

บทที่ 6

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์งานในตำแหน่งผู้บริหารงานระดับกลางและระดับต้นตามโครงสร้างการบริหารงาน ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์และขั้นตอนการวิจัยสรุปได้ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาสภาพการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง
2. วิเคราะห์งานในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง
3. เสนอแนวทางในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง

กลุ่มประชากร

การวิจัยครั้งนี้ใช้ประชากร 2 กลุ่มคือ

1. ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักและรองผู้อำนวยการสำนัก 6 สำนักคือสำนักวิชาการ สำนักทะเบียนและวัดผล สำนักเทคโนโลยีการศึกษาสำนักบริการการศึกษา สำนักบรรณสารสนเทศ และสำนักพิมพ์ จำนวน 12 ตำแหน่ง
2. ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง เลขานุการสำนัก หัวหน้าศูนย์ หัวหน้าฝ่าย ในสำนัก 6 สำนัก จำนวน 28 ตำแหน่ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลใช้เครื่องมือดังนี้

1. แบบสอบถามการวิเคราะห์ ซึ่งมีคำถามเกี่ยวกับขอบเขตงาน และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง แยกเป็น 2 ชุด คือ แบบสอบถาม ก สำหรับผู้บริหารระดับกลาง แบบสอบถาม ข สำหรับผู้บริหารระดับต้น เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานในตำแหน่งนั้น

2. แบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางต่อขอบเขตงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้บริหารระดับต้น เพื่อรวบรวมความคิดและตรวจสอบข้อมูลจากแบบสอบถาม

3. การปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบข้อมูลจากการรวบรวม โดยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

มีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

1. ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยแก่ประชากรทั้ง 2 กลุ่มก่อนส่งแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและทำการวิเคราะห์เนื้อหาจัดทำเป็นแนวทางการปฏิบัติงานร่างที่ 1

3. ผู้วิจัยนำแนวทางการปฏิบัติงาน ร่างที่ 1 ไปสัมภาษณ์ร่วมกับแบบสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนัก และนำผลการสัมภาษณ์มาแก้ไขปรับปรุงเป็นแนวทางการปฏิบัติงานร่างที่ 2 และส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขและจัดทำเป็นแนวทางการปฏิบัติงานฉบับสมบูรณ์

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การสรุปและอภิปรายผลการวิจัย เรื่องการวิเคราะห์งานในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้นตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช นำเสนอได้ตามลำดับดังนี้

1. สภาพการทำงานของผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น
2. อภิปรายผลเปรียบเทียบขอบเขตงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งระหว่างผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนัก
3. อภิปรายผลเปรียบเทียบขอบเขตงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งระหว่างผู้อำนวยการสำนักและหัวหน้าศูนย์หรือหัวหน้าฝ่ายในแต่ละสำนัก

สภาพการทำงานของผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น

1. สภาพการทำงานของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน จัดกลุ่มตำแหน่ง ได้ดังนี้คือตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนัก ตำแหน่ง เลขานุการสำนัก ตำแหน่งหัวหน้าศูนย์และหัวหน้าฝ่าย

2. สภาพการทำงานของตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักมีความแตกต่างเป็น 2 ลักษณะคือลักษณะที่หนึ่ง การมอบหมายให้รับผิดชอบเฉพาะหน่วยงาน และลักษณะที่สอง การมอบหมายให้รับผิดชอบเฉพาะลักษณะงาน มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การมอบงานให้รับผิดชอบเฉพาะหน่วยงาน หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักมอบหมายงานให้รองผู้อำนวยการสำนักรับผิดชอบงานของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในสำนักนั้น โดยครอบคลุมงานตามภารกิจหลัก หรือภารกิจประจำวันทั้งสิ้น การบังคับบัญชาสั่งการที่เป็นไปตามแนวทางการปฏิบัติงานหรือหลักการที่วางไว้สามารถดำเนินการได้โดยอิสระ ไม่ต้องขออนุมัติ หรือเสนอขอความเห็นเป็นกรณี แต่ต้องรายงานให้ผู้อำนวยการสำนักทราบเป็นระยะ เวลาที่กำหนดไว้ เช่น เป็นรายสัปดาห์ เป็นต้น

2.2 การมอบหมายให้รับผิดชอบเฉพาะลักษณะงานหมายถึง ผู้อำนวยการสำนักมอบหมายให้รองผู้อำนวยการสำนักรับผิดชอบงานประเภทหนึ่งตามความสามารถ หรือการแบ่งลักษณะงานของสำนักเช่น งานบริการกับงานเทคนิค ในสำนักบรรณสารสนเทศ หรืองานบริหารกับงานเทคนิคการพิมพ์ในสำนักพิมพ์ หรืองานบริหารกับงานที่ปรึกษาวิชาการ เทคโนโลยีการศึกษาในสำนักเทคโนโลยีการศึกษา ลักษณะที่สองนี้ผู้อำนวยการสำนักจะรับผิดชอบงานตัดสินใจมากกว่ารองผู้อำนวยการสำนัก ซึ่งรับผิดชอบงานในเชิงที่ปรึกษา ต่างกับลักษณะที่หนึ่งซึ่งผู้อำนวยการสำนักและรองผู้อำนวยการสำนักจะตัดสินใจในงานของฝ่ายที่รับผิดชอบมากกว่าการให้คำปรึกษาอย่างเดียว

3. สภาพการทำงานของผู้บริหารระดับต้น คือกลุ่มตำแหน่งเลขานุการสำนักมีลักษณะงานเป็นการบริหารงานธุรการสารบรรณ แตกต่างกับกลุ่มหัวหน้าศูนย์หัวหน้าฝ่าย มีลักษณะงานเป็นการบริหารวิชาการ ซึ่งลักษณะงานที่แตกต่างกันนี้ เป็นผลให้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งมีความแตกต่างกันด้วย

4. สภาพการทำงานของผู้บริหารระดับกลาง คือกลุ่มตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก มีลักษณะงานเป็นการบริหารงานบุคคลและการบริหารงานวิชาการของสำนัก ซึ่งแตกต่างกับกลุ่มรองผู้อำนวยการสำนักมีลักษณะงานเป็นการให้คำปรึกษาทางวิชาการของสำนัก ซึ่งลักษณะงานที่แตกต่างกันนี้ เป็นผลให้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งมีความแตกต่างกันด้วย

5. สภาพการทำงานของหัวหน้าศูนย์หรือหัวหน้าฝ่ายในแต่ละสำนักมีความคล้ายคลึงกันมาก และเมื่อเปรียบเทียบกับสภาพการทำงานของผู้บริหารสำนักซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารระดับกลางนั้นมีความคล้ายคลึงสามารถเทียบเคียงกันได้

การเปรียบเทียบขอบเขตงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งระหว่าง
ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนัก

1. ด้านงานประจำวัน จากการวิจัยพบว่าผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักทั้ง 6 สำนักต้องปฏิบัติภารกิจหลักของผู้บริหาร 10 ประการ คือ

- การวางแผนพัฒนางานของสำนัก
- การควบคุมแผนงานของสำนัก
- การควบคุมการปฏิบัติงานของศูนย์/ฝ่ายภายในสำนัก
- การควบคุมการปฏิบัติราชการของผู้บังคับบัญชาตามวินัยราชการ
- การตรวจสอบความถูกต้องของงานที่ฝ่ายต่าง ๆ เสนอมา
- การเสนอความเห็นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของสำนักต่อผู้บริหารระดับสูง
- การจัดสรรอัตรากำลังประจำศูนย์/ฝ่ายต่าง ๆ ภายในสำนัก
- การประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
- การนิเทศงานของฝ่ายต่าง ๆ ภายในสำนัก
- การควบคุม และการจัดหางบประมาณประจำปีของสำนัก

การที่ภารกิจประจำวันของผู้บริหารระดับกลางตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักในแต่ละสำนักมีขอบเขตเหมือนกันนั้นอาจเป็นเพราะการออกแบบโครงสร้างการจัดองค์การที่ให้งานของสำนักมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง มีการจัดโครงสร้างภายในไว้อย่างชัดเจน และกำหนดความรับผิดชอบไว้เป็นการเฉพาะ เป็นผลให้ภารกิจประจำวันเหมือนกัน และภารกิจมีความสอดคล้องกับกระบวนการบริหาร 7 ประการของ Lyndall Urwick คือการวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรบุคลากร การกำหนดหน้าที่ การประสานงาน การเก็บข้อมูลเพื่อการรายงานผลการปฏิบัติงาน และการบริหารงานงบประมาณ นอกจากจะเป็นไปตามหลักการบริหารงานแล้ว ยังมีปริมาณงานที่สอดคล้องกับแนวคิดของสมโภชน์ นพคุณ ที่กล่าวไว้ว่านักบริหารไม่ควร

มีภารกิจหลักเกิน 10 ประการ แต่อาจมีภารกิจรองเป็นส่วนสนับสนุนเพิ่มอีกได้ (สมโภชน์ นพคุณ:2530:55)

ส่วนรองผู้อำนวยการสำนักที่มีลักษณะการมอบหมายงานลักษณะแรกนั้นจะปฏิบัติภารกิจประจำวันเช่นเดียวกับผู้อำนวยการสำนักแต่จำกัดความรับผิดชอบเฉพาะบางฝ่ายบางศูนย์ที่ได้รับมอบหมายไว้ในขณะที่รองผู้อำนวยการสำนักที่มีลักษณะการมอบหมายงานลักษณะที่สอง จะมีภารกิจประจำวันเน้นในเรื่องของการประสานงาน การให้คำปรึกษา การนิเทศงานของศูนย์หรือฝ่ายต่าง ๆ ภายในสำนักมากกว่าการบริหารงานด้านการควบคุมวินัยสั่งการ

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักเพิ่มเติมพบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีงานประจำที่ต้องรับผิดชอบคล้ายคลึงกันแต่การใช้เวลาไปกับงานแต่ละงานนั้นแตกต่างกันเช่น ผู้อำนวยการสำนักวิชาการจะใช้เวลาในการประสานงานกับสาขาวิชาในเรื่องที่เกี่ยวกับงานวิชาการของสำนักที่ต้องสนับสนุนสาขาวิชา อาทิงานวิจัย งานแต่งตำรา งานพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น ส่วนผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีการศึกษาจะใช้เวลามากกับการให้คำปรึกษาและแก้ไขระบบการผลิตรายการวิทยุโทรทัศน์เพราะเห็นว่าเป็นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับสื่อมวลชนจะเกิดความบกพร่องไม่ได้ จึงต้องจัดสรรเวลาในการให้คำปรึกษากลุ่มการผลิตรายการได้เป็นการเฉพาะ ส่วนผู้อำนวยการสำนักพิมพ์ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดระบบการพิมพ์ และการรักษาความปลอดภัยในโรงพิมพ์เพราะโรงพิมพ์นั้นเป็นทรัพย์สินที่มีราคาสูง จึงให้ความสำคัญในด้านการควบคุมการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัยอย่างมาก

ความแตกต่างของการใช้เวลาในการปฏิบัติงานประจำวันรองศาสตราจารย์ดร.องค์การ อินทร์มพรรษ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากร (สัมภาษณ์:28 กรกฎาคม 2532) ให้ความเห็นว่าในการปฏิบัติงานประจำของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนัก จะใช้เวลาและให้ความสำคัญที่ต่างกันเนื่องจากเหตุผล 2 ประการคือ ลักษณะงาน (Nature) ของสำนักประการหนึ่งและวิธีการบริหารงาน (Style) ของบุคคลอีกประการหนึ่ง สำหรับรองผู้อำนวยการสำนักนั้นลักษณะการมอบหมายความรับผิดชอบก็มีส่วนในการใช้เวลาในการปฏิบัติงานด้วย

2. ด้านงานที่ได้รับมอบหมายเป็นครั้งคราว จากการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการสำนักทั้ง 6 สำนักมีภารกิจรองแตกต่างกันไป มีภารกิจบางส่วนที่คล้ายคลึงกันและบางส่วนที่แตกต่างกัน ส่วนที่คล้ายคลึงกันคือการร่วมเป็นกรรมการโดยตำแหน่งต่าง ๆ การทำหน้าที่เป็นผู้แทนสำนัก หรือผู้แทนมหาวิทยาลัยในการให้ข้อมูลชี้แจง ประชาสัมพันธ์ข่าวสารเกี่ยวกับงานของสำนักในขอบเขตที่กำหนดไว้ การร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยเฉลี่ย 12-30 ชุด ส่วนกรรมการภายนอกมหาวิทยาลัยเฉลี่ย 2 ชุด นอกจากงานดังกล่าวแล้วผู้อำนวยการสำนักยังได้รับมอบหมายงานเป็นครั้งคราวจากผู้บังคับบัญชาคืออธิการบดีให้ปฏิบัติงานแทน เช่นงานต้อนรับและผู้มาเยี่ยมชมมหาวิทยาลัยงานพิเศษต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้นเป็นครั้งคราว งานประจำปีต่าง ๆ งานเจรจาข้อตกลงต่าง ๆ ในนามของมหาวิทยาลัย

ส่วนรองผู้อำนวยการสำนักนั้นมียางานที่ได้รับมอบหมายเป็นครั้งคราวจากผู้อำนวยการสำนักในภารกิจที่ปฏิบัติราชการแทน เมื่อผู้อำนวยการสำนักไม่สามารถปฏิบัติราชการนั้นได้ เช่นการเข้าร่วมประชุมแทน การควบคุมบังคับบัญชาบุคลากรในสำนักแทนขณะที่ผู้อำนวยการสำนักไปราชการอื่น ๆ หรือผู้อำนวยการสำนักอาจมีงานมอบหมายให้วิเคราะห์เสนอความเห็นเป็นรายโครงการ เป็นต้น

ในส่วนที่ต่างกันนั้นเป็นลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับความชำนาญเฉพาะทาง ความรู้พื้นฐาน ความสามารถเฉพาะบุคคลเพราะผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำสาขาวิชาต่าง ๆ และมีวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโทตั้งนั้นจึงมีงานทางวิชาการ เช่น การเป็นกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชาต่าง ๆ ที่ลักษณะงานนี้ผู้วิจัยเห็นว่าไม่ใช่งานในตำแหน่งจึงไม่นำมาบันทึกไว้ในแนวทางการปฏิบัติงาน

3. ด้านการควบคุมบังคับบัญชา จากการวิจัยพบว่าผู้อำนวยการสำนักจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาในจำนวนที่แตกต่างกันตั้งแต่ 85-200 คน ผู้ใต้บังคับบัญชามีทั้งข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว

ความแตกต่างของจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา^๒นี้มาจากโครงสร้างองค์การ และลักษณะงานของสำนักนั้น เช่น โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักที่มีหน่วยงานที่เรียกว่าศูนย์ จะมีผู้ได้บังคับบัญชามาก เพราะงานของศูนย์จะบริการหน่วยงานอื่นฝ่าย เช่น ศูนย์วิจัยและพัฒนาแบบทดสอบ สำนักทะเบียนและวัดผล นอกจากจะมีหน้าที่ในการพัฒนาแบบทดสอบของมหาวิทยาลัยแล้วยังทำหน้าที่ให้บริการชุมชนในการพัฒนาแบบทดสอบแก่หน่วยงานอื่น ๆ ภายนอกมหาวิทยาลัย ศูนย์บริการการสอนทางไปรษณีย์ สำนักบริการการศึกษา นอกจากจะมีหน้าที่ส่งวัสดุการศึกษาให้นักศึกษา ยังทำหน้าที่เป็นไปรษณีย์มหาวิทยาลัยให้บริการไปรษณีย์แก่บุคคลและทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย หรือ โครงสร้างของสำนักพิมพ์^๓ทำให้มีโรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรับผิดชอบงานพิมพ์ของมหาวิทยาลัยและให้บริการงานพิมพ์แก่หน่วยงานอื่น ภายนอกมหาวิทยาลัย สำหรับสำนักวิชาการและสำนักบรรณสารสหเทศซึ่งปัจจุบัน โครงสร้างองค์การประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ ๔ ฝ่าย และ 3 ฝ่ายตามลำดับจะมีบุคลากรน้อยกว่าในด้านการควบคุมบังคับบัญชา^๒นี้แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

3.1 การใช้อำนาจต่อผู้ได้บังคับบัญชา จากการวิจัยพบว่า

ผู้อำนวยการสำนักมีอำนาจในการบริหารบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาในขอบเขตที่กว้างขวางนั้นคือสามารถบริหาร ได้ครบตามกระบวนการบริหารบุคคลนับตั้งแต่การรับเข้าทำงาน การประเมินผล การวางแผนการทำงาน การให้คำปรึกษา การสอนงาน การโยกย้ายตำแหน่ง การสั่งการ ตลอดจนการเสนอความดี ความชอบการประเมินผลงานและการลงโทษ ยกเว้นการกำหนดให้ได้รับค่าตอบแทนมากน้อยต่างกันไม่เสมอไปทำได้ เนื่องจากการกำหนดค่าตอบแทนเป็นไปตามระเบียบของมหาวิทยาลัย

3.2 ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานภายในขอบเขตงานของสำนัก

จากการวิจัยพบว่า งานที่มีการวางแผนปฏิบัติไว้ชัดเจนแล้วผู้อำนวยการสำนักสามารถสั่งการ ได้โดยมีต้อง เสนอต่อผู้บังคับบัญชา คือ อธิการบดีหรือรองอธิการบดีส่วนงานที่มีการมอบหมายให้ปฏิบัติ^๒นั้นจะ เป็นง านจากมติที่ประชุม คณะกรรมการประจำสำนักหรือมติที่ประชุมอื่น เป็น เสมือนคำสั่ง ให้ปฏิบัติ^๒งานด้วย บางกรณีอาจเป็นงานที่นอกเหนือจากคามรับผิดชอบของสำนักแต่เป็นงานระดับมหาวิทยาลัย อธิการบดีสามารถสั่งการให้ผู้อำนวยการสำนักรับผิดชอบงานนั้นได้

ส่วนรองผู้อำนวยการสำนักนั้นจะเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้
 ผู้อำนวยการสำนักสามารถบังคับบัญชาบุคลากรของสำนักได้เช่นเดียวกันกับ
 ผู้อำนวยการสำนัก แต่อำนาจในการบริหารงานบุคคลในระดับตัดสินใจนั้นจะ
 ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการสำนักจากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการสำนักเพิ่มเติม
 พบว่า มีการมอบหมายงานเป็นการภายในให้รองผู้อำนวยการสำนักดำเนินการ
 เช่นการเสนอหนังสือราชการออกไปภายนอกหน่วยงานโดยอำนาจต้อง
 ให้ผู้อำนวยการสำนักลงนาม ยกเว้นการตอบจดหมายนักศึกษาในเรื่องที่เป็น
 ไปตามแนวปฏิบัติระเบียบที่วางไว้ การตอบจดหมายขอสมัคร หรือการโต้ตอบ
 ในงานประจำวันที่มีได้เกี่ยวข้องกับ การเสนอความเห็นหรือ การร่างหลักการ
 นโยบายใด ๆ มอบให้รองผู้อำนวยการดำเนินการได้

การแบ่งความรับผิดชอบลักษณะนี้ เป็นการบริหารงานแบบ
 กระจายอำนาจ (De-centralization) ผู้วิจัยเห็นว่าเหมาะสมกับ
 หน่วยงานสนับสนุนทางวิชาการที่ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถที่เทียบเคียง
 กันได้ จึงจะเกิดประสิทธิภาพในการบริหารและการวินิจฉัยสั่งการแบบ
 กระจายอำนาจ

4. ด้านหลักเกณฑ์ยึดปฏิบัติ จากการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการ
 สำนักและรองผู้อำนวยการสำนักใช้หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป
 ตามลักษณะงานแต่การจัดลำดับความสำคัญของหลักเกณฑ์นั้นจะยึดถือตาม
 องค์การที่ทำหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัย คือ มติสภามหาวิทยาลัย มติสภาวิชาการ
 มติที่ประชุมประสานนโยบายมติที่ประชุม อ.ก.ม. ประกาศและระเบียบ
 มหาวิทยาลัย บันทึกสั่งการจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

5. ด้านหน่วยงานที่ต้องประสานงานติดต่อ จากการวิจัยพบว่า
 ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักทุกสำนักจะต้องติดต่อประสานงานกับ
 หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยทุกแห่ง เพื่อให้และรับบริการด้านข้อมูล การสนับสนุน
 ทางวิชาการ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ทั้งนี้เป็นเพราะ
 โครงสร้างการจัดองค์การแบบศูนย์รวม (Pooling System) ทำให้การ
 ประสานงานมีความจำเป็นดังที่กล่าวไว้แล้ว

สำหรับการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกจะแตกต่างกันตามลักษณะงานของสำนัก แต่ส่วนใหญ่จะเป็นการติดต่อตามระบบราชการ เช่น การขออนุมัติเรื่องต่าง ๆ ที่เกินขอบเขตการอนุมัติของมหาวิทยาลัยต้องเสนอต่อทบวงมหาวิทยาลัย การขออนุญาตหน่วยงานต้นสังกัดของบุคลากรที่มาช่วยราชการของมหาวิทยาลัย และมีการติดต่อเพื่อให้บริการแก่นักศึกษาในเกี่ยวกับเกี่ยวกับการเรียนการสอนการเทียบวุฒิ การประเมินผลการศึกษา เป็นต้น

6. ด้านคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง จากการวิจัยพบว่าผู้อำนวยการสำนักและรองผู้อำนวยการสำนักทุกสำนักควรมีวุฒิการศึกษาอย่างต่ำระดับปริญญาโทในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานและลักษณะการบริหารงานบุคคล สำนักที่มีลักษณะงานเฉพาะ เช่น สำนักบรรณสารสนเทศผู้อำนวยการสำนักควรมีความรู้ในสาขาบรรณารักษศาสตร์ หรือสารนิเทศศาสตร์ สำนักที่มีลักษณะงานบริการเชิงธุรกิจ เช่น สำนักพิมพ์ ผู้อำนวยการสำนักควรมีความรู้ในสาขาบริหารธุรกิจ เป็นที่น่าสังเกตว่าสำนักที่มีบุคลากรในลักษณะลูกจ้างชั่วคราวพนักงานที่มีความชำนาญด้านปฏิบัติงานเป็นช่วงไม่ประจำตลอดปี เช่น สำนักทะเบียนและวัดผลและสำนักบริการการศึกษาผู้อำนวยการสำนักควรมีความรู้ในสาขาบริหารงานบุคคลหรือบริหารรัฐกิจ และสำนักที่มีลักษณะงานสนับสนุนทางวิชาการ เช่น สำนักวิชาการและสำนักเทคโนโลยีการศึกษา ผู้อำนวยการสำนักจะมีความรู้ในสาขาใดก็ได้ แต่ควรมีประสบการณ์ตรงกับลักษณะงานของสำนักนั้น

บางกรณีที่สำนักมีการมอบหมายงานที่เทคนิคหรืองานวิชาการของสำนักให้รองผู้อำนวยการสำนักดูแล วุฒิการศึกษาของรองผู้อำนวยการสำนักก็จะมีควมสำคัญในกรณีพิจารณาด้วย เช่น รองผู้อำนวยการสำนักพิมพ์ควรมีความรู้ในสาขาวิศวกรรมกรรมการพิมพ์ หรือการจัดการโรงพิมพ์ รองผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและวัดผลควรมีความรู้ในสาขาวัดและประเมินผลการศึกษา เป็นต้น

อย่างไรก็ตามความคิดเห็นของรองศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญา เวสารัชช ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรให้ความสำคัญกับการกำหนดวุฒิการศึกษา ของผู้อำนวยการสำนักว่าหากมีความรู้ที่ตรงกับงานวิชาการของสำนักแล้วจะมีประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพงานของสำนักได้ดีกว่า เช่น

ผู้อำนวยการสำนักพิมพ์ควรถูกเป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการพิมพ์
ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีการศึกษาควรถูกเป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี
การศึกษาและ โสตทัศนูปกรณ์ที่ทันสมัย เป็นต้น

7. ด้านประสบการณ์ จากการวิจัยพบว่าผู้อำนวยการสำนักและ
รองผู้อำนวยการสำนักมีความเห็นที่แตกต่างกันไปในแง่ของประสบการณ์ที่
จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในสำนักต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ที่ดำรง
ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักและสามารถปฏิบัติได้อย่างดี ควรมีประสบการณ์
เกี่ยวกับงานบริหารสำนักงานประมาณ 1-5 ปี

รองศาสตราจารย์ ดร.องค์การ อินทร์พรหม ให้ความเห็น
เพิ่มเติมว่านอกจากประสบการณ์ในงานบริหารสำนัก และควรมีประสบการณ์
ในการทำงานในสถาบันอุดมศึกษาหรือมีอายุงานในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน
ประมาณ 8-10 ปี หลังจากสำเร็จการศึกษาเพื่อให้มีความอาวุโสในระดับที่
จะบริหารงานบุคคลได้

8. ด้านการฝึกอบรม จากการวิจัยพบว่าผู้อำนวยการสำนักและ
รองผู้อำนวยการสำนักควรผ่านการอบรมในเรื่องที่เกี่ยวกับงานวิชาการของ
สำนัก และการบริหารงานบุคคลและการบริหารงานสารบรรณรวมทั้งการ
พัฒนาทักษะด้านการเป็นผู้นำแต่ผู้วิจัยมีความเห็นว่า นอกจากการฝึกอบรมใน
เรื่องดังกล่าวแล้วน่าจะ ได้ฝึกมีการอบรมทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของ
ผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนอกจากนี้ กิติ ตยัตคานนท์ (2520:30)
ที่เห็นว่าการฝึกอบรมนั้นต้องพิจารณาถึงความต้องการด้านทักษะของผู้บริหาร
ระดับนั้น ๆ ด้วย ดังนั้นในที่นี้ผู้อำนวยการสำนักและรองผู้อำนวยการสำนัก
ซึ่งจัดเป็นผู้บริหารระดับกลางจะต้องอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์ การวางแผน
และการกำหนดนโยบายด้วย

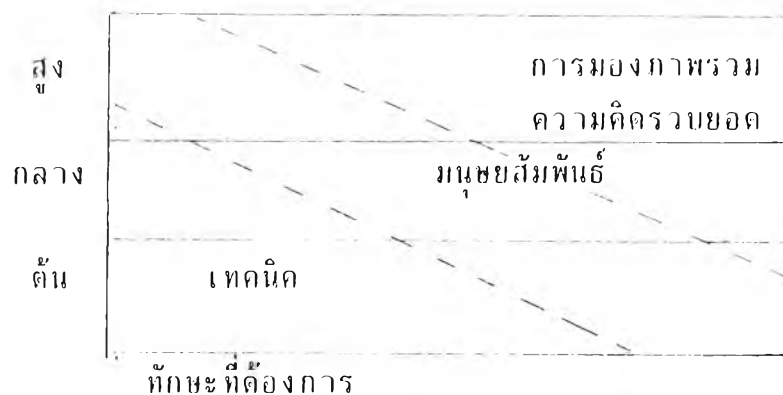
9. ด้านทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน จากการวิจัยพบว่า
ผู้อำนวยการสำนักจำเป็นต้องมีทักษะในการปฏิบัติงานเชิงเทคนิคที่เกี่ยวกับ
งานของสำนัก เช่นผู้อำนวยการสำนักวิชาการควรมีทักษะด้านการวิจัย
ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีการศึกษาควรมีทักษะใช้อุปกรณ์โสตทัศนบ้าง
แต่ส่วนใหญ่แล้วผู้อำนวยการสำนักควรมีทักษะในเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human

Skill) ซึ่งจะครอบคลุมถึงทักษะทางด้านการสื่อความหมายการทำงานร่วมกัน การนิเทศงาน และการสร้างแรงจูงใจ เป็นทักษะที่จำเป็นมากสำหรับผู้อำนวยการสำนักและรองผู้อำนวยการสำนักตามโครงสร้างการบริหารงานแบบศูนย์รวม (Pooling System) ที่เน้นการประสานงานส่วนทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) นั้นเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารระดับกลาง เพราะตามโครงสร้างการบริหารงานแบบคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง จะเป็นผู้วางแผนและกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยผู้อำนวยการสำนักต้องรับนโยบายมาวางแผนพัฒนาสำนักอีกลำดับหนึ่ง ทักษะทางความคิดรวบยอดนี้จึงจำเป็นมากสำหรับผู้อำนวยการสำนักและรองผู้อำนวยการสำนัก

การกำหนดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของโทซูร์ย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530:6-7) และ Hersey and Blanchard (1982:5-6) ทักษะทั้ง 3 ประการดังกล่าวแล้วนั้นจะผสมผสานกันไป โดยจะมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหารด้วยดังแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 8 ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารแต่ละระดับ

ระดับของการบริหาร



เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารยิ่งดำรงตำแหน่งสูงขึ้นไปเพียงใด ต้องการทักษะด้านเทคนิคน้อยลง ขณะที่ ทักษะด้านความคิดรวบยอดจำเป็นเพิ่มมากขึ้น ส่วนผู้บริหารในระดับต้น ๆ นั้นต้องการทักษะเทคนิคมากขึ้น เพราะผู้บริหารระดับนี้จำเป็นต้องให้ความรู้และฝึกฝนช่างเทคนิคและบุคลากรในระดับปฏิบัติการอื่น ๆ ของหน่วยงานมาก ในขณะที่บุคลากรระดับผู้บริหารชั้นสูงของหน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องรู้ในเรื่องเทคนิคนี้้อยลง อย่างไรก็ตาม บุคลากรระดับผู้บริหารทุกระดับต้องรู้ถึงความสัมพันธ์ของหน้าที่เหล่านี้ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร ในอันที่จะนำมาซึ่งความสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานโดยส่วนรวม

นอกจากทักษะทั้งสามด้านที่กล่าวมาแล้ว รองศาสตราจารย์ ดร.องค์การ อินทร์พรหม มีความเห็นเพิ่มเติมว่าผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูง ควรจะมีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสนทนด้วย

10. ด้านอุปกรณ์อำนวยความสะดวก จากการวิจัยพบว่าผู้อำนวย การและรองผู้อำนวยการสำนักจำเป็นต้องมีอุปกรณ์เกี่ยวกับเครื่องเขียนและวัสดุสำนักงาน เครื่องคำนวณ และอุปกรณ์โสตทัศน เป็นอุปกรณ์พื้นฐานในการปฏิบัติงาน คอมพิวเตอร์ช่วยสื่อสารเช่น เครื่องโทรศัพท์ มีความจำเป็นสำหรับสำนักเทคโนโลยีการศึกษา เห็นว่าเครื่องช่วยสื่อสารที่จำเป็นอีกอย่างหนึ่งคือ โทรทัศน์ และสำนักบรรณสารสนเทศเห็นเพิ่มเติมว่าเครื่องโทรสารมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่นกัน

พบว่าจากการเลือกอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางทั้งผู้อำนวยการสำนักและรองผู้อำนวยการสำนัก สอดคล้องกับแนวคิดของ Denyer and Mugridge (1978:67) and Gladys Dew (1982 :5) เกี่ยวกับการบริหารสำนักงานยุคใหม่ที่ต้องใช้อุปกรณ์สำนักงาน (Office Machines and Equipment) เพื่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. ได้รับผลงานที่เร็วกว่าและถูกต้อง
2. ช่วยให้ผู้บริหารเกิดประสิทธิภาพในการใช้ข้อมูลต่าง ๆ
3. ลดความเบื่อหน่ายของผู้บริหารในเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นงาน

ประจำ

เนื่องจากแนวคิดเกี่ยวกับพัฒนาางของสำนักให้เป็นระบบฐานข้อมูลเดียวกันภายในมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องมีเครื่องคอมพิวเตอร์แบบมีสถานะตามสาย (Computer on-lined System) เพื่อเรียกใช้ข้อมูลจากศูนย์คอมพิวเตอร์ที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งเดียวภายในมหาวิทยาลัย

จากการเปรียบเทียบลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้อำนวยการสำนักและรองผู้อำนวยการสำนักนั้นสรุปได้ว่ามีลักษณะงานที่ใกล้เคียงกันมากจะแตกต่างกันที่ปริมาณงานและขอบเขตความรับผิดชอบที่จำกัดเฉพาะฝ่ายหรือศูนย์

การเปรียบเทียบขอบเขตงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น

1. ขอบเขตงาน

1.1 ด้านงานประจำ จากการเปรียบเทียบพบว่าผู้อำนวยการสำนักและหัวหน้าศูนย์/ฝ่ายมีงานประจำวันครบตามกระบวนการบริหารเช่นกัน แตกต่างที่มีระดับความรับผิดชอบระดับสำนักกับระดับศูนย์/ฝ่าย และสัดส่วนปริมาณงานในแต่ละภารกิจ

1.2 ด้านงานที่ได้มอบหมายเป็นครั้งคราว จากการเปรียบเทียบพบว่าผู้อำนวยการสำนักจะมีเป็นกรรมการในเชิงบริหารมากกว่าหัวหน้าศูนย์/ฝ่าย ซึ่งเป็นกรรมการบริหารเฉพาะคณะกรรมการประจำสำนัก และผู้อำนวยการสำนักจะทำหน้าที่เป็นผู้แทนสำนักในการให้ข้อมูลประชาสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยแต่หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย จะทำหน้าที่เป็นผู้แทนสำนักในการให้ข้อมูลประชาสัมพันธ์กับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย

1.3 ด้านการบังคับบัญชา จากการเปรียบเทียบพบว่าผู้อำนวยการสำนักจะมีอำนาจในบังคับบัญชาสั่งการเกี่ยวกับการพิจารณาบุคลากรได้บังคับบัญชาได้อย่างอิสระ แต่ในทางปฏิบัติพบว่า ผู้อำนวยการสำนักทุกสำนักจะมอบอำนาจให้หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย เป็นผู้เสนอความเห็น และประมาณร้อยละ 70-80 ผู้อำนวยการสำนักจะตัดสินใจใช้อำนาจในการพิจารณาบุคลากรได้บังคับบัญชาตามเสนอ เช่น ในเรื่องการโยกย้ายตำแหน่ง การต่อและเลิกสัญญาจ้าง เป็นต้น

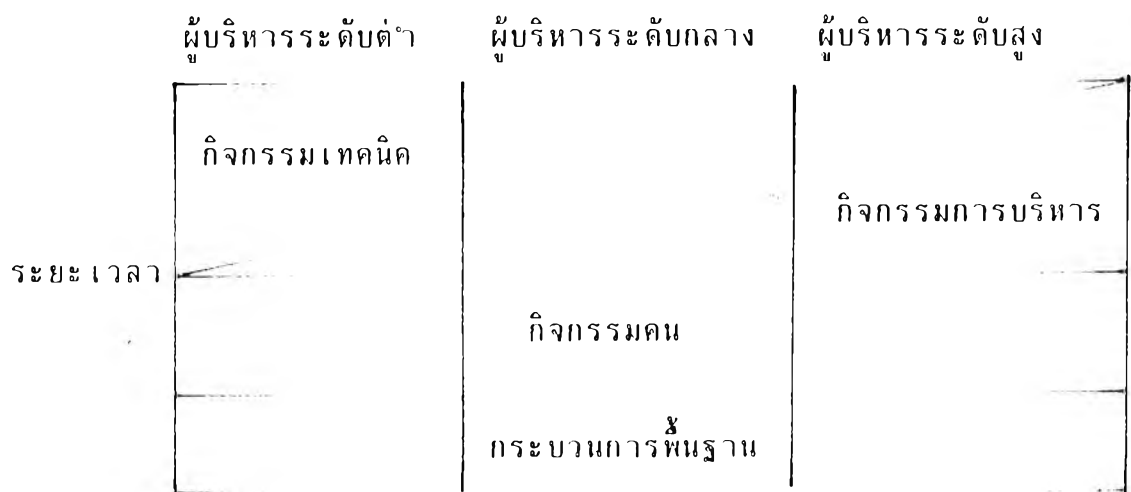
1.4 ด้านหลักเกณฑ์ที่ยึดปฏิบัติ จากการเปรียบเทียบพบว่าผู้อำนวยการสำนักจะยึดหลักเกณฑ์ที่แตกต่างจากหัวหน้าศูนย์/ฝ่าย คือมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย มติที่ประชุมประสานนโยบาย บันทึกสั่งการจากอธิการบดี ซึ่งทั้ง 3 แนวทางการปฏิบัติ งานนี้เป็นสิ่งซึ่งหัวหน้าศูนย์/ฝ่าย ไม่ได้รับทราบโดยตรง แต่ผู้อำนวยการสำนักจะเป็น ผู้ประมวลมาสู่การวางนโยบายระดับสำนักและหัวหน้าศูนย์/ฝ่าย มีหน้าที่รับทราบและ นำไปใช้ปฏิบัติตาม

1.5 ด้านหน่วยงานที่ประสานงานติดต่อ พบว่าผู้อำนวยการสำนักจะมี หน้าที่ที่จะต้องติดต่อกับหน่วยงานภายนอกในลักษณะที่เป็นทางการในระดับกองและกรม แต่หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย จะติดต่อกับภายนอกในลักษณะที่เป็นบุคคล เช่น การเชิญวิทยากร เป็นต้น

ด้านขอบเขตงานของผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นนี้เมื่อเปรียบเทียบ แล้วสอดคล้องกับแนวคิดของสมยศ นาวิกาน (2524:7-8) คือผู้บริหารระดับสูงต้อง รับผิดชอบขององค์การ โดยส่วนรวม กำหนดเป้าหมายขององค์การ และพัฒนาแผนงานขึ้น มาเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายเหล่านี้ การจัดโครงสร้างขององค์การและกำหนด ระบบการควบคุมเพื่อการปฏิบัติงานตามแผนงานต่าง ๆ และประสบความสำเร็จตาม เป้าหมาย โดยสรุปผู้บริหารระดับสูงใช้เวลาส่วนใหญ่กับกิจกรรมการบริหารต่าง ๆ การวางแผน การควบคุม และการจัดองค์การ ผู้บริหารระดับต่ำไม่ใช้เวลากิจกรรม การบริหารต่าง ๆ เท่ากับผู้บริหารระดับสูงตัวอย่างเช่น หัวหน้างานอาจจะวางแผน งานล่วงหน้าเพียงหนึ่งอาทิตย์หรือหนึ่งวันเท่านั้น การใช้เวลากับการวางแผนน้อยกว่า ผู้บริหารระดับสูงแต่ผู้บริหารทุกระดับจะใช้เวลากับกิจกรรมคนเพราะผู้บริหารทุกคน คือผู้นำ ทางานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น การฝึกอบรมผู้บริหารและพนักงานยิ่งกว่า นั้นผู้บริหารทุกคนต้องเผชิญกับความขัดแย้งต่าง ๆ เวลาที่ใช้ไปกับกิจกรรมเหล่านี้จะ ไม่แตกต่างกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต่ำเปรียบเทียบได้ตั้งแผนภูมิ



แผนภูมิ 9 ที่แสดง เวลาที่ใช้ไปโดยผู้บริหารระดับต่าง ๆ



ส่วนการตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารใช้เวลาของผู้บริหารทุกระดับเหมือน ๆ กัน แต่ความแตกต่างอยู่ที่ประเภทของการตัดสินใจและลักษณะของการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงมีผลกระทบต่ออนาคตขององค์การโดยส่วนรวมมากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่ำ จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละวัน การเผชิญกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็ว การติดต่อสื่อสารที่ระดับสูงมีความเป็นทางการมากกว่าระดับต่ำ การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่เป็นลายลักษณ์อักษรส่วนที่ระดับต่ำการติดต่อสื่อสารมีความเป็นทางการน้อยกว่า การติดต่อสื่อสารของหัวหน้างานส่วนใหญ่ต้องเผชิญหน้ากับคนงาน ผู้บังคับบัญชา และหัวหน้างานคนอื่น ๆ

ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต่ำอีกประการหนึ่งคือ ผู้บริหารระดับสูงใช้เกือบทั้งหมดกับกิจกรรมการบริหาร ในขณะที่ผู้บริหารระดับต่ำใช้เวลาส่วนใหญ่กับกิจกรรมเทคนิค ตัวอย่างเช่น หัวหน้าฝ่ายวิจัยมักจะใช้เวลากับการแก้ปัญหาและการ เสนอโครงการวิจัย เป็นต้น

2. คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ทบการเปรียบเทียบคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของว่าผู้อำนวยการสำนัก และหัวหน้าศูนย์/ฝ่ายสรุปได้ตามตารางดังนี้

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักและหัวหน้าศูนย์
หัวหน้าฝ่าย

คุณสมบัติ เฉพาะตำแหน่ง	ผู้อำนวยการสำนัก	หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย	เปรียบเทียบ		
			เหมือน	ใกล้เคียง	แตกต่าง
1. สำนักรับราชการ					
ก. การศึกษา					
1 วุฒิปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาโท	/	-	-
2 สาขา	ไม่จำกัด	สังคมศาสตร์	-	/	-
ข. ประสบการณ์					
	การบริหารงานสำนัก 2 ปี	การบริหารงาน วิชาการ 1-5 ปี	-	-	/
ค. การอบรม					
	หลักการบริหารงาน บุคคล	หลักการบริหาร เทคนิคการวิจัย	-	/	-
			-	-	/
ง. ทักษะ					
1. ด้านเทคนิค					
	การวิจัย	การวิจัย คอมพิวเตอร์	/	-	-
			-	-	/
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์					
	การสื่อความหมาย	การสื่อความหมาย	/	-	-
	การทำงานร่วมกัน	การทำงานร่วมกัน	/	-	-
	การนิเทศงาน	การนิเทศงาน	/	-	-
	การสร้างแรงจูงใจ	การสร้างแรงจูงใจ	/	-	-
3. ด้านความคิดรวบยอด					
	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานบุคคล	/	-	-
	การบริหารงาน วิชาการ		-	-	/
	การบริหารงาน โครงการ	การบริหารงาน โครงการ	/	-	-
	การวางแผนงาน		-	-	/
	การกำหนดนโยบาย		-	-	/

คุณสมบัติ เฉพาะตำแหน่ง	ผู้ดูแลการสมัคร	หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย	เปรียบเทียบ		
			เหมือน	ใกล้เคียง	แตกต่าง
3. สมัครเทคโนโลยี					
<u>การศึกษา</u>					
ก. การศึกษา					
1. วุฒิมหาบัณฑิต	ปริญญาโท	ปริญญาโท	/	-	-
2. สาขา	ไม่จำกัด	เทคโนโลยีการศึกษา	-	/	-
ข. ประสบการณ์					
	การบริหารงานสมัคร	การบริหารงานวิชาการ	-	-	/
	5 ปี	3 ปี			
ค. การอบรม					
	หลักวิชาการของสมัคร	หลักการบริหารวิชาการ	-	-	/
ง. ทักษะ					
1. ด้านเทคนิค	โสตทัศนอุปกรณ์	โสตทัศนอุปกรณ์	/	-	-
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์	การสื่อความหมาย	การสื่อความหมาย	/	-	-
	การรับแขก	การรับแขก	/	-	-
	การทำงานร่วมกัน	การทำงานร่วมกัน	/	-	-
	การสร้างแรงจูงใจ	การสร้างแรงจูงใจ	/	-	-
3. ด้านความคิดริเริ่ม	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานบุคคล	/	-	-
รวมยอด	การบริหารงานวิชาการ		-	-	/
	การบริหารงานโครงการ		-	-	/
	การวางแผน		-	-	/
	การกำหนดนโยบาย		-	-	/
4. สมัครบริการการศึกษา					
ก. การศึกษา					
1. วุฒิมหาบัณฑิต	ปริญญาโท	ปริญญาโท	/	-	-
2. สาขา	บริหาร	บริหารการศึกษา			
		แนะแนวการศึกษา	/	-	
ข. ประสบการณ์					
	งานบริหารสมัคร 1 ปี	งานบริหารการศึกษา			
		2-3 ปี	-	-	/

คุณสมบัติ เฉพาะตำแหน่ง	ผู้ หมายการสั นั	หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย	เปรียบเทียบ		
			เหมือน	ใกล้เคียง	แตกต่าง
ค. การอบรม	การบริหารบุคคล	การบริหารงานบุคคล	/	-	-
	การบริหารงานพัสดุ		-	-	/
	ภาวะผู้นำ		-	-	/
ง. ทักษะ					
1. ด้านเทคนิค	คณิตศาสตร์		-	-	/
	สถิติ		-	-	/
	วิจัย	วิจัย	/	-	-
2. ด้านมนุษย	คอมพิวเตอร์	คอมพิวเตอร์	/	-	-
	การสื่อความหมาย	การสื่อความหมาย	/	-	-
	การนิเทศงาน	การนิเทศงาน	/	-	-
	การประสานร่วมกัน	การประสานร่วมกัน	/	-	-
3. ด้านความคิด รวมยอด	การสร้างแรงจูงใจ	การสร้างแรงจูงใจ	/	-	-
	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานบุคคล	/	-	-
	การบริหารงานโครงการ	การบริหารงานโครงการ	-	-	/
	การวางแผน	การวางแผน	/	-	-
	การกำหนดนโยบาย		-	-	/
5. <u>สำนักบรรณสารสนเทศ</u>					
ก. การศึกษา					
1. วุฒิสตรีศึกษา	ปริญญาโท	ปริญญาโท	/	-	-
	บรรณารักษศาสตร์	บรรณารักษศาสตร์	/	-	-
ข. ประสบการณ์	การบริหารห้องสมุด มหาวิทยาลัย	การบริหารห้องสมุด มหาวิทยาลัย			
	1-2 ปี	1 ปี	-	-	/
ค. การอบรม	เทคโนโลยีสารสนเทศ	คอมพิวเตอร์	-	-	/
		การบริหารงานบุคคล	-	-	/
		การสื่อความหมาย	-	-	/
		มนุษยสัมพันธ์	-	-	/
		การสร้างงานบริการ	-	-	/

คุณสมบัติ เฉพาะตำแหน่ง	ผู้ หน่วยการ สังกัด	หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย	เปรียบเทียบ		
			เหมือน	ใกล้เคียง	แตกต่าง
ง. ทักษะ		การจัดสำนักงาน	-	-	/
1. ด้านเทคนิค	โสตทัศนอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์	คอมพิวเตอร์	- /	- -	/ -
2. ด้านมนุษย	การสื่อความหมาย การนิเทศงาน การทำงานร่วมกัน	การสื่อความหมาย การนิเทศงาน การทำงานร่วมกัน	/ / /	- - -	- - -
3. ด้านความคิด รวบยอด	การสร้างแรงจูงใจ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานโครงการ การวางแผน การกำหนดนโยบาย	การสร้างแรงจูงใจ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานโครงการ - -	/ / / / - -	- - - - - -	- - - - / /
6. <u>สำนักพิมพ์</u>					
ก. การศึกษา					
1. วุฒิการศึกษา	ปริญญาโท/ปริญญาเอก	ปริญญาโท	-	/	-
2. สาขา	บริหารธุรกิจ	บริหารธุรกิจ อักษรศาสตร์	/ -	- -	- /
ข. ประสบการณ์	การบริหารงานสำนัก 4 ปี	การจัดการโรงพิมพ์ 1 ปี	-	-	/
ค. การอบรม	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานธุรการ สารบรรณ การบริหารบุคคล การวางแผนและควบคุม	- / /	- - -	- - /

คุณสมบัติ เฉพาะตำแหน่ง	ผู้สมัครหลัก	หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย	เปรียบเทียบ		
			เหมือน	ใกล้เคียง	แตกต่าง
ง. ทักษะ					
1. ด้านเทคนิค	คณิตศาสตร์	คณิตศาสตร์	/	-	-
	สถิติ	สถิติ	/	-	-
	วิจัย	วิจัย	/	-	-
	เครื่องกล	-	-	-	/
	คอมพิวเตอร์	คอมพิวเตอร์	/	-	-
2. ด้านมนุษย	การสื่อความหมาย	การสื่อความหมาย	/	-	-
	การนิเทศงาน	การนิเทศงาน	/	-	-
	การทำงานร่วมกัน	การทำงานร่วมกัน	/	-	-
	การสร้างแรงจูงใจ	การสร้างแรงจูงใจ	/	-	-
3. ด้านความคิด รวมยอด	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานบุคคล/	-	-	-
	การบริหารงาน				
	วิชาการ		-	-	/
	การบริหารงาน				
	โครงการ		-	-	/
	การวางแผน	การวางแผน	/	-	-
การกำหนดนโยบาย	-	-	-	/	

ข้อเสนอแนะสำหรับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยและจัดทำเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นมหาวิทยาลัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรระดับบริหารได้ดังต่อไปนี้

1. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้บริหารตามความต้องการทักษะของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน เช่น จัดโครงการอบรมพัฒนาทักษะการบริหารงานบุคคลให้หัวหน้าศูนย์หรือหัวหน้าฝ่าย เป็นต้น

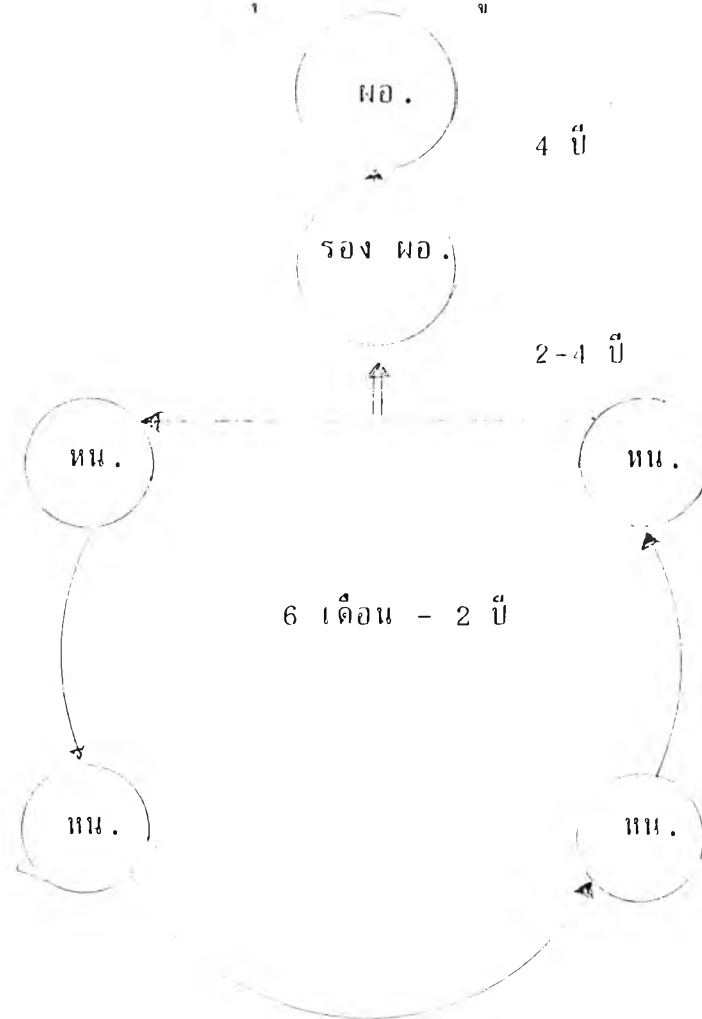
2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการสรรหาบุคลากรมาดำรงตำแหน่งบริหาร กรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งครบวาระหรือตำแหน่งว่างลงด้วยเหตุผลอื่น คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งจะเป็นข้อมูลสำหรับคณะกรรมการสรรหาผู้บริหารพิจารณาไปสร้างเกณฑ์ในการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่ง โดยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่มีวาระไว้เป็นมาตรฐานที่จะทำให้การสรรหาบุคคลเป็นไปได้อย่างเหมาะสม

3. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพิจารณาแทนค่าตอบแทนรองผู้อำนวยการสำนักซึ่งในปัจจุบันมีการกำหนดค่าตอบแทนให้กับผู้อำนวยการสำนัก แต่ไม่มีการกำหนดให้รองผู้อำนวยการสำนัก ข้อมูลจากการวิจัยพบว่าภาระงาน ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักเทียบเคียงกันได้ ดังนั้นการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับภาระงาน อาจจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

4. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาผู้บริหารด้วยการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) โดยอาจทำการหมุนเวียนให้ผู้บริหารระดับต้น ยกเว้นตำแหน่งเลขานุการสำนักซึ่งมีลักษณะงานที่แตกต่างกับกลุ่มหัวหน้าศูนย์หัวหน้าฝ่ายไม่ควรนำมาหมุนเวียนด้วย มีโอกาสปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งในระยะเวลาดังกล่าวหนึ่งคือประมาณ 6 เดือน-2 ปี ซึ่งเป็นระยะเวลาที่ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถเรียนรู้งานโดยอาจศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตงานที่ต้องรับผิดชอบเป็นข้อมูลในการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับขอบเขตงานที่เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานในศูนย์/ฝ่ายต่าง ๆ ภายในสำนักเพิ่มประสบการณ์และทำให้เกิดความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติในภาพรวมของสำนัก นอกจากนี้ จะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วย

แต่การหมุนเวียนงานนั้นมีผลเสียที่มหาวิทยาลัยควรคำนึงถึงในด้านการเตรียมการหมุนเวียนงาน การเตรียมข้อมูลเพื่อศึกษางานมิให้เกิดการหยุดชะงักของงานที่ทำ การหมุนเวียนตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ผู้ได้บังคับบัญชาอาจเกิดการเสียขวัญ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงผู้บังคับบัญชาต้องมีการปรับตัวให้เข้ารับผู้บังคับบัญชาบ้าง

ภาพที่ 3 แสดงการหมุนเวียนตำแหน่งผู้บริหาร



5. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Job Promotion) การเลื่อนบุคลากรภายในสำนักให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์/ฝ่าย หรือการเลื่อนบุคลากรในตำแหน่งหัวหน้าศูนย์/ฝ่ายให้เป็นรองผู้อำนวยการสำนักหรือผู้อำนวยการสำนัก ซึ่งจะมีความเป็นไปได้ เพราะการเลื่อนบุคลากรภายในองค์การให้ตำแหน่งสูงขึ้นภายในองค์การนั้นมีผลดีในด้านที่หน่วยงานนั้นสามารถใช้ประโยชน์ จากความสามารถของบุคลากรนั้นได้อย่างเต็มที่และการคัดเลือกมักไม่ผิดพลาด เนื่องจากหน่วยงานสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและถูกต้อง การเลื่อนตำแหน่งสำหรับบุคลากรภายในนี้ยังเป็นการบำรุงขวัญ และกำลังใจของบุคลากรด้วย แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ ความเหมาะสม ความชำนาญงาน ความสามารถในการบริหารของผู้ที่จะ เลื่อนเข้าดำรงตำแหน่งใหม่

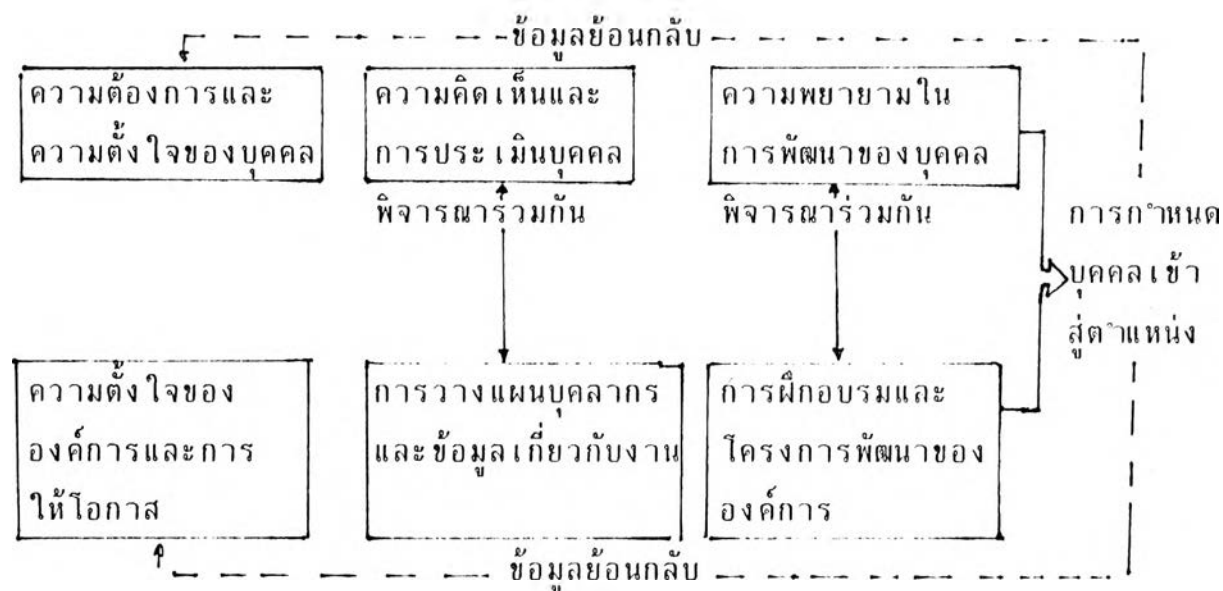
ดังนั้น หากมหาวิทยาลัยวางแนวทางการหมุนเวียนงาน สำหรับผู้บริหารระดับต้น (ยกเว้นกลุ่มเลขานุการสำนัก) ให้เกิดการเรียนรู้และเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานครบตามกระบวนการทำงานของสำนักแล้ว หัวหน้าศูนย์หัวหน้าฝ่ายนี้ น่าจะมีคุณสมบัติที่เหมาะสมพอที่จะ ได้รับการพัฒนาไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ได้ตามลำดับตำแหน่งงาน (Job Sequence) โดยพิจารณาข้อมูลจากแนวทางการปฏิบัติงานเปรียบเทียบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งบริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง กรณีที่มหาวิทยาลัยมีแนวคิดที่จะหมุนเวียนงานผู้ดำรงตำแหน่ง เลขานุการสำนักควรหมุนเวียนในกลุ่มตำแหน่ง เลขานุการสำนัก และหากมีแนวคิดที่จะ เลื่อนตำแหน่ง เลขานุการสำนักอาจพิจารณาเลื่อนไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของสำนักงานอธิการบดีเช่นผู้อำนวยการกองคลัง กองพัสดุ กองแผนงาน กองแผนงาน กองกลาง จะมีลักษณะงานที่ใกล้เคียงกันมากกว่าตำแหน่งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนัก

ถึงแม้ว่าในระยะ เวลา 10 ปีที่ผ่านมามหาวิทยาลัยยัง ไม่มีการพิจารณาเรื่อง การเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นไปสู่ผู้บริหารระดับกลาง ด้วยเหตุผลความไม่พร้อมในด้านข้อมูล ความไม่มีคุณสมบัติครบถ้วน ความไม่มีความรู้ได้พอที่จะควบคุมบังคับบัญชาระดับสำนัก หรือเหตุผลอื่นของมหาวิทยาลัย แต่ระยะเวลาข้างหน้าต่อไปมหาวิทยาลัยน่าจะพิจารณาถึงแนวคิดในการเลื่อนตำแหน่ง โดยคำนึงถึงหลักเกณฑ์ความสามารถของบุคคลประกอบในเกณฑ์ความอาวุโสได้

5. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนภูมิการทำงานของมหาวิทยาลัย (Work Flow Chart) และแผนภูมิแสดงขั้นตอนการทำงาน (Work Process Chart) โดยจัดทำเป็นแผนภูมีย่อยในแต่ละภารกิจ (Task) ของศูนย์/ฝ่ายและนำมาประกอบรวมเป็นแผนภูมิการทำงานของมหาวิทยาลัย สามารถใช้ในลักษณะแผนภูมিরวม และนำไปใช้เป็นคู่มือการปฏิบัติงาน (Manual) ของภารกิจต่าง ๆ ได้

6. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพและเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Plan and Career Path) ของตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น และระดับกลางได้ โดยข้อมูลเกี่ยวกับขอบเขตงาน และการฝึกอบรมมหาวิทยาลัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในกระบวนการวางแผนพัฒนาอาชีพ (Career Planning Process) ได้ดังแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 10 แสดงกระบวนการวางแผนพัฒนาอาชีพ



ที่มา: John C. Alpin and Dariene K. Gerster, "Career Development: An integration of Individual and Organizational Needs" Personnel, March-April 1978. p25 อ้างใน Ivancevich and William, 1983: 351.

โดยอาจกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งไว้เป็นกราฟตามตัวอย่าง การกำหนดเส้นทางตำแหน่งบริหารของบริษัทแห่งหนึ่ง

การทำแผนการพัฒนาอาชีพและ แผนแสดงความก้าวหน้าในอาชีพจะช่วยให้เกิดประโยชน์ในการวางแผนพัฒนากำลังคนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการท้าวิจัยครั้งต่อไป

ในการทำการวิจัยเชิงวิเคราะห์งานครั้งนี้ ใช้วิธีเก็บข้อมูลแบบผสมผสานคือ วิธีสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลขั้นพื้นฐาน สัมภาษณ์เพื่อทดสอบข้อมูลและเก็บข้อมูลเพิ่มเติม ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ การเก็บข้อมูลด้วยวิธีการดังกล่าวมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามมีข้อจำกัดเรื่องการได้ข้อมูลจากผู้ตอบ ซึ่งมักมีความเข้าใจว่าเป็นการถามข้อมูลของบุคคลแทนการถามข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่ง ดังนั้นควรใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) จะ ได้ข้อมูลตรงมากกว่า แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงจำนวนประชากรด้วย ถ้าประชากรไม่มากนัก ควรใช้การสัมภาษณ์มากกว่าการสอบถาม

2. การศึกษาข้อมูลจากเอกสารเบื้องต้นเกี่ยวกับแผนภูมิการทำงาน แผนภูมิการจัดองค์กร ขอบเขตของงานแต่ละหน่วยงาน พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยหรือกฎข้อบังคับของหน่วยงานนั้น ๆ มีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาให้รอบคอบก่อนเริ่มการวิเคราะห์งาน เพราะข้อมูลเหล่านี้จะทำให้ผู้วิเคราะห์งานเข้าใจภาพรวมของหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น

3. ผู้ที่จะท้าวิจัยเรื่องการวิเคราะห์งานควรมีความรู้เกี่ยวกับตำแหน่งงานที่จะทำงานวิเคราะห์ หากเป็นบุคลากรในหน่วยงานนั้น และมีความรู้ในเทคนิคการวิเคราะห์งานจะสามารถวิเคราะห์งานได้ดีกว่าบุคคลที่ไม่เข้าใจโครงสร้างตำแหน่งงานนั้น ๆ

4. ผู้ที่จะทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์งานครั้งต่อไป ควรพิจารณาถึงระดับในการวิเคราะห์งานด้วย โดยควรวิเคราะห์งานในระดับที่ต้องเป็นจริง (Ought to Be) จะทำให้ได้ความแน่นอนของผลมากกว่าระดับที่ควรจะเป็น (Should Be)