



รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย



โดย  
นางปองหทัย พึ่งนุ่ม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพัฒนศึกษาแบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

# รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพัฒนศึกษาแบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

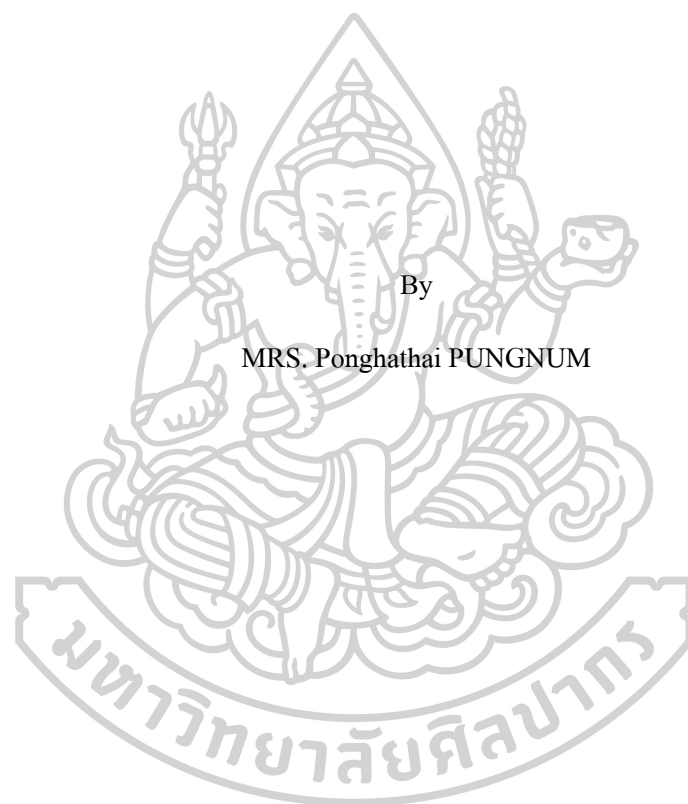
ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

A WELFARE MANAGEMENT MODEL FOR THAILAND PUBLIC UNIVERSITY  
EMPLOYEES



By  
MRS. Ponghathai PUNGNUM

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Doctor of Philosophy (DEVELOPMENT EDUCATION)

Department of Education Foundations

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2017

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของ รัฐสำหรับประเทศไทย
โดย	ปองหทัย พึ่งนุ่ม
สาขาวิชา	พัฒนศึกษาแบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. นพพร จันทรนำชู

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบ โดย

..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร. รัชฎาพร เกตานนท์ แนวแห่งธรรม)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. นพพร จันทรนำชู)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรณวีร์ บุญคุ้ม)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. พรรณธิดา เหล่าพวงศักดิ์)

56260903 : พัฒนศึกษาแบบ 2.1 ปรัชญาคุณุภัตินิต

คำสำคัญ : รูปแบบ, การจัดสวัสดิการ, พนักงานมหาวิทยาลัย

นาง ปองหทัย พึ่งนุ่ม: รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย อาจารย์  
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ดร. นพพร จันทรนำชู

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 2) ศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดสวัสดิการพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 3) สร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย และ 4) เสนอแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยใช้แบบสอบถาม จากตัวอย่าง คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 400 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า PNI ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดสวัสดิการพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยใช้เครื่องมือในการวิจัย 2 รูปแบบคือการจัดสนทนากลุ่ม และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ จากมหาวิทยาลัยที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเลิศ 4 แห่ง รวม 25 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย โดยวิธีการวิเคราะห์ ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 ได้องค์ประกอบ และเงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ขั้นตอนที่ 4 การเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย โดยใช้การประชุมเพื่อเสนอรูปแบบ มีผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 35 คน การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย

ผลการวิจัยพบว่า 1) ความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่าระดับสภาพที่เป็นจริงโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และระดับสภาพที่คาดหวังและค่าดัชนีระดับความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสวัสดิการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก  $PNI=0.42$  2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดสวัสดิการพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย 1. ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ 2. ด้านความยุติธรรม 3. ด้านสิทธิประโยชน์ 4. ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน 5. ด้านการรักษาพยาบาล 6. ด้านระบบสัญญาจ้าง 7. ด้านระบบค่าตอบแทน 3) การสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย มี 6 องค์ประกอบ คือ การปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสัญญาจ้างที่มั่นคง ด้านค่าตอบแทนที่เท่าเทียม ด้านสิทธิประโยชน์ที่มีส่วนร่วม ด้านสวัสดิการที่ครอบคลุม และด้านความมั่นคงระยะยาว มี 6 เงื่อนไข คือ ด้านนโยบาย ด้านผู้บริหาร ด้านงบประมาณ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการสื่อสาร และด้านความพร้อมของมหาวิทยาลัย และ 4) การเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย มหาวิทยาลัยมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนและปกครองด้วยหลักธรรมาภิบาล ทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นร่วมต่อสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เกี่ยวข้องโดยตรง มีการปรับปรุงสวัสดิการให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบันรวมทั้งมีแผนการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง การกำหนดมาตรฐานการจ้างและค่าตอบแทนทางวิชาการที่เท่าเทียมกัน จัดรูปแบบสวัสดิการที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุด และอำนวยความสะดวกแก่พนักงานเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี

56260903 : Major (DEVELOPMENT EDUCATION)

Keyword : Model, Welfare Management, University Employees

MRS. PONGHATHAI PUNGNUM : A WELFARE MANAGEMENT MODEL FOR THAILAND PUBLIC UNIVERSITY EMPLOYEES THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR NOPPORN CHANTARANAMCHOO, Ed.D.

The purposes of this research were: 1) to explore the need for welfare of public university employees; 2) to investigate the best practice of welfare management for public university employees; 3) to construct a welfare management model for Thailand public university employees; and 4) to propose a guideline of welfare management development for Thailand public university employees. Mixed methods approach was employed and carried out in the following 4 stages. Stage 1: Exploring the need of welfare among public university employees by administering a questionnaire with the sample of 400 public university academic employees. The data was analyzed for percentage, mean, standard deviation, and PNI. Stage 2: Investigating the best practice of welfare management for public university employees, using 2 sets of instruments, i.e. a focus group discussion and an in-depth interview. Key informants include 25 university academic employees from 4 universities with best practice approach. A content analysis was undertaken for data analysis. Stage 3: Constructing a welfare management model for Thailand public university employees. The analysis took the data from Stage 1 and Stage 2 to capture the components and success conditions of the model. Stage 4: Proposing a guideline of welfare management development for Thailand public university employees in a presentation meeting. This involves 35 key informants. An analytic induction was used for data analysis. Research findings were as follows. 1) The authentic state of welfare need of public university employees was found at a moderate level in overall, and the expected state and the Priority Need Index of the welfare demonstrated a moderate level in overall with PNI = 0.42. 2) The best practice of welfare management for public university employees composes of 1. Security and career advancement opportunity, 2. Justice, 3. Benefits, 4. Working quality of life, 5. Medical care, 6. Employment contract, and 7. Compensation. 3) The constructed welfare management model consisted of 6 elements including the work with career advancement, secured employment contract, equal compensation, common benefits, welfare coverage, and long-term security. There were 6 success conditions, namely, policy, administrator, budget, involvement, communication, and readiness of the university. 4) The proposed guideline for welfare management development for Thailand university employees suggesting that universities should provide explicit policies on human resources management, follow good governance, allow every employee to share opinion about the welfare and benefits, take action in welfare improvement based on the current socio-economic situation, plan for continually allocating sufficient budget, establish standards for employment and equal academic compensation, offer welfare schemes

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาและความเมตตาให้คำแนะนำอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.นพพร จันทรนำชู อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม ที่ได้กรุณาเป็นที่ปรึกษาร่วม ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านทั้งสองเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร.รัชฎาพร เกตานนท์ แนวแห่งธรรม ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.พรรณธิดา เหล่าพวงศักดิ์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่ได้กรุณาแนะนำและให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยและเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินรูปแบบ ตลอดจนหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานสวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัยทุกท่านที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลและขอขอบพระคุณเป็นพิเศษ สำหรับรองศาสตราจารย์ นาวาอากาศโท ดร.สุมิตร สุวรรณ รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ที่ท่านได้ให้ความกรุณาช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษาทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนให้ความรู้แก่ผู้วิจัยตลอดมา และขอขอบคุณมิตรรักเพื่อนสนิทสาขาวิชาพัฒนศึกษาทุกท่าน สำหรับการช่วยเหลือ สนับสนุน และเป็นกำลังใจอันดีเยี่ยมของผู้วิจัยด้วยความซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง รวมทั้ง คุณปวีณา บุนนาค และคุณอภิญา จงพัฒนากร กัลยาณมิตรคนสำคัญของผู้วิจัยที่คอยช่วยเหลือผู้วิจัยในทุกๆ ด้าน นอกจากนี้ยังมีผู้ช่วยเหลือผู้วิจัยด้านต่าง ๆ อีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามได้หมดในที่นี้ จึงขอขอบพระคุณท่านเหล่านี้ไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

คุณค่าหรือประโยชน์ของการวิจัยเล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครัวที่สนับสนุนและให้กำลังใจตลอดช่วงระยะเวลาของการศึกษาในระดับปริญญาเอกจนข้าพเจ้าสำเร็จการศึกษา

ปองหทัย พึ่งนุ่ม

## สารบัญ

### หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	๗
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	7
ขอบเขตของการวิจัย .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	12
1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ .....	12
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน .....	24
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	36
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าจ้าง เงินเดือน และค่าตอบแทน .....	45
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ .....	56
7. แนวคิดเกี่ยวกับความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน .....	75
8. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา .....	87
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	99
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	139
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ .....	139
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในการจัดสวัสดิการพนักงานใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ .....	146
ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับ ประเทศไทย .....	151



ขั้นตอนที่ 4 การเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย .....	154
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	159
ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	1.1
ผลการศึกษาความต้องการสวัสดิการ .....	159
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดสวัสดิการพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของ รัฐ .....	190
ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับ ประเทศไทย .....	275
ขั้นตอนที่ 4 การเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐ สำหรับประเทศไทย .....	323
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	333
สรุปผลการวิจัย .....	333
1. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและการประเมินความคาดหวังในการจัดสวัสดิการของ พนักงานมหาวิทยาลัย .....	333
2. ผลการศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดสวัสดิการพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ...	334
3. รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย .....	338
อภิปรายผล .....	342
ข้อเสนอแนะ .....	353
1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ .....	353
2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป .....	356
รายการอ้างอิง .....	357
ภาคผนวก .....	369
ภาคผนวก ก .....	370
ภาคผนวก ข .....	382
ภาคผนวก ค .....	384
ภาคผนวก ง .....	390
ภาคผนวก จ .....	392

ภาคผนวก ฉ.....	394
ภาคผนวก ช.....	400
ภาคผนวก ซ.....	412
ภาคผนวก ฌ.....	414
ภาคผนวก ฎ.....	418
ภาคผนวก ฏ.....	426
ประวัติผู้เขียน .....	438



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แสดงการสรุปหลักสวัสดิการ .....	22
2.2 แสดงสาเหตุที่พนักงานลาออกจากองค์กร .....	50
2.3 แสดงเส้นทางวิชาชีพของอาจารย์ตามแต่ละช่วงอายุ .....	83
2.4 แสดงจำนวนพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาจำแนกตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา ตามสายงาน .....	89
2.5 แสดงสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของพนักงานสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ได้รับปัจจุบัน ..	91
2.6 สรุปการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการ ของพนักงาน ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ .....	121
3.7 แสดงขนาดของตัวอย่างของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 79 แห่ง ซึ่งแบ่งตามประเภทของมหาวิทยาลัย .....	141
3.8 สรุปกระบวนการและขั้นตอนในการวิจัย.....	159
4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลด้านเพศของตัวอย่าง .....	161
4.2 แสดงการวิเคราะห์ระดับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงาน ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้งรายด้านและภาพรวม .....	164
4.3 แสดงการวิเคราะห์ระดับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านผลตอบแทน.....	164
4.4 แสดงการวิเคราะห์ระดับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านการรักษาพยาบาล .....	165
4.5 แสดงการวิเคราะห์ระดับสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน .....	166
4.6 แสดงการวิเคราะห์ระดับสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านสิทธิประโยชน์ .....	167
4.7 การวิเคราะห์ระดับสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ โดยภาพรวม.....	168
4.8 การวิเคราะห์ระดับสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงาน ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านผลตอบแทน .....	168
4.9 การวิเคราะห์ระดับสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงาน ในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐ ด้านการรักษาพยาบาล .....	169

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.10 การวิเคราะห์ระดับสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน .....	170
4.11 การวิเคราะห์ระดับสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ด้านสิทธิประโยชน์.....	171
4.12 การวิเคราะห์ระดับสภาพที่เป็นจริงที่คาดหวัง และค่าดัชนีระดับความต้องการจำเป็น เกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดย ภาพรวมแต่ละด้าน.....	172
4.13 การวิเคราะห์ระดับความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ด้านผลตอบแทน.....	173
4.14 การวิเคราะห์ระดับความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ด้านการรักษาพยาบาล.....	174
4.15 การวิเคราะห์ระดับความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน .....	175
4.16 การวิเคราะห์ระดับความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ด้านสิทธิประโยชน์.....	176
4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลระดับการจัดสวัสดิการของ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยภาพรวม .....	177
4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลระดับการจัดสวัสดิการของพนักงาน ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ .....	178
4.19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลระดับการจัดสวัสดิการของพนักงานใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านความยุติธรรม .....	179
4.20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลระดับการจัดสวัสดิการของพนักงาน ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน .....	180
4.21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลระดับการจัดสวัสดิการของพนักงาน ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านการรักษาพยาบาล.....	181
4.22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลระดับการจัดสวัสดิการของ พนักงานในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐด้านระบบสัญญาจ้าง .....	182

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.23	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลระดับการจัดสวัสดิการของ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านระบบค่าตอบแทน ..... 183
4.24	แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐของมหาวิทยาลัยแห่งที่ 1 ..... 210
4.25	แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ..... 230
4.26	แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ..... 245
4.27	แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ..... 266
4.28	แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐ สำหรับประเทศไทย ..... 268
4.29	องค์ประกอบการจัดสวัสดิการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย ..... 308
4.30	เงื่อนไขความสำเร็จในการจัดสวัสดิการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับ ประเทศไทย ..... 313
4.31	การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดสวัสดิการเพื่อพัฒนาการจัดสวัสดิการ ของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย ..... 317

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 การเสริมแรงและการลงโทษ .....	29
2.2 ความต้องการ 5 ชั้น ของมาสโลว์.....	31
2.3 ความต้องการ 3 ชั้น ของอัลเดอร์เฟอร์ .....	33
2.4 ความสัมพันธ์ของความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivation) และ โอกาส (Opportunity) .....	35
2.5 ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ .....	43
2.6 องค์ประกอบของค่าตอบแทนทั้งหมดจากการทำงาน .....	49
2.7 ความสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนเท่าเทียมกัน .....	54
2.8 มุมมองความเสมอภาคของพนักงาน .....	55
2.9 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานตามแนวคิดของ Walton .....	69
2.10 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	138
4.11 รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย.....	323
4.12 สรุปแนวทางรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย.....	332



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคล และสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 : 2) รวมทั้งการศึกษายังช่วยพัฒนาคนให้มีคุณภาพเพียงพอ ทั้งความรู้ ความสามารถ และสติปัญญาเพียงพอ ที่จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าโดยเฉพาะการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งจัดเป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ ทักษะในสาขาวิชาเฉพาะทางให้มีความชัดเจน และยังมีมุ่งสร้างบุคคลให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ สามารถพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ ตลอดจนวิทยาการสากลมาใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ (ประคิษฐ์ มีสุข และคณะ, 2551: 119 -120)

เมื่อเป็นเช่นกล่าวนี้ หน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลทางการศึกษาของชาติจึงต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้อย่างมาก จะเห็นได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐ และเอกชนในประเทศไทยมีบทบาทสำคัญใน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับบ้านเมือง และเป็นสถาบันหลักที่มีบทบาทชี้นำสังคมมาโดยตลอด สังคมทั่วไปได้ให้การยอมรับและให้ความสำคัญกับสถาบันอุดมศึกษาว่าเป็นหลักที่ประชาชนและองค์กรต่างๆ สามารถพึ่งพาได้ เมื่อมีปัญหาต้องการแก้ไขด้วยวิชาการและปัญญา ความหวังของสังคมและภารกิจที่มีอยู่ทำให้สถาบันอุดมศึกษา ต้องใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้ครบถ้วนและรักษาความเชื่อมั่นศรัทธาของสังคมให้คงอยู่ตลอดไป ซึ่งภารกิจหลักที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องปฏิบัติ 4 ประการ คือ การจัดการเรียนการสอน ผลิตบัณฑิต การวิจัยสร้างองค์ความรู้ การให้บริการวิชาการแก่สังคม เป็นที่พึ่งของสังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รักษาเอกลักษณ์ของชาติ การดำเนินการตามภารกิจดังกล่าว จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (พิชญภา ยืนยาว, 2552: 1)

ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564 ในระยะ 5 ปี จะยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯฉบับก่อนหน้าเพื่อให้เกิดการพัฒนาในทุกมิติมีการบูรณาการบนทางสายกลางได้กล่าวถึง “สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาคเป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง” รวมทั้งมุ่งเน้นการสร้างสังคมเป็นธรรม

และสังคมที่มีคุณภาพ ทุกคนมีความมั่นคงในชีวิต ได้รับการคุ้มครองทางสังคมที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม มีการเข้าถึงทรัพยากรและกระบวนการยุติธรรมอย่างเสมอภาค ทุกภาคส่วนได้รับการเสริมพลังให้สามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา ภายใต้ระบบบริหารจัดการภาครัฐที่โปร่งใส และเป็นธรรม มีเป้าหมายการพัฒนา คนไทยทุกช่วงวัยมีทักษะความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้นให้โอกาสได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูง และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง พร้อมทั้งมีสุขภาวะที่ดีขึ้นในสังคม ให้มีความเข้มแข็งมีความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ.2559 ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 133, ตอนที่ 115ก (29 ธันวาคม :1-7)

หากย้อนไปในอดีตเมื่อปี พ.ศ. 2507 มีการกำหนดให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการในสถาบันอุดมศึกษา มีสถานะเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา หลังจากเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 หนึ่งในนโยบายของรัฐที่ใช้ในการแก้ปัญหาหนี้ คือ การลดอัตราค่าจ้างข้าราชการลง เพื่อลดรายจ่ายภาครัฐในระยะยาว และสิ่งนี้เป็นที่มาของคำว่า “พนักงานมหาวิทยาลัย” หรือ “พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา” ขึ้นในวงการอุดมศึกษาไทย ซึ่งหมายความว่าบุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้าง ให้ทำงานในสถาบันอุดมศึกษาโดยได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของสถาบันอุดมศึกษา (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551 ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125, ตอนที่ 28 ก ( 5กุมภาพันธ์: 36.)

เมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ.2556 คณะรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติวงเงินงบประมาณเพิ่มเติมเพื่อเบิกจ่ายเงินปรับเพิ่ม ตามคุณวุฒิ ในปี พ.ศ. 2555 เป็นจำนวนเงิน 3,014 ล้านบาท ปี พ.ศ. 2556 เป็นจำนวนเงิน 4,260 ล้านบาท และปี พ.ศ. 2557 เป็นจำนวนเงิน 4,516 ล้านบาท รวมทั้งสิ้น 11,792 ล้านบาท ให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัย ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งก่อนวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2555 ซึ่งเป็นมติคณะรัฐมนตรี ที่ปรับเงินเดือนพนักงานเก่า เป็นครั้งแรกในรอบ 14 ปี และมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่หลายแห่งปรับขึ้นเงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัยตามนโยบายรัฐบาลแล้ว แต่ปัจจุบันยังมีมหาวิทยาลัยอีกหลายแห่ง ยังไม่ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว ซึ่งเกิดจากปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติในลักษณะที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงานมหาวิทยาลัย เช่น การขาดความมั่นคงในอาชีพ การจ้างเป็นระบบสัญญาจ้าง 1-3,1-5 ปี ไม่มีระยะยาวถึง 60 ปี อาจารย์ขาดเสรีภาพในการวิพากษ์วิจารณ์แสดงความคิดเห็น ตำแหน่งทางวิชาการไม่ได้รับผลตอบแทนตามสิทธิที่พึงได้ ศักดิ์ศรี สิทธิต่างๆ ด้านสวัสดิการไม่เทียบเท่ากับระบบข้าราชการเดิม สถานะภาพเหมือนกับไม่มีตัวตนในสังคม เพราะไม่ได้อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน ปัจจุบันพนักงานมหาวิทยาลัย เป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่ที่สุดในระบบสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งปัจจุบันมี



ข้าราชการเหลือเพียงร้อยละ 20 (วิระชัย พุทธวงศ์, 2556) ด้วยเหตุนี้พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา จึงเรียกร้องในสิทธิที่พนักงานมหาวิทยาลัยควรจะได้รับ และขอความเป็นธรรมและความร่วมมือให้ทุกภาคส่วน โดยเฉพาะภาครัฐ ให้ร่วมมือกันแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้แก่กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ

ปัญหาพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา หรือมหาวิทยาลัยได้ล่วงเลยมาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน ยังมีพนักงานมหาวิทยาลัยจำนวน 65,992 คน ที่ยังไม่ได้รับการปรับขึ้นเงินเดือนตามมติของรัฐมนตรียีกหลายแห่ง ทั้งๆ ที่เป็นพนักงานส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัย ซึ่งเกิดจากสัญญาจ้างไม่มีความชอบธรรม เป็นสัญญาระยะเวลาสั้นระยะเวลาทำงาน 3-5 ปี อันส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน เพราะสัญญาระยะสั้นดังกล่าว ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยขาดเสถียรภาพ และการวิพากษ์วิจารณ์ในทุกระดับ ในด้านสวัสดิการ การรักษาพยาบาล พนักงานมหาวิทยาลัยถูกบังคับให้ได้รับสวัสดิการจากระบบประกันสังคมเท่านั้น ส่งผลกระทบทำให้หากมีคู่สมรสเป็นข้าราชการ ไม่อาจใช้สิทธิที่ดีกว่าได้ ดังนี้ เครือข่ายพนักงานมหาวิทยาลัยจึงได้ขอให้รัฐบาลเร่งแก้ไขปัญหาดังกล่าวซึ่งถ้านับจากมติคณะรัฐมนตรีในปี พ.ศ. 2542 ดังกล่าวมา จนกระทั่งถึงปัจจุบันรวมระยะเวลามากกว่า 15 ปีแล้ว ส่งผลให้เกิดปัญหาขึ้น กล่าวคือ จำนวนข้าราชการลดลง และจำนวนพนักงานมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นทดแทน แต่เงินเดือนกลับไม่เป็นตามที่ได้กำหนดไว้

ทั้งนี้ ปัญหาเรื่องการจัดระบบสวัสดิการส่วนใหญ่ ส่งผลกระทบให้เกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องตามมา 4 ประการ คือ 1) ระบบการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณการเงินและพัสดุที่ขัดแย้งกับสภาพปัจจุบันที่ต้องการความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และความฉับไวในการดำเนินงาน 2) การขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพ ไม่สอดคล้องกับจำนวนนักศึกษาที่เพิ่มมากขึ้น 3) การไม่สามารถดึงดูดคนดี คนเก่งไว้กับองค์กร เนื่องจากอัตราค่าจ้าง และค่าตอบแทนยังไม่เหมาะสม และเป็นธรรม และ 4) การบริหารงานบุคคลทั้งในระดับกลางและระดับล่างในมหาวิทยาลัย ยังไม่ไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากระบบการบริหารจัดการ ไม่เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา เพราะขาดแรงจูงใจในการให้ค่าตอบแทนตามความรู้ความสามารถ ปัญหาทั้งหมดดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งยังส่งผลกระทบต่อการศึกษาเป็นอย่างมากเช่นกัน (อมรรัตน์ ทองชุมสิน, 2551: 1)

จากสิ่งที่ได้กล่าวมาข้างต้น สอดคล้องกับ ขจร จิตสุขุมมงคล (2556 : 2) ที่ได้กล่าวถึงสภาพปัญหาพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบันที่สำคัญ 3 ประการ กล่าวคือ 1) ปัญหาด้านระบบสัญญาจ้าง ส่งผลให้พนักงานมหาวิทยาลัยขาดความมั่นคงในอาชีพ ขาดแรงจูงใจ ขาดขวัญกำลังใจ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน รวมทั้งเกิดความไม่เท่าเทียมและไม่เสมอภาคของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง 2) ปัญหาด้านระบบค่าตอบแทน

ในการบริหารการเงิน สถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนในอัตราตามที่กำหนดได้ เนื่องจากต้องหักเงินส่วนหนึ่งไว้จัดเป็นสวัสดิการให้บุคลากร รวมทั้งสำนักงบประมาณ และ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ไม่มีอำนาจในการตรวจสอบหรือเข้าไปกำกับดูแล และ 3) ปัญหาด้านระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เกิดความไม่เสมอภาคและความไม่เท่าเทียมในการบริหารระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง รวมทั้งส่งผลต่อความไม่มั่นคงในการดำรงชีพ รวมถึงความมั่นคงทางสุขภาพของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา

นอกจากนี้ สภาพปัญหาของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบันดังกล่าว ยังสอดคล้องกับ สุมิตร สุวรรณ และคณะ (2552:102) ที่ได้กล่าวว่า ปัญหาการบริหารงาน มหาวิทยาลัยในอดีต ยังคงมีอยู่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะการขาดแคลนนักวิชาการ หรืออาจารย์ ถึงแม้จะมีความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงจากราชการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย แต่ยังมีได้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งพบว่าอาจารย์ส่วนหนึ่งมีความคิดที่จะลาออก หรือเปลี่ยนงานสูงถึงร้อยละ 37.4 เนื่องจากความไม่พอใจในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ ซึ่งจะเห็นว่าหลายมหาวิทยาลัย ยังไม่ได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมชัดเจน

จะเห็นได้ว่าเงินเดือนและสวัสดิการจึงเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญมาก เพราะเงินเป็นสิ่งตอบแทนที่บุคคลนำไปใช้แลกเปลี่ยนกับสิ่งอื่นตามต้องการได้ รวมทั้งเงินเดือนและสวัสดิการยังเป็นปัจจัยจูงใจต่อการทำงาน ถ้าบุคคลได้รับไม่เพียงพอ จะเกิดความไม่พอใจ จะเกิดความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรม (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2553: 320-326) ดังนั้น ค่าตอบแทน จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการจูงใจในการทำงานโดยตรง และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันสูง องค์กรจำเป็นต้องใช้แผนกลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องเน้น ความรวดเร็ว ความคุ้มค่า มีความยืดหยุ่นและมีความสมดุล มาเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์กับองค์กร การเสนอค่าจ้าง ค่าตอบแทน และมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน สวัสดิการต่าง ๆ ที่องค์กรสามารถให้ได้มากกว่า สูงกว่าองค์กรเดิม จึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการสร้างโอกาสให้บุคคลแสวงหางานใหม่เสมอ และเป็นจุดเด่นที่จะชักชวน หรือดึงคนดีมาสู่องค์กรได้ (จตุรงค์ ศรีวิชัยวรรณะ, 2558: 204-205)

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด และเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำรงอยู่ขององค์กร การจูงใจให้มนุษย์มีกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรของตน คือผลตอบแทนที่ได้รับทั้งเป็นผลตอบแทนโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในรูปเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนที่เกี่ยวเนื่อง ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานในรูปแบบอื่นๆ ที่เรียกว่า “สวัสดิการ” ล้วนเป็นมูลเหตุจูงใจและโน้มน้าวบุคคล ให้ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถของตน และลดความกังวลในด้านค่าครองชีพ จะได้ทุ่มเทจิตใจให้กับการทำงานอย่าง

เต็มกำลังความสามารถ และสติปัญญาของตน หลักบริหารภารกิจต่างๆ ขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบ 2 ส่วนสำคัญ คือ ส่วนแรก คือการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเอื้ออำนวยให้การกิจขององค์กรดำเนินการไปได้ตามเป้าหมาย และส่วนที่สอง คือ การมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสมเพียงพอต่อการปฏิบัติการกิจต่างๆ ขององค์กร ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการด้านบุคลากร ดังนั้นปัจจัยทางด้านบุคลากร หรือผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหมด เพราะสามารถที่จะจัดการ หรือหาวิธีที่จะดำเนินการในองค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น บุคลากรจึงเป็นที่มาของความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กรอีกด้วย ในอดีตที่ผ่านมา การบริหารมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิภาพในการผลิตขององค์กรอย่างเดียว โดยขาดการให้ความสำคัญต่อมนุษย์ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร มองมนุษย์เป็นเสมือนเครื่องจักร ไม่มีชีวิตจิตใจ แต่สิ่งที่จูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร นั้นคือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และสวัสดิการอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงิน ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน จึงเปลี่ยนเป็นการมุ่งเน้นในการให้ความสำคัญทางด้านจิตใจกับมนุษย์ในองค์กรมากขึ้น โดยเชื่อว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคล โดยแท้จริงแล้ว เป็นปัจจัยที่มีผล และมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (ก้านาย อภิปรัชญาสกุล, 2557: 56)

ทั้งนี้ หากองค์กรใด สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำงาน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้นั้น จะสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรเป็นอย่างยิ่ง และส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจสูงสุดในการปฏิบัติงาน คือ ผู้บริหารที่สามารถบริหารองค์กรพัฒนาปรับปรุง เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้บังคับบัญชา และมีความพึงพอใจที่จะทำงานให้กับองค์กรด้วยความจงรักภักดี (วัลย์ลิกา สวัสดิ์นฤเดช, 2555: 34) รวมทั้งคนทุกคนต้องการเป็นที่ยอมรับในสังคม ต้องการได้รับการยกย่องชมเชยให้เกิดมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรโดยตรง ดังทฤษฎีการเสริมแรง ของ สกินเนอร์ (Skinner, 1969) ที่กล่าวว่า หากการแสดงพฤติกรรมใด ทำให้ผู้กระทำได้รับผลทางบวก เช่น คำชมเชย จะมีโอกาสสูงที่จะมีการแสดงพฤติกรรมนั้นออกมาอีก และวิกเตอร์ วูม (Victor Vroom, 1964) ยังอธิบายว่า ความพยายามของคน ที่จะทำให้มีระดับการปฏิบัติงานที่ดีซึ่งจะนำไปสู่การได้ ผลลัพธ์ที่ปรารถนาของบุคคลนั้นจะต้องมีแรงจูงใจในการทำงานสูงเช่นกัน(ชูชัย สมิทธิไกร, 2555: 279-282) ถึงแม้ว่าบุคคลจะได้รับสวัสดิการต่างๆ มากเท่าใดก็ตาม แต่ความต้องการของบุคคลจะอยากได้มากกว่าปัจจัยที่เป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐานอยู่เสมอ ซึ่งตรงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1984) ที่กล่าวว่า สวัสดิการเป็นสิ่งที่มิอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และเป็นสิ่งที่พนักงานสมควรได้รับ นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้างที่ได้รับตามปกติ รวมทั้ง

ปัจจัยสุขอนามัยยังเป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญยิ่งที่จะธำรงรักษาคณไว้ ในองค์การ กล่าวคือ หากสุขอนามัยไม่ได้รับการตอบสนอง จะเป็นสาเหตุให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงาน รวมทั้งทฤษฎีดังกล่าว ยังได้เสนอว่า การให้บุคคลได้ทำงานที่มีลักษณะที่ท้าทาย จะเป็นการจูงใจให้ บุคลากรได้ทำงานอย่างแท้จริงด้วย (กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2557: 289)

จากทั้งหมดที่ได้กล่าวมาข้างต้น การจัดสวัสดิการให้บุคลากร จึงเป็นเป้าหมายสำคัญ ในการพัฒนาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เพราะจะทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความมานะ อดทน เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยได้รับสวัสดิการที่เหมาะสมกับสภาพงาน และผลของ งานที่ทำอยู่ บุคลากรเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ มีเกียรติในสังคม มีโอกาสก้าวหน้า และบุคลากรจะ พยายามทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจ พัฒนาผลงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สวัสดิการจึงเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะทำให้บุคลากรทำงานให้กับองค์การได้ดี เกิดความมั่นคง และผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพ และ นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ในหลายองค์การจึงพยายามสร้างขวัญ และกำลังใจให้บุคลากรใน องค์การของตน

ในการนี้ ผู้วิจัยได้ค้นคว้า และตรวจสอบแล้ว พบว่า ยังไม่มีงานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบ การจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย จึงมุ่งศึกษารูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เฉพาะสายวิชาการ เนื่องจากพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ เป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญใน กระบวนการผลิตบัณฑิต ซึ่งจะเป็นกำลังคนระดับสูง สร้างความรู้ใหม่ด้วยการวิจัยเพื่อการพัฒนา ประเทศ และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศ คือ อาจารย์ผู้สอน ซึ่งจะเป็นผู้ ถ่ายทอดวิชาความรู้ ทักษะต่างๆ ให้กับผู้เรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555: 1-2) รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกศิษย์ ทำให้ได้บัณฑิตนักศึกษาสำเร็จเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพ อาจารย์จึง ต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความรู้ที่ทันสมัย มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ มี ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีอุดมการณ์และจิตวิญญาณของความเป็นครู ปฏิบัติงาน หน้าที่ครูด้วยหลักธรรมและหลักวิชาชีพ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่และการดำเนินชีวิต (วิไลวรรณ ทองเจริญ ,2553: 53-54) อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันพบปัญหาหลายประการเกี่ยวกับระบบการพัฒนาบุคลากร ทางด้านสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา นับตั้งแต่การรับอาจารย์เข้าสู่สถาบันการศึกษา การ พัฒนาอาจารย์ให้มีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานในทุกภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งทางด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่ชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนด้านการพัฒนา ความก้าวหน้าในวิชาชีพอาจารย์จึงเป็นหน้าที่ของสถาบันการศึกษาที่จะต้องดำเนินการควบคุม

กำกับดูแล ให้แก่อาจารย์ที่มีคุณภาพชีวิตที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างครบถ้วนตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าว โดยศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อนำผลการศึกษามาสร้างเป็นรูปแบบการจัดสวัสดิการที่ดีและเหมาะสม เพื่อจัดทำเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดสวัสดิการที่ดีสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย ทั้งนี้เป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย รวมทั้งทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถชำระรักษาบุคลากรในสถาบันของตนเองให้นานที่สุด และสามารถดึงดูดบุคคลภายนอก ที่มีความรู้ ความสามารถเข้าร่วมงานกับสถาบันอุดมศึกษา และสามารถนำไปประยุกต์ปรับใช้ได้จริงในการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งยังเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสำหรับประเทศไทยต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
2. เพื่อศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดสวัสดิการพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
3. เพื่อสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย
4. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย

#### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

##### 1. ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย จำนวน 79 แห่ง โดยทำการศึกษาในกลุ่มเฉพาะพนักงานสายวิชาการ ดังนี้

##### 1.1 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 16 แห่ง

- 1.2 สถาบันอุดมศึกษาในกำกับ จำนวน 14 แห่ง
- 1.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 40 แห่ง
- 1.4 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่ง

## 2. ขอบเขตด้านประชากร ตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลหลัก

2.1 ประชากร (Population) คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 79 แห่ง จำนวน 65,992 คน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555)

2.2 ตัวอย่าง (Sample) คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำนวน 400 คน โดยเลือกขนาดของตัวอย่างจากสูตรเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ที่ระดับความเชื่อมั่นในการสุ่ม 95% จากประชากรจำนวน 65,992 คน ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 381 คน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของตัวอย่างในการศึกษา 400 คน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการจับฉลาก

2.3 ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) คือ พนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 45 คน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถานอุดมศึกษา เช่น หัวหน้ากองการเจ้าหน้าที่ ผู้บริหารผู้ซึ่งมีประสบการณ์ทำงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐอย่างน้อย 5 ปีขึ้นไปโดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 15 คน รวมจำนวน 60 คน

## 3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

3.1 ศึกษาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา หรือมหาวิทยาลัยของรัฐ และเฉพาะพนักงานสายวิชาการ 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ
2. ด้านความยุติธรรม
3. ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน
4. ด้านการรักษาพยาบาล
5. ด้านสิทธิประโยชน์
6. ด้านระบบสัญญาจ้าง
7. ด้านระบบค่าตอบแทน

3.2 ศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการจัดสวัสดิการพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำนวน 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยที่มีแนวปฏิบัติที่ดีแห่งที่ 1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และ ซึ่งเป็นตัวแทนสถาบัน

อุดมศึกษาของรัฐที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษารับรองข้อมูลในการจัดสวัสดิการในระดับดีให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย

3.3 สร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย ในที่นี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นการสร้างรูปแบบที่มีลักษณะเป็นแบบแผน (Schematic Models) ตามความคิดของ คีฟส์ (Keeves, 1988: 561-565) ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) และเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ของการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

รูปแบบ (Model) หมายถึง แบบอย่างที่ดีของการสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริงกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทุกแห่ง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่พนักงานที่ปฏิบัติงาน

สวัสดิการ (Welfare) หมายถึง บริการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐจัดให้มีขึ้นเพื่อให้พนักงานที่ปฏิบัติงาน ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ หรือได้รับประโยชน์อื่นใด นอกเหนือจากเงินเดือน ทั้งนี้ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคง และ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ด้าน

ความยุติธรรม ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการรักษาพยาบาล ด้านสิทธิประโยชน์ด้านระบบสัญญาจ้าง และด้านระบบค่าตอบแทน

1. ความมั่นคง และ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (Security and Job opportunity) หมายถึง ความรู้สึกที่อบอุ่น ปลอดภัย และมีแนวโน้มจะพัฒนาการทำงานไปในทางที่ดีขึ้นของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2. ความยุติธรรม (Fairness) หมายถึง สิ่งที่พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้รับอย่างเป็นธรรม เสมอภาค และเท่าเทียม เพื่อตอบแทนการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ในรูปของเงินเดือน หรือสวัสดิการอื่นๆ ที่สมควรจะได้รับ

3. คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of working life) หมายถึง ความเป็นอยู่ ความสุขโดยรวมของชีวิตการทำงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทน สวัสดิการ โอกาสที่จะก้าวหน้า และความมั่นคงในงาน โอกาสการพัฒนาความสามารถ ลักษณะต่างๆ เหล่านี้ ให้มีความเท่าเทียมจะส่งผลให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข

4. การรักษาพยาบาล (Healthcare) หมายถึง การดูแลสุขภาพของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในกรณีที่รู้สึกไม่สบายเพราะความเจ็บไข้ เจ็บป่วย ให้หายจากโรค เพื่อมีสุขภาพที่แข็งแรงสมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย และจิตใจ

5. สิทธิประโยชน์ (Benefit) หมายถึง ประโยชน์ที่ได้รับ เพื่อช่วยเหลือดูแลอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐจัดให้แก่พนักงาน เช่น เงินช่วยเหลือกรณีต่างๆ กองทุนสงเคราะห์ผู้ประสบภัยต่างๆ หรือสิทธิในการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ซึ่งเป็นเครื่องหมายแสดงเกียรติยศและบำเหน็จความชอบที่พระเจ้าแผ่นดินทรงสร้างขึ้นเพื่อพระราชทานเป็นบำเหน็จความชอบในพระองค์

6. สัญญาจ้าง (Contract) หมายถึง เอกสารข้อความที่ทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรกำหนดระยะเวลาเริ่มจ้างและสิ้นสุดการจ้างพร้อมทั้งเงื่อนไขต่างๆตามระเบียบของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา

7. ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐจ่ายให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

พนักงานสถาบันอุดมศึกษาหรือพนักงานมหาวิทยาลัย (University Employee) หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างทำงานในสถาบันอุดมศึกษา โดยได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณแผ่นดิน หรือเงินรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ใช่ข้าราชการ

พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (Academic university employee) หมายถึง พนักงานมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งอาจารย์ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ และตำแหน่งศาสตราจารย์ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้สอนผู้วิจัยผู้ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (Public university) หมายถึง แหล่งให้วิชาความรู้ในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก จำนวน 79 แห่ง ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ที่ได้รับเงินอุดหนุนงบประมาณส่วนใหญ่จากรัฐ

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดสวัสดิการ (Best practice in welfare management) หมายถึง ผลจากการปฏิบัติจริงของวิธีการ ที่ใช้ในการปรับระบบการทำงานของ การจัดสวัสดิการให้แก่พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้วยวิธีการที่สำเร็จและเป็นแนวทางที่ดีที่สุด ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดสวัสดิการให้แก่พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาอื่นได้

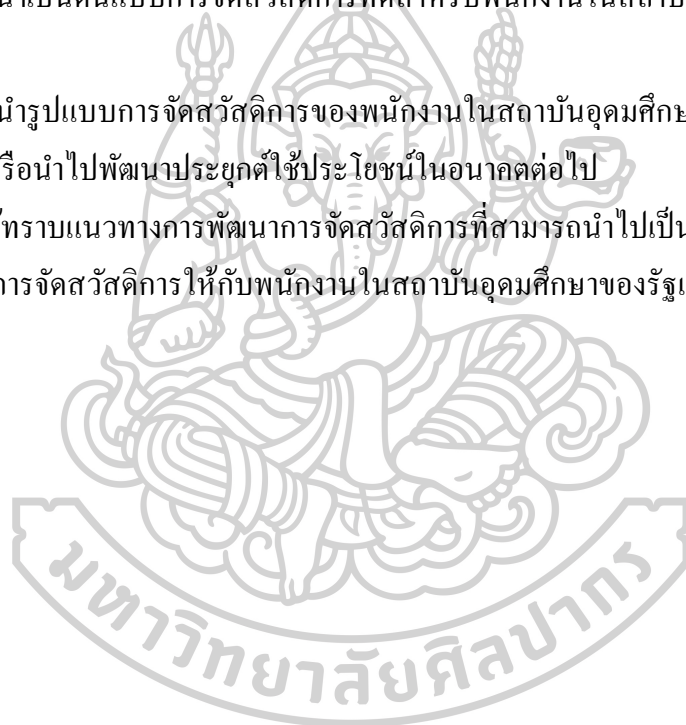
แนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการ (Process Welfare Development) หมายถึง วิธีการใหม่ที่ช่วยปรับปรุงแก้ไขให้ได้การจัดสวัสดิการ ที่เหมาะสมสามารถตอบสนองความต้องการ



ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ให้เกิดความพึงพอใจ และปฏิบัติงานในสถาบันได้อย่างยาวนาน ซึ่งผู้วิจัยมุ่งเน้นจะศึกษา 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคง และโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ด้านความยุติธรรม ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการรักษาพยาบาล ด้านสิทธิประโยชน์ ด้านระบบสัญญาจ้างและด้านระบบค่าตอบแทน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบความต้องการสวัสดิการที่คาดหวังของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
2. ได้ทราบวิธีการปฏิบัติที่ดีในการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อนำมาพัฒนาเป็นต้นแบบการจัดสวัสดิการที่ดีสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแห่งอื่นได้
3. ได้นำรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เหมาะสมไปเป็นต้นแบบหรือนำไปพัฒนาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในอนาคตต่อไป
4. ได้ทราบแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการที่สามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐานในการจัดสวัสดิการให้กับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแห่งอื่น สำหรับประเทศไทย



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือน และค่าตอบแทน
5. แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน
7. แนวคิดเกี่ยวกับความมั่นคง และความก้าวหน้าในการทำงาน
8. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ

การศึกษาคือ เสาหลักของประเทศพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของการพัฒนาอุดมศึกษาไทย เพื่อธำรงรักษาบุคคลเหล่านี้ให้ปฏิบัติงานได้อย่างยาวนานกับสถาบันอุดมศึกษา สวัสดิการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะตอบแทนพนักงานนอกเหนือจากเงินเดือนค่าจ้างประจำและจะสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานจงรักภักดีต่อองค์กร และให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขยิ่งขึ้น แนวคิดการจัดสวัสดิการมีความหมายที่ครอบคลุมการจัดบริการหรือประโยชน์ต่างๆ ที่นายจ้างควรจัดให้ เพื่อให้ลูกจ้างมีความเป็นอยู่ที่ดีมีความมั่นคงปลอดภัย โดยมีแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ ดังนี้

#### 1.1 ความหมายของสวัสดิการ

สวัสดิการ (Welfare) คือ ผลตอบแทนที่นอกเหนือจากค่าจ้าง และเงินเดือน เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร ให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของคำว่า “สวัสดิการ” ไว้ที่น่าสนใจ ดังนี้

สวัสดิการ ตามความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 หมายถึง สิ่งที่เอื้ออำนวยให้คนมีชีวิตและสภาพการทำงานที่ดีและสะดวกสบาย ดังนั้นสวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์ จึงมีความหมายในทางที่ดี และสร้างสรรค์เป็นอย่างมาก ทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน ที่มีหน้าที่จะต้องจัดสวัสดิการ หรือ สิทธิประโยชน์แก่บุคลากร เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในการดำรงชีวิต สร้างขวัญแรงใจ และความผูกพันแก่ผู้ปฏิบัติงาน และยังเป็นปัจจัยชักจูงให้คนเข้ามาสมัครงาน ซึ่งองค์กรควรจัดสวัสดิการในรูปของตัวเงิน สิทธิ หรือกิจกรรมอย่างอื่นฯ ได้ ขึ้นอยู่กับสถานะขององค์กร ข้อกฎหมาย ความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กร แนวนโยบายของฝ่ายบริหาร และความต้องการของราชการและหน่วยงาน เพื่อเป็นการจูงใจให้บุคลากรภายนอกสนใจเข้ามาทำงานในองค์กร

คูนท์ และดอนเนลล์ (Koontz and Donnell, 1968: 191-192) ได้กล่าวว่า สวัสดิการ คือ ผลประโยชน์ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากร เป็นการให้กำลังใจและบำรุงขวัญ อาจจะเป็นการให้เงินต่างๆเป็นพิเศษนอกเหนือไปจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ อาจเป็นเงินรางวัลจากผลกำไรที่เรียกว่า โบนัส (Bonus) หรือเงินที่เรียกอย่างอื่น นอกจากนี้ อาจเป็นบริการพิเศษต่างๆ เพื่อบำรุงขวัญ เช่น การให้หยุดพักผ่อนเป็นครั้งคราว (Vacation) การให้ลาป่วย (Sick leave) การให้ลาหยุด (Leaves of absence) และการจัดสภาพการทำงานต่างๆ ให้สะดวกสบาย (Working Conditions)

ฮาร์เวลล์ (Harwell, 1969: 325) ได้กล่าวว่า สวัสดิการเป็นรายได้พิเศษ (Fringe benefits) ชนิดหนึ่ง แม้จะเป็น โครงการช่วยเหลือต่างๆ โดยไม่เป็นการให้เงินพิเศษแก่บุคลากร โครงการสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากร ได้แก่ การให้ประกันชีวิต (Life insurance) การให้การรักษาพยาบาล (Hospitalization) การให้เงินบำเหน็จบำนาญเมื่อบุคลากรพ้นจากงาน (Retirement) การให้รับใบหุ้นของบริษัท (stock options) การให้เก็บออมสินหรือการออมทรัพย์ในรูปแบบเงินสะสม (Thrift savings) และการให้เงินทดแทน หรือทำขวัญเมื่อบุคลากรทุพพลภาพไม่ว่าจะเป็นการชั่วคราว หรือถาวร (Temporary and long-term disabilities)

พิกอร์ และไมเยอร์ส (Pigors and Myers, 1969: 570) ได้กล่าวว่าสวัสดิการ คือ ผลประโยชน์และบริการ (Benefits and services) ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากร 3 ประเภท คือ 1) ขณะยังทำงานอยู่ (on the job) 2) หยุดงานแต่ยังเป็นบุคลากรประจำอยู่ในหน่วยงาน (Off the job but in the company) และ 3) พ้นจากงานไปเป็นสมาชิกธรรมดาของสังคมทั่วไป (Outside the company in the community at large) ทั้งนี้เพื่อให้บริการหรือความช่วยเหลือใน 8 ด้าน ได้แก่ (1) สุขภาพ (health) (2) ความปลอดภัย (Safety) (3) ความสะดวก (Conveniences) (4) การศึกษาและข่าวสารความรู้ (Education and Information) (5) ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ (Economic Security) (6) การพักผ่อนหรือสันทนาการ (Recreation) (7) การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและครอบครัวในรูป

ของการแนะแนว (Counseling in connection with personal and family problems) และ (8) การให้ผลประโยชน์หรือความสนใจแก่ชุมชนรวมทั้งในด้านการปกครองและมนุษยธรรม (Community interests both civic and Humanitarian)

บีช (Dale S. Beach, 1971: 786) ได้กล่าวว่า สวัสดิการ คือ ผลประโยชน์ต่างๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของตน ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจะเป็นเงินที่นอกเหนือไปจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติที่หน่วยงานจัดให้เป็นการคุ้มครอง หรือช่วยเหลือในเรื่องความเจ็บป่วย อุบัติเหตุ การออกจากงานกะทันหัน ไม่ว่าจะเป็นการลาออกหรือไล่ออก การพ้นจากงานเพราะเกษียณอายุ และรายได้พิเศษต่างๆ นอกจากการให้เงิน อาจจะเป็นการให้ความสะดวกสบายต่างๆ เช่น การให้ลาพักผ่อนโดยได้รับเงินตามสมควร และการจัดสภาพแวดล้อมทั้งในและรอบๆ สถานที่ทำงานให้สะดวกสบายน่าอยู่

อังคณา กันธิยะ (2553: 8-9) ได้สรุปว่า สิทธิประโยชน์และสวัสดิการ เป็นสิ่งที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้ประโยชน์แก่บุคลากร ตามสิทธิที่ได้กำหนดไว้ในกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบต่างๆ นอกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับเป็นประจำ อันจะส่งผลไปสู่ผลผลิตของงาน เนื่องจากเป็นแรงจูงใจให้เกิดความมั่นใจ มั่นคง พึงพอใจ สะดวกสบายในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต โดยสวัสดิการอาจเป็นรูปตัวเงิน หรือไม่ใช้ตัวเงิน รวมถึงสิ่งที่หน่วยงานจัดเสริมให้นอกจากที่รัฐจัดให้เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

พิเชษฐ สอนศิริ (2553: 11-12) ได้ให้ความหมายของการจัดสวัสดิการว่า เป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน อันเป็นส่วนนอกเหนือจากเงินเดือน โดยเราอาจเรียกรวม ๆ ว่าเป็นรายได้พิเศษ (Extra Income) ที่องค์กรจ่ายให้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพิ่มเติมจากเงินเดือน และค่าจ้างประจำซึ่งจ่ายให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ให้เพื่อให้กำลังใจ มีกำลังใจ ปฏิบัติงานให้เป็นผลดีแก่องค์กร

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2554: 1) ได้รวบรวมและกล่าวถึงความหมายของคำว่าสวัสดิการไว้อย่างน่าสนใจ 3 มุมมอง กล่าวคือ

สวัสดิภาพ หรือ สวัสดิการ (Welfare) คือการมุ่งให้เกิดการกินดีอยู่ดีของบุคคลหรือกลุ่มสวัสดิการทั่วไปของชุมชนหรือสังคม ถือว่าเป็นหน้าที่ของรัฐที่จะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อประโยชน์ร่วมกันของส่วนรวม

สวัสดิการ หมายถึง การกินดีอยู่ดี (Well-being) ซึ่งถ้าจะขยายความออกไป อาจกล่าวได้ว่า คือภาวะของการมีสุขภาพดี มีความเจริญรุ่งเรือง และมีความสุข ถ้าเกี่ยวกับด้านแรงงาน หมายถึง สิ่งหรือสถานการณ์ที่นายจ้างจัดให้เพื่อความสะดวกสบาย หรือความกินดีอยู่ดีของลูกจ้างนั่นเอง ซึ่งการจัดสวัสดิการนอกเหนือกว่าที่กฎหมายกำหนด จะสร้างความพึงพอใจแก่

ลูกจ้างและทำให้เกิดความสุขในการทำงานเต็มใจ พอใจที่จะทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อให้ตนเองได้รับสวัสดิการนั้นตลอดไป

สวัสดิการ หมายถึง บริการหรือกิจกรรมใดๆ ที่หน่วยงานราชการ หรือองค์กรธุรกิจเอกชนจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ข้าราชการ พนักงาน หรือผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนในการดำเนินชีวิต หรือได้รับประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เป็นประจำ ทั้งนี้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี เพื่อจะได้ใช้กำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องวิตกกังวล ปัญหายุ่งยากทั้งในทางส่วนตัวและครอบครัวทำให้มีความพอใจในงาน มีความรักงานและตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้นานที่สุดสำหรับสวัสดิการที่สมบูรณ์แบบนั้นย่อม หมายถึงสวัสดิการที่ให้แก่ลูกจ้าง ทั้งในขณะที่ทำงาน (On – the – Job), นอกเวลาทำงานแต่ยังอยู่ในที่ทำงาน (Off – the – job within the workplace) นอกสถานที่ทำงาน (Outside the workplace) นอกจากนั้นจะต้องไม่ให้เฉพาะลูกจ้างเท่านั้น แต่จะต้องรวมถึงครอบครัวและชุมชนด้วย

จากสิ่งที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สวัสดิการ หมายถึง สิ่งของรัฐ หรือหน่วยงานจัดในรูปแบบของบริการ ที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนหลัก เพื่อให้พนักงานได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน และเพื่อเกิดความรู้สึกมั่นคงในชีวิต และปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ สวัสดิการที่ดี จำต้องจัดให้ตรงตามความต้องการแก่ผู้ปฏิบัติงาน ในระดับที่เป็นไปได้ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคง และปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าของสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

## 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ มีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ ดังนี้

### 1.2.1 แนวคิดสวัสดิการอาชีพของทิตมัสส์

ทิตมัสส์ (Titmuss, 1974) อ้างถึงใน Tatsuru Akimoto (1989) เป็นผู้นำเอาแนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการอาชีพ (Occupational Welfare) มาจากประเทศอังกฤษเมื่อปี ค.ศ. 1950 โดยนำสาระที่น่าสนใจของแนวคิดนี้ที่เน้นเรื่อง การกระจายทรัพยากรทางสังคมจากกลุ่มที่มีฐานะทางเศรษฐกิจที่สูงกว่าไปยังกลุ่มคนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจที่ด้อยกว่า ที่สำคัญคือ บริการต่างๆ ที่มีอยู่ในขณะนั้นเป็นบริการที่สถานประกอบการนิยมจัดให้แก่แรงงานทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและสิ่งของโดยจัดให้ตามความสามารถและตามสภาพการจ้างซึ่งแตกต่างกันในแต่ละสถานประกอบการ เช่น บำนาญลูกจ้าง เงินช่วยเหลือบุตร บริการด้านสุขภาพอนามัย ประโยชน์เกื้อกูลกรณีถึงแก่กรรมและการจ่ายเมื่อไม่สามารถทำงานได้ ค่าเดินทาง ค่าอาหาร ค่าที่พักอาศัย ทุนการศึกษา เครื่องแบบ และนันทนาการอื่นๆ เป็นต้น

จากตัวอย่างประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องข้างต้น เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่ามีทางเลือกปฏิบัติเกิดขึ้น เพราะมีผลทำให้เกิดความไม่เท่าเทียมกัน เนื่องจากบริการต่างๆที่เกิดขึ้นเฉพาะสถานประกอบการหรือสถาบันที่มีการจ้างงานเท่านั้น ผู้ที่ไม่มีงานทำและไม่ได้ทำงาน เมื่ออยู่ในวัยทำงาน แต่จะไม่มีสิทธิ์ได้รับบริการดังกล่าว ดังนั้น ประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องทั้งหลายจึงเติบโตขึ้นเฉพาะหน่วยงานที่มีการจ้างงาน ซึ่งอาจนำมาสู่ความขัดแย้งและกลายเป็นความไม่สงบสุขขึ้นได้ในสังคมส่วนรวม เพื่อป้องกันความไม่สงบสุขที่อาจเกิดขึ้น จึงมีการนำเสนอให้นำสวัสดิการอาชีพมาไว้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายสังคม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดการกระจายทางสังคมอย่างเป็นธรรม

### 1.2.2. แนวคิดการบริหารสวัสดิการส่วนหนึ่งหรือแบบเก็บตก

ที่มาของแนวคิดนี้มีพื้นฐานมาจากความคิดที่ว่า เมื่อมีการพัฒนาเศรษฐกิจ จำเป็นต้องมีการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของประชากรและคนวัยทำงาน ไปพร้อมๆกันเพราะคนงานมีความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้า ต้องการความมั่นคงและชีวิตที่สุขสบาย และโดยความหมายของคำว่า “Residual” ก็คือรูปแบบหนึ่งของสวัสดิการสังคมที่มีพื้นฐานตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่าบุคคลในสังคม จะได้รับการตอบสนองด้านสวัสดิการจาก 2 แหล่งที่สำคัญ คือ ตลาดและครอบครัว สวัสดิการที่ให้ตามรูปแบบนี้จึงเป็นการให้ในส่วนที่เหลือจากประชาชนที่มีอำนาจซื้อบริการตลาดของระบบเศรษฐกิจแบบเสรีนิยม ซึ่งเปิดโอกาสให้ตลาดทำหน้าที่โดยมีรัฐเข้าแทรกแซงน้อยที่สุด ดังนั้นประชาชนทั่วไปที่ประสบปัญหาความเดือดร้อน หรือมีความต้องการบริการต่างๆ จึงจำเป็นต้องช่วยเหลือตนเองก่อน ด้วยการใช้จ่ายเงินส่วนที่เป็นรายได้ของตนเองหรือเงินออมที่มีอยู่บางส่วนซื้อหาบริการทางสังคมมาตอบสนองหรือแก้ไขปัญหาดน (Akimoto, 1989)

รูปแบบข้างต้นนี้ จึงเป็นการสะท้อนให้เกิดการรับรู้ว่าประชาชนที่จะมาใช้บริการ คือกลุ่มประชาชนที่ช่วยเหลือตนเองไม่ได้ เป็นการทางสังคม และได้รับการตีตราว่าเป็น ขยะของสังคม และไม่มีส่วนร่วมของการพัฒนาเศรษฐกิจ แนวคิดนี้จึงมีกรอบแนวคิดที่ค่อนข้างจำกัดขอบเขตแค่เพียงรัฐจะจัดหาบริการสังคมและการสังคมสงเคราะห์ให้แก่ประชาชนที่อยู่ในสภาพที่ไม่ปกติและไม่สามารถจะรับความช่วยเหลือจากครอบครัวหรือจากโครงสร้างของสังคมได้

การบริหารแรงงานโดยใช้แนวคิดนี้ จึงมุ่งที่โปรแกรมมาตรฐานแรงงาน (Labour Standard Program) เช่น การกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำ ความปลอดภัยในอาชีพ เรื่องสุขภาพอนามัย และการจัดหา บริการสวัสดิการสำหรับกลุ่มคนงานที่ด้อยโอกาส รวมทั้งคนงานที่ถูกเอารัดเอาเปรียบทางสังคม ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ของการจัดควมมุ่งเน้นที่การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งความมั่นคงของลูกจ้างและครอบครัว

### หลักสำคัญของแนวคิดการบริหารสวัสดิการส่วนหนึ่งหรือแบบเก็บตก

1. การให้ความเป็นอิสระแก่ประเทศต่างๆที่จะจัดหาโปรแกรมและ/หรือบริการที่แตกต่างกันไปตามวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่น บริการตามกฎหมายของประเทศหนึ่งอาจใช้หรือไม่ใช้บริการตามกฎหมายของอีกประเทศหนึ่งก็ได้

2. บริการที่จัดขึ้นควรจัดให้มีความแตกต่างกันตามเวลาและสถานการณ์ รวมทั้งให้คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องการแบ่งงานกันทำด้วย

3. การใช้หลักแนวคิดนี้เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในประเทศที่กำลังมีการพัฒนา เพราะประเทศที่พัฒนาแล้วจะเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ประเทศที่กำลังพัฒนา

4. เน้นความต้องการของลูกค้า โดยเฉพาะเรื่องบริการที่เกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกเรื่องอาหาร สหกรณ์ออมทรัพย์ ที่อยู่อาศัย การคมนาคมขนส่ง บริการรักษาพยาบาล การศึกษาและกิจกรรมทางวัฒนธรรม การฝึกอบรม บริการร่วมกัน (Communal Services) แรงงานกลุ่มพิเศษ เช่น แรงงานหญิงย้ายถิ่น แรงงานพิการและสูงอายุ รวมทั้งเน้นเรื่องเมืองอุตสาหกรรม (Industrial Towns)

5. การขยายขอบข่ายของสวัสดิการออกนอกที่ทำงานโดยให้ครอบคลุมถึงครอบครัวของลูกค้า ชุมชน และสังคมส่วนรวมของประเทศ ฉะนั้นผู้ที่ได้รับประโยชน์จากสวัสดิการอุตสาหกรรมจึงมีชื่ออยู่ในหมู่ผู้ที่เป็นลูกจ้างเท่านั้น

6. ส่งเสริมความเสมอภาคระหว่างกิจการขนาดใหญ่และกิจการขนาดเล็ก ความแตกต่างระหว่างอุตสาหกรรมสมัยใหม่กับอุตสาหกรรมดั้งเดิม รวมทั้งความด้าหลังและความชะงักงันของส่วนต่างๆ ทั้งในเมืองและชนบทเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันในสวัสดิการต่างๆ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดนี้เป็นแนวคิดกว้างๆที่ต้องการให้ประเทศสมาชิกขององค์การสหประชาชาติและประเทศอื่นๆรับเอาแนวทางการจัดสวัสดิการอุตสาหกรรมที่ควรจะมี นอกเหนือจากที่ทำงาน โดยขยายขอบเขตสวัสดิการให้กว้างขึ้นครอบคลุมถึงนอกที่ทำงานด้วย โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับประโยชน์ควรขยายจากตัวลูกจ้างออกสู่ครอบครัวของลูกค้าและชุมชน ทั้งนี้ไม่ควรเน้นว่า จะต้องให้นายจ้างเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแต่เพียงฝ่ายเดียว แต่ควรเปิดโอกาสให้ผู้สนใจเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งถ้าดำเนินการในลักษณะที่ร่วมกันได้ก็จะยังประโยชน์ให้แก่ลูกจ้าง ครอบครัว ชุมชน และสังคมส่วนรวม

### 1.3 ความสำคัญของสวัสดิการ

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2557: 308) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสวัสดิการไว้ 5 ประการ ดังนี้

1.3.1 สวัสดิการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อพนักงาน ผู้บริหารควรช่วยให้พนักงานเข้าใจสวัสดิการและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ เช่น กรณีมีเหตุฉุกเฉินของพนักงานมีบุตรเจ็บป่วย ต้องการการรักษาอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารอาจช่วยให้พนักงานทราบรายละเอียดในการเบิกค่าใช้จ่ายดังกล่าว เป็นต้น

1.3.2 สวัสดิการเป็นเครื่องมือที่มีอิทธิพลในการสรรหาพนักงาน องค์กรที่มีการเสนอสวัสดิการที่ดึงดูดใจสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบในการสรรหาพนักงานจากภายนอก

1.3.3 สวัสดิการช่วยรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ในองค์กร สวัสดิการที่ดีสามารถรักษาคงไว้ได้ในองค์กรช่วยลดอัตราการการหมุนเวียนเปลี่ยนงานได้

1.3.4 สวัสดิการบางอย่างเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจ เช่น วันหยุดและวันลา ช่วยให้การจัดการตารางเวลามีความยืดหยุ่น ผู้จัดการต้องรับรู้สวัสดิการเหล่านี้ เพื่อสามารถจัดตารางเวลาของผู้ได้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพ

1.3.5 สวัสดิการมีความสำคัญต่อฝ่ายบริหารเช่นเดียวกัน ผู้บริหารต้องรับรู้และเข้าใจสวัสดิการของตน เช่น วันหยุด วันลา การคุ้มครองในการประกันสุขภาพ เงินบำเหน็จบำนาญ ภายหลังจากออกจากงาน

#### 1.4 ประเภทของสวัสดิการ

สวัสดิการที่องค์กรต้องจัดให้พนักงาน สามารถแบ่งได้ 7 ประเภท ดังนี้ (อนันต์ชัยคงจันทร์, 2557: 309)

1.4.1 สวัสดิการที่กฎหมายกำหนด กฎหมายของสหรัฐอเมริกากำหนดให้นายจ้างให้ผลประโยชน์ 4 ประการแก่ลูกจ้าง ได้แก่ (1) การประกันสังคม (2) กองทุนเงินทดแทน (3) การประกันการว่างงาน และ (4) ลาป่วยและลาจืดครอบครัว ส่วนอื่นที่นายจ้างให้ลูกจ้างถือเป็นการให้ด้วยความสมัครใจ

1.4.2 การประกันสุขภาพ จะครอบคลุมต้นทุนค่าใช้จ่ายโรงพยาบาล ค่าแพทย์ และค่าบริการทางการแพทย์ เนื่องจากการประกันสุขภาพเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ดังนั้นจึงมักจะมีการแยกพิจารณาจากสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น

1.4.3 การเกษียณอายุ ผลประโยชน์ของการเกษียณอายุ คือ การจัดให้มีรายได้แก่พนักงานหลังเกษียณอายุ

1.4.4 การประกัน แผนประกันเพื่อคุ้มครองพนักงานและครอบครัวจากปัญหาทางการเงินที่อาจเกิดขึ้นจากการทุพพลภาพหรือการเสียชีวิต



1.4.5 วันหยุดวันลา คือ การให้พนักงานสามารถหยุดงานได้ทั้งมีค่าตอบแทนและไม่มีค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับประเภทของการลาหยุดงาน

1.4.6 การให้บริการแก่พนักงาน คือ โปรแกรมที่จัดบริการให้พนักงานโดยอาจจะไม่ต้องไปคิดคำนวณเพื่อหักภาษีเงินได้หรืออาจจะได้รับสิทธิพิเศษ โดยบริการดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตแก่พนักงาน

การมีสวัสดิการที่เพิ่มมากขึ้นรวมทั้งต้นทุนที่สูงขึ้นทำให้นายจ้างเลือกจ้างพนักงานชั่วคราวเข้ามาทำงานมากขึ้น เนื่องจากองค์กรไม่ต้องจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานกลุ่มนี้

นอกจากนี้ สุรางค์รัตน์ วสินารมณ (2540 : 46) ยังได้กล่าวถึงสวัสดิการแรงงานในองค์กรอาจแบ่งออกได้เป็น 10 ประเภท ดังนี้

1. สวัสดิการด้านสุขภาพ เช่น ยาและเครื่องมือสำหรับการปฐมพยาบาล ห้องพยาบาล การตรวจสุขภาพ การให้ข้อมูลด้านสุขภาพอนามัย เป็นต้น
2. สวัสดิการด้านความปลอดภัยในการทำงาน เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับอุบัติเหตุและความปลอดภัย การส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัย เป็นต้น
3. สวัสดิการด้านความมั่นคง เช่น เงินรางวัลการทำงานนาน การประกันชีวิต เป็นต้น
4. สวัสดิการด้านวันหยุดวันลา เช่น วันหยุดตามประเพณี วันหยุดพักผ่อนประจำปี วันลา กิจ วันลาป่วย เป็นต้น
5. สวัสดิการด้านการศึกษา เช่น การให้ทุนการศึกษา การให้ลาศึกษาต่อ เป็นต้น
6. สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เช่น บ้านพัก อาหารกลางวัน สหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น
7. สวัสดิการด้านนันทนาการ เช่น การจัดกิจกรรมพักผ่อน การจัดแข่งขันกีฬา การนำเที่ยว การจัดเลี้ยงประจำปี เป็นต้น
8. สวัสดิการด้านการให้คำปรึกษา เช่น การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ การให้คำปรึกษาในการใช้ชีวิตในครอบครัว การให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย เป็นต้น
9. โบนัสและเงินสวัสดิการ เป็นการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ เช่น เบี้ยขยัน เงินโบนัส เงินรางวัลประจำปี รางวัลพนักงานดีเด่น เป็นต้น
10. สวัสดิการอื่นๆ เช่น รถยนต์ประจำตำแหน่ง อุปกรณ์สื่อสาร ศูนย์รับเลี้ยงเด็ก สโมสรเด็กเล่น บ้านพักตากอากาศ เป็นต้น

## 1.5 หลักการจัดสวัสดิการ

กัญญา สาธร (2537: 387) ที่ได้กล่าวถึงการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรควรยึดหลัก 10 ประการที่สำคัญ ดังนี้

1.5.1 หลักความเสมอภาค สวัสดิการทุกชนิดจะต้องให้แก่บุคลากรโดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันมากที่สุด

1.5.2 หลักแห่งประโยชน์ การจัดสวัสดิการควรคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับให้คุ้มค่าในการจัด และให้เกิดผลทั้งทางหน่วยงานและส่วนตัวตรงตามเป้าหมาย

1.5.3 หลักแห่งความจงใจ การจัดสวัสดิการต้องมีสิ่งที่เป็นแรงจูงใจให้เกิดกำลังใจ มีแนวโน้มที่จะกระทำการหรือทำงานให้เกิดผลแก่ตนเองและความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานมากขึ้น

1.5.4 หลักแห่งการตอบสนองความต้องการ การจัดสวัสดิการต้องคำนึงว่าตรงกับความต้องการของสมาชิกในหน่วยงานหรือไม่

1.5.5 หลักแห่งประสิทธิภาพ การจัดสวัสดิการต้องคำนึงว่า ได้ผลดีที่สุด เกิดประโยชน์มากที่สุด สิ้นเปลืองเวลาและลงทุนน้อยที่สุด ได้รับการจัดการทั้งคุณภาพและปริมาณ

1.5.6 หลักแห่งการประหยัด การจัดสวัสดิการควรคำนึงถึงการประหยัดให้มาก

1.5.7 หลักแห่งการบำรุงขวัญและกำลังใจ การจัดสวัสดิการทำขึ้นเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน

1.5.8 หลักแห่งความสะอาด การจัดสวัสดิการต้องมีระบบระเบียบ มีรูปแบบที่ดีในการจัด ซึ่งเป็นการเอื้ออำนวยความสะอาด คล่องตัว ไม่ติดขัด ไม่ชักช้า

1.5.9 หลักแห่งงบประมาณ การจัดสวัสดิการต้องคำนึงถึงงบประมาณในการจัดว่า เรื่องใดจะเป็นประโยชน์แก่บุคลากร มีทุนดำเนินการหมุนเวียน และมีงบประมาณมาสนับสนุนเพียงพอหรือไม่

1.5.10 หลักแห่งความยุติธรรม การจัดสวัสดิการต้องคำนึงถึงผลที่ได้รับของบุคลากร ให้ยึดถือหลักความยุติธรรมในทุกกรณี

นอกจากนี้ วิจิตร ระวิวงศ์ (2532: 6) ได้กล่าวถึงหลักการจัดสวัสดิการตามแนวคิดของ K.N.Vaid สรุปได้ ดังนี้

1. หลักความรับผิดชอบทางสังคมของอุตสาหกรรม การที่นายจ้างให้สวัสดิการแก่พนักงาน ถือเป็นความรับผิดชอบต่อพนักงานต่อองค์กรและต่อชุมชน

2. หลักประชาธิปไตย นายจ้างให้สวัสดิการแก่พนักงานควรยึดหลักประชาธิปไตย จะต้องให้สิทธิแก่พนักงานในการตัดสินใจว่าพวกเขาขาดแคลน และต้องการสิ่งใด ตลอดจนให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการด้วย

3. หลักความเหมาะสมของค่าจ้าง นายจ้างจำต้องคำนึงว่าค่าจ้างที่ให้แก่นักงานนั้น มีความเหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตประจำวันในสังคมยุคปัจจุบันหรือไม่ อัตราค่าจ้างเพียงพอมากน้อยเพียงใด

4. หลักประสิทธิภาพ การให้สวัสดิการถือเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน กล่าวกันว่า การให้การศึกษาอบรม การให้ที่อยู่และอาหาร เป็นสวัสดิการสามประการที่มีความสำคัญที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

5. หลักความรับผิดชอบร่วมกัน ทั้งนายจ้าง และลูกจ้างควรร่วมกันรับผิดชอบ ทั้งในด้านความคิดและทรัพยากร

6. หลักการยอมรับในทุกระดับงาน สวัสดิการที่จัดให้ควรได้รับการยอมรับ ตั้งแต่ระดับผู้ปฏิบัติงานและระดับบริหารชั้นสูง

ในส่วนหลักการจัดสวัสดิการตามแนวคิดของฟลิปโป (Flippo, 1984: 337) มีหลัก 5 ประการ ดังนี้

1. หลักความพอใจและความต้องการที่แท้จริง เมื่อจัดสวัสดิการแล้วลูกจ้างควรมีความพอใจ และตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง

2. หลักการครอบคลุมส่วนรวมมากกว่าส่วนบุคคล สวัสดิการที่จัดให้ควรครอบคลุมส่วนรวมมากกว่าส่วนบุคคล เช่น การประกันชีวิตแบบกลุ่ม เป็นต้น

3. หลักการยืดหยุ่น การจัดสวัสดิการควรจัดให้มีความยืดหยุ่นแก่กลุ่มลูกจ้างที่ได้รับ โดยคำนึงถึงเพศ อายุ และสถานภาพสมรส

4. หลักแห่งประโยชน์ หน่วยงานควรได้รับประโยชน์จากการจัดสวัสดิการ

5. หลักแห่งงบประมาณ สวัสดิการที่จัดให้ต้องสามารถนำมาคำนวณเป็นค่าใช้จ่ายได้ และคุ้มค่าแก่การลงทุน

จากหลักการทั้งหมดดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักการจัดสวัสดิการที่ดี ควรจัดให้ด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาคเท่าเทียม ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ ด้วยการยึดหลักแห่งประโยชน์ รวมทั้งคำนึงถึงความคุ้มค่าที่จะได้รับ และในการจัดสวัสดิการให้กับพนักงานควรให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และดำเนินการจัดสวัสดิการ เพื่อให้พนักงานได้ตระหนักและเห็นคุณค่าของสวัสดิการที่จัดให้ และเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานมีความรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเฉพาะหลักการจัดสวัสดิการ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์หลักการจัดโดยใช้เป็นหลักการในการสร้างกรอบแนวคิด 5 ประการ ดังนี้

1) หลักแห่งความเสมอภาค 2) หลักแห่งประโยชน์ 3) หลักแห่งการตอบสนองความต้องการ 4) หลักแห่งประสิทธิภาพ 5) หลักแห่งงบประมาณ

ทั้งนี้ ผลที่ได้รับจากหลักการทั้งหมดดังกล่าว จะทำให้เกิดรูปแบบการจัดสวัสดิการที่ดี โดยใช้แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 7 เรื่อง ได้แก่ 1) ทฤษฎีความต้องการของ Maslow & McClelland 2) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg 3) ทฤษฎีการจูงใจโดยเสริมแรงทางบวกของ Skinner 4) ทฤษฎีความเชื่อของ Victor Vroom 5) ทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams 6) แนวคิดสวัสดิการอาชีพของ Richard M. Titmuss และ 7) แนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานของ Walton

จากรูปแบบการจัดสวัสดิการที่ดีตามแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเฉพาะหลักการจัดสวัสดิการดังกล่าว จะนำไปสู่รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย ที่ผู้วิจัยมุ่งเน้นจะศึกษาวิจัยทั้งหมด 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ 2) ด้านความยุติธรรม 3) ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน 4) ด้านการรักษาพยาบาล 5) ด้านสิทธิประโยชน์ 6) ด้านระบบสัญญาจ้าง 7) ด้านระบบค่าตอบแทนได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การสรุปหลักสวัสดิการ

ผู้แต่ง	ดิโย ไชย สาธ (2537)	K.N.Vaid (1970)	Filippo (1984)
หลักสวัสดิการ			
หลักความเสมอภาค	✓	✓	-
หลักแห่งประโยชน์	✓	✓	✓
หลักแห่งความจูงใจ	✓	-	-
หลักแห่งการตอบสนองความต้องการ	✓	✓	✓
หลักแห่งประสิทธิภาพ	✓	✓	-
หลักแห่งการประหยัด	✓	-	-
หลักแห่งการบำรุงขวัญและกำลังใจ	✓	-	-
หลักแห่งความสะอาด	✓	-	-
หลักแห่งงบประมาณ	✓	✓	✓
หลักแห่งความยุติธรรม	✓	-	-
หลักความรับผิดชอบทางสังคมของอุตสาหกรรม	-	✓	-
หลักความเหมาะสมของค่าจ้าง	-	✓	-
หลักความรับผิดชอบต่อร่วมกัน	-	✓	-
หลักการครอบคลุมส่วนรวมมากกว่าส่วนบุคคล	-	-	✓
หลักการยืดหยุ่น	-	-	✓

## 1.6 วัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการ

วัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการ สามารถจำแนกวัตถุประสงค์ขององค์การต่อการจัดสวัสดิการได้ 4 ประการ (สิทธิพร ชัยสุวรรณรัตน์, 2542: 20) ดังนี้

1.6.1 เพื่อเสริมสร้างและเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยเกื้อกูลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.6.2 เพื่อเป็นการบำรุงรักษาบุคลากรให้ยังคงทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป ในขณะเดียวกันสวัสดิการที่องค์กรหนึ่งๆ จัดให้จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรภายนอกที่มีความรู้ความสามารถ หันมาสนใจและสมัครเข้ามาทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป

1.6.3 เพื่อเป็นการให้ความช่วยเหลือ หรือความอนุเคราะห์แก่บุคลากรขององค์กร เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้โดยไม่เดือดร้อน การให้สวัสดิการถือว่าเป็นการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม นอกจากนี้ ถือว่าเป็นการรักษาผลประโยชน์ขององค์กรในแง่ที่ป้องกันมิให้องค์กรได้รับความกระทบกระเทือนจากการที่บุคลากรขององค์กรประสบปัญหา หรือภาวะกังวลใจจนมีอาจปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความรู้ความสามารถ

1.6.4 เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับบุคลากรขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ที่ได้รับแบ่งปันไม่เท่าเทียมกัน การจัดบริการสวัสดิการเป็นการช่วยให้สัมพันธภาพระหว่างสองฝ่ายเป็นไปอย่างราบรื่น

นอกจากนี้ ภิญ โย สาธร (2537: 387) ยังได้กล่าวว่า หน่วยงานจำเป็นต้องจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรของตน ทั้งนี้ เพื่อวัตถุประสงค์ 13 ประการที่สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน
2. เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงานในหน่วยงาน
3. เพื่อบำรุงรักษาบุคลากรให้มีความจงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน
4. เพื่อเพิ่มผลผลิตแก่หน่วยงานให้สูงขึ้น
5. ทำให้งานของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. เพื่อป้องกันปัญหาขัดแย้ง ขาดความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานกับบุคลากร
7. เพื่อลดการอุทธรณ์ร้องทุกข์ของบุคลากรในหน่วยงาน
8. เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานอุทิศเวลาแรงงานในการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ดีขึ้น
9. เพื่อยกระดับมาตรฐานการดำรงชีวิตของบุคลากรในหน่วยงาน
10. เพื่อลดการขาดงาน ลางาน และเปลี่ยนงานของบุคลากรในหน่วยงาน
11. เพื่อลดความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากร
12. เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงาน

### 13. เพื่อส่งเสริมสุขภาพจิตของบุคลากรให้อยู่ในสภาพปกติ

#### 2.แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

พนักงานที่ทำงานให้แก่องค์กรย่อมมีความปรารถนาที่จะทำงานอย่างมีความสุข รู้สึกสนุกกับการทำงาน และพึงพอใจต่อผลตอบแทน การสร้างแรงจูงใจ จึงเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ เป็นแรงขับเคลื่อนกระตุ้นทางจิตวิทยา ที่ส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมหรือกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้กระทำกิจกรรมนั้นได้สำเร็จดียิ่งขึ้นและมีประสิทธิภาพ เพื่อเข้าใจอย่างกระจ่างชัดในเรื่องแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ขอเสนอเป็นประเด็นที่สำคัญดังต่อไปนี้

##### 2.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน เป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในการทำงาน มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานไว้หลากหลาย ดังนี้

สเปคเตอร์ (Spector, 1996: 54) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งชักจูงอันหนึ่งคือ สถานการณ์ภายในบุคคลซึ่งจะช่วยกระตุ้นและริเริ่มเรื่องของกิจกรรมและการเคลื่อนไหวแล้วนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตามช่องทางอย่างตั้งใจและมุ่งมั่น

พินเดอร์ (Pinder, 1998) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงผลักดันหรือเงื่อนไขต่างๆที่มีอยู่ภายในและภายนอกตัวบุคคลที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงานทิศทางการกระทำ ความเข้มข้นและระยะเวลาในการกระทำ ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นกระบวนการทางจิตใจที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม

ธิดารัตน์ นามมะเริง (2551:58) พบว่าแรงจูงใจในการทำงาน คือ สิ่งกระตุ้นหรือแรงผลักดันที่มีอยู่ภายในตัวของพนักงานและองค์การที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เกิดความพอใจ ตลอดจนมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

อมร โทท่า (2551: 25) พบว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามความต้องการขององค์การ โดยกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลที่จะได้รับการกำหนดเกณฑ์การให้รางวัลเมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้เป้าหมาย

สุมิตร สุวรรณ (2552: 6) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motivation) คือการกระทำให้คนพฤติกรรมแสดงความสามารถทั้งทางกายและทางใจเพื่อปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จมากที่สุด พฤติกรรมทุกรูปแบบที่คนแสดงออกเกิดจากแรงจูงใจทั้งสิ้น ดังนั้นการจูงใจจึงเกี่ยวข้องกับสิ่งจูงใจ (Intensive)

เป็นการใช้สิ่งหนึ่งสิ่งใดผลักดันจากภายนอกและทำให้คนทำกรอย่างใดอย่างหนึ่งสิ่งจูงใจอาจเป็นสิ่งที่จับต้องได้หรือไม่อาจจับต้อง เช่น สิ่งแวดล้อมที่ดึงงานที่ท้าทาย ความรับผิดชอบที่เหมาะสม และการมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การเป็นต้นและมูลเหตุจูงใจอันสำคัญที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ คือ ความต้องการของมนุษย์

สรุป แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงกระตุ้น หรือแรงผลักดันที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานให้แก่องค์การด้วยความเต็มใจ เกิดความพึงพอใจ มีความตั้งใจและมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานตามความต้องการขององค์การ ให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่องค์การตั้งไว้ รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่องค์กรจัดให้ เพื่อต้องการเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร และผลที่ได้จะแสดงในภาพรวม ทำให้เกิดผลดีต่อการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตโดยทั่วไปของพนักงานมหาวิทยาลัยให้ดียิ่งขึ้น

## 2.2 ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งในหลายๆ ปัจจัยที่ช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของคนในการทำงานว่าทำไมคนจึงขยัน มานะพากเพียรและปฏิบัติงานได้ดี แรงจูงใจจึงมีบทบาทสำคัญดังต่อไปนี้ (อรพินทร์ ชูชม, 2555: 52-53)

2.2.1 แรงจูงใจ สามารถช่วยอธิบายถึงสาเหตุของพฤติกรรมและพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลได้ แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เข้าใจว่า ทำไมคนถึงมีพฤติกรรมเช่นนี้ อะไรเป็นสิ่งที่จูงใจทำให้คนมุ่งมั่นที่จะกระทำพฤติกรรมนั้น นอกจากนี้แรงจูงใจยังช่วยอธิบายถึงความมานะพากเพียรในการกระทำพฤติกรรมและทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมนั้นอย่างกระตือรือร้นเต็มกำลังความสามารถ ดังนั้นการทราบถึงสิ่งจูงใจหรือแรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในด้านการบริหารจัดการในการเสาะแสวงหาวิธีการที่จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ต้องการ

2.2.2 แรงจูงใจ ช่วยอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ทำไมบางคนมีความเพียรพยายามที่จะทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่บางคนไม่มีความเพียรพยายามที่จะฝ่าฟันอุปสรรคให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเข้าใจว่า ทำไมบางครั้งบุคคลถึงทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมนั้นในขณะที่บางเวลาพฤติกรรมนี้จะไม่เกิดขึ้นเลย

นอกจากนี้ บุคคลแต่ละคนอาจทำพฤติกรรมเดียวกันด้วยเหตุผลที่แตกต่างกัน เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นมีแรงจูงใจในการทำพฤติกรรมนั้นแตกต่างกัน เช่น จากการศึกษาวิจัยคนงานในโรงงานซึ่งเป็นพนักงานระดับล่าง พบว่า ความต้องการเงินและความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ดังนั้นในการจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงาน ในขณะที่พนักงานระดับสูง

สิ่งจูงใจในการทำงานที่สำคัญ ได้แก่ ความสำเร็จและการได้รับการยกย่อง เพื่อที่พนักงานปฏิบัติงานได้ก็จะได้ระดับความพยายามในการทำงานต่อไป

2.2.3 แรงจูงใจ ช่วยให้คุณคน หน่วยงานหรือองค์การบริหารจัดการให้คุณคนหรือกลุ่มมีแรงจูงใจที่จะกระทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ โดยอาศัยแนวคิดแรงจูงใจ ซึ่งการจูงใจมีหลายประเภท อาจอาศัยการจูงใจประเภทต่างๆผสมผสานประกอบกันหรือเลือกใช้วิธีการจูงใจวิธีการใดวิธีการหนึ่งให้เหมาะสมกับบุคคล กลุ่มสถานการณ์และโอกาส เช่น สร้างกระบวนการจูงใจในการทำงานโดยการตอบสนองความต้องการของบุคคลได้อย่างเหมาะสม ใช้สิ่งจูงใจในทางบวกและทางลบ การจูงใจโดยการกำหนดเป้าหมาย ให้ความเป็นธรรม มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่างๆ

นอกจากนี้ประโยชน์ของแรงจูงใจในการทำงานมี 8 ประการ ดังนี้ (สุมิตร สุวรรณ, 2552: 50)

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์การและหมู่คณะซึ่งเป็นการสร้างพลังกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมให้หมู่คณะแก่คนงานพนักงานและเจ้าหน้าที่ในองค์การ
3. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่พนักงานคนงาน หรือบุคลากรในองค์การ
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
5. ช่วยให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม ตลอดจนดีเหตุและอันตราয়ในการปฏิบัติงาน
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆขององค์การ ซึ่งเป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์การ
7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่
8. ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

### 2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

การทำงานในปัจจุบันการจูงใจเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนและมีความต้องการมากขึ้น การควบคุมพนักงานให้ทำงาน โดยวิธีการจัดทำกฎข้อบังคับหรือควบคุมโดยหัวหน้างานอย่างเดียวอาจจะไม่เพียงพอ พนักงานในปัจจุบันมีความต้องการที่จะเป็นของตัวเอง (Self-manage) ในการที่จะสามารถแสดงความคิดสร้างสรรค์ และความผูกพันในการทำงานจากความรู้สึกภายในมากกว่า



การได้รับรางวัลภายนอก ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานตามแนวคิดของโทมัส (Thomas, 2000 : 211) ประกอบด้วย

2.3.1 ความรู้สึกมีอิสระในการเลือก (Senses of choice) คือ พนักงานจะมีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง ต่อเมื่อมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความรู้สึกส่วนตัวสำหรับความรับผิดชอบในผลที่ออกมาจากการตัดสินใจของตนเอง มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบผลงานที่เกิดขึ้น และสามารถกำหนดแนวทางในการทำงานของตนเองได้ ตนเองก้าวหน้าเมื่อมีความรู้สึกว่างานที่ทำได้ส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.3.2 ความรู้สึกมีความสามารถ (Senses of Competence) คือ พนักงานจะมีความรู้สึกว่ามีความสามารถ ต่อเมื่อมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานได้ดีเป็นไปตามความคาดหวังของตนเองหรือมากกว่า ตลอดจนมีโอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถที่มีในการทำงานและได้รับคำบอกกล่าวถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานที่สามารถทำได้ดี

2.3.3 ความรู้สึกมีจุดหมาย/ประสบความสำเร็จ (Senses of Meaningfulness) คือ พนักงานจะรู้สึกมีความหมายหรือประสบความสำเร็จ เมื่อมีความรู้สึกว่ามีคุณค่าในการทำงานเพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดหมาย

นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีที่น่าสนใจ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ดังต่อไปนี้

#### ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบอร์ก

เฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg) สรุปแนวคิดสำคัญได้ 3 ประการ ดังนี้ (สุมิตร สุวรรณ, 2552: 69)

1. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจอยู่สององค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบจูงใจและองค์ประกอบส่งเสริม บางครั้งจึงเรียกทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบอร์กว่า ทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-Factor Theory)

2. องค์ประกอบส่งเสริม (Hygiene factors) เป็นองค์ประกอบที่สามารถเป็นเหตุให้เกิดความไม่พอใจหรือเป็นองค์ประกอบที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจได้ หมายรวมถึงสิ่งต่างๆ เช่น เงินเดือนและค่าจ้าง ผลประโยชน์ สภาพแวดล้อมในการทำงานทางด้านกายภาพ นโยบาย และการบริหาร เป็นต้น หากผู้บริหารดูแลเอาใจใส่สิ่งต่างๆ เหล่านี้เพียงพอเพียง ความไม่พอใจจะลดลงหรือหมดไป องค์ประกอบส่งเสริมจะไม่ทำหน้าที่จูงใจให้บุคลากรทำงานให้มีผลผลิตหรือให้บริการในระดับสูงขึ้นไป

3. องค์ประกอบจูงใจ (Motivator factors) เป็นองค์ประกอบที่นำไปสู่การพัฒนาเจตคติทางด้านบวก และจูงใจให้บุคคลทำงาน ซึ่งได้แก่ การได้รับการยกย่องความรู้สึกของการได้รับ

ผลสำเร็จในการทำงาน การมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความรับผิดชอบงานงานที่ทำทนาย  
ความสามารถและความรู้สึกว่างานที่ตนเองทำอยู่มีความสำคัญ

การจูงใจเพื่อให้พนักงานทำงานในระดับสูง โดยการนำทฤษฎีของ Herzberg มาใช้  
จะต้องดำเนินการดังนี้ (พิภพ วิชังเงิน, 2547: 167-168)

1. สร้างความพอใจ ในขณะที่ทำงานให้แก่พนักงานทุกคน ด้วยปัจจัยความต้องการขั้น  
พื้นฐานอย่างเพียงพอ เช่น จ่ายค่าจ้างในอัตราที่ยุติธรรมเหมาะสม

2. จะต้องป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน มีทัศนคติไม่ดีต่อ  
องค์การ จัดระบบสื่อสารให้ดีที่สุด สามารถสื่อสารได้ทั่วถึง มีลักษณะสองทาง (Two ways  
Communication) คือ ผู้บริหารถึงพนักงาน และพนักงานก็ติดต่อถึงผู้บริหาร ได้สร้างขวัญและ  
กำลังใจในการทำงาน มีหลักประกันที่ดี รู้สึกมั่นคงปลอดภัย ค่าตอบแทนดี สภาพของงานดี

3. ให้โอกาสก้าวหน้าในอาชีพสำหรับผู้มีผลงานดี ผู้บริหารยุติธรรม มีการวางแผน มี  
โครงการ มีการมอบอำนาจ เชื่อว่าหากผู้บริหารใช้แต่องค์ประกอบส่งเสริมจูงใจให้คนทำงานได้  
อย่างถูกต้องและสมบูรณ์ ความสำเร็จที่เกิดขึ้น คือ การป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการ  
ทำงานเท่านั้น และจะไม่มีผลในการจูงใจให้คนทำงานเกินกว่าระดับปานกลาง ผู้บริหารจึงควรใช้  
องค์ประกอบจูงใจกระตุ้นให้คนทำงานมากที่สุดเพื่อผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของ  
องค์การ

บทเรียนที่ได้จาก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg, 1974) คือ การเน้นที่ปัจจัยความพึง  
พอใจในหน้าที่การงาน สภาพแวดล้อมที่สะอาดปลอดภัย บรรยากาศในการบังคับบัญชา การทำงาน  
และค่าตอบแทนเหมาะสมจะช่วยตอบสนองความต้องการทางร่างกายและความต้องการรู้สึกว่าเป็น  
ส่วนหนึ่งของกลุ่ม และความเป็นพวกพ้องเดียวกัน

กล่าวโดยสรุป จากทฤษฎีสองปัจจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้น หากต้องการสร้างแรงจูงใจในการ  
ทำงาน จะต้องทำให้บุคคลได้รับปัจจัยจูงใจที่เหมาะสม แต่การให้ปัจจัยป้องกันมิได้ทำให้บุคคลมี  
แรงจูงใจในการทำงานแต่อย่างใด เพียงแต่ป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในงานเท่านั้น

### ทฤษฎีการจูงใจโดยการเสริมแรงทางบวกของสกินเนอร์

สกินเนอร์ (Skinner, 1969) กล่าวว่า หากการแสดงพฤติกรรมใดทำให้ผู้กระทำได้รับผลจาก  
ทางบวก เช่น คำชมเชย ก็มีโอกาสูงที่จะมีการแสดงพฤติกรรมนั้นออกมาอีก แต่ถ้าการแสดง  
พฤติกรรมนั้น ทำให้ผู้กระทำได้รับผลทางลบ เช่น คำตำหนิ ก็มีความเป็นไปได้มากที่จะมีการระงับ  
พฤติกรรมนั้น ไม่ให้ปรากฏขึ้นมาอีก ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement theory) หรือทฤษฎีการ  
วางเงื่อนไขในแบบลงมือกระทำ (Operant conditioning) คือความถี่ในการแสดงพฤติกรรมหนึ่งๆ

จะถูกกำหนดโดยผลลัพธ์ที่ได้รับจากการกระทำนั้น ๆ ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงเสนอว่า แรงจูงใจและพฤติกรรมของบุคคลจะได้รับอิทธิพลจากสิ่งที่เรียกว่า การเสริมแรง (Reinforcement) ซึ่งประกอบด้วย การเสริมแรงทางบวก การเสริมแรงทางลบ และการลงโทษ ดังภาพที่ 2.1 การเสริมแรงและการลงโทษ

	สิ่งที่พอใจ	สิ่งที่ไม่พอใจ
ให้	การเสริมแรงทางบวก (positive reinforcement)	การลงโทษทางบวก (positive punishment)
ขจัด	การลงโทษทางลบ (negative punishment)	การเสริมแรงทางลบ (negative reinforcement)

ภาพที่ 2.1 การเสริมแรงและการลงโทษ

ที่มา : สกินเนอร์ (Skinner, 1969)

ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) หมายถึง การให้สิ่งที่คุณชอบหรือปรารถนา หลังจากการแสดงพฤติกรรมบางอย่างซึ่งจะมีผลทำให้บุคคลนั้นมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมเดิมซ้ำอีกในระยะต่อมา เช่น หลังจากที่คุณคนหนึ่งได้ทำงานด้วยความอดสาหะจนประสบความสำเร็จ และได้รับคำชมเชยหรือรางวัลอื่น ๆ จากหัวหน้า ย่อมจะทำให้บุคคลนั้นมีแนวโน้มที่จะทำงานด้วยความอดสาหะซ้ำอีกในอนาคต

2. การเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) หมายถึง การขจัดหรือนำเอาสิ่งที่ไม่เป็นที่พึงพอใจของบุคคลออกไปหลังจากที่ได้กระทำพฤติกรรมบางอย่างแล้ว ซึ่งจะมีผลทำให้บุคคลนั้นมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมซ้ำอีกในระยะต่อมา เช่น การที่คุณคนหนึ่งได้รับอนุญาตให้กลับบ้านก่อนเวลาได้เพราะทำงานเสร็จเรียบร้อยก่อนกำหนด ย่อมจะทำให้บุคคลนั้นมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานแบบเดิมซ้ำอีกในอนาคต (ในกรณีนี้การต้องอยู่ทำงานจนครบกำหนดเวลาถือว่าเป็นสิ่งที่บุคคลไม่พึงพอใจ)

3. การลงโทษ (Punishment) หมายถึง การที่บุคคลได้รับผลทางลบจากการกระทำบางอย่างและอาจทำให้มีผลทำให้มีการระงับการกระทำนั้นในอนาคต โดยผลทางลบนั้นอาจเกิดขึ้นได้ 2 กรณี คือ กรณีแรก การลงโทษทางบวก (Positive punishment) หมายถึงการทำให้บุคคลได้รับสิ่งที่ไม่น่าพึงพอใจ เช่นการถูกตำหนิ การเขียนติ ส่วนกรณีที่ 2 คือการลงโทษทางลบ (Negative punishment) หมายถึง การทำให้บุคคลสูญเสียสิ่งที่ตนพอใจ เช่น การถูกปรับเงิน หรือการถูกระงับสิทธิประโยชน์บางอย่าง ในแง่ของพฤติกรรมการทำงาน การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมหนึ่งๆ แล้วได้รับการลงโทษ เช่นการถูกหัวหน้านำตำหนิ เพื่อนร่วมงานไม่ยอมรับ จะทำให้บุคคลนั้นงดการกระทำเช่นนั้นในอนาคต (ซูซีย์ สมิตธิไกร, 2554:279-280)

สกินเนอร์ (Skinner, 1969) ได้วิจัยและสรุปว่าพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งหรือแรงจูงใจของบุคคลเป็นผลสืบเนื่องของการแสดงพฤติกรรมนั้นๆเมื่อเขาแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาซึ่งอาจเป็นไปตามความต้องการของหัวหน้างานหรือองค์กรและได้รับการเสริมทางบวกเขาจะแสดงพฤติกรรมนั้นซ้ำอีกตามกฎแห่งความพอใจ (Law of effect) แต่หากมีการเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) เขาจะยุติการแสดงพฤติกรรมนั้น ทฤษฎีการเสริมแรงจึงเป็นวิธีการปรับปรุงพฤติกรรมบุคคลโดยมีสมมติฐานว่าพฤติกรรมบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงและควบคุมได้ ผู้บริหารจึงต้องแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงพฤติกรรมที่ต้องการและพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ สนับสนุนการปฏิบัติงานและการปรับปรุงงาน ตลอดจนการให้รางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีตามความเหมาะสมกับระดับงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เมื่อปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคลแล้ว ผู้จัดการหรือหัวหน้างานจะต้องรักษาพฤติกรรมที่พึงปรารถนานั้นไว้ตลอดไปโดยการจัดสภาพแวดล้อมที่สามารถเอื้ออำนวยต่อการคงรูปพฤติกรรมที่พึงปรารถนานั้นไว้เสริมแรงบวก กระตุ้นให้อยากทำงานส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานและอื่นๆ

นอกจากทฤษฎีดังกล่าวแล้วการกระตุ้นให้คนปฏิบัติงาน อาจดำเนินการได้ 5 วิธีซึ่งสรุปได้ดังนี้ (สุมิตร สุวรรณ, 2552: 15-16)

1. การใช้ความเด็ดขาด (Be strong approach) เป็นการจูงใจที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่ บังคับให้คนทำงานและขู่ว่าจะไล่ออกหากไม่ปฏิบัติตามหรือไม่ปฏิบัติงานตามที่สั่ง จึงเป็นการมองคนตามทฤษฎี X ของ McGregor

2. การใช้ความดี (Be good) เป็นการใช้ความดีแทนการบังคับ มีการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ให้ค่าจ้างสูง ปฏิบัติต่อคนงานด้วยความสุภาพและมีการนิเทศงานที่ดีอีกด้วย

3. การใช้การต่อรองที่เด่นชัด (Implicit bargaining) เป็นวิธีที่ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานในหน่วยงานเพิ่มคุณภาพและปริมาณงาน โดยทำข้อตกลงร่วมกันว่าถ้าพนักงาน

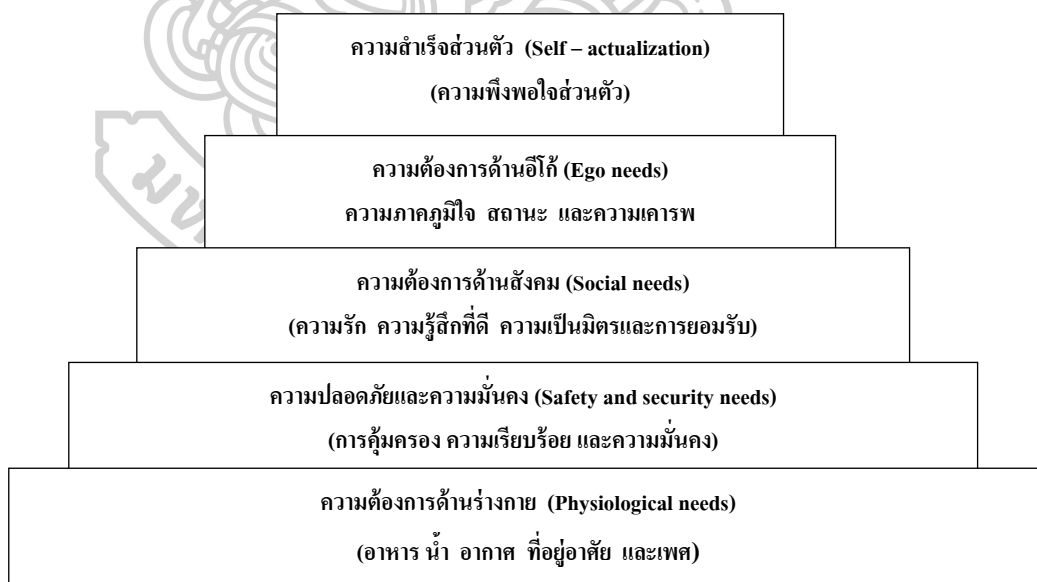
ปฏิบัติงานดี หน่วยงานจะตอบแทนโดยจัดให้มีการนิเทศที่เหมาะสม พนักงานจะตั้งใจทำงานเพราะกลัวเสียผลประโยชน์

4. การแข่งขัน (Competition) วิธีการนี้เป็นการแข่งขันเพื่อให้ได้ค่าแรงหรือเงินเดือนที่สูงขึ้น รวมทั้งการได้รับความดีความชอบในการปฏิบัติงาน ทุกคนจะพยายามทำงานให้ดีที่สุดโดยไม่ต้องมีคนอื่นมาผลักดัน

5. การสร้างแรงจูงใจโดยให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของแรงงาน (Internalized motivation) โดยการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบโดยการขยายงาน การหมุนเวียนงาน การสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีมและอื่นๆ

### ทฤษฎีความต้องการของ Maslow

Maslow เป็นนักจิตวิทยาอยู่ที่มหาวิทยาลัยแบรนดิช ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจที่รู้จักกันมากที่สุดทฤษฎีหนึ่งขึ้นมา Maslow ระบุว่าบุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานมากที่สุดไปยังระดับสูงสุด (อนิซัง แก้วจางค์, 2552: 66-68) ดังภาพที่ 2.2 ความต้องการ 5 ชั้น ของมาสโลว์



ภาพที่ 2.2 ความต้องการ 5 ชั้น ของมาสโลว์

ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มาสโลว์ (Maslow, 1984) เรียกลำดับความต้องการนี้ว่า “Hierarchy of Needs ประกอบด้วยลำดับความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำไประดับสูง 5 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการขั้นพื้นฐาน (Physiological Needs) เป็นความต้องการด้านร่างกายเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ และที่อยู่อาศัย เป็นต้น

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการความปลอดภัยเป็นความต้องการลำดับที่สองของ Maslow จะถูกกระตุ้นภายหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยจะหมายถึงความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยปราศจากอันตรายทางร่างกายและจิตใจ ความมั่นคงในการทำงาน

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) คือความต้องการระดับที่สามโดยความต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการที่จะเกี่ยวพันการมีเพื่อนและการถูกยอมรับโดยบุคคลอื่นเพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคม

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) คือความต้องการระดับที่เป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญตัวเองมีความภาคภูมิใจในสถานภาพทางสังคมต้องการมีชื่อเสียงและการยกย่องจากบุคคลอื่น

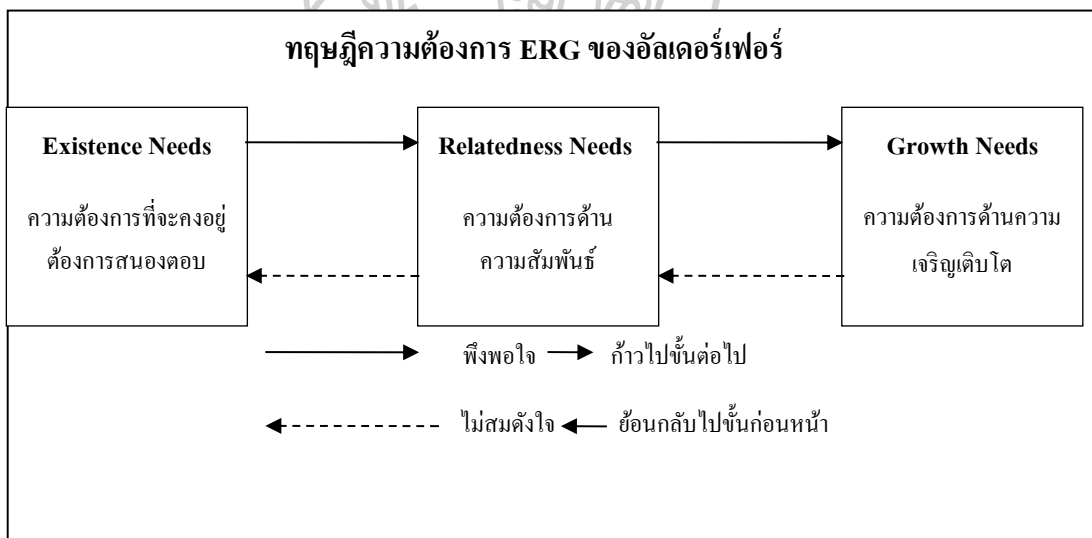
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) คือ ความต้องการระดับสูงสุด บุคคลมักต้องการ โอกาสที่จะคิดสร้างสรรค์ภายในงาน หรือพวกเขาอาจจะต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ ซึ่งความต้องการความสมหวังของชีวิตคือ ความต้องการที่จะบรรลุความสมหวังของตนเองด้วยการใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพอย่างเต็มที่บุคคลที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการความสมหวังของชีวิตจะแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถของพวกเขา การเปิดโอกาสให้พวกเขาใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือการคิดค้นสิ่งใหม่

สรุป การศึกษาทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow) เป็นการศึกษาเพื่อที่จะทำให้ทราบถึงความต้องการของมนุษย์นั้น มีลำดับขั้นตอนที่แน่นอนจากขั้นต่ำไปขั้นสูงซึ่งความปรารถนาขั้นสูงสุดของมนุษย์ทุกคน คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต ตามที่ตนเองมุ่งหวัง แต่การที่มนุษย์จะเกิดความต้องการในแต่ละระดับได้นั้นจำเป็นอย่างไร้ที่มนุษย์ทุกคนจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าเสียก่อน เพื่อที่จะทำให้เกิดความต้องการในระดับต่อไป ซึ่งถ้าบุคลากรที่ได้รับการตอบสนองตามความต้องการแล้ว ก็จะเกิดความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมถึงสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

**ทฤษฎีความต้องการ ERG ของ Alderfer**

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1969 : 142-175) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการที่จะดำรงชีวิต หรือความต้องการที่จะคงอยู่ (Existence: E) เป็นความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดีเป็นความต้องการปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิตความต้องการทางวัตถุดิบเดือนประโยชน์ตอบแทนสภาพการทำงานปัจจัยอำนวยความสะดวกในการทำงาน
2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness: R) คือ ความต้องการผูกพันกับผู้อื่นในการทำงานต้องการเป็นพวกได้รับความยอมรับร่วมรับรู้และแบ่งปันความรู้สึกระหว่างกันต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นต้องการเป็นเพื่อน
3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโต (Growth:G) เป็นความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในการทำงาน คือสามารถทุ่มเทความรู้ความสามารถของตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเพิ่มขึ้นด้วย ดังภาพที่ 2.3 ความต้องการ 3 ชั้น ของอัลเดอร์เฟอร์



ภาพที่ 2.3 ความต้องการ 3 ชั้น ของอัลเดอร์เฟอร์

ที่มา : (สิรินาคย์ กฤษณาธาร,2552)

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom อธิบายว่าเมื่อพนักงานมีโอกาสเลือก พวกเขาจะเลือกตัวเลือกที่ดูมีแนวโน้มที่จะให้ผลตอบแทนสูงสุด (Kermally, 2009: 62-63) ซึ่งพนักงานมักถามคำถาม 3 ข้อ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ตัวเองได้แก่ 1) ฉันสามารถทำสิ่งที่ได้รับการขอให้ทำนี้ได้

หรือไม่ 2) ฉันจะได้รับผลตอบแทนจากการทำเช่นนั้นหรือไม่ และ 3) ฉันต้องการผลตอบแทนนั้นหรือไม่

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom มีองค์ประกอบพื้นฐานอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความคาดหวัง 2) กลไกตอบแทน และ 3) คุณค่าที่ประเมิน ในส่วนความคาดหวัง หมายถึงความเชื่อของบุคคลที่ว่าความพยายามให้มากจะทำให้ประสบความสำเร็จอย่างสูง ความคาดหวังของแต่ละคนเกี่ยวกับความพยายามของเขามีส่วนสำคัญต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมา หากบุคคลนั้นรู้สึกว่าจะไม่ทำงานหนักเพียงไร บริษัทไม่ให้ความสนใจ เขาจะไม่ทุ่มเทความพยายามต่อไป นอกจากนี้ ความเชื่อหรือความคาดหวังที่ว่านี้โดยทั่วไปมักขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ผ่านมาของแต่ละคน ความมั่นใจในตัวเอง หรือความยากง่ายต่อการบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้ รวมทั้งความคาดหวังของแต่ละคนยังได้รับผลกระทบจากความเชื่อของเขาว่าจะสามารถทำงานนั้นได้ดีจากเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ และจากการควบคุมที่เขาเห็นในงานของตน

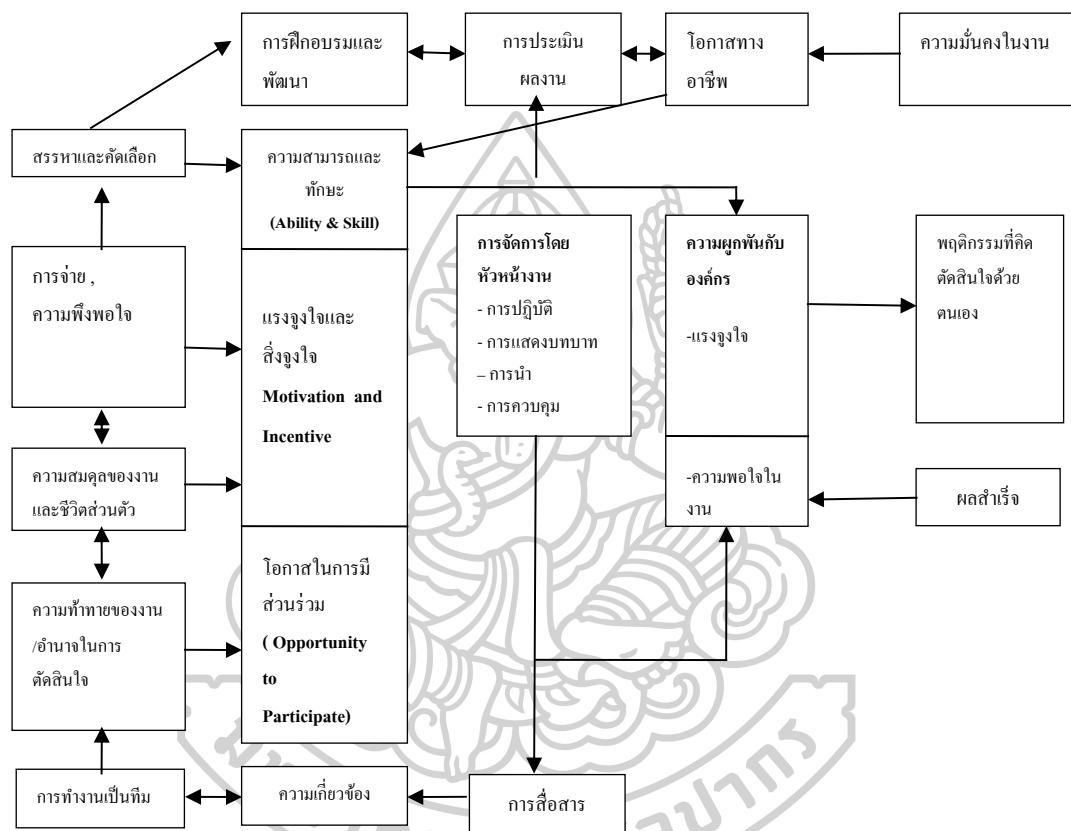
บทเรียนที่น่าสนใจที่ได้รับจาก Vroom (1964) มี 7 ประการ ดังนี้

1. จงระบุว่าคุณคาดหวังอะไรจากพนักงาน
2. นำเป้าหมายของพนักงานมาพิจารณา แล้วจัดโครงสร้างของงานให้เอื้ออำนวยต่อการบรรลุเป้าหมายขึ้น
3. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน สามารถทำจริงได้ ใช้ประโยชน์ได้จริงและสามารถวัดผลได้
4. ฝึกสอนพนักงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และ ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอที่จะประสบความสำเร็จ
5. ตั้งระบบประเมินผลที่สมจริงและใช้ประโยชน์ได้จริง และ อธิบายถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการทำงานกับผลตอบแทนให้ชัดเจน
6. ไม่มีประโยชน์ที่จะให้ผลตอบแทนที่ไม่มีคุณค่าในสายตาพนักงาน
7. ควรให้รางวัลตอบแทนสำหรับความสำเร็จ

นอกจากนี้ เพอร์เซลล์ (Purcell, 2003) ได้เสนอแนวคิดเรื่องผลสำเร็จในการทำงานว่าเป็นส่วนประกอบของความสามาร (Ability) + แรงจูงใจ (Motivation) + โอกาส (Opportunity) ซึ่งแสดงได้ดังภาพการเสนอรูปแบบ เรื่องผลสำเร็จในการทำงานว่าเป็นส่วนประกอบของความสามาร (Ability) + แรงจูงใจ (Motivation) + โอกาส (Opportunity) – AMO โดยพบว่านโยบายหรือมาตรการด้านนอก 11 ด้านได้ถูกระบุขึ้นเพื่อป้อนเข้าสู่ AMO และสิ่งสำคัญประการที่สองของรูปแบบ คือส่วนของ “หัวหน้าสายงานหลัก” ซึ่งถูกให้ความสำคัญเนื่องจากในความเป็นจริงนั้น นโยบายด้านทรัพยากรบุคคลทุกเรื่องจะถูกประยุกต์สู่การปฏิบัติโดยหัวหน้างานเหล่านี้



ซึ่งเป็นผู้ที่ทำให้องค์กรมีชีวิตร สำหรับปัจจัยด้านความผูกพันกับองค์กร แรงจูงใจและความพึงพอใจ จะส่งผลต่อพฤติกรรมที่คิดตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสำเร็จออกมา ในขณะที่ผลสำเร็จในตัวของมันเอง จะก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กร แรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน เช่นกันแสดงได้ตามรูปแบบของ Purcell ดังภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivation) และโอกาส (Opportunity)



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivation) และโอกาส(Opportunity)

ที่มา : (Armstrong , Strategic Human Resource Management : a guide to action, 2000)

### 2.4 แนวทางการสร้างแรงดึงดูด และรักษาผู้ที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กร

พยัต วุฒิรงค์ (2555: 254 –255) ได้กล่าวถึง การสร้างแรงดึงดูดและรักษาผู้ที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กร จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

2.4.1 พิจารณาการจ่ายตามความสามารถของพนักงานจากผลการปฏิบัติงานและคุณภาพของการทำงานเพื่อคุณภาพสูงสุดขององค์กร

2.4.2 พิจารณาทักษะการทำงานในภาพรวมทุกระดับในองค์กร ตำแหน่งใดที่ต้องใช้

ทักษะความสามารถสูง ระดับการจ้าง และจ่ายผลตอบแทนต้องสูงตามเช่นกัน

2.4.3 บริหารตำแหน่ง และเส้นทางหรือระดับการเติบโตของพนักงานที่มีความสามารถสูงหรือมีทักษะความชำนาญเฉพาะด้านอย่างชัดเจนเพื่อกระตุ้นให้พนักงานพยายามทำงานเพื่อก้าวหน้าไปในตำแหน่งสูงขึ้นได้

2.4.4 สรรหาผู้ที่มีความสามารถสูงที่จะเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรเข้าร่วมงานกับองค์กร

2.4.5 สร้างแรงจูงใจกับพนักงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด และสร้างผลผลิตให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจและรักษาผู้ที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กรนั้น องค์กรควรจะต้องมีความมั่นคง และให้โอกาสในการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ รวมไปถึงการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมสร้างความน่าเชื่อถือ การบริหารงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างความมั่นใจให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในชีวิตการทำงานอย่างมีความสุขและพร้อมที่จะฝากอนาคตการทำงานไว้กับองค์กรให้ดูแลตลอดไปโดยไม่คิดจากไปไหน

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management: HRM) จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะเป็นผู้จัดหาบุคลากร และใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่น ๆ จะดีตามมา ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่า เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการชำระรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน

#### 3.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ได้มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศอธิบายความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่น่าสนใจ มีดังนี้

วอล์คเกอร์ และวิลเลียม (Walker and Williams , 1999: 104) ได้ให้คำจำกัดความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ การเชื่อมโยงของนโยบายและการปฏิบัติงานขององค์กร

ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคลากรในองค์กรซึ่งรวมไปถึงการสรรหาการคัดเลือกการจัดจ้าง การฝึกอบรม การให้รางวัลตอบแทน และการประเมิน เป็นต้น

สโตน (Stone, 2006: 88) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กรทางด้านกลยุทธ์วัตถุประสงค์และความพึงพอใจส่วนบุคคลของบุคลากรอีกด้วย

บ็อกซอลล์ (Boxall, 2007: 48) ได้นิยามว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเน้นใช้ความสามารถของบุคคล เป็นสิ่งที่สำคัญในการบรรลุข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ความสำเร็จเกิดจากการบูรณาการ นโยบายโปรแกรมการดำเนินงาน และแนวปฏิบัติต่างๆที่เกิดจากการจ้างงาน

เดสส์เลอร์ (Dessler, 2008: 66) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ นโยบายและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับแง่มุมทุกอย่างที่เชื่อมโยงถึงบุคลากรในแง่ของการบริหารจัดการ โดยจะประกอบด้วยคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัล และการประเมิน

วัตสัน (Watson, 2010: 919) ได้อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ความพยายาม ความรู้ความสามารถ และพฤติกรรม ที่บุคคลทำให้แก่องค์กรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในวิถีที่ช่วยให้องค์กรดำเนินต่อไปได้

เดลบริดจ์ (Delbridge, 2010: 810) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การรวบรวมนโยบายเพื่อใช้ในการบริหารจัดการในเรื่องการจ้างงาน และมีศูนย์รวมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสรรหา การคัดเลือก การเรียนรู้และการพัฒนา การให้รางวัล การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมและการบริหารผลการปฏิบัติงาน

อีเวนซอร์วิช (Ivancevich, 2010: 20) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นกระบวนการพิเศษที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยกระบวนการที่ว่านี้จะอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆให้กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งองค์กรและตัวทรัพยากรมนุษย์เอง

นอกจากนี้ สุนันทา เลานันท์ (2556: 5) ได้อธิบายอย่างครอบคลุมว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่างๆที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือกการอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์แก่กุล สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กรตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเกี่ยวข้องตั้งแต่การรับสมัครงาน การสรรหาคัดเลือก การสัมภาษณ์ การบรรจุแต่งตั้ง การอบรมและพัฒนา โดยคอยดูแลและพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนการเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งพาจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคตด้วย

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กล่าวอ้างมาแล้วข้างต้น ทำให้เราสามารถกล่าวได้ว่า งานทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น คืองานที่กล่าวอ้างหรือเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานและนโยบายขององค์กรเป็นสำคัญ โดยจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญโดยตรงกับตัวบุคลากรในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การประกาศรับบุคลากรเข้ามาทำงาน จนถึงเมื่อบุคลากรนั้นได้เกษียณตัวเองออกจากงานแล้ว และกระบวนการต่าง ๆ นั้นจะช่วยให้บุคลากรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น การสรรหาคัดเลือกอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถที่มีความเชี่ยวชาญสูง ก็จะช่วยสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการที่จะผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูงเป็นที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานไปด้วย

### 3.2 แนวคิดใหม่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การจัดการบุคลากร หรือเรียกได้อีกอย่างว่า ทรัพยากรมนุษย์ ให้ประสบความสำเร็จและอาจส่งผลให้องค์กรโดยรวมสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องเริ่มต้นจากการมีแนวคิดหรือมุมมองที่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการบุคลากร ซึ่งในที่นี้ ชูชัย สมิติไกร (2552: 10) ได้เสนอแนวคิดที่องค์กรควรจะมี 4 ประการ ดังนี้

3.2.1 การเน้นคุณค่าของบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource approach) ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความเชื่อว่าบุคลากรขององค์กร คือ ทรัพยากรอันมีค่าที่จะต้องรักษาสนับสนุนส่งเสริม และพัฒนาให้เป็นผู้ที่ช่วยผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กรจะต้องคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และความต้องการของบุคลากรไม่ปฏิบัติต่อบุคลากรเฉกเช่นวัตถุ

3.2.2 การมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร (Management approach) องค์กรจะต้องยึดถือว่าการจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์ เป็นภาระหน้าที่ของหัวหน้างานและผู้บริหารทุกคน มิใช่งานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แต่เพียงฝ่ายเดียว แต่จะต้องเป็นการกิจร่วมของทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

3.2.3 เน้นการทำงานเชิงรุก (Proactive approach) การจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถคาดการณ์ปัญหาได้ล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดขึ้นจริงไม่ปล่อยให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อนแล้วจึงแก้ไข

3.2.4 เน้นแนวคิดแบบระบบ (Systems approach) ผู้บริหารองค์การจะต้องตระหนักว่าการจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของระบบใหญ่ (องค์การ) และมีความสัมพันธ์อย่างแนบแน่นกับระบบอื่นๆขององค์การ รวมทั้งได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย ดังนั้น จึงไม่อาจจะดำเนินการไปโดยไม่คำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

สรุป แนวคิดใหม่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่องค์การควรรียึดถือมี 4 ประการ ได้แก่ การเน้นคุณค่าของบุคลากร องค์การจะต้องคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และความต้องการของบุคลากรเป็นสำคัญ การมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเน้นการทำงานเชิงรุกที่ต้องมีวิสัยทัศน์ และการเน้นแนวคิดแบบระบบมาใช้ในการบริหารบุคลากรด้วย

### 3.3 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การทำความเข้าใจในข้อผิดพลาดที่มักจะเกิดขึ้นในองค์การหรือข้อผิดพลาดที่องค์การไม่ยอมให้เกิดขึ้นเช่นองค์การไม่ยอมจัดจ้างบุคลากรที่ไม่ตรงกับความต้องการองค์การ ไม่ยอมให้มีการมีความผิดพลาดเกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การยอมให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การไม่ยอมให้มีการสูญเสียงบประมาณโดยใช้เหตุกับการสรรหาบุคลากรองค์การไม่ยอมสูญเสียเงินรายได้และเวลาไปกับการดำเนินการที่ผิดพลาดเกี่ยวกับความปลอดภัยของบุคลากรองค์การ ไม่ยอมให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงานเนื่องจากการขาดการบริหารงานที่ดีทางด้านค่าจ้างและค่าตอบแทนองค์การไม่ยอมให้บุคลากรขาดพัฒนาตนเอง เป็นต้น (จตุรงค์ ศรีวรณัฏ, 2555: 2)

จากความกังวลที่เกิดขึ้นต่อองค์การที่ได้กล่าวอ้างมาข้างต้นถ้าองค์การให้ความสนใจ และให้ความสำคัญกับงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์การก็สามารถจะหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นได้ เช่น

1. ทำให้องค์การได้รับผลประโยชน์สูงสุดจากบุคลากร โดยได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามสายงาน (โดยผ่านจากการสรรหาคัดเลือก และจัดจ้าง เป็นต้น)
2. ทำให้บุคลากรในองค์การมีความกระตือรือร้นในการทำงาน (โดยผ่านการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน การบริหารสวัสดิการและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร เป็นต้น)

### 3.4 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพราะหากไม่ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบก็จะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรในอนาคตได้ เพราะผลที่ได้รับจากการจัดการที่ไม่เป็นระบบนั้นจะทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยทุกองค์การต้องบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของตนเอง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ (สุนันทา เลานันท์, 2556: 12) ดังนี้

3.4.1 เพื่อช่วยให้องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

3.4.2 เพื่อใช้ทักษะความสามารถและความเชี่ยวชาญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4.3 เพื่อสรรหามบุคลากรที่มีคุณภาพและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมาปฏิบัติงานในองค์การ

3.4.4 เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และการตระหนักในคุณค่าและศักยภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

3.4.5 เพื่อพัฒนาและธำรงไว้ซึ่งชีวิตการทำงานที่มีคุณภาพในระดับที่พึงปรารถนา

3.4.6 เพื่อช่วยธำรงนโยบายด้านระเบียบวินัยและจริยธรรมขององค์การ

3.4.7 เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากรกลุ่มบุคคล องค์กรและสาธารณชน

ดังนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จจะต้องมีการปฏิบัติต่อทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในฐานะที่เป็นผู้มีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การและการบริหารงานด้านนี้ต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบเป็นระบบ ทুমเทเอาจริงเอาจัง และมีการประเมินผลอย่างครบวงจร

### 3.5 ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการตั้งแต่การพยากรณ์ความต้องการคนที่จะมาทำงานในองค์การ การดูแลรักษาคนที่ทำงานในองค์การได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนการดูแลการออกจากงานของคนงานซึ่งภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนสวัสดิการและผลประโยชน์ และกฎระเบียบ ข้อบังคับ วินัย

จากภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ (กัลยารัตน์ วีระชนชัยกุล, 2556)

3.5.1 การออกแบบงาน คือการนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงานเพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และง่ายต่อการจัดหาคมนมาทำงานตามตำแหน่งเหล่านั้น

3.5.2 การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้ นั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

3.5.3 การวางแผนกำลังคน เป็นการคำนวณหาปริมาณของพนักงานที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงานทั้งปัจจุบันและในอนาคต

3.5.4 การสรรหาและคัดเลือกเป็น กระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงตามเวลาที่ต้องการ

3.5.5 การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์กร ที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆขององค์กร และทดลองทำงานชั่วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป

3.5.6 การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงาน ให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล

3.5.7 มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารของบุคคลมาอบรมพนักงานเพื่อให้มีความชำนาญในการติดต่อกับบุคคลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

3.5.8 การสร้างทีมงาน คือ ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจรักใคร่ เป็นน้ำหนึ่งเดียวกัน และช่วยกันทำงานด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงานร่วมกัน

3.5.9 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถในการทำงานของพนักงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.5.10 การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรมในโอกาสต่างๆ ตามความเหมาะสมต่างๆ และต่อเนื่อง

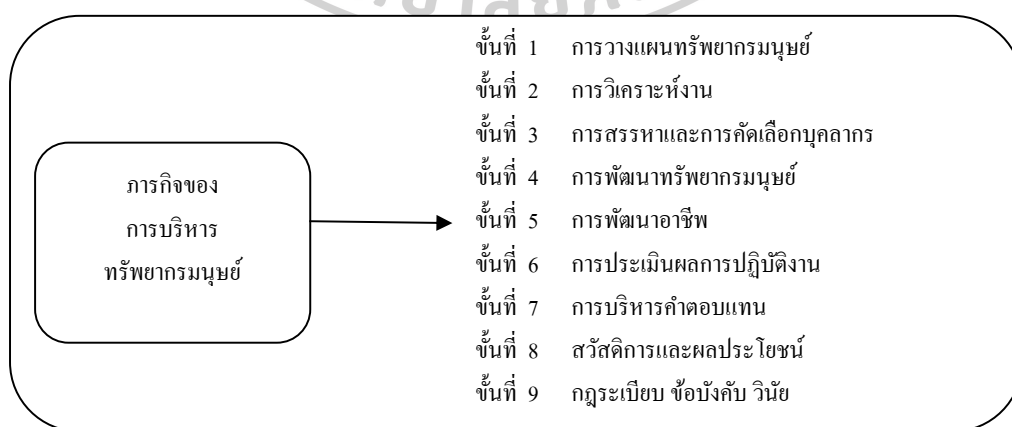
3.5.11 การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร ด้วยการพิจารณาเพิ่มค่าจ้างเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตามความเหมาะสม ความจำเป็นของหน่วยงานและการให้พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้นจากงานขององค์กร

3.5.12 การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการคิดอัตราจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้าร่วมงานและกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน

3.5.13 การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของพนักงาน ให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

3.5.14 การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้ใดฝ่าฝืนก็ดำเนินการลงโทษตามความเหมาะสม

3.5.15 กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยกฎหมายคุ้มครองแรงงานกฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายกองทุนประกันสังคม และกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม จากภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว สามารถสรุปรวมความหมายของภารกิจแต่ละข้อได้ 9 ชั้น ดังภาพที่ 2.5 ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 2.5 ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : (กัลยรัตน์ ชีระธนชัยกุล, 2556)



นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นได้แก่ (มาฆะ ภูจินดา, 2550: 42)

1. คนเก่งและคนที่สามารถทำงานในหลายๆด้าน ถือเป็นปัจจัยหลักที่จะนำองค์กรให้สามารถแข่งขันในสภาพธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงได้ ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องก้าวไปอีกขั้นโดยการสร้างแรงจูงใจให้คนเก่งทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ

2. การบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องมีส่วนช่วยขององค์กรในการบริหารความเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารงานบุคคล ซึ่งเทคโนโลยีถือได้ว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากต่องานด้านบุคคล เพราะว่าเทคโนโลยีจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในงานด้านการบริหารงานบุคคลรวมถึงการบริหารองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์

4. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความสามารถในการติดตามและตรวจสอบความต้องการของลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

สรุป ภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือได้ว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการที่จะหาวิธีบริหารจัดการโดยเริ่มตั้งแต่การเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนดีที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน และเมื่อได้มาแล้ว ต้องส่งเสริมพัฒนาอบรมให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นเพียงพอที่จะสร้างผลงานให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ และพนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพของตนเป็นการสร้างความมั่นคงในการประกอบอาชีพ

### 3.6 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์กรใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน องค์กรทุกองค์กรจึงปรารถนา และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นทั้งคนดี และคนเก่งอยู่ตลอดเวลา

#### 3.6.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

แนดเลอร์ และแนดเลอร์ (Nadler and Nadler, 1980 : 14) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การที่นายจ้างจัดการเรียนรู้ (Learning) ให้แก่บุคลากรของตนในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงาน และเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร

คอสเซก และ บล็อก (Kossek and Block, 2002: 197) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานระดับบุคคล ทีม และองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการผสมผสานการพัฒนา ทั้งในระดับบุคคล การพัฒนาสาขาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์กร กับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรเข้าด้วยกัน

มอนดี้ และ โน (Mondy and Noe, 2005: 5-6) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นหน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ใช่แค่เพียงการฝึกอบรม แต่ยังหมายความรวมถึงการวางแผนงานอาชีพของแต่ละบุคคล การพัฒนากิจกรรมและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สโตน (Stone, 2006 : 22) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการหลักในการเปลี่ยนถ่ายองค์การในแง่ความรู้ของบุคลากร ความสามารถของบุคลากร ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีขีดความสามารถ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการต่างๆ หรือแผนกลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีความสามารถในการรองรับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี และทำให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการจัดการเรียนรู้ และการปรับปรุงการปฏิบัติงานระดับบุคคล ทีม และองค์กร เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงาน และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร รวมทั้งการวางแผนงานอาชีพของบุคลากร การพัฒนากิจกรรม และการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรด้วย

### 3.6.2 เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สุจิตรา ธนานันท์ (2554: 22) ได้ยกคำกล่าวของ อรุณ รักรธรรม ผู้เชี่ยวชาญเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กร ที่ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท กล่าวคือ

1. เป้าหมายขององค์กร เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กร มีจุดประสงค์เพื่อสอนแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด และพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานสูงสุด ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุ รวมถึงการจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังช่วยในการพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายตัวขององค์กร

2. เป้าหมายของบุคคล ได้แก่ ความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเพื่อเรียนรู้งาน และลดความเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อส่งเสริม

และสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน เพื่อเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องของกลไกที่จะช่วยให้การดำเนินงานทั้งในด้านองค์การ และด้านบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การหรือหน่วยงานโดยรวม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับตัวบุคคลทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

#### 4.แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าจ้าง เงินเดือน และค่าตอบแทน

ผู้ที่ทำงานย่อมหวังที่จะได้รับค่าจ้างเงินเดือน และค่าตอบแทนอื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือนประจำจึงจะทำให้เกิดความพึงพอใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่และตลอดไป โดยต้องมีการบริหารค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนให้เป็นที่ที่พึงพอใจ และมีความเสมอภาคเป็นธรรม (Equal Work Equal Pay)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนไว้ ดังนี้

เบลเชอร์ และ อัทชีสัน (Belcher and Atchison, 1987: 56) ได้กล่าวว่า ค่าตอบแทนเป็นเสมือนเหรียญที่มี 2 ด้าน ด้านหนึ่งเป็นรายได้ของพนักงาน แต่อีกด้านหนึ่งเป็นต้นทุนของนายจ้าง สิ่งที่นายจ้างให้แก่พนักงานเรียกว่า “ค่าตอบแทน” ขณะที่สิ่งที่พนักงานให้แก่นายจ้าง คือ “แรงงาน” ดังนั้น ค่าตอบแทนจึงเป็นการแลกเปลี่ยนกันระหว่างพนักงานกับนายจ้าง หรือองค์การ

ซิงไฮม์ และ ชูสเตอร์ (Zingheim and Schuster, 2005 : 33) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง รูปแบบต่างๆของการจ่ายค่าจ้าง หรือรางวัลให้แก่พนักงานซึ่งเป็นผลมาจากการจ้างงาน โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ กล่าวคือ ประการแรก การจ่ายในรูปแบบของตัวเงินโดยตรง ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน สิ่งจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น และ โบนัส และประการที่สอง ได้แก่ การจ่ายทางอ้อมในรูปแบบของผลประโยชน์อื่น ได้แก่ การจ่ายเบี่ยประกันชีวิตให้ และการให้ลาพักผ่อน

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2547: 82-83) กล่าวว่า “ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง การที่องค์กรจ่ายผลประโยชน์ให้แก่พนักงานสำหรับการปฏิบัติงานที่ทำให้กับองค์กร ผลประโยชน์ที่องค์กรจ่ายให้เป็นที่ทั้งในรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่านายหน้า โบนัส สิ่งจูงใจและผลประโยชน์อื่นๆ ส่วนค่าจ้าง (Wage) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับโดยคำนวณจากเกณฑ์ของ ระยะเวลา เช่น รายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ เป็นต้น พนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานที่เรียกว่า พนักงานคอปกน้ำเงิน (Blue Collar) จะได้ค่าจ้างเป็นรายชั่วโมง หรือรายวันสำหรับเงินเดือน (Salary) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่บุคคลได้รับซึ่งจ่ายเป็นรายเดือนพนักงานที่ทำงานภายในสำนักงานนิยมเรียกว่า พนักงานคอปกขาว (White Collar)

ประเวสน์ มหารัตน์สกุล (2549: 9) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารค่าจ้างเงินเดือน และค่าตอบแทนว่า การจ่ายค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทน ต้องมีความชัดเจนและเพื่อให้เกิดความชัดเจนจำเป็นต้องมีการวางแผนในการใช้จ่ายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546: 12-18) กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทน (Managing compensation) การบริหารค่าตอบแทนของสมาชิกในองค์กรเป็นหน้าที่โดยตรงของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องทำการประเมินค่างาน (Job Evaluation) ศึกษาเปรียบเทียบและกำหนดอัตราค่าจ้าง ภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ตามหลักการที่ว่า “งานที่เท่ากัน ต้องได้ผลตอบแทนที่เท่ากัน (Equal Work, Equal Pay)” ในปัจจุบันการให้ผลประโยชน์และสวัสดิการถือเป็นสิ่งสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ เนื่องจากองค์กรจะเข้าไปแบ่งเบาภาระในด้านต่างๆของพนักงาน เช่น ค่าครองชีพ ค่าพาหนะ ค่าเช่าบ้าน ค่าเล่าเรียนบุตร และค่ารักษาพยาบาลของสมาชิกในครอบครัว เป็นต้น นอกจากนี้การให้ผลประโยชน์เสริมในรูปต่างๆยังมีส่วนช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานอีกเช่นกัน”

การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน รวมถึงผลประโยชน์ก็แตกต่างกัน เช่น สวัสดิการ วันลาหยุด ลาป่วย เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่มพิเศษ ค่าตอบแทนเหล่านี้จ่ายให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร ตั้งแต่การโรงจนกระทั่งถึงผู้จัดการในรูปของเงินสด ผลประโยชน์หรือสิทธิพิเศษอื่นๆ ส่วนเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาการจ่ายค่าจ้างมีหลายด้าน ทั้งด้านปัจจัยของงาน เช่นการใช้ทักษะความพยายาม ด้านพนักงาน เช่น แรงจูงใจ ผลงานของพนักงาน ส่วนด้านองค์กร เช่น ประสิทธิภาพในการผลิต ความสามารถในการทำกำไร ต้นทุน ประเภทองค์กร สถานที่ตั้ง เป็นต้น ส่วนทางด้านชุมชน เช่น ค่าครองชีพ แนวโน้มค่าจ้าง กฎหมาย ประเพณี และด้านสุดท้ายคือการต่อรองกันระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน เช่น พนักงานอาจรวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงานเพื่อต่อรองกำหนดสภาพการจ้างและค่าจ้างหรือเงินเดือน

ในปัจจุบัน เรียกการบริหารค่าตอบแทน มากกว่าการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน เพราะค่าตอบแทนมีความหมายที่ครอบคลุมกว่าค่าจ้าง อาจหมายถึงสิ่งอื่นที่ไม่ใช่ค่าจ้างด้วย ในความหมายที่กว้างนั้น คำว่า “ค่าตอบแทน” ครอบคลุมถึงรางวัลทุกอย่างที่พนักงานได้รับจากการทำงานทั้งที่เป็นเงินและไม่ใช้เงิน ที่แสดงค่าตอบแทนในความหมายที่กว้าง ซึ่งครอบคลุมทั้งค่าตอบแทนทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ทางด้านค่าตอบแทนทางการเงิน ยังแบ่งออกเป็นตัวเงินโดยตรงและโดยอ้อม สำหรับตัวเงินโดยตรง ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าคอมมิชชั่นหรือส่วนแบ่งการขาย เงินโบนัสหรือเงินที่ให้เป็นก้อน ส่วนตัวเงินโดยอ้อมเป็นสวัสดิการและสิทธิต่างๆที่ได้รับจากองค์กร ทางด้านค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินแบ่งออกเป็นงานและสิ่งแวดล้อม

ของงาน เช่น งานที่จูงใจ งานที่ทำท่าย หรือสภาพแวดล้อมดี เนื่องจากองค์การมีนโยบายดี มีหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นต้น (เกรียงศักดิ์ เทียวยิ่ง, 2553: 18-19)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการปฏิบัติงานให้กับองค์การ มีทั้ง ในรูปตัวเงิน ซึ่งได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้างและที่ไม่ใช่ตัวเงินรวมถึงประโยชน์อื่นๆ โดย เงินเดือน (Salary) หมายถึง จำนวนเงินที่พนักงานได้รับเป็นการตอบแทนการทำงาน ถือเป็นค่าตอบแทนที่จ่าย เป็นรายเดือน และถือเป็นรายได้ประจำ พนักงานเหล่านี้ได้แก่ พนักงานในสำนักงาน (White collar) ค่าจ้าง (Wage) หมายถึง จำนวนเงินที่พนักงานได้รับเป็นค่าตอบแทน โดยถือเกณฑ์การจ่ายคำนวณ เป็นชั่วโมง วัน หรือ สัปดาห์ในการทำงาน พนักงานเหล่านี้ส่วนใหญ่ ได้แก่ คนงานเป็นรายชั่วโมง (Blue collar) สำหรับผลประโยชน์อื่นๆ หมายถึง สวัสดิการ ผลประโยชน์ และบริการที่พนักงาน ได้รับนอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือน

#### 4.2 ประเภทและองค์ประกอบของค่าตอบแทนการทำงาน

ค่าตอบแทนทางการเงินจะแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ (Matis and Jackson, 1999: 416)

4.2.1 ค่าตอบแทนหลัก (Base pay) ได้แก่ ค่าจ้างหรือเงินเดือน องค์การส่วนใหญ่จ่าย ค่าตอบแทนหลักโดยคิดเป็นชั่วโมงหรือเงินเดือน ซึ่งดูจากลักษณะงาน ค่าตอบแทนหลักที่คิดเป็น ชั่วโมงจะดูจากงานที่สามารถคำนวณเป็นเวลาได้โดยตรง ส่วนค่าตอบแทนหลักที่เป็นเงินเดือนจะดู จากช่วงเวลาที่ยาวกว่า คนที่ได้รับเงินเดือนจะมีสถานภาพสูงกว่าคนได้รับค่าจ้าง บางองค์การจึงใช้ วิธีเปลี่ยนมาจ่ายเงินเดือนให้คนงานและเสมียน เพื่อสร้างความรู้สึกจงรักภักดีและความผูกพันต่อ องค์การ แต่ก็ยังคงจ่ายค่าล่วงเวลาให้ตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด

4.2.2 ค่าตอบแทนผันแปร (Variable pay) หรือค่าตอบแทนจูงใจ เป็นค่าจ้างที่เป็นตัวเงิน โดยตรงอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลงานของพนักงานแต่ละคนโดยตรง ส่วนใหญ่ได้แก่ โบนัสและค่าตอบแทนจูงใจต่างๆ เช่น ผู้บริหารที่ทำงานมานานอาจได้สิทธิในการถือหุ้นบริษัท เป็นต้น

4.2.3 ผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefit) เป็นค่าตอบแทนทางอ้อมที่พนักงานได้รับ จากสิ่งที่สามารถจับต้องได้ เช่น การประกันสุขภาพ การจ่ายเงินให้ในวันลาหยุด หรือบำนาญ ตอนเกษียณ ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่ให้ในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์การ บางทีเรียกว่าผลประโยชน์ (Benefit) หรือค่าตอบแทนเสริม (Supplementary compensation) สำหรับคนทั่วไปนิยมเรียกว่า สวัสดิการ แต่การเรียกว่า สวัสดิการ อาจทำให้ความหมายของผลประโยชน์เกื้อกูลแคบไป เพราะ คำว่าผลประโยชน์เกื้อกูล ในทางวิชาการจะรวมถึงผลประโยชน์และบริการ รวมถึงค่าจ้างและ

เงินเดือนเพิ่ม (Wage and Salary add-ons) และยังมีรางวัลทางอ้อมต่างๆที่นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือน

ค่าตอบแทนทั้งหมด (Total Compensation) เป็นรางวัลทุกรูปแบบที่พนักงานจะได้รับจากการทำงานให้แก่องค์กรซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ชนิด กล่าวคือ (กึ่งพร ทองใบ, 2553: 10 – 11)

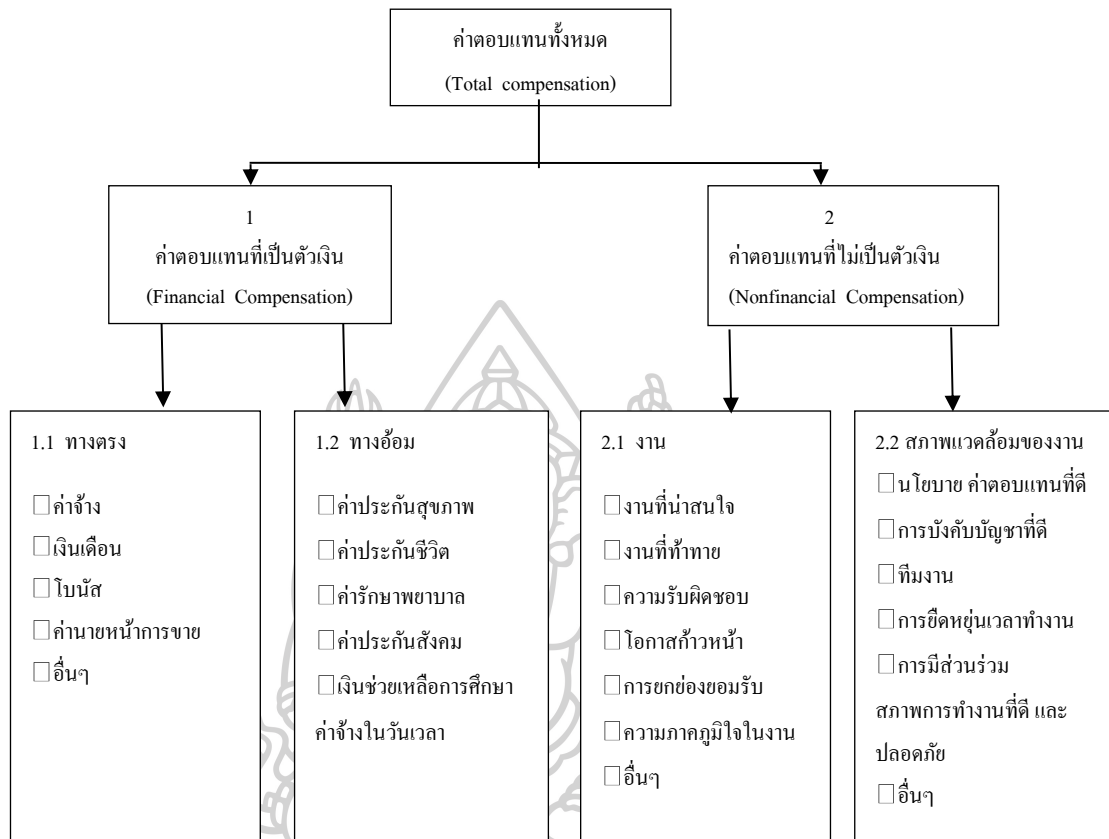
1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้แก่พนักงาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ (1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) ประกอบด้วยสิ่งตอบแทนที่มีฐานการจ่ายจากงาน ที่พนักงานหรือลูกจ้างทำได้แก่ค่าจ้าง (Wage) เงินเดือน (Salary) โบนัส (Bonus) ค่านายหน้าการขาย (Commission) เป็นต้น (2) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation) ประกอบด้วยสิ่งที่ลูกจ้างได้รับจากการเป็นลูกจ้างขององค์กรนอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรง เช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินประกันสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร ค่าจ้างที่จ่ายให้ในวันลา เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Nonfinancial Compensation) หมายถึง สิ่งของสิทธิประโยชน์หรือการบริการต่างๆที่นายจ้างจัดให้แก่พนักงาน เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและทำให้ลูกจ้างเกิดความพึงพอใจจากการทำงานในองค์กรหรือกิจการของนายจ้างซึ่งแบ่งเป็น 2 ชนิด ดังนี้

1. งาน (The job) หมายถึง ลักษณะของงานที่ทำให้ลูกจ้างพึงพอใจ เช่น ความน่าสนใจของงาน ความท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าในสายงาน การยกย่องยอมรับ ความภาคภูมิใจในงาน เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมของงาน (Job Environment) หมายถึง บรรยากาศในการทำงาน เช่น นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ สภาพการทำงานที่ดีและปลอดภัย การยืดหยุ่นเวลาทำงาน การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

องค์ประกอบของค่าตอบแทนทั้งหมดจากการทำงาน สามารถสรุปเป็นภาพที่ 2.6 ได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.6 องค์ประกอบของค่าตอบแทนทั้งหมดจากการทำงาน  
ที่มา: (Monday and Noe, Human Resource Management, 2002 : 285)

นอกจากนี้ มีข้อมูลที่น่าสนใจจากการสำรวจบริษัทขนาดใหญ่ 262 บริษัท ในประเทศสหรัฐอเมริกา ทุกประเภทอุตสาหกรรม โดย Watson Wyatt worldwide เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้พนักงานลาออกจากองค์กร พบว่า สาเหตุที่ทำให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศลาออกจากองค์กรสูงที่สุด คือ การไม่พอใจค่าตอบแทนที่ได้รับถึงร้อยละ 71 ขณะที่ฝ่ายนายจ้างคิดว่า ประเด็นเรื่องค่าตอบแทนเป็นผลให้พนักงานลาออกร้อยละ 45 (Watson , 2007 อ้างถึงใน Hansen, 2007: 11) แสดงข้อมูลดังตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 2.2 สาเหตุที่พนักงานลาออกจากองค์กร

สาเหตุ	มุมมองของพนักงาน ที่มีผลการปฏิบัติงาน ดีเลิศ	มุมมองของนายจ้าง
ค่าตอบแทน	71 %	45%
โอกาสในการเลื่อนขั้น	33%	68%
ความสมดุลในชีวิตและงาน	26%	25%
ความเครียด	24%	8%
การพัฒนาสายอาชีพ	23%	66%
ผลประโยชน์ด้านสุขภาพ	22%	0%
การสับเปลี่ยนงาน	18%	4%
ลักษณะงาน	18%	8%
ผลประโยชน์เมื่อเกษียณ	17%	10%

ที่มา : (Watson Wyatt worldwide, 2007, อ้างถึงใน Hansen, 2007: 11)

จากสิ่งที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของค่าตอบแทนจากการทำงาน ประกอบด้วย ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน รวมทั้งยังเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศลาออกจากองค์กรสูงที่สุดได้

#### 4.3 จุดมุ่งหมายของการบริหารค่าจ้าง เงินเดือน และค่าตอบแทน

จุดมุ่งหมายหลัก (Principal goal) ของการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนมี 4 ประการ คือ (Beach : 1980, 559-560)

4.3.1 สรรหาคนเข้าสู่องค์กร (To recruit people to the firm) ค่าจ้างจะเป็นกลไกของตลาดแรงงานในการจัดสรรคนไปสู่องค์กรต่างๆตามแรงดึงดูดของงาน ซึ่งจะแสดงออกโดยอัตราค่าจ้างและค่าตอบแทนเสริมอื่นๆระดับค่าจ้างจึงมีผลต่อการสรรหา องค์กรจึงต้องต่อสู้กับคู่แข่งเพื่อชักนำผู้สมัครงานกับองค์กร



4.3.2 ควบคุมต้นทุนค่าจ้าง (To control payroll cost) การออกแบบค่าตอบแทนต้องทำอย่างระมัดระวัง โดยต้องมีการประเมินค่างาน มีการกำหนดมาตรฐานวัดคะแนน มีวิธีการจำแนกตำแหน่งพนักงาน เพื่อให้สามารถควบคุมต้นทุนแรงงานได้ การควบคุมอาจกระทำโดยไม่ให้หัวหน้างานจ่ายเงินแก่พนักงานเกินกว่าอัตราที่กำหนด และควบคุมค่าจ้างขององค์การให้อยู่ในช่วงที่เหมาะสมสร้างแนวทางเฉพาะขึ้นมาสำหรับพิจารณาการเลื่อนขั้น และไม่ใหักรรมการประเมินค่างานขึ้นเงินเดือนให้กับตัวเองหรือสร้างอาณาจักร

4.3.3 ทำให้พนักงานพึงพอใจ ลดการลาออก ลดการร้องเรียนและปัญหาเกี่ยวกับค่าจ้าง (To satisfy people, to reduce quitting, grievances, and frictions over pay) วัตถุประสงค์ใหญ่ของค่าจ้าง คือ การรักษาพนักงานไว้ให้ลาออกน้อยที่สุดหรือลดการบ่นและการร้องเรียน อันเนื่องมาจากอัตราค่าจ้างต่ำหรือไม่เป็นธรรม ยิ่งกว่านั้น ยังคาดว่าพนักงานจะพึงพอใจ ถ้าหากค่าจ้างมีความยุติธรรม ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชังหรือการกีดกันในการจัดสรรเงิน ตามหลักแล้วผู้บริหารใช้ค่าจ้างเป็นปัจจัยที่ทำให้พึงพอใจ (Satisfier) หรือปัจจัยอนามัย (Hygienic factor) แต่ไม่ใช่ปัจจัยจูงใจ (Motivator) หมายความว่า เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความรู้สึกสบายใจและพึงพอใจ ถ้าค่าจ้างต่ำพนักงานก็จะบ่น ร้องเรียน ลาออกหรือก่อความวุ่นวาย ในทางกลับกันถ้าค่าจ้างสูงก็ยังไม่เพียงพอที่จะก่อเกิดการจูงใจ เป็นเพียงระดับความพร้อมที่จะจูงใจ การจูงใจจะเกิดขึ้นได้ต้องใช้ปัจจัยจูงใจต่ออีกทอดหนึ่ง

4.3.4 การจูงใจพนักงานให้มีผลงานดีขึ้น (To motivate people to superior performance) วัตถุประสงค์ประการสุดท้าย คือการจูงใจและให้รางวัลเพื่อให้พนักงานมีผลงานดีขึ้น ในแง่นี้เป็นการมอง ค่าจ้างเป็นปัจจัยจูงใจ ซึ่งเป็นความเชื่อในหมู่ผู้บริหารทั่วไปว่า การจ่ายค่าจ้างเพิ่มควรให้ตามผลงาน คนที่ทำงานได้มากควรได้ค่าจ้างมากคนที่มีความดีและมีผลการคิดสร้างสรรค์สูงจะต้องได้รับรางวัล เพราะฉะนั้น ผู้บริหารจึงมักปฏิเสธการผลักดันค่าจ้างจากสภาพแรงงาน การจ่ายค่าจ้างตามความอาวุโสหรือจ่ายตามโครงสร้างค่าจ้าง

ปัญหาหลักใหญ่ 7 ประการ ในการบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ (Beach: 1980)

1. ระดับการจ่ายค่าจ้าง (Pay levels) ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่แผนกค่าจ้าง จะขัดแย้งกันอยู่เสมอว่าโครงสร้างค่าจ้างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันสูงหรือต่ำอย่างไร ซึ่งรู้ได้จากค่าจ้างของคู่แข่งตลาดแรงงานและประเภทอุตสาหกรรม

2. โครงสร้างการจ่ายค่าจ้างภายใน (Internal pay structure) เป็นเรื่องอัตราค่าจ้างจ่ายค่าจ้างระดับการจ่ายค่าจ้างและการจำแนกชั้นงาน ปกติการจัดโครงสร้างค่าจ้างภายในองค์การจะอาศัยการประเมินค่างานเป็นหลัก

3. การกำหนดค่าจ้างให้แก่บุคคล (Individual pay assignment) เป็นเรื่องการแยกแยะบุคคลออกจากชื่องานและระดับค่าจ้าง เป็นวิธีที่จะกำหนดว่าควรจ่ายเงินให้แต่ละคนเท่าใด กรณีที่ค่าจ้างมีหลายระดับ การกำหนดค่าจ้างให้แก่บุคคลอาจสัมพันธ์กับการประเมินผลงาน เพราะองค์การอาจใช้ผลงานเป็นเครื่องมือในการจ่ายค่าจ้าง

4. การจ่ายค่าจ้างตามเวลาหรือตามผลผลิต (Pay by time or by output) องค์การจะต้องตัดสินใจว่า จะจ่ายค่าจ้างตามเวลาหรือผลผลิต คนส่วนใหญ่จะได้รับค่าจ้างตามเวลาทำงานซึ่งคิดเป็นชั่วโมง เป็นสัปดาห์หรือเดือนแต่บางคนได้ค่าจ้างตามรายชิ้นหรือหน่วยการผลิต ซึ่งต้องพิจารณาจากลักษณะงานและจุดประสงค์ของค่าจ้าง

5. ปัญหาเฉพาะของนักวิชาชีพและผู้บริหาร (Special problems of professionals and managers) ผู้บริหารอาจมีค่าจ้างแบบพิเศษเพื่อจูงใจ เช่น การประหยัดภาษีหรือผลประโยชน์เกี่ยวกับ ส่วนนักวิชาชีพก็มักจะจ่ายตามตำแหน่งที่เขาครองอยู่ ซึ่งกำหนดตามคุณสมบัติและผลงาน ขณะที่อาชีพอื่นๆค่าจ้างตามตำแหน่งจะขึ้นอยู่กับเนื้อหาของงานเป็นหลัก

6. ผลประโยชน์เกี่ยวกับและเสริมการจ่ายค่าจ้าง (Fringe Benefit and pay supplements) ผลประโยชน์เกี่ยวกับต่างๆและการเสริมการจ่ายค่าจ้าง เช่น การประกัน บำนาญ วันหยุด วันลา โบนัส การแบ่งกำไรเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนแรงงานขณะเดียวกันก็เป็นแรงจูงใจของงาน

7. การควบคุมค่าจ้างและเงินเดือน (Control of wages and salaries) การบริหารค่าจ้างและเงินเดือนอาจต้องใช้เทคนิคหลายอย่างเพื่อควบคุมต้นทุนค่าจ้าง อาจมีตารางจำแนกงานในหน่วยปฏิบัติ อาจต้องตรวจสอบการจำแนกงานเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่า คำบรรยายลักษณะงานและระดับค่าจ้างสะท้อนถึงระดับการทำงานอาจต้องทบทวนวิธีการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจเพื่อสืบหาส่วนที่รั่วไหลรวมทั้งอาจต้องกำหนดวงเงินงบประมาณในการขึ้นเงินเดือน

สรุป จุดมุ่งหมายหลักของการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนมี 4 ประการ ได้แก่ การสรรหาคนเข้าสู่องค์กร การควบคุมต้นทุนค่าจ้าง การทำให้พนักงานพึงพอใจ ลดการลาออก ลดการร้องเรียน และปัญหาเกี่ยวกับค่าจ้าง และการจูงใจพนักงานให้มีผลงานดีขึ้น รวมทั้ง 7 ปัญหาที่สำคัญในการบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ คือ ระดับการจ่ายค่าจ้าง โครงสร้างการจ่ายค่าจ้างภายใน การกำหนดค่าจ้างให้แก่บุคคล การจ่ายค่าจ้างตามเวลาหรือตามผลผลิต ปัญหาเฉพาะของนักวิชาชีพและผู้บริหาร ผลประโยชน์เกี่ยวกับและเสริมการจ่ายค่าจ้างและการควบคุมค่าจ้างและเงินเดือน

#### 4.4 หลักการพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทน

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549: 274-275) ได้อธิบายถึงหลักการ ในการกำหนดค่าตอบแทนให้เกิดความพึงพอใจกับฝ่ายองค์กรและฝ่ายพนักงานควรพิจารณาหลักการพื้นฐานในเรื่องต่อไปนี้

1. หลักความยุติธรรม เมื่อองค์กรได้รับประโยชน์จากผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ก็สมควรตอบแทนให้แก่พนักงานอย่างคุ้มค่า พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ก็จะได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่าและยุติธรรม

2. หลักความพอเพียง องค์กรควรจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานตามอัตราขั้นต่ำของค่าจ้างแรงงานที่กฎหมายกำหนดไว้และให้เพียงพอกับมาตรฐานการดำรงชีวิตในสังคมซึ่งฝ่ายองค์กรจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานโดยเคร่งครัด

3. หลักความสมเหตุสมผล การจ่ายค่าตอบแทนจะต้องมีความเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่พนักงานได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจเป็นการเปรียบเทียบระหว่างพนักงานในแต่ละระดับ โดยพนักงานในระดับเดียวกันก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน

4. หลักความสามารถในการจ่าย การที่องค์กรจะจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานในอัตราใด จะต้องพิจารณาว่าองค์กรนั้นมีทรัพยากรทางการเงินมากเพียงพอที่จะจ่ายให้กับพนักงาน

5. หลักความสม่ำเสมอ องค์กรจะต้องจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอตามที่ตกลงกันไว้ เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจและวางแผนการใช้จ่ายเงินเพื่อดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมั่นคง

6. หลักการจูงใจ การจ่ายค่าตอบแทนควรมีลักษณะจูงใจ หรือกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรสมัยใหม่ที่มีการกำหนดแผนกลยุทธ์มักใช้หลักการนี้ในการจูงใจพนักงานให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับทิศทางที่องค์กรกำหนดไว้

นอกจากนี้ จอร์จ โบห์แลนด์เลอร์ และคณะ (George Bohlander and Others, 2001: 363-364) อ้างอิงใน สัมฤทธิ์ ชสสมศักดิ์, 2549 :276) ได้เสนอว่า นโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นทางการควรพิจารณาในเรื่องดังต่อไปนี้

1. อัตราการจ่ายค่าตอบแทนภายในองค์กร และการกำหนดว่าอยู่ในระดับสูงกว่าต่ำกว่าหรือเท่ากับทั่วไปในท้องตลาด

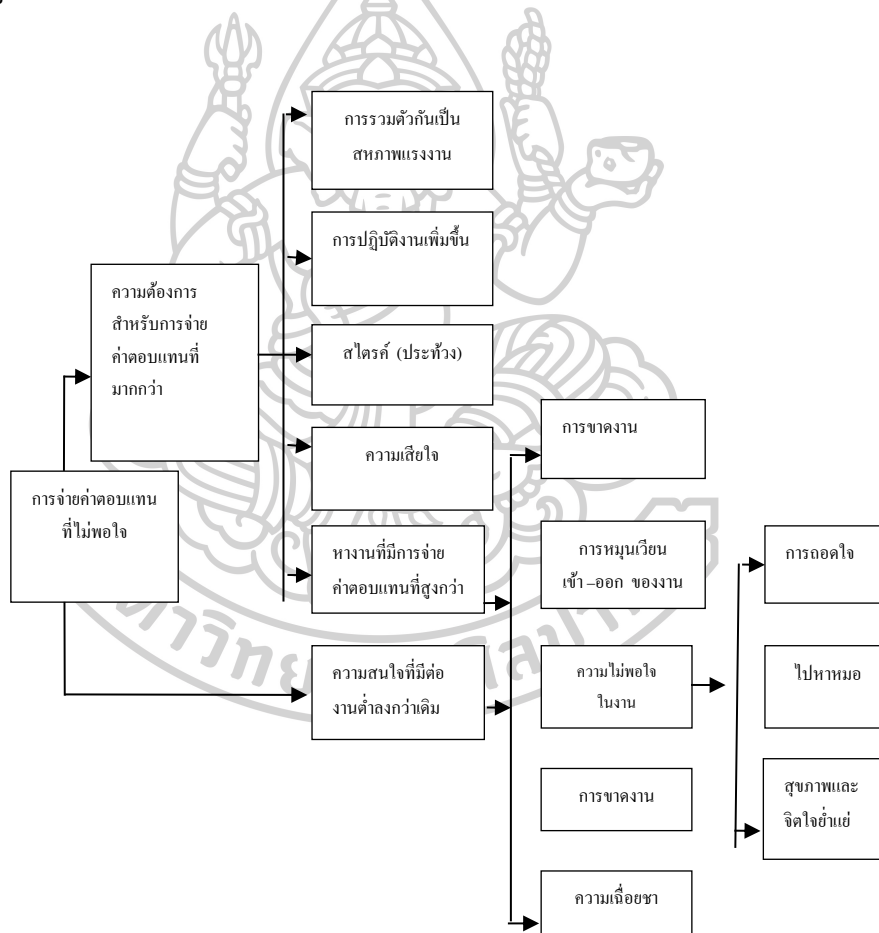
2. ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อให้พนักงานยอมรับ ในขณะที่สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติเต็มความสามารถ

3. ระดับของการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานใหม่ และความแตกต่างระหว่างพนักงานเก่ากับพนักงานใหม่

4. ช่วงของค่าตอบแทนที่ถูกกำหนดไว้ และระดับขั้นที่ยอมให้มีการขึ้นได้ตามระบบคุณธรรม และอาวุโส

5. ระดับของการจ่ายค่าตอบแทนซึ่งจำเป็นที่จะช่วยสนับสนุนความสำเร็จของสถานะทางการเงินที่เหมาะสม เมื่อเทียบกับสินค้าและบริการที่ให้

นอกจากนี้ วิเชียร วิทยอุดม (2557: 8-6) ได้สรุปความสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนเท่าเทียมกัน (The Importance of Fair Pay) ดังภาพที่ 7 แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจของพนักงานต่อการจ่ายค่าตอบแทนมีผลทำให้เกิดความรู้สึกต่องานใน 2 ลักษณะคือ 1) ทำให้พนักงานเกิดความต้องการด้านการเงินเพิ่มขึ้น 2) พนักงานเกิดความรู้สึกว่างานมีความน่าสนใจลดลง พนักงานที่มีความต้องการด้านการเงินเพิ่มขึ้นจะพยายามผลักดันให้เกิดการเซ็นสัญญาเพื่อเพิ่มอัตราค่าตอบแทน ในขณะที่พนักงานเกิดความรู้สึกว่างานมีความน่าสนใจลดลง พนักงานจะเกิดการขาดงาน การลาออก หรือเกิดความไม่พึงพอใจต่องาน ดังนั้น องค์กรจึงต้องพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้เกิดความยุติธรรม และตรงตามความต้องการของพนักงานให้มากที่สุด ดังภาพที่ 2.7 ความสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนเท่าเทียมกัน



ภาพที่ 2.7 ความสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนเท่าเทียมกัน

ที่มา : (วิเชียร วิทยอุดม, 2557: 8-6)

กล่าวสรุปได้ว่า ในการกำหนดค่าตอบแทนให้กับบุคลากรในองค์กรนั้น จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานความพึงพอใจซึ่งกันและกัน หรือใช้หลักความยุติธรรมระหว่างตัวองค์กรและบุคลากร อีกทั้งยังต้องได้รับความเท่าเทียมกันด้วยเพื่อเป็นการสร้างความมั่นคงทางสังคมให้กับบุคลากร แต่สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับองค์กรก็คือ ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรเพราะถ้าหากองค์กรมีสถานะทางการเงินที่ไม่มีเสถียรภาพเท่าที่ควร ในการกำหนดค่าตอบแทนคงจะต้องให้สอดคล้องกันด้วย

#### 4.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับผลตอบแทน

ทฤษฎีเกี่ยวกับผลตอบแทน ในที่นี้จะขอกล่าวถึง ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) รูปแบบที่ชัดเจนที่สุดของทฤษฎีความเสมอภาค (Adams, 1965 : 77) เสนอว่า การจูงใจไม่ได้ขึ้นกับความสัมพันธ์ของค่าตอบแทน และผลงานของบุคลากรผู้นั้นเท่ากัน แต่ยังขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของค่าตอบแทน และผลงานของผู้อื่นที่บุคลากรผู้นั้นใช้เปรียบเทียบกับ ดังนั้นทฤษฎีความเสมอภาคมองไปที่การจูงใจที่เกิดจากการเปรียบเทียบทางสังคม

จากทฤษฎีความเสมอภาค นายจ้างและลูกจ้างได้เข้าสู่ความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยน นายจ้างเป็นผู้จัดหาผลลัพธ์ เช่น รางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ในขณะที่ลูกจ้างเป็นผู้ให้ปัจจัยนำเข้าซึ่งรวมทั้งการปฏิบัติงานและคุณลักษณะทุนมนุษย์ เช่น ประสบการณ์ และการศึกษา เป็นต้น เมื่อลูกจ้างรับรู้ว่าอัตราส่วนของผลลัพธ์ต่อบริษัทนำเข้าเกือบจะเท่ากัน ลูกจ้างก็จะพอใจในการแลกเปลี่ยน ภายใต้ทฤษฎีความเสมอภาคสมมูลของผลลัพธ์ต่อบริษัทนำเข้าเป็นเป้าหมายที่ลูกจ้างได้รับการจูงใจให้บรรลุผล (กัลยาณี คุณมี, 2554: 21-22) ดังภาพที่ 2.8

การเปรียบเทียบอัตราส่วน		การประเมินของพนักงาน
$\frac{\text{ผลลัพธ์ของตนเอง}}{\text{ปัจจัยนำเข้าของตนเอง}} < \frac{\text{ผลลัพธ์ของผู้อื่น}}{\text{ปัจจัยนำเข้าของผู้อื่น}}$		ไม่เสมอภาค (ได้รับรางวัลต่ำไป)
$\frac{\text{ผลลัพธ์ของตนเอง}}{\text{ปัจจัยนำเข้าของตนเอง}} = \frac{\text{ผลลัพธ์ของผู้อื่น}}{\text{ปัจจัยนำเข้าของผู้อื่น}}$		เสมอภาค
$\frac{\text{ผลลัพธ์ของตนเอง}}{\text{ปัจจัยนำเข้าของตนเอง}} > \frac{\text{ผลลัพธ์ของผู้อื่น}}{\text{ปัจจัยนำเข้าของผู้อื่น}}$		ไม่เสมอภาค (ได้รับรางวัลสูงไป)

ภาพที่ 2.8 มุมมองความเสมอภาคของพนักงาน

กระบวนการเปรียบเทียบความเสมอภาคที่ได้รับอธิบายไปตามแผนภาพข้างต้น วิธีหนึ่งที้องค์กรต่างๆพยายามที่จะจัดการกับความเชื่อของลูกจ้างที่ว่าค่าตอบแทนเป็นไปอย่างยุติธรรม การจัดระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ซึ่งองค์กรพยายามที่จะให้ความรู้ว่าเป็นทางการแก่บุคลากรที่ว่าผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยนำเข้าที่มีคุณค่าที่จะได้รับรางวัลจากการเพิ่มขึ้นของค่าตอบแทน อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีความเสมอภาคสะท้อนว่ามุมมองของบุคลากรเกี่ยวกับความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนอาจจะเหมือนหรือไม่เหมือนกับความยุติธรรมที่กำหนดในแผนการจ่ายรางวัล บางครั้งบุคลากรอาจมองว่าแผนไม่ยุติธรรมและเป็นฝ่ายลงมือกระทำเพื่อแก้ไขสถานการณ์เองโดยการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ

โดยสรุปแล้ว ทฤษฎีความเสมอภาค เสนอว่า การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะเพิ่มแรงจูงใจให้แก่บุคลากร ถ้าถูกนำไปสู่ความรับรู้เชิงเสมอภาคของบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนจะถูกมองว่าเสมอภาคมากกว่าไม่เสมอภาค หากการตัดสินใจจ่ายพิจารณาทั้งผลลัพธ์และปัจจัยนำเข้า ปัจจัยนำเข้ามีการระบุอย่างชัดเจน สารสนเทศด้านการจ่ายค่าตอบแทนได้สื่อสารให้แก่บุคลากร และต้องให้ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์ที่รับรู้เท่ากับความสัมพันธ์ที่แท้จริงของการจ่ายค่าตอบแทนกับผลงาน

## 5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เกิดจากการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติเป็นการทดลองทำตามวิธีการของผู้ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วมีผู้นำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามจนประสบผลสำเร็จตามนั้น การปฏิบัติที่ดีจะถูกนำไปเป็นต้นแบบแนวทางในการปฏิบัติตาม เพื่อหวังผลสำเร็จให้ได้ตามต้นแบบนั้น ๆ บทเรียนที่ได้รับจะถูกสรุปบันทึกไว้เป็นหลักการ ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ และข้อควรระมัดระวัง เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ ในครั้งต่อไปให้ประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้น Best practice เป็นเพียงการบอกเล่าสิ่งที่ตนเองได้ปฏิบัติแล้วและเกิดผลสำเร็จให้ทราบต่อกันไป และสามารถนำไปพัฒนาต่อเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพและปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งเกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ และสามารถนำมากำหนดเป็นรูปแบบ สร้าง Model ของงานนั้นได้

### 5.1 ความหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศไว้ ทั้งเหมือนและแตกต่างกันตามความรู้และประสบการณ์ ดังนั้น

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2548: 1) ได้กล่าวว่าวิธีปฏิบัติที่ดี คือ วิธีการปฏิบัติ กลยุทธ์กิจกรรมที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีผลงานที่ดีกว่าองค์กรอื่นๆ การศึกษาเพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีนั้นจะมุ่งเน้นที่วิธีการปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นการตอบสนองสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริงจะเป็นองค์ความรู้หรือทักษะเฉพาะตัววิธีปฏิบัติที่ดีกับกระบวนการทำงานนั้น แตกต่างกัน “กระบวนการ” จะเน้นการทำงานที่เป็นระบบชัดเจน สามารถทำซ้ำได้หรือทำเป็นกิจวัตร (routine) การมีกระบวนการทำงาน ที่ชัดเจนจะช่วยให้การบริหารจัดการได้เป็นอย่างดีองค์กรใดที่สะสมวิธีปฏิบัติที่ดีไว้เป็นจำนวนมากก็จะสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพเหล่านั้นได้ดี องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นองค์กรที่ผสมผสาน “กระบวนการ” และ “วิธีปฏิบัติ” เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม การเน้นที่ “วิธีปฏิบัติ” มากเกินไปจะทำให้มีวิธีปฏิบัติใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมายจนไม่สามารถที่จะใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่และทำให้เกิดความสับสน แต่ถ้าองค์กรนั้นเน้น “กระบวนการ” จะต้องกระทำภายใต้การมีกระบวนการที่ชัดเจนขององค์กรนั้นๆ เสมอ

สมพร เพชรสงค์ (2548: 15) ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศว่า การปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ ซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหาร เทคนิควิธีการต่างๆ ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด ดังนั้น การปฏิบัติที่เป็นเลิศจึงไม่ใช่เป็นแค่เพียงวิธีการทำงานที่ดี แต่เป็นการทำงานที่ดีกว่าหรือดีที่สุด ซึ่งมีทั้งการทำงานในเชิงระบบ บริหาร และเทคนิควิธีการต่างๆ ทำให้ผลงานนั้นบรรลุเป้าหมายสูงสุด

วิจารณ์ พานิช (2548: 26-29) ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศว่า การปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นวิธีการทำงานที่เกิดผลงานในลักษณะที่น่าภูมิใจ น่าชื่นชม ผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูงหรือคุณภาพสูง องค์กรขนาดใหญ่ต้องการปฏิบัติที่เป็นเลิศของการทำงานเรื่องต่างๆ มากำหนดเป็นมาตรฐานการทำงาน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมเจ้าของการปฏิบัติที่เป็นเลิศกับทีมอื่นๆ ให้ทีมอื่นๆ สามารถปฏิบัติงานมาตรฐานได้และยิ่งกว่านั้นต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนา การปฏิบัติที่เป็นเลิศให้มากขึ้น ให้เป็นวิธีการที่ดีกว่าเดิมเป็นวงจรเรื่อยไปไม่สิ้นสุด ซึ่งมีแนวทางการจัดการความรู้โดยการปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ 1) การเสาะหา มีเกณฑ์ในการคัดเลือกต้องคัดเลือกอย่างตรงไปตรงมา 2) เป็นการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่เกิดขึ้นจากกลุ่ม มีเรื่องราวของกระบวนการพัฒนางานผ่านความยากลำบาก (ล้มเหลว) มีการฟันฝ่าจนกว่าจะบรรลุผล มีเรื่องราวให้เล่าเพื่อสะท้อนวิธีคิด วิธีปรึกษาหารือ ดึงเอาความรู้ฝังลึกจากสมาชิกกลุ่มและค้นคว้าความรู้จากภายนอกมาใช้งาน 3) ในการประชุมเสนอผลงานต้องเตรียมตัวและกระตุ้นให้มีการซักถามแลกเปลี่ยนกันให้มาก และมีผู้ทรงคุณวุฒิคอยกระตุ้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และชี้ประเด็นเพื่อ

ขระดับความรู้ และ 4) มีการสร้างเงื่อนไขหรือบรรยากาศให้ผู้มาร่วมประชุมนำเอาความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปปฏิบัติเพิ่มพูนความรู้ฝังลึกของกลุ่มและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง

เบกเกอร์ (Baker, 2002: 4) ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศว่าการปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็น วิธีการร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานภายใต้กิจกรรมที่ปฏิบัติทุกกิจกรรมเป็นกระบวนการนำกิจกรรมเหล่านั้นไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งตัวขับเคลื่อนที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่จะนำกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จนั้นๆ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การวางแผน ความสัมพันธ์ของบุคคลโดยเน้นผลผลิตและบริหารจัดการรวมทั้งการใช้เทียบเคียงการปฏิบัติที่ดีเพื่อเชื่อมโยงสู่ความสำเร็จที่มีผลผลิตและผลกระทบที่มีคุณภาพ ซึ่งมีความยืดหยุ่น มีการบริหารจัดการที่ดี ใช้เวลาน้อยที่สุด

สรุปได้ว่า การปฏิบัติที่เป็นเลิศ หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการที่ใช้ในการปรับระบบการทำงานขององค์กรและแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ด้วยวิธีการหรือแนวทางปฏิบัติสำหรับทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จและเป็นแนวทางที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นผลจากการนำความรู้ไปปฏิบัติจริงแล้วสรุปความรู้และประสบการณ์นั้นให้ปรากฏเป็นรูปแบบหรือกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ บริบทและภาระหน้าที่ขององค์กรนั้นๆ

## 5.2 วัตถุประสงค์ และคุณลักษณะของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

อนันต์ นามทองตัน (2554: 104) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ มี 5 ประการที่สำคัญ ดังนี้

1. นำเสนอกรณีที่ประสบความสำเร็จ (Success cases)
2. เป็นการเล่าเรื่องราวที่เป็นกรณีศึกษา (Stories telling)
3. เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
4. เป็นต้นแบบแรงบันดาลใจให้กับองค์กรอื่นๆ ในลักษณะเดียวกัน ให้ก้าวสู่พื้นที่เป็นจริง
5. สร้างบรรยากาศแห่งการแข่งขันเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศอย่างไร้ขอบเขต

ส่วนคุณลักษณะของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices: BP) นอกจากลักษณะที่ทรงพลังที่มีความตื่นตาตื่นใจในตัวเองแล้วควรจะมีประเด็นการพิจารณา ดังนี้ (อนันต์ นามทองตัน, 2554: 105)

1. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องภารกิจโดยตรงของหน่วยงานนั้น
2. สนองต่อนโยบายการแก้ปัญหา
3. การพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงาน
4. ลดขั้นตอน ลดรอบระยะเวลาการทำงาน
5. สามารถทำแผนผังเชิงเปรียบเทียบวิธีการเก่าและใหม่



6. อำนาจความสะดวกในการใช้
7. วางระบบการให้บริการ มีช่องทางการให้บริการ
8. สามารถเทียบเคียงวิธีการทำงานลักษณะเดียวกันกับหน่วยงานอื่นได้
9. ผลผลิต/ความสำเร็จเพิ่มขึ้น
10. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
11. สามารถนำไปใช้เป็นมาตรฐานการทำงานต่อไปได้ยั่งยืนพอสมควร
12. สามารถพัฒนาต่อยอดไปได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

### 5.3 องค์ประกอบของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

องค์ประกอบของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ที่องค์กรต่างๆ นิยมนำมาปรับปรุงใช้จะมีความเหมือนและแตกต่างกัน ตามวัตถุประสงค์และพันธกิจที่องค์กรต่างๆ ได้กำหนดไว้และเกี่ยวข้องกับดังตัวอย่างของวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา มีองค์ประกอบดังนี้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545: 19)

1. วิธีปฏิบัตินั้น ดำเนินการบรรลุผลได้สอดคล้องกับความคาดหวังของชุมชนหรือผู้ปกครองที่มีต่อสถานศึกษา หรือเป็นวิธีปฏิบัติที่สร้างความพึงพอใจให้กับทุกคนในสถานศึกษาได้
  2. วิธีปฏิบัตินั้น ผ่านกระบวนการนำไปใช้อย่างเป็นวงจร จนเห็นผลอย่างชัดเจนว่าทำให้เกิดคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเห็นแนวโน้มของตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีขึ้น
  3. สถานศึกษาสามารถบอกเล่าถึงวิธีปฏิบัตินั้นได้ว่า “ทำอะไร” (what) “ทำอย่างไร” (how) และ “ทำไมจึงทำ หรือ ทำไมจึงไม่ทำ” (why)
  4. ผลลัพธ์จากวิธีปฏิบัตินั้น เป็นไปตามองค์ประกอบข้อกำหนดของการพัฒนาคุณภาพเชิงระบบ
  5. วิธีปฏิบัตินั้น สามารถระบุได้ว่า เกิดจากปัจจัยสำคัญที่ชัดเจนและปัจจัยนั้นก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ต่อเนื่องและยั่งยืน
  6. วิธีปฏิบัตินั้นใช้กระบวนการจัดการความรู้ (KM) เช่น การเล่าเรื่อง (Story telling) ในการถอดบทเรียนจากการดำเนินการ
- ทั้งนี้ วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศจะมีประโยชน์ เมื่อได้รับการเผยแพร่ให้เกิดการเรียนรู้ของคนในวงกว้างหรือของผู้เกี่ยวข้อง การเขียนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา เพื่อเผยแพร่มีองค์ประกอบเพื่อเป็นแนวทางในการเขียนดังนี้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545: 19-20)
1. ความเป็นมา เป็นการเขียนเพื่อสะท้อนสิ่งที่เป็นความคาดหวังของนักเรียน บุคลากร ผู้ปกครอง หรือชุมชนที่มีต่อสถานศึกษาเป็นการนำเสนอบริบททั่วไปของสถานศึกษา

2. การพัฒนาระบบคุณภาพของสถานศึกษา ต้องเขียนให้สะท้อนถึงการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาว่า ดำเนินการอย่างไร เชื่อมโยงกับความคาดหวังของนักเรียน บุคลากร ผู้ปกครอง หรือชุมชนอย่างไร มีผลการประเมินทบทวน ตามตัวชี้วัดสำคัญด้านกระบวนการ

3. วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เป็นการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศซึ่งเป็นข้อสรุป ของทำอะไร ทำอย่างไร และทำไม อาจเขียนเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก คือ ขั้นตอนการดำเนินงานของระบบงานที่ทำ วิธีการและนวัตกรรมที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรืออาจเขียนบอกเล่าขั้นตอนการดำเนินงานจนสำเร็จเป็นผลงานที่เป็นเลิศเป็นความเรียงก็ได้

4. ผลการดำเนินการ เป็นการอธิบายผลที่เกิดขึ้นจากวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เกิดขึ้นได้เพราะอะไร มีเงื่อนไขอะไรบ้างเป็นปัจจัยในระบบที่ทำให้วิธีปฏิบัติเหล่านี้ดำรงอยู่ได้ในระยะยาว ไม่ใช่การทุ่มเทเฉพาะกิจของสถานศึกษา

5. บทเรียนที่ได้รับเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษาเรียนรู้จากการทำงานตามวิธีปฏิบัติเหล่านี้อย่างไร

6. ปัจจัยความสำเร็จ อะไรเป็นเคล็ดลับที่ดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งข้อพึงระวังมีอะไรบ้าง

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของการปฏิบัติที่เป็นเลิศจะสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และพันธกิจของแต่ละองค์กร มีการดำเนินการให้บรรลุผลได้สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร หรือสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกในองค์กร

#### 5.4 หลักการของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด กระทรวงยุติธรรม (2550: 36) ได้กล่าวถึงหลักการของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ใ่ว่างน่าสนใจ มี 6 ประการ ดังนี้

1. เป้าหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จในงานรวมถึงตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลายอย่างสมดุล

2. การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เป็นเครื่องมือที่ปลูกเร้าให้เกิดความตื่นตัวที่จะค้นหาวิธีที่ดีกว่าทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยไม่ควรยึดติดกับคำว่า “Best” จนต้องมาให้ความหมายว่าอะไรคือ “the best” อย่างแท้จริง แต่ควรมองในลักษณะสัมพันธ์ (relate) กล่าวคือเมื่อพิจารณาเห็นว่าแนวคิดหรือวิธีการใดที่ดีกว่าที่ปฏิบัติอยู่ ควรจะพยายามนำแนวคิดหรือวิธีการนั้นมาพิจารณาศึกษา

3. การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ควรนำมาสู่ความเรียบง่ายและประสิทธิภาพในการทำงาน หรือนัยหนึ่ง Best Practices จะไม่ใช่วิธีปฏิบัติที่ก่อให้เกิดความยุ่งยาก หรือลดทอนประสิทธิภาพในการทำงานลง

4. การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ไม่ใช่วิธีการปฏิบัติที่ตายตัวยืดหยุ่นไม่ได้ หรือไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่ในทางกลับกัน Best Practices อยู่บนพื้นฐานทางปรัชญาการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5. การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ไม่ใช่รูปแบบหรือวิธีการตายตัวสำหรับให้ ปฏิบัติตาม เนื่องจาก Best Practices หนึ่งๆ อาจมีความเฉพาะเจาะจงสำหรับพื้นที่นั้น

6. การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในปัจจุบันอาจไม่ใช่ Best Practices ในอนาคต ได้ เนื่องจากเมื่อสภาพการณ์ ปัจจัยแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลาและไม่มี การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อาจส่งผลให้วิธีการปฏิบัติที่เป็นอยู่ไม่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศต่อไปได้

สรุป หลักการของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย หลัก 6 ประการที่สำคัญ ได้แก่ เป้าหมายตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสมดุล วิธีการที่ดีกว่าทั้งจากภายในและ ภายนอกองค์กร การทำงานที่เรียบง่ายและมีประสิทธิภาพ วิธีปฏิบัติที่ยืดหยุ่นได้มีการเรียนรู้และ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งบางครั้งเป็นวิธีการทำงานเฉพาะเจาะจงสำหรับพื้นที่ ตลอดจน เป็นวิธีการปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลาด้วย

### 5.5 ความสำคัญของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

การปฏิบัติที่เป็นเลิศเกิดขึ้น เมื่อหน่วยงานในภาครัฐกิจ ได้นำไปใช้เป็นรางวัลหรือสิ่งจูงใจ ให้กับฝ่ายหรือแผนกต่างๆขององค์กร เพื่อกระตุ้นให้ฝ่ายเกิดการสร้างสรรค์ผลงานและวิธีการ ปฏิบัติงานที่ดี สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอันนำมาสู่การสร้างผลกำไรให้กับบริษัท หรือองค์กร ผลตอบแทนสำหรับฝ่ายหรือแผนกที่จะได้รับรางวัลนั้นในระยะแรกมักจะเป็นด้วย รางวัลและเงินสดเป็นส่วนใหญ่ แต่ในระยะต่อมาหลายหน่วยงานก็เห็นว่า การให้รางวัลดังกล่าว ไม่สามารถกระตุ้นการทำงานได้เพียงพอและยั่งยืน จึงได้เปลี่ยนรางวัลและรูปแบบการให้รางวัล โดยเน้นรางวัลในสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้ เช่น การให้โอกาสการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น การ ผ่อนคลายกฎระเบียบการทำงานและการให้โอกาสผู้ปฏิบัติระดับล่างเข้าถึงผู้บริหารระดับสูงได้ง่าย ขึ้นและไม่เป็นทางการ (สมพร เพชรสงค์ , 2548: 37) รวมถึงหลักการที่ว่า “ถ้าได้นำความรู้ไปใช้ ความรู้นั้นก็ยิ่งเพิ่มคุณค่า เพราะทำให้เกิดการต่อยอดความรู้ให้แตกแขนงออกไปอย่างกว้างขวาง” ดังนั้น เป้าหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรและคนในองค์กรมีแนว ทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งการปฏิบัติที่เป็นเลิศสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ได้หลายกรณี ดังนี้ (บุรุษย์ ศิริมหาสาคร, 2547: 3-6)

1. การปฏิบัติที่เป็นเลิศกับการจัดการความรู้ (best practices and knowledge management)

การจัดการความรู้จะบรรลุเป้าหมายได้ต้องทำการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้ปรากฏให้ชัดเจน เช่น เอกสารรายงานคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้อื่นได้นำไปใช้พัฒนางานแบบต่อยอดความรู้และสามารถจัดการเก็บการปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้นไว้ในคลังความรู้ขององค์กร ไม่ให้ความรู้นั้นหายไปกับบุคคลเมื่อบุคคลนั้นๆออกจากองค์กรไปแล้ว

2. การปฏิบัติที่เป็นเลิศกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (best practices and learning organization) การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งแปลงความรู้ของคนไปเป็นความรู้ขององค์กรนั้น การที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะต้องมีทักษะ 5 ด้าน ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองศึกษาหาแนวทางใหม่ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต การเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากคนอื่น และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร จะเห็นได้ว่า การปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็น 1 ใน 5 ของทักษะในองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การปฏิบัติที่เป็นเลิศกับการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา (best practices and school administrators training) ตามหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหาร กำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมต้องฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาดั้งแบบเพื่อศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานศึกษานั้นๆว่ามีวิธีการทำงานอย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จ แล้วจัดทำเป็นเอกสารนำเสนอทำให้ได้แนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้ในการบริหารโรงเรียนของตน ซึ่งในการคัดเลือกผู้บริหารการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ พบว่า ในการคัดเลือกจะให้ผู้เข้ารับการคัดเลือกนำเสนอการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารของตนเองให้คณะกรรมการใช้ประกอบการพิจารณาว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมหรือไม่

4. การปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทย (best practices to improve the quality of Thai education) การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนควรจะเริ่มต้นจากการค้นคว้า รวบรวมการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารการศึกษา ด้านการเรียนการสอน จากเอกสารและตัวบุคคลต่างๆที่มีความเชี่ยวชาญแล้วถ่ายทอดความรู้เหล่านั้นสู่ครูคนอื่นๆเพื่อเป็นเครือข่ายแตกสาขาออกไป โดยใช้ฐานความรู้และประสบการณ์ของครูที่ประสบความสำเร็จด้านการบริหารและการเรียนการสอนเป็นแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาครูให้ขยายออกไปอย่างกว้างขวาง

ทั้งนี้ ความสำคัญของการปฏิบัติที่เป็นเลิศดังกล่าว ยังสอดคล้องกับคำกล่าวของ อนันต์ นามทองตัน (2554: 104) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ มี 4 ประการ ดังนี้

1. มีส่วนสำคัญที่ทำให้ผลการดำเนินงานเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง
2. เป็นวิธีการใหม่ๆหรือนวัตกรรมในการใช้ทรัพยากร เช่น บุคลากร หรือเทคโนโลยี

3. ได้รับการยอมรับจากบุคคลหรือองค์กรที่เชื่อถือได้ (ผู้เชี่ยวชาญ การตรวจประเมิน, รางวัล )

4. ได้รับการยอมรับจากผู้รับบริการหรือผู้ส่งมอบเป็นจำนวนมาก ว่านวัตกรรมนั้นวิธีการนั้น เมื่อกระทำซ้ำแล้วบรรลุผลสำเร็จเหนือกว่ามาตรฐานอย่างพลิกความคาดหมายได้

นอกจากความสำคัญของการปฏิบัติที่เป็นเลิศดังกล่าว สถาบันวิจัยพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ (2549: 2) ได้กล่าวถึงแนวทางในการพิจารณาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ 6 ประการ ดังนี้

1. วิธีปฏิบัตินั้น ดำเนินการบรรลุผลได้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือเป็นวิธีปฏิบัติที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

2. วิธีปฏิบัตินั้น ผ่านกระบวนการนำไปใช้อย่างเป็นวงจร จนเห็นผลชัดเจนว่า ทำให้เกิดคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือมีกระบวนการวงจรคุณภาพ PDCA อันได้แก่ การวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Doing) การตรวจสอบประเมินผล (Check) และ การปรับปรุงพัฒนา กำหนดกิจกรรมใหม่ (Action) จนเห็นแนวโน้มของตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีขึ้น

3. สามารถบอกเล่าถึงวิธีปฏิบัติได้ว่าทำอะไร ทำอย่างไรและทำไม

4. ผลจากการปฏิบัติสอดคล้องเป็นไปตามมาตรฐาน ตัวบ่งชี้หรือกลยุทธ์ จุดเน้นตามกลยุทธ์

5. วิธีปฏิบัตินั้นสามารถระบุได้ว่าเกิดจากปัจจัยสำคัญที่ชัดเจนและปัจจัยนั้นก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

6. วิธีปฏิบัตินั้นใช้กระบวนการจัดการความรู้ (KM-knowledge management) เช่น การทำกิจกรรมเรื่องเล่าเร้าพลังในการถอดบทเรียนจากการปฏิบัติงาน

รวมถึง แคนเทอร์ (Rosabeth Moss Kanter, 2003: 2-7) ได้กล่าวถึงการนำการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ในองค์กร เพื่อพัฒนาให้องค์กรประสบความสำเร็จเพราะ 1) บุคลากรมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง 2) บุคลากรมีความรู้และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานจนค้นพบมาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสูงได้ด้วยตนเอง 3) พันธกิจสำเร็จลุล่วงได้เพราะการใช้จ่ายงบประมาณมีประสิทธิภาพ 4) เป็นการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ 5) เป็นฐานสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร 6) การมีเครือข่ายสำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 7) การทำงานจะดำเนินการเป็นไปอย่างอัตโนมัติ 8) เป็นการทบทวนการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของบุคลากรด้วยตนเอง 9) มาตรฐานการปฏิบัติงานสูงขึ้นและเป็นการค้นพบสิ่งที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง 10) ช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีและสูงขึ้นส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 11) บุคลากรมีแนวความคิดสร้างสรรค์และมีการคิดอย่างเป็นระบบในการเรียนรู้สำหรับการนำไปปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีขั้นตอนเพื่อจัดระบบข้อมูลนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามต้นแบบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้น การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมในองค์กรต่าง ๆ โดยทั่วไป แม้กระทั่งในสถาบันอุดมศึกษาที่นำวิธีนี้มาปฏิบัติเพื่อต้องการหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการขององค์กรที่จะนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จและก้าวสู่ความเป็นเลิศได้

### 5.6 ปัจจัยผลักดันที่ทำให้องค์กรมีการศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ปัจจัยสำคัญที่เป็นช่องทางที่ส่งผลให้องค์กรมีการศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ(Best Practices) มีอยู่หลายประการทั้งภายในและภายนอกองค์กร สรุปได้ 3 ประการ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด กระทรวงยุติธรรม, 2550: 35)

1. ปัจจัยจากบุคคล อันมาจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์ของบุคคลในองค์กรเป้าหมายของหน่วยงานที่คาดหวังความสำเร็จจากการปฏิบัติของบุคลากร การเรียนรู้ ริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ปัญหาการทำงานและเสนอแนะวิธีการทำงานของบุคคลในองค์กรรวมถึงการรับรู้จากข้อเสนอแนะของผู้บริหาร วิทยากร เพื่อนร่วมงาน หน่วยงานอื่นและผู้รับบริการ ปัจจัยจากบุคลากรเหล่านี้ทำให้เป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดการสร้างสรรควิธีการปฏิบัติใหม่หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีกว่าเดิม

2. ปัจจัยจากอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ความกดดันจากผู้รับบริการ การแข่งขัน การขับเคลื่อนนโยบายจากองค์กร ภาวะจำกัดของทรัพยากร ภาวะวิกฤติ ปัจจัยเหล่านี้ทำให้มีการแสวงหาแนวทาง กระบวนการ วิธีการที่ดีกว่าเพื่อให้ได้ผลสำเร็จสูงสุด

3. ปัจจัยจากแรงขับเคลื่อนการพัฒนา ค้นหาวิธีการใหม่ เพื่อสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการและเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

สรุป ปัจจัยผลักดันที่ทำให้องค์กรมีการศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ ปัจจัยจากบุคคล ที่มาจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์ของบุคคลในองค์กร ปัจจัยจากอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และปัจจัยจากแรงขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

### 6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

การทำงานมีความสำคัญต่อชีวิตมนุษย์ เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่ปฏิบัติมากกว่ากิจกรรมใดๆ คาดกันว่า มนุษย์ได้ใช้เวลาถึงหนึ่งในสามของชีวิตเป็นอย่างน้อยอยู่ในสถานที่ทำงาน การทำงานเป็นสิ่งที่ให้ประสบการณ์ที่มีคุณค่าต่อชีวิตมนุษย์ เพราะเป็นโอกาสที่ทำให้เกิดการพบปะ

สังสรรค์ ระหว่างผู้ใช้แรงงานกับบุคคลอื่น ให้แสดงออกถึงเขาวนั ปัญหา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันจะนำมาซึ่งเกียรติภูมิและความพึงพอใจในชีวิต เมื่อแต่ละบุคคลได้ใช้ชีวิตการทำงานอยู่กับสิ่งที่ตนเองพอใจ ก็จะทำให้มีสภาพจิตใจและอารมณ์ที่ดีซึ่งส่งผลให้ทำงานติดตามไปด้วย

### 6.1 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of working life) ได้นำมาใช้เป็นครั้งแรก ในประเทศอุตสาหกรรม ตั้งแต่ ค.ศ. 1970 เพื่อใช้แก้ไขปัญหาคาความรุนแรงให้ทำงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น (Delamotte and Takczawa, 1984 : 32) โดยในช่วงระหว่าง ค.ศ. 1970 ถึง ค.ศ. 1979 ได้เกิดเหตุที่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงานไม่เป็นมิตรกัน ซึ่งวิธีแก้ไขปัญหานี้ในยุโรปได้มีการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยผ่านข้อเรียกร้องทางกฎหมายในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน ส่วนวิธีการในสหรัฐอเมริกา หลายครั้งได้มีการดำเนินการร่วมกันระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหารในการยอมรับร่วมกันถึงความปรารถนาและความเอาใจใส่ต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Lehrer, 1982, : 327 อ้างถึงใน สรินยา จรุงพัฒนานนท์, 2542)

การสัมมนาระหว่างชาติที่กรุงนิวยอร์กในปี ค.ศ. 1972 ได้มีการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน หลังจากนั้นแนวคิดนี้ก็กระจายไปทั่วโลก ปัจจุบันในประเทศต่างๆได้พยายามเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อลดความตึงเครียดทางจิตใจของลูกจ้างและเพิ่มความพึงพอใจในงานที่ทำ ประเทศที่ทดลองใช้แนวคิดนี้อย่างจริงจัง คือสหรัฐอเมริกา สวีเดน และญี่ปุ่น

จากที่บุคคลจะมีความต้องการของตนเป็นมูลเหตุจูงใจในการทำงาน และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่างานเป็นสิ่งสำคัญต่อชีวิต โดยบางคนทำงานเพื่องานเพราะงานนั้นเป็นสิ่งซึ่งทำให้ได้มีการแสดงออกและมีคุณค่าภายในตัวของมันเอง แต่สำหรับบางคนการทำงานเป็นเพียงเครื่องมือ คือเป็นวิถีทางอันหนึ่งเพื่อที่จะหาเงินให้มากขึ้นให้ได้มาซึ่งความมั่นคงในงานมากขึ้นหรือบางคนก็ทำงานเพราะเป็นสิ่งที่น่าสนใจหรือท้าทายความสามารถ จุดมุ่งหมายของการทำงานจึงเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละบุคคลแต่ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน คนงานหรือเจ้าหน้าที่ต่างก็มีความพยายามที่จะให้ได้มาซึ่งความสำเร็จแห่งตนและคุณภาพชีวิต

นอกจากนี้จากความคิดของมนุษย์ ที่จะให้เพื่อนมนุษย์ด้วยกันมีคุณลักษณะบางประการเพื่อความสุขของมนุษย์เองและสังคมส่วนรวมซึ่งก็คือ การมีคุณภาพชีวิตหรือชีวิตที่มีคุณภาพอันเป็นลักษณะชีวิตของคนที่ได้รับ ความพึงพอใจในสภาพที่ตนมีอยู่หรือได้รับอยู่หรือสภาพการดำรงชีวิตในชุมชนหรือสังคมจึงมีผู้ให้ความสนใจในแนวคิดการทำงานใหม่ ที่คำนึงถึงการจัดแบบงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงาน มีแนวทางในการ

ดำเนินชีวิตที่มีความสุขบรรลุจุดหมายของ (Guest, 1979) และมีชีวิตอย่างมีคุณค่า เดวิส (Davis, 1977) เรียกว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Working Life)

คุณภาพชีวิตการทำงานนั้น มีความสำคัญ 2 ประการด้วยกันคือ ประการแรก คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นสิ่งอันชอบธรรม เคารพในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ ประการที่สอง คุณภาพชีวิตการทำงานที่สูงขึ้นนั้น สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ และเป็นสิ่งที่เสริมแรงซึ่งกันและกัน ส่วนการปรับปรุงงานให้นำมาทำขึ้นนั้น เป็นกลวิธีในการเพิ่มความซับซ้อนความหลากหลายและความท้าทายในการทำงาน ซึ่งผู้ที่สนับสนุนแนวความคิดนี้เชื่อว่างานส่วนมากไม่ท้าทายบุคคลหรือไม่สามารถตอบสนองความต้องการหรือกระตุ้นเพียงพอ

## 6.2 ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน

มีผู้ให้นิยามความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

ควิเบิ้ล (Quible, 1996: 326) ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานว่า เป็นกระบวนการบริหาร มีผลต่อสิ่งที่ตามมาที่เป็นปัจจัยสำคัญของสถานภาพของพนักงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสนับสนุนที่หลากหลายขององค์กร ผลของเทคนิคคุณภาพชีวิตการทำงานช่วยให้ทัศนคติและขวัญของพนักงานดีขึ้น ซึ่งจะมีผลทางบวกต่อผลผลิต เมื่อคุณภาพชีวิตการทำงานดีขึ้น พนักงานจะมีความรู้สึกทางบวกกับงานและกับองค์กรที่พวกเขาทำงานกันอยู่

ผจญ เฉลิมศาล (2550: 15) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานว่า หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ผลประโยชน์ และบริการ ความก้าวหน้าในการทำงาน และการมีมนุษยสัมพันธ์สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นแรงจูงใจและความพึงพอใจสำหรับคนงาน

ระวีวรรณ วัชรารรรชนี (2550: 34) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานอาจบ่งบอกถึงความ เป็นอยู่ ความสุขโดยรวมของชีวิต ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทน สวัสดิการ โอกาสที่จะก้าวหน้า และความมั่นคงในงาน โอกาสการพัฒนาความสามารถลักษณะต่างๆ เหล่านี้ให้มีความเท่าเทียมจะส่งผลให้ตัวบุคลากรทำงานอย่างมีความสุขในองค์กร

สุธินี เดชะตา (2551: 12) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงาน ที่มีต่อการทำงานและหน่วยงานทำให้เขามีความพอใจมีความสุขในการทำงานและมีสุขภาพจิตที่ สมบูรณ์ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ด้านรายได้และประโยชน์ตอบแทน ด้านความมั่นคง และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ด้านการมี พันธะทางสังคม ด้านความสมดุลของช่วงเวลาชีวิต



สรุป คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ความเป็นอยู่ ความสุขโดยรวมของชีวิตการทำงาน ของพนักงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน สวัสดิการ ผลประโยชน์ ความมั่นคง และความก้าวหน้าในการทำงาน ที่จะส่งผลให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุขในองค์กร

### 6.3 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงาน

มีผู้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้ วอลตัน (Walton, 1974) เป็นบุคคลหนึ่งที่ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยเฉพาะคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในแนวทางการศึกษาธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ สภาพแวดล้อมตัวบุคคลหรือสังคมผลผลิตของงานและการเติบโตของภาวะเศรษฐกิจที่ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของบุคคลในการทำงาน โดยสรุปว่า บุคคลที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานต้องมีตัวบ่งชี้ต่างๆ 8 ประการ เป็นเกณฑ์ตัดสินดังนี้ (ผจญ เถลิงสาร, 2550)

1. การให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) หมายถึง ค่าจ้างที่ได้รับเพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคมทั่วไปหรือไม่ ค่าจ้างที่ได้รับมีความยุติธรรมหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะงานที่คล้ายกัน

ค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงคุณภาพชีวิตการทำงานได้ เนื่องจากบุคคลทุกคนมีความต้องการทางเศรษฐกิจ และจะมุ่งทำงานเพื่อให้ได้รับการตอบสนองทางเศรษฐกิจ ซึ่งความต้องการนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการมีชีวิตอยู่รอด บุคคลนอกจากจะสร้างความคาดหวังในค่าตอบแทนสำหรับตนแล้ว บุคคลยังมองในเชิงเปรียบเทียบกับผู้อื่นในประเภทของงานแบบเดียวกัน ดังนั้นเกณฑ์ในการตัดสินเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่จะบ่งชี้ว่า มีคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นจะพิจารณาในเรื่อง ความเพียงพอ คือ ค่าตอบแทนที่ได้จากการทำงานนั้นเพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคม และความยุติธรรม ซึ่งจะประเมินจากความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับลักษณะงานและพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ได้รับจากงานของตนกับงานอื่นที่มีลักษณะการทำงานคล้ายๆกัน

2. สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (safe and Healthy Working Conditions) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรจะอยู่ในสภาพแวดล้อมทางร่างกายและสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่จะก่อให้เกิดสุขภาพที่ไม่ดีและควรจะได้กำหนดมาตรฐานที่แน่นอนเกี่ยวกับการคงไว้ ซึ่งสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งจะรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับกลิ่น เสียงและการรบกวนทางสายตา

3. การพัฒนาความสามารถของบุคคล (Competency Development) หมายถึง งานควรจะ ได้จัดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ใช้ประโยชน์และพัฒนาทักษะและความรู้สึกท้าทายซึ่งเกิดขึ้นจากการ ทำงานของตน การออกแบบงานต้องขึ้นอยู่กับความต้องการของทั้งพนักงานและองค์กร

การพัฒนาความสามารถของบุคคลในการทำงานนี้เป็นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการ ศึกษาอบรม การพัฒนาการทำงานและอาชีพของบุคคล เป็นสิ่งบ่งบอกถึงคุณภาพชีวิตการทำงาน ประการหนึ่ง ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถทำหน้าที่โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ มีความ เชื่อมั่นในตนเองและเมื่อมีปัญหาที่จะใช้การแก้ไขตอบสนองในรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เหมาะสม พึงกระทำเป็นผลให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิต การพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลนี้สามารถ พิจารณาจากเรื่องต่างๆดังนี้ ความเป็นอิสระหรือการเป็นตัวของตัวเอง สามารถควบคุมงานด้วย ตนเอง ทักษะที่ซับซ้อน เป็นการพิจารณาจากความยากน้อยของงานที่ผู้ปฏิบัติได้ใช้ความรู้ความ ชำนาญมากขึ้นกว่าที่จะปฏิบัติด้วยทักษะคงเดิม เป็นการขยายขีดความสามารถและผลที่จะเกิดขึ้น อย่างถูกต้องและเป็นที่ยอมรับ ทำให้พนักงานได้พัฒนาทักษะความรู้ใหม่ๆ พนักงานสามารถใช้ ทักษะความรู้ความสามารถของตนปฏิบัติงานนั้นๆได้ด้วยตนเองทุกขั้นตอน พนักงานต้องมีการ วางแผนที่ดีในการทำงาน

4. ความก้าวหน้าและมั่นคงในการทำงาน (Growth and Security) หมายถึง ควรจะ ให้ ความสำคัญต่องานที่ได้รับมอบหมายของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการดำรงและขยาย ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเอง ความรู้และทักษะใหม่ๆที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่องานใน อนาคตได้ และการให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาทักษะความสามารถในแขนงตน ให้ ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสก้าวหน้า และมีความมั่นคงในอาชีพ ตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งของเพื่อน ร่วมงานและสมาชิกในครอบครัวของตน

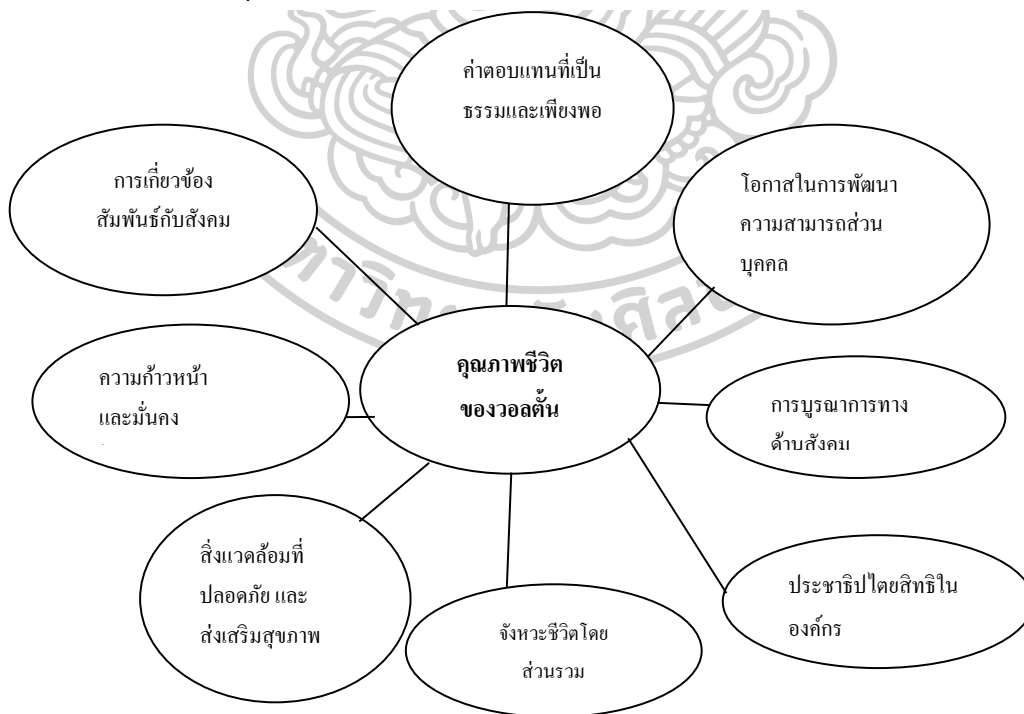
ตัวบ่งชี้เรื่องความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ การมอบหมายงานให้ได้ รับผิดชอบมากขึ้น ทำงานมากขึ้น และมีความคาดหวังที่จะได้รับการเตรียมความรู้ทักษะเพื่องาน ในหน้าที่ที่สูงขึ้น

5. การบูรณาการด้านสังคม (Social Integration) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้สึก ว่าตนประสบผลสำเร็จและเห็นว่าตนมีคุณค่า ซึ่งจะมีผลต่อบุคคลนั้นในด้านความเป็นอิสระจาก อคติความรู้สึกว่าชุมชนหรือสังคมมีความสำคัญการเปิดเผยตนเองกับบุคคลอื่นความรู้สึกว่าไม่มีการ แยกชั้นในองค์กรยึดถือเรื่องส่วนตัวมากกว่าความสามารถในการทำงานมีลักษณะการทำงานร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และมีความรู้สึกว่ามีเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม รวมถึงโอกาสที่เท่าเทียมในความก้าวหน้าที่ตั้งอยู่บนฐานของระบบคุณธรรม

6. ประชาธิปไตย/สิทธิในองค์กร (Constitutionalism) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบ่งชี้ คุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก สิทธิในการให้ข้อมูลอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ความมีอิสระในการพูดและแสดงความคิดเห็น และความเสมอภาคเท่าเทียมกับคนอื่น ๆ ในเรื่องของ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การลงโทษ การได้รับค่าตอบแทน

7. จังหวะชีวิตโดยส่วนรวม (Total Life Space) หมายถึง งานของบุคคลหนึ่งควรจะได้รับความสมดุลกับบทบาทของชีวิตบุคคลนั้น บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งเวลา ความต้องการด้านอาชีพ การเดินทาง ซึ่งควรให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของบุคคลและเวลาว่างของครอบครัวตลอดทั้งความก้าวหน้าและการได้รับความดีความชอบ ไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไป

8. ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (Social Relevance) คือการที่พนักงานมีความรู้สึก ว่า กิจกรรม หรืองานที่ทำนั้นเป็นประโยชน์ต่อสังคมมีความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งองค์กรของตนได้ทำประโยชน์ให้สังคม เป็นการเพิ่มคุณค่าความสำคัญของอาชีพและเกิดความรู้สึกภูมิใจในองค์กรของตนเอง กิจกรรมของหน่วยงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ไม่รับผิดชอบต่อสังคมจะก่อให้เกิดการลดคุณค่าความสำคัญของงานและอาชีพในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 2.9 องค์ประกอบ ของคุณภาพชีวิตการทำงานตามแนวคิดของ Walton



ภาพที่ 2.9 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานตามแนวคิดของ Walton  
ที่มา : (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย,2550)

ฮุสและคัมมิงส์ (Huse & Cumings, 1985: 198-199, อ้างถึงใน ชาญชัย วิทยาวารกรณ์, 2548) ได้วิเคราะห์ลักษณะคุณภาพชีวิตในการทำงานว่ามีลักษณะต่างๆ 8 ด้าน ดังนี้

1. ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ (Adequate and Fair compensation) หรือ “รายได้และประโยชน์ตอบแทน” หมายถึง การได้รับรายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอ และสอดคล้องกับมาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าจะมีความเหมาะสมและเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากงานอื่นๆที่มีลักษณะงานที่คล้ายกัน

2. สภาพการทำงานที่ปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ(Safe and Healthy Compensation) หมายถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สถานที่ทำงานไม่ได้ส่งผลเสียต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงอันตราย

3. การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน (Development of Capacities) หรือ “โอกาสพัฒนาศักยภาพ” หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำโดยพิจารณาจากลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่ได้ใช้ทักษะและความสามารถหลากหลายงานที่มีความท้าทาย งานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นตัวของตัวเองในการปฏิบัติงานที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญและงานที่ผู้ปฏิบัติได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน

4. ความก้าวหน้าและความมั่นคง (Growth and Security) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพและตำแหน่งอย่างมั่นคง

5. การบูรณาการด้านสังคมหรือสังคมสัมพันธ์ (Social Integration) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของร่วมงาน ที่ทำงานมีบรรยากาศการของความเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทรปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับและมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

6. ลักษณะการบริหารงาน (Constitutionalism) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของร่วมงาน ที่ทำงานมีบรรยากาศของความเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทรปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับ และมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

7. ภาวะอิสระจากงาน (Total Life Space) หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความสมดุลในช่วงของชีวิตระหว่างช่วงปฏิบัติงานกับช่วงเวลาอิสระจากงาน ช่วงเวลาอิสระจากงาน มีช่วงเวลาที่ได้คลายเครียดจากภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ

8. ความภาคภูมิใจในองค์กร (Organizational pride or space) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในที่ที่มีชื่อเสียงและได้รับรู้ว่าเป็นของตนเองได้อำนวยประโยชน์และมีส่วนรับผิดชอบต่อสังคมเช่น ในด้านเกี่ยวกับผลผลิตสินค้า การกำจัดของเสียวิธีการด้านการตลาด การมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการเมืองและอื่นๆ

เวย์น (Wayne, 2003) เสนอผลการวิจัยจาก The Work in America Institute พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานที่สำคัญนั้น มีปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

1. รายได้ (Pay)
2. ผลประโยชน์ของลูกจ้าง (Employee Benefits) สวัสดิการด้านสุขภาพและทันตกรรม รวมถึงการเกษียณ
3. ความปลอดภัยของงาน (Job Security)
4. ตารางงานทางเลือก (Alternative Work Schedules)
5. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน (Participation in Decisions)
6. ประชาธิปไตยในองค์กร (Democracy in the Workplace)
7. ผลประโยชน์เท่าเทียม (Profit Sharing)
8. สิทธิหลังการเกษียณ (Pension Rights)
9. ความเครียดในงาน (Job Stress)
10. ทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์ (The 4 day Workweek)
11. โครงการกิจกรรมของหน่วยงานในการเพิ่มความเป็นอยู่ของพนักงานให้ดีขึ้น (Company Programs)

#### 6.4 ความหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Working Life) เป็นองค์ประกอบสำคัญของคุณภาพชีวิต (Quality of Life) แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้กำเนิดและแพร่หลายในประเทศอุตสาหกรรม คุณภาพชีวิตการทำงานมีความหมายทั้งทางกว้างและทางแคบ ซึ่งได้รวบรวมความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ในประเด็นต่างๆ ดังนี้ (สุรพล เศวตบรรจง, 2554: 2-3-8)

1. คุณภาพชีวิตการทำงานในความหมายที่กว้าง หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ผลประโยชน์และบริการ ความก้าวหน้าในการทำงาน และการมีมนุษยสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่สร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจสำหรับคนงาน

2. คุณภาพชีวิตการทำงานในความหมายอย่างแคบคือผลที่มีต่อคนงานซึ่งหมายถึงการปรับปรุงในองค์การและลักษณะงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานควรได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษสำหรับการส่งเสริมระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของแต่ละบุคคล และรวมถึงความต้องการของพนักงานในเรื่องความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะมีผลต่อสภาพการทำงานของเขาด้วย

3. คุณภาพชีวิตการทำงานในแง่รวม หมายถึง การคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ในการทำงานซึ่งในประเทศฝรั่งเศส และประเทศที่พูดภาษาฝรั่งเศส ใช้คำว่า การปรับปรุงสภาพการทำงาน (Improvement of Working Condition) ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ใช้คำว่า การคุ้มครองแรงงาน (Worker's Protection) กลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย หรือในประเทศญี่ปุ่น ใช้คำว่า สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working Environment) และความเป็นประชาธิปไตยในสถานที่ทำงาน (Democratization of the Workplace) คุณภาพชีวิตการทำงานมีความหมายครอบคลุมถึงวิธีการแนวปฏิบัติ หรือเทคโนโลยีที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้นในการปรับปรุงผลลัพธ์ทั้งขององค์กรและปัจเจกบุคคลตามลำดับ

จากความหมายต่างๆ ที่นักวิชาการได้นิยามไว้ข้างต้น จะพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นคำที่มีความหมายกว้างครอบคลุมไปในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับชีวิตในการทำงานของแต่ละบุคคล และสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กร แต่มีเป้าหมายสำคัญร่วมกันอยู่ที่การลดความตึงเครียดทางจิตใจ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในสถานที่ทำงาน หลักการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน

การบริหารองค์กร ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร เพื่อให้เป็นคนคิดเก่ง และให้มีคุณภาพของการทำงานที่ดีเป็นเป้าหมายสำคัญ แต่ในทัศนะของนักพัฒนานั้น การฝึกอบรมเฉพาะทักษะการทำงานไม่เพียงพอ ควรมีการฝึกทางด้าน การเข้าสังคม การทำงานเป็นทีม การปรับตัว มนุษย์สัมพันธ์และเสริมสร้างลักษณะทางจิตวิทยา ประการให้แก่บุคลากรด้วย โดยแต่ละองค์กรควรมีการศึกษาวิจัยพิจารณาพื้นฐานของบุคลากร ลักษณะสำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงาน

วอลตัน (Walton, 1974) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะสำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงาน ในหนังสือ Criteria for Quality of Working Life โดยแบ่งออกเป็น 8 ประการ คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ (Adequate and Fair Compensation) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่นๆ อย่างเพียงพอ กับการมีชีวิตอยู่ ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกัน โดยทั่วไป และต้องเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์กรอื่นด้วย

2. สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและปลอดภัย (Safe and Healthy Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตใจ นั่นคือ สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงจนเกินไป และจะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบาย และไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย

3. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี (Development of

Human Capacities) งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ใช้และพัฒนาทักษะ ความรู้อย่างแท้จริง และรวมถึงการมีโอกาสได้ทำงานที่ตนยอมรับว่าสำคัญและมีความหมาย

4. ลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (Growth and Security) นอกจากจะช่วยให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถแล้ว ยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสก้าวหน้า และมีความมั่นคงในอาชีพ ตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งของเพื่อนร่วมงาน และสมาชิกในครอบครัวของตน

5. ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน (Social Integration) ซึ่งหมายความว่า งานนั้นช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสสร้างสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ รวมถึงโอกาสที่เท่าเทียมกันในความก้าวหน้าที่ตั้งอยู่บนฐานของระบบคุณธรรม

6. ลักษณะงานที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมาย หรือกระบวนการยุติธรรม (Constitutionalism) ซึ่งหมายถึง วิธีชีวิต และวัฒนธรรมในองค์กรที่จะส่งเสริมให้ เกิดการเคารพสิทธิส่วนบุคคล มีความเป็นธรรมในการพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัล รวมทั้งโอกาสที่แต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย มีเสรีภาพในการพูด มีความเสมอภาค และมีการปกครองด้วยกฎหมาย

7. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยส่วนรวม (The Total Life Space) เป็นเรื่องของการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอกองค์การอย่างสมดุล นั่นคือต้องไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไปด้วยการ กำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมเพื่อหลีกเลี่ยงการที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อน หรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ

8. ลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง (Social Relevance) ซึ่งนับเป็นเรื่องที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้สึก และยอมรับว่า องค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้น รับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ ทั้งด้านผลผลิต การกำจัดของเสีย การรักษาสภาพแวดล้อม การปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงาน และเทคนิคด้านการตลาด

กล่าวได้ว่า แนวคิดในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นแนวคิดสำคัญที่ใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์รูปแบบการจัดสวัสดิการให้กับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของไทย เพื่อพัฒนาจิตลักษณะที่เอื้ออำนวยให้เกิดการทำงานอย่างขยันขันแข็ง มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด สุขภาพจิตดี ทัศนคติดี มีความเชื่อมั่นและมีจริยธรรม สามารถเข้ากับสังคมได้อย่างเหมาะสม

การบริหารจัดการในองค์กรสามารถช่วยให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานจะทำให้สามารถดึงดูดคนเก่งคนดี และรักษาคณิศคนเก่งไว้กับองค์กรได้ โดยดำเนินการดังนี้ (จารุพันธ์ อธิธา อว้ชกุล, 2554)

1. สร้างภาพลักษณ์องค์กร หรือ Employer Branding โดยชูประเด็นเรื่องการเป็นองค์กรที่พร้อมมอบคุณภาพชีวิตในการทำงานเน้นย้ำว่าพนักงานสามารถมาเป็นหุ้นส่วนกับองค์กรสามารถมาลงทุนเวลาในชีวิตเพื่อให้เกิดคุณค่า ความสำเร็จในแบบที่คุณอยากจะเป็น สร้างสโลแกนโดนๆ “Live your life, Design your own career” เพื่อสร้างแรงดึงดูดให้คนเก่งๆ เชื่อมั่นว่า เขามีสิทธิมีส่วนที่จะใช้สถานที่ทำงานแห่งนี้ สร้างความสำเร็จตามเป้าหมายในชีวิตได้ (Life Goal)

2. สร้างประสบการณ์ให้พนักงานได้สัมผัสคุณภาพในการทำงานอย่างแท้จริง โดยเริ่มจาก

2.1 การเตรียมเข้าสู่งาน ต้องจัดหาพี่เลี้ยงคอยดูแลให้คำแนะนำคอยสอนงาน และแนะนำการปรับตัวจะทำให้พนักงานใหม่ๆ รู้สึกถึงความเป็นมืออาชีพ และความเป็นมิตร ที่องค์กรคิดจัดเตรียมพร้อมเพื่อเขาเป็นอย่างดี ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตจากการที่มีเพื่อนร่วมงาน เครื่องช่วยและหัวหน้างานที่ดี

2.2 การมอบหมายงาน หัวหน้าทำหน้าที่เป็น Coach มากกว่าเป็นผู้บังคับบัญชา มอบหมายความรับผิดชอบ และเครื่องมือสนับสนุนต่างๆในการทำงาน ให้พนักงานได้ใช้ความคิด เป็นอิสระ เปิดโอกาสในการแสดงความสามารถ เป็นคุณภาพชีวิตของการทำงาน ที่พนักงานคนเก่งปรารถนายิ่งนัก

2.3 การวางแผนก้าวหน้าอาชีพ มีเส้นทางความก้าวหน้าที่หลากหลาย มีทางเลือกที่จะเติบโตตามแนวทาง ที่ตรงกับความถนัดและความสนใจ

2.4 สิ่งแวดล้อมในการทำงาน องค์กรจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้ดูสบาย เรียบง่าย อบอุ่น มีความสะดวก สะอาด ทันสมัย มีมุมพักผ่อน มีจุดนัดพบ เพื่อพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ มีระบบ Flexi Time ยืดหยุ่นเวลาในการทำงาน หรือมีระบบเชื่อมต่อเครือข่ายที่ทำให้พนักงานสามารถทำงานภายนอกแบบ Virtual Office ได้

2.5 การดูแลและการจัดการสวัสดิการต่างๆ มุ่งเน้นให้มีทางเลือกสวัสดิการที่สอดคล้องกับสไตล์การใช้ชีวิตหรือมีสวัสดิการตามสมัยนิยม เป็นต้น

กอร์ดอน (Gordon, 1991) กล่าวว่าไว้ว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้น มีองค์ประกอบมากมาย ทั้งการเพิ่มคุณค่ารับผิดชอบในงานการออกแบบเทคโนโลยีเพื่อที่จะปรับปรุงสภาพการทำงานซึ่งจะคำนึงถึงสิ่งต่างๆ 7 ประการ ดังนี้ 1.ผลตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม 2. สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ 3. ความก้าวหน้าและการได้รับพัฒนา 4. ความพึงพอใจในสภาพสังคมในการทำงาน 5. มีสิทธิส่วนบุคคล 6. ความสอดคล้องระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว และ 7. งานและประโยชน์ต่อสังคม

เดสเลอร์ (Dessler, 1991) กล่าวว่าองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานมีด้วยกันทั้งสิ้น 10 ประการ ดังนี้ 1. คุณค่าของงานที่ทำ 2. สภาพการทำงานมีความปลอดภัยและ



มั่นคง 3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เพียงพอ 4. ความมั่นคงมีหลักประกันในการทำงาน 5. มีการควบคุมดูแลอย่างเหมาะสม 6. ได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน 7. มีโอกาสในการเรียนรู้และก้าวหน้าในงาน 8. มีโอกาสได้รับความดีความชอบ 9. มีสภาพสังคมที่ดี 10. มีความเป็นธรรมและยุติธรรม

สรุป ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ให้คำนิยามของคุณภาพชีวิตการทำงานว่า หมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการทำงาน ที่สามารถสนองต่อความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจสามารถสนองความต้องการพื้นฐานที่กำลังเปลี่ยนไป ทำให้ชีวิตมีคุณค่าหรือมีการทำงานที่ทำให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีตามการยอมรับของสังคม ซึ่งเป็นการผสมผสานกันระหว่างงานและชีวิต ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอันก่อให้เกิดผลดีต่อตนเอง และทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

## 7.แนวคิดเกี่ยวกับความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน

ความมั่นคงในชีวิตเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนล้วนแล้วแต่ต้องการ และพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้ชีวิตของตนเองมีความมั่นคง ซึ่งประกอบด้วยความมั่นคงด้านความเป็นอยู่ การประกอบอาชีพหรือการมีงานทำที่มั่นคงได้รับรายได้หรือค่าจ้างจากการทำงานที่แน่นอน และมีอัตราที่เพียงพอสำหรับการดำรงชีวิต

### 7.1 แนวคิดทั่วไปด้านความมั่นคงของมนุษย์

สำนักงาน โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program UNDP,2553: 2) ได้เสนอแนวคิด “ความมั่นคงของมนุษย์” ในช่วงต้นทศวรรษ 1990 หลังสิ้นสุดสงครามเย็นช่วงที่ความขัดแย้งและความตึงเครียดทางการเมือง แนวคิดนี้พยายามเสนอให้มีการปรับเปลี่ยนความสนใจจากเรื่องความมั่นคงแห่งรัฐไปสู่ความมั่นคงของปัจเจกบุคคลและเน้นจุดสนใจในการพัฒนาไปที่การบรรเทาความเสี่ยงและป้องกันภัยพิบัติต่างๆ โดยนิยามความหมายความมั่นคงของมนุษย์ มี 2 มิติ ได้แก่ มิติแรก คือ ความปลอดภัยจากภาวะคุกคามที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องยาวนาน เช่น ความหิวโหย โรคภัยไข้เจ็บ และการกดขี่ปราบปราม และมิติที่สอง คือ การได้รับการปกป้องคุ้มครองจากอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นต่อการดำรงชีวิต ไม่ว่าจะเป็นที่บ้าน ในการทำงาน หรือในสังคม (UNDP,2553 :2)

ส่วนองค์ประกอบของความมั่นคงของมนุษย์ ด้านความมั่นคงทางเศรษฐกิจ (Economic Security) นั้น สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ ได้กำหนด 10 ตัวชี้วัด ได้แก่

#### 1. รายได้ขั้นพื้นฐาน

2. เงินอุดหนุนจากภาครัฐ
3. การจ้างงาน : ผู้มีงานทำ ผู้มีงานทำแบบชั่วคราว
4. ผู้ไม่มีงานทำ : อัตราการว่างงาน ผู้กำลังหางาน
5. จำนวนคนจน
6. การมีที่ดินทำกิน
7. การเข้าถึงแหล่งเงินทุน
8. อัตราเงินเฟ้อ
9. การไม่มีที่อยู่อาศัย
10. สัมประสิทธิ์ความไม่เสมอภาค (Gini Coefficient)

นับตั้งแต่ปี 2537 แนวคิดและขอบเขตความมั่นคงของมนุษย์ได้ถูกปรับเปลี่ยนแตกต่างกันไปหลายแนวทาง จนกระทั่งปี พ.ศ. 2540 กรอบแนวคิดความมั่นคงของมนุษย์ได้ถูกนำมาใช้ในรายงานการพัฒนาและดัชนีความก้าวหน้าของคน (Human Achievement Index HAI) ใน 42 ประเทศ (Jolly and Basu Ray, 2006:5)

จากสิ่งทีกล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า รายได้ และการมีงานทำ คือ ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์ประกอบของความมั่นคงมนุษย์ ที่จะนำไปสู่ความมั่นคงในการทำงานในลำดับต่อไป

## 7.2 ความหมายของความมั่นคงในการทำงาน

มีผู้ให้ความหมายของความมั่นคงในการทำงาน ดังนี้

สายทิพย์ วงศ์สังข์อะ (2540: 14) ได้ให้ความหมายว่า ความมั่นคงในการทำงาน เป็นเรื่องราวความรู้สึก ที่เกิดจากความปลอดภัยว่าจะมีงานทำ มีรายได้แน่นอน ได้รับผลตอบแทนอันเกิดจากรายได้ สวัสดิการที่สามารถดำรงชีพ ได้รับการปกครองอย่างเป็นธรรม มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน และสามารถทำงานจนเกษียณอายุ เพื่อให้ตนเองและครอบครัวดำรงชีพอย่างปกติสุขและสามารถช่วยเหลือตนเองได้โดยไม่เกิดภาระต่อสังคม

สุรางค์รัตน์ วสินารมณ (2540: 30) ได้ให้ความหมายของความมั่นคงในการทำงานว่าเป็นสิ่งที่ครอบคลุมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับชีวิตการทำงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง ชั่วโมงทำงาน ประโยชน์เกื้อกูล บริการต่างๆ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพและมนุษย์สัมพันธ์ ที่มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน และคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับสิ่งแวดล้อมโดยส่วนรวมที่ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ รวมทั้งการออกแบบการทำงาน และรวมถึงสภาพและการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กร ซึ่งได้แก่ การเพิ่มเนื้อหา งาน การมีส่วนร่วมของ

ลูกจ้าง การจัดการที่เป็นประชาธิปไตย สภาพการทำงานที่ปลอดภัย ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง รวมไปถึงการเติบโตและการพัฒนาของลูกจ้างในด้านความเป็นอยู่

ประสพพร ถีอิสสรพงษ์ (2544: 13) ได้สรุปความหมายของความมั่นคงในการทำงานว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลซึ่งเกิดจากการรับรู้และประเมินปัจจัยต่างๆ ในองค์การที่แสดงถึงความมั่นคงในการจ้างงาน การได้รับการปฏิบัติด้วยความเป็นธรรม ไม่ถูกเลิกจ้างงานโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร มีรายได้และผลตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการอย่างสม่ำเสมอเพียงพอต่อการดำรงชีพของตนเองและครอบครัว มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ปราศจากความเสี่ยงในชีวิตและทรัพย์สิน

กล่าวโดยสรุป ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง การประกันความมั่นคงในด้านรายได้ ได้แก่ ค่าจ้าง ค่าตอบแทนอื่นๆ ด้านสวัสดิการตามกฎหมายกำหนดสวัสดิการจากหน่วยงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน บรรยากาศในองค์กรโดยรวม ด้านระเบียบ/หลักเกณฑ์ ได้แก่ การประเมินทดลองปฏิบัติหน้าที่ การประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้าง ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ ได้แก่ การปรับวุฒิ การเลื่อนขั้นค่าจ้าง การศึกษาต่อ/การอบรมสัมมนา และด้านลักษณะงาน ได้แก่ การทำทนายความรู้ความสามารถ ความเหมาะสมกับค่าจ้าง และความพึงพอใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุนวิชาการ ต้องการเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น การมีเสถียรภาพ ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการดำเนินชีวิตของตนเองเพราะพนักงานทุกคนล้วนแล้วแต่มีความจำเป็นต่างๆ ที่ยังรอการตอบสนองและเป็นแรงเสริมที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจและทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยทุ่มเทกำลังความสามารถเต็มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของงานต่อองค์กร โดยภาพรวม

### 7.3 ความสำคัญของความมั่นคงในการทำงาน

วิกรม อัสวีกุล (2541:11-12)กล่าวถึงความสำคัญของความมั่นคงในการทำงานไว้ 3 ประการ

1.ความมั่นคงในการทำงาน ทำให้ลูกจ้างมีหลักประกันในการทำงาน มีความรู้สึกแน่ใจว่าเมื่อปฏิบัติงานตามหน้าที่แล้วจะได้รับการพิจารณาโดยไม่ลำเอียง ส่วนจุดมุ่งหมายในการทำงาน ถึงแม้จะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันในแต่ละคน เช่น บางคนทำงานเพราะต้องการมีรายได้ บางคนต้องการมีชื่อเสียงเกียรติยศ แต่หากงานนั้นไม่มั่นคง ไม่มีความสุขหรือขาดอิสระในการทำงาน ลูกจ้างหรือพนักงานก็จะเกิดความเสียหายแก่งานได้ สำหรับเครื่องกระตุ้นในการทำงานมีหลายอย่าง เช่น การมีสภาพการทำงานที่ดี ผลตอบแทนน่าพอใจ รวมทั้งมีความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งจากการวิจัยพบว่าบุคคลต้องการมีความมั่นคงในชีวิตการทำงานมากที่สุด

2. ความมั่นคงในการทำงานช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ มีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน การที่พนักงานมีความมั่นใจและสบายใจย่อมปฏิบัติงานได้ดี ในทางตรงกันข้าม หาก

พนักงานมีความหวาดระแวงว่าตนเองจะได้รับความไม่เป็นธรรมหรือถูกกลั่นแกล้งพนักงานอาจเสียชีวิตและหมดกำลังใจได้

3. หากความมั่นคงในการทำงานเป็นทั้งเครื่องกระตุ้น และเครื่องบำรุงขวัญในการทำงานย่อมทำให้ผลงานดีขึ้น เป็นเครื่องช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพอันจะเป็นประโยชน์แก่นายจ้างโดยตรง

ศจี อนันต์นพคุณ (2542:64-65) กล่าวถึงความสำคัญของความมั่นคงในการทำงานสามารถสรุปได้ดังนี้

จากแนวคิดความมั่นคงในการทำงานสามารถสรุปได้ถึงปัจจัยที่มีผลต่อความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง ค่าตอบแทนอื่นๆด้านสวัสดิการ ได้แก่ สวัสดิการตามกฎหมาย กำหนด สวัสดิการจากหน่วยงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศในองค์กรโดยรวม ด้านระเบียบ/หลักเกณฑ์ ได้แก่ การประเมินทดลองปฏิบัติหน้าที่ การประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้าง ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ ได้แก่ การปรับวุฒิ การเลื่อนขั้นค่าจ้าง การศึกษาต่อ/การอบรมสัมมนา และด้านลักษณะงาน ได้แก่ การทำทนายความรู้ความสามารถ ความเหมาะสมกับค่าจ้าง และความพึงพอใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานมหาวิทยาลัยต้องการเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น การมีเสถียรภาพทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานและการดำเนินชีวิตของตนเอง

#### 7.4 องค์ประกอบของความมั่นคงในการทำงาน

วิกรม อัครวิกุล (2541: 13-15) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้างไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. หลักความรู้ความสามารถ กล่าวคือ องค์กรจะต้องใช้ความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีวิธีการที่ยุติธรรมในการเลือกเฟ้นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่ในการให้ความเสมอภาค และ โอกาสอันทัดเทียมแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถในการเลื่อนขั้น วรรณะ ศาสนา หรือเพศ นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาตัวบุคคลด้วยคือต้องมีการฝึกอบรม

2. หลักความเป็นกลาง หลักนี้เป็นหลักที่สำคัญยิ่ง โดยเฉพาะกับผู้ปฏิบัติงานราชการ คือจะต้องไม่ฝักใฝ่ในการเมือง ต้องไม่มีส่วนในการเมือง ต้องมีการคุ้มครองหรือควบคุมมิให้การเมืองเข้ามาแทรกแซงในการปฏิบัติงาน

3. หลักความซื่อสัตย์สุจริต และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม คือผู้ปฏิบัติงานจะต้องประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกที่ควร ปฏิบัติงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ ไม่เกะกะเกรหรือเฉื่อยชาในการทำงาน และตัวผู้บังคับบัญชาเองก็ต้องใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมและซื่อสัตย์

4. หลักความสมดุลของอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ หลักนี้ถือเป็นเรื่องสำคัญ บางคนทำงานโดยไม่ต้องรับผิดชอบเกินหน้าที่ บางคนมีความรับผิดชอบเกินหน้าที่ ความไม่สมดุลแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบนี้เป็นสิ่งกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงอย่างยิ่ง

สรุป องค์ประกอบของความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้างประกอบด้วยหลัก 4 ประการ ได้แก่ หลักความรู้ความสามารถ หลักความเป็นกลาง หลักความซื่อสัตย์สุจริต และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และ หลักความสมดุลของอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

### 7.5 ตัวบ่งชี้ความมั่นคงในการทำงาน

สำนักงานปลัดกระทรวง, สำนักมาตรฐานการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2548 : 102) กล่าวถึงตัวชี้วัดความมั่นคงของการมีงานทำ และรายได้ระดับบุคคล หมายถึง การได้ทำงานเต็มเวลาที่มั่นคงและพึงพอใจ มีรายได้และเงินออมที่เพียงพอแก่การดำรงชีพโดยไม่มีหนี้สิน ประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. สถานภาพการทำงาน
2. รายได้จากการทำงานและทรัพย์สิน
3. ปริมาณหนี้สิน
4. ภาระในการส่งหนี้สิน
5. เงินออม
6. ความพึงพอใจในงาน
7. ความมั่นคงในงาน

นอกจากนี้ เดวิส (Davis, 1997) ได้เสนอตัวบ่งชี้ความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย

1. ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม
2. สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์กรที่ถูกต้องสุขลักษณะและปลอดภัย
3. มีโอกาสแสดงออก
4. มีโอกาสก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง
5. มีการผสมผสานเกี่ยวกับงานที่ทำในองค์กร
6. เคารพสิทธิส่วนบุคคล
7. มีความสมดุลในการทำงาน การใช้เวลาว่างและชีวิตครอบครัว
8. มีส่วนร่วมรับผิดชอบกับองค์กรในด้านสังคมของชีวิตการทำงาน

สุราษฎร์ธานี วศินารมณ (2540: 36-37) ได้กำหนดตัวบ่งชี้เพิ่มเติมเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงานไว้ดังนี้

1. ค่าจ้าง
2. ประโยชน์เกื้อกูล
3. ความมั่นคงในการทำงาน
4. การเลือกตารางการทำงาน
5. การลดความกดดันในการทำงาน
6. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเฉพาะบางกรณีที่อาจส่งผลกระทบต่อลูกจ้าง
7. ประชาธิปไตยในการทำงาน
8. การแบ่งผลกำไร
9. บำเหน็จบำนาญ
10. การส่งเสริมคุณภาพพนักงาน
11. การลดวันทำงานให้เหลือเพียง 4 วันในหนึ่งสัปดาห์

กล่าวโดยสรุป หากประชาชนของประเทศใดมีคุณภาพจะสามารถเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าได้ ดังนั้นประชากรที่มีคุณภาพจะต้องมีความรู้สึกมั่นคงโดยเฉพาะความมั่นคงในการทำงานหรือความมั่นคงในอาชีพ เนื่องจากความมั่นคงในการทำงานจะส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา เป็นอีกอาชีพหนึ่งที่ต้องการความมั่นคงในการทำงานเพื่อสร้างหลักประกันในชีวิต ทั้งทางด้านรายได้ ซึ่งจะต้องมีอัตราที่สูงเพียงพอแก่การดำรงชีวิตด้านสวัสดิการที่ได้รับก็ควรจะเหมาะสม เพียงพอ และตรงกับความต้องการตามหลักของการจัดสวัสดิการ

ดังนั้น ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง สภาพจิตใจและทัศนคติหรือสภาวะแห่งความรู้สึกปลอดภัย ความเชื่อมั่น การมีเสถียรภาพ หรือหลักประกัน การได้รับการคุ้มครองป้องกันในระหว่างการปฏิบัติงานและภายหลังการออกจากงานแล้ว ซึ่งประกอบด้วย ด้านรายได้ ได้แก่ ค่าจ้าง และค่าตอบแทนอื่นๆ ด้านสวัสดิการ ได้แก่ สวัสดิการตามกฎหมายกำหนดและสวัสดิการจากหน่วยงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน และบรรยากาศในองค์กรโดยรวม ด้านระเบียบ/หลักเกณฑ์ ได้แก่ การประเมินทดลองปฏิบัติหน้าที่ การประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้าง ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ ได้แก่ การปรับวุฒิ การเลื่อนขั้นค่าจ้าง การศึกษาต่อ/การอบรมสัมมนา และด้านลักษณะงาน ได้แก่ การทำทายความรู้ความสามารถ ความเหมาะสมกับค่าจ้าง และความพึงพอใจ

## 7.6 แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงาน

พงศ์ หรดาอม (2540: 70) ได้กำหนดเกณฑ์หรือมาตรวัดความก้าวหน้า ได้แก่

1. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การที่ได้เลื่อนขึ้นตำแหน่งที่สูงขึ้นมีหน้าที่และความรับผิดชอบสูงขึ้น ความก้าวหน้าในตำแหน่งวัดได้จากการเปรียบเทียบกับตำแหน่งที่ได้ดำรงตำแหน่งอยู่กัระยะเวลาในการรับราชการ หรือเปรียบเทียบกับอายุตัวของบุคลากรนั้นๆ หรืออาจเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมรุ่น

2. ความก้าวหน้าในเงินเดือน การได้รับเงินเดือนในอัตราที่สูง ความก้าวหน้าในอัตราเงินเดือนมีส่วนสัมพันธ์ ส่งเสริมและสนับสนุนกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ผู้ที่ก้าวหน้าในตำแหน่งย่อมมีโอกาสที่จะได้รับเงินเดือนสูง หรือมีความก้าวหน้าในเงินเดือนทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วย

3. ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ความก้าวหน้าในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงการพัฒนาตนเองในด้านจิตใจ ทศนคติตลอดจนนิสัยในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้งานที่ปฏิบัตินั้นสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองได้อย่างรวดเร็ว ย่อมมีความก้าวหน้าทั้งตำแหน่งหน้าที่และเงินเดือน เพราะการได้เลื่อนตำแหน่งหรือได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน โดยปกติหรือพิเศษนั้น ผู้บังคับบัญชามีอำนาจพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ความประพฤติ ตลอดจนผลงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

ความก้าวหน้าในการทำงานประกอบด้วย การวางแผนอาชีพงาน และการพัฒนาอาชีพงาน (2540: 74)

1. การวางแผนอาชีพงาน (Career Planning) เป็นกระบวนการจัดสร้างขั้นตอนของบุคคลในการที่จะก้าวไปสู่เส้นทางของการทำงานตามทางเลือกต่างๆ ในชีวิตการทำงาน การวางแผนอาชีพงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องเชื่อมโยง และประสานการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเข้ากับความต้องการ ความคาดหวังและแรงจูงใจของบุคคล

2. การพัฒนาอาชีพงาน (Career Development) เป็นกิจกรรมที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อปรับปรุงการทำงานทั้งในปัจจุบันและปรับปรุงคนให้เหมาะสมกับงานในอนาคต ทั้งยังรวมถึงกิจกรรมต่างๆ ที่องค์การจัดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้แผนของอาชีพของบุคคลบรรลุจุดหมายทั้งในส่วนของบุคคลและในส่วนขององค์การ

สรุป ความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร ดังนั้นจึงเป็นกิจกรรมการบริหารงานบุคคล เพื่อให้พนักงานที่มีความสามารถได้รับการ

พัฒนาให้เจริญก้าวหน้าโดยการเลื่อนขั้นตามสายอาชีพ (Career Path) การเปลี่ยนสายงาน การเลื่อนขั้น เงินเดือนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

### 7.7 ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงานของอาจารย์

วิไลวรรณ ทองเจริญ (2553: 53-54) ได้กล่าวว่า อาจารย์ คือ บุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในการศึกษา เพราะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกศิษย์ ทำให้ได้บัณฑิตนักศึกษาสำเร็จเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีวิจรรณญาณ รู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง มีระเบียบวินัย สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรม คุณธรรม รู้จักฟังตนเองและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังนั้น อาจารย์จึงต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความรู้ที่ทันสมัย มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีอุดมการณ์และจิตวิญญาณของความเป็นครู ปฏิบัติงานหน้าที่ครูด้วยหลักธรรมและหลักวิชาชีพ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่และการดำเนินชีวิต อย่งไรก็ตาม ในปัจจุบันพบปัญหาหลายประการ นับตั้งแต่การรับอาจารย์เข้าสู่สถาบันการศึกษา การพัฒนาอาจารย์ให้มีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานในทุกภารกิจได้อย่างมีคุณภาพ ทั้งทางด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่ชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนด้านการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพอาจารย์จึงเป็นหน้าที่ของสถาบันการศึกษาที่จะต้องดำเนินการควบคุม กำกับดูแล ให้ได้คณาจารย์ที่มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างครบถ้วนตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553: 43 - 44) ได้กล่าวถึง เส้นทางวิชาชีพของอาจารย์ที่จะนำไปสู่ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงานโดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงแรกคือ Early Career ช่วง 10 ปีแรก ระหว่างอายุ 25-35 ปี ช่วงกลาง Mid Career คือ 35-45 ปี และช่วง Late Career คือ 45 ปี เป็นต้นไป อาจารย์ที่จะอยู่ในช่วง Early Career สรุปเป็นตารางได้ดังนี้



ตารางที่ 2.3 เส้นทางวิชาชีพของอาจารย์ตามแต่ละช่วงอายุ

CAREER PATH			
	Early Career	Mid Career	Late Career
	(26-35)	(36-45)	(46-60)
<b>Characteristics</b>	กระตือรือร้น ใฝ่รู้เรียนรู้ ความหวัง (สูง) ไม่ตระหนักในระบบงาน ละเลยปัญหาขององค์กร	สร้างอัตลักษณ์ มั่นใจในการสอน มุ่งงาน เข้าใจระบบ มีเป้าหมายผลิตภาพสูงสุด	พึงพอใจในวิชาชีพ จุดอึดใจ/สับสน ลดความกระตือรือร้น อาจไม่ได้ติดตามความก้าวหน้า (Avoiding Dead word)
<b>Need</b>	เรียนรู้งาน เข้าใจระบบ พัฒนาทักษะความมั่นใจในการ สนับสนุนระบบรางวัล	ความสำเร็จ การยอมรับนักวิชาการ เครือข่าย	การยอมรับในฐานะผู้อาวุโส ทบทวนเป้าหมายในวิชาชีพ จัดลำดับความสำคัญในชีวิต
	มุ่งสอน/เรียนรู้/พัฒนาทักษะ การวิจัย/เรียนรู้/นโยบายทำ ความเข้าใจรู้จักตนเอง พัฒนาตนเอง/ป.เอก (ผศ. / 30-35)	พัฒนาความชำนาญ พัฒนาการสอนใหม่ ผลงานเด่น (นวัตกรรม) มี ส่วนร่วม (รศ./40-45)	ทบทวนเป้าหมาย พัฒนาทักษะอื่นๆ เรียนรู้บทบาทใหม่ในการเป็นที่ ปรึกษาออกสถาบัน บทบาทในวิชาชีพ (รศ. / 50-60)

จากตารางที่ 2.3 อธิบายความหมายของคำว่า Early Career หมายถึง ช่วงต้นของอาชีพที่เป็นอาจารย์ใหม่ ๆ อาจารย์ค่อนข้างจะมีความกระตือรือร้นสูง มีความคาดหวังต่อตำแหน่งหน้าที่สูง พยายามพัฒนาทักษะตนเอง พัฒนาเรียนรู้ให้สูงขึ้น มีความต้องการที่จะเรียนรู้งาน เข้าใจระบบงาน โดยทั่วไปมักมีข้อสังเกตว่าในช่วง Early Career นั้น อาจารย์ควรพยายามพัฒนาตนเองในเชิงของผลงานวิชาการ พัฒนาเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์หรือ พยายามที่จะเรียนปริญญาเอก

เมื่ออาจารย์เข้าสู่ Mid Career คือเป็นช่วงระยะกลาง ๆ ของอาชีพอาจารย์ คือ ช่วงอายุตัว 35 ปี ขึ้นไปนั้นจะเป็นช่วงเวลาที่ทำผลงานได้ดีที่สุด เป็นช่วงวัยที่ต้องการสร้างสถานะความสามารถที่โดดเด่น สร้างสรรค์ผลงานเพื่อมุ่งหวังความก้าวหน้าในอาชีพ เพราะฉะนั้นในช่วงนี้อาจารย์จะมีความมั่นใจในงานของอาจารย์แล้ว ความสำเร็จและการยอมรับในวงวิชาการมีพอสมควร อาจารย์มีแนวโน้มจะได้เป็นรองศาสตราจารย์ในช่วงนี้

เมื่ออายุเริ่ม 45 ปี เป็นต้นไปจนครบ 60 ปี ทางอุดมศึกษาเรียกว่าเป็น Late Career ซึ่งหมายถึงช่วงปลาย ของอาชีพการเป็นอาจารย์ เป็นช่วงที่โตเต็มที่ มีความพึงพอใจในงานใน

ตำแหน่งหน้าที่หรืออาจเรียกว่าถึงจุดอิ่มตัวของอาชีพ ลดความกระตือรือร้นลง เริ่มยอมรับในสถานะภาพของตนเอง อาจารย์ต้องพัฒนาตนเองให้ได้รับการยอมรับ มีความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ และอาจารย์จำเป็นต้องคิดและวางแผนถึงสิ่งที่จะทำในอนาคต โดยทั่วไปคนที่มักจะเป็นศาสตราจารย์จะอยู่ในช่วงนี้

กล่าวโดยสรุป อาจารย์ คือ บุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในการศึกษา ในปัจจุบันพบปัญหาหลายประการ นับตั้งแต่การรับอาจารย์เข้าสู่สถาบันการศึกษา การพัฒนาอาจารย์ให้มีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานในทุกภารกิจได้อย่างมีคุณภาพ ทั้งทางด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่ชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนด้านการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพอาจารย์ จึงเป็นหน้าที่ของสถาบันการศึกษาที่จะต้องดำเนินการควบคุม กำกับดูแล ให้ได้คณาจารย์ที่มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างครบถ้วนตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้ง เส้นทางวิชาชีพของอาจารย์ ที่จะนำไปสู่ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงแรก คือ Early Career ช่วง 10 ปีแรก ระหว่างอายุ 25-35 ปี ช่วงกลาง Mid Career คือ 35-45 ปี และช่วง Late Career คือ 45 ปีเป็นต้นไป และอาจารย์ควรจะพยายามพัฒนาตนเองในเชิงของผลงานวิชาการ ให้ได้รับการยอมรับ มีความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ และอาจารย์จำเป็นต้องคิดและวางแผนถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตด้วย

นับตั้งแต่ประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เป็นต้นมา สถานศึกษาส่วนใหญ่ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัย เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหมวด 4 แนวการจัดการศึกษามาตรา 24 (5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และมาตราให้สถานศึกษา มุ่ง พัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพรวมทั้งส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับ (เจริญ กาญจนะ, 2554, น.58) การศึกษาสถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่หลักเกี่ยวกับงานบริการวิชาการ ในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ต้องการทำวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ และประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการบริการทางวิชาการแก่สังคม สำหรับการพัฒนาประเทศส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาได้รับแรงกดดัน และความคาดหวังของสังคมค่อนข้างสูง ในมิติของการถ่ายทอดและเผยแพร่องค์ความรู้ที่ทันเวลาต่อความต้องการของสังคมนั้นๆ และต้องผลิตบัณฑิตที่มีลักษณะตรงตามความต้องการของสังคม และรองรับตลาดแรงงาน กล่าวคือ บัณฑิตในสังคมนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเชิงวิชาการควบคู่กับคุณลักษณะการเป็น “มนุษย์งานความรู้ (Knowledge Worker)” โดยเฉพาะคุณสมบัติ “ผู้ที่ต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning)” ฉะนั้นอาจารย์จึงเปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจหลักดังกล่าวของสถาบันอุดมศึกษาให้

ลู่ทาง ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนบทบาท และกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยปรับเปลี่ยนจากบทบาทของผู้สอน หรือผู้ถ่ายทอดความรู้ มาเป็น ผู้ชี้แนะ (Facilitator) เพื่อสร้างองค์ความรู้แก่นักศึกษา (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2555, น.42) เน้นการสอนเชิงสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ตลอดจนดูแลคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษา ซึ่งต้องอาศัยการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างอาจารย์มืออาชีพในสถาบันอุดมศึกษาต้องมีความชำนาญด้านการสอนการวิจัย มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถบริการชุมชน และประเมินผลการสอนได้อย่างเป็นระบบ

#### วิวัฒนาการการพัฒนาศักยภาพอาจารย์ (The Evolution of Faculty Development)

การพัฒนาศักยภาพอาจารย์ เป็นกระบวนการเชิงระบบเป็นการทำหน้าที่จัดหาความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาอาจารย์ของสถาบันการศึกษาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันและอนาคตโดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้มีความสามารถในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษานั้นๆ เพื่อให้เป็นสถาบันการศึกษาที่มีความสามารถในการพัฒนาการเรียนการสอน โดยแท้จริงจึงเกิดแนวคิดเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ขึ้น จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์จึงได้เปลี่ยนแปลงให้สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาอาจารย์ทุกระดับและทุกเรื่องส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพอาจารย์คุณภาพทางการศึกษาและคุณภาพสถาบันการศึกษา โดยปัจจุบันอาจารย์จะต้องมีศักยภาพด้านการสอน ด้านที่ปรึกษา ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการและด้านธรรมาภิบาล เป็นต้น

การพัฒนาอาจารย์ (Faculty Development) เป็นการพัฒนาที่เน้นสัมฤทธิ์ผลในการปรับปรุงศักยภาพอาจารย์เป็นหลัก โดยทั่วไปสถาบันอุดมศึกษาจะพัฒนาทักษะด้านการสอนของแต่ละบุคคลเป็นหลัก แต่ในความเป็นจริงอาจารย์ควรได้รับการพัฒนาให้มีทักษะเสริมต่อพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา คือ การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ตลอดจนทักษะการเป็นคนดีของสังคม ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพความเชื่อมโยงของวิวัฒนาการการพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ยุคสมัย คือ (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2550: 61)

**1. ยุคนักวิชาการ (Scholar Age)** ยุคนี้เป็นยุคต้นๆ ของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งยังมีนิสิตนักศึกษาไม่มาก ทำให้การพัฒนาอาจารย์ในยุคนี้ เน้นการพัฒนาทักษะด้านวิชาการของอาจารย์เป็นหลัก เช่น การให้ทุนการศึกษา การทำวิจัย เป็นต้น

**2. ยุคความเป็นครู (Teacher Age)** ยุคนี้เป็นยุคที่ประชากรโลกมีจำนวนเพิ่มขึ้น (Baby Boomers) สถาบันอุดมศึกษาเริ่มมีจำนวนนักศึกษามากขึ้น ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของการสอน (Teaching) การพัฒนาอาจารย์ในยุคนี้จึงเน้นเพิ่มในเรื่องของการเรียนการสอนของอาจารย์มากขึ้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการพัฒนาอาจารย์ และการเรียนการสอน

**3. ยุคการพัฒนา (Developer Age)** ยุคนี้เป็นยุคที่มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ อาจารย์เข้ามามีบทบาทในสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น ซึ่งในยุคนี้บางประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา ได้มีการจัดตั้งองค์กรกลางเพื่อทำหน้าที่พัฒนาการเรียนการสอน และอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะ

**4. ยุคผู้เรียน (Learner Age)** ในยุคนี้ (ซึ่งอาจจะนับว่าเป็นยุคปัจจุบันของประเทศไทย) สถาบันอุดมศึกษาเริ่มตระหนักถึงความต้องการของสังคม และความสำคัญของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิต ซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงจากการเน้น “การสอน” ของอาจารย์ เป็นการเน้น “การเรียน” ของนิสิตนักศึกษา อาจารย์เริ่มเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนมาเป็นผู้ชี้แนะการสร้างความรู้ ให้ นิสิต นักศึกษา ความหลากหลายของนิสิตนักศึกษามีมากขึ้น รวมทั้งเทคโนโลยีต่างๆ เริ่มเข้ามามีบทบาทในการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษามากขึ้น นั่นคืออาจารย์ต้องมีทักษะในมิติอื่นๆ เพิ่มมากขึ้น

**5. ยุคเครือข่าย (Networking Age)** ซึ่งนับว่าเป็นยุคปัจจุบันของประเทศไทยพัฒนาต่างๆ การพัฒนาอาจารย์เริ่มมีมิติกว้างขึ้น เนื่องจากความคาดหวังในการให้บริการสถาบันอุดมศึกษาจะสูงมากขึ้น ส่งผลให้คณาจารย์ได้รับแรงกดดันมากขึ้นในการทำงานอาจจะมีกฎเกณฑ์ที่มากขึ้น หรือมีหลายๆ แบบ การพัฒนาอาจารย์จะต้องเชื่อมโยงกับการแก้ไขปัญหาของสถาบันอุดมศึกษาจากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การพัฒนาอาจารย์ให้เป็นอาจารย์มืออาชีพในสถาบัน อุดมศึกษามีแนวโน้มที่จะซับซ้อนมากขึ้น การพัฒนาอาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษา เน้นการปรับปรุงทักษะการสอนของอาจารย์แต่ละบุคคลในมิติของการเป็นครู (Teacher) นักวิชาการและวิชาชีพ (Scholar and Professional) นักวิจัย (Researcher) และความเป็นคน (Person) ในมิติของความเป็นครู จะเป็นการพัฒนาการสอนของอาจารย์ ซึ่งได้แก่ วิธีการสอน การออกข้อสอบ การจัดการภายในห้องเรียน ทักษะการนำเสนอ การวิจัย และการเป็นที่ปรึกษา เป็นต้น สำหรับการพัฒนาอาจารย์ในมิติของนักวิชาการและวิชาชีพ จะเป็นการพัฒนาทักษะอาจารย์ในด้านการวางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพ การพัฒนาทักษะด้านวิจัยต่างๆ การสื่อสารและการให้คำปรึกษาด้านวิชาการแก่องค์กรภายนอก การบริหารจัดการและทักษะอื่นๆ ที่ต้องการตามหน้าที่ที่คาดหวังของอาจารย์ สำหรับประการสุดท้ายคือในมิติของความเป็นคน การพัฒนาส่วนใหญ่จะเน้นที่จริยธรรม จรรยาบรรณ ธรรมเนียมปฏิบัติ การเป็นผู้นำ การบริหารจัดการ เป็นต้น ซึ่งจะเห็นว่าการพัฒนาอาจารย์ในยุคนี้เป็นกระบวนการที่สำคัญ และต้องทำอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา

นอกจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้บริหารสถาบันยังจัดว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาอาจารย์และการวิจัย ผู้บริหารต้องมีนโยบายที่ชัดเจน และจริงใจที่จะให้การส่งเสริมสนับสนุนการ

พัฒนาอาจารย์และการวิจัยอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้จะต้องอยู่บนพื้นฐานของหลักการและแนวคิดทางการอุดมศึกษาที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) ถือเป็นหลักการที่สำคัญทางการอุดมศึกษา เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งที่ผลิตกำลังคนระดับกลางและระดับสูง เพื่อออกมาพัฒนาประเทศ จึงมีความต้องการความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยได้ประกอบภารกิจหลักทั้ง 4 ประการ คือ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมได้อย่างเป็นผลดี ความเป็นเลิศทางวิชาการทำให้การสอนในสาขาวิชาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประการที่สองคือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy) หลักการของความเป็นอิสระนั้นก็สืบเนื่องมาจากที่สถาบันอุดมศึกษานั้น นับได้ว่าเป็นแหล่งที่ได้รวบรวมผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ไว้มากที่สุด ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในกิจการของอุดมศึกษาได้เป็นอย่างดี ความมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) ซึ่งจัดเป็นพื้นฐานทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา ความจำเป็น ในการที่จะมีเสรีภาพทางวิชาการนั้น เนื่องจากความเป็นอิสระในการค้นคว้าสร้างสรรค์ความรู้เป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญต่อสังคมตลอดมา สังคมได้มีการพึ่งพาสถาบันอุดมศึกษาเป็นอย่างมาก ในการที่จะเป็นแหล่งที่ให้การศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ให้แก่บัณฑิตนักศึกษา และประชาชนทั่วไป จึงจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการแสวงหาความรู้ใหม่ สามารถวิเคราะห์วิจารณ์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนแนะวิธีการแก้ไขปัญหาชุมชนและสังคม (วารสาร บวรศิริ, 2550, น.45)

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาศักยภาพอาจารย์ มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานของสถานศึกษาให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรต้องพัฒนาคุณภาพอาจารย์ในทุกด้าน เพื่อให้โอกาสอาจารย์ได้มีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงในอาชีพ

#### 8. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษามีความสำคัญเป็นหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ให้การศึกษา ผลิตบัณฑิตเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยพนักงานสายวิชาการเป็นบุคคลสำคัญในการสร้างให้ความรู้ สร้างคนเก่ง สร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพออกมารับใช้สังคม ซึ่งในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีทั้งหมด 79 แห่ง แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ มหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งแต่ละสถาบันอุดมศึกษาจะมีความแตกต่างตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง การบริหารเฉพาะภายในและบริบททั่วไปของแต่ละสถาบัน

### 8.1 ความเป็นมาของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา

เมื่อปี พ.ศ. 2507 มีการกำหนดให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการในสถาบันอุดมศึกษา มีสถานะเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา หลังจากเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 หนึ่งในนโยบายของรัฐที่ใช้ในการแก้ปัญหาหนี้ คือ การลดอัตราค่าจ้างข้าราชการลง เพื่อลดรายจ่ายภาครัฐในระยะยาว จึงเกิดคำว่า “พนักงานมหาวิทยาลัย” หรือ “พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา” ขึ้นในวงการอุดมศึกษาไทย ซึ่งหมายความว่า บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้าง ให้ทำงานในสถาบันอุดมศึกษา โดยได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของสถาบันอุดมศึกษา พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125, ตอนที่ 28 ก (5 กุมภาพันธ์: 36)

ต่อมาในปี พ.ศ. 2542 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้จัดจ้างพนักงานทดแทนอัตราข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย เพื่อรองรับการออกนอกระบบในปี พ.ศ. 2545 โดยให้ได้รับเงินเดือนในอัตราที่มากกว่าฐานเงินเดือนของข้าราชการในปัจจุบัน คือ เพิ่มขึ้น 1.7 เท่า สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการ สาย ก. และเพิ่มขึ้น 1.5 เท่า สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน สาย ข. และ สาย ค. ตามข้อเสนอของคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดอัตราพนักงานมหาวิทยาลัยทดแทนอัตราข้าราชการ โดยเงินเดือนที่รัฐจะจัดสรรให้กับแต่ละมหาวิทยาลัย จะเป็นในรูปแบบของเงินหมวดอุดหนุนก้อนเดียว จากสำนักงบประมาณ เพื่อให้อิสระแต่ละมหาวิทยาลัยนำไปจ่ายเป็นเงินเดือนแก่พนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งมีข้อแตกต่างจากระบบราชการเดิมที่กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือจ่ายบัญชีเงินเดือนข้าราชการเอง (วีระชัย พุทธรังศรี, 2557: 1)

### 8.2 จำนวนพนักงานสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน

จากข้อมูลบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาไทย ณ วันที่ 30 กรกฎาคม 2555 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2555) ซึ่งแสดงจำนวนพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา และสายงาน ถือได้ว่าเป็นประชากรไทยจำนวนมากกลุ่มหนึ่งของประเทศ แสดงตามตารางที่ 3 จำนวนพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา และตามสายงานได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.4 จำนวนพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาจำแนกตามประเภทสถาบันอุดมศึกษาตามสายงาน

สถาบัน อุดมศึกษา	ข้าราชการ พลเรือน ในสถาบัน อุดมศึกษา	พนักงาน มหา วิทยาลัย	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้าง ประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว	อื่น ๆ	รวม
1. มหาวิทยาลัยของรัฐ (16 แห่ง)	17,366	24,338	1,077	4,816	11,950	3,868	63,415
2. มหาวิทยาลัยใน กำกับ(14 แห่ง)	6,244	25,559	47	7,652	10,804	9,542	59,848
3. มหาวิทยาลัย ราชภัฏ(40 แห่ง)	5,427	13,077	873	950	8,081	184	28,592
4. มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล (9 แห่ง)	4,612	3,018	407	822	4,560	67	13,486
<b>รวม</b>	<b>33,649</b>	<b>65,992</b>	<b>2,404</b>	<b>14,240</b>	<b>35,395</b>	<b>13,661</b>	<b>165,341</b>
จำนวนเปอร์เซ็นต์	20.35%	39.91%	1.45%	8.16%	21.41%	8.26%	100.00%

### 8.3 สถิติการที่พนักงานสถาบันอุดมศึกษาได้รับในปัจจุบัน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้รวบรวมข้อมูลสถิติการที่พนักงานสถาบันอุดมศึกษาไทยของรัฐทั้งหมดทั่วประเทศได้รับในปัจจุบัน ณ วันที่ 30 กันยายน 2557 ซึ่งผู้วิจัยได้สรุป และจัดทำเป็นตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.5 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของพนักงานสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ได้รับปัจจุบัน  
1.สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 16 แห่ง

มหาวิทยาลัย สวัสดิการ	ม.เกษตรศาสตร์	ม.ขอนแก่น	ม.ธรรมศาสตร์	ม.นครพนม	ม.นเรศวร	ม.ราชภัฏวชิราวุฒนครินทร์	ม.มหาสารคาม	ม.แม่โจ้
1.ประกันสังคม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.การประกันสุขภาพกลุ่ม	✓	-	✓	-	-	-	✓	-
3.ค่ารักษาพยาบาลบิดามารดาและคู่สมรส	✓	-	✓	-	-	-	-	-
4.การตรวจสุขภาพประจำปี	✓	-	✓	-	✓	-	✓	-
5.เงินค่าเล่าเรียนบุตร	✓	-	✓	-	✓	-	✓	-
6.เงินช่วยค่าทำศพ	✓	✓	✓	-	✓	-	-	✓
7.การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8.กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-
9.กองทุนสวัสดิภาพบุคลากร	✓	✓	-	-	✓	-	-	-
10.การให้เงินกู้	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	✓
11.สหกรณ์ออมทรัพย์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12.ที่อยู่อาศัย/หอพัก/ค่าเช่าบ้าน	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓
13.ทุนการศึกษาและการฝึกอบรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14.การลาศึกษาต่อ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15.อื่นๆ ได้แก่การจ่ายเงินสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากร, ฝึกอบรมเสริมอาชีพ และ โครงการดูแลเด็ก(บุตรหลานบุคลากร)ช่วงปิดภาคเรียน	-	-	✓	-	-	-	-	-



ตารางที่ 2.5 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของพนักงานสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ได้รับปัจจุบัน (ต่อ)

1. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 16 แห่ง

มหาวิทยาลัย สวัสดิการ	ม.รามคำแหง	ม.ศรีนครินทรวิโรฒ	ม.ศิลปากร	ม.สงขลานครินทร์	ม.สุโขทัยธรรมวิฑูรราช	ม.อุบลราชธานี	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
1.ประกันสังคม	✓	✓	✓	✓	*	✓	✓	✓
2.การประกันสุขภาพกลุ่ม	*	✓	✓	✓	-	-	✓	✓
3.ค่ารักษาพยาบาลบิดามารดาและคู่สมรส	*	✓	✓	✓	✓	-	✓	-
4.การตรวจสุขภาพประจำปี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
5.เงินค่าเล่าเรียนบุตร	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓
6.เงินช่วยค่าทำศพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7.การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8.กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
9.กองทุนสวัสดิภาพบุคลากร	✓	✓	-	✓	✓	-	-	✓
10.การให้เงินกู้	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
11.สหกรณ์ออมทรัพย์	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
12.ที่อยู่อาศัย/หอพัก/ค่าเช่าบ้าน	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	-
13.ทุนการศึกษาและการฝึกอบรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14.การลาศึกษาต่อ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15.อื่นๆ ได้แก่การจ่ายเงินสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากร, ฝึกอบรมเสริมอาชีพ และ โครงการดูแลเด็ก(บุตรหลานบุคลากร)ช่วงปิดภาคเรียน เป็นต้น	-	✓	✓	-	-	-	✓	✓

ตารางที่ 2.5 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของพนักงานสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ได้รับปัจจุบัน (ต่อ)

2. สถาบันอุดมศึกษาในกำกับ 14 แห่ง

มหาวิทยาลัย สวัสดิการ	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ม.เชียงใหม่	ม.ทักษิณ	ม.เทคโนโลยีพระจอมเกล้า ธนบุรี	ม.เทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ	ม.เทคโนโลยีสุรนารี	ม.บูรพา
1.ประกันสังคม	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
2.การประกันสุขภาพกลุ่ม	✓	-	✓	-	✓	✓	✓
3.ค่ารักษาพยาบาลบิดามารดาและคู่สมรส	✓	✓	-	✓	✓	✓	-
4.การตรวจสุขภาพประจำปี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.เงินค่าเล่าเรียนบุตร	-	✓	-	✓	-	✓	✓
6.เงินช่วยค่าทำศพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7.การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8.กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9.กองทุนสวัสดิภาพบุคลากร	-	-	✓	-	-	✓	-
10.การให้เงินกู้	✓	✓	✓	-	-	-	-
11.สหกรณ์ออมทรัพย์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12.ที่อยู่อาศัย/หอพัก/ค่าเช่าบ้าน	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
13.ทุนการศึกษาและการฝึกอบรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14.การลาศึกษาต่อ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15.อื่นๆ ได้แก่การจ่ายเงินสวัสดิการช่วยเหลือ บุคลากร, ฝึกอบรมเสริมอาชีพ และ โครงการ ดูแลเด็ก(บุตรหลานบุคลากร)ช่วงปิดภาค เรียน							

ตารางที่ 2.5 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของพนักงานสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ได้รับปัจจุบัน (ต่อ)

2. สถาบันอุดมศึกษาในกำกับ 14 แห่ง

มหาวิทยาลัย	ม.พะเยา	ม.มหิดล	ม.แม่ฟ้าหลวง	ม.วลัยลักษณ์	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า	ม.มหาจุฬาลงกรณ	ม.มหามกุฏราชวิทยาลัย
สวัสดิการ							
1.ประกันสังคม	✓	✓	-	✓	-	-	-
2.การประกันสุขภาพกลุ่ม	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓
3.ค่ารักษาพยาบาลบิดามารดาและคู่สมรส	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
4.การตรวจสุขภาพประจำปี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.เงินค่าเล่าเรียนบุตร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.เงินช่วยค่าทำศพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7.การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8.กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9.กองทุนสวัสดิภาพบุคลากร	-	-	-	-	-	-	-
10.การให้เงินกู้	✓	✓	-	✓	-	✓	✓
11.สหกรณ์ออมทรัพย์	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
12.ที่อยู่อาศัย/หอพัก/ค่าเช่าบ้าน	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
13.ทุนการศึกษาและการฝึกอบรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14.การลาศึกษาต่อ	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
15.อื่นๆ ได้แก่ การจ่ายเงินสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากร, ฝึกอบรมเสริมอาชีพ และโครงการดูแลเด็ก(บุตรหลานบุคลากร)ช่วงปิดภาคเรียน		✓	-	✓	✓	✓	✓



ตารางที่ 2.5 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของพนักงานสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ได้รับปัจจุบัน(ต่อ)

3. มหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง

มหาวิทยาลัย สวัสดิการ	ม.ราชภัฏนครราชสีมา	ม.ราชภัฏ นครศรีธรรมราช	ม.ราชภัฏนครสวรรค์	ม.ราชภัฏนครพนม	ม.ราชภัฏบุรีรัมย์	ม.ราชภัฏพระนคร	ม.ราชภัฏ	ม.ราชภัฏเทพสงคราม	ม.ราชภัฏเพชรบุรี	ม.ราชภัฏเพชรบูรณ์
1.ประกันสังคม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.การประกันสุขภาพกลุ่ม	-	-	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-
3.ค่ารักษาพยาบาลบิดามารดาและคู่สมรส	✓	-	-	-	✓	-	✓	-	-	-
4.การตรวจสุขภาพประจำปี	✓	-	✓	-	✓	✓	-	-	✓	✓
5.เงินค่าเล่าเรียนบุตร	✓	-	-	-	✓	✓	-	-	-	✓
6.เงินช่วยค่าทำศพ	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
7.การเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8.กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓
9.กองทุนสวัสดิภาพบุคลากร	-	✓	-	-	✓	-	✓	-	-	-
10.การให้เงินกู้	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-	-
11.สหกรณ์ออมทรัพย์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-
12.ที่อยู่อาศัย/หอพัก/ค่าเช่าบ้าน	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13.ทุนการศึกษาและการฝึกอบรม	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14.การลาศึกษาต่อ	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15.อื่นๆ ได้แก่การจ่ายเงินสวัสดิการ ช่วยเหลือบุคลากร,ฝึกอบรมเสริมอาชีพ และ โครงการดูแลเด็ก(บุตรหลาน บุคลากร)ช่วงปิดภาคเรียน	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-

ตารางที่ 2.5 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของพนักงานสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ได้รับปัจจุบัน (ต่อ)

### 3. มหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง

มหาวิทยาลัย สวัสดิการ	ม.ราชภัฏภูเก็ต	ม.ราชภัฏมหาสารคาม	ม.ราชภัฏยะลา	ม.ราชภัฏร้อยเอ็ด	ม.ราชภัฏราชนครินทร์	ม.ราชภัฏรำไพพรรณี	ม.ราชภัฏลำปาง	ม.ราชภัฏเลย	ม.ราชภัฏวไลยอลงกรณ์	ม.ราชภัฏศรีสะเกษ
1.ประกันสังคม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.การประกันสุขภาพกลุ่ม	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-
3.ค่ารักษาพยาบาลบิดามารดาและคู่สมรส	-	-	-	✓	-	-	✓	-	-	✓
4.การตรวจสุขภาพประจำปี	-	-	-	-	-	✓	-	✓	✓	✓
5.เงินค่าเล่าเรียนบุตร	-	-	-	✓	✓	-	✓	-	-	✓
6.เงินช่วยค่าทำศพ	-	-	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓
7.การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8.กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	-	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓
9.กองทุนสวัสดิภาพบุคลากร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓
10.การให้เงินกู้	✓	✓	✓	-	-	-	✓	-	✓	-
11.สหกรณ์ออมทรัพย์	-	-	-	✓	-	-	-	-	✓	✓
12.ที่อยู่อาศัย/หอพัก/ค่าเช่าบ้าน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13.ทุนการศึกษาและการฝึกอบรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14.การลาศึกษาต่อ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15.อื่นๆ ได้แก่การจ่ายเงินสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากร,ฝึกอบรมเสริมอาชีพ และโครงการดูแลเด็ก(บุตรหลานบุคลากร) ช่วงปิดภาคเรียน	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-



ตารางที่ 2.5 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของพนักงานสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ได้รับปัจจุบัน

#### 4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง

สวัสดิการ	มหาวิทยาลัย								
	ม.เทคโนโลยีราชมงคล ธัญบุรี	ม.เทคโนโลยีราชมงคล กรุงเทพ	ม.เทคโนโลยีราชมงคล ตะวันออก	ม.เทคโนโลยีราชมงคล พระนคร	ม.เทคโนโลยีราชมงคล รัตนโกสินทร์	ม.เทคโนโลยีราชมงคล สัณนา	ม.เทคโนโลยีราชมงคล ศรีวิชัย	ม.เทคโนโลยีราชมงคล สุวรรณภูมิ	ม.เทคโนโลยีราชมงคล ซีดาน
1.ประกันสังคม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.การประกันสุขภาพกลุ่ม	-	-	✓	-	-	-	-	-	-
3.ค่ารักษาพยาบาลบิดามารดาและคู่	-	-	-	-	-	-	*✓	-	-
4.การตรวจสุขภาพประจำปี	✓	-	✓	✓	✓	-	-	✓	-
5.เงินค่าเล่าเรียนบุตร	-	✓	✓	-	-	-	✓	-	-
6.เงินช่วยค่าทำศพ	✓	-	✓	✓	✓	-	-	✓	✓
7.การเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8.กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	✓	-	-	✓	✓	-	-	✓	✓
9.กองทุนสวัสดิภาพบุคลากร	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10.การให้เงินกู้	-	-	✓	-	-	-	✓	✓	✓
11.สหกรณ์ออมทรัพย์	✓	-	✓	✓	-	✓	-	✓	✓
12.ที่อยู่อาศัย/หอพัก/ค่าเช่าบ้าน	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	✓
13.ทุนการศึกษาและการฝึกอบรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14.การลาศึกษาต่อ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15.อื่นๆ ได้แก่การจ่ายเงินสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากร,ฝึกอบรมเสริมอาชีพ และ โครงการดูแลเด็ก(บุตรหลานบุคลากร)ช่วงปิดภาคเรียน เป็นต้น	-	-	-	-	-	-	-	-	-

✓ มีสวัสดิการดังกล่าว - ไม่มีสวัสดิการดังกล่าว \* มีสวัสดิการที่ใกล้เคียงทดแทน

สรุป จะเห็นได้ว่า จากตารางแสดงสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้ง 79 แห่งมีความแตกต่างกันของรายการและจำนวนสวัสดิการที่ไม่



เท่ากัน พบว่ามหาวิทยาลัยที่มีจำนวนรายการสวัสดิการมากนั้นเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งมีระบบการบริหารจัดการที่มีความเป็นอิสระมากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐและสามารถบริหารจัดการรายได้ของมหาวิทยาลัยได้คล่องตัวมากกว่าเพราะไม่ต้องขึ้นอยู่กับรัฐ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้คัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการสนทนากลุ่มเพื่อศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีในการจัดสวัสดิการให้กับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

## 9.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยขอจำแนกประเภทงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

9.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบความต้องการและความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย

9.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง และ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัย

9.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

9.4 ด้านการบริหารงานบุคคล สวัสดิการ และการส่งเสริมสุขภาพ ความผูกพันต่อองค์กร และสวัสดิภาพของพนักงานมหาวิทยาลัย

9.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ ความต้องการ และความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย

พสชนัน นิรมิตรไชยนนท์ (2558: 80-96) ศึกษาเรื่องรูปแบบที่เหมาะสมในการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในประเทศไทย พบว่า การดำเนินการด้านสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาของประเทศไทยมีรูปแบบเหมือนกับต่างประเทศ ทั้งการมีหน่วยงานตามกฎหมายที่ดำเนินการ โดยภาครัฐเป็นหลักในส่วนที่ระบุตามกฎหมายและในส่วนที่นอกเหนือกฎหมายจะมีหลายหน่วยงานเข้ามาร่วมรับผิดชอบ สิ่งที่แตกต่างกันคือการฝึกอบรม การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันในการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ และการให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเสียค่าใช้จ่ายบางส่วน ในภาคเอกชนจะเน้นที่ตอบสนองความต้องการสวัสดิการที่ค่อนข้างยืดหยุ่น สามารถใช้ได้ในชีวิตประจำวัน ในขณะที่สวัสดิการและสวัสดิภาพของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา จะสามารถใช้ได้ในสภาวะยากลำบากดังนั้นรูปแบบที่เหมาะสมในการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ

ของครูและบุคลากรทางการศึกษาในประเทศไทย ควรมีลักษณะยืดหยุ่นและตอบ โจทย์ความ หลากหลายของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ทุกช่วงชีวิตและทุกสภาวการณ์

งามจิต อินทวงศ์ (2556: 90-93) ศึกษา เรื่องความต้องการของพนักงานมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จังหวัดชลบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1. เพื่อ ศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขต บางพระ จังหวัดชลบุรี 2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความต้องการสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการ สวัสดิการอยู่ในระดับมากที่สุด คือด้านสุขภาพและอนามัย รองลงมาคือ ด้านค่าตอบแทน และเมื่อ เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน ระดับการศึกษา และประเภทพนักงานต่างกันมีความต้องการสวัสดิการที่แตกต่างกัน โดยกลุ่ม พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความต้องการสวัสดิการมากกว่ากลุ่มพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป ระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี มีความต้องการด้านสวัสดิการมากกว่าพนักงานที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 7 ปีขึ้นไป และระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความต้องการ สวัสดิการมากกว่าระดับปริญญาโท ระดับปริญญาเอก และพนักงานสายสนับสนุนมีความต้องการ สวัสดิการมากกว่าสายวิชาการ

คณิศร ภูนิคม (2553) ศึกษา เรื่องรูปแบบที่เหมาะสมในสิทธิการจัดสวัสดิการและสิทธิ ประโยชน์เพื่อพัฒนาองค์กรสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรสู่มหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐบาล และเปรียบเทียบปัจจัยดังกล่าวที่เอื้อหนุนต่อข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยใน มหาวิทยาลัยไทย พร้อมทั้งเสนอรูปแบบที่เหมาะสมในการเอื้อต่อการพัฒนาองค์กรสู่มหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ พบว่า มี 2 ประเภทที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรคือ 1) สิทธิสวัสดิการที่จัดสรรโดย รัฐบาลและมหาวิทยาลัยเองและสวัสดิการที่บุคลากรสายสอนต้องการเรียงจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านสุขภาพการประกันสุขภาพ ด้านการศึกษา ด้านที่อยู่อาศัย ด้านเศรษฐกิจ และกระบวนการ ยุติธรรม ด้านประกอบอาชีพ และด้านบริการสังคม สำหรับสิทธิประโยชน์ได้แก่สิทธิในการได้รับ ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด สิทธิประโยชน์หลังจากออกจากราชการ และสิทธิในการลาโดย ได้รับค่าจ้างเงินเดือน ผู้บริหารควรกำหนดแผนงานนโยบายด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ จัดตั้งคณะกรรมการบริหารสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ มีการติดตามและประเมินผลด้าน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์รายงานตรงต่อมหาวิทยาลัยและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้รับทราบ และพบตัวชี้วัดที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรกในการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ได้แก่ ด้านการได้รับค่าตอบแทนในรูปเงินเดือนมีความสำคัญมากที่สุด

เงินประจำตำแหน่ง ตัวประโยชน์หลังออกจากราชการ ในรูปบำเหน็จบำนาญ เงินสวัสดิการค่ารักษามหาวิทยาลัยควรจัดตั้งองค์กรที่ไม่ยึดติดกับระบบราชการให้มากขึ้น

อังคณา กัณธิยะ (2553: 125-134) ศึกษา เรื่องการศึกษาเปรียบเทียบสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการระหว่างข้าราชการกับพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาการศึกษาเปรียบเทียบสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการ ระหว่างข้าราชการกับพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ 2. เพื่อศึกษา ปัญหา อุปสรรค และการบริหารงานบุคคลในระบบใหม่ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ผลการวิจัย พบว่าข้าราชการได้รับสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการ ได้เปรียบกว่าพนักงานมหาวิทยาลัยในทุกด้าน รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคของการบริหารบุคคลในระบบใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ด้านการกำหนดเงินเดือนและค่าตอบแทนมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ เช่นเดียวกันกับการมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณของมหาวิทยาลัย ที่จะนำไปใช้ในการจัดสวัสดิการเช่นกัน

สุมิตร สุวรรณ และคณะ (2552: 177-178) ศึกษาการจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ:บทสะท้อนจากพนักงานมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1. เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการ ข้าราชการกับพนักงานมหาวิทยาลัย 2. เพื่อศึกษาและสะท้อนความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับการจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการ และ 3. เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยผลการวิจัยพบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไม่พอใจในหลายเรื่อง ได้แก่ เงินเดือนขั้นต้น การเลื่อนขั้นเงินเดือน เงินโบนัส และเรื่องสวัสดิการที่ได้รับ หรือสถาบันจัดไว้ ซึ่งมีความคิดจะลาออก หรือเปลี่ยนงานถึงร้อยละ 37.4 รวมทั้งการบริหารงานบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยยังขาดความชัดเจน ปัญหาต่างๆของพนักงานไม่ได้รับการแก้ไข ตำแหน่งอาจารย์เป็นบุคลากรสำคัญแต่ในความเป็นจริงไม่เป็นอย่างที่คิด และผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับนโยบายมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่อง

กนกพรธณ สุภลาภ และคณะ (2551: 126-156) ศึกษาแนวทางการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการบำเหน็จบำนาญของพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาแนวทางในการจัดทำกองทุนสวัสดิการบำเหน็จบำนาญ ของพนักงานมหาวิทยาลัยนเรศวร และ 2. เพื่อศึกษาแนวทางในการดำเนินงานกองทุนสวัสดิการบำเหน็จบำนาญของพนักงานมหาวิทยาลัยนเรศวร ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหาร และพนักงานมหาวิทยาลัย มีความต้องการที่จะให้กองทุนบำเหน็จบำนาญของพนักงานมหาวิทยาลัย เกิดขึ้นได้จริง แนวทางการจัดตั้งและดำเนินการดังกล่าว จะเป็นทางเลือกที่ดี เหมาะสม และมีความเป็นไปได้ สามารถเป็น

ข้อมูลให้กับมหาวิทยาลัยนเรศวร นำไปกำหนดเป็นนโยบายในการแก้ไขปัญหา เสริมสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยนเรศวร

สายันท์ ทุ่งกว้าง (2551: 101-102) ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการ ด้านสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านสวัสดิการของพนักงานใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในปัจจุบัน รวมทั้งการเปรียบเทียบสภาพปัญหาและอุปสรรค เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในปัจจุบัน ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นต่ออุปสรรคของการบริหารจัดการด้าน สวัสดิการในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านค่ารักษาพยาบาล ด้านสวัสดิการกองทุนเงินทดแทน และเงิน สะสมสมทบ ด้านสวัสดิการรถรับส่งบุคลากรมหาวิทยาลัยโดยรวมอยู่ระดับปานกลาง

มนูญ บรรณวงศศิลป์ และคณะ (2550: 61) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์รูปแบบและโครงสร้าง เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนารูปแบบ โครงสร้างด้านเงินเดือนค่าตอบแทนและพัฒนาสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัย ขอนแก่น คณะผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร ระเบียบ ประกาศ และหนังสือเรียนที่เกี่ยวข้องกับระบบ บริหารงานบุคคล เช่น ระบบเงินเดือน ค่าจ้าง ระบบสวัสดิการ เป็นต้น ของมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 21 แห่ง โดยนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกัน และได้รายงานผลการวิจัยพบว่า ในการกำหนด ค่าจ้างของพนักงานมหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งได้กำหนดค่าจ้างออกเป็น 4 ลักษณะ คือ กำหนดเป็นเท่าของเงินเดือน ซึ่งกำหนดตามสายงานไว้ สายอาจารย์/ผู้สอน อยู่ระหว่าง 1.5-1.7 เท่าของเงินเดือนข้าราชการ และสายสนับสนุนวิชาการ อยู่ระหว่าง 1.25-1.5 เท่าของเงินเดือน ข้าราชการ กำหนดเพิ่มเป็นร้อยละและตามวุฒิที่ราชการกำหนด กำหนดเทียบระดับของข้าราชการ คูณด้วยจำนวนเท่าของเงินเดือนข้าราชการ กำหนดตามวุฒิการศึกษาของแต่ละสายงาน สำหรับการ เลื่อนเงินเดือนประจำปีพบว่าส่วนมากกำหนดเป็นร้อยละของเงินเดือน และขึ้นเงินเดือนส่วนมาก กำหนดเป็นขั้นต่ำสุดและขั้นสูงสุด สำหรับค่าตอบแทนและสวัสดิการพบว่า มหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง สามารถกำหนดค่าจ้างได้มากกว่าที่กำหนดไว้ตามความเหมาะสมความจำเป็นของแต่ละ มหาวิทยาลัย แต่อยู่ภายในวงเงินที่รัฐบาลจัดสรรให้ ทั้งมีการกำหนดการจ่ายเงินสวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูลแก่พนักงานมหาวิทยาลัย รวมทั้งมีการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและการเข้า กองทุนประกันสังคม

สำหรับรูปแบบโครงสร้างเงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ คณะผู้วิจัยได้นำเสนอ ควรแยกเป็น 2 บัญชี คือ สายผู้สอน สายสนับสนุน โดยให้เลื่อนเป็นร้อยละ ของเงินเดือนที่ได้รับตลอดปี แต่ไม่เกินร้อยละ 5 โดยกำหนดขึ้นเงินเดือนเป็นขั้นต่ำสุด และขั้น

สูงสุด ควรกำหนดอัตราเงินเดือนสายสอน 1.5 เท่าของเงินเดือนข้าราชการและสายสนับสนุน 1.4 เท่าของเงินเดือนข้าราชการและ ควรเพิ่มค่าตอบแทนตามประสบการณ์ ในส่วนของสวัสดิการ ควรจัดตั้งกองทุนค่ารักษาพยาบาลที่สามารถเบิกจากกองทุนประกันสังคมไม่ได้ ตลอดจนควรมีกองทุนสวัสดิการควรมีเงินกู้ยืมเพื่อจัดหาซื้อที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองรวมทั้งควรมีกองทุนค่ารักษาพยาบาลรักษาพยาบาลสำหรับบุตร คู่สมรส บิดามารดา และกองทุนการศึกษาบุตร

อภิชนา เขียวรอกิจ (2550: 148) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการผลประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1. เพื่อวิเคราะห์ถึงผลประโยชน์เกื้อกูล ที่ข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้รับ 2. เพื่อวิเคราะห์ถึงความต้องการผลประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานคร และ 3. เพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการผลประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าข้อเสนอแนะที่น่าสนใจ 3 ประการ คือ 1) มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งควรให้ข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัยของตน มีส่วนร่วมในการออกแบบ หรือเสนอความต้องการของตน เพื่อให้การจัดสรรผลประโยชน์เกื้อกูลภายในส่วนราชการตรงกับความต้องการของบุคลากร 2) การปรับปรุง หรือพัฒนา ผลประโยชน์เกื้อกูล ที่รัฐบาลรับผิดชอบให้แก่ข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ควรคำนึงถึงปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านสุขภาพอนามัยและการรักษาพยาบาล ด้านนันทนาการ และด้านการเพิ่มพูนประสบการณ์ และ 3) ควรให้ความสำคัญด้านสุขภาพอนามัยและการรักษาพยาบาล และด้านการเพิ่มพูนประสบการณ์เป็น อันดับแรก

จากการศึกษางานวิจัยข้างต้น สรุปว่า งานวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ ความต้องการและความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้รูปแบบการจัดสวัสดิการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพควรนำระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่มาขับเคลื่อนงานสวัสดิการ รวมถึงการจัดสวัสดิการที่ต้องไม่ด้อยกว่าสวัสดิการข้าราชการ ต้องการให้ครอบครัวได้รับการรักษาพยาบาล ต้องการให้จัดตั้งกองทุนบำเหน็จบำนาญของพนักงานมหาวิทยาลัย การจัดตั้งกองทุนค่ารักษาพยาบาลสำหรับให้พนักงานและครอบครัวเบิกค่ารักษาในส่วนที่ประกันสังคมเบิกไม่ได้ ตลอดจนมีกองทุนสวัสดิการเงินกู้ยืมเพื่อให้พนักงานสามารถกู้ซื้อที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองซึ่งมหาวิทยาลัยต้องกำหนดนโยบายการบริหารจัดการให้มีความชัดเจนเพื่อให้สามารถวางแผนปฏิบัติได้ตรงตามปัญหาและความต้องการของพนักงาน

## 9.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัย

จอห์น นกคล วศินสุนทร (2557) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นและความต้องการของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อสรุปอภิปรายความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ในสาขาวิชาการ ต่อประเด็นค่าตอบแทนและความมั่นคงสวัสดิการและขวัญกำลังใจที่ดี ความก้าวหน้าและความภาคภูมิใจ 2. เพื่อสรุปอภิปรายความต้องการของพนักงานมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยที่สำคัญดังนี้ 1) ความคิดเห็นต่อสวัสดิการ พบว่า 2) ความคิดเห็นต่อขวัญกำลังใจของการปฏิบัติหน้าที่ พบว่า ความคิดเห็นหลายข้อปรากฏคะแนนระดับมากที่สุดมากและน้อย ซึ่งเมื่อแปลความหมายของค่าที่ได้จะมีผลในแง่ลบต่อมหาวิทยาลัยทั้งสิ้น 3) ประเด็นค่าตอบแทน พบการแสดงความต้องการให้มหาวิทยาลัยปรับปรุงอัตราค่าจ้างเงินเดือน ให้เทียบเท่ากับมหาวิทยาลัยอื่น เพื่อการแข่งขันและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ ประเด็นสวัสดิการ พบการแสดงความต้องการเพื่อเรียกร้อง การสนับสนุนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาผลงานทางวิชาการหรือความต้องการให้ลดเงื่อนไขที่ยุ้งยากซับซ้อนในการขอทุนศึกษาต่อ ความต้องการให้จัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาดูงานยังต่างประเทศ ประเด็นสัญญาจ้าง พบการแสดงความต้องการเพื่อเรียกร้อง อาทิ ต้องการให้มหาวิทยาลัยมีการต่อสัญญาจ้าง เริ่มจาก 1 ปี ต่อเป็น 4 ปี แล้วต่อเป็นจนถึงอายุ 60 ปี และต้องการให้มหาวิทยาลัยดำเนินการต่อสัญญาจ้างถึงอายุ 60 ปี โดยมีเงื่อนไขของการยกเลิกสัญญาจ้างที่เป็นธรรม หรือเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย โดยมองว่าสัญญาจ้างระยะสั้น 4 ปี มีส่วนทำให้ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของมหาวิทยาลัยอย่างตรงไปตรงมา และทำให้เกิดความไม่มั่นคงในอาชีพ ดังนั้นการศึกษารัฐให้ ความสนใจกับการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของทรัพยากรบุคคลมากขึ้นเพราะเป็นทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital) และสิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องควรสร้างระบบในการพัฒนาศักยภาพ และแรงจูงใจในการพัฒนาผลงานทางวิชาการ มีแนวทางการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร มีระบบจูงใจเพื่อให้เกิดการพัฒนาผลงานทางวิชาการ การมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดสรร สิทธิประโยชน์และพัฒนาความสามารถของบุคลากร ควบคู่ไปกับระบบการรักษาคนให้อยู่กับองค์กร โดยใช้การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรมีความรู้สึกรักอยากที่จะทำงานร่วมกับองค์กรนั้นๆ ตลอดไป

วิบูลย์ พุทธรังษี (2555: 77-79) ศึกษาการเปรียบเทียบความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของข้าราชการกับพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ 1. เพื่อเปรียบเทียบความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของข้าราชการ กับพนักงานมหาวิทยาลัยสาขาวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของข้าราชการ

กับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 3. เพื่อศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ 4. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการ กับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน คุณภาพการทำงานและการปฏิบัติงาน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านเพศ วุฒิการศึกษา อายุงาน กลุ่มสาขาวิชา และเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน มีผลต่อความก้าวหน้าในการได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ นอกจากนี้ ยังให้ข้อเสนอแนะที่น่าสนใจ คือ ควรมีหน่วยงานส่วนกลางรับผิดชอบเฉพาะงานพิจารณาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรมหาวิทยาลัยโดยตรง และควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรฝ่ายวิชาการอย่างเพียงพอและต่อเนื่องอย่างเหมาะสม

สุนทรีย์ สำเภาทอง (2554: 62) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในระบบการบริหารงานกับการรับรู้ความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย : กรณีศึกษาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาระดับความพึงพอใจในระบบบริหารงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ 2. ศึกษาระดับความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ 3. ศึกษา เปรียบเทียบระดับการรับรู้ความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ โดยการจำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในระบบบริหารงาน กับการรับรู้ความก้าวหน้าในการทำงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ ผลการวิจัย พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ ที่มีตำแหน่งงานในระดับที่สูงย่อมต้องมีความรับผิดชอบในงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร และต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ที่มีอยู่อย่างเต็มที่ ทำให้ต้องมีการรับรู้ความก้าวหน้าในการทำงานได้มากกว่า ในขณะที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ ที่มีตำแหน่งงานในระดับที่ต่ำกว่า ใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ที่มีอยู่ก็จะน้อยกว่า จึงทำให้มองเห็นความสำคัญในการทำงานน้อยกว่าตามไปด้วย และจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ ที่มีตำแหน่งชำนาญการ / ชำนาญการพิเศษ มีการรับรู้ความก้าวหน้าในการทำงานมากกว่าพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการที่มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติงาน

นวระ ทาสวรรณ และรจนา แสงตาล (2551: 52-58) ศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความต้องการสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยจันทรเกษมในการดำเนินการปัจจุบันและจัดเพิ่มในอนาคต ผลการวิจัยพบว่าความต้องการสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ส่วนใหญ่มีความต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดให้มี

สวัสดิการด้านการส่งเสริมทุนการศึกษาบุคคลากรมากที่สุด ระดับความต้องการสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านที่พักอาศัยในมหาวิทยาลัย ด้านการศึกษา ด้านการสะสมทรัพย์สินและด้านอื่นๆ ข้อเสนอแนะปรับปรุงเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการยังคงสภาพเดิมอย่างที่เป็นอยู่แต่ปรับให้ดีขึ้น โดยเฉพาะสวัสดิการด้านทุนการศึกษาแก่บุคลากรให้เพิ่มมากขึ้นเพื่อพัฒนาตนเองควบคู่ไปกับการก้าวหน้าทางนวัตกรรมและการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการสูงขึ้นจากที่เป็นอยู่ได้

วรรณะ เวชพราหมณ์ (2551: 131-132) ศึกษาทัศนคติของพนักงานต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ 1. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงาน ต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุนวิชาการ และ 2. เพื่อศึกษาถึงระดับความมั่นคงในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุนวิชาการ ผลการวิจัยพบข้อเสนอแนะที่น่าสนใจ คือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ควรทบทวนนโยบายด้านค่าจ้าง โดยการศึกษาเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งอื่น รวมทั้งมีการวางแผน หรือ กำหนดทิศทางนโยบายด้านค่าจ้างในอนาคต ตลอดจนทบทวนนโยบายด้านสวัสดิการในปัจจุบันว่า มีรูปแบบและอัตราที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงานมหาวิทยาลัยหรือไม่

อมรรัตน์ ทองชุมสิน (2551: 43-46) ศึกษากระบวนการตัดสินใจเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงาน ต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ 2. เพื่อศึกษาถึงระดับความมั่นคงในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการและ 3. เพื่อรวบรวมความสนใจและให้ข้อเสนอแนะของบุคลากรต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลรองรับการเป็นองค์กรในกำกับของรัฐบาล ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย คือ เงินบำเหน็จบำนาญที่ได้รับ มีความสำคัญมากที่สุด ความต้องการต่อแนวทางการบริหารงานบุคคลเมื่อมหาวิทยาลัยเปลี่ยนเป็นองค์กรในกำกับ คือ ให้มหาวิทยาลัยพัฒนาบุคลากรในทุกด้านครอบคลุมทุกสายงาน ด้านสวัสดิการ ต้องการให้มหาวิทยาลัยดูแลเรื่องการรักษาพยาบาลให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย และสมาชิก ในครอบครัว และเรื่องที่สนใจในขณะนี้ คือ เรื่องโครงสร้างบัญชีเงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัย โดยมีแนวทางการพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยไม่แตกต่างไปจากระบบราชการ คือ เป็นไปตามเกณฑ์และมาตรฐานระดับเดียวกัน



ฉันทฐา กริหิรัญ (2550: 28) ศึกษาด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีวัตถุประสงค์ 10 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ตำแหน่งนโยบาย/แผนและการบริหารงาน ด้านเงินเดือน และผลประโยชน์ที่ถือถือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน และด้านความมั่นคงในงาน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสนับสนุนวิชาการ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในระดับมากส่วนด้านอื่น ๆ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีเพศ อายุ และระดับการศึกษา บทบาทหน้าที่และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจที่ไม่แตกต่างกัน

สุชาดา แสงดวงดี (2550: 153) ศึกษาการพัฒนาอาจารย์สาขานิติศาสตร์ในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาทั่วไปของสาขาที่ทำให้ต้องพัฒนาอาจารย์สาขานิติศาสตร์ในประเทศไทย 2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาอาจารย์สาขานิติศาสตร์ในประเทศไทย โดยเน้นปัญหาส่วนบุคคล ปัญหาการบริหารจัดการ และการพัฒนาระบบการสื่อสารของสถาบันคณะและภาควิชา 3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาอาจารย์สาขานิติศาสตร์ในประเทศไทย 4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาอาจารย์สาขานิติศาสตร์ในประเทศไทย ที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดย ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัญหาที่ต้องเร่งพัฒนา 3 อันดับแรก ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพของผลงานวิชาการและมาตรฐานการเรียนการสอนของอาจารย์ การพัฒนาด้านจริยธรรมวิชาชีพ และการพัฒนาด้านคุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งอุปสรรคในการพัฒนาได้แก่ ปัญหาด้านการสื่อสาร ขาดเครือข่ายการสื่อสารในกลุ่มสาขาวิชาเดียวกัน ขาดการบริหารจัดการด้านการพัฒนาอาจารย์อย่างจริงจัง รวมไปถึงปัญหาส่วนบุคคลของอาจารย์ที่ขาดความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและบทบาททางวิชาการ ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงของศาสตร์สาขานิติศาสตร์ค่อนข้างเร็วส่งผลให้อาจารย์ต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ส่วนแนวทางการพัฒนาอาจารย์ในสาขานิติศาสตร์ ควรเน้นสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้ชัดเจน พัฒนาระบบการสื่อสารในองค์กรเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างอาจารย์ในสาขาวิชาเดียวกัน องค์กรวิชาการและองค์กรวิชาชีพทั้งในประเทศและต่างประเทศ พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการและความสามารถในการปฏิบัติภารกิจของอาจารย์

จากการศึกษางานวิจัยข้างต้น สรุปว่า งานวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัย ที่มี

ตำแหน่งงานในระดับที่สูงย่อมต้องมีความรับผิดชอบในงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร ทำให้ต้องมีองค์ความรู้ใหม่ๆ ดังนั้น มหาวิทยาลัยต้องจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพียงพอและเหมาะสม ควรทบทวนนโยบายด้านค่าจ้าง โดยการศึกษาเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งอื่น รวมทั้งมีการวางแผน หรือ กำหนดทิศทางนโยบายด้านค่าจ้างในอนาคตตลอดทั้งทบทวนนโยบายด้านสวัสดิการในปัจจุบันว่า มีรูปแบบและอัตราที่เหมาะสม ตรงกับความต้องการของพนักงานมหาวิทยาลัยหรือไม่ โครงสร้างบัญชีเงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัย ควรมีแนวทางการพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย ไม่แตกต่างไปจากระบบราชการ ให้เป็นไปตามเกณฑ์และมาตรฐานระดับเดียวกัน

### 9.3 งานวิจัยเกี่ยวข้องกับ ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

ถิตรีศน์ พิมพาภรณ์ (2556) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานผ่านความผูกพันในอาชีพของอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ แห่งหนึ่ง พบว่า ความสมดุลชีวิตกับการทำงานรวมทั้งค่าตอบแทนและสวัสดิการมีอิทธิพลเชิงบวกกับความผูกพันในอาชีพอาจารย์สถาบันอุดมศึกษา เพราะปัจจุบันผู้คนต่างให้ความสนใจกับความสมดุลกับการใช้ชีวิตมากขึ้น ซึ่งนับเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาต่างมีความต้องการความสมดุลในชีวิตทั้งการทำงานและชีวิตนอกเวลาทำงาน ส่วนเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ หากได้รับค่าตอบแทนเหมาะสมตามภาระงานในวิชาชีพ เพื่อจูงใจให้มีการปฏิบัติงานและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นก็ย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและเกิดความผูกพันในอาชีพ รวมทั้งการตั้งใจคงอยู่ในอาชีพนี้อย่างแน่นอนจะเห็นได้ว่าอาชีพอาจารย์เป็นอาชีพขั้นสูงที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศที่มีความก้าวหน้า ดังนั้นความผูกพันของอาชีพอาจารย์จึงนับว่ามีความจำเป็นต่อการประกอบอาชีพนี้จะส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่เพื่อสร้างคุณประโยชน์ให้กับประเทศชาติต่อไป

กัลยรัศมี ทิณรัตน์ (2556) ศึกษาผลกระทบของการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตกาฬสินธุ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1.การบริหารค่าตอบแทนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตกาฬสินธุ์ 2. ความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตกาฬสินธุ์ 3.ด้านความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารค่าตอบแทนกับความกระตือรือร้นในการทำงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตกาฬสินธุ์ พบว่า บุคลากรสายวิชาการ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนโดยรวม ด้านความ

ยุติธรรม ด้านการจงใจ ด้านความมั่นคง ด้านความควบคุม ด้านความสมดุล และด้านความเพียงพอ อยู่ในระดับมากทุกด้าน เนื่องจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตกาฬสินธุ์ เป็นองค์กรทางด้านการศึกษา และนโยบายของสำนักงานการอุดมศึกษาให้มีการพัฒนากระบวนการที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นาน ไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรทั้งด้านส่วนตัว ด้านครอบครัว และด้านการใช้ชีวิตในสังคมทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ

ชุตินา คุณณะ (2556: 4-5) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี 2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาอายุงาน และสายงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและแรงจูงใจในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีอยู่ในระดับสูง ทั้งในด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ด้านการคำนึงถึงผู้อื่นด้วยความรับผิดชอบให้ความร่วมมือ และด้านความสำนึกในหน้าที่ แต่พบว่าด้านความอดทนอดกลั้นอยู่ในระดับปานกลาง 2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี พบว่าโดยรวมพนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในด้านการคำนึงถึงผู้อื่น และด้านการรับผิดชอบให้ความร่วมมือแตกต่างกัน 3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี พบว่า พนักงานที่มีอายุงาน 7-9 ปี มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือมากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 1-3 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป เนื่องจากพนักงานที่มีอายุงาน 7-9 ปี จะอยู่ในช่วงที่พนักงานต้องการสร้างความมั่นคงให้กับตนเอง และมีความเชื่อมั่นในองค์กรในระดับหนึ่ง พนักงานมีความเข้าใจในกระบวนการ กฎเกณฑ์ ข้อกำหนดต่างๆ ขององค์กรได้ดี และอยู่ในช่วงที่จะก้าวสู่ตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ทำให้พนักงานมีความเต็มใจปฏิบัติงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่และมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ ขององค์กร

ภคณัฐ สวัสดิ์วิศิษฐ์ (2556: 61-64) ศึกษาความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในการทำงานกับคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันในองค์กรศึกษาเปรียบเทียบระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตในการทำงานระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 3. เพื่อศึกษาความผูกพันในองค์กรระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 4. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในการทำงานกับคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันในองค์กรของข้าราชการกับพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า การที่มหาวิทยาลัยกำหนดอัตราค่าจ้างที่สูง และเหมาะสมกับปริมาณของงาน รวมถึงผู้บริหารให้ความสำคัญและมีการนำเอาระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนมาใช้ ซึ่งส่งผลให้พนักงานและข้าราชการ สามารถพัฒนาตนเองและสร้างความก้าวหน้าในสายงานอาชีพได้ โดยการให้โอกาสไปศึกษาดูงานจากต่างประเทศ และได้รับการส่งเสริมไปฝึกอบรมหรือสัมมนาต่างๆ เพื่อที่จะทำให้พนักงานมีความรู้สามารถเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปได้ในอนาคต นอกจากนี้บุคลากรยังมีความเชื่อถือ และเชื่อมั่นในมหาวิทยาลัย และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานนั้นรู้สึกมีความสุข สบายใจในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นผลมาจากการบริหารงานของมหาวิทยาลัย สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรเป็นอย่างดี

มยุรี แก้วประภา (2552:40) ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และ 2. เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพชีวิต คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมากคือ ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยมีโอกาสใช้ความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ พนักงานมหาวิทยาลัยได้รับโอกาสให้ปฏิบัติงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ งานที่พนักงานมหาวิทยาลัยรับผิดชอบอยู่ ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยได้พัฒนาทักษะในการทำงาน ตลอดจนความรู้ความสามารถ พนักงานมีโอกาสรับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอยู่เสมอ และด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ได้แก่ ตำแหน่งหรือสายงานที่พนักงานมหาวิทยาลัยปฏิบัติอยู่มีโอกาสก้าวหน้าทัดเทียมกับตำแหน่งหรือสายงาน

อื่น การปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีโอกาสประสบความสำเร็จในชีวิตตามที่พนักงานมหาวิทยาลัยมุ่งหวังไว้ พนักงานมหาวิทยาลัยมีโอกาสได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในสายงานอย่างเหมาะสม

อาทิตติยา ดวงสุวรรณ (2551: 153) ศึกษาเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ระหว่างข้าราชการ กับพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์ 5 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง สังกัดคณะ ประเภทสายงาน และระยะเวลาการจ้าง) ที่แตกต่างของข้าราชการกับพนักงานมหาวิทยาลัย ที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร 2. เพื่อเปรียบเทียบระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม ระหว่างข้าราชการสาย ก กับ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 3. เพื่อเปรียบเทียบระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ระหว่างข้าราชการสายสนับสนุน กับ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการวิชาชีพ 4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์กร และการปฏิบัติงานกับคุณภาพชีวิตการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์กร และ 5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัย พบข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่น่าสนใจ คือ 1) รัฐควรมีนโยบายเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน เช่น อาจจัดตั้งหน่วยงาน หรือกองทุนในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานแก่ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยร่วมกัน 2) ควรจัดตั้งคณะกรรมการเกี่ยวกับสวัสดิการ หรือกรรมการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงานร่วมกันทุกหน่วยงาน และ 3) รัฐบาลกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรทำงานร่วมกันอย่างจริงจังในการพิจารณาความเป็นธรรม และสนับสนุนคุณภาพชีวิตการทำงาน ให้แก่ข้าราชการ กับพนักงานมหาวิทยาลัย

เวย์น (Wayne, 2003) ศึกษาผลกระทบจากแรงจูงใจต่อคุณภาพชีวิตของการทำงานซึ่งพบว่าแรงจูงใจนั้นมีความสำคัญกว่าค่าตอบแทนและผลประโยชน์ และถ้าหากพนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลก็จะทำให้ผลรางวัลและคุณค่าในตนเองเพิ่มขึ้น แรงกระตุ้นที่เพิ่มขึ้นก็จะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตซึ่งก็จะได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นตามไปด้วย ฉะนั้นเมื่อการทำงานมีแรงจูงใจแก่พนักงานสูงจะแสดงถึงการมีคุณภาพชีวิตการทำงานตามไปด้วย

แมคโดนัลด์ (McDonald, 2001) ศึกษาการพัฒนาการวัดคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ ค้นหาระดับของการจูงใจและความรู้สึกทั่วไปเกี่ยวกับการทำงานทั้งในระดับบุคคลและองค์กร รวมทั้งวัฒนธรรมการได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ซึ่งหมายถึงการให้ความสนใจจากนายจ้าง โดยใช้การสำรวจความเครียดและประเมินทัศนคติของลูกจ้าง การศึกษานี้จะศึกษาทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

ซึ่งการศึกษานี้จะใช้ตัวบ่งชี้ 7 ด้านดังนี้ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาปราศจากความเครียดในการทำงาน เงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล ความพึงพอใจในงาน ความท้าทาย และการได้ใช้ทักษะ และมีอิสระในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบในงาน การสื่อสาร การตัดสินใจและความปลอดภัย

จากการศึกษางานวิจัยข้างต้น สรุปว่า งานวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการทำงานด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ประกอบด้วย โอกาสใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โอกาสปฏิบัติงานที่ทำท้าทายความรู้ ความสามารถ โอกาสรับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอยู่เสมอ ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของ ควรจัดตั้งคณะกรรมการเกี่ยวกับสวัสดิการ หรือกรรมการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงานร่วมกันทุกหน่วยงาน

#### 9.4 ด้านการบริหารงานบุคคล สวัสดิการ และการส่งเสริมสุขภาพ ความผูกพันต่อองค์กร และสวัสดิภาพของพนักงานมหาวิทยาลัย

ถิรรัตน์ พิมพภรณ์ (2559) ศึกษาอิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานผ่านความผูกพันในอาชีพของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐแห่งชาติพบว่า ความสมดุลชีวิตกับการทำงานรวมทั้งค่าตอบแทนและสวัสดิการมีอิทธิพลเชิงบวกกับความผูกพันในอาชีพอาจารย์สถาบันอุดมศึกษา เพราะปัจจุบันผู้คนต่างให้ความสนใจกับความสมดุลกับการใช้ชีวิตมากขึ้น ซึ่งนับเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาต่างมีความต้องการความสมดุลในชีวิตทั้งการทำงานและชีวิตนอกเวลาทำงาน ส่วนเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ หากได้รับค่าตอบแทนเหมาะสมตามภาระงานในวิชาชีพ เพื่อจูงใจให้มีการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นก็ย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและเกิดความผูกพันในอาชีพ รวมทั้งการตั้งใจคงอยู่ในอาชีพนี้อย่างแน่นอนจะเห็นได้ว่าอาชีพอาจารย์เป็นอาชีพชั้นสูงที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศที่มีความก้าวหน้า ดังนั้นความผูกพันของอาชีพอาจารย์จึงนับว่ามีความจำเป็นต่อการประกอบอาชีพนี้จะส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่เพื่อสร้างคุณประโยชน์ให้กับประเทศชาติต่อไป

จรัส ปันธิ และคณะ (2558) ศึกษาสิทธิและสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ 1.เพื่อต้องการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสิทธิและสวัสดิการของ

พนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในด้านที่พักอาศัย สถานที่ออกกำลังกาย และกองทุน 2. เพื่อต้องการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดสิทธิและสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในด้านที่พักอาศัย สถานที่ออกกำลังกาย และกองทุน พบว่า ด้านที่พักอาศัย สภาพแวดล้อมมีความต้องการให้มีความสงบร่มรื่นในระดับมาก และพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการสร้างที่พักอาศัยแบบอาคารชุด แม้ว่าจะมีการเก็บค่าบริการในการพักอาศัย ซึ่งการตัดสินใจเข้าพักจะขึ้นอยู่กับเงื่อนไขการบริการ ประเภทที่พักและสถานที่ตั้ง และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และด้านเงินช่วยเหลือจากกองทุน โดยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสิทธิและสวัสดิการในระดับมาก ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรจะได้รับทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับสิทธิและสวัสดิการที่มหาวิทยาลัยได้จัดให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยว่าปัจจุบันมีการจัดสวัสดิการที่สำคัญ ๆ ให้กับพนักงานได้เหมาะสมมากน้อยเพียงไร หรือต้องแก้ไขเพิ่มเติมในการจัดสวัสดิการอย่างไรบ้างควรนำความคิดเห็นเหล่านี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสวัสดิการของมหาวิทยาลัยต่อไป

ศรัณย์ พิมพ์ทอง (2557) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงเหตุที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน มหาวิทยาลัยสายวิชาการ โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเหมือนทัศนคติที่เกี่ยวข้อง ระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งตัวพนักงานมีความยินดีและเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมเป็นสมาชิก รวมถึงการยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร และยินดีที่จะปฏิบัติงานในองค์กร ตลอดจนปฏิบัติตามของตนอย่างเต็มความรู้ความสามารถ พนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการที่มีความผูกพันสูงจึงมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันการศึกษาของตนนานกว่า 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุด้านบุคคล และปัจจัยด้านองค์กร ว่า ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ หรือไม่อย่างไร พบว่าการสร้างความพึงพอใจในงานตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง ของความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน นโยบาย/แผนและการบริหารงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน และ ความมั่นคงใน เป็นการเพิ่มระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานได้ 3. เพื่อบ่งชี้ประเภทของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการที่มีความคงอยู่ใน องค์กรในปริมาณน้อย รวมทั้งแสวงหาปัจจัยปกป้องที่สำคัญต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานกลุ่มดังกล่าว พบว่านโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อ การคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการผ่านความพึงพอใจในงาน องค์กรประกอบของนโยบายด้าน ทรัพยากรมนุษย์จาก 4

องค์ประกอบ คือ 1) การมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยการแบ่งปันข้อมูล และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน 2) ความมั่นคงในการจ้างงาน 3) การจ่ายค่าตอบแทน และ 4) การลดความแตกต่างด้านสถานะของแต่ละบุคคลในองค์กร ซึ่งล้วนแต่เป็นแนวทางการ บริหารงาน ที่เน้นการให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับและทุกหน้าที่ในมหาวิทยาลัยให้พนักงานรู้สึกมีความผูกพัน ต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องมีการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางและแผนการดำเนินงานในการบริหารและจัดการบุคลากรของตนอย่างมีความ ชัดเจน โดยเฉพาะการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน นโยบายการทำงานและสวัสดิการที่แสดงถึงการมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมตามผลการปฏิบัติงาน

ศุภาพร ขุนทอง และคณะ (2555) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยคือ 1. เพื่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย 2. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย พบว่ามีความพึงพอใจในด้านความสำเร็จในการทำงานมากที่สุด คือบุคลากรมหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่และได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย และ มีความพึงพอใจต่ำสุดคือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือมีความต้องการที่จะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับวุฒิการศึกษา อายุการทำงาน ความรู้ความสามารถ ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการให้แก่บุคลากรเป็นพิเศษ เพราะค่าตอบแทนเป็นสิ่งกำหนดมาตรฐานในการครองชีพ การเสริมสร้างสถานะภาพทางสังคม ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น นอกจากรายการประกอบในด้านค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจจากงาน

อาทิตยา ลากผลพูนทวิ (2553) ศึกษาผลกระทบของประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความผูกพันในองค์กรและเจตนาในการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาผลกระทบของประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความผูกพันในองค์กรและเจตนาในการลาออกของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการศึกษา พบว่าจากการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทาลัยมหาสารคามจำนวน 400 คน พบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน การออกแบบงาน ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความผูกพันในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความเชื่อ การยอมรับเป้าหมาย และการยอมรับค่านิยม



ขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร อยู่ในขณะที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเจตนาในการลาออกอยู่ในระดับน้อย ส่วนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ผลกระทบผลกระทบบึงบวกกับความผูกพันในองค์กร และมีความสัมพันธ์เชิง และผลกระทบเชิงลบกับเจตนาในการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม นอกจากนี้ความผูกพันในองค์กรยังมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงลบกับเจตนาในการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ทวีพันธ์ พัวสรรเสริญ (2552: 4-5) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับความพึงพอใจในงาน แบบของภาวะผู้นำกับสภาพจิต แบบของภาวะผู้นำกับบรรยากาศเชิงจริยธรรม ความพึงพอใจในงานกับบรรยากาศเชิงจริยธรรม และความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพจิตกับบรรยากาศเชิงจริยธรรม ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพจิตกับความผูกพันต่อองค์กรและบรรยากาศเชิงจริยธรรมกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของอาจารย์ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ บรรยากาศเชิงจริยธรรม รองลงมาคือ ความพึงพอใจในงาน ผู้นำแบบเน้นงาน และสภาพจิตตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานครมีความมุ่งหวังให้มหาวิทยาลัยเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมและจริยธรรม รวมทั้งต้องการให้มีธรรมาภิบาลภายในมหาวิทยาลัย ในส่วนของภาพรวมได้อธิบายถึงการวิเคราะห์รายได้ส่วนใหญ่ของอาจารย์มหาวิทยาลัยมีฐานะทางเศรษฐกิจที่พอเลี้ยงตัวได้ เนื่องจากระบบมหาวิทยาลัยยังมีรายได้อื่นๆ เช่น เงินประจำตำแหน่ง สวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูล จากการทำผลงานวิจัย งานบริการสังคมต่างๆ ทำให้สถานภาพทางรายได้ของอาจารย์มหาวิทยาลัยจัดอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

พิชญภา ยืนยาว (2552: 249-250) ศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา 2) เพื่อเสนอรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษานั้น มีองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่ 1) การจัดการองค์กร 2) การติดต่อสื่อสาร 3) ความเชี่ยวชาญในด้านวิชาชีพ 4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) การบริหารความเปลี่ยนแปลง 6) จรรยาบรรณในวิชาชีพ 7) การบริการที่ดี รวมทั้งรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพ และ การบริการที่ดี

กับกลุ่มตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดการองค์การ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ณัฐพล สมศรี ( 2552 ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการสายสนับสนุนกับพนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยมวัตถุประสงค์ คือ 1.เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการสายสนับสนุนกับพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยรามคำแหง 2.เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการสายสนับสนุนกับพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการศึกษาพบว่า ทั้งข้าราชการสายสนับสนุนและพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านความรับผิดชอบมากที่สุดคือ มีความรับผิดชอบ เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองมา ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ รองลงมาด้านบุคลากร ด้านความต้องการทางสังคม ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านโอกาส และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน และเพื่อให้เกิดแรงจูงใจเพิ่มขึ้น ควรหาบุคลากรชั้นหัวหน้าที่มีความเข้าใจทางด้านสายงาน สถานที่ทำงานบางหน่วยควรจัดให้มีความเป็นสัดส่วนและให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรควรได้รับโอกาสสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ควรมีบทลงโทษอย่างชัดเจนและยุติธรรมต่อทุกฝ่าย และควรมีการยกย่องให้เกียรติ และให้ความสำคัญกับบุคลากรที่ทำผลงานปฏิบัติงานได้ดี

สเตลล่า (Maria Nwokeocha, and Others, 2015) ศึกษาสภาวะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในประเทศไนจีเรียครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอุปสรรคการรับรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยที่มีต่อความมุ่งมั่นในการทำงานและประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในไนจีเรีย อีกทั้งปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร และระดับของประสิทธิภาพการทำงานของมหาวิทยาลัยในสภาพปัจจุบัน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 248 คน จากมหาวิทยาลัย 6 แห่งในไนจีเรีย ซึ่งการศึกษาพบว่า ปัญหาด้านความพึงพอใจเกี่ยวกับทรัพยากรการเรียนการสอนและสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นปัญหาที่ยังคงมีอยู่ในปัจจุบันที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของระบบมหาวิทยาลัย ในขณะที่ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากรคือ ความก้าวหน้าในการทำงาน และบุคลากรยังกังวลในประเด็นที่เกี่ยวกับเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับ ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจที่จะทำงานอยู่ในองค์กรต่อไปรวมถึงการเทียบเคียงกับเพื่อนในวิชาชีพเดียวกันที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยอื่นด้วย

อัปดุลมุฮัมหมัด (Kadar Masum , and Others, 2015) ศึกษาปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย: กรณีมหาวิทยาลัยเอกชนในบังกลาเทศ ผู้ศึกษามีวัตถุประสงค์ คือ

ต้องการศึกษาและประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเอกชนในบังกลาเทศ มีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 346 คน จากมหาวิทยาลัยเอกชน 10 แห่ง ซึ่งในการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานนั้น ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ความปลอดภัยในการทำงาน โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง การสอนงาน และโอกาสในความก้าวหน้าในการทำงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรและนโยบายในด้านการสงเคราะห์และให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากร โดยประเด็นสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน คือ ความปลอดภัยในการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ดิกสัน สวิฟท์ และคณะ (Virginia Dickson-Swift and Others, 2014) ศึกษาสิ่งที่ช่วยปรับปรุงสุขภาพและสวัสดิภาพของพนักงาน ผลจากสถานที่ทำงานวิศตอเรียระดับภูมิภาค โดยศึกษาแบบรายบุคคลในองค์กร 3 แห่ง แต่ละแห่งศึกษาเกี่ยวกับโปรแกรมสุขภาพและสวัสดิภาพในสถานที่ทำงาน โดยมีนายจ้างและพนักงานทั้งหมด 42 คน ทำการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวกัน การสัมภาษณ์จะถูกถอดออกมาแบบคำต่อคำ และ ประมวลผลแบบเชิงคุณภาพเป็นหลัก ผลการศึกษา พบว่า นายจ้างและคณะผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในอาชีวอนามัยและความปลอดภัยมากกว่าพนักงาน ผู้ที่รู้สึกว่าคุณภาพจิตและความสุขนั้นได้ประโยชน์มากที่สุดจากโปรแกรมการส่งเสริมสุขภาพ วัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นตัวส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของพนักงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่กระตุ้นสวัสดิภาพของพนักงานในภาพรวม ส่วนการเคารพความเป็นส่วนตัวของกัน การทำงานที่ยืดหยุ่น การสนับสนุนจากผู้บริหาร และการสื่อสารที่ดี เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการส่งเสริมสุขภาพในสถานที่ทำงาน การศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า นอกจากสวัสดิการด้านกายภาพแล้ว พนักงานต้องการสวัสดิการการดูแลสุขภาพจิตด้วย

โมนิกา (Elisabeta and Others, 2014) ศึกษาภาวะความเครียดในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย กรณีศึกษามหาวิทยาลัยในประเทศโรมาเนีย ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและอธิบายถึงสาเหตุสำคัญของความเครียดในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย 140 คน จากมหาวิทยาลัยในโรมาเนีย 23 แห่ง ซึ่งการศึกษาพบว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความภาวะความเครียดในการทำงาน คือ ค่าจ้างที่ต่ำ รองลงมาคือ ความสมดุลระหว่างชีวิตทำงานและการใช้ชีวิตประจำวัน ค่าใช้จ่ายในการทำงานวิจัยและการสอนที่ค่อนข้างสูง รวมถึงการไม่ค่อยได้รับการสนับสนุนด้านการลงทุนจากองค์กรต้นสังกัด

ลูจแบลด์ และคณะ (Cecilia Ljungblad and Others, 2014) ศึกษาสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาของการทำงาน และมาตรการส่งเสริมสุขภาพ (Workplace Health Promotion WHP) อันมีผลสืบเนื่องต่อการขาดงานอันเนื่องจากสุขภาพและความเจ็บป่วยของพนักงานในองค์กรต่าง ๆ ด้าน

การให้บริการสังคมระดับเทศบาลในประเทศสวีเดน โดยสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างเทศบาลที่ศึกษา 60 แห่งจากเจ้าหน้าที่เทศบาลทั้งหมด 290 แห่งในประเทศสวีเดน ซึ่งมีเจ้าหน้าที่เทศบาลทั้งหมด 15,871 รายที่ทำหน้าที่ดูแลผู้สูงอายุและผู้พิการ ซึ่งได้รับแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาของการทำงาน WHP และสุขภาพของตนที่ตนประเมินเอง มีผลตอบกลับสมบูรณ์ (อัตราตอบกลับเท่ากับร้อยละ 58.4) โดยมีการระบุว่ามีการหยุดงานเนื่องจากการเจ็บป่วย (น้อยกว่า 14 วัน) รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระดับบริหาร (ผู้จ้างงาน) ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารที่พนักงานในสังกัดที่ให้คะแนนสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาในการทำงานในระดับที่ดีและบ่งชี้ว่ามีมาตรการส่งเสริมสุขภาพ จะมีพนักงานที่ประเมินว่าตนเองมีสุขภาพดีและขาดงานจากการเจ็บป่วยน้อยกว่าการวิจัยนี้ ชี้ว่าสุขภาพกายและใจเป็นสิ่งสำคัญ องค์กรควรมีมาตรการและสวัสดิการที่ส่งเสริมสุขภาพของพนักงาน เช่น ตรวจสุขภาพ หรือการป้องกันโรค อันจะช่วยป้องกันมิให้พนักงานขาดงานได้

สมิทท์ และคณะ (Steven Smith and Others, 2012) ศึกษาผลจาก โครงการสถานที่ทำงาน เพื่อความสุขเป็นระยะเวลาสามปี อันเป็นโอกาสเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพขององค์กร ความเครียด และสุขภาพ โดยรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน 325 รายที่เข้าร่วมสถานที่ทำงานเพื่อความสุขในองค์กรรัฐบาลขนาดใหญ่ สุขภาพขององค์กรวัดโดยใช้มาตรวัดสุขภาพองค์กร 16 ดัชนี และมาตรวัดสุขภาพวัฒนธรรม 4 ดัชนี สุขภาพของพนักงาน วัดด้วย 12 ดัชนี ได้แก่ ข้อมูลด้าน สวัสดิภาพ อายุของสุขภาพ ความดันเลือด โภชนาการ การบริโภคไขมัน การบริโภคใยอาหาร การบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ความแข็งแรง การสูบบุหรี่ ความเสี่ยงต่อการเป็นมะเร็ง และการดูแล สุขภาพ ผลการศึกษา พบว่า ในกลุ่มที่ไม่มีมีความแตกต่างด้านเพศและอายุ สุขภาพขององค์กร เกี่ยวข้องกับการที่บุคลากรมีสวัสดิภาพเพิ่มขึ้น มีโภชนาการโดยรวมดีขึ้น ลดการบริโภคไขมัน เพิ่ม การบริโภคใยอาหาร ลดการบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ เพิ่มความแข็งแรงของร่างกาย ลดความ เสี่ยงต่อการเป็นมะเร็ง ลดความเครียด และมีการดูแลสุขภาพที่ดีขึ้น จากดัชนีหลายดัชนี สุขภาพองค์กรมีผลกระทบต่อสุขภาพ ส่วนบุคคลของพนักงานชายมากกว่าพนักงานหญิง สุขภาพ ของพนักงานที่ทำงานคุมประพฤติและที่ทำงานเกี่ยวกับผู้เยาว์ได้รับผลจากสุขภาพองค์กรมากกว่า ท้ายที่สุด ความเครียดส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์กรและสุขภาพของบุคคลในดัชนี ทุกดัชนียกเว้นการบริโภคแอลกอฮอล์ งานวิจัยนี้เน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ความเครียด และสุขภาพกาย โดยบ่งชี้ว่าบุคลากรที่มีสุขภาพดีมีสวัสดิภาพที่ดีจะทำให้องค์กรดีขึ้นโดยรวม

เยน และคณะ (Louis Yen and Others, 2010) ศึกษาผลตอบแทนในระยะยาวจากการลงทุน โปรแกรมเสริมสุขภาพของพนักงานที่ บริษัท ยูทิลิตี้มิดเวสต์ ตั้งแต่ 1999 ถึงปี 2007 ผ่านการ วิเคราะห์สองแบบที่แตกต่างกัน เทคนิคสองแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ การวิเคราะห์ช่วงเวลาและ

การวิเคราะห์แนวโน้มทางประวัติศาสตร์ของระยะช่วงการศึกษาทั้งหมด การวิเคราะห์ช่วงเวลาของ ROI ระหว่างนายจ้างใน 4 ช่วงเวลา คือ ปี 1999- 2001, 2002-2003, 2004-2005 และ 2006-2007 โดยใช้ การวิเคราะห์แนวโน้มทางประวัติศาสตร์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการออมเปรียบเทียบกับแนวโน้มทางการเงินที่แตกต่างกันระหว่างผู้ที่มีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมในโครงการ รวมไปถึงระดับการมีส่วนร่วมสามระดับที่ต่างกันของความต่อเนื่อง การกระจายกระจาย และผู้ที่ไม่ได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ปี 2000 ในพนักงาน 2,753 คนที่ทำงานให้กับบริษัทและได้รับการคุ้มครองแผนประกันสุขภาพของบริษัทตลอดช่วงระยะเวลาการศึกษาทั้งหมด ผลการศึกษา พบว่า ผลตอบแทนการลงทุน (ROI) ค่าใช้จ่ายการดูแลสุขภาพและค่าเสียเวลาจากการทำงาน ขยายจาก 1.29 ไปที่ 2.07 จาก 4 ช่วงระยะเวลา พร้อมกับผลตอบแทนการลงทุนสะสมเพิ่มขึ้น 1.66 ตลอดทั้ง 9 ปี การวิเคราะห์แนวโน้มทางประวัติศาสตร์พนักงาน 2,753 คนในระยะยาว ส่งผลให้ผลตอบแทนการลงทุนเป็น 1.57 สำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ 2,036 (t-test:  $p < 0.005$ ) โดยมีสถิติลดค่าใช้จ่ายได้ \$180 ต่อคนต่อปี ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าการลงทุนในสวัสดิการด้านสุขภาพของพนักงานจะส่งผลต่อความคุ้มค่าระยะยาว โดยพิจารณาจากค่าตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ที่เพิ่มขึ้น

โกเอทเซล และคณะ (Goetzel and Others, 2008) ศึกษาการบูรณาการโปรแกรมการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันสุขภาพของนายจ้าง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาการอธิบายวิวัฒนาการของการบูรณาการทั้งระบบเพื่อการจัดการสุขภาพและผลิตภาพที่ประกอบไปด้วยระเบียบในสถานที่ทำงาน การส่งเสริมสุขภาพในที่ทำงาน อาชีวอนามัยและความปลอดภัย นอกจากนี้ยังเสนอแนะวิธีการบูรณาการทั้งระบบอย่างไรให้สำเร็จ ซึ่งใช้การทบทวนวรรณกรรม โดยมุ่งเน้นไปที่โมเดลด้านจิตใจ องค์กร และทุนมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการจัดการสุขภาพและผลิตภาพที่ประสบความสำเร็จ ผลการศึกษา พบว่า อาชีวอนามัยและความปลอดภัย และการส่งเสริมสุขภาพในสถานที่ทำงานแบบมีอาชีพในรูปแบบที่แตกต่างกัน (เริ่มจากการปรับตัวด้านจิตใจและสาธารณสุข ตามลำดับ ) ที่อาจส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน การสื่อสารและการทำงานร่วมกันที่ดี ข้ามกฎเกณฑ์ต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการประสบความสำเร็จ โดยนำกรอบทุนมนุษย์ที่พิจารณาถึงสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานเป็นเครื่องมือสำคัญ การทำงานในด้านสุขภาพและผลิตภาพ แนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายในการจัดการสุขภาพและผลิตภาพ ใช้การบูรณาการข้อมูลเพื่อค้นหาว่าความท้าทายต่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงานอยู่ตรงไหน โดยมีกลวิธีและแผนการของความท้าทายตามมาด้วย เป็น โปรแกรมที่ชี้ให้เห็นปัญหาในทุกระดับ (ระดับบุคคล องค์กร สภาพแวดล้อม) จากนั้นเลือกใช้วิธีการ ตามด้วย ตรวจสอบการประเมินผลอย่างเป็นทางการ เข้มงวด และต่อเนื่อง การศึกษานี้ได้นำเสนอแบบจำลองของการให้สวัสดิการด้าน

สุขภาพแก่พนักงาน ซึ่งต้องรวมทั้งด้านสุขภาพกายและสุขภาพจิต อีกทั้งต้องมีการติดตามตรวจสอบผลจากการให้สวัสดิการด้วย

เรนวีก์ (Douglas Renwick, 2003) ศึกษาบทบาทของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) ซึ่งนำบทบาทเชิงกลยุทธ์และงานด้านทรัพยากรบุคคล ไปดำเนินการในทุกระดับสายงานในองค์กร เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้จัดการสายงานต่าง ๆ 46 ราย จากหลายองค์กรและศึกษาโดยการสำรวจสังเกตการณ์องค์กรต่าง ๆ จำนวน 3 องค์กรในประเทศอังกฤษภายในเวลา 2 ปี ผลการศึกษาชี้ว่า ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถส่งเสริมและขัดขวางสวัสดิภาพของพนักงาน ผลการศึกษาโดยสรุป คือ แม้ว่าการประยุกต์แนวคิดด้านบุคคล เพื่อส่งเสริมสวัสดิภาพของพนักงานในระดับสายงานต่างๆ จะเป็นประโยชน์อย่างมาก แต่ต้นทุนของการส่งเสริมสวัสดิภาพพนักงานสูงเช่นกัน องค์กรต่างๆ ต้องพยายามแก้ไขปัญหานี้ เพื่อที่จะรักษาสัมพันธ์กับพนักงานของตนไว้ได้ งานนี้ เน้นว่าผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมสวัสดิภาพ (สวัสดิการการรักษาพยาบาลรวมในนี้ด้วย) คือผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล แต่ในบางกรณี การส่งเสริมสวัสดิภาพอาจสิ้นเปลือง (ซึ่งน่าจะเป็นปัญหาเดียวกับที่ศึกษา) องค์กรจึงควรมุ่งแก้ปัญหาดังกล่าวให้ถูกจุดด้วย

จากการศึกษางานวิจัยข้างต้น สรุปว่างานวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ ด้านการบริหารงานบุคคล ทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันต่อองค์กร และการส่งเสริมสุขภาพและสวัสดิภาพของพนักงาน มหาวิทยาลัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อความผูกพันในองค์กร คือ บรรยากาศเชิงจริยธรรม และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในองค์กร ได้แก่ ความยุติธรรมในระบบ และการปฏิบัติด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านการพัฒนาอาจารย์ ด้านปัญหาและอุปสรรคของการจัดสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัย ด้านความต้องการสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัย และด้านสิทธิประโยชน์ ข้อเสนอเปรียบเทียบสวัสดิการระหว่างข้าราชการกับพนักงานมหาวิทยาลัย ด้านการเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการมาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และด้านกลยุทธ์การจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ต้องมีระบบมาตรฐานในการประเมินผลเดียวกันพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการและความสามารถในการปฏิบัติการกิจของอาจารย์ ส่วนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพของพนักงานการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของพนักงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน การเคารพความเป็นส่วนตัว การทำงานที่ยืดหยุ่น การสนับสนุนจากผู้บริหาร และการสื่อสารที่ดี เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการส่งเสริมสุขภาพในสถานที่ทำงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพอากาศที่บริสุทธิ์และมีความปลอดภัย

ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยใช้ตารางดังต่อไปนี้

## ตารางที่ 2.6 สรุปการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการ ของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

### 1.งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ ความต้องการ และความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย

ผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
พชรนัน นิรมิตรไชย นนท์ (2558)	ศึกษาเรื่องรูปแบบที่เหมาะสมในการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในประเทศไทย	พบว่า การดำเนินการด้านสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาของประเทศไทยมีรูปแบบเหมือนกับต่างประเทศ ทั้งการมีหน่วยงานตามกฎหมายที่ดำเนินการโดยภาครัฐเป็นหลักใน ส่วนที่ระบุดตามกฎหมายและในส่วนที่นอกเหนือกฎหมายจะมีหลายหน่วยงานเข้ามาร่วมรับผิดชอบ สิ่งที่ต่างกันคือการฝึกอบรม การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันในการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ และการให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเสียค่าใช้จ่ายบางส่วน ในภาคเอกชนจะเน้นที่ตอบสนองความต้องการและสวัสดิการที่ค่อนข้างยืดหยุ่น สามารถใช้ได้ในชีวิตประจำวัน ในขณะที่สวัสดิการและสวัสดิภาพของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา จะสามารถใช้ได้ในสภาวะยากลำบากซึ่งนั่นรูปแบบที่เหมาะสมในการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในประเทศไทย ควรมีลักษณะยืดหยุ่นและตอบใจต่อความต้องการหลากหลายของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ทุกช่วงชีวิตและทุกสภาวะการณ์
งามจิต อิน ทวงศ์ (2556)	ศึกษา เรื่องความต้องการการของพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จังหวัดชลบุรี	พบว่า ความต้องการสวัสดิการอยู่ในระดับมากที่สุด คือด้านสุขภาพและอนามัย รองลงมาคือ ด้านค่าตอบแทน และเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน ระดับการศึกษา และประเภทพนักงานต่างก็มีความต้องการสวัสดิการที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความต้องการสวัสดิการมากกว่ากลุ่มพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป ระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี มีความต้องการสวัสดิการมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 7 ปีขึ้นไป และระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความต้องการสวัสดิการมากกว่าระดับปริญญาโท และระดับปริญญาเอก พบว่าพนักงานสายสนับสนุนมีความต้องการสวัสดิการมากกว่าสายวิชาการ

ตารางที่ 2.6 สรุปการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการ ของพนักงานใน  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ต่อ)

1.งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ ความต้องการ และความคิดเห็นของพนักงาน  
มหาวิทยาลัย

ผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
คณิศร ภูนิคม (2553)	ศึกษา เรื่องรูปแบบที่เหมาะสมในสิทธิ การจัดสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ เพื่อพัฒนาองค์กรสู่มหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัย อุบลราชธานี	พบว่า มี 2 ประเภทที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรคือ 1) สิทธิสวัสดิการ ที่จัดสรรโดยรัฐบาล และมหาวิทยาลัยจัดสรรเอง และสวัสดิการที่ บุคลากรสายสอนต้องการ เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ด้านสุขภาพ การประกันสุขภาพ ด้านการศึกษา ด้านที่อยู่อาศัย ด้านเศรษฐกิจ และกระบวนการยุติธรรม ด้านประกอบอาชีพ และด้านบริการ สังคม สำหรับสิทธิประโยชน์ได้แก่สิทธิในการได้รับค่าตอบแทน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด สิทธิประโยชน์หลังจากออกจากราชการ และสิทธิในการลาโดยได้รับเงินเดือน ผู้บริหารควรกำหนด แผนงานนโยบายด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ จัดตั้ง คณะกรรมการบริหารสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ มีการติดตาม และประเมินผลด้านสวัสดิการ นอกจากนี้ยังพบตัวชี้วัดที่มี ความสำคัญ 5 อันดับแรกในการการจัดสวัสดิการและสิทธิ ประโยชน์ของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ได้แก่ ด้านการ ได้รับค่าตอบแทนในรูปเงินเดือนมีความสำคัญมากที่สุด เงินประจำ ตำแหน่ง ตัวประโยชน์หลังออกจากราชการ ในรูปบำเหน็จ บำนาญ เงินสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล มหาวิทยาลัยควรจัดตั้งองค์กรที่ไม่ ยึดติดกับระบบราชการให้มากขึ้น
อังคณา กัณธิยะ (2553)	การศึกษาเปรียบเทียบสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการระหว่างข้าราชการกับ พนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	พบว่า ข้าราชการได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ ได้เปรียบกว่า พนักงานมหาวิทยาลัยในทุกด้าน รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคของ การบริหารบุคคลในระบบใหม่ด้านการกำหนดเงินเดือนและ ค่าตอบแทนมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ เช่นเดียวกันกับการมี ข้อจำกัดในด้านงบประมาณของมหาวิทยาลัย ที่จะนำไปใช้ในการ จัดสวัสดิการเช่นกัน
สุมิตร สุวรรณ และ คณะ (2552)	การจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการ เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่มหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ:บทสะท้อนจากพนักงาน มหาวิทยาลัย	พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไม่ พอใจในหลายเรื่อง ได้แก่ เงินเดือนขั้นต้น การเลื่อนขึ้นเงินเดือน เงิน โบนัส และเรื่องสวัสดิการที่ได้รับ หรือสถาบันจัดไว้ ซึ่ง มีความคิดจะลาออก หรือเปลี่ยนงานถึงร้อยละ 37.4 รวมทั้งการ บริหารงานบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยยังขาดความชัดเจน ปัญหาต่างๆของพนักงานไม่ได้รับการแก้ไข ตำแหน่งอาจารย์เป็น บุคลากรสำคัญแต่ในความเป็นจริงไม่เป็นอย่างที่คิด และผู้ที่ เกี่ยวข้องในระดับนโยบายมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้ขาดความ ต่อเนื่อง



ตารางที่ 2.6 สรุปการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการ ของพนักงานใน  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ต่อ)

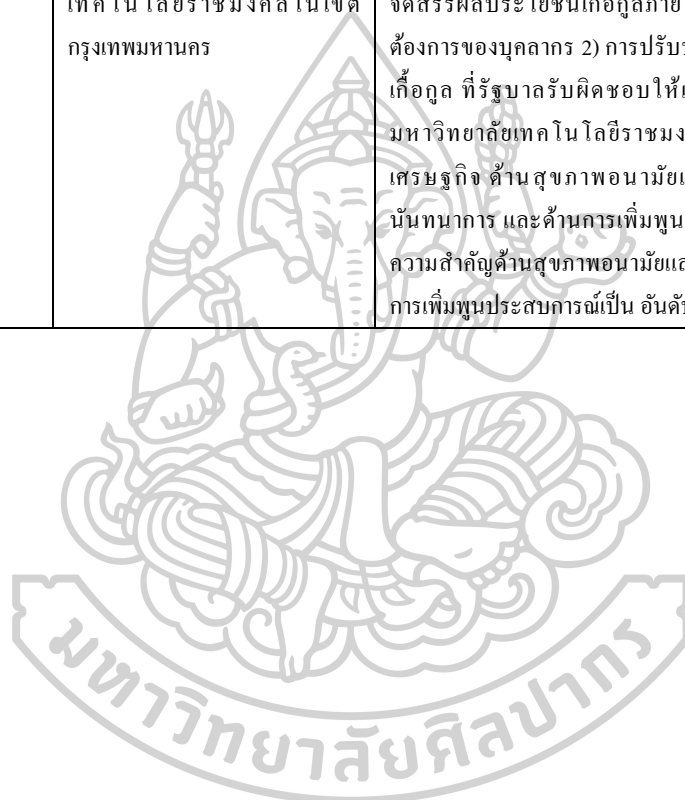
1.งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ ความต้องการ และความคิดเห็นของพนักงาน  
มหาวิทยาลัย

ผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
กนกพรรณ สุกลาภ และคณะ (2551)	แนวทางการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการ บำเหน็จบำนาญ ของพนักงาน มหาวิทยาลัย กรณีศึกษาของ มหาวิทยาลัยนเรศวร	พบว่า ผู้บริหาร และพนักงานมหาวิทยาลัย มีความต้องการที่จะให้ กองทุนบำเหน็จบำนาญของพนักงานมหาวิทยาลัย เกิดขึ้นได้จริง แนวทางในการจัดตั้งและดำเนินการดังกล่าว จะเป็นทางเลือกที่ดี เหมาะสม และมีความเป็นไปได้ สามารถเป็นข้อมูลให้กับ มหาวิทยาลัยนเรศวร นำไปกำหนดเป็นนโยบายในการแก้ไข ปัญหา เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัย นเรศวร
สายัณห์ พุ่งกว้าง (2551)	สภาพปัญหาและอุปสรรคของการ บริหารจัดการด้านสวัสดิการของ พนักงานมหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาราช	พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นต่ออุปสรรคของการ บริหารจัดการด้านสวัสดิการในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านค่า รักษาพยาบาล ด้านสวัสดิการกองทุนเงินทดแทน และเงินสะสม สมทบ ด้านสวัสดิการได้รับส่งบุคลากรมหาวิทยาลัยโดยรวมอยู่ ระดับปานกลาง
มณูญ บรรณวงศศิลป์ และคณะ (2550)	การวิเคราะห์รูปแบบและโครงสร้าง เงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการ ของพนักงานมหาวิทยาลัยขอนแก่น	พบว่า การกำหนดค่าจ้างของพนักงาน มหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งได้กำหนดค่าจ้างออกเป็น 4 ลักษณะ คือ กำหนดเป็นเท่าของเงินเดือน ซึ่งกำหนดตามสายงานไว้ สาย อาจารย์/ผู้สอน อยู่ระหว่าง 1.5-1.7 เท่าของเงินเดือนข้าราชการ และสายสนับสนุนวิชาการอยู่ระหว่าง 1.25-1.5 เท่าของเงินเดือน ข้าราชการ สำหรับรูปแบบโครงสร้างเงินเดือนค่าตอบแทนและ สวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยที่คณะผู้วิจัยได้นำเสนอ ควร แยกเป็น 2 บัญชี คือ สายผู้สอน สายสนับสนุน โดยให้เลื่อนเป็น ร้อยละของเงินเดือนที่ได้รับตลอดปี แต่ไม่เกินร้อยละ 5 โดย กำหนดขั้นเงินเดือนเป็นขั้นต่ำสุด และขั้นสูงสุด ควรกำหนดอัตรา เงินเดือนสายสอน 1.5 เท่าของเงินเดือนข้าราชการและสาย สนับสนุน 1.4 เท่าของเงินเดือนข้าราชการ ควรเพิ่มค่าตอบแทน ตามประสบการณ์ ในส่วนของสวัสดิการ ควรจัดตั้งกองทุนค่า รักษาพยาบาลที่เบิกจากกองทุนประกันสังคมไม่ได้ ควรมีกองทุน สวัสดิการ ควรมีเงินกู้ยืมเพื่อจัดหาซื้อที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง ควรมีกองทุนค่ารักษาพยาบาลสำหรับบุตร คู่สมรส บิดามารดา และกองทุนการศึกษาบุตร

ตารางที่ 2.6 สรุปการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการ ของพนักงานใน  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ต่อ)

1.งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ ความต้องการ และความคิดเห็นของพนักงาน  
มหาวิทยาลัย

ผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
อภิษฐา เขียววรกิจ (2550)	ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการ ผลประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล ในเขต กรุงเทพมหานคร	พบว่า ข้อเสนอแนะที่น่าสนใจ 3 ประการ คือ 1) มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งควรให้ข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัยของตน มีส่วนร่วมในการออกแบบ หรือเสนอความต้องการของตน เพื่อให้การจัดสรรผลประโยชน์เกื้อกูลภายในส่วนราชการตรงกับความต้องการของบุคลากร 2) การปรับปรุง หรือพัฒนาผลประโยชน์เกื้อกูล ที่รัฐบาลรับผิดชอบให้แก่ข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ควรคำนึงถึงปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านสุขภาพอนามัยและการรักษาพยาบาล ด้านนันทนาการ และด้านการเพิ่มพูนประสบการณ์ และ 3) ควรให้ความสำคัญด้านสุขภาพอนามัยและการรักษาพยาบาล และด้านการเพิ่มพูนประสบการณ์เป็น อันดับแรก



ตารางที่ 2.6 สรุปการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการ ของพนักงานใน  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2.งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง และ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน  
มหาวิทยาลัย

ผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
จอห์น นกคลด วสินสุนทร (2557)	ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นและความ ต้องการของพนักงานมหาวิทยาลัย ราชภัฏเชียงใหม่	ผลการวิจัยที่สำคัญดังนี้ 1) ความคิดเห็นต่อสวัสดิการ พบว่า ประเด็นค่าตอบแทน พบการแสดงความต้องการ อาทิ ต้องการให้ มหาวิทยาลัยปรับปรุงอัตราค่าจ้าง/เงินเดือน ให้เทียบเท่ากับ มหาวิทยาลัยอื่น เพื่อการแข่งขันและรักษานุคลากรที่มี ความสามารถไว้ ต้องการให้มหาวิทยาลัยให้ ค่าจ้าง/เงินเดือน แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยได้ ประเด็นสวัสดิการ พบการแสดง ความต้องการเพื่อเรียกร้อง การสนับสนุนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการ พัฒนาผลงานทางวิชาการหรือความต้องการให้ลดเงื่อนไขที่ยู่ยาก ซับซ้อน ในการขอทุนศึกษาต่อ ความต้องการให้จัดสรร งบประมาณเพื่อการศึกษาดูงานยังต่างประเทศ ประเด็นสัญญาจ้าง พบการแสดงความต้องการเพื่อเรียกร้อง อาทิ ต้องการให้ มหาวิทยาลัยมีการต่อสัญญาจ้าง เริ่มจาก 1 ปี ต่อเป็น 4 ปี แล้วต่อ เป็นจนถึงอายุ 60 ปี หรือเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ดังนั้นองค์กร ศึกษาของรัฐควรให้ความสนใจกับการพัฒนาศักยภาพและ ความสามารถของทรัพยากรบุคคล และสิ่งที่จะต้องดำเนินการ อย่างต่อเนื่องควรสร้างระบบในการพัฒนาผลงานทางวิชาการ มี แนวทางการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร มีระบบจูงใจเพื่อให้ เกิดการพัฒนาผลงานทางวิชาการ การมีส่วนร่วมในการวางแผน จัดสรร สิทธิประโยชน์และพัฒนาความสามารถของบุคลากร ควบคู่ไปกับระบบการรักษาคนให้อยู่กับองค์กร โดยใช้การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรมีความรู้สึกรักอยากที่จะทำงาน ร่วมกับองค์กรนั้นๆ ตลอดไป
วิบูลย์ พุทธวงศ์ (2555)	การเปรียบเทียบความก้าวหน้าใน เส้นทางอาชีพของข้าราชการกับ พนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	พบว่า ปัจจัยด้านเพศ วุฒิการศึกษา อายุงาน กลุ่มสาขาวิชาและ เงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน มีผลต่อความก้าวหน้าในการได้รับการ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ นอกจากนี้ มีข้อเสนอแนะที่ น่าสนใจ คือ ควรมีหน่วยงานส่วนกลางรับผิดชอบเฉพาะงาน พิจารณาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรมหาวิทยาลัยโดยตรง และควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรฝ่ายวิชาการ อย่างเพียงพอและเหมาะสม

## ตารางที่ 2.6 สรุปการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการ ของพนักงานใน

### สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ต่อ)

#### 2.งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง และ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัย

ผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
สุนทรีย์ สำเภาทอง (2554)	ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในระบบบริหารงานกับการรับรู้ความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย : กรณีศึกษาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน วิชาการ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ ที่มีตำแหน่งงานในระดับที่สูงย่อมต้องมีความรับผิดชอบในงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร และต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ที่มีอยู่อย่างเต็มที่ ทำให้ต้องมีการรับรู้ความก้าวหน้าในการทำงานได้มากกว่า ในขณะที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ ที่มีตำแหน่งงานในระดับที่ต่ำกว่า ใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ที่มีอยู่จะน้อยกว่า
นวระ ทาสวรรณ และ รจนา แสงดาต (2551)	ศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม	พบว่าความต้องการสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ส่วนใหญ่มีความต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดให้มีสวัสดิการด้านการส่งเสริมทุนการศึกษา บุคลากรมากที่สุด ระดับความต้องการสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านที่พักอาศัยในมหาวิทยาลัย ด้านการศึกษา ด้านการสะสมทรัพย์และด้านอื่นๆ ข้อเสนอแนะปรับปรุงเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการยังคงสภาพเดิมอย่างที่เป็นอยู่แต่ปรับให้ดีขึ้น โดยเฉพาะสวัสดิการด้านทุนการศึกษาแก่บุคลากรให้เพิ่มมากขึ้นเพื่อการพัฒนาตนเองควบคู่ไปกับความก้าวหน้าทางนวัตกรรมและการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการสูงขึ้นจากที่เป็นอยู่ได้
วรรณะ เวชพรหมณ์ (2551)	ทัศนะของพนักงานต่อความมั่นคงในการทำงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน วิชาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	พบข้อเสนอแนะที่น่าสนใจ คือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ควร ทบทวนนโยบายด้านค่าจ้าง โดยการศึกษาเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งอื่น รวมทั้งมีการวางแผน หรือ กำหนดทิศทางนโยบายด้านค่าจ้างในอนาคต ทบทวนนโยบายสวัสดิการว่ามีรูปแบบและอัตราที่เหมาะสมตรงกับความต้องการ

## ตารางที่ 2.6 สรุปการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการ ของพนักงานใน

### สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ต่อ)

#### 2.งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง และ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัย

ผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
อมรรัตน์ ทองชุมสิน (2551)	กระบวนการตัดสินใจเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย คือ เงินบำเหน็จบำนาญที่ได้รับ มีความสำคัญมากที่สุด ความต้องการต่อแนวทางการบริหารงานบุคคล เมื่อมหาวิทยาลัยเปลี่ยนเป็นองค์กรในกำกับ คือ ให้มหาวิทยาลัยพัฒนาบุคลากรในทุกด้านครอบคลุมทุกสายงานด้านสวัสดิการ ต้องการให้ดูแลเรื่องการรักษาพยาบาลให้กับครอบครัวพนักงาน โครงสร้างบัญชีเงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัย โดยมีแนวทางการพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้พนักงานมหาวิทยาลัยไม่ต่างไปจากระบบราชการ เป็นไปตามเกณฑ์และมาตรฐานระดับเดียวกัน
ฉันทฐา กริหิรัญ (2550)	ศึกษาด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสนับสนุนวิชาการ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในระดับมากส่วนด้านอื่น ๆ มีวัตถุประสงค์ 10 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ตำแหน่งงาน โยบาย/แผนและการบริหารงาน ด้านเงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน และด้านความมั่นคงในงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีเพศ อายุ และระดับการศึกษา บทบาทหน้าที่และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจที่ไม่แตกต่างกัน
สุชาดา แสงดวงดี (2550)	ศึกษการพัฒนาอาจารย์สาขานิติศาสตร์ในประเทศไทย	พบว่า สภาพปัญหาที่ต้องเร่งพัฒนา 3 อันดับแรก ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพผลงานวิชาการ มาตรฐานการเรียนการสอน การพัฒนาด้านจริยธรรมวิชาชีพ และการพัฒนาด้านคุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งอุปสรรคในการพัฒนา ได้แก่ ปัญหาการสื่อสาร ขาดเครือข่ายการสื่อสารในกลุ่มสาขาวิชาเดียวกัน ขาดการบริหารด้านการพัฒนาอาจารย์อย่างจริงจัง อาจารย์ที่ขาดความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและบทบาททางวิชาการ ส่วนแนวทางการพัฒนาอาจารย์ควรเน้นสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้ชัดเจน พัฒนาระบบการสื่อสารในองค์กรเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างอาจารย์ในสาขาวิชาเดียวกัน พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณวุฒิ ตำแหน่งวิชาการและความสามารถในการปฏิบัติภารกิจของอาจารย์

ตารางที่ 2.6 สรุปการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการ ของพนักงานใน  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ต่อ)

2.งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง และ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน  
มหาวิทยาลัย

ผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
กัลย์ศรี ทิณรัตน์ (2556)	ผลกระทบของการบริหาร ค่าตอบแทน ที่มีต่อความ กระตือรือร้น ในการทำงานของ บุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยา เขตกาฬสินธุ์	พบว่า บุคลากรสายวิชาการ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหาร ค่าตอบแทนโดยรวม ด้านความยุติธรรม ด้านการจูงใจ ด้านความ มั่นคง ด้านความควบคุม ด้านความสมดุล และด้านความเพียงพอ อยู่ในระดับมากทุกด้าน เนื่องจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชม งคลธัญบุรี วิทยาเขตกาฬสินธุ์ เป็นองค์กรทางด้านการศึกษา และนโยบายของสำนักงานการอุดมศึกษาให้มีการพัฒนา กระบวนการที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นาน ไม่ว่าจะเป็ นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน สามารถ ตอบสนองความต้องการของบุคลากรทั้งด้านส่วนตัว ด้าน ครอบครัว และด้านการใช้ชีวิตในสังคมทำให้บุคลากรเกิดความพึง พอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ
ชุตินา คุณณะ (2556)	ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ ความยุติธรรมในการประเมินผล การปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการ ทำงาน และพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กรของ พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏ ธนบุรี	พบว่า พนักงานที่มีอายุงาน 7-9 ปี มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือมากกว่าพนักงาน ที่มีอายุงาน 1-3 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป เนื่องจาก พนักงานที่มีอายุงาน 7-9 ปี จะอยู่ในช่วงที่พนักงานต้องการสร้าง ความมั่นคงให้กับตนเอง และมีความเชื่อมั่นในองค์กรในระดับ หนึ่ง พนักงานมีความเข้าใจในกระบวนการ กฎเกณฑ์ ข้อกำหนด ต่างๆ ขององค์กรได้ดี และอยู่ในช่วงที่จะก้าวสู่ตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ทำให้พนักงานมีความเต็มใจปฏิบัติงาน ให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่และมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ ขององค์กร
ภคณัฐ สวัสดิวิศิษฐ์ (2556)	ความสัมพันธ์ของความพึงพอใจ ในการทำงานกับคุณภาพชีวิตการ ทำงานและความผูกพันในองค์กร ศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง ข้าราชการและพนักงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ธัญบุรี	พบว่า การที่มหาวิทยาลัยกำหนดอัตราค่าจ้างที่สูง และเหมาะสม กับปริมาณของงาน รวมถึงผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นธรรมและมีการ นำเอาระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนมาใช้ ซึ่งส่งผลให้พนักงานและ ข้าราชการ สามารถพัฒนาตนเองและสร้างความก้าวหน้าในสาย งานอาชีพได้ โดยการให้โอกาสไปศึกษาดูงานจากต่างประเทศ และได้รับการส่งเสริมไปฝึกอบรมหรือสัมมนาต่างๆ เพื่อที่จะทำ ให้พนักงานมีความรู้ สามารถเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปได้ในอนาคต

ตารางที่ 2.6 สรุปการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการ ของพนักงานใน  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและคุณภาพ  
ชีวิตในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

ผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
มยุรี แก้วประภา (2552)	คุณภาพชีวิตในการทำงานของ พนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้	พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมากคือ ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยมีโอกาสใช้ความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ พนักงานมหาวิทยาลัยได้รับโอกาสให้ปฏิบัติงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ งานที่พนักงานมหาวิทยาลัยรับผิดชอบอยู่ ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยได้พัฒนาทักษะในการทำงาน พนักงานมีโอกาสรับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ได้แก่ ตำแหน่งหรือสายงานที่พนักงานมหาวิทยาลัยปฏิบัติอยู่มีโอกาสก้าวหน้าทัดเทียมกับตำแหน่งหรือสายงานอื่น การปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีโอกาสประสบความสำเร็จในชีวิตตามที่พนักงานมหาวิทยาลัยมุ่งหวังไว้ พนักงานมหาวิทยาลัยมีโอกาสได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในสายงานอย่างเหมาะสม
อาทิตย์ยา ดวงสุวรรณ (2551)	การศึกษาเปรียบเทียบคุณภาพชีวิต การทำงานและความผูกพันต่อ องค์กร ระหว่างข้าราชการ กับ พนักงานมหาวิทยาลัย กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	พบข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่น่าสนใจ คือ 1) รัฐควรมีนโยบายเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน เช่น อาจตั้งหน่วยงาน หรือกองทุนในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานแก่ข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัยร่วมกัน 2) ควรจัดตั้งคณะกรรมการเกี่ยวกับสวัสดิการ หรือกรรมการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงานร่วมกันทุกหน่วยงาน และ 3) รัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรทำงานร่วมกันอย่างจริงจังในการพิจารณาความเป็นธรรม และสนับสนุนคุณภาพชีวิตการทำงานให้แก่ข้าราชการ กับพนักงานมหาวิทยาลัย
เวย์ (2003)	ผลกระทบจากแรงจูงใจต่อคุณภาพ ชีวิตของการทำงาน	พบว่า แรงจูงใจนั้นมีความสำคัญกว่าค่าตอบแทนและผลประโยชน์ และถ้าหากพนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลก็จะทำให้ผลรางวัลและคุณค่าในตนเองเพิ่มขึ้น แรงกระตุ้นที่เพิ่มขึ้นก็จะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตซึ่งก็จะได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นตามไปด้วย ฉะนั้นเมื่อการทำงานมีแรงจูงใจแก่พนักงานสูง จะแสดงถึงการมีคุณภาพชีวิตการทำงานตามไปด้วย

## ตารางที่ 2.6 สรุปการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการ ของพนักงานใน

### สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล สวัสดิการและการส่งเสริมสุขภาพ

#### ความผูกพันต่อองค์กรและสวัสดิภาพของพนักงานมหาวิทยาลัย

ผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
แมคโดนัลด์ (2001)	การพัฒนาการวัดคุณภาพชีวิตการทำงาน	การศึกษานี้จะศึกษาทั้ง ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งการศึกษานี้จะใช้ตัวบ่งชี้ 7 ด้าน ดังนี้ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ปราศจากความเครียดในการทำงาน เงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล ความพึงพอใจในงาน ความท้าทาย และการได้ใช้ทักษะและมีอิสระในการทำงานความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบในงาน การสื่อสาร การตัดสินใจ และความปลอดภัย
ดิตรีน พิมพารณ์ (2559)	อิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานผ่านความผูกพันในอาชีพของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐแห่งชาติ	พบว่า ความสมดุลชีวิตกับการทำงานรวมทั้งค่าตอบแทนและสวัสดิการมีอิทธิพลเชิงบวกกับความผูกพันในอาชีพอาจารย์สถาบันอุดมศึกษา เพราะปัจจุบันผู้คนต่างให้ความสำคัญกับความสมดุลกับการใช้ชีวิตมากขึ้น ซึ่งนับเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาต่างมีความต้องการความสมดุลในชีวิตทั้งการทำงานและชีวิตนอกรางวัลทำงาน ส่วนเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ หากได้รับค่าตอบแทนเหมาะสมตามภาระงานในวิชาชีพ เพื่อจูงใจให้มีการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นก็ย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและเกิดความผูกพันในอาชีพ รวมทั้งการตั้งใจคงอยู่ในอาชีพนั้นอย่างแน่นอนจะเห็นได้ว่าอาชีพอาจารย์เป็นอาชีพชั้นสูงที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศที่มีความก้าวหน้า ดังนั้นความผูกพันของอาชีพอาจารย์จึงนับว่ามีความจำเป็นต่อการประกอบอาชีพนี้จะส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่เพื่อสร้างคุณประโยชน์ให้กับประเทศชาติต่อไป



ตารางที่ 2.6 สรุปการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการ ของพนักงานใน  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล สวัสดิการ และการส่งเสริมสุขภาพ  
ความผูกพันต่อองค์กรและสวัสดิภาพของพนักงานมหาวิทยาลัย

ผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
จรัส ปันธิ และ คณะ (2558)	สิทธิและสวัสดิการพนักงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	พบว่า ด้านที่พ่อกอาศัย สภาพแวดล้อมมีความต้องการให้มีความ สงบร่มรื่นในระดับมาก และพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการ สร้างที่พักอาศัยแบบอาคารชุด แม้ว่าจะมีการเก็บค่าบริการในการ พักอาศัย ซึ่งการตัดสินใจเช่าพักจะขึ้นอยู่กับเงื่อนไขการบริการ ประเภทที่พักและสถานที่ตั้ง และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการตั้ง กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และด้านเงินช่วยเหลือจากกองทุน โดยมิ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสิทธิและสวัสดิการในระดับมาก ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรจะได้รับทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับสิทธิ และสวัสดิการที่มหาวิทยาลัยได้จัดให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยว่า ปัจจุบันมีการจัดสวัสดิการที่สำคัญ ๆ ให้กับพนักงานได้เหมาะสม มากน้อยเพียงไร หรือต้องแก้ไขเพิ่มเติมในการจัดสวัสดิการ อย่างไรบ้างควรนำความคิดเห็นเหล่านี้ไปเป็นแนวทางในการ พัฒนาสวัสดิการของมหาวิทยาลัยต่อไป
ศรัณย์ พิมพ์ทอง (2557)	ศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงเหตุที่เกี่ยวข้อง กับการ คงอยู่ใน องค์กร ของ พนักงาน มหาวิทยาลัยสายวิชาการ	พบว่า การสร้างความพึงพอใจในงานตอบสนองความต้องการของ แต่ละบุคคลจะเป็นในเรื่องความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการ ยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน นโยบายการ บริหารงาน เงินเดือนผลประโยชน์เกื้อกูล ความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงานผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความมั่นคงใน เป็นการ เพิ่มระดับความพึงพอใจในงานได้ นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์มี อิทธิพลต่อการคงอยู่ คือองค์ประกอบของนโยบายด้านทรัพยากร มนุษย์จาก การมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยการแบ่งปันข้อมูล และ รับฟังความคิดเห็น ความมั่นคงในการจ้างงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการลดความแตกต่างเน้นการให้ความสำคัญกับบุคลากรทุก ระดับและทุกหน้าที่พนักงานรู้สึกมีความผูกพัน ต่อองค์กร และ ความพึงพอใจในงาน

ตารางที่ 2.6 สรุปการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการ ของพนักงานใน  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ต่อ)

4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล สวัสดิการ และการส่งเสริมสุขภาพ  
ความผูกพันต่อองค์กรและสวัสดิภาพของพนักงานมหาวิทยาลัย

ผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
สุภาพร ขุนทอง และคณะ (2555)	ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	พบว่ามีความพึงพอใจในด้านความสำเร็จในการทำงานมากที่สุดคือบุคลากรมหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่และได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย และมีความพึงพอใจต่ำสุดด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือบุคลากรมีความต้องการที่จะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับวุฒิการศึกษา อายุการทำงาน ความรู้ความสามารถ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการให้แก่บุคลากรเพราะค่าตอบแทนเป็นสิ่งกำหนดมาตรฐานในการครองชีพการเสริมสร้างสถานะภาพทางสังคม ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น นอกจากนี้ ค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจจากงาน
อาทิทยา ลากผลพูนทวี (2553)	ศึกษาผลกระทบของประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความผูกพันในองค์กรและเจตนาในการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม	พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน การออกแบบงาน ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความผูกพันในองค์กรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความเชื่อ การยอมรับค่าเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านความปรารถนาลงความ เป็นสมาชิกขององค์กร และมีความคิดเห็นเจตนาในการลาออกอยู่ในระดับน้อย ในส่วนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ผลกระทบเชิงบวกกับความผูกพันในองค์กร และมีความสัมพันธ์เชิงและผลกระทบเชิงลบกับเจตนาในการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม นอกจากนี้ ความผูกพันในองค์กรมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงลบกับเจตนาในการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## ตารางที่ 2.6 สรุปการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการ ของพนักงานใน

### สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ต่อ)

#### 4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล สวัสดิการ และการส่งเสริมสุขภาพ

#### ความผูกพันต่อองค์กรและสวัสดิภาพของพนักงานมหาวิทยาลัย

ผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ทวีพันธ์ พัทธสรเสริญ (2552)	ความผูกพันต่อองค์กรของ อาจารย์มหาวิทยาลัยภาครัฐในเขต กรุงเทพมหานคร	พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของอาจารย์วิจัยที่มี อิทธิพลมากที่สุด คือ บรรยากาศเชิงจริยธรรม รองลงมาคือ ความ พึงพอใจในงาน ผู้นำแบบเน้นงาน และสภาพจิตตามลำดับ แสดง ให้เห็นว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานครมีความ มุ่งหวังให้มหาวิทยาลัยเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม และจริยธรรม รวมทั้งต้องการให้มีธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัย ใน ส่วนของภาพรวมได้อธิบายถึงการวิเคราะห์รายได้ส่วนใหญ่ของ อาจารย์มหาวิทยาลัยมีฐานะทางเศรษฐกิจที่พอเลี้ยงตัวได้ เนื่องจาก ระบบมหาวิทยาลัยยังมีรายได้อื่นๆ เช่น เงินประจำตำแหน่ง สวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูล จากการทำผลงานวิจัย งาน บริการสังคมต่างๆ ทำให้สถานภาพทางรายได้ของอาจารย์ มหาวิทยาลัยจัดอยู่ในเกณฑ์ที่ดี
พิชญภา ยืนยาว (2552)	รูปแบบการบริหารทรัพยากร บุคคลในสถาบันอุดมศึกษา	พบว่า ปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลใน สถาบันอุดมศึกษา มีองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่ 1) การจัดการ องค์กร 2) การติดต่อสื่อสาร 3) ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ 4) การ มุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) การบริหารความเปลี่ยนแปลง 6) จรรยาบรรณใน วิชาชีพ 7) การบริการที่ดี รวมทั้งรูปแบบการบริหารทรัพยากร บุคคลในสถาบันอุดมศึกษา
ณัฐพล สมศรี (2552)	ศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบ ความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจใน การทำงานของข้าราชการสาย สนับสนุน กับ พนักงาน สาย สนับสนุน ของมหาวิทยาลัย รามคำแหง	พบว่า ทั้งข้าราชการสายสนับสนุนและพนักงานมหาวิทยาลัยสาย สนับสนุนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้าน ความรับผิดชอบมากที่สุดคือ มีความรับผิดชอบ เข้าใจในบทบาท หน้าที่ของตนเองมาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ รองลงมาด้าน บุคลากร ด้านความต้องการทางสังคม ด้านความมั่นคงในงาน ด้าน สภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านเงินเดือนและสวัสดิการ อยู่ ในระดับใกล้เคียงกัน และเพื่อให้เกิดแรงจูงใจเพิ่มขึ้น ควรหา บุคลากรชั้นหัวหน้าที่มีความเข้าใจทางด้านสายงาน สถานที่ทำงาน ควรจัดให้มีความเป็นสัดส่วนและให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรควรได้รับ โอกาสสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีบทบาทอย่างชัดเจนและยุติธรรมต่อทุกฝ่าย

ตารางที่ 2.6 สรุปการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการ ของพนักงานใน  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ต่อ)

4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล สวัสดิการ และการส่งเสริมสุขภาพ  
ความผูกพันต่อองค์กรและสวัสดิภาพของพนักงานมหาวิทยาลัย

ผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
สเติลล่า (2015)	ศึกษาสภาวะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในประเทศไนจีเรีย	พบว่า ปัญหาด้านความพึงพอใจเกี่ยวกับทรัพยากรการเรียนการสอนและสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นปัญหาที่ยังคงมีอยู่ในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของระบบมหาวิทยาลัย ในขณะที่ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากรคือ ความก้าวหน้าในการทำงาน และบุคลากรยังกังวลในประเด็นที่เกี่ยวกับเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับ ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจที่จะทำงานอยู่ในองค์กรต่อไปรวมถึงการเทียบเคียงกับเพื่อนในวิชาชีพเดียวกันที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยอื่นด้วย
อับดุลมุฮัมหมัด (2015)	ศึกษาปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย: กรณี มหาวิทยาลัยเอกชน ในบังกลาเทศ	พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานนั้น ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ความปลอดภัยในการทำงาน โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง การสอนงาน และโอกาสในความก้าวหน้าในการทำงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรและนโยบายในด้านการส่งเสริมและให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากร โดยประเด็นสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน คือ ความปลอดภัยในการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
ดิลสันตีฟท์ และคณะ (2014)	ศึกษาสิ่งที่จะช่วยปรับปรุงสุขภาพและสวัสดิภาพของพนักงาน ผลจากสถานที่ทำงานวิกตอเรียระดับภูมิภาค	พบว่า นายจ้างและคณะผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในอาชีวอนามัยและความปลอดภัยมากกว่าพนักงาน ผู้ที่รู้สึกว่าคุณภาพจิตและความสุขนั้น ได้ประโยชน์มากที่สุดจากโปรแกรมการส่งเสริมสุขภาพ วัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นตัวส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของพนักงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่กระตุ้นสวัสดิภาพของพนักงานในภาพรวม ส่วนการเคารพความเป็นส่วนตัวของกัน การทำงานที่ยืดหยุ่น การสนับสนุนจากผู้บริหาร และการสื่อสารที่ดี เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการส่งเสริมสุขภาพในสถานที่ทำงาน การศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า นอกจากสวัสดิการด้านกายภาพแล้ว พนักงานต้องการสวัสดิการการดูแลสุขภาพจิตด้วย
โมนิกา (2014)	ศึกษาภาวะความเครียดในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย กรณีศึกษามหาวิทยาลัยในประเทศโรมาเนีย	พบว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความภาวะความเครียดในการทำงาน คือ ค่าจ้างที่ต่ำ รองลงมาคือ ความสมดุลระหว่างชีวิตทำงานและการใช้ชีวิตประจำวัน ค่าใช้จ่ายในการทำงานวิจัยและการสอนที่ค่อนข้างสูง รวมถึงการไม่ค่อยได้รับการสนับสนุนด้านการลงทุนจากองค์กรต้นสังกัด

ตารางที่ 2.6 สรุปการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการ ของพนักงานใน  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ต่อ)

4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล สวัสดิการ และการส่งเสริมสุขภาพ  
ความผูกพันต่อองค์กรและสวัสดิภาพของพนักงานมหาวิทยาลัย

ผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ลุงแบลค และคณะ (2014)	สภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาของ การทำงาน และมาตรการส่งเสริม ด้าน สุขภาพ (Workplace Health Promotion WHP) อันมีผลสืบเนื่อง ต่อการขาดงาน อันเนื่องจาก สุขภาพและความเจ็บป่วยของ พนักงานในองค์กรต่างๆ ด้านการ ให้บริการสังคมระดับเทศบาลใน ประเทศสวีเดน	พบว่า ผู้บริหารที่พนักงานในสังกัดที่ให้คะแนนสภาพแวดล้อมทาง จิตวิทยาในการทำงานในระดับที่ดีและบ่งชี้ว่ามีมาตรการการ ส่งเสริมสุขภาพ จะมีพนักงานที่ประเมินว่าตนเองมีสุขภาพดีและ ขาดงานจากการเจ็บป่วยน้อยกว่า การวิจัยนี้ ชี้ว่าสุขภาพกายและใจ เป็นสิ่งสำคัญ องค์กรควรมีมาตรการและสวัสดิการที่ส่งเสริม สุขภาพของพนักงาน เช่น ตรวจสุขภาพ หรือการป้องกันโรค อัน จะช่วยป้องกันมิให้พนักงาน ขาดงานได้
สมิทซ์ และคณะ (2012)	ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่าง สุขภาพขององค์กร ความเครียด และสุขภาพ	พบว่า งานวิจัยนี้เน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ความเครียด และสุขภาพกาย โดยบ่งชี้ว่าบุคลากรที่มีสุขภาพดีมีสวัสดิภาพที่ดี จะทำให้องค์กรดีขึ้น โดยรวม สุขภาพขององค์กรมีผลกระทบต่อ สุขภาพ ส่วนบุคคลของพนักงานชายมีมากกว่าพนักงานหญิง ความเครียดส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์กรและ สุขภาพของบุคคล
เยน และคณะ (2010)	ผลตอบแทนในระยะยาวจากการ ลงทุน โปรแกรมเสริมสุขภาพของ พนักงานที่ บริษัท ยูทิลิตี้มิคเวสต์ ตั้งแต่ 1999 ถึงปี 2007	พบว่า ผลตอบแทนการลงทุน (ROI) ค่าใช้จ่ายการดูแลสุขภาพและ ค่าเสียเวลาจากการทำงาน ขยายจาก 1.29 ไปที่ 2.07 จาก 4 ช่วง ระยะเวลา พร้อมกับผลตอบแทนการลงทุนสะสมเพิ่มขึ้น 1.66 ตลอดทั้ง 9 ปี การวิเคราะห์แนวโน้มทางประวัติศาสตร์พนักงาน 2,753 คนในระยะยาว ส่งผลให้ผลตอบแทนการลงทุนเป็น 1.57 สำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ 2,036 (t-test: p < 0.005) โดยมีสถิติลด ค่าใช้จ่ายได้ \$180 ต่อคนต่อปี ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าการลงทุน ในสวัสดิการด้านสุขภาพของพนักงานจะส่งผลต่อความคุ้มค่า ระยะยาว โดยพิจารณาจากค่าตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ที่ เพิ่มขึ้น

## ตารางที่ 2.6 สรุปการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการ ของพนักงานใน

### สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ต่อ)

#### 4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล สวัสดิการ และการส่งเสริมสุขภาพ

#### ความผูกพันต่อองค์กรและสวัสดิภาพของพนักงานมหาวิทยาลัย

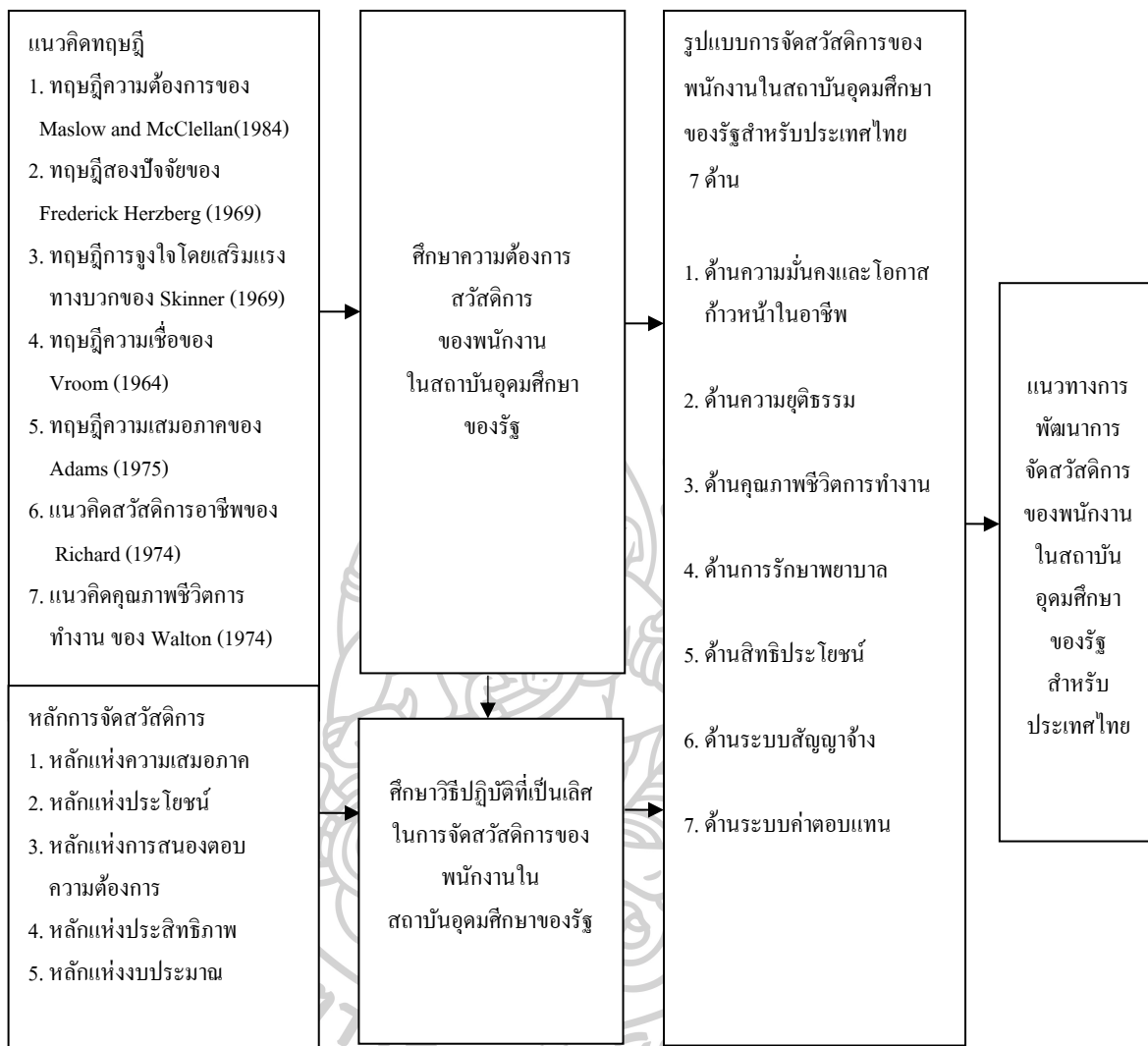
ผู้แต่ง	ชื่องานวิจัย	ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
โกเอทเชล และคณะ (2008)	การบูรณาการ โปรแกรมการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันสุขภาพของนายจ้าง	พบว่า อาชีวอนามัยและความปลอดภัย และการส่งเสริมสุขภาพในสถานที่ทำงานแบบมืออาชีพในรูปแบบที่แตกต่างกัน (เริ่มจากการปรับตัวด้านจิตใจและสาธารณสุข ตามลำดับ ) ที่อาจส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน การสื่อสารและการทำงานร่วมกันที่ดีข้ามกฎเกณฑ์ต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการประสบความสำเร็จ โดยนำกรอบทฤษฎีที่พิจารณาถึงสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำงานในด้านสุขภาพและผลิตภาพ แนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายในการจัดการสุขภาพและผลิตภาพ ใช้การบูรณาการข้อมูลเพื่อค้นหาว่าความท้าทายต่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงานอยู่ตรงไหน โดยมีกลวิธีและแผนการของความท้าทายตามมาด้วย เป็นโปรแกรมที่ชี้ให้เห็นปัญหาในทุกระดับ ตรวจสอบการประเมินผลอย่างเป็นทางการ เช่นงวดและต่อเนื่อง การศึกษานี้ได้นำเสนอแบบจำลองของการให้สวัสดิการด้านสุขภาพแก่พนักงาน ซึ่งต้องรวมทั้งด้านสุขภาพกายและสุขภาพจิต อีกทั้งต้องมีการติดตามตรวจสอบผลจากการให้สวัสดิการด้วย
ดักลาส เรนวิกส์ (2003)	บทบาทของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR)	พบว่า ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล HR สามารถส่งเสริมและจัดวางสวัสดิภาพของพนักงานองค์กรต่าง ๆ ต้องพยายามแก้ไขปัญหานี้ เพื่อที่จะรักษาสัมพันธ์กับพนักงานของตนไว้ได้งานนี้เน้นว่าผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมสวัสดิภาพ คือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล แต่ในบางกรณี การส่งเสริมสวัสดิภาพอาจสิ้นเปลือง องค์กรจึงควรมุ่งแก้ปัญหาให้ถูกจุดด้วย

จากตารางที่ 2.6 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยได้แนวคิดที่จะนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ คือ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทน แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมที่ใช้ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เนื่องจากการวิเคราะห์งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่าวิธีการดังกล่าวสามารถใช้เพื่อศึกษา เรื่องเกี่ยวกับรูปแบบการจัดสวัสดิการของ

พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้วิจัยเลือกแนวคิดการสร้างรูปแบบตามแนวคิดของคีฟ (Keeves, 1988: 566) ซึ่งจะประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถจะตรวจสอบได้ โดยการสังเกต รวมทั้งจะเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ของการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย ร่วมกับวิธีการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบการวิจัย จนนำไปสู่การพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย สามารถนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังภาพที่ 2.10



**กรอบแนวคิดในการวิจัย**



ภาพที่ 2.10 กรอบแนวคิดในการวิจัย



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย เป็นการวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) ที่ใช้ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 2) เพื่อศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดสวัสดิการพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 3) เพื่อสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย และ 4) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย

โดยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

##### การศึกษาค้นคว้าความต้องการสวัสดิการ

1. วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาค้นคว้าความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2. ประชากร ตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลหลัก

**ประชากร (Population)** ที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 79 แห่ง ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยของรัฐ (16 แห่ง) มหาวิทยาลัยในกำกับ (14 แห่ง) มหาวิทยาลัยราชภัฏ (40 แห่ง) และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (9 แห่ง) จำนวน 65,992 คน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555)

**ตัวอย่าง (Sample)** คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 400 คน โดยเลือกขนาดของตัวอย่างจากสูตรเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) โดยใช้การคัดเลือกตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ผู้วิจัยจะใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random Sampling) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างโดยแบ่งประชากรออกเป็นชั้น ตามประเภทของมหาวิทยาลัย จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random Sampling) (ชูชัย สมितिไกร, 2554: 45) ดังตารางการคัดเลือกตัวอย่าง ดังนี้

ตารางที่ 3.7 ขนาดของตัวอย่างของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 79 แห่งซึ่งแบ่งตามประเภทของมหาวิทยาลัย

สถาบันอุดมศึกษา	พนักงานมหาวิทยาลัย (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)	ขนาดของตัวอย่าง (คน)
1. มหาวิทยาลัยของรัฐ (16 แห่ง)	24,338	36.88	148
2. มหาวิทยาลัยในกำกับ (14 แห่ง)	25,559	38.73	155
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏ (40 แห่ง)	13,077	19.81	79
4. มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล (9 แห่ง)	3,018	4.57	18
<b>รวม</b>	<b>65,992</b>	<b>100</b>	<b>400</b>

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ณ วันที่ 30 กรกฎาคม 2555 จำนวนพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) เพื่อศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่เป็นพนักงานสายวิชาการ โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 60 คน โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่ปฏิบัติงานมาไม่น้อยกว่า 5 ปี
2. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ปฏิบัติงานมาไม่น้อยกว่า 5 ปี
3. กลุ่มพนักงานสายวิชาการเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการสอน การทำวิจัย และมีความรู้เกี่ยวกับข้อมูลการจัดการด้านสวัสดิการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่ปฏิบัติงานมาไม่น้อยกว่า 5 ปี

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านสวัสดิการ เพื่อศึกษาระดับสวัสดิการที่เป็นจริง และระดับสวัสดิการที่คาดหวังของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 9 ข้อ อันได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล เพศ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ทำงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และรายได้โดยประมาณ มีลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check - List)

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับระดับสวัสดิการสภาพที่เป็นจริงและสวัสดิการที่คาดหวังของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำนวน 29 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1.ด้านผลตอบแทน 2. ด้านการรักษาพยาบาล 3. ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน 4. ด้านสิทธิประโยชน์

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับระดับการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 46 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ 2. ด้านความยุติธรรม 3. ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน 4. ด้านการรักษาพยาบาล 5. ด้านระบบสัญญาจ้าง 6. ด้านระบบค่าตอบแทน

ตอนที่ 4 เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำนวน 7 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (2) ด้านความยุติธรรม (3) ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (4) ด้านการรักษาพยาบาล (5) ด้านสิทธิประโยชน์ (6) ด้านระบบสัญญาจ้าง (7) ด้านระบบค่าตอบแทน มีลักษณะคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) (Likert, 1967: 90 – 95) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับสวัสดิการ
5	หมายถึง ระดับสวัสดิการที่เป็นจริง/ระดับสวัสดิการที่คาดหวังมากที่สุด
4	หมายถึง ระดับสวัสดิการที่เป็นจริง/ระดับสวัสดิการที่คาดหวังมาก
3	หมายถึง ระดับสวัสดิการที่เป็นจริง/ระดับสวัสดิการที่คาดหวังปานกลาง
2	หมายถึง ระดับสวัสดิการที่เป็นจริง/ระดับสวัสดิการที่คาดหวังน้อย
1	หมายถึง ระดับสวัสดิการที่เป็นจริง/ระดับสวัสดิการที่คาดหวังน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ  
ค่าเฉลี่ย                                  ระดับความคิดเห็น

- 5 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามลักษณะปลายเปิด (Open-Ended) ที่ถามเรื่องความคิดเห็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทั้ง 7 ด้าน

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ประกอบด้วยแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ระดับลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับสภาพปัญหา ในการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่นๆ ของพนักงานมหาวิทยาลัย ครอบคลุมประเด็นคำถามดังต่อไปนี้

1. ด้านความมั่นคง และโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ
2. ด้านความยุติธรรม
3. ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน
4. ด้านการรักษาพยาบาล
5. ด้านสิทธิประโยชน์
6. ด้านระบบสัญญาจ้าง
7. ด้านระบบค่าตอบแทน

4. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัยมี ดังนี้

1. แบบสอบถาม

1.1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำแนวคิดที่ได้ศึกษามาสังเคราะห์สรุปเป็นกรอบแนวคิด

1.2 นำข้อมูลที่ได้จากกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้อง มาสร้างเครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

1.3 นำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข

1.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบ และแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดสวัสดิการ 3 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2 ท่าน (ดังรายชื่อในภาคผนวก)

1.5 เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) ความชัดเจนของข้อความ ความเหมาะสมและความสอดคล้องของเครื่องมือการวิจัย โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาคัดเลือกเฉพาะข้อรายการ (Item) ที่มีค่า IOC = 0.5 ขึ้นไป ซึ่งหมายถึงข้อรายการนั้นมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและเนื้อหาที่จะวัด ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

จากนั้นเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ลงความคิดเห็นแล้วมาวิเคราะห์ความเหมาะสมและความสอดคล้องของเครื่องมือ โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องรวมทั้งแก้ไขปรับปรุงให้เรียบร้อยตามคำแนะนำที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ไว้โดยคำนวณได้ตามสูตร ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{จากสูตร} \quad \text{IOC} &= \frac{\sum R}{N} \\ \sum R &= \text{ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ} \\ N &= \text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญ} \end{aligned}$$

ผลการทดสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง index of item objective congruence: IOC ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5ท่าน พบว่า ความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.5 ทุกข้อ (ดังรายชื่อในภาคผนวก)

1.6 นำแบบสอบถามที่ประกอบด้วยข้อคำถาม ที่ได้จากการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง ไปสร้างแบบสอบถามแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์ เพื่อพิจารณาและให้คำแนะนำ

1.7 นำแบบสอบถามที่พัฒนาได้จากข้อ 1.6 ซึ่งผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานมหาวิทยาลัยสาขาวิชาการ ที่ไม่ใช่ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 30 คน จากนั้น นำแบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีการหาสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค

(Cronbach's alpha Coefficient, อ้างอิงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543) วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละด้าน ดังนี้

1.7.1 ระดับสวัสดิการที่เป็นจริงของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 4 ด้าน ทั้งหมดมี 29 ข้อ จำแนกความเชื่อมั่นในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านค่าตอบแทน	จำนวนข้อคำถาม 6 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น 0.742
ด้านการรักษาพยาบาล	จำนวนข้อคำถาม 8 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น 0.940
ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน	จำนวนข้อคำถาม 7 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น 0.780
ด้านสิทธิประโยชน์	จำนวนข้อคำถาม 8 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น 0.834

1.7.2 ระดับสวัสดิการที่คาดหวังของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 4 ด้าน ทั้งหมดมี 29 ข้อ จำแนกความเชื่อมั่นในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านค่าตอบแทน	จำนวนข้อคำถาม 6 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น 0.750
ด้านการรักษาพยาบาล	จำนวนข้อคำถาม 8 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น 0.941
ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน	จำนวนข้อคำถาม 7 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น 0.780
ด้านสิทธิประโยชน์	จำนวนข้อคำถาม 8 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น 0.845

1.7.3 ระดับการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 6 ด้าน ทั้งหมด 46 ข้อ จำแนกความเชื่อมั่นในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านความมั่นคงโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ	จำนวนข้อคำถาม 8 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น 0.764
ด้านความยุติธรรม	จำนวนข้อคำถาม 8 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น 0.861
ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน	จำนวนข้อคำถาม 8 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น 0.823
ด้านการรักษาพยาบาล	จำนวนข้อคำถาม 7 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น 0.776
ด้านระบบสัญญาจ้าง	จำนวนข้อคำถาม 8 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น 0.870
ด้านระค่าตอบแทน	จำนวนข้อคำถาม 7 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น 0.840

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อนำส่งผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานสาขาวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลทำได้โดยการส่งแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปยังตัวอย่างที่เลือกไว้ คือพนักงานมหาวิทยาลัยสาขาวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำนวน 400 คน

3. ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยทางไปรษณีย์ถึงพนักงานมหาวิทยาลัยสาขาวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

4. ขอความอนุเคราะห์จากพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการทั้งหมดดังกล่าวให้ส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้วิจัยทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยได้ติดแสตมป์ในแบบตอบกลับไว้เรียบร้อยแล้ว

5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับกลับคืนมา จำนวน 400 ชุด

#### 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ระดับสวัสดิการที่ได้รับระดับสวัสดิการที่คาดหวัง ระดับการจัดสวัสดิการที่เป็นจริง โดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เปรียบเทียบการแบ่งกลุ่มคะแนนเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในเรื่องประเด็นคำถาม ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการแบ่งระดับคะแนนของเบสท์ (Best, 1977) รายละเอียดดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.50 – 5.00	หมายถึง เหมาะสมในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง เหมาะสมในระดับมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง เหมาะสมในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง เหมาะสมในระดับน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง เหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

3. การประเมินความคาดหวังในการจัดสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยใช้ดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็น หรือ Modified Priority Needs Index:  $PNI_{Modified}$  ที่ปรับปรุงโดย นงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวาณิช (สุวิมล ว่องวาณิช, 2548: 18) ซึ่งเป็นวิธีการหาค่าความแตกต่างของสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นแล้วหารด้วยสภาพที่เป็นจริง เพื่อให้ได้ความต้องการจำเป็นให้อยู่ในช่วงพิสัยที่ไม่มากเกินไป โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$PNI_{Modified} = \frac{(I - D)}{D}$$

เมื่อ	PNI	หมายถึง ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
	I	หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวัง
	D	หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง

4. การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิดใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content-Analysis) แล้วนำเสนอในรูปแบบของตารางแจกแจงความถี่

ผู้วิจัยจะรวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการวิเคราะห์ เพื่อเก็บเป็นข้อมูลไว้ใช้ในการดำเนินการวิจัยขั้นต่อไป

## ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในการจัดสวัสดิการพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ขั้นตอนนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) หลังจากที่ได้ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยขั้นตอนที่ 1 แล้ว ผู้วิจัยจะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth interview) และการสนทนากลุ่มเพื่อศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

เป็นการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในการจัดสวัสดิการพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในที่นี้ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 2 รูปแบบ ดังนี้

2.1.1 แบบสัมภาษณ์ (Indepth interview)

2.1.2 แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group)

### การสัมภาษณ์ (Interviews)

2.2.1 ผู้วิจัยจะใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth interview) คือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีข้อมูลเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาเป็นอย่างดี โดยผู้วิจัยอาจกำหนดผู้ตอบบางคนแบบเจาะจงไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

### ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่สังกัดอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นเลิศตามเกณฑ์ข้อมูลด้านสวัสดิการของสถาบันอุดมศึกษาไทยทั่วประเทศ จากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ปีพ.ศ.2557ซึ่งผู้วิจัยกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดย

1. เลือกผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาได้เป็นอย่างดี ได้แก่ พนักงานสายวิชาการที่มีตำแหน่งรองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา และพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน ซึ่งเป็นผู้ที่



ปฏิบัติงาน ในหน่วยงานกองการเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารบุคคลงานด้านสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยโดยตรง

2. มีอายุการทำงาน 3-5 ปี ขึ้นไป จำนวน 30 คน ที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีข้อมูลสวัสดิการจำนวนมากที่สุดจากจำนวนรายการสวัสดิการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำนวน 79 แห่ง สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ให้ข้อมูลไว้เมื่อ 30 กันยายน 2557 โดยผู้วิจัยได้เลือกเก็บข้อมูลจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่มีจำนวนรายการสวัสดิการมากที่สุด โดยกระจายพื้นที่ออกเป็นแต่ละภูมิภาคของประเทศไทยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายตามบริบทของพื้นที่ต่างพื้นที่ที่ได้สถาบันการศึกษาของรัฐ จำนวน 4 ภูมิภาค ดังนี้

ภาคเหนือ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

ภาคกลาง : มหาวิทยาลัยที่มีแนวปฏิบัติที่ดีแห่งที่ 1 จังหวัดนครปฐม

ภาคตะวันออก : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จังหวัดนครราชสีมา

ภาคใต้ : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จังหวัดสงขลา

โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยตนเอง โดยเลือกมหาวิทยาลัยที่มีจำนวนรายการสวัสดิการให้กับพนักงานในมหาวิทยาลัยนั้นๆ มากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐในจำนวน 79 แห่งด้วยกัน อีกทั้งมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่งดังกล่าว ยังเป็นตัวแทนประชากรซึ่งอยู่ในกลุ่มของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งอยู่ในสถานะออกนอกระบบทำให้การบริหารจัดการเรื่องสวัสดิการมีความหลากหลายมากกว่ามหาวิทยาลัยที่ยังไม่ได้ออกนอกระบบ เพราะการบริหารรายได้ของมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบจะบริหารงานได้อย่างอิสระไม่ต้องรอเบิกงบประมาณจากรัฐบาล ผู้วิจัยจึงเลือกมหาวิทยาลัยทั้ง 4 ภูมิภาคของประเทศไทย ได้แก่

1. มหาวิทยาลัยที่มีแนวปฏิบัติที่ดีแห่งที่ 1 จังหวัดนครปฐม ได้จัดสนทนากลุ่ม เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2558 เป็นตัวแทนมหาวิทยาลัยภาคกลาง จำนวน 8 คน

2. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตำบลสุเทพ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ได้จัดสนทนากลุ่ม เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2558 เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยภาคเหนือ จำนวน 7 คน

3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เลขที่ 111 ถนนมหาวิทยาลัย ตำบลสุรนารี อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2558 เป็นตัวแทนมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 7 คน

4. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ เลขที่ 71/1 หมู่ 5 ถนนกาญจนวนิชย์ ซอย 15 ตำบลคอหงส์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2558 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นตัวแทนมหาวิทยาลัยภาคใต้ จำนวน 6 คน

รวมผู้ให้ข้อมูลหลักในการสนทนากลุ่ม จำนวน 28 คน ประโยชน์ที่ได้จากข้อมูลผู้วิจัยนำใช้ในการสังเคราะห์เป็นข้อสรุปความคิดเห็น

### 2.2.2 ขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์

ในการสร้างแบบสัมภาษณ์ มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับการสร้างแบบสัมภาษณ์
2. จัดทำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดสวัสดิการพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา โดยครอบคลุมเนื้อหาทั้ง 7 ด้านได้แก่

(1) ด้านความมั่นคง และโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

(2) ด้านความยุติธรรม

(3) ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน

(4) ด้านการรักษาพยาบาล

(5) ด้านสิทธิประโยชน์

(6) ด้านระบบสัญญาจ้าง และ

(7) ด้านระบบค่าตอบแทน

3. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อทำการตรวจสอบและปรับปรุงข้อคำถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4. นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ปรับปรุงแล้วไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

### 2.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล และการตรวจสอบ

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว จะทำการตรวจสอบข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล การตรวจสอบข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) คือการได้ข้อมูลจากหลายฝ่าย หรือหลายวิธีในการรวบรวมข้อมูลในเรื่องเดียวกัน ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้นั้นถูกต้องหรือไม่ โดยการสอบถามผู้ให้ ข้อมูล ในเรื่องที่เป็นประเด็นเดียวกัน โดยต่างสถานที่ต่างเวลาและแหล่งบุคคลที่แตกต่างกันพร้อมกับสังเกตพฤติกรรม

### 2.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจะใช้การตีความ (Interpretation) ซึ่งได้จากการสังเกตและสัมภาษณ์ ที่ได้จัดบันทึกไว้เป็นรูปธรรม หรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น และได้ตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าแล้ว หลังจากนั้นทำการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Inductive) โดยการเขียนประโยคหรือข้อความตามกรอบแนวคิดทฤษฎีหรือตอบปัญหาของการวิจัยตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้

**การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)** มีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

### 2.3.1 ผู้ให้ข้อมูลในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

ในการสนทนากลุ่มครั้งนี้ ผู้วิจัยจะคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ซึ่งปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 79 แห่ง โดยเลือกจัดสนทนากลุ่มเพื่อเก็บข้อมูล เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการจัดสวัสดิการให้แก่พนักงานของมหาวิทยาลัย จากมหาวิทยาลัยใน 4 ภูมิภาค ของประเทศไทย เนื่องจากมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง นี้ มีจำนวนรายการ การให้สวัสดิการแก่พนักงานของมหาวิทยาลัย มากกว่า สถาบันอุดมของรัฐ แห่งอื่นในจำนวน 79 แห่งด้วยกัน และการเลือกเจาะจงเป็นภูมิภาค เนื่องจาก จะได้เก็บข้อมูลที่มีความหลากหลายในกรณีต่างพื้นที่ ดังนี้

ภาคกลาง : มหาวิทยาลัยที่มีแนวปฏิบัติที่ดี แห่งที่ 1 จังหวัดนครปฐม

ภาคตะวันออก : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จังหวัดนครราชสีมา

ภาคเหนือ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

ภาคใต้ : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จังหวัดสงขลา

โดยผู้วิจัยกำหนดผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มไว้ จำนวน 28 คน ซึ่งแบ่งสมาชิกออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คือ ตำแหน่งรองอธิการบดี หรือ ตำแหน่งคณบดี หรือ ตำแหน่งรองคณบดี ผู้ซึ่งทำหน้าที่บริหารและดูแลเรื่องสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาที่ปฏิบัติงานมาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1-2 คน เป็นผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางด้านทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา คือ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล และพนักงานกองการเจ้าหน้าที่ จำนวนรวม 3 คน ที่ปฏิบัติงานมาไม่น้อยกว่า 5 ปี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

3. กลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา คือ อาจารย์ผู้สอนจำนวนรวม 3 คน ที่ปฏิบัติงานมาไม่น้อยกว่า 5 ปี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2.3.2 เครื่องมือในการสนทนากลุ่ม ได้แก่ แบบสนทนากลุ่ม เพื่อศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดสวัสดิการพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยกำหนดประเด็นสนทนากลุ่ม โดยเป็นแนวคำถามที่ครอบคลุมเนื้อหาทั้ง 7 ด้านที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- (1) ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ
- (2) ด้านความยุติธรรม
- (3) ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- (4) ด้านการรักษาพยาบาล

- (5) ด้านสิทธิประโยชน์
- (6) ด้านระบบสัญญาจ้าง และ
- (7) ด้านระบบค่าตอบแทน

### 2.3.3 ขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม

เพื่อให้การดำเนินงานมีขั้นตอนที่เป็นระบบชัดเจน ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม สอดคล้องตามคำกล่าวของ สุวิมล ว่องวานิช (2550: 344-345) ที่ได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการใช้เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนาของ Stewart and Shamdasani (1990) สรุปได้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การนิยามปัญหาและกำหนดประเด็นคำถามในการศึกษา ผู้วิจัยจะกำหนดประเด็นคำถามเกี่ยวกับ วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดสวัสดิการพนักงาน ในสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน และเป็นเหตุเป็นผลมากที่สุด

ขั้นที่ 2 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ในขั้นนี้ ผู้วิจัยจะคัดเลือกกลุ่มตามแนวทางของ Morgan และ Scannell (1998) เห็นว่าขนาดของการสนทนากลุ่ม โดยทั่วไปจะกำหนดขนาดไว้ที่ 6 – 10 คน

ขั้นที่ 3 การกำหนดผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ซึ่งเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำและกำกับกรสนทนาให้ดำเนินไปตามหัวข้อการวิจัยและตามแนวทางการสนทนา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงและครอบคลุมภายในเวลาที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจะเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับ Krueger (1994) ว่า ผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) ต้องให้ความสนใจกับผู้เข้าร่วมมีความรู้สึกทางบวก แสดงบทบาทเป็นผู้ดำเนินการอภิปราย ไม่ใช่ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งจะฟังสิ่งที่อาจจะไม่เป็นที่พอใจ ใช้ความสามารถเฉพาะตน ในการเป็นผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนาที่มีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 4 การดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา ผู้ดำเนินการสนทนาสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้าร่วมสนทนามีความคุ้นเคย มีการแนะนำตัว การเสนอจุดประสงค์ของการจัดสนทนากลุ่ม การขออนุญาตบันทึกข้อมูลโดยใช้เครื่องบันทึกเสียง การดำเนินการสนทนาให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการให้เกิดการอภิปรายครบถ้วน ควบคุมการสนทนาให้อยู่ในประเด็น เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยไม่ชี้นำคำตอบที่ต้องการให้เกิด ใช้เวลาในการประชุมประมาณหนึ่ง ชั่วโมงครึ่ง แต่เต็มที่ไม่ควรเกิน 2 ชั่วโมง และการประชุมกลุ่มควรจะต้องอยู่ภายใต้บรรยากาศที่สบาย ไม่เป็นทางการ โดยมีการสนทนากลุ่มแบบไม่มีโครงสร้าง ผู้ดำเนินการอภิปรายทำหน้าที่กำกับให้สมาชิกพูดคุยกันในประเด็นที่มีการกำหนดล่วงหน้า และสร้างปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ให้กลุ่มมีการแลกเปลี่ยนความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติร่วมกัน

ขั้นที่ 5 การแปลผลข้อมูล ข้อมูลในเครื่องบันทึกเสียงจะถูกถอดออกมาเป็นคำสนทนา และเรียบเรียงเป็นภาษาเขียนด้วยตัวผู้วิจัยเอง รวมทั้งทวนความกับเสียงบันทึกเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของการถอดความ และศึกษาทำความเข้าใจเพื่อการทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยการจัดประเด็นความคิด วิเคราะห์ประเด็นสำคัญแล้วเขียนพรรณนาต่อไป โดยใช้วิธีการทำเครื่องหมายในข้อความสำคัญแล้วมีการจัดหมวดหมู่

ขั้นที่ 6 การจัดทำรายงานผลสนทนา การเขียนรายงานผลการจัดกลุ่มสนทนาเหมือนกับการจัดทำรายงานการวิจัยทั่วไป ศึกษาประเด็น นำเสนอข้อมูลที่เป็นคำตอบในประเด็นวิจัย แล้วเขียนเป็นข้อค้นพบ

#### 2.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มว่า ข้อมูลที่เป็นถ้อยคำหรือข้อความที่มาจาก การแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มซึ่งอาจใช้คำที่ต่างกัน แต่ทว่ามีความหมายเหมือนกัน เพราะฉะนั้นผู้วิจัยต้องมีการเปรียบเทียบคำตอบว่ามีความคล้ายกัน เหมือนกัน เกี่ยวข้องกัน หรือไม่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม พูดในบริบทเดียวกันหรือไม่ และคำนึงถึงน้ำหนักของคำตอบ ความคงเส้นคงวาของคำตอบ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการสนทนากลุ่มต้องกระทำอย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. การจัดลำดับคำถามและการใช้เวลาผู้ตอบคุ้นเคยกับประเด็นคำถามที่ใช้ในการสนทนา
2. การจับประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มและมีการบันทึก
3. การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลซ้ำ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในกระบวนการกลุ่มหรือเกิดขึ้นภายหลังโดยการให้สมาชิกตรวจสอบรายงานข้อเขียน
4. การตรวจสอบระหว่างผู้ดำเนินการอภิปรายกับผู้ช่วย หลังการสนทนากลุ่ม
5. การแลกเปลี่ยนรายงานระหว่างผู้เข้าร่วมในกระบวนการกับผู้เกี่ยวข้อง

ในส่วนของการรายงานผลข้อมูลนั้น ผู้วิจัยจะใช้การถอดความจากเทป การคิดพิจารณาจากการบันทึกย่อ การตีความจากความจำ และการเรียบเรียงเนื้อหา โดยจัดหมวดหมู่ของข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม แล้วสรุปเป็นข้อค้นพบจากการเก็บข้อมูล โดยนำเสนอตามหัวข้อที่กำหนด

### ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

#### สำหรับประเทศไทย

มีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

### ลักษณะของรูปแบบ

ในส่วนขั้นตอนการสร้างรูปแบบนั้น ผู้วิจัยมุ่งเน้นจะสร้างรูปแบบที่มีลักษณะเป็นแบบแผน หรือ โครงสร้าง (Schematic Models) ตามแนวความคิดของ กีฟ (Keeves, 1988: 566) ซึ่งจะประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถจะตรวจสอบได้โดยการสังเกต รวมทั้งจะเป็นเครื่องมือในการสร้างโมทัศน์ใหม่ของการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย

### วิธีในการสร้างรูปแบบ

จากสิ่งที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะนำไปสู่การวิจัยเพื่อสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย กล่าวคือ หลังจากที่ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในขั้นตอนที่ 1 โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) และ ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยวิธีการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มแล้วผู้วิจัยจะนำข้อมูลทั้งสองขั้นตอนที่ได้มาทำการสังเคราะห์ข้อมูล (Synthesis) ให้เป็นองค์ประกอบและเงื่อนไขของรูปแบบ เพื่อนำมาสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย

### การรับรองรูปแบบ

ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบรูปแบบ เพื่อรับรองรูปแบบ โดย นำร่างรูปแบบ ที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ประเมินและรับรองรูปแบบ ผลของความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยจะนำมาสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วสรุป ปรับปรุงรูปแบบให้มีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จนได้รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย ที่มีความเหมาะสม

### คุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน มีดังต่อไปนี้

เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความเข้าใจและเกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ ผู้บริหาร ตำแหน่งคณบดี รองคณบดี อาจารย์ ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าทรัพยากรบุคคล หัวหน้างานสวัสดิการ หัวหน้ากองทุนสวัสดิการ เจ้าหน้าที่อาวุโสที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่มีความรู้ ความเข้าใจ และมีประสบการณ์โดยตรงในเรื่องสวัสดิการของพนักงาน (ดังรายชื่อในภาคผนวก)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในขั้นตอนที่ 3 คือ แบบรับรองรูปแบบการวิจัย มีลักษณะเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อรับรองรูปแบบการวิจัย แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นการประเมินความเหมาะสมเกี่ยวกับ รายละเอียดขององค์ประกอบ และขั้นตอนในการดำเนินการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นแบบรับรองรูปแบบสำหรับประเมินรูปแบบที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้น ซึ่งเป็นลักษณะคำถามแบบมาตราประเมินค่าโดยใช้มาตราประเมินค่าตามแบบของลิเคิร์ท ที่มีระดับการประเมิน 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- |   |         |                                     |
|---|---------|-------------------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด   |
| 4 | หมายถึง | มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก         |
| 3 | หมายถึง | มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง     |
| 2 | หมายถึง | มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย        |
| 1 | หมายถึง | มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด |

วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อ โดยมีเกณฑ์แบ่งระดับ (Best, 1977) แบ่งเป็นช่วง แต่ละช่วงมีแปลผลดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.50 – 5.00	หมายถึง เหมาะสมในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง เหมาะสมในระดับมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง เหมาะสมในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง เหมาะสมในระดับน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง เหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

### การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างแบบรับรองรูปแบบการวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. นำรูปแบบการจัดสวัสดิการ ที่ร่างจากการสังเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสภาพที่เป็นจริงสวัสดิการที่คาดหวังให้มีขึ้นในอนาคต และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ โดยครอบคลุมเนื้อหาทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ได้แก่ (1) ด้าน ความมั่นคง และโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (2) ด้านความยุติธรรม (3) ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน (4) ด้านการรักษาพยาบาล (5) ด้านสิทธิประโยชน์ (6) ด้านระบบสัญญาจ้าง และ (7) ด้านระบบค่าตอบแทน เพื่อได้ข้อมูลความต้องการ

และความคาดหวัง และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จากพนักงานสายวิชาการ พร้อมด้วย ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการจัดสนทนากลุ่ม เพื่อได้ข้อมูลวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของมหาวิทยาลัย 4 แห่ง โดยสังเคราะห์เข้ากับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องหลักการจัดสวัสดิการ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการจัดสวัสดิการ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ที่ได้จากการทบทวนเอกสาร ตำรา วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาบูรณาการเข้ากันเป็นร่างรูปแบบการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมที่ดีสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยมีองค์ประกอบ และเงื่อนไขความสำเร็จ มาจัดลำดับข้อคำถามสร้างเป็นแบบสอบถาม เสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาและตรวจความเหมาะสมในการนำไปใช้ 1. นำแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการรับรองรูปแบบที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ประเมินและรับรองรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย โดยมีลักษณะเป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ

#### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

การรับรองรูปแบบ การจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย ผู้วิจัยเก็บข้อมูล โดยการนำแบบประเมินรับรองร่างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ประเมินและรับรองร่างรูปแบบ โดยมีลักษณะแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

วิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามสวัสดิการระดับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง และการสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 1 และการสนทนากลุ่มในขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยจะใช้การตีความจากบทสัมภาษณ์ทั้งหมด รวมทั้งวิเคราะห์เนื้อหา และตีความจากการสนม เพื่อค้นหาประเด็นทางความคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้งประเด็นที่เหมือนกัน และแตกต่างกัน และสรุปข้อค้นพบที่ได้ และนำมาสังเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย โดยนำเสนอด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย

#### **ขั้นตอนที่ 4 การเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย**



## วัตถุประสงค์

เพื่อเสนอแนวทางการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย โดยผู้วิจัยกำหนดจะใช้การจัดประชุม เพื่อเสนอแนวทางพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

## กลุ่มผู้เข้าร่วมประชุม

กลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมในครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับแนวทางการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive-selection) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการประชุม ผู้ซึ่งให้ความร่วมมือในการประชุมวิพากษ์ โดยผู้วิจัยกำหนดผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมด จำนวน 42 คน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษา คือ ตำแหน่งคณบดี หรือรองคณบดี หรือตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ หรือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือ อาจารย์ ผู้ซึ่งบริหารจัดการ และดูแลเรื่องสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ที่ปฏิบัติงานมาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน เป็นผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา

2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คือ หัวหน้างานบริหารและทรัพยากรบุคคล และพนักงานกองการเจ้าหน้าที่ จำนวนรวม 8 คน ที่ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 5 ปี ในสถาบันอุดมศึกษา

3. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากสำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา คือ นักวิชาการ หรือนักวิเคราะห์นโยบายและแผน หรือหน่วยงานราชการที่มีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดสวัสดิการของหน่วยงาน และเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานมาไม่น้อยกว่า 5 ปี ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน

4. กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นเลิศ คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ จำนวน 30 คน ที่ปฏิบัติงานมาไม่น้อยกว่า 5 ปี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แนวคำถามในการประชุม และแบบประเมินความเหมาะสมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้นให้กลุ่มผู้เข้าร่วมประชุม เพื่อให้ผู้ร่วมประชุม ได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการจัดการประชุมเพื่อพัฒนาแนวทางของผู้วิจัย ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แสดงความคิดเห็นและวิพากษ์รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสำหรับประเทศไทย และ เสนอ

แนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลทำได้โดยการรวบรวมแบบประเมินความเหมาะสม ที่ให้กลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น และส่งคืนกลับให้ผู้วิจัย รวมทั้งการถอดข้อคิดเห็นต่างๆของกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุม ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ กองการเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล และเจ้าหน้าที่จากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จากเครื่องบันทึกเสียงสรุปประเด็นต่างๆ ให้ชัดเจนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการจัดประชุมการพัฒนาแนวทางการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสำหรับประเทศไทย หลังจากที่ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เนื้อหาตีความและการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยทำการตรวจสอบร่างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย โดยผู้เชี่ยวชาญทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ด้วยวิธีใช้แบบสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบ เป็นลักษณะมาตราส่วนประมาณ ประกอบด้วยตัวเลือก 5 ระดับ ดังนี้

- |   |         |                                     |
|---|---------|-------------------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด   |
| 4 | หมายถึง | มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก         |
| 3 | หมายถึง | มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง     |
| 2 | หมายถึง | มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย        |
| 1 | หมายถึง | มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด |

วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายชื่อโดยมีเกณฑ์แบ่งระดับ (Best, 1977) แบ่งเป็นช่วง แต่ละช่วงมีแปลผลดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
5	หมายถึง เหมาะสมในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง เหมาะสมในระดับมาก
3	หมายถึง เหมาะสมในระดับปานกลาง
2	หมายถึง เหมาะสมในระดับน้อย
1	หมายถึง เหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

ผลการตรวจสอบเพื่อรับรองรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา  
ของรัฐ สำหรับประเทศไทย พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และการต่อสัญญาจ้าง  
การทำผลงานทางวิชาการ นโยบายค่าตอบแทน นโยบายพัฒนาสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ  
อยู่ในระดับมาก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของ  
รัฐ สำหรับประเทศไทย ไปจัดประชุมแนวทางในขั้นตอนที่ 4

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผล ข้อค้นพบตาม  
วัตถุประสงค์ของการวิจัย รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ  
สำหรับประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำมาจัดเรียงเป็นขั้นตอนให้ชัดเจน ในการดำเนินการวิจัย ดังตาราง  
สรุปต่อไปนี้



ตารางที่ 8 สรุปกระบวนการและขั้นตอนในการวิจัย

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	แหล่ง/เครื่องมือ/วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล	ข้อมูลที่ต้องการ
1.การศึกษาเอกสาร	เพื่อศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	-เอกสารหนังสือตำรา -วิทยานิพนธ์ข่าว ปัจจุบัน -แบบสอบถาม	-การวิเคราะห์เนื้อหา -สถิติเชิงพรรณนา -PNI <sub>Modified</sub>	ความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
2.ศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	เพื่อศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดสวัสดิการพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	-แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง - สัมภาษณ์ระดับลึก - การสนทนากลุ่ม	-การวิเคราะห์เนื้อหา	วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
3.การสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	เพื่อสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย	- สังเคราะห์ ขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2	-การวิเคราะห์ เนื้อหา -การสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย	ร่างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
4.การจัดประชุมแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย	- การประชุมกลุ่ม - แบบประเมินความเหมาะสม	-การวิเคราะห์ เนื้อหา -การตีความ -การสร้าง ข้อสรุปแบบ อุปนัย	แนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ เป็นการพัฒนารูปแบบสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 2) ศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดสวัสดิการพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 3) สร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย และ 4) เสนอแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย

ซึ่งขอเสนอผลการศึกษิตตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 4 การเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**

#### 1.1 ผลการศึกษาความต้องการสวัสดิการ

ขั้นตอนนี้มี วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จากการตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน มาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายจำแนกเป็น 4 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับสวัสดิการตามสภาพที่เป็นจริงและระดับสวัสดิการที่คาดหวังของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

#### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของตัวอย่างจำนวน 400 คนที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งทางวิชาการตำแหน่งบริหาร อายุการทำงาน รายได้ต่อเดือน ค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการ ระยะเวลาในสัญญาจ้าง ปัจจุบันโดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของตัวอย่าง

(n = 400)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	162	40.5
หญิง	238	59.5
<b>อายุ</b>		
1. ไม่เกิน 30 ปี	62	15.5
2. 31 - 40 ปี	208	52.0
3. 41 - 50 ปี	98	24.5
4. 51 - 60 ปี	27	6.8
5. มากกว่า 60 ปีขึ้นไป	5	1.2

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของตัวอย่าง

(n = 400)

ข้อมูลส่วนบุคคล (ต่อ)	จำนวน	ร้อยละ
<b>วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>		
1. ปริญญาตรี	14	3.5
2. ปริญญาโท	219	54.8
3. ปริญญาเอก	167	41.7
<b>ตำแหน่งทางวิชาการ</b>		
1. อาจารย์	315	78.8
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์	55	13.7
3. รองศาสตราจารย์	23	5.8
4. ศาสตราจารย์	7	1.7
<b>ตำแหน่งบริหาร</b>		
1. ไม่มี	294	73.5
2. หัวหน้าภาควิชา	45	11.3
3. ประธานหลักสูตร	28	7.0
4. ผู้บริหารระดับคณะ	18	4.5
5. ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย	2	0.5
6. อื่นๆ	13	3.2
<b>อายุการทำงาน</b>		
1. ไม่เกิน 5 ปี	137	34.3
2. 2 - 10 ปี	145	36.3
3. 11 - 15 ปี	84	21.0
4. 16 ปีขึ้นไป	34	8.4

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของตัวอย่าง

(n = 400)

ข้อมูลส่วนบุคคล (ต่อ)	จำนวน	ร้อยละ
<b>รายได้ต่อเดือน</b>		
1. ไม่เกิน 25,000 บาท	36	9.0
2. 25,001 – 30,000 บาท	91	22.8
3. 30,001 – 35,000 บาท	133	33.3
4. 35,001 – 40,000 บาท	96	24.0
5. 40,001 – 45,000 บาท	21	5.2
6. มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป	23	5.7
<b>ค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการ</b>		
1. ได้รับ 1 เท่า	80	20.0
2. ได้รับ 2 เท่า	35	8.8
3. ไม่ได้รับ	285	71.2
<b>ระยะเวลาในสัญญาจ้างปัจจุบัน</b>		
1. 1 ปี	46	11.5
2. 3 ปี	124	31.0
3. 5 ปี	137	34.3
4. มากกว่า 5 ปีขึ้นไป	93	23.2

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของตัวอย่างผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 59.5 เป็นชาย จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 40.5

อายุส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 52.0 รองลงมา มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็น ร้อยละ 24.5 มีอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 มีอายุระหว่าง 51- 60 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 และมากกว่า 60 ปีขึ้นไปมีจำนวนน้อยที่สุดคือ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2



วุฒิการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาโท จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 54.8 รองลงมาคือ ปริญญาเอก จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 41.7 และ ปริญญาตรี มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5

ตำแหน่งทางวิชาการส่วนใหญ่มีตำแหน่งทางวิชาการ คืออาจารย์ จำนวน 315 คน คิดเป็นร้อยละ 78.8 รองลงมาคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 13.7 รองศาสตราจารย์ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 และศาสตราจารย์ มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7

ตำแหน่งบริหารส่วนใหญ่มีตำแหน่งบริหารคือ หัวหน้าภาควิชา จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 รองลงมาคือประธานหลักสูตร จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0 ผู้บริหารระดับคณะ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 และ ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย มีจำนวนน้อยที่สุด 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5

อายุการทำงานส่วนใหญ่มีอายุการทำงานอยู่ระหว่าง 2 - 10 ปี จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 36.3 รองลงมาคือไม่เกิน 5 ปี จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 34.3 อยู่ระหว่าง 11 - 15 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 21.0 และ 16 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4

รายได้ต่อเดือนส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 30,001 - 35,000 บาท จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมาคือ อยู่ระหว่าง 35,001 - 40,000 บาท จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 อยู่ระหว่าง 25,001 - 30,000 บาท จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 22.8 ไม่เกิน 25,000 บาท จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0 มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7 และ อยู่ระหว่าง 40,001 - 45,000 บาท มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2

ตำแหน่งทางวิชาการส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ จำนวน 285 คน คิดเป็นร้อยละ 71.2 รองลงมาคือ ได้รับค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการ 1 เท่า จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 และ ได้รับค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการ 2 เท่า มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 35 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8

ระยะเวลาในสัญญาจ้างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในสัญญาจ้างปัจจุบัน 5 ปี จำนวนมาก 137 คน คิดเป็นร้อยละ 34.3 รองลงมาคือ 3 ปี จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 มากกว่า 5 ปีขึ้นไป จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 23.2 และ 1 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 46 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับสวัสดิการที่เป็นจริงและ ระดับสวัสดิการที่คาดหวังของ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านค่าตอบแทน ด้านค่ารักษาพยาบาล ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน และด้านสิทธิประโยชน์ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แปลผล และลำดับดังรายละเอียด ดังตารางที่ 4.2 - 4.6

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ระดับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดย ภาพรวม

(n = 400)

สวัสดิการของพนักงานฯ	ระดับสภาพที่เป็นจริง			ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	
ด้านผลตอบแทน	3.23	0.63	ปานกลาง	1
ด้านการรักษาพยาบาล	2.78	0.84	ปานกลาง	4
ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน	2.90	1.05	ปานกลาง	2
ด้านสิทธิประโยชน์	2.81	0.84	ปานกลาง	3
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.02</b>	<b>0.60</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.2 พบว่าระดับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานใน (  $\bar{x}$ =3.02) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐของตัวอย่าง โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านเรียงลำดับดังนี้ ด้านผลตอบแทน ( $\bar{x}$ =3.23) รองลงมาคือ ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน ( $\bar{x}$ =2.90) ด้านสิทธิประโยชน์ ( $\bar{x}$ =2.81) และด้านการรักษาพยาบาล( $\bar{x}$ =2.78) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ระดับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา  
ของรัฐ ด้านผลตอบแทน

(n = 400)

ด้านผลตอบแทน	ระดับสภาพที่เป็นจริง			ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	
1. เงินเดือน	3.53	0.74	มาก	1
2. ค่าตอบแทนตำแหน่งวิชาการ	3.27	0.87	ปานกลาง	3
3. ค่าตอบแทนการสอน	3.36	0.88	มาก	2
4. ค่าตำแหน่งบริหาร	2.96	0.92	ปานกลาง	6
5. ทูนวิจัย	3.17	0.89	ปานกลาง	4
6. ค่าตอบแทนในการเดินทางไปราชการ	3.09	0.86	ปานกลาง	5
รวม	<b>3.23</b>	<b>0.63</b>	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ด้านผลตอบแทนส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง สามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ เงินเดือน ( $\bar{x}=3.53$ ) ค่าตอบแทนการสอน ( $\bar{x}=3.36$ ) ค่าตอบแทนตำแหน่งวิชาการ ( $\bar{x}=3.27$ ) ทูนวิจัย ( $\bar{x}=3.17$ ) ค่าตอบแทนในการเดินทางไปราชการ ( $\bar{x}=3.09$ ) ค่าตำแหน่งบริหาร ( $\bar{x}=2.96$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ระดับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา  
ของรัฐ ด้านการรักษาพยาบาล

(n = 400)

ด้านการรักษาพยาบาล	ระดับสภาพที่เป็นจริง			ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	
1. ค่ารักษาพยาบาลพนักงาน	3.14	1.02	ปานกลาง	2
2. ค่ารักษาพยาบาล บิดา มารดา คู่สมรส บุตร	2.58	1.15	ปานกลาง	7
3. ห้องปฐมพยาบาล	2.63	1.09	ปานกลาง	5
4. ศูนย์ดูแลสุขภาพ และฟื้นฟู	2.58	1.07	ปานกลาง	8
5. การประกันชีวิต อุบัติเหตุ	2.65	1.06	ปานกลาง	4
6. การประกันสุขภาพ	2.75	1.08	ปานกลาง	3
7. การตรวจสอบสุขภาพประจำปี	3.29	1.01	ปานกลาง	1
8. ศูนย์ปรึกษาด้านสุขภาพการให้ความรู้และ การป้องกันโรค	2.63	1.02	ปานกลาง	6
รวม	<b>2.78</b>	<b>0.84</b>	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ด้านการรักษาพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=2.78$ )ทุกข้อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การตรวจสอบสุขภาพประจำปี ( $\bar{x}=3.29$ ) ค่ารักษาพยาบาลพนักงาน ( $\bar{x}=3.14$ ) การประกันสุขภาพ ( $\bar{x}=2.75$ ) การประกันชีวิต อุบัติเหตุ ( $\bar{x}=2.65$ ) ศูนย์ปรึกษาด้านสุขภาพการให้ความรู้และการ ( $\bar{x}=2.63$ ) ห้องปฐมพยาบาล ( $\bar{x}=2.63$ ) และศูนย์ดูแลสุขภาพ และฟื้นฟู ( $\bar{x}=2.58$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ระดับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา  
ของรัฐ ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน

(n = 400)

ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน	ระดับสภาพที่เป็นจริง			ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	
1. การฝึกอบรม พัฒนาทักษะความรู้ในอาชีพ	3.65	0.84	มาก	1
2. ทุนการศึกษาต่อในและต่างประเทศ	3.16	0.97	ปานกลาง	4
3. ทุนการฝึกอบรม ดูงานในและต่างประเทศ	3.07	0.96	ปานกลาง	6
4. การจัดวันลาเพื่อการจัดทำผลงานทางวิชาการ	2.90	1.05	ปานกลาง	7
5. สิทธิในวันลาและการสะสมวันลาจาก หน่วยงาน	3.13	0.94	ปานกลาง	5
6. สภาพแวดล้อมที่ทำงานมีระบบการรักษา ความปลอดภัยให้แก่บุคคลและทรัพย์สิน	3.36	0.88	ปานกลาง	3
7. สถานที่ทำงานสะอาด ร่มรื่น สวยงาม ปราศจากมลพิษ	3.59	0.88	มาก	2
รวม	3.27	0.71	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=3.27$ ) สามารถเรียงลำดับ จากมากไปน้อยได้ ดังนี้ การฝึกอบรมการพัฒนาทักษะความรู้ในอาชีพ ( $\bar{x}=3.65$ ) สถานที่ทำงานสะอาด ร่มรื่น สวยงามปราศจากมลพิษ ( $\bar{x}=3.59$ ) สภาพแวดล้อมที่ทำงานมีระบบการรักษาความปลอดภัยให้แก่บุคคลและทรัพย์สิน ( $\bar{x}=3.36$ ) ทุนการศึกษาต่อในและต่างประเทศ ( $\bar{x}=3.16$ ) สิทธิในวันลา และการสะสมวันลาจากหน่วยงาน ( $\bar{x}=3.13$ ) ทุนการฝึกอบรม ดูงานในและต่างประเทศ ( $\bar{x}=3.07$ ) การจัดวันลาเพื่อการจัดทำผลงานทางวิชาการ ( $\bar{x}=2.90$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ระดับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบัน  
อุดมศึกษาของรัฐ ด้านสิทธิประโยชน์

(n = 400)

ด้านสิทธิประโยชน์	ระดับสภาพที่เป็นจริง			ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	
1. สิทธิประโยชน์จากประกันสังคม	3.30	0.97	ปานกลาง	1
2. เงินช่วยเหลือกรณีพนักงานถึงแก่กรรม	2.98	1.04	ปานกลาง	2
3. เงินช่วยเหลือมาปณกิจบุคคลในครอบครัว	2.68	1.12	ปานกลาง	5
4. เงินช่วยเหลือค่าการศึกษาของบุตร	2.49	1.13	น้อย	8
5. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	2.85	1.06	ปานกลาง	4
6. สหกรณ์ออมทรัพย์	2.94	1.02	ปานกลาง	3
7. เงินกู้เพื่อซื้อที่อยู่อาศัย	2.71	1.12	ปานกลาง	6
8. กองทุนสงเคราะห์ผู้ประสพภัย (อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย)	2.51	1.06	ปานกลาง	7
รวม	2.81	0.84	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ด้านสิทธิประโยชน์ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=2.81$ ) ซึ่งสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ สิทธิประโยชน์จากประกันสังคม ( $\bar{x}=3.30$ ) เงินช่วยเหลือกรณีพนักงานถึงแก่กรรม ( $\bar{x}=2.98$ ) สหกรณ์ออมทรัพย์ ( $\bar{x}=2.94$ ) กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ( $\bar{x}=2.85$ ) เงินกู้เพื่อซื้อที่อยู่อาศัย ( $\bar{x}=2.71$ ) เงินช่วยเหลือมาปณกิจบุคคลในครอบครัว ( $\bar{x}=2.68$ ) กองทุนสงเคราะห์ผู้ประสพภัย (อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย) ( $\bar{x}=2.51$ ) เงินช่วยเหลือค่าการศึกษาของบุตร ( $\bar{x}=2.49$ ) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐภาพรวม ด้านค่าตอบแทน ด้านค่ารักษาพยาบาล ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน และ ด้านสิทธิประโยชน์ โดยการใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังรายละเอียด ดังตารางที่ 4.7 - 4.11

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ระดับสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบัน  
อุดมศึกษาของรัฐโดยภาพรวม

(n = 400)

ด้านสวัสดิการของพนักงานฯ	ระดับสภาพที่เป็นจริง			ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	
ด้านผลตอบแทน	4.32	0.62	มาก	2
ด้านการรักษาพยาบาล	4.26	0.68	มาก	3
ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน	4.36	0.60	มาก	1
ด้านสิทธิประโยชน์	4.22	0.71	มาก	4
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.29</b>	<b>0.54</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าระดับสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐของตัวอย่าง โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับดังนี้ ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน ( $\bar{x}=4.36$ ) รองลงมา ด้านผลตอบแทน ( $\bar{x}=4.32$ ) ด้านการรักษาพยาบาล ( $\bar{x}=4.26$ ) และ ด้านสิทธิประโยชน์ ( $\bar{x}=4.22$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ระดับสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบัน  
อุดมศึกษาของรัฐด้านผลตอบแทน

(n = 400)

ด้านผลตอบแทน	ระดับสภาพที่คาดหวัง			ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	
1. เงินเดือน	4.49	0.61	มาก	1
2. ค่าตอบแทนตำแหน่งวิชาการ	4.34	0.70	มาก	4
3. ค่าตอบแทนการสอน	4.40	0.69	มาก	2
4. ค่าตำแหน่งบริหาร	4.12	0.91	มาก	6
5. ทูนวิจัย	4.36	0.71	มาก	3
6. ค่าตอบแทนในการเดินทางไปราชการ	4.23	0.77	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>4.32</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ด้านผลตอบแทน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.32$ ) สามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ เงินเดือน ( $\bar{x}=4.49$ ) ค่าตอบแทนการสอน ( $\bar{x}=4.40$ ) ทุนวิจัย ( $\bar{x}=4.36$ ) ค่าตอบแทนตำแหน่งวิชาการ ( $\bar{x}=4.34$ ) ค่าตอบแทนในการเดินทางไปราชการ ( $\bar{x}=4.23$ ) และค่าตำแหน่งบริหาร ( $\bar{x}=4.12$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ระดับสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบัน  
อุดมศึกษาของรัฐ ด้านการรักษาพยาบาล

(n = 400)

ด้านการรักษาพยาบาล	ระดับสภาพที่คาดหวัง			ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	
1. ค่ารักษาพยาบาลพนักงาน	4.44	0.71	มาก	1
2. ค่ารักษาพยาบาล บิดา มารดา คู่สมรส บุตร	4.35	0.77	มาก	2
3. ห้องปฐมพยาบาล	4.15	0.80	มาก	7
4. ศูนย์ดูแลสุขภาพ และฟื้นฟู	4.15	0.85	มาก	6
5. การประกันชีวิต อุบัติเหตุ	4.26	0.79	มาก	5
6. การประกันสุขภาพ	4.32	0.77	มาก	3
7. การตรวจสุขภาพประจำปี	4.31	0.78	มาก	4
8. ศูนย์ปรึกษาด้านสุขภาพการให้ความรู้การป้องกันโรค	4.09	0.84	มาก	8
รวม	4.26	0.68	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ด้านการรักษาพยาบาลอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.26$ ) สามารถเรียงลำดับดังนี้ ค่ารักษาพยาบาลพนักงาน ( $\bar{x}=4.44$ ) ค่ารักษาพยาบาล บิดามารดา คู่สมรส บุตร ( $\bar{x}=4.35$ ) การประกันสุขภาพ ( $\bar{x}=4.32$ ) การตรวจสุขภาพประจำปี ( $\bar{x}=4.31$ ) การประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ ( $\bar{x}=4.26$ ) ศูนย์ดูแลสุขภาพ และฟื้นฟู ( $\bar{x}=4.15$ ) ห้องปฐมพยาบาล ( $\bar{x}=4.15$ ) และศูนย์ปรึกษาด้านสุขภาพการให้ความรู้และการป้องกันโรค ( $\bar{x}=4.09$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ระดับสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบัน  
อุดมศึกษาของรัฐ ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน

(n = 400)

ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน	ระดับสภาพที่คาดหวัง			ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	
1. การฝึกอบรม พัฒนาทักษะความรู้ในอาชีพ	4.39	0.67	มาก	4
2. ทุนการศึกษาต่อในและต่างประเทศ	4.40	0.71	มาก	1
3. ทุนการฝึกอบรม คุณานในและต่างประเทศ	4.41	0.70	มาก	2
4. การจัดวันลาเพื่อการจัดทำผลงานทางวิชาการ	4.33	0.76	มาก	5
5. สิทธิในวันลาและการสะสมวันลาจากหน่วยงาน	4.27	0.79	มาก	7
6. สภาพแวดล้อมในที่ทำงานมีระบบการรักษาความปลอดภัยสูงให้แก่บุคคลและทรัพย์สิน	4.32	0.74	มาก	6
7. สถานที่ทำงานสะอาด ร่มรื่น สวยงามปราศจากมลพิษ	4.39	0.69	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.36</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.10 พบว่าด้านคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.36$ ) สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ทุนการฝึกอบรมคุณานทั้งในและต่างประเทศ ( $\bar{x}=4.41$ ) ทุนการศึกษาต่อในและต่างประเทศ ( $\bar{x}=4.40$ ) สถานที่ทำงานสะอาด ร่มรื่น สวยงามปราศจากมลพิษ ( $\bar{x}=4.39$ ) การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะความรู้ในอาชีพ ( $\bar{x}=4.39$ ) การจัดวันลาเพื่อการจัดทำผลงานทางวิชาการ ( $\bar{x}=4.33$ ) สภาพแวดล้อมในที่ทำงานมีระบบการรักษาความปลอดภัยสูงให้แก่บุคคลและทรัพย์สิน ( $\bar{x}=4.32$ ) และสิทธิในวันลาและการสะสมวันลาจากหน่วยงาน ( $\bar{x}=4.27$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ระดับสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบัน  
อุดมศึกษาของรัฐ ด้านสิทธิประโยชน์

(n = 400)

ด้านสิทธิประโยชน์	ระดับสภาพที่คาดหวัง			ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	
<b>ด้านสิทธิประโยชน์</b>				
1. สิทธิประโยชน์จากประกันสังคม	4.39	0.73	มาก	1
2. เงินช่วยเหลือกรณีพนักงานถึงแก่กรรม	4.29	0.76	มาก	2
3. เงินช่วยเหลืออุปถัมภ์ของบุคคลในครอบครัว	4.19	0.80	มาก	6
4. เงินช่วยเหลือค่าการศึกษาของบุตร	4.19	0.85	มาก	5
5. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	4.24	0.82	มาก	4
6. สหกรณ์ออมทรัพย์	4.24	0.83	มาก	3
7. เงินกู้เพื่อซื้อที่อยู่อาศัย	4.14	0.88	มาก	7
8. กองทุนสงเคราะห์ผู้ประสบภัย (อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย)	4.08	0.89	มาก	8
<b>รวม</b>	<b>4.22</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.11 พบว่าด้านสิทธิประโยชน์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.22$ ) สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ สิทธิประโยชน์จากประกันสังคม ( $\bar{x}=4.39$ ) เงินช่วยเหลือกรณีพนักงานถึงแก่กรรม ( $\bar{x}=4.29$ ) สหกรณ์ออมทรัพย์ ( $\bar{x}=4.24$ ) กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ( $\bar{x}=4.24$ ) เงินช่วยเหลือค่าการศึกษาของบุตร ( $\bar{x}=4.19$ ) เงินช่วยเหลืออุปถัมภ์ของบุคคลในครอบครัว ( $\bar{x}=4.19$ ) เงินกู้เพื่อซื้อที่อยู่อาศัย ( $\bar{x}=4.14$ ) และกองทุนสงเคราะห์ผู้ประสบภัย (อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย) ( $\bar{x}=4.08$ ) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทั้งภาพรวม ด้านค่าตอบแทน ด้านการรักษาพยาบาล ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน และด้านสิทธิประโยชน์ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูล (PNI) ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.12 - 4.23

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ระดับสภาพที่เป็นจริงที่คาดหวัง และค่าดัชนีระดับความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดย ภาพรวมแต่ละด้าน

(n = 400)

สวัสดิการของพนักงานฯ	ระดับสภาพที่เป็นจริง			ระดับสภาพที่คาดหวัง			PNI	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
ด้านผลตอบแทน	3.23	0.63	ปานกลาง	4.32	0.62	มาก	0.34	3
ด้านการรักษาพยาบาล	2.78	0.84	ปานกลาง	4.26	0.68	มาก	0.53	1
ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน	3.27	0.71	ปานกลาง	4.36	0.60	มาก	0.33	4
ด้านสิทธิประโยชน์	2.81	0.84	ปานกลาง	4.22	0.71	มาก	0.50	2
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.02</b>	<b>0.60</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.29</b>	<b>0.54</b>	<b>มาก</b>	<b>0.42</b>	

จากตารางที่ 4.12 พบว่าระดับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=3.02$ ) ระดับสภาพที่คาดหวังกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.29$ ) และมีค่าดัชนีระดับความต้องการจำเป็น (PNI) เท่ากับ 0.42 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับค่าดัชนีระดับความต้องการจำเป็น (PNI) จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการรักษาพยาบาล (PNI=0.53) รองลงมาคือด้านสิทธิประโยชน์ (PNI=0.50) ด้านผลตอบแทน (PNI=0.34) และด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (PNI=0.33) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์ระดับความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบัน  
อุดมศึกษาของรัฐ ด้านผลตอบแทน

(n = 400)

ด้านผลตอบแทน	ระดับสภาพที่เป็นจริง			ระดับสภาพที่คาดหวัง			PNI	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
1. เงินเดือน	3.53	0.74	มาก	4.49	0.61	มาก	0.27	6
2. ค่าตอบแทนตำแหน่งวิชาการ	3.27	0.87	ปานกลาง	4.34	0.70	มาก	0.33	4
3. ค่าตอบแทนการสอน	3.36	0.88	มาก	4.40	0.69	มาก	0.31	5
4. ค่าตำแหน่งบริหาร	2.96	0.92	ปานกลาง	4.12	0.91	มาก	0.39	1
5. ทูนวิจัย	3.17	0.89	ปานกลาง	4.36	0.71	มาก	0.38	2
6. ค่าตอบแทนในการเดินทางไปราชการ	3.09	0.86	ปานกลาง	4.23	0.77	มาก	0.37	3
รวม	3.23	0.63	ปานกลาง	4.32	0.62	มาก	0.34	

จากตารางที่ 4.13 ด้านผลตอบแทน พบว่า ระดับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=3.23$ ) ระดับสภาพที่คาดหวังกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.32$ ) และมีค่าดัชนีระดับความต้องการจำเป็น (PNI=0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าดัชนีระดับความต้องการจำเป็น จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ค่าตำแหน่งบริหาร (PNI=0.39) รองลงมาคือทูนวิจัย (PNI=0.38) ค่าตอบแทนในการเดินทางไปราชการ (PNI=0.37) ค่าตอบแทนตำแหน่งวิชาการ (PNI=0.33) ค่าตอบแทนการสอน (PNI=0.31) เงินเดือน (PNI=0.27) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์ระดับความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบัน  
อุดมศึกษาของรัฐ ด้านการรักษาพยาบาล

(n = 400)

ด้านการรักษาพยาบาล	ระดับสภาพที่เป็นจริง			ระดับสภาพที่คาดหวัง			PNI	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
1. ค่ารักษาพยาบาลพนักงาน	3.14	1.02	ปานกลาง	4.44	0.71	มาก	0.41	7
2. ค่ารักษาพยาบาล บิดา มารดา คู่สมรส บุตร	2.58	1.15	ปานกลาง	4.35	0.77	มาก	0.69	1
3. ห้องปฐมพยาบาล	2.63	1.09	ปานกลาง	4.15	0.80	มาก	0.58	4
4. ศูนย์ดูแลสุขภาพ และฟื้นฟู	2.58	1.07	ปานกลาง	4.15	0.85	มาก	0.61	2
5. การประกันชีวิต อุบัติเหตุ	2.65	1.06	ปานกลาง	4.26	0.79	มาก	0.61	3
6. การประกันสุขภาพ	2.75	1.08	ปานกลาง	4.32	0.77	มาก	0.57	5
7. การตรวจสุขภาพประจำปี	3.29	1.01	ปานกลาง	4.31	0.78	มาก	0.31	8
8. ศูนย์ปรึกษาด้านสุขภาพการ ให้ความรู้และการป้องกันโรค	2.63	1.02	ปานกลาง	4.09	0.84	มาก	0.56	6
<b>รวม</b>	<b>2.78</b>	<b>0.84</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.26</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>	<b>0.53</b>	

จากตารางที่ 4.14 ด้านการรักษาพยาบาล พบว่า ระดับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=2.78$ ) และระดับสภาพที่คาดหวังกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.26$ ) และมีค่าดัชนีระดับความต้องการจำเป็น (PNI= 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าดัชนีระดับความต้องการจำเป็น จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ค่ารักษาพยาบาล บิดา มารดา คู่สมรส บุตร (PNI=0.69) รองลงมาคือศูนย์ดูแลสุขภาพ และฟื้นฟู (PNI=0.61) การประกันชีวิต อุบัติเหตุ (PNI=0.61) ห้องปฐมพยาบาล (PNI=0.58) การประกันสุขภาพ (PNI=0.57) ศูนย์ปรึกษาด้านสุขภาพการให้ความรู้และการป้องกันโรค (PNI=0.56) ค่ารักษาพยาบาลพนักงาน (PNI=0.41) การตรวจสุขภาพประจำปี (PNI=0.31) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์ระดับความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบัน  
อุดมศึกษาของรัฐ ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน

(n = 400)

ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน	ระดับสภาพที่เป็นจริง			ระดับสภาพที่คาดหวัง			PNI	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
1. การฝึกอบรม พัฒนาทักษะ ความรู้ในอาชีพ	3.65	0.84	มาก	4.39	0.67	มาก	0.20	7
2. ทุนการศึกษาต่อในและ ต่างประเทศ	3.16	0.97	ปานกลาง	4.40	0.71	มาก	0.39	3
3. ทุนการฝึกอบรม ฐานใน และต่างประเทศ	3.07	0.96	ปานกลาง	4.41	0.70	มาก	0.44	2
4. การจัดวันลาเพื่อการจัดทำ ผลงานทางวิชาการ	2.90	1.05	ปานกลาง	4.33	0.76	มาก	0.49	1
5. สิทธิในวันลาและการสะสม วันลาจากหน่วยงาน	3.13	0.94	ปานกลาง	4.27	0.79	มาก	0.36	4
6. สภาพแวดล้อมที่ทำงานมี ระบบการรักษาความปลอดภัย ให้แก่บุคคลและทรัพย์สิน	3.36	0.88	ปานกลาง	4.32	0.74	มาก	0.29	5
7. สถานที่ทำงานสะอาด ร่มรื่น สวยงามปราศจากมลพิษ	3.59	0.88	มาก	4.39	0.69	มาก	0.22	6
รวม	3.27	0.71	ปานกลาง	4.36	0.60	มาก	0.33	

จากตารางที่ 4.15 ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน พบว่า ระดับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=3.27$ ) ระดับสภาพที่คาดหวังกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.36$ ) และมีค่าดัชนีระดับความต้องการจำเป็น (PNI=0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าดัชนีระดับความต้องการจำเป็น จากมากไปน้อยได้ดังนี้ การจัดวันลาเพื่อการจัดทำผลงานทางวิชาการ (PNI=0.49)รองลงมาคือทุนการฝึกอบรมฐานในและต่างประเทศ (PNI=0.44) ทุนการศึกษาต่อในและต่างประเทศ (PNI=0.39) สิทธิในวันลาและการสะสมวันลาจากหน่วยงาน (PNI=0.36) สภาพแวดล้อมที่ทำงานมีระบบการรักษาความปลอดภัยให้แก่บุคคลและทรัพย์สิน (PNI=0.29) สถานที่ทำงานสะอาด ร่มรื่น สวยงามปราศจากมลพิษ (PNI=0.22) การฝึกอบรม พัฒนาทักษะความรู้ในอาชีพ (PNI=0.20) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์ระดับความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบัน  
อุดมศึกษาของรัฐ ด้านสิทธิประโยชน์

(n = 400)

ด้านสิทธิประโยชน์	ระดับสภาพที่เป็นจริง			ระดับสภาพที่คาดหวัง			PNI	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
1. สิทธิประโยชน์จากประกันสังคม	3.30	.97	ปานกลาง	4.39	0.73	มาก	0.33	8
2. เงินช่วยเหลือกรณีพนักงานถึงแก่กรรม	2.98	1.04	ปานกลาง	4.29	0.76	มาก	0.44	7
3. เงินช่วยเหลือฌาปนกิจบุคคลในครอบครัว	2.68	1.12	ปานกลาง	4.19	0.80	มาก	0.56	3
4. เงินช่วยเหลือค่าการศึกษาของบุตร	2.49	1.13	น้อย	4.19	0.85	มาก	0.68	1
5. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	2.85	1.06	ปานกลาง	4.24	0.82	มาก	0.49	5
6. สหกรณ์ออมทรัพย์	2.94	1.02	ปานกลาง	4.24	0.83	มาก	0.44	6
7. เงินกู้เพื่อซื้อที่อยู่อาศัย	2.71	1.12	ปานกลาง	4.14	0.88	มาก	0.53	4
8. กองทุนสงเคราะห์ผู้ประสบภัย (อุทกภัย วิกฤติภัย อื่นๆ)	2.51	1.06	ปานกลาง	4.08	0.89	มาก	0.63	2
รวม	2.81	0.84	ปานกลาง	4.22	0.71	มาก	0.50	

จากตารางที่ 4.16 ด้านสิทธิประโยชน์ พบว่า ระดับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=2.81$ ) ระดับสภาพที่คาดหวังสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.22$ ) และมีค่าดัชนีระดับความต้องการจำเป็น (PNI) 0.50 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าดัชนีระดับความต้องการจำเป็น จากมากไปน้อยได้ดังนี้ เงินช่วยเหลือค่าการศึกษาของบุตร (PNI=0.68) รองลงมาคือ กองทุนสงเคราะห์ผู้ประสบภัย (อุทกภัย วิกฤติภัย อื่นๆ) (PNI=0.63) เงินช่วยเหลือฌาปนกิจบุคคลในครอบครัว (PNI=0.56) เงินกู้เพื่อซื้อที่อยู่อาศัย (PNI=0.53) กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (PNI=0.49) สหกรณ์ออมทรัพย์ (PNI=0.44) เงินช่วยเหลือกรณีพนักงานถึงแก่กรรม (PNI=0.44) และสิทธิประโยชน์จากประกันสังคม (PNI=0.33) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การวิเคราะห์ระดับการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภาพรวม โดยการใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังรายละเอียดใน ตารางที่ 4.17 -4.23

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลผลระดับการจัดสวัสดิการของพนักงาน ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยภาพรวม

(n=400)

ข้อความ	ระดับการจัดสวัสดิการ			ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	
ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ	3.79	0.52	มาก	1
ด้านความยุติธรรม	3.60	0.63	มาก	4
ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน	3.77	0.54	มาก	3
ด้านการรักษาพยาบาล	3.13	0.79	ปานกลาง	6
ด้านระบบสัญญาจ้าง	3.77	0.59	มาก	2
ด้านระบบค่าตอบแทน	3.50	0.68	มาก	5
ภาพรวม	<b>3.59</b>	<b>0.47</b>	มาก	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ระดับการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.59$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ( $\bar{x}=3.79$ ) รองลงมาคือ ด้านระบบสัญญาจ้าง ( $\bar{x}=3.77$ ) ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ( $\bar{x}=3.77$ ) ด้านความยุติธรรม ( $\bar{x}=3.60$ ) และด้านระบบค่าตอบแทน ( $\bar{x}=3.50$ ) ตามลำดับ ยกเว้น ด้านการรักษาพยาบาล อยู่ในระดับปานกลาง



ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลผลระดับการจัดสวัสดิการของ  
พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ  
(n=400)

ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ	ระดับการจัดสวัสดิการ			ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	
1. ท่านมีการวางแผนในการทำงานและสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง	4.01	0.62	มาก	3
2. ลักษณะงานของท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.07	0.71	มาก	1
3. ท่านได้ทำงานที่มีอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของงานเพิ่มขึ้น	3.95	0.75	มาก	5
4. ท่านนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของท่านมาพัฒนาตนเอง	4.02	0.71	มาก	2
5. ท่านได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน	3.96	0.77	มาก	4
6. ท่านได้รับการสนับสนุนให้ออนย้ายสังกัดเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	3.29	1.10	ปานกลาง	8
7. ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ที่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ทำงาน ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด	3.58	0.92	มาก	6
8. ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อ	3.39	1.09	ปานกลาง	7
รวม	3.79	0.52	มาก	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.79$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับได้ดังนี้ ลักษณะงานของท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ( $\bar{x}=4.07$ ) ท่านนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของท่านมาพัฒนาตนเอง ( $\bar{x}=4.02$ ) ท่านมีการวางแผนในการทำงานและสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ( $\bar{x}=4.01$ ) ท่านได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x}=3.96$ ) ท่านได้ทำงานที่มีอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของงานเพิ่มขึ้น ( $\bar{x}=3.95$ ) ท่านได้รับการสนับสนุนให้ออนย้ายสังกัดเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ ( $\bar{x}=3.98$ ) การได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อ ( $\bar{x}=3.39$ ) และการได้รับการสนับสนุนให้ออนย้ายสังกัดเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ ( $\bar{x}=3.29$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลระดับการจัดสวัสดิการของ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านความยุติธรรม

(n=400)

ด้านความยุติธรรม	ระดับการจัดสวัสดิการ			ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	
1. ท่านพอใจกับการได้เดือนขึ้นเงินเดือน / ค่าจ้างค่าตอบแทนในแต่ละครั้ง	3.65	0.83	มาก	3
2. ท่านได้รับสิทธิในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างเท่าเทียม	3.47	0.89	ปานกลาง	6
3. ท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม	3.49	0.87	ปานกลาง	5
4. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติของหน่วยงาน	3.36	1.01	ปานกลาง	8
5. ท่านมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน	3.56	0.90	มาก	4
6. ท่านได้รับคำปรึกษาการแก้ปัญหาต่างๆจากผู้บังคับบัญชาของท่าน	3.45	0.94	ปานกลาง	7
7. ท่านได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้และความสามารถของท่าน	3.95	0.77	มาก	1
8. ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	3.88	0.76	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>3.60</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>	

ตารางที่ 4.19 พบว่า ด้านความยุติธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.60$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ท่านได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้และความสามารถของท่าน ( $\bar{x}=3.95$ ) ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ( $\bar{x}=3.88$ ) ท่านพอใจกับการได้เดือนขึ้นเงินเดือน / ค่าจ้างค่าตอบแทน ในแต่ละครั้ง ( $\bar{x}=3.65$ ) ท่านมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ( $\bar{x}=3.56$ ) ตามลำดับ ส่วนข้อที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม ( $\bar{x}=3.49$ ) ท่านได้รับสิทธิในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างเท่าเทียม ( $\bar{x}=3.47$ ) ท่านได้รับคำปรึกษาการแก้ปัญหาต่างๆจากผู้บังคับบัญชาของท่าน ( $\bar{x}=3.45$ ) ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติของหน่วยงาน ( $\bar{x}=3.36$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลระดับการจัดสวัสดิการของ  
พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน

(n=400)

ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน	ระดับการจัดสวัสดิการ			ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	
1. ท่านได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงาน	3.92	0.76	มาก	3
2. หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงานอย่าง สม่ำเสมอและต่อเนื่อง	3.52	0.87	มาก	8
3. ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ของท่าน	3.54	0.91	มาก	7
4. สถานที่ทำงานของท่านเป็นระเบียบเรียบร้อยและมีความ ปลอดภัยต่อสุขภาพ	3.66	0.85	มาก	5
5. ท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอ อยู่ใน สภาพพร้อมใช้งาน และมีระบบการบำรุงรักษา	3.59	0.87	มาก	6
6. ท่านมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ของหน่วยงานท่าน	4.05	0.71	มาก	1
7. ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานอย่าง เต็มที่	3.99	0.70	มาก	2
8. ท่านได้รับผิดชอบหน้าที่ของท่านอย่างชัดเจน	3.91	0.80	มาก	4
รวม	3.77	0.54	มาก	

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ด้านคุณภาพชีวิตการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.77$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ท่านมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานท่าน ( $\bar{x}=4.05$ ) ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ( $\bar{x}=3.99$ ) ท่านได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x}=3.92$ ) ท่านได้รับผิดชอบหน้าที่ของท่านอย่างชัดเจน ( $\bar{x}=3.91$ ) สถานที่ทำงานของท่านเป็นระเบียบเรียบร้อยและมีความปลอดภัยต่อสุขภาพ ( $\bar{x}=3.66$ ) ท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอ อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และมีระบบการบำรุงรักษา ( $\bar{x}=3.59$ ) ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีความ

เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ของท่าน ( $\bar{x}=3.54$ ) หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมขวัญกำลังใจ  
ผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ( $\bar{x}=3.52$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลระดับการจัดสวัสดิการของ  
พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านการรักษาพยาบาล

(n=400)

ด้านการรักษาพยาบาล	ระดับการจัดสวัสดิการ			ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	
1. ท่านได้รับสวัสดิการการรักษาพยาบาลอย่างเพียงพอและเหมาะสม	3.32	0.92	ปานกลาง	2
2. ท่านได้รับสวัสดิการการรักษาพยาบาลจากหน่วยงานของท่านอย่างเท่าเทียม	3.30	0.90	ปานกลาง	3
3. ท่านสามารถเลือกโรงพยาบาลในการรักษาพยาบาลด้วยตัวเอง	3.38	0.93	ปานกลาง	1
4. ท่านได้รับความสะดวกรวดเร็วด้านเอกสารการรักษาพยาบาลจากหน่วยงานของท่าน	3.12	1.03	ปานกลาง	4
5. ท่านได้รับผลประโยชน์ด้านประกันสุขภาพส่วนบุคคล	3.00	1.09	ปานกลาง	5
6. ท่านมีสิทธิ์ในการเลือกระดับของแผนการรักษาพยาบาลได้	2.93	1.10	ปานกลาง	6
7. หน่วยงานท่านให้ความสำคัญเรื่องสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย โดยการอบรมสัมมนาสม่ำเสมอ	2.88	1.07	ปานกลาง	7
รวม	3.13	0.79	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ด้านการรักษาพยาบาล ในภาพรวมนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=3.13$ ) เมื่อพิจารณารายข้อสามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้ท่านสามารถเลือกโรงพยาบาล ในการรักษาพยาบาลด้วยตัวเอง ( $\bar{x}=3.38$ ) ท่านได้รับสวัสดิการการรักษาพยาบาลอย่างเพียงพอมีความเหมาะสม ( $\bar{x}=3.32$ ) ท่านได้รับสวัสดิการการรักษาพยาบาลจากหน่วยงานของท่านอย่างเท่าเทียม ( $\bar{x}=3.30$ ) ท่านได้รับความสะดวกรวดเร็วด้านเอกสารของการรักษาพยาบาลจากหน่วยงานของท่าน ( $\bar{x}=3.12$ ) ท่านได้รับผลประโยชน์ด้านประกันสุขภาพส่วนบุคคล ( $\bar{x}=3.00$ ) ท่านมีสิทธิ์ในการเลือกระดับของแผนการรักษาพยาบาลได้ ( $\bar{x}=2.93$ ) หน่วยงานท่านให้ความสำคัญเรื่องสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย โดยการอบรมสัมมนาสม่ำเสมอ ( $\bar{x}=2.88$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลระดับการจัดสวัสดิการของ  
พนักงานในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐด้านระบบสัญญาจ้าง

(n=400)

ด้านระบบสัญญาจ้าง	ระดับการจัดสวัสดิการ			ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	
1. ท่านทำสัญญาจ้างกับสถาบันตามระเบียบสถาบันอย่างชัดเจน	3.91	0.82	มาก	1
2. ท่านทำสัญญาจ้างเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยอย่างเป็นทางการ	3.74	0.84	มาก	5
3. ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ตรงตามสัญญาจ้างระบุไว้	3.86	0.83	มาก	3
4. ท่านได้รับการต่อสัญญาจ้างจากผลการประเมินที่เป็นรูปธรรม	3.88	0.76	มาก	2
5. การใช้ผลงานวิชาการ เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อต่อสัญญาที่มีความเหมาะสม	3.71	0.79	มาก	6
6. การใช้ภาระการสอน เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อต่อสัญญาที่มีความเหมาะสม	3.76	0.77	มาก	4
7. การบริการวิชาการ เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อต่อสัญญาที่มีความเหมาะสม	3.70	0.81	มาก	7
8. พนักงานมหาวิทยาลัย ได้รับการประเมินผลตามระยะเวลาการต่อสัญญาจ้างแต่ละช่วงเหมาะสม	3.61	0.85	มาก	8
<b>รวม</b>	<b>3.77</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.22 ด้านระบบสัญญาจ้างในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.77$ ) เมื่อได้พิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ท่านทำสัญญาจ้างกับสถาบันตามระเบียบสถาบันอย่างชัดเจน ( $\bar{x}=3.91$ ) ท่านได้รับการต่อสัญญาจ้างจากผลการประเมินที่เป็นรูปธรรม ( $\bar{x}=3.88$ ) ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ตรงตามสัญญาจ้างระบุไว้ ( $\bar{x}=3.86$ ) การใช้ภาระการสอน เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อต่อสัญญาที่มีความเหมาะสม ( $\bar{x}=3.76$ ) ท่านทำสัญญาจ้างเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยอย่างเป็นทางการ ( $\bar{x}=3.74$ ) การใช้ผลงานวิชาการ เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อต่อสัญญาที่มีความเหมาะสม ( $\bar{x}=3.71$ ) การใช้การบริการวิชาการ เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อต่อสัญญาที่มีความเหมาะสม ( $\bar{x}=3.70$ ) พนักงานมหาวิทยาลัย ได้รับการประเมินผลตามระยะเวลาการต่อสัญญาจ้างแต่ละช่วงเหมาะสม ( $\bar{x}=3.61$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลระดับการจัดสวัสดิการของ  
พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านระบบค่าตอบแทน

(n=400)

ด้านระบบค่าตอบแทน	ระดับการจัดสวัสดิการ			ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	
1. ท่านได้รับค่าตอบแทนเพียงพอต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน	3.57	0.85	มาก	2
2. ท่านได้รับเงินเดือนตามวุฒิการศึกษาที่กฎหมายกำหนด	3.74	0.87	มาก	1
3. ท่านได้รับค่าตอบแทนจากตำแหน่งวิชาการอย่างเป็นธรรม	3.47	0.82	ปานกลาง	3
4. ท่านได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานสอนอย่างเป็นธรรม	3.42	0.87	ปานกลาง	4
5. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับปริมาณงานหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน	3.34	0.92	ปานกลาง	5
6. ท่านคิดว่าโดยภาพรวมผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับคุ้มค่ากับความอดทนของท่าน	3.34	0.88	ปานกลาง	6
7. หลักเกณฑ์การพิจารณาค่าตอบแทนในหน่วยงานท่านมีความยุติธรรมและใช้เกณฑ์เดียวกัน	3.28	0.93	ปานกลาง	7
<b>รวม</b>	<b>3.50</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ด้านระบบค่าตอบแทน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.50$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ท่านได้รับเงินเดือนตามวุฒิการศึกษาที่กฎหมายกำหนด ( $\bar{x}=3.74$ ) ท่านได้รับค่าตอบแทนเพียงพอต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน ( $\bar{x}=3.57$ ) ตามลำดับนอกล้วนอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ ท่านได้รับค่าตอบแทนจากตำแหน่งทางวิชาการอย่างเป็นธรรม ( $\bar{x}=3.47$ ) ท่านได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานสอนอย่างเป็นธรรม ( $\bar{x}=3.42$ ) ท่านได้รับค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับปริมาณงานหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน ( $\bar{x}=3.34$ ) ท่านคิดว่าโดยภาพรวมผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับคุ้มค่ากับความอดทนของท่าน ( $\bar{x}=3.34$ ) หลักเกณฑ์การพิจารณาค่าตอบแทนในหน่วยงานมีความยุติธรรมและใช้เกณฑ์เดียวกัน ( $\bar{x}=3.28$ ) ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ

##### 1. ด้านสวัสดิการ

แบบสอบถามในตอนที่ 4 ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการจัดสวัสดิการของ

พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สามารถแบ่งได้เป็น 7 ด้าน สรุปได้ ดังนี้

**1. ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพ** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะในเรื่องของความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพในหลายประเด็น กล่าวคือ

### 1.1 ระบบการจ้างงาน

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐควรกำหนดนโยบายการต่อสัญญาจ้างงานใหม่ให้เป็นแบบสัญญาจ้างคงที่ระยะยาวถาวร สามารถทำงานได้จนถึงอายุครบ 60 ปี โดยการใช้มาตรฐานเดียวกันทุกสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อการสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานว่าจะไม่ถูกประเมินให้ออกจากงานกลางคันอย่างไม่เป็นธรรม

### 1.2 การจัดสรรงบประมาณ

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐควรจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการในพัฒนาให้พนักงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ทุนการศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้ไปฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเพิ่มพูนทักษะความรู้ให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้นในสาขาวิชาที่ทำการสอนและที่เกี่ยวข้องอันจะเป็นการเสริมสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยและช่วยให้รู้สึกถึงความมั่นคงในอาชีพมากขึ้น

### 1.3 การสร้างธรรมาภิบาล

1.3.1 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ควรจัดตั้งหน่วยงานกลางเพื่อรับฟังถึงข้อปัญหาและความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความมั่นคงและ โอกาสก้าวหน้าทางอาชีพ โดยไม่เปิดเผยรายชื่อของผู้แสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็นและสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างตรงตามความต้องการ

1.3.2 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐควรทบทวนแก้ไขปรับปรุงระบบเกี่ยวกับการส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพให้แก่พนักงานอย่างเป็นระบบ พัฒนาวิธีการดำเนินงานและมีการปฏิบัติการที่รวดเร็วไม่ยุ่งยากซับซ้อนรวมถึงพนักงานมหาวิทยาลัยทุกคนสามารถได้รับสิทธิเสมอภาคเท่าเทียมกัน

1.3.3 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ควรเร่งแก้ไขปัญหาการใช้อำนาจในทางมิชอบ อย่างไม่ยุติธรรมของผู้บริหารระดับสูงขจัดระบบอุปถัมภ์มุ่งส่งเสริมธรรมาภิบาลในองค์กรให้เกิดความเสมอภาคขึ้นและมีความเป็นธรรมแก่พนักงาน ในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นตามระดับความรู้ความสามารถ และผลงาน เพื่อเสริมสร้างความก้าวหน้าทางอาชีพให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง

**2. ด้านความยุติธรรม** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อประเด็นของความยุติธรรมไว้หลายประเด็น กล่าวคือ

2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยนั้นควรปฏิรูปกฎระเบียบ ที่ออกมามีตรอนสิทธิของพนักงาน เช่น การไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่พนักงานผู้ที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติงานเมื่อบรรจุเป็นพนักงานประจำแล้ว หรือการที่พนักงานไม่ได้รับการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี เมื่อปฏิบัติงานมาครบปี ควรมีความโปร่งใสในการประเมินผลงานทุกรูปแบบ โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินผลงานที่เป็นข้อตกลงร่วมกันและชี้แจงให้ผู้ถูกประเมินรับทราบวิธีการร่วมกันก่อนปรับปรุงระบบการประเมินผลงาน ให้มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา

2.2 การมีส่วนร่วมของพนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการเสริมสร้างความยุติธรรมให้มากยิ่งขึ้น การให้พนักงานทุกระดับ ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ มีส่วนร่วมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะทำให้เกิดความเสมอภาคเท่าเทียมช่วยลดปัญหาความขัดแย้งและเกิดการยอมรับได้ง่ายขึ้น

2.3 ระบบอุปถัมภ์ และระบบอาวุโส ถ้ามีในองค์กรจะส่งผลให้ความเป็นธรรมลดน้อยลง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรบริหารงาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งควรกำหนดนโยบายในการพิจารณาให้รางวัลความดีความชอบต่อการประพฤติดี ปฏิบัติดี และการสร้างสรรค์ผลงานดีของพนักงาน เพื่อเป็นการช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน

2.4 สถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่ และขนาดกลาง หรือขนาดเล็กไม่ควรกำหนดฐานค่าตอบแทนในระดับเดียวกัน ควรมีการจัดลำดับตามภาระของงานและความยากง่ายของการเรียนการสอน ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ ความสามารถที่สูงกว่า เก่งกว่า ควรได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่จะผลิตผลงานคุณภาพให้กับสถาบันมากกว่า เพราะว่ามีอำนาจต่อรองต่อในภาระงานที่ยากกว่า หรือเป็นสาขาที่ขาดแคลนผู้ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง ในการสอน ย่อมมีความยากง่ายไม่เท่ากัน อีกทั้งศักยภาพในการจ่ายค่าตอบแทนของแต่ละสถาบันก็มีเสถียรภาพทางการเงินแตกต่างกัน ดังนั้น จึงควรพิจารณาให้รอบด้านเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ

2.5 ควรส่งเสริมและรณรงค์ให้บุคลากรยึดหลักธรรมาภิบาลในการการปฏิบัติงาน ในทุกระดับของการดำเนินงานของทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย

**3. ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่มีความคิดเห็นในคุณภาพชีวิตในการทำงานหลายประเด็น กล่าวคือ

3.1 ภาระงาน ควรจัดเวลาในการสอนอย่างเหมาะสมเพื่อให้คณาจารย์มีเวลาในการสอน การวางแผนงาน การทำวิจัย และการพักผ่อนใช้ชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลกับงาน

3.2 สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงาน ควรให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยให้มากขึ้น ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพิ่มพื้นที่สีเขียวให้รู้สึกผ่อนคลาย



รวมทั้งจัดระเบียบการจราจรและการจอดยานพาหนะภายในมหาวิทยาลัยให้มีความสะดวกและมีความปลอดภัยทั้งในชีวิตและทรัพย์สิน

3.3 อาคารสถานที่บ้านพักอาจารย์ควรจัดให้มีเพียงพอและเหมาะสมกับจำนวนอาจารย์ที่เดินทางมาทำงานในสถาบันอุดมศึกษาในต่างจังหวัดมากขึ้น บ้านพักมีจำนวนไม่เพียงพอ รวมทั้งเพิ่มจำนวนพื้นที่การจอดรถ สงวนสิทธิ์ให้อาจารย์มากขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานมากขึ้น

3.4 โสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ทำงานให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพเพื่อความสะดวกในการใช้ทำงานและเพิ่มจำนวนให้เพียงพอ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ เครื่องขยายเสียงในห้องเรียน และควรติดตั้งเครื่องปรับอากาศเพิ่มขึ้น เนื่องจากภาวะโลกร้อน และภาระงานหนัก หากต้องทำงานภายใต้ความกดดันสูง และบรรยากาศในสถานที่ทำงานที่ร้อนจัด ส่งผลให้เกิดความเครียดในการทำงาน และมีผลกระทบเกี่ยวกับปัญหาสุขภาพตามมาได้

**4. ด้านการรักษาพยาบาล** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะในเรื่องการรักษาพยาบาลในหลายประเด็นกล่าวคือ

4.1 การรักษาพยาบาลการใช้สิทธิกองทุนประกันสังคมให้สิทธิการรักษาพยาบาลเฉพาะผู้ประกันตนฝ่ายเดียว ไม่ครอบคลุมบุคคลในครอบครัว ได้แก่ บิดามารดา คู่สมรส และบุตร ควรมีการพิจารณาเพิ่มสิทธิประโยชน์เพิ่มเติม ให้ครอบครัวของพนักงานมหาวิทยาลัย ได้รับสิทธิการรักษาพยาบาลด้วย รวมไปถึงการอำนวยความสะดวกในการรักษาพยาบาล โดยจัดโรงพยาบาลในความตกลงเฉพาะให้พนักงานได้เข้ารับบริการทางแพทย์โดยตรง

4.2 การประชาสัมพันธ์ ควรสื่อสารข้อมูลด้านสิทธิประโยชน์ให้พนักงานในฐานะที่เป็นผู้ประกันตนของกองทุนประกันสังคมได้รับทราบ เพื่อการรับบริการทางการแพทย์ และการรักษาพยาบาลรวมถึงการเคลมสิทธิประโยชน์ทดแทนต่างๆ ได้เต็มสิทธิ์

4.3 ควรมีหน่วยงานโดยตรงที่ให้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาเกี่ยวกับด้านสิทธิประโยชน์การรักษาพยาบาลอย่างชัดเจนเนื่องจากปัจจุบันยังมีพนักงานจำนวนมากไม่ค่อยเข้าใจในเรื่องดังกล่าวมากเท่าที่ควร

**5. ด้านสิทธิประโยชน์** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะในสิทธิประโยชน์ที่น่าสนใจหลายประการ กล่าวคือ

5.1 วันลาควรเพิ่มสิทธิประโยชน์จากการลาคลอดบุตรให้ลาคลอดได้โดยที่ยังได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนตามปกติ และให้สิทธิแก่พนักงานผู้ชายในการลาเพื่อช่วยภรรยาเลี้ยงบุตรได้ในระยะเวลาที่กำหนดโดยได้รับค่าตอบแทนระหว่างการลา

5.2 อาคารสถานที่ ควรเพิ่มสิทธิประโยชน์ด้านบ้านพักจำนวนบ้านพัก พื้นที่จอดรถ และปรับปรุงรูปแบบการดำเนินการเรื่องอาคารสถานที่ให้คล่องตัวมากกว่านี้ นอกจากนี้ควรมีค่าชดเชย ในกรณีเช่าที่พัก และควรเพิ่มสวัสดิการค่าเช่าบ้านเหมือนข้าราชการ

5.3 ระบบกองทุนกู้ยืม ควรจัดทำระบบกองทุนให้พนักงานสายวิชาการได้ใช้สิทธิกู้เงินจากมหาวิทยาลัยในการซื้อบ้านที่อยู่อาศัยได้โดยคิดดอกเบี้ยต่ำ เนื่องจากรายได้ของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ได้รับในแต่ละตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกันเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสในการที่จะได้มีเงินก้อนในการใช้จ่ายใช้สอยในสิ่งที่จำเป็นและเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย ควรมีการลดหย่อนอัตราดอกเบี้ยในการกู้ยืมเงินจากกองทุนของมหาวิทยาลัย

5.4 สิทธิประโยชน์อื่นๆ เช่น การขายอาหาร เครื่องดื่ม ขายในราคาสวัสดิการของบุคลากรหรืออาจมีส่วนลดราคาถูก มีบริการที่จอดรถในมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจกับพนักงานที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

6. ด้านระบบสัญญาจ้าง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะในเรื่องของการทำสัญญาจ้างที่น่าสนใจหลายประการ กล่าวคือ

6.1 ระยะเวลาในการทำสัญญาจ้าง ควรทำสัญญาจ้างเพียง 2 ครั้ง และควรเป็นสัญญาจ้างตลอดชีพ ทำงานได้ตลอดจนเกษียณ สัญญาจ้างต้องมีความเป็นธรรม ยืดหยุ่นสากล และเป็นประโยชน์ทั้งสองฝ่าย สัญญาจ้างควรมีความชัดเจนสัญญาจ้างกับภาระงานที่ควรสัมพันธ์กัน

6.2 กฎเกณฑ์ในการทำสัญญาจ้างควรกำหนดกฎเกณฑ์ให้ชัดเจนในเรื่องของการนับเวลาในการต่อสัญญาจ้างเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน มีความเหมาะสมและยุติธรรม

6.3 แบบประเมินการทำสัญญาจ้างควรเป็นรูปธรรมตรวจสอบได้มีความชัดเจนและโปร่งใส

6.4 คณะกรรมการพิจารณาสัญญาจ้างควรกำหนดกฎเกณฑ์ให้ชัดเจนในเรื่องของการนับรวมระยะเวลาการปฏิบัติงานในการต่อสัญญาจ้างและการใช้ผลงานทางวิชาการ การใช้ภาระการสอน และการใช้บริการวิชาการให้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลต่อสัญญาจ้างด้วยเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีความยุติธรรม ควรมีคณะกรรมการพิจารณาเรื่องสัญญาจ้างในรูปแบบคณะกรรมการที่ประกอบด้วย ผู้บริหารส่วนงาน / มหาวิทยาลัย / กรรมการส่วนงาน เพื่อนักวิชาการในสาขา/ภาควิชา และบุคคลที่พนักงานเลือกได้เองอีก 1-2 คน เป็นกรรมการประเมินเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมมากขึ้น

7. ด้านระบบค่าตอบแทน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะในเรื่องระบบค่าตอบแทนหลายประการ กล่าวคือ

7.1 การเพิ่มค่าตอบแทนควรปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมและตามสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต รวมถึงการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนพิเศษ ควรมีค่าเฉลี่ยค่าตอบแทนในการสอนรายวิชาที่มีอยู่ในหลักสูตรปกติ และหลักสูตรพิเศษที่มีการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาในอัตราพิเศษ

7.2 การเลื่อนขึ้นเงินเดือน ควรมีหลักเกณฑ์พิจารณาค่าตอบแทนที่ใช้หลักเกณฑ์เดียวกัน มีความเหมาะสมกับภาระงานและปริมาณงานที่รับผิดชอบและผลงานที่ประสบความสำเร็จ

7.3 ค่าสนับสนุนในการกำหนดค่าตำแหน่งทางวิชาการ ควรกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน ให้ได้รับค่าตอบแทนจากตำแหน่งทางวิชาการอย่างเป็นธรรมโดยในแต่ละระดับของตำแหน่งทางวิชาการ ให้เท่าเทียมกับข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และส่งเสริมอาจารย์ให้มีโอกาสทำงานวิชาการให้มากขึ้น

#### ด้านการจัดสวัสดิการ

##### 1. ด้านความมั่นคง และ โอกาสก้าวหน้าทางอาชีพ

นโยบายการต่อสัญญาจ้างงานแบบระยะยาวถาวรเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้ถึงอายุครบ 60 ปี เป็นแบบมาตรฐานเดียวกันทุกมหาวิทยาลัย ในการจัดสรรงบประมาณ เพื่อเป็นการส่งเสริมการและพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีความเพียงพอและต่อเนื่องบนพื้นฐานแห่งความเท่าเทียมยุติธรรม

##### 2. ด้านความยุติธรรม

ระบบการประเมินผลงาน ให้มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้การมีส่วนร่วมการเข้าถึงสวัสดิการต่างๆ ได้ทั่วถึงเท่าเทียมเสมอภาคกันพร้อมทั้งได้รับ โอกาสในการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในสวัสดิการเกี่ยวข้องกับพนักงาน โดยตรงอย่างเปิดเผย

##### 3. ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ภาระงานทางด้านการสอนจัดให้เหมาะสม เพื่อมีเวลาในการทำผลงานทางวิชาการมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง จัดให้มีอาคารสถานที่ทำงานและบ้านพักสวัสดิการของอาจารย์ ให้เพียงพอเหมาะสมและถูกสุขลักษณะ

##### 4. ด้านการรักษาพยาบาล

การรักษาพยาบาลควรมีสวัสดิการทางเลือกเสริมเพื่อให้ครอบคลุมบุคคลในครอบครัวของพนักงานได้แก่ บิดามารดา คู่สมรส และบุตร รวมทั้งมีบริการให้ข้อมูลประชาสัมพันธ์สื่อสารข้อมูลด้านสิทธิประโยชน์ให้พนักงานได้รับทราบเป็นปัจจุบันเสมอ

## 5. ด้านสิทธิประโยชน์

สิทธิประโยชน์ วันลา สิทธิในการขอรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ สิทธิสมัครเข้าเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โดยความสมัครใจ และสิทธิในการกู้เงินจากกองทุนพนักงานมหาวิทยาลัยในการซื้อบ้านที่อยู่อาศัยได้โดยคิดดอกเบี้ยต่ำและสิทธิประโยชน์อื่นๆที่ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัย

## 6. ด้านระบบสัญญาจ้าง

ระยะเวลาในการทำสัญญาจ้างมีความสำคัญต่อพนักงานมหาวิทยาลัยที่จะทำให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องได้ ควรทำสัญญาจ้างเป็นแบบสัญญาจ้างตลอดชีพทำงานตลอดจนเกษียณ และกฎเกณฑ์ในการทำสัญญาจ้างควรกำหนดให้ชัดเจนเป็นมาตรฐานเดียวกันการประเมินผลงานเพื่อนำมาพิจารณาต่อสัญญาจ้างควรมีความชัดเจนเป็นรูปธรรมตรวจสอบได้ ส่วนคณะกรรมการพิจารณาการต่อสัญญาจ้างควรกำหนดให้มีการนำผลงานทางวิชาการด้านการสอนและการให้บริการทางวิชาการมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลเพื่อต่อสัญญาจ้างด้วย

## 7. ด้านระบบค่าตอบแทน

การเพิ่มค่าตอบแทนควรคำนึงถึงสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน และให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตการบริหารระบบค่าตอบแทน โดยการสำรวจค่าจ้างค่าตอบแทนของสถาบันศึกษาอื่นของรัฐเพื่อนำมาเป็นข้อมูลเปรียบเทียบ และทบทวนปรับปรุงระบบการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนของบุคลากรเพื่อป้องกันมิให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างสถาบัน เป็นวิธีการที่บุคลากรให้การยอมรับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน มีหลักเกณฑ์การพิจารณาให้เหมาะสมกับภาระงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ ดังนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจึงควรนำข้อมูลความต้องการดังกล่าวนี้เข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการสวัสดิการอันพึงประสงค์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ให้เป็นรูปธรรมและ เกิดประโยชน์ตอบสนองความต้องการมากที่สุดเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีเพื่อความสุขของทุกคน

## ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดสวัสดิการพนักงานใน

### สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ขั้นตอนนี้เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยศึกษาข้อมูลวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ จากมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 4 แห่ง ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1 2) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 3) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ 4) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2.1 ผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของมหาวิทยาลัยที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1

## 1.1 ประวัติความเป็นมา

มหาวิทยาลัยที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1 เป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศไทย และได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ เป็น 1 ใน 9 มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติและเป็นสมาชิกเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) ปัจจุบันจัดการเรียนการสอน 6 พื้นที่ มีบุคลากรจำนวนทั้งสิ้นสามหมื่นกว่าคน การจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยโดยต้องทำสัญญาตามกำหนดระยะเวลาการจ้าง ดังนี้

1. สัญญาระยะแรกให้มีกำหนดระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 2 ปี
2. สัญญาระยะที่สองกำหนดให้มี 2 ประเภท คือ สัญญาที่มีระยะเวลาการจ้างจนถึงวันครบเกษียณอายุงานของปีที่มีอายุครบเกษียณอายุงาน

## 1.2 สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่พนักงานได้รับในปัจจุบันประกอบด้วยสวัสดิการทั้งหมดจำนวน 9 รายการ ดังนี้

1. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
2. สวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลกองทุนประกันสังคม
3. เงินช่วยเหลือกรณีพนักงานมหาวิทยาลัยถึงแก่กรรม
4. เงินสงเคราะห์กรณีพนักงานมหาวิทยาลัยถึงแก่กรรม กรณีถึงแก่กรรมด้วยเหตุปกติ 50,000 บาท และกรณีถึงแก่กรรมด้วยอุบัติเหตุ 100,000 บาท
5. สิทธิการลาหยุดงาน โดยได้รับเงินเดือน ลาป่วย พนักงานมหาวิทยาลัยมีสิทธิลาป่วยเพื่อรักษา การลาเพื่อดูแลบุตรและภรรยาหลังคลอด ลากิจส่วนตัว ลาพักผ่อนประจำปี ลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจญ์ ลาเกี่ยวกับราชการทหาร ลาติดตามคู่สมรส และการไปถือศีลและปฏิบัติธรรม
6. การได้รับเงินชดเชย เมื่อพนักงานมหาวิทยาลัยที่ พ้นสภาพจากการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย จะมีสิทธิได้รับเงินชดเชย ได้แก่ การครบเกษียณอายุงาน การถูกสั่งให้ออก การครบกำหนดระยะเวลาการจ้างตามสัญญา โดยไม่มีการขยายระยะเวลา
7. การได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ตามบัญชี 18 (ที่ปรับปรุงใหม่)
8. การลาประเภทต่าง ๆ ลาป่วย ลาคอดบุตร ลาไปช่วยเหลือภริยาหลังคลอดบุตร การลากิจส่วนตัว พักผ่อนประจำปี อุปสมบท ไปประกอบพิธีฮัจญ์ ลาเกี่ยวกับราชการทหาร การลาติดตามคู่สมรส

## 9. ด้านสิทธิประโยชน์ ได้แก่

- 9.1 การสั่งพวงหรีดเคารพศพบุคลากรถึงแก่กรรม

9.2 การมอบเพิ่มเครื่องหมายมหาวิทยาลัยแก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานครบตามกำหนดเวลาในช่วงต่างๆ

9.3 การเสนอขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญคุณวุฒิมาลาเข็มศิลปวิทยา

9.4 การตรวจสอบสิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาลพนักงานมหาวิทยาลัย

9.5 การขออนุมัติค่ารักษาพยาบาลเกินวงเงินของพนักงานมหาวิทยาลัย

9.6 การขึ้นทะเบียนผู้ประกันตนกองทุนประกันสังคม

9.7 ประสานงานกองทุนประกันสังคมเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ต่างๆ

9.8 การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ต่างๆการเบิกจ่ายเงินชดเชย

9.9 การเบิกจ่ายเงินสงเคราะห์บุคลากรและเงินช่วยเหลือครอบครัวของบุคลากรถึงแก่กรรม (มหาวิทยาลัยที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1: 2559)

จากสภาพสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสวัสดิการที่เป็นจริง และความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้ร่วมสนทนากลุ่มเรียนเชิญคณะผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ แห่งที่ 1 รวมจำนวนทั้งหมด 8 คน เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2559 เวลา 10.00 - 12.00 น. ณ มีความสนใจที่จะศึกษาทั้งหมด 7 ด้าน ดังนี้

## 2.2.2 ระบบการจัดการสวัสดิการของมหาวิทยาลัยที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1

1. ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจและแผนยุทธศาสตร์ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ดังนั้นเพื่อให้ มีวิธีการดำเนินงานในการบริหารจัดการสวัสดิการในด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ คิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ สวัสดิการด้านความมั่นคงและ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ เกี่ยวข้อง กล่าวคือ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1 ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“ ...ในเรื่องของความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ อาจารย์คิดว่า สวัสดิการที่มีให้มันต้องตีความกันว่ามันเป็นสวัสดิการอะไร ถ้าเกิดว่าเป็นเรื่องของความเจริญก้าวหน้า อาจารย์เป็นสายวิชาการ ทำตำแหน่ง ผศ. รศ.แบบนี้เรียกว่าสวัสดิการหรือป่าวไม่แน่ใจ เนื่องจากอาจารย์ทำจากความเจริญก้าวหน้าในตัวอาจารย์เอง สำหรับการพิสูจน์เรื่องของความก้าวหน้าของตนเองนั้นสามารถทำได้ สมมุติคนหนึ่งได้ตำแหน่งชำนาญการพิเศษ แต่ว่าพอทำงานไปแล้ว ผลออกมาไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวังของคณะนั้น ก็อาจจะไม่ต่อสัญญาได้ ความมั่นคงจะอยู่ในระดับใด แบบนี้คง

ต้องลองพิจารณาดู แต่เรื่องของการพิสูจน์เรื่องของความก้าวหน้าในอาชีพสายวิชาการนั้นสามารถทำได้ ซึ่งอาจารย์ได้ไปดูงานที่มหาวิทยาลัยต่างๆ ของมหาวิทยาลัยฯ เราไม่มีปัญหา ซึ่งงานวิจัยของปริญญาเอก อาจารย์ก็มีความหวังว่าแนวทางที่เราจะนำไปเสนอต้องมาจากความเป็นจริง และมหาวิทยาลัยอื่นสามารถทำได้ด้วย...”

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายกิจกรรมนักศึกษาและพัฒนาคณาภพ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องความมั่นคงก้าวหน้าของสายวิชาการว่าสิ่งสำคัญคือ ระบบสัญญาจ้างและการกำหนดนโยบายอัตรากำลังคนของรัฐด้วย ดังที่ได้กล่าว

“...ความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาของสัญญาจ้าง รวมทั้งตัวแปรสำคัญในเรื่องดังกล่าว คือ นโยบายของรัฐที่จะกำหนดในเรื่องอัตรากำลังคนของพนักงานมหาวิทยาลัยด้วย...”

เช่นเดียวกับ ผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่ง จากส่วนงานกองการเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1 ได้แสดงความเห็นว่า ด้านความมั่นคงในสายอาชีพพนักงานที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยฯ ไม่ว่าจะเป็นสายวิชาการหรือสายสนับสนุนก็มีความมั่นคงทั้งคู่ แต่จะแตกต่างกันโดยมีขั้นของความก้าวหน้าแตกต่างกันทั้งชื่อเรียกตำแหน่ง และรายได้ แต่สิ่งที่เหมือนกันคือพนักงานสายวิชาการและสายสนับสนุน มีสิทธิได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และได้รับเงินประจำตำแหน่งตามระเบียบของมหาวิทยาลัย ดังที่ได้กล่าวไว้

“ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตำแหน่งประเภทวิชาการประกอบด้วย ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ โดยมีวิธีการการเสนอขอตำแหน่งได้ 2 วิธี คือ วิธีปกติ หมายถึง ผู้ขอมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด และ วิธีพิเศษ หมายถึง ผู้ขอมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่น ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งไม่ครบ การเสนอขอตำแหน่งข้ามชั้น การเปลี่ยนแปลงสาขาวิชา โดยจะมีข้อกำหนดว่า ระดับที่จบวุฒิมะไรจะต้องใช้ระยะเวลาเท่าใดในการทำผลงานวิชาการ วุฒิปริญญาเอกและดำรงตำแหน่งอาจารย์ไม่น้อยกว่า 2 ปี วุฒิ ปริญญาโท และดำรงตำแหน่งอาจารย์ไม่น้อยกว่า 5 ปี และวุฒิ ปริญญาตรี และดำรงตำแหน่งอาจารย์ไม่น้อยกว่า 9 ปี ส่วนความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานตำแหน่งประเภทสนับสนุน ตำแหน่งระดับชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญและ

เชี่ยวชาญพิเศษ โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ กลุ่มสนับสนุนวิชาการ และกลุ่มสนับสนุนทั่วไป ซึ่งต่างก็มีความก้าวหน้าตามสายงานของตนเองค่ะ...”

ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในอาชีพ มหาวิทยาลัยใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยใช้รูปแบบการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานล่วงหน้า (Performance Agreement) ร่วมกันระหว่างพนักงานมหาวิทยาลัยและผู้บังคับบัญชา เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันทั้งสองฝ่ายและยอมรับผลการประเมินร่วมกันได้โดยมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัย การสร้างสรรคงานใหม่และพัฒนาคุณภาพ ของหน่วยงานด้วย ความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานตำแหน่งประเภทวิชาการจะได้รับ โอกาสในการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการได้นั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรม และมีจรรยาบรรณในการสอน การวิจัย และวิชาการ มีความรู้ ความสามารถด้านการสอน ผลงานทางวิชาการ และจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาการ ที่มีปริมาณและคุณภาพที่แสดงถึงความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในสาขาวิชานั้น มหาวิทยาลัย มีระบบบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกกลุ่มงาน ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ และพันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ ในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานในฐานะพนักงานมหาวิทยาลัย จะได้รับความก้าวหน้าและมีความมั่นคงในอาชีพ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าสำหรับตนเองและร่วมกันพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังมีแผนยุทธศาสตร์ที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำที่มีคุณภาพสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติอีกด้วย มีแนวทางการปฏิบัติที่ดี คือ

1. การปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการในการเสนอขอตำแหน่งของสายวิชาการและสายสนับสนุน ให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับภาระงานมากยิ่งขึ้น
2. การจัดทำ Career Development โดยมีพี่เลี้ยงในการจัดทำผลงานเพื่อเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ

#### แนวทางการสร้างความมั่นคงในระยะยาว

ประกอบด้วย การบริหารจัดการที่ดีควรนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารจัดการ จะสามารถช่วยสร้างคุณภาพชีวิตและความผาสุกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ดังเช่นคำกล่าวของผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านจากการสนทนากลุ่มที่ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งที่ 1 ได้เสนอความคิดเห็นร่วมเป็นข้อสรุปไว้ ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงาน การปรับปรุงหลักเกณฑ์วิธีการจ้าง จะเป็นแรงจูงใจพนักงานให้อยู่กับมหาวิทยาลัย มีขวัญกำลังใจที่ดีขึ้น



2. ผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อบุคลากรให้การดูแลเรื่องสิทธิประโยชน์ และจัดสวัสดิการที่เหมาะสมกับพนักงานมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานสายวิชาการเพราะเป็นกลุ่มคนที่ทำหน้าที่ในการให้ความรู้การพัฒนาแก่เยาวชนและเป็นกลุ่มคนกลุ่มใหญ่ที่สุดในระบบอุดมศึกษาไทย

3. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อเตรียมความพร้อมในการสร้างความมั่นคงระยะยาวและสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

3.1 การจัดสวัสดิการที่สร้างความมั่นใจว่าจะมั่นคงได้ในอนาคตเมื่อพนักงานมีการลาออกจากงานหรือเกษียณอายุ เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินบำนาญ เงินชดเชย ประกันชีวิต

3.2 การให้ทุกศึกษาต่อ โดยให้ลาศึกษาต่อโดยใช้ทุนของสถาบัน เมื่อศึกษาจบแล้วทำงานใช้ทุนกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม

3.3 การพัฒนาระบบค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพโดยวิธีการกระจายค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการให้มีความเหมาะสมยุติธรรมโดยเป็นที่ยอมรับของบุคลากร

3.4 การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล ปัจจัยที่ 3 คือการจัดบทบาทภารกิจและโครงสร้าง เพื่อการกระจายภาระงานของพนักงานสายวิชาการให้เหมาะสมและเป็นธรรม

3.5 การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อลดความรู้สึกละแวกต่างระหว่างสถานภาพพนักงานมหาวิทยาลัยกับข้าราชการ

3.6 การเสริมสร้างสัมพันธภาพและความเอื้ออาทรให้เพิ่มขึ้นในบรรยากาศการทำงาน หน่วยงานมีส่วนร่วมกันหาจุดที่สมดุลในการปรับปรุงพัฒนาให้เกิดความผาสุกในการทำงานร่วมกัน เช่น การประเมินสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน บรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน การกระจายภาระงานอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม ปัญหา/อุปสรรคในการทำงานภายในหน่วยงาน

3.7 มีระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ถือปฏิบัติดี และมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยสร้างขวัญและกำลังใจสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีรายได้ที่เหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพ นอกจากนี้จะจัดระบบเงินเดือน ค่าตอบแทนให้เหมาะสมแล้วระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ถือปฏิบัติดีที่มีความสำคัญซึ่งจะต้องจัดให้มีความเหมาะสมและเพียงพอเช่นเดียวกัน

สรุปว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัย ต้องใช้แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ามาช่วยดำเนินการ ควรมีการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อตอบสนองสนับสนุนและเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะยาวของสถาบัน

คือควรสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกรูปแบบ ทั้งบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน รวมทั้งพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพให้เป็นผู้มีความสามารถพิเศษ มีระบบบริหารบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล โดยทุกสายงานต้องมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทำงานได้เต็มศักยภาพและมีความสุขในการทำงาน โดยการสร้างระบบให้เอื้ออำนวยและสนับสนุน การเข้าสู่ตำแหน่งความก้าวหน้าทางวิชาชีพให้แก่พนักงานทุกกลุ่มของมหาวิทยาลัย

2. ด้านความยุติธรรม มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน เช่น

2.1 ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจะกำหนดบัญชีเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยตาม โครงสร้างตำแหน่ง จำนวน 4 บัญชี ซึ่งกำหนดเฉพาะอัตราเงินเดือนขั้นต่ำและอัตราเงินเดือนขั้นสูง ของพนักงานมหาวิทยาลัย บัญชีหมายเลขที่ 1 เป็นผู้บริหารระดับสูง (อธิการบดี) ผู้บริหารระดับกลาง (รองอธิการบดี/คณบดี) ผู้บริหารระดับต้น (ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา) ผู้บริหาร (ผู้อำนวยการ) บัญชีเงินเดือนหมายเลข 2 สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ ช่วงอัตราเงินเดือนกำหนดตามระดับคุณวุฒิแรกบรรจุ ได้แก่ ปริญญาเอก ปริญญาโท ปริญญาตรี(กรณีจำเป็น) บัญชีเงินเดือนหมายเลข 3 สำหรับตำแหน่งประเภทสนับสนุน ช่วงอัตราเงินเดือนกำหนดตามระดับคุณวุฒิแรกบรรจุ และบัญชีเงินเดือนหมายเลข 7 สำหรับตำแหน่งระดับหัวหน้าหน่วยงานในโรงพยาบาลและระดับหัวหน้างานในส่วนงาน/หน่วยงาน อัตราเงินเดือนของแต่ละตำแหน่ง (กรณีบุคคลภายนอก) ให้เป็นไปตามที่กองบริหารงานบุคคล โดยกำหนดนโยบายมีความชัดเจน โปร่งใสตรวจสอบได้ยุติธรรมกับทุกกลุ่มพนักงาน

## 2.2 การประเมินผลงานมีเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงาน

2.2.1 การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใสเป็นธรรม  
2.2.2 การพิจารณากำหนดแนวทางการประเมินสมรรถนะ (Competency) ให้มีความชัดเจน เหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร

2.2.3 การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

2.2.4 การกำหนดนโยบาย/แนวทางในการใช้งานระบบประเมินผล การปฏิบัติงานออนไลน์ให้มีความชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัยตามที่มหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้ร่วมสร้างความสำเร็จในองค์กรนั้น ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากงานบริหารสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัย ได้แสดงความเห็นถึงเรื่องความยุติธรรมในการบริหารงาน ในส่วนของงานด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรทุกคนที่

ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยทุกคนให้มีความสุขในการทำงาน นั้น จึงได้นำคำกล่าวของ อธิการบดี มหาวิทยาลัยที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1 ที่ได้กล่าวไว้ เมื่อวันที่ 29 มกราคม พ.ศ. 2558 ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยพบประชาคม ครั้งที่ 4 เรื่องนโยบายและทิศทางมหาวิทยาลัยกำหนดแผน ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2559-2562 ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...ในเรื่องทรัพยากรบุคคล ประชาคมมหาวิทยาลัยของเราต้องมีความสุข การดำเนินงาน ด้านทรัพยากรบุคคลต้องปกป้องบุคลากร ไม่ได้ปกป้องกฎระเบียบ ซึ่งเป็นอันต้องปรับปรุง กฎระเบียบต่าง ๆ ให้เอื้ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรทำงานได้ เติบโตได้ และพัฒนาตนเองได้ อย่างมีความสุข ซึ่งผมเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีความสุขในการทำงานแล้วผลงานจะออกมาดีและ มหาวิทยาลัยของเราก็จะดีขึ้นแน่นอน...”

ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่ง ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล งานทรัพยากรบุคคลและการจัดการทั่วไป ประจำบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยแห่งที่ 1 ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องของนโยบาย ประชาคมมหาวิทยาลัยต้องมีความสุขมีความสุขเป็นรูปธรรม เพราะได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการ พัฒนาทรัพยากรบุคคลมารับ โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ครั้งนี้ เป็นการดำเนินงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทั้งในระดับส่วนงานและกองทรัพยากรบุคคล โดยผ่านกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจาก ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารที่กำกับดูแลงานด้านทรัพยากรบุคคลของแต่ละส่วน งาน อีกทั้งยังมีการพิจารณาสถานการณ์รอบข้างในหลากหลายมุมมองด้วย ผู้บริหารให้ความสำคัญ มาก มีการแสดงออกถึงความเท่าเทียมเป็นธรรมและทั่วถึงทุกคน ทั้งนี้ก็เพื่อให้การบริหารทรัพยากร บุคคลของมหาวิทยาลัยมีทิศทางที่ชัดเจน และไปในทิศทางเดียวกับมหาวิทยาลัย...”

อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยแห่งที่ 1 ได้อธิบายเพิ่มเติม เกี่ยวกับเรื่องการประเมินผลของพนักงานว่ามีความชัดเจนเป็นรูปธรรมและโปร่งใส มีเกณฑ์ในการ ประเมิน รูปแบบการประเมินรอบด้าน เพื่อความเป็นธรรมมากที่สุด และเป็นที่ยอมรับของผู้ถูก ประเมินทุกคน ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...การประเมินพิจารณาการขึ้นเงินเดือน เป็นระบบแบบ 360 องศา เป็นการประเมินจาก เพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ผู้บังคับบัญชา ผู้ให้บริการ การประเมินจะมีกรรมการประเมิน จำนวน 2 ชุด กรรมการชุดที่ 1 จะประเมินเฉพาะผลการปฏิบัติงาน และกรรมการชุดที่ 2 จะเป็น

กรรมการชุดกลั่นกรองผลจากการประเมินจากกรรมการชุดที่ 1 อีกต่อหนึ่ง ซึ่งกรรมการชุดที่ 2 จะได้รับการแต่งตั้งจากทางมหาวิทยาลัย...”

สอดคล้องกับคำกล่าวของ ผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง จากงานสวัสดิการงานบุคคล บัณฑิตวิทยาลัยแต่ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า จริง ๆ แล้วต้องให้ผู้รับบริการประเมินอีกทางจึงจะครบ 360 องศาแต่เท่าที่ปฏิบัติมาก็มีการยอมรับกัน ไม่มีข้อขัดแย้ง และการที่จะให้ผู้รับบริการประเมินถ้าจะปฏิบัติจริงๆ ต้องแบ่งเป็นส่วนงานไปน่าจะดีกว่า ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...ทางมหาวิทยาลัยใช้การประเมินแบบ 360 องศาเกือบทุกหน่วยงาน ยกเว้นบัณฑิตวิทยาลัยที่ยังใช้รูปแบบการประเมินแบบ 270 องศา จะมีการประเมินสามส่วนก่อน คือการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน โดยยังขาดการประเมินจากผู้รับบริการ...”

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านความยุติธรรม ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง กล่าวว่า มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ให้ข้อมูลทุกท่านในเรื่องความยุติธรรม ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...ทางมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญแก่พนักงานมาก มีการบริหารจัดการในเรื่องของการสามารถยื่นคำร้อง หรือร้องเรียนในปัญหาต่างๆที่ตนเองเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมเท่าที่ควร โดยผ่านช่องทาง การยื่นทางหลักสูตร ภาควิชา และคณะที่ตนเองสังกัดอยู่ คณะกรรมการที่ดำเนินการในเรื่องนี้ก็จะดำเนินการพิจารณาข้อร้องเรียนหรือข้อร้องทุกข์เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ...”

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสวัสดิการเป็นเรื่องของทุกคน จึงจำเป็นต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อเกิดการยอมรับในสวัสดิการดังกล่าว จึงจะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ไม่แบ่งแยกกัน ความสำคัญของการจัดสวัสดิการก็เพื่อเป็นผลประโยชน์แก่กุลแก่พนักงานนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง เป็นแรงจูงใจให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการบำรุงขวัญ ช่วยสร้างให้เกิดความจงรักภักดีให้กับองค์กร สร้างพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีในองค์กร และผลประโยชน์ทางอ้อมขององค์กรก็คือประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้นการจัดสวัสดิการที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานจะต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความต้องการ เพื่อการยอมรับ เป็นปฏิบัติที่เป็นธรรมเท่าเทียม ทั้งนี้เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตที่ดีแก่พนักงาน ซึ่งพนักงานทุกคนย่อมหวังที่จะมีคุณภาพ

ชีวิตที่ดีขึ้น ดังนั้นการนำหลักความเสมอภาคมาปรับใช้ในการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์แก่ลูก  
ทุกคนจะแสดงถึงความยุติธรรมและแสดงถึงความเท่าเทียมกันมากที่สุด

สรุปได้ว่า ความยุติธรรมเป็นหนึ่งในหลักของการจัดสวัสดิการที่ดี แนวคิดเกี่ยวกับการจัด  
สวัสดิการที่ดีมีความเสมอภาค มีความยุติธรรม จัดเพื่อคนส่วนใหญ่ การใช้หลักประชาธิปไตยมา  
ช่วยให้เกิดกระบวนการยุติธรรมขึ้น มีความเท่าเทียม เป็นหลักที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีสิทธิมี  
เสียงในการแสดงความคิดเห็น แสดงความต้องการ ตลอดจนมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการ  
ดำเนินงาน สวัสดิการทุกด้าน จึงจะสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานจึงจะเกิดผลดี และการ  
นำไปสู่ผลงานที่มี ประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดผลคุ้มค่าต่อการดำเนินการจัดสวัสดิการ และสามารถ  
ทำให้พนักงานเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันและสามารถตอบสนองต่อความ  
ต้องการได้อย่างแท้จริง ช่วยให้เกิดการยอมรับโดยทั่วไปภายในองค์กร

**3. ด้านสิทธิประโยชน์** สิทธิประโยชน์ หมายถึง ประโยชน์ที่ได้ตามสิทธิ์ คือสิ่งที่เป็น  
ผลดีที่บุคคลใด ๆ หนึ่งจะได้รับตามที่ระบุไว้ในกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนั้น เช่น พนักงาน  
ของมหาวิทยาลัยได้รับสิทธิประโยชน์จากสวัสดิการที่มหาวิทยาลัยจัดให้ในฐานะที่เป็นพนักงาน  
และทำงานกับมหาวิทยาลัย สิทธิประโยชน์ที่จะได้รับ จะเป็นสิ่งทีนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนใน  
การทำงาน เช่น เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สิทธิประโยชน์หลังเกษียณอายุ เช่น เบิกค่า  
รักษาพยาบาลหลังเกษียณ เงินบำเหน็จ เงินตอบแทนการทำงานนาน สิทธิในการทำประกันสุขภาพ  
การทำประกันชีวิต เงินฌาปนกิจสงเคราะห์ เงินช่วยค่าทำศพ การยกหนี้ให้กรณีถึงแก่กรรมระหว่าง  
เป็นพนักงาน หรือสิทธิในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า มหาวิทยาลัยที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1 เป็นมหาวิทยาลัย  
ขนาดใหญ่ มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ การบริหารจัดการด้านสวัสดิการและสิทธิ  
ประโยชน์ต่างๆ คำนึงถึงความต้องการและประโยชน์สูงสุดต่อทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญ มุ่งให้  
บุคคล ทำงานต้องมีความสุข มีสุขภาพดี อยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย มีคุณภาพชีวิตการทำงาน  
ที่อยู่ดีมีสุข และให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมแสดงความต้องการความเห็น เสนอความต้องการ  
อย่างเท่าเทียมกันดังที่เจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคลท่านหนึ่ง ได้อธิบายถึงการดำเนินการของกอง  
ทรัพยากรบุคคล ผู้มีหน้าที่นาน โยบายมาปฏิบัติ ซึ่งมีแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการสิทธิ  
ประโยชน์ต่างๆ ให้กับบุคลากร ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...ในเรื่องสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่พนักงานมหาวิทยาลัย จะได้รับตามสิทธิมีอยู่ด้วยกันหลายประการ ซึ่งทุกเรื่อง มหาวิทยาลัยมุ่งเป้าไปสู่ความสุขถ้วนหน้าของพนักงานทุกกลุ่มที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย คือทำงานแล้วต้องมีความสุข มีความปลอดภัย มีบรรยากาศดีให้มีความรู้สึกอยากมาทำงานทุกวัน ถ้าพูดถึงเรื่องสิทธิประโยชน์ เช่น การที่พนักงานได้สิทธิเลือกการรักษาพยาบาลกับโรงพยาบาลในสังกัดมหาวิทยาลัย และ โรงพยาบาลอันนี้เป็นสิทธิประโยชน์ที่พนักงานทุกคนได้รับ...”

อย่างไรก็ตามสิทธิประโยชน์ของพนักงานมหาวิทยาลัยจะได้ใช้สิทธิ ยังมีอีกหลายประการ เช่น สิทธิในการลาต่างๆ หรือสิทธิในการขอรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ซึ่งพนักงานจะต้องปฏิบัติงานติดต่อกันมาเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี (นับถึงวันที่ 5 ตุลาคมของปีที่จะเสนอขอพระราชทานฯ) และต้องมีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป หรือได้รับเงินเดือนขั้นต่ำของวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป โดยการเลื่อนขั้นตราต้องเว้นระยะไม่น้อยกว่า 5 ปี ด้วย

เช่นเดียวกับ ผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง จากงานบริหารและทรัพยากรบุคคล บัณฑิตวิทยาลัย ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติม เรื่องการได้สิทธิขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ พนักงานที่ไม่ใช่สายวิชาการ คือ ตำแหน่งหัวหน้างานผู้อำนวยการมีสิทธิขอรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ตั้งแต่ขั้นตราเริ่มต้น สูงสุดจะไม่เท่ากับของพนักงานสายวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการ คือ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ซึ่งตนเองปฏิบัติงานในสายสนับสนุนก็รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้รับถึงแม้จะไม่เทียบเท่ากับสายวิชาการก็ถือว่ามหาวิทยาลัยให้สิทธิประโยชน์นี้ด้วยดังที่ได้กล่าวไว้

“...เครื่องราชอิสริยาภรณ์ สำหรับข้าราชการได้รับสิทธิตามที่มีการกำหนดไว้ สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย จะได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นแรกเมื่อมีอายุงานได้ 5 ปี ส่วนบุคลากรสายวิชาการ สามารถได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ถึงขั้นสายสะพาย หากได้รับตำแหน่งทางวิชาการ ตั้งแต่รองศาสตราจารย์ เป็นต้นไป และเครื่องราชอิสริยาภรณ์พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินงบประมาณ) มีสิทธิเสนอขอรับพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ โดยใช้หลักเกณฑ์ตามร่างบัญชีที่ 18 (ปรับปรุงใหม่)...”

อย่างไรก็ตาม สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ จะเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์ จะต้องมีความปฏิบัติที่ดีของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นภารกิจในการที่จะต้องวางแผน กำหนดทิศทางการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการทำงานและการดำรงชีพ

ดังที่ กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล (2557) กล่าวว่า หนึ่งในภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารงานสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการจูงใจคนทำงานให้ปฏิบัติกับองค์กรและเพื่อการเปรียบเทียบแข่งขันที่ดีกว่า

สรุปได้ว่า สิทธิประโยชน์เป็นสิทธิที่เอื้อประโยชน์ต่อพนักงานที่ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นทั้งตัวเงินและเป็นเกียรติยศชื่อเสียง เหมือนเป็นสวัสดิการตอบแทนให้กับพนักงาน เมื่อปฏิบัติงานให้กับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยควรพิจารณากำหนดสิทธิด้านต่าง ๆ ที่จะ เป็นประโยชน์มากกว่าสวัสดิการที่มีอยู่ในแก่พนักงานได้ หากมีสวัสดิการที่ดี ตรงต่อความต้องการ และมีให้ต่อเนื่องอย่างเพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน ก็จะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่ดีนั้นจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคล ที่มี ต่อการตอบแทนองค์กร และยังสิทธิประโยชน์นั้นครอบคลุมไปถึงครอบครัวของพนักงานด้วย แล้ว จะยิ่งส่งผลดีต่อองค์กรอย่างมาก ในขณะที่เดียวกันสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ดี ก็เป็นการจูงใจบุคคลภายนอกให้ต้องการมาทำงานกับองค์กร และยังจะช่วยให้ชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานมีความมั่นคงมากยิ่งขึ้น

**4. ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน** การปฏิบัติงานที่มีความสุขย่อมทำให้งานมีคุณภาพ และก่อให้เกิดผลดีต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์กร ดังคำกล่าวของอริการบตีมหาวิทาลัยที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1 ที่กล่าวว่าผู้ปฏิบัติงานต้องมีความสุขในการทำงานการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลต้องปกป้องบุคลากร ไม่ได้ปกป้องกฎระเบียบซึ่งเป็นอันต้องปรับปรุงกฎระเบียบต่างๆ ให้เอื้ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรทำงานได้ เติบโตได้ และพัฒนาตนเองได้อย่างมีความสุข ซึ่งเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีความสุขในการทำงานแล้วผลงานจะออกมาดีและมหาวิทยาลัยก็จะดีขึ้นแน่นอน

แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารจัดการเรื่องสวัสดิการของมหาวิทยาลัย มุ่งให้คนทำงานทุกคนมีความสุขในการทำงาน มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะทำงานนั้นๆ ให้ประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพโดยคนต้องมีคุณภาพก่อน ดังนั้นจึงมีการจัดสวัสดิการในด้านอบรมพัฒนาให้ความรู้แก่พนักงานทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนเพื่อให้ปฏิบัติของตนเองโดยใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง เพื่อให้เกิดความสุข ความภาคภูมิใจในงานที่ทำ และรวมไปถึงสถาบัน สิ่งแล้วล้อม การบังคับบัญชา นโยบาย เพื่อนร่วมงาน ทุกอย่างล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีได้ สอดคล้องกับแนวคิดของแนวคิดดังกล่าวนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์มาฮอร์น, ฮันท์และ

ออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn ค.ศ.2007) ที่ได้เสนอกิจกรรมในที่ทำให้มีคุณภาพชีวิตการทำงาน คือการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา การจัดโครงสร้างงานใหม่ปรับปรุงให้ผลตอบแทนและการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และควิเบิ้ล (Quible, 1996: 326) กล่าวถึงคุณภาพชีวิตการทำงานว่า เป็นกระบวนการบริหาร มีผลต่อสิ่งที่ตามมาที่เป็นปัจจัยสำคัญของสถานภาพของพนักงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการสนับสนุนขององค์กรซึ่งจะมีผลดีต่อความรู้สึกทางบวกกับงาน และต้องการปฏิบัติงานกับองค์กรตลอดไป

อย่างไรก็ตาม การทำงานมีความสำคัญต่อชีวิตมนุษย์ เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่ปฏิบัติมากกว่ากิจกรรมใดๆ คาดกันว่ามนุษย์ได้ใช้เวลาถึงหนึ่งในสามของชีวิตเป็นอย่างน้อยอยู่ในสถานที่ทำงาน ดังนั้นสภาพสิ่งแวดล้อม บรรยากาศ อากาศที่ปราศจากมลพิษต่างๆ ในการทำงานจึงนับว่ามีความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตของการทำงานทั้งสิ้น ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องของ คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีว่ามีหลายเรื่องด้วยกันไว้ ดังที่ได้กล่าวว่า

“...คุณภาพชีวิตในการทำงาน จะกล่าวถึงความปลอดภัยในมหาวิทยาลัย ของเราก็ถือว่ามีความปลอดภัยในระดับหนึ่ง คือ มีระบบรักษาความปลอดภัยที่มีคุณภาพและกล้องวงจรปิด ต่อมาจะพูดถึงเรื่องสุขภาพซึ่งมหาวิทยาลัยของเราก็ได้มีการสนับสนุนนักศึกษา และบุคลากรเล่นกีฬา และมีการส่งนักกีฬาของมหาวิทยาลัยไปแข่งขันและทางมหาวิทยาลัยของเราก็มีการให้ลาศึกษาต่อ แต่ต้องเสนอเรื่องแก่ผู้บริหารก่อน สำหรับการลาศึกษานั้นมี 2 แบบ คือ แบบเต็มเวลาและแบบเวลาซึ่งส่วนใหญ่ที่ได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารคือการลาเรียนไม่เต็มเวลา ส่วนคนที่ลาศึกษาเต็มเวลาจะได้เงินเดือนแต่ไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือน สำหรับเรื่องของที่พัก ทางมหาวิทยาลัยก็มีคอนโดเป็นที่พักให้แต่ต้องจ่ายเงินบางส่วนสำหรับการเดินทางใน มหาวิทยาลัยมีรถรางฟรี และมีการตรวจสุขภาพประจำปีของทีคณะ...”

สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องคุณภาพชีวิต ดังที่ได้กล่าวว่า

“...คุณภาพชีวิตในการทำงานภาพรวมดี มีการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยในหน่วยงาน โดยมีการจัดระบบ รักษาความปลอดภัย และติดกล้องวงจรปิดทั่วมหาวิทยาลัย รวมทั้งสนับสนุนด้านสุขภาพ โดยส่งเสริมให้บุคลากรเล่นกีฬา และมีการจัดการแข่งขันกีฬามูลนิธิบ่อยๆ



นอกจากนี้ ยังสนับสนุนด้านการเดินทางของบุคลากร โดยจัดรถบัสของมหาวิทยาลัย คอยรับส่งบุคลากร ที่สำคัญมีการจัดที่พักอาศัยภายในหน่วยงานให้กับบุคลากรด้วย...”

สอดคล้องกับคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง จากส่วนงานบุคคล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1 ได้แสดงความคิดเห็นเรื่องสภาพบรรยากาศแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยที่มีความปลอดภัยร่มรื่น มีบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ดี เหมาะกับการทำงาน ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...ชอบทำงานที่นี่ เพราะประทับใจที่มหาวิทยาลัยมีสวัสดิการให้บริการรับ-ส่งบุคลากร และมีบริเวณภายในรั้วมหาวิทยาลัยที่ร่มรื่นปลอดภัยโปร่งและปลอดภัยสูง...”

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูล จากงานบริหารและทรัพยากรบุคคล บัณฑิตวิทยาลัย และผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่ง จากคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ได้กล่าวถึงเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงาน ที่มหาวิทยาลัยมีให้ นั้น มีสวัสดิการที่จะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีที่มหาวิทยาลัยจัดให้ คือ การอนุญาตให้บุคลากรสามารถลาศึกษาต่อได้ โดยจะมีการพิจารณาจากอัตรากำลังพลก่อนว่าจะกระทบการทำงานหรือไม่ ซึ่งการลาต่างๆยึดตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยการลามี 2 แบบ คือ 1.การลาเต็มเวลาจะได้รับเงินเดือนตามปกติ แต่ไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีและ 2. การลาเป็นบางเวลา สัปดาห์ละไม่เกิน 12 ชั่วโมง จะได้รับเงินเดือนปกติ และได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี...”

สรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน ที่ดีคือค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล การบูรณาการทางสังคม หรือการทำงานร่วมกัน ประชาธิปไตยในองค์กร ความสมดุลระหว่างงาน และชีวิตส่วนตัว และลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม คุณภาพชีวิตการทำงานในลักษณะของความพึงพอใจในการทำงานนั้น จะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และยังเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความต้องการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพต่อองค์กรในที่สุด เรียกได้ว่า บรรลุเป้าหมาย ถ้าองค์กรใดก็ตามต้องการสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นในใจของพนักงานทุกคนแล้ว คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะช่วยเพิ่มความผูกพันที่พนักงานมีต่อ

องค์กรได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารทุกมหาวิทยาลัยจึงควรมีการสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อจูงใจให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย

**5. ด้านการรักษาพยาบาล** มหาวิทยาลัยที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1 เข้าโครงการกองทุนประกันสังคม สวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลในสิทธิการรักษาแบบประกันสังคม และอำนวยความสะดวกด้านการรักษาพยาบาล โดยให้สามารถเลือกเข้ารับบริการทางการแพทย์ได้เป็นสถานพยาบาลหลักตามบัตรรองสิทธิกองทุนประกันสังคม และโรงพยาบาลเวชศาสตร์เขตร้อนและศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเพิ่มสวัสดิการการรักษาพยาบาลให้แก่ครอบครัวพนักงานมหาวิทยาลัย

ด้วยเจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคล อธิบายเพิ่มเติมว่า มหาวิทยาลัย มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลดูแลถึงครอบครัวของพนักงานด้วย โดยมีหลักเกณฑ์กำหนดเรื่องสิทธิการเบิกและวงเงินที่สามารถเบิกได้ โดยประกาศเป็นระเบียบสวัสดิการเพื่อให้ทุกคนได้รู้และได้รับประโยชน์จากสวัสดิการอย่างเต็มที่ด้วย ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...พนักงานที่ทำงานในมหาวิทยาลัยเราโชคดีที่มีโรงพยาบาล ก และ โรงพยาบาล ข เป็นของมหาวิทยาลัย และเป็นโรงพยาบาลชั้นนำขนาดใหญ่ การที่พนักงานได้สิทธิเลือกเข้ารับบริการทางการแพทย์ ทำให้สวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลของเราที่จัดให้แก่พนักงานทุกกลุ่มพอใจ และยังไปกว่านั้น เราดูแลรักษาคคนในครอบครัวของพนักงานอีกด้วย เช่น บิดามารดา บุตร คู่สมรส โดยสามารถเบิกเงินสดได้ปีละไม่เกิน 20,000 บาท สูงสุดไม่เกิน 50,000 บาท ต่อปี...”

ความโดดเด่นประการสำคัญ ด้านการจัดสวัสดิการรักษาพยาบาลของมหาวิทยาลัยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จมีหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น การให้สิทธิพนักงานได้เลือกโรงพยาบาลหลักโดยใช้สิทธิเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาล ก และ โรงพยาบาล ข ซึ่งเป็นโรงพยาบาลของมหาวิทยาลัย และเป็นสถานพยาบาลขนาดใหญ่และมีชื่อเสียงคุณภาพการรักษาเป็นที่ยอมรับของสังคม และยังมีโรงพยาบาลสำรองให้เลือกได้อีก คือ ดังนั้นสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลของมหาวิทยาลัย เป็นการดูแลให้สิทธิประโยชน์ด้านการรักษาพยาบาลทั้งตัวพนักงานและครอบครัวพนักงานได้เป็นอย่างดี

**6. ด้านระบบสัญญาจ้าง** ปัจจุบันมหาวิทยาลัย แบ่งการบริหารงานออกเป็น 36 ส่วนงาน มีบุคลากรจำนวนทั้งสิ้น 33,325 คน โดยส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเงินอุดหนุน (ร้อยละ 34.90) และเป็นบุคลากรสายสนับสนุนมากกว่าสายวิชาการ โดยบุคลากรสายวิชาการมีจำนวน 3,871 คน (11.62%) และสายสนับสนุน 29,495 คน (88.38%) (ข้อมูลจากแผนยุทธศาสตร์การ

บริหารทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัย พ.ศ.2559-2562 นโยบายและทิศทางมหาวิทยาลัยสภามหาวิทยาลัย และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ท่านหนึ่งจากกองทรัพยากรบุคคลได้อธิบายเพิ่มเติมว่ามหาวิทยาลัย ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“... มหาวิทยาลัยได้กำหนดหลักเกณฑ์การจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย โดยต้องทำสัญญาตามกำหนดระยะเวลาการจ้าง จะเป็น สัญญาระยะแรก ให้มีกำหนดระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 2 ปีโดยวันสิ้นสุดสัญญาให้เป็นวันที่ 30 กันยายน ประการที่สอง คือ จะเป็นสัญญาระยะที่สอง กำหนดให้มี 2 ประเภท อีก คือ (1) เป็นสัญญาที่มีระยะเวลาการจ้างจนถึงวันครบเกษียณอายุงาน ให้สิ้นสุดสัญญาในวันที่ 30 กันยายน ของปีที่มีอายุครบเกษียณอายุงาน และ (2) สัญญาที่มีกำหนดระยะเวลาให้สิ้นสุดสัญญาในวันที่ 30 กันยายน ของปีที่ผู้นั้นครบสัญญา

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังได้มีการขยายระยะเวลาการเกษียณอายุอีกด้วย โดยมีการต่อสัญญาจ้างอีกเป็นปีๆ ไปตามความรู้ ความสามารถที่พนักงานผู้นั้นมี และต้องคำนึงถึงอัตราค่าจ้างของกองทรัพยากรบุคคลด้วยว่าจ้างต่อได้หรือไม่ เพราะจะต้องคำนึงถึงการจ่ายเงินเดือนว่าจะต้องจ้างภายใต้งบใดของมหาวิทยาลัย ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากงานทรัพยากรบุคคลและการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแห่งนี้ ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...นโยบายการขยายระยะเวลาการเกษียณอายุ ทำให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถยังคงปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยได้ต่อ ถือว่าเป็นเรื่องที่ดีมากๆ สำหรับมหาวิทยาลัยที่ให้โอกาสตรงนี้ และในนโยบายยังมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพด้วย ทุกกลุ่มพนักงานเราจ้าง และ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจให้เข้ามาปฏิบัติงาน เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ของเราอยู่ในระดับมหาวิทยาลัยชั้นนำอยู่ค่ะ...”

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลว่ามีคุณค่ากับองค์กรมากที่สุด เพราะเป็นพลังในการช่วยขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ และพันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเข้มแข็ง โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านคุณภาพของบุคลากร อันเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า มุ่งเน้นการสร้างความสุขและความผูกพันของบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีมีความสุขในการทำงานและมีความมั่นคงในระยะยาวในการทำงานกับมหาวิทยาลัย

สรุปได้ว่า ถึงแม้ว่าปัจจุบันอาจารย์จะมีสถานะเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และต้องทำงานภายใต้เงื่อนไขของระบบสัญญาจ้างก็ตาม แต่มหาวิทยาลัยก็มีแนวปฏิบัติที่ดีที่สามารถบริหารจัดการได้เป็นอย่างดีจากการที่ได้มีการจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ สามารถแข่งขันได้ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ทำให้มีผู้สนใจต้องการที่จะทำงานกับมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น และยังมีระบบการพิจารณาจ้างงานต่อเมื่อพนักงานเกษียณอายุโดยคำนึงถึงผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยกำหนดเป็นนโยบายการขยายระยะเวลาการเกษียณอายุ ทำให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรได้ต่อไป

7. ด้านระบบค่าตอบแทน ค่าตอบแทนที่พนักงานมหาวิทยาลัยจะได้รับประกอบด้วย เงินเดือน เงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราว เงินประจำตำแหน่ง และเงินค่าล่วงเวลา มหาวิทยาลัยจะกำหนดบัญชีเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยตาม โครงสร้างตำแหน่ง จำนวน 4 บัญชี ซึ่งกำหนดเฉพาะอัตราเงินเดือนขั้นต่ำและอัตราเงินเดือนขั้นสูงของพนักงานไว้ สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ ช่วงอัตราเงินเดือนกำหนดตามระดับคุณวุฒิแรกบรรจุ พนักงานมหาวิทยาลัยอาจได้รับเงินเดือนแรกบรรจุสูงกว่าอัตราเงินเดือนขั้นต่ำที่กำหนดในบัญชีเงินเดือนได้ในกรณีเป็นผู้มีความสามารถสูงเป็นพิเศษ เป็นตำแหน่งที่มีการแข่งขันในตลาดแรงงานสูง เป็นสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน หรือเป็นตำแหน่งที่จำเป็นต้องอาศัยผู้มีประสบการณ์ในการทำงานเข้ามาปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีค่าตอบแทนจากการเสนอผลงานวิจัยดีเด่นให้กับผู้สร้างผลงานวิจัยส่วนการเลื่อนเงินเดือนประจำปีให้มีการเลื่อนเงินเดือนประจำปี ปีละ 1 ครั้ง ในวันที่ 1 ตุลาคม โดยให้นำผลการประเมินการปฏิบัติงาน การรักษาระยาบรรณและวินัย ตลอดจนความสามารถ และความอดสาหัสในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมาประกอบการพิจารณา การเลื่อนเงินเดือนคิดเป็นร้อยละของอัตราเงินเดือนแต่ต้องไม่เกินอัตราเงินเดือนขั้นสูงของบัญชีเงินเดือน กรณีที่ได้รับเงินเดือนถึงขั้นสูงของตำแหน่ง ให้ได้รับค่าตอบแทนพิเศษเป็นร้อยละของอัตราเงินเดือน ทั้งนี้ให้อยู่ในดุลยพินิจของผู้มีอำนาจในการเลื่อนเงินเดือนพิจารณาตามความเหมาะสม

พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ต้องมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมาแล้วไม่น้อยกว่า 8 เดือน
- 2) ไม่อยู่ในระหว่างการทดลองปฏิบัติงาน
- 3) ต้องไม่ขาดงานถ้าไม่ใช่เหตุผลวิสัย และไม่ลาเกินสิทธิในการลาประเภทต่างๆ

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็น จากผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง ตำแหน่งรองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนา คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องของเงินเดือน

ค่าจ้างที่ได้รับจากการเป็นอาจารย์ ที่มหาวิทยาลัยว่าเป็นไปตามที่สถาบันกำหนด เป็นบัญชีไป ของอาจารย์จะเป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ ช่วงอัตราเงินเดือนกำหนดตามระดับคุณวุฒิแรกบรรจุ ดังที่ ดังที่ได้กล่าวว่า

“...ในส่วนค่าตอบแทน หากเป็นเรื่องของอัตราเงินเดือนทางมหาวิทยาลัยของเราสามารถ ดูจากเอกสารได้ ซึ่งเราจะใช้เกณฑ์เดียวกันในการให้อัตราเงินเดือน และให้ตามวุฒิการศึกษา หาก เป็นบางมหาวิทยาลัยเขาจะไม่ให้ค่าตอบแทนเต็มจำนวน จะหักเงินไว้ 2 เปอร์เซ็นต์ เพื่อเป็นค่า สวัสดิการต่างๆ ทางมหาวิทยาลัยของเรา การขึ้นอัตราเงินเดือนจะเป็นแบบเปอร์เซ็นต์ ซึ่งแต่ละ ณะก็เป็นจำนวนเงินที่ไม่เท่ากัน แล้วแต่เงินที่แต่ละคณะมีในเวลานั้น...”

อย่างไรก็ดี กองทรัพยากรบุคคลจะตั้งเลขบัญชีเงินเดือนไว้เป็น 4 บัญชี โดยกำหนด ค่าจ้างไว้ชัดเจน ประกอบด้วยค่าจ้างสำหรับตำแหน่งประเภทผู้บริหาร กำหนดช่วงอัตราเงินเดือน เป็น 4 กลุ่ม บัญชีเงินเดือนสำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ ช่วงอัตราเงินเดือนกำหนดตามระดับ คุณวุฒิแรกบรรจุ สำหรับตำแหน่งประเภทสนับสนุน ช่วงอัตราเงินเดือนกำหนดตามระดับคุณวุฒิ แรกบรรจุ บัญชีเงินเดือนหมายเลข 4 สำหรับตำแหน่งระดับหัวหน้าหน่วยงานในโรงพยาบาล และ ระดับหัวหน้างานในส่วนงาน/หน่วยงาน อัตราเงินเดือนของแต่ละตำแหน่ง(กรณีบุคคลภายนอก) ให้เป็นไปตามที่กองทรัพยากรบุคคลกำหนด จะเห็นได้ว่าอัตราค่าจ้างงานตั้งแต่แรกเข้าไม่เท่ากัน แล้วแต่สายงาน

สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากกองทรัพยากรบุคคล ได้ กล่าวถึง การจัดการค่าตอบแทนของมหาวิทยาลัยที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1 ว่าแตกต่างกันตาม หมวดบัญชีและสายงาน ตั้งแต่แรกเข้า การปรับขึ้นเงินเดือนจะนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะมีคุณธรรมดี ดังที่ได้กล่าวว่า

“...อัตราเงินเดือนสายวิชาการและสายสนับสนุนนั้นจะมีอัตราเริ่มต้นที่ต่างกันส่วน ค่าตอบแทนนั้นจะเป็นไปตามบัญชีไม่มีการหักแต่อย่างใดและการปรับขึ้นเงินเดือนของที่นี่จะเป็น อัตราร้อยละ โดยปรับขึ้นปีละครั้ง ใช้วิธีการประเมินผล ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความ โปร่งใส เป็นธรรม โดยพิจารณากำหนดแนวทางการประเมินสมรรถนะไว้ มีความชัดเจน เหมาะสม ต่อบุคลากร...”

จากการจัดสนทนากลุ่มผู้วิจัยพบแนวทางปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัย ในด้านระบบบริหารค่าตอบแทน คือ การบริหารงานของกองทรัพยากรบุคคล มีการดำเนินการทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนเงินเดือนของบุคลากรให้มีความสอดคล้องกันกับผลงานตามเกณฑ์การประเมินผลงาน นอกจากนี้มีการพิจารณาระบบบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการเพื่อจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้ทำงานให้เต็มที่ทุ่มเทกำลังความรู้ความสามารถในการทำงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากเจ้าหน้าที่กองงานทรัพยากรบุคคล จากมหาวิทยาลัยที่มีวิธีการปฏิบัติที่เลิศแห่งที่ 1 ดังที่ได้กล่าวว่า

“...ตนเองทำงานที่มหาวิทยาลัยที่มีวิธีการปฏิบัติที่เลิศ แห่งที่ 1 ก็ค่อนข้างพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับจากที่นี้อัตรารายเดือนเป็นไปตามวุฒิและมีบัญชีการจ่ายค่าตอบแทนของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้แน่นอน และได้รับเงินประจำตำแหน่งที่ค่อนข้างคุ้มค่ากับการทำงานและยังมีค่าครองชีพชั่วคราวแก่พนักงานมหาวิทยาลัยผู้ที่ได้รับอัตรารายเดือนไม่ถึงเกณฑ์อีก...”

จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัย สามารถหาวิธีปฏิบัติที่ดีในการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อให้แตกต่างจากองค์กรอื่น เพื่อการแข่งขันและจูงใจพนักงานปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรสามารถรักษามูลค่าขององค์กร และยังทำให้บุคคลภายนอกสนใจเข้ามาทำงานการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่าจะเป็นการได้เปรียบทางสังคมเมื่อมีการเปรียบเทียบกัน ทั้งนี้ก็ต้องคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรด้วย ถึงแม้ว่าแต่ละองค์กรจะจ่ายค่าตอบแทนที่ต่างกันเพื่อการแข่งขัน แต่ทั้งหมดนี้ก็ต้องอยู่บนพื้นฐานของการมีจุดมุ่งหมายของการบริหารค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทน

สรุปได้ว่า ค่าตอบแทนที่พนักงานมหาวิทยาลัยจะได้รับในส่วนตัวเงิน ประกอบด้วย เงินเดือน เงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราว เงินประจำตำแหน่ง และเงินค่าล่วงเวลา การจ่ายค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัยจะจ่ายตามวุฒิการศึกษา ซึ่งแต่ละแห่งอาจแตกต่างกันในเงินค่าตอบแทน ตำแหน่งทางวิชาการ หรือ เงินค่าตอบแทนพิเศษ แล้วแต่ทางมหาวิทยาลัยจะกำหนดมาเป็นสวัสดิการเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับบุคลากร หรือเพื่อเป็นการจูงใจในการทำงาน หรือจูงใจให้มีผู้สนใจภายนอกเข้ามาปฏิบัติงาน โดยจ่ายให้อัตราที่สูงกว่า ซึ่งก็เป็นความสามารถในการจ่ายของแต่ละสถาบันแต่ละแห่งที่มีศักยภาพในการจ่ายเพื่อจูงใจ นอกจากค่าตอบแทนประเภทเงินเดือนแล้วนั้น พนักงานมหาวิทยาลัยอาจได้รับเงินค่าตอบแทนประเภทอื่นด้วย

สรุปจากการศึกษารูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ 1) ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ 2) ด้านความยุติธรรม 3) ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน 4) ด้านการรักษาพยาบาล 5) ด้านสิทธิประโยชน์ 6) ด้านระบบสัญญาจ้าง 7) ด้านระบบค่าตอบแทน ได้แนวปฏิบัติที่ดีและวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐของมหาวิทยาลัยที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1 ดัง ตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐของมหาวิทยาลัยแห่งที่ 1

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ	การจัดสวัสดิการ
1. ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การให้ทุนศึกษาต่อกำหนดระยะเวลาการใช้ทุนคืน</li> <li>- การอบรมพัฒนาในสาขาอาชีพ</li> <li>- การสนับสนุนทุนวิจัย</li> <li>- การให้วันลาในการทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ</li> <li>- สนับสนุนส่งเสริมให้มีโครงการแข่งขันผลงานวิจัยดีเด่น</li> <li>- เลื่อนตำแหน่งและการปรับเงินเดือนตามผลงาน</li> <li>- ปรับปรุงหลักเกณฑ์ประเมินผลให้มีความชัดเจน</li> </ul>
2. ด้านความยุติธรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล</li> <li>- ทุกคนที่ส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและความต้องการ</li> <li>- มีความยุติธรรมให้ความเสมอภาคเท่าเทียม</li> <li>- พิจารณาค่าตอบแทนให้เหมาะสมตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ที่ความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสม และกำหนดโครงสร้างบัญชีเงินเดือนสูง-ต่ำ</li> </ul>
3. ด้านสิทธิประโยชน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สิทธิประโยชน์ในการได้เข้าร่วมสิทธิในกองทุนประกันสังคม</li> <li>- กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนสวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัย</li> <li>- สิทธิในการลาหยุดตามระกฎระเบียบ</li> <li>- สิทธิในการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเหรียญตราเชิดชูเกียรติ</li> <li>- ได้สิทธิในการรักษาพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของมหาวิทยาลัย</li> <li>- พิจารณาปรับปรุงกฎระเบียบด้านสวัสดิการให้มีความเหมาะสม</li> </ul>

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ	การจัดสวัสดิการ
4. ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานทุกคนต้องทำงานอย่างมีความสุข</li> <li>- ทบทวนปรับปรุงกฎระเบียบให้มีความยืดหยุ่น</li> <li>- การมีวันลาสำหรับการทำวิจัย เพื่อให้ชีวิตมีความสมดุลระหว่างกับชีวิตส่วนตัว</li> <li>- การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพียงพอต่อการดำรงชีพและสามารถแข่งขันได้</li> <li>- สวัสดิการสนองตอบความต้องการพนักงานและให้ดีกว่าของรัฐ</li> </ul>
5. ด้านการรักษาพยาบาล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สวัสดิการรักษายาบาลดูแลครอบครัวพนักงานเบิกได้ตามสิทธิที่กำหนด</li> <li>- มีประกันสุขภาพเลือกแผนตามสมัครใจโดยการจ่ายร่วม</li> <li>- สิทธิการรับบริการทางแพทย์กับโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัย</li> <li>- ตรวจสอบสุขภาพประจำปีเบิกจากกองทุนสวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัย</li> <li>- การรักษากับแพทย์ทางเลือกโดยเบิกค่ารักษาพยาบาลได้</li> </ul>
6. ด้านระบบสัญญาจ้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สวัสดิการรักษายาบาลพนักงานและครอบครัวพนักงาน สามารถเบิกได้ตามสิทธิที่กำหนด</li> <li>- มีประกันสุขภาพเลือกแผนตามสมัครใจโดยจ่ายร่วม</li> <li>- สิทธิการรับบริการทางแพทย์ใช้กับโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัย</li> <li>- ตรวจสอบสุขภาพประจำปีสามารถเบิกจากกองทุนสวัสดิการพนักงานของมหาวิทยาลัยได้</li> </ul>
7. ด้านระบบค่าตอบแทน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดระเบียบชัดเจน เงินเดือน เงินเพิ่ม เงินประจำตำแหน่ง เงินค่าล่วงเวลา</li> <li>- อัตราเงินเดือนตามระดับคุณวุฒิแรกบรรจุ</li> <li>- จ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าที่กำหนดสำหรับตำแหน่งงานที่มีความรู้พิเศษหรือ/สาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน</li> <li>- ปรับเงินเดือนปีละ 1 ครั้ง</li> <li>- เลื่อนเงินเดือนถึงขั้นสูงของตำแหน่งแล้วให้ ปรับพิเศษเป็นร้อยละของอัตราเงินเดือน</li> <li>- ค่าตอบแทนผลงานวิจัยดีเด่น ผลงานวิจัยคุณภาพ</li> </ul>



## 2.2 ผลการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จังหวัดนครราชสีมา

### 1.1 ประวัติความเป็นมา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จังหวัดนครราชสีมา เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งแรกของประเทศไทย ตั้งอยู่ในจังหวัดนครราชสีมา ได้รับการสถาปนาขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2533 โดยจัดการเรียนการสอนครอบคลุมสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์สุขภาพ สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ ใน 7 สำนักวิชาและ 1 สถาบันสมทบ โดยมีหลักสูตรในระดับปริญญาตรี 32 หลักสูตร ปริญญาโท 34 หลักสูตร และปริญญาเอก 28 หลักสูตร (ข้อมูลในปีการศึกษา 2553) ปัจจุบันได้รับการคัดเลือกให้เป็น 1 ใน 9 มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ นอกจากนี้ยังเป็นมหาวิทยาลัยที่มีคณาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอกคิดเป็นร้อยละสูงที่สุดในประเทศไทย (ร้อยละ 80.21) และเป็นมหาวิทยาลัยที่มีผลงานวิจัยต่อหัวคณาจารย์สูงที่สุดในประเทศไทย มีกลไกการกำหนดนโยบายการวางแผนการควบคุมติดตามประเมินผลงาน รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนกิจการของมหาวิทยาลัยประกอบด้วยองค์กรสำคัญจำนวน 2 องค์กร ได้แก่ สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไป โดยเฉพาะด้านนโยบายแผนงบประมาณการและทรัพย์สินการแบ่งส่วนงานการออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง การอนุมัติปริญญาสาขามหาวิทยาลัย การกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีภารกิจหลัก 5 ประการ ได้แก่

1. ผลิตและพัฒนากำลังคนระดับสูงด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของการพัฒนาประเทศ
2. วิจัยและค้นคว้าเพื่อสร้างสรรค์จรุโรงความก้าวหน้าทางวิชาการและการนำผลการวิจัยและพัฒนาไปใช้ในการพัฒนาประเทศ
3. ปรับแปลง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อให้ประเทศไทยพึ่งพาตนเองทางเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาได้มากขึ้น
4. ให้บริการทางวิชาการแก่ประชาชนและหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
5. ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ และของท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในศิลปะและวัฒนธรรมของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

แนวปฏิบัติที่ดี ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมุ่งการดำเนินการใน 3 ด้านหลัก ได้แก่

1. การพัฒนาระบบบริหารจัดการของ มหาวิทยาลัยโดยมุ่งการพัฒนาบริหารงานบุคคล การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการบริหาร การส่งเสริมการสร้างและใช้นวัตกรรมด้านการบริหาร  
 2. การสนับสนุนและสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการดำรงชีวิตในมหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศและคุณภาพชีวิตที่ดีในการดำรงชีวิตในมหาวิทยาลัย การพัฒนาดูแลสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยในมหาวิทยาลัย และ 3. การเพิ่มขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเอง และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

การบริหารจัดการภายใต้ธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่ดี พัฒนาคณาจารย์ เช่น จัดดำเนินการให้มีการพัฒนา คณาจารย์เป็นอาจารย์มืออาชีพและความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของคณาจารย์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้มาตรฐานสากล และให้ความใส่ใจในเรื่องสวัสดิการแวดล้อมในการทำงาน โดยดูแลให้มีสภาพแวดล้อมที่ดีและเหมาะสมต่อ การดำรงชีวิตในการที่ได้ทำงานในมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยได้ให้การส่งเสริมการพัฒนาระบบงานบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัย เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เช่น การพัฒนาคณาจารย์ให้ขีดความสามารถและมีศักยภาพสูง มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อผลงานที่มีประสิทธิภาพ และมีการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารที่ทันสมัย เหมาะสม และเพียงพอให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง

การบริหารจัดการโดยกำหนดยุทธศาสตร์นั้นมหาวิทยาลัยมีเป้าประสงค์ ของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรง เช่น ด้านการจัดการสวัสดิการที่ดีในการทำงานของบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาระบบบริหารและการจัดการของมหาวิทยาลัยต้องการให้มีความคล่องตัวมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เฉพาะประเด็นที่สอดคล้องกับการใช้หลักบริหารงานงานทรัพยากรมนุษย์มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการบุคลากรในมหาวิทยาลัย มาเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี ดังนี้

แนวทางที่ 1 การบริหารจัดการที่ดีภายใต้ธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย โดยการปรับปรุงและพัฒนาระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด ประกาศ และกฎเกณฑ์ต่างๆ ให้เอื้อต่อระบบบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย มีความคล่องตัวโปร่งใส และตรวจสอบได้

แนวทางที่ 2 ส่งเสริมการพัฒนาระบบงานบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัย เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน ทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยวิเคราะห์ปรับและวิเคราะห์โครงสร้างอัตรากำลังสายวิชาการและสายปฏิบัติการให้สอดคล้องและเอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย สรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพ เป็นคนดี คนเก่ง เข้ามาร่วมงานกับมหาวิทยาลัยโดยมีจำนวนที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของ

มหาวิทยาลัย รวมถึงสร้างกลไกในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับให้มีความเหมาะสมส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตามศักยภาพและความสามารถในด้านวิชาการและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และรณรงค์และส่งเสริมให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เพื่อสนับสนุนการพัฒนามหาวิทยาลัย

แนวทางที่ 3 สนับสนุนและสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี และเหมาะสมต่อการดำรงชีวิตการทำงานภายในมหาวิทยาลัย ปรับปรุงระบบสวัสดิการให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับบุคลากร โดยเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีที่เหมาะสม ต่อการดำรงชีวิตในมหาวิทยาลัย

แนวทางที่ 4 ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนามหาวิทยาลัย สนับสนุนให้มีการดำเนินงานตามแผนการดูแล บำรุงรักษา ซ่อมแซมอาคารสถานที่และสาธารณูปโภคให้สามารถใช้งานได้อย่างคุ้มค่า ส่งเสริมการประหยัดและอนุรักษ์พลังงาน รณรงค์สร้างจิตสำนึกให้กับบุคลากรต่อการมีส่วนร่วมในการดูแลรักษาสสิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยให้มีความร่มรื่น สวยงาม เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมการมีสุขภาพที่ดีให้กับบุคลากร

แนวทางที่ 5 ส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการในทุกภารกิจของมหาวิทยาลัย โดย จัดทำแผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เช่น มีระบบคลังข้อมูลแบบแหล่งเดียวมีระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ

แนวทางที่ 6 สนับสนุนและสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี และเหมาะสมต่อการดำรงชีวิตภายในมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสีเขียว

การบริหาร โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเชื่อมั่น การบริหารจัดการทุกระดับต้องยึดผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นหลักและสร้างความเข้าใจกำหนดบทบาทในการทำงานให้ชัดเจน เน้นการทำงานเป็นทีมให้โอกาสคนเก่งในการสร้างผลงานให้กับมหาวิทยาลัย และการบริหารและทรัพยากรบุคคล โดยจัดทำแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย โครงสร้างองค์กรที่กำกับดูแลการบริหารงานบุคคลที่มีความสอดคล้องกับลักษณะงานและเอื้อต่อภารกิจมหาวิทยาลัย ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีระบบการบริหารจัดการที่ดี โดยได้นำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการที่ดีมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีความเป็นอิสระ คล่องตัวมีประสิทธิภาพ มุ่งที่จะส่งเสริมการพัฒนาระบบงานบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัย เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างมีแนวทาง เช่น การทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เร่งรัดการนำระบบความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรทุกระดับสู่การปฏิบัติให้เห็นผลเป็นรูปธรรม และส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายปฏิบัติการฯ ที่มีศักยภาพให้มีความพร้อม เพื่อ

ก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงตำแหน่งบริหารของมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังรณรงค์และส่งเสริมให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เพื่อสนับสนุนการพัฒนามหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนและหรือสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีและให้เหมาะสมต่อการดำรงชีวิตของบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยให้มีความสุขในการที่ได้ทำงานกับมหาวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี: 2559)

## 2.1 สวัสดิการ ที่พนักงานได้รับในปัจจุบัน ประกอบด้วยสวัสดิการทั้งหมดจำนวน 24 รายการ ดังนี้

1. การรักษาด้านทันตกรรมบุคลากรในวงเงิน 5,000 บาท/ปี
2. การรักษาด้านทันตกรรมครอบครัวบุคลากรในวงเงิน 3,000 บาท/ปี
3. ค่ารักษาพยาบาลของบิดาและหรือมารดา
4. เงินสวัสดิการช่วยเหลือค่าทำศพสำหรับพนักงาน และครอบครัวพนักงาน
5. การประกันชีวิตกลุ่ม
6. สวัสดิการการรักษาพยาบาล
7. เงินสงเคราะห์กรณีพนักงานถึงแก่กรรม
8. เงินทดแทน
9. สิทธิการลาการได้รับเงินชดเชย
10. การได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์
11. สวัสดิการเงินยืมเพื่อซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์การฌาปนกิจสงเคราะห์
12. การฌาปนกิจสงเคราะห์ช่วยเพื่อนครู และบุคลากรทางการศึกษา (ช.พ.ค.)

และการฌาปนกิจสงเคราะห์ช่วยเพื่อนครู และบุคลากรทางการศึกษา ในกรณี

คู่สมรสถึงแก่กรรม (ช.พ.ส.)

13. โครงการตรวจสุขภาพประจำปี
14. รถรับ-ส่งนักเรียน
15. สถานพัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน
16. กิจกรรมนันทนาการต่างๆ
17. ขอยืมเงินเพื่อตัดชุดเครื่องแบบปกติขาวมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
18. ค่าขอมิบัติประจำตัวผู้ได้รับสวัสดิการสำหรับครอบครัวของพนักงาน
19. ที่พักเดี่ยวของมหาวิทยาลัยกรณีผู้ไม่มีสิทธิ์ได้รับสวัสดิการที่พักอาศัย
20. ที่พักอาศัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
21. เงินฌาปนกิจสงเคราะห์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

22. การตรวจรักษาโรคฟันและโรคเหงือก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
23. สมาชิกภาพนภกิจสงเคราะห์
24. การคัดเลือกพนักงานดีเด่น

จากสภาพสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสวัสดิการที่เป็นจริง และความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้ร่วมสนทนากลุ่ม โดยเรียนเชิญคณะผู้บริหารและคณะผู้เชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี รวมจำนวนทั้งหมด 7 คน เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2559 เวลา 10.00–11.50 น. ณ อาคารวิชาการ 1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จังหวัด นครราชสีมา มีความสนใจที่จะศึกษาทั้งหมด 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ หรืออาจารย์ ที่ปฏิบัติงานสอน ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้รับโอกาส ที่จะมีความมั่นคง และก้าวหน้าในอาชีพสูง เนื่องจากสถานภาพของมหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมในหลายด้าน คือ ใน ฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การจัดโครงสร้างองค์กรและระบบบริหาร จะยึดหลักการ กระจายอำนาจ ที่มีลักษณะของการปกครองตนเอง โดยให้การตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการ สิ้นสุดใน ระดับสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็น องค์กรบริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ทำให้มหาวิทยาลัยมีขีด ความสามารถในการบริหาร และการจัดการในเรื่องการพัฒนางานองค์กรอย่างคล่องตัว การดำเนินการ ยุบรวม และจัดตั้งหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย ทั้งในระดับสำนักวิชา ศูนย์ สถาบัน ฯลฯ สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว ภายใต้ความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัยที่เป็นองค์กรการบริหาร สูงสุด มีการจัดตั้งสถานพัฒนาคณาจารย์ ที่มุ่งเน้นส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการให้แก่ท่าน คณาจารย์ พัฒนาอาจารย์ในทุกด้าน มีสภาวิชาการเป็นองค์กรที่รองลงมาจากสภามหาวิทยาลัย ทำ หน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทางวิชาการ ได้แก่ การสอน การวิจัย และบริการทางวิชาการโดยเฉพาะ การกำกับดูแลด้านมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการ ของมหาวิทยาลัยสภาวิชาการ ประกอบด้วย งานบริหารและธุรการ งานสอน งานวิจัยและพัฒนา งานบริการวิชาการ งานปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี และงานทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การจัดองค์กรของมหาวิทยาลัย ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ดังที่ได้กล่าวว่า

“...ถ้าจะเปิดประเด็นในการสนทนาอันแรก ด้วยเรื่องของความก้าวหน้า และความมั่นคง ของพนักงานสายวิชาการเราขออธิบายว่า มหาวิทยาลัยของเรามีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เป็นเลิศค่ะ ท่าน อธิการบดีได้วางแผนและเป็นผู้กำหนดคน โยบายต่าง ๆ ภายใต้ความคิดเห็นของคณะผู้บริหารร่วมซึ่ง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในด้านต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ซึ่งมีระบบการบริหารจัดการที่ดีมาก สวัสดิการที่พวก

เราได้รับไม่ว่าจะเป็นสายวิชาการอาจารย์ผู้ทำการสอน และงานวิจัย หรือพนักงานสายสนับสนุน หรือลูกจ้างชั่วคราวได้รับ ส่วนใหญ่แล้วมีความพึงพอใจทุกกลุ่มงานเพราะว่าสถาบันของเราก่อตั้ง ออกนอกระบบราชการตั้งแต่แรก มีระบบเดียวไม่มีการเปรียบเทียบเรื่องสวัสดิการว่าได้เปรียบหรือ เสียเปรียบอย่างไร เราใช้คุณภาพชีวิตของพนักงานประสิทธิภาพผลงานมาเป็นฐานการกำหนด เพื่อให้ทุกคนมีความอยู่ดีกินดี และพร้อมที่จะทำผลงานและมีใจรักดีต่อสถาบันมากกว่า คือเราเลี้ยงดู เรื่องค่าตอบแทนเราให้สูงกว่าสถาบันอื่นที่เทียบเคียงแล้วว่าอยู่ในระดับเดียวกัน หรืออาจมากกว่า ด้วยซ้ำ เราขออนุญาตไม่เอ่ยนามละกัน เรามีสถาบันพัฒนาอาจารย์ เป็นศูนย์รวมของการให้มีความรู้ต่อเนื่องให้อาจารย์มีความทันต่อสถานการณ์ เราเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย 1 ใน 9 สถาบัน ผลงานวิจัยต้องผลักดันให้นำมาใช้ประโยชน์ได้จริง มหาวิทยาลัยเราส่งเสริมความก้าวหน้า ในอาชีพ อาจารย์ที่นี้ทำงานสัปดาห์ละ 7 วัน ไม่หยุดพัก มีความสุขดีค่ะ...

จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีการบริหารจัดการที่เอื้อต่อประโยชน์ในด้านความเจริญก้าวหน้าในอาชีพให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยค่อนข้างมาก และ อาจารย์ที่ปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้มีความยินดีที่จะอยู่กับมหาวิทยาลัย ถึงแม้จะมีการกิจในการปฏิบัติงานมากกว่ามหาวิทยาลัยอื่นก็ตาม ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ดังที่ได้กล่าวไว้

“...ความก้าวหน้า และความมั่นคง มหาวิทยาลัยของเรามีมาก เพราะเป็นมหาวิทยาลัย ที่เน้นการวิจัย เรามีศูนย์วิจัย ที่สนับสนุนการวิจัย อาจารย์แต่ละท่านมีภาระงานมากกว่าอาจารย์ที่มหาวิทยาลัยอื่นๆ เพราะเรามีภาระงาน 5 ข้อ คือด้านงานสอนผลิตและพัฒนาคน ด้านงานวิจัย ค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ เราเป็นมหาวิทยาลัยแห่งนวัตกรรมและวิจัยด้วย แล้วก็ด้าน ให้บริการทางวิชาการแก่ประชาชนและหน่วยงานต่างๆ ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ และด้านที่เพิ่มขึ้นของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี คือ ต้องนำผลงานวิจัยนั้น ๆ มาปรับเปลี่ยนถ่ายทอดนำมาใช้จริงให้ได้ และพัฒนาไปให้ได้มากขึ้นอีก เพื่อนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์จริงๆ...”

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าภาระงานสำหรับอาจารย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีจะมีมากกว่า 4 ภาระงานหากเทียบกับภาระงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยอื่นๆก็ตามอาจารย์ก็ยังมี ความสุขที่จะทำงานที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้ เพราะ โอกาสในการที่จะพัฒนาตนเองด้านความรู้ ความสามารถที่จะได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสูง และได้รับความตอบแทนที่สูงตามด้วย ที่เห็นได้ชัดเจนคือการจัดตั้งสถาบันพัฒนาอาจารย์ซึ่งจะเป็นฐานที่ให้ความรู้ มีกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุน

การพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน เพื่อความมั่นคงในสายวิชาการเป็นสวัสดิการที่ดีของมหาวิทยาลัย เช่นเดียวกับ คุณจุฑามาศ สวัสดิ์ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ดังที่ได้กล่าวว่า

“...มหาวิทยาลัยของเราออกนอกระบบตั้งแต่แรกก่อตั้ง ดังนั้นในเรื่องของสวัสดิการต่างๆ เราคิดว่ามั่นคงอย่างมากและไม่เคยมีใครมาวิจารณ์เรื่องไม่ดีของสวัสดิการ ความมั่นคงในอาชีพมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เราออกนอกระบบตั้งแต่แรกก่อตั้ง เราไม่มีสวัสดิการดีหรือไม่ดี เพราะเราไม่มีข้าราชการมาเปรียบเทียบ แต่เราจัดให้บนพื้นฐานความจำเป็นก่อน แล้วปรับให้ดีขึ้น ตรงกับความต้องการเรื่อย ๆ โดยใช้วิธีให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ทำ *paper employment choice* ทุกปีหรือ 2 ปี ที่กล่าวแบบนี้เพราะว่า เราจะมีกล่องความคิดเห็นให้อาจารย์เสนอความต้องการหรือให้ข้อเสนอแนะเรื่องต่างๆ ได้ที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนร่วม กองการเจ้าหน้าที่บุคคล และส่วนงานสวัสดิการจะทำหน้าที่นำเสนอทำอธิการบดีพิจารณาเห็นชอบหรือไม่อย่างไรเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม...”

สรุปได้ว่า ความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพนั้นเป็นเรื่องของการพัฒนาศักยภาพของบุคคลเพื่อการยกระดับความรู้ความสามารถให้สูงขึ้น กล่าวได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในสิ่งที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยกำลังพลบุคลากร ผู้บริหารระดับสูงต้องดูแลเอาใจใส่ในเรื่องสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ พร้อมทั้งเรื่องผลตอบแทนอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า เพื่อที่จะนำไปสู่ความพยายามของบุคลากรที่ต้องการจะพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความมั่นคงในอาชีพเกิดความพอใจในการทำงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพต่อมหาวิทยาลัยต่อไป ผู้บริหารต้องเข้าถึงความต้องการของบุคลากรทุกระดับและผสมผสานความต้องการให้สอดคล้องเข้ากับเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเพื่อประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

**2. ด้านความยุติธรรม** พบว่าการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี นำหลักธรรมมาภิบาลมาเป็นแนวทางการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยและมุ่งมั่นส่งเสริมเสรีภาพทางวิชาการเสรีภาพแห่งการมีส่วนร่วมและการแสดงความคิดเห็น การเคารพเสียงส่วนใหญ่ บุคลากรทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับประโยชน์จากสวัสดิการของมหาวิทยาลัยอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมทั้งระดับบุคคล ครอบครัวและหน่วยงาน ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง ภาควิชาวิศวกรรมศาสตร์ไฟฟ้ากล่าว

“...การได้รับความเสมอภาค ความเท่าเทียมเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงานร่วมกันสิทธิการเข้าถึงสวัสดิการที่ มหาวิทยาลัยมีทุกคนได้ตามสิทธิเมื่อต้องการ งาน ในสายวิชาการอาจมีส่วนต่างกันไปบ้างกับสายงานอื่นๆ เพราะมหาวิทยาลัย มทส. เน้นการสอนการวิจัย และการลงพื้นที่ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มที่ เราเป็นมหาวิทยาลัยใหญ่ในย่านนี้ นักศึกษามีจำนวนมาก อาจารย์ก็มีมากระดับ คร. ถึง 80 % และมีตำแหน่ง ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ มากกว่ามหาวิทยาลัยอื่นการสร้างผลงานวิจัยที่ยากมากและมีคุณภาพควร ได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่า ซึ่งมหาวิทยาลัยเราก็ให้อย่างทัดเทียมกัน เท่าที่ทราบความเสมอภาคที่เราได้รับมีความยุติธรรมมากอยู่...”

จะเห็นได้ว่า บทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา นั้นได้นำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ การไม่เลือกปฏิบัติ การกำหนด กฎเกณฑ์เพื่อให้ทุกคนยึดเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติเหมือนกัน จะสร้างความเป็นธรรมและลด ความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันของคนหมู่มากได้ และยังสมารถที่จะทำให้เกิดความรู้สึกของการได้รับความยุติธรรม เป็นความเสมอภาคที่เท่าเทียมและเห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้น สอดคล้องกับ คำกล่าวของ ผู้ให้ข้อมูลหลัก จากสาขาวิชาเทคโนโลยีชีวภาพ สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร ดังที่ ได้กล่าวไว้ว่า

“...มหาวิทยาลัยของเราไม่มีปัญหาเพราะเราอยู่ไกลป็นเที่ยง คือจะไม่ออกไปสอนที่อื่นนอกจาก ได้รับเชิญไป เท่านั้น เพราะงานสอนในมหาวิทยาลัยเรามีมาก กิจกรรมก็มาก แล็มอาจารย์ทุกคน ต้องเข้ารับการอบรมทุกเดือน มีอาคารตั้งเป็นสถาบันพัฒนาอาจารย์ขึ้น เพื่อทำการสอนอาจารย์ด้วย สอนในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อาจารย์ต้องถ่ายทอดวิชา ความรู้และสอดแทรกจริยธรรม ให้นักศึกษา สอนการเป็นคนดี การอยู่ในสังคม การเป็นที่พึ่งพา การช่วยเหลือสังคม เพื่อการถ่ายทอดกับผู้เรียน ทำให้พวกเราไม่มีเวลาไปสอนที่อื่นเลย ซึ่งทุกวันนี้ อาจารย์อย่างพวกเราก็นั่งคิดและมีความสุขที่ได้เป็นอยู่อย่างนี้ และคิดไม่ไปที่อื่น อันนี้เป็นความเห็น และความรู้สึกส่วนตัวของกลุ่มพวกเรานะ คนอื่นเราไม่รู้ว่าเขาคิดอย่างไรเราไม่ถาม อาจารย์รู้สึกที่เรา ได้รับความยุติธรรมอย่างมากในการทำงานที่นี้...”

อย่างไรก็ตาม ทราบว่าบุคลากรมีความรู้ความสามารถ แต่ยังขาดการได้รับความยุติธรรม จะทำให้ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะการรับรู้ความยุติธรรมมีผลต่อการทำงานของ บุคลากร อาจสังเกตได้จากบุคคลที่ทำงานตำแหน่งเดียวกันกลับ ได้รับผลตอบแทนในหลายด้านไม่ เท่าเทียมกัน บุคคลจะรู้สึกที่ไม่ได้รับความยุติธรรม



“...ในเรื่องความยุติธรรมความเท่าเทียม เราจัดให้มีการทำตำแหน่งผลงานทางวิชาการ ทั้งสายสนับสนุนและสายวิชาการด้วย ได้ค่าตำแหน่งเป็นไปตามระเบียบกำหนด และจัดทำแผนการประเมินผลความสำเร็จของการรับบริการสวัสดิการและนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนหรือปรับปรุงการบริหารและการพัฒนา คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนความเท่าเทียมของเงินค่าตำแหน่ง ของมหาวิทยาลัยเราจะมี คณะอนุกรรมการฯ รับดำเนินการจัดทำมาตรฐานภาระงานผู้ดำรงตำแหน่ง เช่นเดียวกับสายวิชาการ มหาวิทยาลัยของเรา การบริหารจัดการเรานำหลักธรรมาภิบาล โปร่งใสตรวจสอบได้ หลักประชาธิปไตยในการบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆที่จะเป็นสิทธิประโยชน์ต่อพนักงาน รวมไปถึงเรื่องการตอบแบบสอบถามความต้องการในการจัดสวัสดิการด้วย พนักงานก็ให้ความร่วมมือ...”

จะเห็นได้ว่า ความยุติธรรมนั้นเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการที่ดี การนำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติจะมีความโปร่งใสเสมอภาคและเป็นธรรมส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณธรรมในการปฏิบัติงาน สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตช่วยเหลือกันเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดผลดีทางด้านจิตใจ ส่งผลต่อการผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพและด้วยความเต็มใจทุกคนรับรู้ได้ถึง การได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมด้วยเหตุและผลที่สมควร มีความชอบธรรม การได้รับความเสมอภาค เท่ากัน ได้รับความเป็นธรรมแล้ว

3. ด้านสิทธิประโยชน์ การดำเนินการสวัสดิการด้านสิทธิประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ.2546 ซึ่งมีสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยและครอบครัวของพนักงานด้วย ซึ่งพนักงานที่ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยจะได้รับสิทธิ์ตามข้อกำหนดที่ประกาศไว้ เช่น สวัสดิการ เงินสงเคราะห์กรณีพนักงานถึงแก่กรรม เงินทดแทน สิทธิการลาการได้รับเงินชดเชย การได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ สวัสดิการเงินยืมเพื่อซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ การฌาปนกิจสงเคราะห์ช่วยเพื่อนสมาชิกคฤสุภาและบุคลากรทางการศึกษา(ช.พ.ค.) การฌาปนกิจสงเคราะห์ช่วยเพื่อน สมาชิกคฤสุภาและบุคลากรทางการศึกษา และคู่สมรส (ช.พ.ส.)โครงการตรวจสุขภาพประจำปี รถรับ-ส่งนักเรียน สถานพัฒนาเด็กก่อนวัย เรียน กิจกรรม 5 ส กิจกรรมนันทนาการต่างๆ

จากการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัย พบว่า มีสวัสดิการที่เพิ่มขึ้นพิเศษ คือสิทธิสวัสดิการบุคลากรและครอบครัวบุคลากรของมหาวิทยาลัย ในการเข้ารักษาพยาบาลที่โรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี หรือโรงพยาบาลที่กำหนด ได้แก่ โรงพยาบาลเฉลิมชัย โรงพยาบาลเซนต์เมรี่

โรงพยาบาล ป.แพทย์ โรงพยาบาลราชสิมาชนบุรี โรงพยาบาลโคราชเมโมเรียล และโรงพยาบาลเมโยโดยใช้สิทธิสวัสดิการขอหาวิทยาลัยการรักษาด้านทันตกรรม บุคลากรในวงเงิน 5,000 บาท/ปี การรักษาด้านทันตกรรม ครอบครัวบุคลากรในวงเงิน 3,000 บาท/ปีบุคลากรและบุคคลในครอบครัวต้องชำระเงินเอง กรณี ศัลยกรรมความงาม, การตรวจครรภ์และการฝากครรภ์, การทำร้ายตนเอง, เค็มสุรา, ยาเสพติด, กามโรค ซึ่งเป็นการช่วยเหลือลดภาระค่าใช้จ่ายส่วนตัวให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นการช่วยเหลือครอบครัวพนักงาน ส่วนตัวของพนักงานก็มีสิทธิในเรื่องของการลางานต่างๆ และการขอลิขิตต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยแยกออกเป็น 2 ประเภทดังต่อไปนี้สิทธิการลางาน ได้แก่ กรณีลาศึกษา ลาฝึกอบรม ลาสัมมนา ลาศึกษาดูงาน ลาประกอบพิธีฮัจญ์ ลารับราชการทหาร ลาอุปสมบท การลาป่วยการลากิจส่วนตัว การลากิจส่วนตัวการลาพักผ่อนประจำปี การลาคลอดบุตรโดยมหาวิทยาลัยใช้การลาผ่านระบบการลา Online เท่านั้น สิทธิที่ควรได้ ได้แก่ สิทธิขอมิบัติประจำตัวผู้ได้รับสวัสดิการครอบครัวพนักงาน ขอหยุดงาน ขอมิบัติประจำตัวผู้ได้รับสวัสดิการครอบครัวพนักงาน ใช้สิทธิเบิกค่ารักษาพยาบาลของบิดาและหรือมารดา ขอตำแหน่งทางวิชาการ ขอรับเงินสวัสดิการช่วยเหลือค่าทำศพสำหรับพนักงาน และครอบครัวพนักงาน ขอขี้มเงินเพื่อตัดชุดเครื่องแบบปกติขาวมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ขอเข้าพักอาศัยในที่พักเดี่ยวของมหาวิทยาลัยกรณีผู้ไม่มีสิทธิได้รับสวัสดิการ ขอที่พักอาศัยขอที่พักอาศัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ขอรับเงินฌาปนกิจสงเคราะห์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ขอใบรายงานการตรวจรักษาโรคฟันและ โรคเหงือก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สมัครสมาชิกฌาปนกิจสงเคราะห์ ขอหนังสือแสดงเจตนาระบุตัวผู้รับเงินทดแทนสมาชิกฌาปนกิจสงเคราะห์ การขอรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์

เช่นเดียวกับ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จาก สำนักวิชาคณิตศาสตร์ สำนักวิชาวิทยาศาสตร์ ได้ให้คำอธิบายในเรื่องของการได้สิทธิสวัสดิการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยฯว่า พนักงานมีสิทธิในเรื่องสวัสดิการการรักษาพยาบาลทั้งของตนเองและครอบครัว และส่วนตัวพนักงานสายวิชาการ ก็ยังมีความสำคัญมาก เพราะเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานกับมหาวิทยาลัยไปนานๆ ไม่ต้องการให้ลาออกโดยเฉพาะสายอาจารย์ผู้สอน เทคโนโลยีการเกษตร ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...ในด้านสิทธิประโยชน์ อาจารย์มีความคิดว่า ที่สวัสดิการของเราดีมาก เพราะมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ทำให้โดยอัตโนมัติ ไม่ต้องเรียกร้องมีหน่วยงานของมหาวิทยาลัยจัดการให้ทุกสิ่ง เช่น การขอตำแหน่งทางวิชาการ การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ต้องใช้ระยะเวลาตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด เราเป็น ม.ในกำกับมาตั้งแต่ก่อตั้งจึงไม่มีข้าราชการมาเปรียบเทียบว่า

สวัสดิการ ใครดีกว่าใคร ประกอบกับควมมีศักยภาพของมหาลัย นโยบายผู้บริหาร รวมไปถึงการ แข่งขันกันของมหาวิทยาลัยอื่นๆ เราจึงให้ความสำคัญในเรื่องสวัสดิการให้มาก เพราะอาจารย์ไม่ใช่ ข้าราชการอีกต่อไป แต่อาจารย์ที่ มสท.เราเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับตั้งแต่ก่อตั้งสวัสดิการของเราจัด ให้ตามความจำเป็นพื้นฐานที่ครอบคลุมอยู่แล้วและมีการปรับปรุงตามความทันสมัยและความ ต้องการอย่างเหมาะสม ผู้วิจัย ต้องหาข้อมูลเพิ่มจาก กองการสวัสดิการเจ้าหน้าที่คู อาจารย์ไม่ได้จำ แต่รู้ว่ามียมากอยู่...”

เช่นเดียวกับ ผู้ให้ข้อมูลหลัก จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้ให้ความเห็น เรื่อง สวัสดิการที่เป็นสิทธิประโยชน์ต่อพนักงานว่าที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับสายวิชาการ ค่อนข้างมาก เช่น การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การขอตำแหน่งวิชาการ เจ้าหน้าที่กองการ ทรัพยากรบุคคล ดังที่ได้กล่าวไว้

“...การได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ กองการจัดสวัสดิการส่วนกลางจะมีหน้าที่ดำเนินการ ให้กับอาจารย์ทุกท่านเอง ถึงเวลาที่บอกให้เตรียมตัว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีกองการ บริหารบุคคลหน่วยงานเดียว ดูแลทั้งมหาวิทยาลัยไม่เหมือนมหาวิทยาลัยอื่นๆ ที่แต่ละคณะมีส่วน งานบุคคลแยกออกไปดูแล เช่น มีแนวทางปฏิบัติที่ดี เขาก็จะมีกองการเจ้าหน้าที่บุคคลดูแลแต่ละ คณะ และมีกองทรัพยากรบุคคลกองกลางใหญ่ดูแลทั้งหมดอีกที...”

สรุปได้ว่า สิทธิประโยชน์ต่างๆ คือสิ่งที่จะเอื้ออำนวยให้ความสะดวกเพิ่มเติมจากการ ได้รับเงินเดือนประจำ ซึ่งสิทธิประโยชน์เหล่านี้จะได้มาจากการที่ได้ปฏิบัติงานเป็นพนักงานของ มหาวิทยาลัย ระเบียบข้อบังคับของแต่ละมหาวิทยาลัย จะกำหนดสิทธิประโยชน์ต่างๆ ของ พนักงานไว้ เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูลถึงสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่ได้รับจากการปฏิบัติ หน้าที่ทั้งในด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ เพื่อจะได้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และ พัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น อันส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิ ผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็น ประโยชน์ต่อตนเอง สถาบันและสังคมต่อไป

**4. ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน** มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีสภาพพื้นที่ที่ตั้งอยู่ใน พื้นที่ป่าล้อมโถมบริเวณอ่างเก็บน้ำห้วยบ้านยาง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา เนื้อที่ประมาณ 7,000 ไร่ ดังนั้นสภาพความร่มรื่นและบรรยากาศภายในบริเวณของมหาลัยต้องมีความปลอดภัยสูง การสร้างหอพัก บ้านพักของอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัย มีคุณภาพมีความปลอดภัย

พนักงานมีสุขภาพที่ดีในการทำงาน มีสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างครบครันเพื่อรองรับความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ทำให้บุคลากรทุกคนที่ทำงานในมหาวิทยาลัยมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี งบประมาณที่จะนำมาบริหารจัดการให้มหาวิทยาลัยมีความเพียบพร้อมในทุกๆ ด้านเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการให้พร้อม เพราะศักยภาพการทำงานของบุคคลในองค์กร มีความสำคัญโดยตรงที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง ดังที่ได้กล่าวว่า

“...เราต้องพิจารณาเรื่องงบประมาณ ของมหาวิทยาลัยว่า การสนับสนุนส่งเสริมนั้น เรามีกำลังมากแค่ไหนด้วย การบริหารนโยบายเมื่อมหาวิทยาลัยอื่นออกนอกระบบ อาจารย์ทุกท่านมีความเห็นว่าเป็นการบริหารที่คล่องตัวและมีอิสระทางการเงินเร็วไม่ต้องรอ การปรับปรุงหรือเพิ่มเติมกระทำได้โดยเร็วใช้เงินรายได้ของสถาบัน ดังนี้จึงเป็นผล ทำให้มหาวิทยาลัยต้องขยายต้องโตขึ้นการให้ความสำคัญต่อบุคลากร กองการบริหารงานบุคคล ต้องสรรหาคัดเลือกบุคลากรทุกคนอย่าง มีอาชีพ มีการทดสอบ ทักษะคติ บุคลิกภาพ ความรู้ การสร้างปัญหา ให้แก้ไขปัญหา เราพึงพิถีพิถันในการเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่ง อย่างมีขั้นตอน และพยายามรักษาและสร้างความสุขในที่ทำงานให้เป็น *happy work place* ด้วย เพื่อรักษามูลค่าบุคลากรให้อยู่กับมหาวิทยาลัยให้นานที่สุด...”

โดยที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีอยู่ในการดำเนินงานภายใต้การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีการตัดสินใจวินิจฉัย และการสั่งการสิ้นสุดในระดับสภามหาวิทยาลัย ทำให้มหาวิทยาลัยมีขีดความสามารถในการบริหาร และการจัดการในเรื่องการพัฒนาองค์กรอย่างคล่องตัว การดำเนินการบูรณาการ และจัดตั้งหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย ทั้งในระดับสำนักวิชา ศูนย์ สถาบัน ฯลฯ สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว ภายใต้ความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัยที่เป็นองค์กรการบริหารสูงสุด ระบบบริหารที่ยึดหลักการกระจายอำนาจมีคณะกรรมการประจำสภามหาวิทยาลัยคณะกรรมการบริหารงานบุคคล คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย เหล่านี้ทำให้มหาวิทยาลัยมีศักยภาพเพียงพอในการดำเนินการเรื่องการจัดสรรสภาพแวดล้อมให้อึดต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานในมหาวิทยาลัยได้

นอกจากนี้ ในประเด็นคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานที่มหาวิทยาลัย โดยเน้นที่พนักงานสายวิชาการ ในเรื่องของจำนวนอาจารย์ที่เลือกเข้ามาทำงาน กับ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

สุรนารี เพราะเป็น มหาวิทยาลัยที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีชื่อเสียงด้านงานวิจัย และมีอาจารย์ระดับผู้ทรงคุณวุฒิมาก ค่าตอบแทนและสวัสดิการเหมาะสมแข่งขันได้ทำให้มีคณาจารย์เข้ามาทำงาน สภาพบรรยากาศในมหาวิทยาลัยร่มรื่นปลอดภัย ดังที่ คุณอิสราภรณ์ วิทยาภรณ์ ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...ที่มหาวิทยาลัยฯของเรามีอาจารย์ระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละสูงที่สุดในประเทศ (ร้อยละ 80.21 %) และเป็นมหาวิทยาลัยที่มีผลงานวิจัยต่อหัวคณาจารย์สูงที่สุดในประเทศไทย ตำแหน่งศาสตราจารย์ 16 ท่าน รศ. 64 ท่าน ผศ. 137 ท่าน การที่เรารับอาจารย์ จบ ป.เอก จะทำให้เขาทำผลงานได้ในระยะเวลาสั้นลง 2 ปีขึ้นสู่ตำแหน่งทางวิชาการได้หากเป็น ปริญญาตรี ปริญญาโท ต้องใช้เวลาหลายปี ซึ่งเรื่องนี้เราจึงพิถีพิถันให้ความสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรมาก มีการทดสอบ การสัมภาษณ์ และที่สำคัญเราเน้นในเรื่องการแสดงออกถึงทัศนคติที่ดีต่ออาชีพและต่อสถาบันเป็นสำคัญ เพื่อจักได้บุคลากรที่สามารถถ่ายทอดความรู้อย่างสร้างสรรค์ เราให้ความสำคัญกับบุคลากรมาก ดังนี้ เราจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะธำรงรักษาบุคลากรที่มีค่าเหล่านี้ไว้ในสถาบันให้นานที่สุดดังนั้นการนำเสนอ หรือการสำรวจความต้องการสวัสดิการของพนักงานจึงมีความจำเป็นและความสำคัญสำหรับงานของเราอย่างมาก และในมหาวิทยาลัยของเราไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องความเหลื่อมล้ำของสวัสดิการ เพราะเราจัดดูแลให้อย่างดี สภาพบรรยากาศที่ร่มรื่นปลอดภัยสูง ประกอบกับมหาวิทยาลัยของเรา ออกนอกระบบตั้งแต่ก่อตั้ง จึงไม่มีระบบข้าราชการมาเป็นคู่แข่งให้เกิดความไม่เท่าเทียมแต่อย่างใด คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานส่วนใหญ่จึงอยู่ในระดับดี...”

สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยดูแลสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ คำนึงถึงความสุขโดยรวมของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทน สวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพ

**5. ด้านการรักษาพยาบาล** เป็นที่ทราบโดยทั่วไปว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลตั้งแต่แรกก่อตั้ง ปีพ.ศ.2533 มีการจ้างงานลูกจ้างประจำชั่วคราวและพนักงานมหาวิทยาลัย โดยที่ พนักงานมหาวิทยาลัยไม่เข้ากองทุนประกันสังคม แต่ลูกจ้างชั่วคราว ต้องแจ้งเข้าประกันสังคม ส่วนลูกจ้างประจำจะมีสวัสดิการรักษาพยาบาลให้ครอบครัว (บิดา มารดา คู่สมรส บุตร) เบิกเงินค่ารักษาตามสิทธิที่กำหนดไว้ มหาวิทยาลัย กำหนดเป็นระเบียบการเบิกเงินค่ารักษาพยาบาลสำหรับบุคคลในครอบครัวของพนักงาน โดยให้สามารถ

เข้ารับบริการทางแพทย์ได้ที่โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และโรงพยาบาลในเครือที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ การเบิกค่ารักษาพยาบาลเป็นไปตามระเบียบการเบิกเงินสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล พ.ศ. 2558 ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่งจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ดังที่ได้กล่าวไว้

“...สวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล พ่อแม่มีงบเบิกได้ต่อปี เรื่องสวัสดิการต่าง ๆ ทุกคนไม่ค่อยสนใจหรือรับรู้ เมื่อเกิดกรณีใดขึ้นกับตนเองหรือครอบครัว จะไปดำเนินการที่หนึ่ง สวัสดิการต่าง ๆ หากมองในภาพรวม คนโสดจะขาดทุน เพราะไม่ค่อยได้ใช้สิทธิต่าง ๆ สักเท่าใดนัก แต่ก็เข้าใจว่าสวัสดิการเป็นประโยชน์ที่เราได้รับ นอกเหนือจากเงินเดือน เป็นการช่วยพนักงานแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายได้...”

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง เป็นอาจารย์ประจำสาขาวิศวกรรมไฟฟ้า คณะวิศวกรรมศาสตร์ได้ให้ข้อมูลเรื่องสวัสดิการการรักษาพยาบาลของพนักงานมหาวิทยาลัยว่า เป็นนโยบายของผู้บริหารที่เอาใจใส่ต่อพนักงาน และครอบครัว ของพนักงาน แต่ถึงอย่างไรก็ตามพนักงานแต่ละคนก็มีความต้องการและความจำเป็นแตกต่างกันไป จึงควรมีการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นจะดีกว่า ดังที่ได้กล่าวว่า

“...นโยบายหลักของการดำเนินการจัดสวัสดิการ ด้านการรักษาพยาบาล ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี คือ สนับสนุนการเรียนการสอนอย่างรอบด้าน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการเรียนการสอนมาก ในเรื่องสวัสดิการพนักงาน พิจารณาถึงความเหมาะสมของแต่ละกลุ่ม ที่มีความต้องการไม่เหมือนกัน เพื่อให้สนองตอบความต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล ให้ความสำคัญในการดูแลและรักษาสุขภาพของพนักงานที่มีความต้องการแตกต่างกันให้มากยิ่งขึ้น...”

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง กล่าวถึงเรื่องการจัดสวัสดิการว่า ที่ส่วนงานมีการสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับสวัสดิการทุกปี หรือ 2-3 ปี เพื่อที่จะทำได้ปรับปรุงให้ทันสมัยและตรงความจำเป็นมากที่สุด ดังที่ได้กล่าวว่า

“... เราเป็นส่วนงานกลางแต่เพียงผู้เดียวในมหาวิทยาลัยที่ดูแลเรื่องสวัสดิการทั้งหมดของบุคลากรภายในสถาบันเพราะเราตระหนักเสมอว่า สวัสดิการที่ดีนั้นจะเป็นการเสริมสร้าง

สุขภาพที่ดี และสร้างขวัญและกำลังใจให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการปรับปรุงสวัสดิการจะทำทุก 2-3 ปี ความต้องการจำเป็นด้วยงบประมาณสังคมเศรษฐกิจสภาวะการเมืองจนเหมาะสม...”

สรุปได้ว่า การบริหารสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลมีความสำคัญและจำเป็นในการดำรงชีวิตประจำวันของพนักงาน และต้องให้เพื่อเป็นการบรรเทาความเดือดร้อนของพนักงานและครอบครัวให้มากที่สุด เพราะการให้ความใส่ใจในเรื่องสุขภาพการเจ็บป่วยเป็นเรื่องสำคัญพนักงานหากมีสุขภาพกายใจที่ดีก็จะสามารถผลิตผลงานที่ดีต่อองค์กรได้อย่างเต็มที่เวลาไม่ลาป่วยหรือขาดงาน การจัดสวัสดิการการด้านรักษาพยาบาลสามารถกระทำได้หลายวิธีการ

**6. ด้านระบบสัญญาจ้าง** พบว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้ออกนอกระบบตั้งแต่ก่อตั้งมหาวิทยาลัย การจ้างอาจารย์ ทำเป็นสัญญาจ้าง ทดลองงาน 1 ปี ผ่านแล้วต่ออีก 3 ปี ต่อ 5 ปี และต่ออายุยาวถึง 60ปีเกษียณ อาจารย์ต้องทำผลงานทางวิชาการให้สอดคล้องกับการต่อสัญญาด้วยมหาวิทยาลัย นำผลงานภาระงานสอน งานวิจัย และการบริการวิชาการแก่ชุมชน มาประกอบการพิจารณาในการต่อสัญญาจ้างด้วย ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลหลัก จากสาขาวิชาเทคโนโลยีชีวภาพ สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตรจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ดังที่ได้กล่าวว่า

“...สัญญาจ้างของเราเป็นแบบ 1 หรือ 2 ปีก่อน แล้วไปต่อ 3-5 ปี ต่อยาวไป 60 ปี ทุกคน ภาระงานสอน งานวิจัยมีค่อนข้างมาก ทำให้การทำงานในบางสัปดาห์ทำงานกัน 7 วันบ่อยครั้งไม่มีวันหยุดบ้างก็มี ส่วนการประเมินผลงานเพื่อต่อสัญญา นำเอาผลงานมาประกอบการพิจารณาด้วยซึ่งทุกคนดูพึงพอใจนะค่าตอบแทนสูง...”

โดยที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีคำสั่งการจ้างงานตามตกลงกัน โดยการจ้างงานพนักงานสายวิชาการจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) (3+2 ยาวถึง 60 ปี) เริ่มต้นที่สัญญาจ้าง 2 ปีก่อน เมื่อผลประเมินผ่าน จึงจะต่อสัญญาจ้างอีก 3 ปีและเมื่อครบ 5 ปีตามเกณฑ์แล้ว ก็จะบรรจุเป็นพนักงานแบบประจำ ต่อจากนั้นก็เข้าระยะตามเกณฑ์ที่ต้องทำตำแหน่งทางวิชาการ คือ ครบ 5 ปีแล้วต้องขอตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จึงจะต่อไปครบอายุ 60 ปีเกษียณ ประเภทที่ 2) พนักงานสายวิชาการที่เข้ามาปฏิบัติงานสอนมีตำแหน่งทางวิชาการ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ ติดตัวมาแล้วก็จะบรรจุเลยไม่ต้องทดลองปฏิบัติงานสอน ใช้วิธีเทียบตำแหน่ง เทียบเงินประจำตำแหน่ง และกรณีจบ ปริญญาเอก แล้วมีอายุงานสอนได้ 2 ปี ก็ขอ

ตำแหน่งวิชาการได้เลย ไม่ต้องรอ 5 ปี และทำผลงานวิชาการตามระยะเกณฑ์ที่กำหนดจะปฏิบัติงานได้ถึงอายุเกษียณ 60 ปี แต่ทั้งหมดนี้ก็มีกรณีที่พิจารณาจากผลงานหากผลประเมินงานสอนและงานวิจัยดีมาก ก็จะได้รับการบรรจุก่อนดังที่ นางสาวศรีวิสา ตลับทอง ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารทั่วไปส่วนงานสวัสดิการ ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...การจ้างงานของมหาวิทยาลัยจะเป็นแบบตกลงกัน พนักงานสายวิชาการมาใหม่ต้องทดลองปฏิบัติงาน รอบแรก 2 ปี แล้วประเมินผลก่อน หากผลประเมินผ่านจะต่อสัญญาจ้างให้อีกระยะ 3 ปี เมื่ออยู่สอนครบ 5 ปีตามเกณฑ์ ต้องสร้างผลงานทางวิชาการ หากประเมินระดับดีมาก ก็จะได้พิจารณาบรรจุเป็นพนักงานประจำทันที แต่การจะอยู่ต่อจนเกษียณอายุ 60 ปี ต้องทำผลงานทางวิชาการตามรอบระยะปีตามเกณฑ์ของระดับปีทำผลงานอันนี้มีรายละเอียดอยู่มาก ที่จะไปสู่ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ค่ะ...”

ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง จากส่วนการเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้ อธิบายเพิ่มเติมในเรื่องการสัญญาจ้าง สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...เรื่องสัญญาจ้างที่นี่ เรากำหนดตามจำนวนปี เริ่มที่ 3 ปี บวก 2 ปี ยาวถึง 60 ปี เมื่อครบ 60 ปีแล้ว สามารถต่อได้อีก 1 ปี หรือ 3 ปีตามคุณสมบัติของผู้นั้น อยากเสริมว่า กองการเจ้าหน้าที่ของที่นี่ เป็นศูนย์กลางใหญ่แห่งเดียวที่ดูแลสวัสดิการและสรรหาบุคลากรให้ให้กับ มหาวิทยาลัยเพียงแห่งเดียว ไม่มี บุคคลประจำคณะเหมือนมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เราจัดสวัสดิการให้บนพื้นฐานความจำเป็นครอบคลุมปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิตประจำวัน เราคำนึงถึงความสุขของพนักงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารให้ความสำคัญ บุคคลจะจัดสรรงบประมาณในแต่ละหมวดของการจัดสวัสดิการประจำปี โดยคำนึงถึงสถานะสถานการณ์ปัจจุบันควบคู่ไปด้วยตลอด ทั้งนี้เพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือความสูญเสียโอกาสในการจัดสวัสดิการที่พนักงานไม่ต้องการออกไป เรามีข้อเสนอ เพิ่มหรือลด เสมอ เพื่อความเหมาะสมและทันสมัย หลักการจัดสวัสดิการของเรา อยู่บนพื้นฐานความต้องการอยู่แล้ว หากมีความต้องการมาเป็นพิเศษ เราจะเสนอในแพ็คเกจแบบมีส่วนร่วมในการจ่ายกันไป...”

สรุป ในปัจจุบันมีสถาบันอุดมศึกษาที่ได้เปลี่ยนสถานภาพการบริหารเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 22 สถาบัน คงเหลืออีก 57 สถาบัน ที่ยังไม่ได้เปลี่ยนสถานภาพการบริหารได้



อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสถานภาพการบริหารเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐได้ทั้งหมด แต่บุคลากรที่เข้ามาใหม่ได้ถูกเปลี่ยนสถานภาพจาก ข้าราชการ เป็น พนักงานมหาวิทยาลัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ พนักงานมหาวิทยาลัยเงินงบประมาณ แฝ่นคินกับพนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ ซึ่งมีจำนวนหลายหมื่นคน การปรับสถานะภาพดังกล่าว ได้ผูกมัดไว้ด้วยระบบ “สัญญาจ้าง” ที่มีระยะเวลาการว่าจ้างตามสัญญา ซึ่งหากจะกล่าวถึงด้านความ มั่นคงในการทำงาน ของอาจารย์มหาวิทยาลัย ก็อาจต้องกังวลกับสัญญาจ้างงานที่อาจถูกประเมินให้ ออกจากงานได้ อีกทั้งยังไม่สามารถดำเนินการธุรกรรมทางการเงินหรือการค้าประกันได้เพราะอายุ งานไม่ต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามจะพบว่า มหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบ มีการดำเนินการในเรื่อง สัญญาจ้างที่คล้ายคลึงกันโดยใช้หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินการด้าน การจ้างการรักษาบุคลากรเพื่อให้มีความทัดเทียมกับสถาบันอื่นสามารถแข่งขันกันได้

8. ด้านระบบค่าตอบแทน พบว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีจัดสวัสดิการด้านระบบ การจ่ายค่าตอบแทนพนักงานตามวุฒิการศึกษาและบวกค่าประสบการณ์ตามความสามารถที่ตรงกับ สายงานที่ปฏิบัติ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง หรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะจะได้รับค่าตอบแทนสูง ซึ่งค่าตอบแทนอยู่ในระดับที่แข่งขันได้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่ได้อยู่ในกรุงเทพ การจูงใจให้ บุคคลเข้ามาทำงาน โดยเฉพาะสายวิชาการ ต้องมีค่าตอบแทนสูง การจัดเตรียมที่พัก พร้อมสวัสดิการ ด้านต่างๆ พร้อม และมหาวิทยาลัยมีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่เข้มข้นมาก การทดสอบ การ สัมภาษณ์ การทดลองงาน สรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานและจ่ายค่าตอบแทนสูง สวัสดิการดีบุคลากรทำงานนาน ๆ ไม่คิดลาออกไปทำงานที่สถาบันอื่น ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่าน หนึ่งจากสาขาวิชาเทคโนโลยีชีวภาพ สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร ดังที่ได้กล่าวว่า

“...ค่าตอบแทนของที่นี่ได้รับมากกว่าที่อื่น ระยะเวลาทำผลงาน 3 ปี บวก 2 ปี ทำตำแหน่ง ทางวิชาการ เมื่อได้ตำแหน่งจะได้ค่าตำแหน่ง 2 เท่า โดย 1 เท่าแรกได้รับทุกเดือน อีก 1 เท่า ได้รับ สิ้นปี อาจารย์ขอเสริมเรื่องการขอรับเงินค่าตำแหน่ง เราได้รับเท่าแรกเป็นไปตามกฎของอาจารย์ที่มี ตำแหน่งทางวิชาการ แต่อีก 1 เท่า อาจารย์ต้องนำเสนอผลงานค่ะ ไม่ส่งผลงานตอนสิ้นปีด้วยค่ะ ไม่ ส่งผลงานก็จะไม่ได้รับค่าตำแหน่งค่ะ รอเสนอผลงานผ่านพิจารณาจึงได้รับ เท่ากับว่าสุดท้ายแล้ว คือ ก็ได้รับ 2 เท่า แต่ต้องการให้อาจารย์สร้างผลงาน ผลงานที่มีคุณภาพ และสามารถนำไปพัฒนา ได้จริงจึงจะได้รับค่าตำแหน่งอีกเท่าหนึ่ง...”

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลหลัก จากสาขาวิชาคณิตศาสตร์ สำนักวิชาวิทยาศาสตร์ ได้ อธิบายให้ฟังว่า

“...ในเรื่องค่าตอบแทน เราได้สูงกว่าที่อื่น เราแข่งขันได้ตั้งแต่ 20 กว่าปีที่แล้ว คุณว่า เงินเดือนอาจารย์ที่นี่สูงมาก ๆ แต่ปัจจุบันมีการแข่งขัน การออกนอกระบบกันมาก ทำให้รายได้ของเราก็ไม่ได้โดดเด่นนัก แต่ก็ยังสูงกว่าที่อื่นบาง มหาวิทยาลัยนะ แต่สวัสดิการของเราก็เหมาะสมกับเราพวกเราพอใจ เพราะเราออกนอกระบบมาตั้งแต่ก่อตั้ง จึงไม่รู้ว่าตัวเองค้อยอะไรไปหรือไม่ เพราะมหาวิทยาลัยเรา ไม่มีข้าราชการในมหาวิทยาลัย...”

เช่นเดียวกับ ผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง จากสาขาวิชาวิศวกรรมโลหการ คณะ วิศวกรรมศาสตร์ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานของอาจารย์มีภาระงานหนักมาก เหมาะสมกับค่าตอบแทนที่ได้รับ ดังที่ได้กล่าวว่า

“...ค่ะ เรามีระบบพนักงานมหาวิทยาลัยอย่างเดียวกันนั่นการทำงานเราทำงานกันหนักมาก ทำหน้าที่สอน วิจัย บริการวิชาการแก่ชุมชนทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและเพิ่มภารกิจข้อที่ 5 ที่มหาวิทยาลัยอื่นไม่มี คือ การปรับเปลี่ยนถ่ายทอดเทคโนโลยี...”

สรุป ระบบการดำเนินการเรื่องสวัสดิการในด้านค่าตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัยจะ ให้ค่าตอบแทนสูงเหมาะกับภาระงานก็อาจารย์ที่มี 5 ประการ ได้แก่ 1. การสอน 2.การวิจัย ค้นคว้า 3.ปรับเปลี่ยน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม 4. การให้บริการทางวิชาการแก่ ประชาชนและหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และ 5. การทะนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมของชาติและของท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งศิลปะ และ วัฒนธรรมของภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งภารกิจมีมากกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ภารกิจที่ มากกว่า 1 ข้อ คือ การนำวิจัย มาปรับเปลี่ยนให้เกิดเป็นรูปธรรมใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริงตามผลของการ บรรลุเป้าหมายของ มหาวิทยาลัย ทุกคนที่เข้ามาสอนต้องเป็นหน้าที่เพราะค่าตอบแทนสูงสวัสดิการดีเป็นที่พึงพอใจของ บุคคลส่วนใหญ่ และ การนำหลักการบริหารงานบุคคลนำมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ เริ่มจากการ สรรหาคัดเลือกผู้เข้าสมัครทุกขั้นตอนตามหลักสมรรถนะ มุ่งการพัฒนาการบริหาร และการ บริการด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ดึงดูด พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม รวมถึงการมีระบบบริหารงานบุคคลที่มีมาตรฐานสากล มีคณะกรรมการการบริหารงานสวัสดิการ

ส่วนกลางคอยปฏิบัติงานเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาการของพนักงานสายวิชาการ เราก็มีหน่วยงานดูแลโดยเฉพาะ

กล่าวได้ว่า การดำเนินการด้านการจัดสวัสดิการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า มหาวิทยาลัย จัดให้มีสถาบันพัฒนาอาจารย์ โดยเฉพาะ ทุกคนมีกำหนดระยะเวลาต้องได้รับการอบรมพัฒนาตามหลักสูตร เช่นการพัฒนาเรื่องจริยธรรม เทคนิคการสอน การถ่ายทอด รวมถึงความรู้ใหม่ๆ ด้านเทคนิคและเทคโนโลยีทางการศึกษาใหม่ๆ การสร้างนวัตกรรม ด้านความยุติธรรมใช้หลักในการบริหารจัดการมีความเป็นธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการออกเสียง ยอมรับเสียงข้างมากเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ได้นำเอาระบบการบริหารงานบุคคลมาเป็นหลักในการบริหารงานบุคคลการสรรหาบุคลากรทำให้ความสำคัญสรรหาคนดีคนเก่งและมีความสามารถ มุ่งมั่นพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ด้านความก้าวหน้าในอาชีพบุคลากรที่เป็นอาจารย์ให้โอกาสในการศึกษาต่อ ให้ทุนการศึกษา และสนับสนุนให้สร้างงานวิจัย ทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการตามระยะเวลาที่สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย บรรยากาศดีต่อสุขภาพ มีสถานที่ออกกำลังกาย มีระเบียบปฏิบัติที่เคารพสิทธิซึ่งกันและกัน มีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ทุกคนทราบความเคลื่อนไหวสารของมหาวิทยาลัย ด้านสุขภาพอนามัยของพนักงานให้การดูแลรักษาพยาบาลครอบคลุมถึงสมาชิกในครอบครัวของพนักงาน บิดา มารดา คู่สมรส และบุตร ด้วย เพื่อแบ่งเบา บรรเทาภาระค่าใช้จ่ายของพนักงานเพื่อไม่ต้องกังวล และสามารถทุ่มเทการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ด้านสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ได้รับตามสิทธิเป็นการสมัครใจเลือกใช้ตามความจำเป็นเพื่อประโยชน์ส่วนตน พนักงานมหาวิทยาลัยทุกคนใช้ระบบสัญญาจ้างงานตามระยะปีมีการประเมินผลที่มีมาตรฐาน เป็นธรรมตามความรู้ความสามารถอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ระบบการจ่ายค่าตอบแทน พิจารณาตามความรู้ความสามารถ เพื่อดึงดูด และรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม อันจะสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถมีศักยภาพในการแข่งขันและดำเนินการกิจได้บรรลุตามเป้าหมายที่ดี

สรุป จากการศึกษา รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ 1) ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ 2) ด้านความยุติธรรม 3) ด้านสิทธิประโยชน์ 4) ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน 5) ด้านการรักษาพยาบาล 6) ด้านระบบสัญญาจ้าง 7) ด้านระบบค่าตอบแทน ได้แนวปฏิบัติที่ดีและวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมหาวิทยาลัยที่วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 2 ดัง ตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ	การจัดสวัสดิการ
1. ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งส่งเสริมพัฒนาบุคลากรและการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆเป็นองค์ความรู้แก่อาจารย์</li> <li>- มีสถาบันพัฒนา อาจารย์ ส่งเสริมทางด้านวิชาการ</li> <li>- สนับสนุนให้ศึกษา ต่อและทำผลงานเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ</li> <li>- โครงการแข่งขันวิจัยดีเด่นและการปรับเปลี่ยนงานวิจัยนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง</li> <li>- มีระบบความก้าวหน้าทางอาชีพ</li> </ul>
2. ด้านความยุติธรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล</li> <li>- ปรับปรุงพัฒนาข้อบังคับระเบียบวินัยให้เอื้อต่อการบริหารจัดการ</li> <li>- มีเกณฑ์การประเมินผลที่ความเหมาะสมใช้ระบบข้อตกลงการทำงาน</li> </ul>
3. ด้านสิทธิประโยชน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สิทธิประโยชน์ในการได้เข้าร่วมสิทธิในกองทุน</li> <li>- ประกันสังคม</li> <li>- กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ</li> <li>- กองทุนพนักงานมหาวิทยาลัย</li> <li>- สิทธิในการลา</li> <li>- สิทธิในการรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์โดยกองการเจ้าหน้าที่ดูแลเฉพาะ</li> <li>- ได้สิทธิในการรักษาพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของมหาวิทยาลัย</li> </ul>

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ	การจัดสวัสดิการ
4. ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมสร้างสภาพแวดล้อมให้เหมาะต่อการดำรงชีวิตในการทำงาน</li> <li>- ปรับปรุงสวัสดิการให้เหมาะสมกับความต้องการจำเป็นของพนักงาน</li> <li>- ส่งเสริมให้พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีและระหว่างกันและจงรักภักดีต่อองค์กร</li> <li>- ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาชีวิตพัฒนางาน</li> <li>- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน</li> <li>- สถานที่ทำงานของอาจารย์และบ้านพักมีความปลอดภัยสูง</li> <li>- มีนกิจกรรมสร้างความสุขในการทำงาน</li> </ul>
5. ด้านการรักษาพยาบาล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่เข้ากองทุน ประกันสังคม</li> <li>- ครอบครัวพนักงานเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ตามเงื่อนไข</li> <li>- สิทธิรับบริการทางแพทย์ใช้กับ โรงพยาบาลสังกัด มหาวิทยาลัย</li> <li>- ตรวจสอบภาพประจำปีที่ โรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยตามวงเงินตามสิทธิปีมีการจ่ายร่วมค่ารักษาพยาบาลให้เลือก ตามสมควรใจ</li> </ul>
6. ด้านระบบสัญญาจ้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจ้างงานระบบสัญญาจ้าง 1-2 ปี ต่อ 3-5 ปี และยาวถึงอายุ 60 ปี</li> <li>- เริ่มจ้างมีตำแหน่งวิชาการแล้วไม่ต้องทดลองงาน</li> <li>- การทำผลงานวิชาการตามเกณฑ์ปีที่กำหนด</li> </ul>
7. ด้านระบบสัญญาจ้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินเดือนตามวุฒิ</li> <li>- เงินค่าตำแหน่งทางวิชาการ</li> <li>- ค่าตอบแทนสูงสำหรับผู้ที่มีความรู้ ความสามารถสูงมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน</li> </ul>

## 2.3 ผลการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

### 1.1 ประวัติความเป็นมา

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกในส่วนภูมิภาคจัดตั้งขึ้นตามนโยบายของ รัฐและเจตนารมณ์ของประชาชนในภาคเหนือให้เป็นศูนย์กลางทางวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง เพื่อ อำนวยประโยชน์แก่ท้องถิ่น และประเทศชาติโดยส่วนรวม มหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นแหล่งสะสม ค้นคว้า วิจัย และถ่ายทอดความรู้ตามหลักแห่งเสรีภาพทางวิชาการ โดยยึดมั่นในสัจธรรมและ คุณธรรม เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ การประยุกต์ เผยแพร่ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกเรียกชื่อตามชื่อ เมือง และเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของไทยที่รัฐบาลจัดตั้งขึ้นในส่วนภูมิภาค ตามโครงการพัฒนา การศึกษาในส่วนภูมิภาค พ.ศ.2501 ตั้งอยู่บริเวณเชิงคอกยสุเทพ ตำบลสุเทพ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพื้นที่ขนาบข้างด้วยถนนห้วยแก้วและถนนสุเทพห่างจากตัวเมืองประมาณ 4 ก.ม. และมีเนื้อที่ประมาณ 2,000 ไร่เศษ

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เปิดการเรียนการสอน 20 คณะ 2 วิทยาลัย คือบัณฑิตวิทยาลัย และมีสถาบันวิจัย 4 สถาบัน โดยเปิดสอนในระดับปริญญาตรีมีหลักสูตรที่เปิดสอนในแต่ละคณะ จำนวน 340 หลักสูตร โดยมีการจำแนกหลักสูตรออกเป็น หลักสูตรภาคปกติ หลักสูตรภาคพิเศษ หลักสูตรนานาชาติ หลักสูตรต่อเนื่อง และหลักสูตรสาขาวิชาร่วม หลักสูตรระดับปริญญาโท แบ่งเป็น 2 แผน คือ แผน ก และแผน ข และหลักสูตรระดับปริญญาเอก แบ่งเป็น 2 แบบ คือ แบบ 1 เป็นการศึกษาที่เน้นการวิจัยที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ และแบบ 2 เป็นการศึกษาที่เน้นการวิจัย โดยมีการทำวิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพสูง และก่อให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการ และวิชาชีพ และศึกษา กระบวนวิชาเพิ่มเติม บุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีจำนวนทั้งหมด 11,482 คน จำแนกเป็น 1.ข้าราชการ 1,163 คน 2.พนักงานมหาวิทยาลัยประจำ จำนวน 5,045 คน 3. พนักงานมหาวิทยาลัย ชั่วคราว (ส่วนงาน) 4,652 คน 4. ลูกจ้างประจำ 622 คน 5.บุคลากรสายวิชาการจำแนกตามวุฒิ การศึกษาจำนวน 2,250คน (นับเฉพาะบุคลากรที่เป็นอาจารย์ ยกเว้นอาจารย์โรงเรียนสาธิต) 6. ระดับปริญญาเอก 1,594 คน ปริญญาโท 584 ปริญญาตรี 72 คน 7. บุคลากรตามตำแหน่ง ทางวิชาการ จำนวน 2,250 คน (นับเฉพาะบุคลากรที่เป็นอาจารย์ ยกเว้น อาจารย์โรงเรียน สาธิต) 8.ระดับศาสตราจารย์ 3% ระดับรองศาสตราจารย์ 16% ผู้ช่วยศาสตราจารย์ 31% และ อาจารย์ 50% (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2559)

## 2. สวัสดิการ ที่พนักงานได้รับในปัจจุบัน ประกอบด้วยสวัสดิการทั้งหมดจำนวน 21 รายการ ดังนี้

1. เครื่องราชอิสริยาภรณ์
2. สิทธิในการลา
3. ค่ารักษาพยาบาล
4. ค่าเล่าเรียนบุตร
5. ค่าเช่าบ้าน
6. ค่าสงเคราะห์ศพ
7. ค่าตรวจสอบสุขภาพประจำปี
8. กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.)
9. บำเหน็จบำนาญข้าราชการ
10. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับลูกจ้างประจำ (กสจ.)
11. กองทุนประกันสังคม
12. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
13. กองทุนสวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
14. กองทุนสวัสดิการมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
15. เงินชดเชยกรณีออกจากงาน
16. เงินสะสม/สมทบ พนักงานมหาวิทยาลัย
17. สวัสดิการที่พักออาศัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
18. สวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย
19. สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำกัด
20. สโมสรข้าราชการมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

21. สิทธิและสวัสดิการอื่นๆ ได้แก่ สิทธิกู้เงินสวัสดิการจาก ธนาคารออมสิน สาขามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สิทธิเป็นผู้ประกอบการและใช้บริการตลาดร่มสั๊ก มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สิทธิใช้บริการระบบขนส่งของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สิทธิใช้สนาม และร่วมกิจกรรมกีฬานันทนาการ สิทธิใช้บริการอื่นๆ ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้แก่ ธนาคารต่างๆ บั๊มน้ำมัน ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) อินเทอร์เน็ตไร้สาย โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ คลินิกพิเศษนอกเวลาราชการ ศูนย์ศรีพัฒน์ คณะแพทยศาสตร์ ศูนย์สุขภาพมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คลินิกทันตกรรม โรงพยาบาลสัตว์เล็ก ห้องสมุดกลางในมหาวิทยาลัยฝึ่งเชิงคดอยประจำคณะที่เปิดการเรียนการสอน บริการซักอบ รีด บริเวณหอพักนักศึกษา บริการจองตั๋วเดินทาง เครื่องบิน รถไฟ รถทัวร์ บริการทำผม/เสริมสวย บริการร้านสะดวกซื้อ และบริการร้านค้าร้านอาหาร พนักงาน

มหาวิทยาลัยมีการทดลองปฏิบัติงาน เป็นระยะเวลา 1 ปี และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัยประจำ ทุกรอบปีงบประมาณ โดยให้ถือปฏิบัติตามประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยประจำพนักงานสาย วิชาการต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานกำหนดตามภาระงานขั้นต่ำพนักงาน ประเภทคณาจารย์ประจำ ภาระงานการเรียนการสอน ที่ได้รับมอบหมายไม่น้อยกว่า 35 หน่วยภาระงานต่อสัปดาห์ โดยเป็น ภาระงานสอนไม่น้อยกว่า 18 หน่วยชั่วโมงทำงานต่อสัปดาห์วิจัย งานเชิงพัฒนา บริการวิชาการ (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : 2559)สภาพสวัสดิการและสภาพแวดล้อมที่พนักงานมหาวิทยาลัยต้องการ ในปัจจุบัน ผู้วิจัยดำเนินการจัดสนทนากลุ่มเชิงคุณภาพกับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญของ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ.2559 เวลา 13.00 -14.30 น. ณ ห้องประชุม 1360A ชั้น 3 คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ในการจัดสนทนากลุ่มดังกล่าว ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมดได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการของ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทั้ง 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีนโยบายการพัฒนาบุคลากรสายอาจารย์ ในส่วนของการทำผลงานวิชาการเพราะเป็นมหาวิทยาลัย ใน 9 ของ มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติด้วย ดังนั้นการทำผลงานวิจัยก็จะได้ทั้งตำแหน่งทางวิชาการ ได้ ค่าตอบแทนทางตำแหน่งวิชาการและส่งผลกระทบต่อความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพตามมา ดังที่ ผู้ให้ข้อมูล ท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ดังที่ได้กล่าวว่า

“...หากถามเรื่องความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพนั้น มีความมั่นคงอยู่เพราะเราสามารถสอนที่นี่ได้ตลอดไปจนเกษียณอายุ เราทำผลงานทางวิชาการควบคู่กัน เราสอน เราปฏิบัติ 4 ภารกิจหลักได้แต่เราก็ยังต้องการได้รับการดูแล...”

จะเห็นได้ว่า ภารกิจอาจารย์ระดับอุดมศึกษามีภาระงานสอน ผลิตบัณฑิตสร้างผลงาน ทางด้านวิชาการ บริการทางวิชาการแก่ชุมชน และ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแล้ว ภารกิจด้าน การวิจัย เป็นภารกิจของอาจารย์ระดับอุดมศึกษาที่สำคัญในการสร้างองค์ความรู้ในแง่มุมต่างๆ อาจารย์ที่ทำผลงานทางวิจัยตามเกณฑ์ จะสามารถขอตำแหน่งทางวิชาการได้ ส่งผลให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ สร้างความภาคภูมิใจให้แก่ตนเองด้วย ได้ทั้งตำแหน่งทางวิชาการและได้รับ ค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการด้วยสร้างความมั่นคงในอาชีพให้ก้าวหน้าต่อไปจนถึงระดับสูงสุด ได้



สอดคล้องกับคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่กล่าวถึงเรื่องความก้าวหน้ามั่นคงสำหรับอาชีพการเป็นอาจารย์ว่า เป็นการสนับสนุนให้อาจารย์มีความก้าวหน้าที่ดีให้ทุกคนต้องทำผลงานวิชาการและก็ได้รับตำแหน่งทางวิชาการ 2 เท่าเทียบเท่ากับสถาบันอื่น และก็ยังมีการส่งเสริมเรื่องการให้ทุนการศึกษาหรือส่งให้ศึกษาต่อ ดังที่ได้กล่าวว่า

“...ความก้าวหน้าในอาชีพ มีความน่าพอใจอยู่พอสมควรเพราะมหาวิทยาลัยก็ส่งเสริมในการศึกษาต่อให้ทุนการศึกษา อบรมเพิ่มความรู้ส่วนเรื่องความเท่าเทียมของสวัสดิการ ถ้าพูดภาพรวมแล้ว อาจารย์มองว่า เขาจัดรายการไว้ครอบคลุมพื้นฐานปัจจัยสำคัญเท่าที่คนทั่วไปจะจำเป็นต้องการใช้ชีวิตอยู่นะ แต่ถ้ามีความต้องการมากกว่าที่ให้ไว้ ก็คงต้องจัดหาเพิ่มเติมด้วยเงินของตัวเอง แต่ก็มีการนำเสนอความคิดเห็นได้นะ เพราะเรามีคณะกรรมการ การบริหารงานสวัสดิการ ส่วนกลางอยู่ งานสายความก้าวหน้าทางวิชาการของพนักงานสายวิชาการ เราก็มียุทธศาสตร์ โดยเฉพาะ รวมทั้งค่าตอบแทนการทำตำแหน่งทางวิชาการก็เท่าเทียมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วไป คือได้ 2 เท่าเช่นกัน...”

ตามที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีหน่วยงานที่ดูแลด้านความก้าวหน้าของพนักงานสายวิชาการ โดยเฉพาะ ที่คอยดูแลติดตามการทำตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ ติดตามเรื่องส่งผลงานวิจัย ประเมิน การขอตำแหน่งทางวิชาการ ได้รับเงินค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการ โดย คุณสิทธิพร ชมพู่รัตน์ เจ้าหน้าที่ดูแลด้านความก้าวหน้าสายวิชาการ ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติม ดังที่ได้กล่าวว่า

“...ผมดูแลเรื่องสายความก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงานสายวิชาการ คือการทำผลงาน หากเลือกรับอาจารย์ที่จบ ป.เอกมาแล้ว ระยะเวลาทำผลงานทางวิชาการจะน้อย 2 ปีก็ขึ้นระดับตำแหน่งได้ หากเป็น ปริญญาตรี หรือ ปริญญาโท ต้องใช้ระยะเวลาการทำผลงานทางวิชาการนานกว่า และหากว่าท่านใดต้องมีภาระการสอนมากอยู่แล้ว ก็จะทำให้มีปัญหา ทำให้รู้สึกมีภาระมากไป ข้อนี้นักงานประเมินหรือบริหารงานบุคคลก็พยายามคอยให้ความช่วยเหลือให้ข้อมูล และติดตามผลการประเมินการต่อสัญญาอย่างใกล้ชิดเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงานสายวิชาการ ด้วย...”

อย่างไรก็ดี ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่ง จากส่วนงานกองทุนสวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่มีหน้าที่ดูแลด้านความก้าวหน้าพนักงานสายวิชาการ ได้อธิบายให้ข้อมูลในประเด็นของความก้าวหน้าสำหรับพนักงานสายวิชาการ คือ พนักงานสายวิชาการสามารถดำรง

ตำแหน่งทางวิชาการได้ด้วย สายวิชาการ สามารถดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหาร 1) อธิการบดี 2) รองอธิการบดี 3) คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน 4) รองคณบดี รองผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน

สรุป พนักงานสายวิชาการ เป็นบุคลากรหลักในสถาบันอุดมศึกษา การส่งเสริมทางหลักวิชาการให้กับอาจารย์สายสอนเพิ่มศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ ส่งผลถึงการสอนที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น การทำผลงานทางวิชาการเพื่อให้ได้รับตำแหน่งทางวิชาการ เป็นการเพิ่มความก้าวหน้าให้กับอาจารย์ อีกทั้งยังสร้างความภาคภูมิใจต่อตนเองและสถาบันที่อาจารย์ปฏิบัติงานอยู่ด้วย

**2. ด้านความยุติธรรม** มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จัดสวัสดิการ โดยคำนึงถึงความจำเป็นขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิตปัจจุบันของพนักงานและให้ทุกคนได้รับตามสิทธิอย่างเท่าเทียมเสมอภาคกันหากมีกรณีที่มีพนักงานร้องเรียน หรือคิดว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรม ก็สามารถยื่นคำร้องหรือสอบถามได้โดยตรงกับส่วนงานกองทุนสวัสดิการได้เพื่อนำเข้าคณะกรรมการบริหารงานสวัสดิการพิจารณาต่อไป ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่ง จากส่วนงานดูแลงานสวัสดิการ ดังที่ได้กล่าวว่า

“...สวัสดิการที่เราดูแลมาโดยตลอดก็ไม่ค่อยพบปัญหาพนักงานไม่พอใจอะไรมากนัก มีแต่เสนอความต้องการได้เราก็นำเข้าคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหารือในข้อต้องการนั้น หากจัดให้ได้ก็ดำเนินการให้หากจัดไม่ได้ตามต้องการก็จะชี้แจงเหตุผลให้ทราบก็ไม่มีปัญหาอะไร สวัสดิการ ที่มหาวิทยาลัยจัดให้ตามรายการในคู่มือมีมากถึง 20 กว่ารายการซึ่งถือว่ามากที่สุดและครอบคลุมความจำเป็นขั้นพื้นฐานในชีวิตประจำวัน โดยทั่วไปของลูกจ้างซึ่งพึงมีพึงได้อยู่หากนอกเหนือจากนี้ต้องเสนอความคิดเห็นและเข้าคณะกรรมการบริหารต่อไป โดยภาพรวมดูแลแล้วมีความยุติธรรมต่อพนักงาน...”

อย่างไรก็ตามการจัดสวัสดิการที่ดีนั้นควรจะต้องตอบสนองความต้องการและบรรเทาความเดือดร้อนให้ได้มากที่สุด ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญอีกหลายประการที่จะสนับสนุนให้เกิดความยุติธรรมขึ้นได้ เช่น การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความต้องการ การจัดให้ตอบสนองต่อเพศ และวัย และความจำเป็นของพนักงานกลุ่มใหญ่ แต่ควรมีทางเลือกสำหรับพนักงานกลุ่มเล็กด้วย เพื่อให้เกิดความเท่าเทียม และเป็นธรรมยิ่งขึ้น

3. ด้านสิทธิประโยชน์ งานกองทุนและสวัสดิการ กองบริหารงานบุคคลในฐานะที่เป็นหน่วยงานในส่วนงานสำนักงานมหาวิทยาลัย ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบดูแลกิจกรรมสวัสดิการ ทั้งส่วนในที่ทางราชการจัดให้และที่มหาวิทยาลัยจัดเสริมเพิ่มเติม เห็นว่าสวัสดิการของมหาวิทยาลัย มีหลากหลาย เช่นสิทธิในการลา สิทธิในการรักษาพยาบาล สิทธิในการได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ สิทธิประโยชน์จากกองทุนพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สิทธิประโยชน์จากกองทุนประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และอื่นๆ ตามระเบียบการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้พนักงานที่ปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไขต่างๆ ก็จะได้รับสิทธิเท่าเทียมกันแล้วแต่กรณีที่ต้องการใช้สิทธิโดยเคารพและปฏิบัติตามระเบียบของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลหลัก ท่านหนึ่ง จากงานกองทุนและสวัสดิการ การบริหารงานบุคคล ดังที่ได้กล่าวว่า

“...มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ออกนอกระบบปี 2551 มีข้อบังคับเกี่ยวกับสวัสดิการพนักงานใช้ อยู่ ต่อมาปี 2553 ได้ปรับปรุงใหม่ให้มีสิทธิประโยชน์ดีขึ้นกว่าเดิม ใช้มาถึงปัจจุบัน ซึ่งทางกองบริหารงานบุคคล ได้จัดทำเป็นคู่มือเพื่อประชาสัมพันธ์ให้พนักงาน ได้ทราบถึงสิทธิประโยชน์ที่จะ ได้รับด้วย เรามีการพิจารณา ทุกปี โดยนำอาสาศาสนาการณปัจจุบันเข้าเทียบ สภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภาวะเงินเฟ้อมาประกอบ หากว่าต้องปรับเปลี่ยนสวัสดิการต่างๆ เมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ ทำให้เราต้องดำเนินการเรื่องสวัสดิการแยกแยะกันออกไปตามกลุ่มประเภทของการจ้างงาน คือ เรามีพนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว ข้าราชการ สวัสดิการบางรายการแตกต่างกัน มีปัญหา อยากจะให้ข้อสรุปว่า หลักการจัดสวัสดิการที่ดีที่สุด คือจัดให้ตอบสนองความเดือนร้อนมากที่สุด และควรจัดแบบมีความยืดหยุ่นแบ่งกลุ่ม เพศ วัย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจริงๆ ต่อ ผู้รับบริการสวัสดิการ อีกประการที่สำคัญมาก คือ งบประมาณที่สถาบันต้องพร้อมในระยะยาว...”

จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีการดำเนินการบริหารจัดการด้านสวัสดิการต่อพนักงานหลายกลุ่มให้ความสำคัญเพื่อป้องกันการสับสนและการเสียสิทธิ ได้จัดทำคู่มือและมีการประชาสัมพันธ์เพื่อให้พนักงาน ได้รู้ทั่วถึง ป้องกันการการเสียสิทธิ มีวัตถุประสงค์ต้องการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน และให้ทุกคนได้รับสิทธิอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมเสมอภาคกันของพนักงานทุกกลุ่มที่ปฏิบัติงานให้กับมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้อง ผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่ง จากส่วนงานดูแลงานสวัสดิการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กล่าวว่า

“... เรามีการสำรวจความต้องการทุกปีเพื่อหาความต้องการจำเป็นของพนักงานส่วนใหญ่ เพื่อปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพความต้องการ เศรษฐกิจ และสังคม ในขณะนั้นด้วย สวัสดิการจาก

กองทุนประกันสังคมดูเหมือน จะเป็นสวัสดิการบังคับ ที่ทุกมหาวิทยาลัยต้องเข้า และได้รับสิทธิ ด้านการรักษาพยาบาล เช่นเดียวกับบริษัท ห้างร้านเอกชนทั่วไป ก็ถือว่าได้ประโยชน์ต่อตัวพนักงาน คนเดียวครอบครัวไม่ได้รับ ซึ่งข้อนี้พนักงานมหาวิทยาลัย มักจะนำมาเปรียบเทียบกับสวัสดิการของ ข้าราชการเสมอ เรายังก็พยายามปรับปรุงให้มีความเหมาะสมอยู่ แต่ทั้งนี้ก็ต้องพิจารณางบประมาณ ด้วย...”

อย่างไรก็ตาม การที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้ให้ความสำคัญ โดยกำหนดให้มีหน่วยงาน และคณะกรรมการบริหารงานสวัสดิการเฉพาะในการดูแลเรื่องสิทธิประโยชน์ต่างๆ ให้กับ พนักงานที่ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ถือว่าเป็นการบริหารจัดการที่ดีมีการประเมินผล การติดตาม และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อให้เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจ สังคมใน ปัจจุบันเป็นจุดแข็งที่สามารถดึงดูด หรือเก็บรักษาพนักงานให้ปฏิบัติงานกับองค์กรได้ตลอดไป สิทธิและสวัสดิการอื่นๆของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มี ดังนี้ สิทธิกู้เงินสวัสดิการในธนาคารออมสิน สาขามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สิทธิเป็นผู้ประกอบการและใช้บริการตลาดร่วมสุขมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สิทธิใช้บริการระบบใช้สนามและร่วมกิจกรรมกีฬาและนันทนาการ สิทธิใช้บริการอื่นๆ ในธนาคาร ต่างๆ ปั่นน้ำมันของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) อินเทอร์เน็ตไร้สาย โรงพยาบาล มหาราชนครเชียงใหม่ คลินิกพิเศษนอกเวลาราชการ ศูนย์ศรีพัฒน์ ในคณะแพทยศาสตร์ศูนย์ สุขภาพมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คลินิกทันตกรรมพิเศษ โรงพยาบาลสัตว์เล็ก ห้องสมุดกลางใน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และประจำคณะที่เปิดการสอน บริการซักอบรีด บริเวณหอพักนักศึกษา บริการจองตั๋วเดินทาง เครื่องบิน รถไฟ บริการทำผมเสริมสวย บริการร้านสะดวกซื้อ บริการร้านค้า ร้านอาหาร

4. ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตั้งอยู่ในพื้นที่ดินแดนล้านนามี สภาพภูมิประเทศงดงามท่ามกลางสภาพแวดล้อมอันเป็นธรรมชาติบริเวณเชิงดอยสุเทพ ภายใน บริเวณรั้วมหาวิทยาลัยก็มีความร่มรื่นและและปลอดภัย มีศูนย์สุขภาพ อากาศบริสุทธิ์ไม่เป็นย่าน โรงงานอุตสาหกรรมไม่มีมลพิษ พนักงานที่ปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยส่วนมากจะเป็นคนท้องถิ่นใน จังหวัดเชียงใหม่ การพัฒนาสุขภาพลักษณะหรืออาชีพอนามัยนั้น มีมหาวิทยาลัยที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ แห่งที่ 1 แบบ ในการจัดระบบสวัสดิการที่ดี ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่ง จากส่วนงานดูแลงาน สวัสดิการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กล่าวว่า

“...การเป็นอาจารย์ที่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความสุขในการทำงานพื้นฐานตามสถานะของกำลังของมหาวิทยาลัย แต่เรามีเครือข่ายร่วมมหาวิทยาลัยในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องต่าง ๆ เรามีเป็นต้นแบบในการจัดกระบวนการเรื่องสวัสดิการ เขาส่งตัวแทนมาช่วยอบรมและวางแผนงานให้มหาวิทยาลัยฯ ของเราด้วย...”

เช่นเดียวกับ ความคิดเห็นผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้อธิบายให้ฟังว่า ที่แสดงความคิดเห็นเรื่อง การกำหนดนโยบายเรื่องการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในมหาวิทยาลัย เพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานให้ได้ทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยสูง บรรยากาศร่มรื่น ส่งผลดีต่อสุขภาพกายและสุขภาพทางใจ อีกทั้งในเรื่องภาระการมอบหมายงานก็ต้องเหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ และความถนัดความสนใจ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่สมบูรณ์แบบด้วย ดังที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการท่านหนึ่ง กล่าวไว้ว่า

“...นโยบายของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และความสามารถของการบริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญมาก ในภาพรวมของการสอน การวิจัย เรามองว่าควรชัดเจน หากต้องการผลงานด้านการวิจัยอย่างเข้มข้น ก็ควรเพลาเรื่องการสอน มิฉะนั้นอาจารย์จะไม่มีเวลาของการพักผ่อน จนมีคำทักกันในกลุ่มอาจารย์ว่า จริง ๆ มหาวิทยาลัยน่าจะชัดเจนไปเลยว่า รับพนักงานสายวิชาการมาแล้ว ท่านต้องการให้เราสอนเป็นหลัก หรือทำวิจัยเป็นหลัก แล้วเราถนัดหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อความ สุข และเป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงานด้วย หากมีการทำทั้งสองอย่างและเข้มงวดมาก อาจารย์ก็จะรู้สึกบั่นทอนเวลา สุขภาพ ไป และไม่ได้รับอิสระในการสอนเท่าไรนักแต่ที่อยู่มาได้นาน ๆ กันก็เพราะว่าเรารักอาชีพนี้ และบ้านเราอยู่ที่นี้...”

ในเรื่องของคุณภาพชีวิตการทำงาน พนักงานสายวิชาการมองว่าเป็นเรื่องใหญ่เนื่องจากในปัจจุบันอาจารย์ ต้องทำสัญญาจ้าง ต้องทำผลงานทางวิชาการตามเงื่อนไขในการต่อสัญญาจ้างด้วย อีกทั้งภารกิจหลักของอาชีพอาจารย์ 4 ประการมีมากพอประมาณ ปัจจุบันต้องทำวิจัย สื่อการเรียนการสอน อาจารย์ไม่ค่อยมีเวลาส่วนตัวมากนัก ส่งผลให้มีความสุขในการทำงานน้อยลง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่ง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้เสนอความคิดเห็น เรื่องของคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ว่าควรต้องมีความสุขกาย สุขใจและปลอดภัย รวมถึงเรื่องรายได้และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพียงพอ ที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกอยากทำงานกับมหาวิทยาลัยตลอดไป กล่าวไว้ว่า

“...การที่รัฐบาลมีมติให้มหาวิทยาลัยของรัฐ ทายอกันออกนอกระบบเพื่อให้มีโอกาสบริหารจัดการ โดยลำพังเพื่อความคล่องตัวนั้น ดูเหมือนกับปล่อยลอยแพงบประมาณก้อนเดียวที่สนับสนุนอยู่ไม่มากนักเงินก้อนเดียวที่มอบให้ ไม่สามารถนำมาจัดสวัสดิการขั้นดีได้ การกำหนดต้องทำตำแหน่งทางวิชาการ โดยผลิตผลงานวิจัยออกมาเยอะๆ ในขณะที่ต้องการให้อาจารย์ทำการสอนอย่างหนัก เพราะมีข้อกำหนดว่าต้องสอนให้ได้ ก็ชม. ต่อวัน ต่อสัปดาห์ ในขณะที่ภาระงาน 4 ภารกิจต้องไม่บกพร่องเลย อาจารย์สอน และทำวิจัย คู่กัน ไป ทุกวันนี้ทำ 2 หน้าที่ภาระใหญ่พร้อมๆ กันคุณภาพชีวิตเวลาพักผ่อนไม่มี ควรให้อาจารย์เลือกตามความชอบและถนัดของตัวเอง เช่น จะเน้นสอนเป็นหลัก หรือทำวิจัยเป็นหลัก ข้อนี้ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยตรง...”

สรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตที่ดีนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบหลายประการเช่น ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่จะบ่งบอกถึงคุณภาพชีวิตการทำงานได้ เนื่องจากบุคคลมีความต้องการทางเศรษฐกิจ และมุ่งทำงานเพื่อได้รับค่าตอบแทนซึ่งความต้องการนี้เป็นความจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตอยู่รอด ฉะนั้นต้องควรได้รับอย่างเพียงพอและมีความยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งอื่น ๆ อีกประการ คือการได้อยู่ภายในสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพรวมไปถึงการมีประชาธิปไตยในองค์กรที่ทุกคนก็สามารถเลือกสิ่งที่ตนเองชอบเลือกประกอบอาชีพที่ถนัดได้

5. ด้านการรักษาพยาบาล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พนักงานมหาวิทยาลัยทุกคนใช้สิทธิในการรักษาพยาบาลจากกองทุนประกันสังคม และสามารถเบิกส่วนเกินค่ารักษาพยาบาลได้จากกองทุนพนักงานมหาวิทยาลัย รวมทั้งครอบครัวของพนักงานมหาวิทยาลัย จะได้สิทธิพิเศษในการเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ตามข้อกำหนดและตามเกณฑ์จากกองทุนพนักงานมหาวิทยาลัย นอกจากครอบครัวของพนักงานที่เป็นญาติสายตรงสามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ตามวงเงินที่กำหนด ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ดังที่ได้กล่าวว่า

“...สวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลที่นี้รวมๆ ดีแล้ว การที่จะวิจารณ์ว่า สวัสดิการเรื่องใดดี ไม่ดี คิดว่ามันอยู่ที่การสนองความต้องการความเดือดร้อนในเรื่องนั้นมากกว่า เพราะถ้าหากเราเปรียบเทียบสวัสดิการของแต่ละมหาวิทยาลัยก็ อาจจะแตกต่างกันไป แต่ด้านความจำเป็นขั้นพื้นฐานน่าจะคล้ายคลึงกันมาก และอาจแตกต่างที่กระบวนการทางด้าน เอกสาร ขั้นตอนการเบิกจ่าย และสิทธิการได้รับมากกว่านะ ...”

อย่างไรก็ตาม สวัสดิการนั้นเป็นการบริการอย่างหนึ่งของมหาวิทยาลัยที่จัดให้แก่พนักงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างพลังและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานก่อให้เกิดความภักดีของพนักงาน กับองค์กร รวมทั้งช่วยในการสรรหาบุคคลเข้าทำงานกับมหาวิทยาลัยด้วย ดังนั้น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จึงได้มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือจากความจำเป็นขั้นพื้นฐาน เช่น การจัดให้มีการเบิกค่ารักษาพยาบาลในกรณีที่พนักงาน ไม่ได้เข้ารับบริการทางแพทย์ จากโรงพยาบาล แต่ไปรักษาด้วยวิธีการแพทย์แผนไทยและแพทย์ทางเลือก ซึ่งสามารถเบิกค่าบริการได้ ค่ารักษาด้วยการฝังเข็ม ค่าเดินทาง ค่าที่พักในการรักษา เบิกได้ตามเกณฑ์ แล้วแต่กรณีไป

สรุปได้ว่า การดำเนินการด้านการจัดสวัสดิการการรักษาพยาบาลของพนักงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้จัดหรือให้บริการแก่บุคลากรนอกเหนือจากสวัสดิการตามกฎหมาย เป็น สวัสดิการทางด้านเศรษฐกิจที่ช่วยเหลือค่าใช้จ่ายของพนักงานช่วยเหลือแบ่งเบาความจำเป็น เดือดร้อนใช้หลักการสนองความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร คือประเภทของสวัสดิการที่จะจัดให้ นั้นจะต้องมีใช้ตรงกับความต้องการหรือความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงเพียงบางท่านนั้น ด้วย เหตุนี้ก่อนที่จะจัดสวัสดิการใด ๆ จึงควรให้มีการสำรวจความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร เสียก่อน มิเช่นนั้นแล้วอาจมีการสูญเปล่าหรือไม่คุ้มค่าแก่การดำเนินการได้ การคำนึงถึงความแตกต่างหลากหลายของความต้องการของแต่ละกลุ่มพนักงานที่มีความต้องการไม่เหมือนกัน นับได้ว่าเป็นการจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานได้รู้สึกว่าตนเองได้รับการดูแลทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อ องค์กร

**6. ด้านระบบสัญญาจ้าง** มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีการจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยแบบ สัญญาจ้าง มีการทดลองงาน 1 ปี ใน 1 ปีนี้มีการประเมินผล 3 รอบ รวมทั้งมีข้อกำหนดระยะเวลาปีใน การทำผลงานทางวิชาการตามระดับวุฒิที่เข้ามาทำงานใหม่ และตามตำแหน่งวิชาการที่มีมาก่อน หน้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งทุกคนอยู่ภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์เดียวกัน เทียบได้กับ สถาบันอื่น ระยะเวลาเหมือน ๆ กัน แตกต่างกันที่รายได้ และการพิจารณาผลงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลอีก ท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ดังที่ได้กล่าวว่า

“... ในเรื่องสัญญาจ้าง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ไม่มีปัญหาเลย รายได้เราพอประมาณก็อยู่ได้ ภายในพื้นที่ของเราพนักงานส่วนใหญ่ก็เป็นคนภายในพื้นที่ส่วนมาก การดำรงชีพและรายได้อยู่ใน ระดับพอใจ แต่ไม่มากนักก็ควรปรับฐานคนเก่าให้เท่ากับคนใหม่ด้วย การทำงานวิจัยเป็นข้อกำหนด ที่อาจารย์ต้องทำตามระยะเวลาปี เพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ ทุกคนก็ปฏิบัติตามระเบียบการสอน การ วิจัย ตามระเบียบของมหาวิทยาลัยอยู่แล้วครับ...”

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง จากกองทุนสวัสดิการมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในฐานะที่เป็นผู้กำกับดูแลเรื่องบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย และควบคุมดูแลเรื่องสวัสดิการ โดยตรง มีความคิดเห็นต้องการเสนอแนะเพิ่มเติมว่า การเข้าสู่การจ้างเป็นพนักงานประจำจะต้องผ่านการประเมินผลตามระยะที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ และการประเมินผลก็จะพิจารณาถึงผลประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้างและประเมินเพื่อพิจารณาเพื่อเพิ่มค่าจ้าง ดังที่ได้กล่าวไว้

“...การที่พนักงานของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน มีการทำงานที่ไม่ได้เหมือนกับข้าราชการอีกแล้ว คือเราใช้เป็นระบบสัญญาจ้าง มีการประเมินผล โดยใช้การทำผลงานทางวิชาการ ผลการประเมินการสอน จำนวนชั่วโมงการสอน และการปฏิบัติภารกิจทั้ง 4 ประเภทครบถ้วนมาประกอบการพิจารณาในการประเมินผลเพื่อต่อสัญญาจ้างด้วย การที่จะเข้าสู่การจ้างเป็นพนักงานประจำ 60 ปี จะต้องผ่านการประเมิน 1 ปี (ประเมินรอบ 4 เดือน คือ 3 ครั้ง/ปี 1 ก่อน)...”

เช่นเดียวกับ ผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้ให้ข้อคิดเห็นในเรื่องสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยโดยได้เปรียบเทียบกับอาจารย์ที่เป็นข้าราชการพลเรือนในประเด็นของความมั่นคงในอนาคตกับสถานะปัจจุบันที่เป็นสัญญาจ้างต้องมีการประเมินผลการทำงานตามระยะปีตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ ดังที่ได้กล่าวไว้

“...เมื่อสถานภาพของอาจารย์เปลี่ยนไปเป็นพนักงานสายวิชาการต้องยอมรับโดยปริยายก็ได้ คือต้องทำสัญญาจ้างถ้าต้องการเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย จะเห็นได้ว่า การต่อสัญญาจ้างโดยทั่วไปเกือบทุกมหาวิทยาลัยที่อาจารย์รู้มาคือจะใช้ผลงานสอน การวิจัย และภาระงานตามหลักเกณฑ์การจ้างงานอาจารย์ โดยนำรูปแบบการประเมินผลงานมาใช้คือถ้าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้เห็นว่า มีความเหมาะสม (จ้างต่อ) ไม่ผ่านเกณฑ์ (เลิกจ้าง) ข้าราชการพลเรือนปัจจุบัน ได้รับเงินเดือน พออายุครบ 60 ปีได้รับ รับบำนาญ หรือบำนาญ (กองทุน กบข.) พนักงานมหาวิทยาลัยได้รับเงินเดือนที่อัตราสูงกว่าข้าราชการ พออายุครบ 60 ปีไม่มีบำนาญ และไม่มี บำนาญ การต่อสัญญาจ้างก็ตามระยะที่มหาวิทยาลัยกำหนด กว่าที่จะถึง 60 ปี ก็ประเมินหลายรอบค่ะ...”

สรุปได้ว่า การดำเนินการด้านสัญญาจ้างที่พนักงานมหาวิทยาลัยทุกแห่งได้รับการปฏิบัติ นั้น เป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายวิชาการในปัจจุบันและอนาคต ระยะเวลาการจ้างและเงื่อนไขการต่อสัญญาจ้างสำหรับสายวิชาการนั้น สัญญาจ้างแบ่งเป็นรอบระยะเวลาปีซึ่งแต่ละสถาบันอาจแตกต่างกันไปแต่ในอนาคตพนักงาน



มหาวิทยาลัยจะต้องมีความก้าวหน้าทางด้านวิชาการหรือเติบโตเป็นผู้บริหาร เพื่อนำพามหาวิทยาลัยให้มีความเจริญก้าวหน้าได้ การใช้ระบบสัญญาจ้างและการประเมินผลกับพนักงานมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน เหมือนกับการนำแนวทางการบริหารงานบุคคลของเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการสวัสดิการเพื่อการดูแลพนักงานในสถาบันทุกชั้นตอนให้มีความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลมากขึ้นเพื่อการแข่งขันที่จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำสู่สากล

7. ด้านระบบค่าตอบแทน การออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยของรัฐนั้น มีผลให้พนักงานมหาวิทยาลัยได้รับการปรับเพิ่มอัตราเงินเดือนที่สูงขึ้นทำตามมติคณะรัฐมนตรี ที่ให้ไว้ว่าเงินเดือนสายวิชาการได้ 1.7 เท่าของเงินเดือนแรกเข้าของข้าราชการปัจจุบัน แต่ในปัจจุบันนี้ยังได้รับการปรับให้เท่าเทียมได้ซึ่งอาจารย์ต้องเสนอต่อคณะผู้บริหารเพื่อให้พิจารณาต่อไป เนื่องจากอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกที่เข้ามาใหม่ ได้รับอัตราการจ้างระบบใหม่ อาจารย์ที่อยู่ก่อน หลายปีบางท่านได้อัตราเท่ากันหรือน้อยกว่าควรมีการพิจารณา ดังที่ได้กล่าวว่า

“...อยากให้มีการปรับฐานเงินเดือน เนื่องจากปัจจุบันอาจารย์ที่เข้ามาบรรจุ รุ่นใหม่ๆจะได้ฐานเงินเดือนสูงกว่าอาจารย์ที่อยู่มาหลายปี ระดับที่จบปริญญาเอก ควรปรับฐานเงินเดือนของคนเดิมให้เท่าเทียมคนใหม่ และปรับประจำปีละ 2 ครั้งเหมือนข้าราชการ เพื่ออาจารย์จะได้ไม่คิดลาออกไปที่อื่น ทำงานอยู่กับสถาบันตลอดไปซึ่งอาจารย์มีความเห็นส่วนตัวนะว่าควรปรับให้คุ้มค่าที่สุด...”

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากกองทุนและสวัสดิการ การบริหารงานบุคคล ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมที่น่าสนใจ ดังที่ได้กล่าวว่า

“...การที่ภาครัฐ กำหนดปรับอัตราค่าจ้างแรกเข้าให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการเพิ่มขึ้น 1.7 เท่า คือปรับขึ้น 70% ของอัตราเงินเดือนแรกเข้าก่อนบรรจุ และสายสนับสนุน ได้รับ 1.5% คือ ปรับขึ้น 50 เท่าของอัตราเงินเดือนแรกเข้าก่อนบรรจุ นั้น ทางรัฐบาลเขาได้คำนวณค่าตัวเงินสวัสดิการมารวมด้วยแล้วแต่ไม่ได้อธิบายออกมา จึงทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยเข้าใจไปว่าตนเองถูกตัดเงินเพิ่มจาก 1.7 หรือ 1.5 เท่านี้ออกไป 0.2 % เพื่อจัดสวัสดิการให้กับพวกเขา เป็นความเข้าใจผิดอย่างมาก ซ่อนี่ เราได้ประชุมหารือกันในฝ่ายทรัพยากรบุคคล ก็ได้ให้ข้อคิดเห็นเรื่องนี้ว่าเป็นการเข้าใจความหมายกันผิดๆ ไป เพราะรัฐบาลก็ไม่ได้อธิบายให้ชัดเจน มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องดำเนินการตามนั้น...”

อย่างไรก็ตาม ยังข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจาก ผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในประเด็นของสวัสดิการของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในกรณีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเป็นสิทธิประโยชน์ต่างๆ เพื่อให้พนักงานได้รับทราบดังที่ได้กล่าวไว้

“...ส่วนตัวผมเองไม่ค่อยได้รับทราบเรื่องข่าวสารสวัสดิการเท่าไรนัก เมื่อมีประเด็นครั้งใด ต้องใช้สิทธิก็จะสอบถามไปที่กองการบริหารงานบุคคลเอง อย่างเช่น เพื่อความมั่นคงปลอดภัยของชีวิต อาจารย์ตัดสินใจซื้อประกันชีวิตส่วนตัว เพราะของมหาวิทยาลัยที่มีให้ได้สิทธิไม่มากนัก แต่เราสบายใจซื้อเอง จ่ายเอง อันนี้ส่วนตัว แต่ถ้าจะให้เสนอความเห็นเรื่องการจัดสวัสดิการอย่างไร ให้ได้ดี ก็คงต้องบอกว่า จัดให้ตรงตามความต้องการเป็นดีที่สุด ซึ่งในพนักงานที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยก็มีหลายกลุ่ม เพศ วัย ต่างกันความต้องการย่อมแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ดี ส่วนงานสวัสดิการกองทุน มีการให้แสดงความคิดเห็นต่อสวัสดิการที่มีว่าเป็นอย่างไร เราก็สามารถแสดงความคิดเห็นได้ ซึ่งเขานำเสนอคณะกรรมการบริหารกองทุน และนำเรียนต่ออธิการบดีเห็นชอบอีกว่ากันไปตามขั้นตอน...”

สรุปได้ว่า จากผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม และผู้ให้คำสัมภาษณ์ทุกท่าน พบว่า สวัสดิการของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในภาพรวมที่มีอยู่ในปัจจุบันพนักงานสายวิชาการส่วนใหญ่พึงพอใจในการได้รับสวัสดิการทุกประเภท ซึ่งได้จำแนกออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ด้านความยุติธรรม ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านการรักษาพยาบาล ด้านสิทธิประโยชน์ ด้านระบบสัญญาจ้าง และด้านระบบค่าตอบแทน เป็นต้นี้คือด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ พนักงานสายวิชาการได้รับค่าตอบแทนที่ค่อนข้างพอใจ ความมั่นคงในอาชีพ มีระบบการประเมินตามผลงาน มหาวิทยาลัยส่งเสริมด้านการศึกษาต่อให้กับพนักงานสายวิชาการ หาทุนให้ศึกษาต่อหาทุนให้ทำวิจัยเพื่อได้ตำแหน่งทางวิชาการ มีการสำรวจความต้องการในสวัสดิการ ด้านสิทธิประโยชน์ต่างๆ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ด้านการรักษาพยาบาลใช้สิทธิประกันสังคมรักษาพยาบาลที่โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ซึ่งมีมหาวิทยาลัยและมีคลินิกพิเศษนอกเวลาราชการให้คลินิกทันตกรรมพิเศษให้อีกด้วย อีกทั้งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่อยู่ไกลจากการเดินทาง จึงมีการบริการเรื่อง จองตัวเดินทางให้ ทั้งเครื่องบินซึ่งก็เพิ่มความสะดวกให้พนักงานได้มากขึ้น ระบบการจ้างมีการทดลองงาน 1 ปี และมีการประเมินผล 3 รอบ รวมทั้งมีข้อกำหนดระยะปีในการทำผลงานทางวิชาการตามระดับวุฒิต้องทำตำแหน่งความก้าวหน้าทางอาชีพ ส่วน

คำตอบแทน มหาวิทยาลัยจ่ายตามวุฒิการศึกษาและปรับเพิ่มให้ตามประกาศของคณะรัฐมนตรี  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สถาบันอุดมศึกษาที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ แห่งที่ 3  
ตารางที่ 4.26 แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา  
ของรัฐของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ	การจัดสวัสดิการ
1. ด้านความมั่นคงและโอกาส ก้าวหน้าในอาชีพ	- การให้ทุนศึกษาต่อ - การส่งเสริมการทำผลงานวิจัย เพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ - มีหน่วยงานเฉพาะติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการให้พนักงาน
2. ด้านความยุติธรรม	- ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น - สวัสดิการได้รับตามสิทธิทุกคนอย่างเสมอภาคกัน
3. ด้านสิทธิประโยชน์	- สิทธิประโยชน์ในการได้เข้าร่วมสิทธิในกองทุนประกันสังคม - กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ - กองทุนพนักงาน มหาวิทยาลัย สิทธิในการลา - สิทธิในการขอเครื่องราชเชิดชู เกียรติ - ได้สิทธิในการรักษาพยาบาลในสังกัดของมหาวิทยาลัย
4. ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน	- สภาพสิ่งแวดล้อมบรรยากาศดีและมีความปลอดภัยสูง - บริการบ้านพักอาจารย์เพียงพอ - ภาระงานแยกตามความถนัดและสนใจอย่างเหมาะสม
5. ด้านการรักษาพยาบาล	- กองทุนประกันสังคม - ครอบคลุมพนักงานเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ - รักษาด้วยวิธีการแพทย์แผนไทยและแพทย์ทางเลือกเบิกค่าบริการได้ - ค่ารักษาด้วยการฝังเข็ม ค่าเดินทาง ค่าที่พักในการรักษาเบิกได้ตาม เกณฑ์ แล้วแต่กรณีไป - ครอบคลุมพนักงานที่เป็นญาติสายตรงค่ารักษาพยาบาลได้ตามวงเงิน ที่กำหนด
6. ด้านระบบสัญญาจ้าง	- การจ้างงานระบบสัญญาจ้าง 1ปี มี ระยะเวลาประเมินผลงาน 3 รอบ/ปี ต่อถึงอายุ 60 ปี - การทำผลงานทาง วิชาการตามระยะปีที่กำหนด
7. ด้านระบบค่าตอบแทน	- เงินเดือนตามวุฒิ - เงินค่าตำแหน่งทางวิชาการ

## 2.4 ผลการศึกษา วิเคราะห์ขอข้อมูลวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

### 1.1 ประวัติความเป็นมา

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของภาคใต้ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประกอบด้วย 5 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตภูเก็ต วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง และได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2559 กำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคล มีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ซึ่งไม่ใช่ส่วนราชการ เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2559 และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจโดยพระราชบัญญัติฉบับนี้มีผลบังคับใช้วันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2559 เป็นต้นไป ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยได้เปิดคณะวิชาต่าง ๆ 25 คณะ โดยเปิดสอนสาขาวิชาการต่าง ๆ จำนวน 236 สาขา เป็นการศึกษา ระดับปริญญาเอก และเทียบเท่า 20 สาขา และหลักสูตรหลักสูตรฝึกอบรมแพทย์เฉพาะทาง 9 สาขา ปริญญาโท 86 สาขา ประกาศนียบัตรบัณฑิต 2 สาขา และปริญญาตรี (4-6 ปี) 121 สาขา เป็นสถานศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ส่งเสริมและพัฒนาวิชาการ วิชาชีพ และงานวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้และเทคโนโลยี ที่จะนำไปใช้พัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าในด้านต่างๆ มีภารกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลป และวัฒนธรรม ปี พ.ศ.2558 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีบุคลากร ซึ่งจำแนกตามสายงาน (ข้อมูลสำรวจ ณ 16 กันยายน 2558) รวมวิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตภูเก็ตรวม วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง มีจำนวนพนักงานทุกกลุ่มรวมทั้งหมด จำนวน 12,229 คน แบ่งพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1. พนักงานสาขาวิชาการ มีจำนวนพนักงาน เท่ากับ 2,447 คน 2. พนักงานสายสนับสนุน มีจำนวนพนักงาน เท่ากับ 9,782 คน

### 1.2 สวัสดิการที่พนักงานได้รับในปัจจุบัน ประกอบด้วยสวัสดิการทั้งหมดจำนวน 16 รายการ ดังนี้

1. เงินยืมในมหาวิทยาลัย
2. เงินกู้เพื่อซื้อหรือซ่อมแซมยานพาหนะ
3. เงินกู้เพื่อซ่อมแซมที่อยู่อาศัย
4. เงินกู้เพื่อซื้อคอมพิวเตอร์
5. เงินกู้เพื่อทัศนศึกษาต่างประเทศ
6. เงินกู้ค่าเล่าเรียนบุตรในส่วนที่เกินสิทธิ

7. เงินกู้เพื่อการศึกษาของตนเอง
8. เงินกู้เพื่อซื้อวัสดุอุปกรณ์การศึกษาของบุตรบุคลากร
9. การให้กู้ยืมเงินจากธนาคารอาคารสงเคราะห์
10. ทุนการศึกษา จาก สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา(สกสศ.)(ให้บุตรของครูระดับมัธยมศึกษา)และบุคลากรทางการศึกษา ระดับปริญญาเอก
11. การยืมเงินเพื่อประกอบกิจกรรมด้านวัฒนธรรม
12. เงินสงเคราะห์ครอบครัวและเงินบำเพ็ญกุศลศพบุคลากร
13. กองทุนพนักงานมหาวิทยาลัย สวัสดิการรักษายาบาลเบิกได้ไม่เกิน 10,000/ปี สะสมได้ 2 ปี ไม่เกิน 20,000 บาท
14. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
15. การรักษายาบาล ใช้สิทธิ์กองทุนประกันสังคมส่วนเกินสิทธิเบิกกับกองทุน มหาวิทยาลัยได้ ได้แก่ การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการรักษายาบาล กรณีคลอดบุตร การเบิกจ่ายเงินสวัสดิการรักษายาบาล กรณีทันตกรรม สิทธิสวัสดิการเกี่ยวกับรักษายาบาลกรณีผู้ป่วยนอก สวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร
16. กองทุนประกันสังคม สามารถเคลมสิทธิ์ประโยชน์ทดแทนได้ 7 กรณี

### 1.3 สภาพการบริหารจัดการภายใน

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ มีการจ้างบุคลากร แบ่งเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ 1)กลุ่มข้าราชการ 2) กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย 3)กลุ่มพนักงานราชการ 4) กลุ่มลูกจ้างประจำ 5) กลุ่มเงินรายได้และอื่น ๆ 6) กลุ่มลูกจ้างต่างประเทศ ซึ่งมีการจัดสวัสดิการแตกต่างกันไป เพื่อให้ทุกคนได้รับความช่วยเหลือ ได้รับประโยชน์มากที่สุด สนองความต้องการของแต่ละกลุ่มงานของบุคลากร แต่อย่างไรก็ตาม โดยภาพรวม ก็จะมีสวัสดิการกลาง ที่ออกเป็นประกาศให้ทุกคนได้รับเท่าเทียมกันเป็นพื้นฐาน โดยการปฏิบัติของพนักงานสายวิชาการสามารถเลือกสายงานได้ 2 ทางเลือก คือเน้นงานสอน หรือ เน้นการวิจัย อย่างไรก็ตาม สวัสดิการสำหรับการสร้างผลงานทางวิชาการ ยังมีเงินค่าตอบแทนเพิ่มพิเศษอีก โดยจะใช้ภาระงานเป็นเกณฑ์ แบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มที่เน้นงานสอน และกลุ่มที่เน้นการวิจัย ดังนี้

1. กลุ่มอาจารย์ที่มีอายุงานสอนไม่เกิน 5 ปี ให้มีภาระสอน 50-60 % ภาระงานวิจัย 30-40% และภาระงานบริการวิชาการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และภาระอื่นๆ 5-10 %
2. กลุ่ม ส่วนอาจารย์ ที่มีอายุงานสอนมากกว่า 5 ปี จะมีให้เลือกอีก 2 กรณี คือ
  - 2.1 เน้นการสอนภาระงานสอน 60-70% ภาระงานวิจัย 25-35 % งานบริการวิชาการ

ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภาระอื่นๆ 5-10 %

2.2 เน้นการสอนภาระงานสอน 25-35% ภาระงานวิจัย 60-70 % งานบริการวิชาการ  
ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภาระอื่นๆ 5-10 %

ขั้นตอนวิธีการประเมินผล มหาวิทยาลัยจะใช้ระบบนับหน่วยการทำงานเรียกว่า “LU”(Unite load) นำมาใช้ประเมินผล แล้วกำหนดระดับผลการประเมินภาระงานรวมโดยตั้งเกณฑ์ กำหนดค่าคะแนนไว้ 4 เริ่มจาก ระดับ 0-3 และจ่ายให้พนักงานสายวิชาการตั้งแต่ปี 2560 เป็นต้นไป โดยให้คณะกรรมการประจำคณะ หรือหน่วยงานที่พิจารณาผลงานตำแหน่งทางวิชาการเป็นไปตามปีปฏิทินและให้คำนวณค่าตอบแทนผลงาน 12 เดือน แล้วจ่ายค่าตอบแทนปีละครั้ง โดยจ่ายเป็นเงินค่าตอบแทนเพิ่มเติมพิเศษจำนวน 12 เดือน จ่ายค่าตอบแทนปีละครั้ง ส่วนสวัสดิการพนักงาน มหาวิทยาลัย (สายวิชาการ) ได้รับในปัจจุบัน คือ 1. การขอตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่ง อาจารย์ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ และตำแหน่งศาสตราจารย์ 2. การลาไปศึกษาต่อ การฝึกอบรม ดูงาน ในประเทศและต่างประเทศ 3. การรับทุนวิจัย ทุนศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2559)

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลหลักสำคัญจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และนำเสนอข้อมูล ดังนี้

## 2.2 ระบบบริหารจัดการสวัสดิการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

### 1. ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จัดสวัสดิการด้านความมั่นคงและ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ โดยมีการจัดการในด้านการทำผลงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ และการส่งเสริมพัฒนาความรู้โดยให้ทุนการศึกษาต่อ ทั้งในและต่างประเทศ และ การสนับสนุนในการวิจัย ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กล่าวว่

“...พนักงานสายวิชาการมีความมั่นคงสูงอยู่ เพราะได้รับการดูแลค่อนข้างดีในเรื่องของ ผลงาน ภารกิจ 4 หลักใหญ่ ที่ทำคือ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมชุมชน และการ บำรุงศิลปวัฒนธรรมด้วย ซึ่งทั้งหมดนี้ต้อง สอดคล้องกับแผน ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ โอกาส และความก้าวหน้านั้นอาจารย์ใหม่ๆ ประสบการณ์น้อย ต้องทำงานพัฒนาการเรียนการสอนไปเรื่อยๆ เพื่อให้มีประสบการณ์มากขึ้น จึงจะมีโอกาสก้าวหน้าได้ ถ้าสอนดีมีนักเรียนสนใจมา ลงทะเบียนเรียนเยอะ แสดงว่าผู้สอนเป็นคนที่น่านิยม (Popular)ทำให้ผู้เรียนชอบ และสนใจที่จะ

เรียนในสาขาวิชานั้นๆ การที่มีผู้สนใจมาลงทะเบียนเรียนมากจะเป็นการสะท้อนถึง ศักยภาพ ความสามารถในการสอนและการถ่ายทอดความรู้ได้ดี หากเป็นเช่นนี้อาจารย์ได้รับโอกาสในการ ก้าวหน้าต่อสายอาชีพตนเอง...”

นอกจากนี้ภารกิจด้านการวิจัยเป็น 1 ภารกิจของอาจารย์ระดับอุดมศึกษางานวิจัยเป็นการ สร้างองค์ความรู้ในแง่มุมต่างๆ ที่อาจารย์ต้องทำ นอกเหนือจาก ภารกิจ ด้านการพัฒนาคุณภาพ บัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การทำวิจัยสร้าง ผลงานทางวิชาการ ถือได้ว่าเป็นอีกส่วนหนึ่งของความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ ด้วย ซึ่ง จะได้รับค่าตอบแทนทางวิชาการเลื่อนตำแหน่งได้ มีเกียรติในสังคม เกิดความภาคภูมิใจ เช่นเดียวกับ ผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ กล่าวว่

“... นอกเหนือจากภารกิจหลัก 4 งานของอาจารย์แล้ว การทำวิจัยเพื่อขอตำแหน่งวิชาการ ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ก็ต้องทำภายในระยะเวลาที่กำหนดอีกด้วย ระยะเวลาของการทำคือ ภายใน 4 ปี ต้องทำผลงานขอตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และหลัง 5 ปี ต้องได้ตำแหน่ง รอง ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ตามมาอีก ต่อจากนี้ อาจารย์ก็จะสามารถทำงานต่อเนื่องใน มหาวิทยาลัยได้ถึงอายุ 60 ปี โดยไม่ต้องประเมินผลต่อสัญญาจ้างอีก นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังจะ ปรับขึ้นเงินเดือนให้อีก 4-6 % โดยใช้วิธีการส่งผลงานวิจัยก่อนจึงปรับให้ ปีละ 2 ครั้ง ก็ถือได้ว่ เป็นความมั่นคงในอาชีพของอาจารย์นะ...”

จะเห็นได้ว่าความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพเป็นนโยบายหลักของมหาวิทยาลัย ที่ ต้องการให้อาจารย์เลื่อนตำแหน่งและฐานรายได้ของตนเองให้สูงขึ้น โดยผู้บริหารให้การสนับสนุน ซึ่งเกิดผลดีต่อมหาวิทยาลัยที่มีจำนวนคณาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการจำนวนมาก ดังที่ ผู้ให้ ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ได้ให้ความเห็น สอดคล้องในประเด็นด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ กล่าวว่

“...มีความก้าวหน้าในงานสายการสอน เนื่องด้วย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้ทำ การส่งเสริมการพัฒนาความรู้อาจารย์ โดยให้ทุนไปศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ และกำหนดให้ กลับมาใช้ทุนตามระเบียบรวมทั้งสนับสนุนงานวิจัยที่สำคัญคือ ที่นี้อาจารย์มีการวางแผนการทำ การสอนได้ด้วยตนเอง มีอิสระทางความคิด การแสดงความคิดเห็น ได้ใช้ความรู้ความสามารถได้อย่าง

เต็มที และได้ทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนตำแหน่งและให้มีรายได้เพิ่มขึ้นตามที่สถาบันกำหนด...”

ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ให้คำอธิบายเกี่ยวกับประเด็นของความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ว่า

“...การทำผลงานทางวิชาการ หรือวิจัยเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ และโดยที่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็น 1 ในมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยของประเทศไทย ยิ่งต้องสร้างผลงานวิจัย สร้างองค์ความรู้ใหม่ มาปรับใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนนักศึกษา และเพื่อประโยชน์ต่อสังคมให้มากขึ้น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นหนึ่งในเก้า ของมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยแห่งชาติ ของประเทศไทย ที่สนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยทางวิชาการ สร้างผลงาน นวัตกรรมใหม่ ๆ จึงมีโอกาสได้ตำแหน่งทางวิชาการค่อนข้างเร็ว และ การประเมินผลงานใช้ระบบ KPI อาจารย์ที่นี่ มีโอกาสความก้าวหน้าและความมั่นคงทางอาชีพค่อนข้างสูง...”

โดยที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้รับการจัดให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย ดังนั้น เพื่อสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ ผู้บริหารจึงได้มีการปรับเปลี่ยนระยะเวลาของสัญญาจ้างให้เหมาะสมกับการผลิตผลงานทางวิชาการ เพื่อความมั่นคงและความก้าวหน้าของอาจารย์ มหาวิทยาลัยจึงให้การสนับสนุนการทำผลงาน และได้พิจารณาขยายระยะเวลาในการทำสัญญาจ้างออกไปเป็นระยะยาวเพื่อให้อาจารย์ได้มีเวลาสร้างผลงานได้อย่างไม่ต้องกังวลถึงระยะเวลาสิ้นสุดการจ้าง ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากงานบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ กล่าวไว้ว่า

“...พนักงานสายวิชาการ มีการกำหนดให้ทำผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการซึ่งเป็นการเพิ่มความก้าวหน้าพื้นฐานของอาจารย์ผู้สอนอยู่แล้ว และตอนนี้มหาวิทยาลัยได้ออกนอกระบบแล้ว การต่อสัญญา จึงเป็นระยะยาวเลย คือ เดิม 1-3-5-60 ปี แต่ปัจจุบันทางมหาวิทยาลัยฯได้ปรับเปลี่ยนการทดลองงาน 1 ปี ต่อ 60 ปีเลย ดังนั้น สายอาจารย์จึงมีความมั่นคงมาก หากมีตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์จะสามารถทำงานได้ถึงอายุครบ 65 ปี...”

อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีนโยบายที่เอื้อประโยชน์ในด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าให้กับพนักงานสายวิชาการอย่างมาก ส่วนหนึ่งเพื่อเป็นการรักษา



บุคลากรไว้ให้ทำงานกับมหาวิทยาลัยให้นานที่สุด ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากกองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ดังที่ได้กล่าวว่า

“...มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้วางแผนการให้สวัสดิการแก่พนักงานสายวิชาการ โดยมุ่งเป้าไปที่ความสุขครบถ้วน เน้นให้พนักงานสายการสอนเกิดความมั่นใจ มั่นคง และไม่มีความกังวลในการทำงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการลาออก เพราะพนักงานสายวิชาการถือเป็นกำลังสำคัญของสถาบัน ดังนั้น จึงไม่ต้องการให้เปลี่ยนคนบ่อย...”

สรุป ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษานั้นควรให้ความสำคัญในเรื่องความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานสายวิชาการให้มากเพราะเป็นสายงานหลักที่จะทำหน้าที่สอนให้ความรู้และเผยแพร่วิทยาการใหม่ๆ ใช้อรรถความรู้สนับสนุนงานวิจัยให้อาจารย์พยายามสร้างสรรค์นวัตกรรม หรือค้นพบสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้มีความรู้ความสามารถ ที่จบจากสถาบันออกไปประกอบสัมมาอาชีพเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้ โดยมีการอบรม เพื่อเพิ่มทักษะ มีความเชี่ยวชาญในสายงานตามถนัดของอาจารย์ให้มากขึ้น รวมไปถึงความพึงพอใจในสวัสดิการต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานสายวิชาการ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรกำหนดไว้เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดระบบสวัสดิการที่ดีและเหมาะสมควรจัดตามความต้องการ และการใช้ประโยชน์ของพนักงานเป็นหลัก

## 2. ด้านความยุติธรรม

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้รับการแต่งตั้งให้เป็น "มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ" โดยที่มหาวิทยาลัย จะต้องมียุทธศาสตร์ที่จับระดับปริญญาเอก ไม่น้อยกว่า 40 % ของอาจารย์และผู้ที่ทำวิจัยทั้งหมด และต้องมีผลงานวิจัยเป็นที่ประจักษ์ในประเทศไทย ดังนี้ ทำให้อาจารย์ มีภาระงานมากขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อาจารย์ทุกคนจะต้องใช้เวลาทั้งหมดอย่างคุ้มค่าไม่มีเวลาพักผ่อนเป็นการส่วนตัว ต้องสละเวลาเพื่องานวิจัย ประกอบกับภาระงานสอนต้องสอนเป็นหลัก จึงมีการกำหนดให้อาจารย์เลือกสายงานหลักได้ คือมุ่งสอน หรือมุ่งทำวิจัยเพื่อให้เกิดความยุติธรรม ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตหาดใหญ่ ดังที่ได้กล่าวว่า

“...โอกาสที่พนักงานสามารถแสดงความต้องการ ความชอบความถนัด ถือเป็นสิ่งที่ดีที่มหาวิทยาลัยไม่มองข้าม ของตัวเลือกการวิจัยตามที่เรถนัดและมีความสนใจ แต่ทั้งนี้ก็ต้องมีความพอดีด้วย คือ จำนวนของอาจารย์ที่เลือกการสอนนำหรือวิจัยนำ...”

การจัดสวัสดิการมีหลักในการจัดหลายประการด้วยกัน การมีความเสมอภาคเท่าเทียม ในสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่ทุกคนจะได้รับจากสวัสดิการนั้นๆ เพื่อประโยชน์สูงสุด หรือการใช้หลักความยุติธรรม เพื่อให้ทุกคนได้รับความเสมอภาคกันไม่เอาเปรียบซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานของบุคลากร ภาระงานสอนของอาจารย์ ควรให้ตรงกับความรู้ความสามารถที่มีความชำนาญตรงกับความรู้ในเรื่อนั้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานบรรลุตามเป้าหมาย อีกทั้งยังช่วยพัฒนาทักษะให้อาจารย์มีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้นในเรื่องนั้นด้วย ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กล่าวว่า

“...การทำผลงานวิชาการหรือการวิจัยปัจจุบันเป็นเงื่อนไขในการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ และประเมินผลงานเพื่อต่อสัญญาจ้างด้วย พนักงานวุฒิปริญญาโทใช้เวลา 5 ปี ขึ้น ผศ. และเพิ่มให้อีก 2 ปี กรณีวุฒิปริญญาเอก ใช้เวลา 2 ปี ในการทำผลงาน เพื่อสนับสนุนให้พนักงานสายวิชาการทำผลงาน นโยบายของ มอ. ต้องการให้ทุกคนอยู่ได้ ไม่มีข้อเรียกร้อง ส่วนมากอาจารย์จะมีข้อเสนอแนะมากกว่าเรียกร้อง มหาวิทยาลัยจะพิจารณาให้ได้สิ่งที่ไม่ด้อยกว่าระบบราชการ จนเกินไป อะไรปรับให้ได้จะพยายามปรับ แต่ต้องคำนึงภาพรวม และงบประมาณด้วย...”

นอกจากนี้ เรื่องของความเท่าเทียมนั้น ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่งจากกองการเจ้าหน้าที่ที่ได้ปฏิบัติงานรับผิดชอบ เรื่องการสำรวจหาข้อมูลความต้องการเพื่อเข้าเสนอที่ประชุมคณะกรรมการการจัดสวัสดิการ ได้ทำการสำรวจความต้องการ และมีกล่องแสดงความคิดเห็นร่วมอยู่แล้ว นำข้อเสนอแนะมาร่วมเข้าที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาความเป็นไปได้เสมอ

“...มหาวิทยาลัยเน้นในเรื่องความเท่าเทียมความยุติธรรมอยู่แล้วไม่ว่าจะภายในมหาวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยต่างออกไป ในการให้สวัสดิการเราจะมีการสำรวจเป็นระยะๆ ว่ามหาวิทยาลัยอื่นให้กันอย่างไร เรามีเครือข่ายมหาวิทยาลัยด้วย ที่ร่วมกันจัดสวัสดิการ เพื่อให้สวัสดิการที่ใกล้เคียงกัน เพื่อรักษาอาจารย์ไว้ให้ทำงานกับมหาวิทยาลัยคงอยู่ได้ต่อไป...”

สรุป ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเพื่อความเป็นธรรมและโปร่งใส โดยมีหลักการสามารถตรวจสอบการทำงานได้ โดยจัดทำเป็นกฎระเบียบ หรือข้อต้องลงใช้บังคับกับทุกคนในหน่วยงานให้เกิดการยอมรับปราศจากข้อขัดแย้ง ทุกคนมีสิทธิได้รับการบริการต่าง ๆ มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติต่อทุกคนด้วย

ความเสมอภาคกันจะทำให้เกิดความสามัคคีปรองดองช่วยเหลือกัน พนักงาน มีกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ความยุติธรรมเสมอภาคจะช่วยลดความขัดแย้ง และเกิดการยอมรับ

### 3. ด้านสิทธิประโยชน์

สวัสดิการด้านสิทธิประโยชน์สำหรับอาจารย์ที่ปฏิบัติงาน ในต่างจังหวัดในถิ่นทุรกันดารโดยทั่วไปมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ต่างจังหวัดจะมีสวัสดิการด้านที่พักสำหรับอาจารย์ และถ้าเป็นมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในถิ่นทุรกันดาร ก็จะได้รับเบี้ยทุรกันดาร หรือถ้าเป็นมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เสี่ยงภัยสามจังหวัดชายแดนภาคใต้จะได้สวัสดิการเบี้ยเสี่ยงภัย นอกจากนี้ยังมีสวัสดิการด้านเชิดชูเกียรติให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัย คือการเสนอขอพระราชทานขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ด้วย ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กล่าวว่า

“...สิทธิประโยชน์ที่ได้รับ เช่น การได้อยู่บ้านพักอาศัยสำหรับอาจารย์ที่เดินทางมาจากจังหวัดอื่น ตัวอาจารย์ไปสอนประจำที่ วิทยาเขตปัตตานี ซึ่งเป็นพื้นที่เสี่ยงภัย มหาวิทยาลัยก็จะมิเบี้ยเสี่ยงภัยให้ ซึ่งก็เป็นสวัสดิการที่ช่วยเหลือด้านค่าใช้จ่ายให้กับอาจารย์ แต่เราไม่มีเบี้ยทุรกันดารนะ สิทธิอีกอย่างหนึ่งที่เราได้ด้วยอาชีพ คือ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ มหาวิทยาลัยมีระเบียบปฏิบัติ จะมีอายุงานการสอนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย มีเกณฑ์การขอตามลำดับชั้น แต่อาจารย์ก็ภูมิใจนะถ้ามีโอกาสได้รับ...”

จะเห็นได้ว่าสวัสดิการที่ได้รับอาจแตกต่างกันได้ตามความจำเป็น เช่นการได้รับเบี้ยทุรกันดารเบี้ยเสี่ยงภัย สำหรับอาจารย์ที่ไปสอนที่ มหาวิทยาลัยพื้นที่เสี่ยงภัย เป็นการจูงใจให้มีอาจารย์ไปสอน ซึ่งหากมหาวิทยาลัยไม่มีสวัสดิการนี้ ก็จะทำให้ไม่มีอาจารย์ไปสอน ถึงกระนั้นก็ต้องพิจารณาว่าจ่ายให้คุ้มค่าหรือไม่เมื่อเทียบกับชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานมหาวิทยาลัย ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ดังที่ได้กล่าวว่า

“...อาจารย์ว่าก็ยุติธรรมดีนะ ที่มีการพิจารณาเรื่องเบี้ยเสี่ยงภัยให้กับอาจารย์ที่เลือกไปสอนประจำที่จังหวัดเสี่ยงภัย เพราะว่าถ้าไม่มีเงินพิเศษก็คงไม่มีอาจารย์ท่านไหนไปสอน เพราะกลัวการก่อการร้าย กลัวระเบิด แต่อัตรการจ่ายก็ควรจ่ายให้ในอัตราจูงใจพอสมควร เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่อาจารย์ที่เลือกไปสอน ส่วนสิทธิประโยชน์อื่นๆที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานก็จะเป็น

เรื่องการลาเรียนต่อ การอบรม และเรื่องสิทธิการลาอื่น ๆ แต่อาจารย์ก็อยากให้มีคามยืดหยุ่นในบางเรื่องน่าจะดีสำหรับพนักงาน...”

เช่นเดียวกันกับ ความเห็นของ ผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง จากงานบริหารงานบุคคลด้านสวัสดิการมหาวิทยาลัย กล่าวว่า มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกกลุ่ม เราแบ่งสวัสดิการตามความต้องการ และเหมาะสมของแต่ละหน่วยงานเนื่องจากว่าพื้นที่เราต่างกันความต้องการย่อมแตกต่างกันแต่ พิจารณาให้สวัสดิการที่ใช้หลักเท่าเทียมกันเสมอ

“...ด้านสิทธิประโยชน์ มหาวิทยาลัยของเรามีการจ้างงานบุคลากรหลายกลุ่มด้วยกัน ซึ่งในเรื่องของสวัสดิการถือว่าปัจจุบันเป็นตัวแข่งขัน เนื่องจากมีการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยของรัฐอย่างต่อเนื่อง และพนักงานมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสภาพจากข้าราชการซึ่งไม่ได้รับสิทธิในสวัสดิการเหมือนข้าราชการอีกต่อไป มอ. เราให้ความสำคัญกับสายวิชาการ ในเรื่องผลตอบแทนต่างๆ ที่นอกเหนือจาก เงินเดือน และตำแหน่งทางวิชาการ เพราะเราไม่ต้องการให้เปลี่ยนอาจารย์บ่อย เพราะการเรียนการสอนจะไม่ต่อเนื่องคุณภาพการเรียนการสอนจะไม่ดี...”

สอดคล้องกับคำกล่าวของ ผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง จากกองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งได้อธิบายถึงการจัดสวัสดิการของมหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับประโยชน์นอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือนเพื่อเป้าหมายช่วยแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายส่วนตัวและครอบครัวพนักงานเป็นสำคัญ

“...งานสวัสดิการ ผมมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการสวัสดิการให้มหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม แต่ในที่นี้ จะเน้นไปที่ พนักงานมหาวิทยาลัย ที่เป็นอาจารย์ เราจัดสวัสดิการต่างๆ ก็เพื่อช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่พนักงานของมหาวิทยาลัย นอกเหนือจากสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้ ดังนั้นในเรื่องสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับนั้น ก็จะแตกต่างกันไปได้ ตามสภาพที่เป็นจริงของแต่ละวิทยาเขต แต่ก็คงไว้ซึ่งความเท่าเทียมและเป็นธรรมนะ เราไม่ทำให้สวัสดิการของมอ. ต้องด้อยกว่าที่อื่น คือเรารักษาบุคลากรก็จะพยายามลดอัตราการลาออกให้มากที่สุด...”

เนื่องด้วยในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประกอบด้วย 5 วิทยาเขตการศึกษา วิทยาเขตปัตตานี, วิทยาเขตหาดใหญ่, วิทยาเขตภูเก็ต, วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี, และวิทยาเขตตรัง มีการจ้างงานบุคลากรหลายกลุ่ม ได้แก่กลุ่มข้าราชการ กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย กลุ่มลูกจ้างประจำ

กลุ่มพนักงานราชการ กลุ่มเงินรายได้และอื่นๆ การจัดสวัสดิการโดยยึดหลักความเท่าเทียมและพิจารณาตามความจำเป็นของแต่ละพื้นที่ประกอบด้วย

สอดคล้องกับคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลหลักอีก 2 ท่านที่มีความเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า เรื่องสิทธิประโยชน์จากกองทุน ทุกกองทุนที่ มหาวิทยาลัยมี เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตั้งขึ้นปี 2517 มีวัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์ โดยการถือหุ้นและฝากเงินในสหกรณ์ และให้เงินกู้แก่สมาชิกสำหรับใช้เพื่อการอันจำเป็นหรือมีประโยชน์ ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นการเอื้อประโยชน์แก่พนักงานคือ 1. ส่งเสริมให้สมาชิกมีการออมทรัพย์ โดยการถือหุ้นและฝากเงินในสหกรณ์ 2. ให้เงินกู้แก่สมาชิก สำหรับใช้เพื่อการอันจำเป็นหรือมีประโยชน์ คือเป็นทุนสวัสดิการบำเหน็จสมาชิกทุน สวัสดิการสงเคราะห์สมาชิก ผู้เสียชีวิตหรือทุพพลภาพสิ้นเชิงถาวร หรือเงินยืมทดลองจ่ายเพื่อจัดงานศพญาติของสมาชิก เงินสงเคราะห์บำเพ็ญกุศลศพญาติของสมาชิกที่เสียชีวิตจัดทุนการศึกษาให้แก่บุตรสมาชิก แล้วยังมีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เพื่อเป็นสวัสดิการและหลักประกันสำหรับพนักงานเมื่อลาออกจากงาน ทุพพลภาพ ปลดเกษียณ ถึงแก่กรรม เป็นการเก็บเงิน ออมเงินระยะยาว เมื่อเกิดกรณีใดขึ้น อาจารย์จะได้รับเงินจากกรณีนั้น...”

สรุปได้ว่า สวัสดิการประเภทสิทธิประโยชน์หลักๆ ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คือ กองทุนพนักงานมหาวิทยาลัย กองทุนประกันสังคม และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กล่าวได้ว่า ด้านการรักษาพยาบาล พนักงานได้รับประโยชน์จากกองทุนประกันสังคมก่อน และยังได้รับสิทธิเพิ่มเติมจากกองทุนมหาวิทยาลัยอีก เช่น เรื่องการเบิกค่ารักษาพยาบาล กองทุนประกันสังคม ไม่ได้ให้นำมาเบิกจากกองทุนพนักงานมหาวิทยาลัยได้ ตามวิธีและหลักเกณฑ์ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพจะเป็นการเก็บเงินออมระยะยาวไว้จ่ายคืนให้เมื่อพนักงานลาออก เกษียณอายุ หรือถึงแก่กรรมนอกจากนี้ ยังมี สหกรณ์ออมทรัพย์ที่เป็นสวัสดิการที่ให้ความช่วยเหลือพนักงานอีก เช่น 1. มีทุนสวัสดิการบำเหน็จจ่ายเงินให้ตามอายุการเป็นสมาชิกกองทุนทุก 2. เงินยืมทดลองจ่ายเพื่อจัดงานศพญาติ ได้แก่ บิดา มารดา คู่สมรส และบุตรสมาชิก 3. ทุนสวัสดิการผู้เสียชีวิต ทุพพลภาพ จัดทุนการศึกษาให้แก่บุตร/ทุนส่งเสริมการศึกษามูลนิธิประจำปี เป็นต้น จะเห็นได้ว่า สวัสดิการด้านสิทธิประโยชน์นั้นล้วนมีความแตกต่างกันได้ในแต่ละความจำเป็น แต่ละความต้องการของแต่ละบุคคลและพื้นที่ แต่สิ่งที่มีให้เหมือนกันก็คือการได้สิทธิเข้าถึงสวัสดิการต่างๆ ได้อย่างทั่วถึงทุกคน และต้องมี

ความเท่าเทียมเสมอภาค ทุกคนต้องได้รับประโยชน์จากสวัสดิการอย่างเต็มสิทธิ์ และควรมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมต่อสภาพสังคมเศรษฐกิจในปัจจุบันเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ได้รับสวัสดิการ

**4. ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน** มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กับการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยโดยวิธีการสำรวจ ความพึงพอใจในสวัสดิการของพนักงาน เพื่อนำมาเป็นแนวทางพัฒนาและส่งเสริมด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน วัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี พึงพอใจกับงานที่ทำ สวัสดิการต่าง ๆ จึงออกแบบมาสนับสนุนในด้านคุณภาพชีวิต เช่น การจัดบ้านพักอาจารย์ ไว้ภายในมหาวิทยาลัย มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย ดูแลความปลอดภัยทั้งในสถานที่ทำงาน และบ้านพัก จัดสภาพแวดล้อมร่มรื่น อากาศบริสุทธิ์ ผู้บริหารมีนโยบายขยายพื้นที่ มีนโยบายการสร้างอาคารใหม่เพิ่ม และปรับปรุงเพื่อความน่าอยู่อาศัยและ ลดความแออัดลง ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตปัตตานี กล่าวว่า

“...คุณภาพชีวิตการทำงานในภาพรวมดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีสวัสดิการมากขึ้นที่ดูแลเพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี เช่น การมีที่พักอาศัยสำหรับอาจารย์ ใน มอ.ที่เข้ามาสอนประจำที่วิทยาเขตปัตตานี เพิ่มมากขึ้น วิทยาเขตหาดใหญ่ หรือทุกวิทยาเขต จงอยู่ได้ตามสิทธิ์ สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยสูง และร่มรื่นดี อากาศดี ไม่ต้องเดินทาง สุขภาพจิตดี ไม่ต้องกังวลกับการเดินทาง...”

เช่นเดียวกับ ความคิดเห็นของ ผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้ เสนอความคิดเห็นเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงาน ในประเด็นของสภาพแวดล้อมในที่ทำงานต้องให้ความสำคัญเพราะพนักงานต้องใช้เวลาปฏิบัติงานอยู่ที่ทำงานมากกว่าที่บ้าน และยังอาจารย์ที่มาจากกรุงเทพ ต้องพักที่มหาวิทยาลัย ยังต้องปลอดภัย สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และบรรยากาศดี อากาศดีจะช่วยลดภาวะการณ็เสี่ยงต่อโรคร้ายต่างๆได้ เป็นผลดีต่อสุขภาพ

“...คุณภาพชีวิตการทำงานภาพรวมที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์สภาพภายในบริเวณมหาวิทยาลัยยอมรับได้ ว่ามีความร่มรื่นน้อยไปควรเพิ่มการปลูกต้นไม้เพิ่ม เพราะใช้ที่ไปสร้างคณะเพิ่มมากขึ้นทำให้ทุกวันนี้สภาพอากาศร้อนมากขึ้นทุกวัน อยากให้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เพิ่ม

การจัดพื้นที่สีเขียวให้มากขึ้น ให้มีความร่มรื่นยิ่งกว่านี้จะดีมาก เพราะอาจารย์ หรือพนักงานต้องใช้ชีวิตประจำวันที่นี่ทุกวัน...”

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง จากงานบริหารงานบุคคล บุคลากรชำนาญการพิเศษ ได้สนับสนุนข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การปรับปรุงพื้นที่มหาวิทยาลัยให้เป็นพื้นที่สีเขียวและการขยาย พื้นที่ส่วนปฏิบัติงาน และบ้านพักอาจารย์ เป็นข้อหนึ่งในนโยบายที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ เป็นงานโครงการที่ต้องดำเนินการ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับอาจารย์ที่ลาออก เกษียณอายุ หรืออาจเป็นอัตรารับใหม่เพิ่มก็ตามเพื่อให้รองรับได้ทันเวลาไม่ส่งผลกระทบต่ออาจารย์ประจำที่ปฏิบัติงานสอนอยู่

“...สภาพแวดล้อมการทำงานดี ร่มรื่น และปลอดภัย มีนโยบายการสร้างอาคาร เพื่อขยายไม่ให้ทำงานแออัด เราตั้งงบประมาณรายปีไปให้สำนักงานงบประมาณพิจารณา ซึ่งก็ต้องรอนานอยู่ เวลาจ่ายบจะจ่ายแบบทยอย และการของบสร้างขยายอาคาร สำนักงานงบประมาณ จะจัดให้ 50 % อีก 50 % มหาวิทยาลัยเราต้องจัดหางบเอง การเกษียณอายุข้าราชการที่ราย ทางเราแจ้งไปที่สำนักงานงบประมาณ จะอนุมัติอัตรารับทดแทนมาให้ พร้อมกับพิจารณาค่าใช้จ่ายให้ด้วย คนออกเท่าใด ให้รับทดแทนเพิ่มเท่านั้น อาจารย์ก็จะไม่ต้องมีภาระงานสอนมากไปในแต่ละเทอม...”

อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี จะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงานให้ทำงานอย่างมีความสุข เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและประสิทธิผลต่อมหาวิทยาลัย ผู้บริหารจะบริหารจัดการดูแลเอาใจใส่ต่อสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในบริเวณสถานที่ทำงาน จัดพื้นที่ในส่วนของการพักผ่อนหย่อนใจให้พนักงาน ได้ผ่อนคลาย โดยสิ่งต่างๆ เหล่านี้มีอย่างเพียงพอและตลอดไป เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ตามที่ผู้ให้ข้อมูลดังกล่าวได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ว่าอาจารย์ต้องใช้เวลาทั้งหมดในชีวิตประจำวันอยู่ที่มหาวิทยาลัย จึงสมควรที่มหาวิทยาลัยจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดคุณภาพชีวิตของพนักงานให้ดี เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติภารกิจที่จะทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งผลต่องานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพการเรียนการสอนได้ตามเป้าหมาย บรรลุความสำเร็จตามนโยบายของมหาวิทยาลัยด้วยกัน

สรุปได้ว่า สิ่งแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงานมีความสำคัญและจำเป็นอยู่ของพนักงาน ในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมต่อการ

ปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม สนับสนุนส่งเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ด้วยการดูแลสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของพนักงานที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

5. ด้านการรักษาพยาบาล ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีสวัสดิการด้านใช้สิทธิการรักษาพยาบาลในรูปแบบของกองทุนประกันสังคม ทำให้มีความแตกต่างของสิทธิประโยชน์ในการได้รับสวัสดิการ ระหว่างข้าราชการกับพนักงานอยู่มาก ถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยจะให้สวัสดิการเพิ่มเติม ในการเบิกเงินค่ารักษาพยาบาลได้ก็ตาม แต่ก็ไม่เทียบเท่าราชการ เพราะการจำกัดวงเงินในการเบิกจ่ายในการรักษาพยาบาลแต่ละประเภท และการเบิกแต่ละครั้งมีต้องใช้เอกสารมาก และล่าช้าด้วย ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตหาดใหญ่ กล่าว

“...พนักงานได้สิทธิการรักษาพยาบาล แบบประกันสังคม ซึ่งไม่คุ้มครองสิทธิให้แก่บุคคลในครอบครัว ขั้นตอนการเบิกจ่ายยุ่งยาก ซับซ้อน ใช้เอกสารมากมาย ใช้เวลาตรวจเอกสารนานมาก จนไม่อยากจะเบิกเพราะเสียเวลา แตกต่างจากข้าราชการ ที่เบิกได้เต็มจำนวน การเบิกจ่ายรวดเร็ว เบิกกับต้นสังกัดโดยตรงก็ได้เลย สวัสดิการการรักษาของข้าราชการดีกว่ารามาก อยากให้ปรับปรุงพัฒนาโดยเร็ว...”

อย่างไรก็ตาม เรื่องของสิทธิการรักษาพยาบาลโดยใช้กองทุนประกันสังคมนั้นจะเห็นได้ว่า ผู้ที่ใช้สิทธิจากกองทุนประกันสังคม ใช้ได้เฉพาะบุคคลที่เป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยเท่านั้น ประกันสังคม ไม่ได้ให้สิทธิการรักษาพยาบาลแก่บุคคลในครอบครัวของพนักงาน ทำให้คนโสดหรือคนที่ไม่เจ็บป่วย ไม่ได้รับสิทธิประโยชน์อะไรเลยจากกองทุนประกันสังคม แต่กลับต้องจ่ายเงินสมทบตลอดทุกเดือน เช่นเดียวกับข้อคิดเห็นของ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ได้อธิบายว่า ตั้งแต่สถานะอาจารย์เปลี่ยนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย สวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลก็ไม่ได้คุ้มครองครอบครัวอีกต่อไปอาจารย์ได้สิทธิในการใช้สิทธิคนเดียว และก็ไม่ได้ใช้ด้วย คุณภาพการรักษาและยาตามบัญชียาหลักแห่งชาติ นอกเหนือจากนี้ต้องจ่ายเงินเพิ่มเอง เบิกได้ตามหลักเกณฑ์เท่านั้น ใช้หลักฐานการเบิกมากไปไม่สะดวกในการขอใช้สิทธิแต่ละกรณี

“...พนักงานมหาวิทยาลัยจะได้รับสิทธิการรักษาพยาบาลจากกองทุนประกันสังคมตามระเบียบกฎเกณฑ์ของประกันสังคม อาจารย์ที่เป็นโสดก็ไม่ได้ใช้สิทธิประโยชน์อะไรมากนัก สิทธิการรักษาพยาบาล รักษาได้แต่โรคทั่วไปไม่ครอบคลุมทุกโรค และมีขั้นตอนการเบิกยุ่งยากมาก



ตามที่ได้ฟังจากเพื่อนอาจารย์ที่ไปเบิกใช้สิทธิ เราไม่ได้ใช้บริการมีสิทธิแต่ไม่ได้ใช้ดูเหมือนไม่มี...”

สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของ ผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ให้ความเห็นเกี่ยวกับสิทธิจากกองทุนประกันสังคมว่าเป็นสวัสดิการบังคับเพราะอาจารย์เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยไม่ใช่ข้าราชการ สิทธิการเบิกต่างๆ กำหนดเป็นเรื่องๆ ว่าจะไร เบิกได้อะไรไม่คุ้มครอง เช่น เรื่องการทำทันตกรรม กำหนดให้เบิกตามรายการที่กำหนด เช่น การอุดฟัน ถอนฟัน ขูดหินปูน ดังที่ได้กล่าวไว้

“...การที่พนักงานได้รับแค่สิทธิรักษาจากกองทุนประกันสังคม มีการจำกัดวงเงินในการเบิกแต่ละกรณีในการรักษาด้วย เช่น การเบิกกรณี เรื่องทันตกรรม เบิกได้ตามกรณีที่ระบุไว้เท่านั้น และจำนวนค่ารักษาที่กำหนดวงเงินให้น้อยมากกว่าที่จ่ายจริง ปกติอาจารย์ไม่ค่อยได้ใช้สิทธิสักเท่าใด เพราะมีประกันอุบัติเหตุส่วนบุคคลแล้ว บางทีพอคิดถึงขั้นตอนเบิกละเอียด ตัดใจยอมเสียเงินแพงๆ ไปใช้บริการโรงพยาบาลเอกชนหรือคลินิกทำฟันเลยดีกว่าจ่ายเงินเองสบายใจมากกว่า...”

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากกองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งได้อธิบายถึงสวัสดิการด้านรักษาพยาบาลจากกองทุนประกันสังคมเพิ่มเติมว่า การเข้าสู่ระบบประกันสังคมเป็นภาคบังคับที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐทุกแห่งต้องเข้าร่วม และพนักงานทุกคนจะต้องยอมรับ ซึ่งมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งก็จะจัดสวัสดิการที่นอกเหนือจากที่กองทุนประกันสังคมคุ้มครองเพิ่มให้แก่พนักงานได้ ตามนโยบายของแต่ละแห่ง และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีโรงพยาบาลของมหาวิทยาลัยซึ่งให้พนักงานมหาวิทยาลัยเข้ารับการรักษาเป็นโรงพยาบาลหลักได้สะดวกตามสิทธิประกันสังคม ส่วนงานบริหารสวัสดิการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้ทำการสำรวจความต้องการความพึงพอใจเรื่องสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล เพื่อทำการปรับปรุงให้เหมาะสม อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารก็ได้มีการพิจารณาสวัสดิการ เพิ่มในด้านการดูแลสุขภาพ การรักษาพยาบาลอื่น ๆ อีกหลายอย่าง แต่เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้มีโอกาสใช้สิทธิจึงไม่ทราบว่ามีมหาวิทยาลัยได้จัดสวัสดิการเพิ่มให้ ถึงแม้ว่าจะมีการประชาสัมพันธ์แล้วก็ตาม อีกประการหนึ่ง มหาวิทยาลัยของเราก็มีโรงพยาบาลเป็นของตนเองเป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ประจำภาคได้ และมีคุณภาพมาตรฐานการรักษาพยาบาล ดังที่ได้กล่าวไว้

“...มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีโรงพยาบาลเป็นของตนเอง พนักงานมหาวิทยาลัยของเรา จะได้รับการรักษาพยาบาลดูแลเป็นอย่างดี แม้จะใช้สิทธิประกันสังคมก็ตามสะดวกในการรักษา หากป่วยมารักษาที่โรงพยาบาลของมหาวิทยาลัยมาได้ทันที แต่หากไม่สะดวก จะใช้บริการที่สถานพยาบาลอื่น ก็ยังสามารถเบิกได้ตามสิทธิ์...”

นอกจากสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลที่พนักงานมหาวิทยาลัยได้รับจากกองทุนประกันสังคมแล้ว มหาวิทยาลัยยังได้จัดสวัสดิการเพิ่มเติม เพื่อให้การดูแลครอบคลุมครอบครัวของพนักงานมหาวิทยาลัยอีกด้วย คือ การจัดสรรเงินก้อน โดยกำหนดวงเงิน เพื่อให้พนักงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อสมาชิกในครอบครัวเมื่อเกิดเจ็บป่วยต้องการค่ารักษาพยาบาล เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายของพนักงานลงได้บ้างสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่งจากกองการเจ้าหน้าที่กล่าวว่า

“...พนักงานใช้สิทธิประกันสังคมในการรักษาพยาบาลได้เฉพาะส่วนตัว คนในครอบครัว จะไม่ได้สิทธิการรักษาพยาบาล ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงได้จัดสวัสดิการให้แก่ครอบครัวพนักงาน โดยมีการกำหนดวงเงินในการให้ครอบครัวพนักงานสามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ตามเงื่อนไขที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นเพื่อเป็นสวัสดิการนอกเหนือจากกฎหมายกำหนด...”

สรุป สวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลเป็นสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือด้านดูแลสุขภาพอนามัยของพนักงานมหาวิทยาลัยการขยายความคุ้มครองไปยังครอบครัวพนักงานเพื่อเป็นสวัสดิการที่ช่วยลดภาระด้านค่าใช้จ่ายให้แก่พนักงานของมหาวิทยาลัย เพื่อชดเชยสวัสดิการที่หายไปจากการที่เปลี่ยนสถานะภาพจากข้าราชการมาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยทำให้สิทธิการรักษาพยาบาลต่อครอบครัวของพนักงานหายไป นอกจากนี้มหาวิทยาลัยได้จัดสวัสดิการที่ส่งเสริมสวัสดิภาพพนักงาน เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี เพื่อป้องกันโรค ป้องกันมิให้พนักงานต้องหยุดงานรักษาตัว การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการรักษาสุขภาพ การป้องกันโรค และการส่งเสริมครอบครัวให้ออกกำลังกาย เล่นกีฬา จัดให้มีสโมสรนันทกีฬา และมีมาตรการการส่งเสริมสุขภาพพนักงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพราะสุขภาพและความเจ็บป่วยของพนักงานมีผลต่อการขาดงาน

6. ด้านระบบสัญญาจ้าง การประเมินผลงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จะใช้ผลงานทางวิชาการผลงานด้านการสอนและผลงานทางด้านการให้บริการทางวิชาการมาเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาเพื่อต่อสัญญาจ้างด้วยนั้น ดังผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตหาดใหญ่ กล่าวว่า

“...ระบบสัญญาจ้างปัจจุบัน กำลังจะถูกปรับเปลี่ยนเรื่องระยะเวลาเพื่อให้มีความสอดคล้องกับระยะทำผลงานทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ เพื่อเป็นการรักษาอาจารย์ให้ทำงานกับมหาวิทยาลัยให้นานที่สุด ปีนี้มีอาจารย์ลาออกหลายคนอยู่ มหาวิทยาลัย ไม่ต้องการให้อาจารย์ลาออก เพราะมีผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอน และความไม่ต่อเนื่องของผู้เรียนคุณภาพของอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ จะมีความเชี่ยวชาญยิ่งต้องเก็บรักษาไว้ มหาวิทยาลัยไม่ยอมรับอาจารย์จบใหม่ต้องใช้เวลาทำผลงานทางวิชาการอีก...”

ตามที่มหาวิทยาลัยได้ออกนอกระบบเมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2560 ทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับเปลี่ยนหลายประการเช่น มีการจัดโครงสร้างและภาระงานให้ชัดเจนก่อนจึงจะกำหนดคนตามหน้าที่ที่เหมาะสม ระบบการประเมิน จากร่างข้อบังคับพนักงานมหาวิทยาลัยที่จะออกมาใหม่ จะมีการประเมินพนักงานเพียงรอบเดียว ส่วนผู้ที่ยังคงเป็นข้าราชการจะมีการประเมิน 2 รอบเหมือนเดิม แต่พนักงานที่เข้ามาบรรจุใหม่ภายใต้ข้อบังคับใหม่จะมีการทดลองงาน 1 ปี หลังจากนั้นจะทำสัญญาจ้างไปจนเกษียณอายุ การทำสัญญาจ้างไปจนอายุ 60 ปี การดูแลภายใต้กฎหมายคุ้มครองแรงงาน พนักงานมหาวิทยาลัยจะได้รับการดูแลภายใต้กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงานเรื่องเงินชดเชย ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับพนักงานในระบบใหม่ โดยจะมีสิทธิได้รับเงินชดเชยในกรณีต้องออกจากงาน การปรับฐานเงินเดือน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่นๆ

นอกจากนั้น ยังมีการดูแลในเรื่องตำแหน่งวิชาการ โดยการทำผลงานคุณภาพจะได้เงินเพิ่มอาจจะมากกว่า 1 เท่าของตำแหน่งวิชาการเดิม ซึ่งถือเป็นแรงกระตุ้นให้มีการทำผลงานวิชาการออกมา ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยจะต้องดูแลอาจารย์ที่เน้นด้านการสอน โดยมีการให้เลือกเส้นทางการทำงานทางวิชาการว่าจะเน้นการสอนหรือวิจัย ซึ่งแต่ละเส้นทางจะมีความก้าวหน้าของตนเองทั้งสถานะและเงินประจำตำแหน่งเช่นเดียวกับ การให้คำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่งจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตหาดใหญ่ ดังที่ได้กล่าวไว้

“...การทำสัญญาจ้างคนนำมาพิจารณาควบคู่กับการทำผลงานทางวิชาการ อาจารย์ไม่แน่ใจ แต่รู้ว่า ผู้ที่จบปริญญาเอก มีเวลาภายใน 3 ปี ต้องทำตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภายใน 5 ปี หลังจากได้ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มาแล้วต้องทำตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ ต่อและเมื่อได้ ตำแหน่ง สัญญาจ้างจะต่อจ้างยาวถึงอายุ 60 ปี เกษียณอายุเลย เงินประจำตำแหน่งทางวิชาการ ได้รับเท่ากับ มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งอื่นด้วย...”

เช่นเดียวกับ ผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต หาดใหญ่ แสดงความคิดเห็นว่า อาจารย์มีภารกิจหลัก 4 ข้อเป็นภาระงานปกติที่ค่อนข้างหนักอยู่ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยภาระงานวิจัยจะต้องทำให้เสร็จสิ้น ภายในเวลาที่กำหนด เพราะว่าการทำงานของอาจารย์มีตัวชี้วัด KPI เพื่อเก็บผลงาน นำไป ประเมินผลปรับเงินเดือนประจำปี ใครทำได้มากน้อยแค่ไหนก็ได้รับตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังที่ได้ กล่าวไว้

“...ระบบสัญญาจ้างต้องยอมรับไปตามระเบียบของสถาบัน การต่อสัญญาต้องผ่านการ ประเมินผล แต่ใช้ระบบตัวชี้วัดผลงาน KPI ภาระงานสอนก็ ชม. ต่อวัน /สัปดาห์จะมีแบบฟอร์มให้ กรอกผลการสอน ผลประเมินขึ้นอยู่กับความสามารถของอาจารย์รู้สึกทุกวันนี้การผลิตผลงาน ทางวิชาการมีผล โดยตรงต่อการต่อสัญญาจ้าง อาจารย์หลายท่านมีความคิดเห็นว่า น่าจะแยกให้ ชัดเจน ว่าอาจารย์สายวิจัย หรืออาจารย์สายสอน เพื่อให้อาจารย์ทราบทิศทางการทำงานและวางแผนการทำงานได้...”

อย่างไรก็ตาม จากคำกล่าวของอาจารย์พิชิต เรื่องแสงวัฒนา รองอธิการบดีมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ ที่อธิบายถึงมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มี ผลบังคับใช้ในวันที่ 21กรกฎาคม 2559 ทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับเปลี่ยนหลายด้าน นอกจากนั้น ยังมีการดูแลเรื่องตำแหน่งวิชาการ โดยได้เริ่มใช้กติกาหากทำผลงานได้ดีจะได้เงินเพิ่ม อาจจะมีมากกว่า 1 เท่าของตำแหน่งวิชาการเดิม ซึ่งถือเป็นแรงกระตุ้นให้มีการทำผลงานวิชาการ ออกมา ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยจะต้องดูแลอาจารย์ที่เน้นด้านการสอน โดยมีการให้เลือกเส้นทางการทำงานทางวิชาการว่าจะเน้นการสอนหรือวิจัย ซึ่งแต่ละเส้นทางจะมีความก้าวหน้าของตนเอง ทั้งสถานะและเงินประจำตำแหน่ง ดังที่ได้กล่าวไว้

“...ระบบสัญญาจ้างกำลังจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นสัญญาจ้างจะถูกปรับเปลี่ยนจาก 1-3-5-60 ปี เป็น 1-60 ปี เมื่อมหาวิทยาลัยจะออกนอกระบบอย่างเป็นทางการแล้ว การบริหารจัดการ จะมีการปรับโครงการใหม่ เรามีบุคลากรหลายกลุ่มที่จ้างปัญหาเรื่องภาระงานของอาจารย์ จะให้ความสำคัญกับการสร้างผลงานวิจัย มากขึ้น เพราะ มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย การแบ่งแยกประเภทการทำงานของอาจารย์ เช่น เน้นหนักการสอน ก็ให้สอนมากกว่าการทำงานวิชาการ หรือเน้นทำงานวิจัย ก็จะมีภาระการสอนน้อยลงไป แต่ทั้งหมดนี้ก็ต้องมีการประชุมกัน อย่างละเอียด เพราะเกี่ยวข้องกับระยะเวลาทำงานเพื่อของตำแหน่งทางวิชาการ เพื่อพัฒนาอาจารย์ทุกคนด้วย จะเน้นสอนอย่างเดียวไม่วิจัย ก็จะทำตำแหน่งทางวิชาการไม่ได้อีก...”

สรุป พนักงานมหาวิทยาลัยในปัจจุบันนี้ การทำงานใช้ระบบการทำสัญญาจ้าง โดยนำผลงานมาประเมินเพื่อต่ออายุสัญญาจ้าง พนักงานสายวิชาการจำเป็นต้องสร้างผลงานทางวิชาการควบคู่กับภาระงานสอน เช่น ผู้ที่จบปริญญาโท ต้องไปเรียน ต่อปริญญาเอก ภายใน 3 ปี หรือจบปริญญาเอก ต้องทำตำแหน่งทางวิชาการ ภายในระยะเวลาปีที่มหาวิทยาลัยกำหนด การทำตำแหน่งทางวิชาการในระดับ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ ภายในระยะเวลาที่กำหนด ส่วนใหญ่แต่ละมหาวิทยาลัยจะกำหนดให้ทำตำแหน่งวิชาการสูงสุดถึงระดับ รองศาสตราจารย์ จะทำสัญญาจ้างต่อได้ถึงอายุ 60 ปีทันที ทั้งนี้การทำผลงานทางวิชาการก็ถือได้ว่าเป็นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานสายวิชาการควบคู่ไปกับการปรับวิทยฐานะของอาจารย์ให้สูงขึ้น ช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้ามั่นคงในอาชีพ

7. ด้านระบบค่าตอบแทน พบว่า มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทุกวิทยาเขต ประกาศบัญชีเงินเดือนขั้นสูงของพนักงานมหาวิทยาลัยไว้ เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2559 โดยกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ-ขั้นสูงของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ดังนี้ คือ ตำแหน่งศาสตราจารย์ เงินเดือนขั้นสูงสุด 123,000 บาท ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ 110,800 บาท ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ 84,000 บาท และตำแหน่งอาจารย์ 62,000 บาท สำหรับเงินเดือนเริ่มต้นจ้างตามวุฒิการศึกษา พนักงานสายวิชาการ จะมีรายได้พิเศษอีกส่วนหนึ่งที่จะได้รับคือ ค่าตอบแทนผลงานทางวิชาการ ซึ่งอาจารย์ต้องขยันทำผลงานทางวิชาการ และผลงานต้องได้รับการตีพิมพ์ เผยแพร่ตามประกาศ ของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) ผ่านการประเมินผ่านด้วยการตีพิมพ์ ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ วิทยาเขต กล่าวว่

“...เป็นอาจารย์ที่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ภาระงานสอนไม่น้อยกว่า 35 ชม./สัปดาห์ ค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับก็ได้รับตามวุฒิปริญญาเอก มหาวิทยาลัยฯ มีรายได้จาก

การสอนพิเศษ และการทำผลงานทางวิชาการ ซึ่งการทำผลงานงานวิจัยนี้ ผลงานต้องได้รับการเผยแพร่และตีพิมพ์ก่อนจึงจะได้พิจารณาค่าตอบแทนสิ้นปีปฏิทินตำแหน่งทางวิชาการมหาวิทยาลัย ใช้ฐานข้อมูลของ SCOPUS, TCI เป็นฐานข้อมูลสากล ระดับนานาชาติที่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ยอมรับ ใช้ประกอบการพิจารณาผลงานทางตำแหน่งวิชาการ คือ อาจารย์ที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อาจารย์ต้องนำผลงานวิจัย ให้ได้ตีพิมพ์ในวารสารที่มีชื่อในฐานข้อมูล SCOPUS, TCI ประมาณว่า ถ้าตีพิมพ์ในวารสารนี้แล้ว จะมีคุณภาพมาก จะเกิดประโยชน์มากกว่าวารสารที่ไม่อยู่ในฐานข้อมูลนี้ซึ่งอาจารย์ต้องจัดสรรเวลาการทำงานวิจัยอย่างเข้มข้น เพราะเราถูกคาดหวังว่าผลงานวิจัยต้องมีคุณภาพสูง เราเป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยวิจัยด้วย...”

เช่นเดียวกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ได้ให้คำสัมภาษณ์ เรื่องภาระงานสอนของอาจารย์ และภาระงานวิจัย เป็นเรื่องที่อาจารย์ทุกคนต้องทำ มหาวิทยาลัยจะนำมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล การกำหนดภาระงานของอาจารย์ที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ใช้ 20 Load unit (ต่อปี) กำหนด โดยอิงเกณฑ์ ระเบียบกระทรวงการคลังที่กำหนดให้อาจารย์ที่เบิกค่าสอนได้ ต้องมีภาระงานสอนเกิน 10 หน่วยชั่วโมง/สัปดาห์ โดยการเทียบ 10 หน่วยชั่วโมง/สัปดาห์/ภาคการศึกษา เท่ากับ 10 Load unit ต่อภาคการศึกษา ดังนั้น ใน 1 ปี จึงกำหนดให้มีภาระงานมาตรฐาน 20 Load unit ดังที่ได้กล่าวไว้

“...เราพูดถึงกรณีของค่าตอบแทนทางวิชาการมีระดับ ผศ.ขอที่อื่นได้ 5,600 บาท ต่อเดือนที่มอ.เขาจ่าย เขาจ่ายก่อน อีก 5,600 จะจ่ายสิ้นปี เมื่อผลการพิจารณาผลงานผ่าน และผลงานครบตามเป้าหมายที่กำหนดในประกาศของมหาวิทยาลัย โดยผลงานต้องมีคุณภาพ ประกาศผลงานลงในฐาน ISI/SCOPUS ซึ่งเป็นฐานข้อมูลวารสารนานาชาติด้วย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ก็จ่ายให้ 1 เท่า เป็นค่าตำแหน่งวิชาการส่วนค่าตอบแทนผลงาน เขาให้ 1,000 เท่ากันทุกระดับทางวิชาการ แต่เขาอาจารย์มีภาระงานทั้งในและนอก /ภาระงานสอนถูกกำหนดต้องสอนไม่น้อยกว่า 35 ชม./สัปดาห์ และไม่น้อยกว่า 7 ชม.ต่อวัน แต่ที่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จะกำหนด LU – LOAD UNITE ให้อาจารย์กรอกภาระงานสอนไป เพื่อนำไปประเมินผลต่อไปของอาจารย์...”

ตามที่ทราบกันดีว่า อาจารย์มีภารกิจหลัก งานสอน งานด้านวิจัยและงานวิชาการอื่นๆ งานบริการทางวิชาการ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภาระงานอื่น ที่สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยฯ และประกาศของ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ)

นั้น ซึ่งได้รับค่าตอบแทนตามประกาศบัญชีเงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ชั้นต่ำชั้นสูง คือ คณบดีปริญญาตรี 19,950 52,830 บาท และคณบดีปริญญาโท 24,600 52,830 บาท คณบดีปริญญาเอก 30,000 52,830 บาท และตำแหน่งทางวิชาการ ระดับ ตำแหน่งศาสตราจารย์ เงินเดือนชั้นสูงสุด 123,000 บาท ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ 110,800 บาท ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ 30,000 บาท และตำแหน่งอาจารย์ 62,000 บาท เมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกระบบก็จะมีการปรับโครงสร้างการจ้างงานใหม่ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและการบริหารการศึกษามีการแข่งขันสูง มหาวิทยาลัยที่ออกจากระบบราชการ สามารถบริหารจัดการภารกิจของมหาวิทยาลัยได้อย่างอิสระ การพัฒนามหาวิทยาลัยในทุก ๆ ด้านมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยได้เน้นให้ความสำคัญกับบุคลากรของมหาวิทยาลัย เพราะถือว่าเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายให้ประสบผลสำเร็จได้

ดังนั้น เมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ มีการปรับโครงสร้าง ด้านค่าจ้างเงินเดือน ค่าตอบแทน รวมถึงสวัสดิการสิทธิประโยชน์ต่างๆ เช่น การปรับฐานเงินเดือน สำหรับข้าราชการที่ปรับเปลี่ยนเป็นพนักงาน จะมีการปรับฐานเงินเดือน ขึ้นอีก 40 เปอร์เซ็นต์ หรือเงินเดือนเดิมคูณด้วย 1.4 โดยคาดว่าจะได้การจัดสรรจากรัฐบาล 1.6 และมหาวิทยาลัยจะเก็บไว้ 2 เพื่อนำมาจัดการระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่นๆ นอกจากนั้น ยังมีการดูแลเรื่องตำแหน่งวิชาการ โดยได้เริ่มใช้กติกากำหนดผลงานได้ดีจะได้เงินเพิ่มอาจจะมากกว่า 1 เท่าของตำแหน่งวิชาการเดิม ซึ่งถือเป็นแรงกระตุ้นให้มีการทำผลงานวิชาการออกมา ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยจะต้องดูแลอาจารย์ที่เน้นด้านการสอน โดยมีการให้เลือกเส้นทางการทำงานทางวิชาการว่าจะเน้นการสอนหรือวิจัย ซึ่งแต่ละเส้นทางจะมีความก้าวหน้าของตนเองทั้งสถานะและเงินประจำตำแหน่ง

เช่นเดียวกับ ผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง จากงานบริหารงานบุคคลได้อธิบายในเรื่องของการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และพัฒนา อีกหลายประการ ซึ่งภาระงานของกองงานบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยก็ต้องพร้อมบริการสนับสนุนเพิ่มให้ทุกอย่างประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของนโยบายมหาวิทยาลัยให้ได้ เมื่อภาระงานของทุกหน่วยงานเพิ่มขึ้น ค่าจ้างค่าตอบแทนควรนำมาพิจารณาปรับตามให้เหมาะสมกับภาระงานเพื่อความอยู่ดีกินดี มีความสุขในการทำงานด้วย ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“... ค่าตอบแทนเป็นเรื่องละเอียด ต้องพิจารณาให้รอบด้าน คำนึงถึงความอยู่ดีการดำรงชีวิตประจำวันของบุคลากร การแข่งขันในสถานะงานบริการด้านการศึกษา ในปัจจุบันมีมาก ต้องสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยด้วย ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ และมีความ

รับผิดชอบสูง ส่วนงบประมาณก็สำคัญต้องพร้อมและมีรองรับอย่างต่อเนื่อง คือการวางแผนระยะยาว เพื่อความยั่งยืนในการบริหารจัดการได้ตลอดไป สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน มาตรการการรักษาบุคลากร การพัฒนา เป็นปัจจัยและองค์ประกอบสำคัญ ที่ต้องนำมาทบทวนพิจารณาให้เหมาะสมเพื่อประโยชน์ต่อทั้งบุคลากรและมหาวิทยาลัยด้วย...”

สรุป มหาวิทยาลัยต้องมีการบริหารจัดการค่าจ้างและค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับ วุฒิการศึกษาและภาระงานในหน้าที่ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักทุกท่านได้ให้ข้อคิดเห็นในประเด็นเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ได้จากการปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยต้องได้รับไม่น้อยกว่าวุฒิการศึกษา และไม่น้อยกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐแห่งอื่นๆ เมื่อเปรียบเทียบกับทั้งนี้ เพื่อให้ทุกคนได้รับความเสมอภาคเท่าเทียมซึ่งกันและกัน

#### มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สถาบันอุดมศึกษาที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ แห่งที่ 4

ตารางที่ 4.27 แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ	การจัดสวัสดิการ
1. ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การให้ทุนศึกษาต่อ</li> <li>- การให้โอกาสในการอบรมพัฒนาตนเองในสาขาอาชีพ</li> <li>- สนับสนุนส่งเสริมให้ทำผลงานทางวิชาการเพื่อมี ตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น</li> <li>- จัดระบบอุปถัมภ์ส่งเสริมความเสมอภาคความเท่าเทียม</li> <li>- เลื่อนตำแหน่งและการปรับเงินเดือนตามผลงาน</li> </ul>
2. ด้านความยุติธรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล</li> <li>- การเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากสวัสดิการ โดยเท่าเทียมกัน</li> <li>- สถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่และขนาดเล็กไม่ควรได้รับค่าตอบแทนระดับเดียวกัน</li> <li>- ไม่มีระบบอุปถัมภ์ ระบบอาวุโสเพราะทำให้ความ เป็นธรรมน้อยลง</li> </ul>



ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ	การจัดสวัสดิการ
3. ด้านสิทธิประโยชน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สิทธิประโยชน์ในการได้เข้าร่วมสิทธิในกองทุนประกันสังคม</li> <li>- กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนสวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัย</li> <li>- สิทธิในการลา</li> <li>- สิทธิในการขอรัฐเครื่องราชฯเชิดชูเกียรติ</li> <li>- ได้สิทธิในการรักษาพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของมหาวิทยาลัย</li> <li>- ปรับปรุงกฎระเบียบด้านสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน</li> </ul>
4. ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บ้านพักอาจารย์มีสภาพดีและมีความปลอดภัย</li> <li>- สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในบริเวณสถานที่ทำงานดีเหมาะสมบรรยากาศร่มรื่นปราศจากมลพิษ</li> <li>- เครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานมีคุณภาพและมีความทันสมัย</li> <li>- ความสมดุลของ ชีวิตการทำงานกับ ชีวิตส่วนตัวมีความสมดุล</li> </ul>
5. ด้านการรักษาพยาบาล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การรักษาพยาบาลครอบครัวพนักงานให้เบิกค่ารักษาพยาบาลด้วย</li> <li>- ให้ครอบครัวพนักงานได้เข้ารักษาโรงพยาบาลในสังกัดของมหาวิทยาลัยด้วย</li> <li>- มีหน่วยงานที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆแก่พนักงานเพื่อประโยชน์ในการรับรู้สิทธิ</li> </ul>
6. ด้านระบบสัญญาจ้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระยะเวลาการจ้างตลอดชีพ หรือจนเกษียณอายุ 60 ปี</li> <li>- สัญญาต้องชัดเจนในภาระงานสอดคล้องสัมพันธ์กับชีวิตส่วนตัว</li> <li>- การประเมินผลต่อสัญญาจ้างต้องมีมาตรฐานเดียว มีคณะกรรมการพิจารณาเพื่อความเป็นธรรม</li> </ul> <p>อายุสัญญาจ้างงาน</p>
7. ด้านระบบค่าตอบแทน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินเดือนตามวุฒิ</li> <li>- เงินค่าตำแหน่งทางวิชาการ</li> <li>- เงินเบี้ยเลี้ยงเลี้ยงภัย</li> <li>- เงินค่าตอบแทน พิเศษจากคุณภาพ และจำนวนผลงานวิจัย</li> <li>- ค่าตอบแทนผลงานตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ</li> </ul>

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และขั้นตอนที่ 2 ศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยวิธีการ

สนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลหักจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้ง 4 แห่ง ผู้วิจัยจึงขอสรุปเป็นข้อค้นพบแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ดังนี้

ตารางที่ 4.28 แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย

แนวปฏิบัติที่ดี	มหาวิทยาลัยที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
1. ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การให้ทุนศึกษา กำหนดระยะเวลาการใช้ทุนคืน</li> <li>- การอบรมพัฒนาในสาขาอาชีพ</li> <li>- การสนับสนุนทุนวิจัย</li> <li>- การให้วันลาในการทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ</li> <li>- สนับสนุนส่งเสริมโครงการแข่งขันผลงานวิจัยดีเด่น</li> <li>- เลื่อนตำแหน่งและการปรับเงินเดือนตามผลงาน</li> <li>- ปรับปรุงหลักเกณฑ์ประเมินผลให้มีความชัดเจน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งส่งเสริมพัฒนาบุคลากรและการสร้างนวัตกรรม</li> <li>- เป็นองค์ความรู้แก่อาจารย์</li> <li>- มีสถาบันพัฒนาอาจารย์ ส่งเสริมทางด้านวิชาการ</li> <li>- สนับสนุนศึกษาต่อและทำผลงานเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ</li> <li>- โครงการแข่งขันวิจัยดีเด่นและการปรับแปลงงานวิจัยใช้ประโยชน์จริง</li> <li>- มีระบบความก้าวหน้าทางอาชีพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การให้ทุนศึกษา</li> <li>- การส่งเสริมการทำผลงานวิจัยเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ</li> <li>- มีหน่วยงานเฉพาะติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการให้พนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การให้ทุนศึกษา</li> <li>- การให้โอกาสในการอบรมพัฒนาตนเองในสาขาอาชีพ</li> <li>- สนับสนุนส่งเสริมให้ทำผลงานทางวิชาการเพื่อมีตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น</li> <li>- จัดระบบอุปถัมภ์ส่งเสริมความเสมอภาคความเท่าเทียม</li> <li>- เลื่อนตำแหน่งและการปรับเงินเดือนตามผลงาน</li> </ul>

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

แนวปฏิบัติที่ดี	มหาวิทยาลัย ที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็น เลิศแห่งที่ 1	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัย เชียงใหม่	มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์
2. ด้านความยุติธรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>-บริหารด้วยหลัก ธรรมภิบาล</li> <li>- ทุกคนที่ส่วนร่วม ในการแสดงความ คิดเห็นและความ ต้องการ</li> <li>- มีความยุติธรรมให้ ความเสมอภาค เท่าเทียม</li> <li>- พิจารณาค่าจ้าง ค่าตอบแทนให้ เหมาะสมตามวุฒิ การศึกษาและ ประสบการณ์ ที่มีความรู้ความ สามารถ อย่าง เหมาะสม และ กำหนดโครงสร้าง บัญชีเงินเดือน สูง-ต่ำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-บริหารด้วยหลัก ธรรมภิบาล</li> <li>- ปรับปรุงพัฒนา ข้อบังคับ ระเบียบ วินัยให้เอื้อต่อ การบริหาร จัดการ</li> <li>- สร้างเกณฑ์การ ประเมินผลให้มี ความเหมาะสม ใช้ระบบ ข้อตกลงการทำ ผลงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทุกคนมีส่วนร่วม ในการแสดง ความคิดเห็น</li> <li>- สวัสดิการได้รับ ตามสิทธิทุกคน อย่างเสมอภาค</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมการบริหาร ด้วยหลัก ธรรมภิบาล</li> <li>- การเข้าถึงและใช้ ประโยชน์จาก สวัสดิการโดยเท่า เทียมกัน</li> <li>- สถาบันอุดมศึกษา ขนาดใหญ่และ ขนาดเล็กไม่ควร ได้รับค่าตอบแทน ระดับเดียวกัน</li> <li>- ไม่ควรมีระบบ อุปถัมภ์หรือระบบ อาวุโสเพราะจะทำ ให้ความเป็นธรรม น้อยลง</li> </ul>

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

แนวปฏิบัติที่ดี	มหาวิทยาลัย ที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็น เลิศแห่งที่ 1	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัย เชียงใหม่	มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์
3. ด้านสิทธิ ประโยชน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สิทธิประโยชน์ การได้เข้าร่วม</li> <li>- สิทธิในกองทุน ประกันสังคม</li> <li>- กองทุนสำรอง เลี้ยงชีพ</li> <li>- กองทุนสวัสดิการ พนักงาน มหาวิทยาลัย</li> <li>- สิทธิในการลา</li> <li>- สิทธิในการขอ เครื่องราชฯเชิดชู เกียรติ</li> <li>- ได้สิทธิในการ รักษาพยาบาลใน สังกัดโรงพยาบาล ของมหาวิทยาลัย</li> <li>- พิจารณาปรับปรุง กฎระเบียบด้าน สวัสดิการ พนักงานให้มี ความเหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สิทธิประโยชน์ ในการได้เข้า ร่วมสิทธิใน กองทุน ประกันสังคม</li> <li>- กองทุนสำรอง เลี้ยงชีพ</li> <li>- กองทุนพนักงาน มหาวิทยาลัย</li> <li>- สิทธิในการลา</li> <li>- สิทธิในการขอรัฐ เครื่องราชฯเชิดชู เกียรติโดยกองการ เจ้าหน้าที่ดูแล เฉพาะ</li> <li>- ได้สิทธิในการ รักษาพยาบาลใน สังกัด โรงพยาบาล ของมหาวิทยาลัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สิทธิประโยชน์ การได้เข้าร่วม สิทธิในกองทุน ประกันสังคม</li> <li>- กองทุนสำรอง เลี้ยงชีพ</li> <li>- กองทุนพนักงาน มหาวิทยาลัย</li> <li>- สิทธิในการลา</li> <li>- สิทธิในการขอ เครื่องราชฯเชิดชู เกียรติ</li> <li>- ได้สิทธิในการ รักษาพยาบาลใน สังกัดของ มหาวิทยาลัย</li> <li>- เงินช่วยเหลือกรณี ออกจากงานจาก กองทุนสวัสดิการ พนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สิทธิประโยชน์ ในการได้เข้าร่วม สิทธิในกองทุน ประกันสังคม</li> <li>- กองทุนสำรอง เลี้ยงชีพ</li> <li>- กองทุนสวัสดิการ พนักงาน มหาวิทยาลัย</li> <li>- สิทธิในการลา</li> <li>- สิทธิในการขอรัฐ เครื่องราชฯเชิดชู เกียรติ</li> <li>- ได้สิทธิในการ รักษาพยาบาลใน สังกัดโรงพยาบาล ของมหาวิทยาลัย</li> <li>- ปรับปรุงกฎ ระเบียบด้านสิทธิ ประโยชน์ให้ เหมาะสมกับยุค ปัจจุบัน</li> </ul>

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

แนวปฏิบัติที่ดี	มหาวิทยาลัย ที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็น เลิศแห่งที่ 1	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัย เชียงใหม่	มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์
4. ด้านคุณภาพชีวิต ในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานทุกคนทำงานอย่างมีความสุข</li> <li>- ทบทวนปรับปรุงกฎระเบียบให้มีความยืดหยุ่น</li> <li>- มีวันลาสำหรับการทำวิจัย</li> <li>- ชีวิตการทำงานมีความสมดุลกับชีวิตส่วนตัว</li> <li>- ค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพียงพอแข่งขันได้</li> <li>- สวัสดิการตรงกับความต้องการของพนักงานและให้ดีกว่าของมหาวิทยาลัยของรัฐอื่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างสภาพแวดล้อมเหมาะต่อการทำงาน</li> <li>- ปรับปรุงการจัดสวัสดิการให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน</li> <li>- ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีมีความจงรักภักดีองค์กร</li> <li>- ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนางาน</li> <li>- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ ช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน</li> <li>- สถานที่ทำงานบ้านพักของอาจารย์มีความปลอดภัยในชีวิตสูง</li> <li>- มีงบจัดกิจกรรมสร้างความสุขในสถานที่ทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สภาพสิ่งแวดล้อมบรรยากาศดี มีความปลอดภัยสูง</li> <li>- บริการบ้านพักอาจารย์เพียงพอ</li> <li>- ภาระงานแยกตามความถนัดและสนใจอย่างเหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บ้านพักอาจารย์มีสภาพแวดล้อมดี</li> <li>- บรรยากาศไม่มีมลพิษ</li> <li>- บริเวณสถานที่ทำงานดีเหมาะสมบรรยากาศร่มรื่น</li> <li>- ปราศจากมลพิษ</li> <li>- เครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานมีคุณภาพและมีความทันสมัย</li> <li>- ความสมดุลของชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว</li> </ul>

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

แนวปฏิบัติที่ดี	มหาวิทยาลัย ที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็น เลิศแห่งที่ 1	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัย เชียงใหม่	มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์
5. ด้านการ รักษาพยาบาล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สวัสดิการรักษาพยาบาล ดูแลครอบครัว พนักงานเบิกได้ ตามสิทธิที่มี</li> <li>- มีประกันสุขภาพ เลือกแผนตามสมควรใจจ่ายร่วม</li> <li>- สิทธิการรับบริการทางแพทย์กับโรงพยาบาลสังกัดของมหาวิทยาลัย</li> <li>- ตรวจสอบสุขภาพประจำปี เบิกจากกองทุนสวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่เข้ากองทุนประกันสังคม</li> <li>- ครอบครัว</li> <li>- ครอบครัว</li> <li>- พนักงานเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ตามเงื่อนไข</li> <li>- สิทธิรับบริการทางแพทย์ใช้กับโรงพยาบาลสังกัดของมหาวิทยาลัย</li> <li>- ตรวจสอบสุขภาพประจำปีกับโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยตามวงเงินตามสิทธิ</li> <li>- มีการจ่ายร่วมค่ารักษาพยาบาลเลือกแผนการรักษาตามสมควรใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประกันสังคม</li> <li>- ครอบครัว</li> <li>- พนักงานเบิกค่ารักษาพยาบาลได้</li> <li>- รักษาด้วยวิธีการแพทย์แผนไทยและแพทย์ทางเลือกเบิกค่าบริการได้เบิกค่ารักษาด้วยการฝังเข็ม ค่าเดินทาง ค่าที่พักในการรักษาเบิกได้ตามเกณฑ์แล้วแต่ละกรณี</li> <li>- ครอบครัว</li> <li>- พนักงานที่เป็นญาติสายตรงค่ารักษาพยาบาลได้ตามวงเงินที่กำหนด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การรักษาพยาบาลครอบครัว</li> <li>- พนักงานให้เบิกค่ารักษาพยาบาลด้วย</li> <li>- ให้ครอบครัวพนักงานได้เข้ารักษาโรงพยาบาลในสังกัดของมหาวิทยาลัยด้วย</li> <li>- มีหน่วยงานที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ แก่พนักงานเพื่อประโยชน์ในการรับรู้สิทธิ</li> </ul>

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

แนวปฏิบัติที่ดี	มหาวิทยาลัย ที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็น เลิศแห่งที่ 1	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัย เชียงใหม่	มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์
6. ด้านระบบสัญญา จ้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแผนกำหนดอัตราค่าจ้างคนเหมาะสม</li> <li>- การค่าจ้างสูงจูงใจมากกว่ามหาวิทยาลัยอื่นของรัฐ</li> <li>- สัญญาจ้างระยะแรก 1 ปีแต่ไม่เกิน 2 ปี และต่อถึง 60 ปี</li> <li>- ขยายระยะเวลาการจ้างได้ตามเหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจ้างงานระบบสัญญาจ้าง 1-2 ปี ต่อ 3-5 ปี และยาวถึงอายุ 60 ปี</li> <li>- เริ่มจ้างมีตำแหน่งวิชาการแล้วไม่ต้องทดลองงาน</li> <li>- การทำผลงานวิชาการตามเกณฑ์ที่กำหนด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจ้างงานระบบสัญญาจ้าง 1ปี มีระยะเวลาประเมินผลงาน 3รอบ/ปี ต่อถึงอายุ 60 ปี</li> <li>- การทำผลงานทางวิชาการตามระยะปีที่กำหนด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระยะเวลาการจ้างตลอดชีพ หรือเกษียณอายุ 60 ปี</li> <li>- สัญญาต้องชัดเจนในภาระงานสอนต้องสัมพันธ์กับชีวิตส่วนตัว</li> <li>- การประเมินผลต่อสัญญาจ้างต้องมีมาตรฐานเดียว มีคณะกรรมการพิจารณาเพื่อความเป็นธรรม</li> <li>- ขยายอายุสัญญาจ้างงาน</li> </ul>

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

แนวปฏิบัติที่ดี	มหาวิทยาลัย ที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็น เลิศแห่งที่ 1	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัย เชียงใหม่	มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์
7. ด้านระบบ ค่าตอบแทน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินเดือนเงินเพิ่ม เงินประจำ ตำแหน่ง เงินค่า ล่วงเวลา</li> <li>- กำหนดช่วง อัตราเงินเดือน ตามระดับคุณวุฒิ แรกบรรจุ</li> <li>- จ่ายค่าตอบแทน สูงกว่าที่กำหนด สำหรับ ตำแหน่ง งานที่ขาดแคลน มีความรู้พิเศษ</li> <li>- ปรับเงินเดือน ปีละ 1 ครั้ง</li> <li>- เลื่อนเงินเดือน ถึงขั้นสูงของ ตำแหน่งแล้วให้ ปรับพิเศษเป็น ร้อยละของอัตรา เงินเดือน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินเดือนตามวุฒิ</li> <li>- เงินค่าตำแหน่ง ทางวิชาการ</li> <li>- ค่าตอบแทนสูง สำหรับผู้มีความรู้ ความสามารถสูง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินเดือนตามวุฒิ</li> <li>- เงินค่าตำแหน่ง ทางวิชาการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินเดือนตามวุฒิ</li> <li>- เงินค่าตำแหน่ง ทางวิชาการ</li> <li>- เงินค่าตอบแทน พิเศษจากคุณภาพ และจำนวน ผลงานวิจัย</li> <li>-</li> </ul>



### ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย

จากข้อมูลการศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในขั้นตอนที่ 1 และในขั้นตอนที่ 2 การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลของขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 และจากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับแนวคิดทฤษฎีในบทที่ 2 ได้องค์ประกอบของรูปแบบการจัดสวัสดิการ และเงื่อนไขความสำเร็จในการจัดสวัสดิการสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดังนี้

#### 1.องค์ประกอบของรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามจากการสนทนากลุ่มและสัมภาษณ์เชิงลึกนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบขึ้น เพื่อจัดทำเป็นร่างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

**องค์ประกอบที่ 1 ด้านการปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าในอาชีพ** วัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานสายวิชาการมีความก้าวหน้าและมีความมั่นคงในอาชีพ มุ่งเน้นสนับสนุนและส่งเสริมให้อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้นพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการ สนับสนุนทุนทางด้านพัฒนาอาจารย์ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะความเชี่ยวชาญในระดับที่สูงขึ้น เป็นการเพิ่มศักยภาพต่ออาจารย์และคุณภาพของมหาวิทยาลัย ส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสายวิชาการให้เป็นผู้มีจริยธรรมจรรยาบรรณในอาชีพเพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งเกียรติคุณแห่งอาชีพอาจารย์และดำเนินการ จัดโครงการพัฒนางานวิจัย เพื่อให้ค่าตอบแทนเพิ่มกับพนักงานสายวิชาการเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนพนักงานสาย วิชาการคุณวุฒิปริญญาเอกสร้างผลงานตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดและสามารถนำผลงานไป เสนอขอผลงานทางวิชาการที่สูงขึ้นได้ โดยได้รับค่าตอบแทนพิเศษ อีกทั้งควรทำการทบทวนปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการในการเสนอขอตำแหน่งของสายวิชาการให้มีความยืดหยุ่นในระยะเวลาการทำผลงานให้เหมาะสมกับภาระงานให้มากยิ่งขึ้น การจัดโครงการให้รางวัลกับผู้สร้างผลงานวิจัยดีเด่นมีคุณภาพที่สามารถนำไปปรับใช้เป็นประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

จะเห็นได้ว่า การที่จะมีความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานได้นั้นสถาบันควรต้องมีกำหนด กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติให้ทุกคนได้รับการปฏิบัติเหมือนกัน มี โอกาสที่จะแสดงถึงความสามารถของตนเอง มีความเป็นธรรม เช่นเดียวกันกับการกำหนดเกณฑ์ หรือมาตรวัดความก้าวหน้าในอาชีพของ พงศ์ ทรดาล (2540) ได้กำหนดไว้ว่า 1) ความก้าวหน้าใน ตำแหน่งหน้าที่ คือการที่ได้เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้มีหน้าที่และความรับผิดชอบสูงขึ้น 2) ความก้าวหน้าในเงินเดือน การได้รับเงินเดือนในอัตราสูง และมีส่วนสัมพันธ์ ส่งเสริมและ สนับสนุนกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วย 3) ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ความก้าวหน้าในด้านความรู้ ความสามารถทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงการพัฒนา ตนเองในด้านจิตใจทัศนคติ ตลอดจนนิสัยในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้งานที่ปฏิบัตินั้นสำเร็จอย่าง มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และความก้าวหน้าในการทำงานต้องประกอบด้วย การ วางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพควบคู่กันมีความสำคัญมากที่สุดที่จะทำให้เกิดความก้าวหน้าใน ชีวิตการทำงานได้ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อบุคคลองค์กรให้ประสบความสำเร็จไปด้วยกัน สำหรับใน สถาบันอุดมศึกษานั้น งานวิชาการมีความเกี่ยวข้องกับภารกิจหลักของอาจารย์ ว่ามีความสอดคล้อง กันเนื่องจากพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาได้แก่ การสอน การวิจัย และการบริการชุมชน สำหรับ ภารกิจของอาจารย์ซึ่งได้แก่ ภารกิจด้านการถ่ายทอดความรู้ ที่มีความเกี่ยวข้องกับด้านการสอน ภารกิจด้านการสร้างองค์ความรู้ มีความเกี่ยวข้องกับด้านการวิจัย และภารกิจของอาจารย์ด้าน สุดท้ายคือการเผยแพร่และการนำความรู้ไปใช้ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับด้านบริการชุมชน ดังนั้นจึง เห็นได้ว่างานวิชาการเป็นงานที่ช่วยพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับอาจารย์ จึง จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติภารกิจ มี ความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการ และมีรายได้ที่สูงขึ้นอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นหลักประกัน ความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัย และเพื่อเป็นการจูงใจบุคคลภายนอก สนใจเข้าร่วมงานได้อย่างภาคภูมิใจในอาชีพ จะเห็นได้ว่าปริมาณและคุณภาพของบุคลากรสาย วิชาการมีอิทธิพลส่งผลต่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเป็นอย่างมากเพราะในปัจจุบันมีการแข่งขัน เปรียบเทียบคุณภาพทางการศึกษา ทั้งชื่อเสียงสถาบัน ความเชี่ยวชาญของบุคลากรสายวิชาการและ ผลงานด้านการวิจัยเป็นอย่างมาก

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบายในเรื่องการพัฒนาความก้าวหน้า ในอาชีพ พร้อมทั้งดูแลด้านสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยต่อสถานภาพชีวิตความเป็นอยู่ ต่อ การประกอบอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการให้มาก การที่มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงมหาวิทยาลัยก็จะได้มีชื่อเสียงได้รับความนิยมนของสังคมที่จะให้ความสนใจ

เป็นอันดับแรกที่จะเลือกเข้าทำงานหรือศึกษาต่อกับมหาวิทยาลัย และเพื่อประโยชน์ทางการแข่งขัน รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ เป็นสิ่งหนึ่งที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานและจงใจให้บุคคลสนใจทุ่มเทและตั้งใจทำงานด้วยความรักดีและปฏิบัติงานอยู่ยาวนาน ส่วนการที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสที่จะได้รับผิดชอบงานที่ทำทนายใช้ความรู้ความสามารถสูงกว่ามีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น หรือได้เงินเดือนสูงขึ้นตามผลงานนั้น คือการได้รับโอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน วิธีการที่จะให้พนักงานได้รับความก้าวหน้ามีหลายวิธีด้วยกัน ได้แก่ การสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ให้ทุกคนการศึกษาเป็นโอกาสในการได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การศึกษาดูงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ ด้านความก้าวหน้าในการทำงานของอาชีพ ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในวันที่ร่วมสนทนากลุ่ม วันที่ 1 สิงหาคม 2559 ได้ให้ข้อมูลสำคัญในเรื่องของการสร้างผลงานทางวิชาการของอาจารย์ทุกคนที่ปฏิบัติงานสอนใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...ที่นี้เป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ที่มีชื่อเสียง 1 ใน 9 แห่งของมหาวิทยาลัยวิจัยของประเทศไทย และมีคณาจารย์ที่มีคุณวุฒิ ปริญาเอกคิดเป็นร้อยละสูงที่สุดในประเทศไทย (ร้อยละ 80.21) และเป็นมหาวิทยาลัยที่มีผลงานวิจัยต่อหัวคณาจารย์สูงที่สุดในประเทศไทย ผู้บริหารของเรากำหนดเป็นนโยบายเลยว่าอาจารย์ทุกท่านต้องทำผลงานทางวิชาการ และต้องนำไปถ่ายทอดให้ได้ใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยให้มากที่สุด ไม่ทำแล้วขึ้นหิ้งเด็ดขาด มหาวิทยาลัยจัดสถานที่สำหรับอบรมพัฒนาให้ความรู้ทุกด้านกับอาจารย์ โดยตั้งเป็น “สถาบันพัฒนาอาจารย์” ขึ้นมา และกำหนดให้คณาจารย์ต้องเข้ารับการอบรมพัฒนาตามหลักสูตรของมหาวิทยาลัยด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ และด้านพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ในด้านเทคนิคการเรียนการสอนตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งท่านอาจารย์ต้องเข้าร่วมถือเป็นภารกิจต้องทำ...”

เช่นเดียวกับ ความคิดเห็นของ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่แสดงความคิดเห็นด้านการปฏิบัติงานสายอาจารย์ ว่ามีภาระมากกว่าสถาบันอื่น แต่ทุกคนก็ทำด้วยความสุขและความเต็มใจ เพราะมีความคิดว่างานวิชาการเป็นงานที่ช่วยพัฒนาทั้งอาจารย์เอง และสถาบันอุดมศึกษาด้วย ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง ได้ให้ข้อสนับสนุนด้านความก้าวหน้าของพนักงานสายวิชาการว่ามีภาระงานมากกว่า มหาวิทยาลัยอื่น จนอาจารย์ต้องทำงานกันทั้ง 7 วันต่อสัปดาห์ไม่ได้

พัก ภาระงานวิชาการมีมาก งานสอนก็มากพอๆ กัน แต่ทุกคนก็ยินดีที่จะรับบทบาทภาระนี้ เพราะมันสร้างคุณค่าในตัวเอง และได้ทำประโยชน์ให้ผู้อื่น ทำได้มากก็ภูมิใจมากกับอาชีพที่เป็นอยู่...”

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่ง กองงานทรัพยากรมนุษย์ จากมหาวิทยาลัยที่มีวิชิปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1 ได้สนับสนุนในเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ ดังได้กล่าวว่า มหาวิทยาลัยนี้เป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ มีชื่อเสียงระดับต้นๆ ของประเทศ และเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยแห่งชาติด้วย ด้านการพัฒนาบุคลากรจึงให้ความสำคัญอย่างมาก พัฒนาศึกษาที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ทุกกลุ่ม รวมข้าราชการด้วย บุคลากรหลายกลุ่มที่ทำงานในมหาวิทยาลัย ซึ่งได้รับการพัฒนาศักยภาพทุกคน แม้กระทั่งแม่บ้านยังต้องเรียนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและต้องทักทายกับอาจารย์เป็นภาษาอังกฤษอีกด้วย เพราะที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้ สร้างคนดีคนเก่งให้แก่สังคมประเทศชาติ จึงตั้งปณิธานที่จะมุ่งมั่นพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้รอบด้านเท่าที่จะทำได้ และปรารถนาให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุขในการทำงาน และได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างเท่าเทียมกัน ให้โอกาสทุกคนมีความก้าวหน้าในอาชีพ และมีความมั่นคงในอาชีพ มีความสุขในชีวิตการทำงาน ภูมิใจในผลงานของตนเอง เกิดความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพของตนเอง ไม่เปลี่ยนอาชีพ เช่นเดียวกับ ผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง เจ้าหน้าที่ดูแลความก้าวหน้าทางสายวิชาการ จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ดังที่ได้กล่าวว่า

“...การพัฒนาอาจารย์มีความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ ของนโยบาย โดยการให้อาจารย์ ทำผลงานวิจัยให้มาก เพื่อขึ้นตำแหน่งทางวิชาการ และได้ค่าตอบแทนตามตำแหน่ง ได้มีนโยบายสนับสนุนในการศึกษาต่อ โดยหาทุนให้ ศึกษาต่อตามความต้องการของพนักงานสายวิชาการ และมีสัญญาการใช้ทุน โดยกำหนดระยะเวลายาว วิธีนี้สามารถรักษามูลค่าบุคลากรทางการสอนไว้ได้นาน อาจารย์รู้สึกพึงพอใจกับการสอนที่นี้ค่อนข้างมาก ...”

สรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานสายวิชาการ ควรได้รับการดูแลเป็นอันดับแรกของมหาวิทยาลัย เพราะอาจารย์เป็นผู้สร้างคน ให้ความรู้ และพัฒนาคน อาจารย์จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อการประสพผลสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา การพัฒนางานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา โดยทั่วไป ต้องพัฒนาทั้งตัวบุคลากรให้มีความรู้ เกิดทักษะความชำนาญ มีความเชี่ยวชาญ เฉพาะทาง สูงขึ้น นำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน นำไปสู่การสร้างผลงานทางวิจัยที่เป็นประโยชน์ ต่อสังคม นำมาเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้กับชุมชน สังคม การมีอาจารย์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิสูง

ที่มีส่วนร่วม วัตถุประสงค์ เพื่อให้พนักงานในสถาบันมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ความต้องการและได้รับโอกาสในการตัดสินใจด้วยตนเองที่มีต่อการได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆของมหาวิทยาลัย พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปรับปรุงสวัสดิการร่วมกับคนส่วนใหญ่เพื่อให้ได้รับประโยชน์สูงสุด สิทธิประโยชน์จากการรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ พนักงานมหาวิทยาลัยมีสิทธิเสนอขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และมีสิทธิเข้าร่วมในกิจกรรมของมหาวิทยาลัยในฐานะที่ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัย การมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจต่อสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆที่เป็นสวัสดิการของมหาวิทยาลัย และพนักงานมีสิทธิในการเลือกที่จะรับสิทธิประโยชน์จากการบริการต่างๆของมหาวิทยาลัยได้ตามความประสงค์ของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นความต้องการให้มากขึ้น และให้การยอมรับผลของการตัดสินใจของพนักงานส่วนใหญ่ที่ได้จากการเสนอความคิดเห็นร่วมในการจัดสวัสดิการให้กับพนักงานของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปรับปรุงสวัสดิการ อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผลดีต่อการขับเคลื่อนองค์กรเพราะผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร รับฟังความคิดเห็นและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนา และที่สำคัญผู้ที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ผลของการมีส่วนร่วม จึงต้องกระทำเพื่อมุ่งต่อประโยชน์โดยแท้จริง

เช่นเดียวกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่ง จากกองทุนสวัสดิการพนักงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้มีความเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าของพนักงานสายวิชาการว่าค่อนข้างมีหลายเส้นทางด้วยกัน และมหาวิทยาลัยก็สนับสนุนการเติบโตของสายวิชาการอยู่แล้ว ดังที่ได้กล่าวว่า

“...มหาวิทยาลัยจะเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของสถาบันอยู่แล้ว และกระบวนการก็ทำอย่างจริงจัง และมีการติดตามประเมินผลด้วย ข้อนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมาก เพราะเราจัดสวัสดิการให้กับกลุ่มคนส่วนมาก ต้องเปิดเผย ให้อิสระ โปร่งใส ตรวจสอบได้ตลอดเวลาไม่ปิดกั้น พร้อมให้การสนับสนุนอีกด้วย...”

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากกองทรัพยากรบุคคล จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ยังได้ให้ข้อมูลสนับสนุนการมีส่วนร่วมของทางมหาวิทยาลัย ว่ามีวิธีการปรึกษาหารือกันแบบเฉพาะกิจ ด้วยซึ่งเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะสามารถได้รับรู้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยได้ ดังที่ได้กล่าวว่า

“...มหาวิทยาลัยจะมีผู้แสดงความคิดเห็นลับด้วย หากการเชิญมาเพื่อให้แสดงความคิดเห็น แต่ผู้ให้ข้อมูล ไม่กล้าเปิดเผยตนเองก็ทำได้โดยวิธีเขียน ข้อความคิดเห็นความต้องการของตนเอง เสนอแนะใส่ในกล่อง หรือผู้แสดงความคิดเห็น มหาวิทยาลัยมีนโยบายเปิดรับฟังความคิดเห็น ไม่ปิดกั้น เพราะถือว่าทุกคนมีสิทธิเสรีภาพในการแสดงออกทุกด้าน ภายใต้ขอบเขตที่ถูกต้องเหมาะสม ตามระเบียบของมหาวิทยาลัย ให้แสดงความคิดเห็นร่วมต่อกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัย และยังเป็นการแสดงความคิดเห็นของพนักงานสายวิชาการด้วยแล้ว ทางสถาบันจะให้ความสำคัญอย่างมาก เพราะเป็นกลุ่มปัญหาที่เสนอแนะแนวทางแก้ไขได้ค่อนข้างดี...”

เช่นเดียวกับ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หาดใหญ่ ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องของการมีส่วนร่วม จะนำมาซึ่งความเสมอภาคเท่าเทียมและมีความยุติธรรมขึ้น ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...คิดว่า ควร เพิ่มการมีส่วนร่วมเป็นการส่งเสริมให้เกิดมีความยุติธรรมขึ้น ในบุคลากรทุกระดับ โดยให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะทำงานระดับใด ได้เงินเดือนเท่าใด ก็มีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการอย่างเสมอภาค ไม่ควรแบ่งชั้น คนทำงานระดับสูง หรือ ระดับล่าง รวมทั้งในอนาคต ถ้าเป็นไปได้อยากให้จัดตั้งหน่วยงานกลาง เพื่อรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความมั่นคง และโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพ การจัดสวัสดิการ การเสนอความต้องการ ที่แท้จริง โดยไม่เปิดเผยรายชื่อผู้แสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นทางหนึ่งในการช่วยกัน แก้ไขปัญหาได้ตรงจุดและสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างถูกต้องแท้จริง...”

สรุปได้ว่า ด้านสิทธิประโยชน์ที่มีส่วนร่วม ที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญตระหนักและยึดถือคือการเห็นคุณค่าของบุคลากร คำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่างๆ ร่วมกัน เพราะมนุษย์มีความรู้ มีความสามารถ สถิติปัญหา ที่จะแสดงความคิดเห็นร่วมและการตัดสินใจด้วยตัวเอง ดังนั้นการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสิทธิประโยชน์ต่างๆ ดังนั้นการจัดสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงและแก้ไขระบบสวัสดิการเดิม เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจอย่างถูกต้อง และได้รับรู้ถึงผลดีผลเสียเพื่อเสนอความเห็น ร่วมกันแก้ไขปัญหา ประการสำคัญทำให้ระบบสวัสดิการสามารถตอบสนองความต้องการตรงจุด กระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงเป็นสิ่ง

สำคัญและจำเป็น ซึ่งผลนั้นจะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีคุณค่า และอย่างชอบธรรม การตัดสินใจที่เกิดจากการมีส่วนร่วม เมื่อนำไปปฏิบัติและจะปราศจากความขัดแย้งและเกิดการยอมรับที่ดีต่อไป

**องค์ประกอบที่ 3 ด้านระบบสัญญาจ้างที่มั่นคง** พนักงานมหาวิทยาลัยที่เข้าปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยปัจจุบันเป็นระบบสัญญาจ้าง สภาพการจ้างงานของพนักงานเป็นไปตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนด ซึ่งจากการประชุมแนวทางพบว่า ควรมีการขยายอายุสัญญาจ้างในแต่ละครั้ง เช่น เริ่ม 1, 6, 10 ปี และยาวถึงอายุ 60 ปี ซึ่งมหาวิทยาลัย ควรทำสัญญาจ้างแบบระยะยาวถาวร กับผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการอยู่แล้ว ให้สามารถจ้างได้ตลอดไป ถึงอายุ 60 ปี โดยไม่ต้องต่อสัญญาแต่ละช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสเป็นธรรม และมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาที่มีมาตรฐานสามารถตรวจสอบได้ มีคณะกรรมการตรวจสอบผลงาน การต่อสัญญาจ้างพนักงานสายวิชาการควรนำผลงานทางวิชาการ ภาระงานสอนและผลงาน การให้บริการวิชาการแก่ชุมชนสังคมมาประเมินผลในการพิจารณาในการต่อสัญญาจ้าง และควรมีรูปแบบหรือเงื่อนไขที่แจ้งไว้ให้ชัดเจนเพื่อความเข้าใจตรงกันตั้งแต่แรกทำสัญญา และการพิจารณาต่อสัญญาจ้างควรมีการยืดหยุ่น ขยายระยะเวลาตามความเหมาะสมเพื่อให้อาจารย์ มีเวลาสอนทำ และเวลาทำวิจัย พร้อมทั้งสามารถบริการทางวิชาการแก่ชุมชนสังคมอย่างสมดุลกับชีวิตประจำวัน

ถึงแม้ว่าพนักงานสายวิชาการส่วนใหญ่ที่ทำงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแต่ละแห่งต่างมีความมุ่งหวังเหมือนกันที่จะให้สัญญาจ้างงานแบบ ระยะยาวถาวรสามารถทำงานได้จนถึงอายุครบ 60 ปีโดยใช้มาตรฐานเดียวกัน ดังคำกล่าว ของผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2559 ได้ให้ความคิดเห็นเรื่องสัญญาจ้างว่าค่อนข้างกังวล ดังที่ได้กล่าวว่า

“...อยากให้ในอนาคตมีนโยบายสัญญาจ้างงานแบบใหม่เกิดขึ้น สามารถทำงานไปได้ตลอดจนอายุ 60 ปี จนเกษียณเหมือนข้าราชการ ไม่อยากมีชีวิตการทำงานที่เหมือนแขวนอยู่บนเส้นด้ายว่า การประเมินผลงานแต่ละครั้ง ต้องเป็นกังวลว่า จะผ่านการประเมินผลงานใหม่ จะยังได้ทำงานต่อไปไหม ชีวิตการทำงานไม่ค่อยมั่นคงเลย ทั้งๆที่ทำงานหนัก สอนทุกวัน มีทั้งงานสอนงานวิจัย และการบริหารวิชาการแก่ชุมชนด้วย อยากให้มีการปรับปรุงนโยบายการจ้างงาน ระบบการระยะเวลาในการจ้างงานแต่ละช่วงก็จะดีมากครับ...”

ปัจจุบันเมื่อสถานภาพของอาจารย์ ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย อยู่ภายใต้ระบบสัญญาจ้าง โดยแต่ละสถาบันมีระยะเวลาการเริ่มจ้างและวิธีการต่อสัญญาจ้าง

แตกต่างกันไป จะเห็นได้ว่าปัจจุบัน อาจารย์ มีสถานะเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย การเข้าปฏิบัติงาน ใช้ระบบสัญญาจ้างซึ่งระยะเวลาการจ้างงานแต่ละช่วงของแต่ละมหาวิทยาลัยแตกต่างกันไปตามพระราชบัญญัติของแต่ละแห่ง วิธีการประเมินผลงานในการต่อสัญญาจ้าง และใช้ผลงานทางวิชาการ การสอน และการบริการงานทางวิชาการเป็นเงื่อนไขในการประเมินต่อสัญญาจ้างซึ่งบางแห่งได้กำหนดว่าพนักงานสายวิชาการหากทำตำแหน่งถึงระดับ รองศาสตราจารย์ แล้วมหาวิทยาลัยก็จะทำสัญญาจ้างถึงอายุ 60 ปี ซึ่งกระบวนการประเมินผลงานเพื่อต่อสัญญาจ้างนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการจ้างงานในระบบของพนักงานมหาวิทยาลัยในปัจจุบันที่หลากหลาย และควรอยู่ภายใต้ความเป็นธรรมโปร่งใสตรวจสอบได้

อย่างไรก็ตาม แม้กำหนดระยะเวลาการจ้างตามสัญญาการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะมีลักษณะเป็นการให้สิทธิแก่คู่สัญญาทั้งสองฝ่ายสามารถตกลงกันกำหนดระยะเวลาจ้างได้ตามความสมัครใจ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะตกลงกันอย่างไรก็ได้ เพราะตามประกาศมหาวิทยาลัย เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา และคัดเลือกบุคคล การบรรจุและแต่งตั้ง และการทดลองปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยจะกำหนดไว้

สรุปได้ว่าการกำหนดการต่อสัญญาจ้างของพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นระยะๆ ที่แตกต่างกันในแต่ละตำแหน่ง ไม่ว่าจะตำแหน่งบริหาร วิชาการ และสนับสนุน ซึ่งดูเหมือนจะเป็นการวางระเบียบกฎเกณฑ์แบบบังคับให้ทุกคนต้องปฏิบัติตามเพราะใช้ระยะเวลาเป็นตัวกำหนดอนาคตในการทำงานว่าจะได้ปฏิบัติงานต่อไปหรือต้องสิ้นสุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับหลักในการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคลากร การที่จะให้อาจารย์มีจำนวนตำแหน่งทางวิชาการตามสัดส่วน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด โดยไม่คำนึงถึงสภาพความเป็นจริงความพร้อมของบุคลากร ศักยภาพ ภาระงาน หรือแม้แต่สถานะภาพด้านความพร้อมของมหาวิทยาลัยที่จะมีกำลังส่งเสริมสนับสนุนแล้ว ระบบสัญญาจ้างนั้นจะไม่มีความเป็นธรรม ดังนั้นต้องจัดสรรอย่างเหมาะสมกับบริบทหรือสภาพความเป็นจริงของมหาวิทยาลัยที่มีหรือเป็นอยู่ ควรเลือกวิธีปฏิบัติที่ดีของแต่ละแห่งมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยของตนเอง

**องค์ประกอบที่ 4 ด้านระบบค่าตอบแทนที่เท่าเทียม** ระบบการจ่ายค่าตอบแทนของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ให้ค่าตอบแทนพนักงานสายวิชาการตามความรู้ ความสามารถ และไม่ต่ำกว่าฐานของระดับวุฒิการศึกษา มหาวิทยาลัยกำหนดค่าตอบแทนที่จูงใจ ทำให้มีโอกาสเชิญชวนให้มีผู้ที่มีความรู้ ความสามารถสูง สนใจที่จะเข้ามาปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัย ตามหลักแห่งการจูงใจ



การจ่ายค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการเป็นการจ่ายเพิ่มเติมให้แก่พนักงานที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ถือเป็นเงินเดือนหรือค่าจ้างมหาวิทยาลัยให้ค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการ เท่ากับ เงินค่าประจำตำแหน่งทางวิชาการที่ได้รับ ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลง หรือยกเลิกการจ่ายค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการได้ ตามความเหมาะสมกับศักยภาพด้านการเงินของมหาวิทยาลัย วิธีการปฏิบัติที่ดีที่จะสามารถเพิ่มค่าตอบแทนให้แก่พนักงานสายวิชาการได้ โดยที่มหาวิทยาลัยมีการจัดทำโครงการวิชาการขึ้นเพื่อสำหรับพนักงานสายวิชาการได้มีโอกาสแสดงผลงานวิจัยคุณภาพของตนเอง เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพและเป็นโอกาสสร้างความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์โดยมีทุนในการทำวิจัย และมีค่าตอบแทนในการสร้างผลงานวิจัยดีเด่น นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรมีการสำรวจความพึงพอใจในเรื่องของค่าตอบแทนและพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสม และยุติธรรมให้เป็นที่ยอมรับของพนักงานมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม และสามารถแข่งขันได้ เมื่อเทียบเคียงกับมหาวิทยาลัยชั้นนำอื่นได้ ควรมีการพิจารณาระบบบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการเพื่อจูงใจบุคลากรและการทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนเงินขึ้นเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องกันกับผลงานและความรู้ความสามารถรายบุคคลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจที่ดีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

นอกจากนี้แต่ละมหาวิทยาลัย ยังใช้วิธีการดึงดูดสรรหาบุคลากร จากการจัดสวัสดิการที่สูงกว่ากฎหมายกำหนด และจูงใจพนักงาน รวมไปถึงสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่จะช่วยสนับสนุนเกื้อกูลให้พนักงานอยากทำงานด้วย ปัจจุบันการบริหารค่าตอบแทน จะถูกนำมาใช้มากกว่าการบริหารค่าจ้างเงินเดือน เพราะค่าตอบแทนมีความหมายที่ครอบคลุมมากกว่าค่าจ้างถึงแม้ว่าค่าตอบแทนจะเป็นรางวัลที่องค์กรควรต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อเป็นการจูงใจการทำงานให้แก่พนักงาน และเป็นการแสดงถึงศักยภาพขององค์กรที่สามารถจัดเป็นสวัสดิการที่ดีให้ได้

ผู้ให้คำสัมภาษณ์หลักท่านหนึ่ง จากกองทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1 เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2559 ให้ข้อมูลว่า ค่าตอบแทนนี้มีองค์ประกอบ คือ เงินเดือน ต้องแข่งขันได้ คำนึงความสามารถ ค่าตอบแทนผลงานทางวิชาการต้องไม่น้อยกว่าที่อื่น รางวัลในการทำงานก็ได้เป็นประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือนประจำที่มหาวิทยาลัยจ่ายให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่ามีความมั่นคงที่ได้ปฏิบัติงานสอนที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้แล้วยังมีค่าผลงานทางวิชาการอีก มีสวัสดิการการจ่ายทุนการศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การพัฒนาทักษะการเรียนการสอน ทุกอย่างต้องมีไม่น้อยกว่าสถาบันอื่นๆ เพื่อการคงอยู่ของพนักงานสายวิชาการ คือถ้าเท่าเทียมกันเสมอกันก็อาจจะพออยู่ได้ แต่ถ้าดีกว่าก็จะอยู่ได้ยิ่ง

กว่าอีก ข้อนี้ก็เป็นการแข่งขันกันที่จะรักษาบุคลากรไว้กับมหาวิทยาลัย สำหรับ ค่าตอบแทนของพนักงานสายวิชาการของมหาวิทยาลัยที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1 นั้น เรามีระบบความยุติธรรม ความเสมอภาคอยู่มาก ด้วยระบบเกณฑ์การประเมินผลงานการเรียนการสอนของพนักงานสายวิชาการ ระยะเวลาการทำผลงานทางวิชาการ มีคณะกรรมการตรวจสอบผลงาน มีระบบการจ่ายค่าผลงานที่แข่งขันได้ และเป็นที่น่าพอใจของพนักงาน กองทรัพยากรบุคคลเรามีการสำรวจความพึงพอใจในเรื่องของสวัสดิการ และการบริการด้วย และมีการปรับปรุงให้ทันสมัยเป็นปัจจุบันอย่างเหมาะสมเพื่อให้พนักงานได้รับสิทธิประโยชน์สูงสุด

ผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2559 เพิ่มเติมในเรื่องการสิทธิประโยชน์เกื้อกูล ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“... สวัสดิการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่อาจารย์สอนอยู่ ถือได้ว่าอยู่ในระดับดีครับ มีการให้ค่าเบี่ยงเสี่ยงภัยสำหรับอาจารย์ที่สอนประจำ และมีบ้านพักให้อาจารย์ แต่ว่า บางหลังก็ควรได้รับการปรับปรุงสภาพให้ดีขึ้นเพื่อความปลอดภัย และความน่าอยู่อาศัย เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี อันนี้ก็เป็นความใส่ใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัย...”

จะเห็นได้ว่าการที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของพนักงานเป็นสิ่งที่ดี และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้สวัสดิการยังเป็นการจัดกิจกรรมซึ่งจะสนองความพึงพอใจและความต้องการของคนทำงาน การให้ความสำคัญ ตอบแทนที่เป็นสิทธิประโยชน์เกื้อกูลนอกเหนือจากเงินเดือนประจำ เป็นการสร้างแรงจูงใจการทำงาน ของพนักงาน นอกจากจะทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมีความกินดีอยู่ดีขึ้นแล้ว ยังสามารถรักษาบุคลากรให้จงรักภักดีทำงานกับสถาบันให้นานขึ้น

องค์ประกอบที่ 5 ด้านสวัสดิการที่ครอบคลุม รูปแบบสวัสดิการที่ครอบคลุมพนักงานทุกกลุ่มและครอบครัวพนักงาน เป็นสวัสดิการที่ทุกคนมีความต้องการ เช่น สวัสดิการที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจ่าย ซื่อประกันสุขภาพเพิ่มตามแผนการประกัน ที่ครอบครัวพนักงานสามารถเลือกจ่ายร่วมได้ เพื่อทดแทนสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลของครอบครัวที่ไม่มีสิทธิได้รับ ตั้งแต่เปลี่ยนสถานะจากข้าราชการพลเรือนมาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย สวัสดิการต่างๆ ที่เคยได้รับ เช่น การรักษาพยาบาลบุคคลในครอบครัวพนักงาน ได้แก่ บิดา มารดา บุตร และคู่สมรส ปัจจุบันนี้ไม่ได้รับสิทธิแล้ว ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรดำเนินการจัดสวัสดิการทดแทน เช่น มีกองทุนสวัสดิการทาง

วิชาการ และกองทุนวิจัย และสร้างสรรค์ เพื่อเป็นแหล่งเงินที่ทุนที่ให้การสนับสนุนการวิจัยของพนักงานสายวิชาการ สวัสดิการในการใช้สิทธิ์เลือกสถานพยาบาลหลัก และการได้สิทธิ์ได้รับการส่งต่อไปรักษายังสถานพยาบาลอื่นที่ดูแลต่อเนื่อง โดยเบิกค่ารักษาพยาบาลได้คงเดิม สวัสดิการในการใช้สิทธิ์รักษา และการให้บริการที่ครอบคลุมเรื่องสุขภาพต่างๆ เช่น ป้องกันโรค บริการแพทย์แผนไทยสร้างเสริมสุขภาพ สวัสดิการการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพมหาวิทยาลัย เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกมีการออม ทรัพย์สินเป็นสวัสดิการและหลักประกันสำหรับพนักงานและครอบครัว เมื่อพนักงานตายทุพพลภาพ เกษียณอายุ ออกจากงาน หรือลาออกจากกองทุน จะได้รับเงินในส่วนของเงินสะสมพร้อมผลประโยชน์ในเงินสะสมตามระเบียบของกองทุน การมีเงินช่วยเหลือกรณีพนักงานมหาวิทยาลัยถึงแก่กรรมมีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือ กรณีพนักงานมหาวิทยาลัยถึงแก่กรรมขณะมีสภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยบุคคลในครอบครัว หรือผู้มีสิทธิจะได้รับเงินสงเคราะห์จากกองทุนสวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัยด้วย

จะเห็นได้ว่า การจัดสวัสดิการที่ดีต้องครอบคลุมส่วนรวมมากกว่าส่วนบุคคล เช่นการประกันชีวิตแบบกลุ่ม รวมถึงควรรีบหุ้ยนแก่กลุ่มพนักงานที่ได้รับ โดยคำนึงถึงเพศ อายุ สถานภาพ สมรสสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลพนักงานมหาวิทยาลัย ใช้สวัสดิการกองทุนประกันสังคม ส่วนที่เกินสิทธิประกันสังคม สามารถให้เบิกจ่ายจากกองทุนสวัสดิการของมหาวิทยาลัย และบุคคลในครอบครัวได้ กรณีจำเป็นต้องใช้สิทธิเกิน สามารถจ่ายร่วมกับมหาวิทยาลัยได้ตามสัดส่วนที่กำหนด และยังสามารถได้รับเงินชดเชยเมื่อพนักงานมหาวิทยาลัยได้พ้นสภาพจากการเป็นพนักงานของ มหาวิทยาลัยจะมีสิทธิได้รับเงินชดเชย 1) ครบเกษียณอายุงาน 2) ถูกสั่งให้ออกหรือ 3) ครบกำหนดระยะเวลาการจ้างตามสัญญา (ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 (ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2551) ม.118

สอดคล้องกับ การแสดงความคิดเห็นของ ดร. สุรพล เคยบรรจง สำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (สกสค.) กล่าวว่า “...โดยส่วนตัวคิดว่าสวัสดิการที่ครอบคลุมน่าจะเกี่ยวข้องกับ 6 เรื่องนี้ ได้แก่ 1) เรื่องค่ารักษาพยาบาล โดยสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลเป็นแบบใด อาจให้สวัสดิการแบบให้เปล่า หรือให้สวัสดิการแบบการมีส่วนร่วมจ่าย ซึ่งเป็นการที่พนักงานมหาวิทยาลัยจ่ายครึ่งหนึ่งแล้วมหาวิทยาลัยจ่ายที่เหลืออีกครึ่งหนึ่ง หรือสวัสดิการรักษาพยาบาลแบบไม่มีข้อจำกัด โดยถ้าป่วยเมื่อใด มหาวิทยาลัยยินดีจ่ายค่ารักษาพยาบาลแบบไม่จำกัดวงเงิน 2) เรื่องค่าเช่าบ้าน ถ้าเป็นพนักงานใหม่ของมหาวิทยาลัยที่ไม่มีบ้านพักอาศัย ขณะทำงานในมหาวิทยาลัยจะมีสิทธิเช่าบ้านได้ เบิกได้ ตามสิทธิเมื่อเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย แต่

หากเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมากกว่า 5 ปี มหาวิทยาลัยจะจ่ายค่าเช่าบ้านให้ 3) เรื่องค่าเล่าเรียนบุตร 4) บ้านหนึ่ง บ้านญาติ เมื่อพนักงานมหาวิทยาลัยทำงานมาแล้ว 10 ปี จากนั้นตัดสินใจลาออกจากงาน ควรจะมีบ้านหนึ่งให้ และ 6) เรื่องค่าฌาปนกิจ เมื่อพนักงานมหาวิทยาลัย และครอบครัวเสียชีวิต จะมีค่าฌาปนกิจให้...”

เช่นเดียวกับ รศ.ดร. สุมิตร สุวรรณ อาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กล่าวว่า “โดยส่วนตัวต้องการให้ยึดหลักการจัดสวัสดิการให้ครอบคลุมองค์ประกอบที่ 5 ด้านสวัสดิการที่ครอบคลุม ซึ่งควรมีสาระสำคัญดังนี้ 1) เรื่องค่ารักษาพยาบาล 2) เรื่องค่าเช่าบ้าน 3) เรื่องค่าเล่าเรียนบุตร 4) บ้านหนึ่ง บ้านญาติ และ 5) เรื่องค่าฌาปนกิจ...”

สอดคล้องกับ ดร. กิ่งกาญจน์ จงสุขไกล จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กล่าวว่า

“...โดยส่วนตัวคิดว่าสวัสดิการน่าจะเป็นด้านสุขภาพและการรักษาพยาบาล โดยไล่เรียงเป็นลำดับว่ากรณีเจ็บป่วยได้รับสวัสดิการแบบใด ทูพลภาพได้รับสวัสดิการแบบใด หรือเสียชีวิตได้รับสวัสดิการแบบใด มีความเกี่ยวข้องกับทายาทและผู้รับสิทธิประโยชน์อย่างไรซึ่งในฐานะที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยคนหนึ่งก็มีความปรารถนาสวัสดิการที่ครอบคลุมตัวเราเองและครอบครัวของเราด้วย...”

สรุป จะเห็นได้ว่า ด้านสวัสดิการที่ครอบคลุม พนักงานมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลตนเองและบุคคลในครอบครัว นอกจากนี้สวัสดิการที่ดีควรต้องครอบคลุมต่อกลุ่มคนส่วนใหญ่ และมีความยืดหยุ่นอย่างเหมาะสมต่อเพศ ช่วงอายุ และประโยชน์ที่ได้รับเป็นสำคัญ หากสวัสดิการที่มีไว้สามารถช่วยบรรเทาความเดือดร้อนได้ ช่วยให้พนักงานลดภาระค่าใช้จ่ายลง ก็เป็นสวัสดิการที่ดีและเหมาะสมที่สุดที่มหาวิทยาลัยควรคำนึงถึงและจัดให้มีขึ้นตามประสงค์ของพนักงานมหาวิทยาลัย

**องค์ประกอบที่ 6 การสร้างความมั่นคงระยะยาว** มหาวิทยาลัยสามารถสร้างความมั่นคงในระยะยาวให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยได้ โดยการกำหนดเป็นระเบียบปฏิบัติในเรื่องสัญญาจ้าง พนักงานมหาวิทยาลัยให้มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับปัจจุบัน เช่นสัญญาจ้างเริ่มต้นครั้งแรก ระยะ 6 ปี ประเมินผลต่อสัญญา 10 ปี ต่อยาวถึง 60 ปี ในปัจจุบันการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุทำให้เกิดต้นทุนในการดูแลสูงขึ้น การต่อสัญญาจ้างงานกับพนักงานสาขาวิชาการที่เกษียณอายุแล้วและยังเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีสุขภาพแข็งแรงให้ได้ปฏิบัติงานต่อโดยทำเป็นสัญญาจ้างระยะสั้น และยังเป็นการลดอัตราการขาดแคลนบุคลากรทางการศึกษาลงได้ อีกทั้ง ต้องส่งเสริมการพัฒนานุเคราะห์

สายวิชาการให้มีคุณวุฒิสูง เพิ่มจำนวนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการในแต่ละสาขาเพื่อป้องกันขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงไว้กับมหาวิทยาลัย การจัดการเรียนสอน หรืองานวิจัยให้ตรงกับศักยภาพของพนักงานสายวิชาการ เพื่อประโยชน์ต่อการสร้างสมประสพการณ์สายตรงที่เป็นผู้มีความรู้ ประสพการณ์ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ได้มุ่งเน้น ไปในเรื่องที่ตนเองถนัด ซึ่งจะเป็นผลดีทำให้มีความมั่นคงในอนาคตมากกว่าที่จะปฏิบัติงานในสายงานที่ตนเองไม่ถนัดหรือเชี่ยวชาญ และควรปรับปรุงระยะเวลาของการทำผลงานทางวิชาการ มีความยืดหยุ่นเพื่อเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมให้ทำผลงานวิจัยอย่างแท้จริง อาจารย์จะได้ไม่ต้องกังวลกับระยะเวลาของการส่งผลงาน ทั้งนี้เพื่อมิให้กระทบต่อเวลาในการเรียนการสอนซึ่งจะทำให้อาจารย์ได้แบ่งเวลาสำหรับชีวิตการทำงานและส่วนตัวอย่างเหมาะสมการจัดโครงการเพื่อแบ่งปันความรู้ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและส่วนงานเป็นการสร้างความมั่นคงในระยะยาวต่อพนักงานสายวิชาการที่จะได้ใช้ประสพการณ์ที่มีมาทั้งหมดได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันและสุดท้ายความมั่นคงเมื่อพ้นวัยทำงานควรมีเงินก้อนไว้ใช้จ่ายในการดำรงชีพ ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรมีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สำหรับพนักงานเมื่อลาออกหรือเกษียณอายุให้ได้รับตามสิทธิ

อย่างไรก็ตาม รศ.ดร. สุमितร์ สุวรรณ อาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ แสดงความเห็น โดยได้ กล่าวว่า “...การขยายสัญญาจ้างในแต่ละครั้ง เช่น เริ่ม 1, 6, 10 ปี และยาวถึงอายุ 60 ปี” ผมขอเปลี่ยนแปลงในข้อนี้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ใช้สัญญาจ้าง 1 ปี แล้วยาวถึงอายุ 60 ปี เหตุที่เราไม่ใช้สัญญาจ้างแบบสั้น เนื่องจากการใช้สัญญาจ้างแบบสั้นก่อให้เกิดความไม่มั่นคงอย่างมากในการทำงาน ส่วนบุคคลที่ทำงานไม่ดี มหาวิทยาลัยมีระบบในการประเมินออกจากงานได้ในระหว่างสัญญา สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์นั้นหากมีผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ 2 ครั้งติดต่อกันภายใน 2 ปี มหาวิทยาลัยจะยกเลิกสัญญาจ้างทันที และกำหนดเงื่อนไขว่าต้องได้ตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ภายใน 7 ปี และเลื่อนเป็นรองศาสตราจารย์ภายในระยะเวลาที่กำหนด การดำเนินการดังกล่าวเป็นลักษณะของการสร้างเงื่อนไขให้ออกภายใต้สัญญาจ้างระยะยาว แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นชอบกับสัญญาจ้างระยะสั้น ผมจึงขอเสนอแนะให้แก้ไขข้อนี้เป็นสัญญาระยะยาวจาก 1 ปี แล้วยาวถึงอายุ 60 ปี โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานออกได้ในระหว่างปี...”

จะเห็นได้ว่า อาจมีอีกหลายวิธีการที่จะช่วยทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยได้รับความมั่นคงในระยะยาวได้ ซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถกำหนดนโยบาย แผนการดำเนินการต่างๆ เพื่อเป็นการช่วยเหลือให้พนักงานมีความมั่นคงตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัย และเมื่อ

พนักงานพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย ควรวางแผนทางให้พนักงานได้มีทางเลือกที่เป็นประโยชน์ที่สุดทั้งต่อตนเอง ครอบครัว และองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ คำกล่าว ของคุณปราณีต กลิ่นสังข์ กองทรัพยากรบุคคล จากมหาวิทยาลัยที่มีวิธปฏิบัติที่เป็นเลิศ แห่งที่ 1 ดังที่ได้กล่าวไว้

“...มหาวิทยาลัย ควรมุ่งเน้นสวัสดิการที่ยืดหยุ่นซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง เรื่องเงินชดเชย เพราะพนักงานบางคนเสียชีวิตก่อน ได้รับเงินชดเชย จึงควรมีการปรับปรุงข้อตกลงเรื่องเงินชดเชยที่ให้สมาชิกในครอบครัวผู้เสียชีวิตไม่ลำบาก และอีกประเด็นสำคัญคือ พนักงานต้องการได้รับผลประโยชน์ที่มากที่สุด โดยต้องการสวัสดิการของข้าราชการ แต่ต้องการเงินเดือนแบบพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัย ควรเสนอว่าหากทุกคนเรียกร้องเช่นนี้ ผู้บริหารมีแนวทางให้เลือก 2 แนวทาง ได้แก่ การดำเนินสัญญาระยะสั้นกับพนักงาน เมื่อครบอายุสัญญาแล้วจะไม่เกี่ยวข้องกันอีกเลย หรืออีกทางเลือกหนึ่งคือ การกำหนดสวัสดิการที่พอช่วยกันได้แล้วเราอยู่ด้วยกัน ไปนานๆ ดูแลทั้งปฏิบัติงานอยู่ และเมื่อ เสียชีวิต หรือลาออก ก็ยังมีสวัสดิการบางอย่างดูแลต่อเนื่องได้ ซึ่งประการนี้ต้องกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติไว้ให้ชัดเจน..

สรุป ด้านความมั่นคงระยะยาว เป็นสวัสดิการประเภทการจ้างงาน การต่อสัญญาจ้างที่ควรมีความยืดหยุ่นอย่างเหมาะสม รวมถึงการพิจารณาจ้างงานผู้ที่พ้นวัยเกษียณไปแล้วให้ทำงานต่อไปได้ในระยะสั้นๆ และการดูแลเรื่องค่าครองชีพหลังวัยเกษียณ ให้พนักงานได้รับเงินชดเชย หรือเงินช่วยเหลือ เมื่อขาดรายได้ไม่ได้ทำงานต่อไปแล้ว

## 2. เงื่อนไขของรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2.1 เงื่อนไขด้านนโยบาย การจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจน และครอบคลุมทุกด้านที่เกี่ยวข้อง เพราะนโยบายมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการดำเนิน ดังนี้

2.1.1 นโยบายด้านการจัดการ สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งจำเป็นต้องมีการวางแผนอัตรากำลังคน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบันนั้น ผู้บริหารสถาบันต้องมีกลยุทธ์ในการที่จะสรรหา คัดเลือก บุคลากรที่มีทักษะความรู้ความสามารถและทักษะตามที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพแห่งการทำงาน และมีระบบจูงใจ มีสวัสดิการที่เหมาะสมเพื่อจูงใจให้คนรุ่นใหม่ ๆ เข้าสู่สถาบันและใช้ข้อมูลที่มีอยู่เป็นตัวกำหนดจำนวนความต้องการกำลังคน มากน้อยเพียงใด พร้อมกับมีกลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือกให้มีความสามารถสอดคล้องกับภาระ

งานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีวิธึดูแลรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานกับสถาบันนานๆ ประหยัดงบประมาณสรรหาใหม่ และไม่เสียเวลา เพราะทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าของสถาบันจึงควรปรับใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าที่สุด ซึ่งจะส่งผลดีในระยะยาว ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้อธิบายให้ฟัง เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2559 ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...ชีวิตของพนักงานสายวิชาการอย่างเราจะมีความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพได้นั้น ตัวแปรสำคัญ คือ นโยบายของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนที่จะกำหนดในเรื่องอัตรากำลังของพนักงานได้อย่างเหมาะสม และเพียงพอต่อภาระงานที่รับผิดชอบ หากมีคนทำงานน้อยไป แต่ปริมาณงานมาก งานก็จะโหลตมากเกิน ไป คุณภาพชีวิตในการทำงานของอาจารย์จะไม่ค่อยดี...”

อย่างไรก็ตาม การกำหนดนโยบาย จำเป็นต้องออกมาจากฝ่ายบริหารอาจจะเป็นปัจจัยภายในสถาบัน คือความต้องการกำลังพลเพิ่มขึ้น เพื่อให้เหมาะกับภาระงานที่รับผิดชอบ หรือปัจจัยภายนอก คือ จากสภาพหรือสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และนโยบายทางด้านการจัดสถาบันการศึกษาของภาครัฐด้วยประกอบกัน การลดอัตรากำลังพลของหน่วยงานใดหน่วยหนึ่งก็ได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กรร่วมกัน ผู้บริหารจะกำหนดนโยบายต่างๆ ให้ทุกฝ่ายถือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน เช่น นโยบายด้านความต้องการให้พนักงานสายวิชาการมีความมั่นคงและ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ นโยบายด้านความยุติธรรม การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมเสมอภาคทุกคน นโยบายด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน นโยบายด้านสิทธิประโยชน์ นโยบายด้านระบบการจ้างงาน และการจ่ายค่าตอบแทน อย่างไรก็ตามการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ย่อมต้องการให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ และต้องปฏิบัติตามภารกิจของแต่ละนโยบายซึ่งต้องคำนึงถึงความต้องการของมนุษย์ ตามทฤษฎีความต้องการของ ERG (Alderfer, (1969) มี 3 ระดับที่มนุษย์มีความต้องการที่จะดำรงชีวิต หรือความต้องการที่จะคงอยู่ (Existence:E) เป็นความต้องการที่จะอยู่ในสังคมด้วยดีมีปัจจัยอำนวยความสะดวกในการทำงาน มีความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness:R) เป็นความต้องการผูกพันกับผู้อื่นในการทำงาน ได้รับการยอมรับร่วมรับรู้และแบ่งปันรู้สึกสัมพันธ์ดีต่อกัน และความต้องการด้านความเจริญเติบโต (Growth:G) เป็นความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในการทำงานอย่างท่วมท้น ดังนั้น การกำหนดนโยบายมีความสำคัญ เมื่อลงมือปฏิบัติแล้วจะต้องเกิดผลดีกับส่วนรวมในทุกๆด้าน

เช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง จากส่วนงานที่ดูแลด้านความก้าวหน้าสายวิชาการ ส่วนงานกองทุนสวัสดิการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ เรื่องของนโยบายว่า นโยบายมีความสำคัญในการดำเนินการกิจต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย การบริหารจัดการที่ดี เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานสายวิชาการ ที่เป็นกำลังสำคัญในการช่วยพัฒนาผู้เรียนให้สามารถสำเร็จการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ เพื่อเป็นกำลังสำคัญของสังคมต่อไป ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง ดังที่ได้กล่าวไว้

“...ปัจจุบันมหาวิทยาลัยทยอยกันออกนอกระบบอย่างต่อเนื่อง ปีพ.ศ.255มหาวิทยาลัยของรัฐที่มีชื่อเสียงเป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ ก็ออกนอกระบบกัน 5 แห่ง ทุกคน คงพอได้ทราบข่าวนี้ ผมคิดว่ามันเป็นการแข่งขันกันทางด้านการศึกษาที่ได้ ขณะนี้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีประมาณ 22 แห่งแล้ว ดังนั้นการแข่งขันในเรื่อง การสรรหาคัดเลือกบุคลากร จึงเป็นปัญหาใหญ่ของมหาวิทยาลัย เพราะทุกสถาบันต้องการคนดี คนเก่งเข้ามาช่วยพัฒนาคุณภาพและสร้างชื่อเสียงให้สถาบัน การจัดสวัสดิการที่เหนือกว่า การจูงใจมากกว่า ย่อมเป็นตัวดึงดูดผู้ที่มีความสามารถสูง ๆ เก่ง ๆ เข้าไปทำงานในมหาลัยได้ดีกว่า แต่ในเรื่องอัตราค่าจ้างค่าตอบแทนก็อาจจะยังเป็นความลับ ไม่อาจเปิดเผยข้อมูลที่แท้จริง พนักงานสายวิชาการที่ปฏิบัติงานเท่านั้นที่จะรู้ว่าเป็นอย่างไ แล้วก็เลือกได้ว่าตนเองเหมาะที่จะไปอยู่ที่ใด ซึ่งอาจารย์ของมหาวิทยาลัยของเรา เราก็ให้การดูแลในระดับค่อนข้างดีนะ มีการเสนอผลงานทางวิชาการได้ตามระยะเวลาที่กำหนดก็จะได้รับผลตอบแทนตามระดับขั้น แต่เรื่องสวัสดิการบางอย่างก็ไม่สามารถไปเทียบเท่าของข้าราชการได้และก็มีผลกระทบ ต่อสัญญาที่ไม่ไหนพนักงานอยู่ต่อได้ในระยะยาวๆ...”

2.1.2 นโยบายด้านการมีส่วนร่วม คือ การให้โอกาสพนักงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการ แสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ และเพื่อประโยชน์สูงสุดควรใช้วิธีสำรวจความต้องการของพนักงาน เพื่อได้จัดสวัสดิการให้ตรงตามความต้องการ ทั้งนี้วิธีการบริหารจัดการ อาจให้ตัวแทนพนักงานมหาวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อกำหนดนโยบายด้านการจัดสวัสดิการ ที่พนักงานต้องการ เพื่อให้เกิดการยอมรับในการปฏิบัติตามนโยบายโดยง่าย ลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ดังที่ได้กล่าวไว้

“...เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นผลมาจากบริหารจัดการตามนโยบายของมหาวิทยาลัย มาจากคณะกรรมการบริหาร และผู้บริหาร ในบางเรื่องก็มีการให้พนักงานมีส่วนร่วมด้วย แต่บางเรื่อง



ก็เป็นการกำหนดประกาศใช้เลย เวลาจะทำอะไร แก้ปัญหาอะไร น่าจะมีการสอบถามความคิดเห็นว่า พนักงานอย่างเราต้องการอะไรในชีวิตการทำงาน น่าจะมีนโยบายที่ชัดเจน ตรงไปตรงมา...”

อย่างไรก็ตาม กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ รวมทั้งการดำเนินงานด้านการจัดสวัสดิการ จำเป็นต้องกำหนดขึ้นเป็นนโยบาย และที่สำคัญต้องคำนึงว่าการจัดสวัสดิการนั้นจัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดี และต้องมีแนวทางหลักการของสวัสดิการซึ่งจะเป็นแนวทางการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบาย เป้าหมาย และการดำเนินงานด้านสวัสดิการ ทั้งเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและเพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาตามมา

2.1.3 นโยบายด้านการจัดการอาคารสถานที่ เป็นสวัสดิการที่ช่วยเหลือ ด้านค่าครองชีพให้แก่อาจารย์ ปัจจุบันบ้านพักอาจารย์ ครูเก่าทรุดโทรมไม่น่าอยู่ อาจารย์ที่พักอาศัยขาดสุขอนามัยที่ดี ผู้บริหารควรดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ดูดีเหมาะสมกับพนักงานที่จะใช้ประโยชน์อย่างมีความสุขกายสบายใจ ควรกำหนดเป็นนโยบาย ระยะสั้น และระยะยาวในการจัดสรรงบประมาณสำหรับการปรับปรุงเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของพนักงานในสถาบันการศึกษาของรัฐ ดังที่ได้กล่าวไว้

“...ทุกวันนี้ งานสอนเยอะมาก อาจารย์ต้องทำผลงานทางวิชาการด้วย อุปกรณ์การทำงาน และที่พักอาศัย ไม่ค่อยพร้อมเท่าใดนัก คือมีครบแต่ไม่ค่อยทันสมัยอยากให้ผู้บริหารสถาบันได้มีกระสนับสนุนส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน น่าจะกำหนดออกเป็นนโยบายดีๆ ที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานมหาวิทยาลัยทุกกลุ่มจะได้เป็นการเพิ่มคุณภาพการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพิ่มคุณภาพชีวิตการทำงานให้พนักงาน ให้มีความสุขในการทำงานให้มากขึ้นกว่านี้...”

สรุปได้ว่า นโยบาย เป็นเงื่อนไขความสำเร็จในการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันการจัดสวัสดิการนั้นถือว่าเป็นภารกิจอันยิ่งใหญ่ขององค์กร ซึ่งจะต้องดำเนินการ โดยกำหนดไว้เป็นนโยบาย และมีแผนปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงภาวะเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ โดยให้มีรูปแบบการจัดสวัสดิการที่ดีมีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและมีความเหมาะสมกับหน่วยงานที่จัดสวัสดิการสำหรับบุคลากรจะต้องคำนึงถึงความจำเป็นและความเหมาะสมในการจัดสวัสดิการที่จัดนั้นต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการ

ของบุคลากรและพอเหมาะกับงบประมาณอันเป็นต้นทุนในการบริหารจัดการด้านสวัสดิการต้องให้บริการอย่างทั่วถึงอย่างเสมอภาค

**2.2 เจ็อนใจด้านผู้บริหาร** การปฏิรูปการศึกษาเพื่อมุ่งให้เกิดคุณภาพในทุกๆด้านโดยมุ่งหวังให้มีการจัดการศึกษาได้พัฒนาทั้งระบบ ดังนั้น บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ คือ บทบาทของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้น ส่งเสริมให้การบริหารงานภายในทุกอย่างดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น เช่น ต้องมีลักษณะที่เป็นผู้นำด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการ นำแนวคิดใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่องค์กรควรยึดถือ 4 ประการ ของ ชูชัย สมิทธิไกร (2552) การเน้นคุณค่าของบุคลากร คำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และความต้องการของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ การมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเน้นการทำงานเชิงรุกและการมีวิสัยทัศน์ และการเน้นแนวคิดแบบระบบมาใช้ในการบริหารบุคลากรด้วย ต้องตระหนักว่า การใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนที่สำคัญที่สุดขององค์กรในอนาคต พร้อมทั้งมีวิธีการที่จะบริหารดำเนินการธำรงรักษาบุคลากรและพัฒนาให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด พร้อมด้วยส่งเสริมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ต้องเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน ผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำและรับผิดชอบร่วมกัน รวมทั้ง เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการร่วมกัน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ ค่าจ้างเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีกินคือผู้ที่มีความมั่นคงเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน เป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและรู้สึกปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

องค์ประกอบที่สำคัญของผู้บริหารได้แก่ การมีภาวะผู้นำ ผู้ที่มีภาวะผู้นำนั้นจะสามารถจูงใจผู้คนให้เต็มใจร่วมมือ สามารถบริหารผู้คนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความมีเมตตาธรรม ผู้ที่ไม่มีอคติหรือรักต่อบุคคลใดๆ ไม่ใช้ความเป็นส่วนตัวในการตัดสินใจ รู้จักเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อส่วนรวมได้ และต้องอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและความถูกต้อง ต้องมีความชัดเจน มีความเป็นธรรม และตัดสินใจแก้ไขปัญหาจากพื้นฐานเพื่อความถูกต้อง รวมทั้งยังต้องเป็นนักคิด นักวิเคราะห์ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถใน

การคาดการณ์ในอนาคต สามารถ กำหนดวิสัยทัศน์ มีมุมมองที่มองเห็นอนาคตที่จะเป็นอย่างไร จากความรู้ที่สะสมมาอย่างยาวนานและมีมุมมองที่ดีในทุกๆด้าน มีทักษะหลายด้าน ต้องมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ การตัดสินใจ การจัดการที่ดี และรู้จักบริหารส่วนต่างๆ และเป็นผู้พัฒนาตนเองต่อเนื่องสม่ำเสมอมีความ รอบรู้และมีข้อมูลที่ทันสมัย ต้องมีการตัดสินใจจึงต้องมีความรู้ใหม่ๆเพื่อตัดสินใจในการบริหาร หรือ ตัดสินใจในหลายๆด้านรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองดูแลหน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสม ไม่ก้าวล่วงงานที่ตนไม่ได้รับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ กล้าที่จะทำตัดสินใจปัญหาได้อย่างมั่นคง ไม่ลังเลในความคิด พร้อมทั้งมีทักษะ มียุทธวิธีและเทคนิค มีทักษะและวิธีการที่เหมาะสม รวดเร็ว และถูกต้องในการตัดสินใจในแต่ละเรื่อง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี นักบริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนทั้งเจ้านาย ลูกน้อง เพื่อน และบุคคลทั่วไปการที่พนักงานจะได้รับสวัสดิการที่พึงปรารถนานั้น ย่อมต้องอาศัยพลังอำนาจของผู้บริหารและกำลังงบประมาณของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ ประกอบรวมกัน อีกทั้งถ้าจะให้สวัสดิการที่จัดสรรออกมานั้นตรงตามความต้องการและบรรเทาความเดือดร้อนของพนักงานให้มากที่สุด ก็ควรมาจากการให้พนักงานผู้รับบริการได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเสนอความต้องการ เพื่อการกินคืออยู่ดี(well-being)ของพนักงานนั่นเอง ซึ่งการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากกฎหมายกำหนด จะสร้างความพึงพอใจแก่พนักงานและทำให้เกิดความสุขในการทำงานอย่างเต็มใจ พอใจที่จะทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อให้ตนเองได้รับสวัสดิการนั้นตลอดไป

อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพขั้นสูง หลากหลายสาขาวิชา รวมทั้งการทำวิจัยและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยจึงต้องมีระบบธรรมาภิบาลในการดำเนินการ การจัดการ และการควบคุมดูแลต่างๆ ทั้งด้านการบริหารจัดการ ทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคลากร บริหารงบประมาณและทรัพย์สิน และมีการกำกับตรวจสอบโดยกลไกภายในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ (สถาบันคลังสมองแห่งชาติ, 2552, หน้า 2) ซึ่งภายใต้กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ระบุว่า “ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการ (Governance and Management) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผล กระทบโดยตรงต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยและอุดมศึกษาในภาพรวม กล่าวคือ หากสถาบันอุดมศึกษามีกลไกการกำหนดทิศทางที่ดีและก้าวหน้า พร้อมกับการขับเคลื่อน โดยการบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพแล้วภารกิจของมหาวิทยาลัยก็สำเร็จลุล่วงไปได้ บทบาทและความรับผิดชอบขององค์กร สูงสุดการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติ จึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่งที่จะต้องทำอย่างจริงจังและมุ่งมั่นเพื่อให้เป็นไปตามกลไกและภายใต้ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง

ซึ่งความสำคัญที่จะมีแนวปฏิบัติที่ดีได้นั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของพนักงานและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ดังคำให้สัมภาษณ์ของ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จาก งานบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2559 ได้ให้ความเห็นในเรื่องของคุณสมบัติของผู้บริหารมหาวิทยาลัยและการบริหารจัดการ ใน ประเด็นของความเป็นผู้นำที่ดี จะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ กล่าวไว้

“...การจัดสวัสดิการที่ดีให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยนั้น ถ้าได้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ดี เกิด ปัญหาอะไร ก็แจ้งให้ผู้บริหารรับทราบ ถ้าผู้บริหารเข้าใจ เห็นใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของ พนักงานก็น่าจะดีที่สุดจะ ได้รู้ว่าพนักงานต้องการอะไรในชีวิตการทำงานอย่างแท้จริงอยาก ได้ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำองค์กรมีความยุติธรรมให้ความเสมอภาคกับทุกฝ่าย...”

สอดคล้องกับ คำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักท่านอีกท่านหนึ่ง จาก มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2559 ให้ข้อคิดเห็นว่าความเป็นผู้นำมีความสำคัญต้องมีความสามารถในการสื่อสารทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจนโยบายเป้าหมายไปใน ทิศทางเดียวกันได้อย่างชัดเจนซึ่งกล่าวว่า

“...ทุกวันนี้การเลื่อนตำแหน่ง มีเป็นพรรคเป็นพวกด้วย ไม่ค่อยโปร่งใสค่ะ ความยุติธรรม ในการจัดสวัสดิการให้พนักงานจะดำเนินการก้าวหน้าได้อย่างไร หากถ้าผู้บริหารที่สื่อสารไม่ ชัดเจนในเป้าหมาย พนักงานเข้าใจไม่ตรงกัน และไม่มีอำนาจใดๆ เวลามีปัญหาได้แต่รับสภาพ ดังนั้นอยากให้ผู้บริหารรับทราบบ้างถึงปัญหาต่าง ๆ หากผู้บริหารเก่ง แต่ไม่รับรู้ปัญหา ก็เก่งอยู่คนเดียว พนักงานทั้งองค์กรล่ะจะเป็นอย่างไร อยากให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่มีคุณธรรมมี ความเป็นผู้นำ จะทำให้สถาบันมีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น...”

จะเห็นได้ว่า จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมดผู้บริหารมีความสำคัญ ต่อการกำหนดคน นโยบาย การวางแผน การดำเนินการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการ แก้ปัญหา ผู้บริหาร ควรต้องมีหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ ในเรื่องของการดำเนินการ ด้านการจัดสวัสดิการก็เป็นส่วนหนึ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญมากเพราะเป็นเรื่องที่มีผลต่อการ ปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งหมดภายในมหาวิทยาลัยโดยตรง ความต้องการที่จะทำงานกับ มหาวิทยาลัย หรือลาออกไปทำงานที่อื่น เพราะว่าสวัสดิการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่

ประจำวันของบุคลากรและครอบครัว หากสวัสดิการดีก็จะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความสุข มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี บุคลากรก็จะเกิดความจงรักภักดี และปรารถนาที่จะปฏิบัติงานอยู่ตลอดไป และขณะเดียวกัน หากขาดการดูแลเอาใจใส่บุคลากรก็จะไปทำงานกับมหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมและมีสวัสดิการที่ดีกว่า ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ผู้บริหารต้องแสวงปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ คิดค้นรูปแบบที่เหมาะสมของสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่บุคลากรมหาวิทยาลัยควรได้รับอย่างเพียงพอและสามารถกระตุ้นหรือจูงใจให้บุคลากรแสดงสมรรถนะของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยมีความหวังว่าความสุขความสมหวังจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจแล้วจะสะท้อนให้เห็นถึงความพยายามที่เพิ่มขึ้นในการผลิตผลงานของพนักงานและจะเกิดประโยชน์แก่สถาบันมากขึ้น

**2.3 เจ็อนไขด้านการสื่อสาร** ในปัจจุบันนี้จำเป็นที่จะต้องพึ่งพาความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการทำงาน ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่างเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รับทราบนโยบายที่ชัดเจนและถูกต้องตรงกับความต้องการ เพื่อให้เกิดการรับรู้อย่างทั่วถึงและปฏิบัติได้ตรงตามเป้าหมาย การสื่อสารที่ทำให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆที่เป็นประโยชน์จากมหาวิทยาลัย การประชาสัมพันธ์อย่างถูกต้องและเชื่อถือได้ทั่วถึงทุกคนทำให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินภารกิจไปตามเป้าหมายได้สำเร็จ มหาวิทยาลัยควรปรับปรุง การเพิ่มช่องทางการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆได้มากขึ้น เช่น การติดประกาศ ไปสเตอร์ วารสาร การออกเสียงตามสาย การแจกใบปลิว แผ่นพับ การจัดอบรม การประชุม เป็นต้น จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารทำให้มีความคล่องตัวและรวดเร็วการสื่อสารที่ดีสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและให้มีความพึงพอใจในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารนั้นเป็นการสร้างบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี

“...ทุกวันนี้ ยังมีหลายคน ที่ไม่เข้าใจนโยบายในการจัดสวัสดิการของผู้บริหารวันๆพวกเราทำแต่ งาน การสื่อสารไม่ชัดเจนเลยคนหนึ่งบอกอย่าง อีกคนบอกอย่าง เข้าใจอะไรไม่ ตรงกันเลย ปวดหัวมาก บางทีต้องปล่อยาว พวกเราได้รับสวัสดิการอะไรบ้าง มากน้อยเท่าใด ถามใครก็ไม่ตรงกัน ต้องปรับปรุง การสื่อสารในองค์กรอย่างด่วน ควรใช้เทคโนโลยีสมัยนี้มาเป็นเรื่องในการประชาสัมพันธ์ข่าวสาร ทำแบบ

สองทางจะดีมาก ผู้บริหารไม่รู้หรือกว่า พวกเราไม่รู้ไม่เข้าใจนโยบายของท่านเพราะท่านไม่เคยสนใจมาถามไถ่เรา...”

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ได้ให้ความคิดเห็นว่า การประชาสัมพันธ์ข่าวสารขององค์กร เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้ทุกคนได้รับทราบเป็นปัจจุบัน ได้รู้เท่าทันเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ยิ่งถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของพนักงานด้วยแล้วยิ่งต้องมีระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์อย่างถ่วงถึงและทันต่อเหตุการณ์ด้วย ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...คนทำงานอย่างเรา มีภาระหน้าที่ต้องรับผิดชอบมากการสอน แต่ละวัน ชีวิตการทำงานรีบเร่งแข่งกับเวลา มาก ทั้งการเตรียมข้อมูลวิชาที่จะทำการสอน การทำวิจัย นโยบายบางอย่างก็ไม่ได้มีความเข้าใจอย่างละเอียด อาจเป็นเพราะมีอุปสรรคในช่องทางการสื่อสาร ไม่ทั่วถึงในแต่ละหน่วยงานของมหาวิทยาลัยก็เป็นได้ จึงทำให้พนักงานเข้าใจไม่ตรงกัน ทั้งๆ ที่ปัจจุบันนี้มีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารตั้งเยอะ แต่ระบบการสื่อสารในองค์กรยังโบราณอยู่ ข้อมูลที่ส่งมาถึงล่าช้า คือปรับเปลี่ยนไปแล้วเรามาทราบภายหลัง ทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องเดิมอยู่ น่าจะรีบแก้ไขด้วยการจัดประชุมชี้แจง การประกาศในเว็บไซต์ของสถาบันจะเป็นการเผยแพร่ข่าวสารได้ทีอีกทางหนึ่ง...”

การสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยเป็นองค์ประกอบสำคัญในการให้ข้อมูลในด้านต่าง ๆ โดยตรงต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย เช่น ในเรื่องการรับรู้เรื่องสิทธิประโยชน์ของสวัสดิการของพนักงาน เป็นต้น เพราะการสื่อสารในมหาวิทยาลัยที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร และเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในมหาวิทยาลัย และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความสำเร็จในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม เรื่องของการสื่อสารภายในองค์กร มีช่องทางการสื่อสารมากมายหลายวิธี และในยุคปัจจุบันเป็นโลกแห่งเทคโนโลยีมีความพร้อมมากขึ้น การสื่อสารก็ยิ่งจะมีประสิทธิภาพและรวดเร็วอย่างมาก ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากงานบริหารและทรัพยากรบุคคล สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเป็นเลิศแห่งที่ 1 กล่าวไว้ว่า

“...ถ้าจะพูดถึงเรื่องการสื่อสาร จากการทำงานที่มหาวิทยาลัยที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ แห่งที่ 1 การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกดีมาก ทุกเรื่องที่นี่สื่อสารกันทั่วถึงหมด ไม่มีการตกข่าวกเว้นแต่ว่า คนนั้นไม่ใส่ใจสนใจอะไรเลยจริงๆ ก็อาจจะรู้ช้า หรือรู้ไม่ครบถ้วน มหาวิทยาลัยมีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ประกอบกับบุคลากรที่ต้องปรับตัวให้ทันต่อเทคโนโลยี ก็ต้องพัฒนาตนเอง

ให้ทันเพื่อใช้ประโยชน์จากสื่อนี้ให้ได้เต็มที่ ถ้าจะพูดถึงการประชาสัมพันธ์ในเรื่องสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่พนักงานได้รับ หรือสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับ เราชัดเจนมากทั้งพนักงานมหาวิทยาลัย หรือข้าราชการพลเรือนที่ทำงานในมหาวิทยาลัย กองทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลาง ประกาศ ประชาสัมพันธ์ และตอบข้อสงสัยดีพร้อมอยู่แล้ว ประกอบกับที่นี่ แต่ละคณะก็จะมีหน่วยงานบุคคลของตนเองที่ทำหน้าที่ประกาศประชาสัมพันธ์ หรือสื่อสารต่างๆ ได้ดีมากค่ะ เรื่องนี้มหาวิทยาลัยของเราไม่มีปัญหาค่ะ...”

ถึงแม้ว่า การสื่อสารในปัจจุบันจะพึ่งพาเทคโนโลยีอันทันสมัยเป็นหลัก มหาวิทยาลัยคำนึงถึงผลการตอบรับด้วย ของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ จะมีระบบการประเมินผลเพื่อวัดคุณภาพของการสื่อสาร ภายในและภายนอก การสื่อสารใช้แบบสองทาง มีช่องทางที่จะทำให้ผู้รับข่าวสารได้รับรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ และที่สำคัญ มีวัตถุประสงค์ในการเผยแพร่ เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ เพื่อให้ข่าวสารนั้นมีความถูกต้องและชัดเจน ไม่ซับซ้อนก็สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตรงกัน ก็จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งลงไปได้ ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่ง จากหน่วยงานทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยที่มีวิธปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1 ดังที่ได้กล่าวไว้

“...การประชาสัมพันธ์สื่อสารนั้น ทางคณะสังคมศาสตร์ และคณะมนุษยศาสตร์ เราทำได้ดี แต่จะพูดในระดับของมหาวิทยาลัยก็ไม่มีข้อบกพร่องอะไร เพราะบุคลากรคนที่มีหน้าที่ ในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนไม่ให้บกพร่อง ในขณะเดียวกันระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยให้เราทำงาน ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้นแต่ เราก็มีระบบประเมินผลของงานอย่างเข้มงวดด้วย ทำให้ผลของการทำงานมีประสิทธิภาพประสิทธิผลออกมาดี หากพบความบกพร่องก็ต้องรีบดำเนินการปรับปรุงแก้ไขทันทีค่ะ...”

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงาน จึงต้องมีระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อก้าวทันต่อสถานการณ์และสภาวะสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การศึกษา ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยนำเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่เข้ามาขับเคลื่อนภายใน

สรุปได้ว่า การสื่อสารภายในองค์กรที่ดีนั้นจะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร และเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในมหาวิทยาลัยได้อย่างดียิ่ง ทั้งนี้หากการ

สื่อสารภายในมีความชัดเจน ก็ยิ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรมหาวิทยาลัยเกิดความพึงพอใจ และเข้าใจนโยบายได้อย่างชัดเจน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้น กระบวนการทำงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจะต้องทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในฝ่ายต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกเป็นไปอย่างคล่องตัว เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันเกิดความร่วมมือ และการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**2.4. เงื่อนไขด้านงบประมาณ** เป็นเงื่อนไขสำคัญในการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องจัดสรรงบประมาณที่มากพอ และเพียงพอต่อการดำเนินงาน เพราะการจัดสวัสดิการจำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการ งบประมาณเป็นแผนงานสำหรับอนาคต ซึ่งจะต้องมีการเขียนแผนและเรียบเรียงไว้อย่างมีรูปแบบที่ชัดเจน และในลักษณะที่สามารถวัดได้

การจัดทำงบประมาณสามารถทำได้หลายรูปแบบ ขึ้นกับมหาวิทยาลัยแต่ละมหาวิทยาลัย และระเบียบที่ใช้กำกับซึ่งอาจมีการแยกงบประมาณเป็นหมวดหมู่แตกต่างกันได้ แต่หลักการโดยทั่วไปจะคล้ายคลึงกันตรงที่การเขียนงบประมาณมักจะต้องให้รายละเอียดอย่างเพียงพอ สำหรับการนำมาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา นอกจากนี้ยังต้องมีการเตรียมงบประมาณให้มีความเพียงพอตามโครงสร้างขององค์กรด้วย ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ กล่าวว่า

“...อยากให้จัดสรรงบประมาณ ให้เพียงพอต่อการจัดสรรให้แก่ผลงานหรือเพื่อสนับสนุนการพัฒนาตนเองให้แก่พนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องทุนการศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการจัดส่งพนักงาน ไปอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ในหลักสูตรต่างๆที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ หรือการเรียนการสอน อันจะเป็นการเสริมสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่พนักงานงบประมาณมีความจำเป็นและสำคัญมากในการจัดสวัสดิการในระยะยาว...”

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันในประเด็นงบประมาณว่า การดำเนินการให้ได้สำเร็จตามเป้าหมาย ต้องมีการวางแผนเรื่องงบประมาณที่เกี่ยวข้องด้วย มิฉะนั้น การดำเนินการต่าง ๆ จะไม่อาจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้เลยหากขาดเงินมาสนับสนุน ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า



“...งบประมาณทุกวันนี้อาจมีไม่เพียงพอ คงมีข้อกำหนดและข้อจำกัดเยอะต่อการที่จะดำเนินการตามแผนในบางเรื่องที่ต้องใช้เงินในระยะยาวและต่อเนื่อง การจัดสวัสดิการให้พนักงาน ต้องคำนึงถึงการใช้งบประมาณในระยะยาว หากงบประมาณไม่เพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลง การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ก็จะไม่เกิดขึ้นได้ อยากให้ช่วยจัดการแก้ไขปรับปรุงเรื่องนี้โดยด่วน (ทีมบริหารต้องแก้ไข) ตัวอย่างเรื่องของการจ่ายค่าตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ได้เท่าเดิมนั้น ไม่เท่ากับข้าราชการที่ได้สองเท่า เพราะว่างบประมาณรายได้มหาวิทยาลัยไม่จัดสรรให้เพียงพอ หรือเปล่าไม่รู้ รอมมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ อาจมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นค่ะ...”

อย่างไรก็ตาม สถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับงบประมาณส่วนใหญ่จากรัฐบาล จะต้องบริหารจัดการเรื่องงบประมาณให้เป็นไปตามรายการที่ได้รับจัดสรร และจัดสรรการใช้งบประมาณอย่างเพียงพอ ที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ การจัดสรรงบประมาณที่คืนนั้นควรจะต้องบริหารงานให้ครบทั้งระบบ คือบริหารงานบุคคลซึ่งรวมถึงการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพ้นจากตำแหน่ง การได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เงินเดือน ค่าตอบแทน และการวางแผนกำลังคน การพัฒนาบุคลากร และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องับระบบการบริหารงานบุคคลทั้ง การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน ซึ่งรวมถึงการวางแผน การจัดสรร การจัดหา และการใช้ทรัพยากร โดยได้กำหนดระเบียบวิธีและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดหา การจัดสรร และการใช้ทรัพยากรทั้งจากงบประมาณแผ่นดิน และเงินรายได้จากแหล่งต่างๆ รวมทั้ง การบริหารวิชาการ สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการการเปิดสอนหลักสูตร การจัดตั้ง ยุบเลิก หน่วยงานของมหาวิทยาลัย การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา และการดำเนินการทางวิชาการอื่นๆ

ดังนั้น งบประมาณจึงมีความสำคัญที่มหาวิทยาลัยต้องนำมาบริหารวางแผนจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการบริหารดำเนินการภายในมหาวิทยาลัยให้เพียงพอ ซึ่ง ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่งจาก มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หาดใหญ่ ได้กล่าวถึงความสำคัญของงบประมาณ ในประเด็นที่ต้องมีพร้อมและเพียงพอต่อการจัดสวัสดิการให้ยั่งยืน ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวไว้ว่า

“...พนักงานที่เก่ง และมีคุณภาพ อาจจะพากันลาออกจากการทำงานในสถาบันการศึกษาในต่างจังหวัด และพยายามคืนรน เพื่อไปทำงานกับสถาบันในเมืองใหญ่กันมากขึ้น เพราะคนเรานั้นคิดว่า สวัสดิการในสถาบันการศึกษาในเมืองใหญ่ๆ ดีกว่า ที่เป็นเช่นนี้ อาจารย์ คิดว่า ปัญหาที่น่าจะมากการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เพียงพอ ไม่ยุติธรรม ไม่เท่าเทียมกัน ทำงานเหมือนกัน แต่พอต่างพื้นที่กลับได้รับเงินเดือนไม่เท่ากัน แล้วคนเก่งๆ ที่ไหนจะอยู่ทำงานต่อส่งผลให้ต้องคอยสรร

หาพนักงานใหม่อยู่บ่อยๆ เคยเก่งมีความสามารถ จึงมีความต้องการจะไปสอนที่มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่กว่า ที่มีการจัดสรรงบประมาณ ให้ได้มากกว่า ค่าตอบแทนสูงกว่า รวมถึงสวัสดิการดีกว่า...”

งบประมาณที่กล่าวที่มีไม่เพียงพอ จัดสรรให้ได้รับไม่เท่าเทียมกัน ก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรม สามารถแก้ปัญหาด้วยการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว และมีการสำรวจประเมินผลติดตามการใช้งบในแต่ละเรื่องเพื่อให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุดเกิดประโยชน์สูงสุด เมื่อทุกหน่วยงานได้รับการจัดสรรที่เพียงพอก็จะสามารถดำเนินการต่าง ๆ ตามแผนงานได้อย่างราบรื่น เกิดความรู้สึกร่วมกันเท่าเทียมมีความยุติธรรมขึ้น

จะเห็นได้ว่างบประมาณเป็นเงื่อนไขสำคัญ ในการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพราะการดำเนินงานต่างๆ จำเป็นต้องใช้งบประมาณที่เพียงพอ และควรได้รับอย่างเหมาะสมเพียงพอต่อการดำเนินการในเรื่องนั้น งบประมาณสามารถจัดสรรได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งซึ่งสามารถแบ่งแยกงบประมาณออกเป็นหมวดหมู่แตกต่างกันได้ การจัดสวัสดิการของพนักงานสาขาวิชาการจึงควรจัดให้แก่พนักงานทุกคนโดยเท่าเทียม เพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับประโยชน์อย่างทั่วถึง แม้ว่าในรายละเอียดปลีกย่อยจะมีการเน้นสวัสดิการในบางด้านแตกต่างกันออกไปอาจจะตามสถานภาพ เพศ วัยก็ตาม เพื่อให้มีความเหมาะสมกับความต้องการแต่ละตำแหน่งงาน จึงควรต้องคงไว้ซึ่งหลักแห่งความเสมอภาคและความเท่าเทียมโดยยึดหลักความเสมอภาค คำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับว่าคุ้มค่าในการจัด ทั้งต่อหน่วยงานและต่อตัวบุคคล และตรงตามเป้าหมายเป็นแรงจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ตอบสนองความต้องการของสมาชิกและหน่วยงานเกิดประโยชน์มากที่สุด งบประมาณ มีสนับสนุนเพียงพอมีทุนหมุนเวียน และหลักแห่งความยุติธรรม คำนึงถึงผลที่พนักงานได้รับยึดถือหลักความยุติธรรมในทุกกรณี

สรุป การบริหารจัดการเรื่องงบประมาณมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการที่จะทำให้โครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการให้สำเร็จได้ โดยต้องมีการวางแผน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อจัดสรรงบประมาณเป็นไปอย่างเพียงพอ ทั่วถึง เท่าเทียม และมีความเป็นธรรมต่อผู้ได้รับประโยชน์

**2.5. เงื่อนไขด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน** ผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกระดับและบุคลากรทุกฝ่ายควรมีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงความต้องการและความจำเป็นในการจัดสรร

สวัสดิการและสิทธิประโยชน์โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ การให้ความร่วมมือ เป็นการแสดงออกถึง ความเต็มใจของแต่ละบุคคลในการช่วยเหลือซึ่งกันและ กัน และแสดงพฤติกรรมที่แต่ละบุคคลได้ให้ความร่วมมือ เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน พนักงานสาย วิชาการ มีหน้าที่ สอนให้ความรู้ ค้นคว้า ทำวิจัย และบริการให้ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน และยัง ต้องมีภาวะผู้นำเป็นบุคคลที่มีส่วนผลักดันให้เกิดการพัฒนาทางด้านต่างๆ ให้ไปในทิศทางที่ เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไป เช่น การได้มีส่วนร่วมในการจัด สวัสดิการของพนักงานใน สถาบันอุดมศึกษา เป็นอีกภารกิจที่จะต้องดำเนินการและสนับสนุนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในทางที่ดีขึ้นต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรทุกคนทำงานอยู่ร่วมสถาบันเดียวกัน ให้ได้รับสิ่งที่ดีมี คุณค่าและประโยชน์สูงสุด

การพัฒนาสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความรู้ความ สามารถในการเสนอแนวทาง ข้อเสนอแนะ การสำรวจข้อมูลเพื่อทำการเทียบเคียงเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่ง ที่ดีที่สุด จำเป็นต้องพึ่งพาบุคลากรที่มีความเป็นผู้นำสูง ไม่เพียงแต่สถาบันต้องมีผู้บริหารที่ให้การ สนับสนุนเท่านั้น การที่บุคลากรให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบันมากเท่าไรก็จะส่งผล ให้บรรลุลวัตถุประสงค์ได้อย่างดียิ่งขึ้นตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ การให้คำสัมภาษณ์ของผู้ให้ ข้อมูลหลักอีกท่าน จากกองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยที่มีวิธปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1 ที่กล่าวว่า

“...พนักงานก็สำคัญนะ หากมีแต่ผู้บริหารอย่างเดียว ไม่มีพนักงานเลย องค์กรจะเป็น อย่างไร จะพัฒนาได้หรือ ในการจัดสวัสดิการจำเป็นมากที่ต้องมีพนักงานเข้ามาช่วยดำเนินงาน พนักงานนอกจากมีความรู้ ทำงานเก่งแล้ว ต้องมีความประพฤติดีด้วย ยิ่งการดำเนินงานจัด สวัสดิการให้แก่พนักงาน เป็นงานค่อนข้างหนัก วนวายต้องเจอกับคนจำนวนมาก พนักงานที่จะเข้า มาทำตรงนี้ ต้องขยันอดทนทำงานภายใต้ความกดดันได้ ที่สำคัญต้องคิดถึงผู้อื่นก่อนตนเองด้วย ...”

เช่นเดียวกับ ผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่ง จากกองงานทรัพยากรบุคคล บัณฑิตวิทยาลัย จาก มหาวิทยาลัยที่มีวิธปฏิบัติที่เป็นเลิศ แห่งที่ 1 มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ในเรื่องของความ ร่วมมือของพนักงานหรือตัวแทนในการที่จะมีส่วนปฏิบัติร่วมในการประชุม เสนอแนะข้อคิดเห็น หรือประเด็นขัดแย้งต่างๆ หรือเปิด โอกาสให้วิพากษ์ วิจารณ์ เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่พึงพอใจต่อกัน ลด ความขัดแย้งที่จะเป็นผลทำให้เกิดความไม่เสมอภาคกันได้ ดังที่ได้กล่าวว่า

“...พนักงานเป็นส่วนประกอบสำคัญในการจัดสวัสดิการ เพราะพนักงานจะเข้าใจ พนักงานด้วยตนเองว่า พวกเขาต้องการสิ่งใดในชีวิตการทำงาน พนักงานที่จะเข้ามาช่วยงานส่วน

นี้ จำต้องนิสัยดี เข้ากับผู้อื่นง่าย มีความอดทนสูง ขยันและตั้งใจทำงานต้องชอบช่วยเหลือผู้อื่น และให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี พนักงานต้องมีพฤติกรรมดีนั้นอาจเกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานแน่...”

พนักงานสายวิชาการเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่ง ในการจัดสวัสดิการของพนักงาน ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย และ พนักงาน ต้องมีความรู้ความสามารถ เชี่ยวชาญในด้านที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กร ได้แก่ ให้ความช่วยเหลือ คำปรึกษาผู้อื่น อดทนอดกลั้น สำนึกในหน้าที่ และให้ความร่วมมือ เช่น รับฟังเรื่องราว ให้ข้อเสนอแนะ แสดงความคิดเห็น อย่างมีเหตุผล ยอมรับ รับฟัง ปราศจากข้อโต้แย้ง การสื่อสารเผยแพร่ข้อมูลที่ถูกต้องไม่บิดเบือนความจริง ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หาดใหญ่ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการให้พนักงานมีส่วนร่วม ดังที่ได้กล่าวว่า

“...อยากให้ผู้บริหารเปิด โอกาสให้พวกเราได้แสดงความคิดเห็นบ้าง มาถามพวกเราบ้างว่า เราต้องการอะไร อยากได้อะไรในชีวิตการทำงาน น่าจะให้เรามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการพนักงาน พวกเราคือ คนทำงาน พวกเราอยากให้ผู้บริหารเห็น ความสำคัญพวกเรบ้าง ...”

ดังจะเห็นได้ว่า การมีส่วนร่วมนั้นเป็นการให้โอกาสในการตัดสินใจช่วยกันแก้ปัญหาและ กำหนดความต้องการของตนเองและกลุ่มได้อย่างแท้จริงร่วมมือกันสร้างแนวทางในการแก้ไข ปัญหาาร่วมกัน ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือ การลดปัญหาความขัดแย้งที่ อาจมีขึ้นในกิจกรรมนั้น ๆ ลงได้ และยังสามารถช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีสำหรับทุกฝ่าย

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้ให้คำอธิบายเรื่องการมีส่วนร่วมว่าจะนำมาซึ่งความยุติธรรมเสมอภาคกันได้ ถ้าเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เขาเกี่ยวข้อง โดยตรง ดังที่ได้กล่าวว่า

“...อยากให้เพิ่มการมีส่วนร่วม เพื่อเป็นการสร้างความยุติธรรมให้มีขึ้นต่อบุคลากรทุกระดับโดยให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะทำงานระดับใด ได้ เงินเดือนเท่าใด ก็มีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการอย่างเสมอภาค ไม่ควร แบ่งชั้น คนทำงานระดับสูง หรือ ระดับล่าง รวมทั้งในอนาคต ถ้าเป็นไปได้อยากให้จัดตั้งหน่วยงาน

กลางเพื่อรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความมั่นคง และ โอกาสก้าวหน้าทางอาชีพ โดย ไม่เปิดเผยรายชื่อผู้แสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นการแก้ไข้ปัญหาได้ตรงจุดและสนองความต้องการ ของพนักงาน ได้อย่างถูกต้องแท้จริง...”

การจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ในการออกแบบสวัสดิการที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต การทำงาน และต้องมีการพัฒนารูปแบบสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้มีความเหมาะสมต่อสภาพสังคมเศรษฐกิจ โดยคำนึงถึงความเป็นท้องถิ่นและวัฒนธรรมของแต่ละ มหาวิทยาลัยตนเอง เพื่อให้เกิดการยอมรับและหวงแหนในสิ่งที่ตนเองได้ร่วมคิดร่วมสร้าง ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันอีกด้วย

การจัดสวัสดิการ ของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย จาก องค์ประกอบของรูปแบบข้างต้น จะต้องอาศัยความเหมาะสม ความพร้อม และความเป็นไปได้จาก ทุกสิ่งที่เกี่ยวข้อง จากเงื่อนไขความสำเร็จในการจัดสวัสดิการ ของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐสำหรับประเทศไทย สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่ง จากงานสวัสดิการ ส่วนงาน กองทุนสวัสดิการ ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ ดังที่ได้กล่าวว่า

“...สวัสดิการของพนักงาน ที่ทางส่วนงานกองทุนเราดูแลนี้ เป็นนโยบายที่ผู้บริหารได้ กำหนดไว้และให้ถือปฏิบัติ แก่พนักงานทุกคน ให้ได้รับความช่วยเหลือ เมื่อ มีความเดือดร้อน ซึ่ง ก็มีพนักงานบ่นกันบ้างพอสมควร ถึงเรื่องสวัสดิการบางอย่าง ควรปรับปรุงให้ตรงกับ ความต้องการของพนักงาน เข้ากับยุคสมัย ซื่อนี้พวกเราที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในเรื่องจัดสวัสดิการ ให้ เป็นไปตามนโยบายของฝ่ายบริหาร ก็รับรู้เหมือนกันว่าอาจจะข้ามขั้นตอนของการเปิดโอกาสให้ พนักงานได้แสดงความคิดเห็นร่วม การพิจารณาความต้องการของพนักงานเป็นหลัก ปัญหาที่จะมี เกิดขึ้นบ้าง ซึ่งก็ได้นำเสนอท่านผู้บริหารให้มีการปรับแนวทางการจัดสวัสดิการให้สอดคล้องกับ ความต้องการของพนักงานมากขึ้นอยู่แต่อย่างไรก็ตาม การจัดสวัสดิการก็เพื่อวัตถุประสงค์ ตั้งใจให้ เพื่อเป็นการช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกและบรรเทาความเดือดร้อนของพนักงานอย่างแท้จริง...”

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากกองทุนสวัสดิการพนักงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้เสริมคำ กล่าวของ นางสาวจิราพร ต้อตนา เจ้าหน้าที่สวัสดิการพนักงาน ในเรื่องของการเปิดโอกาสให้ พนักงานสายวิชาการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ความต้องการสวัสดิการ และควรมีการ ปรับปรุงสวัสดิการต่าง ๆ ให้ตรงกับความต้องการพนักงานและเข้ากับยุคสมัย ไม่ใช่ปฏิบัติตาม นโยบายผู้บริหารทางเดียวเท่านั้น ดังที่ได้กล่าวว่า

“...อันที่จริง หน่วยงานเราก็มีการเสนอปรับรายการในการให้สวัสดิการอยู่บ้าง แต่อาจจะไม่ได้มีการประชาสัมพันธ์ได้อย่างทั่วถึง อาจเป็นเพราะว่า พนักงานผู้ที่ไม่ต้องการสวัสดิการในเรื่องนั้นๆ มีน้อยราย และไม่ได้ใช้ประโยชน์ในเรื่องนั้น ก็อาจคิดสรุปเอาว่าสวัสดิการนั้น ไม่มีประโยชน์ ควรมีการยกเลิก เปลี่ยนแปลงเสียใหม่ ในทางกลับกัน ตัวผมมีความคิดเห็นว่าถ้าจะปรับปรุงรายการสวัสดิการทั้งหมดเลยต้องใช้เวลาในการนำเสนอวางแผน เรื่องการจัดสรรงบประมาณด้วย เพราะสวัสดิการเมื่อประกาศใช้แล้วต้องยืนยาวตลอดไปไม่ควรยกเลิกเมื่อวันใดที่งบประมาณไม่มีเพียงพอจะเกิดปัญหาได้เพราะมันจะกลายเป็นนโยบายที่ไม่เป็นธรรมกับพนักงานในรุ่นต่อๆ ไป ครับ...”

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เคยปรารภอยู่ในเรื่องการจัดสวัสดิการที่ดูดีไปกว่าข้าราชการ ซึ่งประเด็นนี้หัวหน้างานกองทุนสวัสดิการ ได้ อธิบายเพิ่มเติมว่า ทางหน่วยงานก็กำลังจะรวบรวมปัญหาเข้าคณะกรรมการสวัสดิการเพื่อประชุมปรึกษาหารือกัน ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรในการแสดงความเห็นชอบ และนำเสนอผู้บริหารอนุมัติเห็นชอบหรือไม่ต่อไป ในฐานะหัวหน้ากองทุนสวัสดิการก็จะพยายามผลักดัน และสนับสนุนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดอยู่แล้ว อยากให้เป็นไปโดยความโปร่งใส และเกิดประโยชน์ต่อพนักงานให้มากที่สุด

สอดคล้องกับ คำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในวันที่ร่วมสนทนากลุ่ม วันที่ 1 สิงหาคม 2559 กล่าวว่

“...เริ่มต้นที่อาจารย์ทุกคนเข้ามาเป็นอาจารย์ประจำที่ มหาวิทยาลัยแห่งนี้ทุกคนผ่านการคัดเลือก การสัมภาษณ์อย่างเข้มข้น ทักษะที่ดีคือต่อสถาบัน จรรยาบรรณที่มีต่อวิชาชีพ ถูกพิจารณาอย่างพิถีพิถัน ดังนั้นในเรื่องของความร่วมมือทุกเรื่อง พนักงานสายวิชาการ เรายังช่วยอย่างยิ่ง ทั้งในเรื่องวิชาการ กิจกรรม และอุทิศตนเพื่อชุมชน สังคม ปฏิบัติกันเป็นประเพณีของที่นี่ มาโดยตลอดอย่างเต็มใจ จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยของเรา มีการจัดตั้งสภาพัฒนาอาจารย์ด้วย เราใช้เป็นสถานที่ให้ความรู้กับอาจารย์เพิ่มเติมในเรื่องจริยธรรม การพัฒนาตนเองเพื่อตนเอง เพื่อสถาบัน และเพื่อสังคมประเทศชาติด้วย ซึ่งพวกเราก็มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำประโยชน์เหล่านี้...”

ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่ร่วมสนทนากลุ่ม วันที่ 1 สิงหาคม 2559 กล่าวในประเด็นของการจ่ายค่าตอบแทนของสถาบันมีความ

เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของอาจารย์แต่ละท่าน เนื่องจากระบบการสรรหาคัดเลือกอาจารย์ ต้องทำตามระบบการสรรหาคัดเลือก ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...มหาวิทยาลัยฯ ของเราก่อนระบบตั้งแต่ก่อตั้งเลย ผลตอบแทนที่พนักงานสาย วิชาการได้รับก็อยู่ในระดับดีพอที่พนักงานจะไม่ลาออกไปสอนที่อื่น อาจเป็นเพราะประการสำคัญ เรื่องนโยบายการจ้างงานที่เป็นธรรม การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม และสวัสดิการที่จูงใจ ทำให้เรายู่ดีมีความสุขไม่ต้องดิ้นรนมากไป ภายในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ก็คิดว่าการเมืองประมาณที่เพียงพอเป็นเรื่องสำคัญมาก...”

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้ให้ความคิดเห็นในเรื่องการสร้างความร่วมมือของพนักงานไว้ ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“...การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องที่ต้องให้โอกาสกัน อยากให้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พวกเราได้แสดงความคิดเห็นบ้าง มาถามพวกเราบ้างว่า เราต้องการอะไร อยากได้อะไรในชีวิตการทำงาน น่าจะให้เรามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ในบางเรื่อง เพื่อนำไปกำหนดเป็นนโยบายในเรื่องเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการพนักงาน พวกเราคือ คนทำงาน พวกเราอยากให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญพวกเราบ้าง ...”

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง จากส่วนงานกองทุนสวัสดิการมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เกี่ยวกับความร่วมมือของพนักงานสายวิชาการ ดังนี้

“...อยากพนักงานของทุกหน่วยงาน มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ หน่วยงานหรือเจ้าตัวเขาเกี่ยวข้อง โดยตรงให้ได้รับโอกาส เสนอความคิดเห็นออกเสียงร่วมด้วย ดูเป็นการเสมอภาค เป็นประชาธิปไตยดี ของ มหาวิทยาลัยเราก็มีบ้างหน่วยงานที่ร้องขอ บางหน่วยงานก็ปฏิบัติตามประกาศ ตามนโยบายไปเลย บางทีก็ได้เสียงตอบรับจากพนักงานกลุ่มที่ไม่ค่อยพอใจเท่าไรหรืนักก็มีบ้าง...”

จะเห็นได้ว่า การจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ความต้องการร่วมออกแบบสวัสดิการที่จำเป็นขั้นพื้นฐานและร่วมกันเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานใน

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยตนเอง นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของรูปแบบการจัดสวัสดิการดังกล่าวอีกด้วย

**6. เงื่อนไขด้านความพร้อมของมหาวิทยาลัย** สำหรับการบริหารจัดการงานสวัสดิการในปัจจุบันควรมีการสำรวจความต้องการของพนักงานในการรับสวัสดิการ เพื่อจัดได้ตรงกับความต้องการของพนักงาน สวัสดิการนั้นจึงจะมีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อผู้รับอย่างแท้จริง เป็นขวัญและกำลังใจให้พนักงานทำงานที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะจัดให้ในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงินก็ตาม มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญ และมีความพร้อมในการดำเนินการ ในการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น ในภาพรวมมุ่งเน้นให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีย่อมมาจากความพร้อมของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับผู้ให้ ข้อมูลหลักท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเลิศแห่งที่ 1 จังหวัดนครปฐม ดังที่ได้กล่าวว่า

“...สภาพแวดล้อมที่มีความร่มรื่น อาคาร ห้องงาน ที่มีอากาศถ่ายเทได้สะดวกดี ทำให้พนักงานทำงานได้เต็มที่ ไม่ต้องกังวลกับสภาพแวดล้อมที่ รบกวนสมาธิในการปฏิบัติงาน พนักงานมีสุขภาพดี ไม่ป่วย ก็จะช่วยส่งเสริม ต่อการผลิตผลงานให้กับองค์กรได้มีประสิทธิภาพขึ้น อย่างของมหาวิทยาลัยของเรามีต้นไม้เยอะมากเป็นระเบียบ อากาศก็ร่มรื่น มาก ความปลอดภัยก็ดี พนักงานพอใจในสิ่งแวดล้อม ทำให้อยากมาทำงานทุกวัน ส่งเสริมสุขภาพที่ดี สิ่งแวดล้อมบรรยากาศในสถานที่ทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งในการมีสวัสดิการเหมือนกันนะ...”

ตรงกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักอีกท่านหนึ่ง จากมหาวิทยาลัยที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1 ได้กล่าวถึง นโยบายของมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญกับสวัสดิการหลายด้านเช่น สภาพแวดล้อมบรรยากาศในการทำงานที่ดี ความปลอดภัย ที่อยู่แล้วมีความสุขทำให้คุณภาพชีวิตดี ส่งผลให้ผลงานออกมาดีด้วยโดยกล่าวถึง บรรยากาศภายในมหาวิทยาลัยที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1 ดังที่ได้กล่าวว่า

“... อาจารย์ เป็นข้าราชการมาก่อน แล้วมาเปลี่ยนสถานะเป็น พนักงานมหาวิทยาลัย เมื่อปี ที่มหาวิทยาลัยที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1 ออกนอกระบบ แต่ชีวิตความเป็นอยู่ก็สุขสบายดี ไม่ได้แย่กว่าเดิม แม้สถานะภาพเปลี่ยนไป แต่มหาวิทยาลัย ก็มีอะไรมาชดเชยอย่างไม่ดีด้อยกว่าตอนที่ เป็นข้าราชการ ความรู้สึกที่สัมผัสได้ที่ทำงานสอนที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้ก็มีความสุขดี ในเรื่องการ ให้ผลตอบแทนด้านต่าง ๆ รวมถึงด้านสวัสดิการ ด้วย สภาพสังคมการทำงาน เพื่อร่วมงาน



ค่อนข้างสมบูรณ์แบบ เพราะเราเป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ และมีชื่อเสียง การบริหารจัดการ ความ มั่งคั่งของสถาบันมีเพียงพอเกือบทุกด้าน ดังนั้น ๆ ปัญหาต่าง ๆ น่าจะเป็นเรื่อง ความต้องการส่วน บุคคลที่แตกต่างกันมากกว่า โดยภาพรวมๆ แล้วยังคืออยู่ เพราะนโยบายผู้บริหารที่นี่ ต้องการให้ พนักงานทุกคนมีความสุขในการทำงาน ต้องการพัฒนาคณ อาจารย์ ใช้ชีวิตประจำวันอยู่ที่นี้ มากกว่าที่บ้าน และมหาวิทยาลัยนี่ก็เป็นอะไรที่สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการทำงาน มาก เช่น มีรถรับส่ง มีที่จอดรถ สโมสรกีฬา ที่พักอาจารย์ และอื่น ๆ อีกมากต้องดูรายละเอียด ปลีกย่อยในคู่มือสวัสดิการ จาก กองทรัพยากรบุคคล...”

สรุปได้ว่า ความพร้อมของมหาวิทยาลัย เป็นเงื่อนไขสำคัญอย่างหนึ่ง ในการจัด สวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย เนื่องจากมหาวิทยาลัยที่มี ความพร้อมในทุกด้าน จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการจัดสวัสดิการให้ได้ดีกว่ามหาวิทยาลัยที่มี ความขาดแคลน เช่น งบประมาณ บุคลากร สภาพแวดล้อมที่ดี เป็นต้น

จากข้อมูลที่ได้จากการวิจัยการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของ รัฐในขั้นตอนที่ 1 และในขั้นตอนที่ 2 การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดสวัสดิการของ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลของขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 และจาก การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับแนวคิดทฤษฎีในบทที่ 2 ได้องค์ประกอบของรูปแบบการ จัดสวัสดิการ และเงื่อนไขความสำเร็จในการจัดสวัสดิการสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐดังตารางที่ 4.29 และตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.29 องค์ประกอบของรูปแบบการจัดสวัสดิการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย

องค์ประกอบ	ข้อค้นพบ
1. ด้านการปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าในอาชีพ	1.1 มุ่งเน้นสนับสนุนและส่งเสริมให้อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้นและพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยเพื่อให้พนักงานที่ปฏิบัติงานได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการ มีความก้าวหน้าในอาชีพ
	1.2 สนับสนุนทุนทางด้านพัฒนาอาจารย์ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะความเชี่ยวชาญในระดับที่สูงขึ้น เป็นการเพิ่มศักยภาพต่ออาจารย์และคุณภาพของมหาวิทยาลัย
	1.3 ส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสายวิชาการให้เป็นผู้มีจริยธรรมจรรยาบรรณในอาชีพเพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งเกียรติคุณแห่งอาชีพอาจารย์
	1.4 จัดโครงการพัฒนางานวิจัย เพื่อให้คำตอบแทนเพิ่มกับพนักงานสายวิชาการเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนพนักงานสาย วิชาการคุณวุฒิปริญญาเอกสร้างผลงานตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดและสามารถนำผลงานไป เสนอขอผลงานทางวิชาการที่สูงขึ้นได้ โดยได้รับคำตอบแทนพิเศษ
	1.5 การปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการในการเสนอขอตำแหน่งของสายวิชาการให้ ความยืดหยุ่นในระยะเวลาการทำผลงานให้เหมาะสมกับภาระงานให้มากยิ่งขึ้น 1.5
	1.6 การจัด โครงการให้รางวัลกับผลงานวิจัยดีเด่นที่สามารถนำไปปรับใช้ เป็น ประโยชน์ได้จริง
2. ด้านสิทธิประโยชน์ที่มีส่วนร่วม	2.1 พนักงานได้รับโอกาสในการตัดสินใจด้วยตนเองและการแสดงความคิดเห็นที่มี ต่อการ ได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆของมหาวิทยาลัย
	2.2 พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปรับปรุงสวัสดิการของ มหาวิทยาลัยเพื่อให้มีความเหมาะสมกับยุคสมัยและความต้องการจำเป็นตามหลัก แห่ง ประโยชน์ของส่วนรวมของคนส่วนใหญ่ให้ได้รับประโยชน์สูงสุด

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ข้อค้นพบ
2. ด้านสิทธิประโยชน์ที่มีส่วนร่วม	2.3 การได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ พนักงานมหาวิทยาลัยมีสิทธิเสนอขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ตามบัญชี 18
	2.4 พนักงานมหาวิทยาลัยมีสิทธิเข้าร่วมในกิจกรรมของมหาวิทยาลัยในฐานะที่ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัย
	2.5 พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจต่อสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
	2.6 พนักงานมีส่วนร่วมในการเลือกที่จะรับสิทธิประโยชน์จากการบริการต่างๆ ของมหาวิทยาลัยได้ตามความประสงค์ของตนเอง
3. ด้านระบบสัญญาจ้างที่มั่นคง	3.1 การขยายอายุสัญญาจ้างในแต่ละครั้ง เช่น เริ่ม 1, 6, 10 ปี และยาวถึงอายุ 60 ปี เพื่อให้มีระยะเวลาการทำงานนานขึ้น
	3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรมและมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาที่มีมาตรฐานสามารถตรวจสอบได้ มีคณะกรรมการตรวจสอบผลงาน
	3.4 การต่อสัญญาจ้างพนักงานสายวิชาการ โดยการนำผลงานทางวิชาการ ภาระงานสอนและผลงานการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนสังคมมาประเมินผลในการพิจารณา ต่อสัญญาจ้าง
	3.5 การต่อสัญญาจ้างพนักงานสายวิชาการ โดยการนำผลงานทางวิชาการ ภาระงานสอนและผลงานการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนสังคมมาประเมินผลในการพิจารณา ต่อสัญญาจ้าง
	3.6 มหาวิทยาลัย ควรทำสัญญาจ้างแบบระยะยาวถาวร กับผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการอยู่แล้ว ให้สามารถจ้างได้ตลอดไปถึงอายุ 60 ปี โดยไม่ต้องต่อสัญญาแต่ละช่วง
	3.7 การต่อสัญญาจ้างควรมีการยืดหยุ่น ขยายระยะเวลาตามความเหมาะสมเพื่อให้อาจารย์ มีเวลาสอนทำและเวลาทำวิจัย พร้อมทั้งสามารถบริการทางวิชาการแก่ชุมชนสังคมอย่างสมดุลกับชีวิตประจำวัน

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

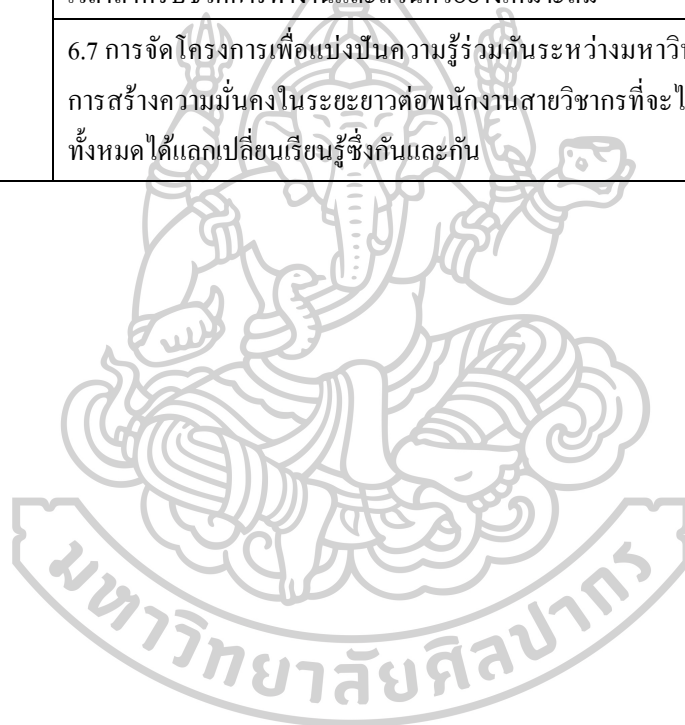
องค์ประกอบ	ข้อค้นพบ
4. ด้านระบบ ค่าตอบแทนที่เท่าเทียม	<p>4.1 มหาวิทยาลัยให้ค่าตอบแทนพนักงานสายวิชาการตามความรู้ ความสามารถ และ ไม่ต่ำกว่าฐานของระดับวุฒิการศึกษา ตามหลักความเหมาะสมของค่าจ้าง</p> <p>4.2 มหาวิทยาลัยกำหนดค่าตอบแทนที่จูงใจ ทำให้มีโอกาสนิยมชวนให้มีผู้ที่มีความรู้ ความสามารถสูง สนใจที่จะเข้ามาปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัย ตามหลักแห่งการจูงใจ</p> <p>4.3 การจ่ายค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการเป็นการจ่ายเพิ่มเติมให้แก่พนักงานที่ ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ไม่ถือเป็นเงินเดือนหรือค่าจ้าง</p> <p>4.4 มหาวิทยาลัยให้ค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการ เท่ากับ เงินค่าประจำตำแหน่ง ทางวิชาการที่ได้รับ ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลง หรือยกเลิกการจ่ายค่าตอบแทนตำแหน่งทาง วิชาการได้ ตามความเหมาะสมกับศักยภาพด้านการเงินของมหาวิทยาลัย</p> <p>4.5 มหาวิทยาลัยมีการจัดทำโครงการวิชาการ สำหรับพนักงานสายวิชาการเพื่อเป็น การพัฒนาศักยภาพและเป็น โอกาสสร้างความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์โดยมีทุนใน การทำวิจัย และมีค่าตอบแทนในการสร้างผลงานวิจัยดีเด่น</p> <p>4.6 มหาวิทยาลัยมีการสำรวจความพึงพอใจในเรื่องของค่าตอบแทนและพัฒนาระบบ การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสม และยุติธรรมเป็นที่ยอมรับของพนักงาน มหาวิทยาลัย และสามารถแข่งขัน ได้ เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยชั้นนำอื่นๆ</p> <p>4.7 มีการพิจารณาระบบบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการเพื่อจูงใจบุคลากรและการ ทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนเงินขึ้นเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยให้มีความ สอดคล้องกับผลงาน และความรู้ความสามารถส่วนบุคคล</p>
5. ด้านสวัสดิการที่ ครอบคลุม	<p>5.1 รูปแบบสวัสดิการที่อำนวยความสะดวกด้านการรักษาพยาบาลต่อครอบครัวของ พนักงาน เช่น การมีส่วนร่วมในการจ่ายเพิ่มเติมตามแผนการประกันสุขภาพ ที่ครอบครัว สามารถเลือกจ่ายร่วมได้ จากฐานสิทธิที่พนักงานมหาวิทยาลัยได้รับ</p> <p>5.2 มีกองทุนสวัสดิการทางวิชาการและกองทุนวิจัยและสร้างสรรค์ เพื่อเป็นแหล่งเงิน ที่ทุนที่ให้การสนับสนุนการวิจัยของพนักงานสายวิชาการ</p> <p>5.3 การรักษาพยาบาลที่ดูแลบุคคลในครอบครัวพนักงาน ได้แก่ บิดา มารดา บุตร และ คู่ สมรส (ให้สิทธิในการเบิกค่ารักษาพยาบาล)</p> <p>5.4 สวัสดิการในการใช้สิทธิ์เลือกสถานพยาบาลหลัก และการได้สิทธิได้รับการส่ง ต่อไปรักษายังสถานพยาบาลอื่นที่ดูแลต่อเนื่อง โดยไม่เบิกค่ารักษาพยาบาลได้คงเดิม</p> <p>5.5 สวัสดิการในการใช้สิทธิ์รักษา และการให้บริการที่ครอบคลุมเรื่องสุขภาพต่างๆ เช่น ป้องกัน โรค บริการแพทย์แผนไทยสร้างเสริมสุขภาพ</p>

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ข้อค้นพบ
5. ด้านสวัสดิการที่ครอบคลุม	5.6 กองทุนสำรองเลี้ยงชีพมหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกมีการออมทรัพย์เป็นสวัสดิการและหลักประกันสำหรับพนักงานและครอบครัว เมื่อพนักงานตาย ทูพพลภาพ เกษียณอายุ ออกจากงาน หรือลาออกจากกองทุน จะได้รับเงินในส่วนของเงินสะสมพร้อม และผลประโยชน์ในเงินสะสมตามระเบียบของกองทุน
	5.7 เงินช่วยพิเศษกรณีพนักงานมหาวิทยาลัยถึงแก่กรรมมีสิทธิได้รับเงินช่วยพิเศษ กรณีพนักงานมหาวิทยาลัยถึงแก่กรรมขณะมีสภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยบุคคลในครอบครัว หรือผู้มีสิทธิจะได้รับเงินสงเคราะห์จากกองทุนสวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัยด้วย
	5.8 การจัดสวัสดิการที่ดีต้องครอบคลุมส่วนรวมมากกว่าส่วนบุคคล เช่นการประกันชีวิตแบบกลุ่ม รวมถึงควรมีชดเชยแก่กลุ่มพนักงานที่ได้รับโดยคำนึงถึงเพศ อายุ สถานภาพ สมรส
	5.9 สวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลพนักงานมหาวิทยาลัย ใช้สวัสดิการกองทุนประกันสังคม ส่วนที่เกินสิทธิประกันสังคม สามารถให้เบิกจ่ายจากกองทุนสวัสดิการฯ และบุคคลในครอบครัวได้ กรณีจำเป็นต้องใช้สิทธิเกินสามารถจ่ายร่วมกับมหาวิทยาลัยได้ตามสัดส่วนที่กำหนด
	5.10 การได้รับเงินชดเชยเมื่อพนักงานมหาวิทยาลัยได้พ้นสภาพจากการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยจะมีสิทธิได้รับเงินชดเชย 1) ครบเกษียณอายุงาน 2) ถูกสั่งให้ออกหรือ 3) ครบกำหนดระยะเวลาการจ้างตามสัญญา (ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2541 (ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2551) ม.118
6. ด้านความมั่นคงระยะยาว	6.1 สัญญาจ้างเริ่มต้นครั้งแรก ระยะ 6 ปี และประเมินผลต่อสัญญา 10 ปี ต่อยาวถึง 60 ปี
	6.2 มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงานเมื่อลาออกหรือเกษียณอายุให้ได้รับตามสิทธิระเบียบข้อบังคับของกองทุน
	6.3 ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีคุณวุฒิสูง เพิ่มจำนวนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ในแต่ละสาขา เพื่อพัฒนาตนเองและสถานะทางสังคม
	6.4 การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุทำให้เกิดต้นทุนในการดูแลสูงขึ้น การต่อสัญญาจ้างงานกับพนักงานสายวิชาการที่เกษียณอายุแล้วและยังเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีสุขภาพแข็งแรงให้ได้ปฏิบัติงานต่อโดยทำเป็นสัญญาจ้างระยะสั้น

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ข้อค้นพบ
6. ด้านความมั่นคงระยะยาว	6.5 การจัดการเรียนการสอน หรืองานวิจัยให้ตรงกับศักยภาพของพนักงานสายวิชาการ เพื่อประโยชน์ต่อการสร้างสมประสบการณ์สายตรงที่เป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยมุ่งเน้นไปในเรื่องที่ตนเองถนัด ซึ่งจะส่งผลดีทำให้มีความมั่นคงในอนาคตมากกว่าที่จะปฏิบัติงานในสายงานที่ตนเองไม่ถนัดหรือเชี่ยวชาญ
	6.6 ระยะเวลาของการทำผลงานทางวิชาการ มีความยืดหยุ่นเพื่อเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมให้ทำผลงานวิจัยอย่างแท้จริง อาจารย์จะได้อำนาจไม่ต้องกังวลกับระยะเวลาของการส่งผลงาน ทั้งนี้เพื่อมิให้กระทบต่อเวลาในการเรียนการสอนซึ่งจะทำให้อาจารย์ได้แบ่งเวลาสำหรับชีวิตการทำงานและส่วนตัวอย่างเหมาะสม
	6.7 การจัดโครงการเพื่อแบ่งปันความรู้ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและส่วนงานเป็นการสร้างความมั่นคงในระยะยาวต่อพนักงานสายวิชาการที่จะได้ใช้ประสบการณ์ที่มีมาทั้งหมดได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน



ตารางที่ 4.30 เจ็อนไขความสำเร็จในการจัดสวัสดิการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับ  
ประเทศไทย

เจ็อนไข	ข้อค้นพบ
1. ด้านนโยบาย	1.1 กำหนดนโยบายการบริหารใช้หลักการบริหารจัดการองค์กรที่ดีภายใต้หลัก ธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพประสิทธิผล
	1.2 กำหนดนโยบายด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน เช่น นโยบาย การจ้างงาน การวางแผนอัตราคลังคน นโยบายด้านการจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนา บุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนถึงการจ่ายเงินค่าชดเชยเมื่อลาออก เกษียณอายุ
	1.3 กำหนดนโยบายด้านการบริหารจัดการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ จัดตั้ง คณะกรรมการกำกับดูแลโดยเฉพาะ เพื่อพัฒนาและสนับสนุนสวัสดิการเพื่อส่งเสริมให้ พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานและคุณภาพชีวิตครอบครัวที่ดีและมีความสุข
	1.4 กำหนดนโยบายการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและการเปิดรับฟังความคิดเห็น ความต้องการสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสร่วมแสดง ความคิดเห็นซึ่ง และเน้นการสร้างเครือข่าย เพื่อระดมความคิดเห็น เพื่อประโยชน์ในการ ปรับปรุงและพัฒนาาระบบสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัย
	1.5 นโยบายการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร จัดการให้มีความคล่องตัวรวดเร็ว การส่งข่าวสารข้อมูลเป็นปัจจุบันทันต่อการนำข้อมูล มาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
	1.6 นโยบายการปรับปรุงโครงสร้างด้านสิทธิประโยชน์ต่างๆ เพื่อให้มีความเท่าเทียม เป็นธรรมและสามารถเทียบเคียงและแข่งขันกับมหาวิทยาลัยของชั้นนำได้
	1.7 กำหนดนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับภาระงานทั้งด้านการสอน การทำวิจัย และการบริการวิชาการ แก่ชุมชนสังคม
	1.8 นโยบายด้านการจัดระบบกายภาพและสิ่งแวดล้อมให้น่าอยู่เป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว และมีหน่วยงานด้านดูแลระบบความปลอดภัยภายในบริเวณมหาวิทยาลัยเพื่อความ ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของพนักงานมหาวิทยาลัย
	1.9 นโยบายด้านการทบทวนปรับปรุงกฎระเบียบต่างๆ ให้เอื้ออำนวยความสะดวกให้ บุคลากร ทำงานได้อย่างมีความสุข

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

เงื่อนไข	ข้อค้นพบ
2. ด้านผู้บริหาร	2.1 บทบาทผู้บริหารในฐานะผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา การกำหนดวิสัยทัศน์ มุ่งพัฒนาคนทั้งผู้เรียนและผู้สอน กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการบริหาร การศึกษาและการบริหารทรัพยากรบุคคล สรรหา พัฒนา รักษาไว้ใช้ประโยชน์ ดูแลให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี
	2.2 พัฒนาบุคลากรสายวิชาการสนับสนุนให้ทำผลงานทางวิชาการเพื่อมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อให้มีผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการมากขึ้น
	2.3 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพื่อการบริหารจัดการที่เน้นให้บุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยรู้สึกมีส่วนร่วมหรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย
	2.4 ผู้บริหารมีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะพัฒนาแก้ไขข้อจำกัดที่เกี่ยวข้อง และดูแลการจัดการด้านสวัสดิการของพนักงาน ในมหาวิทยาลัยให้ตรงกับความต้องการเหมาะสม และเอื้อประโยชน์สูงสุดให้พนักงานมหาวิทยาลัยให้ได้เพียงพอต่อปัจจัยพื้นฐานของการดำรงชีวิต
	2.5 มีการเปิดกว้างเพื่อรับฟังความคิดเห็นและไม่ปิดกั้นการวิพากษ์วิจารณ์ของพนักงาน โดยยอมรับในความต้องการที่แตกต่างของแต่ละคนให้สิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์
	2.6 ผู้บริหารวิเคราะห์หาแนวทางและดำเนินการจัดสวัสดิการรูปแบบใหม่ๆที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย อย่างต่อเนื่อง และมีการติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับปัจจุบันต่อไป
3. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	3.1 ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารจากระดับบนลงล่างเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบนโยบายที่ชัดเจน และถูกต้องตรงกับความต้องการเกิดการรับรู้อย่างทั่วถึงและปฏิบัติได้ตรงตามเป้าหมาย
	3.2 มหาวิทยาลัยนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารให้มีความคล่องตัวเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการประชาสัมพันธ์ด้านข่าวสารให้พนักงานได้รับรู้ได้อย่างทั่วถึงรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์
	3.3 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้ครอบคลุมทั้งมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการใช้งานในการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน



ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

เงื่อนไข	ข้อค้นพบ
3.ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	3.4 พัฒนาระบบฐานข้อมูลต่างๆ ให้มีการเชื่อมโยงซึ่งกันและกันสามารถนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ประโยชน์ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	3.5 มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้ครอบคลุมทั้งมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการใช้งานในการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน
	3.6 พัฒนาระบบฐานข้อมูลต่างๆ ให้มีการเชื่อมโยงซึ่งกันและกันสามารถนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ประโยชน์ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4.ด้านงบประมาณ	4.1 มหาวิทยาลัยมีการบริหารงบประมาณให้เหมาะสมกับภารกิจของมหาวิทยาลัยทุกด้านตามนโยบายและแผนงานของมหาวิทยาลัย
	4.2 มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์จัดสรรงบประมาณทุกด้านให้เพียงพอทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อการบริหารจัดการที่ต่อเนื่อง
	4.3 งบประมาณที่ได้รับจัดสรรแล้วนำมาบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม และบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย
	4.4 ปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดสรรงบประมาณภายในมหาวิทยาลัยเพื่อให้การจัดสรรงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม
	4.5 มหาวิทยาลัยมีการบริหารงบประมาณให้เหมาะสมกับภารกิจของมหาวิทยาลัยทุกด้านตามนโยบายและแผนงานของมหาวิทยาลัย
	4.6 มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์จัดสรรงบประมาณทุกด้านให้เพียงพอทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อการบริหารจัดการที่ต่อเนื่อง
	4.7 งบประมาณที่ได้รับจัดสรรแล้วนำมาบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม และบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย
	4.8 ปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดสรรงบประมาณภายในมหาวิทยาลัยเพื่อให้การจัดสรรงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม
5.ด้านการมีส่วนร่วม	5.1 พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นถึงความต้องการด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ตนเองมีส่วนเกี่ยวข้องในการได้รับประโยชน์หรือเสียประโยชน์
	5.2 พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของมหาวิทยาลัยตามสิทธิจากการที่ได้ปฏิบัติงานเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย
	5.3 พนักงานมหาวิทยาลัยมีสิทธิที่จะยอมรับหรือปฏิเสธในสวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์ต่างๆ ของมหาวิทยาลัยที่ไม่ตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นขั้นพื้นฐานในการดำรงชีพได้

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

เงื่อนไข	ข้อค้นพบ
5. ด้านการมีส่วนร่วม	5.4 มหาวิทยาลัยเลือกตัวแทนพนักงานมหาวิทยาลัยในการเข้าร่วมประชุมหาหรือเพื่อการจัดทำแนวทางการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ และเปิดรับฟังข้อคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย
	5.5 ดำเนินการสำรวจความต้องการสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยทุกปีเพื่อปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน
6. ด้านความพร้อมของมหาวิทยาลัย	6.1 มีแผนการจัดสรรงบประมาณด้านการเงินที่เพียงพอและมีความต่อเนื่องระยะยาวทุกด้าน
	6.2 มีเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคงมีการเตรียมความพร้อมในการจัดสรรงบประมาณสำหรับปรับปรุงและพัฒนางานทั้งระบบของมหาวิทยาลัย
	6.3 มีงบประมาณเพียงพอต่อการเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาบุคลากรให้มี ความสามารถในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
	6.4 มีกระบวนการจัดการการดูแลและปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในบริเวณมหาวิทยาลัยให้มีความร่มรื่นอากาศดีปราศจากมลพิษเพื่อสุขภาพที่ดีของพนักงาน
	6.5 มีระบบดูแลความปลอดภัย เพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย
	6.6 มีความพร้อมในการที่จะเข้าร่วมเครือข่ายพนักงานมหาวิทยาลัยเพื่อร่วมแสดงความคิดเห็นและนำแนวทางการปฏิบัติที่ดีในด้านการจัดสวัสดิการพนักงานที่ให้สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ มาปรับใช้กับพนักงานของมหาวิทยาลัย
	6.7 มีความพร้อมที่จะรับบุคคลกรสายวิชาการที่มีคุณวุฒิและความเชี่ยวชาญสูงเข้ามาปฏิบัติงาน ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันหรือเทียบเคียงกับมหาวิทยาลัยชั้นนำ
	6.8 มีความพร้อมในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยก้าวไปสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในสังคม

ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบรูปแบบ เพื่อรับรองรูปแบบโดย นำรูปแบบ ที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ประเมินและรับรองรูปแบบ ผลของความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยจะนำมาสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วสรุป ปรับปรุงรูปแบบให้มีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และได้รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย ที่มีความเหมาะสม ดังตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดสวัสดิการเพื่อพัฒนาการจัดสวัสดิการ  
ของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย

องค์ประกอบของรูปแบบ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
<b>1. ด้านการปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าในอาชีพ</b>			
1.1 ส่งเสริมพนักงานสายวิชาการสร้างผลงานทางวิชาการเพื่อความก้าวหน้า ในตำแหน่งทางวิชาการ	4.67	0.58	มากที่สุด
1.2 สนับสนุนทางด้านพัฒนาอาจารย์ให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อ เพิ่มพูนความรู้ทักษะความเชี่ยวชาญในระดับที่สูงขึ้น เป็นการเพิ่มศักยภาพ ของตัวพนักงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
1.3 ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสายวิชาการให้เป็นผู้มีจริยธรรม จรรยาบรรณในอาชีพ เพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งเกียรติคุณแห่งอาชีพอาจารย์	5.00	0.00	มากที่สุด
1.4 สนับสนุนให้พนักงานสายวิชาการมีโอกาสได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	4.67	0.58	มากที่สุด
1.5 การทำผลงานวิชาการ ขอตำแหน่งทางวิชาการเพื่อพัฒนาให้เป็นผู้มีความ เชี่ยวชาญ	5.00	0.00	มากที่สุด
1.6 การต่อสัญญาจ้างสามารถขยายระยะเวลาตามความเหมาะสมเพื่อให้ อาจารย์มีเวลาสอนทำวิจัยและบริการทางวิชาการแก่ชุมชนสังคมอย่างสมดุล กับชีวิตประจำวัน	4.33	0.58	มาก
1.7 ด้านความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่การทำผลงานเพื่อขอตำแหน่งทาง วิชาการ	4.33	0.58	มาก
1.8 การอบรมพัฒนาศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาอาชีพเพื่อความ มั่นคงในอนาคต	5.00	0.00	มากที่สุด

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
<b>2. ด้านสิทธิประโยชน์ที่มีส่วนร่วม</b>			
2.1 เปิดโอกาสให้พนักงานได้รับโอกาสในการตัดสินใจด้วยตนเองและการแสดงความคิดเห็นต่อความต้องการด้านสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับตนเอง	4.67	0.58	มากที่สุด
2.2 ผู้บริหารให้การยอมรับผลของการตัดสินใจของพนักงานส่วนใหญ่ที่ได้จากการเสนอความคิดเห็นร่วมในการจัดสวัสดิการให้กับพนักงานของมหาวิทยาลัย	4.67	0.58	มากที่สุด
2.3 สนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปรับปรุงสวัสดิการ	4.67	0.58	มากที่สุด
2.4 พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจต่อสวัสดิการของมหาวิทยาลัยทุกปี	4.67	0.58	มากที่สุด
2.5 มีส่วนร่วมในการรับประโยชน์จากการบริการต่างๆเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือสังคมที่อยู่ร่วมกัน	4.67	0.58	มากที่สุด
2.6 มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงสวัสดิการให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน เพื่อตอบสนองความต้องการที่เอื้อประโยชน์สูงสุดให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัย	5.00	0.00	มากที่สุด
<b>3. ด้านระบบสัญญาจ้างที่มั่นคง</b>			
3.1 การขยายอายุสัญญาจ้างในแต่ละครั้ง และการลดจำนวนครั้งในการต่อสัญญาจ้างลงเช่น 1, 3, 5, 10 ปี และยาวถึงอายุ 60 ปี	5.00	0.00	มากที่สุด
3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสเป็นธรรมมีเกณฑ์ในการพิจารณาที่มีมาตรฐานสามารถตรวจสอบได้มีคณะกรรมการตรวจสอบผลงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
3.3 ข้อกำหนดของสัญญาจ้างกำหนดระยะเวลาเริ่มจ้างและสิ้นสุดเมื่อประเมินผลโดยใช้ผลงานทางวิชาการ การใช้ภาระงานการสอนและการใช้ผลงานการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนสังคม มาพิจารณาในการต่อสัญญาจ้าง	4.67	0.58	มากที่สุด
3.4 ควรมีนโยบายการกำหนดการจ้างแบบระยะยาวถาวร กับผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการแล้ว เพื่อให้ความมั่นคงต่อพนักงานมีเวลาและกำลังทุ่มเทในการผลิตผลงานวิจัยให้มีคุณภาพในระดับสูงขึ้นไปอีก	4.00	0.00	มาก

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
<b>4. ด้านระบบค่าตอบแทนที่เท่าเทียม</b>			
4.1 ค่าตอบแทนตามความรู้ความสามารถและไม่ต่ำกว่าระดับวุฒิการศึกษา	4.67	0.58	มากที่สุด
4.2 ค่าตอบแทนสูงใจ สามารถเชิญชวนคนเก่งเข้ามาปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัย	5.00	0.00	มากที่สุด
4.3 ค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการควรจ่ายให้ไม่น้อยกว่าข้าราชการพลเรือนที่ได้รับ	4.33	0.58	มาก
4.4 มีการสำรวจความพึงพอใจในเรื่องของค่าตอบแทนและเรื่องสวัสดิการปรับปรุงให้เหมาะสมและมีความทันสมัยเพื่อประโยชน์สูงสุดของพนักงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
<b>5. ด้านสวัสดิการที่ครอบคลุม</b>			
5.1 การรักษาพยาบาลที่ดูแลบุคคลในครอบครัวพนักงาน ได้แก่ บิดา มารดา บุตร และ คู่สมรส	4.67	0.58	มากที่สุด
5.2 สวัสดิการที่ครอบคลุมสิทธิประโยชน์ที่มีส่วนร่วมจ่ายในการซื้อแผนประกันสุขภาพตามความสมัครใจ	4.67	0.58	มากที่สุด
5.2 สวัสดิการที่ครอบคลุมสิทธิประโยชน์ที่มีส่วนร่วมของพนักงานได้มีโอกาสร่วมกำหนดแนวทางเสนอความเห็นปรับปรุงแก้ไข	4.67	0.58	มากที่สุด
<b>6. ด้านความมั่นคงระยะยาว</b>			
6.1 สัญญาจ้างเริ่มต้นครั้งแรก ระยะ 1 ปี ประเมินผลต่อสัญญา 6 ปี 10 ปี ต่อยาวถึง 60 ปี	5.00	0.00	มากที่สุด
6.2 แนวปฏิบัติที่ดีนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารจัดการคำนึงถึงคุณภาพชีวิตและความผาสุกในการปฏิบัติงานของพนักงานในมหาวิทยาลัย	5.00	0.00	มากที่สุด
6.3 มีกองทุนออมเงินสำหรับพนักงานเมื่อลาออก หรือเกษียณอายุให้ได้รับตามสิทธิ	5.00	0.00	มากที่สุด
6.4 พัฒนาระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมเป็นที่ยอมรับของพนักงาน	4.67	0.58	มากที่สุด
6.5 การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อลดความรู้สึกระหว่างพนักงานกับข้าราชการ	4.33	0.58	มาก
6.6 สวัสดิการที่ดีและมีความมั่นคงในระยะยาวด้วยการขยายระยะเวลาการต่อสัญญา รวมถึงการจ่ายเงินชดเชยเมื่อเกษียณอายุ	4.67	0.58	มากที่สุด

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
<b>6. ด้านความมั่นคงระยะยาว</b>			
6.7 การเสริมสร้างสัมพันธภาพและความเอื้ออาทรระหว่างพนักงานหน่วยงานและผู้บริหารร่วมกันเพื่อความผาสุก	4.33	0.58	มาก
<b>เงื่อนไขความสำเร็จ</b>	$\bar{x}$	S.D	ระดับความเหมาะสม
<b>1. ด้านนโยบาย</b>			
1.1 มีความชัดเจนและครอบคลุมทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ของพนักงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
1.2 มีการกำหนดนโยบายการวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าสูงสุด	5.00	0.00	มากที่สุด
1.3 กำหนดนโยบายพัฒนาและสนับสนุนสวัสดิการเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานและคุณภาพการดำรงชีพที่ดี	4.33	0.58	มาก
1.4 กำหนดนโยบายปรับปรุงโครงสร้างด้านสิทธิประโยชน์ต่างๆ เพื่อให้มีความเท่าเทียม เป็นธรรมและสามารถแข่งขันได้ เช่น นโยบายระบบของการจ้างงาน นโยบายด้านการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ	4.33	0.58	มาก
<b>2. ด้านผู้บริหาร</b>			
2.1 พัฒนาศักยภาพเพื่อเพิ่มคุณค่า สักยภาพให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญสูงขึ้นเพื่อโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นการยกระดับวิทย์ฐานะของพนักงาน	4.67	0.58	มากที่สุด
2.2 ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานให้สิทธิแบบประเป็นประชาธิปไตย และยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการที่ดี	4.00	0.00	มาก
2.3 ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานให้สิทธิแบบประเป็นประชาธิปไตย และยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการที่ดี	4.00	0.00	มาก
2.4 มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะพัฒนาแก้ไขข้อขัดปัญหาที่เกี่ยวข้อง ดูแลการจัดสวัสดิการของพนักงานในมหาวิทยาลัย ให้ตรงกับความต้องการไม่ด้อยกว่าปัจจัยพื้นฐานของการดำรงชีวิต	4.33	0.58	มาก

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

เงื่อนไขความสำเร็จ	$\bar{x}$	S.D	ระดับความเหมาะสม
<b>3. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร</b>			
3.1 ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่างเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รับทราบนโยบายที่ชัดเจนและถูกต้องตรงกับความต้องการเพื่อให้เกิดการรับรู้อย่างทั่วถึงและปฏิบัติได้ตรงตามเป้าหมาย	4.67	0.58	มากที่สุด
3.2 พนักงานได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆที่เป็นประโยชน์จากมหาวิทยาลัยการประชาสัมพันธ์อย่างถูกต้องและเชื่อถือได้ทั่วถึงทุกคน	4.33	0.58	มาก
3.3 การสื่อสารมีคุณภาพทำให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการกิจไปตามเป้าหมายได้สำเร็จ	4.33	0.58	มาก
3.4 มหาวิทยาลัยมีช่องทางการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ เช่น การคิดประกาศ โปสเตอร์ วารสาร การออกเสียงตามสาย การแจกใบปลิว แผ่นพับ การจัดอบรม การประชุม เป็นต้น	4.67	0.58	มาก
3.5 เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารทำให้มีความคล่องตัวและรวดเร็ว	5.00	0.00	มากที่สุด
3.6 การสื่อสารที่ดีสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและให้มีความพึงพอใจในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารนั้นเป็นการสร้างบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี	4.00	0.00	มาก
<b>4. ด้านงบประมาณ</b>			
4.1 วางแผนงานงบประมาณสำหรับอนาคตที่เป็นรูปแบบอย่างชัดเจน มีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และนโยบายในการดำเนินการของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน	5.00	0.00	มากที่สุด
4.2 จัดสรรงบประมาณเพียงพอในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อความมั่นคงในอนาคต	5.00	0.00	มากที่สุด
4.3 บริหารจัดการงบประมาณมีครอบคลุมรายละเอียดอย่างเพียงพอสำหรับการนำมาใช้ในกระบวนการจัดสวัสดิการพนักงานของมหาวิทยาลัย	4.67	0.58	มากที่สุด
4.4 การจัดสรรงบประมาณครบทั้งระบบได้แก่ การบริหารงานบุคลากรบริหารงบประมาณและทรัพย์สินการบริหารวิชาการ	4.67	0.58	มากที่สุด
<b>5. ด้านการมีส่วนร่วม</b>			
5.1 พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นถึงความต้องการด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ตนเองมีส่วนเกี่ยวข้อง	5.00	0.00	มากที่สุด

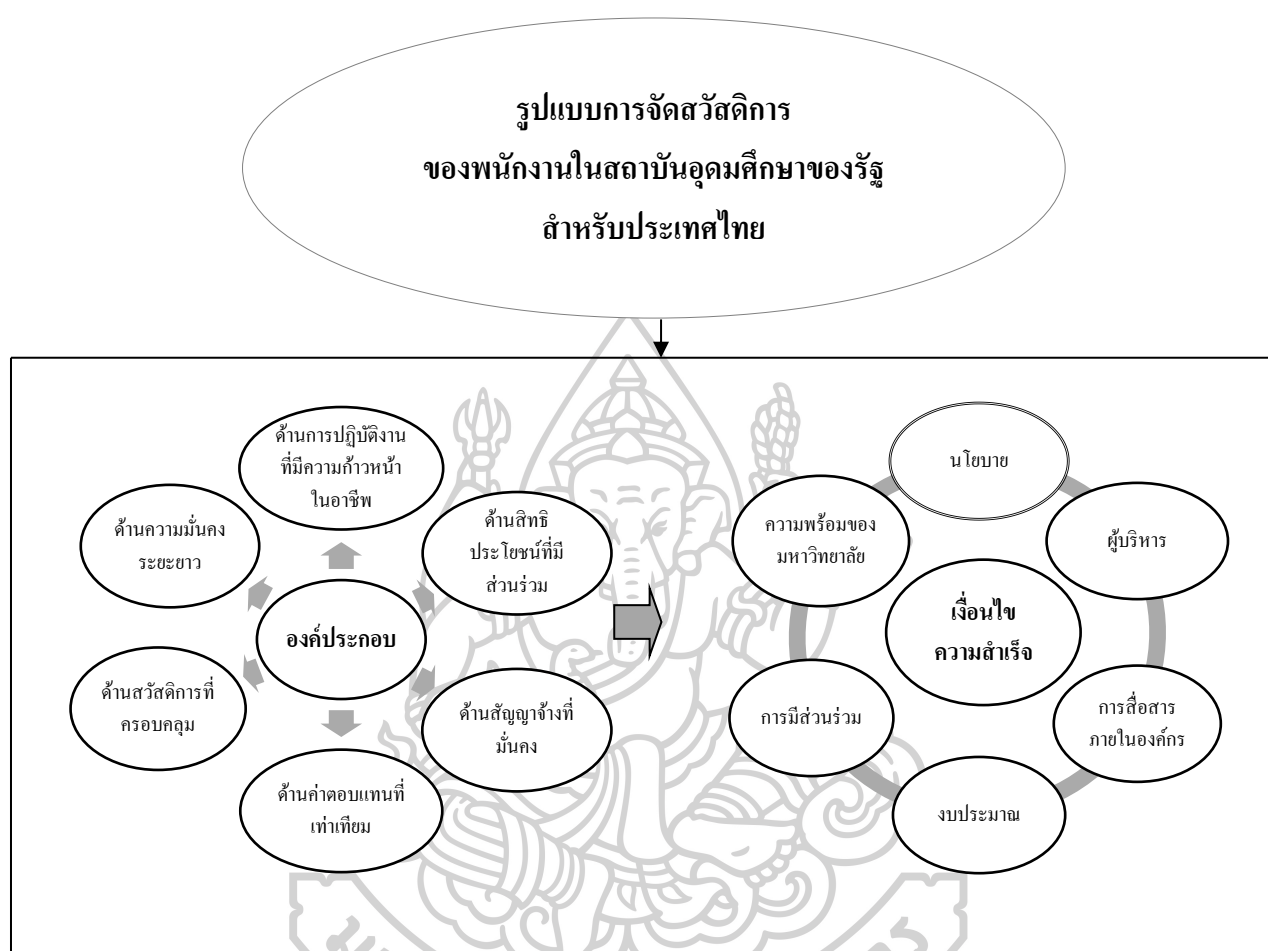
ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

เงื่อนไขความสำเร็จ	$\bar{x}$	S.D	ระดับความเหมาะสม
5.2 พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาหรือหาแนวทางในการปรับปรุง เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและมีความพึงพอใจ	4.00	0.00	มากที่สุด
5.3 พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างดีและเกิดการยอมรับลดข้อขัดแย้ง	5.00	0.00	มากที่สุด
<b>6. ด้านความพร้อมของมหาวิทยาลัย</b>			
6.1 สำรวจปัญหาและความต้องการสวัสดิการ เพื่อปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองในปัจจุบัน	5.00	0.00	มากที่สุด
6.2 เทียบเคียงสวัสดิการกับสถาบันอื่นเพื่อการแข่งขันและการจัดการได้อย่างเหมาะสม	5.00	0.00	มากที่สุด
6.3 การวางแผนจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อเนื่องในระยะยาวในทุกๆด้าน	5.00	0.00	มากที่สุด
6.4 เสถียรภาพทางการเงินมีศักยภาพพร้อมต่อการแข่งขัน	5.00	0.00	มากที่สุด
6.5 การเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยควรจัด โครงการเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาอาจารย์ เพื่อให้มีความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์อย่างแท้จริง	5.00	0.00	มากที่สุด
6.6 การดูแลสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของพนักงานในการทำงาน	5.00	0.00	มากที่สุด

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย สามารถสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย ดังภาพที่ 10



## รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย



ภาพที่ 4.11 รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย

### ขั้นตอนที่ 4 การเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย

สำหรับการตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ผู้วิจัยจัดประชุมแนวทางพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นการเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย โดยเชิญผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย

บุคลากร 3 หน่วยงาน ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งที่ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์ เจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยหลายแห่ง เชิญเจ้าหน้าที่กลุ่มนโยบายทรัพยากรบุคคล จากสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา รวมทั้งสิ้น 38 คน เข้าร่วมประชุมเพื่อเสนอความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ หรือวิพากษ์เกี่ยวกับ ความเหมาะสมของรูปแบบและแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศ

**แนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย มี 3 กลุ่ม**

### **1. แนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการ สำหรับมหาวิทยาลัย**

#### **1. ด้านการปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าในอาชีพ**

1.1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ควรกำหนดนโยบายส่งเสริมการทำตำแหน่งทางวิชาการสำหรับพนักงานสายวิชาการอย่างชัดเจน และการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพให้แก่พนักงานสายวิชาการ เช่น การให้ทุนศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การศึกษาคุณาน การฝึกอบรมพัฒนาทักษะความรู้ในสาขาวิชาที่อาจารย์ทำการสอนเพื่อเพิ่มทักษะในสาขาอาชีพแก่อาจารย์ การให้ทุนสนับสนุนการวิจัย หรือจัดโครงการแข่งขันด้านวิชาการ เป็นการพัฒนาศักยภาพและเป็นโอกาสสร้างความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์

1.2 มหาวิทยาลัย ควรให้การสนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอตำแหน่งความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อได้รับค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการ ควรมีการวางแผนด้านงบประมาณระยะยาวเพื่อรองรับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานสายวิชาการอย่างเป็นรูปธรรมและมีความต่อเนื่องและเพื่อการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยแห่งอื่น

1.3 มหาวิทยาลัย ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น และควรให้สอดคล้องกับการความถนัด ความชอบและความต้องการและสาขาอาชีพของพนักงานโดยตรงเพื่อต่อยอดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้มากยิ่งขึ้นจะเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนและการนำความรู้ไปถ่ายทอดสู่ผู้เรียนได้ตรงมากขึ้น

1.4 มหาวิทยาลัย ควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เกณฑ์เดียวกัน โดยประกอบด้วย 1. ตำแหน่งวิชาการ 2. เพิ่มพูนความรู้อาจารย์ 3. จริยธรรมและจรรยาบรรณอาจารย์ 4. งานวิจัย 5. โครงการให้รางวัลกับผลงานวิจัยดีเด่น ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาเท่าเทียมเสมอภาคและอย่างสร้างสรรค์

## 2. ด้านสัญญาจ้างที่มั่นคง

2.1 มหาวิทยาลัย ควรมีกฎระเบียบในการทำสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อความเป็นระเบียบเดียวกัน ซึ่งควรทำระยะยาวครั้งเดียว คือ สัญญาจ้างครั้งแรก 1 ปี และทำงานได้ระยะยาวถึงอายุ 60 ปี เหตุที่ไม่ควรทำสัญญาจ้างระยะสั้น เนื่องจากการสัญญาจ้างแบบสั้นก่อให้เกิดความไม่มั่นคงอย่างมากในการทำงานและพนักงานไม่สามารถดำเนินการธุรกรรมด้านการเงินส่วนบุคคลได้ ในระหว่างปีที่ทำงานมหาวิทยาลัยควรจัดระบบการประเมินผลงานได้โดยตลอดกรณีไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดก็สามารถออกจากงานได้ในระหว่างสัญญาตลอดปี

2.2 มหาวิทยาลัย ควรยืดหยุ่นขยายระยะเวลาการทำผลงานทางวิชาการ ในขอตำแหน่งความก้าวหน้าทางวิชาการตามความเหมาะสมเพื่อให้อาจารย์ มีเวลาสอนและเวลาทำวิจัย พร้อมทั้งสามารถบริการทางวิชาการแก่ชุมชนสังคมได้อย่างสมดุล

2.3 มหาวิทยาลัย ควรมีนโยบายการจ้างงานพนักงานสายวิชาการที่เกษียณอายุแล้ว และยังเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีสุขภาพดีทำงานต่อได้โดยพิจารณาทำสัญญาจ้างระยะสั้นปีต่อปี

## 3. ด้านค่าตอบแทนที่เท่าเทียม

3.1 มหาวิทยาลัย ควรจ่ายค่าตอบแทนเริ่มจ้างไม่ต่ำกว่าวุฒิศึกษาของแต่ละระดับของผู้ที่เข้าเริ่มทำงานกับมหาวิทยาลัย และมีการปรับประเมินผลหลังผ่านการทดลองงานตามผลงาน

3.2 มหาวิทยาลัย ควรจ่ายค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการให้แก่พนักงานสายวิชาการที่ทำตำแหน่งทางวิชาการให้เท่าเทียมกับข้าราชการ คือ 2 เท่า

## 4. ด้านสิทธิประโยชน์ที่มีส่วนร่วม

4.1 มหาวิทยาลัย ควรกำหนดสิทธิประโยชน์ต่างๆ ให้พนักงานมีโอกาสที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยตนเองและการแสดงความคิดเห็น

4.2 มหาวิทยาลัย ต้องดำเนินการกำหนดแนวทางการปรับปรุงสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สวัสดิการละสิทธิประโยชน์ที่มีความเหมาะสมกับสภาพสังคมปัจจุบันและใช้ประโยชน์ได้สูงสุดสนองต่อความต้องการของพนักงาน

4.3 มหาวิทยาลัย เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจต่อสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยมีอยู่ว่าเหมาะสมและเพียงพอต่อ

ความต้องการของพนักงานหรือไม่ และควรมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการและความพิจารณาถึงความจำเป็นพื้นฐานด้วย ร่วมในการประเมินความพึงพอใจต่อสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

4.4 มหาวิทยาลัย ควรมีส่วนงานที่ดูแลสิทธิประโยชน์ ในการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ตามระเบียบของสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ตามบัญชี ร่างที่ 18 (ปรับปรุงใหม่) ของพนักงานมหาวิทยาลัย มาปรับให้เทียบเท่ากับบัญชี 41 ของข้าราชการ ด้วย

4.5 มหาวิทยาลัย ควรปรับปรุงระเบียบในการขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยให้เท่าเทียมกับข้าราชการ กล่าวคือข้าราชการมีอัตราเงินเดือนถึงเกณฑ์ที่จะขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้ ข้าราชการผู้นั้นสามารถในตำแหน่งนั้นได้โดยด้วยตนเอง โดยสามารถขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ในขั้นสูงขึ้นไปได้ตามอัตราเงินเดือน โดยไม่จำกัด แต่ถ้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยจะขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้ตามอายุงาน โดยต้องทำงานขั้นต่ำ 5 ปี จึงจะขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ขั้นที่หนึ่งได้ และต้องทำงานต่ออีก 5 ปี จึงจะขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ขั้นที่สองได้ พนักงานมหาวิทยาลัยสามารถขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้ไม่เกิน สายที่ 2 เพราะคุณสมบัติตาม บัญชีร่างที่ 18 (ปรับปรุงใหม่) พนักงานมหาวิทยาลัย มีสิทธิที่จะขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้ ไม่เกินเครื่องราชอิสริยาภรณ์ประถมาภรณ์ช้างเผือก (ป.ช.) ดังนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจึงควรรนำบัญชีร่างที่ 18 ของพนักงานมหาวิทยาลัยกับบัญชีที่ 41 ของข้าราชการมาเปรียบเทียบกันแล้วปรับบัญชีร่างที่ 18 (ปรับปรุงใหม่) ให้เทียบเท่ากับบัญชีที่ 41

## 5. ด้านสวัสดิการที่ครอบคลุม

5.1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ควรจัดสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลให้ครอบคลุมครอบครัวของพนักงานมหาวิทยาลัย ได้แก่บิดา มารดา บุตร คู่สมรส ของพนักงานมหาวิทยาลัย

5.2 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ควรมีสวัสดิการช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลส่วนเกินจากประกันสังคม โดยให้สิทธิประโยชน์ต่อพนักงานและครอบครัวพนักงานมหาวิทยาลัย

5.3 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ควรจัดสวัสดิการทางเลือกด้านการรักษา และการให้บริการที่ครอบคลุมเรื่องสุขภาพต่างๆ เช่น ป้องกันโรค บริการแพทย์แผนไทย โดยให้สิทธิประโยชน์ต่อพนักงานและครอบครัวพนักงานมหาวิทยาลัย

5.4 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ควรให้สิทธิรับสวัสดิการต่าง ด้านการเงินๆ เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าเล่าเรียนบุตรทุนการศึกษาพนักงานมหาวิทยาลัย เงินชดเชย เงินบำเหน็จ บำนาญ

ฉาปนกิจ แก่ครอบครัวพนักงานเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายของพนักงานและเพื่อให้เป็นสวัสดิการที่สามารถเทียบเคียงกับข้าราชการได้

## 6. ด้านความมั่นคงระยะยาว

6.1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ควรมีนโยบายการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาทั้งนโยบายการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และการสนับสนุนงานวิจัย ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรและบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

6.2 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ควรจัดการเรียนการสอนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาความรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมทั้งการปรับปรุงอัตราค่าจ้างสายการสอนให้เหมาะสม ลดอัตราขาดแคลนบุคลากร สร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันปราศจากความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน

6.3 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ควรวางแผนระยะยาวเพื่อการเตรียมการสำหรับการเกษียณอายุ มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สำหรับพนักงานเมื่อลาออกหรือเกษียณอายุให้ได้รับตามสิทธิ

6.4 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรการต่อสัญญาจ้างงานกับพนักงานสายวิชาการที่เกษียณอายุแล้วและยังเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีสุขภาพแข็งแรง ให้ได้ปฏิบัติงานต่อโดยทำเป็นสัญญาจ้างระยะสั้น

6.5 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ควรสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถาบันสำหรับพนักงานสายวิชาการ ได้มีการต่อยอดและบริการทางวิชาการได้กว้างขวางขึ้น

6.6 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ควรจัดโครงการเพื่อแบ่งปันความรู้ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและชุมชนหรือต่อหน่วยงานอื่น เป็นการสร้างความมั่นคงในระยะยาวต่อพนักงานสายวิชาการที่จะได้ใช้ประสบการณ์ที่มีมาทั้งหมดได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

## 2. แนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการ สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

### 1. การปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าในอาชีพ

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควรออกระเบียบการสนับสนุนงานวิจัย โดยกำหนดมาตรฐานคุณภาพงานวิจัยทางวิชาการ และการจ่ายค่าตอบแทนทางวิชาการในอัตราเดียวกันทุกมหาวิทยาลัยของรัฐเท่าเทียมกับข้าราชการ

1.2 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควรให้การสนับสนุนทุนวิจัยแก่พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐ

1.3 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควรวางแผนระยะยาวในการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาอาจารย์ มหาวิทยาลัยของรัฐ

## 2. ด้านสัญญาจ้างที่มั่นคง

2.1 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควรออกกฎระเบียบ กำหนดรูปแบบ และเงื่อนไขของสัญญาจ้างสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยไว้ชัดเจนเพื่อประกาศใช้ให้เป็นระเบียบมาตรฐานเดียวกันสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2.2 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควรผลักดันให้ออกกฎหมายว่าด้วยระเบียบการบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ตราเป็นพระราชบัญญัติออกมาบังคับใช้ เพื่อให้คุ้มครองและดูแลให้สิทธิประโยชน์ต่อพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อเป็นเกณฑ์ตั้งต้นพื้นฐานในการควบคุมจัดการ ในส่วนกรอบมาตรฐานในการกำหนดตำแหน่ง เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการ ตลอดจน สิทธิประโยชน์อื่นของบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาทุกกลุ่ม เพราะในปัจจุบันนี้การบริหารงานพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา และลูกจ้างในสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปตามข้อบังคับของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง ส่งผลให้การบริหาร งานบุคคล การให้สวัสดิการ ตลอดจนสิทธิประโยชน์ มีความแตกต่างกัน เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีความเป็นเอกภาพ จึงควรช่วยกันให้มีพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารงานบุคคล ในสถาบันอุดมศึกษา ขึ้นประกาศใช้

2.3 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควรเป็นผู้พิจารณาดำเนินการจัดให้มีหน่วยงานด้านสวัสดิการสุขภาพ โดยเฉพาะสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ให้ใช้สิทธิในการรับบริการด้านสุขภาพเพื่อเป็นพื้นฐานในการใช้สิทธิที่เท่าเทียมกันสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่ง

## 3. ด้านค่าตอบแทนที่เท่าเทียม

3.1 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควรกำหนดมาตรฐานค่าตอบแทน เริ่มต้นเท่ากันและไม่ต่ำกว่าวุฒิกการศึกษา และมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องไปตามสภาพสังคม เศรษฐกิจปัจจุบันเพื่อให้เพียงพอต่อการดำรงชีพ

3.2 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควรให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภาครัฐ สำนักงานประมาณควรเป็นผู้กำหนดอัตราการจ่ายค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการเป็นอัตราเดียว เท่ากันทุกมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อให้มีความเท่าเทียมเสมอภาคกัน

#### 4. ด้านสิทธิประโยชน์ที่มีส่วนร่วม

4.1 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ดำเนินการจัดประชุมหารือเพื่อรับฟังปัญหาต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อช่วยแก้ปัญหา และหาแนวทางร่วมกันในการปรับปรุงสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้เป็นสถาบันที่มีความมาตรฐานในทุกด้านให้มากที่สุด

4.2 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควรสร้างเครือข่ายพนักงานมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นศูนย์กลางในการรับรู้ปัญหาความต้องการ รับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทุกแห่ง

#### 5. ด้านสวัสดิการที่ครอบคลุม

5.1 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ ทุกแห่ง ควรร่วมกันเสนอกระทรวงศึกษาธิการ ให้จัดตั้งกองทุนสวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัย โดยให้สิทธิประโยชน์ต่างๆ กับพนักงานมหาวิทยาลัย

#### 6. ด้านความมั่นคงระยะยาว

6.1 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เสนอว่าให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จัดตั้งกองทุนสวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัยขึ้น โดยให้ มหาวิทยาลัยของรัฐทั้ง 79 แห่งส่งเงินสมทบเข้ากองทุน ส่วนหนึ่ง และฝ่ายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการสมทบอีกส่วนหนึ่ง เพื่อกำหนดสิทธิประโยชน์ต่างๆ ให้เป็นกองทุนสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยเฉพาะ

6.2 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควรวางแผนรับมือเตรียมการสำหรับการเกษียณอายุ ใช้บังคับให้ทุกมหาวิทยาลัยของรัฐ ต้องจัดตั้งให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สำหรับพนักงานเมื่อออกจากงาน หรือเกษียณอายุให้ได้รับตามสิทธิ

### 3. แนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการ สำหรับกองการเจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคล

#### 1. การปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าในอาชีพ

1.1 กองการเจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคล ควรมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความชัดเจน มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรตามแผนเส้นทางความก้าวหน้า และมีการนำระบบหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

1.2 กองการเจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคล ควรทำการสำรวจค่าจ้างค่าตอบแทน และสวัสดิการกับมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งอื่นศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อนำมาปรับปรุงเป็นรูปแบบการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม

1.3 กองการเจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคลควรให้การส่งเสริมพนักงานสายวิชาการในการพัฒนาตนเองทั้งในด้านการสอนและการหาความรู้เพิ่มเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ มาถ่ายทอดกับนักเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งต่อตนเอง ผู้เรียน และมหาวิทยาลัย โดยการจัดโครงการวิชาการดีเด่น โครงการบริการวิชาการแก่ชุมชนสังคม รวมทั้งการพิจารณาให้วันลาในการทำผลงานวิจัย การบริการชุมชน และเวลาส่วนตัวอย่างเหมาะสม

## 2. ด้านสัญญาจ้างที่มั่นคง

2.1 กองการเจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคล ควรจัดทำรูปแบบสัญญาจ้างที่มีความชัดเจน และควรมีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องในทุกช่วงของการต่อสัญญาจ้างอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม

2.2 กองการเจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคล ควรแจ้งผลการต่อสัญญาจ้างทุกระยะของการต่อสัญญาจ้างให้พนักงานสายวิชาการทราบก่อนล่วงหน้าตามระยะเวลาที่เหมาะสม

## 3. ด้านค่าตอบแทนที่เท่าเทียม

3.1 กองการเจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคล ควรทำการสำรวจค่าตอบแทนของมหาวิทยาลัยอื่นๆ เพื่อทำการเทียบเคียงกับสถาบันชั้นนำ โดยสามารถกำหนดมาตรฐานในการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการจ้างงานบุคลากรทางการศึกษา

3.2 กองการเจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคล ควรทำการสำรวจ ความพึงพอใจในเรื่องของค่าตอบแทน และพิจารณาปรับปรุงให้เหมาะสมสามารถแข่งขันได้ เพื่อป้องกันการลาออกของบุคลากรทางการศึกษาไปสู่สถาบันอื่น

## 4. ด้านสิทธิประโยชน์ที่มีส่วนร่วม

4.1 กองการเจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคล ควรดำเนินการคัดเลือกตัวแทนพนักงาน เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและความต้องการอย่างแท้จริง มีประชาธิปไตยในองค์กร

4.2 กองการเจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคล ควรจัดสรรสวัสดิการให้แก่พนักงานอย่างเท่าเทียมและทั่วถึงรวมทั้งครอบคลุมคนส่วนใหญ่ และครอบครัวของพนักงาน



4.3 กองการเจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่ในการดูแลและปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยให้มีความสะอาดร่มรื่นเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว จัดระบบมาตรฐานความปลอดภัยให้เหมาะสม เพื่อการใช้ประโยชน์ร่วมกันทั้งนักศึกษาและพนักงานที่ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยและบุคคลภายนอกที่มาติดต่อกับมหาวิทยาลัย

## 5. ด้านสวัสดิการที่ครอบคลุม

5.1 กองการเจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคล ควรอำนวยความสะดวกในเรื่องสวัสดิการต่างๆ แก่พนักงานและครอบครัวพนักงาน เช่น การค่ารักษาพยาบาลส่วนเกิน และการใช้สิทธิรักษาพยาบาลในสังกัดของมหาวิทยาลัย

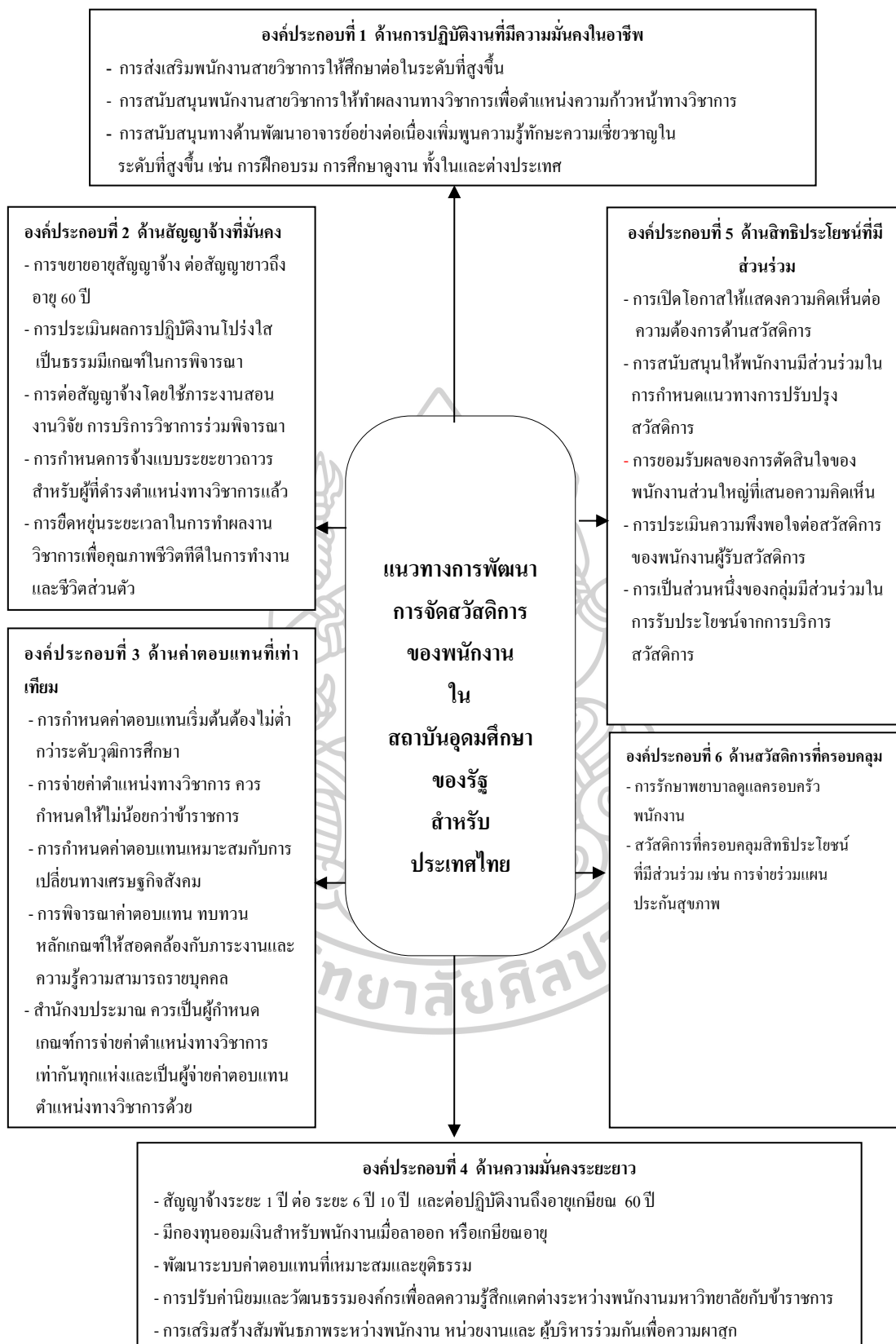
5.2 กองการเจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคล ควรกำหนดให้สิทธิพนักงานสามารถเลือกเข้าร่วมโครงการรักษาพยาบาลตามแผนที่ต้องการผ่านการประกันชีวิตกลุ่มกับมหาวิทยาลัยได้ตามความสมัครใจ

## 6. ด้านความมั่นคงระยะยาว

6.1 กองการเจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคล ควรนำเสนอ นโยบายต่อฝ่ายบริหารในการขยายระยะเวลาการเกษียณ หรือจ้างงานผู้เกษียณต่อทำให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถยังคงปฏิบัติอยู่ในองค์กร

6.2 กองการเจ้าหน้าที่กองทรัพยากรบุคคลควรดำเนินการในเรื่องเงินช่วยเหลือแก่บุคลากรผู้เกษียณอายุออกจากงานที่นอกเหนือจากเงินบำนาญจากระบบประกันสังคม โดยใช้เงินจากกองทุนสวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัย

จากแนวทางการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังภาพที่ 4.12



ภาพที่ 4.12 สรุปแนวทางการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 2) เพื่อศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการจัดสวัสดิการพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 3) เพื่อสร้างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย 4) เพื่อเสนอแนวทางพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ จำนวน 400 คน และผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ อาจารย์ ผู้บริหารงานกองการเจ้าหน้าที่ ผู้บริหารงานกองการเจ้าหน้าที่ และพนักงานกองบริหารทรัพยากรบุคคล เจ้าหน้าที่บุคคลประจำสถาบันอุดมศึกษา รวม 60 คน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและการสรุปแบบอุปนัย

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและการประเมินความคาดหวังในการจัดสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัย

จากผลของการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความต้องการจำเป็นและระดับความคิดเห็นในการจัดสวัสดิการ ผลการวิเคราะห์ดังนี้ (1) ระดับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=3.02$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ผลตอบแทน ( $\bar{x}=3.23$ ) รองลงมาคือ ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน มีค่าเท่ากับ 2.90 ด้านสิทธิประโยชน์ ( $\bar{x}=2.81$ ) ด้านการรักษาพยาบาลมีค่าเท่ากับ ( $\bar{x}=2.78$ ) (2) ระดับสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐของตัวอย่าง โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.29$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน ( $\bar{x}=4.36$ ) รองลงมาคือ ด้านผลตอบแทน ( $\bar{x}=4.32$ ) ด้านการรักษาพยาบาล ( $\bar{x}=4.26$ ) และ ด้านสิทธิประโยชน์ ( $\bar{x}=4.22$ ) เกี่ยวกับการจัดระดับการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ค่าดัชนีระดับความต้องการจำเป็น ภาพรวม (PNI=0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับค่า PNI จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการรักษาพยาบาลมี

ค่า(PNI=0.53) รองลงมา คือด้านสิทธิประโยชน์มีค่า (PNI=0.50) ด้านผลตอบแทนมีค่า(PNI=0.34) และด้านคุณภาพชีวิตการทำงานมีค่า(PNI=0.33) ในภาพรวมระดับการจัดสวัสดิการของพนักงาน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากมีค่า (PNI=3.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพมีค่า(PNI=3.79)รองลงมาคือด้านระบบสัญญาจ้างมีค่า (PNI=3.77) ด้านคุณภาพชีวิตการทำงานมีค่า(PNI=3.77)ด้านความยุติธรรมมีค่า(PNI =3.60)ด้านระบบค่าตอบแทน มีค่า(PNI=3.50) ยกเว้น ด้านการรักษาพยาบาล อยู่ในระดับปานกลางมีค่า (PNI=3.13)

## 2. ผลการศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดสวัสดิการพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 4 แห่ง ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศแห่งที่ 1 2) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 3) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ 4) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้ข้อสรุปดังนี้

### 1. ด้านการปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าในอาชีพ

1.1 มหาวิทยาลัยสนับสนุนและส่งเสริมการขอตำแหน่งทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพของอาจารย์อย่างจริงจัง และเป็นการยกระดับตำแหน่งทางวิชาการให้แก่อาจารย์ได้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

1.2 มหาวิทยาลัยมีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ใช้กับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการเหมาะสม โดยเฉพาะเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นทางวิชาการ เพื่อให้โอกาสพนักงานสายวิชาการได้แสดงบทบาท

1.3 มหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนให้ตรงกับศักยภาพของอาจารย์ คืออาจารย์ที่ถนัดด้านการสอน หรืออาจารย์ที่ถนัดด้านการทำวิจัย เพื่อให้อาจารย์ได้ปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มศักยภาพอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

1.4 ระบบการประเมินผลใช้รูปแบบการจัดทำข้อตกลงไว้ร่วมกันล่วงหน้า โดยใช้แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลในการบริหารจัดการระบบงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล โดยทุกสายงานมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน มุ่งส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและเป็นที่ยอมรับเพื่อสร้างประโยชน์แก่สังคม มีการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อสร้างองค์ความรู้ ด้านการศึกษา

1.5 มหาวิทยาลัยมีนโยบายการบริหารจัดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการดูแลเอาใจใส่ในเรื่องสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ และผลตอบแทนอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า ผู้ที่มีความ

ต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จ เพื่อให้มีความ มั่งคั่งในอาชีพ เกิดความพอใจในการทำงาน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อ มหาวิทยาลัยสูงสุด

## 2. ด้านความยุติธรรม

2.1 มหาวิทยาลัยใช้วิธีการสนับสนุนให้พนักงานมหาวิทยาลัยรับรู้ความยุติธรรมให้ สูงขึ้นเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ให้แก่พนักงานและกระบวนการที่ใช้ตัดสินใจให้ผลตอบแทนแก่ พนักงานและสวัสดิการบางด้านที่ดีกว่ามหาวิทยาลัยอื่นๆ ซึ่งสามารถทำได้โดยการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจน โปร่งใส และอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล

2.2 การใช้กระบวนการยุติธรรมโดยนำหลักประชาธิปไตยมาช่วยให้เกิดความเท่าเทียม ในทุกโอกาสที่ต้องการให้มีการแสดงความคิดเห็นแบบมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมี สิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นที่มีความเสมอภาคกัน

2.3 มหาวิทยาลัยทุกแห่งนำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้ทุกคนยึดเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติเหมือนกัน จะช่วยสร้างความเป็น ธรรม และลดความเหลื่อมล้ำในการอยู่ร่วมกันของคนหมู่มากได้ดี และยังสามารถทำให้เกิด ความรู้สึกของการได้รับความยุติธรรมความเท่าเทียมกันชัดเจนขึ้น

2.4 การกำหนดนโยบายหรือระเบียบข้อบังคับ ที่เป็นระเบียบเกี่ยวข้องกับสิทธิ ประโยชน์ใดๆ ต่อพนักงานแล้ว ควรคำนึงถึงความแตกต่างและความต้องการที่ต่างกันของบุคคล อีกทั้งยังต้องพิจารณาถึงวิถีการดำเนินชีวิตปัจจุบันสังคมและวัฒนธรรมความเป็นอยู่ที่แท้จริงเพื่อให้ การปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนให้มีสิทธิ ใช้สิทธิ อย่างเท่าเทียมเสมอภาค การได้มีส่วนร่วมในการ แสดงความต้องการของพนักงานทุกกลุ่มอย่างเสมอภาคกัน

## 3. ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน

3.1 มหาวิทยาลัยมีสวัสดิการเพิ่มมากขึ้นจากความจำเป็นขั้นพื้นฐานตามที่กฎหมายได้ กำหนดให้ ซึ่งจะเพิ่มสวัสดิการที่เป็นตัวเงินก็ได้ หรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้ โดยทั่วไปจะถือหลักการจัด สวัสดิการ คือหลักแห่งการตอบสนองความต้องการ หลักแห่งประสิทธิภาพหลักแห่งประโยชน์ หลักแห่งงบประมาณ หลักแห่งการบำรุงขวัญและกำลังใจ และคำนึงถึงผลของการได้รับของ บุคลากรให้เท่าเทียมและทั่วถึงกัน

3.2 มหาวิทยาลัยมีนโยบายให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน ของพนักงานสายวิชาการ โดยการให้ทุนอาจารย์ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ทั้งในและ ต่างประเทศ สนับสนุนการทำผลงานวิจัย จัดกิจกรรมโครงการวิจัยคุณภาพดีเด่น การขอตำแหน่ง ความก้าวหน้าทางวิชาการควบคู่กับการขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์เชิดชูเกียรติ

3.3 มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งต้องรักษาค่านิยมองค์กรและวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามของท้องถิ่นและของสถาบันของตนเองเพื่อเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน

3.4 มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัยสูงบรรยากาศร่มรื่นส่งผลดีต่อสุขภาพอนามัยที่ดี

3.5 มหาวิทยาลัยทุกแห่งให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยการดูแลสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ คำนึงถึงสภาพความสุขโดยรวมของพนักงานที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานให้มีความเหมาะสม จะส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข มีความสมดุลของการทำงานและการดำรงชีวิต

#### 4. ด้านสิทธิประโยชน์

4.1 มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านสวัสดิการให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยทุกประเภท ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน หากจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ดีแล้ว จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีผลต่อการตอบสนององค์กร

4.2 มหาวิทยาลัยกำหนดทิศทางการพัฒนาโครงการ ด้านสิทธิประโยชน์ที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ในสิทธิประโยชน์ของตนเองตั้งแต่แรกเข้าปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยจนถึงวันที่เกษียณอายุเพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับรู้และสามารถวางแผนในการใช้สิทธิประโยชน์ได้อย่างสูงสุด

4.3 มหาวิทยาลัยอาจสร้างเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐด้วยกัน เพื่อเป็นเวทีในการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เสนอข้อคิดเห็นในเรื่องสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่อพนักงานมหาวิทยาลัยส่วนมาก โดยคำนึงถึงการใช้ประโยชน์ที่แตกต่างกันแต่ละแห่งของสถาบัน ในแต่ละช่วงอายุของบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานทุกกลุ่มได้ใช้ประโยชน์สูงสุดจากระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์นั้นอย่างแท้จริง

4.4 มหาวิทยาลัยมีนโยบายการจัดสวัสดิการด้านสิทธิประโยชน์ต่างๆ กับพนักงานเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง สิ่งเหล่านี้ถือเป็นสวัสดิการด้านสิทธิประโยชน์ที่สำคัญต่อการดำรงชีวิตประจำวันของบุคคล ซึ่งทำให้พนักงานได้มีเวลาส่วนตัวในการประกอบภารกิจที่จำเป็นในชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุข โดยมหาวิทยาลัยอาจกำหนดให้มีหน่วยงานและคณะกรรมการ

บริหารงานสวัสดิการเฉพาะในการดูแลเรื่องสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงาน และมีการประเมินผล และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อให้สวัสดิการและสิทธิประโยชน์นั้นมีความเหมาะสม

#### 5. ด้านการรักษาพยาบาล

5.1 มหาวิทยาลัยมีสวัสดิการการรักษาพยาบาลทางเลือกให้แก่พนักงานให้ดีขึ้นได้

5.2 มหาวิทยาลัยดำเนินการร่วมกับโรงพยาบาลในเขตพื้นที่ที่มหาวิทยาลัยนั้นตั้งอยู่ เพื่อทำข้อตกลงในการให้พนักงานมหาวิทยาลัยได้เข้ารับบริการรักษาได้สะดวก โดยทำความตกลง ได้ทั้งโรงพยาบาลของรัฐได้หลายแห่งและมหาวิทยาลัย เพื่ออำนวยความสะดวกในการรับบริการทางการแพทย์

5.3 มหาวิทยาลัยให้การดูแลเรื่องสิทธิประโยชน์ด้านการรักษาพยาบาลต่อครอบครัวของพนักงานมหาวิทยาลัย เป็นสวัสดิการรักษาพยาบาลที่พนักงานและครอบครัวพนักงานสามารถเข้าใช้บริการได้ตามสิทธิและการเบิกจ่าย ได้ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบสวัสดิการพนักงานของมหาวิทยาลัย โดยอาจใช้งบประมาณจากกองทุนพนักงานมหาวิทยาลัย และควรมีการปรับปรุงสวัสดิการแบบยืดหยุ่นด้วยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล สังคม สถานภาพ ให้มากขึ้น

#### 6. ด้านระบบสัญญาจ้าง

6.1 ระบบการจ้างงานพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐจะทำเป็นหนังสือสัญญาจ้างมีกำหนดระยะเวลา ซึ่งมหาวิทยาลัยมีการจ้างที่แตกต่างกันโดยประเมินจากภาระงานประเภทต่างๆ

6.2 มหาวิทยาลัยกำหนดระยะเวลาของสัญญาให้เป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้ให้สัญญาและผู้รับสัญญาโดยทำสัญญาตามกำหนดระยะเวลาการจ้าง ให้เป็นเกณฑ์มาตรฐานเดียวกันสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่ง

6.3 พนักงานสายวิชาการต้องทำผลงานทางวิชาการ ตามเกณฑ์บังคับของมหาวิทยาลัย โดยต้องเข้าระยะตามเกณฑ์ที่ต้องทำตำแหน่งทางวิชาการ

6.4 มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งควรมีการจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยแบบสัญญาจ้าง ซึ่งทุกคนอยู่ภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์เดียวกัน เทียบได้กับสถาบันอื่น ระยะเวลาจ้างทดลองงาน ระยะเวลาการทำงานวิชาการ และระยะเวลาการเกษียณอายุ

#### 7. ด้านระบบค่าตอบแทน

7.1 มหาวิทยาลัยของรัฐ จ่ายจ้างค่าตอบแทนพนักงานสายวิชาการ โดยใช้เกณฑ์คุณวุฒิเป็นฐานเริ่มต้น แล้วใช้วิธีการประเมินผลงาน ต่อจากนั้นก็ใช้ระบบการประเมินผลงานเพื่อต่อสัญญาจ้างและปรับอัตราค่าตอบแทน ตามระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัยของรัฐแต่ละแห่งการปรับค่าตอบแทนประจำปีควรมีการสำรวจการจ่ายกับสถาบันอื่นๆ เพื่อทำการเปรียบเทียบและแข่งขันได้

7.2 การปรับปรุงโครงสร้างทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัยของรัฐก็เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจ้างและการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงาน ให้มีความเหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็นมาก ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาพนักงานให้ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยไปนานๆ นอกจากค่าตอบแทนที่จูงใจแล้วยังต้องคำนึงถึงสวัสดิการที่ต้องการตามความคาดหวังที่เพียงพอที่จะเก็บรักษาพนักงานเอาไว้ได้ด้วย

7.3 พนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐนอกจากได้รับค่าตอบแทนประเภทเงินเดือนแล้วจะได้รับเงินค่าตอบแทนประเภทอื่นๆ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการให้สามารถนำผลงานไปเสนอขอผลงานทางวิชาการที่สูงขึ้นได้ โดยได้รับค่าตอบแทนพิเศษ นอกจากการจัดระบบเงินเดือน ค่าตอบแทนให้เหมาะสมแล้วจะเห็นว่าระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต้องช่วยเกื้อกูลต่อพนักงานมหาวิทยาลัยด้วย และยังคงมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความเหมาะสม

7.4 การออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยของรัฐบางแห่งมีผลทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยได้รับการปรับเพิ่มอัตราเงินเดือนที่สูง แต่ก็มีปัญหาเรื่องของการรักษาพยาบาลของตนเองและครอบครัว และเงินบำเหน็จบำนาญที่ข้าราชการ ได้สิทธิ แต่พนักงานมหาวิทยาลัยไม่ได้รับสิทธินี้อีกต่อไปเมื่อสถานะภาพเปลี่ยนไป

### 3.รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย

ได้รูปแบบที่เกิดจากศึกษาวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่เอื้อต่อการทำงานและคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน ดังนั้นรูปแบบสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จึงควรประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

#### องค์ประกอบที่ 1 ด้านการปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าในอาชีพ

ด้านการปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ พบว่า ควรสนับสนุนให้พนักงานสายวิชาการมีโอกาสได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ส่งเสริมพนักงานสายวิชาการให้สร้างผลงานทางวิชาการเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการให้มากขึ้น โดยสนับสนุนทางด้านพัฒนาอาจารย์ การฝึกอบรม ศึกษาดูงานให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญเป็นการเพิ่มศักยภาพของตัวพนักงานสร้างผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพ เป็นประโยชน์ในการที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง และยังทำให้อาจารย์มีองค์ความรู้ใหม่ๆ เพิ่มขึ้นมีความเชี่ยวชาญมากขึ้นส่งผลดีต่อผู้เรียน ที่จะได้รับความรู้อย่างเต็มศักยภาพของอาจารย์ นอกจากนี้การทำผลงานทางวิชาการจะทำให้อาจารย์ยังสามารถนำผลงานไปขอตำแหน่งทางวิชาการ



ค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการและยังสามารถขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ตราชั้นยศตามระดับตำแหน่งทางวิชาการได้ด้วยการทำผลงานทางวิชาการยังต้องคำนึงถึงระยะเวลาที่เหมาะสม ให้สอดคล้องกับระยะเวลาต่อสัญญาจ้าง คือ ต้องมีความยืดหยุ่นในระยะเวลาแห่งการทำผลงานวิจัยเพื่อให้อาจารย์มีเวลาสอน เวลาทำวิจัยและบริการทางวิชาการแก่ชุมชนสังคมอย่างสมดุลกับชีวิตประจำวัน ซึ่งทั้งหมดนี้แสดงถึงความมั่นคงก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอาชีพอาจารย์ในอนาคต อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยควรต้องมีการอบรมด้านจริยธรรมจรรยาบรรณในอาชีพเพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งเกียรติคุณแห่งอาชีพอาจารย์

### องค์ประกอบที่ 2 ด้านสิทธิประโยชน์ที่มีส่วนร่วม

สิทธิประโยชน์ที่มีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับโอกาสในตัดสินใจด้วยตนเองและการแสดงออกทางความคิดเห็นต่อความต้องการด้านสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับตนเองรวมทั้งผู้บริหารให้การยอมรับผลของการตัดสินใจของพนักงานส่วนใหญ่ที่ได้จากการเสนอความคิดเห็นร่วมในการจัดสวัสดิการให้กับพนักงานของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปรับปรุงสวัสดิการพนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจต่อสวัสดิการของมหาวิทยาลัยทุกปี มีส่วนร่วมในการรับประโยชน์จากการบริการต่างๆ เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือสังคมที่อยู่ร่วมกันมหาวิทยาลัย มีการปรับปรุงสวัสดิการให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน เพื่อตอบสนองความต้องการที่เอื้อประโยชน์สูงสุดให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัย

### องค์ประกอบที่ 3 ด้านสัญญาจ้างที่มั่นคง

สัญญาจ้างที่มั่นคง สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ คือ การขยายอายุสัญญาจ้างในแต่ละครั้งให้มีความเหมาะสมและการลดจำนวนครั้งในการต่อสัญญาจ้างลงเช่น 1, 3, 5-10 ปี และยาวถึงอายุ 60 ปี การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสเป็นธรรมมีเกณฑ์ในการพิจารณาที่มีมาตรฐานสามารถตรวจสอบได้ มีคณะกรรมการตรวจสอบผลงานข้อกำหนดของสัญญาจ้างกำหนดระยะเวลาเริ่มจ้างและสิ้นสุด การประเมินผลงานของพนักงานสายวิชาการ โดยการนำผลงานทางวิชาการ การนำภาระงานการสอนและการนำผลงานการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนสังคม มาพิจารณาในการต่อสัญญาจ้างด้วย และควรมีนโยบายการกำหนดการจ้างงานแบบระยะยาวถาวร กับผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการมาแล้ว เพื่อให้ความมั่นคงต่อพนักงานได้มีเวลาและกำลังทุ่มเทในการผลิตผลงานวิจัยให้มีคุณภาพในระดับสูงขึ้นไปอีก

#### องค์ประกอบที่ 4 ด้านค่าตอบแทนที่เท่าเทียม

ค่าตอบแทนที่เท่าเทียม พบว่าค่าตอบแทนควรเป็นไปตามความรู้ความสามารถและไม่ต่ำกว่าระดับวุฒิการศึกษา ค่าตอบแทนที่จูงใจจะสามารถเชิญชวนคนเก่งเข้ามาปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยได้มากขึ้น และค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการควรจ่ายให้ไม่น้อยกว่าข้าราชการพลเรือนที่ได้รับ และควรมีการสำรวจความพึงพอใจในเรื่องของค่าตอบแทนและเรื่องสวัสดิการควรปรับปรุงให้เหมาะสมและมีความทันสมัยเพื่อประโยชน์สูงสุดของพนักงานมหาวิทยาลัย

#### องค์ประกอบที่ 5 ด้านสวัสดิการที่ครอบคลุม

สวัสดิการที่ครอบคลุม พบว่าการรักษาพยาบาลที่ดูแลบุคคลในครอบครัวของพนักงาน ได้แก่ บิดา มารดา บุตร และ คู่สมรส สวัสดิการที่ครอบคลุมสิทธิประโยชน์ที่มีส่วนร่วมจ่ายในการซื้อแผนประกันสุขภาพตามความสมัครใจ และสิทธิประโยชน์ที่มีส่วนร่วมของพนักงานให้มีโอกาสร่วมกำหนดแนวทางเสนอความเห็นและปรับปรุงรายการสวัสดิการต่างๆ ให้มีความเหมาะสมกับปัจจุบัน และตรงตามความต้องการเดือดร้อนของพนักงานให้มากที่สุด สวัสดิการที่ดีต้องครอบคลุมส่วนรวมมากกว่าส่วนบุคคลและได้รับประโยชน์ทั้งในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่และเมื่อถึงเวลาที่ต้องสิ้นสุดการเป็นพนักงาน

#### องค์ประกอบที่ 6 ด้านความมั่นคงระยะยาว

ด้านความมั่นคงระยะยาว การทำสัญญาจ้างควรเริ่มต้นครั้งแรก ระยะ 1 ปี ประเมินผลต่อสัญญาจ้าง 6 ปี 10 ปี ต่อยาวถึง 60 ปีควรทำการขยายต่อระยะเวลาการจ้างงานเพื่อความมั่นคงในระยะยาว มีการบริหารตามแนวปฏิบัติที่ดีโดยนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารจัดการ คำนึงถึงคุณภาพชีวิตและความผาสุกในการปฏิบัติงานของพนักงานในมหาวิทยาลัย มีกองทุนออมเงินสำหรับพนักงานเมื่อลาออก หรือเกษียณอายุให้ได้รับตามสิทธิ รวมถึงการจ่ายเงินชดเชยเมื่อเกษียณอายุพัฒนาระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม และยุติธรรมเป็นที่ยอมรับของพนักงาน และการปรับเปลี่ยนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเพื่อลดความรู้สึกระหว่างพนักงานกับข้าราชการ ที่ปฏิบัติงานร่วมกันอยู่ในมหาวิทยาลัย และการเสริมสร้างสัมพันธภาพและให้ความเอื้ออาทรระหว่างพนักงาน หน่วยงานและ ผู้บริหารร่วมกันเพื่อความผาสุกที่ดี

นอกจากองค์ประกอบของรูปแบบที่ได้จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศแล้ว ยังพบว่ามีเงื่อนไขความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

## เงื่อนไขความสำเร็จในการสร้างรูปแบบสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยที่เหมาะสม

### 1. เงื่อนไขด้านนโยบาย

เงื่อนไขด้านนโยบาย ต้องมีความชัดเจนและครอบคลุมทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ของพนักงาน มีการกำหนดนโยบายการวางแผนอัตรากำลังคนให้มีความเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์และความคุ้มค่าสูงสุดกำหนดนโยบายพัฒนาและสนับสนุนสวัสดิการเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงาน และคุณภาพการดำรงชีพที่ดี กำหนดนโยบายปรับปรุงโครงสร้างด้านสิทธิประโยชน์ต่างๆ เพื่อให้มีความเท่าเทียม เป็นธรรมและสามารถแข่งขันได้ เช่น นโยบายระบบของการจ้างงาน นโยบายด้านการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ

### 2. เงื่อนไขด้านผู้บริหาร

ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ปฏิบัติต่อพนักงานให้สิทธิเสรีภาพมีความเป็นประชาธิปไตย และยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการที่ดี มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะพัฒนาแก้ไขข้อขัดปัญหาที่เกี่ยวข้อง และดูแลการจัดสวัสดิการของพนักงานในมหาวิทยาลัย ให้ตรงกับความต้องการของพนักงาน และไม่ด้อยกว่าปัจจัยพื้นฐานของการดำรงชีวิต รวมทั้งพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มคุณค่าศักยภาพให้เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญสูงขึ้นเพื่อโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นการยกระดับวิทยฐานะของพนักงาน

### 3. เงื่อนไขด้านการสื่อสารภายในองค์กร

ผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีระบบการสื่อสารอย่างชัดเจนและทั่วถึง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รับทราบนโยบายที่ชัดเจนและถูกต้องตรงกับความต้องการ เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจในนโยบาย เป้าหมายของมหาวิทยาลัย และปฏิบัติได้ตรงตามเป้าหมาย พนักงานได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆที่เป็นประโยชน์จากการประชาสัมพันธ์อย่างถูกต้องและเชื่อถือได้ของมหาวิทยาลัย ระบบการสื่อสารที่มีคุณภาพ จะทำให้มหาวิทยาลัยดำเนินการกิจสำเร็จตามเป้าหมาย มหาวิทยาลัยควรมีช่องทางการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ เช่น การติดประกาศ โปสเตอร์ วารสาร การออกเสียงตามสาย การแจกเอกสาร ใบปลิว แผ่นพับ การจัดอบรม การประชุม เป็นต้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารทำให้ มีความคล่องตัวและรวดเร็วการสื่อสารที่ดีจะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ระหว่างพนักงานต่อพนักงานและผู้บริหารต่อพนักงาน และมีความพึงพอใจในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารนั้นเป็นการสร้างบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี

#### 4. เจ็อนใจด้านงบประมาณ

วางแผนงานงบประมาณสำหรับอนาคตที่เป็นรูปแบบมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และนโยบายในการดำเนินการของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจนจัดสรรงบประมาณเพียงพอทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อความมั่นคงในอนาคต และบริหารจัดการงบประมาณที่มีให้ครอบคลุมรายละเอียดอย่างเพียงพอสำหรับการนำมาใช้ในกระบวนการจัดสวัสดิการพนักงานของมหาวิทยาลัย การจัดสรรงบประมาณที่ครบทั้งระบบ อาจได้แก่ การบริหารงานบุคลากร งานบริหารงบประมาณ งานบริหารทรัพย์สิน และการบริหารวิชาการ

#### 5. เจ็อนใจด้านการมีส่วนร่วม

พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและความต้องการด้านสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับตนเอง และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา หรือหาแนวทางในการปรับปรุงให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและสร้างความพึงพอใจที่ดี นอกจากนี้ พนักงานต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของมหาวิทยาลัยซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างดีและเกิดการยอมรับของพนักงานส่วนใหญ่ สามารถลดข้อขัดแย้งลงได้และเกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เพื่อประสานความร่วมมือไปด้วยกันเพื่อประโยชน์ร่วมกัน

#### 6. เจ็อนใจด้านความพร้อมของมหาวิทยาลัย

สำรวจปัญหาและความต้องการสวัสดิการ เพื่อปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองในปัจจุบัน เทียบเคียงสวัสดิการกับสถาบันอื่นของรัฐ เพื่อการแข่งขัน และการจัดการได้อย่างเหมาะสม วางแผนจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อเนื่องในระยะยาวในทุกๆด้านมีเสถียรภาพทางการเงิน มีศักยภาพพร้อมต่อการแข่งขัน การเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ควรจัดโครงการเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาอาจารย์ เพื่อให้มีอาจารย์มีความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์อย่างแท้จริง การดูแลสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของพนักงานในการทำงาน

#### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่พบ ผู้วิจัยจะนำมาอภิปรายผลในประเด็นสำคัญและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ศึกษา รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับ

ประเทศไทย มีองค์ประกอบของรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย ที่สำคัญ ดังนี้

### 1. ด้านการปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าในอาชีพ

พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ต้องมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยมหาวิทยาลัย ต้องกำหนดนโยบาย การพัฒนาอาจารย์ให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จัดทำ แผนเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม มีความชัดเจน มีเกณฑ์ในการพิจารณา ความก้าวหน้าของพนักงานสายวิชาการ ประกอบด้วย การทำผลงานวิจัย การขอตำแหน่งทาง วิชาการการประกวดผลงานวิจัยดีเด่น การได้รับการความรู้แก่ชุมชนสังคม ซึ่งมหาวิทยาลัยยัง สามารถสนับสนุนทุนวิจัยให้พนักงานสายวิชาการทำผลงานวิจัยกันให้เพิ่มขึ้นอีกได้ เนื่องจากการ วิเคราะห์ระดับความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่าทุนวิจัยระดับสภาพที่เป็นจริงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและมีค่าดัชนีระดับความ ต้องการจำเป็นในระดับที่คาดหวังมากเป็นลำดับที่ 2 ดังนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยต้อง มุ่งเน้นสนับสนุนและส่งเสริมให้อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น โดยการส่งเสริมให้ศึกษา ต่อในระดับที่สูงขึ้น การอบรม ศึกษาคุณงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งทาง วิชาการในสายอาชีพของอาจารย์ นอกจากนี้ ควรมีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการในการเสนอ ขอตำแหน่งของสายวิชาการให้มีความยืดหยุ่นในระยะเวลาการทำผลงานให้เหมาะสมกับภาระงาน ให้มากยิ่งขึ้น และสนับสนุนทุนทางด้านพัฒนาอาจารย์ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป้าหมาย แห่งการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างแท้จริง สอดคล้องกับงานวิจัย สุภาพร ขุนทอง และ คณะ (2557) พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย มีความพึงพอใจต่อการ ได้รับโอกาสในการศึกษาต่อและได้รับเข้ารับการอบรมคุณงานในหัวข้อที่สอดคล้องกับงาน ซึ่งจะ เห็นได้ว่าพนักงานส่วนใหญ่ให้ความสนใจและมีความต้องการที่จะได้รับ โอกาสความก้าวหน้าใน ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในอาชีพของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ นวระ ทาสวรรณ และวรจนา แสง ตาล (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการสวัสดิการ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม พบว่า กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง สังกัดคณะ มนุษยศาสตร์ และมีความต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดให้มีสวัสดิการด้านการส่งเสริมทุนการศึกษา บุคลากรมากที่สุด โดยเฉพาะสวัสดิการด้านทุนการศึกษาแก่บุคลากรเพิ่มมากขึ้นเพื่อ การต้องการ ให้พนักงานได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเองนอกจากงานจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถแล้วยัง ช่วยให้ผู้ ปฏิบัติงานได้มีโอกาสก้าวหน้าและมีความมั่นคงใน อาชีพ ตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งเพื่อน ร่วมงานและครอบครัวตนเอง เพื่อเป็นการสร้างความมั่นคงในอาชีพมหาวิทยาลัยควรมีการจัด

โครงการพัฒนางานวิจัย เพื่อให้ค่าตอบแทนเพิ่มกับพนักงานสายวิชาการเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนพนักงานสายวิชาการคุณวุฒิปริญญาเอกสร้างผลงานตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดและสามารถนำผลงานไป เสนอขอผลงานทางวิชาการที่สูงขึ้นได้ โดยได้รับค่าตอบแทนพิเศษ การจัดโครงการให้รางวัลกับผลงานวิจัยดีเด่นที่สามารถนำไปปรับใช้เป็นประโยชน์ได้จริงในด้านการปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าในอาชีพนั้นองค์กรต้องให้การสนับสนุนเพื่อให้พนักงานประสบความสำเร็จตามคาดหวังส่งเสริมการพัฒนาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ตัวพนักงานและเกิดความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กร สอดคล้องกับ ภคณัฐ สวัสดิ์วิศิษฐ์ (2556) พบว่าการที่มหาวิทยาลัยกำหนดอัตราค่าจ้างที่สูงและเหมาะสมกับปริมาณของงานรวมถึงผู้บริหารให้ความสำคัญและนำเอาระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนมาใช้ส่งผลให้พนักงานและข้าราชการ สามารถพัฒนาตนเองและสร้างความก้าวหน้าในอาชีพได้ โดยการให้โอกาสไปศึกษาคูงานต่างประเทศและได้รับการส่งเสริมไปฝึกอบรมสัมมนาต่าง ๆ เพื่อที่จะทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นได้ในอนาคต การที่จะทำให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพนั้นต้องเริ่มต้นที่ตัวบุคคลก่อนบุคคลต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเอง พัฒนาตนเองอยู่เสมอให้ได้ก่อน ต่อมาที่จะต้องช่วยกันพัฒนาองค์กรให้เติบโตไปด้วยกัน เช่นเดียวกับ สุนทรี สำเภาทอง (2554) พบว่าพนักงานมหาวิทยาลัย รับรู้ความก้าวหน้าในการทำงานเพื่อพัฒนาไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นการยกระดับวิทยฐานะของอาจารย์ให้สูงขึ้นด้วย และยังสอดคล้องกับ วิบูลย์ พุทรวงศ์ (2555) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสาขาวิชา และเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบันมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานสายวิชาการ

จากข้อกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นเพิ่มเติมต่อองค์ประกอบด้านการปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าในอาชีพ ของพนักงานสายวิชาการ คือ กองการเจ้าหน้าที่ควรแต่งตั้งคณะกรรมการส่วนงานด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัยขึ้นทำหน้าที่ ให้การดูแลและส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาอย่างจริงจัง เพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงานของบุคลากร ให้เกิดมีความมั่นคงในการประกอบอาชีพ และมั่นใจต่อความก้าวหน้าที่จะทำงานต่อไป และให้เกิดความรู้สึกว่างานที่ทำมีความมั่นคงต่อไปในการดำรงชีวิตประจำวันได้ จะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรไปตลอดโดยไม่คิดจะเปลี่ยนสถานที่ทำงานแห่งใหม่

## 2. ด้านสิทธิประโยชน์ที่มีส่วนร่วม

พนักงานได้รับโอกาสในการเสนอความคิดเห็นและความต้องการและตัดสินใจ ต่อ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆของมหาวิทยาลัย รวมทั้งมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปรับปรุงสวัสดิการของมหาวิทยาลัยเพื่อให้มีความเหมาะสมกับสังคมเศรษฐกิจปัจจุบัน และสนองตอบความต้องการของส่วนรวมของคนส่วนใหญ่ให้ได้รับประโยชน์สูงสุด ในการมีส่วนร่วม นั้นพนักงานมีสิทธิเข้าร่วมในกิจกรรมของมหาวิทยาลัยในฐานะที่ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัย พนักงานมีส่วนร่วมในการเลือกที่จะรับสิทธิประโยชน์จากการบริการต่างๆ ของมหาวิทยาลัยได้ตามความประสงค์ของตนเองอย่างสมัครใจ ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ระดับสภาพที่เป็นจริงในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และระดับความคาดหวังต่อสวัสดิการอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ดัชนีค่าความต้องการจำเป็นมีค่าดัชนีระดับความต้องการจำเป็นในระดับที่คาดหวังมากเป็นลำดับที่ 2 ดังนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการความจำเป็นต่อสวัสดิการ เพื่อให้สามารถนำมาวางแผนจัดสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสมที่สุด นอกจากนี้ควรต้องให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งในการมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจต่อสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับ สุวิต ศิวพันธ์ คำ และคณะ, (2550) พบว่า การที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นจัดให้มีสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ โดยมหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบายเป้าหมาย และมาตรการในด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์หรือแผนดำเนินงานด้านสวัสดิการและสิทธิการ จัดสรรงบประมาณและกฎระเบียบต่างๆ เพื่อให้สิทธิแก่พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งในช่วงที่ปฏิบัติงานและเมื่อหลังออกจากงานให้ได้รับสิทธิประโยชน์ และนอกจากนี้ มหาวิทยาลัยควรต้องมีการจัดการดำเนินการให้เกิดกิจกรรมของการมีส่วนร่วมของพนักงานมหาวิทยาลัยให้ได้รับโอกาสเสนอความต้องการ และแสดงความคิดเห็นรูปแบบต่างๆ อย่างโปร่งใส ให้มีการได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นรับฟังเหตุผลต่างๆ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการจัดดำเนินการใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการที่พนักงานทุกคนมีส่วนได้เสียกับประโยชน์นั้น ๆ ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย อภิชนา เขียววรกิจ (2550) พบว่า มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งควรให้ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยของตนเองมีส่วนร่วมในการออกแบบหรือเสนอความต้องการของตนเอง เพื่อให้การจัดสรรผลประโยชน์ตรงกับความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่มากที่สุด

จะเห็นได้ว่า สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้ เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและความต้องการในเรื่องที่มีส่วนเกี่ยวข้องทำให้พนักงานรับรู้ถึงการมีส่วนร่วม แสดงออกถึงความเป็นธรรม ทำให้เกิดการยอมรับที่ดี อีกทั้งควรเปิดกว้างให้พนักงานได้ประเมินความพึงพอใจต่อระบบการบริหารจัดการด้านสิทธิประโยชน์และการบริการของมหาวิทยาลัยได้ด้วยจะยิ่งเพิ่มการยอมรับของพนักงานได้อีก

### 3. ด้านสัญญาจ้างที่มั่นคง

มหาวิทยาลัย ควรกำหนดเงื่อนไขรายละเอียดในสัญญาจ้าง โดยประกอบด้วย 1.ระยะเวลาในการทำสัญญาจ้าง มีความชัดเจน 2. กฎเกณฑ์ในการต่อสัญญาจ้างการนับเวลาในการต่อสัญญาจ้างแต่ละช่วงเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและยุติธรรม 3. เกณฑ์การประเมินผล สำหรับการต่อสัญญาจ้าง ตรวจสอบได้เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีความยุติธรรมผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ ควรร่วมกันหาแนวทางในการกำหนดอายุการจ้างงานให้เป็นรูปแบบมาตรฐานเดียวกันทั้ง 79 แห่งเพื่อไม่ต้องมีการเปรียบเทียบ ได้เปรียบเทียบเปรียบเทียบมีเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และควรนำภาระงานหลักทั้ง 4 ประการมาพิจารณาประเมินผลด้วย มีความโปร่งใสเป็นธรรมสามารถตรวจสอบได้ การต่อสัญญาจ้างควรมีการยืดหยุ่น ขยายระยะเวลาตามความเหมาะสมเพื่อให้อาจารย์ มีเวลาสอนทำและเวลาทำวิจัย พร้อมทั้งสามารถบริการทางวิชาการแก่ชุมชนสังคมอย่างสมดุลกับชีวิตประจำวัน มหาวิทยาลัยควรทำสัญญาจ้างแบบระยะยาว ให้แก่ผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการอยู่แล้ว ให้สามารถจ้างได้ตลอดไปถึงอายุ 60 ปี โดยไม่ต้องต่อสัญญาแต่ละช่วง และมีการพิจารณาจ้างพนักงานสายวิชาการที่เกษียณอายุแล้วแต่ยังมีความสามารถในการปฏิบัติงานต่อได้โดยจ้างเป็นระยะสั้น ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในภาพรวม มีระดับการจัดสวัสดิการอยู่ในระดับมากทุกด้านและที่มีความสัมพันธ์กัน คือ ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาเป็นระบบสัญญาจ้าง และคุณภาพชีวิตการทำงาน จะเห็นได้ว่า หากระบบสัญญาจ้างขยายระยะยาวขึ้น จะส่งผลดีต่อการทำงานของพนักงานระยะยาวขึ้นทำให้มีความมั่นคงต่อการทำงาน ส่งผลต่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีตามมา

เนื่องจาก การทำสัญญาจ้าง เป็นกระบวนการการระยะเวลาให้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ดังที่ผล การศึกษาของ ศรีณีย์ พิมพ์ทอง, 2555 (อ้างถึงใน วัชรพงษ์ อินทรวงศ์, 2552) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในประเทศไทย พบว่า การทำสัญญาจ้าง เป็นกระบวนการการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ซึ่งในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งต้องใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ เพราะการที่จะทำให้สถาบันการศึกษา ก้าวหน้าในทางวิชาการหรือแข่งขันกับ



สถาบันอื่นได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับคุณภาพของพนักงานสายวิชาการที่จะต้องผลิตนักศึกษาที่มีคุณภาพ ออกสู่สังคม เพราะถือเป็นความสำเร็จของ การดำเนินงานของ สถาบันอุดมศึกษาด้วยและจากการ เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งได้มีการจัดจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยทดแทนอัตรา ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยมาตั้งแต่ปี 2542 นั้น ส่งผลให้หน่วยงานมหาวิทยาลัยมีบุคลากร 2 ประเภท คือข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งแม้จะมีความแตกต่างจากระบบการจัดจ้างที่ เปลี่ยนแปลงไป แต่บุคลากรทั้ง 2 ประเภทก็จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายใต้ นโยบาย ด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันเพื่อมุ่งส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานทั้งในด้านของงานการเรียน การสอนและการทำ วิจัยได้อย่างเหมาะสม และมี ประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ข้อจำกัดของเงินอง ไขเวลา ในการทำผลงานทางวิชาการของระดับผลงานเพื่อพนักงานสายวิชาการขอตำแหน่งทาง วิชาการ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับเวลาในการต่อสัญญาจ้างในแต่ละช่วง การทำสัญญาจ้างตาม ผลการวิจัยของ งามจิต อินทวงศ์ (2556) กล่าวว่า การทำสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย จะมี รูปแบบของสัญญาเป็นไปตามตามแบบที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย กำหนดไว้ การทดลองปฏิบัติงานให้ทดลองปฏิบัติงานหนึ่งปี เมื่อการทดลองปฏิบัติงานมีผล การ ประเมินว่าเป็นผู้มีความสามารถเหมาะสมในการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการ บริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัย กำหนด จะได้รับการต่อสัญญาจ้าง ซึ่งสัญญาจ้างมีช่วง ระยะเวลาขอยุติสัญญา ไปจนถึงการปฏิบัติงานจนเกษียณอายุการต่อสัญญาจ้าง ต้องผ่านการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ คุณภาพของผลงาน ปริมาณงาน ผลงานที่ปฏิบัติมา ความอดสาหัส การรักษาและ จรรยาบรรณ และความเหมาะสมกับ ตำแหน่ง เพื่อใช้ประกอบพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนขั้นค่าตอบแทน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และ เสริมสร้างแรงจูงใจให้การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยให้มีการประเมินการ ปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี อย่างน้อย ปีละสองครั้ง

อย่างไรก็ตามจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยในรูปแบบใหม่ต้องทำสัญญาจ้างทดลองงานระยะ ยาวและประเมินผลงานเพื่อต่อสัญญาจ้าง ซึ่งควรมีการพิจารณาจ้างถึงอายุเกษียณ เช่นเดียวกับผล การศึกษาของ จอห์น นพดล วสินสุนทร (2557) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นและความต้องการของ พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ การวิจัยที่สำคัญดังนี้ ประเด็นสัญญาจ้าง พบการแสดง ความ ต้องการเพื่อเรียกร้องให้มหาวิทยาลัยมีการต่อสัญญาจ้าง เริ่มจาก 1 ปี ต่อเป็น 4 ปี แล้วต่อเป็นจนถึง อายุ 60 ปี หรือเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ดังนั้นองค์การศึกษารัฐควรให้ความสนใจกับการพัฒนา ศักยภาพและความสามารถของทรัพยากรบุคคล และสิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องควรสร้าง ระบบในการพัฒนาผลงานทางวิชาการ มีแนวทางการสนับสนุนการพัฒนามูลากร มีระบบจูงใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาผลงานทางวิชาการ การมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดสรร สิทธิประโยชน์และ

พัฒนาความสามารถของบุคลากร ควบคู่ไปกับระบบการรักษาคนให้อยู่กับองค์กร โดยใช้การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรมีความรู้สึกรักอยากที่จะทำงานร่วมกับองค์กรนั้นๆ ตลอดไป

จะเห็นได้ว่า ผู้ที่จะได้ต่อสัญญาจ้างจะต้องมีคุณสมบัติหลายประการตามระเบียบของมหาวิทยาลัยกำหนด การทำสัญญาจ้างช่วงทดลองงานจะมีระยะ 1 ปีเหมือนกันทุกมหาวิทยาลัยของรัฐ จะแตกต่างกันช่วงระยะปีต่อ ซึ่งพิจารณาจากผลการประเมินและคุณสมบัติตามมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ดังนั้นความมั่นคงของระบบสัญญาจ้างอยู่ที่สามารถต่อสัญญาไปได้ถึงอายุตัว 60 ปี อย่างไรก็ดีองค์ประกอบด้านสัญญาจ้างมีความสำคัญต่ออนาคตการทำงานต่อเนื่องของพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยควรมีระยะจ้างทดลองงานเริ่มต้นที่เท่ากัน และปรับยืดหยุ่นได้ตามระยะการทำผลงานทางวิชาการ และให้สามารถปฏิบัติงานได้ถึงเกษียณอายุ

#### 4. ด้านค่าตอบแทนที่เท่าเทียม

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการสวัสดิการด้านค่าตอบแทนอยู่ในระดับมีความต้องการที่คาดหวังสูง ได้แก่ การได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าวุฒิ การศึกษาบวกประสบการณ์สายตรงที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ดังนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญในด้านการบริหารค่าตอบแทนให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ เพราะค่าตอบแทนเป็นตัวกำหนดมาตรฐานการครองชีพ หากกำหนดค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกันมีมาตรฐาน จากการวิเคราะห์ระดับการจัดสวัสดิการด้านระบบค่าตอบแทนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าพนักงานมหาวิทยาลัยมีความต้องการได้รับค่าตอบแทนตามวุฒิการศึกษาเป็นพื้นฐานก่อน และค่าตอบแทนนั้นควรมีความเหมาะสมต่อสภาพปัจจุบัน และเพียงพอต่อการดำรงชีพประจำวัน ดังนั้นมหาวิทยาลัยต้องปรับปรุงระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับภาระงาน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ของพนักงานให้มากที่สุด เพื่อเป็นการช่วยรักษาคนทำงานให้อยู่กับองค์กรตลอดไป และหน่วยงานของรัฐโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาควรกำหนดให้มหาวิทยาลัยทุกแห่งจ่ายค่าตอบแทนเริ่มต้นที่เท่ากัน ก็จะทำให้ลดการแข่งขัน ลดการลาออกของบุคลากรสายวิชาการได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สุภาพร ชุนทอง และคณะ (2557) ศึกษา เรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัยในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีความพึงพอใจต่อการได้รับค่าตอบแทนเงินเดือนที่ไม่เหมาะสมกับวุฒิการศึกษา เพราะว่าอัตราเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบันไม่พอกับสถานะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารควรให้บริหารค่าตอบแทนให้มีความยุติธรรมและเหมาะสม

นอกจากนี้การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมหรือสูงกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแห่งอื่น และการให้สวัสดิการที่สูงกว่ากฎหมายกำหนด จะทำให้มีผู้สนใจต้องการที่จะเข้าทำงานด้วย ปัจจุบันการบริหารค่าตอบแทน จะถูกนำมาใช้มากกว่าการบริหารค่าจ้างเงินเดือน เพราะว่าค่าตอบแทนมีความหมายที่ครอบคลุมมากกว่าค่าจ้างถึงแม้ว่า ค่าตอบแทนจะเป็นรางวัลที่องค์กรควรต้องจัดให้มีขึ้นแต่ค่าตอบแทนที่จูงใจ และมากพอต่อการดำรงชีพ และเพียงพอที่จะรักษาบุคลากรไว้ได้ควรจะต้องประกอบด้วย คือ มีความยุติธรรม มีการจูงใจ และตอบแทนอย่างเหมาะสมต่อหน้าที่ เมื่อเปรียบเทียบแล้วแข่งขันได้ ซึ่งสอดคล้องกับ กัลยรัศมี ทิณรัตน์ (2556) ศึกษาผลกระทบของการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากรสายวิชาการ พบว่า บุคลากรสายวิชาการ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน โดยรวม ด้านความยุติธรรม ด้านการจูงใจ ด้านความมั่นคง ด้านความควบคุม ด้านความสมดุล และด้านความเพียงพอ อยู่ในระดับมากทุกด้าน มีการพัฒนากระบวนการที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นาน ไม่ว่าจะเป็ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรทั้งด้านส่วนตัว ด้านครอบครัว และด้านการใช้ชีวิตในสังคมทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ จากข้อค้นพบดังกล่าวนี้มีความต้องการให้มีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมสอดคล้องกับงานวิจัยของ สอดคล้องกับ วรรณะ เวชพราหมณ์ (2551) ที่เสนอว่า มหาวิทยาลัยควรทบทวนนโยบายด้านค่าจ้าง โดยการศึกษาเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งอื่น รวมทั้งมีการวางแผนและกำหนดทิศทางนโยบายด้านค่าจ้างในอนาคต ตลอดจนทบทวนนโยบายด้านสวัสดิการในปัจจุบันว่ามีรูปแบบอัตราที่เหมาะสมตามความต้องการของพนักงานมหาวิทยาลัยหรือไม่ ซึ่งก็ควรให้มีความยืดหยุ่นให้ประโยชน์ครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่ม เช่นเดียวกับงามจิต อินทวงศ์ (2556) ศึกษา เรื่องความต้องการการของพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จังหวัดชลบุรี พบว่า ความต้องการสวัสดิการ ด้านค่าตอบแทน และเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน ระดับการศึกษา และประเภทพนักงานต่างกันมีความต้องการสวัสดิการที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความต้องการสวัสดิการมากกว่ากลุ่มพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป ระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี มีความต้องการสวัสดิการมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 7 ปีขึ้นไป และระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความต้องการสวัสดิการมากกว่าระดับปริญญาโทและระดับปริญญาเอก และประเภทของพนักงานสายสนับสนุนมีความต้องการสวัสดิการมากกว่าสายวิชาการ ฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคลควรทำการสำรวจสวัสดิการประเภทต่าง ๆ กับมหาวิทยาลัยอื่นเพื่อนำมาเทียบเคียงเป็นแนวทางในการกำหนดสวัสดิการที่เหมาะสมกับ

มหาวิทยาลัยของตนซึ่งมีองค์ประกอบหลายประการ สอดคล้องกับ คณิศร ภูนิคม (2553) ศึกษาเรื่องรูปแบบที่เหมาะสมในสิทธิการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เพื่อพัฒนาองค์กรสูง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยอุบลราชธานีพบว่า มี 2 ประเภทที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรคือ 1) สิทธิสวัสดิการที่จัดสรรโดยรัฐบาล และมหาวิทยาลัยจัดสรรเอง และสวัสดิการที่บุคลากรสายสอนต้องการ เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ด้านสุขภาพการประกันสุขภาพ ด้านการศึกษา ด้านที่อยู่อาศัย ด้านเศรษฐกิจ และกระบวนการยุติธรรม ด้านประกอบอาชีพ และด้านบริการสังคม สำหรับสิทธิประโยชน์ให้แก่สิทธิในการได้รับค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด สิทธิประโยชน์หลังจากออกจากราชการ และสิทธิในการลาโดยได้รับเงินเดือน ผู้บริหารควรกำหนดแผนงานนโยบายด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ จัดตั้งคณะกรรมการบริหารสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ มีการติดตามและประเมินผลด้านสวัสดิการ นอกจากนี้ยังพบตัวชี้วัดที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรกในการการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ได้แก่ ด้านการได้รับค่าตอบแทนในรูปแบบเงินเดือนมีความสำคัญมากที่สุด เงินประจำตำแหน่ง ตัวประโยชน์หลังออกจากราชการ ในรูปแบบบำเหน็จ บำนาญ เงินสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล มหาวิทยาลัยควรจัดตั้งองค์กรที่ไม่ยึดติดกับระบบราชการให้มากขึ้น

อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยสมควรมีการสำรวจความพึงพอใจในเรื่องของค่าตอบแทนสวัสดิการ การวางแผนงานและการพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสม และยุติธรรมเป็นที่ยอมรับของพนักงาน มหาวิทยาลัย และสามารถแข่งขันได้ เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยชั้นนำอื่นๆ และที่สำคัญควรสนองตอบความต้องการและสอดคล้องกับนโยบาย ดังนั้น จึงควรให้ทุกมหาวิทยาลัยของรัฐกำหนดเงินเดือนขั้นต่ำเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยจ้างตามวุฒิการศึกษาเป็นเกณฑ์ บวกเพิ่มค่าประสบการณ์ตามความเหมาะสม และต้องไม่ต่ำกว่าราคาตลาดที่สามารถแข่งขันได้ด้วย แต่เริ่มต้นต้องการให้เท่ากันทุกแห่ง เพื่อลดอัตราการเหลื่อมล้ำ หากมหาวิทยาลัยไม่สามารถจัดสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการได้ก็จะทำให้บุคลากรลาออกตามมาทำให้เกิดการสูญเสียบุคลากรสายวิชาการไปได้ ดังที่ สุมิตร สุวรรณ และคณะ (2552) ได้ศึกษา การจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการเพื่อการพัฒนาองค์กรสูงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: บทสะท้อนจากพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไม่พอใจในหลายเรื่อง ได้แก่ เงินเดือนขั้นต้น การเลื่อนขั้นเงินเดือน เงินโบนัส และเรื่องสวัสดิการที่ได้รับ หรือสถาบันจัดไว้ ซึ่งมีความคิดจะลาออก หรือเปลี่ยนงานถึงร้อยละ 37.4 รวมทั้งการบริหารงานบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยยังขาดความชัดเจน ปัญหาต่างๆของพนักงานไม่ได้รับการแก้ไข ตำแหน่ง

อาจารย์เป็นบุคลากรสำคัญแต่ในความเป็นจริงไม่เป็นอย่างที่คิด และผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับนโยบาย มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่อง

การบริหารงานทรัพยากรบุคคลควรต้องบริหารจัดการดูแลทั้งระบบที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของพนักงานมหาวิทยาลัย เช่นเดียวกับงานวิจัยของ จอห์น นพดล วคินสุนทร (2557) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นและความต้องการของพนักงานมหาวิทยาลัย รัชฎ์เกษิขใหม่การวิจัยที่สำคัญดังนี้ ประเด็นค่าตอบแทน พบการแสดงความต้องการ อาทิ ต้องการให้มหาวิทยาลัยปรับปรุงอัตราค่าจ้าง เงินเดือน ให้เทียบเท่ากับมหาวิทยาลัยอื่น เพื่อการแข่งขันและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ ประเด็นสวัสดิการ พบการแสดงความต้องการเพื่อเรียกร้อง การสนับสนุนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาผลงานทางวิชาการหรือความต้องการให้ลดเงื่อนไขที่ย่างยากซับซ้อนในการขออนุมัติศึกษาต่อ ความต้องการให้จัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาดูงานยังต่างประเทศ เพื่อตอบสนองตรงความต้องการของพนักงานให้ได้รับประโยชน์สูงสุด

จะเห็นได้ว่าค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตประจำวันของพนักงาน รายได้ ค่าตอบแทนจากการทำงานจะนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงดูตัวเองและครอบครัว การมีรายได้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีพนั้นเป็นความปรารถนาของพนักงานทุกคนที่ต้องทำงานเพื่อหารายได้

##### 5. ด้านสวัสดิการที่ครอบคลุม

มหาวิทยาลัย ควรจัดรูปแบบสวัสดิการที่เหมาะสมต่อสวัสดิภาพของพนักงานทุกกลุ่มที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย โดยให้ความสำคัญตรงกับความต้องการของพนักงาน ดังนี้ สวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลครอบครัวของพนักงาน ได้แก่ บิดา มารดา คู่สมรส และบุตร และให้ความสำคัญต่อประโยชน์ของคนส่วนใหญ่ หรือการมอบเงินช่วยเหลือ หรือชดเชยกรณีที่พนักงานเกษียณอายุ รวมไปถึงการให้สิทธิประโยชน์ในกองทุนสวัสดิการพนักงาน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

สวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในประเทศไทย พบว่า รูปแบบที่เหมาะสมในการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูการจัดให้มีความครอบคลุมส่วนรวมมากกว่าส่วนบุคคล มีความยืดหยุ่น ตามเพศ วัย ทุกช่วงชีวิตและสถานการณ์ และมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรทางการศึกษาทุกปี เพื่อหาความต้องการที่แท้จริงของบุคคลแต่ละกลุ่ม ความหลากหลายทางด้านอายุ ช่วงอายุ ลักษณะงาน พื้นฐานครอบครัว ความต้องการทางด้านคุณภาพชีวิตและสุขภาพ การรักษาพยาบาลครอบครัวพนักงาน ได้แก่ บิดา มารดา บุตร และคู่ สมรส (ให้สิทธิในการเบิกค่ารักษาพยาบาลไม่เกินสิทธิราชการ) และสามารถมีส่วนร่วมในสวัสดิการต่าง ๆ ที่เป็นผู้รับ

ประโยชน์โดยตรง เช่นการเลือกแผนการรักษาพยาบาล การร่วมจ่ายการประกันสุขภาพร่วมการใช้ สิทธิรักษา และการให้บริการที่ครอบคลุมเรื่องสุขภาพต่างๆ เช่นป้องกันโรค บริการแพทย์แผนไทย (การรักษาด้วยสมุนไพร/นวด) สร้างเสริมสุขภาพ นอกจากนี้ยังต้องมีสวัสดิการทางวิชาการและ กองทุนวิจัยและสร้างสรรค์ เพื่อเป็นแหล่งเงินที่ทุนที่ให้การสนับสนุนการวิจัยของพนักงานสาย วิชาการเพื่อให้ครอบคลุมการทำงานของพนักงานและความก้าวหน้าในอาชีพด้วย ถึงแม้ว่า ค่าตอบแทนที่มหาวิทยาลัยสามารถตอบแทนให้ได้อย่างเหมาะสมแล้วก็ตาม ความสำคัญของ ค่าตอบแทนที่เท่าเทียมยังมีอิทธิพลต่อการรักษาบุคลากรให้อยู่กับมหาวิทยาลัยได้นาน สอดคล้อง กับ ถิตรีศน์ พิมพาภรณ์ และคณะ (2559) พบว่า อิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานในด้าน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการมีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ใน งานของอาจารย์ โดยผ่านความผูกพันในอาชีพ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ความสมดุลของชีวิตการทำงานกับ ชีวิตส่วนตัวต้องมีความเหมาะสมพอดีกัน เป็นการจัดสวัสดิการแบบครอบคลุมในเรื่องเวลาในการ ทำงานที่เหมาะสม ค่าตอบแทนที่เหมาะสม รวมทั้งเรื่องชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงาน จัดสรรให้ ทุกอย่างมีความเหมาะสมครอบคลุมทั้งตัวพนักงานและครอบครัวพนักงาน จะส่งผลต่อการรักษา พนักงานให้อยู่กับมหาวิทยาลัยต่อไป

จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยทุกแห่งควรจัดสวัสดิการให้ครอบคลุมครอบครัวของพนักงาน อาจมากขึ้นแตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสมและสถานะของมหาวิทยาลัยนั้น และควร คำนึงถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัว เพื่อให้พนักงานรู้สึกได้ว่าการปฏิบัติงานกับ มหาวิทยาลัยนั้นมีความสมบูรณ์ และสมดุลทั้งงานและชีวิตส่วนตัว และทำให้เกิดความผูกพันต่อ องค์กรต่อไป ทั้งข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยก็ไม่ควรเปรียบเทียบในเรื่องความเท่าเทียม ซึ่งในประเด็นนี้เห็นควรหน่วยงานรัฐเข้ามาร่วมดูแลให้คนทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกัน เพราะทั้งสอง กลุ่มก็ล้วนแต่เป็นบุคลากรที่สร้างคุณประโยชน์ให้สังคมและช่วยพัฒนาประเทศ

## 6. ด้านความมั่นคงระยะยาว

การบริหารจัดการด้านสวัสดิการต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดนั้น ควรเอื้อประโยชน์ให้กับ พนักงานมหาวิทยาลัยทุกด้าน เช่น การทำสัญญาจ้างควรให้ทำงานได้ถึงอายุเกษียณราชการถึง 60 ปี การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุทำให้เกิดต้นทุนในการดูแลสูงขึ้น การต่อสัญญาจ้างงานกับพนักงานสาย วิชาการที่เกษียณอายุแล้วและยังเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีสุขภาพแข็งแรงให้ได้ปฏิบัติงานต่อ โดยทำเป็นสัญญาจ้างระยะสั้น มีสวัสดิการหลังเกษียณได้รับบำเหน็จ บำนาญ หรือได้รับเงิน ค่าชดเชยเมื่อลาออกจากงานหรือเกษียณ นอกจากนี้ควรมีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรสาย วิชาการให้มีคุณวุฒิสอง เพิ่มจำนวนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการในแต่ละสาขา มหาวิทยาลัยควร

กำหนดระยะเวลาของการทำผลงานทางวิชาการ มีความยืดหยุ่นเพื่อเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมให้ทำผลงานวิจัยอย่างแท้จริง อาจารย์จะได้ไม่ต้องกังวลกับระยะเวลาของการส่งผลงาน ทั้งนี้เพื่อให้กระทบต่อเวลาในการเรียนการสอนซึ่งจะทำให้อาจารย์ได้แบ่งเวลาสำหรับชีวิตการทำงานและส่วนตัวอย่างเหมาะสม และมีการจัดโครงการเพื่อแบ่งปันความรู้ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและส่วนงานเป็นการสร้างความมั่นคงในระยะยาวต่อพนักงานสายวิชาการที่จะได้ใช้ประสบการณ์ที่มีมาทั้งหมดได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน กรณีการดูแลเรื่องรักษาพยาบาลหลังวัยเกษียณซึ่งควรได้รับการดูแลเป็นพิเศษเพราะบุคคลกรทางการศึกษาที่ทำคุณประโยชน์ให้กับบ้านเมืองและช่วยในการพัฒนาประเทศ เช่นเดียวกับ กนกพรรณ สุกลาก และคณะ (2551) กล่าวว่า ผู้บริหารและพนักงานมหาวิทยาลัยมีความต้องการที่จะมีกองทุนบำเหน็จบำนาญของพนักงานมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นเงินก้อนที่สามารถให้แก่พนักงานเมื่อเกษียณอายุแล้วให้มีเงินพอเลี้ยงชีพตนเองได้

ดังนั้นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา เป็นอีกอาชีพหนึ่งที่ต้องการความมั่นคงในการทำงาน เพื่อสร้างหลักประกันในชีวิต ทั้งทางด้านรายได้ ซึ่งจะต้องมีอัตราที่สูงเพียงพอแก่การดำรงชีวิต ด้านสวัสดิการที่ได้รับก็ควรจะเหมาะสม เพียงพอ และตรงกับความต้องการตามหลักของการจัดสวัสดิการ อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้ให้ความหมายเฉพาะที่แตกต่างกันระหว่างองค์ประกอบด้านสัญญาจ้างที่มั่นคง ไม่ควรควบรวมกับองค์ประกอบด้านความมั่นคงระยะยาว เพราะมันไม่ใช่ข้อมูลเดียวกัน เพราะว่า องค์ประกอบสัญญาจ้างที่มั่นคง หมายถึงระยะการจ้างงาน ข้อผูกพันระหว่างคนทำงานกับงาน กับระยะเวลาของผลงาน แต่องค์ประกอบด้านความมั่นคงระยะยาวนี้ คือผลของการที่มีสัญญาจ้างที่มั่นคงก่อนแล้วส่งผลที่ดีตามมา ให้สามารถดูแลบุคลากรจนถึงวัยเกษียณ และลาออกหลังเกษียณ ให้ได้รับการดูแลจากกองทุนบำเหน็จบำนาญของมหาวิทยาลัยในแต่ละแห่ง

จะเห็นได้ว่า ในด้านความมั่นคงระยะยาวนี้สืบเนื่องมาจากสัญญาจ้างงานที่มีระยะยาวทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติงานได้ต่อเนื่องถึงเกษียณอายุ ซึ่งในการนี้ หากว่ายังเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และสุขภาพดี ก็อาจจ้างต่อเป็นสัญญาจ้างระยะสั้นๆ ซึ่งทำให้ผู้เกษียณอายุมีโอกาสได้ทำงานตนเองมีความรู้ความสามารถได้อีกระยะหนึ่ง เป็นการช่วยพัฒนาคนและช่วยพัฒนาการศึกษาต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของการพัฒนาแนวทางการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย สามารถนำมาจัดทำเป็นข้อเสนอแนะ ดังนี้

**1. ด้านการปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าในอาชีพ** มหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบาย การพัฒนาอาจารย์ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทั้งด้านวิชาการและตำแหน่งหน้าที่ สนับสนุนทุนการศึกษาต่อ และทุนวิจัย ควรให้ความสำคัญสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ โดยการกำหนดระยะเวลาในการทำผลงานทางวิชาการให้มีความเหมาะสมกับภาระงานหลักเพื่อให้อาจารย์สามารถจัดเวลาที่สอดคล้องกับภาระงาน ด้านการเรียนการสอน และการบริการวิชาการแก่สังคม มีเวลาในการวางแผนสำหรับการทำผลงานทางวิชาการได้อย่างสมดุลกับการทำงานและพักผ่อน รวมทั้งการปรับปรุงระบบบัญชีเงินเดือนค่าจ้างค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสม ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม มีความชัดเจน มีคณะกรรมการในการตรวจสอบและพิจารณาเกณฑ์ในการพิจารณาความก้าวหน้าของพนักงานสายวิชาการให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

**2. ด้านสิทธิประโยชน์ที่มีส่วนร่วม** การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในความต้องการสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการสวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัยขึ้นเป็นตัวแทนในการบริหารงานสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ เพื่อเป็นศูนย์กลางของการรับข้อเสนอแนะ รับข้อร้องทุกข์ รับฟังความคิดเห็นความต้องการของพนักงาน ซึ่งอาจประกอบด้วยตัวแทนของฝ่ายบริหารสวัสดิการจากกองทรัพยากรบุคคล และตัวแทนพนักงานมหาวิทยาลัยที่มาจากภาคเลือกของกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อประชุมร่วมกัน ในการจัดสวัสดิการที่ดีและเหมาะสมให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานและผู้บริหารจะเป็นการช่วยส่งเสริมด้านการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี และยุติปัญหาข้อเรียกร้อง ข้อขัดแย้งตั้งแต่เบื้องต้น ดังนั้น การจัดตั้งคณะกรรมการสวัสดิการพนักงานขึ้นดังกล่าว จะเป็นอีกทางเลือกในการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีความเหมาะสมและตรงความต้องการมากที่สุด

**3. ด้านสัญญาจ้างที่มั่นคง** ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ ควรร่วมกันกำหนดแนวทางในการทำสัญญาจ้างแบบระยะยาวถาวร เริ่มต้นที่ระยะ 1 ปี สำหรับการทดลองงาน และประเมินผลงานต่อสัญญาจ้างให้มีระยะยาวถึง 60 ปี ซึ่งในระหว่างปีสามารถทำการประเมินผลได้ตลอด หากไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลงาน ก็จะถูกพิจารณาไม่ต่อสัญญาจ้างในปีต่อไป และควรทำสัญญาจ้างแบบระยะยาว ให้แก่ผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการอยู่แล้ว ให้สามารถจ้างได้ตลอดไปถึงอายุ 60 ปี โดยไม่ต้องต่อสัญญาแต่ละช่วง ซึ่งจะเป็นการช่วยรักษานักวิชาการให้ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยได้ต่อเนื่องไปตลอดจนถึงเกษียณอายุ ทั้งนี้ยังเป็นการช่วยลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรได้ด้วย



**4. ค่าตอบแทนที่เท่าเทียม** ในปัจจุบันสถานะของมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ มหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งแต่ละแห่งมีการบริหารจัดการภายในแตกต่างกัน ตามวัตถุประสงค์ของการตั้งการบริหารค่าตอบแทนจึงแตกต่างกันไปด้วยความสามารถในการจัดหารายได้ ทำให้มีอัตราเริ่มต้นในการจ้างงานพนักงานสายวิชาการที่ไม่มีมาตรฐานเดียวกันทำให้เกิดการเปรียบเทียบแข่งขัน และการลาออกของพนักงานสายวิชาการไปสู่สถาบันที่มีอัตราการจ้างที่สูงกว่า ดังนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวในการจัดสรรงบประมาณต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมและเพียงพอและต่อเนื่องเพื่อรองรับกับการแข่งขันของสถาบันของรัฐแห่งอื่น เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและความไม่เท่าเทียมกัน ดังนั้น หน่วยงานของรัฐ โดยคณะกรรมการการอุดมศึกษาควรเป็นผู้กำหนดค่าจ้าง อัตราการจ้างเริ่มต้น ค่าตอบแทนทางวิชาการที่เท่ากันทุกมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นพื้นฐาน เพื่อลดปัญหาความเหลื่อมล้ำการเปรียบเทียบระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้วยกันเอง

**5. ด้านสวัสดิการที่ครอบคลุม** ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ควรวางแผนในการ จัดสรรงบประมาณในการจัดสวัสดิการครอบคลุมครอบครัวพนักงาน ในหลายด้าน เช่น การให้การดูแลเรื่องสุขภาพ การรักษาพยาบาลครอบครัวของพนักงาน และสิทธิประโยชน์ในสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้พนักงานทุกคนเข้าถึงและให้ได้รับประโยชน์สูงสุด โดยครอบคลุมตั้งแต่เริ่มเข้าร่วมงานกับมหาวิทยาลัยจนถึง วัยเกษียณอายุงานในอนาคต ควรมีเงินบำเหน็จบำนาญไว้ใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีพ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรมีการสื่อสารให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานมหาวิทยาลัย ในการเตรียมความพร้อม และเพื่อเป็นการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ถึงสิทธิและประโยชน์จากสวัสดิการที่มหาวิทยาลัยมอบอย่างแท้จริง

**6. ด้านความมั่นคงระยะยาว** มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องวางแผนระยะยาวในด้านการจัดสวัสดิการให้แก่พนักงานของมหาวิทยาลัย โดยตลอดระยะเวลาที่พนักงานปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยจนถึงวันเกษียณอายุ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความพร้อมของมหาวิทยาลัย ในหลายด้าน คือ ด้านงบประมาณที่จะต้องจัดสรรให้ได้อย่างเพียงพอในปัจจุบันและต่อเนื่องในอนาคตได้ ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสาร ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านสวัสดิการที่ครอบคลุมครอบครัวพนักงาน เรื่องสุขภาพอนามัยทั้งในที่ปฏิบัติงานอยู่จนถึงวัยหลังเกษียณ ตลอดจนมีการวางแผนจัดสรรทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อความพร้อมในอนาคตต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพ

สังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ความมั่นคงระยะยาว ควรประกอบด้วย ความมั่นคงจากตัวของสถาบัน  
 ความมีเสถียรภาพทางการเงินและการมีศักยภาพในการบริหารจัดการภายในอย่างเข้มแข็งตลอดไป

จากผลการศึกษารูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับ  
 ประเทศไทย คือ ภาครัฐควรมีการจัดตั้งกองทุนพนักงานมหาวิทยาลัย สำหรับมุ่งบริการ  
 รักษาพยาบาลให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้งหมด โดยเฉพาและการให้  
 มีสิทธิได้รับประโยชน์ทดแทนในด้านการรักษาพยาบาลซึ่งการบริหารจัดการคล้ายกับกองทุน  
 ประกันสังคมที่จัดตั้งกองทุนขึ้นเพื่อดูแลรักษาพยาบาลและให้สิทธิประโยชน์ต่อพนักงานที่  
 ปฏิบัติงานกับบริษัทเอกชนในปัจจุบันแต่กองทุนพนักงานมหาวิทยาลัย จัดตั้งเพื่อวัตถุประสงค์ใน  
 การดูแลสิทธิประโยชน์ด้านการรักษาพยาบาล และเคลมสิทธิประโยชน์ต่างๆ ให้กับพนักงาน  
 มหาวิทยาลัยของรัฐทั้งระบบโดยเฉพาะเท่านั้น โดยอาจจัดตั้งคณะกรรมการบริหารกองทุนทำ  
 หน้าที่บริหารกองทุน มีหน่วยงานของรัฐเข้ามามีบทบาททำหน้าที่ในการออกกฎระเบียบที่บังคับใช้  
 และทบทวนปรับเปลี่ยนเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสมโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาควร  
 เป็นผู้ตรวจสอบความโปร่งใสของการบริหารจัดการของกองทุนนี้

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดสวัสดิการพนักงานในสถาบัน  
 อุดมศึกษาของรัฐ
2. ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาสร้างเครือข่ายการจัดสวัสดิการสำหรับพนักงานในสถาบัน  
 อุดมศึกษาของรัฐ
3. ควรมีการวิจัยเชิงอนาคตภาพเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

- Beach, D. S. (1980). *Personnel : The management of people at work*. New York: Macmillan Press.
- Bohlander, G., Snell, Scott, & Sherman Artjiur. (2001). *Managing human resources* Cincinnati: OJ=H:Spouth-Western College Publishing.
- Cecilia, L., Fredrik, G., Lotta, D., & Ingemar, Å. (2014). Workplace health promotion and working conditions as determinants of employee health. *International Journal of Workplace Health Management*, 7(2), 88-104.
- Dirk, J. d. J. (2011a). International transfer of employee-oriented CSR practices by multinational SMEs. *International Journal of Workplace Health Management*, 4(2), 123-139.
- Dirk, J. d. J. (2011b). International transfer of employee-oriented CSR practices by multinational SMEs. *International Journal of Workplace Health Management*, 2(4), 123-139.
- Douglas, R. (2003). HR managers: Guardians of employee wellbeing. *Personnel Review* 32(3), 341-359.
- Goetzel, R. Z., Ozminowski, R. J., Bowen, J., & Tabrizi, M. J. . (2008). Employer integration of health promotion and health protection programs. *International Journal of Workplace Health Management*, 1(2), 109-122.
- Gordon, J. R. (1991). *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Massachusetts: Allyn andBacon, a Divison of Simon & Schuster Inc.
- Jolly, R. a. B. R., D. (2006). *The Human Security Framework and National Human Development*. (<https://outlook.office.com/owa/?path=/attachmentlightbox>).
- Kanter, R. M. (2003). *This Change Management Best Practices Guide is designed to give Greenleaf Publishing* <http://www.greenleaf>.
- Keeves, J. P. (1988). *Educational Research Methodology and Measurement*: Pergamon Press.
- Kerce, E. W., & Kewley, S. B. . (1993). Quality of Work Life Surveys in Organization Methods andBenefits. *In Improving Organizational Survey: New Directions, methods and Applications*. Newbury Park: SAGE Publication.
- Louis, Y., Alyssa, B. S., Cindy, S., Susan, B., & Edington, D. W. (2010). Long-term return on investment of an employee health enhancement program at a Midwest utility company from

- 1999 to 2007. *International Journal of Workplace Health Management*, 3(2), 79-96.
- Matis, R. L., & Jackson, J. H. . (1999). *Human resource management*. Australia: South-Western College Publishing.
- Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. . (1990). *Focus groups: Theory and practice*. *Applied social research methods series*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Sultan, K. (2552). *คู่มือการบริหารคน. แปลโดย กนิษฐ์ นินสิน*. กรุงเทพมหานคร: ดวงกลมพ์บลิชซิ่ง.
- Virginia, D.-S., Christopher, F., Karen, M., Welch, N., & Willis, J. (2014). ). What really improves employee health and wellbeing: Findings from regional Australian workplaces. *International Journal of Workplace Health Management*, 7(3), 138-155.
- Zollitsch, H. G., & Langsner, A. . (1970). *Wage and salary administration*. Chicago: South-Western Publishing.
- กนกพรรณ สุภลาภ และคณะ. (2551). *แนวทางการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการบำเหน็จบำนาญพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยนเรศวร*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ มหบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ), มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2557). *ทิศทางและรูปแบบการจัดสวัสดิการสังคมของประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.
- กัลยาณี คุณมี. (2554). *การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- กิ่งพร ทองใบ. (2553). *ระบบค่าตอบแทนสมัยใหม่ จากวิชาการสู่วิชาชีพ*. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2553). *ตำราประกอบการเรียนการสอน หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์บัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น วิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Administration)*. ขอนแก่น: ภาควิชาสังคมศาสตร์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- โกลแมน แดเนียล. (2553). *การบริหารทรัพยากรบุคคล*. In ญัฐยา สันตะการผล (Ed.), *HBR's 10 Must Reads : On Managing People* เรียบเรียงโดย วีรวิฑู มาณะศิริานนท์. กรุงเทพมหานคร:

เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ขจร จิตสุขุมมงคล. (2556). การบริหารพนักงานมหาวิทยาลัยในปัจจุบันและอนาคต. (เอกสารสัมมนา เรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาปี 2556), จัดโดย สำนักงาน คณะกรรมการอุดมศึกษา. .

คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 12, 1 (มกราคม-มิถุนายน), 222-231.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2557). วิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 9, 1 (สิงหาคม -มกราคม), 11-25

คณิศร ภูนิคม. (2553). รูปแบบที่เหมาะสมในการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เพื่อพัฒนาองค์กร ผู้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. ( คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี งานศึกษาพัฒนาจากการค้นคว้าอิสระใน หลักสูตรนิเทศศาสตร์ มหบัณฑิต ), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

คำนำย อภิปรัชญาสกุล. (2557). การบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร: บริษัท โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชซิ่ง จำกัด.

งามจิต อินทวงศ์. (2556). ความต้องการสวัสดิการของพนักงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จังหวัดชลบุรี (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน ), วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.

งามจิต แต่สุวรรณ. (2550). คุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

จตุรงค์ ศรีวิงษ์วรรณ. (2558). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

จรัส ปันธิ และคณะ. (2558). สิทธิและสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัย. วารสารวิชาการสภาข้าราชการพนักงานและลูกจ้างมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย สำนักงานสภาพนักงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 4(3 กันยายน – ธันวาคม), 30.

จอห์นพกดล วศิณสุนทร. (2557). ความคิดเห็นและความต้องการของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่วารสารคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ 10,1(มกราคม 2557), 65-81

จารุพันธ์ อธิธาว์กุล. (2558). คำบริหารคน. กรุงเทพมหานคร: เนชั่นอินเตอร์เนชั่นแนลเอดดูเทนเมนท์.

- จำเนียร จวงตระกูล. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ (Starategic HRM: Becoming a Change Agent). กรุงเทพมหานคร: ศูนย์กฎหมายธุรกิจ อินเตอร์เนชั่นแนล.
- จิตภา ป้อมป้อม. (2552). ความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย จังหวัด เชียงใหม่. (การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จุฑาทิพย์ ภารพบ. (2547). การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุมพล หินนิพานิช. (2550). การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ : หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของ ไทย. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เจษฎา นกน้อย. (2554). แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี พรีน (1991) จำกัด.
- เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2552). ความไว้วางใจในองค์การของประเทศไทย ศึกษาเปรียบเทียบ องค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน. (วิทยานิพนธ์ ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชมพูนุช ศรีพงษ์. (2550). กลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา (2,2), 141.
- ชัยวัฒน์ เทพสาร. (2549). ความพึงพอใจของข้าราชการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่มีต่อการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชาญชัย วิทยาวรากรณ์. (2547). คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับกลาง ในอุตสาหกรรม ขนาดกลาง เขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขา บริหารธุรกิจ), บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์. (2552). องค์การแห่งความสุข. แผนงานสุขภาพองค์กรภาคเอกชน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).
- ชุตिकाญจน์ ศรีวิบูลย์. (2557). หลักบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ดร.เพชรสำนักพิมพ์.
- ชุตินา คุณณะ. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี (ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชูชัย สมितिไกร. (2552). การสรรหา คัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.

- กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูชัย สมितिไกร. (2544). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐากร ปาละนันท์. (2554). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดวิทยาลัยชุมชนสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ณรงค์ชัย แสนทอง. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ณัฐพล สมศรี. (2552). การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการสายสนับสนุน กับพนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยรามคำแหง (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตรศาสตร์), มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ณัฐภา กรීหิรัญ. (2550). การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- คนัย เทียมพุด. (2551). บริหารคนในทศวรรษหน้า (HR: The Next Decade) (4 Ed.). กรุงเทพมหานคร: บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด.
- ถิรรัตน์ พิมพาภรณ์ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2559). อิทธิพลของคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานผ่านความผูกพันในอาชีพของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง. วารสารอิเล็กทรอนิกส์การศึกษารัฐทางไกลเชิงนวัตกรรม, 6,1 ( มกราคม – มิถุนายน ), 114-132.
- ทวีพันธ์ พัวสรรเสริญ. (2552). ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ทศวรรณ เอี่ยมวิมังสา และเกียรติชัย เวชฎาพันธ์. (2558). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล. วิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 9,1 (มกราคม – เมษายน), 275-282
- ทิณรัตน์, ก. (2556). ผลกระทบของการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากรสายวิชาการ. (คณะเทคโนโลยีสังคม สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตกาฬสินธุ์).
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). การบริหารมนุษย์ Human Capital Management. กรุงเทพมหานคร: บริษัทประชุมช่าง จำกัด.

- ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ธนชัยการพิมพ์.
- นงลักษณ์ เพิ่มชาติ. (2551). คุณภาพชีวิตการทำงานของคณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.  
ราชบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- นงลักษณ์ สายยิ้ม. (2547). การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยต่อการบริหารงานบุคคล  
ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.  
(วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นวระ ทาสวรรธ และ รจนา แสงตาล. (2551). รายงานการวิจัยความต้องการสวัสดิการของพนักงาน  
มหาวิทยาลัยสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏจันทรเกษม.
- นารินี แสงสุข. (2551). การพัฒนากระบวนการองค์การ วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง  
(วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2542). มิติใหม่ของการบริหารงานญี่ปุ่น (2 Ed.). กรุงเทพมหานคร:  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เบญจวรรณ ประจวบลาภ. (2546). แนวทางการจัดสวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
(วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม), คณะสงเคราะห์  
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประดิษฐ์ มีสุข และทรงธรรม ชีระกุล. (2551). วิกฤตคุณภาพบัณฑิตศึกษากับบทบาทมหาวิทยาลัย.  
หนังสืองานทักษิณวิชาการ '51. (โครงการทักษิณวิชาการ มหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาเขต  
สงขลา, 16 – 19 สิงหาคม), มหาวิทยาลัยทักษิณทางแก้ววิกฤตของชาติ.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ : มุ่งอนาคต. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์  
ตะวัน.
- ประสพพร ลีอิสสรพงษ์. (2544). ความมั่นคงในการทำงานของพนักงานขายรถยนต์. (สารนิพนธ์  
มหาบัณฑิต), คณะสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ประสิทธิ์ชัย เดชขำ. (2557). เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา  
เอกชน. สุทธิปริทัศน์, 28 85(มกราคม - มีนาคม), 187-203
- ปรัชญา ชูมนาเสียว. (2553). รูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการบริหารกิจกรรม  
บ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง
- ปวีณา ผาสุก. (2547). คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต  
(วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย



ราชภัฏสวนดุสิต. .

ปิยฉัตร ไตละนันท์. (2553). การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนของพฤติกรรม การสมัครเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยของข้าราชการพลเรือนใน สถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปิยวัฒน์ แก้วกัณฐรัตน์. (2553). การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร ศึกษบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปิยะ ประดับมูข. (2550). ขวัญในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เรือนจำกลางบางขวาง. (วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการ ), มหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนสุนันทา.

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564). (2559). ราชกิจจานุเบกษา, 29 ธันวาคม.

พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2555). สูดยออดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรชนัน นิรมิตไชยนันท์ และกมลพร สอนศรี. (2560). รูปแบบที่เหมาะสมในการจัดสวัสดิการแล สวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในประเทศไทย

เมษายน 2560):1. วารสาร Veridian E-Journal Silpakorn University, ฉบับภาษาไทย สาขา มนุษย์ศาสตร์ และศิลปะ 10(1 ( มกราคม – เมษายน ), 1.

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2). (2551). ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 125, ตอนที่ 28 ก (5 กุมภาพันธ์), 36

พิชญาภา ยืนยาว. (2552). รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ ปรัชญาศึกษบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2554). หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

เพ็ญศรี ฉิรินัง. (2550). การพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย: ศึกษาเปรียบเทียบมหาวิทยาลัย ของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ไพฑูริย์ สีนลรัตน์. (2553). เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภคณัฐ สวัสดิ์วิศิษฎ์. (2556). ความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในการทำงานกับคุณภาพชีวิตการ

- ทำงานและความผูกพันในองค์กร ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- มนสิชา อนุกุล. (2553). รายงานการวิจัยเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปีพุทธศักราช 2553. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ.
- มณูญ บรรณวงสิลป์ และคนอื่นๆ. (2550). การวิเคราะห์รูปแบบและโครงสร้างเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มยุรี แก้วประภา. (2552). คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้. (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2559). ประวัติมหาวิทยาลัย. Retrieved from <http://www.cmu.ac.th/aboutcmu.php?id=1>.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. (2559). ประวัติมหาวิทยาลัย. Retrieved from <http://web.sut.ac.th/2012/content/detail>.
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2559 ). ประวัติมหาวิทยาลัย Retrieved from <http://www.psu.ac.th/th/psu-history>.
- มัลลิกา การคนชื่อ. (2549). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราวมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ (ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารพัฒนา), มหาวิทยาลัย แม่โจ้
- มาณะ ภูจินดา. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ความเป็นจริง และ ความเป็นมืออาชีพ. ข้าราชการ, 52 ,3(พฤษภาคม-มิถุนายน ), 40-45.
- มาลินี คำเครือ. (2554). คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสถิติประยุกต์และเทคโนโลยีสารสนเทศ), .
- ระพีพรรณ คำหอม. (2553). คู่มือแนวทางการขอเสนอตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์. กรุงเทพมหานคร: คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เริงศักดิ์ ธรานูเวชน์. (2549). ความต้องการและการจัดรูปแบบค่าตอบแทนทางอ้อมของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (รายงานการวิจัย), กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์). .

- วรรณะ เวชพราหมณ์. (2551). ทักษะของพนักงานต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน มหาวิทยาลัย สายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (วิทยานิพนธ์สังคม สงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วันเพ็ญ หลายเจริญ. (2547). คู่มือการปฏิบัติงานด้านสวัสดิการข้าราชการและลูกจ้างมหาวิทยาลัย ศิลปาคร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์. นครปฐม: งานสารบรรณ กองงานวิทยาเขต พระราชวังสนามจันทร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วัลย์ลิกา สวัสดิ์นฤเดช. (ม.ป.ป.). คู่มือการปฏิบัติงานการขอเสนอตำแหน่งทางวิชาการของพนักงาน มหาวิทยาลัยสายวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ: คณะ วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วัลยา ฐปประดิษฐ์. (2545). ความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ต่อ การเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขา พัฒนาสังคม), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิกรม อัครวิกุล. (2541). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานและผลของความรู้สึกมั่นคง ในการทำงานที่มีต่อความทุ่มเทให้กับงาน และงานตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานบริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต), คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี: บริษัท ชนชัยการพิมพ์ จำกัด.
- วินิดา เจริญใน. (2551). ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารจัดการสวัสดิการในมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพมหานคร: : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิบูลย์ พุททวงศ์. (2555). การเปรียบเทียบความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของข้าราชการกับพนักงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิม อินตะแก้ว. (2557). คู่มือปฏิบัติงานเรื่องสิทธิและสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ งานกองทุนสวัสดิการ กองบริหารงานบุคคล สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิระชัย พุททวงศ์. (2557). พนักงานมหาวิทยาลัยหลักแสนวอน คสช. ปรับเงินเดือน. Retrieved from <http://www.manager.co.th/QOL/ViewNews.aspx?NewsID=9570000089553>.
- วิลาวรรณ รัตพิศาล.(2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.
- วีรภัทร ภัทรกุล. (2549). การพัฒนารูปแบบการวางแผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา), ภาควิชาการสอนและเทคโนโลยี

การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วีระชัย พุทธรังษี. (2556). บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาออน รมว.ศึกษาฯคนต่อไปสานต่อนโยบาย

Retrieved from <http://www.thairath.co.th/content/354238>.

ศรัณย์ พิมพ์ทอง. (2557). ปัจจัยเชิงเหตุที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย  
สายวิชาการในประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจ, 37, 142, 16-32. .

สมศิริ นนทสวัสดิ์ศรี และคณะ. (2556). ยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นองค์กร  
แห่งการสร้างสรรค์เสริมสุขภาพ. ครุศาสตร์, 41,2 (เมษายน-มิถุนายน), 141-158

สายทิพย์ วงศ์สังข์ชะ. (2540). ความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้างห้างสรรพสินค้าในเขต  
กรุงเทพมหานคร กรณีศึกษาพนักงานขาย. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต), บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

สายัณห์ ทุ่งกว้าง. (2551). สภาพปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการด้านสวัสดิการของ  
พนักงานมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ. (2555). การส่งเสริมให้บุคลากรจากองค์กร  
ภายนอกที่มีประสบการณ์วิชาชีพมาเป็นบุคลากรรับเชิญ (Adjunct Staff) ใน  
สถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2553). การบริหารและธุรการ. 10, 29  
(กรกฎาคม-สิงหาคม), 1-32.

สุชาดา แสงดวงดี. (2550). การพัฒนาอาจารย์สาขานิติศาสตร์ในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สุนทรี ลำภาทอง. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในระบบบริหารงานกับการรับรู้  
ความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย : กรณีศึกษาพนักงานมหาวิทยาลัย สาย  
สนับสนุนวิชาการของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

สุมิตร สุวรรณ และคณะ. (2552). การจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการเพื่อการพัฒนาองค์กร  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : บทสะท้อนจากพนักงานมหาวิทยาลัย (รายงานการวิจัย), ภาค  
วิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน วิทยาเขตกำแพงแสน มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์.

สุรพล เคยบรรจง. (2554). โครงการศึกษาวิจัยแนวทางในการจัดสวัสดิการ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตครู

ทั้งระบบเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สุรพล เคยบรรจง. (2554). รูปแบบการบริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

เสถียร อักษรชู. (2546). การจัดสวัสดิการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทัศนคติของบุคลากร. การบริหารและธุรการ, 3,8 ((8 พฤษภาคม-สิงหาคม), 39-42.

อภิขญา เขียวรวิจ. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการผลประโยชน์เกี่ยวกับของข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อมรรัตน์ ทองชุมสิน. (2551). กระบวนการตัดสินใจเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเมือง ), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อรพินทร์ ชูชม. (2555). แรงจูงใจในการทำงาน : ทฤษฎีและประยุกต์. จิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, 2 (1มกราคม-ธันวาคม), 52-61

อังคณา กันธิยะ. (2553). การศึกษาเปรียบเทียบสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ ระหว่างข้าราชการ กับพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

อาทิตติยา ดวงสุวรรณ. (2551). การศึกษาเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ระหว่างข้าราชการ กับ พนักงานมหาวิทยาลัย กรณีศึกษา มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), มหาวิทยาลัยมหิดล

อาทิตยา ลากผลพูนทวี. (2553)(วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.). ผลกระทบของประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความผูกพันในองค์กรและเจตนาในการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2550). Career Development in Practice. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2551). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อาร์มสตรอง ไมเคิล. (2549). การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์. แปลจาก Strategic Human

Resource Management. แปลโดย อรจรรย์ วัฒนวงศ์. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.  
อำนาจพร มโนวงศ์. (2552). การเข้าสู่อำนาจ. การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ มหาวิทยาลัยพายัพ.  
(วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัย เชียงใหม่.





ภาคผนวก





## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับสวัสดิการสภาพที่เป็นจริงและภาพที่คาดหวังของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยมากที่สุด ขอความกรุณาท่านระบุคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ผลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามนี้จะนำเสนอในภาพรวมและจะนำไปใช้เป็นข้อมูลในการทำวิจัยเท่านั้น ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามจะไม่ส่งผลเสียต่อท่านแต่อย่างใด

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดอนุเคราะห์

ปองหทัย พึ่งนุ่ม

นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต

สาขาวิชาพัฒนศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 086-8936522

จังหวัด.....

มหาวิทยาลัย.....

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย

## ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

คำแนะนำ กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

## 1. เพศ

- ( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง

## 2. อายุ

- ( ) 1. ไม่เกิน 30 ปี ( ) 2. 31 - 40 ปี  
( ) 3. 41 - 50 ปี ( ) 4. 51 - 60 ปี  
( ) 5. มากกว่า 60 ปีขึ้นไป

## 3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ( ) 1.ปริญญาตรี ( ) 2.ปริญญาโท  
( ) 3.ปริญญาเอก

## 4. ตำแหน่งทางวิชาการ

- ( ) 1. อาจารย์ ( ) 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
( ) 3. รองศาสตราจารย์ ( ) 4. ศาสตราจารย์

## 5. ตำแหน่งบริหารของท่าน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ( ) 1. ไม่มี ( ) 2. หัวหน้าภาควิชา  
( ) 3. ประธานหลักสูตร ( ) 4. ผู้บริหารระดับคณะ  
( ) 5. ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย

## 6. อายุการทำงานในสถาบันอุดมศึกษาของท่าน

- ( ) 1. ไม่เกิน 5 ปี ( ) 2. 6 - 10 ปี

( ) 3. 11 – 15 ปี

( ) 4. 16 ปีขึ้นไป

7. รายได้โดยประมาณที่ท่านได้รับต่อเดือน

( ) 1. ไม่เกิน 25,000 บาท

( ) 2. 25,001 – 30,000 บาท

( ) 3. 30,001 – 35,000 บาท

( ) 4. 35,000 – 40,000 บาท

( ) 5. 40,001 – 45,000 บาท

( ) 4. มากกว่า 45,000 บาท

8. ค่าตอบแทนเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการ

( ) 1. ได้รับ 1 เท่า

( ) 2. ได้รับ 2 เท่า

( ) 3. ไม่มี

9. ระยะเวลาในสัญญาการจ้างปัจจุบัน

( ) 1. 1 ปี

( ) 3 ปี

( ) 3. 5 ปี

( ) มากกว่า 5 ปีขึ้นไป







ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการ จัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

คำแนะนำ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐของหน่วยงานของท่าน

- 5 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการอยู่ในระดับมากที่สุด  
 4 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการอยู่ในระดับมาก  
 3 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง  
 2 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการอยู่ในระดับน้อย  
 1 หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ที่	ข้อความ	ความคิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดสวัสดิการ				
		5	4	3	2	1
	<b>1. ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ</b>					
1	ท่านมีการวางแผนในการทำงานและสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง					
2	ลักษณะงานของท่าน ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
3	ท่านได้ทำงานที่มีอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของงานเพิ่มขึ้น					
4	ท่านนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของท่านมาพัฒนาตนเอง					
5	ท่านได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน					
6	ท่านได้รับการสนับสนุนให้โอนย้ายสังกัดเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ					
7	ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ที่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ทำงาน ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด					
8	ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อ					

ที่	ข้อความ	ความคิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดสวัสดิการ				
		5	4	3	2	1
	<b>2. ด้านความยุติธรรม</b>					
9	ท่านพอใจกับการได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน / ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ในแต่ละครั้ง					
10	ท่านได้รับสิทธิในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ อย่างเท่าเทียม					
11	ท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็น ธรรม					
12	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติของ หน่วยงาน					
13	ท่านมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน					
14	ท่านได้รับคำปรึกษาการแก้ปัญหาต่าง ๆ จากผู้บังคับบัญชา ของท่านได้					
15	ท่านได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้และความ สามารถของท่าน					
16	ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและ ผู้บังคับบัญชา					
	<b>3. ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน</b>					
17	ท่านได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงาน					
18	หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
19	ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ของท่าน					
20	สถานที่ทำงานของท่านเป็นระเบียบเรียบร้อยและมีความ ปลอดภัยต่อสุขภาพ					
21	ท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการทำงานอย่างเพียงพอ อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และมีระบบการบำรุงรักษา					

ที่	ข้อความ	ความคิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดสวัสดิการ				
		5	4	3	2	1
22	ท่านมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและ ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานท่าน					
23	ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
24	ท่านได้รับผิดชอบหน้าที่ของท่านอย่างชัดเจน					
<b>4. ด้านการรักษาพยาบาล</b>						
25	ท่านได้รับสวัสดิการการรักษาพยาบาลอย่างเพียงพอและ เหมาะสม					
26	ท่านได้รับสวัสดิการการรักษาพยาบาลจากหน่วยงานของ ท่านอย่างเท่าเทียม					
27	ท่านสามารถเลือกโรงพยาบาลในการรักษาพยาบาลด้วย ตัวเอง					
28	ท่านได้รับความสะดวกรวดเร็วด้านเอกสารการ รักษาพยาบาลจากหน่วยงานของท่าน					
29	ท่านได้รับผลประโยชน์ด้านประกันสุขภาพส่วนบุคคล					
30	ท่านมีสิทธิ์ในการเลือกระดับของแผนการรักษาพยาบาล ได้					
31	หน่วยงานท่านให้ความสำคัญเรื่องสวัสดิการด้านสุขภาพ อนามัยโดยการอบรมสัมมนาสม่ำเสมอ					
<b>5. ด้านระบบสัญญาจ้าง</b>						
32	ท่านทำสัญญาจ้างกับสถาบันตามระเบียบสถาบันอย่าง ชัดเจน					
33	ท่านทำสัญญาจ้างเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยอย่างเป็นทางการ					
34	ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ตรงตามสัญญาจ้างระบุ ไว้					



ที่	ข้อความ	ความคิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดสวัสดิการ				
		5	4	3	2	1
35	ท่านได้รับการต่อสัญญาจ้างจากผลการประเมินที่เป็น รูปธรรม					
36	การใช้ผลงานวิชาการ เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล การปฏิบัติงาน เพื่อต่อสัญญาที่มีความเหมาะสม					
37	การใช้ภาระการสอน เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล การปฏิบัติงาน เพื่อต่อสัญญาที่มีความเหมาะสม					
38	การใช้การบริการวิชาการ เป็นส่วนหนึ่งของการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อต่อสัญญาที่มีความเหมาะสม					
39	พนักงานมหาวิทยาลัย ได้รับการประเมินผลตามระยะเวลา การต่อสัญญาจ้างแต่ละช่วงเหมาะสม					
<b>6. ด้านระบบค่าตอบแทน</b>						
40	ท่านได้รับค่าตอบแทนเพียงพอต่อการดำเนิน ชีวิตประจำวัน					
41	ท่านได้รับเงินเดือนตามวุฒิการศึกษาที่กฎหมายกำหนด					
42	ท่านได้รับค่าตอบแทนจากตำแหน่งวิชาการอย่างเป็น ธรรม					
43	ท่านได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานสอนอย่างเป็น ธรรม					
44	ท่านได้รับค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับปริมาณงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน					
45	ท่านคิดว่าโดยภาพรวมผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับ คุ้มค่ากับความอดสาหัสของท่าน					
46	หลักเกณฑ์การพิจารณาค่าตอบแทนในหน่วยงานท่านมี ความยุติธรรมและใช้เกณฑ์เดียวกัน					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

(1) ด้านความมั่นคง และ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

.....

.....

.....

.....

(2) ด้านความยุติธรรม

.....

.....

.....

.....

(3) ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน

.....

.....

.....

.....

(4) ด้านการรักษาพยาบาล

.....

.....

.....

.....

(5) ด้านสิทธิประโยชน์

.....

.....

.....

.....

(6) ด้านระบบสัญญาจ้าง

.....

.....

.....

.....

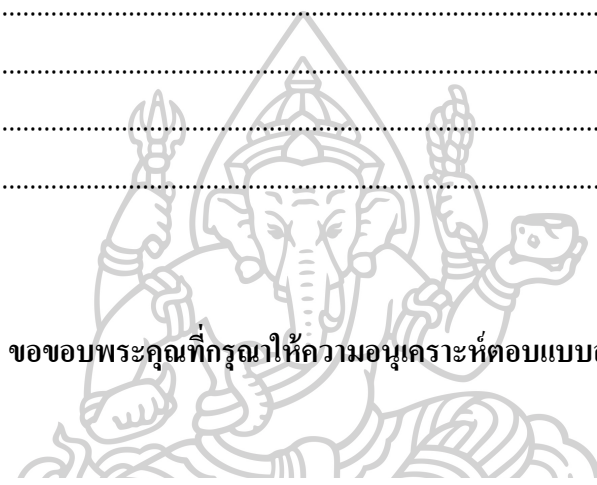
(7) ด้านระบบค่าตอบแทน

.....

.....

.....

.....



ขอขอบพระคุณที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)  
ของแบบสอบถามความต้องการสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถาม “รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงาน  
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย”

1. รศ.ดร.สุขุม เฉลยทรัพย์ ผู้บริหารระดับสูงที่ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน  
สำนักงานส่งเสริมสวัสดิการ และสวัสดิภาพครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา
2. รศ.ดร.ทัศนีย์ ลักษณะภินชัช ข้าราชการบำนาญ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
3. ผศ.ดร.ยูวีร์ ผลพันธิน อาจารย์ประจำภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษามหาวิทยาลัย  
ศิลปากร
4. ดร.สุรพล เคยบรรจง ผู้บริหารระดับสูงที่ปฏิบัติงานด้านนโยบายและ ยุทธศาสตร์  
สำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและ สวัสดิภาพครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา
5. ดร.นิยมพร ธรรมวงษา ผู้บริหารระดับสูงที่ปฏิบัติงานด้านสวัสดิการ หรือสวัสดิภาพ  
สำนักงานส่งเสริมสวัสดิการ และสวัสดิภาพครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา





ผลการทดสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง ( index of item objective congruence : IOC) ของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เป็นดังนี้

ตารางแสดงผลการทดสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ความต้องการเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย

ที่	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC
		คน	คน	คน	คน	คน	
		ที่1	ที่2	ที่3	ที่4	ที่5	
<b>1. ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ</b>							
1	ท่านมีการวางแผนในการทำงานและสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง	1	1	1	1	1	1.00
2	ลักษณะงานของท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	1	1	1	1	1	1.00
3	ท่านได้ทำงานที่มีอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของงานเพิ่มขึ้น	1	1	1	1	1	1.00
4	ท่านนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของท่านมาพัฒนาตนเอง	1	1	1	0	1	0.80
5	ท่านได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
6	ท่านได้รับการสนับสนุนให้ออนย้ายสังกัดเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	1	1	1	1	1	1.00
7	ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ที่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ทำงาน ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด	1	1	1	1	1	1.00
8	ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อ	1	1	1	1	1	1.00
9	ท่านพอใจกับการได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน / ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ในแต่ละครั้ง	1	1	1	1	1	1.00

ตารางแสดงผลการทดสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ความต้องการเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ  
ของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย (ต่อ)

ที่	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC
		คน	คน	คน	คน	คน	
		ที่1	ที่2	ที่3	ที่4	ที่5	
<b>2. ด้านความยุติธรรม</b>							
10	ท่านได้รับสิทธิในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างเท่าเทียม	1	0	1	1	1	0.80
11	ท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม	1	1	1	1	1	1.00
12	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติของหน่วยงาน	1	1	0	1	1	0.80
13	ท่านมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน	1	1	1	1	1	1.00
14	ท่านได้รับคำปรึกษาการแก้ปัญหาต่าง ๆ จากผู้บังคับบัญชาของท่านได้	1	1	1	1	1	1.00
15	ท่านได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้และความสามารถของท่าน	1	1	1	1	1	1.00
16	ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	1.00
<b>3. ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน</b>							
17	ท่านได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00
18	หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1.00
19	ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ของท่าน	1	1	1	1	1	1.00
20	สถานที่ทำงานของท่านเป็นระเบียบเรียบร้อยและมีความปลอดภัยต่อสุขภาพ	1	1	1	1	1	1.00



ตารางแสดงผลการทดสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ความต้องการเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ  
ของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย (ต่อ)

ที่	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC
		คน	คน	คน	คน	คน	
		ที่1	ที่2	ที่3	ที่4	ที่5	
<b>3. ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน</b>							
21	ท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการทำงานอย่างเพียงพอ อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และมีระบบการบำรุงรักษา	1	1	1	1	1	1.00
22	ท่านมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานท่าน	1	1	1	1	1	1.00
23	ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	1	1	1	1	1	1.00
24	ท่านได้รับผิชอบหน้าที่ของท่านอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1.00
<b>4. ด้านการรักษาพยาบาล</b>							
25	ท่านได้รับสวัสดิการการรักษาพยาบาลอย่างเพียงพอและเหมาะสม	1	1	1	1	1	1.00
26	ท่านได้รับสวัสดิการการรักษาพยาบาลจากหน่วยงานของท่านอย่างเท่าเทียม	1	1	1	1	1	1.00
27	ท่านสามารถเลือกโรงพยาบาลในการรักษาพยาบาลด้วยตัวเอง	1	1	1	1	1	1.00
28	ท่านได้รับความสะดวกรวดเร็วด้านเอกสารการรักษาพยาบาลจากหน่วยงานของท่าน	1	1	0	1	1	0.80
29	ท่านได้รับผลประโยชน์ด้านประกันสุขภาพส่วนบุคคล	1	1	1	1	1	1.00
30	ท่านมีสิทธิ์ในการเลือกระดับของแผนการรักษาพยาบาลได้	1	1	1	1	1	1.00
31	หน่วยงานท่านให้ความสำคัญเรื่องสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย โดยการอบรมสัมมนาสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1.00

ตารางแสดงผลการทดสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ความต้องการเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ  
ของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย (ต่อ)

ที่	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC
		คน	คน	คน	คน	คน	
		ที่1	ที่2	ที่3	ที่4	ที่5	
<b>5. ด้านระบบสัญญาจ้าง</b>							
32	ท่านทำสัญญาจ้างกับสถาบันตามระเบียบสถาบัน อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1.00
33	ท่านทำสัญญาจ้างเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยอย่าง เป็นธรรม	1	1	1	1	1	1.00
34	ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ตรงตามสัญญาจ้าง ระบุไว้	1	1	1	1	1	1.00
35	ท่านได้รับการต่อสัญญาจ้างจากผลการประเมินที่ เป็นรูปธรรม	1	1	1	1	1	1.00
36	การใช้ผลงานวิชาการ เป็นส่วนหนึ่งของการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อต่อสัญญามีความ เหมาะสม	1	1	1	1	1	1.00
37	การใช้ภาระการสอน เป็นส่วนหนึ่งของการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อต่อสัญญามีความ เหมาะสม	1	1	1	1	1	1.00
38	การใช้การบริการวิชาการ เป็นส่วนหนึ่งของการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อต่อสัญญามีความ เหมาะสม	1	1	1	1	1	1.00
39	พนักงานมหาวิทยาลัย ได้รับการประเมินผลตาม ระยะเวลาการต่อสัญญาจ้างแต่ละช่วงเหมาะสม	1	1	1	1	1	1.00

ตารางแสดงผลการทดสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ความต้องการเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ  
ของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย (ต่อ)

ที่	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC
		คน	คน	คน	คน	คน	
		ที่1	ที่2	ที่3	ที่4	ที่5	
<b>6. ด้านระบบค่าตอบแทน</b>							
40	ท่านได้รับค่าตอบแทนเพียงพอต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน	1	1	1	1	1	1.00
41	ท่านได้รับเงินเดือนตามวุฒิการศึกษาที่กฎหมายกำหนด	1	1	1	1	1	1.00
42	ท่านได้รับค่าตอบแทนจากตำแหน่งวิชาการอย่างเป็นธรรม	1	0	1	1	1	0.80
43	ท่านได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานสอนอย่างเป็นธรรม	1	1	1	1	1	1.00
44	ท่านได้รับค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับปริมาณงานหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน	1	1	1	1	1	1.00
45	ท่านคิดว่าโดยภาพรวมผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับคุ้มค่ากับความอดทนของท่าน	1	1	1	1	1	1.00
46	หลักเกณฑ์การพิจารณาค่าตอบแทนในหน่วยงานท่านมีความยุติธรรมและใช้เกณฑ์เดียวกัน	1	1	1	1	1	1.00



**แนวคำถามการสัมภาษณ์ระดับลึก**  
**สำหรับพนักงานสายวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**

ชื่อผู้ให้ข้อมูลหลัก.....อายุ..... ปี  
 สังกัดคณะ.....สาขาวิชา.....  
 มหาวิทยาลัย.....จังหวัด.....  
 โทรศัพท์.....E-mail address.....  
 ตำแหน่งในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....  
 ประสบการณ์การทำงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ..... ปี  
 วันที่สัมภาษณ์.....

---

1. สวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร และสวัสดิการที่ท่านต้องการเป็นอย่างไร
  - (1) ด้านความมั่นคง และ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ
  - (2) ด้านความยุติธรรม
  - (3) ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน
  - (4) ด้านการรักษาพยาบาล
  - (5) ด้านสิทธิประโยชน์
  - (6) ด้านระบบสัญญาจ้าง
  - (7) ด้านระบบค่าตอบแทน
2. เงื่อนไข/ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
3. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

.....



ภาคผนวก จ  
รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ระดับลึก

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก “รูปแบบสวัสดิการของพนักงานใน  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย”

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| 1. ผศ. ดร.เรวดี อึ้งโพธิ์       | รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะศิลปศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่    |
| 2. ผศ.ดร.เพ็ญนภา ชลปฐมพิกุลเลิศ | คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์<br>วิทยาเขตหาดใหญ่                       |
| 3. ผศ.ดร.พิไลวรรณวดี หุตะเมขลิน | ภาควิชากายวิภาคศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ |
| 4.อาจารย์ ดร. ณัฐ หนักชัยกุล    | คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี         |
| 5. นายสิทธิศักดิ์ สมบัติยานุชิต | ผู้อำนวยการ กองการเจ้าหน้าที่  |
| 6. นายเริงศักดิ์ ธรานูเวชน์     | หัวหน้างานบริหารงานบุคคล กองการเจ้าหน้าที่                                       |







**แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม**  
**สำหรับพนักงานสายวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**

ชื่อผู้ให้ข้อมูลหลัก.....อายุ..... ปี  
 สังกัดคณะ.....สาขาวิชา.....  
 มหาวิทยาลัย.....จังหวัด.....  
 โทรศัพท์.....E-mail address.....  
 ตำแหน่งในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.....  
 ประสบการณ์การทำงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ..... ปี  
 วันที่สัมภาษณ์.....

---

1. สวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร และสวัสดิการที่ท่านต้องการเป็นอย่างไร
  - (1) ด้านความมั่นคง และ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ
  - (2) ด้านความยุติธรรม
  - (3) ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน
  - (4) ด้านการรักษาพยาบาล
  - (5) ด้านสิทธิประโยชน์
  - (6) ด้านระบบสัญญาจ้าง
  - (7) ด้านระบบค่าตอบแทน
2. เงื่อนไข/ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
3. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

(1) ด้านความมั่นคง และ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

.....

.....

.....

(2) ด้านความยุติธรรม

.....

.....

.....

(3) ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน

.....

.....

.....

(4) ด้านการรักษาพยาบาล

.....

.....

.....

(5) ด้านสิทธิประโยชน์

.....

.....

.....

(6) ด้านระบบสัญญาจ้าง

.....

.....

.....

(7) ด้านระบบค่าตอบแทน

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

### รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสารสนเทศในกลุ่ม

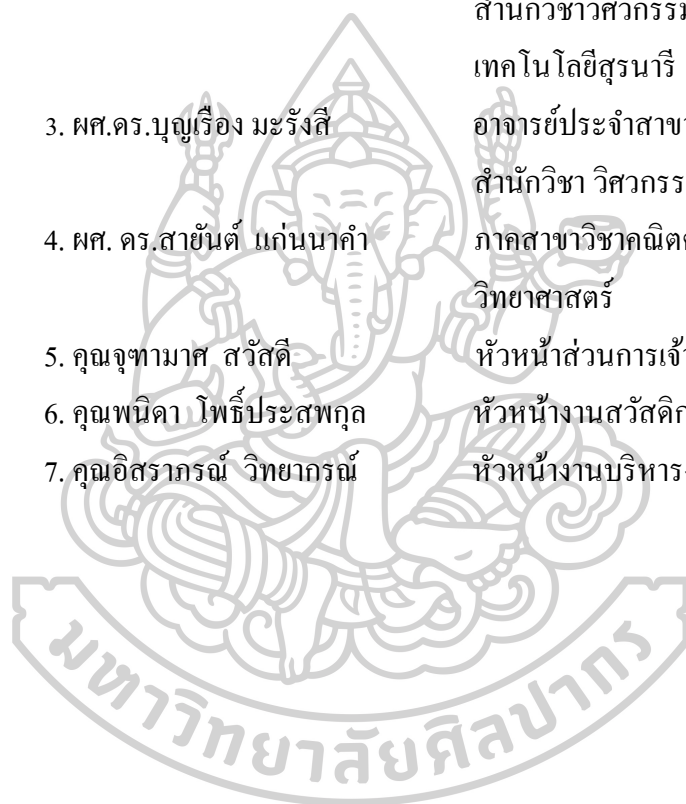
#### รูปแบบสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย

1. รศ.ดร.สมบูรณ์ ศิริสรรรหิรัญ รองศาสตราจารย์ระดับ 9 และรองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนาระบบ คณะสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ ภาควิชาสาขาวิชาโทบาย สาธารณและการจัดการภาครัฐ /งานวิจัย การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยแห่งที่ 1
2. ผศ.พราม อินพรม รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาและพัฒนาคณาภาพ มหาวิทยาลัยแห่งที่ 1
3. อาจารย์จังกฤษณ์ เมอริดิธ งานพัฒนาเครือข่ายและธุรกิจต่างประเทศ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยแห่งที่ 1
4. คุณนภาพร อัมพวา นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งที่ 1
5. คุณอมรรัตน์ภู่นคร กองทรัพยากรบุคคลงานสวัสดิการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแห่งที่ 1
6. คุณขวัญฤทัย ราชสีห์ หัวหน้างานสวัสดิการงานบุคคล มหาวิทยาลัยแห่งที่ 1
7. คุณวรรณวิมล สิทธิโชคสัมพันธ์ นักทรัพยากรบุคคล คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งที่ 1

### รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสารสนเทศในกลุ่ม

#### รูปแบบสวัสดิการของพนักงานใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ส สำหรับประเทศไทย

1. รศ. ดร. มารินา เกตุทัต คาร์นส์      กรรมการและอาจารย์ประจำ สาขา  
เทคโนโลยีชีวภาพ และสำนักวิชา  
เทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีสุรนารี
2. รศ.ดร.พรวสา วงศ์ปัญญา      อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิศวกรรมโลหการ  
สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีสุรนารี
3. ผศ.ดร.บุญเรือง มะรังสี      อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า  
สำนักวิชา วิศวกรรมศาสตร์
4. ผศ. ดร.สายันต์ แก่นนาคำ      ภาควิชาวิชาคณิตศาสตร์ สำนักวิชา  
วิทยาศาสตร์
5. คุณจุฑามาศ สวัสดิ์      หัวหน้าส่วนการเจ้าหน้าที่
6. คุณพนิดา โพธิ์ประสพกุล      หัวหน้างานสวัสดิการ
7. คุณอิสราภรณ์ วิทยาภรณ์      หัวหน้างานบริหารงานบุคคล



รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสารสนเทศในกลุ่ม “รูปแบบสวัสดิการของพนักงานใน  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย

1. ดร. วรพงศ์ ตระการศิรินนท์ อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. ดร.พนม กุณาวงศ์ อาจารย์ประจำ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
3. ผศ.ดร.วรัทยา แจ่มกระจ่าง อาจารย์ ประจำคณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
4. อาจารย์ ราม โชติคุต อาจารย์ประจำ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. คุณวิม อินตะแก้ว หัวหน้ากองทุนสวัสดิการ กองบริหารงานบุคคล  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
6. คุณจิราพร ต้อตานา เจ้าหน้าที่งานสวัสดิการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
7. คุณสิทธิพร ชมภูรัตน์ เจ้าหน้าที่ด้านความก้าวหน้าทางวิชาการ  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่





ภาคผนวก ช  
แบบประเมินรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงาน  
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย

### แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ

แบบประเมินฉบับนี้ เป็นแบบประเมินความเหมาะสม เรื่องรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ให้ท่านผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาพิจารณาความเหมาะสม และความสอดคล้องขององค์ประกอบและเงื่อนไขความสำเร็จ ในการจัดทำรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงให้มีความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

โปรดอ่านข้อความในแบบประเมินแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด ตามเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็น/ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็น/ความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็น/ความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็น/ความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็น/ความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขอความอนุเคราะห์จากท่านตอบแบบสอบถามทุกข้อ คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการใช้ปรับปรุงรูปแบบให้มีความเหมาะสมกับการนำไปใช้ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดอนุเคราะห์

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ปองหทัย พึ่งนุ่ม

นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต

สาขาวิชาพัฒนศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ตอนที่ 1** ความคิดเห็นที่มีต่อร่างรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทยประกอบด้วยองค์ประกอบของการจัดสวัสดิการ 6 ด้านและเงื่อนไขความสำเร็จในการจัดสวัสดิการ จำนวน 6 ด้าน ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบ ได้แก่

1. ด้านการปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าในอาชีพ
2. ด้านสิทธิประโยชน์ที่มีส่วนร่วม
3. ด้านสัญญาจ้างที่มั่นคง
4. ด้านค่าตอบแทนที่เท่าเทียม
5. ด้านสวัสดิการที่ครอบคลุม
6. ด้านความมั่นคงระยะยาว

เงื่อนไขความสำเร็จ ได้แก่

1. ด้านนโยบาย
2. ด้านผู้บริหาร
3. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร
4. ด้านงบประมาณ
5. ด้านการมีส่วนร่วม
6. ด้านความพร้อมของมหาวิทยาลัย

**คำชี้แจง**

โปรดศึกษารูปแบบที่แนบมาพร้อมนี้แล้ว อ่านข้อความในแบบสอบถามแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย  ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ตามเกณฑ์พิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับอยู่ในระดับน้อยที่สุด



ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบัน

อุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและเงื่อนไขความสำเร็จ ในการจัดสวัสดิการ โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ตามระดับความเหมาะสม

ความคิดเห็นต่อรูปแบบฯ	ระดับความเหมาะสม					ข้อ เสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
<b>องค์ประกอบรูปแบบ</b>						
<b>1. ด้านการปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าในอาชีพ</b>						
1.1 ส่งเสริมให้พนักงานสายวิชาการสร้างผลงานทางวิชาการเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการ						
1.2 สนับสนุนทางด้านพัฒนาอาจารย์ให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะความเชี่ยวชาญในระดับที่สูงขึ้น เป็นการเพิ่มศักยภาพของตัวพนักงาน						
1.3 ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสายวิชาการให้เป็นผู้มีจริยธรรมจรรยาบรรณในอาชีพ เพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งเกียรติคุณแห่งอาชีพอาจารย์						
1.4 สนับสนุนให้พนักงานสายวิชาการมีโอกาสได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น						
1.5 การทำผลงานทางวิชาการ การขอตำแหน่งทางวิชาการ เพื่อพัฒนาให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ						
1.6 การต่อสัญญาจ้างสามารถขยายระยะเวลาตามความเหมาะสมเพื่อให้อาจารย์มีเวลาสอนทำวิจัยและบริการทางวิชาการแก่ชุมชนสังคมอย่างสมดุลกับชีวิตประจำวัน						
1.7 ด้านความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่ การทำผลงานเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ						

ต่อ

ความคิดเห็นต่อรูปแบบฯ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<b>องค์ประกอบรูปแบบ</b>						
<b>1. ด้านการปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าในอาชีพ</b>						
1.8 การอบรมพัฒนาศึกษาดูงาน การศึกษาต่อเป็นการพัฒนาอาชีพเพื่อความมั่นคงในอนาคต						
<b>2. ด้านสิทธิประโยชน์ที่มีส่วนร่วม</b>						
2.1 พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจต่อสวัสดิการของมหาวิทยาลัยทุกปี						
2.2 มีส่วนร่วมในการรับประโยชน์จากบริการต่างๆ เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือสังคมที่อยู่ร่วมกัน						
2.3 มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงสวัสดิการให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน เพื่อตอบสนองความต้องการที่เอื้อประโยชน์สูงสุดให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัย						
<b>3. ด้านระบบสัญญาจ้างที่มั่นคง</b>						
3.1 การขยายอายุสัญญาจ้างในแต่ละครั้ง และการลดจำนวนครั้งในการต่อสัญญาจ้างลง เช่น 1, 3, 5, 10 ปี และยาวถึงอายุ 60 ปี						
3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสเป็นธรรมและมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาที่มีมาตรฐานสามารถตรวจสอบได้ มีคณะกรรมการตรวจสอบผลงาน						

ต่อ

ความคิดเห็นต่อรูปแบบฯ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<b>องค์ประกอบรูปแบบ</b>						
<b>3. ด้านระบบสัญญาจ้างที่มั่นคง</b>						
3.3 ข้อกำหนดของสัญญาจ้าง ควรกำหนดระยะเริ่มจ้างและสิ้นสุดเมื่อประเมินผล โดยใช้ผลงานทางวิชาการ การใช้ภาระงานการสอน และการใช้ผลงานการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนสังคม มาพิจารณาในการต่อสัญญาจ้าง						
3.4 ควรมีนโยบายการกำหนดการจ้างแบบระยะยาวถาวรกับผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการแล้ว เพื่อให้ความมั่นคงต่อพนักงานได้มีเวลาและกำลังทุ่มเทในการผลิตผลงานวิจัยให้มีคุณภาพในระดับสูงขึ้นไปอีก						
<b>4. ด้านระบบค่าตอบแทนที่เท่าเทียม</b>						
4.1 ค่าตอบแทนตามความรู้ความสามารถและไม่ต่ำกว่าระดับวุฒิการศึกษา						
4.2 ค่าตอบแทนที่จูงใจ สามารถเชิญชวนคนเก่งเข้ามาปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยได้						
4.3 ค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการควรจ่ายให้ไม่น้อยกว่าข้าราชการพลเรือนที่ได้รับ						
4.4 มีการสำรวจความพึงพอใจในเรื่องของค่าตอบแทนและเรื่องสวัสดิการ ปรับปรุงให้เหมาะสมและมีความทันสมัยเพื่อประโยชน์สูงสุดของพนักงาน						

ต่อ

	ระดับความเหมาะสม					ข้อ เสนอแนะ
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
<b>องค์ประกอบรูปแบบ</b>						
<b>5. ด้านสวัสดิการที่ครอบคลุม</b>						
5.1 การรักษาพยาบาลที่ดูแลบุคคลใน ครอบครัวพนักงาน ได้แก่ บิดา มารดา บุตร และคู่สมรส						
5.2 สวัสดิการที่ครอบคลุมสิทธิประโยชน์ที่มี ส่วนร่วมของพนักงานได้มีโอกาสร่วมกำหนด แนวทางเสนอความเห็นปรับปรุงแก้ไข						
5.3 มีส่วนร่วมในการรับประโยชน์จากการ บริการต่าง ๆ เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือ สังคมที่อยู่ร่วมกัน						
5.4 สวัสดิการที่ครอบคลุมด้านสัญญาจ้าง กำหนดช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม โดยใช้ระบบการ ประเมินผลงานมาพิจารณา						
5.5 สวัสดิการที่ครอบคลุมการตอบแทนที่เท่า เทียมต้องกำหนดเป็นนโยบายให้ชัดเจน คำนึงถึงความเหมาะสมบนพื้นฐานปัจจัยใน การดำรงชีพและเพื่อความอยู่ดีกินดี						
5.6 สวัสดิการที่ดีและมีความมั่นคงในระยะ ยาวด้วยการขยายระยะเวลาการต่อสัญญา รวมถึงการจ่ายเงินชดเชยเมื่อเกษียณอายุ						
<b>6. ด้านการสร้างความมั่นคงระยะยาว</b>						
6.1 สัญญาจ้างเริ่มต้นครั้งแรก ระยะ 1 ปี ประเมินผลต่อสัญญา 6ปี,10 ปี ต่อยาวถึง 60 ปี						

ต่อ

ความคิดเห็นต่อรูปแบบฯ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<b>องค์ประกอบรูปแบบ</b>						
<b>6. ด้านการสร้างความมั่นคงระยะยาว</b>						
6.2 แนวปฏิบัติที่ดีที่นำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารจัดการ คำนึงถึงคุณภาพชีวิตและความผาสุกในการปฏิบัติงาน						
6.3 มีกองทุนออมเงินสำหรับพนักงานเมื่อลาออกหรือเกษียณอายุให้ได้รับตามสิทธิ						
6.4 พัฒนาระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมเป็นที่ยอมรับของพนักงาน						
6.5 การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อลดความรู้สึกแตกต่างระหว่างพนักงานกับข้าราชการ						
6.6 การเสริมสร้างสัมพันธภาพและความเอื้ออาทรระหว่างพนักงาน หน่วยงาน และผู้บริหารร่วมกันเพื่อความผาสุก						
6.7 การบริหารงานให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน						
<b>เงื่อนไขความสำเร็จ</b>						
<b>1. ด้านนโยบาย</b>						
1.1 มีความชัดเจนและครอบคลุมทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ของพนักงาน						
1.2 มีการกำหนดนโยบายการวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าสูงสุด						

ต่อ

ความคิดเห็นต่อรูปแบบฯ	ระดับความเหมาะสม					ข้อ เสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
<b>เงื่อนไขความสำเร็จ</b>						
<b>1. ด้านนโยบาย</b>						
1.3 กำหนดนโยบายการมีส่วนร่วมและแสวงความคิดเห็นเพื่อให้เกิดการยอมรับในการปฏิบัติตามนโยบาย						
1.4 กำหนดนโยบายสำหรับการจัดการอาคารสถานที่ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อการจัดสรรงบประมาณการปรับปรุงหรือสร้างเพิ่มเพื่อเป็นสวัสดิการที่พึงอาศัยสำหรับอาจารย์						
1.5 กำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาบุคลากรให้มีความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ และมีความสุขในชีวิตการทำงาน ตามหลักการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์						
1.6 กำหนดนโยบายปรับปรุงโครงสร้างด้านสิทธิประโยชน์ต่างๆ เพื่อให้มีความเท่าเทียมเป็นธรรมและสามารถแข่งขันได้ เช่น นโยบายระบบของการจ้างงาน นโยบายด้านการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ						
<b>2. ด้านผู้บริหาร</b>						
2.1 บทบาทของผู้บริหาร มีภาวะผู้นำสูง ส่งเสริมและสนับสนุนเน้นการพัฒนาและการทำงานเชิงรุก						
2.2 พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มคุณค่า ศักยภาพให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญสูงขึ้นเพื่อโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นการยกระดับวิทยฐานะของพนักงาน						

ต่อ

ความคิดเห็นต่อรูปแบบฯ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<b>เงื่อนไขความสำเร็จ</b>						
<b>2. ด้านผู้บริหาร</b>						
2.3 ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานให้สิทธิแบบประชาธิปไตย และยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการที่ดี						
2.4 มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะพัฒนาแก้ไขข้อขัดปัญหาที่เกี่ยวข้อง ดูแลการจัดสวัสดิการของพนักงานในมหาวิทยาลัย ให้ตรงกับความต้องการไม่ด้อยกว่าปัจจัยพื้นฐานของการดำรงชีวิต						
<b>3. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร</b>						
3.1 ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ให้ผู้ปฏิบัติได้รับทราบนโยบายที่ชัดเจนและถูกต้องตรงกับความต้องการเพื่อให้เกิดการรับรู้อย่างทั่วถึงและปฏิบัติได้ตรงตามเป้าหมาย						
3.2 พนักงานได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆที่เป็นประโยชน์จากมหาวิทยาลัยการประชาสัมพันธ์อย่างถูกต้องและเชื่อถือได้ทั่วถึงทุกคน						
3.3 การสื่อสารมีคุณภาพทำให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินภารกิจไปตามเป้าหมายได้สำเร็จ						
3.4 มหาวิทยาลัยมีช่องทางการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ เช่น การติดประกาศ ไปสเตอร์ วารสาร การออกเสียงตามสายการจัดอบรม การประชุม เป็นต้น						

ต่อ

ความคิดเห็นต่อรูปแบบฯ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<b>เงื่อนไขความสำเร็จ</b>						
<b>3. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร</b>						
3.5 เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารทำให้ มีความคล่องตัวและรวดเร็ว						
3.6 การสื่อสารที่ดีสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และมีความพึงพอใจในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร นั้นเป็นการสร้างบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี						
<b>4. ด้านงบประมาณ</b>						
4.1 วางแผนงานงบประมาณสำหรับอนาคตที่เป็นรูปแบบอย่างชัดเจน มีวัตถุประสงค์เป้าหมายนโยบายในการดำเนินการของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน						
4.2 จัดสรรงบประมาณเพียงพอในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อความมั่นคงในอนาคต						
4.3 บริหารจัดการงบประมาณมีกรอบคลุมรายละเอียดอย่างเพียงพอ สำหรับการนำมาใช้ในกระบวนการจัดสวัสดิการพนักงานของมหาวิทยาลัย						
4.4 การจัดสรรงบประมาณครบทั้งระบบได้แก่ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และทรัพย์สิน การบริหารวิชาการ						



ต่อ

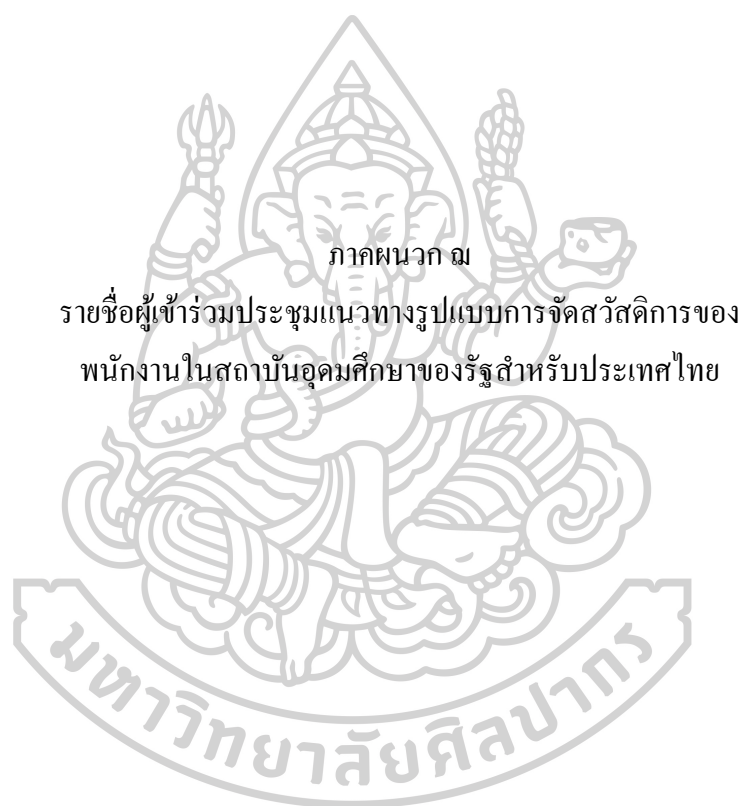
ความคิดเห็นต่อรูปแบบฯ	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<b>เงื่อนไขความสำเร็จ</b>						
<b>5. ด้านสิทธิประโยชน์ที่มีส่วนร่วม</b>						
5.1 พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ถึงความต้องการด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ตนเองมีส่วนเกี่ยวข้อง						
5.2 พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาหรือหาแนวทางในการปรับปรุง เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และมีความพึงพอใจ						
5.3 พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมของมหาวิทยาลัยทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างดีและเกิดการยอมรับลดข้อขัดแย้ง						
<b>6. ด้านความพร้อมของมหาวิทยาลัย</b>						
6.1 ดำรงปัญหาความต้องการสวัสดิการ เพื่อปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบัน						
6.2 เทียบเคียงสวัสดิการกับสถาบันอื่นเพื่อการแข่งขันและการจัดการได้อย่างเหมาะสม						
6.3 การวางแผนจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ ต่อเนื่องในระยะยาวในทุกๆด้าน						
6.4 เสถียรภาพทางการเงินมีศักยภาพพร้อมต่อการแข่งขัน						
6.5 การดูแลสุขภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้ความสำคัญ เรื่องความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของพนักงานในการทำงาน						



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญรับรอง “รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา  
ของรัฐสำหรับประเทศไทย”

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 1. ผศ.ดร.ศศิพร ต่ายคา             | มหาวิทยาลัยสวนดุสิต   |
| 2. ผศ.ดร.ยุวีร์ ผลพันธิน          | อาจารย์ประจำภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยศิลปากร |
| 3. ผศ.ดร.ณัฐดา วงษ์นายะ           | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>กำแพงเพชร          |
| 4. อาจารย์ ดร.ธีรังกุล วรบ รุงกุล | มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี                                  |
| 5. อาจารย์ ดร.วิชยานนท์ สุทธิโส   | มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร                                     |





ภาคผนวก ฉ  
รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมแนวทางรูปแบบการจัดสวัสดิการของ  
พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม “แนวทางพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา  
ของรัฐ สำหรับประเทศไทย” วันที่ 25 พ.ย.2560 เวลา 12.45 – 15.30 น.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

- |                                   |                                     |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| 1. รศ.ดร.สุมิตร สุวรรณ            | มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์              |
| 2. ดร.ชานินทร์ คงสิลา             | มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์              |
| 3. ดร.ชูพันธุ์ ชมภูจันทร์         | มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์              |
| 4. ดร.กึ่งกาญจน์ จงสุขไกล         | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย               |
| 5. อาจารย์ภาณุวัฒน์ ประเสริฐพงษ์  | มหาวิทยาลัยแห่งที่ 1                |
| 6. รศ.ดร.ทัศนีย์ ลักขณาภิชนัช     | มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์               |
| 7. ผศ.ดร.เอกนถน บางท่าไม้         | มหาวิทยาลัยศิลปากร                  |
| 8. ดร.พิทักษ์ สุพรรณโณภาพ         | มหาวิทยาลัยศิลปากร                  |
| 9. ดร.ทิพย์วรรณ สุขใจรุ่งวัฒนา    | มหาวิทยาลัยศิลปากร                  |
| 10. ผศ.ดร.พรภัทร อินทรารพัฒน์     | มหาวิทยาลัยสวนดุสิต                 |
| 11. ผศ.ดร.พิชญภา ยืนยาว           | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม             |
| 12. ดร.วรเชษฐ์ อุทธา              | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม             |
| 13. อาจารย์ สุพิชญาย์ จันทร์เรือง | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม             |
| 14. อาจารย์ สุธารัตน์ ชาวนาฟาง    | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม             |
| 15. ดร.มานิกา แสงหิรัญ            | มหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>กาญจนบุรี      |
| 16. ดร.ภาวิตา ชวนขยัน             | มหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>กาญจนบุรี      |
| 17. ดร.เชิดชัย ฐระแพง             | มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้าน<br>จอมบึง |
| 18. ดร.ชัยวัฒน์ ประสงค์สร้าง      | เทคโนโลยีราชมงคล<br>รัตนโกสินทร์    |
| 19. ดร.รักษ์ น้อยเรไร             | เทคโนโลยีราชตะวันออก                |
| 20. อาจารย์ พันธุ์ศักดิ์ พึ่งงาม  | มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี            |
| 21. คุณผจงจิต ม่วงพารา            | มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์              |
| 22. คุณชัชกลม ประดอง              | มหาวิทยาลัยแห่งที่ 1                |

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม “แนวทางพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา  
ของรัฐ สำหรับประเทศไทย” วันที่ 25 พ.ย.2560 เวลา 12.45 – 15.30 น.  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| 1. คุณวรวรรณ ตันสกุล             | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม   |
| 2. คุณสุขมา ประเทพ               | กลุ่มนโยบายทรัพยากรบุคคล<br>สำนักงานคณะกรรมการการ<br>อุดมศึกษา        |
| 3. คุณนัชกริณี สิทธิกัน          | กลุ่มนโยบายทรัพยากรบุคคล<br>สำนักงานคณะกรรมการการ<br>อุดมศึกษา        |
| 4. คุณพิสมร วิญญูกุล             | มหาวิทยาลัยศิลปากร<br>คณะศึกษาศาสตร์                                  |
| 5. คุณลลิตา รุจนเวช              | มหาวิทยาลัยศิลปากร<br>คณะศึกษาศาสตร์                                  |
| 6. ดร. สุรพล เกษบรรจง            | สำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและ<br>สวัสดิภาพครูและบุคลากรทาง<br>การศึกษา |
| 7. ดร.ประสพ ทองอินทร์            | สำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและ<br>สวัสดิภาพครูและบุคลากรทาง<br>การศึกษา |
| 8. ดร.วีระศักดิ์ แสงสารพันธ์     | สำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและ<br>สวัสดิภาพครูและบุคลากรทาง<br>การศึกษา |
| 9. ดร.มยุรี รัตนเสริมพงศ์        | มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  |
| 10. ดร.วาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์ | มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  |
| 11. ดร.กึ่งแก้ว สุวรรณคีรี       | อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยศิลปากร                                       |
| 12. ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล       | มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี  |
| 13. ผศ.ดร.ศศิพร ต่ายคำ           | มหาวิทยาลัยสวนดุสิต   |
| 14. ผศ.ดร.ณัฐรดา วงษ์นายะ        | มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  |
| 15. ผศ.ดร.วิชยานนท์ สุทธิโส      | มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร   |

16. คุณประณีต กลิ่นสังข์

กองทรัพยากรบุคคล-บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยแห่งที่ 1







ตารางแสดง ผลการทดสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) รูปแบบการจัดสวัสดิการของพนักงาน  
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย

ความคิดเห็นต่อรูปแบบฯ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
<b>องค์ประกอบของรูปแบบ</b>						
<b>1. ด้านการปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าในอาชีพ</b>						
1.1 ส่งเสริมให้พนักงานสาขาวิชาการสร้างผลงานทางวิชาการเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการ	1	1	1	1	1	1.00
1.2 สนับสนุนทางด้านพัฒนาอาจารย์ให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะความเชี่ยวชาญในระดับที่สูงขึ้น เป็นการเพิ่มศักยภาพของตัวพนักงาน	1	1	1	1	1	1.00
1.3 ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสาขาวิชาการให้เป็นผู้มีจริยธรรมจรรยาบรรณในอาชีพ เพื่อธำรงรักษาไว้ซึ่งเกียรติคุณแห่งอาชีพอาจารย์	1	1	1	1	1	1.00
1.4 สนับสนุนให้พนักงานสาขาวิชาการมีโอกาสได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	1	1	1	1	1	1.00
1.5 การทำผลงานทางวิชาการ การขอตำแหน่งทางวิชาการ เพื่อพัฒนาให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ	1	1	1	1	1	1.00
1.6 การต่อสัญญาจ้างสามารถขยายระยะเวลาตามความเหมาะสมเพื่อให้อาจารย์มีเวลาสอนทำวิจัยและบริการทางวิชาการแก่ชุมชนสังคมอย่างสมดุลกับชีวิตประจำวัน	1	1	1	1	1	1.00
1.7 ด้านความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่การทำผลงานเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ	1	1	1	1	1	1.00
1.8 การอบรมพัฒนาศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาอาชีพเพื่อความมั่นคงในอนาคต	1	1	1	1	1	1.00
<b>2. การมีส่วนร่วมภายในองค์กร</b>						
2.1 พนักงานสาขาวิชาการได้รับโอกาสในตัดสินใจด้วยตนเองและการแสดงความคิดเห็นต่อความต้องการด้านสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับตนเอง	1	1	1	1	1	1.00
2.2 พนักงานสาขาวิชาการยอมรับผลของการตัดสินใจของคนส่วนใหญ่ที่ได้จากการเสนอความคิดเห็นร่วมในการจัดสวัสดิการให้กับพนักงานของมหาวิทยาลัย	1	1	1	1	1	1.00
2.3 พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปรับปรุงสวัสดิการ	1	1	1	1	1	1.00

ความคิดเห็นต่อรูปแบบฯ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
<b>องค์ประกอบของรูปแบบ</b>						
<b>2. การมีส่วนร่วมภายในองค์กร</b>						
2.4 พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจต่อสวัสดิการของมหาวิทยาลัยทุกปี	1	1	1	1	1	1.00
2.5 มีส่วนร่วมในการรับประโยชน์จากการบริการต่าง ๆ เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือสังคมที่อยู่ร่วมกัน	1	1	1	1	1	1.00
2.6 มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงสวัสดิการให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน เพื่อตอบสนองความต้องการที่เอื้อประโยชน์สูงสุดให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัย	1	1	1	1	1	1.00
<b>3. ด้านระบบสัญญาจ้างที่มั่นคง</b>						
3.1 การขยายอายุสัญญาจ้างในแต่ละครั้ง และการลดจำนวนครั้งในการต่อสัญญาจ้างลงเช่น 1, 3, 5, 10 ปี และยาวถึงอายุ 60 ปี	1	1	1	1	1	1.00
3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสเป็นธรรมและมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาที่มีมาตรฐานสามารถตรวจสอบได้มีคณะกรรมการตรวจสอบผลงาน	1	1	1	1	1	1.00
3.3 ข้อกำหนดของสัญญาจ้าง ควรกำหนดระยะเริ่มจ้างและสิ้นสุดเมื่อประเมินผล โดยใช้ผลงานทางวิชาการ การใช้ภาระงานการสอนและการใช้ผลงานการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนสังคม มาพิจารณาในการต่อสัญญาจ้าง	1	1	1	1	1	1.00
3.4 ควรมีนโยบายการกำหนดการจ้างแบบระยะยาวถาวร กับผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการแล้ว เพื่อให้ความมั่นคงต่อพนักงานได้มีเวลาและกำลังทุ่มเทในการผลิตผลงานวิจัยให้มีคุณภาพในระดับสูงขึ้นไปอีก	1	1	1	1	1	1.00
<b>4. ระบบค่าตอบแทนที่เท่าเทียม</b>						
4.1 ค่าตอบแทนตามความรู้ความสามารถและไม่ต่ำกว่าระดับวุฒิการศึกษา	1	1	1	1	1	1.00
4.2 ค่าตอบแทนที่จูงใจ สามารถเชิญชวนคนเก่งเข้ามาปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยได้	1	1	1	1	1	1.00
4.3 ค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการควรจ่ายให้ไม่น้อยกว่าข้าราชการพลเรือนที่ได้รับ	1	1	1	1	1	1.00

ความคิดเห็นต่อรูปแบบฯ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
<b>องค์ประกอบของรูปแบบ</b>						
<b>4. ระบบคำตอบแทนที่เท่าเทียม</b>						
4.4 มีการสำรวจความพึงพอใจในเรื่องของคำตอบแทนและเรื่องสวัสดิการ ปรับปรุงให้เหมาะสมและมีความทันสมัยเพื่อประโยชน์สูงสุดของพนักงาน	1	1	1	1	1	1.00
<b>5. สวัสดิการที่ครอบคลุม</b>						
5.3 การรักษาพยาบาลที่ดูแลบุคคลในครอบครัวพนักงาน ได้แก่ บิดามารดา บุตรและคู่สมรส	1	1	1	1	1	1.00
5.4 สวัสดิการที่ครอบคลุมสิทธิประโยชน์ที่มีส่วนร่วมของพนักงานได้มีโอกาสร่วมกำหนดแนวทางเสนอความเห็นปรับปรุงแก้ไข	1	1	1	1	1	1.00
5.5 มีส่วนร่วมในการรับประโยชน์จากการบริการต่าง ๆ เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือสังคมที่อยู่ร่วมกัน	1	1	1	1	1	1.00
5.6 สวัสดิการที่ครอบคลุมด้านสัญญาจ้าง กำหนดช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม โดยใช้ระบบการประเมินผลงานมาพิจารณา	0	1	1	1	1	1.00
5.7 สวัสดิการที่ครอบคลุมการตอบแทนที่เท่าเทียมต้องกำหนดเป็นนโยบายให้ชัดเจนคำนึงถึงความเหมาะสมบนพื้นฐานปัจจัยในการดำรงชีพและเพื่อความอยู่ดีกินดี	1	1	1	1	1	1.00
5.8 สวัสดิการที่ดีและมีความมั่นคงในระยะยาวด้วยการขยายระยะเวลาการต่อสัญญารวมถึงการจ่ายเงินชดเชยเมื่อเกษียณอายุ	1	1	1	1	1	1.00
<b>6. การสร้างความมั่นคงระยะยาว</b>						
6.1 สัญญาจ้างเริ่มต้นครั้งแรก ระยะ 1 ปี ประเมินผลต่อสัญญา 6 ปี 10 ปี ต่อยาวถึง 60 ปี	1	1	1	1	1	1.00
6.2 แนวปฏิบัติที่ดีนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารจัดการ คำนึงถึงคุณภาพชีวิตและความผาสุกในการปฏิบัติงานของพนักงานในมหาวิทยาลัย	1	1	1	1	1	1.00
6.3 มีกองทุนออมเงินสำหรับพนักงานเมื่อลาออกหรือเกษียณอายุให้ได้รับตามสิทธิ	1	1	1	1	1	1.00

ความคิดเห็นต่อรูปแบบฯ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
<b>องค์ประกอบของรูปแบบ</b>						
<b>6. การสร้างความมั่นคงระยะยาว</b>						
6.4 พัฒนาระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมเป็นที่ยอมรับของพนักงาน	1	1	1	1	1	1.00
6.5 การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อลดความรู้สึกแตกต่างระหว่างพนักงานกับข้าราชการ	1	1	1	1	1	1.00
6.6 การเสริมสร้างสัมพันธภาพและความเอื้ออาทรระหว่างพนักงานหน่วยงานและผู้บริหารร่วมกันเพื่อความผาสุก	1	1	1	1	1	1.00
<b>เงื่อนไขความสำเร็จ</b>						
<b>1.ด้านนโยบาย</b>						
1.1 มีความชัดเจนและครอบคลุมทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ของพนักงาน	1	1	1	1	1	1.00
1.2 มีการกำหนดนโยบายการวางแผนอัตราค่าจ้างคนให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าสูงสุด	1	1	1	1	1	1.00
1.3 กำหนดนโยบายการมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นเพื่อให้เกิดการยอมรับในการปฏิบัติตามนโยบาย	1	1	1	1	1	1.00
1.4 กำหนดนโยบายสำหรับการจัดการอาคารสถานที่ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อการจัดสรรงบประมาณการปรับปรุงหรือสร้างเพิ่มเพื่อเป็นสวัสดิการที่พึงอาศัยสำหรับอาจารย์	1	1	1	1	0	0.80
1.5 กำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาบุคลากรให้มีความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ และมีความสุขในชีวิตการทำงาน ตามหลักการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์	1	1	1	1	1	1.00
1.6 กำหนดนโยบายปรับปรุงโครงสร้างด้านสิทธิประโยชน์ต่างๆ เพื่อให้ความเท่าเทียม เป็นธรรมและสามารถแข่งขันได้ เช่น นโยบายระบบของการจ้างงาน นโยบายด้านการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ	1	1	1	1	1	1.00

ความคิดเห็นต่อรูปแบบฯ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
<b>เงื่อนไขความสำเร็จ</b>						
<b>2. ด้านผู้บริหาร</b>						
2.1 บทบาทของผู้บริหาร มีภาวะผู้นำสูง ส่งเสริมและสนับสนุนเน้นการพัฒนาและการทำงานเชิงรุก	1	1	1	0	1	0.80
2.2 พัฒนานุคลากรเพื่อเพิ่มคุณค่า ศักยภาพให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญสูงขึ้นเพื่อโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นการยกระดับวิทยฐานะของพนักงาน	0	1	1	1	1	1.00
2.3 ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานให้สิทธิแบบประเป็นประชาธิปไตย และยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการที่ดี	1	1	1	1	1	1.00
2.4 มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะพัฒนาแก้ไขจัดปัญหาที่เกี่ยวข้อง ดูแลการจัดสวัสดิการของพนักงาน ในมหาวิทยาลัย ให้ตรงกับความต้องการอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1.00
<b>3. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร</b>						
3.1 ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ให้ผู้ปฏิบัติได้รับทราบนโยบายที่ชัดเจนและถูกต้องตรงกับความต้องการ เพื่อให้เกิดการรับรู้อย่างทั่วถึงและปฏิบัติได้ตรงตามเป้าหมาย	1	1	1	1	1	1.00
3.2 พนักงานได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เป็นประโยชน์จากมหาวิทยาลัยการประชาสัมพันธ์อย่างถูกต้องและเชื่อถือได้ทั่วถึงทุกคน	0	1	1	1	1	0.80
3.3 การสื่อสารมีคุณภาพทำให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินภารกิจไปตามเป้าหมายได้สำเร็จ	1	1	1	1	1	1.00
3.4 มหาวิทยาลัยมีช่องทางการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ เช่น การตีพิมพ์ โปสเตอร์ วารสาร การออกเสียงตามสาย การแจกใบปลิว แผ่นพับ การจัดอบรม การประชุม เป็นต้น	1	1	1	1	1	1.00
3.5 เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารทำให้มีความคล่องตัวและรวดเร็ว	1	1	1	1	1	1.00
3.6 การสื่อสารที่ดีสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันและมีความพึงพอใจในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารนั้นเป็นการสร้างบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี	1	1	1	1	1	1.00

ความคิดเห็นต่อรูปแบบฯ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
<b>เงื่อนไขความสำเร็จ</b>						
<b>4. ด้านงบประมาณ</b>						
4.1 วางแผนงานงบประมาณสำหรับอนาคตที่เป็นรูปแบบอย่างชัดเจน มีวัตถุประสงค์ เป้าหมายนโยบายในการดำเนินการของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1.00
4.2 จัดสรรงบประมาณเพียงพอในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อความมั่นคงในอนาคต	1	1	1	1	1	1.00
4.3 บริหารจัดการงบประมาณมีครอบคลุมรายละเอียดอย่างเพียงพอสำหรับการนำมาใช้ในกระบวนการจัดสวัสดิการพนักงานของมหาวิทยาลัย	1	1	1	1	1	1.00
4.4 การจัดสรรงบประมาณครบทั้งระบบได้แก่ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน การบริหารวิชาการ	1	1	1	1	1	1.00
<b>5. ด้านการมีส่วนร่วม</b>						
5.1 พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ถึงความต้องการด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ตนเองมีส่วนเกี่ยวข้อง	1	1	1	1	1	1.00
5.2 พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาหรือหาแนวทางในการปรับปรุง เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และมีความพึงพอใจ	1	1	1	1	1	1.00
5.3 พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างดีและเกิดการยอมรับลดข้อขัดแย้ง	1	1	1	1	1	1.00
<b>6. ด้านความพร้อมของมหาวิทยาลัย</b>						
6.1 สำรวจปัญหาและความต้องการสวัสดิการ เพื่อปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองในปัจจุบัน	1	1	1	1	1	1.00
6.2 เทียบเคียงสวัสดิการกับสถาบันอื่นเพื่อการแข่งขันและการจัดการได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1.00
6.3 การวางแผนจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อเนื่องในระยะยาวในทุกๆด้าน	1	1	1	1	1	1.00
6.4 เสถียรภาพทางการเงินมีศักยภาพพร้อมต่อการแข่งขัน	1	1	1	1	1	1.00
6.5 การเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยควรจัดโครงการเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาอาจารย์ เพื่อให้มีความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์อย่างแท้จริง	1	1	1	1	1	1.00

ความคิดเห็นต่อรูปแบบฯ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
<b>เงื่อนไขความสำเร็จ</b>						
<b>6. ด้านความพร้อมของมหาวิทยาลัย</b>						
6.6 การดูแลสุขภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้ มีความสำคัญ เรื่องความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของพนักงานใน การทำงาน	1	1	1	1	1	1.00

ภาคผนวก ก  
ภาพบรรยากาศการสัมมนาการสนทนากลุ่มและการประชุมแนวทางรูปแบบการจัดสวัสดิการของ  
พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรับสำหรับประเทศไทย







รูปภาพ สนทนากลุ่ม วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ



รูปภาพ สนทนากลุ่ม วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ



รูปภาพ สนทนากลุ่ม วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

หัวหน้างานสวัสดิการงานบุคคล และนักทรัพยากรบุคคลงานสวัสดิการ บัณฑิตวิทยาลัย



รูปภาพ การสัมภาษณ์กองการเจ้าหน้าที่ กองทรัพยากรบุคคลและรูปภาพสนทนากลุ่มวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ  
มหาวิทยาลัยแห่งที่ 1 จังหวัดนครปฐม วันที่ 28 มิถุนายน 2559





รูปภาพ การสนทนากลุ่มวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ  
รองศาสตราจารย์ ดร.มารินา เกตุทัต-การ์นส์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาเทคโนโลยีชีวภาพ  
สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร



รูปภาพ การสนทนากลุ่มวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ  
รองศาสตราจารย์ ดร.พรสา วงศ์ปัญญา สาขาวิชาวิศวกรรมโลหการ สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญเรือง มะรังศรี สาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ แก่นนาคำ สาขาวิชาคณิตศาสตร์ สำนักวิชาวิทยาศาสตร์



รูปภาพ การสนทนากลุ่มวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ



รูปภาพ การสัมภาษณ์ระดับลึก คุณจุฑามาศ สวัสดิ์ หัวหน้าส่วนการเจ้าหน้าที่ และ  
คุณพนิดา โพธิ์ประสพสุข หัวหน้างานสวัสดิการ ส่วนงานบริหารงานบุคคล  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี วันที่ 1 สิงหาคม 2559



รูปภาพ การสนทนากลุ่ม วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ  
 อาจารย์ ดร.พนม กุลนางส์ อาจารย์ ดร.วรพงษ์ ตระการสิรินนท์ อาจารย์ราม ไซตาคุด  
 อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์



รูปภาพ การสนทนากลุ่มวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ  
 นายวิม อินตะแก้ว หัวหน้ากองทุนสวัสดิการ กองบริหารงานบุคคล  
 คุณสิทธิพร ชมภูรัตน์ เจ้าหน้าที่ดูแลด้านความก้าวหน้าทางวิชาการ การบริหารงานบุคคล  
 คุณจิราพร ต้อตอานา เจ้าหน้าที่ดูแลด้านสวัสดิการ



รูปภาพ การสนทนากลุ่มวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ วันที่ 27 กรกฎาคม 2559





รูปภาพ การสัมภาษณ์เชิงลึกวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ อาจารย์ ดร.ณัฐร์ หลักชัยกุล  
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี วันที่ 1 กรกฎาคม 2559



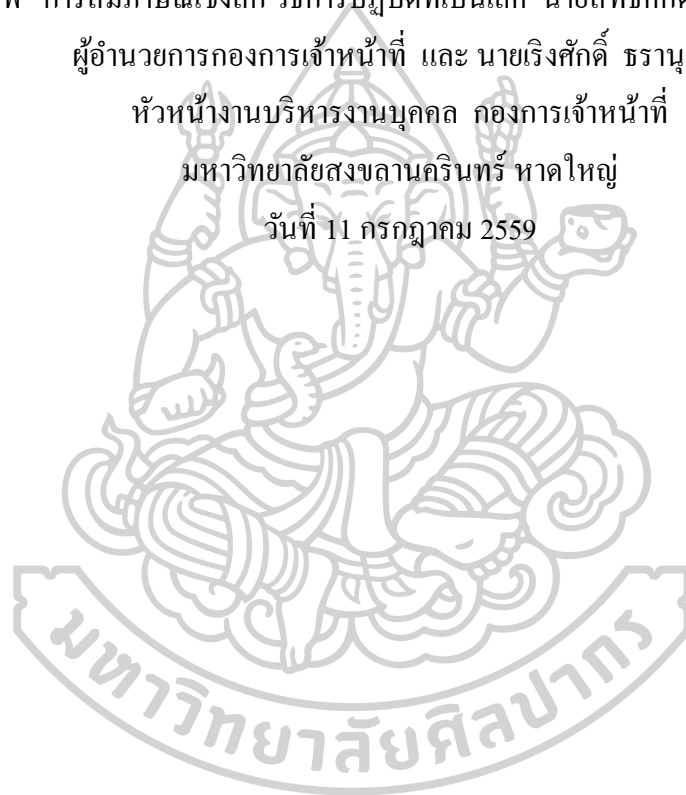
รูปภาพ การสัมภาษณ์เชิงลึกวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิไลวรรณดี หุตะเมงลิน  
ภาควิชาสตรีวิทยา คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หาดใหญ่  
วันที่ 2 กรกฎาคม 2559



รูปภาพ การสัมภาษณ์เชิงลึกวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญภา ชลปฐมพิกุลเลิศ  
สาขาสตรีวิทยา คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หาดใหญ่  
วันที่ 4 กรกฎาคม 2559



รูปภาพ การสัมภาษณ์เชิงลึก วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ นายสิทธิศักดิ์ สมบัติยานุชิต  
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ และ นายเรingsักดิ์ ธรานูเวณ์  
หัวหน้างานบริหารงานบุคคล กองการเจ้าหน้าที่  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หาดใหญ่  
วันที่ 11 กรกฎาคม 2559







รูปภาพ ประชุมแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ  
สำหรับประเทศไทย



รูปภาพ รองศาสตราจารย์ ดร.ศุมิตร สุวรรณ จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
ร่วมประชุมแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ  
สำหรับประเทศไทย



รูปภาพ ดร.สุรพล เฑียรบรรจง จากสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและ  
บุคลากรทางการศึกษา (สกสค.) แสดงความคิดเห็นแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการ  
ของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับประเทศไทย



รูปภาพ รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ ลักขณาภิชนชัช จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
เสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ  
สำหรับประเทศไทย



รูปภาพ ดร.วรเชษฐ์ อุทธา จากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม  
และ ดร.รักษ์ ห้วยเรไร จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีภาคตะวันออก  
ร่วมประชุมแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ  
สำหรับประเทศไทย



รูปภาพ นางสาวสุชมา ประเทพ และ นางสาวนัชชริกรม์ สิทธิกัน กลุ่มงานนโยบายทรัพยากรบุคคลสำนักงาน  
คณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ร่วมประชุมแนวทาง  
การพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ  
สำหรับประเทศไทย



รูปภาพ นายประณีต กลิ่นสังข์ กองทรัพยากรบุคคล จากมหาวิทยาลัยแห่งที่ 1  
ร่วมประชุมแนวทางการพัฒนาการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ  
สำหรับประเทศไทย

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางปองหทัย พึ่งนุ่ม
วัน เดือน ปี เกิด	20 พฤศจิกายน 2506
สถานที่เกิด	กรุงเทพฯ
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2532 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต(กศ.บ.)สาขาสังคมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2550 ปริญญาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ มหามบัณฑิต (รศ.ม.) สาขาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2560 ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาพัฒนศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
ที่อยู่ปัจจุบัน	57 ซอยซั๊กพระ 30 ถนนซั๊กพระ แขวงตลิ่งชัน เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170

