

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพการทำงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีทั้งสายวิชาการ และสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป โดยมีวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการทำงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
2. เพื่อสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากร

1. ประชากรสัมพัทธ์ จำนวน 6 ท่าน คือ

- 1.1 ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีस्थำน
- 1.2 รองศาสตราจารย์ ดร. องค์การ อินทรมพรรษ์
- 1.3 รองศาสตราจารย์ ดร. ประสาท สืบคำ
- 1.4 รองศาสตราจารย์ ดร. ทวี เลิศปัญญาวิทย์
- 1.5 รองศาสตราจารย์ ดร. เกษม ปรารับรูปตลุง
- 1.6 อาจารย์ ดร. วิศิษฐ์พร วัฒนวาทีน

2. ประชากรตอบแบบสอบถาม รวมทั้งสิ้น 550 คน ได้แก่

- 2.1 บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 101 คน ได้แบบสอบถามคืน 68 ฉบับ
- 2.2 บุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป จำนวน 499 คนได้แบบ

สอบถามคืน 349 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเอกสาร แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง และแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ใช้กรอบความคิดจากแบบสอบถามของ สมิต เคนคอลและชูลิน และได้ปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีและแนวคิดของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้แก่ คู่มือพนักงานระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533 เอกสารรายงานการประชุมสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี งานวิจัย ตำรา ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

3. แบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ซึ่งมี 2 ชุด คือ

ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับบุคลากรสายวิชาการ

ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามสำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป

โดยแต่ละชุดแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีสุรนารี

วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และศึกษาเอกสาร ได้แก่ คู่มือ พระราชบัญญัติ ระเบียบ ข้อบังคับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และเสนอในรูปของความเรียง

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่และร้อยละ สำหรับข้อมูลส่วนที่เป็นสถานภาพ และใช้สถิติค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่เป็นความพึงพอใจ เสนอในรูปของตารางและความเรียง

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยสรุปและนำเสนอตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สภาพการทำงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พบว่า มหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย มีการจัดโครงสร้างการจัดองค์การและระบบงาน ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างการจัดองค์การ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้จัดโครงสร้างองค์การในการบริหาร โดยมีสภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ และการจัดส่วนงาน ดังนี้

1.1 สภามหาวิทยาลัย มีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไป โดยเฉพาะด้านนโยบายและแผน งบประมาณการเงินและทรัพย์สิน การแบ่งส่วนงาน การออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล วางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ฯลฯ และองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วยคณะบุคคล 20-23 คน มีลักษณะเป็นไตรภาคี คือ เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน 3 คน กรรมการจากบุคคลภายในมหาวิทยาลัย จำนวน 8 คน และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 - 12 คน ซึ่งแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 4 หน้า 58

1.2 สภาวิชาการ มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานวิชาการภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย ได้แก่ การพิจารณา กำหนดหลักสูตรการสอนและการวัดผลการศึกษา ให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งตำแหน่งวิชาการ ตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชา สถานวิจัย และหน่วยงาน เป็นต้น องค์ประกอบของสภาวิชาการ ประกอบด้วยประธานสภาวิชาการ คือ อธิการบดี กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ คณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่าสาขาวิชา ศาสตราจารย์ และกรรมการที่มาจาก การเลือกตั้ง 3 คน ซึ่งแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 5 หน้า 60

1.3 โครงสร้างการจัดส่วนงาน มหาวิทยาลัยได้โครงสร้างส่วนงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัย ดังนี้

1.3.1 สำนักวิชา มีภารกิจหลักด้านการสอนและการวิจัย ประกอบด้วย 6 สำนักวิชา ได้แก่ สำนักวิชาวิทยาศาสตร์ สำนักวิชาเทคโนโลยี สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร สำนักวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สำนักวิชาเทคโนโลยีทรัพยากร สำนักวิชาแพทยศาสตร์

1.3.2 ศูนย์ มีภารกิจหลักด้านการบริการวิชาการให้แก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และการทุนบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและประเทศ ประกอบด้วย 6 ศูนย์ ได้แก่ ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์บริการการศึกษา ศูนย์คอมพิวเตอร์ ศูนย์เทคโนโลยี และศูนย์กิจการนานาชาติ

1.3.4 สถาบัน มีภารกิจหลักด้านการดำเนินการและประสานงานกิจกรรมวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นโครงการวิจัยของสถาบันและโครงการวิจัยของสถานวิจัยในแต่ละสำนัก ขณะนี้มีเพียง 1 สถาบัน คือสถาบันวิจัยและพัฒนา

2. ด้านระบบงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้พัฒนาระบบงานสำหรับการบริหารเป็น 4 ระบบด้วยกันคือ ระบบการเงินและทรัพย์สิน ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบการบริหารวิชาการ และระบบการจัดการทั่วไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ระบบการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรงบประมาณในรูปแบบเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ที่มีการตรวจสอบภายหลัง มีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน บริหารงานในด้านนี้ ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย มีรายได้จากเงินอุดหนุนจากรัฐบาล การบริจาคค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน ค่าบริการและสามารถหาประโยชน์จากรายได้ที่หา มาได้ โดยนำไปลงทุน สำหรับรายจ่าย มีค่าดำเนินการ รายจ่ายลงทุน รายจ่ายลงทุนเพื่อหาผลประโยชน์ และรายจ่ายอื่น ๆ โดยอธิการบดีมีอำนาจในการอนุมัติวงเงินภายใต้การอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย หรือคณะรัฐมนตรี

2.2 ระบบบริหารงานบุคคล ตามที่กำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533 บุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นพนักงานของรัฐที่ไม่อยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ และสภามหาวิทยาลัยสามารถที่จะออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลได้ และมหาวิทยาลัยได้กำหนดโครงสร้างตำแหน่ง ดังนี้

2.2.1 ตำแหน่งวิชาการ ได้แก่ คณาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย นักวิจัย

2.2.2 ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป ได้แก่ ผู้ปฏิบัติการวิชาชีพ บริหารงานทั่วไป อธิการ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก

2.2.3 ตำแหน่งบริหารวิชาการ ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการศูนย์ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า สำนักวิชา สถาบัน หรือศูนย์ ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการสถาบัน

บุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่งจะต้องทำสัญญาการจ้างงานก่อนเข้าทำงานตามระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนด

การประเมินผล มหาวิทยาลัยได้มีการประเมินผลบุคลากรเพื่อให้เกิดศักยภาพในการปฏิบัติงาน และเพื่อเสริมสร้างมาตรฐานในการดำเนินงาน โดยมีการประเมินลักษณะต่าง ๆ คือ การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี และการประเมินประสิทธิภาพการสอน

การพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยได้สนับสนุนการพัฒนาของบุคลากรในด้านการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน การปฏิบัติงานวิจัย การปฏิบัติงานบริการวิชาการ

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มหาวิทยาลัยได้จัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้แก่บุคลากรไว้หลายประเภทด้วยกัน ได้แก่ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินชดเชย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล บ้านพักบุคลากร เป็นต้น

2.3 ระบบบริหารวิชาการ มหาวิทยาลัยได้จัดวางระเบียบการศึกษาและการบริหารวิชาการที่เอื้อต่อการผสมผสานทางวิชาการ ในลักษณะพหุวิทยา และบูรณาการระหว่างศาสตร์ต่าง ๆ โดยมหาวิทยาลัยได้จัดระบบการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นระบบไตรภาค มีหน่วยกิตประมาณ 170 หน่วยกิต และวางโครงสร้างการจัดหลักสูตรเป็นกลุ่มวิชาศึกษาทั่วไป วิชาพื้นฐานของวิชาเอก วิชาเอก และวิชาเลือกเสรี นอกจากนี้ยังได้กำหนดให้สหกิจศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร มีจำนวน 12 หน่วยกิต

ตั้งแต่ปีการศึกษา 2536-2538 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้เปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรี จำนวน 17 หลักสูตร และมีรายวิชาที่เปิดสอนในปีการศึกษา 2536 - 2538 จำนวน 218 รายวิชา

การรับนักศึกษามหาวิทยาลัยได้เปิดรับนักศึกษาเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทโควต้า และประเภทสอบคัดเลือกรวม มีสาขาวิชาที่เปิดรับโดยแยกตามกลุ่มสาขาวิชาได้ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มสาขาวิชาเทคโนโลยีการเกษตร และกลุ่มสาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์

2.4 ระบบการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยได้จัดระบบงานและการดำเนินงานโดยใช้นโยบายรวมบริการประสานภารกิจ เพื่อให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและประหยัด เช่น อาคารเรียนรวม ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา เป็นต้น ตลอดจนการร่วมมือกับบุคลากรภายนอกในลักษณะกิจกรรมที่สนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัยและพัฒนา การบริการวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ

ตอนที่ 2 สรุปการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 ท่าน ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างการจัดองค์กร ระบบการเงินและทรัพย์สิน ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบบริหารวิชาการ และระบบการจัดการทั่วไป ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างการจัดองค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นว่าองค์ประกอบของ สภามหาวิทยาลัยเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ในด้านการจัดการศึกษา ให้สนองต่อความต้องการของสังคมในระดับชาติ และท้องถิ่น อีกทั้งยังได้สร้างความร่วมมือ กับภาคธุรกิจด้วย และการมีสภาวิชาการนั้น ได้มีส่วนช่วยให้เกิดการประกันคุณภาพและมาตรฐาน ทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิส่วนน้อยไม่เห็นด้วย แต่คิดว่าการมีสภาวิชาการเป็น สิ่งที่ช่วยให้เกิดความคล่องตัวและการประกันคุณภาพและมาตรฐานทางวิชาการได้นั้นขึ้นอยู่กับ ผู้ปฏิบัติหน้าที่เป็นสำคัญ สำหรับโครงสร้างการจัดส่วนงานในมหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ เห็นว่าช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัว

ปัญหาด้านโครงสร้างการจัดองค์กร มีดังนี้

1. ขาดการกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจน
2. เป็นระบบงานใหม่ที่ดั่งขึ้นใหม่ จึงต้องใช้ไป และปรับแก้ไขไปพร้อมกัน
3. บุคลากรที่ทำราชการมานานมักยึดติดกับระบบราชการ
4. เกิดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานขาดคุณภาพ

แนวทางพัฒนา/แก้ไข มีดังนี้

1. ผูกอบรมบุคลากรทุกระดับให้เข้าใจระบบของมหาวิทยาลัย
2. กำหนดแนวปฏิบัติให้ชัดเจนขึ้น
2. ด้านระบบงาน

ในการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้จัดระบบงานเป็น 4 ระบบด้วยกัน คือ

2.1 ระบบการเงินและทรัพย์สิน

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นว่า ระบบการเงินและทรัพย์สินที่ใช้อยู่ ในมหาวิทยาลัยในขณะนี้ก่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ มหาวิทยาลัยในการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน

ปัญหา

1. การพัฒนาระบบบัญชีด้วยคอมพิวเตอร์ยังไม่สมบูรณ์

2. บุคลากรที่เกษียณอยู่ในระบบราชการยังไม่กล้าตัดสินใจ และขาดความมั่นใจ
แก้ไข

1. จัดอบรมปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เข้าใจระบบ
2. จัดอบรมแบบต่อเนื่องกับบุคลากรเดิม

3. ระบบการบริหารงานบุคคล

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าระบบที่ใช้อยู่ช่วยให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพและสามารถดึงดูดและรักษาผู้มีความรู้ความสามารถไว้ได้

ในส่วนของวิธีการสรรหา คัดเลือกบุคลากรผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าไม่ได้แตกต่างจากระบบราชการมากนัก เพียงแต่มีการประเมินและระยะเวลาการทดลองที่ยาวนานกว่าระบบราชการ ซึ่งช่วยให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ

ในการบรรจุ แต่งตั้งและการพิจารณาความดีความชอบ ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นว่า โดยหลักการแล้วเป็นสิ่งที่เหมาะสม แต่ในการปฏิบัติยังไม่แน่ใจว่าจะดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถไว้ได้

สำหรับการวางระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเป็น 2 แนวด้วยกันคือ ส่วนหนึ่งเห็นว่าระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ช่วยส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยงาน อีกแนวความคิดหนึ่งเห็นว่าระเบียบและแนวปฏิบัติยังไม่เห็นชัดว่าจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพ

ในด้านสวัสดิการที่มหาวิทยาลัยจัดให้นั้น ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า ในภาพรวมบุคลากรมีความพึงพอใจในสวัสดิการที่จัดให้ในระดับหนึ่ง เนื่องจากยังไม่สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้

4. ระบบบริหารวิชาการ

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นว่าการจัดวางระเบียบการศึกษาและระบบบริหารวิชาการที่เอื้อต่อการผสมผสานทางวิชาการในลักษณะพหุวิทยาและบูรณาการระหว่างศาสตร์ต่าง ๆ ตลอดจนการจัดสหกิจศึกษา สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับหนึ่ง และมีอุปสรรคในด้านการขาดแคลนอาจารย์บางสาขาทำให้มีภาระงานมาก อีกทั้งทำให้การสอนเป็นทีมยังไม่สมบูรณ์

ในด้านความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีกับหน่วยงานของรัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นว่ายังไม่บรรลุเป้าหมายแต่ก็มีแนวโน้มว่าจะดีขึ้นเป็นลำดับ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี และสหกิจศึกษา

สำหรับการส่งเสริมการทำงานด้านวิชาการของอาจารย์และบุคลากร ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมการทำงานวิชาการของบุคลากรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะด้านการสอน วิจัย และสร้างผลงานทางวิชาการในรูปแบบอื่นโดยแสวงหาทุนและความร่วมมือจากภายนอก

ปัญหา ระบบบริหารวิชาการในมหาวิทยาลัยมีปัญหา ดังนี้

1. ขาดแคลนบุคลากรสายวิชาการ
2. บุคลากรยังไม่เข้าใจระบบของมหาวิทยาลัย
3. การวางแผนปฏิบัติยังไม่ชัดเจน

แก้ไข/พัฒนา มหาวิทยาลัยได้มีแนวทางที่จะแก้ไข ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยควรทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับให้เข้าใจระบบ
2. สร้างจิตสำนึกในการบริการให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรที่มีหน้าที่
3. หาบุคลากรในสาขาวิชาที่ขาดแคลนจากต่างประเทศ
4. ระบบการจัดการทั่วไป

การที่มหาวิทยาลัยได้ใช้นโยบายรวมบริการประสานภารกิจในงานด้านการบริหารงานวิชาการ และงานด้านการจัดการเรียนสอน ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นหลักการที่ดี ช่วยให้ใช้ทรัพยากรร่วมกันทำให้ประหยัด ลดความซ้ำซ้อน และมีผู้ทรงคุณวุฒิตัวน้อยเห็นว่านโยบายในเรื่องนี้ต้องพึ่งพาหน่วยงานอื่นสูงมาก จึงต้องมีการวางแผนปฏิบัติที่ชัดเจน จึงจะประสบความสำเร็จ

ในด้านการถ่ายโอนงานให้ภาคเอกชนในรูปแบบของการจ้างเหมาและบริการ เช่น การเช่าเหมารถ การรักษาความปลอดภัย ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าเป็นการลดปัญหาในการบริหารงานในส่วนที่เป็นของมหาวิทยาลัย ช่วยให้เกิดการประหยัด และสร้างงานให้กับท้องถิ่น

สำหรับการร่วมลงทุนกับภาคเอกชนเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยี งานวิชาการ และการหารายได้ของมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นว่า ยังอยู่ในขั้นของการวางแผนดำเนินการ เป็นช่องทางหารายได้และถ่ายทอดประสบการณ์จากภาคเอกชน ซึ่งการดำเนินการในเรื่องนี้ผู้ร่วมลงทุนจะต้องมีความสามารถจึงจะได้ประโยชน์ในเชิงวิชาการและรายได้

ปัญหา มหาวิทยาลัยได้ประสบปัญหาในเรื่องของระบบการจัดการทั่วไป ดังนี้

1. บุคลากรขาดจิตสำนึกของการบริการ
2. การขาดแคลนบุคลากรที่จะให้บริการ
3. แผนปฏิบัติไม่ชัดเจน
4. บุคลากรไม่เข้าใจระบบรวมบริการประสานภารกิจ

ตอนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความพึงพอใจของบุคลากรสรุปได้ดังนี้

ลำดับความพึงพอใจ	บุคลากรสายวิชาการ	บุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพ
ด้านลักษณะงาน ลำดับ 1 ลำดับ 2 ลำดับ 3	การจัดการศึกษาในลักษณะพหุ วิทยา ($\bar{x}=3.65$) ปริมาณงานเหมาะสม ($\bar{x}=3.70$) มหาวิทยาลัยสนับสนุน ประมาณในการจัดการเรียน การสอนอย่างเพียงพอ ($\bar{x}=3.48$)	มหาวิทยาลัยจัดเครื่องมือที่มี ประสิทธิภาพ ($\bar{x}=3.87$) ปริมาณในความรับผิดชอบ ($\bar{x}=3.65$) มหาวิทยาลัยกำหนดขอบเขตงานใน ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ($\bar{x}=3.48$)
ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ ลำดับ 1 ลำดับ 2 ลำดับ 3	เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ($\bar{x}=3.81$) สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ($\bar{x}=3.79$) บ้านพัก ($\bar{x}=3.73$)	ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน($\bar{x}=3.55$) ค่าเล่าเรียนบุตร ($\bar{x}=3.49$) ค่ารักษาพยาบาล ($\bar{x}=3.38$)
ด้านการบริหารงานของผู้ บังคับบัญชาชั้นต้น ลำดับ 1 ลำดับ 2 ลำดับ 3	โครงสร้างการจัดองค์กร ($\bar{x}=3.82$) ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นสนับสนุน งานวิชาการ ($\bar{x}=3.76$) การจัดระบบงานหรือวิธีปฏิบัติ งานที่ใช้อยู่ช่วยให้การปฏิบัติ งานเกิดความคล่องตัว ($\bar{x}=3.54$)	ผู้บังคับบัญชานับสนุนการพัฒนา งานและมีคุณสมบัติเหมาะสม ($\bar{x}=3.69$) ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม ($\bar{x}=3.56$) การจัดระบบงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดความ รวดเร็ว ($\bar{x}=3.45$)
ด้านสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน ลำดับ 1	สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วม	สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน

ลำดับความพึงพอใจ	บุคลากรสายวิชาการ	บุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพ
ลำดับ 2	งาน และการติดต่อสื่อสารภายในมีความรวดเร็ว ($\bar{x} = 4.06$)	($\bar{x} = 3.95$)
ลำดับ 3	เพื่อนร่วมงานมีความรับผิดชอบ ($\bar{x} = 3.99$)	เพื่อนร่วมงานมีความรับผิดชอบ ($\bar{x} = 3.72$)
	อาคารสถานที่ที่เหมาะสมสำหรับการเรียนการสอน ($\bar{x} = 3.32$)	ห้องทำงานมีบรรยากาศในการทำงานเหมาะสม ($\bar{x} = 3.71$)
ด้านความมั่นคงและก้าวหน้า		
ลำดับ 1	มหาวิทยาลัยสนับสนุนบุคลากร ($\bar{x} = 3.70$)	วิธีการสรรหา โดยใช้ระบบคุณธรรม ($\bar{x} = 3.57$)
ลำดับ 2	การหักเงินค่าตอบแทน 25% ($\bar{x} = 3.57$)	ขอบเขตของภาระงาน ($\bar{x} = 3.31$)
ลำดับ 3	สัญญาจ้างมีความเหมาะสม ($\bar{x} = 3.47$)	สัญญาจ้างมีความเหมาะสม ($\bar{x} = 3.12$)

การจัดลำดับความพึงพอใจของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป ที่มีต่อสภาพการทำงานในแต่ละด้าน

ลำดับความพึงพอใจในสภาพการทำงาน	สายวิชาการ	สายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป
1	ลักษณะงานที่ทำ	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
2	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ลักษณะงานที่ทำ
3	ค่าจ้างและสวัสดิการ	การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา
4	การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา	ขั้นต้น
5	ขั้นต้น	ค่าจ้างและสวัสดิการ
	ความมั่นคงและก้าวหน้าในการทำงาน	ความมั่นคงและก้าวหน้าในการทำงาน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามบุคลากรสายวิชาการ

การศึกษาวิจัยเรื่องสภาพการทำงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในส่วนของแบบสอบถามของบุคลากรสายวิชาการ ผู้วิจัยได้ศึกษาในด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านแล้วมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลพอสรุปได้ดังนี้

1. ด้านลักษณะงานที่ทำ บุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจในลักษณะงานที่ทำอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในการจัดการศึกษาในลักษณะพหุวิทยามากที่สุด ($\bar{x} = 3.65$) และมีความพึงพอใจในเรื่องของการที่มหาวิทยาลัยนำผลงานวิจัยไปใช้อันดับสุดท้าย ($\bar{x} = 2.31$)

จากการนำความคิดเห็นลักษณะคำถามปลายเปิดของบุคลากรสายวิชาการที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในด้านลักษณะงานที่ทำมาจัดลำดับความดีของความพึงพอใจ พบว่า ลำดับที่ 1 คือ บุคลากรมีความพึงพอใจในการได้สอนในสิ่งที่ตนถนัด ($N = 13$) ลำดับต่อมา คือ มีความคล่องตัวและสะดวกในด้านการติดต่อสื่อสาร ($N = 12$) และอันดับที่ 3 คือ เป็นงานที่เริ่มต้นได้สร้างสรรค์งาน ($N = 11$)

2. ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ บุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจในค่าจ้างและสวัสดิการในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่มหาวิทยาลัยจัดให้เป็นอันดับแรก ($\bar{x} = 3.81$) และมีความพึงพอใจในเรื่องการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีมีความยุติธรรม ($\bar{x} = 3.34$) เป็นอันดับสุดท้าย

ค่าจ้างและสวัสดิการ เมื่อนำมาจัดลำดับความดี พบว่า ลำดับที่ 1 คือ สวัสดิการ ($N = 12$) รองลงมาคือ ค่าตอบแทนและเงินเดือน ($N = 10$) และลำดับถัดมา คือ การที่มหาวิทยาลัยจัดคอมพิวเตอร์ให้อาจารย์และเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ($N = 2$)

3. ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น บุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในการบริหารงานที่มีโครงสร้างและการจัดองค์กรที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมากที่สุด ($\bar{x} = 3.82$) และมีความพึงพอใจในเรื่องผู้บังคับบัญชามีการติดตามงาน ($\bar{x} = 3.65$) เป็นอันดับสุดท้าย

จากความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เมื่อนำมาจัดลำดับความดี พบว่า ลำดับที่ 1 คือ บุคลากรมีความพึงพอใจในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ($N = 10$) ลำดับต่อมา มี 2 ลำดับคือ สามารถแสดงความ

คิดเห็นและทักปัญหาเพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และระบบรวมบริการประสานภารกิจ(N = 6)และลำดับที่ 3 ซึ่งมีความพอใจเท่าเทียมกัน คือ มีการกระจายอำนาจ โครงสร้างการจ้ององค์กร และมีการสนับสนุนงานด้านวิชาการ(N = 3)

4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน บุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานมากที่สุด ($\bar{x} = 4.06$) และมีความพึงพอใจในการที่ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษาได้จัดเตรียมหนังสือ วารสาร ตำรา สำหรับการค้นคว้าอย่างเพียงพอเป็นอันดับหลังสุด ($\bar{x} = 3.13$)

จากความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เมื่อนำมาจัดลำดับความดี พบว่า ลำดับที่ 1 คือ เพื่อนร่วมงาน (N = 17) อันดับ 2 คือ บรรยากาศและสถานที่ (N = 13) และอันดับ 3 คือ ความสะดวกสบายและเทคโนโลยีทันสมัย (N = 10)

5. ความมั่นคงและก้าวหน้าในการทำงาน บุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจในความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในการที่มหาวิทยาลัยสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาความรู้ความสามารถเป็นอันดับต้น ($\bar{x} = 3.70$) และมีความพึงพอใจในเรื่องหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{x} = 2.92$)

จากความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน เมื่อนำมาจัดลำดับความดีความพึงพอใจ พบว่า ลำดับที่ 1 คือ มหาวิทยาลัยสนับสนุนบุคลากรไปเพิ่มพูนความรู้ (N = 12) ส่วนลำดับต่อมา คือ มีระบบงานที่มั่นคงและเป็นเอกภาพ การประเมินมีความยุติธรรม และมีการพัฒนาระบบอยู่ตลอดเวลา (N = 2) และอันดับที่ 3 ซึ่งมีความพอใจเท่าเทียมกัน คือ มีหน่วยงานบริการด้านการเรียนการสอนและวิจัย หลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ การหักเงินค่าตอบแทน และสัญญาการจ้างงาน (N = 1)

เมื่อจัดลำดับความพึงพอใจของบุคลากรสายวิชาการทั้ง 5 ด้าน พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจ ดังนี้

- ลำดับที่ 1 ด้านลักษณะงานที่ทำ
- ลำดับที่ 2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ลำดับที่ 3 ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ
- ลำดับที่ 4 ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น
- ลำดับที่ 5 ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป

การศึกษาวิจัยเรื่องสภาพการทำงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในส่วนของแบบสอบถามของบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป ผู้วิจัยได้ศึกษาในด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านแล้วมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลพอสรุปได้ดังนี้

1. ด้านลักษณะงานที่ทำ บุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปมีความพึงพอใจในลักษณะงานที่ทำอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในการที่ มหาวิทยาลัยจัดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับช่วยการปฏิบัติงานมากที่สุด ($\bar{x} = 3.87$) และมีความพึงพอใจในเรื่องของการปฏิบัติงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับการเงิน บุคคลพัสดุ มีขั้นตอนที่กระชับและคล่องตัวเป็นอันดับหลังสุด ($\bar{x} = 3.36$)

จากข้อคำถามปลายเปิดของบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปที่มีความพึงพอใจในด้านลักษณะงานที่ทำ เมื่อนำมาจัดลำดับความถี่ของความพึงพอใจ พบว่า ลำดับที่ 1 คือ บุคลากรมีความพึงพอใจในสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ($N = 42$) อันดับต่อมา คือ เพื่อนร่วมงาน ($N = 36$) และลำดับ 3 คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ($N = 33$)

2. ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ บุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปมีความพึงพอใจในค่าจ้างและสวัสดิการในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมีความคล่องตัวเป็นอันดับแรก ($\bar{x} = 3.55$) และมีความพึงพอใจในเรื่องการจัดรถบริการบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอ เป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{x} = 3.34$)

จากข้อคำถามปลายเปิดของบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปที่มีความพึงพอใจในด้านค่าจ้างและสวัสดิการ เมื่อนำมาจัดลำดับความถี่ของความพึงพอใจ พบว่า ลำดับที่ 1 คือ เงินเดือนและค่าตอบแทน ($N = 92$) อันดับ 2 คือ สวัสดิการรักษาพยาบาลและค่าเล่าเรียน ($N = 84$) และลำดับที่ 3 คือ บ้านพัก ($N = 23$)

3. ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น บุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปมีความพึงพอใจในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในการที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นสนับสนุนการพัฒนางาน และ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีคุณสมบัติเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{x} = 3.69$) และมีความพึงพอใจในเรื่องการได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นอันดับหลังสุด ($\bar{x} = 3.33$)

จากข้อคำถามปลายเปิดของบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปที่มีความพึงพอใจในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เมื่อนำมาจัดลำดับความดีของความพึงพอใจ พบว่า ลำดับที่ 1 คือบุคลากรมีความพึงพอใจในการมีผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่ดี (N = 28) ลำดับถัดมา คือ มีอิสระในการทำงานและสามารถแสดงความคิดเห็นได้ (N = 16) และลำดับที่ 3 คือ ได้ใช้ความรู้ที่เรียนมา (N = 13)

4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน บุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป มีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นอันแรก ($\bar{x} = 3.95$) และมีความพึงพอใจในการที่มหาวิทยาลัยได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงาน และการกำหนดระเบียบการทำงานไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอเป็นอันดับท้ายสุด ($\bar{x} = 2.93$)

จากข้อคำถามปลายเปิดของบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปที่มีความพึงพอใจในด้านลักษณะงานที่ทำ เมื่อนำมาจัดลำดับความดีของความพึงพอใจ พบว่า ลำดับที่ 1 คือ อากาศดีและสถานที่ทำงาน (N = 106) อันดับ 2 คือ เพื่อนร่วมงาน (N = 74) และอันดับ 3 คือ มีวัสดุอุปกรณ์ทันสมัย (N = 40)

5. ความมั่นคงและก้าวหน้าในการทำงาน บุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปมีความพึงพอใจในความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในวิธีการสรรหา เลือกสรร และการคัดเลือก โดยใช้ระบบคุณธรรมมากที่สุด ($\bar{x} = 3.57$) และมีความพึงพอใจในการที่มหาวิทยาลัยสนับสนุนการพัฒนางานของบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปโดยการสนับสนุนการศึกษาต่อ ผศ.ดร. อุดม (N = 2.86) เป็นอันดับท้ายสุด

จากข้อคำถามปลายเปิดของบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปที่มีความพึงพอใจเกี่ยวกับความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน เมื่อนำมาจัดลำดับความดีของความพึงพอใจ พบว่า ลำดับที่ 1 คือ มหาวิทยาลัยสนับสนุนการพัฒนางานการทำงานโดยการสนับสนุนให้ศึกษาต่อ (N = 30) ลำดับถัดมา คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานและทดลองงาน (N = 17) และลำดับที่ 3 ซึ่งมีความพอใจเท่าเทียมกัน คือ วิธีการสรรหา เลือกสรร คัดเลือกโดยใช้ระบบคุณธรรม และการกำหนดขอบเขตงาน (N = 13)

เมื่อจัดลำดับความพึงพอใจของบุคลากรสายวิชาการทั้ง 5 ด้าน พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในแต่ละด้านโดยเรียงตามลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ลำดับที่ 2 ลักษณะงานที่ทำ

- ลำดับที่ 3 การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น
- ลำดับที่ 4 ค่าจ้างและสวัสดิการ
- ลำดับที่ 5 ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยสภาพการทำงานและความพึงพอใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีข้อค้นพบและประเด็นที่จะอภิปรายโดยแยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของสภาพการทำงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี และความพึงพอใจของบุคลากรทั้ง 2 สาย ดังนี้

ส่วนที่ 1 สภาพการทำงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพการทำงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีนั้น ผู้วิจัยได้อภิปรายประเด็นตามระบบงาน ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างการจัดองค์กร

จากผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ มีการจัดโครงสร้างและระบบการบริหารโดยใช้หลักการกระจายอำนาจ มีลักษณะการปกครองตนเองโดยให้มีการตัดสินใจวินิจัย ตั้งการสิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัย มีคณะบุคคลที่จะรองรับการกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว โดยให้อาจารย์มีส่วนร่วมในบริหาร ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ เป็นต้น และการจัดโครงสร้างหน่วยงานในลักษณะที่ตอบสนองภารกิจของมหาวิทยาลัย และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ได้แก่ งานบริหารและธุรการ งานสอน งานวิจัยและพัฒนา และงานบริการวิชาการ ซึ่งเป็นไปตามหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลที่ วิจิตร ศรีสอาน (2526) กล่าวไว้ว่า องค์กรและการบริหารภายในมหาวิทยาลัยจัดเป็นระบบอิสระในการปกครองตนเอง มีเสรีภาพทางวิชาการ และส่งเสริมให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น โดยยึดหลักการบริหารโดยคณะบุคคลในรูปแบบการ เมื่อเปรียบเทียบกับ มหาวิทยาลัยของรัฐในสังกัดแล้วจะพบว่า องค์กรประกอบของสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีลักษณะแตกต่างจากสภามหาวิทยาลัยแห่งอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัดเจน คือ มีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นส่วนใหญ่ที่มาจากภาคเอกชนทางด้านธุรกิจอุตสาหกรรม และมาจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 4 คน ที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยและบุคลากรภายนอกมหาวิทยาลัย โดยเน้นทางด้านธุรกิจอุตสาหกรรม และความสัมพันธ์กับภูมิภาคใน

ท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ ในส่วนของอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย รัฐได้กระจายอำนาจการดำเนินการทั้งหมดให้แก่สภามหาวิทยาลัย นอกจากเรื่องของงบประมาณและเรื่องที่จะต้องผ่านคณะรัฐมนตรีเพื่อโปรดเกล้าฯ บางตำแหน่ง จึงทำให้สภามหาวิทยาลัยเป็นกลไกการบริหารที่สำคัญต่อการปกครองตนเองมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีสภาวิชาการเป็นองค์กรสูงสุดรองจากสภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ในการควบคุมดูแลกิจการทางวิชาการ ได้แก่ การสอน วิจัย และบริการวิชาการ ตลอดจนควบคุมดูแลมาตรฐานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย สำหรับการจัดโครงสร้างหน่วยงานเมื่อมองในภาพรวมก็มีลักษณะการแบ่งหน่วยงาน เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยของรัฐอื่น ๆ คือ การแบ่งหน่วยงานตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ในด้านการสอน วิจัย และบริการทางวิชาการ แต่เมื่อพิจารณาจากรูปแบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีแล้ว พบว่า มหาวิทยาลัยแห่งนี้บริหารงานโดยยึดหลักการสำคัญ คือ รวมบริการประสานภารกิจ กล่าวคือ มีการจัดรวมศูนย์งานบริการไว้ที่เดียวกัน เช่น ที่ทำการรวมศูนย์เครื่องมือ ศูนย์คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี เป็นต้น การบริหารงานแบบนี้ช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรทิพย์ ศิสมโชค (2537) ซึ่งพบว่า การจัดโครงสร้างการจัดองค์กรบริหารภายในมีขนาดกระทัดรัด แต่มีประสิทธิภาพสูงและประหยัด

2. ด้านระบบงาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้จัดระบบงานภายในโดยยึดหลักการที่สำคัญ 2 ประการ คือ หลักการรวมบริการและกระจายอำนาจการบริหารตามภารกิจ โดยให้มีการรวมศูนย์บริการไว้ในที่เดียวกันเป็นศูนย์กลางในการให้บริการ เช่น อาคารเรียนรวม ศูนย์เครื่องมือ เป็นต้น และหลักการต่อมาก็คือ การถ่ายโอนงานให้ภาคเอกชนและการร่วมลงทุนระหว่างมหาวิทยาลัยกับเอกชน เช่น ในด้านของงานบริการ ได้แก่ การรักษาความสะอาด การรักษาความปลอดภัย การบริการ ให้เช่ารถยนต์ ฯลฯ และในด้านของการร่วมลงทุนในด้านวิชาการ ได้แก่ การจัดตั้งโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ศูนย์หนังสือ เป็นต้น จากหลักการสำคัญ ทั้ง 2 ประการนี้ มหาวิทยาลัยจึงได้พัฒนาระบบงานขึ้นเป็น 4 ระบบ ด้วยกันดังนี้ คือ

2.1 ระบบการเงินและทรัพย์สิน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้รับการจัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) เป็นรายปี โดยมีการตรวจสอบภายหลังจากรัฐ มีการบริหารการเงินและทรัพย์สินในรูปของคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน ภายใต้การดูแลของสภามหาวิทยาลัยซึ่ง

สามารถจะออกกระเปียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับการเงินได้ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังสามารถถือกรรมสิทธิ์ ในที่ดินและทรัพย์สินได้ มีอำนาจปกครองดูแล บำรุงรักษาใช้และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นราชพัสดุและทรัพย์สินอื่นได้อีกด้วย จากระบบดังกล่าวนี้ จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่ามหาวิทยาลัยแห่งนี้มีความเป็นอิสระมากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐในสังกัดเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากการที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้ได้รับการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนตามแผนงานที่ไม่ต้องจัดทำรายละเอียดเหมือนระบบราชการ แต่ต้องได้รับการตรวจสอบภายหลังจากรัฐ และที่สำคัญยิ่งอีกอย่างหนึ่ง ก็คือ การที่สามารถออกกระเปียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สินขึ้นใช้ได้เอง โดยไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบของกระทรวงการคลังเหมือนกับ มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งอื่น ๆ ตลอดจนสามารถมีกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สิน บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่ทรัพย์สินอื่น สำหรับรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์ไว้เกี่ยวกับระบบการเงินและทรัพย์สินว่า เป็นระบบที่ช่วยลดขั้นตอนและรายละเอียดปลีกย่อยที่ไม่จำเป็น ทำให้การดำเนินงานในด้านนี้มีประสิทธิภาพ และเทียนฉาย กิระนันท์ (2537) ได้วิเคราะห์การใช้เงินทุนอุดมศึกษาในลักษณะที่เป็นเงินอุดหนุนว่า กระบวนการในการจัดสรรและเบิกจ่ายเงินอุดหนุนที่มหาวิทยาลัยได้รับเป็นกระบวนการภายในที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น โดยสภามหาวิทยาลัย โดยวิธีปฏิบัติตามวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารียังคงให้มีการกำกับการเบิกจ่ายและใช้เงินอย่างรัดกุมเป็นขั้นตอนซึ่งต้องผ่านการอนุมัติเป็นลำดับเช่นเดียวกับที่ใช้ในราชการปกติ ระเบียบการเบิกจ่ายสำหรับกำกับวิธีปฏิบัติภายในของมหาวิทยาลัยนั้นยังคงเป็นไปในทำนองเดียวกัน ความคล่องตัวและอิสระทางการเงินจึงเป็นไปในระดับมหาวิทยาลัยเท่านั้น รวมถึงอิสระในการกำหนดอัตราและวงเงินการจ่ายในแต่ละกรณีด้วย นอกจากนี้ยังเป็นไปตามข้อสังเกตของ บรรศักดิ์ อูวรรณโณ (2534) ที่กล่าวไว้ว่า มหาวิทยาลัยแห่งนี้มีอิสระในการบริหารการเงินและทรัพย์สินที่เป็นอิสระเกือบสมบูรณ์พอควร และสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจวางระเบียบและออกข้อบังคับเกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย รวมทั้งอนุมัติงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย โดยไม่ต้องผ่านทบวงมหาวิทยาลัย หรือส่วนราชการอื่น

2.2 ระบบบริหารงานบุคคล

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533 ได้กำหนดให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นพนักงานของรัฐที่ไม่อยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และยังให้อำนาจและหน้าที่แก่สภามหาวิทยาลัยในการออกกระเปียบ ข้อ

บังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ดังนั้น ในเรื่องของการบริหารงานบุคคลจึงมีอิสระมากกว่า มหาวิทยาลัยของรัฐในสังกัดซึ่งบริหารงานบุคคลโดยอิงพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนมหาวิทยาลัย (ก.ม.) เป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้ขาดความเป็นอิสระและความคล่องตัว

ในด้านของโครงสร้างตำแหน่ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้กำหนดตำแหน่งพนักงานไว้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ตำแหน่งทางวิชาการ
2. ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป
3. ตำแหน่งบริหารวิชาการ

เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับตำแหน่งในมหาวิทยาลัยในกำกับแล้วพบว่า ตำแหน่งทางวิชาการจะตรงกับตำแหน่งของข้าราชการสาย ก และตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป จะเทียบได้กับตำแหน่งของข้าราชการสาย ข ค สำหรับตำแหน่งบริหารวิชาการ ใน พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือนมหาวิทยาลัย (ก.ม.) มิได้มีกำหนดไว้ และในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยแห่งนี้จะมีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลเป็นผู้ออกระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยได้ โดยไม่ต้องใช้ระเบียบของ ก.พ. และ ก.ม. จึงทำให้เกิดความคล่องตัวและมีอิสระจากระบบราชการเป็นอันมาก

ในการสรรหา การเลือกสรรและคัดเลือกมหาวิทยาลัยได้ใช้ระบบคุณธรรม และเน้นการ “เข้ายากออกง่าย” ซึ่งตรงกันข้ามกับระบบราชการโดยทั่วไปที่มีผู้กล่าวไว้ว่า เป็นระบบที่ “เข้าง่ายออกยาก” และแม้แต่การสรรหานุคลากรในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ได้ใช้ระบบเปิด โดยการประกาศรับสมัครจากบุคคลทั่วไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ และพิจารณาตามวิธีการที่เหมาะสมตามตำแหน่งที่สมัคร ก็ไม่เหมือนกับมหาวิทยาลัยอื่นในเรื่องของการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการโดยพิจารณา ความสามารถในการสอนและความสามารถด้านวิชาการจากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินศักยภาพ พิจารณาเงินเดือนและการทดลองการปฏิบัติงานจากประสบการณ์หรือความชำนาญงานที่ตรงกับความต้องการของมหาวิทยาลัย สำหรับสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป ในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลนมหาวิทยาลัยก็สามารถที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานได้โดยพิจารณาจากคุณวุฒิระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานเป็นพิเศษและกำหนดเงินเดือนและทดลองการปฏิบัติงานตามประสบการณ์หรือความชำนาญงานอีกเช่นกัน โดยไม่ต้องเริ่มต้นเงินเดือนตามวุฒิขั้นต่ำเหมือนในระบบราชการ จึงทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานทั้งจากภาครัฐและเอกชนเข้ามาอยู่ในมหาวิทยาลัย ช่วยให้มหาวิทยาลัยไม่ต้องใช้เวลาในการฝึกบุคลากรใหม่มากนักและเป็นการประหยัดเงินงบประมาณด้วย

ในด้านของการบรรจุและแต่งตั้ง บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีจะต้องทำสัญญาจ้างก่อนเข้าทำงาน โดยสายวิชาการจะต้องสัญญาจ้างเป็น 2 ระยะ คือ ระยะแรก 3 ปี ระยะที่ 2 เป็นเวลา 2 ปี ส่วนสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป ต้องทำสัญญาจ้างเป็นระยะเวลา 2 ปี และจะต้องผ่านการประเมินการทดลองการปฏิบัติงานก่อนจึงจะได้สถานภาพเป็นพนักงานประจำ ซึ่งในเรื่องของระยะเวลาในการทดลองงานที่ยาวนานและการทำสัญญาจ้างเป็นระยะๆ จะไม่เหมือนกับระบบราชการทั่วไปอย่างเห็นได้ชัด และเมื่อเทียบสัดส่วนคุณวุฒิสายวิชาการกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ที่ตั้งมานานแล้ว พบว่ามหาวิทยาลัยแห่งนี้มีตำแหน่งวิชาการซึ่งเป็นผู้มีวุฒิปริญญาเอกเป็นจำนวนมาก คือมีจำนวนถึง 92 คนคิดเป็นร้อยละ 67.15

สำหรับการประเมินผล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอดอายุการทำงาน ปีละ 3 ครั้ง การประเมินมี 3 ประเภท คือ

1. ประเมินผลการทดลองการปฏิบัติงาน
2. ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ
3. ประเมินประสิทธิภาพการสอน

การประเมินผลนี้เป็นการช่วยให้บุคลากรมีความตื่นตัวและถ่วงถ่วงบุคลากรที่มีให้มีความคุณภาพและเป็นการรักษามาตรฐานคุณภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งลักษณะการประเมินเช่นนี้มีที่เหมือนกับมหาวิทยาลัยในระบบเพียงประเภทเดียว คือ การประเมินผลการทดลองการปฏิบัติงานแต่ก็มีระยะเวลาในการทดลองแตกต่างกันมาก กล่าวคือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีระยะเวลาการทดลองงานที่ยาวนานกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ ในการพิจารณาผู้เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย การใช้ระบบนี้เป็นไปตามหลักการอุดมศึกษาในปัจจุบันซึ่งมุ่งเน้นคุณภาพและทบวงมหาวิทยาลัยเองได้มีการกำหนดนโยบาย Quality Assurance ขึ้นในปี พ.ศ. 2539 เป็นการประกันคุณภาพและให้สถาบันมีการควบคุมภายในเอง

การพัฒนางาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้สนับสนุนการพัฒนางานของมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ ดังจะเห็นได้จากระเบียบของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ว่าด้วยการไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ พ.ศ. 2535 การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการหมายถึงการไปปฏิบัติงานภายนอกมหาวิทยาลัย โดยใช้เวลาทำการของมหาวิทยาลัยในลักษณะให้คำปรึกษา แนะนำ ด้านวิชาการหรือวิชาชีพในการจัดวางระบบงาน การวิจัย และการพัฒนางานของหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานธุรกิจเอกชน หน่วยงานระหว่างประเทศหรือนิติบุคคล และให้บริการทางวิชาการ ด้านอื่น ๆ ตามที่สภาวิชาการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีกำหนด ซึ่งไม่รวมถึงการสอน การบรรยาย การเป็นวิทยากรในการประชุมหรือสัมมนา หรือเป็นกรรมการในหน่วยงานของรัฐ ธุรกิจเอกชน หน่วยงานระหว่างประเทศ หรือนิติบุคคล ซึ่งต้องแจ้งให้มหาวิทยาลัยทราบ และถ้าได้รับคำตอบ

แทนจะต้องหักเงินจำนวนร้อยละ 25 ของค่าตอบแทนนั้นส่งเป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ซึ่งในเรื่องนี้มีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยในสังกัดอย่างเด่นชัด นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังได้พัฒนาบุคลากรให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานและปฏิบัติงานวิจัย ซึ่งส่วนใหญ่ก็เหมือนกับ มหาวิทยาลัยแห่งอื่น ๆ จะแตกต่างกันบ้างในเรื่องที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้ให้ความสำคัญกับงานวิจัย โดยอนุญาตให้บุคลากรสามารถลาไปปฏิบัติงานวิจัยได้

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้กำหนดให้สวัสดิการที่ได้รับ ไม่ต่ำกว่าอัตราของทางราชการ ไม่มีการจ่ายเงินบำนาญ แต่จะให้ในลักษณะเงินสำรองเลี้ยงชีพ ซึ่งเทียบได้กับกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) ของข้าราชการในปัจจุบันซึ่งได้รับการสมทบเงินจากรัฐเพียง 3% เท่านั้นน้อยกว่าที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีสมทบให้ 8% และเงินชดเชยเมื่อออกจากราชการในกรณีที่ให้ออกจากงานเพราะเหตุเจ็บป่วย ขาดตำแหน่ง และเลิกจ้างก่อนครบอายุสัญญา โดยไม่มีความผิด ซึ่งเงินชดเชยนี้ในระบบราชการมิได้มีกำหนดไว้สำหรับเรื่องของการเบิกค่ารักษาพยาบาลจะมีที่แตกต่างจากหน่วยราชการอื่นๆ ก็คือ พนักงานของมหาวิทยาลัยแห่งนี้สามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลจากสถานพยาบาลของตนเองได้ในกรณีที่เป็นผู้ป่วยนอกภายในวงเงินที่มหาวิทยาลัยกำหนด แต่บิดามารดาของพนักงานไม่สามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ จะเห็นได้ว่าประเภทของสวัสดิการที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้กำหนดไว้ นั้นโดยภาพรวมแล้วไม่แตกต่างจากหน่วยราชการมากนัก แต่จะแตกต่างในเรื่องของจำนวนเงินและความสะดวกที่ได้รับจะมีมากกว่าในระบบราชการ แต่จะดีกว่าทางราชการในเรื่องที่บิดามารดาของบุคลากรไม่สามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้

สรุปได้ว่า ในด้านระบบงานบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยได้จัดระบบการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับลักษณะงานและเงื่อนไขของมหาวิทยาลัย รวมทั้งเน้นในด้านเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรด้วยระบบคุณธรรม และการเข้ายาก ออกง่าย โดยใช้ระบบประเมิน ตลอดจนมีความคล่องตัวในการบริหาร ดังเช่นคำกล่าวของเกษม สุวรรณกุล (2536) ที่ว่า ภายใต้การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในระบบใหม่นี้จะใช้วิธีการสรรหาที่มหาวิทยาลัยได้มีโอกาสทดสอบความเหมาะสมของบุคลากรเป็นเวลานานพอสมควร และสอดคล้องกับหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลที่สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลจัดในรูปแบบไม่เป็นระบบราชการเน้นการบริหารงานบุคคลที่จะสามารถดึงดูดผู้มีวุฒิเหมาะสมเข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัยโดยมุ่งให้บุคลากร ได้ใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และให้ได้เงินเดือนและผลประโยชน์สูงพอ ในขณะที่เดียวกับที่มีนโยบายจะจัดผู้ไม่เหมาะสมทั้งในตำแหน่งวิชาการและธุรการออกจากมหาวิทยาลัยด้วย เป็นการบริหารงานบุคคลที่ยึดหลัก "เข้ายากออกง่าย"

2.9 ระบบบริหารวิชาการ

มีสภาวิชาการเป็นผู้ดูแลและบริหารวิชาการให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาการที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด และมีการจัดวางระเบียบการศึกษาและการบริหารวิชาการที่เอื้อต่อการผสมผสานทางวิชาการในลักษณะพหุวิทยาและบูรณาการระหว่างศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อเป็นศูนย์รวมความชำนาญด้านทรัพยากรและให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังจะเห็นได้จากการจัดโครงสร้างวิชาการเป็นสำนักวิชา คือ

1. สำนักวิชาเทคโนโลยีเกษตร เน้นสอนเฉพาะเกษตรอุตสาหกรรมที่เป็นกิจกรรมหลังจากการเก็บเกี่ยวจากไร่นา แล้วนำเอาวิศวกรรมเกษตรมารวมตามการแบ่งกลุ่มเทคโนโลยี
2. สำนักวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม รวมสาขาวิชาทางวิศวกรรมกับเทคโนโลยีอุตสาหกรรมอื่น ๆ
3. สำนักวิชาเทคโนโลยีทรัพยากร เป็นสำนักวิชาที่เกี่ยวกับวัสดุพลังงานและสิ่งแวดล้อม

4. สำนักวิทยาศาสตร์

5. สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม

ทั้ง 2 สำนัก เป็นสำนักที่รวมปัจจัยมนุษย์ ปัจจัยองค์การ และปัจจัยข่าวสาร เป็นรูปผสมผสานจากหลายสาขาวิชาตามหลักการพหุวิทยาการเพื่อจัดการเรียนการสอนทางด้านวิชาวิทยาศาสตร์พื้นฐานและวิชาการศึกษาทั่วไปให้แก่ 3 สำนักวิชาข้างต้น

และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารียังมีอิสระและความคล่องตัวในการอนุมัติการเปิดสอนและอนุมัติหลักสูตรการศึกษาได้เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่ทบวงได้ให้อิสระในเรื่องนี้ไว้ นอกจากนี้ยังสามารถจัดตั้งขุบเล็กหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยโดยอำนาจของสภามหาวิทยาลัยทำให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับเปลี่ยนและขุบสำนักวิชาเพื่อปรับให้ทันต่อโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการอย่างรวดเร็วและเหมาะสม ในเรื่องนี้จะเห็นว่ามีความเป็นอิสระและมีเสรีภาพมากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐอื่นๆ ได้อย่างชัดเจนเพราะการขุบหน่วยงานของรัฐจะต้องตราเป็นพระราชกฤษฎีกาเสียก่อน ซึ่งมีขั้นตอนในการขออนุมัติหลายขั้นตอนซึ่งต้องใช้เวลาอันนาน ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้เปิดสอนหลักสูตรปริญญาตรีที่เน้นทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยเฉพาะมีนักศึกษาสาขาวิศวกรรมศาสตร์ จำนวนมากที่สุดเป็นอันดับ 1 ของประเทศ จะเห็นได้ว่าโครงสร้างทางวิชาการของมหาวิทยาลัยแห่งนี้จัดตั้งคณะวิชาตามลักษณะเทคโนโลยี มีลักษณะกว้างและยืดหยุ่นสูง เมื่อเทคโนโลยีในด้านใดเปลี่ยนแปลงก็สามารถจัดเข้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เป็นการลดและเพิ่มสาขาวิชาได้ ช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และเกิดความคล่องตัวในการบริหารวิชาการ

โดยเฉพาะมีนักศึกษาสาขาวิศวกรรมศาสตร์ จำนวนมากที่สุดเป็นอันดับ 1 ของประเทศ จะเห็นได้ว่าโครงสร้างทางวิชาการของมหาวิทยาลัยแห่งนี้จัดตั้งคณะวิชาตามลักษณะเทคโนโลยี มีลักษณะกว้างและยืดหยุ่นสูง เมื่อเทคโนโลยีในด้านใดเปลี่ยนแปลงก็สามารถจัดเข้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เป็นการลดและเพิ่มสาขาวิชาได้ ช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และเกิดความคล่องตัวในการบริหารวิชาการ

2.4 ระบบการจัดการทั่วไป

ในการบริหารงานและดำเนินการในด้านนี้ มหาวิทยาลัยได้ใช้นโยบายรวมบริการประสานภารกิจ เพื่อใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด เช่น งานบริการที่จัดไว้ในที่เดียวกันเพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้ใช้บริการร่วมกัน ได้แก่ อาคารเรียนรวม ศูนย์เครื่องมือ ศูนย์คอมพิวเตอร์ ห้องสมุดและสื่อการศึกษา เป็นต้น ดังเช่น วิจิตร ศรีสอ้าน (2537) กล่าวว่าระบบรวมบริการนี้จะสนับสนุนการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยเป็นการรวมใช้ให้เกิดประโยชน์เต็มที่ และลดความซ้ำซ้อน เพื่อให้ขนาดของมหาวิทยาลัยมีขนาดกระทัดรัด และมีกำลังคนพอเหมาะ

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังได้มีการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาคเอกชน ใน 3 ลักษณะ คือ

1. การจ้างเหมาบริการ ได้แก่ ขนรับรักษาการณ์ การรักษาความสะอาด สวน รดยนต์ ซ่อมบำรุง

2. ให้เอกชนเข้าดำเนินการ ได้แก่ จำหน่ายอาหาร จำหน่ายสิ่งของเครื่องใช้ บริการถ่ายเอกสาร ธนาคาร

3. ร่วมทุน ได้แก่ โรงพิมพ์ ศูนย์หนังสือ โรงพยาบาล การบริหารงานในลักษณะนี้ช่วยลดปัญหาการบริหารงานในเรื่องของกำลังคน เงินเดือน และสวัสดิการ เป็นอย่างมาก ซึ่งจะเป็นการประหยัดในระยะยาวอีกด้วย สังเกตได้ว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ ก็มีแนวโน้มที่จะใช้บริการของเอกชนเช่นเดียวกัน

สำหรับด้านความร่วมมือกับภาคเศรษฐกิจทั้งสอง คือ ภาคอุตสาหกรรม และภาคเกษตรกรรม มหาวิทยาลัยได้สร้างเทคโนโลยีเป็นศูนย์กลางที่เป็นแหล่งรวมเครื่องมือทั้งหมด การทำวิจัยและพัฒนาระหว่างธุรกิจเอกชนกับมหาวิทยาลัยในการเพิ่มทักษะ เพิ่มความรู้ให้ทันสมัย และมีสหกิจศึกษาที่เป็นหลักสูตรที่มีการผสมผสานระหว่างการเรียนในมหาวิทยาลัยร่วมกับการหาประสบการณ์จริงจากการเข้าปฏิบัติงานในสถานประกอบการที่ร่วมโครงการ เพื่อทำให้นักศึกษามี

คุณภาพตรงตามที่สถานประกอบการต้องการมากที่สุดและเป็นการร่วมมือทางวิชาการร่วมกัน
ระหว่างมหาวิทยาลัยและสถานประกอบการ

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ผลการวิจัยในส่วนของความพึงพอใจของบุคลากรทั้งสองสายงานในมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีสุรนารี จากแบบสอบถาม นั้น ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดในเรื่อง
ของลักษณะงานที่ทำ ค่าจ้างและสวัสดิการ การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น สภาพแวดล้อม
ในการทำงานและความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ของบุคลากรสายวิชาการ และสาย
ปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป ในแต่ละด้านดังนี้

1. ลักษณะงานที่ทำ

เมื่อพิจารณาในภาพรวมบุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจในลักษณะงานที่ทำอยู่ใน
ระดับมากเช่นเดียวกับบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป แสดงว่าบุคลากรของ
มหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ ดังเช่น สมยศ นาวิกาน (2533) ได้กล่าวไว้ว่า คน
ทั่วไปจะมีความพึงพอใจในงานทำขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้ คือ ค่าตอบแทน ลักษณะงาน การเลื่อน
ตำแหน่ง การบังคับบัญชา กลุ่ม และสภาพแวดล้อมในการทำงาน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า
บุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจในข้อต่อไปนี้มากตามลำดับ คือ ลำดับ 1 การจัดการศึกษาใน
ลักษณะพหุวิทยา ($\bar{x} = 3.65$) ซึ่งเป็นรูปแบบสำคัญในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีสุรนารีอยู่แล้ว ลำดับ 2 ภาระงานสอนในความรับผิดชอบมีปริมาณงานเหมาะสม
($\bar{x} = 3.75$) ลำดับ 3 มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณในการจัดการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ
($\bar{x} = 3.48$) ในขณะที่บุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปมีความพึงพอใจในข้อต่อ
ต่อไปนี้มากตามลำดับ คือ ลำดับ 1 คือ มหาวิทยาลัยจัดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับช่วยการ
ปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.87$) ลำดับ 2 คือ ปริมาณงานในความรับผิดชอบ ($\bar{x} = 3.65$) และลำดับถัดมา
คือ มหาวิทยาลัยได้กำหนดขอบเขตงานในความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 3.39$) แสดงว่า
บุคลากรมีความพอใจในปริมาณที่มหาวิทยาลัยมอบหมายและการสนับสนุนของมหาวิทยาลัยใน
ด้านของการทำงานของบุคลากรแต่ละสายอย่างชัดเจน ซึ่งการที่บุคลากรพอใจในลักษณะงานที่ทำ
เห็นขอบเขตของงานอย่างชัดเจนและตระหนักว่างานที่ตนเองรับผิดชอบ ได้รับการสนับสนุนจาก
องค์กรข้อมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จสูง อนึ่งการที่ มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีสุรนารีมีระบบการรับเข้าทำงานโดยสัญญาว่าจ้างที่แสดงลักษณะงานอย่างชัดเจนทำให้

บุคลากรได้รับทราบก่อนจึงพึงพอใจกระบวนการทำงานเช่นนี้ นอกจากนี้เมื่อได้ให้แสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามปลายเปิดยังพบว่าบุคลากรทั้งหมดพอใจที่ได้ทำงานที่ตนเอง (N = 13) และมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน (N = 42) อาจกล่าวได้ว่ามหาวิทยาลัยได้มอบหมายงานอย่างเหมาะสมและเป็นไปตามหลักการบริหารงานบุคคลของ Cooper (1958 อ้างถึงใน จิราภรณ์ กาญจนไพบูรณ์กุล 2527) ที่ว่า ความต้องการของบุคลากรในองค์การมีหลายประการ ได้แก่ ต้องการการทำงานในสิ่งที่ตนสนใจ และต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาความพึงพอใจในลำดับหลัง ๆ เกี่ยวกับลักษณะงานที่ทำ พบว่า บุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจในเรื่องที่มหาวิทยาลัยนำผลงานวิจัยไปใช้ ($\bar{x} = 2.31$) อยู่อันดับหลังซึ่งในเรื่องนี้เป็นปัญหาสำหรับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ด้วยเช่นเดียวกัน ส่วนบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปไม่มีความพึงพอใจในเรื่องการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการเงิน บุคคล พศดุมิขึ้นตอนที่กระชับและคล่องตัวน้อย และเรื่องการประสานงานภายในมหาวิทยาลัยที่ไม่คล่องตัว ($\bar{x} = 3.36$) อยู่ในลำดับท้ายสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบแห่งแรกของประเทศที่มีระบบการบริหารที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น ๆ จึงต้องจัดวางระเบียบ ข้อบังคับขึ้นใช้ใหม่ ถึงแม้จะมีการจัดทำคู่มือ แนวปฏิบัติขึ้นใช้ บุคลากรอาจจะไม่คุ้นเคยกับระบบการศึกษาคู่มือในการปฏิบัติงาน มักจะใช้วิธีการสอบถามเมื่อได้คำตอบต่างกันหรือไม่ได้คำตอบอาจทำให้รู้สึกคล่องตัวน้อย

2. ค่าจ้างและสวัสดิการ

บุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจในค่าจ้างและสวัสดิการในระดับมาก ส่วนบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปไม่มีความพึงพอใจในเรื่องนี้อยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่า บุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปรู้สึกพอใจในค่าจ้างและค่าตอบแทนน้อยกว่าบุคลากรสายวิชาการ ที่เป็นเช่นนี้เพราะอัตราเงินเดือนของสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปเมื่อเทียบกับอัตราเงินเดือนของทางราชการแล้วจะสูงกว่าเพียง 1.5 เท่า ในขณะที่บุคลากรสายวิชาการจะได้เงินเดือนสูงกว่า 2 เท่า ถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยจะได้พิจารณาและให้ข้อเสนอตามสัญญา ก่อนการรับเข้าแล้วก็ตาม อาจจะเป็นการรู้สึกเปรียบเทียบในต่างสายงานเมื่อได้เข้ามาปฏิบัติงานแล้วก็เป็นได้ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าบุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจในข้อต่อไปนี้มากที่สุดตามลำดับ คือ 1 เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ($\bar{x} = 3.81$) ลำดับถัดมา คือ สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลที่มหาวิทยาลัยกำหนด ($\bar{x} = 3.79$) และลำดับต่อมา คือ การจัดสรรบ้านพักบุคลากรมีความเหมาะสม ($\bar{x} = 3.73$) ส่วนสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารงานทั่วไปไม่มีความพึงพอใจในค่าจ้างและ ค่าตอบแทนตามลำดับ คือ ลำดับ 1 ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินมีความคล่องตัว ($\bar{x} = 3.55$) ลำดับ 2 คือ สวัสดิการด้านค่าเล่าเรียนบุตรที่มหาวิทยาลัยกำหนด ($\bar{x} = 3.49$) และ ลำดับ 3 คือ

สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ($\bar{x} = 3.38$) แสดงว่าบุคลากรทั้งหมดพอใจในสวัสดิการที่มหาวิทยาลัยจัดให้ จึงนับได้ว่ามหาวิทยาลัยมีหลักประกันที่เหมาะสม ดังนั้นบุคลากรย่อมหมดกังวลในเรื่องของภาระความเป็นอยู่และค่าครองชีพไปส่วนหนึ่ง และเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่มหาวิทยาลัยจัดให้เพื่อเป็นหลักประกันในการออกจากงานโดยหักเงิน 4% ของเงินเดือนบุคลากร แล้วมหาวิทยาลัยสมทบให้อีก 8% พร้อมดอกเบี้ย เป็นสิ่งเหมาะสมที่สร้างความพอใจให้แก่บุคลากรในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ และเงินกองทุนเลี้ยงชีพนี้เมื่อนำไปเทียบกับกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) ที่รัฐบาลจัดขึ้นเพื่อปรับปรุงระบบบำเหน็จบำนาญข้าราชการให้เหมาะสม โดยหักเงินเดือน 3% และรัฐสมทบให้ อีก 3% นั้น นับว่าได้น้อยกว่าเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีได้ให้แก่บุคลากร แต่เมื่อพิจารณาคำถามปลายเปิดที่ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นยังพบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในสวัสดิการ ($N = 32$) และค่าจ้างและค่าตอบแทน ($N = 92$) จะเห็นได้ว่าความพอใจของบุคลากรจากคำถามปลายเปิดตรงกัน ย่อมแสดงว่าสวัสดิการที่มหาวิทยาลัยจัดให้ เป็นสิ่งที่สร้างความพอใจแก่บุคลากรเป็นอย่างมาก ซึ่งตรงกับแนวคิดของ ชงชัย สันติวงษ์ (2533) ที่ว่าปัจจัยที่ใช้บำรุงรักษาจิตใจ ได้แก่ เงินเดือน ทักษะคติ สภาพเงื่อนไขของงาน ถ้าหากได้รับการตอบสนองไม่พอเพียง พนักงานจะเกิดความไม่พอใจ และเมื่อพิจารณาความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าจ้างและค่าตอบแทนแล้ว พบว่า บุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจในเรื่องความยุติธรรมของการเลื่อนขั้นเงินเดือน ($\bar{x} = 3.34$) อยู่ในอันดับหลัง ส่วนบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปมีความพอใจในเรื่องที่มหาวิทยาลัยจัดรถบริการบุคลากรภายใน ($\bar{x} = 2.71$) อยู่ในอันดับหลังสุด อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยมีพื้นที่กว้างถึง 7000 ไร่ และตัวอาคารแต่ละแห่งอยู่ห่างไกลกัน ประกอบกับอากาศในภูมิภาคแห่งนี้ร้อนจัดจึงทำให้มีผู้ต้องการใช้รถบริการมาก

3. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

ภาพรวมบุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกับบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป แสดงว่าผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้งส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีความเป็นผู้นำสามารถวินิจฉัยสั่งการ วางแผน และเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดศรัทธาเชื่อมั่นและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้องค์กรมีความเจริญและก้าวหน้า และตรงกับความหมายที่ ฮาโรลด์ กุณฑท์และไซริล ไอ คอนแนล (1959) กล่าวไว้ว่า การเป็นผู้นำ คือการมีอิทธิพลให้คนทำตามเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจในข้อต่อไปนี้มากที่สุดตามลำดับ คือ ลำดับที่ 1 การบริหารงานที่มีโครงสร้างและการจัดองค์กรที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ($\bar{x} = 3.81$) ลำดับต่อมา คือ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

สนับสนุนงานวิชาการ ($\bar{x} = 3.79$) และอันดับถัดมา คือ การจัดระบบงานหรือวิธีปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัว ($\bar{x} = 3.54$) ส่วนบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปมีความพอใจในข้อต่อไปนี้มากตามลำดับ ดังนี้ ลำดับ 1 คือผู้บังคับบัญชาสนับสนุนการพัฒนางานอย่างอิสระและผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีคุณสมบัติเหมาะสม ($\bar{x} = 3.69$) ลำดับ 2 คือ ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม ($\bar{x} = 3.56$) และลำดับสุดท้าย คือ การจัดระบบงานในมหาวิทยาลัยช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัว ($\bar{x} = 3.45$) แสดงว่าบุคลากรทั้งหมดพอใจในโครงสร้างการจ้ององค์กรและระบบงานที่ใช้อยู่ และการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นอย่างเห็นได้ชัด เพราะโครงสร้างการจ้ององค์กรและระบบงานที่ใช้อยู่ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีโครงสร้างที่กระทัดรัด สามารถตัดสินใจที่สิ้นสุดภายในมหาวิทยาลัย และใช้นโยบายรวมบริการประสานภารกิจในการจัดระบบงาน ได้แก่ ศูนย์เครื่องมือ อาคารเรียนรวม เป็นต้น ช่วยให้การทำงานมีความคล่องตัวและได้ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบงานเช่นนี้ น่าที่มหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ และการบริหารงานที่เชิงซ้อนเป็นปัญหาอยู่ในทุกวันนี้ น่าที่จะนำไปพิจารณาเพื่อแก้ปัญหาการบริหารงานให้มีความเป็นอิสระและคล่องตัว ดังเช่น จรัส สุวรรณเวลา (2537) ได้กล่าวถึงปัญหาอุดมศึกษาไว้ พอสรุปได้ว่า ระบบบริหารในมหาวิทยาลัยที่ด้อยประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการบริหารวิชาการ ที่ไม่คล่องตัว การบริหารการเงินที่ขาดประสิทธิภาพ การบริหารบุคคลที่ด้อยคุณภาพ ควรที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยการสร้างระบบบริหารงานในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้เมื่อได้ให้แสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามปลายเปิดพบว่าบุคลากรทั้งหมดมีความพอใจในผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ($N = 38$) และสามารถแสดงความคิดเห็นได้ ($N = 32$) อาจกล่าวได้ว่าระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยที่ใช้หลัก "เข้ายากออกง่าย" ทำให้ได้บุคลากรส่วนใหญ่ที่มีคุณภาพและเหมาะสม จึงทำให้บุคลากรพอใจในตัวผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในงานที่ติดต่อกันซึ่งจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ดังที่ เสนาะ ดิยาว (2534) ได้พบว่า ถ้าผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าฝ่ายบริหารขององค์กรมีหลักการ มีความยุติธรรม และมีนโยบายเหมาะสมก็จะให้ความร่วมมือดี อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาความพอใจเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น พบว่า บุคลากรสายวิชาการพอใจในเรื่องที่ผู้บังคับบัญชามีการติดตามงานน้อย ($\bar{x} = 3.19$) แสดงว่ามหาวิทยาลัยแห่งนี้ได้ให้อิสระและมั่นใจในความมีวินัยในการทำงานของอาจารย์มากซึ่งไม่เหมือนกับบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารงานทั่วไปที่มีความพึงพอใจในเรื่องของการได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน ($\bar{x} = 3.33$) อยู่ในลำดับหลังซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกับบุคลากรในมหาวิทยาลัยในระบบ แต่เมื่อพิจารณาจากค่า SD ของการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นทั้งสองสายงานพบว่ามีความกระจายมาก ย่อมแสดงว่าบุคลากรของ

มหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นในเรื่องนี้แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ตอบแบบสอบถามมาจากหลายหน่วยงาน ความคิดเห็นย่อมแตกต่างกัน ดังเช่น ธงชัย สันติวงษ์ (2533) กล่าวไว้ว่า ลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ต่างกันจะมีผลต่อพฤติกรรมของคณาจารย์ และเสนาะ ดิยาวี และคณะ (2525) กล่าวว่า การพิจารณาความคิดความชอบหากพิจารณาด้วยความยุติธรรมจะทำให้เกิดผลดีต่อการบริหารงานบุคคล

ในการจัดลำดับความพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น พบว่า บุคลากรทั้งหมดมีความพึงพอใจในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น แสดงความคิดเห็นและทักปัญหาเพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และระบบรวมบริการประสานภารกิจที่ใช้อยู่ แสดงว่ามหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรในมหาวิทยาลัยว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถพอที่จะช่วยในการบริหารกิจการ มีความรับผิดชอบร่วมกัน และร่วมกันตัดสินใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อันจะนำไปสู่การทำงานเป็นทีมและพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า และเป็นไปตามหลักการความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ที่ อับบราฮัม มาสโลว์ ได้กล่าวไว้ว่า ความต้องการของมนุษย์แบ่งออกได้เป็น 5 ขั้นตอน คือ ความต้องการได้รับความสำเร็จ ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการสังคม ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางร่างกาย

4.. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ความพึงพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรสายวิชาการและสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปอยู่ในระดับมาก แสดงว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีสภาพแวดล้อมในการทำงานในเรื่องของสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสมและเอื้อต่อการทำงาน ย่อมจะช่วยให้บุคลากรมีสุขภาพจิตที่ดีแล้วส่งผลไปสู่การสร้างผลงานที่ดีตามมา ซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของ Loke (อ้างใน เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ 2529) ได้ชี้ให้เห็นว่า ลักษณะสิ่งแวดล้อมของงาน มีความสัมพันธ์กับความสนใจและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานนั้น ๆ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจในข้อต่อไปนี้มากที่สุดตามลำดับคือ ลำดับ 1 สัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการติดต่อสื่อสารภายในที่มีความรวดเร็ว ($\bar{x} = 4.06$) ลำดับ 2 คือ ความรับผิดชอบของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 3.99$) และลำดับ 3 คือ อาคาร สถานที่ภายในมีความเหมาะสมต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ($\bar{x} = 3.32$) ในขณะที่บุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปมีความพอใจในข้อต่อไปนี้มากที่สุดตามลำดับคือ ลำดับ 1 สัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 3.95$) ลำดับต่อมาคือ เพื่อนร่วมงานมีความรับผิดชอบ ($\bar{x} = 3.72$) และลำดับถัดมา คือ ห้องทำงานมีบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การทำงาน ($\bar{x} = 3.71$) แสดงว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีคุณภาพ มีความรับผิดชอบ

ในการทำงาน ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานและผลิตผลงานที่ดีให้แก่องค์กร และยังมหาวิทยาลัยจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่ทันสมัยเพื่อช่วยให้การทำงานเกิดความรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น แต่เมื่อหันกลับมาองสภาพแวดล้อมมหาวิทยาลัยในระบบจะพบว่ามีบรรยากาศการทำงานที่ต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ดังจะเห็นได้จากอนุสารอุดมศึกษา (2534) ที่ได้เขียนไว้ว่า สภาพแวดล้อมในมหาวิทยาลัยมีปัญหาในด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ สถานที่ตั้งอาคาร ภูมิทัศน์ เป็นต้น ห้องทำงานและอุปกรณ์สำนักงานที่มีสภาพทรุดโทรมและเก่าแก่ นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาความคิดเห็นในแบบสอบถามปลายเปิดพบว่าบุคลากรทั้งหมดมีความพอใจตรงกันในเรื่องของเพื่อนร่วมงาน ($N = 91$) บรรยากาศและสถานที่ทำงาน ($N = 123$) และการมีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยช่วยในการปฏิบัติงาน ($N = 50$) กล่าวได้ว่าบุคลากรมีความพึงพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานในมหาวิทยาลัยเป็นอย่างมาก แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาสิ่งที่พึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่าบุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจในเรื่องที่ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา จัดเตรียมหนังสือ วารสาร ตำราสำหรับการค้นคว้า ($\bar{x} = 3.13$) น้อยกว่าข้ออื่น ๆ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยแห่งนี้เน้นทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดังนั้น หนังสือ วารสาร ตำรา และสื่อต่าง ๆ จึงจะหาซื้อในประเทศค่อนข้างยาก และมีราคาสูง บางเล่มอาจจะต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศจึงต้องใช้เวลาค่อนข้างมาก แต่เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยแล้ว ความพึงพอใจของบุคลากรในด้านนี้ยังจัดอยู่ในระดับมาก ส่วนบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปพบว่ามีความพึงพอใจในเรื่องการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานและการกำหนดระเบียบการทำงานไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอ น้อยกว่าข้ออื่น ๆ ($\bar{x} = 2.93$, SD 1.09) แต่มีค่า SD กระจายมาก แสดงว่า การดำเนินการในเรื่องนี้บางหน่วยงานในมหาวิทยาลัยยังมิได้มีการจัดทำแนวปฏิบัติซึ่งอาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความลำบากใจในการปฏิบัติงาน เกิดความสับสน ขาดความชัดเจนในการทำงาน และอาจนำไปสู่ความขัดแย้ง ตลอดจนอาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานในภายหน้า ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามหลักการจัดองค์กรที่ ประทวน คงฤทธิศึกษากร (2529) ที่ว่า การจัดองค์กรจะต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ประสานงานในองค์กรนั้น ๆ ตลอดจนจัดให้มีทรัพยากรอย่างเพียงพอในการบริหารงาน และทั้งนี้ต้องการจัดให้มีการติดต่อและการประสานงานในการทำงานได้เป็นสำคัญ

5. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน

เมื่อพิจารณาในภาพรวม บุคลากรทั้ง 2 สายงานมีความพึงพอใจในเรื่องความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เพราะระบบบริหารงานบุคคล

ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินการทดลองการปฏิบัติงาน และการประเมินประสิทธิภาพการสอนอย่างต่อเนื่องโดยผู้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว จึงทำให้บุคลากรบางส่วนขาดความไม่แน่ใจในผลการประเมิน จึงทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ไม่มี ความมั่นคงในการทำงาน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจใน ข้อต่อไปนี้มีมากตามลำดับ คือ ลำดับ 1 มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ($\bar{x} = 3.70$) ลำดับ 2 การหักเงินค่าตอบแทนในกรณีไปปฏิบัติงานวิชาการกับหน่วย งานภายนอก ($\bar{x} = 3.57$) และลำดับ 3 คือ สัญญาจ้างก่อนได้รับสถานภาพเป็นพนักงานประจำ ($\bar{x} = 3.49$) ในขณะที่บุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพมีความพอใจโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ คือ ลำดับ 1 วิธีการสรรหา เลือกรับ และการคัดเลือก บุคลากรโดยใช้ระบบคุณธรรม ($\bar{x} = 3.57$) ลำดับ 2 คือ ความพอใจในขอบเขตและภาระงานในตำแหน่งงานที่ทำอยู่ ($\bar{x} = 3.31$) และ ลำดับ 3 คือ สัญญาจ้างก่อนได้รับสถานภาพเป็นพนักงานประจำ ($\bar{x} = 3.12$) แสดงว่าบุคลากร ทั้งหมดมีความพอใจตรงกันในเรื่องการใช้สัญญาจ้างก่อนได้รับสถานภาพเป็นพนักงานประจำ อาจกล่าวได้ว่าการใช้สัญญาจ้างเป็นช่วงเวลานาน 2-5 ปี ช่วยให้มีมหาวิทยาลัยได้ตรวจสอบความรู้ ความสามารถของบุคลากรเพื่อให้ได้ผู้มีคุณภาพเข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย และคัดผู้ไม่มี คุณภาพออกซึ่งเป็นไปตามหลักการ “เข้ายากออกง่าย” ของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ วิธีการเช่นนี้นับว่า เป็นวิธีที่ดีที่มหาวิทยาลัยในระบบควรนำไปพิจารณาใช้ และคัดแปลงให้เหมาะสม นอกจากความ พพอใจในสัญญาจ้างที่ตรงกันแล้ว บุคลากรทั้งสองสายงานมีความพอใจในรายข้อแตกต่างกันอย่าง ชัดเจน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะงานและหน้าที่ในความรับผิดชอบแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามเมื่อ พิจารณาความพอใจเกี่ยวกับความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน พบว่าบุคลากรสายวิชาการ มีความพึงพอใจในเรื่องเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ($\bar{x} = 2.93$) น้อยกว่าข้อ อื่น ๆ ส่วนบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป พพอใจในเรื่องที่มหาวิทยาลัยสนับสนุน การพัฒนางานโดยการสนับสนุนการศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงาน ($\bar{x} = 2.86$) แสดงว่าบุคลากรทั้ง หมดมีความพอใจในเรื่องของความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในลำดับหลัง ๆ อาจเป็นเพราะเกณฑ์ การเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการยังอิงระบบราชการอยู่ และการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรสาย ปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารงานทั่วไป อาจจะน้อยกว่าสายวิชาการจึงทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึก เหลือมล้ำอันจะนำไปสู่การขาดขวัญและความขัดแย้ง ก่อให้เกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรตระหนักถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นและหามาตรการป้องกันก่อนที่บุคลากรจะรู้สึก ถึงความแตกต่างนี้เพิ่มมากขึ้นเหมือนดังเช่น บุคลากรสาย ข ค ในมหาวิทยาลัยของรัฐอื่น ๆ

8. การจัดลำดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

ในการจัดลำดับความพึงพอใจทั้ง 5 ด้าน คือ ลักษณะงานที่ทำ ค่าจ้างและสวัสดิการ การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน พบว่าบุคลากรทั้งสองสายงานได้จัดลำดับความพึงพอใจตรงกันในเรื่องความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงานเป็นลำดับที่ 5 ซึ่งเป็นอันดับสุดท้าย

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากระบบงานบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัยที่กำหนดให้มีการทำสัญญาจ้างและประเมินผลปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอดอายุการทำงาน จึงส่งผลให้บุคลากรเกิดความเครียด กังวลในการทำงาน ความไม่มั่นใจในผลงานของตนเอง และหัวรุนแรงต่อผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในกรณีที่ถ้าผู้บังคับบัญชาขาดคุณสมบัติผู้นำ อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยมีระบบตรวจสอบสำหรับการประเมินหลายขั้นตอน

ข้อเสนอแนะ

เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยประกอบการศึกษาเอกสาร และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะสำหรับสถาบันการศึกษา ดังนี้

ด้านโครงสร้างการจัดองค์กร

ผลการวิจัยด้านโครงสร้างการจัดองค์กรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐแห่งแรกของประเทศที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาวิกฤติอุดมศึกษาที่เกิดขึ้นในเรื่องของความคล่องตัวและความมีอิสระในการดำเนินงานที่อิงระบบราชการ จึงได้มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีขนาดกระทัดรัดและเกิดความคล่องตัว กล่าวคือ มีอำนาจตัดสินใจสิ้นสุดภายในมหาวิทยาลัย และมีการบริหารงานในรูปของคณะกรรมการเป็นการกระจายอำนาจการบริหารงานให้แก่บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ตลอดจนการจัดส่วนงานที่มีขนาดกระทัดรัดและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยยึดหลักการรวมบริการประสานภารกิจ พบว่า ในภาพรวมแล้วการจัดโครงสร้างองค์กรในลักษณะนี้มีความเหมาะสมช่วยให้ใช้งบประมาณอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ แต่มีปัญหาในเรื่องของบุคลากรในมหาวิทยาลัยที่ไม่เข้าใจระบบ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะ ดังนี้

1. สำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีก็ควรที่จะต้องจัดอบรม ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรภายในให้เข้าใจระบบงานที่มหาวิทยาลัยใช้ เช่น การจัดทำแผนพับ คู่มือ แนวปฏิบัติในทุกหน่วยงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน แล้วเผยแพร่แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน แล้วจะ

ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีต่อกัน ช่วยให้การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. สำหรับมหาวิทยาลัยในสังกัดรัฐควรนำรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรที่ใช้นโยบายรวมบริการประสานภารกิจไปปรับปรุงใช้โดยการดัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน เช่น เรื่องของการรวมงานบริการการศึกษาไปไว้ในที่เดียวกันเพื่อช่วยในการประหยัดทรัพยากรและในขณะเดียวกันจะต้องมีการวางแผนปฏิบัติและขอบเขตงานให้ชัดเจน ประชาสัมพันธ์ให้นักุลากรเข้าใจระบบที่จะนำมาใช้ โดยการจัดประชุมชี้แจง จัดทำแผ่นพับ คู่มือการใช้ เป็นต้น พร้อมทั้งชี้แจงเหตุผลของการปรับปรุงให้นักุลากรได้รับทราบ

ระบบงาน

ในด้านระบบงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้จัดระบบงานเป็น 4 ระบบ คือ ระบบการเงินและทรัพย์สิน ระบบบริหารงานบุคคล ระบบบริหารวิชาการ และระบบการจัดการทั่วไป โดยมีระบบงานที่ดำเนินงานสอดคล้องกับการปกครองตนเองตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยในกำกับ จากผลการวิจัยระบบงานทั้ง 4 ระบบ พบว่าไม่มีปัญหาในด้านของระบบ แต่มีปัญหาในเรื่องของบุคลากรไม่เข้าใจระบบ ดังนั้นผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้คือ

1. ระบบการเงินและทรัพย์สินผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยแห่งนี้มีอิสระในด้านการเงินและทรัพย์สินเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากการที่มหาวิทยาลัยสามารถออกระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สินขึ้นใช้โดยไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบของกระทรวงการคลัง และมีอิสระจากงบประมาณแผ่นดินอย่างเห็นได้ชัดแจ้ง คือ มหาวิทยาลัยมีรายได้จาก 6 แหล่ง 2 แหล่งแรกมาจากรัฐ คือเงินอุดหนุนที่รัฐจัดสรรให้ และรายได้หรือผลประโยชน์จากการใช้ที่ราชพัสดุที่มหาวิทยาลัยปกครองดูแล ส่วนรายได้อีก 4 แหล่ง มาจากการยกให้ ค่าธรรมเนียมค่าบริการและการลงทุนของมหาวิทยาลัย และรายได้อื่น ๆ ซึ่งไม่ต้องนำส่งคลัง สิ่งเหล่านี้เป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ แต่อย่างไรก็ตามความมีอิสระก็ยังมีข้อจำกัดอำนาจของมหาวิทยาลัย ตามที่บรรศักดิ์ อูวรรณโณ (2534) ได้กล่าวไว้ คือ

1. มหาวิทยาลัยต้องจัดการทรัพย์สินตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยตามกฎหมายหรือตามที่มีผู้อุทิศให้
2. การกระทำบางอย่างต้องขออนุมัติคณะรัฐมนตรี โดยเฉพาะการซื้อสังหาริมทรัพย์เกินวงเงินที่รัฐมนตรีกำหนด และการให้กู้หรือการกู้ หรือลงทุนเป็นจำนวนเงินเกินกว่าที่รัฐมนตรีกำหนด
3. จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่ราชพัสดุ ที่ไม่ใช่การใช้แลการจัดการประโยชน์

4. มหาวิทยาลัยจะต้องทำระบบบัญชีให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบทุกปี และต้องรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ

การบริหารการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีนับว่าเป็นจุดแข็งที่เห็นได้เด่นชัด ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

1.1 ในเรื่องของระบบการเงินและทรัพย์สินในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้มหาวิทยาลัยทำความเข้าใจแก่นุคลากร โดยการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ ตลอดจน จัดอบรม สัมมนาแก่นุคลากรในทุกระดับให้เข้าใจระบบ ระเบียบ ข้อบังคับ และวางแผนปฏิบัติ ในการใช้ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อที่บุคลากรจะได้กล้าตัดสินใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 สำหรับมหาวิทยาลัยในสังกัดรัฐที่ต้องการจะออกนอกระบบควรทำการศึกษา และวางแผนปฏิบัติให้ชัดเจนเพื่อผู้ปฏิบัติงานจะได้เกิดความมั่นใจและกล้าตัดสินใจการใช้จ่ายเงินที่ มหาวิทยาลัยได้มอบอำนาจไว้ให้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการหารายได้จากทรัพย์สินและการ ร่วมลงทุนกับภาคเอกชน เพื่อจะได้มีรายได้ที่เกิดขึ้นมาพัฒนางานวิชาการ การเรียนการสอนให้ ทันสมัย

2. ระบบบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีระบบบริหารงานบุคคลที่เป็นของตนเอง ตามหลักการสำคัญ คือ ความสอดคล้องกับลักษณะงาน ความเอื้ออำนวยต่อการกิจ ระบบคุณภาพ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลขององค์กรระดับต่าง ๆ ได้แก่ คณะกรรมการประจำ หน่วยงาน ระดับสำนักวิชา คณะอนุกรรมการวิสามัญ สภาวิชาการ คณะกรรมการบริหารงาน บุคคล และสภามหาวิทยาลัย มีระบบสัญญาจ้างก่อนได้สถานภาพเป็นพนักงาน ตลอดจนมีการ ประเมินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องนั้น ในการวิจัยพบว่าบุคลากรทั้ง 2 สายงานมีความพึงพอใจใน เรื่องของความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานอยู่ในลำดับสุดท้าย ซึ่งอาจจะมาจากหลายสาเหตุ เช่น ผู้บังคับบัญชาขาดคุณสมบัติความเป็นผู้นำ และระบบการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาฝ่ายเดียวทำให้ บุคลากรขาดขวัญ ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรดำเนินการ ดังนี้

2.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีควรปรับแก้ไข โดยการชี้แจงแก่นุคลากรให้เกิด ความมั่นใจในระบบการประเมินของมหาวิทยาลัย และขณะเดียวกันก็จะต้องอบรมหรือพัฒนาผู้ ประเมินในด้านที่เกี่ยวกับคุณสมบัติในการเป็นผู้นำที่ดี และวิธีการประเมิน ตลอดจนให้ผู้อยู่ได้ บังคับบัญชาเป็นผู้ร่วมประเมินด้วย

2.2 สำหรับมหาวิทยาลัยในระบบ ควรนำเอาระบบการประเมินบุคลากรมาปรับใช้ ในการประเมินประสิทธิภาพการทำงานทั้งสาย ก ข และ ค พร้อมทั้งมีมาตรการที่แน่ชัดในการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและพัฒนาผู้ขาดประสิทธิภาพ และส่งเสริมผู้มีประสิทธิภาพให้ได้รับความ

ก้าวหน้าอย่างยุติธรรม และควรขยายระยะเวลาในการทดลองการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันให้ยาวนานกว่าเดิมเพื่อจะได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาช่วยงานในมหาวิทยาลัย

3. ระบบบริหารวิชาการ มีสภาวិชาการเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการบริหารวิชาการให้เป็นไปตามมาตรฐานทบวงมหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ สามารถเสนอ จัดตั้ง ยุบ รวมและเลิกสำนักวิชา ศูนย์ สถาบัน และมหาวิทยาลัยได้จัดวางระเบียบการศึกษาและการบริหารวิชาการที่เอื้อต่อการผสมผสานทางวิชาการในลักษณะพหุวิทยาและบูรณาการระหว่างศาสตร์ต่าง ๆ มีการจัดการศึกษาในวิชาชีพในลักษณะผสมผสานภาคทฤษฎีกับปฏิบัติที่เรียกว่าสหกิจศึกษาโดยร่วมมือกับสถานประกอบการของเอกชน ตลอดจนนำนโยบายรวมบริการประสานภารกิจมาใช้ในการบริการวิชาการด้วย นั้น ผู้วิจัยพบว่าระบบบริหารวิชาการประสบปัญหาในเรื่องของการขาดแคลนบุคลากรสายวิชาการและความไม่เข้าใจระบบของบุคลากร ดังนั้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีควรดำเนินการ ดังนี้

3.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีควรจัดอบรมบุคลากรให้เข้าใจระบบการบริหารงานวิชาการทั้งบุคลากรใหม่ และเก่าอยู่เสมอ ตลอดจนหาบุคลากรจากต่างประเทศมาช่วยสอนทั้งในลักษณะเต็มเวลา และบางส่วน

3.2 มหาวิทยาลัยในระบบควรศึกษาวิธีการการร่วมมือกับภาคเอกชนในการจัดการศึกษา การบริการวิชาการ และการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน เพื่อนำไปดัดแปลงและพัฒนาให้เหมาะสม

4. ระบบการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยได้ใช้นโยบายรวมบริการประสานภารกิจและการถ่ายโอนงานและการร่วมลงทุนกับภาคเอกชนเพื่อลดความซ้ำซ้อน และประหยัด นั้น จากการวิจัยพบว่ามีปัญหาในเรื่องของการขาดแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ดังนั้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีควรดำเนินการ ดังนี้

4.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน กำหนดขอบเขตการทำงาน วางแนวปฏิบัติ และจัดอบรมบุคลากรให้มีความเข้าใจในนโยบายของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการยอมรับในนโยบายนี้ สำหรับการลงทุนกับภาคเอกชนนั้นจะต้องมีมาตรการที่จะกลั่นกรองผู้ร่วมลงทุนว่ามีคุณภาพและความสามารถที่บริหารงานได้เป็นอย่างดี

4.2 มหาวิทยาลัยในระบบควรมีนโยบายรวมบริการประสานภารกิจมาใช้ในการบริการศึกษาเพื่อช่วยให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการถ่ายโอนงานให้เอกชน เช่น การจ้างเหมารถ ข้าม คนสวน เพื่อช่วยลดปัญหาในการบริหารและก่อให้เกิดการประหยัดประมาณ

ด้านความพึงพอใจในงาน

จากการวิจัยพบว่า ในภาพรวมบุคลากรสายวิชาการและสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปมีความพอใจในสภาพการทำงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ แต่อย่างไรก็ตามความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อสภาพของมหาวิทยาลัยในลำดับสุดท้ายก็เป็นข้อที่มหาวิทยาลัยอาจจะนำไปพิจารณาในการดำเนินงานภายในมหาวิทยาลัย เช่น ในเรื่องของการวิจัย งบประมาณที่ได้รับ ความชัดเจนในการกำหนดขอบเขตงาน เงินเดือนที่ได้รับ จำนวนรถบริการ จำนวนหนังสือ วารสารเพื่อการค้นคว้า เป็นต้น ซึ่งอาจเสนอแนะได้ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยควรประชาสัมพันธ์เชิญชวนและชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการทำวิจัยแก่บุคลากรเพื่อเพิ่มจำนวนบุคลากรที่ทำวิจัย หากวิธีเพิ่มงบประมาณด้านการวิจัยให้เพิ่มมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ และประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ทำงานวิจัยและผู้ใช้งานวิจัย
2. ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและเป็นมาตรฐานทุกหน่วยงาน และหาวิธีที่จะกระตุ้นให้มีการใช้คู่มือการปฏิบัติงานแทนการสอบถาม

ข้อเสนอแนะงานวิจัยครั้งต่อไป

ควรได้มีการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย