บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล (มหาวิทยาลัยนอกระบบ) ตลอดจน แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน จากเอกสาร งานวิจัย ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ และเอกสารที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สภาพและปัญหาของการอุดมศึกษาในประเทศไทย

ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

1. ความหมาย
2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. ทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

ตอนที่ 3 มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

1. ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล
2. หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล
3. รูปแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

ตอนที่ 4 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

1. ความเป็นมา
2. สภาพการทำงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
   - 2.1 ด้านโครงสร้างการจัดองค์การ
   - 2.2 ด้านระบบงาน
   - 2.3. ด้านทรัพยากรดำเนินงาน

ตอนที่ 5 รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 สภาพและปัญหาของการอุดมศึกษาไทย

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสังคม เป็นสถาบันทางวิชาการชั้นสูง มีจุดมุ่งหมายในการสร้างสรรค์และจรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการเพื่อความเป็นเลิศ ซึ่ง วิจิตร ศรีสอ้าน (2518) กล่าวว่า... มหาวิทยาลัยจะสามารถดำเนินการภารกิจให้บรรลุถึงความเป็นเลิศทางวิชาการและทำหน้าที่หลักทางด้านการสอน การวิจัย บริการวิชาการได้นั้น มหาวิทยาลัยต้องยึดหลักการสำคัญ คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy) ในด้านการกำหนดและควบคุมมาตรฐานการศึกษา การคัดเลือกผู้เข้าศึกษา การบริหารบุคคลและบริหารการเงิน ซึ่งมีความเป็นอิสระในการดำเนินกิจการภายในเป็นเอกเทศ โดยมีการแทรกแซงและควบคุมจากหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุด มหาวิทยาลัยต้องอยู่ในระบบปกครองตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้สมบูรณ์เต็มที่ตามลักษณะความจำเป็นของสถาบันทางวิชาการชั้นสูง...

สำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยในระยะก่อตั้ง มีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อผลิตบุคคลไปรับราชการ
2. เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการสอน
3. เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ

จากลักษณะสำคัญข้างต้นได้ส่งผลกระทบต่อเนื่องจนเป็นปัญหาวิกฤตอุดมศึกษาของประเทศไทยมาจนถึงปัจจุบัน ดังนี้คือ

1. ทำให้มหาวิทยาลัยขาดการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เนื่องมาจากการเน้นการสอนตามตำราประเทศตะวันตกที่มีอยู่มากมาย จึงทำให้ขาดความสนใจในเรื่องของการวิจัย

2. ด้านการเรียนการสอน จะเน้นการสอนตามตำรามีลักษณะเป็นการป้อนความรู้ให้นิสิตนักศึกษา ส่งผลให้สิ่งที่สอนไม่เป็นไปตามสภาพบ้านเมือง และผลของการสอนแบบป้อนให้ทำให้นิสิตนักศึกษาขาดการศึกษาด้วยตนเอง และสร้างนิสัยที่ยอมรับสิ่งต่าง ๆ โดยดุษฎี มากกว่าจะคิดค้นด้วยตนเอง

3. การเป็นหน่วยราชการทำให้มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยราชการ มีฐานะเป็นกรม ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีลักษณะไม่ต่างไปจากหน่วยราชการทั่วไปมากนัก คือ มีระเบียบ การงบประมาณระเบียบกลาง ระเบียบบริหารทั่วไป เป็นระเบียบเดียวกับหน่วยราชการทั้งสิ้น จนทำให้ข้าราชการมหาวิทยาลัยมีความคิด จิตใจเป็นราชการ สนใจเรื่องเครื่องแบบ ยศฐาบรรดาศักดิ์ จนมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างมาก

เมื่อประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้นประกอบกับได้รับอิทธิพลจากประเทศตะวันตก มหาวิทยาลัยไทยจึงได้คำนึงถึงบทบาทในการแสวงหาความรู้ใหม่ และนำความรู้ใหม่ไปช่วยสังคม และเป็นที่พึ่งของสังคม ดังนั้น หน้าที่ของมหาวิทยาลัยจึงถูกกำหนดให้มีลักษณะที่สอดคล้องกับสภาพสังคม ตามที่ วิจิตร ศรีสอ้าน (หลักการอุดมศึกษา : 2518)ได้เน้นไว้ 4 ประการ คือ

1. สอน
2. การวิจัย
3. การบริการทางวิชาการ
4. การส่งเสริมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ในสภาพปัจจุบันพบว่าในมหาวิทยาลัยยังคงเน้นบทบาทการสอนเป็นหลัก ภารกิจด้านการวิจัย บริการวิชาการและการส่งเสริมและทำนุบำรุงวัฒนธรรม ยังคงเป็นภารกิจรองอยู่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากวงเงินงบประมาณ ที่ได้รับการจัดสรร และการจัดองค์การเพื่อรองรับภารกิจดังกล่าว ประกอบกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่มีผลต่อการสร้างองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวโดยเน้นบทบาทการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมมากขึ้น การปรับตัวในครั้งนี้ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อระบบอุดมศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากมหาวิทยาลัยของรัฐมีสถานภาพเป็นส่วนราชการซึ่งต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และแบบแผนของทางราชการ เช่นเดียวกับส่วนราชการอื่น ๆ ผลกระทบนี้ก่อให้เกิดวิกฤตอุดมศึกษา ตามที่ได้กล่าวไว้ในอนุสารอุดมศึกษา (อนุสารอุดมศึกษา : 2534) ดังนี้

1. ปัญหาอันเนื่องมาจากบุคลากรในมหาวิทยาลัย ได้แก่ การสูญเสียอาจารย์ที่ดีมีคุณภาพ ผู้มีความรู้ความสามารถไม่เลือกที่จะเข้ามาอยู่ในระบบอุดมศึกษา บุคลากรของมหาวิทยาลัยบางส่วนไม่ได้ปฏิบัติภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่

2. ปัญหาอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมในมหาวิทยาลัย ซึ่งแบ่งได้ดังนี้

2.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง อาคาร สถานที่ ภูมิทัศน์ มีสภาพไม่แตกต่างไปจากโรงเรียนระดับมัธยม เพราะต้องยึดตามกฎระเบียบของทางราชการ และรูปแบบอาคาร ขาดการดูแลรักษา

2.2 สภาพแวดล้อมทางวิชาการ หมายถึง สิ่งที่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานวิชาการของอาจารย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ปัญหาด้านความสะดวก การค้นคว้าทางเอกสาร และสาระอ้างอิงต่างประเทศ ซึ่งระบบห้องสมุดและการส่งผ่านข้อมูลที่ล้าสมัย ทำให้อาจารย์ขาดการติดต่อกับสังคมวิชาการในระดับนานาชาติ ตลอดจนระเบียบราชการที่กำหนด

มาตรฐานกลาง จนทำให้ไม่สามารถจัดหาระบบที่ทันสมัยตามวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไปได้

ปัญหาวิกฤตอุดมศึกษาดังกล่าวนี้ เป็นปัญหาที่มีมาอย่างต่อเนื่องเป็นลูกโซ่ที่สลับซับซ้อน ดังเช่น จรัส สุวรรณเวลา (สารสภาคณาจารย์ : 2537) ได้วิเคราะห์ถึงปัญหา สาเหตุของปัญหาและผลของปัญหา ซึ่งจะขอกล่าวโดยสรุป ดังนี้

1. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้รับเงินสนับสนุนน้อยเกินไปอย่างเรื้อรัง เป็นเหตุให้เกิดความขาดแคลนในทุกด้านทั้งด้านกำลังคน สิ่งจำเป็นพื้นฐาน (อาคารสถานที่ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการเครื่องมือ อุปกรณ์ ห้องสมุด การสื่อสาร ฯลฯ) และงบประมาณในการดำเนินการ (วัสดุ ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ฯลฯ) งบประมาณในการพัฒนามีจำกัด จนขยายตัวของสถาบันอุดมศึกษาเกิดขึ้นในเชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ มีผลให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพอย่างเรื้อรังจนฝังลึกอยู่ในระบบ เช่น ระบบบริหารบุคคลซึ่งต้องใช้คนมากแต่ทำงานได้น้อย ระบบบริหารวิชาการซึ่งสอนหนักแต่มีประสิทธิภาพน้อย และสอนโดยไม่สามารถวิจัยได้ เป็นต้น

<u>สาเหตุ</u> สาเหตุที่รับเงินสนับสนุนน้อย เนื่องมาจาก

1. รัฐและสังคม มีความเข้าใจอุดมศึกษาคลาดเคลื่อน

2. ทบวงมหาวิทยาลัย สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงบประมาณ ส่งเสริมและสร้างแนวคิด/ภาพพจน์ที่ถูกต้องอย่างไม่เข้มแข็งพอ เน้นการหางบประมาณสำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ ทำให้ละเลยมหาวิทยาลัยเดิม และการจัดสรรจัดงบประมาณโดยใช้ฐานงบดำเนินการเดิมแล้วเพิ่มร้อยละ 4-8 ต่อปี

3. ระบบสถาบันอุดมศึกษามีความหลากหลาย ขาดเอกภาพ ความขัดแย้งระหว่างมหาวิทยาลัย ความเป็นระบบราชการ

4. ภายในสถาบันอุดมศึกษา มีความขัดแย้ง ระบบการสรรหาผู้บริหารระดับต่าง ๆ สร้างความอ่อนแอ

5. อาจารย์นักวิชาการ ไม่มีความเป็นเอกภาพ มีความเคยชินจนพอใจกับสภาพหาช่องทางและสร้างงานหรือรายได้นอกระบบจนพอใจกับระบบ ใช้เวลากับงานที่ไม่ใช่วิชาการอยู่มาก

6. นิสิต นักศึกษา เป็นกลุ่มที่มีพลัง ทำให้มีปัญหาในการเพิ่มค่าธรรมเนียมการศึกษา สนใจแต่การสอบให้ผ่านได้ปริญญาไป ระบบการจัดสรรทุนแก่นิสิตนักศึกษาขาดประสิทธิภาพ

<u>ผล</u> การขาดการสนับสนุนอย่างเรื้อรังมีผลให้เกิดความอ่อนแอในส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1. ระบบงาน ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. บุคลากร โดยเฉพาะนักวิชาการไม่สามารถพัฒนาและคงความเป็นนักวิชาการได้

2. วิกฤติการณ์ด้านบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งนักวิชาการ มหาวิทยาลัยไม่สามารถรักษานักวิชาการที่มีอยู่ได้ อีกทั้งไม่สามารถดึงดูดบัณฑิตรุ่นใหม่ที่มีสติปัญญาดีให้เข้าเป็นอาจารย์และใช้ชีวิตเป็นนักวิชาการได้ มีเหตุผล ดังนี้

<u>สาเหตุ</u> วิกฤตด้านบุคลากร มีสาเหตุมาจาก

2.1 มหาวิทยาลัยอยู่ในระบบราชการ การขึ้นเงินเดือนข้าราชการมหาวิทยาลัยก็ใช้วิธีการเช่นเดียวกับข้าราชการทั่วไป

2.2 อาจารย์และนักวิชาการได้รับเงินค่าตอบแทนน้อย จึงจำเป็นต้องหารายได้เพิ่มเติมเพื่อให้ยังชีพได้ตามควรแก่ฐานะ

2.3 การเน้นการสอนเป็นหลัก ประกอบกับการเพิ่มจำนวนนิสิตนักศึกษาทำให้อาจารย์จำนวนมากต้องใช้เวลาไปมากในการสอน ไม่สามารถทำการวิจัยหรือพัฒนาวิชาการได้

2.4 การขาดอุปกรณ์เครื่องมือและเวลา ทำให้อาจารย์ไม่ได้พัฒนาความสามารถในการวิจัย

2.5 การให้ความสำคัญของการวิจัยสำหรับใช้เลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ทำให้ขาดการเน้นคุณภาพงานวิจัย

<u>ผล</u> ผลของวิกฤตบุคลากร มีดังนี้

2.1 ทำให้การบริหารงานบุคคลเสื่อมถอย

2.2 ระบบการควบคุมกำกับคุณภาพของงานใช้ได้ไม่เต็มที่

3. ระบบบริหารที่ด้อยประสิทธิภาพ ในด้านต่อไปนี้

3.1 การบริหารวิชาการ มีสาเหตุมาจาก

3.1.1 ความคล่องตัวไม่เพียงพอต่อความจำเป็นในการปรับวิชาการตามการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ

3.1.2 การกำกับนโยบายวิชาการ การวางนโยบายสนองแนวความคิดของสถาบัน ตลอดจนสนองความจำเป็นของชาติ และสนองนโยบายของรัฐบาล ยังไม่เป็นระบบ แผนพัฒนาสถาบันอุดศึกษาไม่รองรับด้วยการสนับสนุนทางการเงิน และกำลังคน การจัดสรรงบประมาณไม่ได้เป็นไปตามแนวนโยบาย ขาดการติดตามกำกับผลงานตามนโยบาย

3.1.3 การกำกับและควบคุมคุณภาพและระบบยังขาดประสิทธิผล

3.1.4 สถาบันอุดมศึกษายังๆไม่มีระบบที่ดีในการกำกับคุณภาพ มีการรวมอำนาจมากกว่าการกระจายอำนาจและหน้าที่ไปยังภาควิชา

3.2 การบริหารการเงิน ขาดความคล่องตัวและประสิทธิภาพ ระเบียบการเบิกจ่ายเงินมุ่งป้องกันทุจริตมากกว่าที่จะมุ่งให้ได้ผลดีที่สุดในการใช้จ่าย

3.3 กิจการทางวิชาการหลายอย่างไม่สามารถทำได้เพราะขัดกับระเบียบการเงิน

จากปัญหาวิกฤตอุดมศึกษาไทยที่เกิดขึ้นนี้ เป็นปัญหาที่รัฐบาลและนักวิชาการได้พยายามคิดหาทางที่จะแก้ไขวิกฤตที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การปรับแก้ระเบียบราชการ การนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่บุคลากรอุดมศึกษากำลังติดตามการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนอกระบบนี้อยู่ว่าจะสามารถนำไปสู่การแก้ปัญหาวิกฤตอุดมศึกษาที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ แต่ทั้งนี้การบริหารองค์กรใด ๆ ควรจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของบุคลากรเป็นสำคัญด้วย เพราะถ้าหน่วยงานใดสามารถดึงดูดใจให้บุคลากรในหน่วยงานให้เกิดความพึงพอใจได้ก็จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นได้

ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การบริหารองค์กรต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จได้นั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของบุคลากรภายในองค์กร เพราะถ้าบุคลากรมีความพอใจในงานแล้วย่อมส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานด้วย ดังนั้นจึงต้องมีการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่จะสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรให้เกิดความพึงพอใจ ดังนี้

1. ความหมาย

นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้หลากหลายความคิดด้วยกัน ซึ่งจะนำมากล่าวไว้ดังนี้

โยเดอร์ กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลรวมของความรู้สึกของคนใดคนหนึ่งเกี่ยวกับระดับความชอบหรือไม่ชอบต่อสภาพต่าง ๆ ในงานของเขา (Yoder :1959)

กิลเมอร์ ได้มองว่า ทัศนคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความพอใจก่อให้เกิดขวัญดี ความพอใจในการทำงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายใน ซึ่งได้แก่ การจูงใจ และองค์ประกอบภายนอกซึ่งออกมาในรูปที่เห็นได้ เช่น รางวัล (Gilmer : 1971)

กู๊ด ให้ความหมายว่า ความพอใจในการทำงาน หมายถึง คุณลักษณะ หรือระดับความรู้สึกพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติที่บุคคลมีต่องาน (Good : 1973)

เดวิส กล่าวว่าความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ (Davis : 1981)

รอบบิน เห็นว่าการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของบุคลากรก็คือ การจูงใจ ซึ่งจะเป็นแนวทางที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่มีความพึงพอใจสูงเท่าใดแสดงว่าบุคคลนั้นมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานสูงขึ้นเท่านั้น (Robbin : 1983)

มิทเชลและลาร์สัน เสนอว่าในความหมายทั่วไปการจูงใจหมายถึงระดับความต้องการและความพยายามที่จะกระทำภาระกิจหรืองานนั้น ๆ ของแต่ละคน แต่ในความหมายเฉพาะแล้ว การจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตที่รวมถึงเหตุที่ปลุกเร้าพฤติกรรม ทิศทางของพฤติกรรมและความคงอยู่ของพฤติกรรม โดยกระทำด้วยความเต็มใจเพื่อไปสู่เป้าหมาย (Mitchell and Larson : 1987)

วุฒิชัย จำนงค์ กล่าวว่า การจูงใจหมายถึงลักษณะและระดับที่เอกบุคคลผู้เป็นสมาชิกของระบบสังคมได้เกิดความตั้งใจ เต็มใจ พร้อมใจ และพอใจที่จะทำงานให้กับระบบสังคมนั้น เพราะฉะนั้นบุคคลที่ถูกจูงใจแล้ว ก็คือ ผู้ที่พร้อมแล้วซึ่งการจะปฏิบัติงาน และมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไปอีก (วุฒิชัย จำนงค์ : 2525)

สมยศ นาวีการ ความพอใจงาน คือความรู้สึกที่ดีโดยส่วนรวมของคนต่องานของพวกเขา เมื่อเราพูดว่าคนมีความพอใจงานสูง โดยทั่วไปเราจะหมายความว่า คนชอบและให้คุณค่ากับงานของพวกเขาสูง และมีความรู้สึกที่ดีต่องานของพวกเขา และสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจในงาน มีอยู่ 6 อย่างคือ (สมยศ นาวีการ : 2533)

1. ผลตอบแทน
2. ลักษณะงาน
3. การเลื่อนตำแหน่ง
4. การบังคับบัญชา
5. กลุ่มคน
6. สภาพแวดล้อมของงาน

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของความรู้สึก ทัศนคติ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และความภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ตนทำ ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคลากรขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้วก็จะมีผล

ในทางกลับกัน อย่างไรก็ตามความพึงพอใจของมนุษย์เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องคอยตรวจสอบความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างและความรู้สึกผูกพันอยู่กับงานและเกิดความรักในหน่วยงานเป็นการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้ด้วย

2. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปแล้วว่า คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ หากหน่วยงานใดมีการบริหารบุคคลดีก็เป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับเรื่องแรงจูงใจเพื่อที่จะสามารถคาดคะเนและกำหนดแนวทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การให้เกิดความพึงพอใจได้อย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่การร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (นรา สมประสงค์ : 2536) ในการบริหารองค์การจึงได้มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการจูงใจบุคลากรในองค์การให้เกิดความพึงพอใจจนเกิดแนวคิดดังนี้ คือ

1. การจูงใจในการทำงานแบบดั้งเดิม เป็นแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ของ เฟรดเดอริค ดับบริว เทเลอร์ (Frederick W. Taylor n.d. อ้างถึงในสมยศ นาวีการ, 2525) ในการจูงใจคนงานให้ปฏิบัติงานของพวกเขาจนประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจ กล่าวคือ คนงานทำการผลิตได้มาก ก็ย่อมได้ค่าตอบแทนมากขึ้นด้วย วิธีการจูงใจแบบนี้ อยู่บนพื้นฐานที่ว่า โดยธรรมชาติของมนุษย์จะเกียจคร้านไม่มีเป้าหมาย เฉื่อยชา และส่วนใหญ่จะถูกจูงใจด้วยเงิน จากแนวคิดนี้จะเห็นได้ว่า ค่าจ้างแรงงานจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจแล้วจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยไม่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์เช่นเดียวกับ สุพจน์ บุญวิเศษ (2535) กล่าวว่า แนวความคิดเชิงวิทยาศาสตร์ไม่ให้ความสำคัญของตัวบุคคลไม่สนใจความต้องการของคน มุ่งแต่จะปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว

2. การจูงใจในการทำงานแบบมนุษยสัมพันธ์ แนวคิดนี้มาจากเมโย (Mayo) โรธริส เบอร์เกอร์ (Roethlis berger) และ ดิ๊กสัน (Dickson) (อ้างในนรา สมประสงค์, 2536) ว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการโดยจะต้องมองส่วนรวมของคนในการทำงาน การศึกษา

งานวิจัยแสดงให้เห็นว่า ภาระงานประจำที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจในภาระงานลดลง และคนงานเริ่มแสวงหาความพึงพอใจจากสิ่งอื่น เช่น จากเพื่อนร่วมงาน จากผลการศึกษานี้ทำให้ผู้บริหารเริ่มให้ความสำคัญกับการมองธรรมชาติของคนงานในฐานะบุคคลมากขึ้นแทนที่จะมองเพียงการใช้การจูงใจทางเศรษฐกิจอย่างเดียว

แนวความคิดนี้จะให้ความสำคัญแก่บุคลากรในเรื่องของการจูงใจทางสังคม ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นคนที่มีประโยชน์และมีความสำคัญต่องาน ได้รับการยอมรับนับถือและมีความพึงพอใจกับความต้องการทางสังคมและนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ได้ผลงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสุพจน์ บุญวิเศษ (2535) ที่ว่าเงินมิใช่สิ่งล่อใจที่สำคัญเพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยกว่าเงิน (สุพจน์ บุญวิเศษ : 2535)

3. การจูงใจในการทำงานแบบทรัพยากรมนุษย์ นักวิชาการ เช่น ลิเคอร์ (Likert) แมคเกรเกอร์ (McGregor) ไชน์ (Schein) และไมล์ (Miles) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจชนิดนี้ว่า มนุษย์ถูกจูงใจโดยปัจจัยที่ซับซ้อนและมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เช่น เงิน ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการสัมฤทธิผล ความปรารถนาในงานที่มีความหมายสำหรับตน เป็นต้น คนทำงานมีความแตกต่างกัน มองเป้าหมายของงานต่างกัน และมีความสามารถแตกต่างกันในการทำงาน

แนวความคิดนี้เป็นแนวที่มองบุคลากรในการปฏิบัติงานว่าเป็นผู้มีความสามารถสูงแตกต่างกัน ผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และรู้จักใช้แรงจูงใจ เช่น เงิน การมีเป้าหมาย การมีส่วนร่วมที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจอันจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดี

แนวความคิดทั้ง 3 แนวนี้ เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับแรงจูงใจที่นำไปสู่ความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งพอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายส่วนด้วยกัน ได้แก่ เงิน ความต้องการทางสังคม การมีความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ อันจะทำให้บุคลากรในหน่วยงานให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและส่งผลถึงองค์การด้วย ซึ่งแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้ (สมยศ นาวีการ, 2525)

3. ทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงานบุคลากรจะเกิดความพึงพอใจมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ ดังนั้น แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความรู้ความสามารถเพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหาร (อรุณ รักธรรม, 2526)

จากแนวคิดพื้นฐานทั้ง 3 แนวของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นนำไปสู่ทฤษฎีการจูงใจได้ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ด้วยกัน ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

เป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีทางจิตวิทยาการเรียนรู้และการวางเงื่อนไขของสกินเนอร์ (Skinner 1953) ที่มีความเห็นว่าการกระทำได้รับผลทางบวกหรือได้รับความพึงพอใจมีแนวโน้มที่จะมีการกระทำซ้ำอีกต่อ ๆ ไป และการกระทำใดที่ได้รับผลทางลบหรือได้รับสิ่งที่ ไม่พึงพอใจจะมีการทำซ้ำน้อยลง ทฤษฎีนี้จะเน้นในเรื่องต่อไปนี้

1.1 การให้แรงเสริม แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1.1 การให้แรงเสริมทางบวก จะให้เมื่อมีการกระทำที่พึงปรารถนาและต้องการจะให้เกิดการกระทำเช่นนั้นต่อไปอีก เช่น การให้กำลังใจ

1.1.2 การเสริมแรงทางลบ จะใช้เมื่อมีการกระทำที่ไม่พึงปรารถนาและต้องการขจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาออกไป เช่น การแนะนำ

1.2 การลงโทษ เมื่อไม่ต้องการให้มีการกระทำที่ไม่พึงปรารถนาเกิดขึ้นอีก จะมีการลงโทษเพื่อลดหรือทำให้พฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาหมดไป เช่น การตัดเงินเดือน

1.3 การระงับ เป็นการไม่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมบางอย่าง ที่ไม่พึงปรารถนาเพื่อให้ลดหรือระงับพฤติกรรมนั้น

ทฤษฎีนี้ถือว่า บุคคลใดที่ปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ ขององค์การ จะนำไปสู่การยกย่อง ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจและในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลไม่ปฏิบัติตามก็จะได้รับการลงโทษ ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ

2. ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ (Process Theory)

ทฤษฎีกลุ่มนี้จะเน้นกระบวนความคิดที่เป็นที่มาของพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งจะจูงใจให้คนทำงานได้ ได้แก่ทฤษฎีดังต่อไปนี้

2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงแรงจูงใจว่า ความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อความสามารถในการทำงานของตนและผลลัพท์ที่ตนจะได้รับจากการทำงาน

วิคเตอร์ วรูม (Victor Vroom : 1964) ให้ความสำคัญต่อการคาดหวังของความเป็นไปได้ของผลปฏิบัติงานที่เป็นสิ่งจูงใจบุคคลให้แสดงพฤติกรรมบางอย่างที่ต้องการออกมา ได้แก่ ความพอใจ และความไม่พอใจ ซึ่งวรูม มีแนวคิดว่าการจูงใจประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ

1. ความชอบ หมายถึง การที่บุคคลตีค่าของรางวัลหรือผลได้ว่า พอใจหรือไม่พอใจ ความชอบนี้ไม่ได้เกิดจากรางวัลที่ได้รับ แต่เกิดจากปัจจัยของแต่ละบุคคล ปัจจัยที่กล่าวถึงนี้ ได้แก่ อายุ การศึกษา สถานภาพ ลักษณะงาน ฯลฯ

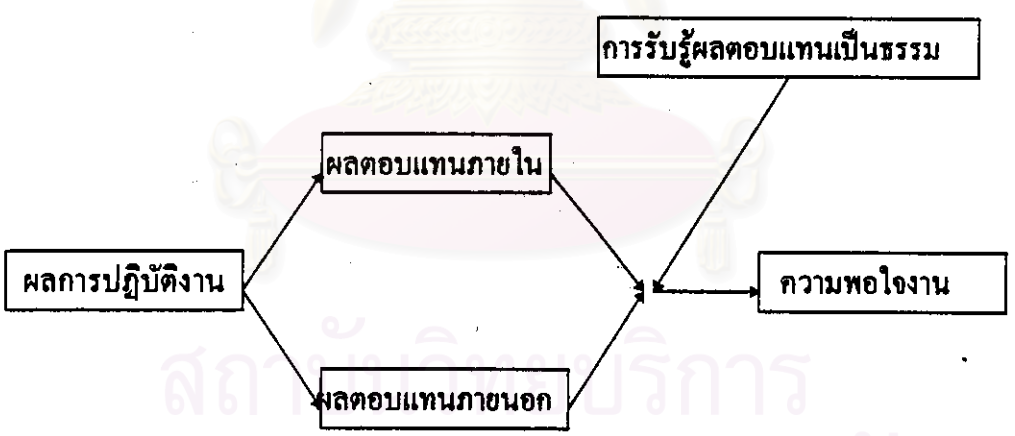
2. ความคาดหวัง หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ความเป็นไปได้ว่าหากมีความพยายามเพิ่มขึ้น จะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้น เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการทำงานกับผลงานที่เกิดขึ้น

3. ความเป็นเครื่องมือ หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ผลงานที่เกิดขึ้นจากความพยายามที่เพิ่มขึ้น จะนำไปสู่รางวัลที่ต้องการ

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีการคาดหวังนี้ ความสำคัญอยู่ที่ความสำคัญของความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 3 ข้อ กล่าวคือ บุคคลใดมีความขยันในการปฏิบัติงาน เขาจะได้รับรางวัลจากความพยายาม และตีค่ารางวัลเป็นความชอบหรือพึงพอใจ ต่อมา ลายแมน ดับเบิลยู พอร์เตอร์ และ เอ็ดเวิร์ด อี ลอร์เออร์ (Lyman N. Porter and Eward E Lawer, 1967) ได้แก้ไขและขยายทฤษฎีความคาดหวังของวรูม โดยเพิ่มเติมส่วนที่ขาดหายไประหว่างทัศนคติของพนักงานต่องาน และผลการทำงาน โดยขยายแนวคิดเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพอร์เตอร์และลอร์เออร์ได้ตั้งสมมติฐานว่า ผลตอบแทนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความพอใจและการปฏิบัติงานย่อมก่อให้เกิดผลตอบแทนซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แบบ ตามที่สมยศ นาวีการ ได้กล่าวไว้ คือ

1. ผลตอบแทนภายใน ได้แก่ ความรู้สึกทางความสำเร็จ
2. ผลตอบแทนภายนอก ได้แก่ เงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้ (สมยศ นาวีการ , 2533)

แผนภูมิที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจงานและผลการปฏิบัติงาน



2.2 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

ทฤษฎีความเสมอภาคนี้ อดัม (Adam, อ้างถึงใน เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ : 2529 และราณี อิสิชัยกุล : 2535) ได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวความคิดว่าการจูงใจจะเกิดขึ้นเนื่องจากการที่บุคคลในองค์การได้รับรู้ถึงระดับความเสมอภาคในสภาพการทำงานของตนเอง เช่น ผู้ปฏิบัติงานคิดว่าตัวของเขาได้ค่าจ้างน้อยกว่าเพื่อนร่วมงานที่ทำงานอย่างเดียวกันและคุณภาพเดียวกัน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจขึ้น และจะหาวิธีลดความไม่เสมอภาคนี้ ซึ่งทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 อย่างคือ

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หมายถึง คุณสมบัติที่มีสำหรับการทำงาน เช่น ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ความอาวุโส ทักษะ เป็นต้น ปัจจัยนำเข้านี้เป็นสิ่งกำหนดความรู้สึกของบุคคลว่าตนเองควรได้รับรางวัลตอบแทนเท่าไร

2. ปัจจัยนำออก (Out comes) หมายถึง ผลที่ได้รับหรือรางวัลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากการทำงาน เช่น เงินเดือน ประโยชน์เกื้อกูล โอกาสเลื่อนขั้น เป็นต้น

ดังนั้นความเสมอภาคจะเกิดขึ้นได้เมื่ออัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออกของผู้ปฏิบัติงานสมดุลกัน ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\frac{\text{ปัจจัยนำออกของบุคคล}}{\text{ปัจจัยนำเข้าของบุคคล}} = \frac{\text{ปัจจัยนำออกของผู้อื่น}}{\text{ปัจจัยนำเข้าของผู้อื่น}}$$

ในทางตรงกันข้าม ถ้าเกิดความไม่เสมอภาคเกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความเครียด และจะหาวิธีลดความเครียดนั้นด้วยพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ทำงานมากขึ้นหรือน้อยลง ขอเงินเดือนเพิ่ม เปลี่ยนการรับรู้โดยการเปรียบเทียบ เป็นต้น (นรา สมประสงค์ : 2536)

ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นกระบวนการ ทั้ง 2 ทฤษฎีที่กล่าวมานี้พอสรุปได้ดังนี้

1. ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นกระบวนการ เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ที่ถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อมมากกว่าสภาพจิตใจ เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญของกระบวนการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ

2. ทฤษฎีความเสมอภาค เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่าแรงจูงใจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเปรียบเทียบปัจจัยนำเข้ากับปัจจัยนำออกกับบุคคลอื่น ๆ แล้วเห็นว่ามีความเสมอภาคในการทำงาน บุคคลก็จะเกิดความพึงพอใจ

3. ทฤษฎีความคาดหวัง เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงแรงจูงใจว่าความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อความสามารถในการทำงานของตน และผลลัพท์ที่ตนจะได้ในการทำงาน

4. ทฤษฎีของกลุ่มนี้ เน้นให้เห็นบทบาทของผลตอบแทนและกระบวนการตัดสินใจของแต่ละบุคคล ดังนั้นการบริหารองค์การให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม จัดคนให้เหมาะสมกับงานและจัดระบบผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานให้ชัดเจน

3. ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหา (Content theories)

ทฤษฎีในกลุ่มนี้มุ่งศึกษาเรื่องของแรงจูงใจที่ว่าด้วยเนื้อหาที่จะทราบถึงปัจจัยภายในของบุคคลที่มาจูงใจบุคคลนั้น ๆ ทฤษฎีในกลุ่มนี้มีหลายทฤษฎีด้วยกัน ได้แก่

3.1 ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow, 1970, อ้างถึงใน เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ : 2529 และชงชัย สันติวงษ์ : 2535) ดังนี้

มาสโลว์ (Maslow) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจของมนุษย์ โดยมีแนวคิดว่า ความต้องการของมนุษย์มีขั้นตอน ถ้าความต้องการได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการถัดไปที่สูงกว่าก็จะเกิดขึ้น ความต้องการนี้แบ่งออกได้เป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย คือ ความต้องการพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ เช่น ที่อยู่อาศัย อาหาร น้ำ และยารักษาโรค เป็นต้น เพราะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการอยู่รอดของชีวิตมนุษย์ การได้งานทำเพื่อมีรายได้จากค่าจ้างเงินเดือนสำหรับไปจัดหาสิ่งจำเป็นต่าง ๆ จึงเป็นเครื่องมือตอบสนองความต้องการลำดับแรก

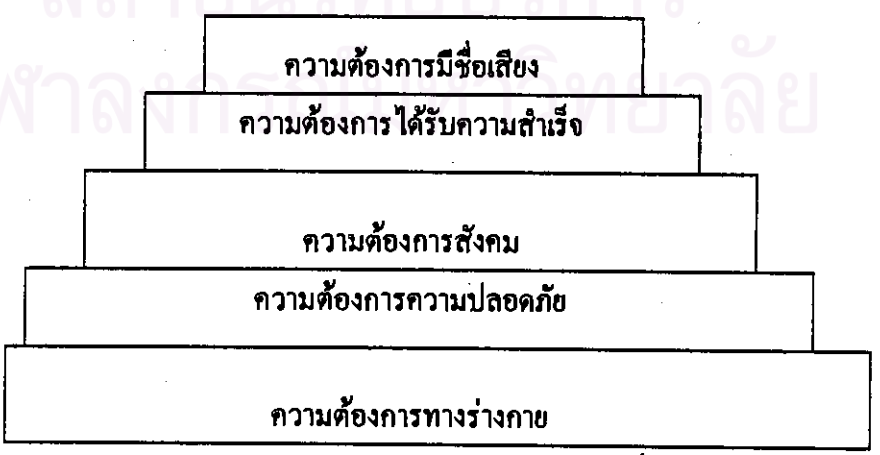
2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือมั่นคง ภายหลังจากได้รับการตอบสนองในขั้นที่ 1 แล้ว มนุษย์ก็จะเริ่มคิดถึงความปลอดภัย ได้แก่ ความต้องการได้รับสวัสดิการ การมีรายได้ บำเหน็จ บำนาญ และประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ

3. ความต้องการทางสังคม คือความต้องการมีโอกาสเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การต่าง ๆ โดยอยากจะสมาคมกับบุคคลอื่น ได้รับการยอมรับ และความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อนฝูง ซึ่งเป็นความต้องการทางด้านจิตใจ

4. ความต้องการมีชื่อเสียง คือความต้องการที่จะประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับในความสามารถ ความรู้ และความสำคัญในตัวของตัวเอง ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น

5. ความต้องการได้รับความสำเร็จ เป็นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ซึ่งแตกต่างไปในแต่ละคน

ความต้องการลำดับขั้นจากต่ำไปสูงนี้ สามารถแสดงได้ดังนี้



จากทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ พอจะสรุปหลักการได้ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีลำดับความต้องการอย่างเดียวกัน

2. มนุษย์ไม่สนใจกับการตอบสนองความต้องการบางอย่างจนกว่าความต้องการที่อยู่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว

3. มนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกันทางด้าน "ปริมาณ" ซึ่งอาจไม่เท่ากันในแต่ละบุคคล

4. ความต้องการในระดับต่ำค่อนข้างจะมีขอบเขตจำกัด แต่ความต้องการในระดับสูงส่วนใหญ่ค่อนข้างไม่มีขอบเขตจำกัดในการตอบสนองความต้องการ

ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องจัดหาสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับความพึงพอใจ ดังเช่น ลีลา สินานุเคราะห์ (2530) กล่าวว่า การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การให้ความรับผิดชอบงานมากขึ้น เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลจงรักภักดีต่อองค์การ ทำงานเพื่อองค์การ

3.2 ทฤษฎีการจูงใจของเฮอร์ซเบิกร์ก (Herberg Theory)

ทฤษฎีการจูงใจของเฮอร์ซเบิกร์ก มีชื่อเรียกกันตามความนิยมหลายชื่อ เช่น ทฤษฎีสองปัจจัย (Dual Factor Theory) ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ - ปัจจัยค้ำจุน (Motivation - Hygiene Theory) เป็นต้น เฮอร์ซเบิร์กและคณะ (Herberg and others, 1959) ได้พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของพนักงานแบ่งออกได้เป็น 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจ และเป็นปัจจัยที่ใช้บำรุงรักษาจิตใจของบุคคลให้ทำงานอีกด้วย หากขาดปัจจัยนี้หรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การจะทำให้องค์การเกิดความไม่ชอบงานได้ ปัจจัยนี้ประกอบด้วย

1.1 นโยบายและการบริหาร

1.2 เงินเดือน และประโยชน์เกื้อกูล

1.3 ความมั่นคงในงานที่ทำ

1.4 สภาพการทำงาน

1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

2. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

2.1 ความสำเร็จในงาน

2.2 การยอมรับนับถือ

2.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

2.4 ความรับผิดชอบ

2.5 ความเจริญในหน้าที่การงาน

เฮอร์ซเบิร์กให้ความเห็นว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญด้านปัจจัยค้ำจุน เช่น การขึ้นเงินเดือน เมื่อเกิดปัญหาว่าผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน การกระทำเช่นนี้เป็นการแก้ไขไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่มิได้เป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดีขึ้น ดังนั้นผู้บริหารต้องเน้นปัจจัยจูงใจที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรทำงานได้ดีกว่าเดิม ดังเช่น ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ อ้างถึงใน อารีรัตน์ หิรัญโร, 2532 กล่าวว่า ผู้บริหารต้องพยายามรักษาปัจจัยค้ำจุนให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน

นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้แบ่งปัจจัยที่เป็นเครื่องกระตุ้นหรือจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจงาน ออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่สิ่งจูงใจที่มีลักษณะเห็นง่ายและมีอิทธิพลโดยตรงต่อความพอใจในการทำงาน เช่น ค่าจ้าง บำเหน็จบำนาญ เงินชดเชย ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ สิ่งที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่อง ชมเชย การยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นต้น (สมพงษ์ เกษมสิน , 2526)

จะเห็นได้ว่า ในการบริหารงานที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจนเกิดประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรทางด้านความรู้สึก ทัศนคติที่เป็นเรื่องของจิตใจควบคู่ไปกับความต้องการของบุคลากรด้านของเงิน และนโยบายการบริหารด้วย

ตอนที่ 3 มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

1. ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

มหาวิทยาลัยไทยมีกำเนิดมาจากดำริของรัฐบาลเพื่อสนองความต้องการและนโยบายของรัฐอันสืบเนื่องมาจากการปรับปรุงการบริหารบ้านเมืองของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้า

เจ้าอยู่หัว จึงต้องการบุคคลที่มีความรู้สมัยใหม่มารับราชการดำเนินการบริหารบ้านเมือง พระองค์จึงได้จัดตั้งโรงเรียนต่าง ๆ ขึ้น เช่น โรงเรียนมหาดเล็กใน พ.ศ. 2455 โรงเรียนราชแพทยาลัย โรงเรียนกฎหมาย เป็นต้น ต่อมาในปี พ.ศ. 2453 ตรงกับรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ยกโรงเรียนมหาดเล็กขึ้นเป็น โรงเรียนข้าราชการพลเรือนของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ. 2459 ได้เปลี่ยนเป็นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับกรมมหาวิทยาลัยในกระทรวงธรรมการ หลังจากนั้นได้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยขึ้นอีกหลายแห่ง คือ

พ.ศ. 2476 ได้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมือง โดยมีจุดหมายเพื่อเผยแพร่การศึกษาด้านการเมือง และให้การศึกษาเป็นประชาธิปไตย พ.ศ. 2485 - 2486 ได้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยขึ้นใหม่ 3 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในหน่วยราชการ

พ.ศ. 2507 - 2511 เป็นระยะเวลาของการขยายการอุดมศึกษาไปสู่ภูมิภาค ได้มีการ จัดตั้งมหาวิทยาลัยในภูมิภาคขึ้น 3 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

พ.ศ. 2514 - 2521 ได้มีการจัดตั้ง มหาวิทยาลัยรามคำแหง และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ขึ้นเพื่อขยายโอกาสทางการศึกษา

ในช่วงระยะเวลาแรกของการกำเนิดมหาวิทยาลัยไทยนั้น มหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้นโดยมีลักษณะที่สำคัญ คือ ผลิตบุคคลเพื่อไปรับราชการ เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นหนักในการสอนเพียงอย่างเดียว และเป็นหน่วยราชการ ซึ่งก็ตอบสนองความต้องการของคนในสังคมในระยะนั้นได้เป็นอย่างดี แต่เมื่อประเทศชาติความเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ทำให้อาจารย์และคนดี ถูกดึงตัวเข้าไปอยู่ในตลาดแรงงานมากขึ้นจนเกิดปัญหาสมองไหล ประกอบกับอาจารย์ที่มีความรู้ และความต้องการการเปลี่ยนแปลง ได้เห็นว่า ระบบราชการเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุดในการทำให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติภารกิจที่ดีได้ทั้งการสอนและการวิจัยตลอดจนเงินเดือน กฎระเบียบ ในการบริหารงานต่าง ๆ นั้น ขัดต่องานของมหาวิทยาลัยทั้งสิ้น จึงเป็นสาเหตุให้อาจารย์เริ่มเคลื่อนไหวที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของมหาวิทยาลัยตลอดจนความสัมพันธ์ที่มหาวิทยาลัยมีอยู่กับรัฐบาลขึ้น โดยอาจารย์และนักวิชาการได้จัดสัมมนาขึ้น ณ ห้องประชุมคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัยระหว่างวันที่ 1 - 5 มิถุนายน 2507 เรื่องปัญหาและบทบาทของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.ป๋วย อึ้งภากรณ์ ศาสตราจารย์เสน่ห์ จามริก ศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ชูโต และอาจารย์ ดร.กมล สมวิเชียร เป็นต้น เป็นผู้จัดประชุมขึ้น และจากการสัมมนาในครั้งนี้ก่อให้เกิดการจัดประชุมสัมมนาขึ้นอีก 3 ครั้ง ณ สถานพักฟื้นสว่างคนิวาส จังหวัดสมุทรปราการ ในปี พ.ศ.

2509 2510 และ 2513 ตามลำดับ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยและผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และได้ข้อสรุปว่า ระบบบริหารมหาวิทยาลัยควรมีความคล่องตัวและเป็นอิสระยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ จึงเห็นควรให้มีการจัดรูปแบบการบริหาร มหาวิทยาลัยที่เรียกว่ามหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล โดยมุ่งหมายที่จะให้มหาวิทยาลัยเป็นระบบอิสระที่ไม่เป็นส่วนราชการ มีฐานะคล้ายรัฐวิสาหกิจที่ยังคงรับความช่วยเหลือทางการเงินจากรัฐบาลแต่มีโครงสร้างและรูปแบบบริหารที่เหมาะสมกับลักษณะงานของมหาวิทยาลัย แต่แนวความคิดนี้ก็ต้องถูกระงับไว้ เนื่องจากมีการปฏิวัติในปี พ.ศ. 2514 และรัฐบาลยังไม่พร้อมในการปรับปรุงมหาวิทยาลัย

ต่อมาใน พ.ศ. 2517 ได้มีการสานต่อแนวความคิดมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลขึ้นในสมัยรัฐบาลของนายสัญญา ธรรมศักดิ์ โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อการปฏิรูปการศึกษาขึ้นเพื่อพิจารณาแนวความคิดนี้ แต่ด้วยความผันผวนทางการเมืองทำให้ขาดแรงสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากรัฐบาล เป็นผลให้ข้อเสนอเพื่อปฏิรูปมหาวิทยาลัยให้เป็นอิสระต้องหยุดชะงักไป

อย่างไรก็ตาม ได้มีการรื้อฟื้นแนวความคิดมหาวิทยาลัยอิสระขึ้นมาพิจารณาอีกครั้งหนึ่งในปี พ.ศ. 2531 ตรงกับรัฐบาลสมัยพลเอกชาติชาย ชุณหวัณ เป็นนายกรัฐมนตรี ท่านได้ผลักดันความคิดนี้สู่การปฏิบัติจริง โดยนำแนวความคิดเรื่องมหาวิทยาลัยอิสระเสนอต่อคณะรัฐมนตรี และมีมติอนุมัติเมื่อวันที่ 13 กันยายน 2531 โดยให้ทบวงมหาวิทยาลัยจัดตั้งมหาวิทยาลัยขึ้น 2 แห่ง เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ซึ่งได้รับการจัดตั้งอย่างเป็นทางการตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2533 และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2535

นอกจากนี้ในปี พ.ศ. 2535 ทบวงมหาวิทยาลัยได้ผลักดันการเสนอร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 16 แห่ง ที่ขอออกนอกระบบราชการ จนถึงขั้นเสนอต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติในวาระที่ 1 และได้ผ่านการรับหลักการ เมื่อมาถึงวาระที่ 2 ได้มีการปิดสมัยการประชุมสภาเสียก่อน

ต่อมา พ.ศ. 2537 คณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งชาติ ได้ขอความเห็นจากมหาวิทยาลัยในการแก้ไขวิกฤตอุดมศึกษาโดยการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการหรือแก้ไขกฎระเบียบของราชการให้เกิดความคล่องตัว ซึ่งมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ก็ได้นำเรื่องนี้ไปพิจารณาแล้วมีความเห็น

แตกต่างกัน คือ ฝ่ายหนึ่งเห็นชอบกับการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ คือ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ได้แก่ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งได้เสนอโครงร่าง และร่างพระราชบัญญัติจัดตั้งสถาบันให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มิใช่ส่วนราชการโดยได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ขณะนี้อยู่ในระหว่างการพิจารณาตีความของคณะกรรมการกฤษฎีกา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าลาดกระบังกำลังอยู่ในระหว่างเสนอกฎหมายไปยังทบวงมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยศิลปากรได้ให้ความเห็นชอบในการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ สำหรับอีกฝ่ายหนึ่งเห็นควรให้มีการปรับแก้ระบบราชการให้เกิดความคล่องตัวก่อน เมื่อพร้อมแล้วจึงจะนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ ได้แก่ จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย ซึ่งจะทำการปรับรื้อระบบในการบริหารมหาวิทยาลัย และสถาบันพัฒนบริหารศาสตร์ ก็เช่นเดียวกัน

จะเห็นได้ว่าแนวความคิดในการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบนั้นมีมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2507 จนถึงปัจจุบัน นับเป็นเวลาที่ยาวนานมากแต่เพิ่งประสบความสำเร็จขั้นเริ่มต้นเมื่อไม่นานมานี้เอง แต่ในท่ามกลางกระแสความคิดในการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบนี้ ก็มีความคิดทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบจากบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้เนื่องมาจากความไม่มั่นใจในความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงานในระบบใหม่ ซึ่งบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาต้องคอยติดตามการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลกันต่อไป

2. หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล จะมีความเป็นเลิศและสนองตอบต่อความต้องการทางสังคมไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีหลักการที่สำคัญ ตามที่ปรากฏในรายงานการสัมมนาเรื่องรูปแบบที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยในอนาคต มีดังนี้

1. การประสานงานภายนอกมหาวิทยาลัย จะมีคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยเป็นสื่อกลางและกันชนระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย ฐานะของคณะกรรมการดังกล่าวจะคล้ายธนาคารแห่งประเทศไทย คือ เป็นนิติบุคคลที่มีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน หน้าที่หลักของคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย คือ ประมวลความต้องการทางด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเสนอต่อรัฐบาล และนำเอานโยบายของรัฐบาลมาถ่ายทอดสู่มหาวิทยาลัย รวมทั้งการติดตามผลการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาการอุดมศึกษาต่าง ๆ ด้วย

2. องค์กรและการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย จัดเป็นระบบอิสระในการปกครองตนเอง มีเสรีภาพทางวิชาการ และส่งเสริมให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น โดยยึดหลักการบริหารโดยคณะบุคคลในรูปกรรมการ เช่น มีสภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ และกรรมการประจำหน่วยงานภายในระดับต่าง ๆ ส่วนผู้ดำรงตำแหน่งบริหารระดับหัวหน้าหน่วยงาน เช่น อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ศูนย์ หรือสำนัก และหัวหน้าภาควิชาให้มีวาระการดำรงตำแหน่งเพื่อเปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้หมุนเวียนกันทำหน้าที่บริหาร

3. การบริหารบุคคล จัดในรูปไม่เป็นระบบราชการเน้นการบริหารงานบุคคลที่จะสามารถดึงดูดให้ผู้ที่คุณวุฒิเหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ความตั้งใจจริง บุคลิกภาพ ความประพฤติดลอดจนศรัทธาที่จะทำงานด้านวิชาการ เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัยโดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และให้ได้เงินเดือนและผลประโยชน์สูงพอ ในขณะเดียวกันก็มีนโยบายที่จะขจัดผู้ที่ไม่เหมาะสมทั้งในตำแหน่งวิชาการและธุรการออกจากมหาวิทยาลัยด้วย เป็นการบริหารงานบุคคลที่ถือหลัก "เข้ายาก ออกง่าย"

4. การเงิน มีหลักการที่จะกำหนดนโยบาย ระบบ ระเบียบ และข้อบังคับทางการเงินให้มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเสนอการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยในรูปเงินก้อน (Block Grant) อาศัยวิธีการจัดทำงบประมาณในรูปงบประมาณแบบแผนงาน (Program Budgeting) และมีระบบการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินที่รัดกุมเพื่อให้การใช้จ่ายเงินเกิดประโยชน์สูงสุด (รายงานการสัมมนาเรื่องรูปแบบที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยในอนาคต , 2525 : 102-103)

จากหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลนั้น พอสรุปได้ว่ามหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลจะมีอิสระในการบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคล และบริหารวิชาการ อันจะนำไปสู่ความคล่องตัวในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

3. รูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลมีรูปแบบที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยตามที่กล่าวไว้ในสองทศวรรษทบวงมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่บริหารงานแบบธุรกิจแต่ไม่มุ่งหาผลกำไร และยังสามารถสนองนโยบายของรัฐได้เต็มที่ โดยอยู่ภายใต้กำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย

2. บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องเป็นพนักงานของรัฐ แต่ไม่อยู่ภายใต้กฎหมายแรงงาน มีระบบงานบุคคลที่คล่องตัวไม่ผูกพันกับระเบียบราชการ

3. รัฐยังคงให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นในระยะแรกตั้ง รวมทั้งการให้ขอยืมตัวข้าราชการไปปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ได้ในระยะเวลาหนึ่ง (สองทศวรรษทบวงมหาวิทยาลัย, 2533)

จะเห็นได้ว่ารูปแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลต่างจากรูปแบบของมหาวิทยาลัยในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในเรื่องสถานภาพของบุคลากร การบริหารงบประมาณ การขึ้นอยู่กับปลัดทบวงมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยในสังกัด เป็นต้น

ตอนที่ 4 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

1. ความเป็นมา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีปัจจุบันตั้งอยู่บนถนนมหาวิทยาลัย ตำบลสุรนารี อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา 30000 กำเนิดขึ้นจากนโยบายในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 ในเรื่องของการกระจายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาไปสู่ภูมิภาคและชนบทให้มากขึ้น ฉะนั้นในปี พ.ศ. 2527 ทบวงมหาวิทยาลัยจึงได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการขึ้นคณะหนึ่งเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของการจัดตั้งมหาวิทยาลัยขึ้นใหม่ในภูมิภาค คณะอนุกรรมการดังกล่าวนี้ได้เสนอให้รัฐบาลจัดตั้งมหาวิทยาลัยในภูมิภาคเพิ่มขึ้น 5 แห่ง คือ ภาคเหนือ 1 แห่ง ภาคใต้ 1 แห่ง ภาคตะวันออก 1 แห่ง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 แห่ง คือ ที่จังหวัดนครราชสีมา และจังหวัดอุบลราชธานี ในระยะแรกทบวงมหาวิทยาลัยได้มอบให้มหาวิทยาลัยขอนแก่นจัดตั้งวิทยาลัยในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่นขึ้นที่จังหวัดอุบลราชธานีและจังหวัดนครราชสีมา

ในระหว่างที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นกำลังดำเนินการจัดตั้งวิทยาลัยขึ้นที่จังหวัดนครราชสีมาอยู่นั้น รัฐบาลในสมัย ฯพณฯ พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ เป็นนายกรัฐมนตรีได้เล็งเห็นความจำเป็นที่จะต้องเร่งรัดการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นในส่วนภูมิภาคโดยให้มีศักยภาพและความพร้อมที่จะตอบสนองต่อความต้องการของการพัฒนาประเทศในส่วนภูมิภาคต่าง ๆ คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติเมื่อวันที่ 13 กันยายน พ.ศ.2531 ให้เปลี่ยนโครงการจัดตั้งวิทยาลัยในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่จังหวัดนครราชสีมาเป็นโครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเอกเทศ โดยมีศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน เป็นประธานคณะกรรมการจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่จังหวัดนครราชสีมา และต่อมาได้เสนอร่างพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เพื่อเน้น

ถึงความสอดคล้องของลักษณะเด่นของมหาวิทยาลัยกับแนวโน้มของความต้องการพัฒนาประเทศ และทิศทางการจัดการอุดมศึกษาของประเทศไทยในอนาคตต่อสภาผู้แทนราษฎรในสมัยประชุม พ.ศ. 2532 และพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ลงพระปรมาภิไธยในพระราชบัญญัตินี้เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2533 ซึ่งถือเป็นวันสถาปนามหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีสัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. ตราประจำมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยภาพท้าวสุรนารี เส้นโค้งพลายขนาบ 2 ข้าง ของภาพ ข้างละ 4 เส้น ซึ่งเกยและเชื่อมต่อกัน

2. สีประจำมหาวิทยาลัย คือ สีแสดทอง เป็นสีประจำจังหวัดนครราชสีมา เป็นสีที่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวพระราชทานเป็นธงประจำกองเสือป่านครราชสีมา และสีประจำวันพฤหัสบดี ซึ่งถือว่าเป็นวันครู สีทองเป็นสีแห่งความรุ่งเรือง

3. ต้นไม้ประจำมหาวิทยาลัย คือ ต้นปีปทอง มีดอกสีแสด

2. สภาพการทำงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการแห่งแรกของประเทศไทย อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล มหาวิทยาลัยจึงได้มีระบบการบริหารงานที่แตกต่างจากระบบราชการ โดยมีการพัฒนาระบบการบริหารให้มีความเหมาะสมกับลักษณะและภารกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้จัดทำระบบต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างการจัดองค์การ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ได้จัดโครงสร้างการจัดองค์การในการบริหารดังนี้

1.1 **โครงสร้างองค์กรสูงสุด** จัดเป็นองค์คณะบุคคลในรูปของสภาตามที่พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533 ได้กำหนดไว้มี 2 สภา ดังนี้

1.1.1 สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรสูงสุดมีหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะด้านนโยบายและแผน และงบประมาณการเงินและทรัพย์สิน การแบ่งส่วนงาน การออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง และ การอนุมัติปริญญา และองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย (มาตรา 14) มีดังนี้

1. นายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

2. กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดี ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และประธานสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย

3. กรรมการจากสภามหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน ที่สภาวิชาการเลือก

4. กรรมการ จำนวน 5 คน ซึ่งเลือกตั้งจากคณาจารย์ประจำ

5. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนไม่น้อยกว่า 9 คน แต่ไม่เกิน 12 คน ซึ่งพระกรุณาโปรดเกล้าแต่งตั้งจากบุคคลภายนอกโดยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 4คน

สภามหาวิทยาลัยมีคณะบุคคลจำนวน 20 ถึง 23 คน มีลักษณะเป็นไตรภาคี คือ เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง กรรมการจากบุคคลภายในมหาวิทยาลัย และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

1.1.2 สภาวิชาการ เป็นองค์กรสูงสุดรองจากสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่พิจารณากำหนดหลักสูตรการสอนและการวัดผลการศึกษา ให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งตำแหน่งวิชาการและตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชา สถานวิจัยและหน่วยงาน เป็นต้น และสภาวิชาการมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ประธานสภาวิชาการ ได้แก่ อธิการบดี

2. กรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่ง ได้แก่ คณบดี ผู้อำนวยการ สถาบัน ผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าหน่วยงาน

3. กรรมการสภาวิชาการ ที่คณาจารย์ประจำเลือกจากคณาจารย์ประจำสำนักวิชาละสามคน

จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจด้านวิชาการจะจบลงในระดับมหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัย จะบริหารงานวิชาการผ่านองค์คณะบุคคลที่เรียกว่า สภาวิชาการ

1.2 **โครงสร้างส่วนงาน** มหาวิทยาลัยได้จัดส่วนงาน ดังนี้

1.2.1 สำนักงานอธิการบดี มีภารกิจหลักด้านการประสานนโยบายของมหาวิทยาลัยในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งภารกิจด้านการบริหารและธุรการโดยประสานงานกับส่วนงานบริหารในสำนักวิชา ศูนย์ และสถาบัน

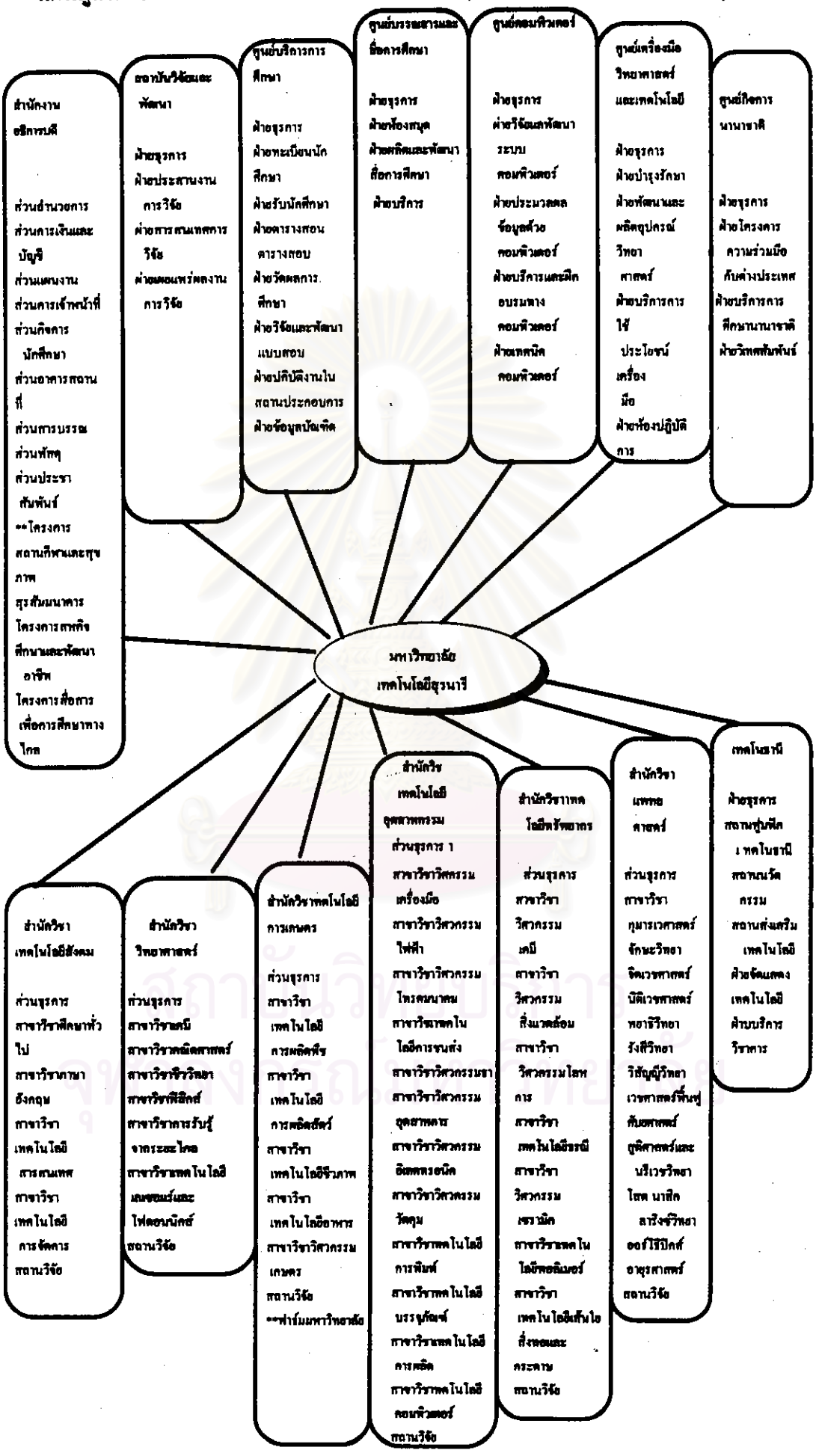
1.2.2. สำนักวิชา มีภารกิจหลักด้านการสอนและการวิจัย โดยแต่ละสำนักวิชาประกอบด้วย สาขาวิชา และมีสถานวิจัยเป็นแหล่งปฏิบัติ การวิจัยของคณาจารย์ในสำนักวิชานั้น ๆ ประกอบด้วย 6 สำนักวิชา 47 สาขาวิชา และ 6 สถานวิจัย

1.2.3 สถาบัน มีภารกิจหลักด้านการดำเนินการและประสานงานกิจกรรมวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นโครงการวิจัยของสถาบันเอง และที่เป็นโครงการวิจัยของสถานวิจัยในแต่ละสำนักวิชา ตลอดจนเป็นสื่อกลางในการประสานงานกิจกรรมวิจัยและพัฒนาระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย มี 1 สถาบัน

1.2.4 ศูนย์ มีภารกิจหลักด้านการบริการวิชาการให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และการทนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและของประเทศ ประกอบด้วย 6 ศูนย์ซึ่งสามารถแสดงแผนภูมิการแบ่งส่วนราชการ (6 ปี มทส. ,2539) ได้ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 2 การแบ่งส่วนงานในหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



2. ด้านระบบงาน มหาวิทยาลัยได้จัดระบบงานเป็น 4 ระบบ ได้แก่

2.1 ระบบการเงินและทรัพย์สิน ในการบริหารการเงินและทรัพย์สิน พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533 ตามมาตรา 11 ได้กำหนดถึงที่มาของรายได้จาก 6 แหล่ง คือ

(1) เงินอุดหนุนที่รัฐบาลจัดสรรให้
(2) เงินอุดหนุนและทรัพย์สินซึ่งมีผู้ให้แก่มหาวิทยาลัย
(3) ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน และค่าบริการต่าง ๆ
(4) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนและจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
(5) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการใช้ที่ราชพัสดุซึ่งมหาวิทยาลัยปกครองดูแลหรือใช้ประโยชน์
(6) รายได้หรือผลประโยชน์อย่างอื่น

<u>การจัดสรรงบประมาณ</u> มหาวิทยาลัยได้รับการจัดสรรเงินอุดหนุนในรูปเงินอุดหนุนทั่วไป (block grant) ที่มีการตรวจสอบภายหลัง (post auditing) จากรัฐโดยจัดทำรายละเอียดของงบประมาณส่งไปยังสำนักงบประมาณ เมื่อสำนักงบประมาณวิเคราะห์แล้วจะจัดให้เป็นวงเงินอุดหนุนทั่วไปที่ไม่มีรายละเอียดถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเสนองบประมาณรายรับ รายจ่ายประจำปีต่อสภามหาวิทยาลัย โดยนำเงินที่ได้รับจากการอุดหนุนจากรัฐบาลในแต่ละปี และรายได้อื่นมาจัดสรร เงินอุดหนุนจะได้รับเป็นงวดตามงวดเงินเช่นเดียวกับงบประมาณปกติ ส่วนเงินเหลือจ่ายไม่ต้องคืนกระทรวงการคลังถือเป็นเงินสะสมใช้ในปีต่อ ๆ ไป และงบประมาณผูกพันเกินว่า 1 ปี ต้องขอเป็นรายปีโดยมีมติคณะรัฐมนตรีให้ผูกพัน

<u>การบริหารเงินงบประมาณ</u> มหาวิทยาลัยจะนำเอาเงินอุดหนุนที่ได้รับมารวมกับรายได้อื่น ๆ จัดทำเป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปี เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่ออนุมัติ สำหรับการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัยจะเป็นไปตามระเบียบการเงินของมหาวิทยาลัยที่ออกโดยสภามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ ซึ่งจะสิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัย และสามารถนำเงินที่ยังไม่ถึงคราวจ่ายหรือเงินสะสมไปลงทุนหรือหาผลประโยชน์ได้ตามระเบียบการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

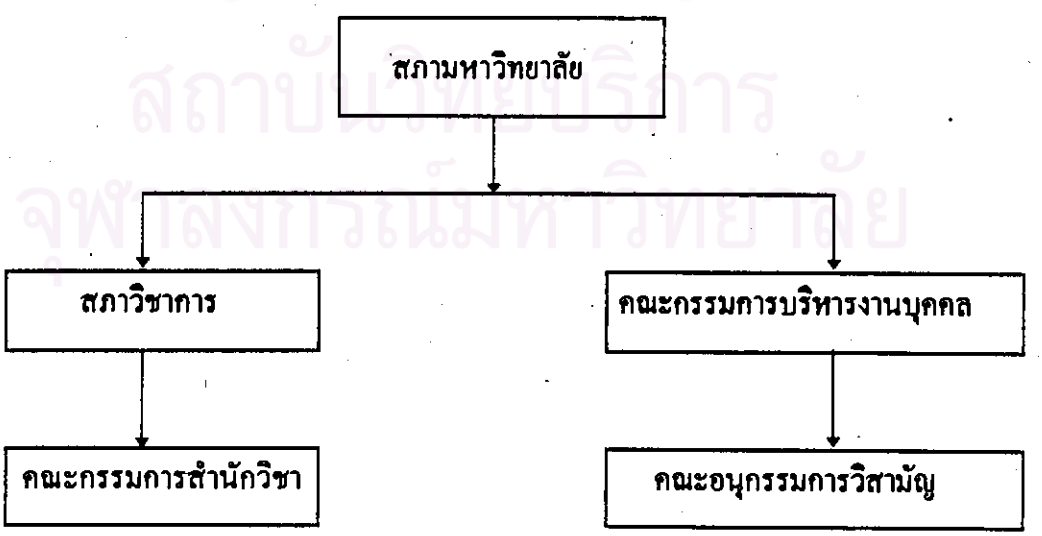
<u>การตรวจสอบ</u> มีหน่วยตรวจสอบภายในที่ขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย พร้อมทั้งต้องส่งรายงานการเงินให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบภายใน 90 วันนับจากวันสิ้นปี

งบประมาณรายงานผลการตรวจสอบต่อสภามหาวิทยาลัยภายใน 120 วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ เพื่อนำเสนอรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษาใช้และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย จากที่ราชพัสดุและจากทรัพย์สินอื่น ๆ สำหรับรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง และในกรณีที่รายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและค่าภาระต่าง ๆ ที่เหมาะสม และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าจำนวนที่จำเป็นอีกทั้งทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในความรับผิดแห่งการบังคับคดี

2.2 ระบบบริหารบุคคล มหาวิทยาลัยมีนโยบายด้านระบบบริหารงานบุคคลที่เอื้อต่อการเลือกสรรบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อให้เป็นเลิศทางวิชาการและมีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติหน้าที่ โดยยึดระบบคุณธรรม หลักการเข้ายากออกง่าย และการแข่งขันได้กับตลาดการจ้างงานทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้ระบบบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสามารถดึงดูดและรักษาผู้มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยภายใต้การดูแลขององค์กรระดับต่าง ๆ ได้แก่คณะกรรมการประจำหน่วยงานระดับสำนักวิชา คณะอนุกรรมการวิสามัญ สภาวิชาการ คณะกรรมการบริหารงานบุคคล และสภามหาวิทยาลัยซึ่งสามารถแสดงองค์กรและการบริหารงานบุคคลได้ดังแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิที่ 3 องค์กรและกลไกบริหารงานบุคคล



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

I17256380

องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ตามที่กำหนดในข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2534 มีดังนี้

1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ ประธานกรรมการ
2. อธิการบดี รองประธาน
3. ผู้ทรงคุณวุ ฒิ (4 คน) กรรมการ
4. ผู้แทนสภาวิชาการ (1 คน) กรรมการ
5. ผู้แทนคณาอาจารย์ประจำ (2 คน) กรรมการ
6. คณบดีหรือผู้อำนวยการ (1 คน) กรรมการ
7. รองอธิการบดี กรรมการและเลขานุการ
8. หัวหน้าส่วน (ไม่เกิน 2 คน) ผู้ช่วยเลขานุการ

กรรมการในข้อที่ 3, 4, 5 และ 6 มีวาระคราวละ 2 ปี คณะกรรมการคณะนี้มีอำนาจและหน้าที่ดังนี้

1. ออกระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
2. รับรองคุณวุฒิของผู้ได้รับปริญญา หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพเพื่อประโยชน์ในการบรรจุแต่งตั้ง และการกำหนดอัตราเงินเดือนที่ได้รับ
3. ตีความวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้ข้อบังคับ
4. เสนอแนะให้คำปรึกษาแก่สภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
5. รายงานผลการดำเนินงานต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
6. แต่งตั้งคณะกรรมการหรืออนุกรรมการ เพื่อทำการใด ๆ อื่นอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล
7. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย

โครงสร้างตำแหน่ง ตำแหน่งพนักงานของมหาวิทยาลัย แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ตามที่กำหนดไว้ในคู่มือพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 2537 ดังนี้

1. ตำแหน่งทางวิชาการ (Academic) ได้แก่ คณาจารย์ประจำ นักวิจัย
2. ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป (Non Academic) ได้แก่ ผู้ปฏิบัติการวิชาชีพ ธุรการ และบริหารงานทั่วไป
3. ตำแหน่งบริหารวิชาการ (Academic Administration) ได้แก่ อธิการบดี

รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการศูนย์ รองผู้อำนวยการสถาบัน หัวหน้าสาขาวิชา และหัวหน้าสถานวิจัย

การสรรหา การเลือกสรรและการคัดเลือก ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยได้ใช้ระบบคุณธรรม กระบวนการสรรหาที่เป็นระบบเปิดและพิถีพิถัน และใช้ระบบภาคปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในระเบียบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ว่าด้วยการสรรหา การเลือกสรรและการทดลองปฏิบัติงาน พ.ศ. 2535 ดังนี้

1. ตำแหน่งวิชาการ ใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1.1 การคัดเลือก มี 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ประเมินจากคุณวุฒิการศึกษา ผลการศึกษา ประสบการณ์ ผลงานทางวิชาการ และสาขาวิชาของผู้สมัคร ให้ตรงตามลักษณะงานวิชาการของตำแหน่งที่บรรจุ

ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์โดยพิจารณาความเหมาะสมเกี่ยวกับทัศนคติ ความสนใจ ความจริงจัง การแสดงออก มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพอื่นๆ

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพิจารณาประเมินศักยภาพ ในด้านต่อไปนี้

ความสามารถด้านการสอน

ความสามารถด้านวิชาการ

1.2 การสรรหาและการเลือกสรรพนักงาน ให้คณะกรรมการสรรหาพิจารณาตามหลักเกณฑ์ดังนี้

(1) คุณวุฒิ ต้องเป็นผู้ได้วุฒิตั้งแต่ปริญญาโทหรือเทียบเท่าขึ้นไป และได้ศึกษาอบรมหรือปฏิ บัติในสาขาวิชาการหรือวิชาชีพที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องใช้ภายหลังจากได้รับปริญญาดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปีจนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานเป็นพิเศษ

ในกรณีผู้ที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาโทหรือเทียบเท่าหรือผู้ไม่มีคุณวุฒิใด ๆ แต่มีความสามารถและความชำนาญสูงมากเป็นพิเศษในสาขาวิชาการหรือวิชาชีพที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องใช้ ให้พิจารณาเป็นกรณีพิเศษเป็นราย ๆ ไป

(2) วิธีการคัดเลือก ใช้วิธีเช่นเดียวกันกับการคัดเลือกดังกล่าวข้างต้น

(3) การกำหนดเงินเดือนและการทดลองปฏิบัติงาน ให้พิจารณาจาก

ประสบการณ์หรือความชำนาญงานที่ตรงกับความต้องการของมหาวิทยาลัย

2. ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป แบ่งออกเป็น 3 กรณี ดังนี้

2.1 พนักงานแรกเข้า ใช้วิธีการสอบแข่งขัน โดยการสอบข้อเขียน วิชาความรู้ความสามารถทั่วไปวิชาความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งและการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยการสัมภาษณ์ และทดสอบการปฏิบัติงานตามกิจกรรมที่คณะกรรมการสรรหากำหนด

2.2 พนักงานในสาขาที่ขาดแคลน โดยวิธีการดังนี้

(1) ประเมินวุฒิการศึกษา ผลการศึกษา สาขาวิชาที่ศึกษาให้ตรงกับลักษณะงานและตำแหน่งที่จะบรรจุ

(2) สัมภาษณ์

(3) ทดสอบตามกิจกรรมที่คณะกรรมการสรรหากำหนด

2.3 พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ หรือความชำนาญงาน โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์ดังนี้

(1) คุณวุฒิ ต้องเป็นผู้ได้รับปริญญาตั้งแต่ปริญญาตรีหรือเทียบเท่าขึ้นไป และได้ศึกษา อบรม หรือปฏิบัติงานในสาขาวิชาการหรือวิชาชีพที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องใช้ภายหลังจากได้รับปริญญามาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี จนมีความรู้ ความสามารถและความชำนาญงานเป็นพิเศษ

(2) วิธีการ ให้คณะกรรมการดำเนินการตามข้อ 2.1 หรือ 2.2 หรือตามที่คณะกรรมการสรรหากำหนด

(3) การกำหนดเงินเดือนและการทดลองปฏิบัติงาน ให้พิจารณาจากประสบการณ์หรือความชำนาญงานที่ตรงกับความต้องการของมหาวิทยาลัย และให้มีการทดลองปฏิบัติงาน มีสัญญาจ้างทดลอง 2 ปี

<u>การบรรจุและการแต่งตั้ง</u> ใช้ระบบสัญญาจ้างก่อนได้สถานภาพเป็นพนักงานประจำ โดยแยกพิจารณาออกเป็น 2 สายงาน คือ

1. สายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานต้องทำสัญญาจ้างระยะแรกทดลองการทำงานเป็นเวลา 2 ปีก่อน เมื่อผ่านการประเมินการทดลองการปฏิบัติงานจึงได้สถานภาพการจ้างถาวรเป็นพนักงานประจำ สำหรับบุคคลได้รับการยกเว้นการทดลองจะต้องมีประสบการณ์หรือมีผลงานแสดงได้ว่ามีคุณสมบัติเพียงพอ มหาวิทยาลัยจะรับเข้าเป็นพนักงานประจำ

2. สายวิชาการ สำหรับอาจารย์หรือนักวิจัยที่ยังไม่มีประสบการณ์หรือมีในระดับที่ยังต้องอยู่ในการทดลองการปฏิบัติงานก่อนนั้น จะต้องทำสัญญาว่าจ้างสำหรับการทดลองงานในสัญญาแรกเป็นระยะเวลา 3 ปี และเมื่อผ่านช่วงสัญญาแรกไปแล้วต้องทำทดลองปฏิบัติงานต่อไปอีก 2 ปี โดยผ่านการประเมินการทดลองการปฏิบัติงานจึงจะได้สถานภาพการจ้างถาวรเป็นพนักงานประจำ ส่วนผู้ที่ได้รับการยกเว้นการทดลองงานจะต้องมีประสบการณ์หรือผลงานที่สามารถแสดงไว้ว่ามีคุณสมบัติเพียงพอไม่ต้องทดลองงาน

<u>การประเมินผล</u> มหาวิทยาลัยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอดอายุงานของบุคลากรเพื่อเสริมสร้างมาตรฐานในการดำเนินงาน โดยกำหนดระบบการประเมินที่ได้มาตรฐานและเป็นธรรมคือ

1. การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยจะส่งแบบประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานของพนักงานที่ต้องทดลองปฏิบัติงานในทุกวันปิดภาคการศึกษา ปีละ 3 ครั้ง โดยมีคณะกรรมการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานประชุมพิจารณาและรายงานผลให้อธิการบดีวินิจฉัยสั่งการ

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี มหาวิทยาลัยจะส่งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ในทุกภาคการศึกษาปีละ 3 ครั้ง โดยประเมินปริมาณของงานที่ปฏิบัติ คุณภาพของผลงาน และคุณลักษณะอื่น ๆตามลักษณะของสายงาน และผู้บังคับบัญชาผู้ประเมินแจ้งความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และสรุปเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

3. การประเมินประสิทธิภาพการสอน มีการประเมินทุกภาคการศึกษาและประเมินการสอนทุกรายวิชาที่เปิดการสอนประจำภาคการศึกษานั้น ๆ ผู้ประเมินได้แก่ คณาจารย์ ผู้บังคับบัญชา ผู้ทรงคุณวุฒิ และนักศึกษา ผลการประเมินจะแจ้งไปยังผู้สอน และมีการประชุมเชิงปฏิบัติการไว้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้น นอกจากนี้ผลการประเมินการสอนนำไปใช้ประกอบการพิจารณาการขอตำแหน่งทางวิชาการความดีความชอบประจำปีและการทดลองปฏิบัติงาน

<u>การพัฒนาพนักงาน</u> มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการพัฒนาพนักงานและลูกจ้างให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงได้มีการสนับสนุนให้พนักงานและลูกจ้างได้รับการพัฒนาโดยให้โอกาสไปเพิ่มพูนความรู้ประเภทต่าง ๆ ดังนี้ (ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีว่าด้วยการบริหารบุคคล พ.ศ. 2534)

1. การไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน
2. การไปปฏิบัติงานวิจัย
3. การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ
4. การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ
5. การแลกเปลี่ยนอาจารย์หรือนักวิชาการ
6. การอื่นใดที่จำเป็นหรือเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาพนักงาน

<u>การออกจากงาน</u> มหาวิทยาลัยให้พนักงานและลูกจ้างพ้นสภาพการเป็นพนักงานในกรณีดังต่อไปนี้

1. ตาย
2. ครบเกษียณอายุ เมื่ออายุครบ 60 ปีบริบูรณ์
3. ได้รับอนุญาตให้ลาออก
4. ยุบหรือเลิกตำแหน่ง หรือยุบหน่วยงาน
5. สิ้นสุดสัญญา
6. ถูกสั่งให้ออกหรือเลิกจ้าง หรือตามเหตุผลและความจำเป็น
7. ถูกสั่งลงโทษปลดออก

<u>วินัย</u> มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้เป็นข้อปฏิบัติหรือแบบความประพฤติที่กำหนดให้พนักงานพึงควบคุมตนเองและควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติหรือปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ โดยกำหนดโทษทางวินัยออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. โทษสำหรับความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ได้แก่ ปลดออก
2. โทษสำหรับความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ได้แก่ งดบำเหน็จความชอบและภาคทัณฑ์
3. โทษสำหรับความผิดเล็กน้อย ได้แก่ ทำทัณฑ์บน ตักเตือนด้วยวาจา

พนักงานสามารถที่จะต้องทุกข์และอุทธรณ์ได้ภายใน 30 วัน และ 15 วันตามลำดับ

จะเห็นได้ว่าโทษทางวินัยไม่มีโทษของการลดขั้นเงินเดือนหรือตัดเงินเดือน แต่จะเป็นการลงโทษเพื่อให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และให้ออกหรือเลิกจ้างในกรณีที่ทำงานไม่มีประสิทธิภาพหรือต้องคดีอาญา

<u>สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล</u> มหาวิทยาลัยได้จัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้แก่บุคลากรไว้หลายประเภทด้วยกันคือ

1. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ มหาวิทยาลัยได้จัดกองทุนนี้ขึ้นเพื่อเป็นสวัสดิการและหลักประกันแก่พนักงานเมื่อออกจากงาน ทุพลภาพ ปลดเกษียณ เสียชีวิต หรือลาออกจากกองทุนโดยหักเงินสะสมจากเงินเดือนของพนักงาน จำนวน 4% ของเงินเดือนและมหาวิทยาลัยสมทบให้อีก 8 % ของเงินเดือน และผู้มีสิทธิได้รับเงินกองทุนนี้ในส่วนที่เป็นเงินสะสมเมื่อออกจากการเป็นสมาชิก ไม่ว่ากรณีใดๆ จะได้รับเงินสะสมและผลประโยชน์ที่เกิดจากเงินสะสมนั้น สำหรับเงินส่วนที่มหาวิทยาลัยสมทบให้นั้นจะได้รับเมื่อพนักงานออกจากงานโดยมิได้กระทำความผิด และให้ได้รับเงินสมทบจากองทุน ดังนี้

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	จากเงินสะสมของพนักงาน 4%พร้อมดอกเบี้ย	เงินสมทบจากมหาวิทยาลัย 8%พร้อมดอกเบี้ย
ไม่ถึง 5 ปี	ได้รับเต็มจำนวน	ไม่ได้รับ
5 ปี ไม่ถึง 10 ปี	ได้รับเต็มจำนวน	ได้รับ 50 %
10 ปี ไม่ถึง 15 ปี	ได้รับเต็มจำนวน	ได้รับ 75 %
15 ปีเป็นต้นไป	ได้รับเต็มจำนวน	ได้รับเต็มจำนวน

2. เงินชดเชย เป็นเงินที่จ่ายให้เมื่อออกจากงานหรือเลิกจ้างในกรณีที่มีเหตุเจ็บป่วย ขุบเลิกตำแหน่ง และเลิกจ้างก่อนครบอายุสัญญาโดยไม่มีความผิด โดยมีหลักเกณฑ์การจ่ายเงินดังนี้

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	เงินชดเชยที่ได้รับ
120 วัน ไม่เกิน 1 ปี	1 เท่าของค่าจ้างเดือนสุดท้าย
เกิน 1 ปี ไม่เกิน 3 ปี	3 เท่าของค่าจ้างเดือนสุดท้าย
เกินกว่า 3 ปี	6 เท่าของค่าจ้างเดือนสุดท้าย

3. ค่าเล่าเรียนบุตร มหาวิทยาลัยให้สิทธิ์พนักงานเบิกเงินค่าเล่าเรียนบุตรได้เฉพาะบุตรคนที่ 1 ถึงคนที่ 3 โดยให้สวัสดิการเฉพาะบุตรที่กำลังศึกษาอยู่ในสถานศึกษาของทางราชการในระดับที่ไม่สูงกว่าอนุปริญญาเต็มจำนวนที่จ่ายจริงไม่เกินประเภทและอัตรากำหนด และสถานศึกษาเอกชนในระดับไม่สูงกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่าเบิกเต็มจำนวนที่จ่ายจริงไม่เกินอัตราที่กำหนด และถ้าสูงกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่าจ่ายให้ครึ่งหนึ่งของจำนวนที่จ่ายจริง ไม่เกินประเภทและอัตรากำหนด

4. ค่ารักษาพยาบาล พนักงานมีสิทธิ์เบิกค่ารักษาพยาบาลให้แก่บุคคลในครอบครัว อันได้แก่ พนักงาน คู่สมรสที่ชอบด้วยกฎหมาย บุตร จำนวน 3 คน ในอัตราที่มหาวิทยาลัยกำหนด ทั้งจากสถานพยาบาลของทางราชการ และเอกชน

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยได้จัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลในด้านอื่นอีก เช่น ค่าทำขวัญและค่าทำศพ เงินกู้เพื่อเคหะสงเคราะห์ กู้เพื่อซื้อคอมพิวเตอร์ บ้านพักบุคลากรและสโมสรพนักงาน

ในด้านของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ที่มหาวิทยาลัยจัดให้นั้น บุคลากรของมหาวิทยาลัยเมื่อเกษียณอายุจะไม่ได้รับเงินบำนาญแต่จะได้รับเงินจากเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และเงินชดเชย ส่วนค่ารักษาพยาบาลเบิกได้เฉพาะครอบครัวของพนักงานเท่านั้น บิดาและมารดาของพนักงานไม่มีสิทธิ์เบิกเงินค่ารักษาพยาบาลซึ่งแตกต่างจากระบบราชการ

<u>อัตราเงินเดือน</u> มหาวิทยาลัยได้จัดให้มีระบบบัญชีเงินเดือน 3 ประเภท โดยแบ่งตามประเภทพนักงาน และนอกจากนี้ได้จัดให้มีเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการ และตำแหน่งบริหารวิชาการซึ่งสามารถแสดงตารางบัญชีประเภทต่าง ๆ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี : 2539)ดังนี้

1. บัญชีอัตราเงินเดือนตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพ และบริหารงานทั่วไป

ตำแหน่ง	เงินเดือน		จำนวนขั้นวิ่ง	อัตราขั้นวิ่ง
	เริ่มต้น	สูงสุด		
1	3,680	7,050	16	6%
2	4,300	9,360	15	6%
3	5,430	11,910	15	6%
4	7,270	15,840	15	6%
5	9,730	21,190	15	6%
6.	13,020	28,150	15	6%
7	17,420	37,570	15	6%
8	24,640	49,850	14	6%
9	34,800	70,620	14	6%

2. บัญชีอัตราเงินเดือนสายวิชาการและเงินประจำตำแหน่งวิชาการมีดังนี้

2.1 บัญชีอัตราเงินเดือนตำแหน่งวิชาการ

ตำแหน่ง	เงินเดือน		จำนวนขั้นวิ่ง	อัตราขั้นวิ่ง
	เริ่มต้น	สูงสุด		
อาจารย์	16,830 - 69,510	44,370	26	ขั้น 1-22 6%
ผู้ช่วยศาสตราจารย์		80,470	29	ขั้น 23-29 5%
รองศาสตราจารย์		94,140	33	ขั้น 30-37 4%
ศาสตราจารย์		110,140	37	6%

2.2 เงินประจำตำแหน่งวิชาการ

ตำแหน่ง	เงินตำแหน่ง	คำนวณจาก 15% ของ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	5,900	ครึ่งหนึ่งของเงินเดือนเริ่มต้น + สูงสุดของตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์
รองศาสตราจารย์	7,300	ครึ่งหนึ่งของเงินเดือนเริ่มต้น + สูงสุดของตำแหน่งรองศาสตราจารย์
ศาสตราจารย์	9,000	ครึ่งหนึ่งของเงินเดือนเริ่มต้น + สูงสุดของตำแหน่งศาสตราจารย์

3. บัญชีอัตราเงินสายบริหารวิชาการและเงินประจำตำแหน่งบริหารวิชาการ มีดังนี้

3.1 บัญชีอัตราเงินเดือนตำแหน่งบริหารวิชาการ (สำหรับผู้ที่ไม่ใช่พนักงานประจำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี)

ตำแหน่ง	ขั้นแรก	ขั้นสุดท้าย	จำนวนขั้นวิ่ง
ผู้ช่วยอธิการบดี	47,000	82,020	10 ขั้น
รองอธิการบดี	60,190	105,050	10 ขั้น
อธิการบดี	82,020	143,140	10 ขั้น

3.2 เงินประจำตำแหน่งบริหารวิชาการ

ตำแหน่ง	เงินตำแหน่ง	คำนวณจาก
หัวหน้าสาขา ผู้ช่วยอธิการดี	9,000	15% ของเงินเดือนสูงสุดของตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์
รองอธิการบดี คณบดี	15,000	20% ของเงินเดือนสูงสุดของตำแหน่งรองศาสตราจารย์
อธิการบดี	24,000	25% ของเงินเดือนสูงสุดของตำแหน่งศาสตราจารย์

สำหรับการกำหนดอัตราเงินเดือนในบุคลากรวุฒิระดับเดียวกันอาจได้รับเงินเดือนต่างกันได้ ขึ้นอยู่กับความต้องการของมหาวิทยาลัยและความขาดแคลนของแต่ละสาขาวิชาการวิชาชีพในตลาดแรงงาน (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2537 อ้างถึงในพรทิพย์ ดีสมโชค, 2537)

2.3 ระบบบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยได้จัดวางระเบียบการศึกษาและระบบบริหารวิชาการที่เอื้อต่อการผสมผสานทางวิชาการในลักษณะพหุวิทยาการ (Multi - Disciplinary) และบูรณาการ (Integration) รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ทางทฤษฎี และการปฏิบัติในลักษณะของสหกิจศึกษาโดยมีสภาวิชาการเป็นผู้บริหารด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยทั้งหมดภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย ในการจัดการศึกษามหาวิทยาลัยใช้ระบบหน่วยกิตและระบบไตรภาคในการเปิดสอนหลักสูตรการศึกษา ในแต่ละหลักสูตรมีโครงสร้างประกอบด้วยหมวดวิชาศึกษาทั่วไป หมวดวิชาเฉพาะ หมวดวิชาพื้นฐานเฉพาะ และหมวดวิชาเลือกเสรี รวมตลอดหลักสูตรประมาณ 174-175 หน่วยกิต นอกจากนี้มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้สหกิจศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรี (5 ปี มทส., 2538) โดยกำหนดให้นักศึกษาออกไปปฏิบัติงานเต็มเวลา ในสถานประกอบการหลังจากเรียนวิชาเอก โดยมีภาคการศึกษาของสหกิจศึกษา 2 ภาค ภาคการศึกษาละ 6 หน่วยกิต รวม 12 หน่วยกิต ระหว่างการปฏิบัติงานมีอาจารย์ไปนิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงานของนักศึกษาร่วมกับสถานประกอบการ ในการรับนักศึกษา มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้ศูนย์บริการการศึกษารับภาระประสานงานและให้บริการในการรับนักศึกษาโดยแบ่งเป็นนักศึกษาประเภทโควต้า และโดยการสอบคัดเลือกจากทบวงมหาวิทยาลัย การลงทะเบียนเรียน ทะเบียนนักศึกษา การจัดตารางเรียนห้องเรียน และตารางสอบ การวัดผลการศึกษา การวิจัย และพัฒนาแบบทดสอบ และข้อมูลบัณฑิต

ในการบริหารวิชาการ ตามมาตรา 19 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 2533 ได้กำหนดให้สภาวิชาการเป็นผู้บริหารด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย อันได้แก่การสอน วิจัย บริการทางวิชาการ และกำกับดูแลด้านมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย

2.4 ระบบการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยได้จัดระบบการจัดการด้านการบริหารและบริการโดยยึดหลัก รวมบริการแยกภารกิจจึงได้จัดระบบบริการรวม เช่น ศูนย์อาคารเรียนรวม ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์ เป็นต้น เพื่อลดความซ้ำซ้อน ประหยัดและเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน และมหาวิทยาลัยได้ถ่ายโอนงานให้ภาคเอกชนร่วมดำเนินการบางภารกิจ เช่น การรักษาความปลอดภัย นอกจากนี้ยังมีการร่วมลงทุนกับภาคเอกชนในเชิงธุรกิจเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ เช่น การจัดตั้งโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย การจัดตั้งศูนย์หนังสือ เป็นต้น

3. ด้านทรัพยากรดำเนินงาน

3.1 อาคารสถานที่

เกรียงศักดิ์ จรัญยานนท์ และนคร ศรีวิจารณ์ (2537) กล่าวว่าอาคารสถานที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความเจริญงอกงามทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และสังคมของนักศึกษาเป็นอย่างมาก สถานศึกษาเป็นที่อาจารย์และนักศึกษา มาใช้ชีวิตร่วมกันตลอดเป็นเวลานานตามระยะเวลาที่หลักสูตรกำหนด ดังนั้นการจัดบริเวณอาคารสถานที่ หรือการจัดการด้านอาคารก็ดีมีส่วนสำคัญยิ่งต่อกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้มีการพัฒนาการที่ทำการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2533-2538 สำหรับเป็นที่ดำเนินภารกิจต่าง ๆ ของ มหาวิทยาลัย อันประกอบไปด้วย อาคารบริหาร 1 หลัง อาคารเรียนรวม 4 หลัง อาคารวิชาการ 1 หลัง อาคารบรรรสาร 1 หลัง หอพักสุรนิเวศ 6 หลัง สำหรับเป็นหอพักนักศึกษา เรือนพักสุขนิวาส 3 หลัง บ้านพักสำหรับบุคลากรที่มีครอบครัว 47 หลัง โรงอาหาร 1 หลัง อาคารสำนักงาน 1 หลัง และโรงเรือนฟาร์ม 13 หลัง อาคารสัตว์ทดลอง 1 หลัง อาคารกิจกรรมหอพัก 2 หลัง และสนามกีฬาใช้บริการแก่บุคลากรและนักศึกษา

จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยได้จัดอาคารสถานที่ที่อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนแก่บุคลากรและนักศึกษา สำหรับใช้เป็นที่ศึกษาหาความรู้ ค้นคว้าหาข้อมูล ตลอดจนการพักผ่อนออกกำลังกาย เบ็ดเสร็จอยู่ภายในมหาวิทยาลัย

3.2 บริการด้านการสื่อสารและขนาคาร มหาวิทยาลัยได้จัดบริการด้านนี้แก่บุคลากรและนักศึกษาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

3.2.1 โทรศัพท์และโทรสาร มหาวิทยาลัยได้รับความร่วมมือจากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ก่อสร้างชุมสายโทรศัพท์ และเดินสายเคเบิ้ลเพื่อจัดทำคู่สายโทรศัพท์จำนวน 3,000 คู่สาย ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีโทรศัพท์เพื่อการติดต่อภายในมหาวิทยาลัยจำนวน 1,600 เลขหมายและภายนอกจำนวน 80 เลขหมาย

3.2.2 ระบบสื่อสารดาวเทียมเพื่อการศึกษา มหาวิทยาลัยได้นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และการสื่อสารคมนาคมมาใช้ในการบริหารและจัดการศึกษาเพื่อบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการ ระบบนี้ได้ใช้งานสองทางระหว่างสถานีบรรณสาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จังหวัดนครราชสีมา และที่สถานีห้องสารสนเทศอาคารทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพ เป็นระบบที่สามารถติดต่อสื่อสารได้ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

3.2.3 บริการไปรษณีย์และธนาคาร มหาวิทยาลัยได้ขอให้การสื่อสารแห่งประเทศไทย จัดหน่วยไปรษณีย์เคลื่อนที่เข้าไปให้บริการภายในมหาวิทยาลัยในช่วงบ่ายของทุกวันทำการ และร่วมมือกับธนาคารไทยพาณิชย์ ในการตั้งสาขาย่อยขึ้นเพื่อบริการรับฝากและถอนเงินภายในมหาวิทยาลัย รวมทั้งตู้บริการเงินด่วนอัตโนมัติ

จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยได้นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ทำให้นักศึกษาและบุคลากรสามารถสืบค้นข้อมูล ส่งข่าวสารทางไปรษณีย์ การสอนและประชุมทางไกลได้ อันเป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน การบริการและการประหยัดเวลาอีกด้วย

3.3 เทคโนโลยี มหาวิทยาลัยยึดถือความเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีของตนเป็นหลักสำคัญ จึงได้จัดทำและพัฒนาเทคโนโลยี ดังนี้

3.3.1 การให้บริการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยได้จัดหาคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอน 180 เครื่อง เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการบริหารและจัดการ 45 เครื่อง เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย 10 เครื่อง เครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย รวม 19 เครือข่าย ระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์เพื่อการบริหารและการจัดการ ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ ระบบสื่อสารทางไกลผ่านดาวเทียม ซึ่งสามารถสื่อสารกันทั่วโลก ทั้งในรูป เสียง ภาพ เอกสาร และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ โสตทัศนอุปกรณ์ต่าง ๆ และเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยประจำห้องเรียนภาคปฏิบัติของแต่ละวิชาที่เปิดสอนกับห้องปฏิบัติการวิจัย

3.3.2 ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ มหาวิทยาลัยได้ติดตั้งระบบ Computer Sever และซอฟท์แวร์ ระบบห้องสมุดอัตโนมัติชื่อ DYNIX และสร้างฐานข้อมูลกลาง พร้อมทั้งจัดทำดรรชนีได้เปิดให้บริการสืบค้นข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ จัดทำระบบการยืม-คืน ระบบสำรองหนังสือ ระบบห้องสมุดอัตโนมัติสามารถเชื่อมโยงกับระบบ INTERNET ทำให้

สามารถค้นคืนข้อมูลหนังสือ วารสาร จากแหล่งฐานข้อมูลในต่างประเทศได้ เช่น Ryerson Polytechnic University ประเทศคานาดา และ OHIOLINA ประเทศสหรัฐอเมริกา

มหาวิทยาลัยแห่งนี้ได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเรียนการสอน การบริหารงาน งานวิจัยอันจะช่วยให้นักศึกษาและบุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ความก้าวหน้าที่ทันสมัย

ตอนที่ 5 รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ได้มีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ ดังนี้

งานวิจัยภายในประเทศ

สากล จริยานนท์ (2521) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) โดยใช้ทฤษฎีการจูงใจของเฮอร์ซเบิร์ก เป็นกรอบในการวิจัยประชากรที่ใช้มีจำนวน 120 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. อาจารย์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. องค์ประกอบที่มีความพึงพอใจมากที่สุด คือสถานภาพวิชาชีพ ส่วนองค์ประกอบที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือเงินเดือนและสวัสดิการ

3. ระดับการศึกษามีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

4. สภาพการทำงานไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ประพจน์ นันทรามาศ (2523) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยใช้แบบสอบถามอาจารย์ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 227 ฉบับ ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์ทุกกลุ่มมีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนสอดคล้องกันเป็นลำดับแรก ได้แก่ ความก้าวหน้า และ 3 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน

2. อาจารย์กลุ่มที่มีความพึงพอใจและกลุ่มที่ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกันทุกองค์ประกอบ

3. อาจารย์กลุ่มที่มีวุฒิปริญญาตรีและกลุ่มที่มีวุฒิปริญญาโทและเอก มีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกันในองค์ประกอบ นโยบาย และการบริหารงาน

4. อาจารย์กลุ่มที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์และกลุ่มที่ดำรงตำแหน่งสูงกว่ามีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนไม่แตกต่างกัน

5. อาจารย์กลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยและกลุ่มที่มีประสบการณ์มากมีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกันในองค์ประกอบ การบังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

6. อาจารย์กลุ่มที่สังกัดวิทยาเขตหาดใหญ่ และกลุ่มที่สังกัดวิทยาเขตปัตตานีมีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกันในองค์ประกอบ ความสำเร็จของงาน ลักษณะ ของงาน ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน

7. การทดสอบความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ปรากฏว่าส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

8. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลุ่มปัจจัยจูงใจกับกลุ่มปัจจัยค้ำจุนปรากฏว่าทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์กันในทางบวก

ฉรงค์ เพียรเกิดสุข (2525) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า : การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวิทยาเขต โดยใช้แบบสอบถามอาจารย์ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าวิทยาเขต 1 - 3 จำนวน 237 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ทั้งสถาบันอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 10 ด้าน พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด คือ ด้านสถานที่และสภาพการทำงาน ด้านลักษณะทางสังคม ด้านความมั่นคง ด้านผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการนิเทศงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านการดำเนินงานภายใน และด้านรายได้

2. เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ระหว่างวิทยาเขต พบว่า อาจารย์ในวิทยาเขต 3 มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงกว่าวิทยาเขต 2 และ 1 ตามลำดับ

3. จากสมมติฐานการวิจัยที่ว่า ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ที่ทำการสอนต่างวิทยาเขตแตกต่างกัน ปรากฏว่าผลการวิจัยเป็นไปตามสมมุติฐาน คือ ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่ทำการสอนเขต 1 2 และ 3 แตกต่างกัน

4. จากสมมติฐานการวิจัยที่ว่า ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ที่ทำการสอนในคณะวิชาที่เรียกชื่ออย่างเดียวกัน แต่ต่างวิทยาเขตแตกต่างกัน ผลการวิจัยมีทั้งที่เป็นไปตามสมมติฐานและไม่เป็นไปตามสมมติฐาน คือ ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ที่ทำการสอนในคณะวิศวกรรม

ศาสตร์ 1 2 และ 3 ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน และคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและวิทยาศาสตร์ 1 2 และ 3 เป็นไปตามสมมติฐาน

5. จากสมมติฐานการวิจัยที่ว่า ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ที่ทำการสอนต่างคณะวิชาในวิทยาเขตเดียวกันไม่แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่าเป็นไปตามสมมติฐาน คือ ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่ทำการสอนในคณะวิศวกรรมศาสตร์ 1 และคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและวิทยาศาสตร์ 1 คณะวิศวกรรมศาสตร์ 2 และคณะวิทยาศาสตร์อุตสาหกรรมและวิทยาศาสตร์ 2 คณะวิศวกรรมศาสตร์ 3 และคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและวิทยาศาสตร์ 3 มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

6. การวิเคราะห์การจัดอันดับองค์ประกอบที่ทำให้อาจารย์พอใจในงาน และไม่พอใจในงานทั้ง 3 วิทยาเขต พบว่า ด้านความพอใจในงาน องค์ประกอบด้านมีอิสระในการทำงานมีอันดับความสำคัญสูงสุดเหมือนกันทุกวิทยาเขต รองลงมา ได้แก่ การมีโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ และการมีเพื่อนร่วมงานที่ดี ส่วนด้านความไม่พอใจในงานพบว่า ด้านการมีระเบียบกฎเกณฑ์ภายในที่ล้าสมัย การมีระบบราชการที่มีระเบียบหยุมหยิม และการมีรายได้น้อย เป็นองค์ประกอบที่มีลำดับความสำคัญสูงตามลำดับ

เปล่งศรี อิงคนินันท์ (2525) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย โดยใช้แบบสอบถามบรรณารักษ์ที่ปฏิบัติงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ 14 แห่ง จำนวน 332 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. ระดับความพึงพอใจของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก 7 ปัจจัย คือ ปัจจัยความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบนโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความพึงพอใจน้อยอยู่ 3 ปัจจัย คือ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า และเงินเดือน

2. ความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเมื่อเรียงตามลำดับ 1-10 ปรากฏผลดังนี้ (1) ความก้าวหน้า (2) ความสำเร็จในการทำงาน (3) การได้รับการยอมรับนับถือ (4) ความมั่นคงในงาน (5) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (6) ความรับผิดชอบ (7) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (8) นโยบายและการบริหารงาน (9) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (10) เงินเดือน

จีรภรณ์ กาญจนไพบูลย์กุล (2527) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้แบบสอบถามกับบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา 4 สถาบัน ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย และวิทยาลัยการค้า จำนวน 368 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. สภาพการทำงานแต่ละด้านและความพึงพอใจในงานของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาสภาพการทำงานทั้ง 5 ด้าน พบว่า สภาพการทำงานด้านการปกครองบังคับบัญชาของบุคลากรสายสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และสภาพการทำงานด้านความมั่นคงและความก้าวหน้ามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างสภาพการทางานแต่ละด้าน และความพึงพอใจในงานโดยรวม ปรากฏว่าสภาพการทำงานแต่ละด้านกับความพึงพอใจในงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกทั้งสิ้น

3. ผลการเปรียบเทียบสภาพการทำงานแต่ละด้านและความพึงพอใจในงานโดยรวมระหว่างสถาบันและระหว่างตำแหน่งงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ในเรื่องสภาพการทำงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า และความพึงพอใจในงานโดยรวม

4. ผลการเปรียบเทียบสภาพการทำงานแต่ละด้านและความพึงพอใจในงานโดยรวมระหว่างเพศ ปรากฏว่าสภาพการทำงานด้านค่าจ้างและสวัสดิการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

5. ผลการเปรียบเทียบสภาพการทำงานแต่ละด้านและความพึงพอใจในงานโดยรวมระหว่างอายุและระหว่างประสบการณ์การทำงาน ปรากฏว่า ความพึงพอใจในงานโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

สุภาภรณ์ รัชฉวีวรรณ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในวิทยาลัยครู โดยใช้แบบสอบถามอาจารย์พลศึกษาในวิทยาลัยครูทั้งสิ้น จำนวน 216 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับมาก

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระหว่างอาจารย์พลศึกษาเพศชายกับเพศหญิงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระหว่างอาจารย์พลศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีลงมา กับวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไปไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.5

4. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระหว่างอาจารย์พลศึกษาที่มีอายุราชการตั้งแต่1-10 ปี กับอายุราชการ 11 ปีขึ้นไป ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

5. องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของอาจารย์พลศึกษา เรียงตามลำดับจากมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุดดังนี้ ความสำเร็จของงานหน้าที่และความรับผิดชอบ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และตำแหน่งของงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา และความมั่นคงในงาน และรายได้และผลประโยชน์เกื้อกูล

เสาวรส เกียรตินาถ (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์ ความพึงพอใจในงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์ คณะแพทย์ศาสตร์ที่สอนระดับปรีคลินิกในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยใช้ประชากรจำนวน 439 คน ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานของอาจารย์คณะแพทยศาสตร์ที่สอนระดับปรีคลินิกในมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์คณะแพทยศาสตร์ที่สอนระดับปรีคลินิกในมหาวิทยาลัยของรัฐในภาพรวมตามลำดับคือ ความมั่นคงในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล นโยบายและการบริหารงาน และสภาพการทำงาน

กรองแก้ว สรนันท์ (2536) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ข และสาย ค ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 351 ฉบับผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สาย ข และ ค ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยู่ในระดับน้อย

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ข และสาย ค ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในภาพรวมตามลำดับคือ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง ความมั่นคงในงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล นโยบายและการบริหารงาน และความรับผิดชอบ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาทั้งสายก ข และ ค จะเห็นได้ว่างานวิจัยดังกล่าวข้างต้นได้นำทฤษฎีปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุนของเฮอร์ซเบิร์ก และ สมิท เคนดอล และฮูลิน เป็นกรอบในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ากรอบการวิจัยของ สมิท เคนดอล และฮูลิน ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะงานที่ทำ ค่าจ้างและสวัสดิการ การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อม และความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน นั้นมีความกระชับและ

เหมาะสมกับงานวิจัยที่ศึกษามากที่สุด จึงได้นำมาดัดแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย