

378.122

ร 7850

ร.3

การบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยคามัทตะนะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญญาพนธ์

ของ

สุธิดา สุอังคะวาทีน

11 ต.ค. 2533

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2533

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

170661

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิตและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการที่ปรึกษา

..... ประธาน

(ผศ. สุกัญญา ตียะสุวรรณ)

..... กรรมการ

(ผศ. จิราภรณ์ บุญส่ง)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน

(ผศ. สุกัญญา ตียะสุวรรณ)

..... กรรมการ

(ผศ. จิราภรณ์ บุญส่ง)

..... กรรมการ

(รศ. ดร.สุเมธ เคียววิศเรศ)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ศ. ดร.สมพร บัวทอง)

วันที่ ๓๐ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงของผู้ช่วยศาสตราจารย์สุกัญญา
คิยะสุวรรณ ประธานที่ปรึกษา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ จิราภรณ์ บุญส่ง กรรมการที่ปรึกษา
ซึ่งกรุณาให้คำปรึกษาและคำแนะนำอย่างดียิ่งตลอดมา รวมทั้งรองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ
เกียรติวิเสศ ที่กรุณาร่วมเป็นกรรมการสอบและให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์
ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วรวิมล ครอบรู้ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้กรุณาเสนอแนะปัญหา ตรวจสอบแก้ไขข้อคิด และคำแนะนำ
อย่างดียิ่งในการทำปริญญานิพนธ์ ขอขอบพระคุณผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ทั้ง 8 วิทยาเขต ที่กรุณาให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ที่ให้ทุนในการเรียนและทุน
ในการทำวิจัย และขอขอบคุณ คุณเสกกีร กามิศักดิ์ คุณพัชรา ไญ้ล้ายอง คุณไพรัตน์ พลายเพชร
และเพื่อน ๆ ที่ช่วยเหลือทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่
เรือเอกศักดิ์ สว่างกะวาทิน พี่ น้อง ตลอดจนเพื่อน ๆ ทุกคน ที่ได้ให้การสนับสนุนทั้งกำลังใจ
กำลังใจ และกำลังใจ หวังว่า ตลอดจนความสะดวกในการทำวิจัยครั้งนี้

คุณก่าและประโยชน์ที่พึงมีจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่บูชาพระคุณของบิดา มารดา
และบูรพาจารย์ผู้ให้พระคุณแก่ผู้วิจัย

สุธิดา สว่างกะวาทิน

สารบัญ

บท

หน้า

1 บทนำ	1
กฎเหล็ก	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	5
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	5
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2 เลกส์ารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ความหมายของตำแหน่งและการกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่	10
หลักการในการพิจารณาการกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่	18
การจัดสรรอัตราจ้าง	32
หลักเกณฑ์การจัดสรรอัตราจ้างที่พิจารณาความเห็นของคณะกรรมการปฏิรูประบบ ราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน	36
หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	41
การกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่	41
การพิจารณาจัดสรรอัตราว่าง	50
อัตราว่างที่มีเงิน	52
อัตราว่างที่ไม่มีเงิน	52
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	55
ส่วนที่ฐานการวิจัย	56

3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	57
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	57
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	59
	ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ	59
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	60
	การจัดกระทำกับข้อมูล	61
	การวิเคราะห์ข้อมูล	61
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	62
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	63
	การวิเคราะห์ข้อมูล	64
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	64
	ตอนที่ 1 ศึกษาทัศนคติของผู้บริหารรวมทุกวิทยาเขต ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่มีต่อการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย โดยจำแนกเป็นรายชั้นและ รายด้าน	65
	ตอนที่ 2 เปรียบเทียบทัศนคติทั่วไปของผู้บริหารที่มีต่อสภาพปัจจุบันของการ บริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยในแต่ละด้านระหว่างวิทยาเขตส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค	76

5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	78
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	78
	วิธีดำเนินการค้นคว้า	78
	การวิเคราะห์ข้อมูล	79
	สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	80
	การอภิปรายผล	80
	ข้อเสนอแนะ	86
	ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย	87
	บรรณานุกรม	88
	ภาคผนวก	93
	ประวัติย่อของผู้วิจัย	130

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัย	58
2	แสดงค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารอัตรากำลังของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามวิทยาเขตส่วนกลางและส่วนภูมิภาค	64
3	แสดงค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่ใหม่ตามทักษะของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	66
4	แสดงค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดสรรอัตรากำลังตามทักษะของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	71
5	แสดงเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยทักษะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีต่อการบริหารอัตรากำลังระหว่างวิทยาเขตส่วนกลางและวิทยาเขตส่วนภูมิภาค	76

บทนำ

บทนำ

มหาวิทยาลัยเป็นสถานการศึกษาขั้นสูง มีภารกิจหลัก คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการสังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ที่สนองตอบต่อความต้องการของสังคม การที่จะให้มหาวิทยาลัยดำเนินการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยในการบริหารอื่น ๆ คือ จะต้องมีการจัดการที่มีคุณภาพ มีงบประมาณเพียงพอ มีวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ พร้อม และประการสำคัญที่สุด คือ จะต้องมีการจัดการที่ดี โดยเฉพาะการจัดการด้านบุคลากร (ปรีดา พัฒนถาบุตร. 2528 : 8) เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่าทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด เป้าหมายสำคัญอันหนึ่งของงานบริหารเพราะงานทุกชนิดของหน่วยงานทุกประเภทจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย ถ้าผู้บริหารขาดความสามารถในการบริหารงานบุคคล แม้ว่าจะมีทรัพยากรทางการเงินอย่างอื่นครบก็ไมอาจทำให้การบริหารนั้นได้ผลดี (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2522 : 138) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของเฮนรี ตีเยอร์ (2519 : 3) ที่ว่าการบริหารงานบุคคลนั้นเป็นศูนย์กลางที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ หรือเป็นหัวใจของการบริหารเพราะเป็นการจัดระเบียบและดูแลให้บุคคลทำงานเพื่อให้บุคคลได้ใช้ประโยชน์และความรู้ ความสามารถ ของแต่ละคนให้มากที่สุด ให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด แต่การที่จะให้ได้จำนวนบุคลากรที่มีคุณภาพและคุณสมบัติที่ตอบสนองความต้องการของหน่วยงานนั้น ผู้มีอำนาจหน้าที่ในการสรรหาจะต้องมีข้อมูลข่าวสารในการอ้างอิงถูกต้องและมากพอสมควร และประการที่สำคัญที่สุดก็คือจะต้องมีอัตราส่วนการบรรจุบุคลากรเหล่านั้น โดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณของงานประกอบกัน

หลักสำคัญในการบริหารที่ยอมรับกันทั่วไปก็คือ การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประหยัด (Economy) จะทำได้อย่างไรตามมูลฐานในการบริหารงานบุคคลจึงเกิดจากสาเหตุของการใช้ทรัพยากรมนุษย์โดยขาดประสิทธิภาพและประหยัด กล่าวคือ การใช้บุคคลไม่ตรงกับงาน การใช้บุคคลไม่ตรงกับความสามารถ การว่างงานหรือบรรจุแต่งตั้งข้าราชการมากเกินไปจนเกินความจำเป็น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ขัดกับหลักพื้นฐานของการบริหารงานบุคคลที่ว่า ต้องใช้คนให้ถูกกับงาน (Put the right man in the right job) และทำให้เกิดการสูญเสียทางด้านแรงงานและงบประมาณของชาติ ดังจะเห็นได้จากคำกล่าวในเอกสารของสำนักงาน ก.พ. ที่ว่า "สาเหตุสำคัญของปัญหานี้^๒อยู่ที่การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งในราชการพลเรือน ซึ่งในปัจจุบันยังมิได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนได้มาตรฐาน และส่วนใหญ่มักจะกำหนดกันเป็นครั้งคราวเฉพาะรายตำแหน่งไปในขณะที่ขอตั้งงบประมาณอัตราเงินเดือนใหม่ หรือในขณะเสนอเรื่องเพื่อขออนุมัติกำหนดอัตราเงินเดือน แต่หลังจากได้แล้วก็อาจแก้ไขเปลี่ยนแปลงหน้าที่หลักของตำแหน่งต่าง ๆ ได้โดยง่าย วิธีการดังกล่าวนี้เปิดช่องให้มีการปฏิบัติการเพื่อประโยชน์ของทางราชการ เช่น การขอตั้งตำแหน่ง และขอบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ก็มักจะคำนึงถึงวุฒิของบุคคลและเหตุผลส่วนตัวอื่น ๆ เป็นสำคัญ โดยพยายามกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งให้จำเป็นต้องใช้วุฒิของผู้ที่ประสงค์จะบรรจุ ไม่ว่าบุคคลจะมีวุฒิอย่างไร ก็กำหนดหน้าที่ให้ใช้วุฒิทุกอย่างได้ หรือมีการแต่งตั้งตัวบุคคลไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง เช่น แต่งตั้งผู้ที่ไม่มีความสามารถเพียงพอให้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ หรือแต่งตั้งผู้ที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ พฤติการณ์ต่าง ๆ ในระบบราชการพลเรือนที่ถือเอาเรื่องส่วนบุคคลเป็นหลักและเรื่องของราชการส่วนรวมเป็นรองเช่นนี้ย่อมส่งเสริมให้มีการแสวงหาตำแหน่ง การตั้งตำแหน่งให้คนก่อให้เกิดปัญหาคนล้นงาน และงานซ้อนงาน ทำให้ข้าราชการได้รับเงินเดือนเหลือมล้นกัน ทานองที่กล่าวกันว่า "งานเท่ากันแต่เงินเดือนไม่เท่ากัน" การแก้ปัญหาพื้นฐานดังกล่าวข้างต้น จึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนให้เหมาะสมรัดกุมเพียงพอ โดยการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่แน่นอน ได้มาตรฐาน กำหนดคุณสมบัติ คุณสมบัติขั้นต่ำของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง และกำหนดอัตราเงินเดือนขั้นต่ำ

ที่สูงของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างเป็นธรรมตามหลักการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ เพื่อเป็นรากฐานที่จะส่งเสริมให้การบริหารงานบุคคลของราชการพลเรือน มีประสิทธิภาพประหยัคและเป็นไปตามกัลลของระบบคุณธรรม (สุทธิศักดิ์ เทียงตรง. 2518 : 12 - 14)

การบริหารอัตรากำลังนั้นเป็นงานหนึ่งของการบริหารงานบุคคล กระบวนการ ขั้นตอนของการจัดอัตรากำลังบุคลากรจะต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้เพื่อความเหมาะสมและความสะดวกในอันที่จะจัดหาบุคลากรประเภทที่มีคุณสมบัติ คุณสมบัติ ความรู้ ความชำนาญได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ ต้องมีการกำหนดขึ้นไว้ในแผนการจัดอัตรากำลังโดยแน่ชัด เพื่อใช้เป็นเครื่องมือ เป็นแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารในโอกาสต่อไป เพราะฉะนั้น ผู้บริหารที่ในการนี้จะต้องดำเนินการให้มีการวางแผนทางด้านการกำหนดตำแหน่งและจัดสรรอัตรากำลังไว้อย่างรัดกุม และจะต้องคอยเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้ทันสมัย และเหมาะสมอยู่ตลอดเวลา อีกด้วย (อุทร ที่เกลินรูป. 2523 : 61 - 62)

* มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปัจจุบันมีโครงสร้างทางบริหารพิเศษแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น ๆ มีวิทยาเขตกระจายอยู่ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวม 8 แห่ง คือ วิทยาเขตประสานมิตร ปทุมวัน บางเขน พลศึกษา บางแสน พิษณุโลก มหาสารคาม และสงขลา ซึ่งการบริหารวิทยาเขตต่าง ๆ เหล่านี้ มิได้เป็นไปตามการแบ่งส่วนราชการตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่องการแบ่งส่วนราชการ ที่กำหนดให้แบ่งส่วนราชการออกเป็น ส่วนงานอธิการบดี คณะ บัณฑิตวิทยาลัย สำนัก และสถาบัน (ประกาศทบวงมหาวิทยาลัยเรื่องกฎการแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2527) แต่ ก.ม. ยอมรับทราบในเรื่องอัตรากำลังของแต่ละวิทยาเขตด้วย ซึ่งทุกวิทยาเขตมีการขยายตัวทั้งทางด้านวิชาการและการให้บริการ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดอัตรากำลังให้พอเพียงและสอดคล้องกับความต้องการของวิทยาเขตนั้น ๆ การขอตำแหน่งใหม่ในมหาวิทยาลัยนั้น เป็นอำนาจหน้าที่ของ ก.ม. โดยมีกองกรเจ้าหน้าที่ ทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งมีเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลในฝ่ายตำแหน่ง และอัตรากำลังเงินเดือน เป็นผู้รับผิดชอบ ในอันที่จะศึกษาเห็นว่าวิเคราะห์งานของส่วนราชการต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย/สถาบันในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นหลักฐานเห็นสมควร อ.ก.ม. วิสามัญ เกี่ยวกับอัตรากำลังและระบบราชการ เพื่อ

พิจารณาและตัดสินใจว่า จะสมควรเพิ่มตำแหน่งให้หรือไม่ให้ก็ได้ X นอกจากนี้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง
อีกแห่งหนึ่งก็คือ สำนักงานงบประมาณในส่วนของการวิเคราะห์ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในฐานะเป็นผู้พิจารณา
จัดสรรเงินงบประมาณให้ จากโครงสร้างดังกล่าวทำให้การขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ของมหาวิทยาลัย
มักประสบปัญหาอยู่เสมอคือ เมื่อ ก.ม. ให้พิจารณาอนุมัติอัตราให้แล้ว ในบางครั้งสำนักงาน
ก็ไม่ได้พิจารณาจัดสรรเงินงบประมาณให้ตรงกับอัตราที่ ก.ม. อนุมัติให้ ทำให้การพิจารณากำหนด
ตำแหน่งตั้งใหม่ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของลักษณะงานที่ปฏิบัติ การพิจารณากำหนดตำแหน่ง
ตั้งใหม่นอกจากไม่สอดคล้องกับปริมาณและคุณภาพของงานแล้ว ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของ
หน่วยงานต้นสังกัดอีกด้วย นอกจากนี้ยังมีปัญหาที่เกิดจากนโยบายของรัฐบาลที่ให้ชะลอการเพิ่มอัตรา
ข้าราชการ ห้ามขยายอัตราในหน่วยราชการเกินหน่วยงานตั้งใหม่ไม่เกิน 5 ปี โครงการใหม่และ
หน่วยงานเก่าให้เพิ่มได้ไม่เกินร้อยละ 2 (หนังสือเวียนสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่ สร. 0203/
ว. 245 ลงวันที่ 25 ต.ค. 2523) เนื่องจากข้อจำกัดในการจัดสรรเงินงบประมาณโดยเฉพาะหมวด
เงินเดือนแล้ว ยังมีปัญหาที่เกิดจากการใช้อัตรารว่างที่มีเงินได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากการพิจารณาอนุมัติ
ให้ใช้อัตรารว่าง ซึ่งเมื่อหน่วยงานใดมีอัตรารว่าง จากการที่ข้าราชการเกษียณอายุหรือลาออกจาก
ราชการ หน่วยงานนั้นก็ไม่สามารถที่จะใช้อัตรานั้น ๆ ได้ในทันที จะต้องดำเนินการเรื่องขออนุมัติใช้
อัตราที่ว่างอยู่เป็นคณะกรรมการพิจารณาอัตราว่างของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒก่อน โดยเสนอ
เหตุผลและความจำเป็นที่จะใช้อัตรานั้น ๆ แต่ถ้าคณะกรรมการพิจารณาอัตราว่างของมหาวิทยาลัย
พิจารณาแล้วเห็นว่ายังไม่มี ความจำเป็นพอที่จะใช้อัตรานั้นได้ เป็นผลทำให้เกิดความล่าช้า
และทำให้หน่วยงานนั้นขาดกำลังมาปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ถ้าหน่วยงานอื่นเสนอขอใช้อัตรารว่างที่
ว่างอยู่พร้อมทั้งมีเหตุผลและความจำเป็นสำคัญยิ่งกว่า มหาวิทยาลัยก็สามารถพิจารณานำเอาอัตรา
ที่ว่างอยู่ จัดสรรไปให้หน่วยงานที่มีความจำเป็นจะต้องใช้อัตราก่อนได้ จึงทำให้หน่วยงานที่มีอัตรา
ว่างอยู่เดิมเกิดความไม่เข้าใจ เป็นเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในระหว่างหน่วยงานของราชการได้
โดยเฉพาะหน่วยงานมหาวิทยาลัยที่หลายวิทยาเขต ตัวอย่างเช่น เมื่ออัตราของภาควิชาสังคมศาสตร์
วิทยาเขตบางเขนว่างลง ประกอบกับคณะศึกษาศาสตร์ วิทยาเขตประสานมิตร มีความจำเป็น

ต้องการอัตราบรรจุผู้มีวุฒิปริญญาเอกทางการศึกษา เมื่อคณะกรรมการพิจารณาเห็นว่าคณะศึกษาศาสตร์ มีความจำเป็นมากกว่าก็พิจารณาจัดสรรอัตราว่างเดิมของคณะสังคมศาสตร์ วิทยาเขตบางเขนมาให้ กับคณะศึกษาศาสตร์ วิทยาเขตประสานมิตรได้ กรณีเช่นนี้จึงเป็นเหตุให้เกิดความไม่เข้าใจระหว่าง ผู้บริหารวิทยาเขตได้ และอาจทำให้เสียหายต่อการ

การบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีหลายวิทยาเขตทำให้ประสบ
กับปัญหาสำคัญในด้านการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ และการจัดสรรอัตรากำลังเพราะเป็นปัญหาที่
สำคัญยิ่งต่อการบริหารของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถมองเห็นปัญหาการบริหารอัตรากำลังอย่าง
ชัดเจน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยศึกษา
ทัศนะของผู้บริหารที่มีต่อหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารอัตรากำลังที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อเป็นแนวทาง
ในการตัดสินใจของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาทัศนะโดยทั่วไปของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหาร
อัตรากำลัง ใน 2 ด้าน คือ ด้านการกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ และด้านการจัดสรรอัตรากำลัง
2. เพื่อเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มีต่อการบริหารอัตรากำลัง ทั้ง 2
ด้าน จำแนกตามวิทยาเขตส่วนกลาง กับวิทยาเขตส่วนภูมิภาค

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะช่วยให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นแนวทางแก่ผู้บริหารของ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่จะนำไปพิจารณาปรับปรุงวิธีการบริหารอัตรากำลัง อันจะทำให้
ผู้บริหารทุกระดับมีความเข้าใจซึ่งกันและกันในการบริหารมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และ

ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจใช้อัตรากำลังที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประการสุดท้ายยังช่วยให้ระบบการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งและการจัดสรรอัตรากำลังเป็นไปในลักษณะเดียวกัน

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ประชากรในการศึกษาค้นคว้านี้ได้แก่ ผู้บริหารในสังกัดมหาวิทยาลัย ซึ่งดำรงตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยรองอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการสถาบัน รองผู้อำนวยการสำนัก หัวหน้าภาควิชา จำนวน 315 คน

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้า ใช้วิธีการสุ่มแบบง่ายอย่างเป็นสัดส่วน จากผู้บริหารในแต่ละวิทยาเขต ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 221 คน

2. ตัวแปรในการศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

2.1.1 ผู้บริหารวิทยาเขตส่วนกลาง ได้แก่ ประธานมิตร ปทุมวัน บางเขน และพลศึกษา

2.1.2 ผู้บริหารวิทยาเขตส่วนภูมิภาค ได้แก่ บางแสน พิษณุโลก มหาสารคาม และสงขลา

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ทักษะของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารอัตรากำลังในเรื่องของการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่และการจัดสรรอัตรากำลัง

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. วิทยาเขต หมายถึง สถานที่ตั้งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งจำแนกเป็นส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค

1.1 วิทยาเขตส่วนกลาง ได้แก่ ประธานมิตร ปทุมวัน บางเขน พลศึกษา

1.2 วิทยาเขตส่วนภูมิภาค ได้แก่ บางแสน พิษณุโลก มหาสารคาม สงขลา

2. ผู้บริหาร ในวิจัยนี้หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยรองอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการสถาบัน รองผู้อำนวยการสำนัก หัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัย ระหว่างปีการศึกษา 2531 - 2532

3. การบริหารอัตรากำลัง หมายถึง กระบวนการและแนวปฏิบัติในการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ และการจัดสรรอัตรากำลัง

3.1 การขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ หมายถึง ลำดับขั้นตอนดำเนินงานเกี่ยวกับการขอร้องกับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปริมาณ และคุณภาพของงาน ตลอดจนกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ รวมทั้งการเสนอขออนุมัติเงินจากสำนักงานงบประมาณ ตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติของ ก.ม.

3.2 การจัดสรรอัตรากำลัง หมายถึง การพิจารณาอนุมัติกำหนดให้ใช้อัตรารว่างภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งอัตรารว่างของมหาวิทยาลัยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ อัตรารว่างที่ ก.ม. อนุมัติให้แล้ว แต่ยังไม่ได้รับการพิจารณาจัดสรรเงินจากสำนักงานงบประมาณ อีกส่วนหนึ่งเป็นอัตรารว่างที่ได้รับงบประมาณแต่ยังไม่ได้รับการบรรจุคดล ตามหลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติของ ก.ม. และตามนโยบายของมหาวิทยาลัย

4. ทัศนะของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารอัตรากำลัง หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารอัตรากำลัง 2 ด้าน คือ การขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ และการจัดสรรอัตรากำลัง

ซึ่งกำลังปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หันจะตั้งถาวรไว้ได้จากแบบสอบถาม
ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำเสนอในบทนี้ มีลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความหมายของตำแหน่งและการกำหนดตำแหน่งใหม่
2. หลักการในการพิจารณาตำแหน่งใหม่
3. การจัดสรรอัตราว่าง
4. หลักเกณฑ์การจัดสรรอัตราว่างที่ตามความเห็นของคณะกรรมการปฏิรูประบบ

ราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

5. หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

5.1 การกำหนดตำแหน่งใหม่

5.2 การพิจารณาจัดสรรอัตราว่าง

5.2.1 อัตราว่างที่มีเงิน

5.2.2 อัตราว่างที่ไม่มีเงิน

6. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดในการจัดตำแหน่ง

ในการบริหารงานบุคคล การกำหนดตำแหน่งเป็นเรื่องสำคัญ และเป็นเรื่องที่จะต้องทำก่อนอื่น เพราะก่อนที่จะรับบุคคลเข้าทำงานในหน่วยงานได้ก็ต้องกำหนดเสียก่อนว่างานอะไรจะให้ทำ และผู้ที่ทำงานนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านใด ระดับไหน ซึ่งสมานรังสีโยธภณย์ (2522 : 19) มีความเห็นสอดคล้องกับ ปราโมทย์ โชติมงคล (ม.ป.ป. : 1)

ที่ว่าการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือธุรกิจเอกชนย่อมถือว่า การกำหนดตำแหน่งเป็นสิ่งสำคัญประการแรกประการหนึ่งที่จะต้องมีกำหนดตำแหน่ง เพราะการจะให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้นได้บรรลุผลจำเป็นต้องมีข้าราชการ มีลูกจ้าง มีพนักงาน ทั้งมีอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องกำหนดตำแหน่งเพื่อกำหนดให้ตำแหน่งต่าง ๆ มีหน้าที่รับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติกันอย่างไร รวมทั้งจะต้องกำหนดพื้นความรู้ หรือคุณสมบัติผู้ดำรงตำแหน่งอย่างไร กำหนดค่าตอบแทนอย่างไรให้เหมาะสมกับคุณภาพความยากง่ายของงาน

ความหมายของตำแหน่งและการกำหนดตำแหน่งใหม่

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2515 : 20) ได้ให้ความหมายของคำว่า ตำแหน่ง หรือ "Position" หมายถึง การทำงานหรืองานที่กล่าวถึงปฏิบัติอยู่ประกอบด้วยหน้าที่ (duties) ความรับผิดชอบ (responsibilities) และความยากลำบาก (difficulty)

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 182) ได้ให้ความหมายคำว่าตำแหน่ง หมายถึง กลุ่มหน้าที่ ความรับผิดชอบอันสัมพันธ์และคล้ายคลึงกัน ซึ่งจะมอบหมายให้บุคคลหนึ่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับปราโมทย์ โชติมงคล (ม.ป.ป. : 1) ที่ว่าตำแหน่งหมายถึงกลุ่มหน้าที่ ความรับผิดชอบอันสัมพันธ์และคล้ายคลึงกัน ที่ผู้อำนาจมอบหมายให้บุคคลหนึ่งจัดการให้เรียบร้อยอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องเป็นการจัดการงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติให้ได้สำเร็จตามความมุ่งหมาย อาจปฏิบัติเต็มเวลา หรือบางเวลา หรือเป็นครั้งคราว เป็นต้น

องค์ประกอบของตำแหน่ง

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 183) ได้กำหนดองค์ประกอบสำคัญของตำแหน่งไว้ 2 ประการ คือ

1. หน้าที่ความรับผิดชอบที่สัมพันธ์และคล้ายคลึงกัน เพื่อจะได้มอบหมายให้บุคคลหนึ่งปฏิบัติได้

2. คุณวุฒิของผู้ดำรงตำแหน่ง เพื่อจะได้บรรจุบุคคลให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ
เพื่อการปฏิบัติงานจะได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักของการจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ

นอกจากนี้ตำแหน่งยังมีความสำคัญนอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบ และอัตราเงินเดือน กล่าวคือ มีความสำคัญในแง่ของสังคม เพราะตำแหน่งเป็นบ่อเกิดของอำนาจหน้าที่ บารมีและสถานภาพทางสังคม ดังนั้นในการกำหนดและจำแนกอัตราตำแหน่ง จึงควรได้ศึกษาพิจารณาถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อตำแหน่งต่าง ๆ เหล่านั้นด้วย ดังนั้นก่อนการกำหนดตำแหน่งจะต้องดำเนินการพิจารณาหน้าที่ความรับผิดชอบ หน้าที่ความสัมพันธ์ และความคล้ายคลึง จัดหมวดหมู่ของหน้าที่ความรับผิดชอบ แบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ตามความคล้ายคลึงของลักษณะงานที่ปฏิบัติในแต่ละกลุ่มงาน แบ่งออกเป็นกลุ่มงานย่อย ตามลักษณะการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถ ที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงานนั้นเรียกว่า "สายงาน" ระดับ ตำแหน่งในสายงานเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความยุ่งยากซับซ้อนของกลุ่มตำแหน่ง ตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

ความหมายของการกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม

การกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม คือ การกำหนดชนิด จำนวน และระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปริมาณ และคุณภาพของงาน ตลอดจนกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการบรรลุตามเป้าหมาย เป็นไปตามนโยบายและแผนงานของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลและประหยัด (ปราโมทย์ โชติมงคล. ม.ป.ป. : 1)

การกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การกำหนดว่าในหน่วยงานหนึ่ง ๆ ควรจะมีตำแหน่งอะไร ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องใช้ผู้ใดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอย่างใด (ตามข้อ 12 แห่ง

กฎหมาย ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) และมาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518) (ทบวงมหาวิทยาลัย. ม.ป.ป. : 1)

ระบบการกำหนดตำแหน่งมีหลายระบบ แต่อาจแยกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้ (สมาน รังสิโยภณฺญ์. 2522 : 19 - 24)

1. กำหนดตามตัวคน ซึ่งอาจแยกได้เป็น

- 1.1 กำหนดโดยถืออาวุโส (Seniority)
- 1.2 กำหนดโดยถือคุณวุฒิ (Qualification) ของตัวบุคคลเป็นหลัก
- 1.3 กำหนดโดยถือขั้นยศ (Rank) ของตัวบุคคลเป็นหลัก

2. กำหนดตามงาน ซึ่งอาจแยกได้เป็น

- 2.1 กำหนดโดยเปรียบเทียบเป็นราย ๆ ไป (Ranking Method)
- 2.2 กำหนดโดยเปรียบเทียบองค์ประกอบของงาน (Factor Comparison

Method)

2.3 กำหนดโดยการจำแนกตำแหน่ง (Grade Description Method or Position Classification Method)

2.4 กำหนดโดยการให้คะแนน (Point Rating Method)

ในปัจจุบันระบบการกำหนดตำแหน่งที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย มีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดตำแหน่งตามขั้นยศ (Rank Classification หรือ R.C.) เป็นระบบที่ถือขั้นยศของตัวบุคคลเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล โดยพิจารณากำหนดเป็นราย ๆ ไป

ระบบการกำหนดตำแหน่งโดยถือขั้นยศเป็นหลักนี้ จะมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. ถือขั้นยศประจำตัวบุคคล เช่น ข้าราชการตำรวจมีทั้งชั้นและยศ ก็ นอกจากจะแบ่งเป็นชั้นพลตำรวจ ชั้นประทวน และชั้นสัญญาบัตรแล้ว ยังมียศประจำตัวอีกด้วย ถือ มียศตั้งแต่พลตำรวจไปจนถึงพลตำรวจเอก หรือถ้าเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2479 ก็จะมีทั้งประจำตัวโดยแบ่งออกเป็น 5 ชั้น คือ ชั้นจตุรา ชั้นตรี

ชั้นโท ชั้นเอก และชั้นพิเศษ ยศและขั้นดังกล่าวนี้เป็นสิ่งกำกับฐานะของข้าราชการว่า เป็นข้าราชการชั้นไหน ยศอะไร ส่วนการปฏิบัติงานหรือตำแหน่งหน้าที่นั้นจะกำหนดกันในภายหลัง โดยถือชั้นยศเหล่านี้เป็นหลัก

2. การรับเงินเดือนจะรับตามขั้น กล่าวคือ "ขั้นเท่ากัน เงินเท่ากัน" เช่น ข้าราชการตำรวจจะรับเงินเดือนตามขั้นยศ ข้าราชการพลเรือนตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 ก็จะได้รับเงินเดือนตามขั้น

3. การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งจะต้องเป็นไปตามขั้นและยศนั้น ๆ โดยจะกำหนดว่า ตำแหน่งใดจะต้องแต่งตั้งจากข้าราชการยศใดหรือขั้นใด เช่น ข้าราชการตำรวจได้กำหนดว่า ตำแหน่งลูกแถว แต่งตั้งจากข้าราชการพลตำรวจชั้นพลตำรวจ ตำแหน่งผู้บังคับกอง แต่งตั้งจากข้าราชการตำรวจยศร้อยโทขึ้นไป แต่ไม่สูงกว่ายศพันตำรวจโท ฯลฯ ข้าราชการพลเรือนสามัญ (ระดับเดิม) ได้กำหนดไว้ว่า ตำแหน่งเสมียนพิกัดงาน ให้แต่งตั้งจากข้าราชการพลเรือนชั้นจัตวา ตำแหน่งประจำแผนก ให้แต่งตั้งจากข้าราชการพลเรือนชั้นตรีหรือชั้นจัตวา ตำแหน่งหัวหน้าแผนก ให้แต่งตั้งจากข้าราชการพลเรือนชั้นโทหรือชั้นตรี ฯลฯ

4. การบริหารงานบุคคลในเรื่องต่าง ๆ เช่น การสอบ การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน ฯลฯ จะถือชั้นยศเป็นสิ่งสำคัญ เช่น การสอบแข่งขันเพื่อรับบุคคลเข้ารับราชการ ก็จะระบุว่าสอบแข่งขันเป็นข้าราชการพลเรือนชั้นจัตวาหรือชั้นตรี ส่วนจะดำรงตำแหน่งอะไรนั้นก็กำหนดกันต่อไปอีก และในการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการก็จะบรรจุบุคคลเข้าเป็นข้าราชการชั้นจัตวาหรือชั้นตรีก่อนแล้วแต่กรณี แล้วจึงแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งก็คล้าย ๆ กับ "บรรดาศักดิ์" ในสมัยก่อน

2. การกำหนดตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบหรือการจำแนกตำแหน่ง (Duty and Responsibility Classification หรือ Position Classification หรือ P.C.) เป็นระบบที่ถือหน้าที่และความรับผิดชอบหรือตำแหน่งเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล

การกำหนดตำแหน่งโดยถือหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นหลัก หรือที่เรียกว่า "ระบบ P.C." นั้น จะดำเนินการเป็นขั้น ๆ ดังต่อไปนี้

1. สํารวจหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ

2. จำแนกตามตำแหน่งต่าง ๆ ออกเป็นสายงาน โดยถือหลักว่างานที่มีลักษณะและใช้วิชาชีพหรือประสบการณ์ในการทำงานอย่างเดียวกันก็จะจัดอยู่ในสายงานเดียวกัน

3. เปรียบเทียบตำแหน่งต่าง ๆ ในแต่ละสายงานว่า ควรจะเป็นระดับใด โดยจะทำการวิเคราะห์ตามหัวข้อต่อไปนี้

- ระดับความยากง่ายของงาน
- ระดับความรับผิดชอบในหน้าที่
- ระดับความรู้ความสามารถหรือความชำนาญที่ต้องการสำหรับตำแหน่ง
- ระดับการบังคับบัญชา
- สภาพในการทำงาน

4. จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งในแต่ละมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง จะประกอบด้วยหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- ชื่อ (และระดับ) ของตำแหน่ง
- หน้าที่และความรับผิดชอบ
- ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
- คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง
- ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

ระบบการกำหนดตำแหน่งโดยถือหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นหลักนี้ จะมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. ไม่มีชื่อที่ประจำตัวบุคคล แต่ถือหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งหรืองานเป็นหลัก โดยประสงค์ที่จะให้ใช้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานเข้าปฏิบัติงาน และให้ได้รับเงินเดือนที่เป็นธรรม คือ ให้ตำแหน่งที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบระดับเดียวกันได้รับเงินเดือนเท่ากัน

2. การรับเงินเดือน รับตามตำแหน่งหรือระดับตำแหน่ง กล่าวคือ ตำแหน่งระดับเดียวกันจะรับเงินเดือนเท่ากัน ดังนี้

- ระดับ	1	2,100 - 4,950	บาท
- ระดับ	2	2,850 - 5,800	บาท
- ระดับ	3	3,550 - 7,200	บาท
- ระดับ	4	4,450 - 8,950	บาท
- ระดับ	5	5,500 - 11,150	บาท
- ระดับ	6	7,200 - 14,300	บาท
- ระดับ	7	8,950 - 16,700	บาท
- ระดับ	8	10,550 - 19,250	บาท
- ระดับ	9	12,350 - 21,050	บาท
- ระดับ	10	13,600 - 23,000	บาท
- ระดับ	11	15,050 - 25,000	บาท

(ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 105 ตอนที่ 181 ลงวันที่ 7 พฤศจิกายน 2531)

3. การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งไม่ถือชั้นยศประจำตัวบุคคล หากจะถือตามความสามารถของบุคคลว่าจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งหรือไม่เพียงใด และต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เช่น ผู้ที่จะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 6 จะต้องดำรงตำแหน่งระดับ 5 หรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือดำรงตำแหน่งระดับ 4 หรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี และต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี เป็นต้น

4. การบริหารงานบุคคลตามระบบการจำแนกตำแหน่งนี้ ถือความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ มิได้ถือชั้นของตัวบุคคลอีกต่อไป

3. การกำหนดตำแหน่งตามคุณวุฒิหรือคุณสมบัติของบุคคล (Qualification Classification หรือ Academic Rank Classification หรือ A.R.C.) เป็นระบบที่ถือ

ความสามารถหรือคุณวุฒิและประสบการณ์ของบุคคลเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล ดังจะเห็นได้จากตำแหน่งข้าราชการครูและอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

ระบบการกำหนดตำแหน่งที่ยึดถือคุณวุฒิและประสบการณ์ของบุคคลนี้ถือว่าตำแหน่งบางอย่างนั้น แม้ว่าคุณวุฒิและประสบการณ์และความรับผิดชอบจะไม่เปลี่ยนแปลง ก็อาจได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้นไป ทั้งนี้ เพราะถือว่าบุคคลที่มีประสบการณ์ในหน้าที่ใดมากย่อมปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์โดย เช่น ครูสอนวิชาภูมิศาสตร์ เมื่อสอนไปนาน ๆ ก็จะมี ความเชี่ยวชาญในวิชาภูมิศาสตร์ ก็ควรจะให้รับเงินเดือนในระดับที่สูง แม้ทั้งหน้าที่และความรับผิดชอบจะไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปก็ตาม

ลักษณะสำคัญของการกำหนดตำแหน่งที่ยึดถือความสามารถหรือคุณวุฒิและประสบการณ์ของบุคคลเป็นหลัก ก็คือ

1. ยึดถือคุณวุฒิของบุคคล เช่น ถ้าสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้รับเงินเดือนอย่างหนึ่ง ถ้าสำเร็จการศึกษาระดับอาชีวศึกษาได้รับเงินเดือนอย่างหนึ่ง ถ้าสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีได้รับเงินเดือนอย่างหนึ่ง ถ้าสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทได้รับเงินเดือนอย่างหนึ่ง เป็นต้น มาจะพิจารณาคำแห่งข้าราชการครูตามกฎ ก.ค. ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2525) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ว่าด้วยการกำหนดระดับเงินเดือนของตำแหน่งข้าราชการครู

- ระดับ ป.คศ. หรือเทียบเท่า จะรับเงินเดือนเริ่มต้น 2,400 บาท
- ระดับ ป.คศ. สูง หรือเทียบเท่า จะรับเงินเดือนเริ่มต้น 2,850 บาท
- ระดับ อ.ม.ปริญญา หรือเทียบเท่า จะรับเงินเดือนเริ่มต้น 3,150 บาท
- ระดับ ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า จะรับเงินเดือนเริ่มต้น 3,550 บาท
- ระดับ ปริญญาโท หรือเทียบเท่า จะรับเงินเดือนเริ่มต้น 4,450 บาท
- ระดับ ปริญญาเอก หรือเทียบเท่า จะรับเงินเดือนเริ่มต้น 5,500 บาท

2. ยึดถือประสบการณ์ของบุคคล โดยถือว่า ถ้าปฏิบัติงานในหน้าที่หนึ่งเป็นเวลานานพอสมควรย่อมมีประสบการณ์และความชำนาญมากขึ้น และย่อมจะปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นได้ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์โดย โดยหลักแล้วนี้ จึงสามารถจะรับตำแหน่งของตนเองให้สูงขึ้นได้โดยไม่ต้องมี

ตำแหน่งว่าง ซึ่งก็คือ ๑ กับตำแหน่งที่มีระดับความ (Deep class) ในระบบจำแนกตำแหน่งที่ได้รับเงินเดือนมากกว่า ๑ ระดับ เช่น ตำแหน่งข้าราชการครู ซึ่งกำหนดไว้ดังนี้

- ครู 1 ระดับ 1 - 3
- ครู 2 ระดับ 2 - 4
- อาจารย์ 1 ระดับ 3 - 5
- อาจารย์ 2 ระดับ 5 - 6 (7)
- อาจารย์ 3 ระดับ 6 - 8 (9)

ฯลฯ

4. กำหนดตำแหน่งแบบผสม (Combined Method) เป็นระบบการกำหนดตำแหน่งโดยถือคุณวุฒิและตำแหน่งเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล ตัวอย่างของการกำหนดตำแหน่งตามระบบนี้ก็คือ การกำหนดตำแหน่งในราชการพลเรือนไทยในปัจจุบันกล่าวคือ นอกจากจะกำหนดตำแหน่งโดยถือหน้าที่และความรับผิดชอบหรือตำแหน่งเป็นหลักแล้ว ยังมีการพิจารณาคุณวุฒิต่าง ๆ ด้วย การกำหนดตำแหน่งในราชการพลเรือนไทยในปัจจุบันจึงมีลักษณะผสมระหว่างระบบการจำแนกตำแหน่งกับระบบคุณวุฒิของบุคคล ทั้งนี้ก็เพื่อปรับปรุงให้เป็นระบบที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของประเทศไทย

การกำหนดตำแหน่งใหม่ ควรจะต้องคำนึงถึง

1. งบประมาณ
2. ควรพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ชั้นต่ำ ที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างขั้นต่ำไว้ก่อน เมื่อปริมาณและคุณภาพของงานที่เพิ่มขึ้น จึงค่อยพิจารณาปรับปรุงเพิ่มเติมให้เหมาะสม
3. การพิจารณาจัดอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และมีการใช้เจ้าหน้าที่อย่างถูกต้องและเหมาะสม
4. ควรคำนึงถึงการให้เจ้าหน้าที่เดิมที่มีอยู่ให้ได้รับประโยชน์มากที่สุดแม้เมื่อมีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ ก็อาจจะคำนึงถึงการคัดโอนอัตราที่มีอยู่มาใช้ก่อน
5. ควรกำหนดให้เจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติงานเต็มเพื่ออย่างต่ำสัปดาห์ละ 30 ชั่วโมง

หลักการในการพิจารณากำหนดตำแหน่งใหม่

1. ศึกษาวัตถุประสงค์ของส่วนราชการนั้น เพื่อให้ทราบถึง
 - ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
 - การบังคับบัญชา
2. ศึกษาหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง และปริมาณงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติเพื่อกำหนดจำนวนตำแหน่งและระดับตำแหน่งให้เหมาะสมกับความยากง่ายของงานที่ปฏิบัติ
3. วิเคราะห์และคำนวณ จำนวนตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ให้เหมาะสมกับประเภทของงาน
4. เหตุผลที่แจ้งประกอบคำขอ ควรประกอบด้วย
 - หน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน กรณีที่เป็นโครงการใหม่แนบรายละเอียด

โครงการ

- การจัดแบ่งหน่วยงาน อาจจัดทำได้ทั้งในแง่แจกแจงรายละเอียดหรือแผนภูมิ

ประกอบ

- เหตุผลและความจำเป็นของแต่ละตำแหน่งที่ขอเพิ่ม
- แสดงเกณฑ์คำนวณตำแหน่งที่ขอเพิ่มใหม่ (ตามความเห็นของหน่วยงานเจ้าของ

ตำแหน่ง)

วิธีคำนวณการหาตำแหน่งที่จะเพิ่มใหม่

1. มาตรฐานเวลาการทำงานในรอบปีหนึ่ง ๆ
 - ในรอบปีหนึ่ง ๆ ข้าราชการมีเวลาทำงานประมาณ 230 วัน โดยหักวันหยุดต่าง ๆ ออก
 - ในสัปดาห์หนึ่งคำนวณวันทำงาน 5 วัน วันละ 6 ชั่วโมง

2. มาตรฐานการทำงาน อาจพิจารณาได้ดังนี้

- มาตรฐานการทำงานต่อคน $= \frac{\text{ผลของงานที่สำเร็จทั้งหมด}}{\text{จำนวนคนที่ทำงานนั้น}}$
- จำนวนคน $= \frac{\text{ปริมาณงานทั้งหมด}}{\text{มาตรฐานการทำงานต่อคน}}$
- เวลามาตรฐานต่องาน 1 ชิ้น $= \frac{\text{เวลาที่ใช้ปฏิบัติงานทั้งหมด}}{\text{ผลของงานที่สำเร็จทั้งหมด}}$

วิธีคำนวณหาจำนวนตำแหน่งอาจทำได้ 7 วิธี ดังนี้

1. คำนวณจากสถิติปริมาณงาน วิธีนี้จะต้องทราบงานและปริมาณงานในแต่ละปี ตลอดจนแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นหรือลดลง ทั้งนี้โดยอาจจะนำผลงานประจำปี 3 ปี นำมาหาค่าเฉลี่ย และจะต้องคำนวณให้ได้ว่า คน ๆ หนึ่งทำงานได้จำนวนเท่าไรใน 1 ช่วงเวลา เช่น 1 ปี 1 เดือน 1 สัปดาห์ 1 วัน หรือ 1 ชั่วโมง เพื่อจะได้กำหนดได้ว่าควรจะใช้คนกี่คน

ตัวอย่างเช่น ส่วนราชการแห่งหนึ่งมีผลงานพิมพ์โดยเฉลี่ยปีละ 75,000 ฉบับ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์แล้วพบว่าใน 1 วัน เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดจะสามารถพิมพ์ดีดได้ประมาณ 10 - 15 หน้าต่อวัน (กรณีพิมพ์งานปกติ 15 หน้า พิมพ์งานวิชาการ 10 หน้า) แล้วเราจะคำนวณได้ว่าจะต้องใช้เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด กี่คน ดังนี้

- จะมีผลงานพิมพ์วันละประมาณ $\frac{7,500}{230} = 32$ หน้า
- เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดใช้เวลาพิมพ์ดีดวันละ $= 15$ หน้า
- จะต้องมีเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดในกองนั้นประมาณ $\frac{32}{15} = 2$ คน

2. คำนวณจากค่าใช้จ่ายที่ความรับผิดชอบ ของส่วนราชการหรือหน่วยงาน

วิธีนี้ใช้กับกรณีที่ไม่อาจหาสถิติปริมาณงานได้ ซึ่งอาจจะเนื่องจากเป็นงานใหม่ยังมิได้ปฏิบัติหรือเป็นงานเก่าแต่มิได้เก็บสถิติตัวเลขไว้ หรือเป็นงานที่ไม่สามารถเก็บสถิติได้หรือไม่สถิติปริมาณงาน จึงจำเป็นที่จะต้องคำนวณ โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็นกลุ่ม ๆ โดยแต่ละกลุ่มอาจจะจัดเจ้าหน้าที่ขึ้นตัวไว้ กลุ่มละ 1 คน หรือ 2 คน วิธีการแบบนี้ไม่สู้ดีนัก ดังนั้นในการกำหนดควรกำหนดค่าใช้จ่ายที่น้อยที่สุดก่อน เพื่อให้ทดลองการปฏิบัติงานแล้วค่อยเพิ่มภายหลังที่ได้ทดลองปฏิบัติงานไปแล้ว และเกิดปัญหาอัตราค่าจ้างไม่พอจริง ๆ

3. คำนวณโดยใช้มาตรฐานที่ได้วางไว้แล้ว

วิธีนี้หมายความว่า หน่วยงานกลาง หรือ ก.ม. ได้เคยมีมติกำหนดเกณฑ์มาตรฐานอัตราค่าจ้างไว้แล้ว เช่น แผนกสารบรรณ กองคลัง ห้องสมุด งานพยาบาล อาจารย์ ฯลฯ ก็จะคำนวณโดยใช้เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

4. คำนวณโดยถือเครื่องมือเครื่องจักรเป็นหลัก

วิธีนี้จะต้องศึกษาว่าในหน่วยงานมีการปฏิบัติงาน ซึ่งมีการใช้เครื่องมืออะไรบ้าง ที่จำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่ประจำเครื่อง เครื่องแต่ละชิ้นใช้เจ้าหน้าที่เท่าไร (เป็นที่สังเกตว่า กรณีที่มีเครื่องมือหลายชิ้น แต่เครื่องมือเหล่านั้นอาจไม่จำเป็นต้องใช้พร้อม ๆ กัน อาจจะไม่จำเป็นต้องตั้งอัตราเจ้าหน้าที่ประจำเครื่อง) โดยวิธีนี้ก็อาจจะทำให้คำนวณหาอัตราค่าจ้างเพิ่มได้

5. คำนวณโดยถือกระบวนการ ของงานเป็นหลัก

วิธีนี้เราจะต้องศึกษาติดตามทางเดินของงาน (trace work flow) ตั้งแต่เริ่มแรกภายในหน่วยงานนั้น ๆ แล้วแบ่งว่าทางเดินของงานนั้น ควรจะแบ่งเป็นกี่ขั้นตอน เมื่อได้จำนวนขั้นตอนของงานแล้ว ในแต่ละขั้นตอนควรมีเจ้าหน้าที่เท่าไร อาจจะต้องใช้วิธีการที่กล่าวมาข้างต้น 4 วิธีคำนวณหรือวิธีอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ แล้วแต่กรณี

6. คำนวณโดยคำนึงถึงการผลัดเปลี่ยนเวรเป็นหลัก เนื่องจากมีงานบางลักษณะที่

ต้องปฏิบัติงานตลอด 24 ชั่วโมง อาทิเช่น งานด้านการรักษาพยาบาล งานด้านช่างในโรงพยาบาล

บางจุด เป็นต้น จำเป็นต้องผลิตเปลี่ยนเวอร์ชัน อาจจะวันละ 4 ผลัก 3 ผลัก หรือ 2 ผลัก แล้วแต่ความเร่งเร้าของงาน

ตัวอย่างเช่น งานด้านการรักษาพยาบาล ก.ม. ได้วางเกณฑ์มาตรฐานไว้แล้ว ซึ่งบางกรณีคำนวณจากจำนวนเตียง จำนวนคนไข้ หลังจากนั้นแล้วจะต้องใช้เกณฑ์พิจารณาโดยคำนึงถึงการจัดเปลี่ยนอยู่เวรตลอด 24 ชั่วโมงอีกด้วย

7. คำนวณโดยทีมงาน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นหลัก

กรณีนี้โดยถือเอาว่าอัตรากำลังที่มีอยู่เดิมกับปริมาณงานมีความพอดีอยู่ในตัวแล้ว และเมื่อมีงานเพิ่มขึ้น จึงใช้เกณฑ์นี้

ตัวอย่างเช่น เดิมในหน่วยงานหนึ่งมีงานที่มียาน 15 ชิ้น ใช้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ 7 คน แต่มีโครงการใหม่ขยายงานเพิ่มขึ้น จำเป็นต้องทำงานให้แล้วเสร็จ 30 ชิ้นก็สามารถคำนวณได้ว่า จะต้องใช้เจ้าหน้าที่ 14 คน

5. ส่วนราชการและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ในมหาวิทยาลัย เป็นอำนาจหน้าที่ของ ก.ม. โดยมีกองการเจ้าหน้าที่ซึ่งมีเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ในฝ่ายตำแหน่งและอัตราเงินเดือนเป็นผู้รับผิดชอบ ในอันที่จะศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์งานของส่วนราชการต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย/สถาบัน ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เพื่อบันทึกความเห็นเสนอ อ.ก.ม. วิสามัญเกี่ยวกับอัตรากำลังและระบบราชการ เพื่อพิจารณาและตัดสินใจว่าจะสมควรเพิ่มตำแหน่งใหม่หรือไม่เพียงใด

อย่างไรก็ตาม การที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล จะศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์งานของส่วนราชการในมหาวิทยาลัยได้อย่างถูกต้อง และเป็นไปตามความต้องการ และความจำเป็นของส่วนราชการนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่เจ้าหน้าที่ของ ก.ม. จะต้องได้รับความร่วมมือและร่วมใจจากเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการนั้น และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่บุคคลของกองการเจ้าหน้าที่ จะให้ความร่วมมือในการประสานงาน และการให้ข้อมูลที่เป็นในการวิเคราะห์

นอกจากนี้ ส่วนราชการที่ควรคำนึงถึงอีกแห่งหนึ่งก็คือ สำนักงานประมาณ ในส่วนของ กองวิเคราะห์ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องในฐานะเป็นผู้พิจารณาจัดสรรเงินงบประมาณให้ โดยหลักการที่ถูกต้องแล้วในการขอตำแหน่งเพิ่มเติม มหาวิทยาลัย/สถาบัน ควรส่งคำขอให้พิจารณาไปที่ทั้ง ก.ม. และสำนักงานประมาณ โดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน ภายหลังเมื่อ ก.ม. ได้มีมติกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติมให้แล้ว เป็นหน้าที่ของ มหาวิทยาลัย/สถาบัน ที่จะต้องรับดำเนินการขอผลการพิจารณาของ ก.ม. ยืนยันขอทำความเข้าใจความตกลงกับสำนักงานประมาณ เพื่อให้จัดสรรงบประมาณให้แก่ตำแหน่งที่ได้รับเพิ่มใหม่อีกด้วย

ขั้นตอนในการดำเนินการขอตำแหน่ง

1. ขั้นตอนภายในมหาวิทยาลัย ควรพิจารณาเสนอจากหน่วยงานระดับล่างผ่านไปยังหน่วยงานระดับสูง เช่น จากภาควิชาไปคณะ จากคณะไปมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อว่าหน่วยงานแต่ละระดับจะได้พิจารณาถ่วงถ่วงการขอตั้งอัตราไปตามความจำเป็นเหมาะสมและประหยัด
2. ขั้นตอนภายนอกมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยส่งคำขอไปที่ ก.ม. และสำนักงานประมาณ และเมื่อได้รับคำตอบจาก ก.ม. แล้ว ให้นำหลักฐานดังกล่าวขอทำความเข้าใจความตกลงกับสำนักงานประมาณในการจัดสรรเงินให้แก่อัตราเหล่านั้น

กำหนดเวลาในการขอ

1. กรณีปกติ มหาวิทยาลัยส่งคำขอตีถึง ก.ม. ภายในเดือนพฤศจิกายน ของแต่ละปีงบประมาณ ก่อนปีงบประมาณที่ขออัตราตั้งใหม่ และให้จัดทำกรอบอัตราค่าจ้าง 2 ปี
2. กรณีเร่งด่วน เช่น งานตามนโยบายของรัฐบาล โครงการเร่งด่วนของมหาวิทยาลัย (ซึ่งทบวงฯ เห็นชอบแล้ว) หรือกรณีอัตราผูกพันสำหรับนักเรียนทุน ขอได้ทุกเวลาที่มีความจำเป็นและไม่มีอัตราว่างอยู่

วิธีชี้แจงข้อมูลประกอบการขออัตราเพิ่ม

1. แจ้งสถานภาพอัตราค่าจ้างที่มีอยู่เดิม โดยระบุสังกัดให้ชัดเจน
 - อัตราที่มีตัวครอง (ตำแหน่งอาจารย์แยกตามวุฒิ)
 - อัตราว่าง (ระบุเหตุผลการว่าง และกรณีอัตราผูกพันนักเรียนทุนต้องระบุให้ชัดเจน เพื่อบรรจุใคร ทุนอะไร และจะกลับมาบรรจุเมื่อใด)
2. คำขอ
 - แยกคำขอโครงการเดิม และโครงการใหม่แตกต่างหากจากกัน กรณีที่มีได้เป็นโครงการต่อเนื่อง ให้ระบุระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการด้วย
 - ระบุให้ชัดเจนว่าหน่วยไหน ทดตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าใด ถ้าเป็นตำแหน่งที่จำเป็น ต้องระบุเงื่อนไขประจำตำแหน่ง เช่น อาจารย์ ครู ให้ระบุเงื่อนไขด้วย
 - จัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง กรณีที่ไม่อาจจัดลำดับความสำคัญทั้งคณะไว้ให้จัดเพียงระดับบางวิชาก็ได้
 - จัดคำขออัตราค่าจ้างเป็นกรอบ 2 ปี

6. ข้อเสนอในการขออัตราเพิ่มใหม่

6.1 การขอตำแหน่งเพิ่มใหม่ในแต่ละปี ควรคำนึงถึงความสามารถในการสรรหาบุคคลในสาขาที่ต้องการจะบรรจุด้วย เพราะเมื่อได้รับอนุมัติอัตราในปีหนึ่งปีใด แล้วไม่สามารถบรรจุได้ จะก่อให้เกิดผลเสียทั้งในด้านการบริหารงานบุคคล และบริหารงบประมาณ

6.2 หน่วยงานใดมีเจ้าหน้าที่ที่มีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถไม่ตรงกับหน่วยงาน ควรให้ออกไปอยู่หน่วยงานอื่นที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของผู้คน เพื่อจะได้เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลได้เต็มที่

6.3 ควรปรับปรุงพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่เห็นว่าขาดความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงาน ให้เป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการขอตั้ง

ตำแหน่งเพิ่มใหม่ โดยปล่อยผู้ที่เห็นว่าขาดความรู้ ความสามารถอยู่ไปวันหนึ่ง ๆ หรือในกรณี
เจ้าหน้าที่ผู้นี้ไม่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงตัวให้ดีขึ้น ควรจะหามาตรการที่ได้คาดแทนการปล่อย
ผู้ย่อสมรรถภาพไว้ในระบบราชการ

6.4 การขออัตราเพิ่มใหม่ ควรขอตามแผนที่กำหนดไว้ นั่นคือ หน่วยงานมีความ
จำเป็นอย่างถึงที่จะวางแผนอัตรากำลังไว้ล่วงหน้าว่า หน่วยงานมีแนวโน้ม หรือทิศทางการขยายตัว
อย่างไร จำเป็นต้องพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่เดิม เพื่อรับงานใหม่ที่เพิ่ม หรือจำเป็นต้องตั้งตำแหน่ง
เพิ่ม รับงานที่ขยายตัวและขอตามแผนมิใช่ว่า เมื่อมีตัวบุคคลมาติดต่อหน่วยงานอยากได้ก็รับจ้างไว้
และมาขอตำแหน่งเพิ่มเพื่อบรรจุ

6.5 อัตราที่ ก.ม. อนุมัติแล้ว แต่สำนักงบประมาณยังมิได้จัดสรรเงินให้ ให้นำ
อัตราเหล่านี้มาคิดต่อขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณโดยตรง โดยไม่ต้องขอตำแหน่งเพิ่มซ้ำอีก

7. วิธีการศึกษาค้นคว้า และวิเคราะห์ เพื่อกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานทุกยุคทุกสมัย ซึ่งรับผิดชอบในการกลั่นกรอง และเสนอความเห็น
ประกอบการพิจารณาของ อ.ก.ม. วิสามัญเกี่ยวกับอัตรากำลังและระบบราชการ จะศึกษาหา
วิธีการที่จะได้ข้อเท็จจริงประกอบการเสนอความเห็นโดยวิธีการดังต่อไปนี้

1. ศึกษาโดยพิจารณาจากเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ เอกสารคำชี้แจง
ประกอบคำขอ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ท้องบังคับ คำสั่ง นโยบาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ

2. ศึกษาหาที่ความรับผิดชอบ และโครงสร้างการแบ่งส่วนงานของส่วนงานนั้น
และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

3. ศึกษาแนวโน้ม หรือทิศทางการขยายตัวของหน่วยงาน

4. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการที่ขอตำแหน่ง
เพิ่ม

5. อุปกรณ์และปัญหาในการขยายตัวของหน่วยงาน เช่น ข้อจำกัดในด้านงบประมาณ
เครื่องมือ เครื่องจักร และความยากลำบากในการสรรหาคน

6. ศึกษาหาข้อมูล โดยวิธีการใช้แบบสอบถาม แต่ละเรื่อง ๆ ไป
7. ศึกษาหาข้อมูล โดยวิธีสังเกตการปฏิบัติงาน เช่น งานในห้องทดลอง งานการวิเคราะห์ วิจัย เพื่อหาความยุ่งยากและขั้นตอนการปฏิบัติงาน
8. ศึกษาหาข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ วิธีนี้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลมักจะให้ควบคู่กับวิธีการสังเกตการปฏิบัติงาน และวิธีการศึกษาจากเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

สิ่งที่เป็นสาระสำคัญของตำแหน่ง (Main Factor of Position)

สภาพป้ดกา

1. ตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ในข้อ 11 ของกฎทรวงฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) ซึ่งได้แก่ตำแหน่งที่มีหน้าที่สอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการ หรือเรียกว่าข้าราชการสาย ก. ตำแหน่งที่มีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ ที่เรียกว่าข้าราชการสาย ข. และตำแหน่งที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการ ซึ่งเรียกว่าข้าราชการสาย ค.

2. การที่มหาวิทยาลัยจะมีตำแหน่งใด จำนวนเท่าใด คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอย่างไร และจะต้องให้ผู้ใดคุณสมบัติอย่างใด ให้ ก.ม. เป็นผู้กำหนด และการที่ตำแหน่งใดจะมีเท่าที่และความรับผิดชอบอย่างใด จะระบุไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ก.ม. เป็นผู้กำหนดขึ้นตามมาตรา 13

3. การขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง (ระดับตำแหน่ง) หลังจากที ก.ม. ได้กำหนดตำแหน่งตามมาตรา 14 แล้ว ส่วนราชการจะขอปรับปรุงได้เมื่อลักษณะหน้าที่ ความรับผิดชอบ ปริมาณ และสภาพงานของตำแหน่งได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งต้องเป็การเปลี่ยนแปลงใน "สาระสำคัญของตำแหน่ง"

4. ความไม่เข้าใจสาระสำคัญของตำแหน่งย่อมทำให้ไม่อาจพิจารณาได้ว่า ตำแหน่งนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ และเปลี่ยนแปลงถึงขนาดที่จะต้องปรับปรุง การกำหนดตำแหน่งด้วย

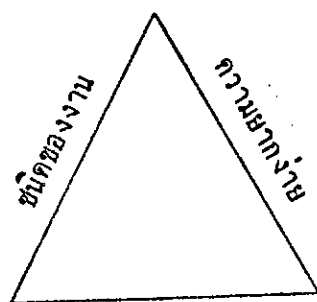
หรือไม่ ทำให้การวิเคราะห์ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และถูกต้องได้ยาก นอกจากนี้ยังเป็นผลให้มีการเปลี่ยนแปลงระดับตำแหน่งขึ้นไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีที่สิ้นสุด

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ทุกคนจึงมักมีคำถามอยู่ในใจว่า อะไรคือ "สาระสำคัญของตำแหน่ง" บางสิ่งบางอย่าง เช่น ปริมาณงาน ความเก่งกาจของตัวบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นสาระสำคัญของตำแหน่งหรือไม่ และอะไรที่มีใช้สาระสำคัญของตำแหน่ง

แนวคิดตามหลักวิชาการ

ตำแหน่งเป็นหน่วยงานย่อยที่เล็กที่สุดของส่วนราชการ ซึ่งเป็นแผนก กอง กรม กระทรวง ตามลำดับ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่ง ตำแหน่งคือกลุ่มหน้าที่และความรับผิดชอบ สหสัมพันธ์และกติการที่ผู้ใ้มีอำนาจมอบหมายให้บุคคลหนึ่งจัดการให้เรียบร้อยอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มหน้าที่และความรับผิดชอบอันประกอบขึ้นเป็นตำแหน่งนั้น ที่จริงแล้วก็คือ กลุ่มหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดขึ้นมาจากหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนราชการนั่นเอง

ตำแหน่งมีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน จะขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไปมิได้และจะประกอบกันเป็นสัดส่วนของ 3 เหลี่ยมด้านเท่า ดังนี้



ความรู้ความสามารถ
ภาพประกอบ 1 องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับตำแหน่ง

จากสภาพสามเหลี่ยมด้านเท่าดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นพื้นฐานสำคัญของตำแหน่งที่จะเป็นตัวกำหนดความรู้ความสามารถ และความยุ่งยากและความซับซ้อนของงาน หากหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนราชการมิได้เปลี่ยนแปลงไป หรือผู้บังคับบัญชามิได้มีการจัดระบบงาน และได้มีการมอบหมายงานกันใหม่ โอกาสที่หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งจะเปลี่ยนแปลงไปจนถึงขนาดที่จะต้องมาขอให้ ก.ม. ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง จึงมีได้น้อยมากหรือไม่เลย ดังนั้น หากเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สามารถกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบได้ถูกต้อง ก็จะสามารถกำหนดตำแหน่งได้ถูกต้องโดยไม่จำเป็นต้องไปดูในส่วนอื่นก็ได้ แต่โดยที่การวิเคราะห์ลักษณะ หน้าที่ ความรับผิดชอบ จะวิเคราะห์ออกมาให้ได้ถูกต้องได้โดยไม่คำนึงถึงส่วนประกอบอื่นอีก 2 ด้าน เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก จึงจำเป็นต้องอยู่ที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์จะต้องวิเคราะห์ในส่วนที่เป็นความยุ่งยาก ความซับซ้อน กับความรู้ความสามารถที่ต้องใช้ประกอบด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงตรวจสอบซึ่งกันและกัน

ในการจำแนกตำแหน่งออกเป็นประเภทตามระบบจำแนกตำแหน่ง มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

1. หน้าที่ของงาน (Duty and Responsibility)
2. ความยากง่ายของงาน (Difficulty and Complexity)
3. ความรู้ความสามารถที่ต้องใช้สำหรับตำแหน่ง (Knowledge and Ability)

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน ของตำแหน่ง เปรียบเทียบกับสิ่งที่ ก.ม. จะต้องคำนึงถึงในการกำหนดตำแหน่ง ดังนี้

1. หน้าที่ของงาน ก็คือ ลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบ
2. ความยากง่ายของงาน และ
3. ความรู้ความสามารถที่ต้องใช้สำหรับตำแหน่งทั้ง 2 ข้อ ก็คือ "คุณภาพของงาน"

สาระสำคัญของตำแหน่ง

องค์ประกอบหลักทั้ง 3 ดังกล่าว อาจเรียกรวมอย่างหนึ่งได้ว่าเป็น "สาระสำคัญของตำแหน่ง" และส่วนสำคัญที่เป็นหัวใจของตำแหน่งคือ "ลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบ"

ลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบ หมายถึง ด้วงานซึ่งมีการกำหนดขอบเขตวัตถุประสงค์ ความกว้างความลึกไว้แล้ว ที่ได้มอบหมายให้ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งปฏิบัติ พร้อมทั้งได้มอบหมาย อำนาจกฎหมายที่เพียงพอกับงานการที่จะให้ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานได้ลุล่วงไปด้วย

คุณภาพของงาน หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นหรือผลที่คาดหวังที่จะให้เกิดขึ้นจากตำแหน่งใด ๆ ซึ่งอาจพิจารณาได้จากผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการทำงานนั้นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความเอื้อริเริ่ม การวินิจฉัยไตร่ตรอง การตัดสินใจความยุ่งยากซับซ้อน โดยพิจารณา จากธรรมชาติหรือลักษณะของงานที่อยู่ในลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นหลัก

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนี้ เจ้าหน้าทีวิเคราะห์และผู้เกี่ยวข้องควรจะได้เข้าใจ ในเรื่องเกี่ยวกับสาระสำคัญของตำแหน่งโดยทั่ว ๆ ไปดังนี้

1. สิ่งที่มีในสาระสำคัญของตำแหน่ง
2. สิ่งที่เป็นสาระสำคัญของตำแหน่งโดยทั่วไป
1. สิ่งที่มีในสาระสำคัญของตำแหน่ง ดังนี้

1.1 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความเร่ง ความแก่ของตำแหน่ง หรือความอาวุโสของผู้ดำรงตำแหน่ง

1.2 ความขยัน หมายถึง ความมุมานะ ความขยันหมั่นเพียร ความพยายามของ ตัวผู้ดำรงตำแหน่ง

1.3 การทำงานล่วงเวลา หมายถึง การที่ตำแหน่งนั้นมึงานทำมากจนผู้ดำรง ตำแหน่งต้องทำงานนอกเวลาปกติตลอดปี

1.4 ความต้องการด้านการเงิน หมายถึง ปัญหาเรื่องเงินค่าตอบแทนของตำแหน่ง หรือที่เรียกว่า เงินเดือน ซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งจะไม่สามารถจะใช้จ่ายให้ดำรงชีพอยู่ได้ตลอด เดือน

1.5 ปริมาณงาน หมายถึง จำนวนของงาน ซึ่งอาจจะเป็นจำนวนที่นับได้หรือนับไม่ได้ก็ได้

1.6 ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้นมีความสามารถ สูง งานของตำแหน่งที่ครองอยู่ไม่พอมือ อาจได้รับมอบหมายงานนอกเหนือไปจากหน้าที่และความ รับผิดชอบของตำแหน่งหรือต้องไปทำงานอื่นอันมิใช่หน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงมาทำ

1.7 ปัญหาการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับความขาดแคลนคน ในบางวิชาชีพ ท้องที่ห่างไกลที่คนไม่ยอมไปอยู่ เช่น ต่างจังหวัดหรือในชนบท เป็นต้น

1.8 บุคลิกภาพ หมายถึง เพศ อายุ เพศ ความสูงต่ำ คำขาว ความพิการของ ผู้ดำรงตำแหน่ง

1.9 วุฒิ นอกเหนือที่ไม่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน หมายถึง วุฒิของบุคคลที่จะดำรง ตำแหน่ง ซึ่งบางคนอาจมีวุฒิสูงหรือมีวุฒิตายอย่าง เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ 3 ที่ผู้ครอง ตำแหน่งมีวุฒิตั้งระดับปริญญาเอกหรือมีวุฒิตายปริญญา เป็นต้น

องค์ประกอบเหล่านี้เอาไว้ใช้ในการพิจารณาเรื่องเงินเดือน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทน พิเศษ การตั้งหรือการพิจารณาความดีความชอบ ฯลฯ มิใช่เรื่องระดับตำแหน่งของตำแหน่งนั้น ๆ

2. สิ่งที่เป็สาระสำคัญของตำแหน่งโดยทั่วไป

ในแนวคิดเกี่ยวกับตำแหน่งเรียกสิ่งที่เป็สาระสำคัญของตำแหน่งว่า องค์ประกอบของ ตำแหน่ง ตำแหน่งโดยทั่ว ๆ ไปมีองค์ประกอบ ดังนี้

2.1 ชนิด ลักษณะ และขอบเขตของงาน หมายถึง

2.1.1 ชนิดของงานของตำแหน่ง เช่น งานช่าง งานหนังสือ งานแพทย์

2.1.2 ลักษณะของงานตำแหน่ง เช่น เป็นงานปฏิบัติงานวิชาการ งานหลัก งานช่วย เป็นต้น

2.1.3 ขอบเขตของงานของตำแหน่ง หมายถึง สภาพของผลงานในตำแหน่งนั้น มีผลกระทบต่อการทำงาน ระบบงานของหน่วยงานอื่น หรือกิจกรรมอื่น ๆ มากน้อยเพียงไร เช่น งานที่มอบเขตจำกัด ซึ่งไม่สู้จะมีผลต่อหน่วยงานอื่นมากนัก ย่อมถือว่ามีขอบเขตไม่กว้างขวางเท่ากับงานที่มีผลกระทบต่อสาธารณชนในระยะยาว เป็นต้น ตัวอย่างเช่น งานของตำแหน่งที่หัวหน้าที่ค้นคว้าทดลอง ซึ่งผลการทดลองที่ได้เห็น นำไปจัดทำร่างโครงการ แนวการประเมินผลงาน ซึ่งจะมีผลกระทบกระเทือนถึงการวางระบบงาน การปฏิบัติงานโครงการหรือเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ งานเช่นนี้ถือได้ว่ามีขอบเขตกว้างขวาง

2.2 ความยุ่งยากและความสลับซับซ้อนของงาน

ความยุ่งยาก หมายถึง ความยุ่งยากในตัวงาน เช่น งานร่างโต้ตอบหนังสือ ย่อมยุ่งยากกว่างานตรวจทานหนังสือ เป็นต้น

ความสลับซับซ้อน หมายถึง งานที่มีขั้นตอนมาก งานเช่นนี้หากจะปฏิบัติให้สำเร็จจะต้องปฏิบัติงานหลายอย่าง

2.3 ลักษณะและขอบเขตของความรับผิดชอบในการตัดสินใจ การให้ข้อเสนอแนะ การให้ความตกลง และการให้ความเห็น หมายถึง การตัดสินใจ การให้ข้อเสนอแนะ การให้ความตกลงและการให้ความเห็นของตำแหน่งว่ามีหรือไม่ มีมากน้อยเพียงใด รับผิดชอบในเรื่องดังกล่าวในระดับใด ซึ่งอาจมีในระดับแผนก ระดับกอง เป็นต้น

2.4 การเป็นแหล่งต้นคิด การใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการใช้ความคิดริเริ่มในการทำงานนั้น หมายถึง สภาพของงานของตำแหน่งนั้นเป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานที่จะเป็นแหล่งต้นคิด หรือคิดสร้างสรรค์ และความคิดริเริ่มที่จะต้องใช้ในการทำงานนั้นให้สำเร็จมีมากน้อยเพียงใด

2.5 ลักษณะของการควบคุมบังคับบัญชาที่ได้รับ หมายถึง การปกครองบังคับบัญชาที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา เช่น คำแนะนำในการปฏิบัติงาน การตรวจสอบงาน ซึ่งแสดงถึงความเป็นอิสระที่ได้ใช้ในการดำเนินงานที่รับผิดชอบ

2.6 ลักษณะของแนวทางหรือข้อแนะนำในการปฏิบัติงานที่มีอยู่ หมายถึง แนวทางหรือคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีอยู่ เช่น การปฏิบัติงานในห้องทดลอง ในสถานการณ์อย่างใด

ควรจะใช้การทดลองอย่างไรจึงได้ผลที่สุด แนวปฏิบัติดังกล่าว จึงเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงให้เห็นการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.7 ลักษณะและความกว้างไกลของการควบคุมบังคับบัญชาการปฏิบัติงานของตำแหน่งอื่น หมายถึง การควบคุมในงานที่มีลักษณะวิชาการ ปฏิบัติการ หรือนโยบายและความใกล้ชิดในการควบคุมมีมากน้อยเพียงใด

2.8 ลักษณะและวัตถุประสงค์ของการติดต่อสัมพันธ์กับตำแหน่งอื่นของตนเองในการทำงานนั้น หมายถึง การติดต่อกับตำแหน่งอื่น ๆ ทั้งทางโทรศัพท์ วิทยุ และติดต่อกับตนเองกับบุคคลที่ไม่ได้อยู่ในสายบังคับบัญชาว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อให้เขายอมรับ เห็นด้วย หรือปฏิบัติตามหรือไม่อย่างไร

2.9 สภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อม

2.10 คุณสมบัติที่ต้องการสำหรับปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ การศึกษา และการอบรมที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นควรจะต้องมี

องค์ประกอบทั่วไปของตำแหน่งสัมพันธ์กับองค์ประกอบที่เป็นสาระสำคัญของตำแหน่งดังนี้

1. หน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งตรงกับลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบตามมาตรา 32 อาจสะท้อนได้โดยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1.1 หน้าที่

1.1.1 หน้าที่ ลักษณะ ขอบเขตของงาน

1.1.2 การเป็นแหล่งต้นคิด การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน

1.1.3 สภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อม

1.2 ความรับผิดชอบ

1.2.1 ลักษณะและขอบเขตของความรับผิดชอบในการตัดสินใจ การให้ข้อเสนอแนะ การให้ความตกลงและการให้ความเห็น

- 1.2.2 ลักษณะการควบคุมการบังคับบัญชาที่ได้รับ
- 1.2.3 ลักษณะของแนวทางหรือข้อแนะนำในการปฏิบัติงานที่มีอยู่
- 1.2.4 ลักษณะและความใกล้ชิด ในการควบคุมบังคับบัญชาปฏิบัติงานของผู้อื่น
- 1.2.5 ลักษณะและวัตถุประสงค์ของการติดต่อสัมพันธ์กับตำแหน่งอื่นด้วย

ตนเอง ในการทำงานนั้น

2. ความยากและความซับซ้อนของงาน ตรงกับองค์ประกอบในเรื่องความยุ่งยากและความซับซ้อนของงาน

3. ความรู้ความสามารถ ตรงกับองค์ประกอบในเรื่องคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งตำแหน่งต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องมีองค์ประกอบทั่วไปทุกองค์ประกอบก็ได้ เช่น สภาพการทำงาน และสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่ใช้แรงงานหรือทำงานในสนาม แต่องค์ประกอบดังกล่าวไม่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่ทำงานในสำนักงาน เป็นต้น

การจัดสรรอัตราค่าจ้าง

อุตร ที่นกลินฐ (2523 : 1479) ได้ให้ความหมายของการจัดอัตราค่าจ้างข้าราชการคือ การกำหนดชนิดและจำนวนตำแหน่งข้าราชการให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและปริมาณงานของส่วนราชการหนึ่ง ๆ ซึ่งอาจได้แก่ แผนก กอง กรม หรือสำนักงานนั้น ๆ สำหรับชนิดของตำแหน่งจะกำหนดให้มีตำแหน่งสูงต่ำตามความเหมาะสมโดยพิจารณาว่า ส่วนราชการใดต้องปฏิบัติหน้าที่ที่มีคุณภาพสูง ยุ่งยากมาก ต้องใช้บุคคลผู้มีความรู้ ความสามารถสูง ก็กำหนดให้มีตำแหน่งสูง และให้มีอัตราเงินเดือนสูงกว่าส่วนราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ที่มีคุณภาพต่ำไม่สู้จะยุ่งยากมากนัก ส่วนจำนวนตำแหน่งพิจารณาจากปริมาณงานของส่วนราชการโดยพิจารณาว่าในส่วนราชการใด มีปริมาณงานสูงมาก ก็กำหนดให้มีจำนวนตำแหน่งมาก โดยปกติแล้วการจัดอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน มักจะจัดเป็นกรอบอัตราค่าจ้างล่วงหน้า 3 ปี หรือ 5 ปี ตามแผนงานของแต่ละองค์การ

หรือกรณีเป็นส่วนราชการก็จะพิจารณาจัดตั้งรากล้างชำระราชการและลูกจ้างประจำ ให้สอดคล้องกับ
หน้าที่ความรับผิดชอบทั่วไป และตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายเร่งด่วน
ของรัฐบาล

การจัดตั้งรากล้างเจ้าหน้าที่ เป็นกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคลอีกอย่างหนึ่ง ซึ่ง
ประกอบด้วย

1. กำหนดแผนความต้องการ กำลังคนเล่างหน้า 3 ปี หรือ 5 ปี ตามแผนงานหรือ
โครงการของแต่ละองค์การ หรือหน่วยงาน
2. กำหนดจำนวนตำแหน่งเพื่อให้มีคนเพียงพอที่จะปฏิบัติตามแผนงานหรือโครงการ
3. กำหนดระดับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
4. กำหนดรายละเอียดของงานที่แต่ละตำแหน่งจะต้องทำ
5. กำหนดแผนการให้ทุนโดยการโยกย้ายจัดตั้งรากล้างที่เกินในส่วนหนึ่งไปใช้ในส่วนที่ขาด
และเตรียมสรรหา พัฒนา ตลอดจนการเลื่อนตำแหน่งด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดตั้งรากล้างและการจัดส่วนราชการ

การจัดส่วนราชการก็คือ การออกแบบโครงสร้างของส่วนราชการในส่วนใหญ่และส่วนย่อย
ในรูปของ กอง ฝ่าย งานหรือเขต สถานี ศูนย์ จังหวัด หรืออำเภอแล้วแต่กรณี โดยจะต้องให้
สอดคล้องและรองรับหน้าที่และความรับผิดชอบแผนงานและโครงการของส่วนราชการนั้น โดยปกติ
แล้วการจัดส่วนราชการและการจัดตั้งรากล้างเจ้าหน้าที่มักจะกระทำไปพร้อม ๆ กัน ทั้งนี้ก็เพราะว่า
การที่จะจัดตั้งรากล้างเจ้าหน้าที่ได้อย่างถูกต้องนั้น จำเป็นจะต้องทราบถึงขอบเขตของอำนาจหน้าที่
และความรับผิดชอบ ของส่วนราชการให้เป็นที่แน่นอนเสียก่อนว่ามีหน้าที่อะไร มีความยุ่งยากในการ
ปฏิบัติงานอย่างไร มีแผนงานและโครงการอย่างไรบ้าง มีผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนสถิติ ปริมาณงาน
อย่างไรเป็นต้น นอกจากนั้นการจัดส่วนราชการควบคู่กันไปกับการจัดตั้งรากล้างเจ้าหน้าที่ จะทำให้

ประหยัดเวลาในการจัดเก็บข้อมูลการตรวจสอบและวิเคราะห์ เพราะไม่ต้องแยกการพิจารณาออกเป็นสองตอน และข้อมูลหรือรายละเอียดที่ต้องการสำหรับการวิเคราะห์จัดส่วนราชการ และการจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ที่คล้ายคลึงกัน จึงสามารถจะจัดเก็บมาพร้อม ๆ กัน

การจัดอัตรากำลังเกี่ยวข้องกับการแบ่งส่วนราชการ และการจำแนกตำแหน่งผู้ที่จะเป็นผู้จัดอัตรากำลังต้องเข้าใจหลักวิชา ทั้ง 2 ประการนี้ด้วยเป็นอย่างดี ส่วนราชการนั้นเปรียบเหมือนตัวอาคาร การแบ่งส่วนราชการเปรียบเหมือนกับการออกแบบและก่อสร้างอาคาร การสร้างอาคารสถาปนิก และวิศวกร จะต้องออกแบบและสร้าง โดยอาจจัดให้มีห้องต่าง ๆ ใหญ่ หรือ เล็ก ตามวัตถุประสงค์ในการใช้สอยตัวอาคารนี้เป็นต้นว่า อาคารที่ใช้เป็นสถานศึกษาย่อมจะต้องสร้างให้มีลักษณะเหมาะสม โดยมีจำนวนห้องต่าง ๆ พร้อมทั้งห้องเรียนให้บรรจุนักเรียนได้ตามจำนวนที่กำหนดห้องต่าง ๆ ภายในอาคารก็เปรียบเหมือนโถง กอง แผนก ภาครวม ๆ หนึ่ง ผู้จัดอัตรากำลังเปรียบเหมือนผู้จัดสิ่งของเครื่องใช้สำหรับห้องต่าง ๆ ภายในอาคารที่สถาปนิกและวิศวกรได้สร้างไว้

อัตรากำลังข้าราชการก็เช่นเดียวกัน นักวิเคราะห์จะต้องพิจารณาก่อนว่า กองหรือแผนกที่จะจัดนั้น มีวัตถุประสงค์ในการทำงานอะไร เพื่ออะไร มีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร มีปริมาณงานใหญ่ เล็ก แค่นี้ เพื่อจะได้จัดตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม การจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ก็เป็นเหมือนแผนที่ของตำแหน่งของข้าราชการต่าง ๆ ซึ่งจะบอกว่าตำแหน่งที่ต้องรับผิดชอบอย่างนั้น อย่างนี้ ควรจะได้รับการเติมเต็มในอัตราเท่าใด และจะต้องบรรจุจากผู้มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งเช่นไร ซึ่งจะช่วยให้การจัดอัตรากำลังรวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น

ขั้นตอนของการคำนวณเงินจ้ำอัตรากำลัง

1. ศึกษาถึงวัตถุประสงค์ของส่วนราชการนั้นเพื่อประกอบการพิจารณากำหนดอัตรากำลัง และกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง
2. แล้วคำนวณการตามแนวทางดังต่อไปนี้

2.1 ในส่วนราชการนั้น ควรมีตำแหน่งต่าง ๆ สูง ต่ำ ลดหลั่นลงมาตามความ
 มากน้อย โดยถือเอาหน้าที่ ความรับผิดชอบ คุณภาพ และปริมาณการของงานเป็นหลักพิจารณา

2.2 ในส่วนราชการนั้น เมื่อมีผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ควรให้มีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
 ถัดลงมาพอสมควร ถ้ามีมากเกินไป จะทำให้งานมีประสิทธิภาพต่ำ ถ้ามีการแบ่งส่วนราชการมาก
 เช่น การเพิ่มจำนวน แผนก และกอง มากเกินสมควรก็จะทำให้มีผู้บังคับบัญชาหลายคน และอาจ
 มีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาน้อยเกินสมควรก็จะทำให้สิ้นเปลืองมาก

จำนวนตำแหน่งผู้บังคับบัญชา และจำนวนตำแหน่งผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะเป็นอัตราส่วน
 เท่าใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน

3. หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ ในส่วนราชการหนึ่ง ๆ ควรจะกำหนด
 ให้ครบถ้วนตามหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่เหมาะสมของส่วนราชการนั้นทั้งหมด

4. ทุกตำแหน่งควรให้งานพอที่จะใช้เวลาปฏิบัติได้ 30 ชั่วโมงต่อสัปดาห์เป็นอย่างต่ำ

5. การที่ให้มีตำแหน่งต่าง ๆ ก็เพื่อให้มีการแบ่งงานกันทำ โดยรวมงานหรือหน้าที่ต่าง ๆ
 ที่มีลักษณะคล้ายคลึงและเกี่ยวพันกัน เข้าด้วยกันตามความเหมาะสม เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งสามารถ
 ปฏิบัติงานได้เต็มเวลาอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ การแบ่งงานให้มีตำแหน่งแยกย่อยละเอียด
 มากจนเกินไป จะทำให้เสียค่าใช้จ่ายมาก และอาจก่อให้เกิดอุปสรรคในการประสานงานได้ เช่น
 แยกหน้าที่รับเงิน และหน้าที่ออกใบเสร็จรับเงินออกเป็น 2 ตำแหน่ง คือ รับเงินตำแหน่งหนึ่ง
 ออกใบเสร็จรับเงินอีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งถึงแม้ว่าแต่ละตำแหน่งจะมีปริมาณงานมากพอที่ใช้เวลา
 ปฏิบัติไม่ต่ำกว่าสัปดาห์ละ 30 ชั่วโมงก็ตาม แต่ถ้าให้ตำแหน่งทั้งสองนี้มีหน้าที่ทั้งรับเงินและออก
 ใบเสร็จรับเงินด้วยกันจะเหมาะสมกว่า

6. ไม่ควรให้งานซ้อนงานในส่วนราชการหรือในหน่วยราชการ เพราะไม่เป็นการ
 ประหยัด และอาจทำให้เกิดแก่งงานกันทำขึ้นได้ หรืออาจไม่มีผู้รับผิดชอบงานที่ซ้อนกันนั้น เนื่องจาก
 เข้าใจว่ามีผู้ปฏิบัติอยู่แล้ว

หลักเกณฑ์การจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ตามความเห็นของคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและ
ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

1. หลักเกณฑ์การจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ รัฐบาลจะได้ถือหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1.1 หลักนำตัวบุคคลที่มีอยู่แล้วมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด คือ ถือหลักการจัดกลุ่มและมอบหมายงานใหม่ มากกว่าการเพิ่มอัตรากำลังให้แก่งานใหม่

1.2 โดยที่อัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้างได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในอดีตนข้าราชการล้นงาน รัฐบาลจึงจำเป็นต้องชะลออัตรการขยายตัวของอัตรากำลังไม่ให้เกินร้อยละ 2 ต่อปี

1.3 การจัดอัตรากำลังจะต้องเป็นไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานตามเป้าหมายของทางราชการ มิใช่เพื่อการขยายขนาดของส่วนราชการ ดังนั้น ส่วนราชการจะต้องทบทวนเป้าหมายของหน่วยงานให้ตรงกับนโยบายของรัฐบาลตามหลักบริหารงานโดยเป้าหมาย และจะต้องทบทวนใช้ทรัพยากรต่าง ๆ มิให้ฟุ่มเฟือย โดยนำหลักการพิจารณางบประมาณฐานศูนย์มาใช้โดยสมบูรณ์

2. ส่วนวิธีการและเหตุผลของการจัดอัตรากำลัง มีดังต่อไปนี้

2.1 การขอเพิ่มอัตรากำลัง ให้การพิจารณาคำขอเพิ่มอัตรากำลังทางรัฐบาล จะพิจารณาจากภาพส่วนรวมของระบบราชการทั้งระบบเสียก่อน แล้วจึงเปรียบเทียบกับส่วนราชการที่มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบคล้ายคลึงกัน ต่อจากนั้นจึงจะพิจารณาของส่วนราชการที่ขอเพิ่มอัตรากำลังในภายหลัง ดังนั้นส่วนราชการที่ขอเพิ่มอัตรากำลังจึงจะต้องชี้แจงข้อเท็จจริงและเหตุผลประกอบดังต่อไปนี้

2.1.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน

2.1.2 ลักษณะของการจัดหน่วยงานและการจัดองค์การ

2.1.3 การจัดระบบงานที่เป็นอยู่

2.1.4 ปริมาณงานของหน่วยงาน

2.1.5 ปัญหาของหน่วยงาน เช่น คนล้นงานในบางแผนกเมื่อโยกย้ายไปยังแผนกอื่น เจ้าหน้าที่ที่กลับไม่พอใจ เป็นต้น ทั้งนี้ให้แสดงลักษณะว่าได้พยายามปรับเปลี่ยน โยกย้ายเจ้าหน้าที่งานเก่ามาสู่งานใหม่ด้วย

2.1.6 โครงการและโครงการงานที่จะดำเนินต่อไปในระยะ 5 ปีข้างหน้า

2.2 การขอเพิ่มอัตรากำลังประจำปี สำหรับส่วนราชการที่มีกรอบอัตรากำลังอยู่แล้ว ให้ระบุโดยเด็ดขาด เพราะกรอบอัตรากำลังที่วางไว้ให้ใช้ได้ประมาณ 3 - 5 ปี หลักเกณฑ์ที่ไม่ห้ามส่วนราชการขยับขยายงานภายในกรอบอัตรากำลังเดิม หรือในกรณีจำเป็นอาจขอพบทวนกรอบอัตรากำลังใหม่ได้ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ความก้าวหน้าทางวิชาการ ความต้องการของประชาชน และการปรับปรุงแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติก่อนสิ้นระยะของแผน

สำหรับส่วนราชการที่ได้จัดแบ่งส่วนราชการและวางกรอบอัตรากำลังใหม่ ให้ขออนุมัติเพิ่มอัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้างได้ไม่เกินร้อยละ 2 ต่อปี เพื่อขยายบริการให้แก่ประชาชนที่เพิ่มขึ้น

2.3 การจัดอัตรากำลังฝ่ายช่วยอำนวยการและวิชาการกับฝ่ายให้บริการ แต่เดิมงานสองฝ่ายนี้ปะปนกันอยู่ในกองกลางหรือสำนักงานเลขานุการกรม แต่ปัจจุบันได้ส่งเสริมให้แยกงานฝ่ายช่วยอำนวยการและวิชาการออกมาเป็นกองต่างหาก ซึ่งปรากฏว่ามีการฉวยโอกาสแต่งตั้งบุคคลที่ไม่มีคุณสมบัติและประสบการณ์ตรงกับงานอยู่มาก และงานที่ฝ่ายช่วยอำนวยการทำก็มีลักษณะช่วยบริการตามเดิมไม่เหมาะสมกับระดับตำแหน่งที่ตั้งไว้ ต่อไปทางราชการจะพิจารณาโดยเคร่งครัดตามหลักการต่อไปนี้

2.3.1 งานฝ่ายช่วยอำนวยการและวิชาการ (Staff) ทำหน้าที่ช่วย

ปฏิบัติงานในทางวิชาการตัดสินใจให้ถูกหลักวิชา และหลักกฎหมาย (เช่น งานนิติการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประชาชนผู้รับบริการ) มิใช่ผู้รับคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเดี๋ยวจึงกำหนดตำแหน่งไว้สูงเพื่อจะได้บรรจจากผู้มีคุณสมบัติและประสบการณ์สูง ให้ตรงกับงานแต่ละประเภทแต่ละสายงาน

ส่วนงานช่วยบริการ (Auxiliary) เป็นการช่วยหน่วยงานฝ่ายปฏิบัติการ และฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกให้สามารถทำงานได้โดยราบรื่นซึ่งรวมถึงการตรวจสอบกฎหมาย ระเบียบแบบแผน และคำสั่งที่ทางราชการออกมาเป็นแนวปฏิบัติของส่วนราชการเอง (ไม่ใช่งานนิติการที่พิพาทกับประชาชนผู้รับบริการ)

2.3.2 เจ้าหน้าที่ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกและวิชาการ โดยนับข้างต้นจึงต้องเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาหรือประเภทของงานของตน ฉะนั้น การโยกย้ายข้ามสายงานจึงทำไม่ได้ เว้นแต่จะได้มีการปรับปรุงเพิ่มพูนคุณวุฒิก่อน การพิจารณาว่าผู้ใดควรได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับสูงขึ้นภายในสายงานที่ตนเชี่ยวชาญอยู่นั้นจะต้องพิสูจน์ได้ว่ามีความรู้และประสบการณ์สูงขึ้นไปในสาขาวิชานั้นมากกว่าเจ้าหน้าที่ในระดับที่ต่ำกว่า

ตามหลักการดังกล่าว การที่ส่วนราชการส่งย้ายบุคคลซึ่งมีคุณวุฒิและประสบการณ์ทางวิชาการสายหนึ่งไปบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่ต้องใช้คุณวุฒิอื่น ดังที่ปฏิบัติอยู่มากในปัจจุบันจึงไม่ถูกต้อง ในทำนองเดียวกันการส่งเลื่อนเจ้าหน้าที่ในฝ่ายนี้ให้ไปดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้น โดยถือว่าได้ทำงานมาครบกำหนดเวลาก็ไม่ถูกต้องเช่นกัน เพราะประสบการณ์ไม่หมายถึงการทำงานอย่างเชี่ยวชาญหลายปี แต่หมายถึงการที่สามารถทำงานมีคุณภาพ (ความยาก) สูงขึ้น

การเลื่อนระดับของเจ้าหน้าที่สายวิชาการจึงต้องมีความเข้มงวดมุ่งวัดคุณภาพและความรู้อย่างแท้จริง ทั้งต้องเปิดโอกาสให้มีการสอบเป็นการทั่วไป (ข้ามกรมข้ามกระทรวง) ไม่ใช่สอบในระบบปิดเฉพาะคนภายในกรม ฉะนั้น นักวิชาการจะมีโอกาสเลื่อนระดับตำแหน่งได้ยากถ้าจะต้องเลื่อนอยู่ภายในสายวิชาการในส่วนราชการของตน

2.3.3 เจ้าหน้าที่ฝ่ายช่วยบริการ โดยปกติจะเป็นผู้มีความรู้เรื่องต่าง ๆ ในทางบริการทั่วไป งานสารบรรณและระเบียบแบบแผนในเรื่องต่าง ๆ โดยละเอียดจึงกำหนดระดับความรู้ไว้ไม่สูง แต่สามารถทำงานได้หลายสายงาน ฉะนั้น จึงมีโอกาสไปทำงานในสายต่าง ๆ ภายในงานธุรการ ด้านสารบรรณและพัสดุ รวมถึงงานวางแผน งานบุคคล และการเงินได้ ถ้างานดังกล่าวมิได้จัดทำในลักษณะงานช่วยอำนวยความสะดวกหรือวิชาการ

2.4 โดยที่กระทรวงและทบวงต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงโครงการและโครงการงานต่าง ๆ อยู่เสมอ แต่ส่วนราชการมักจะจัดรูปองค์การและจัดอัตรากำลังเป็นการตายตัว ทำให้มีกำลังคนขาดในบางหน่วยเกินในบางหน่วย จึงขอให้ทุกกระทรวงและทบวงตั้งคณะกรรมการพัฒนากำลังคน ประกอบด้วยผู้แทนของสำนักปลัดกระทรวงและกรมต่าง ๆ ในสังกัดพร้อมทั้งผู้แทนของสำนักงาน ก.พ. หรือองค์การกลางบริหารงานบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรมบัญชีกลาง และผู้แทนสำนักงานประมาณซึ่งจะทำหน้าที่ปรึกษาทางวิชาการด้วย โดยให้คณะกรรมการนี้ทำหน้าที่สำรวจจำนวนและระดับข้าราชการและลูกจ้างประเภทต่าง ๆ เปรียบเทียบกับปริมาณงานและค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานประจำและงานตามโครงการและโครงการงานต่าง ๆ แล้วทำการวิเคราะห์ว่างานใดใช้เจ้าหน้าที่มากหรือน้อยไปอย่างไรบ้าง โดยนำหลักการบริหารงานโดยเป้าหมายและหลักการพิจารณางบประมาณฐานทุนยืมมาใช้โดยอนุโลม เมื่อจัดทำงานเสร็จแล้วให้นำเสนอรัฐมนตรีเพื่อนำส่งคณะรัฐมนตรีให้คณะกรรมการปฏิรูประบบบริหารและระเบียบราชการแผ่นดิน ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบบริหารด้านต่าง ๆ และเพื่อพิจารณาหาทางช่วยเหลือปัญหาต่าง ๆ ต่อไป ส่วนเรื่องใดอยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงทบวงกรมที่จะดำเนินการได้เองก็ให้ดำเนินการได้

โดยที่ข้อมูลจากการสำรวจจะเป็นประโยชน์แก่ทางราชการในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉะนั้น จึงให้คณะกรรมการพัฒนากำลังคนพิจารณาเรื่องนี้อย่างน้อยทุก ๆ 5 ปี โดยให้ส่งผลการสำรวจภายในเดือนธันวาคมของปีท้ายแผนฯ ต่อรัฐมนตรีเพื่อนำส่งคณะรัฐมนตรีพิจารณาสั่งให้หน่วยที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานประมาณต่อไป สำหรับการสำรวจครั้งแรกนี้ให้เสนอรายงานภายในเดือนมกราคม 2524

อนึ่ง ในทวิปงบประมาณ 2524 และ 2525 ให้คณะกรรมการพัฒนากำลังคนจัดทำข้อเสนอแนะทางที่จะพัฒนากำลังคนและวิธีที่จะปฏิบัติตามมาตรการเร่งด่วนเสนอต่อกระทรวงและทบวงด้วย

2.5 โดยที่รัฐบาลได้มีนโยบายที่จะรับบุคคลที่มีคุณวุฒิสูงขึ้นมารับราชการและได้นำวิทยากร ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติราชการอยู่ตลอดมา ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงเกณฑ์และวิธีการในการกำหนดอัตรากำลังและระบบการปฏิบัติราชการอยู่เสมอ มิใช่จะมีมาตรฐานตั้งเดิมอยู่ตลอดไป จึงจะให้สำนักงาน ก.พ. และสำนักงานประมาณพิจารณาปรับปรุงกฎเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติราชการให้เหมาะสมกับภาวะการณของประเทศ

นอกจากนี้รัฐบาลจะให้หน่วยงานดังกล่าวทำหน้าที่ติดตามผลเกี่ยวกับอัตรา กำลัง การใช้กำลังคน และการใช้งบประมาณให้ตรงตามเป้าหมายของโครงการต่าง ๆ และนโยบายของรัฐบาล

2.6 การกระจายกำลังคนไปสู่ส่วนภูมิภาค การจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ควรให้ความสำคัญแก่อัตรากำลังที่จะนำไปใช้ในส่วนภูมิภาคเป็นพิเศษ เพื่อกระจายกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถส่งออกไปสู่ส่วนภูมิภาคให้มากขึ้น

ทั้งนี้ ส่วนราชการจะต้องปรับปรุงระบบการบำเหน็จความชอบ การโยกย้าย และการพัฒนาบุคคลด้วย ก่อนที่จะขยายระดับตำแหน่ง มิฉะนั้นจะได้คนด้อยคุณภาพไปดำรงตำแหน่งระดับสูง

2.7 ให้ส่วนราชการพิจารณาจ้างบริการจากภาคเอกชน เพื่อปฏิบัติงานด้านรักษาความสะอาดสำนักงาน รักษาความปลอดภัย และดูแลรักษาสวนไม้ดอกไม้ประดับ แทนการบรรจุเจ้าหน้าที่ตำแหน่งนักการภารโรง คนยาม คนงานรักษาความสะอาด และคนสวน เท่าที่จะสามารถทำได้ และไม่เสียหายต่อการปฏิบัติราชการ

หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติมของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถือหลักปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติตามที่ ก.ม. กำหนด ตามหนังสือทบวงมหาวิทยาลัยที่ ทม. 0202/ว.14 ลงวันที่ 31 ตุลาคม 2520 และที่ ทม 0202/ว.14 ลงวันที่ 23 พฤศจิกายน 2520 เรื่องการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม โดยที่อนุกรรมการสามัญ (อ.ก.ม.) มหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งกรรมการเฉพาะกิจ เรียกว่า คณะกรรมการพิจารณาจัดสรรอัตราว่างประกอบด้วยรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา เป็นประธาน กรรมการ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการกองแผนงาน เป็นกรรมการและเลขานุการ หัวหน้างานวิเคราะห์และประสานการวางแผน เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ ซึ่งจะเป็นกรรมการชุดเดียวกันกับการขอตั้งงบประมาณประจำปีของมหาวิทยาลัย

การขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม

1. การขอกำหนดตำแหน่งตั้งใหม่ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒนั้นจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนอัตรากำลังการอุดมศึกษา ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดอัตรากำลังเพราะในแผนฯ นั้นจะแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการหรืองาน ตามที่ได้รับความเห็นชอบของทบวงมหาวิทยาลัย โดยจะกำหนดเป็นช่วงระยะเวลา 5 ปี ทั้งนี้กองแผนงานจะเป็นผู้ตรวจสอบเอกสารคำขอของแต่ละหน่วยงานว่าเป็นไปตามกรอบอัตรากำลังที่ได้ระบุไว้ในแผน
2. การพิจารณาตำแหน่งตั้งใหม่ของแต่ละหน่วยงานนั้นจะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ต้องค่าเงินให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการอุดมศึกษาที่ได้กำหนดไว้
3. วิเคราะห์จากภาระงานในปัจจุบันโดยแยกเป็น
 - 3.1 หน่วยงานเดิม
 - 3.2 หน่วยงานใหม่

3.1 การพิจารณากำหนดตำแหน่งให้กับหน่วยงานเกิมนั้น จะพิจารณาจากภาระงาน เหตุผล และความจำเป็นที่จะต้องม้อัตรากำลังเพิ่มในภาพรวมของภาควิชา คณะ วิทยาเขต และมหาวิทยาลัย แต่ถ้าวิเคราะห์ภาระงานจากภาพรวมแล้วยังไม่สามารถที่จะเพิ่มอัตราให้ได้ และมีความจำเป็นเฉพาะทางก็สามารถที่จะขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ได้ เช่น การเปิดสาขาปริญญาเอก เป็นต้น

การขอกำหนดตำแหน่งตั้งใหม่นี้ จะต้องสอดคล้องกับการตั้งงบประมาณของมหาวิทยาลัย มีคณะกรรมการร่วมกันพิจารณาระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับกองแผนงาน ซึ่งมหาวิทยาลัยจะออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการในแต่ละปี การขอกำหนดตำแหน่งตั้งใหม่สำหรับโครงการเกิมนั้น นอกจากจะตั้งให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาฯ และการขอตั้งงบประมาณแล้ว ยังต้องดำเนินการตามนโยบายของคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดินตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 0203/ว.245 ลงวันที่ 25 ธันวาคม 2523 เรื่องแนวการกำหนดส่วนราชการและอัตรากำลังในกระทรวง ทบวง กรม ฝ่ายพลเรือน ซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ

ส่วนที่หนึ่ง เป็นการกำหนดหลักการและมาตรการในการกำหนดส่วนราชการและจัดอัตรากำลังในกระทรวง ทบวง กรม ฝ่ายพลเรือน เพื่อให้ใช้เป็นหลักการในการขอจัดส่วนราชการและอัตรากำลังโดยทั่วไป

ส่วนที่สอง เป็นการกำหนดมาตรการเร่งด่วนเพื่อชะลอการเพิ่มจำนวนข้าราชการ ลูกจ้าง และการขยายส่วนราชการของรัฐ เพื่อเป็นหลักปฏิบัติในระยะสั้น เป็นการเร่งด่วน

ส่วนที่สาม เป็นหลักเกณฑ์และวิธีการเพื่อเป็นแนวทางพิจารณาของส่วนราชการ ซึ่งแสดงหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติงาน

ทั้งนี้เนื่องจากในระยะสิบปีที่ผ่านมา ได้มีการเพิ่มส่วนราชการและอัตรากำลังข้าราชการอย่างรวดเร็ว ทำให้รัฐบาลต้องจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างเป็นจำนวนมากสูงถึง 40% เมื่อดำเนินถึงว่ารัฐบาลต้องมีการระบในการชำระหนี้เงินกู้และการป้องกันประเทศแล้วจะมีเงินเหลือเพื่อการพัฒนาเพียงเล็กน้อย จึงได้มีมาตรการเร่งด่วนเพื่อชะลอการเพิ่มจำนวนข้าราชการและ

ลูกจ้างและเพื่อประหยัดงบประมาณ โดยให้ส่วนราชการชะลอการบรรจุอัตราข้าราชการเพิ่มใหม่ ในทั้งงบประมาณ 2524 สำหรับปีงบประมาณต่อไป ให้ชะลอการตั้งตำแหน่งข้าราชการเพิ่มใหม่ โดยให้ถือหลักปฏิบัติดังนี้

1. หน่วยงานที่มีอัตราเพิ่มใหม่ว่างอยู่ แต่ยังมีให้บรรจุ หรือได้รับอนุมัติให้ตั้งตำแหน่งใหม่ แต่ยังมีได้รับการจัดสรรงบประมาณให้ตั้งเป็นเงินเคื่อสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ ให้ระงับการตั้งตำแหน่งเพิ่มใหม่โดยเด็ดขาด

2. ในกรณีที่ได้รับอนุมัติให้เปิดโครงการใหม่ และหน่วยงานไม่มีอัตราเพิ่มใหม่ว่าง และหรือไม่มีตำแหน่งที่ยังไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณให้ ให้ขอตั้งตำแหน่งและอัตราเงินเคื่อใหม่เพิ่มได้

ทั้งนี้ ยกเว้นหน่วยงานใหม่ที่ตั้งมายังไม่ครบ 5 ปี และยังอยู่ในระยะขยายตัวให้เต็มรูปแบบได้เพิ่มได้ตามความจำเป็น

3. ห้ามโอนเงินงบประมาณจากหมวดอื่นหรือโครงการอื่น หรือใช้เงินจากหมวดเดียวกัน หรือใช้เงินเคื่อที่เหลือจ่ายของหรืองบกลางมาไปบรรจุข้าราชการลูกจ้างเพิ่มขึ้น ในระหว่างปีงบประมาณ เว้นแต่กรณีที่ยกยักหักที่จะต้องบรรจุ เช่น ผู้รับทุนไปศึกษา ณ ต่างประเทศ

4. เมื่อโครงการใดหรืองานใดสิ้นสุดลง หรือมีปริมาณงานลดลงให้เจ้ากระทรวงพิจารณาร่วมกับกรมที่เกี่ยวข้องคำเงินการให้ข้าราชการของโครงการนั้นหรืองานนั้น ไปปฏิบัติราชการที่ส่วนราชการอื่นที่มีความจำเป็นภายในกระทรวงเดียวกันไปหลางก่อนจนกว่าจะย้ายหรือโอนเสร็จ

ในระดักรมให้คำเงินการในหน่วยงานเดียวกันโดยอนุโลม

สำหรับลูกจ้างประจำ เมื่อโครงการใด หรืองานใดสิ้นสุดลง หรือมีปริมาณงานลดลงให้เจ้ากระทรวงพิจารณาร่วมกับกรมที่เกี่ยวข้อง คำเงินการให้ลูกจ้างประจำของโครงการนั้นหรืองานนั้นไปปฏิบัติราชการที่ส่วนราชการอื่น ที่มีความจำเป็นภายในกระทรวงเดียวกัน ในเรื่องให้กระทรวงการคลังคำเงินการแก้ไขระเบียบในเรื่องนี้ด้วย

5. อัตราลูกจ้างที่มีชื่อหรือลักษณะงานเหมือนข้าราชการว่างในปีงบประมาณ 2524 ห้ามบรรจุใหม่

6. อัตราลูกจ้างประจำที่ขอตั้งใหม่ในปีงบประมาณ 2524 ที่ตั้งไว้เพื่อเปลี่ยนสภาพจ้างชั่วคราวมาเป็นลูกจ้างประจำให้ชะลอการบรรจุเท่าที่จำเป็น และการบรรจุนั้นต้องอยู่ในเกณฑ์ที่เป็นลูกจ้างประจำและให้ระงับการเปลี่ยนสภาพลูกจ้างชั่วคราวมาเป็นลูกจ้างประจำในปีงบประมาณ 2525

7. การจ้างลูกจ้างชั่วคราวที่จ่ายจากเงินงบประมาณแผ่นดินต้องเป็นไปตามโครงการและระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ห้ามเพิ่มจำนวนลูกจ้างชั่วคราวหรือต่ออายุการจ้าง ยกเว้นลูกจ้างที่มีชื่อตกหล่นพิเศษ ลูกจ้างในต่างประเทศ และการจ้างแทนข้าราชการทหาร

8. ห้ามมิให้ส่วนราชการยกเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในระดับกองมาขอปรับระดับตำแหน่ง หรือเพิ่มจำนวนข้าราชการ

9. การเพิ่มและขยายอัตราค่าจ้างเพื่อปฏิบัติงานในราชการบริหารส่วนกลาง ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาโดยเคร่งครัด

10. การปรับระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกระทำอย่างเข้มงวดโดยไม่ปรับมาตรฐานที่ใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาให้สูงขึ้น

11. ให้หน่วยงานที่เห็นว่าพิจารณาอนุมัติการเพิ่มอัตราค่าจ้างและตำแหน่งใหม่หรืออนุมัติงบประมาณเป็นอัตราตั้งใหม่ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเพื่อให้ส่วนราชการถือปฏิบัติในการลดอัตราค่าจ้างและตำแหน่งเพิ่มเติมใหม่ และงบประมาณรวมทั้งวิธีการในการบรรจุข้าราชการและลูกจ้างตามหลักการดังกล่าวข้างต้น

12. ให้กระทรวงและทบวง ดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาค่าจ้างคนชั้นมาชุดหนึ่งเพื่อช่วยกันแก้ปัญหาในระดับกระทรวง ทบวง และกรมในการจัดและพัฒนาค่าจ้างคนของกระทรวง ทบวง กรม และดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรการเร่งด่วนข้างต้น โดยมีผู้แทนขององค์การบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องและสำนักงานงบประมาณร่วมอยู่ด้วย

13. ในกรณีที่มิได้ดำเนินการปฏิบัติตามมาตรการข้างต้น ให้กระทรวง ทบวง กรม นำเสนอคณะรัฐมนตรี หรือผู้ที่คณะรัฐมนตรีมอบหมายพิจารณาต่อไป

3.2 การพิจารณากำหนดตำแหน่งตั้งใหม่ให้กับหน่วยงานใหม่ จะพิจารณาจากผล การปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาการศึกษา คือ จะต้องดำเนินงานหรือโครงการที่ได้กำหนดไว้ ในแผนฯ โดยแยกออกเป็น 2 งานคือ

งานวิชาการ จะพิจารณาเน้นในเรื่องของหลักสูตร การผลิตบัณฑิต

งานบริหาร จะพิจารณาเน้นในเรื่องของภาระงาน และตำแหน่งงานที่จะมา เสริมเกื้อหนุนกำลังให้กับโครงการนั้น โดยอาศัยหลักเกณฑ์มาตรฐานกลางสำหรับการจัดทำโครงการ พัฒนาการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาตามที่ ก.ว. กำหนดดังนี้

บุคลากร

1. อัตราส่วนอาจารย์ : นักเรียน* (ยกเว้นมหาวิทยาลัยเปิด)

<u>ระดับ</u>	<u>อัตราส่วน</u>
1.1 <u>อนุปริญญาและปริญญาตรี</u>	
- มนุษยศาสตร์	1 : 18
- สังคมศาสตร์	1 : 18
- วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	1 : 10
- กลุ่มแพทยศาสตร์	1 : 4
(ได้แก่ แพทยศาสตร์ พยาบาล หันตแพทยศาสตร์ และสัตวศาสตร์)	
- วิศวกรรมศาสตร์ (สถาปัตยกรรมศาสตร์)	1 : 8
- ศึกษาศาสตร์	1 : 15

1.2 ระดับสูงกว่าปริญญาตรี

- สังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี 1 : 5
- กลุ่มแพทยศาสตร์ 1 : 4

หมายเหตุ *นักศึกษาหมายถึงจำนวนนักศึกษาเต็มเวลา

2. สัดส่วนคณาจารย์

2.1 การสอนในระดับปริญญาตรี

ปริญญาเอก : ปริญญาโท : ปริญญาตรี = 2.0 : 5.5 : 2.5

2.2 การสอนระดับปริญญาตรี

ตามความเหมาะสม

3. บุคลากรด้านการบริหารและผู้ช่วยทางวิชาการ

3.1 บุคลากรทางด้านการบริหาร

ระดับ 4 : 3 : 2, 1 = 1 : 2 : 6

3.2 ผู้ช่วยทางวิชาการ ให้คิดระดับปริญญาทั้งหมด

หลักเกณฑ์การจัดสรรอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ทางด้านธุรการและผู้ช่วยทางวิชาการ

ที่ประชุม อ.ก.ม. วิสามัญ ได้วางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับอัตรากำลังและการทำงานในระบบราชการดังนี้

1. อัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ในห้องสมุดในมหาวิทยาลัย/สถาบัน ควรมีอัตรา
กำลังดังนี้คือ

1.1 งานบริหาร

- | | |
|----------------|---------|
| ผู้อำนวยการ | 1 อัตรา |
| รองผู้อำนวยการ | 1 อัตรา |

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	1	อัตรา
เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	1	อัตรา
เจ้าหน้าที่พัสดุ	1	อัตรา
เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด	1	อัตรา
เจ้าหน้าที่ธุรการ	1	อัตรา

1.2 งานพัฒนาทรัพยากรห้องสมุด

จำนวนเอกสารที่เพิ่มขึ้นทุก ๆ 4,000 ขึ้นต่อปี บรรณารักษ์	1	อัตรา
บรรณารักษ์ ขอ และแลกเปลี่ยน	1	อัตรา

1.3 วารสาร

วารสารไม่เกิน 400 ชื่อ	บรรณารักษ์	1	อัตรา
	เจ้าหน้าที่	4	อัตรา

1.4 เอกสาร

บรรณารักษ์	1	อัตรา
เจ้าหน้าที่	2	อัตรา

1.5 วิเคราะห์และทำบัตรรายการ

หนังสือที่เพิ่มขึ้นทุก ๆ 1,200 เล่ม	บรรณารักษ์	1	อัตรา
(แต่ต้องมีอย่างน้อย 2 อัตรา)			
อัตราส่วนบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่	1	:	2

1.6 งานบริการช่วยกันคว่ำ

คำถามไม่เกินวันละ 50 คำถาม ใช้บรรณารักษ์หรือักวชีพอย่างน้อย

1 อัตรา

อัตราส่วนบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่	2	:	1
-----------------------------------	---	---	---

1.7 งานรับ - จ่าย

ชั่วโมงที่เปิดบริการ 1,500 ชั่วโมงต่อปี ใช้บรรณารักษ์ 1 อัตรา
ผู้ใช้ห้องสมุด 80 คนต่อวัน ใช้เจ้าหน้าที่ 1 อัตรา (ที่โต๊ะรับ - จ่าย) (แต่ต้องมีอย่างน้อย
1 อัตรา)

หมายเหตุ งานรับจ่ายกรณีเปิดบริการนอกเวลาให้ใช้บรรณารักษ์หมุนเวียน
การใช้หนังสือสำรอง 100 ครั้งต่อวัน เจ้าหน้าที่ห้องสมุด 1 อัตรา (จะมีบรรณารักษ์ได้ต่อเมื่อมี
ห้องหนังสือสำรองโดยเฉพาะและมีหนังสือมากพอสมควร)

1.8 งานถ่ายเอกสาร

การถ่ายเอกสาร 600 แผ่นต่อวัน ใช้เจ้าหน้าที่ 1 อัตรา

1.9 การซ่อมและการบำรุงรักษาหนังสือ

หนังสือและวารสารในห้องสมุด 20,000 เล่ม พนักงานซ่อม 1 อัตรา

1.10 อัตรากำลังเจ้าหน้าที่อื่น ๆ

ผู้ทำความสะอาดหนังสือ 1 คน ต่อหนังสือ 30,000 เล่ม

คนตรวจหนังสือทางเข้า - ออก อย่างน้อย 2 คน เมื่อเปิดบริการ

1,500 ชั่วโมงต่อปี และให้เพิ่มเพิ่มตามจำนวนชั่วโมงที่เปิดห้องสมุด

2. หลักเกณฑ์อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยสารบรรณ

สูตร การคำนวณอัตรากำลัง ดังนี้

จำนวนอัตรากำลัง = ปริมาณหนังสือเข้า + ปริมาณหนังสือออก

230 = วันปฏิบัติราชการใน 1 ปี

18 = จำนวนหนังสือเข้าออกใน 1 วัน ที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ
ได้ ทั้งนี้หมายถึง งานลงบัญชี รับ - ส่ง บัตร
สารบรรณ ร่างโต้ตอบเรื่องง่าย ๆ ประมาณ 5 -
6 ฉบับ

3. อัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด

คำนวณจากปริมาณงานพิมพ์ ดังนี้

- งานพิมพ์ธุรการทั่วไป 15 หน้า/วัน
- งานพิมพ์วิชาการ 10 หน้า/วัน

4. การกำหนดกรอบขออัตราทดแทน

โดยที่รัฐบาลมีความจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายงบประมาณไปในการพัฒนาประเทศและ
บริการประชาชนในด้านอื่น จึงให้ชะลอจำนวนการเพิ่มข้าราชการและลูกจ้างโดยเคร่งครัดตาม
มาตรการเร่งด่วนเพื่อชะลอการเพิ่มจำนวนข้าราชการและลูกจ้าง ฉะนั้นในการขอกำหนดตำแหน่ง
เพิ่มใหม่ในส่วนของลูกจ้างประจำ มหาวิทยาลัยจึงได้ถือปฏิบัติตามมติของกระทรวงการคลัง โดย
ความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีตามหนังสือของกระทรวงการคลัง ที่ กค 0510/28335 ลงวันที่ 5
สิงหาคม 2523 เรื่องการปรับปรุงอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ส่วนราชการ คือ งานใดที่มีลักษณะเป็นงาน
ที่มีคุณภาพสูง โดยต้องใช้ผู้มีความรู้ในเชิงวิชาการในการปฏิบัติ ให้กำหนดเป็นตำแหน่งข้าราชการ
เช่น ตำแหน่งพนักงานห้องทดลอง พนักงานพิมพ์ดีด และให้ระงับการขอตั้งตำแหน่งนั้นเพิ่มขึ้นใหม่
ทางลูกจ้างประจำ เมื่อตำแหน่งลูกจ้างประจำที่มีอยู่ว่างลง หรือเป็นตำแหน่งว่าง ให้ยุบเลิก และ
ให้ส่วนราชการไปขอตั้งเงินเดือนเป็นตำแหน่งข้าราชการต่อไป โดยให้ถือปฏิบัติตามกัตถ์ดังกล่าว
ตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม เป็นต้นไป ฉะนั้นในกรณีเช่นนี้ มหาวิทยาลัยก็จะดำเนินการขอกำหนด
ตำแหน่งตั้งใหม่ให้เป็นกรอบอัตราทดแทน

5. เรื่องนโยบายของมหาวิทยาลัย

การกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ที่จะพิจารณาให้ นั้น ถ้าเป็นนโยบายของ
มหาวิทยาลัยเร่งด่วน เช่น การผลิตบัณฑิตบางสาขาวิชาที่ขาดแคลน การผลิตบัณฑิตทางวิศวกรรม
หรือทางคอมพิวเตอร์ กรณีเช่นนี้มหาวิทยาลัยก็จะพิจารณาขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ให้

ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติในเรื่องการขอกำหนดตำแหน่งใหม่

การขอกำหนดตำแหน่งตั้งใหม่ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา ซึ่งจะกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างและอัตราเงินเดือนไว้ในระยะ 5 ปี โดยกำหนดไว้ว่าในแผนจะได้อัตราค่าจ้างเท่าใดมีตำแหน่งอะไรบ้าง สำหรับโครงการเดิมจะขอได้ไม่เกินร้อยละ 2 ต่อปี นอกจากนี้ยังต้องให้สอดคล้องกับการขอตีงบประมาณด้วยการพิจารณากำหนดตั้งใหม่ทั้ง ก.ม. ได้พิจารณาที่กำหนดให้ในแต่ละปีงบประมาณแต่ปรากฏว่าตั้งแต่ปีงบประมาณ 2521 ถึง 2529 ก.ม. ได้พิจารณาภาพรวมของมหาวิทยาลัย ต้องการแย่งงานธุรการออกอย่างแท้จริง จึงได้กำหนดตำแหน่งทางสายบริหารให้มาก เช่น ตำแหน่งทางเจ้าหน้าที่ธุรการ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เป็นต้น แต่ในทางตรงกันข้ามสำนักงานงบประมาณกลับมองเห็นว่าการเรียนการสอนสำคัญกว่า จึงได้พิจารณากำหนดอัตราอาจารย์มาให้ก่อน จึงทำให้เกิดปัญหาว่า อัตราที่ ก.ม. พิจารณากำหนดให้ไม่ตรงกับอัตราที่ทางสำนักงานงบประมาณได้พิจารณาให้และไม่สอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัยที่ต้องการที่จะแยกภาระงานให้ชัดเจน แต่มหาวิทยาลัยก็ต้องดำเนินการคล้อยตามสำนักงานงบประมาณ โดยหลักการที่ว่า เมื่อ ก.ม. กำหนดอัตราใหม่ไปให้แล้ว สำนักงานงบประมาณจะต้องกำหนดอัตราให้ตรงกัน เป็นเหตุให้อัตรากำลั้งที่ ก.ม. กำหนดให้เหลืออยู่เป็นจำนวนมาก เนื่องจากสำนักงานงบประมาณจัดสรรเงินงบประมาณให้ไม่เพียงพอ

การพิจารณาจัดสรรอัตรารว่าง

การพิจารณาจัดสรรอัตรารว่างของมหาวิทยาลัยแบ่งออกเป็น 2 กรณีคือ การพิจารณาใช้อัตรารว่างที่มีเงิน กับการพิจารณาอัตรารว่างที่ไม่มีเงิน การพิจารณาจัดสรรอัตรารว่างสืบเนื่องมาจากนโยบายของรัฐบาลที่ให้ชะลอการขยายอัตราค่าจ้างของข้าราชการและลูกจ้าง โดยให้ขอกำหนดตำแหน่งใหม่ได้ไม่เกินร้อยละ 2 ต่อปี และการบริหารราชการในขณะนั้นเริ่มมีปัญหา เนื่องจาก

การได้รับจัดสรรอัตราน้อยลง อุตกรรมการสามัญ (อ.ก.ม.) มหาวิทยาลัย ในคราวประชุม ครั้งที่ 6/2527 เมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2527 มีมติให้แต่งตั้งคณะกรรมการคณะหนึ่งเป็นกรรมการเฉพาะกิจเรียกว่า คณะกรรมการพิจารณาการใช้อัตราเงินเคื่อนที่ว่างอยู่ ดังคำสั่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ 446/2527 ลงวันที่ 6 มิถุนายน 2527 คือ

นายทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ เป็นประธานกรรมการ

นายเฉลิมวงศ์ วัจนสุนทร เป็นกรรมการ

นายประเสริฐ วิทยาธร เป็นกรรมการ

นางกานดา ณ ถลาง เป็นกรรมการ

นายวรวิทย์ รบรู้ เป็นเลขานุการ

แต่เนื่องจากคำสั่งดังกล่าวแต่งตั้งตัวบุคคล ซึ่งดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ และบุคคลบางคนได้พ้นวาระไปแล้ว ฉะนั้นเพื่อให้ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันเป็นกรรมการในการพิจารณาการใช้อัตราเงินเคื่อน จึงออกคำสั่งแต่งตั้งใหม่ ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ 556/2528 ลงวันที่ 5 กรกฎาคม 2528 เรื่อง แต่งตั้งกรรมการพิจารณาการใช้อัตราเงินเคื่อนที่ว่างอยู่คือ

1. อธิการบดี เป็นประธาน
2. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร เป็นกรรมการ
3. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เป็นกรรมการ
4. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา เป็นกรรมการ
5. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ เป็นกรรมการและเลขานุการ

ต่อมาได้มีคำสั่งแต่งตั้งให้ ผู้อำนวยการกองแผนงาน เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ ทำหน้าที่พิจารณาการใช้อัตราว่างที่มีเงิน เพื่อเสนอขอเปลี่ยนแปลง ชื่อ ตำแหน่ง เงินไขการบรรจุ โยกย้าย อัตรา โดยพิจารณาให้ตรงกับภาระงาน เหตุผล และความจำเป็นในการขอใช้อัตรา

1. การพิจารณาจัดสรรใช้อัตราว่างที่มีเงินนั้นเกิดจาก การที่หน่วยงานไม่ได้รับการจัดสรรอัตราจากสำนักงานประมาณ และภาระงานของแต่ละหน่วยงานไม่หักเหี่ยมกัน โดยเฉพาะเรื่องภาระการสอนบางภาควิชาจะมีอาจารย์มาก - น้อย ต่างกัน เนื่องจากจำนวนนิสิตลดลง ภาระการสอนก็ลดลง จึงทำให้เกิดการว่างงาน เมื่ออัตราว่างลงก็ไม่มีเงินที่จะต้องใช้จ่าย อัตราที่บรรจุข้าราชการ อัตราที่ว่างอยู่นี้ก็ไม่ได้ใช้ประโยชน์ ในแนวคิดนี้เอง คณะกรรมการจึงได้พิจารณาโดยหลักการว่า เมื่อหน่วยงานใดมีอัตราว่างลง และไม่มีภาระงานหรือความจำเป็นที่ต้องใช้อัตราแล้วก็ไม่ได้ให้อัตราที่บรรจุข้าราชการเพิ่ม แต่ในขณะเดียวกันเมื่อหน่วยงานใดมีเหตุผลและความจำเป็นโดยนัยภาระงานในปัจจุบันมาพิจารณา เมื่อเห็นว่าหน่วยงานนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการสนับสนุนอัตราเพิ่ม ก็สามารถนำอัตราของหน่วยงานที่ว่างอยู่นั้น เสนอต่อ ก.ม. เพื่อเปลี่ยนตำแหน่ง เงินขอ และย้ายสลับเปลี่ยน จัดสรรให้กับหน่วยงานที่ขาดแคลนได้ ทั้งนี้กองแผนงานจะเป็นผู้วิเคราะห์ภาระงาน ประกอบคำชี้แจงที่หน่วยงานนั้นเสนอมา แต่ถ้าภาควิชาเดิมหรือหน่วยงานเดิมมีความจำเป็นและเหตุผลพอก็ให้คงอัตราไว้ที่เดิมได้

จากการพิจารณาจัดสรรอัตราว่างที่มีเงิน เช่นนี้ทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการบริหารอัตรา กำลัง กล่าวคือ ผู้ที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานเจ้าของอัตราเดิมจะเกิดความไม่พอใจและเกิดความขัดแย้งในระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน เจ้าของอัตราเดิมก็จะขอให้กรรมการพิจารณาพบทวนการใช้อัตราใหม่ เป็นเหตุให้เกิดความล่าช้า และเป็นผลเสียต่อทางราชการ

2. การพิจารณาจัดสรรอัตราว่างที่ไม่มีเงิน เกิดขึ้นจากการที่ ก.ม. ได้พิจารณาอนุมัติอัตราตำแหน่งเพิ่มใหม่ให้ทุกปีงบประมาณ แต่ไม่ได้รับการพิจารณาจัดสรรเงินจากสำนักงานประมาณ เป็นเหตุทำให้มหาวิทยาลัยมีอัตราว่างที่ไม่มีเงินเหลืออยู่เป็นจำนวน ประกอบกับในปี พ.ศ. 2525 ก.ม. ได้มีหนังสือทบวงมหาวิทยาลัยที่ ทม 0202/11426 ลงวันที่ 20 พฤษภาคม 2526 เรื่องการพิจารณาตำแหน่งตั้งใหม่ปีงบประมาณ 2526 แจ้งมติให้มหาวิทยาลัยถือปฏิบัติดังนี้คือ

1. โดยที่ขณะนั้นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ยังมีอัตราว่างที่ ก.ม. อนุมัติให้แล้ว ในปีงบประมาณก่อนอยู่ก็เกินเป็นจำนวนมาก จึงยังไม่ควรเพิ่มอัตรากำลังให้อีก ให้มหาวิทยาลัยจัดสรร

อัตราร่างที่มีอยู่ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ตามเหตุผลความจำเป็นรีบด่วนที่จะต้องเพิ่มอัตรากำล้าง แล้วแจ้ง ก.ม. เพื่อดำเนินการต่อไป

2. คณะหรือหน่วยงานใดได้จัดสรรอัตราร่างที่มีอยู่ไปยังคณะหรือหน่วยงานอื่น ซึ่งมีความจำเป็นรีบด่วนมากกว่า หรือได้บรรจุบุคคลเข้ารับราชการ จนอัตราร่างหมดแล้ว หากมีเหตุผลและความจำเป็นในภายหน้าที่จะต้องเพิ่มอัตรากำล้างอีก และมหาวิทยาลัยก็ไม่สามารถจัดสรรอัตราร่างจากส่วนใดมาเพิ่มให้ได้ ก็ให้เสนอขอ ก.ม. ต่อไป

จากมติของ ก.ม. ทำให้ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยต้องแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่งเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจเรียกว่า คณะกรรมการพิจารณาอัตราร่างที่ไม่มีเงิน ทำหน้าที่พิจารณาวิเคราะห์ เปลี่ยนเงื่อนไขการบรรจุ เปลี่ยนชื่อตำแหน่งพร้อมทั้งตัดโอน จัดสรรอัตราไปตั้งจ่ายทางสังกัดใหม่ ประกอบด้วยรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา เป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดกลาง เป็นกรรมการ และหัวหน้ากองการเจ้าหน้าที่ เป็นกรรมการและเลขานุการ ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้จะเป็นคณะกรรมการชุดเดียวที่เกี่ยวกับการขอตั้งงบประมาณ การพิจารณาการใช้อัตราร่างที่ไม่มีเงินนี้ มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามนโยบายของ ก.ม. มาตลอด จนกระทั่งในปีงบประมาณ 2532 มหาวิทยาลัยต้องประสบกับปัญหาการขาดแคลนอัตรากำล้าง เพราะ ก.ม. วิได้กำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ให้กับหน่วยงานเดิม เนื่องจากได้ให้เหตุผลว่า หน่วยงานเก่าหาเหตุผลมาสนับสนุนได้ยากกว่าหน่วยงานที่ขอตั้งใหม่ กระทั่งกรรมการพิจารณาอัตราร่างไม่มีเงินชุดนี้ จึงมีบทบาทในการจัดสรรอัตราให้ตรงกับงบประมาณที่ได้รับ พร้อมทั้งเป็นผู้กำหนดรายละเอียดของอัตราตั้งใหม่ว่า จะจัดสรรให้กับหน่วยงานใดเป็นลำดับก่อนหลัง ตามที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้แล้ว จากการแก้ปัญหาการขาดแคลนอัตรากำล้างของมหาวิทยาลัยเช่นนี้ ทำให้สภาพอัตรากำล้างที่ ก.ม. ให้มาสำหรับหน่วยงานเก่าได้หมดลงแล้ว แต่สำหรับหน่วยงานใหม่ เช่น คณะแพทยศาสตร์ คณะเทคโนโลยี ฯลฯ ที่เป็นหน่วยงานใหม่ ก.ม. กำหนดกรอบอัตรากำล้างให้ไว้มีมาก แต่ก็ยังไม่ได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณ ^{อำนาจ} จึงทำให้เกิดปัญหาที่ว่า เมื่อมหาวิทยาลัยไม่มีอัตราร่างที่จะจัดสรรให้กับหน่วยงานได้แล้ว ไม่ว่าจะเป็นอัตราท่าง

ด้านธุรการ หรือด้านอาจารย์ จึงได้เสนอเรื่องขอให้ ก.ม. ทบทวนอัตราใหม่ให้กับมหาวิทยาลัย แต่ ก.ม. ขอให้มหาวิทยาลัยนำเอาอัตราในหน่วยงานใหม่ที่ได้รับไปใช้ก่อน ทำให้ผู้บริหารของหน่วยงานใหม่ที่เป็นเจ้าของอัตราไม่ประสงค์จะให้นำไปใช้ เพราะยังมีความหวังจะได้รับเงิน จัดสรรงบประมาณ ตามที่ ก.ม. กำหนดกรอบอัตราค่าจ้างให้แล้ว การพิจารณาจัดสรรอัตราว่างที่ไม่มีเงินนี้ ปัจจุบันอยู่ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการ ตามคำสั่งของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ 1072/2531 ลงวันที่ 16 กันยายน 2531 ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา เป็นกรรมการ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการกองแผนงาน เป็นกรรมการและเลขานุการ หัวหน้างานวิเคราะห์และประสานการวางแผน เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ ซึ่งคณะกรรมการพิจารณาการให้อัตรารว่างนี้ กำหนดให้มีการประชุมพิจารณา เดือนละ 1 ครั้ง

สรุป การขอทดแทนตำแหน่งตั้งใหม่และการพิจารณาการจัดสรรอัตราค่าจ้างเท่าที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้ ลำบาก สับสน และไม่ได้ตำแหน่งและตัวบุคคลที่เหมาะสมกับงานเพราะมีผู้พิจารณาหลายฝ่าย แต่ละฝ่ายมีความเข้าใจตำแหน่งไปคนละทาง ไม่รู้ว่าจะงานใดอย่างไร ควรตั้งตำแหน่งประเภทใด ใช้บรรจุผู้มีวุฒิและประสบการณ์อย่างไร ทำให้ผู้ขอตั้งตำแหน่งจำเป็นต้องที่แจ้งรายละเอียดหลายครั้ง แทนที่จะชี้แจงในเรื่องเดียวกันครั้งเดียว

ส่วนการพิจารณาจัดสรรอัตราว่าง ก็มักจะประสบกับปัญหาการพิจารณาจัดสรรอัตราไม่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละหน่วยงาน การตัดโอน ย้าย อัตราจากหน่วยงานหนึ่งไปสังกัดอีกหน่วยงานหนึ่ง ทำให้เกิดความไม่พอใจกับเจ้าของอัตรา และขอให้พิจารณาทบทวนการพิจารณาจัดสรรอัตราใหม่ เป็นเหตุผลให้เกิดความล่าช้า และเสียหายต่อทางราชการ ฉะนั้น ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องจะต้องมีความรอบรู้ ในเรื่องเกี่ยวกับระเบียบ กฎเกณฑ์ คำสั่ง ข้อบังคับต่าง ๆ ของทางราชการ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอัตรากำลังของสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะนั้นยังไม่มีผู้วิจัยทำไว้ จะมีแต่เพียงการวิจัย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของรายงานผลการการศึกษา ซึ่งเป็นการวิจัยเพียงผิวเผินและพอจะนำมากล่าวไว้ในที่นี้ได้ดังนี้

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2518 : 79 - 89) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจำแนกตำแหน่งในระบบข้าราชการพลเรือนไทย โดยศึกษาทัศนคติของข้าราชการที่มีต่อระบบการจำแนกตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์ตำแหน่งเพื่อจัดสายอาชีพและระดับตำแหน่งนั้น บางลักษณะงานนักวิเคราะห์งาน ซึ่งเป็นคนภายนอกไม่เข้าใจความซับซ้อนของงานตีผล จึงมีโอกาสดูผิดพลาดได้มาก ข้อมูลในการวิเคราะห์ตำแหน่งยังต้องขึ้นกับความร่วมมือของข้าราชการที่จะเขียนบรรยายลักษณะงานอีกด้วย ข้าราชการส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยกับการวิเคราะห์ตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนดไว้ในปัจจุบัน สาเหตุเพราะการวิเคราะห์ตำแหน่งและการจัดคนลงในระยะแรก ก.พ. กำหนดหลักเกณฑ์โดยคำนึงถึงความได้เปรียบและเสียเปรียบกับระบบขั้นยศและระบบจำแนกตำแหน่ง ซึ่งผู้วิจัยชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่มีอำนาจในการจัดบุคคล ควรยึดถือหลักการของระบบการจำแนกตำแหน่งอย่างเคร่งครัด การกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ สำนักงาน ก.พ. ควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์ตำแหน่ง ซึ่ง ก.พ. ต้องยึดหลักความยุติธรรม โดยคำนึงชี้แจงให้หน่วยงานนั้น ๆ เข้าใจถึงหลักการและเหตุผลในการจำแนกตำแหน่ง

วิจิตร สิมสิริ และคณะ ฯ (2526 : 46 - 80) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือ คณาจารย์ที่ประจำอยู่ในมหาวิทยาลัยที่มีหลายวิทยาเขต ทั้งที่มีตำแหน่งทางบริหารและไม่มีตำแหน่งทางบริหาร จากมหาวิทยาลัยมหิดล สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 431 คน ผลการศึกษาพบว่าปัญหาการจัดสรรอัตรากำลังสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละวิทยาเขตรวมทุกมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับ

2.54 โดยแยกเป็นปัญหาการจัดสรรอัตรากำลังสอดคล้องความต้องการของแต่ละวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยศิลปากร อยู่ในระดับ 3.00 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อยู่ในระดับ 2.95 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า อยู่ในระดับ 2.83 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อยู่ในระดับ 2.55 สภาพปัญหาการจัดสรรอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละวิทยาเขต ปัญหาที่สำคัญเป็นลำดับแรกคือ อัตรากำลังไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน และในขณะที่ได้รับอัตรากว่าลั้่นนั้น หนาคลากรบรรจุได้ยาก เพราะไม่ต้องการอยู่ประจำวิทยาเขตภูมิภาค โดยผู้บริหารและอาจารย์มหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขตได้เสนอแนะ ให้เพิ่มอัตรากำลังให้มากขึ้น ตามปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น การตั้งกรรมการและอนุกรรมการประสานงานระหว่างวิทยาเขต เปิดโอกาสให้ออน-ย้าย ระหว่างวิทยาเขต ได้โดยสมัครใจ และควรให้วิทยาเขตเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติของอาจารย์ให้เหมาะสมกับงานที่จะต้องปฏิบัติและสามารถสรรหาบุคลากรได้

สมบัติ เทศไธย (2527 : 60) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานในกองอำนวยการวิทยาเขตที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาทางด้านการเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นหน่วยที่เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานด้านบุคลากร ได้แก่ การขอกำหนดตำแหน่ง การบรรจุแต่งตั้ง การสอบคัดเลือก การจัดทำทะเบียนประวัติ การรักษาวิสัย ฯลฯ พบว่า การนำบุคลากรที่เป็นข้าราชการ สาย ก. มาปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ สาย ก. ทำให้เกิดปัญหาทางด้านการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เป็นผลมาจากการจัดสรรอัตรากำลังไม่เพียงพอ

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สังกัดวิทยาเขตส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มีทัศนะต่อการบริหารอัตรากำลังในด้านการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ และการจัดสรรอัตรากำลังแตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า
3. วิธีการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารที่ปฏิบัติราชการในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้ง 8 วิทยาเขต คือ ประธานวิตร ปทุมวัน บางเขน พลศึกษา บางแสน พิษณุโลก มหาสารคาม และ สงขลา ตามอัตรากำลังที่มีอยู่จริงในปีการศึกษา 2531 - 2532 ซึ่งจำแนกออกตามตำแหน่งดังนี้
อธิการบดี 1 คน รองอธิการบดี 13 คน คณบดี 9 คน ผู้อำนวยการสถาบัน 4 คน ผู้อำนวยการ
สำนัก 3 คน ผู้อำนวยการกอง 5 คน ผู้ช่วยรองอธิการบดี 51 คน รองคณบดี 34 คน รอง
ผู้อำนวยการสำนัก 3 คน รองผู้อำนวยการสถาบัน 4 คน หัวหน้าภาควิชา 188 คน รวม 315 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ สุ่มจากประชากรโดยอาศัยแนวทางการกำหนดจำนวน
กลุ่มตัวอย่างของ เกรจซี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608) ซึ่งได้กลุ่ม
ตัวอย่างจำนวน 221 คน โดยจำแนกเป็นวิทยาเขตส่วนกลาง 98 คน ส่วนภูมิภาค 123 คน และ
สุ่มอย่างเป็นสัดส่วนในแต่ละวิทยาเขต คิดเป็นร้อยละ 70 ของประชากร

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัย

วิทยาเขต	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ประสานมิตร	59	41
ปทุมวัน	31	22
บางเขน	32	22
พลศึกษา	19	13
รวมวิทยาเขตส่วนกลาง	141	98
บางแสน	53	43
พิชญ์โลก	37	27
มหาสารคาม	44	30
สงขลา	40	23
รวมวิทยาเขตส่วนภูมิภาค	174	123
รวม	315	221

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสำหรับถามถึงทัศนะผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีต่อการบริหารอัตรากำลัง แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามทัศนะของผู้บริหาร ที่มีต่อสภาพปัจจุบันของการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่เกี่ยวกับการบริหารอัตรากำลัง ทั้งในด้านการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่และการจัดสรรอัตรากำลังและเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จำนวน 83 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

ด้านการขอกำหนดตำแหน่ง จำนวน 48 ข้อ

ด้านการจัดสรรอัตรากำลัง จำนวน 35 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงทัศนะและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารอัตรากำลัง

วิธีการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากไพศาล หวังพานิช (2523 : 85 - 112) เชิดศักดิ์ ไชวาสินธ์ (2523 : 65 - 70) ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ (2524 : 133 - 137) และอาทิตย์ ศรีโสภะ (2527 : 161 - 173) เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารอัตรากำลัง

3. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม

4. หาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาข้อความในแบบสอบถาม จากนั้นคัดเลือกข้อความที่ใช้ได้ และได้รับการปรับปรุงแก้ไขไปให้คณะกรรมการที่ปรึกษาปริณิถณิพนธ์ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง

5. หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 คน นำผลที่ได้มาตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามด้วยการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha - Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .80

6. การวิเคราะห์ข้อความในแบบสอบถาม กำหนดคะแนนในแบบสอบถามตอนที่ 2 ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เท่ากับ 5
เห็นด้วย	เท่ากับ 4
ไม่แน่ใจ	เท่ากับ 3
ไม่เห็นด้วย	เท่ากับ 2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เท่ากับ 1

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปแจกและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ส่วนหนึ่ง และขอความร่วมมือจากข้าราชการของแต่ละวิทยาเขตเป็นผู้ดำเนินการแจกและรวบรวมข้อมูลให้อีกส่วนหนึ่ง จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งสิ้น 221 ฉบับ ได้รับคืนมาจำนวน 208 ฉบับ
 ๙๔
 กิดเป็นร้อยละ ๖0

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย สำหรับวิทยาเขตประสาธน์วิตร ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือพร้อมแบบสอบถามถึงผู้บริหารซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง ส่วนวิทยาเขตต่าง ๆ ผู้วิจัยส่งหนังสือพร้อมแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงหัวหน้างานการเจ้าหน้าที่กองธุรการวิทยาเขต และขอความช่วยเหลือจากเพื่อนข้าราชการ เป็นผู้แจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมให้

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. เกณฑ์ในการให้คะแนนและการแปลความหมาย

ถ้าตอบ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้ 1 คะแนน

ถ้าตอบ ไม่เห็นด้วย ให้ 2 คะแนน

ถ้าตอบ ไม่แน่ใจ ให้ 3 คะแนน

ถ้าตอบ เห็นด้วย ให้ 4 คะแนน

ถ้าตอบ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้ 5 คะแนน

เกณฑ์ในการแปลความหมายคะแนน ใช้เกณฑ์ประวิทย์คำตำแหน่งตามแนวของเบสต์

(Best. 1981 : 179 - 187) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 ถือว่าผู้บริหารไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับการบริหาร
อัตราค่าจ้างในสภาพปัจจุบัน

คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 ถือว่าผู้บริหารไม่เห็นด้วยกับการบริหารอัตราค่าจ้าง
ในสภาพปัจจุบัน

คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 ถือว่าผู้บริหารไม่แน่ใจ หรือมีความเห็นทักท้วงกัน
ระหว่างความเห็นด้วยกับไม่เห็นด้วยกับการบริหาร
อัตราค่าจ้างในสภาพปัจจุบัน

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 ถือว่าผู้บริหารเห็นด้วยกับการบริหารอัตรากำลังใน
สภาพปัจจุบัน

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 ถือว่าผู้บริหารเห็นด้วยอย่างยิ่งกับการบริหาร
อัตรากำลังในสภาพปัจจุบัน

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ เพื่อนำไปใช้ในการแปลผล ผู้วิจัยได้ใช้ค่าสถิติ
ดังต่อไปนี้

1. ค่าสถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)

1.2 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. เปรียบเทียบหาค่าเฉลี่ยของผู้บริหารที่ต่อการบริหารอัตรากำลัง ระหว่าง
วิทยาเขตส่วนกลาง และวิทยาเขตส่วนภูมิภาค โดยใช้ t-test

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ และหาข้อมูลทางสถิติต่าง ๆ โดยใช้เครื่อง
คอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จ SPSS-X

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- $\bar{X}$ แทน คะแนนเฉลี่ย
N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
S แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน t-distribution
df แทน ระดับความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
* แทน ค่าเบี่ยงเบนทางสถิติที่ระดับ .05

ลำดับขั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาทัศนะโดยทั่วไปของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ รวมทั้งทุกวิทยาเขต ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่มีต่อการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย โดยอาศัยเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายข้อและรายด้าน กำหนดเกณฑ์ตามแนวของเบสต์ (Best. 1981 : 179 - 187) ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง ผู้บริหารไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับการบริหารอัตรากำลังในสภาพปัจจุบัน

- ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง ผู้บริหารไม่เห็นด้วยกับการบริหารอัตรากำลังในสภาพปัจจุบัน
- ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง ผู้บริหารไม่แน่ใจหรือมีความเห็นทักท้วงกันระหว่างความเห็นด้วยกับไม่เห็นด้วยกับการบริหารอัตรากำลังในสภาพปัจจุบัน
- ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง ผู้บริหารเห็นด้วยกับการบริหารอัตรากำลังในสภาพปัจจุบัน
- ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง ผู้บริหารเห็นด้วยอย่างยิ่งกับการบริหารอัตรากำลังในสภาพปัจจุบัน

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบทัศนะโดยทั่วไปของผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มีต่อการบริหารอัตรากำลังในแต่ละด้าน รวม 2 ด้าน ระหว่างวิทยาเขตในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ศึกษาทัศนะโดยทั่วไปของผู้บริหาร รวมทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่มีต่อการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย รวม 2 ด้าน จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ 83 ข้อ โดยพิจารณาค่าสถิติเบื้องต้น ปรากฏผลตามตารางดังนี้

ตาราง 2 ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับทัศนะของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามวิทยาเขตส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

รายการ	วิทยาเขตส่วนกลาง		วิทยาเขตส่วนภูมิภาค	
	(N = 85)		(N = 123)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
1. การกำหนดตำแหน่งใหม่	3.439	.245	3.508	.255
2. การจัดสรรอัตรากำลัง	3.380	.269	3.492	.291
เฉลี่ยรวม	3.409	.224	3.500	.248

จากตาราง 2 พบว่าผู้บริหารมีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย ทั้งในด้านการกำหนดตำแหน่งใหม่ และด้านการจัดสรรอัตรากำลังอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าผู้บริหารทั้งในวิทยาเขตส่วนกลางและวิทยาเขตส่วนภูมิภาคไม่แน่ใจหรือมีความเห็นต่างกันระหว่างความเห็นด้วยกับไม่เห็นด้วยต่อสภาพการบริหารอัตรากำลังในปัจจุบัน

ตาราง 3 ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติมตามทัศนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ

ข้อ	การกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม	N = 208	
		$\bar{X}$	S
1	กำหนดตามหน้าที่และความรับผิดชอบ	4.356	.643
2	กำหนดตามคุณวุฒิของตัวบุคคล	3.365	1.175 ✓
3	กำหนดตามความสามารถและประสบการณ์ของตัวบุคคล	3.586	1.138 ✓
4	กำหนดตำแหน่งแบบผสมโดยถือคุณวุฒิและตำแหน่งเป็นหลัก	3.768	1.001 ✓
5	ต้องคำนึงถึงงบประมาณ	3.538	1.048 ✓
6	พิจารณาขอกำหนดตำแหน่งเจ้าหน้าที่ชั้นต่ำ ๆ ไว้ก่อน	2.418	.959
7	พิจารณาขอกำหนดตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	3.966	.757
8	ควรปรับปรุงมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	3.971	.760
9	ต้องพิจารณาการคัดโอนอัตราที่มีอยู่ก่อนขอกำหนดตำแหน่ง	3.557	.925
10	แต่ละตำแหน่งกำหนดให้ปฏิบัติงานอย่างต่ำสัปดาห์ละ 30 ชั่วโมง	3.274	.991
11	ทุกหน่วยงานต้องมีกรอบอัตรากำลังเต็มแผนงาน	4.129	.872
12	พิจารณาภาระงานย้อนหลัง 3 ปีเป็นเกณฑ์	3.495	1.002 ✓
13	พิจารณาโดยถือเครื่องจักรเครื่องมือเป็นหลัก	2.649	.826
14	พิจารณาโดยถือกระบวนการเป็นหลัก	3.461	.921
15	พิจารณาโดยถือการผลัดเปลี่ยนแวนเป็นหลัก	2.514	.851
16	พิจารณาโดยถืองานและเจ้าหน้าที่ปัจจุบันเป็นหลัก	3.697	.921

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อ	การกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม	N = 208	
		$\bar{X}$	S
17	ขั้นตอนการขอกำหนดตำแหน่งต้องพิจารณาเสนอจากหน่วยงาน ระดับล่างผ่านไปถึงหน่วยงานระดับสูง	4.072	.895
18	ขั้นตอนการขอกำหนดตำแหน่งต้องพิจารณาเสนอจากหน่วยงาน ระดับสูงลงไปถึงหน่วยงานระดับล่าง	2.211	.946
19	ตำแหน่งใหม่สมควรได้รับจัดสรรเงินจากสำนักงานประมาณภายใน 1 - 3 ปี	4.149	.775
20	ตำแหน่งใหม่สมควรได้รับการจัดสรรเงินจากสำนักงานประมาณภายใน 5 ปี	2.408	1.044
21	การขอกำหนดตำแหน่งต้องทำภายในเดือนพฤศจิกายนของแต่ละปี งบประมาณ	3.322	.814
22	การขอกำหนดตำแหน่งนักเรียนทุน ยู ดี ซี ควรขอตั้งอัตราไว้ ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปี	3.677	.877
23	อัตราผูกพันสำหรับนักเรียนทุน ขอกำหนดตำแหน่งได้ตลอดเวลา	3.331	1.054
24	การขอกำหนดตำแหน่งต้องทำกรอบอัตราภายใน 2 ปี	3.552	.843
25	ต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	4.216	.685
26	หน้าที่และความรับผิดชอบเป็นพื้นฐานสำคัญของการกำหนดตำแหน่ง	4.355	.665
27	ต้องคำนึงถึงระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	3.716	.762

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อ	การกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม	N = 208	
		$\bar{X}$	S
28	คำนึงถึงปัญหาเกี่ยวกับความขาดแคลนในสาขาวิชาที่	4.245	.682
29	คำนึงถึงบุคลิกภาพของผู้ดำรงตำแหน่ง	3.610	.904
30	คำนึงถึงชนิดของงานของตำแหน่ง	4.062	.729
31	คำนึงถึงความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	3.562	.848
32	การกำหนดตำแหน่งตั้งใหม่ไม่จำเป็นต้องพิจารณาจากสภาพส่วนรวม ของระบบราชการ	2.932	1.065
33	ควรพิจารณาตามการขยายขนาดของส่วนราชการ	3.956	.704
34	พิจารณาตามความจำเป็นแต่เพียงอย่างเดียว	2.831	.887
35	การตั้งตำแหน่งตั้งใหม่ควรให้ความสำคัญกับตำแหน่งทางสาย ก มากกว่าตำแหน่งทางสายอื่น ๆ	2.706	.995
36	คณะกรรมการพิจารณาการขอกำหนดตำแหน่งตั้งใหม่ควรประกอบด้วย ข้าราชการทั้งสาย ก สาย ข และสาย ค	3.735	1.013
37	คณะกรรมการวิเคราะห์อัตรากำลังของมหาวิทยาลัย ควรประกอบด้วย ผู้บริหารของทุกวิทยาเขต	4.187	.921
38	การกำหนดตำแหน่งควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน ได้ชี้แจงในคณะกรรมการพิจารณาการกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม	4.375	.770
39	ก่อนที่จะมีการขอกำหนดตำแหน่งในแต่ละปี ควรให้มีการอบรม เจ้าหน้าที่ทุกปี	3.682	.924

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อ	การกำหนดตำแหน่งใหม่	N = 208	
		$\bar{X}$	S
40	หลักเกณฑ์ ก.ม. ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณากำหนดตำแหน่ง สาย ก ใช้เกณฑ์คำนวณภาระงานสอน สำหรับปริญญาครี 10 หน่วย ช.ม./สัปดาห์ เหมาะสมแล้ว	3.490	.900
41	หลักเกณฑ์ ก.ม. ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณากำหนดตำแหน่ง สาย ก ใช้เกณฑ์คำนวณภาระงานสอน สำหรับบัณฑิตศึกษา 6 หน่วย ช.ม./สัปดาห์ เหมาะสมแล้ว	3.528	.900
42	นโยบายและแนวทางในการวิเคราะห์อัตราากำลังที่ใช้ขณะนั้น เหมาะสมต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยแล้ว	2.778	.867
43	มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยที่มี หน้าที่เกี่ยวกับการพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังในขณะนี้เป็นอย่างดี	2.625	.979
44	ขั้นตอนของการขอกำหนดตำแหน่งในปัจจุบันนี้เหมาะสมแล้ว	2.668	.804
45	การกำหนดกรอบอัตรากำลังไว้ล่วงหน้า ทำให้สามารถขอกำหนด ตำแหน่งใหม่ได้ง่ายขึ้น	3.687	.836
46	มาตรฐานการวิเคราะห์ตำแหน่งของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ของ มหาวิทยาลัยไม่อยู่ในระดับเดียวกัน ทำให้การวิเคราะห์ผิดพลาด	3.514	.845
47	หน่วยงานใหม่ไม่เกิน 5 ปี ขออัตราได้ไม่จำกัดจำนวน	2.673	.867

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อ	การกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม	N = 208	
		$\bar{X}$	S
48	ปรับปรุงประสิทธิภาพของข้าราชการเดิมให้เป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการขอตั้งอัตราใหม่	3.346	.970
เฉลี่ยรวม		3.480	.253

จากตาราง 3 พบว่าผู้บริหารมีความเห็นด้วยกับการกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติมของมหาวิทยาลัย ในระดับปานกลาง แสดงว่าผู้บริหารไม่แน่ใจหรือมีความเห็นก้ำกึ่งกันระหว่างความเห็นด้วยกับไม่เห็นด้วย ต่อการกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติมในสภาพปัจจุบัน เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความเห็นด้วยที่จะให้หน่วยงานในระดับ กอง ภาควิชา คณะหรือวิทยาเขต ดำเนินการเกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม ให้กำหนดตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยคำนึงถึงปัญหาเกี่ยวกับความขาดแคลนในสาขาวิชาชีพ และความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยทุกหน่วยงานต้องมีกรอบอัตรากำลังเต็มแผนงาน สำหรับการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติมในระดับมหาวิทยาลัยแล้ว ผู้บริหารมีความเห็นว่าคณะกรรมการวิเคราะห์อัตรากำลังของมหาวิทยาลัยควรประกอบด้วยผู้บริหารของทุกวิทยาเขต และควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานได้ชี้แจงเหตุผลและรายละเอียดเกี่ยวกับการขอตำแหน่งเพิ่มเติมในที่ประชุม คณะกรรมการพิจารณาตำแหน่งเพิ่มเติม และประการสุดท้ายตำแหน่งเพิ่มเติมที่ได้รับการ

พิจารณาจาก ก.ม.แล้ว มหาวิทยาลัยควรดำเนินการขอรับการจัดสรรเงินจากสำนักงานประมาณภายใน 1 - 3 ปี นอกจากนี้พบว่าผู้บริหารมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับต่ำต่อการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยในเรื่องการกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติมที่ให้หน่วยงานในระดับกอง ภาควิชา คณะ หรือวิทยาเขต พิจารณาเสนอขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติมขึ้นต่ำ ๆ ไว้ก่อน และในระดับมหาวิทยาลัยขั้นตอนการขอตำแหน่งไม่ควรพิจารณาเสนอจากหน่วยงานระดับสูงไปยังหน่วยงานระดับล่าง นอกจากนี้ยังไม่เห็นด้วยที่เมื่อมหาวิทยาลัยได้รับการกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติมจาก ก.ม. แล้วมหาวิทยาลัยจะดำเนินการขอรับการจัดสรรเงินจากสำนักงานประมาณภายใน 5 ปี

ตาราง 4 คำสัณนิษฐานเกี่ยวกับการจัดสรรอัตรากำลังตามทัศนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ

ข้อ	การจัดสรรอัตรากำลัง	N = 208	
		$\bar{X}$	S
<u>การจัดสรรอัตรากำลัง</u>			
1	การจัดสรรอัตรากำลังเจ้าหน้าที่จัดเป็นกรอบอัตรากำลังล่วงหน้า 3 ปี	3.663	.717
2	การจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่จัดเป็นกรอบอัตรากำลังล่วงหน้า 5 ปี	2.831	.930
3	มีการกำหนดแผนการใช้คนโดยการโยกย้ายอัตรากำลังที่เกินไป ไว้ในส่วนที่ขาด	3.879	.884
4	ควรจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่พร้อมกับการจัดส่วนราชการ	3.980	.741
5	ควรแยกการพิจารณาจัดสรรอัตรกำลังออกจากการจัดส่วนราชการ	2.548	.866
6	ผู้ที่จัดอัตรากำลังจำเป็นต้องมีทั้งที่จะต้องทราบถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ	4.326	.605

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	การจัดสรรอัตรากำลัง	N = 208	
		$\bar{X}$	S
7	ควรโอนข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับหน่วยงานไปอยู่ที่หน่วยงานอื่นได้	4.024	.819
8	การจัดอัตรากำลังเป็นไปเพื่อการขยายขนาดของส่วนราชการ	3.601	.873
9	การพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังที่มีเงินพิจารณาจากภาระงานของหน่วยงาน	3.668	.862
10	การพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังที่มีเงินพิจารณาจากผลงานของหน่วยงาน	3.432	.924
11	การพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังที่มีเงินพิจารณาจากจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน	3.495	.911
12	การพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังที่มีเงินพิจารณาจากปริมาณที่เขียนขึ้นของหน่วยงาน	2.774	3.993
13	การพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังที่มีเงินพิจารณาจากจำนวนโสตและชั่วโมงการสอน	3.754	.891
14	เมื่อหน่วยงานใดมีอัตรากำลังหน่วยงานนั้นสามารถใช้อัตรากำลังที่ว่างได้ทันทีไม่ต้องรอให้คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติใช้อัตรา	3.331	1.204
15	เมื่อหน่วยงานใดมีอัตรากำลังควรสงวนอัตรากำลังไว้ที่หน่วยงานเดิม	3.500	1.171
16	คณะกรรมการพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังสามารถโอนย้ายอัตรากำลังไปให้กับหน่วยงานอื่นได้ตามความจำเป็นของการใช้อัตรา	3.572	1.164

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	การจัดสรรอัตรากำลัง	N = 208	
		$\bar{X}$	S
17	คณะกรรมการพิจารณาอัตราร่าง ควรจะพิจารณาจัดสรรอัตราร่างให้กับหน่วยงานเดิมก่อน	3.918	1.098
18	กรณีนำอัตราร่างไปให้ที่อื่นควรได้รับความยินยอมจากเจ้าของหน่วยงานที่มีอัตราร่างก่อน	4.000	1.129
19	การจัดสรรอัตราร่างที่มีเงิน คณะกรรมการมีอำนาจโดยเด็ดขาด ไม่ต้องได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานเจ้าของอัตรา	2.418	1.100
20	คณะกรรมการพิจารณาอัตราร่างควรประกอบด้วยรองอธิการบดีทุกวิทยาเขต	4.009	.922
21	การจัดสรรอัตรากำลังที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเหมาะสม	2.677	.925
22	การจัดสรรอัตรากำลังที่ยังไม่ได้รับงบประมาณ สามารถนำมาแลกเปลี่ยนอัตรากันได้	3.548	.832
23	อัตราที่ ก.ม. กำหนดให้แล้ว แต่ยังไม่ได้รับงบประมาณ ควรอยู่ภายใต้การดูแลของหน่วยงานเจ้าของอัตรา	3.927	.722
24	การพิจารณาจัดสรรอัตราร่าง ควรพิจารณาอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	3.442	.888
25	การพิจารณาอัตราร่างในปัจจุบันได้กระทำอย่างยุติธรรม	2.721	.921
26	เมื่อหน่วยงานใดมีอัตราร่างที่มีเงินให้ทำเอามารวมไว้ที่ส่วนกลางเพื่อประโยชน์ในการบริหารอัตรากำลัง	2.875	1.213

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	การจัดสรรอัตรากำลัง	N = 208	
		$\bar{X}$	S
27	การรวมอัตรากำลังที่มีเงิน ควรรวมอัตราเฉพาะวิทยาเขตส่วนกลางไว้ด้วยกันและแยกรวมอัตรากำลังของวิทยาเขตส่วนภูมิภาคไว้ด้วยกันเพื่อประโยชน์ในการบริหารและจัดสรรอัตรา	3.043	1.156
28	ควรแยกพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังระหว่างวิทยาเขตในส่วนกลางไว้พวกหนึ่ง	3.168	1.092
29	ควรแยกการพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังระหว่างวิทยาเขตในส่วนภูมิภาคไว้พวกหนึ่ง	3.206	1.099
30	ควรพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังของวิทยาเขตในส่วนกลางกับวิทยาเขตส่วนกลางด้วยกัน	3.105	1.071
31	ควรพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังไม่มีเงินพร้อมกับอัตรากำลังมีเงินในคราวเดียวกัน	3.091	.935
32	การพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังไม่มีเงินควรคำนึงถึงงบประมาณที่จะได้รับด้วย	3.836	.703
33	เมื่อ ก.ม. ได้กำหนดอัตรากำลังไว้แล้วและยังไม่ได้รับงบประมาณ ควรสงวนอัตราไว้ให้กับหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรอัตรา นั้น	3.961	.760
34	ควรให้อำนาจสิทธิขาดในการเป็นเจ้าของอัตราของแต่ละหน่วยงานตามที่ได้รับจัดสรรจาก ก.ม.	3.889	.805

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	การจัดสรรอัตรากำลัง	N = 208	
		$\bar{X}$	S
35	ควรพิจารณานำเอาอัตรากำลังจัดสรรไว้ในหน่วยงานที่อยู่ในสังกัด ของแต่ละวิทยาเขตเท่านั้น	3.403	.992
เฉลี่ยรวม		3.446	.287

จากตาราง 4 พบว่าผู้บริหารมีความเห็นด้วยต่อการจัดสรรอัตราโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าผู้บริหารไม่แน่ใจหรือมีความเห็นก้ำกึ่งกันระหว่างความเห็นด้วยกับไม่เห็นด้วยต่อการจัดสรรอัตรากำลังในสภาพปัจจุบัน เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า การจัดสรรอัตรากำลังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่จัดสรรอัตรากำลังจำเป็นต้องทราบถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของอัตรา โดยสามารถโอน-ย้ายข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับหน่วยงานไปอยู่ที่หน่วยงานอื่นได้ ซึ่งคณะกรรมการพิจารณาจัดสรรอัตรากำลัง ควรประกอบด้วย รองอธิการบดีทุกวิทยาเขต และในกรณีที่คณะกรรมการพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังนำเอาอัตรากำลังของหน่วยงานหนึ่งไปให้กับหน่วยงานอื่น ควรได้รับความยินยอมจากเจ้าของหน่วยงานที่มีอัตรากำลังก่อน นอกจากนี้ผู้บริหารมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับต่ำเกี่ยวกับการจัดสรรอัตรากำลังซึ่งคณะกรรมการพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังของหน่วยงานหนึ่งไปให้กับหน่วยงานอื่นโดยไม่ต้องได้รับความยินยอมจากหน่วยงานเจ้าของอัตรา และเห็นว่าการจัดสรรอัตรากำลังที่กระทำอยู่ในปัจจุบันนี้ยังไม่เหมาะสมยุติธรรมพล

เพราะคณะกรรมการพิจารณาจัดสรรอัตรา จะพิจารณาจัดสรรอัตราให้กับหน่วยงานตามปริมาณงานที่เขียนขึ้นของหน่วยงานนั้น ๆ โดยไม่ได้คำนึงถึงความจำเป็น ความขาดแคลน หรือความต้องการที่แท้จริง

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบทัศนะโดยทั่วไปของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีต่อการบริหารอัตรากำลังทั้งด้านการกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติมและด้านการจัดสรรอัตรากำลัง ระหว่างวิทยาเขตส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

ตาราง 5 เปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีต่อการบริหารอัตรากำลังระหว่างวิทยาเขตส่วนกลางและวิทยาเขตส่วนภูมิภาค

ด้าน	วิทยาเขตกลาง		วิทยาเขตส่วนภูมิภาค		t
	(N = 85)		(N = 123)		
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	
การกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม	3.439	.245	3.508	.256	-1.97*
การจัดสรรอัตรากำลัง	3.380	.269	3.492	.292	-2.83*
เฉลี่ยรวม	3.409	.224	3.500	.248	-2.73*

* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ .05

จากตาราง 5 พบว่าผู้บริหารวิทยาเขตส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีทักษะต่อการบริหาร
อัตรากำลังของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมทุกด้านและแยกเป็นรายด้านแตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความแตกต่างดังกล่าวพบว่าผู้บริหารวิทยาเขตส่วนภูมิภาค
มีทักษะต่อการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒดีกว่าผู้บริหารวิทยาเขตส่วนกลาง

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย

1. เพื่อศึกษาทัศนะโดยทั่วไปของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีต่อการบริหารอัตรากำลังใน 2 ด้าน คือ ด้านการกำหนดตำแหน่งใหม่ และด้านการจัดสรรอัตรากำลัง

2. เพื่อเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหารอัตรากำลังทั้ง 2 ด้าน จำแนกตามวิทยาเขตส่วนกลาง กับวิทยาเขตส่วนภูมิภาค

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การเลือกตัวอย่างเป็นกรณีศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งดำรงตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี คณะบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยรองอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการสถาบัน เทววิทยาภาควิชา จักรวาล 221 คน ซึ่งดำรงมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้ง 8 วิทยาเขต

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสำหรับถามทัศนะของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2 ด้าน คือ ด้านการกำหนดตำแหน่งใหม่ และด้านการจัดสรรอัตรากำลัง แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามทัศนะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยที่มีต่อการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ รวม 83 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงทัศนะ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการบริหารอัตรากำลัง (อยู่ในภาคผนวก)

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามด้วยการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น .80

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปแจกและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองส่วนหนึ่ง และขอความร่วมมือจากข้าราชการของแต่ละวิทยาเขตเป็นผู้ดำเนินการแจก และรวบรวมข้อมูลให้อีกส่วนหนึ่ง จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งสิ้น 221 ฉบับ ได้รับคืนมาจำนวน 208 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้ใช้วิธีการทางสถิติโดยอาศัยโปรแกรม SPSS-X ดังนี้

1. หาค่าคะแนนเฉลี่ยรายข้อและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตามทัศนะของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย แล้วประเมินระดับคะแนนเฉลี่ย
2. หาค่าคะแนนเฉลี่ยรายด้านและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย แล้วประเมินระดับคะแนนเฉลี่ยรวมรายด้าน
3. เปรียบเทียบจากทัศนะของผู้บริหารระหว่างวิทยาเขตส่วนกลางกับวิทยาเขตส่วนภูมิภาคที่มีต่อการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย โดยใช้ t-test

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ทักษะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกวิทยาเขต มีความเห็นด้วยต่อการบริหารอัตรากำลังอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารไม่แน่ใจหรือมีความเห็นทักท้วงกันระหว่างความเห็นด้วยกับความไม่เห็นด้วย ต่อการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยในสภาพปัจจุบัน
2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สังกัดวิทยาเขตส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มีทักษะต่อการบริหารอัตรากำลังในด้านการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับสมมติฐาน ความแตกต่างดังกล่าวพบว่าผู้บริหารวิทยาเขตส่วนภูมิภาคมีทักษะต่อการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย ดีกว่าผู้บริหารวิทยาเขตส่วนกลาง
3. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สังกัดวิทยาเขตส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มีทักษะต่อการบริหารอัตรากำลังในด้านการจัดสรรอัตราแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารวิทยาเขตส่วนภูมิภาคมีทักษะต่อการบริหารอัตรากำลังดีกว่าผู้บริหารวิทยาเขตส่วนกลาง ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐาน

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารอัตรากำลังตามทักษะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปรากฏว่ามีประเด็นที่สำคัญควรแก่การนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารทุกวิทยาเขตมีความคิดเห็นโดยส่วนรวมต่อการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าผู้บริหารไม่แน่ใจหรือมีความเห็นทักท้วงกันระหว่างความเห็นด้วยกับความไม่เห็นด้วยต่อการบริหารอัตรากำลัง ในปัจจุบันสาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินตามนโยบาย

ของคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดินตามหนังสือสำนักเลขาธิการ
คณะรัฐมนตรี 0203/ว.245 ลงวันที่ 25 ธันวาคม 2523 เรื่องแนวทางการกำหนดส่วนราชการและ
อัตรากำลังในกระทรวง ทบวง กรมฝ่ายพลเรือน ให้ใช้มาตรการเร่งด่วนเพื่อชะลอการเพิ่มจำนวน
ข้าราชการและลูกจ้างเพื่อประหยัดงบประมาณ โดยให้ส่วนราชการชะลอการบรรจุอัตราข้าราชการ
เพิ่มใหม่ และในปีงบประมาณต่อ ๆ ไป ให้ชะลอการตั้งตำแหน่งข้าราชการเพิ่มใหม่ นอกจาก
มหาวิทยาลัยดำเนินการตามนโยบายของคณะกรรมการปฏิรูปฯ แล้ว ยังต้องถือหลักปฏิบัติตามหลักเกณฑ์
และแนวปฏิบัติที่ ก.ม. กำหนด ตามหนังสือทบวงมหาวิทยาลัยที่ ทม 0202/ว.13 ลงวันที่ 31
ตุลาคม 2520 และที่ ทม 0202/ว.14 ลงวันที่ 23 พฤศจิกายน 2520 เรื่องการขอกำหนดตำแหน่ง
เพิ่มใหม่ที่ว่า การขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ในแต่ละปีงบประมาณให้มหาวิทยาลัยพิจารณาถ่วงถ่วง
และขอไปเท่าที่จำเป็นจริง ๆ โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลแผนพัฒนาอุดมศึกษา แผนพัฒนา
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ ปริมาณและคุณภาพของงานในหน่วยงานที่ขอ
ตำแหน่งเพิ่มใหม่ ทั้งนี้ให้พิจารณาด้วยว่าหน่วยงานใดในมหาวิทยาลัยมีตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
มากเกินไปจนจำเป็น ก็อาจตัดโอนไปใช้ประโยชน์ในหน่วยงานอื่นได้ก็ให้พิจารณาใช้ประโยชน์จาก
ตำแหน่งและอัตราเงินเดือนที่มีอยู่เดิม โดยไม่ต้องขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ ซึ่งในการจัดทำคำขอ
ตำแหน่งเพิ่มใหม่ให้แยกบัญชีคำขอโครงการเดิมและโครงการใหม่ ออกต่างหากจากกัน โดยเรียง
ลำดับความสำคัญก่อนหลังของตำแหน่งที่ขอเพิ่มใหม่ โดยให้ส่งคำขอเพิ่มใหม่ภายในเดือนพฤศจิกายน
แต่ถ้าในกรณี ก.ม. ได้กำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ไว้แล้ว แต่สำนักงานงบประมาณยังไม่ได้จัดสรรเงิน
ให้ครบตามจำนวนที่ ก.ม. ได้กำหนด ให้มหาวิทยาลัยดำเนินการขอเงินงบประมาณสำหรับตำแหน่ง
นั้นไปยังสำนักงานงบประมาณโดยตรงโดยไม่ต้องขอให้ ก.ม. พิจารณากำหนดตำแหน่งดังกล่าวซ้ำอีก
และในการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่จะต้องส่งตารางสอน พร้อมทั้งรายชื่อและจำนวนอาจารย์ที่สอน
ในแต่ละภาควิชา จำนวนอาจารย์ที่ได้รับอนุมัติให้ลาศึกษาหรือฝึกอบรมในแต่ละภาควิชา ด้วยเหตุนี้
มหาวิทยาลัยจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่ง เพื่อทำหน้าที่พิจารณาถ่วงถ่วงการขอกำหนด
ตำแหน่งเพิ่มใหม่ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วก็จะเป็นผู้บริหารที่อยู่ในวิทยาเขตส่วนกลาง พิจารณาการขอกำหนด

ตำแหน่งใหม่ใหม่ตามข้อมูลที่มีอยู่ การพิจารณาการขอกำหนดตำแหน่งใหม่ใหม่ ผู้บริหารหน่วยงานระดับต้น (คณบดี หรือหัวหน้าภาควิชา) ของหน่วยงานที่ขอกำหนดตำแหน่งใหม่ใหม่ ไม่มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการขอกำหนดตำแหน่งใหม่ใหม่ เพื่อที่จะกำหนดอัตราค่าจ้างให้พอเพียงกับความต้องการของวิทยาเขต คณะ หรือภาควิชา ซึ่งการขาดโอกาสเหล่านี้ ทำให้ไม่สามารถที่จะได้รับการกำหนดตำแหน่งใหม่ใหม่เพื่อมารองรับการขยายงานของภาควิชาหรือคณะได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงรู้สึกไม่แน่ใจหรือมีความเห็นทักท้วงกันระหว่างความเห็นด้วยกับไม่เห็นด้วยต่อการบริหารอัตราค่าจ้างของมหาวิทยาลัย

สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารมีความรู้สึกไม่แน่ใจหรือมีความเห็นทักท้วงกันระหว่างความเห็นด้วยกับไม่เห็นด้วยต่อการบริหารอัตราค่าจ้างของมหาวิทยาลัยน่าจะมาจากความรู้สึกที่ว่าผู้บริหารระดับต้นได้ขออัตราค่าจ้างตามความจำเป็นของภาควิชาหรือคณะแล้ว ส่วนมหาวิทยาลัยจะจัดสรรอัตราให้ได้หรือไม่นั้น อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ของภาควิชาหรือคณะหรือวิทยาเขต ถ้าภาควิชา คณะ หรือวิทยาเขตได้อัตราตามที่ขอไปก็จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายได้อย่างเต็มที่ แต่ถ้าภาควิชา คณะ และวิทยาเขตไม่ได้อัตราค่าจ้างมากพอ การปฏิบัติงานก็คงดำเนินไปเท่าที่มีอัตราค่าจ้าง การได้หรือไม่ได้อัตราค่าจ้างที่ขอไปจึงไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อผู้บริหารของหน่วยงาน แต่มีผลกระทบต่อความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะมีความเป็นเลิศทางวิชาการได้ก็ต่อเมื่อมหาวิทยาลัยสรรหามูลค่าที่มีคุณวุฒิเหมาะสม ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ความตั้งใจจริง ความประพฤติ ตลอดจนสรีรภาพที่จะทำงานด้านวิชาการเข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย เพื่อที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ตามหลักการของสถาบันอุดมศึกษาซึ่ง ดร. วิจิตร ศรีสัจจาน (2518 : 44) กล่าวว่า สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นสถาบันทางวิชาการที่มุ่งมีจุดมุ่งหมายในการสร้างสรรค์ และจรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อจะได้ใช้ผลแห่งความก้าวหน้าทางวิชาการนั้น กระทำภารกิจทางด้านการสอน เพื่อการผลิตบัณฑิตและบริการทางวิชาการแก่สังคมในลักษณะต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการที่จะได้คนดีมีประสิทธิภาพนั้น มหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดนโยบายการบริหารและแผนการดำเนินงาน โดยเฉพาะ

การบริหารอัตรากำลังบุคลากรจะต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้เพื่อความเหมาะสมและความสะดวกในอันที่จะจัดหาบุคลากรประเภทที่มีคุณวุฒิ คุณสมบัติ ความรู้ความชำนาญ ได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ ต้องมีการกำหนดขึ้นไว้ในแผนการจัดอัตรากำลังโดยแนชัด เพื่อให้เป็นเครื่องมือ เป็นแนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหารในโอกาสต่อไป (อุทร ปิ่นกลิ่นชู. 2523 : 61 - 62) จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ทัศนะของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม อยู่ในระดัปกานกลาง คือ ไม่แน่ใจ หรือมีความเห็นกำกวมระหว่างเห็นด้วยกับไม่เห็นด้วย

2. ทัศนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สังกัดวิทยาเขตส่วนกลางและ
ส่วนภูมิภาคที่มีต่อการบริหารอัตรากำลังในด้านการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม แตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารวิทยาเขตส่วนภูมิภาคที่มีทัศนะต่อการบริหารอัตรากำลัง
ด้านการกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติมดีกว่าผู้บริหารวิทยาเขตส่วนกลาง สาเหตุสำคัญสำหรับกรณีดังกล่าว
อาจเนื่องมาจากการที่มหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะยุบรวมวิทยาเขตในส่วนกลางเป็นวิทยาเขตเดียวกัน
ทำให้คณะกรรมการพิจารณาการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม เล็งเห็นว่าเมื่อยุบรวมวิทยาเขตแล้ว
อัตรากำลังทั้งข้าราชการและอาจารย์ของวิทยาเขตส่วนกลางก็จะมีปริมาณที่เพียงพอในการดำเนินงาน
ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้พิจารณาที่จะขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติมให้กับวิทยาเขตส่วนกลางเท่าที่
จำเป็นจริง ๆ หรือพิจารณาให้เฉพาะกรณีเร่งด่วนของมหาวิทยาลัยเท่านั้น โดยพยายามที่จะมุ่งเน้น
การขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติมให้กับหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานตั้งใหม่ ซึ่งส่วนใหญ่มีสถานที่ตั้งอยู่ใน
วิทยาเขตส่วนภูมิภาค เช่น คณะเทคโนโลยี สถาบันวิจัยศิลป์และวัฒนธรรมอีสาน สถาบันทักษิณคดีศึกษา
สำนักวิทยบริการ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้จึงดูเหมือนว่าวิทยาเขตส่วนภูมิภาคก็จะได้รับการพิจารณา
กำหนดตำแหน่งเพิ่มเติมมากกว่าวิทยาเขตส่วนกลาง จึงทำให้วิทยาเขตส่วนภูมิภาคมีทัศนะต่อการ
บริหารอัตรากำลังด้านการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติมดีกว่าวิทยาเขตส่วนกลาง แต่อย่างไรก็ตาม
หน่วยงานเดิมในสังกัดวิทยาเขตส่วนภูมิภาคก็ยังไม่ได้รับการพิจารณากำหนดตำแหน่งเพิ่มเติมอย่าง
เพียงพอกับความต้องการ และความจำเป็นในการที่จะพัฒนาวิทยาเขตให้เจริญทันกับความต้องการ

ของสังคม ทั้งนี้เนื่องมาจากหน่วยงานต่าง ๆ ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการชอกล่าวหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ ผู้มีหน้าที่ในการนี้ไม่ได้ขออัตราตามแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย และไม่ได้อำหนดแผนอัตรากำลังไว้ล่วงหน้า ส่วนใหญ่ก็จะกำหนดกันเป็นครั้งคราวเฉพาะแต่ละขณะที่ขอตั้งงบประมาณ อัตราเงินเดือนใหม่ หรือในขณะเสนอเรื่องเพื่อขออนุมัติกำหนดอัตราเงินเดือน ซึ่งก็มักจะคำนึงถึงวุฒิของบุคคลและเหตุผล ส่วนตัวอื่น ๆ เป็นสำคัญ โดยพยายามกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ให้จำเป็นต้องใช้วุฒิของผู้ที่ประสงค์จะบรรจุ ไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีวุฒิก็อย่าง ก็กำหนดหน้าที่ให้ใช้วุฒิทุกอย่างได้ จึงทำให้การชอกล่าวหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน และไม่บรรลุเป้าหมาย เพราะไม่ได้คำนึงถึงความสำคัญของการชอกล่าวหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ ที่เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องทำก่อนอื่น ฉะนั้นวิทยาเขตในส่วนภูมิภาคก็ปัญหาภายในเรื่องบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานในด้านนี้ คือเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ซึ่งรับผิดชอบในการกลั่นกรองและเสนอความเห็นประกอบการพิจารณา เพราะการปฏิบัติงานที่จะให้ได้รับผลสำเร็จ จำเป็นต้องรู้จักเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน สามารถวินิจฉัยข้อเท็จจริงได้ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของอัคร ชื่นกลิ่นชู (2523 : 61 - 62) ที่ว่าการจัดอัตรากำลังบุคลากรจะต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้เพื่อความเหมาะสมและความสะดวกในอันที่จะจัดหาบุคลากรประเภทที่มีคุณวุฒิ คุณสมบัติ ความรู้ ความชำนาญได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ ต้องมีการกำหนดขึ้นไว้ในแผนการจัดอัตรากำลังโดยแน่ชัด เพื่อให้เป็นเครื่องมือ เป็นแนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหารในโอกาสต่อไป ผู้มีหน้าที่ในการนี้จะต้องดำเนินการให้มีการวางแผนทางด้านการกำหนดตำแหน่งและจัดสรรอัตรากำลังไว้อย่างรัดกุม และจะต้องคอยเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้ทันสมัยและเหมาะสมอยู่ตลอดเวลาอีกด้วย นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าระยะเวลาในการชอกล่าวหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่สั้นเกินไป และไม่ได้ตามความต้องการและความจำเป็นของหน่วยงาน ทั้งนี้เพราะผู้ขอไม่มีโอกาสเข้าไปชี้แจงถึงความจำเป็นในการชอกล่าวหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ และการชอกล่าวหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ตามอัตราที่กำหนดไว้ในแผนไม่มีหลักประกันว่าจะได้ตามแผนที่ขอตั้งเสนอไป ตำแหน่งเพิ่มใหม่ที่ได้มาของแต่ละหน่วยงานมิได้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นตามการขยายขนาดของส่วนราชการ แต่ขึ้นอยู่กับอำนาจการจัดสรร เงินงบประมาณ

ที่ได้รับในแต่ละปีจากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้ขอตำแหน่งเพิ่มใหม่ส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับข้อมูลในการขอตำแหน่งเพิ่มใหม่ หน่วยงานใดที่มีข้อมูลและรายละเอียดเพียงพอ สามารถเขียนเหตุผล ความจำเป็นได้ชัดเจน มีโอกาสได้ตำแหน่งเพิ่มใหม่มากกว่า หน่วยงานที่ไม่มีข้อมูลเพียงพอ และไม่สามารถชี้แจงเหตุผลความจำเป็นได้ ทั้ง ๆ ที่มีความจำเป็นมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานที่ตั้งใหม่ไม่เกิน 5 ปี จะได้รับการพิจารณากำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่เป็นสำคัญกว่าหน่วยงานเก่า

3. ทัศนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒวิทยาเขตส่วนกลางและวิทยาเขตส่วนภูมิภาค ในด้านการจัดสรรอัตรากำลังแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารส่วนภูมิภาคมีทัศนะต่อการบริหารอัตรากำลังด้านการจัดสรรอัตรากำลังว่าผู้บริหารวิทยาเขตส่วนกลาง ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารวิทยาเขตส่วนกลางและวิทยาเขตส่วนภูมิภาคมีความเห็นในเรื่อง การจัดสรรอัตรากำลังแตกต่างกัน สาเหตุสำคัญที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการที่มหาวิทยาลัยจัดสรรอัตรากำลังตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติตามที่ ก.ม. กำหนด และดำเนินตามนโยบายของผู้บริหาร เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งกำหนดมาตรการเร่งด่วนเพื่อชะลอการเพิ่มจำนวนข้าราชการ ทำให้มหาวิทยาลัยได้รับจัดสรรอัตราน้อยลง ด้วยเหตุนี้ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยจึงได้มีคำสั่งที่ 1072/2531 ลงวันที่ 16 กันยายน 2521 แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการให้ลดราเงินเดือนที่ว่างอยู่ ซึ่งประกอบด้วยรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา เป็นประธานกรรมการ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ผู้อำนวยการกองวางแผน เป็นกรรมการและเลขานุการ หัวหน้างานวิเคราะห์และประสานการวางแผน เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ และคำสั่งที่ 1130/2532 ลงวันที่ 28 กันยายน 2532 แต่งตั้งให้ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ เป็นกรรมการและพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังเพิ่มเติม หัวหน้าที่พิจารณาการใช้อัตรากำลังที่มีเงิน เพื่อเสนอขอเปลี่ยนแปลงชื่อตำแหน่ง เงื่อนไขการบรรจุย้ายอัตรา จะเห็นได้ว่าคณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วยข้าราชการที่อยู่ในวิทยาเขตส่วนกลางเท่านั้น คณะกรรมการไม่สามารถที่จะทราบถึงเหตุผลและความจำเป็นในการใช้อัตราของวิทยาเขตส่วนภูมิภาคได้ จะเห็นในการแก้ปัญหา มหาวิทยาลัยจึงควรกำหนดแผนการให้คนโดยการโยกย้ายอัตรากำลัง

ที่เกินไปใช้ในส่วนที่ขาด และสามารถโอนย้ายอัตราว่างไปให้กับหน่วยงานอื่นได้ตามความจำเป็นของการใช้อัตรา ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การจัดอัตราค่าจ้างตามความเห็นของคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน "ข้อ 2.6 การกระจายกำลังคนไปสู่ส่วนภูมิภาค การจัดอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ควรให้ความสำคัญแก่อัตราค่าจ้างที่จะนำไปใช้ในส่วนภูมิภาคเป็นพิเศษเพื่อกระจายกำลังคนเพิ่มความรู้ความสามารถส่งออกไปสู่ส่วนภูมิภาคให้มากขึ้น" (หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ สร. 0203/ว.245 ลงวันที่ 25 ธันวาคม 2533) นอกจากนี้คณะกรรมการพิจารณาจัดสรรอัตราว่างควรประกอบด้วยรองอธิการบดีทุกวิทยาเขต ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัยการบริหารอัตราค่าจ้างของมหาวิทยาลัยตามทัศนะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะอันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารอัตราค่าจ้างในมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้

1. ควรกำหนดทิศทางและแนวทางการบริหารอัตราค่าจ้างของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนแน่นอน และประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน
2. ควรให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนหลักระยะยาว 5 ปี และแผนระยะสั้นทุก ๆ 2 ปี เพื่อเป็นแนวทางในการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่
3. ควรพิจารณากำหนดวิธีการบริหารอัตราค่าจ้างในการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ และการจัดสรรอัตราค่าจ้างให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทราบโดยทั่วกัน
4. ควรมีการอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ทำการวิเคราะห์อัตราของแต่ละหน่วยงานให้ทราบวิธีการคำนวณ การเขียนปริมาณงาน หลักการและเหตุผลในการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ และการขอจัดสรรอัตราค่าจ้าง
5. คณะกรรมการพิจารณาจัดสรรอัตราควรประกอบด้วย รองอธิการบดีของทุกวิทยาเขต

6. ผู้ข้อกำหนดตำแหน่งควรมีสิทธิเข้าชี้แจงถึงเหตุผลและความจำเป็นในการข้อกำหนดตำแหน่งและการขอจัดสรรอัตรา

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนะของผู้บริหาร สังกัดมหาวิทยาลัยอื่นที่มีหลายวิทยาเขต ที่ต่อการบริหารอัตรากำลัง
2. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยอื่นที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ที่ต่อการบริหารอัตรากำลัง
3. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวิธีคำนวณการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยอื่นในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

การคลัง, กระทรวง. หนังสือที่ กค 0510/28335 เรื่อง การปรับปรุงอัตราค่าลงเจ้าหน้าที่
ส่วนราชการ. ลงวันที่ 5 สิงหาคม 2523.

_____. หนังสือที่ กค 0531/64447 เรื่อง การเบิกจ่ายเงินเดือนตามหลักเกณฑ์และบัญชี
กำหนดการปรับอัตราเงินเดือนข้าราชการ. ลงวันที่ 29 ธันวาคม 2531

ชูศักดิ์ เพียยตรง. รายงานผลการวิจัยเรื่องการจัดตำแหน่งในระบบข้าราชการพลเรือนไทย.

กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2518.

ชูศรี วงศ์รัตนะ. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2525.

เชิดศักดิ์ โทวาสินธุ์. การวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : โอเคียน
สโตร์, 2523.

มหาวิทยาลัย, ทบวง. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 5. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
ชวนการพิมพ์, 2525.

_____. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 6. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
ชวนการพิมพ์, 2530.

_____. หนังสือที่ ทม 0202/ว.13 เรื่อง การขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่. ลงวันที่ 31
ตุลาคม 2520.

_____. หนังสือที่ ทม 0202/ว.14 เรื่อง การขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่. ลงวันที่ 23
พฤศจิกายน 2520.

_____. หนังสือที่ ทม 0202/11426 เรื่อง การพิจารณาตำแหน่งตั้งใหม่ ปีงบประมาณ
2526. ลงวันที่ 20 พฤษภาคม 2526.

_____. รายงานผลการสัมมนาเรื่องปัญหาการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยระหว่างวันที่
6 - 8 กันยายน 2528. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดทบวง, ทบวงมหาวิทยาลัย, 2528.

"ประกาศมหาวิทยาลัย เรื่อง การแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ฉบับที่ 5)". ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 99 ตอนที่ 191 ลงวันที่ 25 ธันวาคม 2527.

ปราโมทย์ โขติมงคล. เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง วิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง.

มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : ม.ป.ป. อัดสำเนา.

ปรีดา วัฒนาวนุตร. "กล่าวรายงานในที่ประชุมสัมมนา," ใน รายงานผลการสัมมนาเรื่อง ปัญหาการบริหารบุคคลในมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : 2528.

"พระราชบัญญัติทำให้ใช้บัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการประเภทต่าง ๆ รวม 5 ฉบับ,"

ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 105 ตอนที่ 204, ลงวันที่ 7 ธันวาคม 2531.

"พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517," ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 98 ตอนที่ 112. ลงวันที่ 23 มิถุนายน 2527.

ไพศาล หวังพานิช. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. 2523. อัดสำเนา.

"การรู้จักตนเองอัตรากำลัง 3 ปีกับคณะ," เพื่อมนุษยธรรม. 2(2) : 32 - 33; เมษายน - พฤษภาคม 2528.

วิจิตร ศรีสกลาน. หลักการจัดการศึกษา กรุงเทพฯ : วัดเทพนิเทศ, 2518.

วิจิตร สิมศิริ และคณะอื่น ๆ. รายงานการวิจัยเรื่องโอกาสการบริหารมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต. กรุงเทพฯ : กองแผนงาน มหาวิทยาลัย, 2526.

ล้วน ช่างยศ และลัดดา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : หอวิชาการพิมพ์, 2524.

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี, สำนัก. หนังสือที่ สร 0203/ว.245 เรื่อง แนวการกำหนดส่วนราชการ และอัตรากำลังในกระทรวง มทบ กรมฝ่ายพลเรือน. ลงวันที่ 25 ธันวาคม 2523.

ศรีนครินทรวิโรฒ, มหาวิทยาลัย. คำสั่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ 446/2527 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการให้อัตราเงินเดือนที่ว่างอยู่. ลงวันที่ 6 มิถุนายน 2527.

ศรีนครินทร์วิโรฒ, มหาวิทยาลัย. คำสั่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ ที่ 556/2528 เรื่อง
แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการใช้อัตราเงินเคื่อนที่ว่างอยู่. ลงวันที่ 5 กรกฎาคม

2528.

_____. คำสั่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ ที่ 1072/2531 เรื่อง แต่งตั้งกรรมการจัดสรร.
อัตราว่าง. ลงวันที่ 16 กันยายน 2531.

สมบัติ เพศน้อย. ปัญหาการบริหารงานในกองอำนวยการวิทยาเขตที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ.

ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ, 2527. อัดสำเนา.

สมพงศ์ เกษมเสน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516.

สมาน รังสิโยภณย์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :
 สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2522.

เสนาะ คิเยาว์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์,
 2516.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิเทศ, 2522.

อรพินทร์ อังสุสิงห์. เอกสารประกอบการฝึกอบรม วิชาการกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่.

กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, ม.ป.ป. อัดสำเนา.

อัทธ์ ศรีโสภ. หลักการวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2527.

อุคร ขึ้นกลิ่นเตปู. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิทยากร, 2523.

תוכן העניינים

ח. חכמת חסד.

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

กันยายน 2532

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ด้วยข้าพเจ้านางสุธิดา สู้ังกะวาทิน ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล 6 สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ลาศึกษาต่อระดับปริญญาโท ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ขณะนี้กำลังทำ ปริญญานิพนธ์ เรื่องการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยตามทัศนะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ

จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาจากท่าน ได้โปรดตอบแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมนี้ด้วย และ หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(นางสุธิดา สู้ังกะวาทิน)

นิสิตปริญญาโท ภาควิชาการบริหารการศึกษา

แบบสอบถาม

เรื่อง การบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยตามทัศนะของผู้บริหาร
ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นตอนที่ให้ท่านตอบเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นตอนที่ให้ท่านแสดงความคิดเห็นในแง่ของการเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย

ต่อหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารอัตรากำลัง

ตอนที่ 3 เป็นตอนที่ให้ท่านแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข

หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารอัตรากำลัง

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดกาเครื่องหมาย ☒ ลงใน ☐ หากข้อนี้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. ตำแหน่ง

- | | |
|--|---|
| ☐ อธิการบดี | ☐ รองอธิการบดี |
| ☐ คณบดี | ☐ รองคณบดี |
| ☐ ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน/สำนัก | ☐ รองผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน/สำนัก |
| ☐ ผู้ช่วยรองอธิการบดี | ☐ หัวหน้าภาค |
| ☐ ผู้อำนวยการกอง | |

2. ปัจจุบันสังกัดวิทยาเขต

- | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ ประสานมิตร | ☐ ปทุมวัน |
| ☐ บางเขน | ☐ พลศึกษา |
| ☐ บางแสน | ☐ พิษณุโลก |
| ☐ มหาสารคาม | ☐ สงขลา |

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นในแง่ของการเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยต่อหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารอัตรากำลัง

คำชี้แจง โปรดอ่านรายละเอียดต่าง ๆ ในตาราง แล้วพิจารณาตามทัศนะของท่านที่มีต่อการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งแบ่งออกเป็น การกำหนดตำแหน่งใหม่ และการจัดสรรอัตรากำลัง ถ้าท่านมีความคิดเห็นอย่างไร โปรดกาเครื่องหมาย ลงในช่องและบรรทัดที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	ข้อความ/ความคิดเห็น	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
	<u>การกำหนดตำแหน่งใหม่</u>					
1	กำหนดตามหน้าที่ความรับผิดชอบ					
2	กำหนดตามคุณวุฒิและของตัวบุคคล					
3	กำหนดตามความสามารถและ ประสบการณ์ของตัวบุคคล					
4	กำหนดตำแหน่งแบบผสมโดยถือคุณวุฒิ และตำแหน่งเป็นหลัก					
5	ต้องคำนึงถึงงบประมาณ					
6	พิจารณาขอตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ชั้นต่ำ ๆ ไว้ก่อน					

ข้อ	ข้อความ/ความเกิดขึ้น	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
7	พิจารณาขอแก้เทศาภิบาลแห่งตามมาตรฐาน กำหนดเทศาภิบาล					
8	ควรปรับปรุงมาตรฐานกำหนดเทศาภิบาล					
9	ต้องพิจารณาการตัดโอนอัตราที่มีอยู่ก่อนขอ กำหนดเทศาภิบาล					
10	แต่ละเทศาภิบาลกำหนดให้ปฏิบัติงานอย่างต่ำ สัปดาห์ละ 30 ชั่วโมง					
11	ทุกหน่วยงานต้องมีกรอบอัตรากำลังเพิ่ม แผนงาน					
12	พิจารณาการระงับข้อหลัง 3 ปีเป็นเกณฑ์					
13	พิจารณาโดยถือเครื่องจักรเครื่องมือ เป็นหลัก					
14	พิจารณาโดยถือกระบวนการเป็นหลัก					
15	พิจารณาโดยถือการเปลี่ยนแปลง เป็นหลัก					
16	พิจารณาโดยถืองานและเจ้าหน้าที่ ปัจจุบันเป็นหลัก					

ข้อ	ข้อความ/ความคิดเห็น	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
17	ขั้นตอนการขอกำหนดตำแหน่งต้อง พิจารณาเสนอจากหน่วยงานระดับล่าง ผ่านไปถึงหน่วยงานระดับสูง					
18	ขั้นตอนการขอกำหนดตำแหน่งต้อง พิจารณาเสนอจากหน่วยงานระดับสูง ลงไปถึงหน่วยงานระดับล่าง					
19	ตำแหน่งใหม่สมควรได้รับจัดสรรเงิน จากสำนักงานประมาณภายใน 1 - 3 ปี					
20	ตำแหน่งใหม่สมควรได้รับจัดสรรจาก สำนักงานประมาณภายใน 5 ปี					
21	การขอกำหนดตำแหน่งต้องทำภายใน เดือนพฤศจิกายนของแต่ละปีงบประมาณ					
22	การขอกำหนดตำแหน่งนักเรียนทุน ยู่ คือ ขี ควรขอตั้งอัตราไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปี					
23	อัตราผูกพันสำหรับนักเรียนทุน ขอกำหนด ตำแหน่งได้ทุกเวลา					
24	การขอกำหนดตำแหน่งต้องทำกรอบอัตรา กำลัง 2 ปี					

ข้อ	ข้อความ/ความคิดเห็น	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
25	ต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ					
26	หน้าที่และความรับผิดชอบเป็นพื้นฐาน สำคัญของการกำหนดตำแหน่ง					
27	ต้องคำนึงถึงระยะเวลาในการปฏิบัติงาน					
28	คำนึงถึงปัญหาเกี่ยวกับความขาดแคลนใน สาขาวิชาชีพ					
29	คำนึงถึงบุคลิกภาพของผู้ดำรงตำแหน่ง					
30	คำนึงถึงชนิดของงานของตำแหน่ง					
31	คำนึงถึงความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน					
32	การกำหนดตำแหน่งตั้งใหม่ไม่จำเป็นต้อง พิจารณาจากสภาพส่วนรวมของระบบ ราชการ					
33	ควรพิจารณาตามการขยายขนาดของ ส่วนราชการ					
34	พิจารณาตามความจำเป็นแต่เพียง อย่างเดียว					

ข้อ	ข้อความ/ความคิดเห็น	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
35	การตั้งตำแหน่งตั้งใหม่ควรให้ความสำคัญ กับตำแหน่งทางสาย ก มากกว่าตำแหน่ง ทางสายอื่น ๆ					
36	คณะกรรมการพิจารณาการขอกำหนด ตำแหน่งตั้งใหม่ ควรประกอบด้วย ข้าราชการทั้งสาย ก สาย ข และ สาย ค					
37	คณะกรรมการวิเคราะห์อัตรากำลังของ มหาวิทยาลัยควรประกอบด้วยผู้บริหาร ของทุกวิทยาเขต					
38	การกำหนดตำแหน่งควรเปิดโอกาสให้ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานได้ชี้แจงใน คณะกรรมการ พิจารณากำหนดตำแหน่ง ใหม่ใหม่					
39	ก่อนที่จะมีการขอกำหนดตำแหน่งใน แต่ละปี ควรให้มีการอบรมเจ้าหน้าที่ทุกปี					

ข้อ	ข้อความ/ความกึกเห็น	เห็นด้วย อย่างถึง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างถึง
		5	4	3	2	1
40	หลักเกณฑ์ ก.ม. ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณากำหนดตำแหน่งสาย ก. ใช้เกณฑ์คำนวณภาระงานสอน สำหรับ ปริณูตรา 10 หน่วย ช.ม./สัปดาห์ เหมาะสมแล้ว					
41	หลักเกณฑ์ ก.ม. ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณากำหนดตำแหน่งสาย ก. ใช้เกณฑ์คำนวณภาระงานสอน สำหรับ บัณฑิตศึกษา 6 หน่วย ช.ม./สัปดาห์ เหมาะสมแล้ว					
42	นโยบายและแนวทางในการวิเคราะห์ อัตรากำลังที่ให้อยู่ในขณะนี้เหมาะสมต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยแล้ว					
43	วิธีการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังในขณะนี้ อย่างไร					

ข้อ	ข้อความ/ความคิดเห็น	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
44	ขั้นตอนของการขอกำหนดตำแหน่งใน ปัจจุบันนี้เหมาะสมแล้ว					
45	การกำหนดกรอบอัตรากำลังไว้ล่วงหน้า ทำให้สามารถขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ ได้ง่ายขึ้น					
46	มาตรฐานการวิเคราะห์ตำแหน่งของ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ของมหาวิทยาลัย ไม่อยู่ในระดับเดียวกับ ทำให้การ วิเคราะห์ผิดพลาด					
47	หน่วยงานใหม่ไม่เกิน 5 ปี ขอลัตราได้ ไม่จำกัดจำนวน					
48	ปรับปรุงประสิทธิภาพของข้าราชการเดิม ให้เป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพมากกว่าการขอตั้งอัตราใหม่					

ข้อ	ข้อความ/ความเกิดขึ้น	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
	<u>การจัดสรรอัตรากำลัง</u>					
1	การจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่จัดเป็นกรอบ อัตรากำลังล่วงหน้า 3 ปี					
2	การจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่จัดเป็นกรอบ อัตรากำลังล่วงหน้า 5 ปี					
3	มีการกำหนดแผนการใช้คนโดยการ โยกย้ายอัตรากำลังที่เกินไปใช้ในส่วน ที่ขาด					
4	ควรจะจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่พร้อมกับ การจัดส่วนราชการ					
5	ควรแยกการพิจารณาจัดสรรอัตรากำลัง ออกจากการจัดส่วนราชการ					
6	ผู้ที่จัดอัตรากำลังจำเป็นต้อง ทราบถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่และความ รับผิดชอบ					
7	ควรโอนข้าราชการที่มีความรู้ความ สามารถไม่ตรงกับหน่วยงานไปอยู่ที่ หน่วยงานอื่นได้					

ข้อ	ข้อความ/ความคิดเห็น	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
8	การจัดอัตรากำลังเป็นไปเพื่อการขยาย ขนาดของส่วนราชการ					
9	การพิจารณาจัดสรรอัตราว่างที่มีเงิน พิจารณาจากผลงานของหน่วยงาน					
10	การพิจารณาจัดสรรอัตราว่างที่มีเงิน พิจารณาจากผลงานของหน่วยงาน					
11	การพิจารณาจัดสรรอัตราว่างที่มีเงิน พิจารณาจากจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน					
12	การพิจารณาจัดสรรอัตราว่างที่มีเงิน พิจารณาจากปริมาณที่เพิ่มขึ้นของ หน่วยงาน					
13	การพิจารณาจัดสรรอัตราว่างที่มีเงิน พิจารณาจากจำนวนนิสิตและชั่วโมง การสอน					
14	เมื่อหน่วยงานใดมีอัตราว่างหน่วยงานนั้น สามารถใช้อัตราว่างได้ทันทีไม่ต้องรอ ให้คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติใช้อัตรา					

ข้อ	ข้อความ/ความคิดเห็น	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
15	เมื่อหน่วยงานใดมีอัตราว่างควรส่งวน ลัดรานั้นไว้ที่หน่วยงานเดิม					
16	คณะกรรมการพิจารณาจัดสรรอัตราว่าง สามารถ ขนย้ายอัตราว่างไปให้กับ หน่วยงานอื่นได้ตามความจำเป็นของ การใช้อัตรา					
17	คณะกรรมการพิจารณาอัตราว่าง ควรจะ พิจารณาจัดสรรอัตราว่างให้กับหน่วยงาน เดิมก่อน					
18	กรณีอัตราว่างไปให้ผู้อื่นควรได้รับ ความยินยอมจากเจ้าของหน่วยงานที่มี อัตราว่างก่อน					
19	การจัดสรรอัตราว่างที่มีเงิน คณะกรรมการมีอำนาจโดยเด็ดขาด ไม่ต้องได้รับความเห็นชอบจาก หน่วยงานเจ้าของอัตรา					
20	คณะกรรมการพิจารณาอัตราว่างควร ประกอบด้วยรองอธิการบดีทุกวิทยาเขต					

ข้อ	ข้อความ/ความคิดเห็น	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
21	การจัดสรรอัตรากำลังที่ปฏิบัติอยู่ใน ปัจจุบันเหมาะสม					
22	การจัดสรรอัตรากำลังที่ยังไม่ได้รับ งบประมาณ สามารถนำมาแลกเปลี่ยน อัตรากันได้					
23	อัตราที่ ก.ม. กำหนดให้แล้ว แต่ยัง ไม่ได้รับงบประมาณ ควรอยู่ภายใต้ การดูแลของหน่วยงานเจ้าของอัตรา					
24	การพิจารณาจัดสรรอัตรารว่าง ควร พิจารณาอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ..					
25	การพิจารณาอัตรารว่างในปัจจุบันได้ กระทำอย่างยุติธรรม					
26	เมื่อหน่วยงานใดมีอัตรารว่างที่มีเงินให้นำ เอารวมไว้ที่ส่วนกลาง เพื่อประโยชน์ใน การบริหารอัตรากำลัง					

ข้อ	ข้อความ/ความคิดเห็น	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
27	การรวมอัตราร่างที่มีเงิน การรวมอัตราร เฉพาะวิทยาเขตส่วนกลางไว้ด้วยกัน และ แยกอัตราร่างของวิทยาเขต ส่วนภูมิภาคไว้ด้วยกัน เพื่อประโยชน์ ในการบริหารและจัดสรรอัตราร					
28	การแยกพิจารณาจัดสรรอัตราร่าง ระหว่างวิทยาเขตในส่วนกลางไว้ พวกหนึ่ง					
29	การแยกการพิจารณาจัดสรรอัตราร่าง ระหว่างวิทยาเขตในส่วนภูมิภาคไว้ พวกหนึ่ง					
30	การพิจารณาจัดสรรอัตราร่างของ วิทยาเขตในส่วนกลางกับวิทยาเขต ส่วนกลางด้วยกัน					
31	การพิจารณาจัดสรรอัตราร่างไม่มีเงิน พร้อมกับอัตราร่างมีเงินในคราวเดียวกัน					
32	การพิจารณาจัดสรรอัตราร่างไม่มีเงิน การคำนึงถึงงบประมาณที่จะได้รับด้วย					

ข้อ	ข้อความ/ความคิดเห็น	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
33	เมื่อ ก.ม. ได้กำหนดอัตราว่างให้แล้ว และยังไม่ได้รับงบประมาณ ควรสงวน อัตราไว้ให้กับหน่วยงานที่ได้รับการ จัดสรรอัตราฯ นั้น					
34	ควรให้อำนาจสิทธิขาดในการเป็น เจ้าของอัตราของแต่ละหน่วยงาน ตามที่ได้รับจัดสรรจาก ก.ม.					
35	ควรพิจารณานำเอาอัตราว่างจัดสรร ให้หน่วยงานที่อยู่ในสังกัดของแต่ละ วิทยาเขตเท่านั้น					

ตอนที่ 3 โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข หลักเกณฑ์และ
วิธีการบริหารอัตรากำลังในปัจจุบัน หากท่านเห็นว่ามีความปัญหา โปรดให้ข้อเสนอแนะ
ในการปรับปรุงแก้ไข

ด้านการกำหนดตำแหน่งใหม่

.....

.....

.....

.....

.....

ด้านการจัดสรรอัตรากำลังที่มีเงินและไม่มีเงิน

.....

.....

.....

.....

.....

ຂ. ພາບພາບ

จากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยทั้งด้านการกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่และการจัดสรรอัตรา ปรากฏว่าผู้บริหารของทุกวิทยาเขตได้เสนอแนะและแสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ จำนวน 75 คน จากทั้งหมด 208 คน ซึ่งประมวลสาระได้ดังนี้

การขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่

1. ปัญหา : สภาพปัจจุบันในการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ของมหาวิทยาลัยยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการขอหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ ข้อมูลต่าง ๆ ที่ฝ่ายวางแผนและพัฒนาให้ไปเพื่อประกอบการศึกษาในการขอหนดตำแหน่ง ไม่มีคำอธิบายที่ละเอียดชัดเจน

ข้อเสนอแนะ : ควรจัดฝึกอบรมบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการขอหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่อยู่เสมอ ผู้ที่หน้าทีรับผิดชอบการจัดทำเอกสาร คู่มือแนะนำ หลักเกณฑ์ การเขียนคำขอ พร้อมทั้งยกตัวอย่างให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้รับทราบทั่วกัน

2. ปัญหา : ไม่ได้ได้รับการจัดสรรเงินจากสำนักงานประมาณในการขอหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ การขอมีเหตุผล แต่ถูกตัดงบประมาณ โดยไม่ได้สอบถามข้อเท็จจริงหรือภาระงานที่หน่วยงานปฏิบัติอยู่

ข้อเสนอแนะ : ควรปรับปรุงวิธีอนุมัติงบประมาณตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อจะได้อัตรา และการจัดสรรเงิน เพื่อจะได้ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์

3. ปัญหา : การขอหนดตำแหน่งมักไม่ได้รับความเป็นธรรม วิทยาเขตส่วนกลาง โดยเฉพาะประสานมิตร จะได้รับตำแหน่งเพิ่มมาก ในขณะที่วิทยาเขตบางวิทยาเขตไม่ได้รับอัตราเลย

ข้อเสนอแนะ : ควรพิจารณากำหนดตำแหน่งของวิทยาเขต คณะ หรือภาควิชา และให้เป็นไปตามคำขอของวิทยาเขตที่ควรจะได้ ไม่ให้นำมาจัดสรรเข้าส่วนกลางหมด

4. ปัญหา : ภาควิชา คณะ หรือวิทยาเขต ไม่มีการวางแผนการขอกำหนดตำแหน่ง
 ใหม่ และขาดการประสานงานกับฝ่ายวางแผนและพัฒนา

ข้อเสนอแนะ : มหาวิทยาลัยควรมีหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ที่จะให้คำแนะนำที่ชัดเจน
 และทันที่แก่ผู้ที่ขอกำหนดตำแหน่งใหม่ เพื่อนำไปจัดทำแผนกรอบอัตรากำลังเต็มรูป

5. ปัญหา : ได้รับงบประมาณไม่ตรงกับความต้องการที่จะได้ตำแหน่งใหม่ ทั้งที่
 ได้จัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นแล้วแต่ก็ยังไม่ได้รับงบประมาณตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ : การจัดสรรงบประมาณสำหรับกำหนดตำแหน่งใหม่ ควรให้
 ตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง

6. ปัญหา : การขอกำหนดตำแหน่งใหม่ ผู้บริหารของวิทยาเขตไม่มีโอกาสได้เข้า
 มาชี้แจงถึงความจำเป็นในการที่จะขอกำหนดตำแหน่ง ซึ่งอยู่ในลักษณะมือใครยาวสาวได้สาวเอา
 มีการใช้ตำแหน่งหน้าที่การงานในการฉวยโอกาสเพื่อให้ได้มาซึ่งอัตราแก่หน่วยงานของตนให้มากที่สุด

ข้อเสนอแนะ : ควรกำหนดเป้าหมายหลักและกระตุ้นให้ทุกคนมองเห็นความสำคัญ
 ร่วมกันในการพัฒนามหาวิทยาลัย คณะกรรมการพิจารณาการขอกำหนดตำแหน่งตั้งใหม่ ควร
 ประกอบด้วยรองอธิการบดีทุกวิทยาเขต

7. ปัญหา : อัตราจ้างใหม่ที่ ก.ม. กำหนดให้กับหน่วยงานตั้งใหม่ มักจะถูกนำไปเปลี่ยน
 เจื่อนไซ การบรรจุ และตัดโอนอัตราไปให้กับหน่วยงานเดิมเป็นจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถ
 ดำเนินการขอจัดสรรงบประมาณได้ถูก

ข้อเสนอแนะ : ควรสงวนอัตราที่ ก.ม. กำหนดไว้ให้กับหน่วยงานที่ได้รับอัตรา
 เพื่อเจ้าของหน่วยงานจะได้สามารถวางแผนการขอจัดตั้งงบประมาณสำหรับอัตราตั้งใหม่ได้ถูกต้อง

การจัดสรรอัตรากำลัง

1. ปัญหา : เมื่อหน่วยงานใดมีอัตรารว่างลง ไม่สามารถที่จะใช้อัตรานั้นได้ทันที ทั้ง ๆ ที่มีความจำเป็น ต้องรอการจัดสรรจากคณะกรรมการ ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความล่าช้า และเสียหายแก่ทางราชการ

ข้อเสนอแนะ : เมื่อหน่วยงานใดมีอัตรารว่างก็ควรให้สิทธิและอำนาจแก่เจ้าของอัตรานี้ที่ใช้อัตรานั้นได้ทันที เพื่อไม่เป็นการแบกภาระให้กับผู้ร่วมงาน

2. ปัญหา : การจัดสรรอัตรารว่างที่มีเงิน ดำเนินการล่าช้า ไม่ทันกับความต้องการและความจำเป็นของหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะ : ควรจะจัดให้มีการประชุมพิจารณาจัดสรรอัตรารว่างที่มีเงินอย่างน้อย เดือนละ 2 ครั้ง และดำเนินงานให้รวดเร็วกว่าที่เป็นอยู่

3. ปัญหา : การรวมอัตรารว่างมาไว้ส่วนกลาง เพื่อประโยชน์ของการบริหารไม่เป็นไปอย่างยุติธรรม ส่วนใหญ่แล้วจะจัดสรรอัตรากับวิทยาเขตส่วนกลางเป็นส่วนใหญ่ ทั้ง ๆ ที่วิทยาเขตส่วนภูมิภาคมีภาระงานและความจำเป็นเท่ากับส่วนกลาง

ข้อเสนอแนะ : คณะกรรมการจัดสรรอัตรารว่างควรประกอบด้วยรองอธิการบดีทุกวิทยาเขต เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการพิจารณาจัดสรรอัตรารว่าง ควรรวมเอาอัตรารว่างของวิทยาเขตส่วนกลางไว้พวกหนึ่ง และรวมอัตรารว่างของวิทยาเขตส่วนภูมิภาคไว้พวกหนึ่ง และพิจารณาจัดสรรอัตรากับหน่วยงานที่มีความจำเป็นตามลำดับก่อนหลัง

4. ปัญหา : เมื่อมหาวิทยาลัยมีนโยบายรวมอัตรารว่างไว้ส่วนกลาง แต่เมื่อวิทยาเขตมีความจำเป็นที่จะขอใช้ มักจะไม่ได้รับอัตรารว่าง

ข้อเสนอแนะ : ไม่ควรสงวนอัตรารว่างของหน่วยงานไว้เกิน 2 ปี และเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถนำเอาอัตรารว่างไปขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข การบรรจุ และตัดโอนอัตรารว่าง โดยแจ้งให้เจ้าของหน่วยงานที่มีอัตรารว่างได้ทราบก่อน และตกลงให้ปืมอัตรารว่างและหาอัตรารวมมาใช้ในระยะเวลาใด อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

5. ปัญหา : เจ้าของอัตราก็จะไม่ทราบว่า หน่วยงานของตนเองมีอัตราร่างที่ไม่มีเงิน อยู่อีกจำนวนเท่าไร และถูกนำเอาอัตรามาไปใช้บ้างแล้ว ทำให้ไม่สามารถกำหนดแผนการใช้อัตรากำลังได้ถูกต้อง

ข้อเสนอแนะ : ควรให้เจ้าหน้าที่จัดทำรายละเอียดการใช้อัตราร่างที่มีเงินและไม่มีเงิน ให้ทุกหน่วยงานได้ทราบอย่างเปิดเผย เพื่อป้องกันการขัดแย้งระหว่างหน่วยงานขึ้นได้ ทั้งนี้ การเอาอัตรามาใช้ก็ควรให้เป็นไปตามทิศทางการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัย

ตาราง 6 เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในด้านการกำหนดตำแหน่ง
 ใหม่ใหม่ตามทัศนะของผู้บริหารในวิทยาเขตส่วนกลางและวิทยาเขตส่วนภูมิภาค

ข้อ	รายการข้อความ	วิทยาเขตส่วนกลาง		วิทยาเขตส่วนภูมิภาค		t
		(N = 85)		(N = 123)		
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	
<u>การกำหนดตำแหน่งใหม่</u>						
1	กำหนดตามหน้าที่และความรับผิดชอบ	4.494	.548	4.430	.702	.73
2	กำหนดตามคุณวุฒิของตัวบุคคล	3.211	1.263	3.471	1.104	-1.53
3	กำหนดตามความสามารถและประสบการณ์ ของตัวบุคคล	3.364	1.193	3.739	1.078	-2.32*
4	กำหนดตำแหน่งแบบผสมโดยถือคุณวุฒิ และตำแหน่งเป็นหลัก	3.647	.996	3.691	1.009	- .31
5	ต้องคำนึงถึงงบประมาณ	3.858	.847	3.317	1.119	3.97*
6	พิจารณาขอกำหนดตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ขั้นต่ำ ๆ ไว้ก่อน	2.376	.886	2.447	1.010	- .53
7	พิจารณาขอตำแหน่งตาม มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	3.976	.771	3.959	.751	.16
8	ควรปรับปรุงมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	3.941	.696	3.991	.805	- .48
9	ต้องพิจารณาการตัดโอนอัตราที่มีอยู่ก่อน ขอตำแหน่ง	3.564	.969	3.552	.898	.09

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	รายการข้อความ	วิทยาเขตส่วนกลาง		วิทยาเขตส่วนภูมิภาค		t
		(N = 85)		(N = 123)		
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	
10	แต่ละตำแหน่งกำหนดให้ปฏิบัติงาน อย่างต่ำสัปดาห์ละ 30 ชั่วโมง	3.294	.997	3.260	.990	.24
11	ทุกหน่วยงานต้องมีการรอบรักร่างคำสั่งเดิม แผนงาน	4.011	.852	4.211	.880	-1.64
12	พิจารณาภาระงานย้อนหลัง 3 ปีเป็นเกณฑ์	3.364	.974	3.585	1.016	-1.58
13	พิจารณาโดยถือเครื่องจักรเครื่องมือ เป็นหลัก	2.494	.796	2.756	.835	-2.29*
14	พิจารณาโดยถือกระบวนการเป็นหลัก	3.388	1.070	3.512	.803	-.91
15	พิจารณาโดยถือการผลัดเปลี่ยนเวร เป็นหลัก	2.341	.932	2.634	.771	-2.39*
16	พิจารณาโดยถืองานและเจ้าหน้าที่ปัจจุบัน เป็นหลัก	3.564	1.005	3.788	.852	-1.68
17	ขั้นตอนการขอกำหนดตำแหน่งต้อง พิจารณาเสนอจากหน่วยงานระดับล่าง ผ่านไปถึงหน่วยงานระดับสูง	3.894	.886	4.195	.884	-2.41*

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	รายการข้อความ	วิทยาเขตส่วนกลาง		วิทยาเขตส่วนภูมิภาค		t
		(N = 85)		(N = 123)		
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	
18	ขั้นตอนการขอกำหนดตำแหน่งต้องพิจารณาเสนอจากหน่วยงานระดับสูงลงไปถึงหน่วยงานระดับล่าง	2.317	1.002	2.138	.899	1.32
19	ตำแหน่งใหม่ควรได้รับจัดสรรเงินจากสำนักงานประมาณภายใน 1 - 3 ปี	4.058	.807	4.211	.749	-1.38
20	ตำแหน่งใหม่ควรได้รับจัดสรรเงินจากสำนักงานประมาณภายใน 5 ปี	2.505	1.064	2.463	1.035	.29
21	การขอกำหนดตำแหน่งต้องทำภายในเดือนพฤศจิกายนของแต่ละปีงบประมาณ	3.294	.870	3.341	.777	- .40
22	การขอกำหนดตำแหน่งนักเรียนทุน ยู ดี ซี ควรขอตั้งอัตราไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปี	3.647	.841	3.699	.905	- .43
23	อัตราผูกพันสำหรับนักเรียนทุน ขอกำหนดตำแหน่งได้ตลอดเวลา	3.376	1.023	3.300	1.078	.51
24	การขอกำหนดตำแหน่งต้องทำกรอบอัตรา กำลัง 2 ปี	3.541	1.810	3.561	.870	- .17
25	ต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	4.317	.601	4.146	.732	1.85

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	รายการข้อความ	วิทยาเขตส่วนกลาง		วิทยาเขตส่วนภูมิภาค		t
		(N = 85)		(N = 123)		
		$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	
26	หน้าที่และความรับผิดชอบเป็นพื้นฐานสำคัญ ของการกำหนดตำแหน่ง	4.270	.746	4.414	.600	-1.48
27	ต้องคำนึงถึงระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	3.635	.769	3.772	.755	-1.27
28	คำนึงถึงปัญหาเกี่ยวกับความขาดแคลนใน สาขาวิชาชีพ	4.141	.709	4.317	.657	-1.81
29	คำนึงถึงบุคลิกภาพของผู้ดำรงตำแหน่ง	3.670	.792	3.569	.976	.82
30	คำนึงถึงชนิดของงานของตำแหน่ง	4.082	.676	4.048	.767	.33
31	คำนึงถึงความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	3.505	.781	3.601	.894	- .82
32	การกำหนดตำแหน่งตั้งใหม่ไม่จำเป็นต้อง พิจารณาจากสภาพส่วนรวมของระบบ ราชการ	2.835	1.010	3.000	1.101	-1.11
33	ควรพิจารณาตามการขยายขนาดของ ส่วนราชการ	3.894	.636	4.000	.747	-1.10
34	พิจารณาตามความจำเป็นแต่เพียง อย่างเดียว	2.623	.801	2.975	.919	-2.93*

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	รายการข้อความ	วิทยาเขตส่วนกลาง		วิทยาเขตส่วนภูมิภาค		t
		(N = 85)		(N = 123)		
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	
35	การตั้งตำแหน่งตั้งใหม่ควรให้ความสำคัญกับตำแหน่งทางสาย ก มากกว่าตำแหน่งทางสายอื่น ๆ	2.576	.968	2.796	1.008	-1.59
36	คณะกรรมการพิจารณาการขอกำหนดตำแหน่งตั้งใหม่ ควรประกอบด้วยข้าราชการทั้งสาย ก สาย ข และสาย ก	3.670	.956	3.780	1.052	- .78
37	คณะกรรมการวิเคราะห์อัตรากำลังของมหาวิทยาลัย ควรประกอบด้วยผู้บริหารของทุกวิทยาเขต	4.011	.957	4.308	.879	-2.27*
38	การกำหนดตำแหน่งควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานได้ชี้แจงในคณะกรรมการฯ พิจารณากำหนดตำแหน่งใหม่	4.247	.754	4.463	.771	-2.01*
39	ก่อนที่จะมีการขอกำหนดตำแหน่งในแต่ละปี ควรให้มีการอบรมเจ้าหน้าที่ทุกปี	3.705	.842	3.666	.981	.31

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	รายการข้อความ	วิทยาเขตส่วนกลาง		วิทยาเขตส่วนภูมิภาค		t
		(N = 85)		(N = 123)		
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	
40	หลักเกณฑ์ที่ ก.ม. ใช้เป็นแนวทางในการ พิจารณากำหนดตำแหน่งสาย ก ใช้เกณฑ์ คำนวณภาระงานสอนสำหรับปริญญาตรี 10 หน่วย ช.ม./สัปดาห์ เหมาะสมแล้ว	3.364	.910	3.577	.887	-1.67
41	หลักเกณฑ์ที่ ก.ม. ใช้เป็นแนวทางใน การพิจารณากำหนดตำแหน่งสาย ก ใช้ เกณฑ์คำนวณภาระงานสอน สำหรับ บัณฑิตศึกษา 6 หน่วย ช.ม./สัปดาห์ เหมาะสมแล้ว	3.505	.853	3.544	.934	- .31
42	นโยบายและแนวทางในการวิเคราะห์ อัตราค่าจ้างที่ใช้อยู่ขณะนี้เหมาะสมต่อ การบริหารงานของมหาวิทยาลัยดีแล้ว	2.823	.758	2.748	.937	.64
43	วิธีการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยมีหน้าที่เกี่ยวกับ การพิจารณาจัดสรรอัตราค่าจ้างในขณะนี้ อย่างดี	2.741	.847	2.544	1.058	1.48

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	รายการข้อความ	วิทยาเขตส่วนกลาง		วิทยาเขตส่วนภูมิภาค		t
		(N = 85)		(N = 123)		
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	
44	ขั้นตอนของการขอตำแหน่งใน ปัจจุบันเหมาะสมแล้ว	2.764	.750	2.601	.837	1.47
45	การกำหนดกรอบอัตราจ้างไว้ล่วงหน้า ทำให้สามารถขอตำแหน่งเพิ่มเติม ได้ง่ายขึ้น	3.811	.698	3.601	.912	1.88
46	มาตรฐานการวิเคราะห์ตำแหน่งของ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ของมหาวิทยาลัย ไม่อยู่ในระดับเดียวกัน ทำให้การ วิเคราะห์ผิดพลาด	3.529	.735	3.626	.899	-2.40*
47	หน่วยงานใหม่ไม่เกิน 5 ปี ขออัตรา ได้ไม่จำกัดจำนวน	2.564	.763	2.748	.929	-1.56
48	ปรับปรุงประสิทธิภาพของข้าราชการเดิม ให้เป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพมากกว่าการขอตั้งอัตราใหม่	3.423	.943	3.292	.990	.96
เฉลี่ยรวม		3.439	.245	3.508	.256	-1.97*

ตาราง 7 ค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในด้านการจัดสรรอัตรากำลังตามทัศนะของ
ผู้บริหารในวิทยาเขตส่วนกลางและวิทยาเขตส่วนภูมิภาค

ข้อ	รายการข้อความ	วิทยาเขตส่วนกลาง		วิทยาเขตส่วนภูมิภาค		t
		(N = 85)		(N = 123)		
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	
<u>การจัดสรรอัตรากำลัง</u>						
1	การจัดสรรอัตรากำลังเจ้าหน้าที่จัดเป็น กรอบอัตรากำลังล่วงหน้า 3 ปี	3.682	.743	3.650	.701	.31
2	การจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่จัดเป็นกรอบ อัตรากำลังล่วงหน้า 5 ปี	2.811	.865	2.845	.975	-.26
3	มีการกำหนดแผนการใช้คนโดยการ โยกย้ายอัตรากำลังที่เกินไปใช้ใน ส่วนที่ขาด	3.717	.839	3.991	.901	-2.25*
4	ควรจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่พร้อมกับ การจัดส่วนราชการ	3.823	.819	4.089	.665	-2.48*
5	ควรแยกการพิจารณาจัดสรรอัตรากำลัง ออกจากการจัดส่วนราชการ	2.435	.823	2.626	.891	-1.59*
6	ผู้ที่จัดอัตรากำลังจำเป็นต้อง ทราบถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่และความ รับผิดชอบ	4.329	.643	4.325	.580	.05

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	รายการข้อความ	วิทยาเขตส่วนกลาง		วิทยาเขตส่วนภูมิภาค		t
		(N = 85)		(N = 123)		
		$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	
7	ควรโอนข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับหน่วยงานไปอยู่ที่หน่วยงานอื่นได้	4.047	.705	4.008	.892	.35
8	การจัดอัตรากำลังเป็นไปเพื่อการขยายขนาดของส่วนราชการ	3.329	.930	3.788	.781	-3.73*
9	การพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังที่มีเงินพิจารณาจากภาระงานสอนของหน่วยงาน	3.576	.792	3.731	.906	-1.31
10	การพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังที่มีเงินพิจารณาจากผลงานของหน่วยงาน	3.258	.953	3.552	.889	-2.25*
11	การพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังที่มีเงินพิจารณาจากจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน	3.541	.838	3.463	.961	.62
12	การพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังที่มีเงินพิจารณาจากปริมาณที่เพิ่มขึ้นของหน่วยงาน	2.788	.952	2.764	.924	.18
13	การพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังที่มีเงินพิจารณาจากจำนวนนิสิตและชั่วโมงการสอน	3.717	.839	3.780	.928	-.51

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	รายการข้อความ	วิทยาเขตส่วนกลาง		วิทยาเขตส่วนภูมิภาค		t
		(N = 85)		(N = 123)		
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	
14	เมื่อหน่วยงานใดมีอัตราว่าง หน่วยงานนั้น สามารถใช้อัตราที่ว่างได้ทันทีไม่ต้องรอให้ คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติใช้อัตรา	3.329	1.209	3.333	1.206	- .02
15	เมื่อหน่วยงานใดมีอัตราว่าง ควรส่งวน อัตรานั้นไว้ที่หน่วยงานเดิม	3.470	1.150	3.520	1.190	- .30
16	คณะกรรมการพิจารณาจัดสรรอัตราว่าง สามารถโอนย้ายอัตราว่างไปให้กับ หน่วยงานอื่นได้ตามความจำเป็นของ การใช้อัตรา	3.329	1.199	3.739	1.115	-2.50*
17	คณะกรรมการพิจารณาอัตราว่าง ควร จะพิจารณาจัดสรรอัตราว่างให้กับ หน่วยงานเดิมก่อน	3.894	1.080	8.935	1.114	- .26
18	กรณีถ้าอัตราว่างไปให้ผู้อื่นควรได้รับ ความยินยอมจากเจ้าของหน่วยงาน ที่มีอัตราว่างก่อน	4.047	1.056	3.967	1.180	.51

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	รายการข้อความ	วิทยาเขตส่วนกลาง		วิทยาเขตส่วนภูมิภาค		t
		(N = 85)		(N = 123)		
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	
19	การจัดสรรอัตราว่างที่มีเงิน คณะกรรมการมีอำนาจโดยเด็ดขาด ไม่ต้องได้รับความเห็นชอบจาก หน่วยงานเจ้าของอัตรา	2.317	1.071	2.487	1.119	-1.11
20	คณะกรรมการพิจารณาอัตราว่างควร ประกอบด้วยรองอธิการบดีทุกวิทยาเขต	3.752	1.100	4.187	.728	-3.19*
21	การจัดสรรอัตราว่างกำลังที่ปฏิบัติอยู่ใน ปัจจุบันเหมาะสม	2.705	.842	2.658	.982	.37
22	การจัดสรรอัตราว่างที่ยังไม่ได้รับ งบประมาณ สามารถเข้ามาแลกเปลี่ยน อัตรากันได้	3.600	.789	3.512	.862	.76
23	อัตราที่ ก.ม. กำหนดให้แล้ว แต่ยัง ไม่ได้รับงบประมาณ ควรอยู่ภายใต้ การดูแลของหน่วยงานเจ้าของอัตรา	3.811	.779	4.008	.671	-1.89
24	การพิจารณาจัดสรรอัตราว่าง ควร พิจารณาอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	3.458	.907	3.430	.879	.22

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	รายการข้อความ	วิทยาเขตส่วนกลาง		วิทยาเขตส่วนภูมิภาค		t
		(N = 85)		(N = 123)		
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	
25	การพิจารณาอัตราว่างในปัจจุบันได้กระทำอย่างยุติธรรม	2.870	.870	2.617	.945	1.99*
26	เมื่อหน่วยงานใดมีอัตราว่างที่มีเงินให้นำเอามารวมไว้ที่ส่วนกลางเพื่อประโยชน์ในการบริหารอัตราค่าจ้าง	2.988	1.128	2.796	1.267	1.14
27	การรวมอัตราว่างที่มีเงิน ควรรวมอัตราเฉพาะวิทยาเขตส่วนกลางไว้ด้วยกันและแยกรวมอัตราว่างของวิทยาเขตส่วนภูมิภาคไว้ด้วยกันเพื่อประโยชน์ในการบริหารและจัดสรรอัตรา	2.882	1.062	3.154	1.208	-1.72
28	ควรแยกพิจารณาจัดสรรอัตราว่างระหว่างวิทยาเขตในส่วนกลางไว้พวกหนึ่ง	2.988	1.029	3.292	1.122	-2.02*
29	ควรแยกการพิจารณาจัดสรรอัตราว่างระหว่างวิทยาเขตในส่วนภูมิภาคไว้พวกหนึ่ง	3.035	1.017	3.325	1.142	-1.92*

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	รายการข้อความ	วิทยาเขตส่วนกลาง		วิทยาเขตส่วนภูมิภาค		t
		(N = 85)		(N = 123)		
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	
30	ควรพิจารณาจัดสรรอัตราว่างของ วิทยาเขตในส่วนกลางกับวิทยาเขต ส่วนกลางด้วยกัน	3.117	1.062	3.097	1.082	.13
31	ควรพิจารณาจัดสรรอัตราว่างไม่มีเงิน พร้อมกับอัตราว่างมีเงินในคราวเดียวกัน	2.894	1.951	3.227	.904	-2.54*
32	การพิจารณาจัดสรรอัตราว่างไม่มีเงิน ควรคำนึงถึงงบประมาณที่จะได้รับด้วย	3.894	.707	3.796	.701	.98
33	เมื่อ ก.ม. ได้กำหนดอัตราว่างให้แล้ว และยังไม่ได้รับงบประมาณ ควรส่งวน อัตราไว้ให้กับหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรร อัตราฯ นั้น	3.894	.782	4.008	.741	-1.05
34	ควรให้อำนาจสิทธิขาดในการเป็นเจ้าของ แต่ละหน่วยงานตามที่ได้รับจัดสรรจาก ก.ม.	3.729	.878	4.000	.736	-2.33*

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	รายการข้อความ	วิทยาเขตส่วนกลาง		วิทยาเขตส่วนภูมิภาค		t
		(N = 85)		(N = 123)		
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	
35	ควรพิจารณานำเอาอัตราว่างจัดสรรให้ ในหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดของแต่ละ วิทยาเขตเท่านั้น	3.258	.977	3.504	.995	-1.77
	เฉลี่ยรวม	3.380	.269	3.492	.292	2.83*

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

- | | |
|---|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ เตียวอิสเรศ | ผู้ช่วยรองอธิการบดีฝ่ายต่างประเทศ
อดีตผู้ช่วยรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด | ผู้ช่วยรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน |
| 3. นายวรวุฒิ รอบรู้ | ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวสุกิดา สุลังกะวาทีน

เกิดวันที่ 4 เดือนพฤศจิกายน พุทธศักราช 2496

สถานที่เกิด โรงพยาบาลราชวิถี จังหวัดกรุงเทพมหานคร

สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 30/75 หมู่ 17 หมู่บ้านกฤตยา ซอย 6 ตำบลบางพลีใหญ่

อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน เจ้าหน้าที่บุคคล 6

สถานที่ทำงานปัจจุบัน กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 พระโขนง กรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2512 มัธยมศึกษาปีที่ 3 จากโรงเรียนเซนต์โยเซฟ คอนแวนต์ กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2516 ประกาศนียบัตรวิชาชีพวิชาเอกภาษาต่างประเทศ จากวิทยาลัยบริหาริคมุข

พ.ศ. 2518 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง แผนกศิลปศาสตร์ (วิชาเอกภาษาต่างประเทศ)
จากวิทยาลัยบริหาริคมุข

พ.ศ. 2527 การศึกษามหาบัณฑิต (วิชาเอกภาษาอังกฤษ) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
บางแสน

พ.ศ. 2533 การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม. การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร

การบริหารกำลังคนของมหาวิทยาลัยตามทัศนะของผู้บริหาร
ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทคัดย่อ

ของ

สุวิดา สุกังคะวาทีน

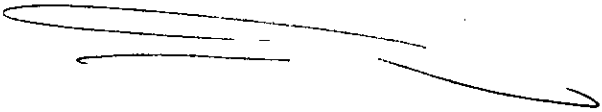
เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2533

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้างนี้เพื่อศึกษาทัศนะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการบริหารอัตรากำลัง ด้านการกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติมและการจัดสรรอัตรากำลัง และเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารระหว่างวิทยาเขตในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารจำนวน 208 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยและทดสอบความแตกต่างของรายเฉลี่ย โดยใช้ t-test ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีทัศนะต่อการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ไม่แน่ใจหรือมีความเห็นกำกวมระหว่างความเห็นด้วยกับไม่เห็นด้วย
2. ผู้บริหารในวิทยาเขตส่วนกลางและในวิทยาเขตส่วนภูมิกามีทัศนะต่อการบริหารอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารวิทยาเขตส่วนภูมิกามีทัศนะต่อการบริหารอัตรากำลังดีกว่าผู้บริหารวิทยาเขตส่วนกลาง

MAN POWER MANAGEMENT OF THE UNIVERSITY AS VIEWED BY
ADMINISTRATORS IN SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY



AN ABSTRACT

BY

SUTHIDA SUANGKAWATIN

A dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements
for the Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

March 1990

The purpose of the study were (1) to study the opinion of the administrators of the Srinakharinwirot University toward two aspects of man power management : man power increment and man power arrangement and (2) to compare the opinion of the administrators of central campuses and of provincial campuses.

The sample consisted of 208 administrators. The rating scaled questionnaires were used for collecting data. The data were analyzed by means, standard deviation and t-test.

The results revealed as follows:

1. The opinion of the administrators toward university man power management was neutral.

2. The opinion of the administrators of central campuses and of provincial campuses toward university man power management was significantly different at .05 level. This comparison revealed that the administrators of provincial campuses had a better opinion than the administrators of central campuses.