทศศิลป์
- 49) สาขาวิชาเครื่องปั้นดินเผา
- 50) สาขาวิชาศิลปะหัตถกรรม
- 51) สาขาวิชาศิลปะการถ่ายภาพ
- 52) สาขาวิชาประติมากรรมไทย
- 53) สาขาวิชาจิตรกรรมไทย
- 54) สาขาวิชาหัตถศิลป์

#### 2.5.5.2 หลักสูตรปริญญาโท มีจำนวนทั้งสิ้น 3 หลักสูตร ดังนี้

- 1) บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
- 2) สาขาวิชานวัตกรรมการบริหารการจัดการรัฐกิจ
- 3) สาขาวิชาพลังงานและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

#### 2.5.5.3 หลักสูตรปริญญาเอก มีจำนวนทั้งสิ้น 3 หลักสูตร ดังนี้

- 1) บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
- 2) สาขาวิชานวัตกรรมการบริหารการจัดการรัฐกิจ
- 3) สาขาวิชาพลังงานและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

#### 2.5.5.4 พื้นที่เป้าหมายการให้บริการ (Area Serve)

- 1) ภาคเหนือ ได้แก่ พื้นที่ศาลายา, พื้นที่พะเยา
- 2) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ พื้นที่ศาลายา, พื้นที่บึงพิตรพิมุข จักรวรรดิ
- 3) ภาคกลาง ได้แก่ พื้นที่ศาลายา, พื้นที่บึงพิตรพิมุข จักรวรรดิ, พื้นที่พะเยา
- 4) ภาคตะวันออก ได้แก่ พื้นที่บึงพิตรพิมุข จักรวรรดิ, พื้นที่พะเยา
- 5) ภาคใต้ ได้แก่ พื้นที่วังไกลกังวล

#### 2.5.5.5 กลุ่มเป้าหมายการให้บริการ

- 1) นักเรียน/นักศึกษา
  - 1.1) นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย
  - 1.2) นักศึกษาระดับอาชีวศึกษา
  - 1.3) นักศึกษาระดับปริญญาตรี
  - 1.4) นักศึกษาระดับปริญญาโท



- 2) ภาคอุตสาหกรรมและสถานประกอบการ
- 3) หน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ
- 4) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 5) หอการค้า

**ปรัชญา (Philosophy)** สร้างคนสู่งาน เชี่ยวชาญเทคโนโลยี มุ่งสู่สังคมการประกอบการ

**ปณิธาน (Determination)** เป็นมหาวิทยาลัยแห่งสังคมการประกอบการ (SMART Entrepreneur)

โดยมีคำจำกัดความของ “SMART Entrepreneur” ดังนี้

S = Service Minded/Science

M = Morality/Management

A = Artistic/Academic

R = Responsibility

T = Technology/Thainess

“Entrepreneur” = ผู้ประกอบการ

**วิสัยทัศน์ (Vision)** “เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่บูรณาการศิลปวิทยาสู่สังคมประกอบการ (A leading University of Integrated Arts and Sciences for Entrepreneurs)”

**พันธกิจ (Mission)**

- 1) ผลิตบัณฑิตด้านศิลปวิทยาที่สามารถก้าวสู่การเป็นผู้ประกอบการที่มีคุณภาพ
- 2) สร้างงานวิจัยสิ่งประดิษฐ์นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ที่มีคุณค่า สามารถตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและสังคม
- 3) เป็นศูนย์กลางบริการวิชาการแก่สังคมที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนในเขตพื้นที่
- 4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและรักษาสิ่งแวดล้อมและให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาไทยท้องถิ่น
- 5) บริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรเข้าสู่องค์กรคุณภาพ
- 6) พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มืออาชีพ
- 7) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีระดับนานาชาติ

**ค่านิยมหลัก (Core Values)** ใฝ่รู้ ใฝ่รักการบริการ รู้รักสามัคคี มีธรรมาภิบาล

**วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)** ใฝ่ใจเป็นผู้นำ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มีคุณธรรม และจงรักภักดีต่อองค์กร

**จุดมุ่งหมายหลัก (Core Purpose)** เป็นผู้นำการจัดการศึกษาวิชาชีพสู่ความเป็นเลิศ

**เป้าหมายสูงสุด (Visionary Goal)** มหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ

**การสะท้อนเจตนารมณ์**

**เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ:** เป็นมหาวิทยาลัยที่จัดการศึกษาด้านวิชาชีพ การวิจัยและพัฒนาที่เป็นเลิศ และมีกิจกรรมทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติ

**ที่บูรณาการศิลปวิทยา:** ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติการที่เชื่อมโยงความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศิลปกรรม การบริการ และบริหารธุรกิจที่มีคุณลักษณะในการแสวงหาโอกาส มีแรงขับเคลื่อน บริหารความเสี่ยงได้ มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ

**เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยฯ (RMUTR Uniqueness)** (เอกลักษณ์ หมายถึง ความสำเร็จตามจุดเน้นและจุดเด่นที่สะท้อนให้เห็นเป็นลักษณะโดดเด่นเป็นหนึ่งของสถาบัน)

“ศิลปวิทยาการสู่สังคม” (ศิลปวิทยาการ สู่สังคม หมายถึงความสามารถในการนำความรู้ทางวิชาการและทักษะทางศิลปะไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อพัฒนาสังคม ชุมชน และประเทศชาติ)

**อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยฯ (RMUTR Identity)** (อัตลักษณ์ หมายถึง ผลผลิตของผู้เรียนตามปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา ที่ได้รับความเห็นชอบจากสภาสถาบัน) “บัณฑิตนักปฏิบัติ” (บัณฑิตนักปฏิบัติ หมายถึง การปฏิบัติที่จะต้องได้รับการฝึกฝนทั้งใจและกาย และทั้งจะต้องเป็นนักปฏิบัติงานที่มีหลักวิชาดีด้วย และที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงตัวเองให้มีการพัฒนาให้มีการพัฒนาก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ใฝ่ใจศึกษาทั้งทางลึกและทางกว้าง เพื่อให้บัณฑิตใช้วิชาชีพความสามารถความบริสุทธิ์ใจความฉลาดรอบคอบ สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์ส่วนตน และประโยชน์ส่วนรวมได้สัมฤทธิ์ผล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2548 โดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ.2548 เดิมเป็นสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจัดตั้ง “กลุ่มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์” เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2548 เพื่อดำเนินการในภารกิจของงานด้านบุคคล ต่อมาสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีมติให้จัดตั้ง “กองบริหารงานบุคคล” ตั้งแต่วันที่ 28 พฤศจิกายน 2549 เป็นหน่วยงานภายในมีฐานะเทียบเท่ากอง ตามมติสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ครั้งที่ 12/2549 เมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2549

ปัจจุบัน “กองบริหารงานบุคคล” ได้จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พ.ศ.2550 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่ม 124 ตอนพิเศษ 163 ง เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2550

ภารกิจของกองบริหารงานบุคคลเป็นหน่วยงานที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการสรรหาบรรจุ แต่งตั้ง พัฒนาบุคลากร คุ้มครองรักษา งานมาตรฐานด้านวินัย จรรยาบรรณวิชาชีพ งานสวัสดิการ งานฐานข้อมูลบุคลากร โดยแบ่งส่วนงาน ดังนี้

- 1) งานบริหารทั่วไป
- 2) งานโครงสร้างและอัตรากำลัง
- 3) งานสรรหาจัดจ้างและแต่งตั้ง
- 4) งานทะเบียนประวัติและค่าตอบแทน
- 5) งานพัฒนาบุคคล
- 6) งานวินัยและนิติการ (ปัจจุบัน สำนักงานนิติการ)
- 7) งานสวัสดิการ (ปัจจุบัน กองกิจการพิเศษ)

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.6.1 งานวิจัยเกี่ยวกับความพร้อมขององค์กร

ดุขฎิ ไชยชนะ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การจากมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของข้าราชการสังกัดสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ การวิจัยครั้งนี้วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ของข้าราชการสังกัดสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือที่มีต่อการ



เปลี่ยนแปลงองค์การ จากมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเปรียบเทียบการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การจากมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ประเภทสายงาน อายุราชการ วุฒิการศึกษาสูงสุด ระดับเงินเดือนและคณะ/หน่วยงานที่สังกัด และสถานภาพในการทำงาน กลุ่มข้าราชการพลเรือนสายวิชาการและกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการจำนวน 254 คน ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้การประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ซึ่งจากตารางนี้จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 153 คน การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 153 ฉบับ และเพื่อป้องกันความผิดพลาด ผู้วิจัยจึงแจกแบบสอบถามเพิ่มอีก 20 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 173 ฉบับ และเก็บคืน 161 ฉบับ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ศึกษาและเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแต่ละด้านในการปฏิบัติงานของอาจารย์ ทั้งหมด 12 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านเงินเดือนและรายได้ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านสถานะทางอาชีพ ซึ่งแต่ละด้านประกอบด้วยคำถามด้านละ 5 ข้อ รวมทุกด้านมีจำนวน 60 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ได้จากการทดสอบก่อนเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จริง Alpha เท่ากับ 0.9173 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนความเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบค่าที่ (t-test แบบ Independent Sample) วิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

กัญญา ศรีสามารถ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี โดยจำแนกตามสถานภาพในการทำงาน ได้แก่ กลุ่มข้าราชการพลเรือนสายวิชาการและกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการจำนวน 254 คน ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้การประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ซึ่งจากตารางนี้จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 153 คน การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 153 ฉบับ และเพื่อป้องกันความผิดพลาด ผู้วิจัยจึงแจกแบบสอบถามเพิ่มอีก 20 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 173 ฉบับ และเก็บคืน 161 ฉบับ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ศึกษาและเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแต่ละด้านในการปฏิบัติงานของอาจารย์ ทั้งหมด 12 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านเงินเดือนและรายได้ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านสถานะทางอาชีพ ซึ่งแต่ละด้านประกอบด้วยคำถามด้านละ 5 ข้อ รวมทุกด้านมีจำนวน 60 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ได้จากการทดสอบก่อนเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง Alpha เท่ากับ 0.9173 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย

ส่วนความเป็ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบค่าที (t-test แบบ Independent Sample) วิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

ณัฏฐา กรีหิรัญ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งการการวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1. ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 10 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านนโยบาย/แผนและการบริหารงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน และด้านความมั่นคงในงาน 2. เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒโดยรวมและในแต่ละด้านจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สายการปฏิบัติงานและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒว่าด้วยพนักงานมหาวิทยาลัยพ.ศ.2544 สายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งกำลังปฏิบัติงานอยู่ในปีงบประมาณพ.ศ.2547 จำนวน 288 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 60 ข้อ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .924 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเป็ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe' Method) ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานมหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า เกือบทุกด้านมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านความมั่นคงในงาน ที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก 2) พนักงานมหาวิทยาลัยชายและหญิงมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน 3) พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบแตกต่างจากพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอายุ 25-35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง 4) พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบแตกต่างจากพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง 5) พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน 6) พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

อุฬาริน เฉยศิริ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งการศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา และศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยบูรพา กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากร สังกัดสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 67 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ 23 คน พนักงานมหาวิทยาลัย (งบประมาณแผ่นดิน) 4 คน ลูกจ้างประจำ 6 คน และพนักงานมหาวิทยาลัย (งบประมาณรายได้) 34 คน ซึ่งปฏิบัติงานในช่วงเดือน ธันวาคม 2548 รวมจำนวนทั้งสิ้น 67 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถามที่สร้างขึ้น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales)



ตามแบบของ Linkert โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้านฝ่ายที่ปฏิบัติงาน เพศ สถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน เงินเดือนที่ได้รับมีลักษณะเป็นแบบให้เลือกตอบ จำนวน 6 ข้อ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยศึกษาองค์ประกอบ 10 ด้าน จำนวน 50 ข้อ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดข้อความเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ได้รับแบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้น 67 ฉบับ (ร้อยละ 100) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยบูรพาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย (งบรายได้) มีอายุระหว่าง 26-30 ปี คุณวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนต่ำกว่า 7,000 บาท 2) บุคลากรสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในองค์ประกอบที่มีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน ลักษณะงาน และนโยบายแผนและการบริหาร และองค์ประกอบที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับนับถือ ความมั่นคงในงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ 3) บุคลากรสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยบูรพา มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ รวมถึงโปรแกรมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงาน ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านบุคลากร ด้านบรรยากาศในการทำงาน และด้านงบประมาณอยู่ในระดับน้อย

ภวารี มิตรานันท์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทัศนศึกษา บริษัท อีนิสชั่นคอนโทรลเทคโนโลยีจำกัด ซึ่งการศึกษามีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอีนิสชั่นคอนโทรลเทคโนโลยี จำกัด ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร โอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อีนิสชั่น คอนโทรล เทคโนโลยี จำกัด จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ฝ่าย ระยะเวลาในการทำงาน และตำแหน่งงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัทอีนิสชั่นคอนโทรลเทคโนโลยี จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.88 ด้านนโยบายและการบริหารมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ตามลำดับ สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17

ญานินท์ อภิชาติสกุลวงศ์ (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ทัศนคติของนักศึกษาที่มีต่อการดำเนินการออกนอกระบบ ทัศนศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นการศึกษากำหนดมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ ลักษณะและรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และทัศนคติของนักศึกษาที่มีต่อการดำเนินการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ส่วนใหญ่นักศึกษาทราบและเข้าใจความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัยนอกระบบ” หรือ “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” แต่มีนักศึกษาเพียงจำนวนน้อยที่สามารถตอบได้ว่ามีมหาวิทยาลัยใดบ้างแล้วที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยสมบูรณ์ ซึ่งสาเหตุสำคัญที่สุดที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องออกนอกระบบราชการนั้น นักศึกษาสายสังคมศาสตร์คิดว่าเพื่อความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการดำเนินงาน รองลงมาคือรายได้ที่ได้รับการสนับสนุนที่ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ส่วนนักศึกษาสายวิทยาศาสตร์คิดว่าเนื่องจากรายได้

ที่ได้รับการสนับสนุนไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น รองลงมาคือรัฐบาลไม่มีงบประมาณเพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายทางการศึกษาอีกต่อไปแล้ว และนักศึกษาสายวิทยาศาสตร์สุขภาพคิดว่าเพื่อความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการดำเนินงาน และรัฐบาลไม่มีงบประมาณเพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายทางการศึกษาอีกต่อไปแล้ว นอกจากนี้ยังมีสาเหตุอื่นเพิ่มเติมเข้ามาคือการทำงานที่ผู้บริหารต้องการ หาช่องทางทุจริตเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งอาจารย์และบุคลากรเองต่างก็ต้องการเงินเดือนที่เพิ่มสูงขึ้นอีก ด้วยในส่วนของทางด้านผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นภายหลังมหาวิทยาลัยของรัฐออกนอกระบบราชการ ส่วนใหญ่คิดว่าน่าจะเกิดผลเสียมากกว่าผลดีโดยเมื่อมาถึงรายละเอียดของผลกระทบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าเล่าเรียนคุณภาพการศึกษา ฯลฯ ปรากฏว่ารายละเอียดที่นักศึกษาคิดว่าจะได้รับผลกระทบทางบวกที่เพิ่มสูงขึ้นได้แก่ ความคล่องตัวในการดำเนินงานและบริหารงานภายในองค์กร ซึ่งรายละเอียดที่นักศึกษาคิดว่าจะได้รับผลกระทบทางลบที่เพิ่มสูงขึ้นได้แก่ ค่าเล่าเรียน โอกาสทางการศึกษาของผู้ที่มีรายได้น้อย งบประมาณทางการศึกษาที่ได้รับจากรัฐบาล ส่วนรายละเอียดที่นักศึกษาคิดว่าจะได้รับผลกระทบเท่าเดิมได้แก่คุณภาพทางการศึกษาและเสรีภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยคณะหรือสาขาวิชาไม่เป็นที่ต้องการของตลาดรวมถึงความสามารถในการแข่งขันกับ มหาวิทยาลัยอื่น ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศนั้น นักศึกษาคิดว่าบางคณะหรือสาขาวิชาต้องถูกปิดตัวลง รวมถึงความสามารถอาจจะเพิ่มขึ้นหรือเท่าเดิมภายหลังจากการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยของรัฐ ต่อมาเมื่อสอบถามถึงความคิดเห็น ในการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยของรัฐ นักศึกษาเกือบทั้งหมดตอบว่าไม่เห็นด้วย โดยมีสาเหตุมาจากนักศึกษายังไม่ทราบถึงข้อดีและข้อเสีย รวมทั้งผลกระทบจากราชบัญญัติดังกล่าว รองลงมาคือมหาวิทยาลัยไม่มีความจริงจังในการเผยแพร่ข้อมูล และเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับการรับรู้ข้อมูลการเคลื่อนไหวการดำเนินการออกนอกระบบ ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นั้น ปรากฏว่า มีนักศึกษาบางส่วนยังสับสนอยู่ว่าร่างพระราชบัญญัติอยู่ระหว่างการพิจารณาของสภานิติบัญญัติแห่งชาติหรืออยู่ระหว่างการลงพระปรมาภิไธยและประกาศในราชกิจจานุเบกษา ในส่วนของการสำรวจทางด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในปัจจุบันนั้น ได้แก่ หลักสูตรทางการศึกษาและวิธีการเรียนการสอน การใช้บริการรถขนส่งมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ฯลฯ ปรากฏว่านักศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่าอยู่ในเกณฑ์ดีและพอใช้ แต่เมื่อมีการแบ่งแยกตามสายสาขาวิชาพบว่า นักศึกษาสายวิทยาศาสตร์ให้ความเห็นเกี่ยวกับการให้บริการรถขนส่ง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ควรปรับปรุง และเมื่อมาถึงในส่วนสุดท้ายว่าด้วยการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยของรัฐไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่พบว่านักศึกษาส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นเป็นสามอันดับแรกภายหลังจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ออกนอกระบบ ได้แก่ อุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน หลักสูตรทางการศึกษาและประสิทธิภาพของอาจารย์ผู้สอนตามลำดับ

วิริยญา ชูราชิ และ สุภาวดี ชุนทองจันทร์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติของงานบุคลากรคณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 10 ด้าน และกำหนดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานเป็น 5 ระดับ ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค  $\alpha = 0.845$  วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบ t-test, F-test และ Scheffe' ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง



โดยที่มีความพึงพอใจด้านความสำเร็จในการทำงานมากที่สุด และบุคลากรมีความพึงพอใจน้อยที่สุดคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและการปกครองของผู้บังคับบัญชา สถานภาพส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ 1) ประเภทของบุคลากร บุคลากรสายวิชาการ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และ 2) ประสบการณ์ทำงาน บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่าจะมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรที่ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า ข้อเสนอแนะ 1) ควรพัฒนาระบบการบริหารและจัดการบุคลากรภายในองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ 2) ควรสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน โดยใช้หลักพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ 3) ควรมีการส่งเสริมให้มีการสร้างภาวะผู้นำกับบุคลากรทุกระดับเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ยุวดี ศิริยทรัพย์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การความยุติธรรมในองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 4) เพื่อพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้วยองค์ประกอบของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 395 คน โดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามจำนวน 100 ข้อ เก็บข้อมูลในช่วงเดือนธันวาคม 2552-กุมภาพันธ์ 2553 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า

1) โดยภาพรวมบุคลากรส่วนมากมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง และมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับสูง

2) เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การพบว่า พนักงานที่มีอายุ สายงานรับผิดชอบ ประเภทบุคลากร และอายุการทำงาน ต่างกัน มีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) นอกนั้นไม่พบความแตกต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานเกี่ยวกับการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การ พบว่าพนักงานที่มีสายงานรับผิดชอบและประเภทบุคลากรต่างกัน มีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) นอกนั้นไม่พบความแตกต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ สายงานที่รับผิดชอบ ประเภทบุคลากร และอายุการทำงาน ต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ )

3) ศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .01$ )

4) ตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ คือ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านผลตอบแทน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านระบบ

จันทิมา วงศ์วรรณ (2555, หน้า 85) ได้ศึกษาผลกระทบของวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารงานที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ซึ่งการบริหารความเสี่ยงเป็นเทคนิคทางการบริหารที่ได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบัน เนื่องจากสามารถช่วยให้องค์กรลดความเสี่ยงหรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ต้องการได้ ซึ่งองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารงานที่จะเอื้อต่อการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาวิจัยผลกระทบของวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารงานที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จำนวน 102 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ F-test การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่ายและการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านองค์ความรู้ ด้านความคาดหวัง ด้านข้อมูลข่าวสาร และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีนโยบายการบริหารงานโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำในองค์กรด้านการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ด้านการจัดหาและการใช้ทรัพยากร และด้านกระบวนการติดต่อสื่อสาร และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้บริหาร ด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน และด้านความมีประสิทธิภาพในการจัดการต้นทุนผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีประเภทสถาบันอุดมศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์โดยรวมแตกต่างกัน ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีจำนวนนิสิต/นักศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ด้านข้อมูลข่าวสารแตกต่างกัน ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีจำนวนสาขาวิชาที่เปิดสอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ด้านข้อมูลข่าวสารแตกต่างกัน ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีประเภทสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีนโยบายการบริหารงานโดยรวมและนโยบายการบริหารงานด้านกระบวนการติดต่อสื่อสารแตกต่างกัน และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีประเภทสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงด้านความได้เปรียบในการแข่งขันแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า 1) วิสัยทัศน์ ด้านความคาดหวังและด้านข้อมูลข่าวสารนั้นมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงโดยรวม ด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านความมีประสิทธิภาพในการจัดการต้นทุน และด้านความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้บริหาร 2) นโยบายการบริหารงาน ด้านการจัดหาและการใช้ทรัพยากรขององค์กรมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงโดยรวม และด้านความมีประสิทธิภาพในการจัดการต้นทุน และ 3) นโยบายการบริหารงานด้านภาวะผู้นำในองค์กรมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงด้านความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้บริหาร โดยสรุป วิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารงานมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องพัฒนาวิสัยทัศน์และกำหนดนโยบายการบริหารงานให้เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยองค์กรที่ต้องการประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงวิสัยทัศน์ขององค์กร ด้านความคาดหวังและด้านข้อมูลข่าวสาร การปรับปรุงนโยบายการบริหารงาน ด้านการจัดหาและการใช้ทรัพยากรขององค์กร และด้านภาวะการเป็นผู้นำในองค์กร



ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาการจัดดำเนินงานตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ซึ่งการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดดำเนินงานตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย และ 4) เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดดำเนินงานตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จำนวน 264 คน และผู้เชี่ยวชาญจากการเลือกเฉพาะเจาะจง จำนวน 21 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากร และแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติการหาค่าฐานนิยม ค่ามัธยฐาน ค่าเฉลี่ย ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ด้านการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาสรุปได้ ดังนี้

1) สภาพการดำเนินงานตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.60$  L.S.D. = .62)

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ได้แก่ 1) การติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร 2) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและ 3) กระบวนการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในโดยมีประสิทธิภาพการทำงานได้ร้อยละ 70.20 ( $R^2 = .702$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3) รูปแบบการจัดดำเนินงานตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ในมาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกายภาพ 2) ด้านวิชาการ 3) ด้านการเงินและ 4) ด้านการบริหารจัดการส่วนมาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการผลิตบัณฑิต 2) ด้านการวิจัย 3) ด้านการบริการวิชาการและ 4) ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

4) ผลการประเมินรูปแบบการจัดดำเนินงานตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ทั้งในมาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษาและมาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง

## 2.6.2 งานวิจัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับ

นิตา เขียวพุ่มพวง (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานหลังออกนอกระบบราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 384 คน เนื่องจากเป็นช่วงเวลาปิดภาคการศึกษาทำให้บุคลากรไม่เข้ามาปฏิบัติงานค่อนข้างมากจึงเกิดปัญหาในการไม่ตอบแบบสอบถามคืนกลับมา จึงทำให้ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาเพียง 202 คน คิดเป็นร้อยละ 53 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบที (t-test) แบบ One-Way ANOVA วัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาความระดับพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อปัจจัยในด้านต่าง ๆ 2. เพื่อศึกษาปัจจัยชีวสังคมที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 3. เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จากการศึกษาพบว่า จากการศึกษาและ

เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล โดยรวมและในแต่ละด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการประเมินผล ด้านความสัมพันธ์ของบุคลากร และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน รายได้ และประเภทการจ้าง ผลวิจัยสรุปได้ดังนี้

1) บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า เกือบทุกด้านมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านความรับผิดชอบในงาน ที่มีพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

2) บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลชายและหญิง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมใน แต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

3) บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

4) บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีสถานภาพต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

5) บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยพบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านปัจจัยจุดใจที่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน สูงกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบในงานสูงกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรีและบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ สูงกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

6) บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

7) บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีระดับรายได้ต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านปัจจัยจุดใจที่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีระดับรายได้ 30,001-40,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบในงาน สูงกว่าบุคลากรที่มีระดับรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท และบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีระดับรายได้ 30,001-40,000 มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ สูงกว่าบุคลากรที่มีระดับรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

8) บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีประเภทการจ้างต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านปัจจัยจุดใจและปัจจัยค่าจูงใจที่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาในด้านปัจจัยจุดใจแต่ละด้านพบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการทำงานสูงกว่าบุคลากรที่เป็นพนักงานเงินรายได้ ลูกจ้างเงินงบประมาณและพนักงานเงินรายได้ และบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลที่เป็นพนักงานส่วนงานมี



ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จในการทำงานสูงกว่าบุคลากรที่เป็นพนักงานเงินรายได้และลูกจ้างประจำ เงินงบประมาณ บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบในงานสูงกว่าบุคลากรที่เป็นพนักงานเงินรายได้ ลูกจ้างเงินงบประมาณ และลูกจ้างเงินรายได้ และบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในการทำงานสูงกว่าบุคลากรที่เป็นพนักงานเงินรายได้ และลูกจ้างประจำเงินงบประมาณ บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือสูงกว่าบุคลากรที่เป็นพนักงานเงินรายได้ ลูกจ้างเงินงบประมาณ ในด้านปัจจัยค่าจ้างแต่ละด้านพบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลที่เป็นพนักงานส่วนงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการสูงกว่าบุคลากรที่เป็นพนักงานเงินรายได้ ลูกจ้างเงินรายได้ และบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลที่เป็นลูกจ้างเงินงบประมาณ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการสูงกว่าบุคลากรที่เป็นพนักงานเงินรายได้ บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานสูงกว่าบุคลากรที่เป็นพนักงานเงินรายได้ ลูกจ้างเงินรายได้และบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลที่เป็นลูกจ้างเงินรายได้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานสูงกว่าบุคลากรที่เป็นพนักงานเงินรายได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

นพรัฐพล ศรีบุญาค (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการพัฒนาการบริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยจากการวิจัย พบว่า 1. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีอิสระโครงสร้างและการดำเนินงาน ในลักษณะที่มีอิสระและเสรีภาพทางวิชาการมากขึ้นเมื่อเทียบกับก่อนออกนอกระบบราชการ 2. การบริหารหรือการดำเนินงานตาม “นโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ยังเป็นไปในแนวทางบริหารมหาวิทยาลัย ในลักษณะของการกระจายอำนาจ (Decentralization) หรือการมอบอำนาจการบริหาร (Empowerment) มากขึ้น 3. การบริหารตามนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีการประยุกต์ใช้ “ทฤษฎีองค์การสำนักคลาสสิกหรือตัวแบบเชิงเศรษฐศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับ “การวิเคราะห์ ต้นทุนและผลประโยชน์” (Cost-Benefit Analysis) มากเป็นพิเศษ 4. มีความเป็นไปได้ว่าการบริหาร นโยบายหรือการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมิได้เป็นไปบนฐานทฤษฎีที่เหมาะสม (Sound theory) เท่าที่ควร 5. ส่วนงาน/หน่วยงานวิชาการและหรือส่วนงาน/หน่วยงานสนับสนุนวิชาการบางแห่งของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างหน้าที่ขององค์การมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความเป็นไปได้ที่อาจจะปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติโดยใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบและไม่เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ขอเสนอแนะต่อการพัฒนาการบริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ ควรบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารนโยบายหรือการดำเนินงานตามนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรเน้นอย่างจริงจังในคุณภาพและปริมาณของกระบวนการผลิตบัณฑิต รวมถึงผลลัพธ์ของการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรศึกษาในลักษณะการปรับปรุงยุทธ์หรือเทียบเคียงองค์การต้นแบบ (Benchmarking) ซึ่งหมายรวมถึงการวิเคราะห์ จุดเด่น-จุดด้อยของการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการ การบริหารมหาวิทยาลัยของภาคเอกชนหรือสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ควรมีศรัทธาและดำเนินงานอย่างจริงจังตามหลักเสรีภาพและความเป็นเลิศทาง วิชาการ ควรบริหารงานมหาวิทยาลัย ด้วยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) การกระจายอำนาจ (Decentralization) การมอบหมายหรือให้อำนาจ (Empowerment) การตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจ (Check and Balance of Power) โดยตระหนักว่าตัวแปรที่สร้างความได้เปรียบ

ทางการแข่งขันได้แก่ คุณภาพ ประสิทธิภาพ การตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และการคิดค้นและใช้นวัตกรรม ควรปรับวิสัยทัศน์ ภารกิจ สถานภาพ และบทบาทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในการเป็นควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสังคม (Change Agent) แสดงบทบาทหน้าที่สำคัญในการชี้นำสังคมและประเทศชาติ ในการช่วยเหลือและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาประเทศในทิศทางที่พึงประสงค์ ด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิค กลยุทธ์ รวมทั้งตัวแบบของการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในชาติและประชาคมโลก

ชินินทร์ จักรภโยธิน (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา ซึ่งการศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านการบริหารงานบุคคลระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหิดลกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยแตกต่างกันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยข้าราชการมหาวิทยาลัยเห็นด้วยกับการบริหารงานบุคคลด้านการบริหารงานบุคคลในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.29) และพนักงานมหาวิทยาลัยเห็นด้วยกับการบริหารงานบุคคลในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.62) 2) ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น โดยทั้งข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมในระดับน้อยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.65, 3.80 ตามลำดับ) 3) ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับน้อย ( $r = .301$ ) ข้อเสนอแนะคือจัดการระดมสมองกับบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับเพื่อร่วมกันสร้างแนวทางในการจัดการด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน สวัสดิการ การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และจัดตั้งฝ่ายรับเรื่องแสดงความคิดเห็นข้อควรพัฒนาในด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อให้การบริหารบุคคลมีความเหมาะสมและสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรให้สูงขึ้น เช่น จัดโครงการส่งเสริมสวัสดิการในด้านการรักษาพยาบาลเพิ่มเติมให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย เช่น จัดตั้งกองทุนเฉพาะด้านการรักษาพยาบาล การประกันสุขภาพให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยสามารถเลือกเข้าร่วมโครงการได้

อัมเรศ เนตาสีทธิ์ (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สำคัญ ได้แก่ ด้านแนวทางการบริหาร เช่น การนำคู่มือปฏิบัติงานและการปรับปรุง กระบวนการในการปฏิบัติงานมาช่วยพัฒนาระบบบริหารงานในมหาวิทยาลัย นายกสภามหาวิทยาลัย เลือจากบุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้านการศึกษาด้านธุรกิจหรือเคยเป็นผู้นำองค์กรในภาคอุตสาหกรรม ของบริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ และมีการประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัย ร่วมกับผู้บริหารนอกรอบเพื่อร่วมระดมสมองในบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น ค้าน พันธมิตรและเครือข่าย เช่น มีโครงการเรียนรู้อุตสาหกรรม มีการพัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่า นานาชาติที่มีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย มีการจัดตั้งสำนักงานประสานงานของมหาวิทยาลัยขึ้น ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกและมีการพัฒนาองค์กรนักศึกษาระดับนานาชาติ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี เช่น ก่อตั้งสถาบัน



พัฒนาคณาจารย์ เปิดหลักสูตรเฉพาะบุคคล สนับสนุนการจัดการเรียน การสอนเชิงรุก มีซอฟต์แวร์ที่พัฒนาขึ้นเพื่อช่วยให้นักศึกษาตรวจสอบความรู้และความสามารถ ของนักศึกษาได้ด้วยตนเอง เปิดฟิสิกส์แบบออนไลน์และการเปิดหลักสูตรสหวิทยาการ ด้านการผลิตองค์ความรู้ เช่น ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มแบบบูรณาการศาสตร์และศูนย์วิจัยสนับสนุนการวิจัยเชิงพื้นที่ โครงการคัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัยและจัดตั้งศูนย์บริการต่าง ๆ เพื่อให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม

Johnsson-Carenter และ Gerardine Mary (2001, Abstract) ได้วิจัยเรื่อง การตรวจสอบนโยบายและแบบฝึกหัดบุคลากรส่วนท้องถิ่นและผลที่รับรู้ได้ของพวกเขาต่อตัวแทนครู: กรณีตัวแทนครูไม่ใช่ฮีโร่สำหรับนักเรียนหัวรั้น พบว่านโยบายบุคลากร 6 ประเด็น การรับสมัครใหม่ การเลือกและการชดเชย การจัดการชั้นตอนที่ระดับโรงเรียนดูเหมือนว่ามีผลกระทบเพียงเล็กน้อยต่อตัวแทนครู ในขณะที่การปรับตัว สถานที่และการแนะนำมีผลกระทบอย่างมากที่สุดต่อตัวแทนครูโรงเรียนจำนวนมากที่ไม่มีนโยบายบุคลากรต่อตัวแทนครูแต่จริง ๆ แล้วนโยบายที่เป็นรูปแบบเหล่านี้ ได้ส่งผลกระทบต่อประสบการณ์ของตัวแทนครูด้วย สิ่งที่สำคัญมากกว่าและมีผลต่อตัวแทนครู คือ บรรยากาศของโรงเรียนและเครื่องมือเป็นนโยบายที่ไม่เป็นทางการที่ระดับการสร้างบทสรุปพิจารณา นัยสำคัญสำหรับแบบฝึกความเชี่ยวชาญระดับโรงเรียน

Muhlenbrue, Thomas Michael, (2001, Abstract) ได้วิจัย เรื่องประสบการณ์ของผู้บริหารงานบุคลากรโรงเรียน: กรณีการเลือกหัวหน้าโรงเรียนประถมศึกษาพบว่า บทสรุปกว้างที่ยืนยันจาก findings ของการศึกษานี้ คือ ประการแรกผู้ได้รับเลือกให้เขาจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณค่าและความนับถือของผู้อื่นเป็นอันดับแรกและสิ่งสำคัญประการที่สอง ผู้ได้รับการเลือกให้เขาแข่งขันต้องมีความรู้อย่างมากในการทำงานทั้งในด้านการแนะนำและการบริหารจัดการและประการสุดท้ายจากข้อมูลการศึกษาพบว่า เครือข่ายการจ้างที่มีรูปแบบและไม่มีรูปแบบเป็นเครือข่ายที่ดีและมีอยู่จริง

Meier, Scott Edward (2002, Abstract) ได้วิจัยเรื่อง การรับรู้หรือความเข้าใจของผู้ดูแลโรงเรียน Northern California เกี่ยวกับความขัดแย้งกับสมาชิกบอร์ดในพื้นที่ ของการบริหารทรัพยากรเกี่ยวกับมนุษย์พบว่า มีประเด็นการศึกษาดังนี้ การประเมินค่าบุคลากรเป็นประเด็นความขัดแย้งที่คนส่วนมากทำให้เกิดขึ้นเพื่อสร้างการขัดแย้งความขัดแย้งเส้นเขตเป็นรูปแบบที่มีอยู่ทั่วไปทำให้เกิดมากที่สุดการติดต่อสื่อสาร และการตอบกลับเป็นกลยุทธ์แรก ที่เด่นกว่าที่ผู้ดูแลใช้ในการจัดการกับความขัดแย้ง เทคนิคการวิเคราะห์บทบาทเป็นกลยุทธ์แรกที่ใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งทันเวลาหรือเหมาะสมกับเวลา ความชัดเจนและการติดต่อสื่อสาร เป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการกับความขัดแย้ง การจำกัดความมาตรฐาน บทบาทและความรับผิดชอบกับบอร์ดช่วยสร้างความสัมพันธ์ให้มากยิ่งขึ้น การสร้างทีมความสัมพันธ์กับบอร์ด เป็นสิ่งสำคัญการตกลงไม่ใช่เรื่องแปลกใจกับบอร์ดหรือไม่ก็ผู้ดูแล คือ กุญแจในการสร้างความไว้วางใจไม่มีความแตกต่างทางสถิติที่ค้นพบบนฐานของข้อมูลทางเกี่ยวกับสถิติประชากร

Lindner (2001, Abstract) ได้ศึกษาคาสสสัมพันธ์ตามความคิดของบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง County chair ในมหาวิทยาลัยโอไฮโอในเรื่องสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดกิจกรรมดานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่ทำหน้าที่ในการจางงานพบวสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าสัมพันธ์สูงโดยชี้วัดจากการพัฒนา และการบำรุงรักษาสภาพแวดล้อมที่ดี การบริหารการจางงาน และผลประโยชน์ความมั่นใจความปลอดภัยสุขภาพในการทำงาน การเลือกและการจ้างงาน มีคาสสัมพันธ์ระหว่างผลรวมของสมรรถนะและคะแนนกิจกรรมมีนัยสำคัญที่ .71

Ivey (2002, Abstract) ได้ศึกษาสมรรถนะในการทำงานจากการปฏิบัติงานและรายงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อศึกษาทรัพยากรมนุษย์กับความสัมพันธ์ของงานที่ปฏิบัติพบว่า 1) การจางลูกจางขึ้นอยู่กับระดับ

ของการศึกษาและทักษะ 2) การศึกษาในระดับที่ เพิ่มขึ้นทำให้สมรรถนะในการทำงานสูง มีผลโศกจากงานสูง 3) การประเมินการทำงานไม่มีผลแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับทักษะ อย่างไรก็ตามข่าวสารขอมูลมีผลเฉพาะทางกับเทคนิคการทำงาน 4) องค์กรรวบรวมวิธีประเมินการทำงานเพิ่มขึ้นในการพิจารณาการทำงาน 5) ลูกจ้างเชื่อว่าหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้น ๆ จะเป็ประโยชน์ต่อการทำงาน

MeBurnie (2002, Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการอุดมศึกษาของประเทศออสเตรเลีย: กรณีศึกษา การประสบความสำเร็จมีรายงานการวิจัยดังนี้ มหาวิทยาลัยและสถาบันวิชาชีพส่วนใหญ่ในออสเตรเลียเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐบาลได้งบประมาณหลักจากภาครัฐในช่วงสองสามทศวรรษที่ผ่านมาออสเตรเลียกลายเป็น ศูนย์กลาง การศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยแห่งใหม่ของโลก รัฐเห็นความสำคัญของมหาวิทยาลัยว่าจะเป็นตัวกระตุ้นเศรษฐกิจ อีกทางหนึ่งจึงแก้กฎหมายและปรับบทบาทของมหาวิทยาลัยในหลายรูปแบบเพื่อให้มหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ มหาวิทยาลัยจึงต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนโครงสร้างรายได้แนวทางหนึ่งคือ เพิ่มการรับนักศึกษา จากต่างประเทศมากขึ้น เพื่อเพิ่มรายได้ เพิ่มบทบาทในการให้บริการ เพิ่มหลักสูตรให้เหมาะสมกับความต้องการ ของตลาดแรงงานและผู้เรียน และบริหารชื่อเสียงของตนเอง

Olanrewaju (2002, p. 2958: A) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในหมวดวิชาบริหาร มหาวิทยาลัยเวอจิเนียเป็นการศึกษาทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โดยส่งแบบสอบถามจำนวน 189 ชุด ได้รับ กลับคืนมาจำนวน 98 ชุด คิดเป็น 52% ผู้วิจัยใช้ Chi-Square ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจ ในการทำงานกับความไม่พึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) กับปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) โดยใช้ปัจจัยทางด้านบุคคลประกอบด้วย อายุ เพศ การศึกษา อายุงาน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา เป็น Motivator Factor เมื่อวิเคราะห์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ พบว่าปัจจัยด้านนโยบายขององค์กร กับแนวทางในการบริหารงานเป็น Hygiene Factor ผู้วิจัยได้ใช้ผลการวิจัยครั้งนี้ในการปรับปรุง Motivator Factor และนโยบายของมหาวิทยาลัย ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อที่จะทำให้คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเกิด แรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

Bell-Roundtree (2004, pp. 384-B) ได้ศึกษาวิจัยพบว่าลูกจ้างมีระดับความพึงพอใจต่อองค์การสูงขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำขององค์การ และงานวิจัยพบว่าระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนกับ ความพึงพอใจในงานของลูกจ้างเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือลักษณะของงาน ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชาโอกาสความก้าวหน้าลูกจ้างหญิงและลูกจ้างชายไม่พึงพอใจเรื่องโอกาส ความก้าวหน้าแต่ลูกจ้างหญิงไม่พึงพอใจมากกว่าลูกจ้างชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Boselie และ Paauwe (2005, pp. 124-125) ได้วิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหน้าที่ของ บุคคลของบริษัทในยุโรป พบว่า ความเชื่อมั่นในตัวบุคคลที่จะส่งผลต่อทรัพยากรบุคคลในทางบวกด้านตำแหน่ง หน้าที่และความเชี่ยวชาญตามลำดับโดยเชื่อว่า สมรรถนะของทรัพยากรบุคคลจะนำไปสู่ความสำเร็จด้านการเงิน ส่วนนักธุรกิจเชื่อว่าการตัดสินใจของบุคคล เป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญที่จะช่วยให้มีคุณค่าในการปฏิบัติ หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Hill (2005, p. 188) ได้ทำการวิจัยเรื่องโปรแกรมรูปของโรงเรียนในรัฐเท็กซัสเพื่อลดอัตราการเปลี่ยนแปลง ของครู: ความเข้าใจในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนรัฐบาล ในรัฐเท็กซัสจุดมุ่งหมายของการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ใช้ในโรงเรียนรัฐบาลในรัฐเท็กซัสยกย่องระดับคุณภาพของครูและกำหนดความแตกต่างของ

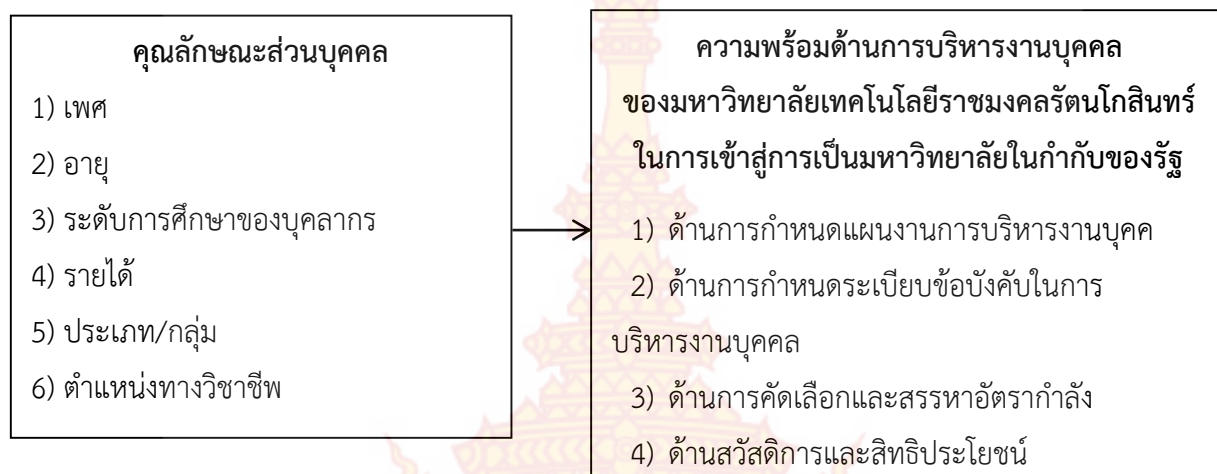


แผนกลยุทธ์ที่ใช้กับครูในระดับต่ำและสูงโดยสุ่มตัวอย่างจากนักเรียน 1,600 คน ผลการศึกษาพบว่าคุณภาพของครูมี 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ

Templer (2007, p. 1356) ได้เสนอรูปแบบของการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีมุ่งเน้นในวิธีการบางอย่างที่จะประเมินความคิดรวบยอด และเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรบุคคลและองค์กร โดย Templer ได้อ้างถึง Cameron และ Whetton ว่าบางครั้งอาจจำเป็นต้องมีรูปแบบของการจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพหลายหลาย เพราะแนวความคิดของประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้น ๆ แสดงออกมาอย่างไร ตัวอย่างเช่น องค์กรต่าง ๆ อาจจะถูกมองว่าเป็นการค้นหากลุ่มคนที่มีเป้าหมายตามหลักเหตุผลหรือบางองค์กร ก็อาจถูกมองว่าเป็นสนามรบทางการเมืองของกลุ่มที่มีความสนใจที่จะแข่งขัน ซึ่งประสิทธิผลเป็นนิยาม ด้านวัตถุประสงค์ตามหลักการที่ประสบผลสำเร็จ และอาจถูกมองได้ในแง่ของความสำเร็จของกลุ่มคนที่มีวัตถุประสงค์ทางการเมืองที่กระจายไปสู่กลุ่มอื่น สำหรับ Steers ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ 3 ประการ ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งได้แก่ แนวคิดที่ 1 คือ เป้าหมายที่ดี ซึ่งความสำเร็จโดยพื้นฐานขององค์กร คือ การบรรลุผลสำเร็จขององค์กรโดยการจัดการให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้นั่นเอง แนวคิดที่ 2 คือ แนวคิดด้านการจัดการระบบโดยที่ความสำเร็จ นั้นมาจากนิยามของการที่องค์กรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือประยุกต์ให้เข้ากับบริบทสิ่งรอบข้างขององค์กร และแนวคิดที่ 3 คือ แนวคิดเกี่ยวกับการประพุดติหรือพฤติกรรมองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นไปยังบทบาทหน้าที่ของพฤติกรรมของบุคลากรในระยะยาวที่จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร การนำ 3 แนวคิดไปใช้อาจจะเกิดข้อขัดแย้งบางประการที่ว่า องค์กรที่มีประสิทธิผลเป็นองค์กรหนึ่งที่ตั้งพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรสนับสนุนส่งผลต่อการทำให้องค์กรบรรลุจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้และสามารถส่งผลไปในระยะยาวที่จะมีการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทหรือสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เทมเพลอร์อ้างถึงสตีลเลอร์ในการศึกษาที่ว่า สตีลเลอร์ให้ความเห็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กรโดยจะมุ่งประเด็นไปยังประสิทธิผล 4 ด้าน โดยไม่คำนึงถึงแนวคิดทั้งด้านการ ตั้งวัตถุประสงค์ที่ดี ระบบขององค์กรหรือพฤติกรรมของบุคลากรซึ่งด้านทั้ง 4 ด้านที่กล่าวคือ คุณสมบัติขององค์กร คุณสมบัติของปัจจัยรอบด้าน (สิ่งแวดล้อม) คุณลักษณะของบุคลากร และการจัดนโยบายและการปฏิบัติ

## 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามความคิดเห็นของบุคลากร ได้กำหนดกรอบแนวคิดไว้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย





## บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีรายละเอียดการดำเนินการศึกษาอิสระดังนี้

- 3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 การรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1.1 เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเอง (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลเป็นลักษณะคำถามแบบเลือกตอบประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ประเภทบุคลากร และตำแหน่งทางวิชาชีพ โดยมีคำถามทั้งหมด 6 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ที่มีต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลในการเข้าสูการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านกำหนดแผนงานการบริหารงานบุคคล 2) ด้านการกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล 3) ด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง 4) ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ โดยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของ Likert (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550 หน้า 64) กำหนดค่าน้ำหนักมาตราส่วนข้อคำถามออกเป็น 5 ระดับดังนี้

มีความพร้อมเข้าสูการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในระดับมากที่สุด ให้ 5 คะแนน

มีความพร้อมเข้าสูการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในระดับมาก ให้ 4 คะแนน

มีความพร้อมเข้าสูการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในระดับปานกลาง ให้ 3 คะแนน

มีความพร้อมเข้าสูการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในระดับน้อย ให้ 2 คะแนน

มีความพร้อมเข้าสูการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในระดับน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าพิสัย ดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538 หน้า 10)

$$\begin{aligned} \text{ช่วงความกว้างของคะแนนในแต่ละชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

โดยแบ่งระดับคะแนนเฉลี่ย ออกเป็น 5 ระดับ คือ

ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง มีความพร้อมในระดับมากที่สุด

ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.14 - 4.20 หมายถึง มีความพร้อมในระดับมาก

ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายถึง มีความพร้อมในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.40 หมายถึง มีความพร้อมในระดับน้อย

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00 - 2.80 หมายถึง ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในการเข้าสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ลักษณะคำถามปลายเปิด

3.1.2 การทดสอบเครื่องมือวิจัย ในการสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาที่ใช้ ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่า IOC (Index of Item-objective Congruence) ดังรายนามต่อไปนี้

3.1.2.1 รองศาสตราจารย์ทัศนีย์ สิงห์เจริญ

3.1.2.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พันเอก ดร.วรสิทธิ์ เจริญพุดม

3.1.2.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณรี ปานศิริ

จากนั้นนำไปทดสอบกับตัวอย่างที่ไม่ใช่ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี จำนวน 30 ชุด และนำมาวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟา (Alpha Coefficient) ของ Conbach (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550, หน้า 309) ได้ค่าแอลฟาเท่ากับ 0.886

### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากรในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จำนวน 1,131 คน (กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, 2560)

3.2.2 กลุ่มตัวอย่างในการดำเนินการวิจัย คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จำนวน 296 คน โดยใช้สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามานะ (Yamane, 1973, pp. 886-887 อ้างถึงใน ยุวดี ศิริยทรัพย์, 2553, หน้า 63-64) ดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดยที่ n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N แทน จำนวนประชากรทั้งหมด

e แทน ความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดได้ไม่เกิน .05

แทนค่าสูตรการคำนวณดังนี้

$$n = \frac{1,131}{1+(1,131 \times (0.05)^2)}$$

$$n = 295.49 \text{ หรือ } 296$$

เนื่องจากการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้วิจัยทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) แล้วจึงทำการสุ่ม



เป็นระดับชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย มนวิภา ผดุงสิทธิ์ และนภดล ร่มโพธิ์, 2555, หน้า 63) เพื่อความชัดเจนในการจำแนกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงแสดงการสุ่มตัวอย่างตามตารางที่ 3.1

**ตารางที่ 3.1** แสดงการแบ่งกลุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน

ประเภท	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
ข้าราชการ	268	70
พนักงานมหาวิทยาลัย	545	143
พนักงานราชการ	53	13
ลูกจ้างประจำ	33	9
ลูกจ้างชั่วคราว	232	61
<b>รวม</b>	<b>1,131</b>	<b>296</b>

ที่มา: กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ณ วันที่ 25 เมษายน 2560 การแจกแบบสอบถาม ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเนื้อหาจากแหล่งข้อมูลดังนี้

3.3.1 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ประกอบด้วย ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต หนังสือทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานที่มีบริบทใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3.3.2 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลที่ได้มาจากการใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยได้แจกแบบสอบถามด้วยตนเองแก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 296 คน ได้แบบสอบถามกลับมาจำนวน 296 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1 การค้นคว้าอิสระเรื่องความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำข้อมูลมาบันทึกลงเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อประมวลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปด้านสังคมศาสตร์

3.4.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.2.1 สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย

1) ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ประเภทของบุคลากร และตำแหน่งทางวิชาชีพ ใช้การวิเคราะห์โดยการแจกความถี่ (Frequency) การหาค่าร้อยละ (Percentage)

2) ความพร้อมในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Derivation)

3.4.2.2 สถิติอนุमान ใช้เพื่อการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นและทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยใช้  
t-Test และ One-Way ANOVA





## บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย

การศึกษาค้นคว้า เรื่อง ความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และการทดสอบสมมติฐาน
4. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในการเข้าสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) รายละเอียดตามตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนความถี่ และร้อยละ ข้อมูลคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
1.1 ชาย	136	45.95
1.2 หญิง	160	54.05
<b>รวม</b>	<b>296</b>	<b>100.00</b>
<b>2. อายุ</b>		
2.1 20-30 ปี	95	32.09
2.2 31-40 ปี	83	28.04
2.3 41-50 ปี	84	28.38
2.4 51 ปีขึ้นไป	34	11.49
<b>รวม</b>	<b>296</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
<b>3. วุฒิการศึกษา</b>		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	49	16.55
3.2 ปริญญาตรี	93	31.42
3.3 ปริญญาโท	125	42.23
3.4 ปริญญาเอก	29	9.80
<b>รวม</b>	<b>296</b>	<b>100.00</b>
<b>4. รายได้</b>		
4.1 ต่ำกว่า 15,000 บาท	49	16.55
4.2 15,001-25,000 บาท	156	52.70
4.3 25,001-35,000 บาท	62	20.95
4.4 35,001-45,000 บาท	29	9.80
<b>รวม</b>	<b>296</b>	<b>100.00</b>
<b>5. ประเภทบุคลากร</b>		
5.1 ข้าราชการ	70	23.65
5.2 พนักงานมหาวิทยาลัย	143	48.31
5.3 พนักงานราชการ	13	4.40
5.4 ลูกจ้างประจำ	9	3.04
5.5 ลูกจ้างชั่วคราว	61	20.60
<b>รวม</b>	<b>296</b>	<b>100.00</b>
<b>6. ตำแหน่งทางวิชาชีพ</b>		
6.1 รองศาสตราจารย์	1	0.34
6.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์	32	10.81
6.3 อาจารย์	150	50.67
6.4 อื่น ๆ (พนักงานสายสนับสนุน)	113	38.18
<b>รวม</b>	<b>296</b>	<b>100.00</b>

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 ดังได้ประมวลผลในตารางที่ 2 สรุปได้ว่า

1) ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเป็นเพศหญิงจำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 54.05 เป็นเพศชาย จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 45.95

2) ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี มากที่สุด จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 32.09 รองลงมาคืออายุ ระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 84 คน และระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 28.38 และ 28.04 ตามลำดับ และ อายุ 51 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด คือ 34 คน คิดเป็นร้อยละ 11.49



3) ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 42.23 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 31.42 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 49 คน และปริญญาเอก จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 16.55 และ 9.80 ตามลำดับ

4) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีรายได้เดือนละ 15,001-25,000 บาท จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 52.70 รองลงมาคือ 25,001-35,000 บาท จำนวน 62 คน ต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 20.95 และ 16.55 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 35,001-45,000 บาท มีจำนวนน้อยที่สุด คือ มีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 9.80

5) ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมากที่สุด จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 48.31 รองลงมาเป็น ข้าราชการ จำนวน 70 คน ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 61 คน พนักงานราชการ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 23.65, 20.60 และ 4.40 ตามลำดับ ส่วนที่น้อยที่สุดคือลูกจ้างประจำ มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.04

6) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งทางวิชาชีพ เป็นอาจารย์จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 50.67 รองลงมาคือ พนักงานสายสนับสนุน จำนวน 113 คน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 38.18 และ 10.81 ตามลำดับ ส่วนที่น้อยที่สุดคือตำแหน่งรองศาสตราจารย์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.34

**2. การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดแผนงานด้านการบริหารงานบุคคล 2) ด้านการกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล 3) ด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง และ 4) ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.2-4.6

**ตารางที่ 4.2** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยภาพรวม

(n = 296)

ความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความคิดเห็น		การแปลผล
	$\bar{x}$	SD	
1. ด้านการกำหนดแผนงานด้านการบริหารงานบุคคล	3.66	.30	มาก
2. ด้านการกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล	3.66	.23	มาก
3. ด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง	3.67	.25	มาก
4. ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	3.46	.26	ปานกลาง
<b>ภาพรวมทั้ง 4 ด้าน</b>	<b>3.61</b>	<b>.16</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.61 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงที่สุดคือด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง มีระดับการแปลผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 รองลงมาคือด้านการกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล ระดับการแปลผลอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ระดับการแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.46

**ตารางที่ 4.3** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการกำหนดแผนงานด้านการบริหารงานบุคคล

ด้านการกำหนดแผนงานด้านการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น		การแปลผล
	$\bar{x}$	SD	
1. ท่านเข้าใจความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” อย่างชัดเจน	3.73	.61	มาก
2. มหาวิทยาลัยมีแผน และแนวทางการจัดการ การออกนอก ระบบที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ชัดเจน	3.74	.49	มาก
3. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนกำหนดนโยบายมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติได้	3.34	.52	ปานกลาง
4. มหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรของ มหาวิทยาลัยสร้างความเด่นเชิงวิชาการที่ชัดเจน	3.83	.48	มาก
5. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบที่เหมาะสม	3.91	.49	มาก
6. แผนปฏิบัติการด้านการบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล	3.66	.58	มาก
7. การติดตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารหรือพัฒนา ทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ	3.42	.64	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.66</b>	<b>.30</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการกำหนดแผนงานด้านการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยมีระดับการแปลผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 รองลงมา



คือ มหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยสร้างความเด่นเชิงวิชาการที่ชัดเจน มีระดับการแปลผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และที่น้อยที่สุดคือ มหาวิทยาลัยมีการวางแผนกำหนดนโยบายมาตรฐานอย่างเป็นทางการปฏิบัติได้ โดยมีระดับการแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34

**ตารางที่ 4.4** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล

ด้านการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น		การแปลผล
	$\bar{x}$	SD	
1. การระบุงฎ ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงาน	4.01	.47	มาก
2. การกำหนดแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรตามนโยบาย คำสั่ง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศต่าง ๆ ตามระเบียบของมหาวิทยาลัยโดยให้ถือและปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ	3.92	.28	มาก
3. กลไกการติดตามการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐาน	3.33	.51	ปานกลาง
4. การกำหนดวิธีการ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจในงานที่ปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานของส่วนงานย่อย ที่บุคลากรปฏิบัติงาน และบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจขององค์กร	3.60	.54	มาก
5. งานบุคคลมีการพิจารณาและกำหนดกระบวน การปฏิบัติงานที่สำคัญในการดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัย	3.68	.51	มาก
6. ภารกิจที่กำหนดมีความชัดเจน และเข้าใจง่าย สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย	3.69	.49	มาก
7. การประกาศให้บุคลากรของหน่วยงานทุกคนทราบนโยบายภารกิจของมหาวิทยาลัย	3.41	.49	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.66</b>	<b>.23</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การระบุงฎ ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยมีระดับแปลผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 รองลงมาคือ การกำหนดแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรตามนโยบาย คำสั่ง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศต่าง ๆ ตาม

ระเบียบของมหาวิทยาลัยโดยให้ถือและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ มีระดับแปลผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และที่น้อยที่สุดคือ กลไกการติดตามการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐาน มีระดับแปลผลอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33

**ตารางที่ 4.5** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง

	ด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง	ระดับความคิดเห็น		การแปลผล
		$\bar{x}$	SD	
1.	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแผนสรรหาอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาวไว้อย่างชัดเจน	3.61	.49	มาก
2.	การวางแผนอัตรากำลังเป็นไปตามกรอบอัตรากำลังตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด	3.66	.47	มาก
3.	การคัดเลือกบุคลากร ดำเนินการในรูปของคณะกรรมการมีความยุติธรรม	3.73	.44	มาก
4.	ความเหมาะสมในการสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่มหาวิทยาลัยกำหนด	3.71	.48	มาก
5.	การสอบคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุแต่งตั้ง มีการทดสอบทักษะและความสามารถตามที่กำหนดไว้ของแต่ละตำแหน่งงาน	3.67	.49	มาก
6.	การวางแผนและเตรียมการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งของแต่ละประเภทอย่างชัดเจน เป็นระบบ และต่อเนื่อง	3.32	.47	ปานกลาง
7.	การกำหนดกระบวนการคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานแต่ละประเภท	3.79	.43	มาก
8.	การเลื่อนขั้นเงินเดือนมีการพิจารณาอนุมัติและจัดทำผลการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นลายลักษณ์อักษร	3.85	.56	มาก
<b>ภาพรวม</b>		<b>3.67</b>	<b>.25</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.67 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือนมีการพิจารณาอนุมัติและจัดทำผลการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยมีระดับแปลผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 รองลงมาคือ การกำหนดกระบวนการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานแต่ละประเภท มีระดับ



แปลผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และที่น้อยที่สุดคือ การวางแผนและเตรียมการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งของแต่ละประเภทอย่างชัดเจนเป็นระบบและต่อเนื่องมีระดับแปลผลอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32

**ตารางที่ 4.6** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์

ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	ระดับความคิดเห็น		การแปลผล
	$\bar{x}$	SD	
1. การได้รับค่าตอบแทนตามบัญชีเงินเดือนค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัย ในแต่ละประเภทตามกำหนด	3.35	.48	ปานกลาง
2. การจัดฝึกอบรม เสริมทักษะความรู้วิชาชีพให้พนักงานมหาวิทยาลัย ในแต่ละประเภท	3.32	.47	ปานกลาง
3. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและวุฒิการศึกษา	3.64	.48	มาก
4. ค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการและวิชาชีพเป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด	3.65	.48	มาก
5. การมีทุนการศึกษาให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย	3.36	.48	ปานกลาง
6. การขยายสวัสดิการให้ครอบคลุมถึง บิดา มารดา สามี ภรรยา และบุตร เช่นเดียวกับข้าราชการ	3.44	.50	ปานกลาง
7. การให้มีการตรวจสุขภาพทั่วไปปีละ 1 ครั้ง	3.48	.50	ปานกลาง
8. สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งเสริมให้มีสุขภาพกายและสุขภาพใจที่ดี	3.43	.50	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.46</b>	<b>.26</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการและวิชาชีพเป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด มีระดับแปลผลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 รองลงมาคือ เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และวุฒิการศึกษา มีระดับแปลผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และที่น้อยที่สุดคือ การจัดฝึกอบรม เสริมทักษะความรู้วิชาชีพให้พนักงานมหาวิทยาลัย ในแต่ละประเภท มีระดับแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32

### 3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างตัวแปร โดยการทดสอบค่าที (t-test) และ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาของบุคลากร รายได้ ประเภทของบุคลากร และตำแหน่งทางวิชาชีพ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคล ในการเข้าสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.7** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามเพศ โดยภาพรวม

ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	เพศ				t	Sig
	ชาย		หญิง			
	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD		
1. ด้านการกำหนดแผนงานด้านการบริหารงานบุคคล	3.64	.29	3.67	.31	-.92	.48
2. ด้านการกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล	3.66	.23	3.67	.24	-.19	.83
3. ด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง	3.67	.26	3.67	.25	.12	.38
4. ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	3.47	.26	3.45	.27	-.55	.62
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.61</b>	<b>.15</b>	<b>3.61</b>	<b>.16</b>	<b>-.23</b>	<b>.56</b>

ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.7 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยภาพรวม ทั้ง 4 ด้าน เมื่อจำแนกตามเพศด้วยวิธีการทดสอบค่าที (t-test) พบว่า ค่า Sig ในแต่ละด้าน มากกว่า 0.05 อย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่า เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นทั้ง 4 ด้านในภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งขึ้น



**ตารางที่ 4.8** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกอายุ โดยภาพรวม

การบริหารงานบุคคล	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการกำหนดแผนงานด้านการบริหารงานบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.38	3.00	.13	1.42	.24
	ภายในกลุ่ม	26.26	292.00	.09		
	รวม	26.65	295.00			
2. ด้านการกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.02	3.00	.01	.12	.95
	ภายในกลุ่ม	15.92	292.00	.05		
	รวม	15.94	295.00			
3. ด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง	ระหว่างกลุ่ม	.03	3.00	.01	.15	.93
	ภายในกลุ่ม	18.70	292.00	.06		
	รวม	18.73	295.00			
4. ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	ระหว่างกลุ่ม	.04	3.00	.01	.21	.89
	ภายในกลุ่ม	20.42	292.00	.07		
	รวม	20.46	295.00			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	.02	3.00	.01	.31	.82
	ภายในกลุ่ม	7.10	292.00	.02		
	รวม	7.12	295.00			

ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.8 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยภาพรวม ทั้ง 4 ด้าน เมื่อจำแนกตามอายุ ในแต่ละด้าน มากกว่า 0.05 อย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่า อายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นทั้ง 4 ด้านในภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งขึ้น

**ตารางที่ 4.9** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกระดับการศึกษา โดยภาพรวม

การบริหารงานบุคคล	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการกำหนดแผนงานด้านการบริหารงานบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.17	3.00	.06	.61	.61
	ภายในกลุ่ม	26.48	292.00	.09		
	รวม	26.65	295.00			
2. ด้านการกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.24	3.00	.08	1.48	.22
	ภายในกลุ่ม	15.70	292.00	.05		
	รวม	15.94	295.00			
3. ด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง	ระหว่างกลุ่ม	.02	3.00	.01	.11	.95
	ภายในกลุ่ม	18.71	292.00	.06		
	รวม	18.73	295.00			
4. ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	ระหว่างกลุ่ม	.02	3.00	.01	.08	.97
	ภายในกลุ่ม	20.45	292.00	.07		
	รวม	20.46	295.00			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	.02	3.00	.01	.34	.80
	ภายในกลุ่ม	7.09	292.00	.02		
	รวม	7.12	295.00			

ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยภาพรวม ทั้ง 4 ด้าน เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา ในแต่ละด้าน มากกว่า 0.05 อย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่า ระดับการศึกษา ที่ต่างกันมีความคิดเห็นทั้ง 4 ด้านในภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งขึ้น

**ตารางที่ 4.10** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกรายได้ โดยภาพรวม

การบริหารงานบุคคล	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการกำหนดแผนงานด้านการบริหารงานบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.12	3.00	.04	.44	.72
	ภายในกลุ่ม	26.52	292.00	.09		
	รวม	26.65	295.00			
2. ด้านการกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.02	3.00	.01	.13	.94
	ภายในกลุ่ม	15.92	292.00	.05		
	รวม	15.94	295.00			
3. ด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง	ระหว่างกลุ่ม	.01	3.00	.00	.05	.98
	ภายในกลุ่ม	18.72	292.00	.06		
	รวม	18.73	295.00			
4. ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	ระหว่างกลุ่ม	.07	3.00	.02	.32	.81
	ภายในกลุ่ม	20.39	292.00	.07		
	รวม	20.46	295.00			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	.01	3.00	.00	.10	.96
	ภายในกลุ่ม	7.11	292.00	.02		
	รวม	7.12	295.00			

ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.10 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยภาพรวม ทั้ง 4 ด้าน เมื่อจำแนกตามรายได้ ในแต่ละด้าน มากกว่า 0.05 อย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่า รายได้ ที่ต่างกันมีความคิดเห็นทั้ง 4 ด้านในภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งขึ้น



**ตารางที่ 4.11** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกประเภทบุคลากร โดยภาพรวม

การบริหารงานบุคคล	แหล่งความ	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการกำหนดแผนงานด้านการบริหารงานบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.59	4.00	.15	1.64	.16
	ภายในกลุ่ม	26.06	291.00	.09		
	รวม	26.65	295.00			
2. ด้านการกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.36	4.00	.09	1.70	.15
	ภายในกลุ่ม	15.58	291.00	.05		
	รวม	15.94	295.00			
3. ด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง	ระหว่างกลุ่ม	.04	4.00	.01	.14	.97
	ภายในกลุ่ม	18.70	291.00	.06		
	รวม	18.73	295.00			
4. ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	ระหว่างกลุ่ม	.07	4.00	.02	.25	.91
	ภายในกลุ่ม	20.39	291.00	.07		
	รวม	20.46	295.00			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	.04	4.00	.01	.41	.80
	ภายในกลุ่ม	7.08	291.00	.02		
	รวม	7.12	295.00			

ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยภาพรวม ทั้ง 4 ด้าน เมื่อจำแนกตามประเภทบุคลากร ในแต่ละด้านมากกว่า 0.05 อย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่า ประเภทบุคลากร ที่ต่างกันมีความคิดเห็นทั้ง 4 ด้านในภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งขึ้น

**ตารางที่ 4.12** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตำแหน่งทางวิชาชีพ โดยภาพรวม

การบริหารงานบุคคล	แหล่งความ	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการกำหนดแผนงานด้านการบริหารงานบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.18	3.00	.06	.66	.58
	ภายในกลุ่ม	26.47	292.00	.09		
	รวม	26.65	295.00			
2. ด้านการกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.04	3.00	.01	.22	.88
	ภายในกลุ่ม	15.91	292.00	.05		
	รวม	15.94	295.00			
3. ด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง	ระหว่างกลุ่ม	.03	3.00	.01	.16	.92
	ภายในกลุ่ม	18.70	292.00	.06		
	รวม	18.73	295.00			
4. ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	ระหว่างกลุ่ม	.24	3.00	.08	1.17	.32
	ภายในกลุ่ม	20.22	292.00	.07		
	รวม	20.46	295.00			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	.01	3.00	.00	.11	.96
	ภายในกลุ่ม	7.11	292.00	.02		
	รวม	7.12	295.00			

ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ต่อความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยภาพรวม ทั้ง 4 ด้าน เมื่อจำแนกตามตำแหน่งทางวิชาชีพ ในแต่ละด้าน มากกว่า 0.05 อย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่า ตำแหน่งทางวิชาชีพ ที่ต่างกันมีความคิดเห็นทั้ง 4 ด้านในภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งขึ้น

#### 4. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในการเข้าสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากการการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในการเข้าสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่ามีบุคลากรจำนวน 3 คน ที่มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสวัสดิการที่ควรมีเพิ่มเติม นอกเหนือจาก ประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เนื่องจากค่าใช้จ่ายเรื่องสวัสดิการดังกล่าวเป็นเงินที่ได้รับจัดสรรของอัตราพนักงานมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว แต่มหาวิทยาลัยไม่ได้จ่ายให้กับบุคลากรเต็มอัตราที่ได้รับจัดสรร

นอกจากนี้ยังพบอีกว่าบุคลากร 4 คน มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นั้นหมายความว่า มหาวิทยาลัยจะต้องมีรายได้ในการบริหารงาน ฟังพาดตนเองมากกว่าการรับจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาล แต่ระเบียบในการดำเนินโครงการเกี่ยวกับการจัดการรายได้ยังไม่มีความยืดหยุ่น และไม่เอื้อต่อการจัดการรายได้ รวมถึงการสร้างผลงานวิจัยที่ยังไม่เปิดกว้าง มีการใช้ระเบียบการเบิกจ่ายควบคุมมากเกินไป ทำให้นักวิจัยขาดอิสระในการบริหารสัญญาวิจัย





## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลการศึกษาวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง ความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น คือ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามความคิดเห็นของบุคลากร
- 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร

##### 5.1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

- 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรได้แก่ บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์จำนวน 1,131 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 296 คน คำนวณจากสูตรของยามานะ กำหนดขนาดตัวอย่างแบบชั้นภูมิและสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย
- 2) เครื่องมือและการทดสอบเครื่องมือ เครื่องมือได้แก่แบบสอบถามประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลและระดับความพร้อมของบุคลากร ทดสอบเครื่องมือด้วยการหาค่า IOC และหาค่าความเชื่อมั่นของครินบาก ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.886
- 3) การรวบรวมข้อมูล ข้อมูลทุติยภูมিরวบรวมจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลปฐมภูมิ รวบรวมจากแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยแจกด้วยตนเอง ได้รับกลับคืนมา 100%
- 4) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ One Way ANOVA

##### 5.1.3 ผลการวิจัย

- 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 54.05 เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 20-30 ปี ร้อยละ 32.09 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทร้อยละ 42.23 ส่วนใหญ่หรือร้อยละ 52.70 มีรายได้ เดือนละ 15,001-25,000 บาท เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยถึงร้อยละ 48.31 และมีตำแหน่งทางวิชาชีพ เป็นอาจารย์ร้อยละ 50.67
- 2) ผลการศึกษาวิจัยตามวัตถุประสงค์ พบว่า

2.1) วัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามความคิดเห็นของบุคลากร ผลการศึกษาวิเคราะห์พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.61 โดยด้านที่มีค่าความคิดเห็นมากที่สุดคือด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง มีระดับการแปลผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 รองลงมาคือด้านการกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล ระดับการแปลผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และที่น้อยที่สุดคือด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ระดับการแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.46 และเมื่อวิเคราะห์รายด้านพบดังนี้

2.1.1) ด้านการกำหนดแผนงานด้านการบริหารงานบุคคล ระดับความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยมีระดับการแปลผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยสร้างความเด่นเชิงวิชาการที่ชัดเจน มีระดับการแปลผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และที่น้อยที่สุดคือ มหาวิทยาลัยมีการวางแผนกำหนดนโยบายมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติได้โดยมีระดับการแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34

2.1.2) ด้านการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารงานบุคคลระดับความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การระบุงฎ ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยมีระดับแปลผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 รองลงมาคือ การกำหนดแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรตามนโยบาย คำสั่ง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศต่าง ๆ ตามระเบียบของมหาวิทยาลัยโดยให้ถือและปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ มีระดับแปลผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และที่น้อยที่สุดคือกลไกการติดตามการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐาน มีระดับแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33

2.1.3) ด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง ระดับความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.67 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การเลื่อนขึ้นเงินเดือนมีการพิจารณาอนุมัติและจัดทำผลการพิจารณาการเลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยมีระดับแปลผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 รองลงมาคือ การกำหนดกระบวนการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานแต่ละประเภท มีระดับแปลผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และที่น้อยที่สุดคือการวางแผนและเตรียมการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งของแต่ละประเภทอย่างชัดเจน เป็นระบบและต่อเนื่อง มีระดับแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32

2.1.4) ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ระดับความคิดเห็น โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการและวิชาชีพ เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีระดับแปลผลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 รองลงมาคือ เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและวุฒิการศึกษา มีระดับแปลผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และที่น้อยที่สุดคือ การจัดฝึกอบรม เสริมทักษะความรู้วิชาชีพให้พนักงานมหาวิทยาลัย ในแต่ละประเภท มีระดับแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 ผลการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง จากการเก็บ



รวบรวมข้อมูลพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 25-30 ปี มีสถานภาพโสด ระดับการศึกษา กำลังศึกษาปริญญาตรี/ปริญญาตรี มีอาชีพพนักงานบริษัทเอกชน และมีรายได้ระหว่าง 20,001-25,000 บาท

2.2) วัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อเปรียบเทียบระดับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ของบุคลากร ผลการศึกษาวิเคราะห์พบว่า

2.2.1) เพศ ผู้ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.2.2) อายุ ผู้ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.2.3) ระดับการศึกษา ผู้ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.2.4) รายได้ ผู้ที่มีรายได้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.2.5) ประเภทบุคลากร บุคลากรประเภทต่างกันแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.2.6) ตำแหน่งทางวิชาชีพ ผู้ที่มีตำแหน่งทางวิชาชีพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า ผู้ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

3) จากการการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในการเข้าสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่ามีบุคลากรจำนวน 3 คน ที่มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสวัสดิการที่ควรจะมีเพิ่มเติมนอกเหนือจาก ประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เนื่องจากค่าใช้จ่ายเรื่องสวัสดิการดังกล่าวเป็นเงินที่ได้รับจัดสรรของอัตราพนักงานมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว แต่มหาวิทยาลัยไม่ได้จ่ายให้กับบุคลากรเต็มอัตราที่ได้รับจัดสรร นอกจากนี้ยังพบอีกว่าบุคลากร 4 คน มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นั้นหมายความว่า มหาวิทยาลัยจะต้องมีรายได้ในการบริหารงาน พึ่งพาตนเองมากกว่าการรับจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาล แต่ระเบียบในการดำเนินโครงการเกี่ยวกับการจัดหารายได้ยังไม่มีคามยืดหยุ่น และไม่เอื้อต่อการจัดหารายได้ รวมถึงการสร้างผลงานวิจัยที่ยังไม่เปิดกว้าง มีการใช้ระเบียบการเบิกจ่ายควบคุมมากเกินไป ทำให้นักวิจัยขาดอิสระในการบริหารสัญญาวิจัย

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ขอบเขตด้านเนื้อหาศึกษาเอกสาร ตำรา บทความเกี่ยวกับทฤษฎี แนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการศึกษาเพื่อยืนยันว่า

5.2.1 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในปัจจุบัน พบว่าในองค์ประกอบที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาค้นคว้า โดยแบ่งองค์ประกอบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดแผนงานการบริหารงานบุคคล ด้านการกำหนดระเบียบข้อบังคับการบริหารงานบุคคล ด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง และด้านสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์นั้น พบว่าปัจจุบันบุคลากรมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้องค์ประกอบรายด้านที่บุคลากรให้ความเห็นมีความใกล้เคียงกัน แสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีความพึงพอใจและความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก



ซึ่งแตกต่างกับผลการศึกษาของ วิริญญา ชูราชี่ และ สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2553, บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรคณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติของงานบุคลากร คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตามผลของระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในมุมมองของบุคลากร ซึ่งได้ผลรวมในระดับมาก ยังสอดคล้องกับการศึกษาการพัฒนาการจัดดำเนินงานตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ของธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย (2558, บทคัดย่อ) ซึ่งทำการศึกษาศาภาพการดำเนินงานตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย โดยพบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน สอดคล้องกับจันทิมา วงศ์วรรณ (2555, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาผลกระทบของวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารงานที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย พบว่าผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีนโยบายการบริหารงานโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำในองค์กรด้านการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ด้านการจัดหาและการใช้ทรัพยากร และด้านกระบวนการติดต่อสื่อ เช่นเดียวกับ สารยูวดี ศิริยทรัพย์ (2553, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความยุติธรรมในองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐพบว่า โดยภาพรวมบุคลากรส่วนมากมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง และมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูง แต่อย่างไรก็ตามยังมีบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์บางส่วนที่มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในการเข้าสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเรื่องสวัสดิการที่ควรมีเพิ่มเติมนอกเหนือจาก ประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เนื่องจากค่าใช้จ่ายเรื่องสวัสดิการดังกล่าวเป็นเงินที่ได้รับจัดสรรของอัตราพนักงานมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว แต่มหาวิทยาลัยไม่ได้จ่ายให้กับบุคลากรเต็มอัตราที่ได้รับจัดสรร และเสนอแนะเรื่องระเบียบในการดำเนินโครงการเกี่ยวกับการจัดหารายได้ยังไม่มีความยืดหยุ่นและไม่เอื้อต่อการจัดหารายได้ รวมถึงการสร้างผลงานวิจัยที่ยังไม่เปิดกว้าง มีการใช้ระเบียบการเบิกจ่ายควบคุมมากเกินไป ทำให้นักวิจัยขาดอิสระในการบริหารสัญญาวิจัย ซึ่งบุคลากรเห็นว่าข้อเสนอแนะส่วนนี้เป็นอุปสรรคในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

5.2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ นิตา เขียวพุ่มพวง (2555, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานหลังออกนอกระบบราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหิดลพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลชายและหญิง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมใน แต่ละด้านไม่แตกต่างกัน และบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีอายุ สถานภาพ และระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ชัดแย้งกับการศึกษาของชนินทร์ จักรภพโยธิน (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายาพบว่า ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยแตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยข้าราชการ

มหาวิทยาลัยเห็นด้วยกับการบริหารงานบุคคลด้านการบริหารงานบุคคลในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.29) และ พนักงานมหาวิทยาลัยเห็นด้วยกับการบริหารงานบุคคลในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.62) 2) ข้าราชการและพนักงาน มหาวิทยาลัยมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้าน พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น และसारยวดี ศิริยทรัพย์ (2553, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การ สนับสนุนจากองค์กร ความยุติธรรมในองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐพบว่า พนักงานที่มีอายุ สายงานรับผิดชอบ ประเภทบุคลากร และอายุการทำงาน ต่างกัน มีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่คล้ายกับ Charles Ray, Eldridge (2001, p. 86) ได้ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแผนและนวัตกรรมในสิ่งแวดล้อมในด้านความสัมพันธ์ ทัศนคติเชิงบวกที่มีความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมของผู้ร่วมงานและทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง โดยพบว่าการ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีแผนโดยใช้นวัตกรรมคือแผนกลยุทธ์ ซึ่ง ผลการศึกษาของญานินท์ อภิชาติสกุลวงศ์ (2551, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาทัศนคติของนักศึกษาที่มีต่อการดำเนินการ ออกนอกระบบกรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นการศึกษาการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ ลักษณะและรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และทัศนคติของนักศึกษาที่มีต่อการดำเนินการออกนอกระบบ ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ส่วนใหญ่นักศึกษาทราบและเข้าใจความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัยนอกระบบ” หรือ “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” แต่มีนักศึกษาเพียงจำนวนน้อยที่สามารถตอบได้ว่ามีมหาวิทยาลัยใดบ้างแล้ว ที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยสมบูรณ์ ซึ่งสาเหตุสำคัญที่สุดที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องออกนอกระบบ ราชการนั้น นักศึกษาสายสังคมศาสตร์คิดว่าเพื่อความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการดำเนินงาน รองลงมาคือ รายได้ที่ได้รับการสนับสนุนที่ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ส่วนนักศึกษาศายวิทยาศาสตร์คิดว่าเนื่องจากรายได้ ที่ได้รับการสนับสนุนไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น รองลงมาคือรัฐบาลไม่มีงบประมาณเพียงพอสำหรับค่าใช้จ่าย ทางด้านการศึกษาอีกต่อไปแล้ว และนักศึกษาศายวิทยาศาสตร์สุขภาพคิดว่าเพื่อความเป็นอิสระและความคล่องตัว ในการดำเนินงาน และรัฐบาลไม่มีงบประมาณเพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายทางการศึกษาอีกต่อไปแล้ว นอกจากนี้ ยังมีสาเหตุอื่นเพิ่มเติมเข้ามาคือการที่ผู้บริหารต้องการหาช่องทางทุจริตเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งอาจารย์และบุคลากรเอง ต่างก็ต้องการเงินเดือนที่เพิ่มสูงขึ้นอีกด้วยในส่วนช่องทางด้านผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นภายหลังมหาวิทยาลัย ของรัฐออกนอกระบบราชการ ส่วนใหญ่คิดว่าน่าจะเกิดผลเสียมากกว่าผลดีโดยเมื่อมาถึงรายละเอียดของ ผลกระทบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าเล่าเรียนคุณภาพการศึกษา ฯลฯ ปรากฏว่ารายละเอียดที่นักศึกษาคิดว่าจะ ได้รับผลกระทบทางบวกที่เพิ่มสูงขึ้นได้แก่ ความคล่องตัวในการดำเนินงานและบริหารงานภายในองค์กร ซึ่ง รายละเอียดที่นักศึกษาคิดว่าจะได้รับผลกระทบทางลบที่เพิ่มสูงขึ้นได้แก่ ค่าเล่าเรียน โอกาสทางการศึกษาต่อของผู้ ที่มีรายได้น้อย งบประมาณทางการศึกษาที่ได้รับจากรัฐบาล ส่วนรายละเอียดที่นักศึกษาคิดว่าจะได้รับ ผลกระทบเท่าเดิมได้แก่คุณภาพทางการศึกษาและเสรีภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยคณะหรือสาขาวิชา ไม่เป็นที่ต้องการของตลาดรวมถึงความสามารถในการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ นั้น นักศึกษาคิดว่าบางคณะหรือสาขาวิชาต้องถูกปิดตัวลง รวมถึงความสามารถอาจจะเพิ่มขึ้นหรือเท่าเดิมภายหลัง จากการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยของรัฐ ต่อมาเมื่อสอบถามถึงความคิดเห็น ในการออกนอกระบบของ มหาวิทยาลัยของรัฐ นักศึกษาเกือบทั้งหมดตอบว่าไม่เห็นด้วย โดยมีสาเหตุมาจากนักศึกษายังไม่ทราบถึงข้อดีและ ข้อเสีย รวมทั้งผลกระทบจากพระราชบัญญัติดังกล่าว รองลงมาคือมหาวิทยาลัยไม่มีความจริงจังในการเผยแพร่ ข้อมูล และเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับกรรับรู้ข้อมูลการเคลื่อนไหวการดำเนินการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัย



เชียงใหม่ นั้น ปรากฏว่ามีนักศึกษาบางส่วนยังสับสนอยู่ว่าร่างพระราชบัญญัติอยู่ระหว่างการพิจารณาของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ หรืออยู่ระหว่างการลงพระปรมาภิไธยและประกาศ ในราชกิจจานุเบกษา ในส่วนของการสำรวจทางด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในปัจจุบันนั้น ได้แก่ หลักสูตรทางการศึกษาและวิธีการเรียนการสอน การใช้บริการรถขนส่งมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ฯลฯ ปรากฏว่านักศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่าอยู่ในเกณฑ์ดีและพอใช้ แต่เมื่อมีการแบ่งแยกตามสายสาขาวิชาพบว่า นักศึกษาสายวิทยาศาสตร์ให้ความเห็นเกี่ยวกับการให้บริการรถขนส่ง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ควรปรับปรุง และเมื่อมาถึงในส่วนสุดท้ายว่าด้วยการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยของรัฐไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่พบว่านักศึกษาส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นเป็นสามอันดับแรกภายหลังจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ออกนอกระบบ ได้แก่ อุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน หลักสูตรทางการศึกษาและประสิทธิภาพของอาจารย์ผู้สอนตามลำดับ

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยข้างต้น สามารถตีความและเชื่อมโยงไปสู่ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารงานเชิงนโยบาย สำหรับการบริหารงานบุคคล และเชิงปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์หรือสถานศึกษาของรัฐในระดับอุดมศึกษาดังนี้

5.3.1.1 ด้านการกำหนดแผนงานด้านการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยควรมีการวางแผนกำหนดนโยบายมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรม สามารถปฏิบัติได้ และมีการติดตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ

5.3.1.2 ด้านการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยควรมีกลไกการติดตามการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐาน และประกาศให้บุคลากรของหน่วยงานทุกคนทราบนโยบายภารกิจของมหาวิทยาลัย

5.3.1.3 ด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง มหาวิทยาลัยควรมีการวางแผนและเตรียมการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งของแต่ละประเภทอย่างชัดเจน เป็นระบบ และต่อเนื่อง

5.3.1.4 ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ มหาวิทยาลัยควรเพิ่มการจัดฝึกอบรม เสริมทักษะความรู้วิชาชีพให้พนักงานมหาวิทยาลัย ในแต่ละประเภท การปรับค่าตอบแทนตามบัญชีเงินเดือนค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัย ในแต่ละประเภทตามกำหนด สนับสนุนทุนการศึกษาให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย และการขยายสวัสดิการให้ครอบคลุมถึง บิดา มารดา สามี ภรรยา และบุตร เช่นเดียวกับข้าราชการ และเพิ่มสวัสดิการเรื่องการตรวจสุขภาพทั่วไป รวมถึงการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ช่วยส่งเสริมให้มีสุขภาพกายและสุขภาพใจที่ดี

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยก่อนการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และทำการเปรียบเทียบเมื่อมหาวิทยาลัยได้เข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแล้ว



5.3.2.2 ควรศึกษาผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงาน และแนวทางการบริหารงานในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ซึ่งมิได้มีผลกระทบเฉพาะกระบวนการทำงาน หรือกระบวนการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่มีผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กร และโดยลักษณะนิสัยคนไทยแล้ว จะคำนึงถึงความมั่นคงและเกรงหรือมีความรู้สึกลัวว่าไม่มั่นคง หากจะมีการรับสิ่งใหม่ ๆ หรือมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ไปจากเดิม ดังนั้นแต่ละมหาวิทยาลัย ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ประกอบร่วมกับประยุกต์ใช้ทฤษฎีความเป็นไปได้ในการวิเคราะห์ภาพรวม ศักยภาพรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน มีการกำหนดกลยุทธ์ ทิศทางที่ชัดเจน รวมทั้งสร้างความมั่นคงทางการเงิน โดยแยกศึกษาเป็นรายมหาวิทยาลัย เพื่อความชัดเจนและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงต่อไป



## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). *มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554*. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 128 ตอนพิเศษ 43ง. ลงวันที่ 24 เมษายน 2554.
- \_\_\_\_\_. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- \_\_\_\_\_. (2560). *ประสิทธิภาพและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- กฤษณา พลพันธ์. (2556). *การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2*, ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาสารคาม, มหาสารคาม.
- กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์. (2546). *การปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: ประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน*. งานวิจัยของสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- กันยา ศรีสามารถ. (2550). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ หลักสูตรการบริหารการศึกษา*. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, กรุงเทพฯ.
- เกษม วัฒนชัย. (2545). *การปฏิรูปการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ 21 เซ็นจูรี่.
- คำเพชร ภูริปริญญา. (2550). *การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยโลก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- งามจิต อินทวงศ์. (2556). *ความต้องการสวัสดิการของพนักงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกวิทยาเขตบางพระ จังหวัดชลบุรี*. สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน (การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน). สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน. วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- จันทิมา วงศ์วรรณ. (เดือนกรกฎาคม-กันยายน 2555). *ผลกระทบของวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารงานที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย*. *วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 5(3), หน้า 151.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2551). *ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จำเนียร พลหาญ. (2553). *อนาคตภาพมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มที่เน้นการผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม พ.ศ. 2565*. ปริญญาดุษฎีบัณฑิต กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ชนินทร์ จักรภพโยธิน. (2554). *ความคิดเห็นของบุคลากรด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา*. หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.

- ชูชัย สมितिไกร. (2552). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วี.พรีนท์ (1991).
- ชลลดา อันภักดี. (2556). *การเปรียบเทียบการรับรู้ของครูต่อการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ชาญวิทย์ยุทธ อินทร์แก้ว. (2558). *การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. ปรินญาณิพนธ์บัณฑิต. สาขาผู้นำทางการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, เชียงใหม่
- ญาณินท์ อภิชาติสกุลวงศ์. (2551). *ทัศนคติของนักเรียนที่มีต่อการดำเนินการออกนอกระบบ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ณัฐภา กริริธัญ. (2550). *การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม.(การอุดมศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2546). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลแนวทางการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เม็ดทรายพรีนติ้ง.
- ดุขฎิ ไชยชนะ. (2550). *การรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การจากมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของข้าราชการสังกัดสถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ*. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- ทพวงมหาวิทยาลัย. (2543). *แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา.
- ทินพันธ์ นาคะตะ. (2546). *การเมืองการบริหารไทย: ภาวะของชาติ*. กรุงเทพฯ: สหายบล็อกและการพิมพ์
- ธงชัย สันติวงษ์. (2532). *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ: การศึกษานโยบายและกลยุทธ์การบริหารขององค์การ = Business policy and strategy*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_ (2540). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2546). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลแนวทางการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- ธีรศักดิ์ อุปไมยอิชัย. (2558). *การพัฒนาการจัดดำเนินงานตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*. ปรินญาณิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ธีระพร วีระถาวร. (2549). *กรรมกรสภาจุฬาฯ*. หนังสือพิมพ์มติชน. วันพุธที่ 27 ธันวาคม 2549, หน้า 7.
- ธีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์. (2536). *หลักการบริหารบุคลากรทางการศึกษา*. สงขลา: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิศา เขียวพุ่มพวง. (2555). *การศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานหลังออกนอกระบบราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล*. ปรินญาณิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, กรุงเทพฯ.



- นพรัฐพล ศรีบุคนาค. (2555). *การพัฒนาการบริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก: [www.pol.cmu.ac.th/proceedings](http://www.pol.cmu.ac.th/proceedings), 12 กันยายน 2560.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- \_\_\_\_\_. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญสืบ เทียมหยิน. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2*. ปรินูญานินพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- บ้งอร บรรเทา. (2558). *การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม*. ปรินูญานินพนธ์ รป.ม. สาขาวิชานโยบายสาธารณะ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม
- ประเสริฐ ลิ้มสุขวัฒน์. (2556). *รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทิศทางการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. วิทยานิพนธ์การบริหารการศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, กรุงเทพฯ.
- เพ็ญศรี คลองโป่งเกตุ. (2553). *การศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา*. ปรินูญานินพนธ์ รป.ม. สาขาวิชา นโยบายสาธารณะ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: วี.พริ้นท์ (1991).
- พยอม วงศ์สารศรี. (2540). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). *ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวารี มิตรภินันท์. (2552). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน วิทยาลัยการศึกษาระดับมัธยมศึกษา บริษัท อีมีสชั่น คอนโทรล เทคโนโลยี จำกัด*. ปัญหาพิเศษปรินูญานิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี, ชลบุรี.
- ยุวดี ศิริยทรัพย์. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ความยุติธรรมในองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล*. การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์). คณะการจัดการและการท่องเที่ยว. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี
- วรรณวดี ชัยชาญกุล. (2552). *การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต*. ปรินูญานินพนธ์ดุสิตบัณฑิต. สาขาวิชาการศึกษาศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, กรุงเทพฯ.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2530). *อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสภาสถาบันอุดมศึกษา*. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- \_\_\_\_\_. (2537). *คำบรรยายพิเศษ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไทยสำหรับทศวรรษที่ 21. สัมมนาพัฒนาไทยครั้งที่ 1 26-27 กุมภาพันธ์ 2537 รวมบทความย่อ*.
- \_\_\_\_\_. (2558). *มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: นวัตกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย*. เอกสารวิชาการ.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2538). *ค่าเฉลี่ยและการแปลความหมาย*. *ข่าวสารวิจัยทางการศึกษา*, 18 (3), หน้า 8-11.

- วิริยญา ชูราชี และ สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2553). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*. คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- วิภาวดี วรรณประชา. (2557). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงกับความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (8 กรกฎาคม 2560). *มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. เข้าถึงได้จาก: <http://th.wikipedia.org/wiki/มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ>, 8 กรกฎาคม 2560.
- \_\_\_\_\_. (5 กรกฎาคม 2560). *มหาวิทยาลัยนอกระบบ*. เข้าถึงได้จาก: <https://th.wikipedia.org/wiki/มหาวิทยาลัยนอกระบบ>, 5 กรกฎาคม 2560.
- \_\_\_\_\_. (14 สิงหาคม 2560). *อุดมศึกษา*. เข้าถึงได้จาก: <https://th.wikipedia.org/wiki/อุดมศึกษา>, 14 สิงหาคม 2560.
- \_\_\_\_\_. (15 สิงหาคม 2560). *การบริหารจัดการอุดมศึกษา*. เข้าถึงได้จาก: <https://th.wikipedia.org/wiki/การบริหารจัดการอุดมศึกษา>, 15 สิงหาคม 2560.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศรีเพ็ญ ทรัพย์มนชัย มนวิภา ผดุงสิทธิ์ และนภดล รมโพธิ์. (2555). *การวิจัยทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สถาบันคลังสมองของชาติ. (2559). *ประมวลผลหลักสูตรธรรมภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันคลังสมองของชาติ.
- สนอง ปจฺใจปการี. (2550). *ความรู้เบื้องต้นทางการบริหารรัฐกิจ*. นครปฐม: รุ่งศิลป์การพิมพ์ (1977).
- สำนักงานนโยบายและแผนการอุดมศึกษา. (2551). *แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2551-2554*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). *กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2556)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (9 มีนาคม 2560). *แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา* เข้าถึงได้จาก: [http://www.mua.go.th/users/bhes/bhesQA\\_28\\_01\\_5/Handbook%20QA\\_MUA\\_2551.pdf](http://www.mua.go.th/users/bhes/bhesQA_28_01_5/Handbook%20QA_MUA_2551.pdf), 9 มีนาคม 2560.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *สภาพบริบทด้านการศึกษาของประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.onec.go.th/index.php/book/BookGroup>, 14 มีนาคม 2560.
- สำนักกีฬา มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (15 กรกฎาคม 2560). *การศึกษาไทย*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.sport.ru.ac.th/RuDocument/1business-skill.pdf>, 15 กรกฎาคม 2560.
- สมคิด บางโม. (2550). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมนึก ภัททิยธนี. (2555). *การวัดผลการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กภาพสินธุ์: ประสานการพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. (2553). *การวัดผลการศึกษา*. มหาสารคาม: ภาควิชาวิจัยและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.



- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)*. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). *กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2556)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). *รายงานสรุปการติดตามและประเมินผลการศึกษาในวาระครบรอบ 4 ปีของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุกิจ จุลละนันท์. (2541). *การบริหารงานบุคคล หลักบริหาร*. กรุงเทพฯ: ท้องถิ่น.
- สุรพล ศรีบุญทรง. (2550). *บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยกับการปฏิรูปอุดมศึกษา. จดหมายข่าวธรรมมาภิบาล มหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: 2(3), หน้า 12-16.
- สุชาติ เมืองแก้ว. (2544). *การพัฒนาารูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาอุดมศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สุนันทา เลานันท์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา. (2550). *เอกสารคำสอนการสรรหาและการบรรจุพนักงาน*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- อัมเรศ เนตาสีทธิ์. (2553). *การพัฒนาารูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาอุดมศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ
- อุฬาริน ฉေးศิริ. (2550). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยบูรพา*. มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี
- อุทุมพร จามรมาน และคณะ. (2542). *การเตรียมพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล*. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, กรุงเทพมหานคร.
- Andersen, Don and Richard, John. (1998). *University in Twenty Countries*.
- Altbach. (2003). *Higher Education: A Worldwide Inventory of Centers and Programs*. Boston College Center for International Higher Education. Phoenix, AZ: Oryx Press.
- Altbach, P. G., Reisberg, L.& Rumbley, L. (2003). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution*. A Report prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education. Paris: Unesco.
- Bin Daud N. (2005). *The Developing Global Competitive ness through Education and Training in Real Estate*. The Malaysian Surveyor : Malaysia.
- Bell-Roundtree, Carolyn V. (2004). *Does Manager Behavior Influence Knowledge Worker Job Satisfaction and Organizational Commitment Attitudes? A Validation of Kouzes and Posner's Transformational Leadership Theory*. *Dissertation Abstracts International*, 65(01), 384-B.
- Blalock, Frances Vest. (2005). *Effectiveness of Manipulatives in the Development of the Concept of Place Value in Kindergarten children*. *Dissertation Abstracts International*.



- Boselie, Paul and Joap Paauwe. (2005). Human Resource Function Competencies in European Competencies, *Personnel Review*. Farnborough, 34(5), 550.
- Certo and Peter. (1991). *Strategic Management : Concept and Applications*. New York : Mcgraw-Hill.
- Hill, Harald L. (2005). Programs Implemented by School Districts in Texas to Decrease Teacher Turnover Rates : Perception of Texas Public School Personal Administrators. *Ed.D. TEXAS a&m University Commerce. Dissertation Abstracts International*, 47(4), 4476-A.
- Hults, Lester Vicky. (2017). *Transformational Leadership and Developing a Professional Learning Community in Paiarito Elementary School (New Mexico)*, Accessed June 25, 2017, เข้าถึงได้จาก: <http://www.lib.Umi.com/dissertations/fullcit/9977775>.
- Ivey, Starla Lynn. (2002). *Workplace Competencies (SCANS) of Job as reported by human resource personnel*. Ed.D., University of Missouri - Columbia.
- Jonhsson-Carpenter and Gerardine Mary. (2001). An Examination of District Personnel Policies and Practice and Their Perceived Effect on Substitute Teachers : A Sub is not a Hero for Blimpies. *Dissertation Abstracts International*, 62(05), 1655-A.
- Knoeles, A. (1970). *Handbook of College and University Administration*. New York: McGraw-Hill Book.
- Lindner, James R. (2001). *Competency Assessment and Human Resources Management Of Extension County Chairs*. Texas A&M University.
- Meier, Scott Edward. (2001). Northern Claifonia School Superintents Perception Regarding Conflicts with Board Memders in the Area of Human Resource Administration. *Dissertation Abstracts International*, 62(02), 413-A.
- Muhlenbrue, Thomas Michael. (2001). Though the eye of school personnel administration, What matter in selection elementary school principals. *Dissertation Abstracts International*, 62(02), 414-A.
- Neave and Others. (1994). *Distribution-free tests, London: Unwin Hyman Ltd., 430 pp*. Reviewed in *JRSS-A* (1989, 152, 269-270).
- Nesheim, Malden. (2000). *University Autonomy : What is it about*. Presentation on March 6 2000 at Prince of Songhla University.
- Olanrewaju, Larry A. (2002). Job Satisfaction of The Business Faculty in The Virginia Community College System: An Examination of Herzberg's Motivation-Hygiene Theory. *Dissertation Abstracts International*, 62(09), 2958-A.
- Rhiddes, G. (1992). *The Encyclopedia of Higher Education*. Volume 2 Analytical Perspective: Pergamon Press, 1992: 1384-1385.

- Ross, Murray. Jr. (1976). Use and Benefits of Tools for Project Risk Management. *International Journal of Project Management*, 19(01), 9-17.
- Templer, Andrew J. (2007). A Model of Human Resource Management Effectiveness. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 12(1), 77-88.
- UNESCO. (1998). *Towards Knowledge Societies*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Paris.
- Vest, Charles M. (2005). *Pursuing the Endless Frontier Essays on MIT and the Role of Research Universities (Overview & sample chapter) (Hardcover ed.)*. Cambridge, MA: MIT Press. p. 318. ISBN 9780262220729.
- Yamane. (1973). *Statistics : An Introductory Analysis*. (2 nd. Ed.). New York : Harper and Row.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
ตัวอย่างเครื่องมือวิจัย



**ภาคผนวก ก**  
**ตัวอย่างเครื่องมือการวิจัย**

**แบบสอบถามการศึกษาศิษระ**

**เรื่อง ความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในการเข้าสู่  
การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ ในมุมมองของบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขา นวัตกรรมการบริหารจัดการรัฐกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ดังนั้น เพื่อให้ผลการวิเคราะห์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงขอความร่วมมือจากท่าน กรุณากรอกข้อมูลให้ตรงกับความเป็นจริง และขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ ข้อมูลทั้งหมดจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านทั้งสิ้น

2. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งครอบคลุม 4 ประเด็นหลัก คือ ด้านการกำหนดแผนงานด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล ด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตราว่าง และด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

### ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ตามความเป็นจริง

1. เพศ

1) ชาย

2) หญิง

2. อายุ

1) 20-30 ปี

2) 31-40 ปี

3) 41-50 ปี

4) 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1) ต่ำกว่าปริญญาตรี

2) ปริญญาตรี

3) ปริญญาโท

4) ปริญญาเอก

4. รายได้

1) ต่ำกว่า 15,000 บาท

2) 15,001-25,000 บาท

3) 25,001-35,000 บาท

4) 35,001-45,000 บาท

5) 45,001-55,000 บาท

6) 55,001-65,000 บาท

7) มากกว่า 65,001 บาทขึ้นไป

5. ประเภทบุคลากร

1) ข้าราชการ

2) พนักงานมหาวิทยาลัย

3) พนักงานราชการ

4) ลูกจ้างประจำ

5) ลูกจ้างชั่วคราว

6. ตำแหน่งทางวิชาชีพ

1) ศาสตราจารย์

2) รองศาสตราจารย์

3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์

4) อาจารย์

5) อื่น ๆ (พนักงานสายสนับสนุน)



**ตอนที่ 2** ความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความ และโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านตามความเป็นจริง ระดับความคิดเห็น 5 = มากที่สุด , 4 = มาก , 3 = ปานกลาง , 2 = น้อย , 1 = น้อยที่สุด

ข้อ	ความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น								
		5	4	3	2	1				
<b>ด้านการกำหนดแผนงานการบริหารงานบุคคล</b>										
1.	ความเข้าใจความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” อย่างชัดเจน									
2.	มหาวิทยาลัยมีแผน และแนวทางการจัดการ การออกนอกระบบที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ชัดเจน									
3.	มหาวิทยาลัยมีการวางแผนกำหนดนโยบายมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรม สามารถปฏิบัติได้									
4.	มหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยสร้างความเด่นเชิงวิชาการที่ชัดเจน									
5.	มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบที่เหมาะสม									
6.	แผนปฏิบัติการด้านการบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล									
7.	การติดตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ									
<b>ด้านการกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล</b>										
8.	การระบุงฎ ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงาน									
9.	การกำหนดแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรตามนโยบาย คำสั่ง กฎ ข้อบังคับ ประกาศต่าง ๆ ตามระเบียบของมหาวิทยาลัย โดยให้ถือและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ									
<b>ด้านการกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล</b>										
10.	มีกลไกการติดตามการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐาน									
11.	การกำหนดวิธีการ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจในงานที่ปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานของส่วนงานย่อยที่บุคลากรปฏิบัติงาน และบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจขององค์กร									
12.	งานบุคคลมีการพิจารณาและกำหนดกระบวนการ ปฏิบัติงานที่สำคัญในการดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัย									

ข้อ	ความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
13.	ภารกิจที่กำหนดมีความชัดเจน และเข้าใจง่าย สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย					
14.	การประกาศให้บุคลากรของหน่วยงานทุกคนทราบนโยบาย ภารกิจของมหาวิทยาลัย					
<b>ด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง</b>						
15.	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแผนสรรหาอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาวไว้อย่างชัดเจน					
16.	การวางแผนอัตรากำลังเป็นไปตามกรอบอัตรากำลังตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด					
17.	การคัดเลือกบุคลากร ดำเนินการในรูปของคณะกรรมการมีความยุติธรรม					
18.	ความเหมาะสมในการสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่มหาวิทยาลัยกำหนด					
19.	การสอบคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุแต่งตั้ง มีการทดสอบทักษะและความสามารถตามที่กำหนดไว้ของแต่ละตำแหน่งงาน					
20.	การวางแผนและเตรียมการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งของแต่ละประเภทอย่างชัดเจน เป็นระบบ และต่อเนื่อง					
21.	การกำหนดกระบวนการคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานแต่ละประเภท					
<b>ด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง</b>						
22.	การเลื่อนขั้นเงินเดือนมีการพิจารณาอนุมัติและจัดทำผลการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นลายลักษณ์อักษร					
<b>ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์</b>						
23.	การได้รับค่าตอบแทนตามบัญชีเงินเดือนค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัยในแต่ละประเภทตามกำหนด					
24.	การจัดฝึกอบรม เสริมทักษะความรู้วิชาชีพให้พนักงานมหาวิทยาลัยในแต่ละประเภท					
25.	เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและวุฒิการศึกษา					
26.	ค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการและวิชาชีพเป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด					
27.	การมีทุนการศึกษาให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย					
28.	การขยายสวัสดิการให้ครอบคลุมถึง บิดา มารดา สามีน ภรรยา และบุตร เช่นเดียวกับข้าราชการ					
29.	การให้มีการตรวจสุขภาพทั่วไปปีละ 1 ครั้ง					
30.	สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งเสริมให้มีสุขภาพกายและสุขภาพใจที่ดี					

**ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ**

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ท่านกรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม







ภาคผนวก ข  
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

**ภาคผนวก ข**  
**ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม**

ข้อ	ความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคล	ระดับค่า		
		Mean	Std Dev	Cases
<b>ด้านการกำหนดแผนงานการบริหารงานบุคคล</b>				
1.	ความเข้าใจความหมายของคำว่า“มหาวิทยาลัยในกำกับของ รัฐ” อย่างชัดเจน	3.7667	.6789	30.0
2.	มหาวิทยาลัยมีแผน และแนวทางการจัดการ การออกนอกระบบ ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ชัดเจน	4.5000	.5085	30.0
3.	มหาวิทยาลัยมีการวางแผนกำหนดนโยบายมาตรฐานอย่างเป็น รูปธรรมสามารถปฏิบัติได้	3.5000	.671	30.0
4.	มหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย สร้างความเด่นเชิงวิชาการที่ชัดเจน	3.9667	.9643	30.0
5.	มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็น ระบบที่เหมาะสม	4.0000	.7878	30.0
6.	แผนปฏิบัติการด้านการบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล	3.1667	.9855	30.0
7.	การติดตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหารหรือพัฒนา ทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ	3.9667	.8503	30.0
<b>ด้านการกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล</b>				
8.	การระบุงฎ ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานที่สำคัญและ จำเป็นต่อการดำเนินงาน	3.8667	.8604	30.0
9.	การกำหนดแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรตามนโยบาย คำสั่ง กฎ ข้อบังคับ ประกาศต่าง ๆ ตามระเบียบของ มหาวิทยาลัย โดยให้ถือและปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ	3.1000	.8449	30.0
<b>ด้านการกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล</b>				
10.	มีกลไกการติดตามการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐาน	3.0667	.8683	30.0
11.	การกำหนดวิธีการ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจในงานที่ปฏิบัติให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานของส่วนงานย่อยที่บุคลากร ปฏิบัติงาน และบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจ ขององค์กร	3.3333	.9223	30.0
12.	งานบุคคลมีการพิจารณาและกำหนดกระบวนการ การปฏิบัติงานที่ สำคัญในการดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัย	3.1333	.7761	30.0
13.	ภารกิจที่กำหนดมีความชัดเจน และเข้าใจง่าย สอดคล้องกับ ภารกิจของมหาวิทยาลัย	3.0333	.9994	30.0

ข้อ	ความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคล	ระดับค่า		
		Mean	Std Dev	Cases
14.	การประกาศให้บุคลากรของหน่วยงานทุกคนทราบนโยบายภารกิจของมหาวิทยาลัย	3.5333	.7761	30.0
<b>ด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง</b>				
15.	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแผนสรรหาอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาวไว้อย่างชัดเจน	3.7000	.8769	30.0
16.	การวางแผนอัตรากำลังเป็นไปตามกรอบอัตรากำลังตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด	3.2000	.8052	30.0
17.	การคัดเลือกบุคลากร ดำเนินการในรูปของคณะกรรมการมีความยุติธรรม	3.5000	.5085	30.0
18.	ความเหมาะสมในการสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่มหาวิทยาลัยกำหนด	4.1333	.8193	30.0
19.	การสอบคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุแต่งตั้ง มีการทดสอบทักษะและความสามารถตามที่กำหนดไว้ของแต่ละตำแหน่งงาน	3.3233	.7112	30.0
20.	การวางแผนและเตรียมการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งของแต่ละประเภทอย่างชัดเจน เป็นระบบ และต่อเนื่อง	3.6333	.7016	30.0
21.	การกำหนดกระบวนการคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานแต่ละประเภท	2.3333	.9223	30.0
22.	การเลื่อนขั้นเงินเดือนมีการพิจารณาอนุมัติและจัดทำผลการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นลายลักษณ์อักษร	3.6667	.613	30.0
<b>ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์</b>				
23.	การได้รับค่าตอบแทนตามบัญชีเงินเดือนค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัย ในแต่ละประเภทตามกำหนด	3.3667	.7515	30.0
24.	การจัดฝึกอบรม เสริมทักษะความรู้วิชาชีพให้พนักงานมหาวิทยาลัย ในแต่ละประเภท	3.4000	.8044	30.0
25.	เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและวุฒิการศึกษา	2.9667	.9592	30.0
26.	ค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการและวิชาชีพเป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด	3.4667	.7059	30.0
27.	การมีทุนการศึกษาให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย	2.2333	.9353	30.0
28.	การขยายสวัสดิการให้ครอบคลุมถึง บิดา มารดา สามี ภรรยา และบุตร เช่นเดียวกับข้าราชการ	2.8667	.958	30.0
29.	การให้มีการตรวจสุขภาพทั่วไปปีละ 1 ครั้ง	2.9000	.961	30.0



ข้อ	ความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคล	ระดับค่า		
		Mean	Std Dev	Cases
30.	สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งเสริมให้มีสุขภาพกายและสุขภาพใจที่ดี	3.1667	.7532	30.0



ภาคผนวก ค  
ค่าความสอดคล้องของเนื้อหา



**ภาคผนวก ค**  
**ค่าความสอดคล้องของเนื้อหา**

**สรุปแบบประเมินผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย**  
**เรื่อง ความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์**  
**ในการเข้าสู่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

**คำชี้แจง**

**วัตถุประสงค์ของงานวิจัย**

1. เพื่อศึกษาความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามความคิดเห็นของบุคลากร
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร

**หลักเกณฑ์**

ระดับความสอดคล้อง		
+1 = สอดคล้อง	0 = ไม่แน่ใจ	-1 = ไม่สอดคล้อง

**องค์ประกอบของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน รายละเอียดดังนี้**

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ประเภทบุคลากร และตำแหน่งวิชาชีพ

ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งครอบคลุม 4 ประเด็น คือ ด้านการกำหนดแผนงานด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล ด้านการคัดเลือกและสรรหาอัตรากำลัง และด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความพร้อมด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



### ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความ และโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านลงในแบบประเมิน

คำถาม	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวมคะแนนเฉลี่ย
	รศ.ทัศนีย์ สิงห์เจริญ	ผศ. พันเอก ดร.วรสิทธิ์ เจริญพัฒน์	ผศ. ดร. วรรณรี ปานศิริ	
<b>1. เพศ</b> 1) ชาย 2) หญิง	1	1	1	1
<b>2. อายุ</b> 1) 20-30 ปี 2) 31-40 ปี 3) 41-50 ปี 4) 51 ปีขึ้นไป	1	1	1	1
<b>3. ระดับการศึกษา</b> 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 2) ปริญญาตรี 3) ปริญญาโท 4) ปริญญาเอก	1	1	1	1
<b>4. รายได้</b> 1) ต่ำกว่า 15,000 บาท 2) 15,001-25,000 บาท 3) 25,001-35,000 บาท 4) 35,001-45,000 บาท 5) 45,001-55,000 บาท 6) 55,001-65,000 บาท 7) มากกว่า 65,001 บาทขึ้นไป	1	1	1	1
<b>5. ประเภทบุคลากร</b> 1) ข้าราชการ 2) พนักงานมหาวิทยาลัย 3) พนักงานราชการ 4) ลูกจ้างประจำ 5) ลูกจ้างชั่วคราว	1	1	1	1
<b>6. ตำแหน่งทางวิชาชีพ</b> 1) ศาสตราจารย์ 2) รองศาสตราจารย์ 3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ 4) อาจารย์ 5) อื่น ๆ (พนักงานสายสนับสนุน)	1	1	1	1

ตอนที่ 2 ความพร้อมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในการเข้าสู่มหาวิทยาลัย ในกำกับ  
ของรัฐ กรณีศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความ และโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านลงในแบบประเมิน

คำถาม	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวมคะแนนเฉลี่ย
	รศ.ทักษิณี สิงห์เจริญ	ผศ. พันเอก ดร.วรสิทธิ์ เจริญพุด	ผศ. ดร. วรรณรี ปานศิริ	
<b>ด้านการกำหนดระเบียบการบริหารงานบุคคล</b>				
1. ความเข้าใจความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับ” อย่างชัดเจน	1	1	0	0.67
2. มหาวิทยาลัยมีแผน และแนวทางการ จัดการ การออกนอกระบบที่จะทำให้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ชัดเจน	1	1	1	1
3. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนกำหนด นโยบายมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรม สามารถปฏิบัติได้	1	1	1	1
4. มหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์ในการพัฒนา บุคลากรของมหาวิทยาลัยสร้างความเด่น เชิงวิชาการที่ชัดเจน	1	1	1	1
5. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการจัดสรร งบประมาณอย่างเป็นระบบที่เหมาะสม	1	1	1	1
6. แผนปฏิบัติการด้านการบริหารหรือ พัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับกล ยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล	1	1	1	1
7. การติดตามแผนปฏิบัติการด้านการบริหาร หรือพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1
8. การระบุกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานที่ สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงาน	1	1	1	1
<b>ด้านการกำหนดระเบียบข้อบังคับการบริหารงานบุคคล</b>				
9. การกำหนดแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ของ บุคลากรตามนโยบาย คำสั่ง กฎ ข้อบังคับ ประกาศต่าง ๆ ตามระเบียบของมหาวิทยาลัย โดยให้ถือและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1

คำถาม	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวมคะแนนเฉลี่ย
	รศ.ทักษิณี สิงห์เจริญ	ผศ. พันเอก ดร.วรสิทธิ์ เจริญพุ่ม	ผศ. ดร. วรรณรี ปานศิริ	
10. มีกลไกการติดตามการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐาน	1	1	1	1
11. การกำหนดวิธีการ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจในงานที่ปฏิบัติว่าจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานของส่วนงานย่อยที่เขาปฏิบัติงาน และบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจขององค์กร	1	1	1	1
12. งานบุคคลมีการพิจารณาและกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญในการดำเนินงาน ตามภารกิจของมหาวิทยาลัย	1	1	1	1
13. ภารกิจที่กำหนดมีความชัดเจน และเข้าใจง่าย สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย	1	1	1	1
14. การประกาศให้บุคลากรของหน่วยงานทุกคนทราบนโยบาย ภารกิจของมหาวิทยาลัย	1	1	1	1
15. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแผนอัตรากำลัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาวไว้ อย่างชัดเจน	1	1	1	1
<b>ด้านการคัดเลือกและสรรหากรอบอัตรากำลัง</b>				
16. การวางแผนอัตรากำลังเป็นไปตามกรอบอัตรากำลัง ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด	1	1	1	1
17. การคัดเลือกบุคลากร ดำเนินการในรูปของคณะกรรมการมีความยุติธรรม	1	1	1	1
18. ความเหมาะสมในการสรรหาบุคลากร เข้าสู่ตำแหน่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่มหาวิทยาลัยกำหนด	1	1	1	1



คำถาม	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวมคะแนนเฉลี่ย
	รศ.ทักษิณ สิงห์เจริญ	ผศ. พันเอก ดร.วรสิทธิ์ เจริญพุ่ม	ผศ. ดร. วรรณรี ปานศิริ	
19. การสอบคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุ แต่งตั้ง มีการทดสอบทักษะและความสามารถ ตามที่กำหนดไว้ของแต่ละตำแหน่งงาน	1	1	1	1
20. มีการวางแผนและเตรียมการหา บุคลากรในตำแหน่งของแต่ละประเภท อย่างชัดเจน เป็นระบบ และต่อเนื่อง	1	1	1	1
21. การกำหนดกระบวนการคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่ง งานแต่ละประเภท	1	1	1	1
22. การเลื่อนขั้นเงินเดือนมีการพิจารณา อนุมัติและจัดผลการพิจารณาการเลื่อน ขั้นเงินเดือน เป็นลายลักษณ์อักษร	1	1	1	1
<b>ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์</b>				
23. การได้รับค่าตอบแทนตามบัญชี เงินเดือนค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัย ในแต่ละประเภทตามกำหนด	1	1	1	1
24. การจัดฝึกอบรมเสริมความรู้ทางวิชาชีพ ให้พนักงานมหาวิทยาลัยในแต่ละประเภท	1	1	1	1
25. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและวุฒิการศึกษา	1	1	1	1
26. ค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการและ วิชาชีพเป็นไปตามที่คณะกรรมการ กำหนด	1	1	1	1
27. การมีทุนการศึกษาให้กับพนักงาน มหาวิทยาลัย	1	1	1	1
28. การขยายสวัสดิการให้ครอบคลุมถึง บิดา มารดา สามี ภรรยา และบุตร เช่นเดียวกับข้าราชการ	1	1	1	1

คำถาม	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวมคะแนนเฉลี่ย
	รศ.ทักษิณ สิงห์เจริญ	ผศ. พันเอก ดร.วรสิทธิ์ เจริญพัฒ	ผศ. ดร. วรรณรี ปานศิริ	
29. การให้มีการตรวจสอบสุขภาพทั่วไปปีละ 1 ครั้ง	1	1	1	1
30. สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งเสริม ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพใจที่ดี	1	1	1	1
รวมคะแนน	1	1	0.97	0.99



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ -สกุล	นางสาวเหมนารา ตระกูลกำหนดเหมาะ
วัน เดือน ปีเกิด	4 สิงหาคม 2522
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลค่ายธนระริชต์ อำเภอบราญบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
ที่อยู่ปัจจุบัน	159 หมู่ 4 ต.สามร้อยยอด อ.สามร้อยยอด จ.ประจวบคีรีขันธ์
สถานที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธนกสินทร์ วช.วังไกลกังวล
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2544	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง โรงเรียนพัฒนวิชาการหัวหิน
พ.ศ.2547	บธ.บ.คอมพิวเตอร์ธุรกิจ วิทยาลัยเทคโนโลยีธนบุรี
ประสบการณ์ทำงาน	
พ.ศ.2550-2552	Receptionist The Privacy Beach Resort and Spa
พ.ศ.2552-ปัจจุบัน	นักวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธนกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล





## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาวเหมนารา ตระกูลกำเนิดเหมาะ
วัน เดือน ปีเกิด	4 สิงหาคม 2522
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลค่ายธนะรัชต์
ที่อยู่ปัจจุบัน	159 หมู่ 4 ต.สามร้อยยอด อ.สามร้อยยอด จ.ประจวบคีรีขันธ์
สถานที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วช.วังไกลกังวล
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2544	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง โรงเรียนพัฒนวิชาการหัวหิน
พ.ศ. 2547	บธ.บ.คอมพิวเตอร์ธุรกิจ วิทยาลัยเทคโนโลยีธนบุรี
ประสบการณ์ทำงาน	
พ.ศ. 2550 – 2552	Receptionist The Privacy Beach Resort and Spa
พ.ศ. 2552 – ปัจจุบัน	นักวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล

