

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้านี้ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจเพื่อศึกษาความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตามประเภทของข้าราชการ กลุ่มสาขาวิชาของข้าราชการ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยมีจุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าที่สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการบริหารบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตามประเภทของข้าราชการ กลุ่มสาขาวิชาของข้าราชการและประสบการณ์ในการทำงาน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา ใน 7 ด้าน จำนวน 50 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยเรียงจากเห็นด้วยมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปหาความเที่ยงตรง โดยเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 6 ท่านพิจารณาเพื่อให้ข้อเสนอแนะและแก้ไขปรับปรุง แล้วนำไปทดลองใช้กับข้าราชการที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ปรากฏว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .86

สำหรับการศึกษาค้นคว้านี้ผู้วิจัยไม่ได้หาคุณภาพเครื่องมือด้านค่าอำนาจจำแนกเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นกลุ่มบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยบูรพาที่อยู่ภายใต้เงื่อนไข กฎเกณฑ์ และสภาพแวดล้อมเดียวกัน ระดับของความคิดเห็นจึงไม่น่าจะแตกต่างกันมากนัก อีกประการหนึ่งผู้วิจัยสนใจศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยยึดเนื้อหาที่

กำหนดของการศึกษาวิจัยเป็นสำคัญ จึงไม่จำเป็นต้องหาค่าอำนาจจำแนกดังกล่าว

การเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการมหาวิทยาลัยบูรพา โดยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงข้าราชการมหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยได้ส่งและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์คืน รวมทั้งสิ้น 225 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.64

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาคำตอบในการศึกษาค้นคว้าเพื่อทดสอบสมมติฐานได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) แล้วทำการแปลผล และนำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายความเรียง

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สรุปสาระสำคัญของผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ข้าราชการมหาวิทยาลัยบูรพา มีความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา

1.1 ข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยรวมมีความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่าข้าราชการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านพัฒนาบุคลากร ด้านสิทธิประโยชน์ ด้านองค์การการบริหารงานบุคคล ด้านการประเมินบุคลากร ด้านการเข้าสู่ระบบ และด้านอัตราเงินเดือน-ค่าตอบแทน มีความเห็นในระดับปานกลาง ด้านเดียว ได้แก่ สถานสภาพของบุคลากร

1.2 ความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อจำแนกตามประเภทของข้าราชการ ปรากฏผลดังนี้

1.2.1 ข้าราชการสาย ก มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่า ข้าราชการสาย ก มีความคิดเห็นในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านสิทธิประโยชน์ ด้านองค์การการบริหารงานบุคคล ด้านอัตราเงินเดือน-ค่าตอบแทน ด้านการเข้าสู่ระบบ และด้านการประเมินบุคลากร ความคิดเห็นในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านสถานภาพของบุคลากร

1.2.2 ข้าราชการสาย ข มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่า ข้าราชการสาย ข มีความคิดเห็นในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านสิทธิประโยชน์ ด้านองค์การบริหารงานบุคคล ด้านการประเมินบุคลากร และด้านการเข้าสู่ระบบ มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านอัตราเงินเดือน-ค่าตอบแทน และด้านสถานภาพของบุคลากร

1.2.3 ข้าราชการสาย ค มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่า ข้าราชการสาย ค มีความคิดเห็นในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านสิทธิประโยชน์ ด้านองค์การบริหารงานบุคคล ด้านการประเมินบุคลากร และด้านการเข้าสู่ระบบ มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านอัตราเงินเดือน-ค่าตอบแทน และด้านสถานภาพของบุคลากร

1.3 ความคิดเห็นของข้าราชการของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชาของข้าราชการ ปรากฏผลดังนี้

1.3.1 กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่าข้าราชการกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีความคิดเห็นในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านสิทธิประโยชน์ มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านองค์การบริหารงานบุคคล ด้านอัตราเงินเดือน-ค่าตอบแทน ด้านการเข้าสู่ระบบ ด้านการประเมินบุคลากร และด้านสถานภาพของบุคลากร

1.3.2 กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่าข้าราชการกลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มีความคิดเห็นในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านสิทธิประโยชน์ ด้านองค์การบริหารงานบุคคล ด้านการเข้าสู่ระบบ ด้านอัตราเงินเดือน-ค่าตอบแทน และด้านการประเมินบุคลากร มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านสถานภาพของบุคลากร

1.3.3 กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่า ข้าราชการกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดเพียงด้านเดียว ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร มีความคิดเห็นในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านด้านสิทธิประโยชน์ ด้านองค์การบริหารงานบุคคล

ด้านการเข้าสู่ระบบ ด้านอัตราเงินเดือน-ค่าตอบแทน ด้านการประเมินบุคลากร มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านสถานภาพของบุคลากร

1.3.4 กลุ่มสนับสนุนวิชาการหรืองานบริการ มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่า ข้าราชการกลุ่มสนับสนุนวิชาการหรืองานบริการ มีความคิดเห็นในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านสิทธิประโยชน์ ด้านองค์การการบริหรงานบุคคล ด้านการประเมินบุคลากร ด้านการเข้าสู่ระบบ มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านอัตราเงินเดือน-ค่าตอบแทน ด้านสถานภาพของบุคลากร

1.4 ความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อจำแนกตามประเภทการณ้ในการทำงาน ปรากฏผลดังนี้

1.4.1 ข้าราชการที่มีประสพการณ้ในการทำงานตั้งแต่ 1 ถึง 5 ปี มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่า ข้าราชการที่มีประสพการณ้ในการทำงานตั้งแต่ 1 ถึง 5 ปี มีความคิดเห็นในระดับมาก เรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านสิทธิประโยชน์ ด้านอัตราเงินเดือน-ค่าตอบแทน ด้านองค์การการบริหรงานบุคคล ด้านการเข้าสู่ระบบ ด้านการประเมินบุคลากร มีความคิดเห็นในระดับปานกลางได้แก่ ด้านสถานภาพของบุคลากร

1.4.2 ข้าราชการที่มีประสพการณ้ในการทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป ถึง 10 ปี มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่า ข้าราชการที่มีประสพการณ้ในการทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป ถึง 10 ปี มีความคิดเห็นในระดับมาก เรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านสิทธิประโยชน์ ด้านองค์การการบริหรงานบุคคล ด้านการประเมินบุคลากร ด้านการเข้าสู่ระบบ ด้านอัตราเงินเดือน-ค่าตอบแทน มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านสถานภาพของบุคลากร

1.4.3 ข้าราชการที่มีประสพการณ้ในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นโดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ข้าราชการที่มีประสพการณ้ในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปมีความเห็นในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านสิทธิประโยชน์ ด้านองค์การการบริหรงานบุคคล ด้านการประเมินบุคลากร ด้านการเข้าสู่ระบบ มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านอัตราเงินเดือน-ค่าตอบแทน ด้านสถานภาพของบุคลากร

1.5 ความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยรวมในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พิจารณาตามรายด้าน ปรากฏผลดังนี้

1.5.1 ด้านองค์การบริหารงานบุคคล มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ควรให้มีคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์สำหรับให้ผู้ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากระบบการบริหารงานเสนอเรื่องร้องเรียนได้ ประเด็นรองลงมาได้แก่ คณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ ควรมีกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธานกรรมการ มีผู้แทนผู้บริหารและผู้แทนพนักงานมหาวิทยาลัยในสัดส่วนที่เท่ากันเป็นกรรมการ และประเด็นต่อมาคือ คณะกรรมการบริหารงานบุคคลควรเป็นระบบไตรภาคี

1.5.2 ด้านการเข้าสู่ระบบ มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ เกณฑ์ในการประเมินบุคคลเพื่อบรรจุเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย ต้องชัดเจนและประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน ประเด็นรองลงมา ได้แก่ การปรับเปลี่ยนบุคลากรเข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรมีคณะกรรมการประเมินศักยภาพบุคคลเพื่อให้เกิดความยุติธรรม และประเด็นต่อมาคือ รูปแบบการบริหารงานบุคคล ควรเป็น 2 ระบบคือ ระบบราชการและระบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในระยะเริ่มแรก 5 ปี หรือ 10 ปี

1.5.3 ด้านสถานภาพของบุคลากร มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ บุคลากรเมื่อปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วควรคงสถานภาพเป็นข้าราชการเช่นเดิม ประเด็นรองลงมาได้แก่ การจำแนกประเภทบุคลากรควรมี 2 ประเภท คือ สายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ และประเด็นต่อมาคือ ข้าราชการมหาวิทยาลัยหลังจากได้รับการประเมินศักยภาพเข้าสู่ระบบใหม่แล้วควรมีสถานภาพเป็นพนักงานถาวรทันที โดยไม่ต้องมีสถานภาพทดลองปฏิบัติงานในระยะเริ่มต้น

1.5.4 ด้านอัตราเงินเดือน-ค่าตอบแทน มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ สภามหาวิทยาลัยควรเป็นผู้กำหนดบัญชีอัตราเงินเดือนเป็นการเฉพาะของมหาวิทยาลัยเอง แต่ต้องไม่น้อยกว่าอัตราที่กำหนดในข้อ 1 คือ 1.7 เท่าของอัตราราชการสำหรับสายวิชาการและ 1.5 เท่าสำหรับสายสนับสนุนวิชาการ ประเด็นรองลงมาได้แก่ ควรมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นของมหาวิทยาลัยเองตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด และประเด็นต่อมาคือ การกำหนดเงินเดือนพนักงานใหม่ควรพิจารณาจากวุฒิสาขาขาดแคลนและประสบการณ์

1.5.5 ด้านสิทธิประโยชน์ มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา มากที่สุด 3 ลำดับแรก

คือ ควรให้มีระบบบำเหน็จบำนาญเช่นเดียวกับระบบราชการ ประเด็นรองลงมาได้แก่ การลา นอกจาก ลาป่วย ลากลอบบุตร ลากิจส่วนตัว ลาพักผ่อน ลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์ ควรให้มีระเบียบการลาเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานของมหาวิทยาลัย และประเด็นต่อมา คือ โบนัส ทางวินัยควรมี 5 สถานเช่นเดียวกับระบบราชการ คือ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน ปลดออก และไล่ออก

1.5.6 ด้านการพัฒนาบุคลากร มีความคิดโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารควรสนองตอบความต้องการในการพัฒนาบุคลากรทุกสายงานอย่างเท่าเทียมประเด็นรองลงมาได้แก่ ผู้บริหารควรเน้นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร เป็นอันดับแรก และประเด็นต่อมาคือ คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร ควรมีผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ เข้าร่วมเป็นกรรมการด้วย เพื่อความยุติธรรม

1.5.7 ด้านการประเมินบุคลากร มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ การประเมินผลการทำงานของผู้บริหารในระดับ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการและคณบดี ควรให้บุคลากรทั่วไปมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย โดยผ่านองค์กร เช่น สภาอาจารย์ หรือสภาพนักงานมหาวิทยาลัย ประเด็นรองลงมาได้แก่ การประเมินผลการทำงานของผู้บริหารระดับรองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาควิชา ควรให้บุคลากรทั่วไปมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย โดยผ่านองค์กร เช่น สภาอาจารย์หรือสภาพนักงานมหาวิทยาลัย และประเด็นต่อมาคือ ในการประเมินผลการทำงานบุคลากรควรมีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้บริหาร (หรือผู้แทน) ของหน่วยงานและผู้แทน จากการเลือกตั้งโดยบุคลากรในหน่วยงานในสัดส่วนเท่ากัน

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตามประเภทของข้าราชการ กลุ่มสาขาวิชาของข้าราชการ และประสบการณ์ในการทำงาน ปรากฏผลดังนี้

2.1 เปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตามประเภทของข้าราชการ สาย ก สาย ข สาย ค โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านอัตราเงินเดือน-ค่าตอบแทน ข้าราชการ สาย ก กับ สาย ข แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยข้าราชการ สาย ก มีความคิดเห็นมากกว่าสาย ข

2.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชาของข้าราชการ







กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ มีความคิดเห็นค่อนข้างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีความคิดเห็นโดยภาพรวมน้อยกว่ากลุ่มสนับสนุนวิชาการหรืองานบริการ และกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีความคิดเห็นโดยภาพรวมน้อยกว่ากลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ

2.3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 1 ปี ถึง 5 ปี ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 5 ปี ขึ้นไปถึง 10 ปี และประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ผลการทดสอบได้ผลการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า “การบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามความคิดเห็นของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตามประเภทของข้าราชการ กลุ่มสาขาวิชาของข้าราชการ และประสบการณ์ในการทำงาน มีความแตกต่างกัน” เนื่องจากว่าความคิดเห็นของข้าราชการมหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อจำแนกตามประเภทของข้าราชการ ข้าราชการมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านอัตราเงินเดือน-ค่าตอบแทน ที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชาของข้าราชการ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านสิทธิประโยชน์ ที่มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ปรากฏว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทั้งโดยรวมและรายด้านทั้งหมดทุกด้าน

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษาค้นคว้านี้ ผู้วิจัยเลือกกล่าวถึงประเด็นที่ค้นพบในการศึกษาตามความมุ่งหมายและสมมติฐาน ดังรายละเอียด ดังนี้

1. ข้าราชการมหาวิทยาลัยบูรพาโดยรวมมีความเห็นในด้านการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมเห็นด้วยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นด้านสถานภาพของบุคลากร เพียงด้านเดียวที่อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยในระดับมาก ปรากฏว่าลำดับแรกคือด้านพัฒนาบุคลากร ลำดับที่สอง คือด้านสิทธิประโยชน์ ลำดับที่สามคือด้านองค์การบริหารงานบุคคล ลำดับที่สี่คือด้านการประเมินบุคลากร ลำดับที่ห้าคือด้านการเข้าสู่ระบบ โดยที่แต่ละด้านมีข้อควรพิจารณา คือ

**ด้านพัฒนาบุคลากร** ข้าราชการเห็นด้วยในระดับสูงสุดที่จะให้ผู้บริหารสนองตอบตามต้องการในการพัฒนาบุคลากรทุกสายงานอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ด้านพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารไม่ได้จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรที่เท่าเทียมกันระหว่างข้าราชการสายต่างๆ

**ด้านสิทธิประโยชน์** ข้าราชการเห็นด้วยในระดับสูงสุด คือ ควรให้มีระบบบำเหน็จบำนาญ เช่นเดียวกับระบบราชการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ระบบบำเหน็จบำนาญ เป็นหลักประกันความมั่นคงในการทำงานที่ยังเป็นที่พึงประสงค์ของข้าราชการอยู่ ถึงแม้จะมีการปรับเปลี่ยนไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วก็ตาม

**ด้านองค์การบริหารงานบุคคล** ข้าราชการเห็นด้วยในระดับสูงสุดที่จะให้มี คณะกรรมการอรรถรณรื่องทุกข์สำหรับให้ผู้ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากระบบการบริหารงานบุคคล สามารถเสนอร้องเรียนได้ แสดงให้เห็นถึงความไม่มั่นใจในความยุติธรรมในระบบใหม่ที่จะได้รับ จึงอยากให้มีการร้องเรียนได้

**ด้านการประเมินบุคลากร** ข้าราชการเห็นด้วยในระดับสูงสุดที่จะให้การประเมินผลการทำงานของผู้บริหารในระดับอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการและคณบดี ควรจะให้บุคลากรทั่วไปมีส่วนร่วมในการประเมินด้วยโดยผ่านองค์กร เช่น สภาอาจารย์หรือสภาพนักงานมหาวิทยาลัย แสดงให้เห็นว่าข้าราชการตระหนักถึงระบบตรวจสอบและดุลยภาพ (check and balance) เพื่อให้เกิดดุลย์แห่งอำนาจ ไม่ให้ผู้บริหารถือครองอำนาจแต่เพียงฝ่ายเดียว ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามระบบประชาธิปไตย

**ด้านการเข้าสู่ระบบ** ข้าราชการเห็นด้วยในระดับสูงสุดที่จะให้เกณฑ์ในการประเมินบุคคลเพื่อบรรจุเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนและประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน ซึ่งทุกด้านข้าราชการส่วนใหญ่มีแนวคิดเหมือนกัน คือ ยังไม่ไว้วางใจในระบบใหม่ โดยเฉพาะในด้านการบริหารงาน ซึ่งต้องมีการกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เข้ามาเพื่อเป็นหลักประกันในด้านความยุติธรรม

เมื่อจำแนกตามประเภทของข้าราชการ สาย ก สาย ข สาย ค กลุ่มสาขาวิชาของข้าราชการ และประสบการณ์ในการทำงาน ทุกกลุ่มทุกประเภทมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมากที่สุดและมาก และเมื่อเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ย ปรากฏว่าในสองลำดับแรกมีความคิดเห็นเช่นเดียวกับความคิดเห็นของข้าราชการโดยรวมในสองลำดับแรก คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านสิทธิประโยชน์ ยกเว้นลำดับที่สามที่ข้าราชการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในด้านองค์การบริหารงานบุคคล กรณีจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานข้าราชการมหาวิทยาลัยบูรพา ที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 1-5 ปี มีความเห็นในลำดับที่สามเป็นอัตราเงินเดือน-ค่าตอบแทน จากผลปรากฏเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการมหาวิทยาลัยบูรพา

ส่วนมากให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่าการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา ยังไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควร ซึ่งหากพิจารณาจากข้าราชการสาย ก พบว่าสัดส่วนระดับการศึกษาของข้าราชการสาย ก (สายอาจารย์) ของมหาวิทยาลัยบูรพา ระดับปริญญาตรี : ปริญญาโท : ปริญญาเอก เมื่อคิดเป็นอัตราร้อยละ 13.6 : 71.1 : 14.4 (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544 ข) ในขณะที่ทบวงมหาวิทยาลัย ได้กำหนดไว้ในเป้าหมายการพัฒนาอุดมศึกษาช่วงแผนพัฒนา ฯ ระยะที่ 8 (สำนักนโยบายและแผนอุดมศึกษา, 2538, หน้า 12) เป็นสัดส่วนของระดับปริญญาตรี : ปริญญาโท : ปริญญาเอก ในอัตรา ร้อยละ 5 : 65 : 30

ในส่วนของตำแหน่งทางวิชาการ ข้าราชการสาย ก ของมหาวิทยาลัยบูรพา ผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ในระดับต่าง ๆ ดังนี้ อาจารย์ 423 คน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ 105 คน รองศาสตราจารย์ 44 คน และศาสตราจารย์ 1 คน (ข้อมูลจากงานการเจ้าหน้าที่ วันที่ 12 มิถุนายน 2544)

เมื่อพิจารณาจากสัดส่วนของระดับการศึกษาและตำแหน่งทางวิชาการของข้าราชการสาย ก แล้วมหาวิทยาลัยบูรพา ยังมีระดับคุณภาพของข้าราชการสาย ก ผู้สอนอยู่ในระดับปานกลาง หากมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ภูมิการศึกษาจะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญในการกำหนดค่าตอบแทน ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นข้าราชการสาย ก สาย ข หรือสาย ค ต่างก็ตระหนักถึงความสำคัญในด้านการพัฒนาบุคลากรด้วยกันทุกสายงาน

ด้วยเหตุนี้ มหาวิทยาลัยจึงควรที่จะสนับสนุนให้ข้าราชการ ได้มีโอกาสศึกษาต่อ โดยเฉพาะข้าราชการสาย ก ให้มีระดับการศึกษาได้ตามเกณฑ์ที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด และควรสนับสนุนส่งเสริมให้อาจารย์ได้ทำผลงานทางวิชาการมากขึ้นเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ข้าราชการ อันจะเป็นแรงจูงใจให้ข้าราชการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (Strauss, & Saylees, 1960, pp. 113-115)

การบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ข้าราชการมีความคิดเห็นมาก เป็นลำดับที่สอง ได้แก่ด้านสิทธิประโยชน์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบบำเหน็จ บำนาญ สวัสดิการ และการลา ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความไม่มั่นใจ มีความห่วงใยในความมั่นคง ปลอดภัยในหน้าที่การงาน ซึ่ง มาสโลว์ (Maslow, 1954, p. 80) ได้ให้ความสำคัญในเรื่องความต้องการความมั่นคง ปลอดภัยไว้เป็นอันดับสอง ในห้าอันดับของความต้องการของมนุษย์ ตามทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กร ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงสมควรที่จะให้ความสำคัญในเรื่องนี้ โดยจัดระบบบำเหน็จ บำนาญ หรือสวัสดิการต่าง ๆ ให้ข้าราชการได้เกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน

2. จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของข้าราชการของมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตามประเภทของข้าราชการ กลุ่มสาขาวิชา ของข้าราชการและประสบการณ์ในการทำงานของข้าราชการ ซึ่งปรากฏผลดังกล่าวข้างต้นแล้วนั้น ผู้วิจัยใคร่ขออภิปรายผลดังนี้

2.1 ข้าราชการมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตามประเภทของข้าราชการ ข้าราชการสาย ก สาย ข และ สาย ค มีความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่า แต่เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่าข้าราชการสาย ก และสาย ข มีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านอัตราเงินเดือนค่าตอบแทน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการที่กระทรวงการคลังได้กำหนดอัตราเงินเดือนให้ ข้าราชการสาย ก ได้รับ 1.7 เท่าของเงินเดือนเดิม สาย ข สาย ค ได้รับ 1.5 เท่าของเงินเดือนเดิม จากข้อแตกต่างนี้อาจจะเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ ข้าราชการทั้งสองประเภทมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ในแง่ของความยุติธรรมแล้ว ไม่น่าจะมีความเป็นธรรม เพราะฐานของเงินเดือนของข้าราชการแต่ละคน แยกกันอยู่แล้วและการเลื่อนขั้นเงินเดือนก็ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน ดังนั้นการปรับระดับเงินเดือนก็น่าจะเป็นอัตราส่วนที่เท่ากัน เพื่อให้เกิดความยุติธรรม ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความคาดหวัง ความพึงพอใจ แรงจูงใจ และความรู้สึกมั่นคงในอาชีพหน้าที่การงาน (สมัย เปลี่ยนเดชา, 2537, หน้า 27; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 145-152; สุนีย์ มหาพรหม, 2536, หน้า 35 อ้างอิงจาก Ferguson, 1990, p. 504)

2.2 ข้าราชการมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา มีความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว ทุกกลุ่มสาขาวิชามีความคิดเห็นในด้านต่างๆ เกือบทุกด้านแตกต่างกัน ยกเว้นด้านสิทธิประโยชน์ที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่เป็นเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่าบุคคลที่มีพื้นฐานทางด้านการศึกษาหรือประสบการณ์ ในสาขาที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ออลพอร์ต (Allport, 1935, pp. 798-884) และเทอร์สโตน (Thurstone, 1946, pp. 39-40) ที่กล่าวว่า เจตคติของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในทางบวกหรือลบ เห็นด้วยไม่เห็นด้วยแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของบุคคลนั้นๆ

2.3 ข้าราชการมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยรวมไม่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว ทุกด้านไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าระยะเวลาของประสบการณ์ในการทำงานไม่มีผลต่อทัศนคติของบุคลากร ต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นการเปลี่ยนแปลงของระบบที่ค่อนข้างจะแตกต่างกันไปจากเดิม ทำให้บุคลากรมีเป้าเจตคติ (attitude object) ร่วมกันจึงมี

ทัศนคติหรือความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ไม่แตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ออสแคมป์ (Oskamp, 1977) ที่กล่าวไว้ในทำนองเดียวกัน

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ข้าราชการมหาวิทยาลัยบูรพาโดยรวมได้ตระหนักถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในด้านต่าง ๆ ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ซึ่งสามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะได้ ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยควรมีมาตรการกำหนดให้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็กฎระเบียบที่จะเอื้ออำนวยหรือเกณฑ์ในการประเมิน เช่น เมื่อบรรจุเป็นพนักงานสายอาจารย์แล้ว ภายใน 5 ปี ต้องเสนอผลงานเพื่อเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภายใน 10 ปี ต้องเสนอผลงานเมื่อเป็นรองศาสตราจารย์ เป็นต้น นอกจากนี้ควรจัดให้มีกองทุนสนับสนุน และการส่งเสริมสนับสนุนด้วยวิธีการต่างๆ อาทิการจัดฝึกอบรม ให้ความรู้ในกระบวนการการลาศึกษาต่อ การผลิตผลงานทางวิชาการ การอบรมภาษาอังกฤษ ฯลฯ

2. ด้านสิทธิประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็ด้านเงินเดือน บำเหน็จ บำนาญ สวัสดิการด้านต่าง ๆ มหาวิทยาลัยควรจะกำหนดในกฎระเบียบให้ชัดเจน และควรจะจัดให้ได้มากกว่าหรืออย่างน้อยไม่ต่ำกว่าที่เคยได้รับจากระบบราชการ

3. ด้านองค์การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญที่จะให้มีคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์สำหรับผู้ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม จากการบริหารงานสามารถเสนอเรื่องร้องเรียนได้

4. ด้านการประเมินบุคลากร มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีระบบการประเมินผลการทำงานของผู้บริหารในระดับ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการ และคณบดี ที่บุคลากรทั่วไปได้มีส่วนร่วมในการประเมิน โดยผ่านองค์กร เช่น สภาคณาจารย์ หรือ สภานักงานมหาวิทยาลัย

5. ด้านการเข้าสู่ระบบ มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีเกณฑ์การประเมินบุคคลเพื่อบรรจุเป็นพนักงานในมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน และประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

สำหรับข้อเสนอแนะที่ได้จากการเก็บข้อมูลแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ได้แสดงความคิดเห็นอื่น ๆ ผลปรากฏผลเป็นรายด้านดังนี้

### 1. ด้านองค์การบริหารงานบุคคล

1.1 ระบบทุกระบบต่างมีความสมบูรณ์ด้วยตัวของระบบ เพียงแต่บุคคลที่มาทำหน้าที่ขาดสามัญสำนึกของความเป็นคนที่ถูกต้อง ระบบจึงขาดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อ

## บุคคลและสังคม

- 1.2 คณะกรรมการรับร้องทุกข์ ควรเป็นบุคคลที่มีความรู้และความยุติธรรม
- 1.3 ควรมีบุคคลภายนอกที่น่าเชื่อถือมีคุณธรรมที่สามารถให้ความเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล ถ้าเฉพาะบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย การอุทธรณ์ร้องทุกข์ของผู้ได้บังคับบัญชาจะไม่ค่อยเป็นผล
- 1.4 คณะกรรมการบริหารงานบุคคล ควรเป็นผู้มีความเที่ยงตรง ไม่เล่นพรรคพวกหรือเห็นแก่เพื่อนที่เคยร่วมงานกันมา ควรปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
- 1.5 คณะกรรมการบริหารงานบุคคล ควรเป็นส่วนหนึ่งในคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย
- 1.6 การบริหารงานบุคคลอาจอยู่ในรูปแบบอื่นๆ เช่นมีคณะกรรมการเป็นผู้กำหนดนโยบาย และมีอนุกรรมการบริหารทำงานเต็มเวลา ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้รับผลตอบแทนเหมาะสมกับผลงานและมีความยุติธรรม
- 1.7 การบริหารสองระบบทำให้ยากต่อการบริหาร เพราะใช้หลักเกณฑ์บางอย่างไม่เหมือนกัน จึงทำให้เกิดการแบ่งแยกกัน
- 1.8 สิ่งที่สำคัญคือ กระบวนการที่จะได้มาของผู้แทนฝ่ายต่าง ๆ ว่าจะมีความเป็นกลางได้มากน้อยเพียงใด ถ้าผู้แทนที่ได้มาไม่เป็นกลางจริง กรรมการชุดนั้นก็ไม่มีประโยชน์อะไร
- 1.9 คณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ ในส่วนกรรมการประเภทผู้บริหารต้องไม่ซ้ำซ้อนกับคณะกรรมการชุดอื่น ๆ
- 1.10 คณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ควรมีหลากหลายสาขา เพื่อที่จะเข้าใจในสายงานต่าง ๆ เพราะปัญหาในแต่ละสายงานไม่เหมือนกัน เพื่อความยุติธรรมแก่บุคลากร
- 1.11 คณะกรรมการบริหารงานบุคคล จะเลือกจากบุคคลใดก็ได้แต่ขอให้มีความเป็นกลาง มีคุณธรรม และพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียด รอบคอบ และยุติธรรม

## 2. ด้านการเข้าสู่ระบบ

- 2.1 ข้าราชการทุกคนควรได้รับการเปลี่ยนเป็นพนักงานโดยไม่ต้องประเมิน แต่หลังจากนั้นถึงจะเข้าสู่การประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนด
- 2.2 การเข้าสู่ระบบฯ ถ้าไม่เข้าสู่ระบบใหม่ภายในเวลาที่กำหนด ให้เป็นข้าราชการเช่นเดิม เมื่อเวลาผ่านไปเป็นที่สุดบุคลากรจะเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งหมดในที่สุด
- 2.3 การกำหนดมาตรฐานในการประเมินเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกคนในมหาวิทยาลัย
- 2.4 ถ้าต้องการให้การปรับเปลี่ยนบุคลากรเข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ทำให้สะดวกและบุคลากรยินดีเข้าสู่ระบบใหม่มากขึ้น ไม่ควรมีเงื่อนไขในวิธีการปรับเปลี่ยนหรือน้อยที่สุด

2.5 การประเมินควรประเมินหลังจากการเข้าเป็นพนักงานไปแล้ว 2-3 ปี ถ้าต้องประเมินก่อนหรือมีเงื่อนไขมากเกินไปคนจะไม่แน่ใจและเกิดการถ่วงเวลากันไปเรื่อย ๆ จนทำให้การเปลี่ยนไปสู่ระบบใหม่ทำได้ยากดังเช่นทุกวันนี้

2.6 ระเบียบปฏิบัติ นโยบาย แผนงานบริหารมหาวิทยาลัย ต้องมีมาก่อนการตัดสินใจคงไม่ยากนัก แต่ทางที่ดีควรที่จะเป็นระบบเดียว ถ้ามีทั้งสองระบบจะทำให้ความคล่องตัวในการบริหารเป็นไปได้ไม่ดีหรือขาดประสิทธิภาพ

2.7 การปรับเปลี่ยนบุคลากรเข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรมีคณะกรรมการประเมินศักยภาพที่เป็นอิสระ มีความรู้ความสามารถด้านการประเมินศักยภาพบุคลากร ไม่ใช่ผู้บริหารซึ่งอาจเกิดความลำเอียง หรือ มีทัศนคติ อคติ ได้โดยส่วนตัว

2.8 จะแน่ใจได้อย่างไรว่าระบบจะมีความยุติธรรม เพราะจากประสบการณ์ที่ทำงานในหน่วยงานราชการของมหาวิทยาลัยมา 4 ปี ได้พบเห็นและมีประสบการณ์ตรง คือผู้บริหารใช้ความรู้สึกรับผิดชอบมากกว่าการบริหารด้วยความถูกต้อง ก่อนที่จะออกนอกระบบน่าจะมีการประกันคุณภาพด้านสามัญสำนึกที่ถูกต้องของคนที่จะมาเป็นผู้บริหารก่อน

2.9 หากต้องการให้ทุกคนปรับตัวเข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัยในกำกับฯ เร็วขึ้น ควรร่าง พ.ร.บ. ให้เห็นรายละเอียดที่เป็นรูปธรรม ไม่กำกวม หรือซ่อนเงื่อนเพราะกฎหมายบางครั้งก็มีช่องว่างมาก จึงทำให้ทุกคนไม่ค่อยมีความแน่ใจ และยังลังเลอยู่

2.10 ควรให้โอกาสแต่ละคนได้ตัดสินใจ หรือมีทางเลือกให้โดยไม่เป็นการบังคับมากเกินไป จะทำให้เกิดการต่อต้าน

2.11 อาจให้บุคลากรที่ไม่แน่ใจว่าจะขอประเมิน ได้ทดลองทำงานในระบบใหม่เป็นเวลา 1-2 ปี ถ้าแน่ใจแล้วจึงขอเปลี่ยนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย

2.12 การเข้าสู่ระบบควรพิจารณาโดยละเอียด รอบคอบและเป็นธรรม โดยยึดหลักผลงาน มิใช่ระบบอุปถัมภ์ (พรรคพวก) ซึ่งคณะกรรมการต้องมีการพิจารณาอย่างดี และมีความกล้าตัดสินใจอย่างถูกต้อง

2.13 การปรับเปลี่ยนบุคลากรเข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรมีคณะกรรมการเฉพาะด้าน /สาขา ไม่จำเป็นต้องผ่านสภามหาวิทยาลัย โดยมีเกณฑ์ แนวทางที่ชัดเจน และประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

### 3. ด้านสถานภาพของบุคลากร

3.1 การที่พนักงานมหาวิทยาลัย มีสถานภาพเป็นพนักงานถาวร ทำให้ไม่เกิดการพัฒนาตนเอง ควรมีการประเมินเป็นระยะ ๆ เช่น 5 ปี หรือ 7 ปี

3.2 ความมั่นคงในการทำงานมีความสำคัญในการทำงานด้านวิชาการ ซึ่งต้องการการสะสมความรู้ในระยะยาว การประเมินต่อสัญญาใหม่ทุก ๆ กำหนดเวลาจะทำให้เกิดความพะวักพะวนอยู่กับปัญหาการประเมิน ประกอบกับการเมืองในสถาบันมีอยู่สูงยังไม่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

3.3 พนักงานมหาวิทยาลัย ไม่เข้าใจว่าหมายความว่าอย่างไร มีความหมายคล้าย ๆ กับข้าราชการหรือไม่ จะมีการประเมินพนักงานมหาวิทยาลัยถาวรหรือไม่

3.4 ระยะเวลาของการทดลองงานควรใช้เวลาเพียงแค่ 6 เดือนถึง 1 ปี ก็เพียงพอแล้ว หลังจากผ่านแล้ว ก็ยังคงต้องมีการประเมินผลงานทุกปี ประกอบกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วย

3.5 เมื่อผ่านการประเมินศักยภาพแล้ว ทำไมต้องทดลองงานอีก ควรทำสัญญาจ้าง 3-5 ปี เพราะมีการประเมินทุกปีอยู่แล้ว ส่วนจะประเมินต่อสัญญาหรือไม่อยู่ที่การทำสัญญาจ้าง เราไม่ใช่ผู้ใช้แรงงานที่จะเห็นผลงานวันต่อวัน หรือบางงาน 1 ปี ก็ยังไม่เห็นชัดเจน เช่น งานวิจัย

3.6 การทดลองงานไม่ควรเกิน 1 ปี และมีการประเมินคุณภาพเป็นระยะ ๆ ตามระบบ

3.7 หากเงื่อนไขมากเกินไป คนดีมีฝีมือที่ไหนจะเข้ามาเป็นอาจารย์ เพราะไม่มีความมั่นคง เพราะได้เงินเดือนน้อยต้องทำงานหนัก

3.8 หลังจากเป็นพนักงานถาวร ก็ต้องมีการประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง

3.9 เมื่อเป็นพนักงานถาวรแล้ว ควรมีการประเมินผลงานทุกภาคเรียน แต่เป็นการประเมินเพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3.10 การให้มีระยะเวลาทดลองงานนาน ระยะยาวจะไม่มีผู้ต้องการเข้ามาเป็นพนักงาน เพราะเห็นว่างานไม่มีความมั่นคงจะถูกเลิกจ้างเมื่อไรก็ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ามหาวิทยาลัยบอกว่าไม่มีเงินจ้างจะมีกระบวนการอะไรมารองรับ เพราะสิ่งนี้ไม่ใช่ความผิดของพนักงานฯ

3.11 การมีสภาพพนักงานถาวรทันที ทำให้หลักประกันในอาชีพเกิดขึ้น ควรใช้การประเมินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้เข้ากับระบบใหม่จะทำให้การออกระบบเป็นไปได้

### 4. ด้านอัตราเงินเดือน-ค่าตอบแทน

4.1 อัตราเงินเดือนต้องกำหนดให้อยู่ในอัตราที่เท่ากัน จะเป็น 1.5 หรือ 1.7 เท่า



ให้เหมือนกันทุกสาย และการกำหนดอัตราเงินเดือนควรมีคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยผู้แทนผู้บริหารและผู้แทนพนักงานร่วมกันพิจารณา

4.2 อัตราเงินเดือนควรจะเป็นเกณฑ์เดียวกันทั้งหมด อันเนื่องมาจากบุคลากรทุกคนมีสถานภาพเท่าเทียมกัน (พนักงานมหาวิทยาลัย) ส่วนการเพิ่มเงินเดือนให้พิจารณาหลังจากการประเมินเข้าเป็นพนักงานถาวรแล้ว และควรประเมินจากความสามารถ ผลงาน

4.3 อัตราเงินเดือนควรใกล้เคียงกันหรือเท่ากัน เพราะศักยภาพในการทำงานเท่าเทียมกัน

4.4 การเพิ่มเงินเดือนไม่จำเป็นต้องแยกเป็นสาย ก ข ควรเพิ่มเท่ากัน แต่หลังจากทำงานไปแล้วจะได้เพิ่มเท่าใดนั้น ควรประเมินกันอีกตามผลงาน

4.5 เงินเดือนควรให้บุคคลที่มีความสามารถในการคำนวณ จากหลาย ๆ สถาบันเป็นผู้คิดและกำหนดจากสภาพปัจจุบัน ว่าควรอยู่ในระดับใด จึงเหมาะสม

4.6 การที่จะปรับให้เป็นพนักงานถาวร หรือไม่นั้น อยากให้หาเกณฑ์ที่ยุติธรรมมาพิจารณา เพราะมีหน่วยงานหลายหน่วยงานจะมีคนที่มักเอาเปรียบเพื่อน โกงเวลาราชการ ไปทำธุรกิจส่วนตัว อยากให้มีการจัดการบุคคลเหล่านี้มากกว่า ส่วนคนที่ดี ประพฤติดีอยู่แล้ว ปรับให้เป็นพนักงานถาวร ได้ตั้งแต่ปีแรกปรับเข้าสู่ระบบได้เลย

4.7 อัตราเงินเดือน อยากให้พิจารณาจากประสบการณ์ก่อนแรกเข้าเป็นพนักงานด้วยเท่าที่ผ่านมา เริ่มต้นเงินเดือนใหม่โดยไม่ได้ดูประสบการณ์ และอัตราเงินเดือนระหว่างสายวิชาการและฝ่ายสนับสนุนวิชาการ ควรเท่ากัน เพราะงานแตกต่างกัน นอกจากนี้ฝ่ายวิชาการยังมีโอกาสหาเงินค่าตอบแทนได้ง่ายกว่า และดูเหมือนจะมีอภิสิทธิ์มากกว่า ทั้ง ๆ ที่คุณวุฒิเท่าเทียมกัน

4.8 การบริหารงานควรบริหารงานแบบเอกชนที่มีความคล่องตัว ผลตอบแทนจ่ายตามผลงานและคุณวุฒิที่แตกต่างกัน

4.9 ระบบเดิม การจ่ายค่าทำงานล่วงเวลาของสายผู้สอน กับสายปฏิบัติการมีความแตกต่างกันมาก ควรลดช่องว่างตรงนี้ให้น้อยลง

4.10 การจ่ายค่าตอบแทนขอให้คำนึงถึงภาระงานและปริมาณงานที่ปฏิบัติ โดยจ่ายอย่างเหมาะสม

## 5. ด้านสิทธิประโยชน์

5.1 สวัสดิการควรเท่าเดิมหรือมากกว่า

5.2 เงินเดือนไม่จำเป็นต้องสูงมาก แต่อยากให้มียุทธศาสตร์ที่ดี เช่น บ้าน ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ ให้สูงกว่าหรือเทียบเท่าสวัสดิการข้าราชการในปัจจุบัน สวัสดิการอาจจะขึ้นอยู่กับความสามารถหรือภาระงานที่ได้รับ ใครที่ทำงานหนักควรจะได้รับมากกว่าผู้อื่นและต้องการ

บริหารงานเรื่องสวัสดิการต้องควบคุมได้จริง

5.3 โทษทางวินัย อาจมีมากกว่าที่ระบุไว้ได้ เช่น มีการหักคะแนนทุกครั้ง ๆ ถ้าทำผิด หรือมีการเพิ่มคะแนน เพื่อเพิ่มสวัสดิการหรืออื่น ๆ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

5.4 สวัสดิการของรัฐบางอย่างควรปรับปรุง เช่น การรักษาพยาบาลโรคที่ไม่หนัก เช่น เป็นไข้ เป็นหวัด ให้สามารถเข้ารับการรักษาตามคลินิก และนำไปเสร็จมาเบิกได้ ทำให้เกิดการคล่องตัวมากขึ้น

5.5 สวัสดิการ เช่นการรักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร หากบุคลากรไม่ได้ใช้ ควรให้ค่าสวัสดิการเหล่านั้นเป็นเงินแก่บุคลากรผู้นั้นให้มีสิทธิใช้ หรือ เลือกรับได้

5.6 ในอดีตที่บุคลากรตัดสินใจรับราชการเนื่องจากมีความต้องการปฏิบัติงานให้กับราชการหรือประเทศโดยแท้จริง และรับทราบเงื่อนไขของสวัสดิการต่าง ๆ จึงพอใจกับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จะได้รับ หากมีการเปลี่ยนแปลงขอให้ได้รับสวัสดิการใกล้เคียงที่ได้รับอยู่เดิมหรือดีกว่าเดิม เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทุ่มเทการทำงาน

## 6. ด้านการพัฒนาบุคลากร

6.1 เห็นด้วยอย่างมากว่าควรพัฒนาบุคลากรอย่างมาก เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองเพื่อทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

6.2 การตั้งคณะกรรมการใดๆ ควรเน้นด้านคุณภาพและคุณธรรมของผู้จะได้รับ การแต่งตั้งเป็นกรรมการ ไม่ควรเน้นว่าใช้ตัวแทนจากแต่ละกลุ่มเพราะจะทำให้ความคิดแคบและยึดผลประโยชน์เฉพาะกลุ่มมากกว่าภาพรวม

6.3 คนที่ทำงานไม่ควรมีมาตรการลงโทษ โดยนำมาพิจารณาร่วมกับการพิจารณาเงินเดือน สวัสดิการ และอื่น ๆ ด้วย

6.4 แต่ละคณะควรมีแผนงานการพัฒนาบุคลากร และส่งเสริมในด้านนี้แต่หากไม่ได้รับพิจารณาจากคณะ น่าจะมีคณะกรรมการกลางที่จะช่วยเหลือได้ตามความเหมาะสม

6.5 คุณภาพของบุคลากรและจิตสำนึกเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ควรส่งเสริมให้เห็นความสำคัญในด้านการพัฒนาบุคลากรให้มาก

6.6 ในปัจจุบัน การพัฒนาบุคลากรที่มีอย่างต่อเนื่องนั้น มีเฉพาะ สาย ก เท่านั้น

## 7. ด้านการประเมินบุคลากร

7.1 การประเมินผลการทำงานของผู้บริหาร ควรเปิดกว้างให้หลาย ๆ หน่วยงาน หรือแม้แต่ประชาชนทั่วไปสามารถประเมินได้

7.2 การประเมินผู้บริหารระดับ คณบดี ผู้อำนวยการและอธิการบดี ควรให้การประเมินจากองค์กรอิสระและให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วม เช่น ประเมินโดย TRIS

ร่วมกับบุคลากรของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

7.3 การประเมินผู้บริหารระดับ รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาควิชา เป็นเรื่อง  
ของหน่วยงาน คือคณะ ควรจะประเมินจากบุคลากรในหน่วยงานนั้นทั้งระดับบนและระดับล่าง

7.4 การประเมินบุคลากรเบื้องต้น หากจะให้หัวหน้างานประเมิน หัวหน้างานต้อง  
เป็นผู้ทรงความยุติธรรม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน เพราะเท่าที่มีประสบการณ์หัวหน้างาน  
ประเมินบุคคลจากความรู้สึกส่วนตัว เช่น ได้รับของกำนัล ใช้จ่าย ฯลฯ อยากให้การประเมินงาน  
เป็นการประเมินที่มีคุณภาพ มากกว่าประเมินงานที่ไร้คุณภาพในเชิงปริมาณ

7.5 การประเมินควรให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมประเมินด้วย เช่น ผู้บริหารระดับคณะ  
อาจให้อาจารย์ทุกท่านร่วมประเมิน แต่ผลการประเมินนั้นนำมาเน้นการพัฒนา ไม่ใช่ให้นำมาประเมิน  
ค่าได้หรือตกเพราะมีคะแนนแล้วผู้บริหารอาจต้องทำงานเอาใจบุคลากร มากกว่าทำงานเพื่อสร้าง  
ผลงาน

7.6 การประเมินผลของทุกระดับควรใช้ระบบการประเมินหลายแบบผสมผสานกัน  
ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ร่วมประเมิน ทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นสิ่งที่ดี นำให้การสนับสนุน แต่ต้องเทียบกับรายได้  
ของบริษัทเอกชนอื่น ๆ ว่าให้ค่าตอบแทนเท่าไร ภาระงานเป็นอย่างไร งานหนัก-เบา ต่างกัน  
เพียงใด ไม่เช่นนั้นแล้วคนดีมีฝีมือ มีความรู้ มีความสามารถคงไม่มาเป็นอาจารย์แน่นอน เพราะ  
ทุกคนก็ต้องต่อสู้เพื่อให้ชีวิตมีความเป็นอยู่ที่ดีกว่า

2. การที่จะให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นสิ่งที่ดี เป็นการริเริ่ม  
ที่ดี มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่มีอยู่ ทั้งนี้ผลงานที่  
เกิดขึ้นย่อมเกิดได้จากบุคลากรทุกคนร่วมมือ ร่วมใจกัน ดังนั้นความเป็นธรรม ขวัญและกำลังใจ  
ยังเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยสืบเนื่อง

เพื่อให้ได้แนวทางในการจัดระบบที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้ที่สนใจทำวิจัยที่เกี่ยวข้อง  
ในเรื่องนี้ สามารถวิจัยเชิงสำรวจความคิดเห็นจากสถาบันอื่น ๆ ที่ปรับเปลี่ยนเป็นระบบในกำกับ  
ของรัฐแล้ว เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ สถาบันเทคโนโลยี  
พระจอมเกล้าธนบุรี เป็นต้น