



บทที่ 1

บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาบุคลากรมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานบุคคลสำหรับทุกสถาบัน การพัฒนาบุคลากรนั้นไม่ว่าจะทำในรูปแบบใด สิ่งสำคัญที่สุดคือการทำที่ต้องมีข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับบุคลากรซึ่งประกอบด้วย หน้าที่การงาน ขอบเขตความรับผิดชอบ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ได้มาจากการวิเคราะห์งานในตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งสิ้น

เมื่อได้มีการจัดโครงสร้างองค์การในทุกสถาบัน ต้องมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคลากรเพื่อมารับผิดชอบงานนั้น จำเป็นต้องทราบลักษณะงานและคุณสมบัติของบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นจึงจะสามารถสรรหาเลือกสรรบุคคลที่เหมาะสมกับงานตำแหน่งดังกล่าว เมื่อบุคคลได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวไประยะหนึ่ง จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมดูงาน สัมมนา โยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่ง การกำหนดขอบเขตงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงานไว้ในขั้นต้นนี้จะช่วยให้การตัดสินใจที่จะพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งนั้น ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งกว่านั้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลขอบเขตของงานยังเป็นมาตรฐานในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกเช่นกัน จะเห็นได้ว่าข้อมูลเกี่ยวกับขอบเขตความรับผิดชอบของงานและคุณสมบัติของบุคคลในแต่ละตำแหน่งงานมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลตั้งแต่ต้นจนจบ คือตั้งแต่เข้าปฏิบัติงานจนออกจากตำแหน่งงานนั้น ๆ

ผู้บริหารทุกระดับมีความสำคัญต่อความสำเร็จก้าวหน้าของกิจการในสถาบันไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง กลางและต้น สถาบันจำเป็นต้องกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งบริหารให้ชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการบังคับบัญชา การติดต่อประสานงานตามกระบวนการบริหาร ตลอดจนเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากจำเป็นที่จะต้องมีข้อมูล

เกี่ยวกับขอบเขตความรับผิดชอบลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งนี้ ทำให้การวิเคราะห์งานเข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารงานของทุกสถาบัน เพราะการวิเคราะห์งานคือการศึกษารายละเอียด รวบรวมข้อมูลอย่างมีระบบเกี่ยวกับงานในตำแหน่งนั้น ๆ ผลที่ได้จากการวิเคราะห์งานคือคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) ซึ่งทำให้ฝ่ายบุคคลของสถาบันทราบได้ว่าจะต้องสรรหาบุคคลชนิดใด มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในด้านใด ระดับใด มาดำรงตำแหน่งและรับผิดชอบในขอบเขตงานที่กำหนดไว้ในองค์การของรัฐจะมีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) เป็นผู้กำหนดมาตรฐานเฉพาะตำแหน่งนั้นขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนี้จะประกอบด้วยขอบเขตความรับผิดชอบและคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งไว้อย่างกว้างขวาง และจะกำหนดไว้เฉพาะตำแหน่งงานมาตรฐานในสถาบันต่าง ๆ เช่น ตำแหน่งนายช่าง นักวิชาการศึกษา พนักงานธุรการ เป็นต้น แต่ตำแหน่งบริหารซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละสถาบันนั้น ไม่สามารถกำหนดเป็นมาตรฐานกลางใช้ร่วมกันในส่วนราชการได้ สถาบันที่ตระหนักถึงความสำคัญก็จะจัดทำขึ้นเอง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เมื่อวันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2521 มีโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและระบบการบริหารงานแบบส่วนราชการอื่น ๆ ที่มีการจัดโครงสร้างองค์การแบบมีลำดับชั้น (Hierarchy) มีการจัดแบ่งส่วนราชการที่รับผิดชอบงานเฉพาะด้านคืองานด้านวิชาการ งานสนับสนุนวิชาการและงานบริหาร นโยบายการแบ่งส่วนราชการเป็นระบบศูนย์รวม (Pooling System) ทั้งนี้เพื่อให้มีหน่วยงานที่ชำนาญงานเฉพาะเรื่อง และเป็น การประหยัดทรัพยากรได้อย่างดี แต่การจัดโครงสร้างแบบศูนย์รวมนี้ทำให้การประสานงานมีความสำคัญที่สุด เพราะแต่ละหน่วยงานจำเป็นต้องพึ่งพาหรือใช้บริการจากหน่วยงานอื่น ๆ ภายในมหาวิทยาลัย รวมทั้งการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อการระดมทรัพยากรบุคคลมาช่วยปฏิบัติราชการภายในมหาวิทยาลัยด้วย ระบบศูนย์รวมจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงานและบุคคลให้ชัดเจนมากกว่าโครงสร้างหน่วยงานที่มีความสมบูรณ์ภายในหน่วยงานเดียว

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ในเอกสารราชการหลาย ๆ ลักษณะ และมีการพัฒนาแก้ไขเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสม ส่วนมาตรฐานงานของ

ตำแหน่งนั้น ๆ ใช้มาตรฐานซึ่งกำหนดโดย ก.ม. ซึ่งมีเฉพาะตำแหน่งที่มีเหมือนกัน ในหลายหน่วยราชการ แต่การวิเคราะห์งานในตำแหน่งบริหารนั้นยัง ไม่มีการจัดทำไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างเป็นมาตรฐานชัดเจน คงมีเฉพาะคราว ที่ต้องมีการแต่งตั้งผู้บริหารระดับต่าง ๆ จึงจะแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจขึ้น พิจารณาหลักเกณฑ์และสรรหาบุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง ส่วนผู้บริหารระดับตื้นนั้นยัง ไม่มีหลักเกณฑ์การสรรหาไว้แต่ ดำเนินการตามแต่จะ เห็นสมควรของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้น

### การจัดระดับผู้บริหาร

ตำแหน่งผู้บริหารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชระดับเป็น 3 ระดับ ดังนี้คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง อธิการบดีและรองอธิการบดี
2. ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการ-  
การสำนัก ผู้อำนวยการกอง และประธานกรรมการประจำสาขาวิชา (มีฐานะ  
เทียบเท่าคณบดีประจำคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยอื่น)
3. ผู้บริหารระดับตื้น หมายถึง เลขานุการสำนัก หัวหน้าศูนย์  
หัวหน้าฝ่ายประจำสำนักต่าง ๆ

### วิธีการคัดเลือกสรรหาผู้บริหาร

การได้มาซึ่งผู้บริหารทั้ง 3 ระดับนี้มีความแตกต่างกัน คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง
  - 1.1 ตำแหน่งอธิการบดี ได้จากการพิจารณาของคณะกรรมการ สรรหาอธิการบดีซึ่ง เสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาแล้วดำเนินการเสนอชื่อเพื่อ โปรตเกล้า ๆ แต่งตั้ง
  - 1.2 ตำแหน่งรองอธิการบดี ได้จากการพิจารณาเลือกของ อธิการบดีและ เสนอให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง
2. ผู้บริหารระดับกลาง
  - 2.1 ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก ได้จากการพิจารณาของ คณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการสำนัก เสนอให้คณะอนุกรรมการข้าราชการ พลเรือนในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (อ.ก.ม.) และ เสนอสภามหาวิทยาลัย พิจารณานุมัติและแต่งตั้ง
  - 2.2 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนัก ได้จากการพิจารณาเลือก ของผู้อำนวยการสำนักนั้น ๆ เสนอให้ อ.ก.ม.และ เสนอสภามหาวิทยาลัย พิจารณานุมัติและแต่งตั้ง

2.3 ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ได้จากการแต่งตั้งของ  
อธิการบดี

2.4 ตำแหน่งประธานกรรมการประจำสาขาวิชา ได้จากการ  
เลือกตั้งของคณาจารย์ประจำสาขาวิชานั้น ๆ และเสนอให้ อ.ก.ม.รับทราบ  
และออกประกาศและคำสั่งแต่งตั้ง

3. ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ได้จากการแต่งตั้งของผู้อำนวยการ  
สำนักนั้น ๆ ให้ใช้อธิการบดีแต่งตั้ง

การดำรงตำแหน่งของผู้บริหารนั้นมีวาระคราวละ 4 ปี ยกเว้น  
ตำแหน่งผู้อำนวยการกองและผู้บริหารระดับต้นที่ไม่มีการกำหนดวาระและ ไม่มีการ  
กำหนดค่าตอบแทนประจำตำแหน่ง

#### ปัจจัยในการพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร

ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับระบบราชการที่มี  
สายการบังคับบัญชาแบบลำดับชั้น การพัฒนาบุคลากรระดับบริหารยังเป็นความ  
จำเป็นและสามารถกระทำได้โดยมีปัจจัยสำคัญ 5 ประการ คือ

1. นโยบายขององค์การ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย  
การพัฒนาผู้บริหาร
2. ขอบเขตและอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละคนในองค์การ
3. ประวัติการศึกษา และข้อมูลอื่น ๆ เกี่ยวกับผู้บริหารแต่ละคน
4. ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารแต่ละคน นับตั้งแต่อดีตจนถึง  
ปัจจุบันรวมทั้ง โอกาสความก้าวหน้าในองค์การ
5. ความสนใจและความต้องการของผู้บริหารที่จะ เข้ารับการพัฒนา  
ในแต่ละ โครงการ

#### วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร

ลักษณะงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารนั้นมีความแตกต่างกันไป  
จากลักษณะงานของบุคลากรปฏิบัติการ และผู้บริหารมีภารกิจสำคัญที่ต้องปฏิบัติ  
อยู่ตลอดเวลา ประกอบกับผู้บริหารส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ความรู้ ความ  
สามารถและประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าบุคลากรปฏิบัติการ ดังนั้นการจัด  
โครงการหรือวิธีการพัฒนาผู้บริหารจึงต้องมีลักษณะ และวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน  
ไปจากการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรระดับอื่น กล่าวคือโครงการฝึกอบรม  
สำหรับผู้บริหารจะต้องมีขอบเขตที่กว้างขวาง ส่วนใหญ่จะ ไม่มีหลักการที่แน่นอน

จะต้องมีความยืดหยุ่นสูง คือจำเป็นต้องจัดให้เป็นคราว ๆ ตามความเหมาะสมของสถานการณ์เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการใหม่ ๆ นอกจากโครงการฝึกอบรมแล้วการพัฒนาผู้บริหารอาจทำได้ด้วยวิธีอื่น ๆ แต่ทั้งนี้จะมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนา ดังนี้

1. เพื่อรื้อฟื้นและเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญของผู้บริหารให้ทันสมัย
2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหาร
3. เพื่อให้ผู้บริหารได้มีโอกาสสำรวจจุดด้อยและจุดเด่นของตนเอง
4. เพื่อให้ผู้บริหารได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

#### วิธีการพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร

การพัฒนาผู้บริหารมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ด้านบริหาร ดังที่กล่าวมาแล้วว่าผู้บริหารมักจะเป็นผู้ที่มีระดับความรู้ การศึกษาและประสบการณ์สูงอยู่แล้ว ดังนั้นการกำหนดวิธีการพัฒนาต้องเป็นวิธีการที่ประหยัดเวลาแต่ได้ประสิทธิภาพ ทั้งนี้ต้องสอดคล้องตามปัจจัยในการพัฒนาผู้บริหารด้วย

กลุณ ธนาพงศธร (2526 : 170) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาผู้บริหารไว้ 2 วิธี คือ

1. การลงมือทำ (Doing Method) เป็นวิธีการที่เปิดให้ผู้บริหารที่ต้องการพัฒนางานลักษณะลงมือทดลองปฏิบัติงานนั้น มี 3 ลักษณะ คือ

1.1 การทดลองเรียนงาน (Understudies) คือ การสมมุติให้บุคคลปฏิบัติงานเสมือนผู้ดำรงตำแหน่งบริหารนั้น ๆ ภายในการดูแลของวิทยากร

1.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือ การหมุนเวียนบุคคลให้ดำรงตำแหน่งบริหารหนึ่งเป็นระยะเวลาหนึ่ง

1.3 การสอนงาน (Coaching) คือ การเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชาหรือวิทยากร

2. การจัดการหลักสูตร หรือการจัดระบบแบบบอกกล่าว (Telling Method)

เสนาะ ดิเชาว์ (2528 : 171-174) ยังเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารด้วยการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งหมายถึงการเพิ่มสถานภาพทางตำแหน่งของบุคคลให้สูงขึ้น โดยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบสู่ระดับที่สูงขึ้น มีอำนาจในการบริหารงานมากขึ้น ถูกควบคุมน้อยลง เป็นการแสดงถึงความก้าวหน้าของผู้บริหารซึ่งย่อมเป็นที่ต้องการของบุคคลทุกคน การเลื่อนตำแหน่งนี้

เป็นนโยบายที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรในด้านขวัญและกำลังใจ โดยมีหลักการวางแผนในการเลื่อนตำแหน่งดังนี้

1. นโยบาย ต้องมีการกำหนดนโยบายชัดเจนว่า เมื่อมีตำแหน่งว่างลง จะคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไร เข้าดำรงตำแหน่งแทน
2. ลำดับงาน (Job Sequences) ต้องกำหนดคูลู่ทางในการเลื่อนตำแหน่งของงานแต่ละตำแหน่งงานไว้
3. การคัดเลือกบุคคลจากการประเมินการปฏิบัติงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง
4. การฝึกอบรมบุคคล เพื่อให้มีความพร้อมที่จะ เข้าสู่ตำแหน่ง
5. วิธีการคัดเลือกบุคคลต้องมีกฎเกณฑ์วางไว้ชัดเจน

ในปัจจุบันการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชนั้น เป็นการพัฒนาในลักษณะ เช่นเดียวกับข้าราชการทั่วไป คือการพัฒนาความรู้เพื่อการปฏิบัติงานและ เสริมความรู้ใหม่ ในลักษณะของ โครงการฝึกอบรม ส่วนผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง จะพัฒนาในลักษณะการส่ง ไปดูงานสัมมนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่การหมุนเวียนงานและการเลื่อนตำแหน่งงานในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา นั้นยังไม่มีการปฏิบัติ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นมหาวิทยาลัยใหม่ ยังมีการขยายงานตั้งหน่วยงานภายในเพิ่ม บุคคลที่ไปดำรงตำแหน่งใหม่ต้องใช้ เวลาศึกษาจากการทำงานนั้นด้วยตนเองระยะ เวลาหนึ่งประกอบด้วยอาวุโสของผู้ปฏิบัติงานนั้นจะอยู่ในระดับเดียวกัน การคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งบริหารจึงต้องพิจารณากันอย่างมากรวมทั้งต้องให้เวลาแก่ผู้ดำรงตำแหน่งศึกษางานด้วย วิธีพัฒนาผู้บริหารด้วยการโยกย้ายหรือหมุนเวียนจึงมิได้กระทำกันมากนัก ปัจจุบันบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ซึ่งไม่เคยมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งก็นับได้ว่าดำรงตำแหน่งนั้นมาเป็นระยะ เวลานานพอสมควร บางคนนั้นดำรงตำแหน่งนานถึง 9 ปี สำหรับผู้บริหารระดับกลางนั้น เนื่องจากมีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี ต้องมีการเปลี่ยนแปลงและมีการสรรหากันใหม่เช่นเดียวกับผู้บริหารระดับสูง

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2521 ได้เปิดโอกาสไว้ว่า การดำรงตำแหน่งของผู้อำนวยการสำนักนั้น มีวาระคราวละ 4 ปี เมื่อมีการสรรหาใหม่สามารถสรรหาจากบุคคลที่เป็นข้าราชการประจำมหาวิทยาลัยมาดำรงตำแหน่งได้ ไม่จำกัดขอบเขตว่าต้องเป็นข้าราชการสายงานใดจะมีการกำหนดแต่เฉพาะตำแหน่งประธานกรรมการประจำสาขาวิชา ซึ่งต้องมาจากการเลือกตั้งของคณาจารย์ประจำสาขาวิชานั้น เพราะ เป็นตำแหน่งทางงานวิชาการ แต่ข้อมูลแสดงว่าตลอดเวลา 10 ปีที่ผ่านมา นั้นผู้ดำรงตำแหน่ง

ผู้บริหารระดับกลางคือผู้อำนวยการสำนัก ทุกคนเป็นข้าราชการสายวิชาการ (สาย ก หมายถึง อาจารย์) เว้นแต่ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองในสำนักงานอธิการบดีที่เป็นข้าราชการสายบริหาร (สาย ค) และสายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข) ตั้งแต่ พ.ศ. 2530 อธิการบดีคนใหม่เข้าดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้ ให้นโยบายในการประชุมแถลงนโยบายว่าจะเปิดโอกาสให้มีการโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง เพื่อการพัฒนาบุคลากรข้าราชการสาย ข และสาย ค ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น คือ หัวหน้าศูนย์/หัวหน้าฝ่าย ชั้นสูงตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ตามความเหมาะสม แนวคิดในการพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้จึงก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์งานในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง ในสำนักต่าง ๆ ที่สามารถจะมีการพัฒนาด้วยการเลื่อนตำแหน่งหรือหมุนเวียนงานตามลำดับงาน (Job Sequences) ได้ โดยคาดหวังว่า ผลของการวิเคราะห์งานจะทำให้ทราบถึงขอบเขตลักษณะงานหรือที่เรียกว่าคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Job Specification) อันเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาบุคลากรระดับบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาสภาพการทำงานของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง
2. วิเคราะห์งานในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง
3. เสนอแนวทางในการปฏิบัติงานผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง

### ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์งานในส่วนขอบเขตลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง
2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์งานในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง เฉพาะตำแหน่งที่ปรากฏในโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการตามประกาศทบวงมหาวิทยาลัยเท่านั้น โดยจะไม่ทำการวิเคราะห์งานในตำแหน่งประธานกรรมการประจำสาขาวิชา เพราะเป็นตำแหน่งที่กำหนดไว้ต้องมาจากการเลือกตั้งของคณาจารย์ประจำกับตำแหน่งผู้อำนวยการกองในสำนักงานอธิการบดี เพราะเป็นสายงานบริหารที่แต่งตั้งโดยอธิการบดี ประกอบกับไม่มีโครงสร้างการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับงาน

### ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยด้วยการวิเคราะห์งานครั้งนี้ เป็นการรวบรวมข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ในช่วงเวลาที่เก็บข้อมูล คือเดือนมีนาคม-กรกฎาคม 2532 ดังนั้น อาจทำให้ผลการวิจัยมีการเปลี่ยนแปลงได้ใน 3 กรณี คือ

1. การเปลี่ยนแปลงผู้ดำรงตำแหน่งอาจมีผลกระทบต่อให้ข้อมูลเปลี่ยนแปลงด้วยเฉพาะ ในด้านคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง
2. การเปลี่ยนแปลงระยะเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูลอาจมีผลกระทบต่อให้ข้อมูลเปลี่ยนแปลงเฉพาะ ในด้านขอบเขตงาน
3. ระยะเวลาการเข้าดำรงตำแหน่งของผู้บริหารที่เป็นกลุ่มประชากร อาจมีผลกระทบต่อให้ผลการวิจัยเปลี่ยนแปลงด้วย

ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงข้อจำกัดดังกล่าวและ เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยใกล้เคียงกับความจริงและสมบูรณ์ที่สุด ผู้วิจัยได้นำข้อมูลเสนอผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์งานตรวจสอบเพื่อเป็นการทดสอบความเที่ยงของข้อมูล

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์งาน หมายถึง การเก็บรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลอย่างมีระบบเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน ซึ่งครอบคลุมถึงลักษณะงาน การบังคับบัญชาตามสายงาน และคุณสมบัติของบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

คำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) หมายถึง โครงสร้างของงานและขอบเขตความรับผิดชอบ

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) หมายถึง คุณสมบัติประการหนึ่ง และทักษะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งงานนั้น

โครงสร้างการบริหารงาน หมายถึง กรอบความสัมพันธ์ของตำแหน่งงานบริหารที่มีความแน่นอนในองค์การ โดยมีนโยบายและประกาศไว้อย่างเป็นทางการ ความสัมพันธ์ที่กำหนดไว้ในโครงสร้างจะครอบคลุมในด้านการแบ่งงาน การจัดแผนงาน การบังคับบัญชาและการมอบหมายงาน

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้ สมรรถภาพ ขวัญและกำลังใจ เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารและครอบคลุมถึงการหมุนเวียนงาน การโยกย้ายและการเลื่อนตำแหน่งด้วย



ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น หมายถึง ตำแหน่งหัวหน้าศูนย์ หัวหน้าฝ่าย และเลขานุการสำนัก ในสำนักต่าง ๆ ปัจจุบันมี 6 สำนัก มีตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นทั้งสิ้น 28 ตำแหน่งดังนี้

#### 1. สำนักวิชาการ

- 1.1 เลขานุการสำนัก
- 1.2 หัวหน้าฝ่ายตำรา
- 1.3 หัวหน้าฝ่ายพัฒนาหลักสูตรและการสอน
- 1.4 หัวหน้าฝ่ายพัฒนาคณาจารย์
- 1.5 หัวหน้าฝ่ายวิจัย

#### 2. สำนักทะเบียนและวัดผล

- 2.1 เลขานุการสำนัก
- 2.2 หัวหน้าศูนย์วิจัยและพัฒนาแบบทดสอบ
- 2.3 หัวหน้าฝ่ายรับนักศึกษา
- 2.4 หัวหน้าฝ่ายทะเบียนนักศึกษา
- 2.5 หัวหน้าฝ่ายวัดผลการศึกษา
- 2.6 หัวหน้าศูนย์คอมพิวเตอร์

#### 3. สำนักเทคโนโลยีการศึกษา

- 3.1 เลขานุการสำนัก
- 3.2 หัวหน้าศูนย์โสตทัศนศึกษา
- 3.3 หัวหน้าศูนย์บริการการสอนทางวิทยุและโทรทัศน์
- 3.4 หัวหน้าศูนย์ผลิตภาพยนตร์และวีดิทัศน์
- 3.5 หัวหน้าฝ่ายจัดระบบและวิจัยสื่อการศึกษา

#### 4. สำนักบริการศึกษา

- 4.1 เลขานุการสำนัก
- 4.2 หัวหน้าศูนย์บริการการสอนทางไปรษณีย์
- 4.3 หัวหน้าศูนย์บริการการสอนประจำภูมิภาค
- 4.4 หัวหน้าฝ่ายแนะแนวการศึกษา

#### 5. สำนักบรรณสารสนเทศ

- 5.1 เลขานุการสำนัก
- 5.2 หัวหน้าฝ่ายเทคนิค
- 5.3 หัวหน้าฝ่ายบริการสนเทศ
- 5.4 หัวหน้าฝ่ายบริการสื่อการศึกษา

## 6. สำนักพิมพ์

- 6.1 เลขานการสำนัก
- 6.2 หัวหน้าฝ่ายจัดพิมพ์
- 6.3 หัวหน้าฝ่ายวิชาการ
- 6.4 หัวหน้าฝ่ายเผยแพร่และจัดจำหน่าย

ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก และรองผู้อำนวยการสำนัก 6 สำนัก รวมทั้งสิ้น 12 ตำแหน่ง

ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ตำแหน่งอธิการบดีและรองอธิการบดี

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ข้อมูลและแนวทางการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ซึ่งได้จากการวิจัยนี้จะ เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ ดังนี้

1. เป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะนำมากำหนดเป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง
2. เป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะนำมากำหนดเป็นหลักเกณฑ์ในการสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง
3. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพิจารณาพัฒนาผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง