



การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

โดย

นางสาวอรปวีณ์ จุฬียานนท์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

โดย

นางสาวอรปวีณ์ จุฬียานนท์



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THAI AUTONOMOUS
UNIVERSITIES

BY

MISS ORNPAWEE CHULAIYANON



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2016
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวอรปวีณ์ จุฬียานนท์

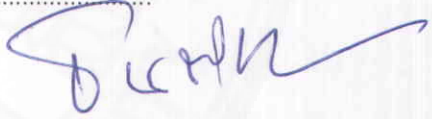
เรื่อง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 30 มิ.ย 2560

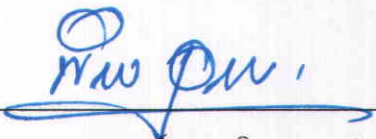
ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนวัต ลิ้มปัทมิชย์กุล)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


(อาจารย์ ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล)

คณบดี


(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ชื่อผู้เขียน	นางสาวอรพวีณ์ จุฬียานนท์
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร. มณฑล สรไกรกิตติกุล
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการสรรหาและคัดเลือก การควบคุมการทำงาน การประเมินผล และค่าตอบแทน มาเปรียบเทียบกับกฎหมายแรงงาน และวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงเปรียบเทียบหลายกรณีศึกษา ใน 10 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณบวร มหาวิทาลัยมหิตล มหาวิทาลัยเชียงใหม่ มหาวิทาลัยขอนแก่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทาลัยบูรพา มหาวิทาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทาลัยธรรมศาสตร์ และมหาวิทาลัยสงขลานครินทร์

ผลการศึกษา พบว่าในด้านการสรรหาและคัดเลือกใช้วิธีการสอบคัดเลือกและสัมภาษณ์ และสัญญาจ้างจะแบ่งเป็นสัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลาสั้น และแบบไม่มีกำหนดระยะเวลา อีกทั้งได้มีการกำหนดพฤติกรรมที่เข้าข่ายเป็นการกระทำความผิดทางวินัย แนวทางการพิจารณาโทษทางวินัยพร้อมทั้งผู้ที่ได้รับมอบหมาย สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี กำหนดให้ประเมินโดยหัวหน้างาน หรือคณะกรรมการ ปีละสองครั้ง โดยกำหนดตัวชี้วัดเป็นผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมในการทำงาน สูดท้ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่ามหาวิทาลัยขอนแก่นให้ค่าตอบแทนสูงที่สุด และมหาวิทาลัยบูรพาให้สวัสดิการมากที่สุด

คำสำคัญ: มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ, สรรหาและคัดเลือก, สัญญาจ้าง, วินัยในการทำงาน, การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี, การประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้าง, ค่าจ้าง, สวัสดิการ

Independent Study Title	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THAI AUTONOMOUS UNIVERSITIES.
Author	Miss Ornpawee Chulaiyanon
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Monthon Sorakraikitikul, Ph.D.
Academic Year	2016

ABSTRACT

Qualitative research was used to study human resource management in autonomous universities in Thailand, including Thammasat University, King Mongkut's University of Technology Thonburi, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang, Mahidol University, ChiangMai University, KhonKaen University, Chulalongkorn University, Kasetsart University, and Prince of Songkla University. Cross-cases document analysis was used to compare university human resource management with stated vision, mission, and goals in recruitment and selection, work discipline, performance appraisal, and compensation prospects.

Results were that universities used written tests and interviews as part of the selection method. Hiring was done by short term and long term contracts. Work discipline was clearly mentioned in work guidelines. Performance appraisal was conducted twice annually by appraisal committees judging employee performance and behavior. KhonKaen University paid the highest wages, while Chulalongkorn University offered the highest benefits. These findings may be useful for Thai institutions of higher learning to help attract and retain employees.

Keywords: Autonomous university, Recruitment and selection, Hiring contracts, Work discipline, Performance appraisal, Wages, Benefits.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีอาจสำเร็จลุล่วงไปได้หากปราศจากความช่วยเหลือและคำแนะนำของบุคคลต่างๆ ประกาศแรก ผู้เขียนขอขอบพระคุณ ดร.มณฑล สรไกรกิตติกุลเป็นอย่างสูง ที่ให้เกียรติเป็นที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ โดยให้คำแนะนำอันมีคุณค่าหลายประการ โดยเฉพาะแนวทางการทำงานวิจัยเชิงคุณภาพ และได้เสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งขาดเกล้าเนื้อหาของการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เพื่อให้ผลงานออกมาเป็นประโยชน์ต่อสังคมต่อไป

ประการต่อมา ผู้เขียนขอขอบพระคุณผศ.ดร.ธนวัต ลิ้มปัทมชัยกุลที่กรุณาให้เกียรติมาเป็นกรรมการในการสอบเค้าโครงและสอบป้องกัน นอกจากนี้ท่านจะได้สละเวลาอันมีค่ายิ่งแล้ว ยังได้ให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนคำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุงการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ประการสุดท้าย ขอขอบคุณบิดา และมารดาของผู้เขียน ที่ให้การสนับสนุนด้านการศึกษาลดอดมา และเพื่อนๆ ที่คอยสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้กันอยู่เสมอ

นางสาวอรปวีณ์ จุฬียานนท์

(4)

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(4)
สารบัญตาราง	(11)
สารบัญภาพ	(12)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของงานวิจัย	3
1.3.1 ขอบเขตด้านกฎหมาย	3
1.3.2 ขอบเขตของมหาวิทยาลัยที่ศึกษา	3
1.3.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา	6
1.3.3.1 การสรรหาและคัดเลือก	7
1.3.3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	7
1.3.3.3 การควบคุม	7
1.3.3.4 ค่าตอบแทน	8
1.3.4 ขอบเขตด้านหน่วย	8
1.3.5 ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ทำการศึกษา	8
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8

บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	10
2.1 กฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้อง	11
2.1.1 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์	11
2.1.1.1 สัญญาจ้างแรงงาน	11
2.1.1.2 สัญญาจ้างทำของ	12
2.1.1.3 สัญญาจ้างทดลองงาน	12
2.1.2 พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541	13
2.1.1.1 ระยะเวลาในการทำงาน	14
2.1.1.2 วันหยุด	14
2.1.1.3 วันลา	15
2.1.1.4 ค่าตอบแทนในการทำงาน	15
2.1.1.5สวัสดิการ	16
2.1.1.6 การควบคุมการทำงาน	16
2.1.1.7 การเลิกจ้างและจ่ายค่าชดเชย	17
2.2 ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์	18
2.2.1 กระบวนการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)	18
2.2.1.1 กระบวนการสรรหา (Recruitment)	19
2.2.1.2 กระบวนการคัดเลือก (Selection)	23
2.2.2 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	26
2.2.3 การควบคุมการทำงาน	28
2.2.4 ค่าตอบแทน	29
2.2.4.1 หลักความเพียงพอ (Adequacy)	29
2.2.4.2 หลักความยุติธรรม (Equity)	29
2.2.4.3 หลักความมั่นคง (Security)	30
2.2.4.4 หลักการจูงใจ (Incentive)	30
2.2.4.5 หลักการควบคุม (Control)	30
2.2.4.6 หลักการดึงดูดและแข่งขัน (Attractiveness and Competitiveness)	30
2.3 ทฤษฎีความยุติธรรมในองค์การ	32
2.3.1 ความหมายของความยุติธรรมในองค์การ	32
2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การ	32

2.3.2.1 ความยุติธรรมด้านสิทธิประโยชน์ (Distributive Justice)	33
2.3.2.2 ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice)	33
2.3.2.3 ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational Justice)	33
2.3.2.4 ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice)	33
2.3.3 ทฤษฎีความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice)	33
2.4 การบริหารงานทางกฎหมายของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	35
2.4.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการก่อตั้งมหาวิทยาลัย	35
2.4.2 วิวัฒนาการของมหาวิทยาลัย	35
2.4.2.1 วิกฤตคุณภาพการศึกษา	35
2.4.2.2 วิกฤตบุคคลากร	36
2.4.2.3 วิกฤตงบประมาณ	36
2.4.2.4 วิกฤตระบบบริหารที่ด้อยคุณภาพ	36
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	40
3.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขอบเขตงานวิจัย	42
3.2 ประวัติมหาวิทยาลัย วิสัยทัศน์ และพันธกิจโดยสังเขป	44
3.2.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	44
3.2.2 มหาวิทยาลัยมหิดล	45
3.2.3 มหาวิทยาลัยบูรพา	46
3.2.4 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	47
3.2.5 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	48
3.2.6 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	49
3.2.7 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	50
3.2.8 มหาวิทยาลัยขอนแก่น	52
3.2.9 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	53
3.2.10 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	55
3.3 ข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย	58
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	58
3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	58
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	58

	(7)
3.7 การสรุปผล	59
บทที่ 4 ผลการวิจัย	60
4.1 การสรรหาและคัดเลือก	63
4.1.1 กระบวนการสรรหา	63
4.1.2 กระบวนการคัดเลือก	64
4.1.3 การทดลองงาน	66
4.1.3.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	66
4.1.3.2 มหาวิทยาลัยมหิดล	67
4.1.3.3 มหาวิทยาลัยบูรพา	67
4.1.3.4 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	67
4.1.3.5 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	67
4.1.3.6 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	67
4.1.3.7 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	67
4.1.3.8 มหาวิทยาลัยขอนแก่น	68
4.1.3.9 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	68
4.1.3.10 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	68
4.1.4 ลักษณะสัญญาจ้าง	69
4.1.4.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	70
4.1.4.2 มหาวิทยาลัยมหิดล	70
4.1.4.3 มหาวิทยาลัยบูรพา	71
4.1.4.4 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	72
4.1.4.5 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	72
4.1.4.6 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	73
4.1.4.7 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	73
4.1.4.8 มหาวิทยาลัยขอนแก่น	74
4.1.4.9 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	74
4.1.4.10 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	74
4.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	76
4.2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	76

4.2.1.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	76
4.2.1.2 มหาวิทยาลัยมหิดล	77
4.2.1.3 มหาวิทยาลัยบูรพา	78
4.2.1.4 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	79
4.2.1.5 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	80
4.2.1.6 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	81
4.2.1.7 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	81
4.2.1.8 มหาวิทยาลัยขอนแก่น	82
4.2.1.9 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	83
4.2.1.10 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	83
4.2.2 การประเมินผลเพื่อต่อสัญญาจ้าง	87
4.2.2.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	87
4.2.2.2 มหาวิทยาลัยมหิดล	87
4.2.2.3 มหาวิทยาลัยบูรพา	87
4.2.2.4 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	87
4.2.2.5 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	88
4.2.2.6 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	88
4.2.2.7 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	89
4.2.2.8 มหาวิทยาลัยขอนแก่น	90
4.2.2.9 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	92
4.3 วินัยและการควบคุม	92
4.3.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	93
4.3.2 มหาวิทยาลัยมหิดล	94
4.3.3 มหาวิทยาลัยบูรพา	95
4.3.4 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	95
4.3.5 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	96
4.3.6 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	97
4.3.7 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	97
4.3.8 มหาวิทยาลัยขอนแก่น	98
4.3.9 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	98
4.3.10 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	99

4.4 ค่าตอบแทน	104
4.4.1 ค่าจ้าง	104
4.4.2 สวัสดิการ	108
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะ	110
5.1 สรุปผลความสอดคล้องกับกฎหมายคุ้มครองแรงงาน	111
5.1.1 กระบวนการสรรหาและคัดเลือก	111
5.1.1.1 คุณสมบัติของพนักงานสายวิชาการ	111
5.1.1.2 วิธีการคัดเลือก	112
5.1.1.3 การทดลองงาน	112
5.1.1.4 ลักษณะสัญญาจ้าง	113
5.1.2 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	114
5.1.2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	115
5.1.2.2 การประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้าง	116
5.1.3 การควบคุมการทำงาน	117
5.1.4 ค่าตอบแทน	118
5.1.4.1 ค่าจ้าง	118
5.1.4.2 สวัสดิการ	118
5.2 สรุปผลความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย	119
5.2.1 กระบวนการสรรหาและคัดเลือก	119
5.2.1.1 คุณสมบัติพนักงานสายวิชาการ	119
5.2.1.2 กระบวนการคัดเลือก	120
5.2.1.3 สัญญาทดลองงาน	121
5.2.1.4 ลักษณะสัญญาจ้างแรงงาน	121
5.2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	122
5.2.2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	122
5.2.2.2 การประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้าง	123
5.2.3 การควบคุมการทำงาน	123
5.2.4 ค่าตอบแทน	124
5.2.4.1 ค่าจ้าง	124

	(10)
5.2.4.2 สวัสดิการ	124
5.3 ข้อจำกัด	125
5.4 ข้อเสนอแนะ	125
5.4.1 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	125
5.4.2 ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี	126
5.4.3 ข้อเสนอแนะทางการบริหาร	126
5.5 สิ่งที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับหัวข้อที่ทำวิจัย	127
5.6 สิ่งที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย	128
5.7 สิ่งที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง	129
รายการอ้างอิง	130
ประวัติผู้เขียน	136

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1	5
2.1	38
2.2	39
4.1	61
4.2	68
4.3	75
4.4	86
4.5	90
4.6	100
4.7	104
4.8	105
4.9	105
4.10	106
4.11	106
4.12	107
4.13	107
4.14	108
4.15	109

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
4.1	ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายวิชาการ	85
4.2	กระบวนการพิจารณาโทษทางวินัย	99



บทที่ 1 บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

เมื่อพิจารณาจากพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยต่างๆ ในประเทศไทย พบว่าทุกมหาวิทยาลัยมีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกัน คือ ส่งเสริมและพัฒนาวิชาการ วิชาชีพและงานวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้และเทคโนโลยี และนำความรู้และเทคโนโลยีดังกล่าวไปเผยแพร่สู่สังคมผ่านกระบวนการผลิตบัณฑิตที่มีทั้งความรู้และคุณธรรม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าในด้านต่างๆ ต่อไปในอนาคต โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ งานสอน งานวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรมไทย และสิ่งแวดล้อม

แต่ในระยะหลังเราพบว่าประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตคุณภาพการศึกษา บัณฑิตที่จบออกมาไม่มีคุณภาพ และในบางสาขาวิชายังขาดแคลนบัณฑิตที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ในขณะที่หลายสาขาวิชาที่มีบัณฑิตมากเกินไปเกินความต้องการของตลาด เช่น สาขาสังคมศาสตร์ ระบบการเรียนการสอนขาดการบูรณาการ ทำให้บัณฑิตไม่สามารถนำความรู้ที่เรียนมาประยุกต์ใช้กับการทำงานจริงได้ ในขณะเดียวกันก็มีนักศึกษาจำนวนหนึ่งที่มีฐานะยากจนทำให้ไม่สามารถเข้าถึงระบบการศึกษาโดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษาซึ่งมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงได้ ทั้งนี้ อาจเป็นผลมาจากงบประมาณที่แต่ละมหาวิทยาลัยได้รับจัดสรรจากภาครัฐมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ โดยเฉพาะนักวิจัยหรือคณาจารย์ ซึ่งล้วนเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์หลักข้างต้น และค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าภาคเอกชนไม่เพียงพอสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดประสิทธิภาพในการสอนหรือการวิจัยอีกด้วย นอกจากนี้หน่วยงานของรัฐไม่สามารถนำงบประมาณที่ได้รับจัดสรรไปใช้นอกเหนือวัตถุประสงค์ที่ระบุเพื่อของบประมาณได้ ทำให้การบริหารงบประมาณปราศจากความยืดหยุ่น แม้ว่าจะมีงบประมาณเหลือมหาวิทยาลัยก็ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์อย่างอื่นได้ ประกอบกับหลักการบริหารที่เข้มงวดเคร่งครัดของราชการ ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางวิชาการที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้

เพื่อแก้ไขปัญหาก็กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นที่มาของแนวคิดที่จะให้มหาวิทยาลัยของรัฐเปลี่ยนสถานะมาเป็นเพียงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อประโยชน์แห่งความคล่องตัวในการบริหาร โดยอาศัยอำนาจจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 36 กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคลและอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็น

หน่วยงานในกำกับของรัฐได้ ทั้งนี้ยังให้สถานศึกษาดังกล่าวดำเนินกิจการได้โดยอิสระสามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเองมีความคล่องตัวมีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้นๆ

อย่างไรก็ดี ทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชนล้วนจำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ส่วนต่างๆ เปรียบเสมือนฟันเฟืองประกอบกันและช่วยขับเคลื่อนให้แต่ละมหาวิทยาลัยบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของตน ไม่ว่าจะเป็นอาจารย์ เจ้าหน้าที่สนับสนุนวิชาการ หรือแม้กระทั่งพนักงานทำความสะอาด ดังนั้นแล้วมหาวิทยาลัยจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ มหาวิทยาลัยในฐานะนายจ้างจึงจำเป็นต้องให้การดูแลพนักงานเป็นอย่างดี เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงาน และทำให้พนักงานคลายความกังวล สามารถทุ่มเทกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ ในกรณีของบริษัทเอกชนมีพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 เป็นเครื่องมือที่รัฐใช้คุ้มครองสิทธิขั้นพื้นฐานที่ลูกจ้างพึงได้รับ โดยกำหนดให้เป็นหน้าที่ของนายจ้างต้องจัดหาให้ลูกจ้างทุกคนในองค์กร ในขณะที่เดียวกัน หน่วยงานราชการเองก็มีพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนให้การรับรองสิทธิดังกล่าวของข้าราชการเช่นเดียวกัน แต่ในกรณีของพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาให้อำนาจมหาวิทยาลัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยตนเอง โดยอาศัยอำนาจจากพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยออกเป็นข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นเรื่องน่าสนใจว่ามหาวิทยาลัยได้ออกข้อบังคับดังกล่าวโดยมีการคำนึงถึงการคุ้มครองสิทธิขั้นพื้นฐานของพนักงานแล้วหรือไม่ คำถามดังกล่าวจึงเป็นที่มาของการศึกษาวิจัยในหัวข้อ การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นี้ โดยผู้วิจัยตั้งใจนำข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัยมาเปรียบเทียบกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน เพื่อให้เห็นความแตกต่างระหว่างสิทธิของพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พนักงานเอกชน และข้าราชการ รวมทั้งนำข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัยมาเปรียบเทียบกับกันเพื่อดูแนวทางการบริหารว่าสอดคล้องไปกับพันธกิจของแต่ละมหาวิทยาลัยหรือไม่ โดยเฉพาะเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงานด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัยที่สะท้อนอยู่ในข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล ว่ามีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างไร

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบสิทธิของลูกจ้างของแต่ละมหาวิทยาลัยในประเด็นการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การควบคุมและค่าตอบแทน เปรียบเทียบกับ พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ซึ่งเป็นกฎหมายที่กำหนดสิทธิขั้นพื้นฐานของลูกจ้าง เอกชนที่พึงได้รับจากนายจ้าง

3. เพื่อเปรียบเทียบค่าตอบแทนของแต่ละมหาวิทยาลัย ทั้งในส่วนของค่าจ้างและสวัสดิการเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจสำหรับผู้สนใจสมัครตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ

1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

สืบเนื่องจากกรณีที่มีมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวนหนึ่ง ตัดสินใจโดยใช้อำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 36 ตามที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น เปลี่ยนสถานะจากมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นเพียงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงาน งานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งตอบคำถามว่ามหาวิทยาลัยที่อยู่ภายในกำกับของรัฐดังกล่าว มีแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของแต่ละมหาวิทยาลัย และประเด็นสำคัญคือมีความสอดคล้องกับกฎหมายคุ้มครองแรงงานหรือไม่ อย่างไร

1.3.1 ขอบเขตด้านกฎหมาย

ผู้วิจัยเลือกศึกษาแนวการบริหารทรัพยากรบุคคลจากข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัย เปรียบเทียบกับสิทธิของลูกจ้างตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ซึ่งถือเป็นกฎหมายที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความคุ้มครองลูกจ้าง ซึ่งเป็นความคุ้มครองขั้นพื้นฐานที่ลูกจ้างเอกชนพึงได้รับจากนายจ้างตามกฎหมาย ว่าแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัยนั้นให้ความคุ้มครองลูกจ้างมากกว่าหรือน้อยกว่าเมื่อเทียบกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน

1.3.2 ขอบเขตของมหาวิทยาลัยที่ศึกษา

จากข้อมูล ณ วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2559 มีมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสถานะจากมหาวิทยาลัยของรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งสิ้นจำนวน 17 มหาวิทยาลัย จากการศึกษา ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มมหาวิทยาลัยออกเป็น 3 กลุ่มโดยใช้ระยะเวลาในการเปลี่ยนสถานะเป็นเกณฑ์ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 มหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐช่วงระหว่าง พ.ศ. 2540 – 2541 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 3 มหาวิทยาลัย ได้แก่

- (1) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- (2) มหามกุฏราชวิทยาลัย
- (3) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

แต่เนื่องจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและมหามกุฏราชวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยสำหรับสงฆ์จึงอยู่นอกเหนือขอบเขตการศึกษาของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีในฐานะที่เป็นมหาวิทยาลัยรัฐแห่งแรกที่เปลี่ยนสถานะมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และยังเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีซึ่งเป็นสาขาวิชาที่ประเทศไทยยังขาดแคลนบัณฑิตที่มีคุณภาพ

กลุ่มที่ 2 มหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐช่วงระหว่าง พ.ศ. 2550 – 2551 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 7 มหาวิทยาลัย ได้แก่

- (1) มหาวิทยาลัยมหิดล
- (2) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- (3) มหาวิทยาลัยบูรพา
- (4) มหาวิทยาลัยทักษิณ
- (5) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- (6) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- (7) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ผู้วิจัยเลือกศึกษามหาวิทยาลัยบูรพาและมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในฐานะเป็นมหาวิทยาลัยภูมิภาคประจำภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามลำดับ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในฐานะเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในลำดับต้นของประเทศ มหาวิทยาลัยมหิดลในฐานะที่เป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงด้านวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นสาขาที่ประเทศไทยยังขาดแคลนบัณฑิตที่มีคุณภาพ และลำดับสุดท้ายสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยในเครือพระจอมเกล้าเช่นเดียวกัน แต่เปลี่ยนสถานะห่างกันถึงสิบปี จึงน่าจะสนใจว่าจะมีแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

กลุ่มที่ 3 มหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐช่วงระหว่าง พ.ศ. 2558 – 2559 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 7 มหาวิทยาลัย ได้แก่

- (1) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- (2) มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- (3) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- (4) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- (5) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(6) มหาวิทยาลัยศิลปากร

(7) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผู้วิจัยเลือกศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะเป็นมหาวิทยาลัยภูมิภาคประจำภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในฐานะเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในลำดับต้นของประเทศ และลำดับสุดท้ายมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยลำดับสุดท้ายที่เปลี่ยนสถานะ

ตารางที่ 1.1

เปรียบเทียบลักษณะเด่นของแต่ละมหาวิทยาลัย

ลักษณะเด่น	มหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสถานะจากมหาวิทยาลัยรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นแห่งแรก	<ul style="list-style-type: none"> ● มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เมื่อวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2541
มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงและได้รับความนิยมาจากการจัดลำดับของ Quacquarelli Symonds (QS) ปี 2016 ที่มา: http://www.manager.co.th/Around/ViewNews.aspx?NewsID=9590000062760	<ul style="list-style-type: none"> ● จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับความนิยมาอันดับ 1 ● มหาวิทยาลัยมหิดล ได้รับความนิยมาอันดับ 2 ● มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้รับความนิยมาอันดับ 3 ● มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้รับความนิยมาอันดับ 4 ● มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับความนิยมาอันดับ 5 ● มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้รับความนิยมาอันดับ 6 ● มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้รับความนิยมาอันดับ 7 ● มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้รับความนิยมาอันดับ 8 ● สถาบันเทคโนโลยีเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้รับความนิยมาอันดับ 10 <p>หมายเหตุ ลำดับ 9 ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง จึงอยู่นอกเหนือขอบเขตการศึกษา</p>

ตารางที่ 1.1

เปรียบเทียบลักษณะเด่นของแต่ละมหาวิทยาลัย (ต่อ)

ลักษณะเด่น	มหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยภูมิภาค	<ul style="list-style-type: none"> ● มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นมหาวิทยาลัยประจำภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ● มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นมหาวิทยาลัยประจำภูมิภาคเหนือ ● มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นมหาวิทยาลัยประจำภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ● มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นมหาวิทยาลัยประจำภูมิภาคใต้
มหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสถานะจากมหาวิทยาลัยรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นลำดับสุดท้าย หมายเหตุ ข้อมูล ณ วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2559	<ul style="list-style-type: none"> ● มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2559
มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงด้านวิทยาศาสตร์ ซึ่งยังขาดแคลนบัณฑิตที่มีคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ● มหาวิทยาลัยมหิดล
มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงด้านเทคโนโลยี ซึ่งยังขาดแคลนบัณฑิตที่มีคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ● มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ● สถาบันเทคโนโลยีเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

1.3.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา

โดยผู้วิจัยศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละมหาวิทยาลัยจากข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล เพื่อดูความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย และเปรียบเทียบระหว่างข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัยกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ในหัวข้อดังต่อไปนี้

1.3.3.1 การสรรหาและคัดเลือก

1. คุณสมบัติของพนักงานสายวิชาการ ว่าแต่ละมหาวิทยาลัยได้กำหนดคุณสมบัติของพนักงานในตำแหน่งพนักงานสายวิชาการอย่างไร ซึ่งการกำหนดคุณสมบัติอย่างละเอียดจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการสรรหาให้ได้พนักงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งมากยิ่งขึ้น
2. การคัดเลือก ว่ามหาวิทยาลัยมีวิธีการคัดเลือกพนักงานอย่างไร ซึ่งวิธีการดังกล่าวเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้มหาวิทยาลัยคัดกรองพนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการได้หรือไม่
3. ระยะเวลาทดลองงาน ว่าระยะเวลาทดลองงานตามที่แต่ละมหาวิทยาลัยกำหนดมีความเป็นธรรมต่อลูกจ้างหรือไม่ ซึ่งการกำหนดระยะเวลาทดลองงานที่นานเกินไปจะส่งผลให้ลูกจ้างเสียประโยชน์บางประการ เช่น ลูกจ้างทดลองงานจะไม่สามารถรับสวัสดิการบางประการจากนายจ้าง
4. ลักษณะสัญญาจ้าง โดยศึกษาประเภทของสัญญาจ้างว่าเป็นสัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลาหรือไม่ รวมถึงเงื่อนไขการต่อสัญญาจ้างกรณีที่เป็นสัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลาซึ่งประเด็นดังกล่าวจะส่งผลต่อการเลิกจ้างที่แตกต่างกัน

1.3.3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีเป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน และองค์กรยังสามารถใช้ตัวชี้วัดเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงศึกษาว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของแต่ละมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจได้อย่างไร
2. การประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้างสืบเนื่องจากบางมหาวิทยาลัยทำสัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลา จึงจำเป็นต้องศึกษาเงื่อนไขการต่อสัญญาจ้างว่าแต่ละมหาวิทยาลัยกำหนดเงื่อนไขอย่างไร

1.3.3.3 การควบคุม

1. วินัยและโทษทางวินัย เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล จำเป็นต้องมีการกำหนดระเบียบข้อบังคับ เพื่อเป็นเครื่องมือควบคุมให้ลูกจ้างอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข หากลูกจ้างคนใดฝ่าฝืนจะมีบทลงโทษ ซึ่งโดยปกติแล้วระเบียบข้อบังคับดังกล่าวเป็นอำนาจของฝ่ายนายจ้างกำหนดให้ลูกจ้างปฏิบัติตาม อย่างไรก็ตามการกำหนดเงื่อนไขของระเบียบข้อบังคับ รวมทั้งแนวทางการลงโทษดังกล่าวต้องมีความเป็นธรรมกับลูกจ้างด้วย ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้จะวิเคราะห์ว่า

ระเบียบข้อบังคับ รวมถึงแนวทางการลงโทษดังกล่าวของแต่ละมหาวิทยาลัยมีความเป็นธรรมหรือไม่อย่างไร

2. การอุทธรณ์ ร้องทุกข์ สืบเนื่องจากแนวคิดของสัญญาจ้างแรงงานที่ให้นายจ้างมีอำนาจเหนือลูกจ้างบางประการ ซึ่งอาจเป็นการลิดรอนสิทธิของลูกจ้างมากเกินไป ดังนั้นเพื่อประโยชน์แห่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและสอดคล้องกับหลักกฎหมาย นายจ้างควรให้สิทธิลูกจ้างในการอุทธรณ์ร้องทุกข์ในสิ่งที่ลูกจ้างคิดว่าตนเองถูกลิดรอนสิทธิ หรือไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการจ้าง รวมทั้งให้ความคุ้มครองว่าลูกจ้างจะได้รับความคุ้มครองหากใช้สิทธิดังกล่าว งานวิจัยนี้ตรวจสอบว่าแต่ละมหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดช่องทางการอุทธรณ์ ร้องทุกข์เหมาะสมแล้วหรือไม่ เพียงใด

1.3.3.4 ค่าตอบแทน

ศึกษาเปรียบเทียบอัตราเงินเดือน และสวัสดิการต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงานของแต่ละมหาวิทยาลัย

1.3.4 ขอบเขตด้านหน่วย

ในการวิเคราะห์ในแต่ละมหาวิทยาลัยย่อมประกอบไปด้วยบุคคลากรหลากหลายตำแหน่ง ไม่ว่าจะเป็น คณะผู้บริหาร คณาจารย์ นักวิจัย ตลอดจนเจ้าหน้าที่สนับสนุนวิชาการ ประกอบกันช่วยขับเคลื่อนแต่ละมหาวิทยาลัยให้บรรลุภารกิจหลัก บุคคลากรในแต่ละตำแหน่งนั้นย่อมมีภาระเปรียบเทียบข้อบังคับ รวมทั้งอัตราค่าตอบแทนที่แตกต่างกันไปตามภาระหน้าที่การทำงานที่แตกต่างกัน แต่เนื่องจากพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยคือการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนให้บริการวิชาการแก่สังคม จึงกล่าวได้ว่าบุคลากรในตำแหน่งที่เป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุภารกิจได้แก่เหล่าคณาจารย์ของแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งปัจจุบันได้เปลี่ยนสถานะจากข้าราชการมาเป็นลูกจ้างของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดแนวทางการทำงาน ค่าตอบแทน ตลอดจนสวัสดิการของอาจารย์แทนรัฐบาล ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงขอวิเคราะห์เปรียบเทียบในประเด็นการคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การควบคุมการทำงาน และค่าตอบแทนเฉพาะของบุคลากรในตำแหน่งอาจารย์ประจำเท่านั้น

1.3.5 ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ทำการศึกษา

ตั้งแต่เดือนมกราคม-เมษายน พ.ศ. 2560

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบว่าแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แต่ละมหาวิทยาลัยใช้อยู่ในปัจจุบัน สอดคล้องและช่วยให้องค์การบริหารลือวิสัยทัศน์และพันธกิจหรือไม่ หากพบว่ายังไม่สอดคล้อง

มหาวิทยาลัยสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแนวทางการบริหาร เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจได้มากยิ่งขึ้น

2. ทราบว่าแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 หรือไม่ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการบริหารงานบุคคลที่มีความยุติธรรมและสอดคล้องกับกฎหมาย

3. เปรียบเทียบอัตราค่าตอบแทนของพนักงานสายวิชาการในแต่ละมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจสำหรับบุคคลภายนอกที่สนใจเข้ามาเป็นพนักงานสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเหล่านี้



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

ก่อนที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2542 มหาวิทยาลัยในประเทศไทยแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ มหาวิทยาลัยรัฐที่มีสถานะเป็นหน่วยงานของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีสถานะเป็นนิติบุคคล จัดตั้งโดยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทำหน้าที่ให้บริการด้านการศึกษาแก่ประชาชน หลังจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าวมีผลบังคับใช้ ได้มีมหาวิทยาลัยรัฐบางส่วนได้เปลี่ยนสถานะจากการเป็นหน่วยงานของรัฐ เป็นเพียงนิติบุคคลในกำกับของรัฐ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการ ได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถาบันศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้นๆ ส่งผลให้บุคคลากรในมหาวิทยาลัยบางส่วนที่เคยเป็นข้าราชการเปลี่ยนสถานะไปเป็นลูกจ้าง ทำให้ได้รับสวัสดิการและความคุ้มครองที่เปลี่ยนแปลงไป ในบทนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาลักษณะ แนวคิดทฤษฎี วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลทั้งจากเอกสารและอินเทอร์เน็ต โดยนำเสนอเป็นหัวข้อในประเด็นดังต่อไปนี้

2.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

2.1.1.1 สัญญาจ้างแรงงาน

2.1.1.2 สัญญาจ้างทำของ

2.1.1.3 สัญญาจ้างทดลองงาน

2.1.2 พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541

2.1.1.1 ระยะเวลาในการทำงาน

2.1.1.2 วันหยุด

2.1.1.3 วันลา

2.1.1.4 ค่าตอบแทนในการทำงาน

2.1.1.5 สวัสดิการ

2.1.1.6 การควบคุมการทำงาน

2.1.1.7 การเลิกจ้างและจ่ายค่าชดเชย

2.2 ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.2.1 กระบวนการสรรหาและคัดเลือก

2.2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.2.3 การควบคุมการปฏิบัติงาน

2.2.4 ค่าตอบแทน

2.3 ทฤษฎีความยุติธรรมในองค์กร

2.3.1 ความหมายของความยุติธรรมในองค์กร

2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กร

2.3.2.1 ความยุติธรรมด้านสิทธิประโยชน์ (Distributive Justice)

2.3.2.2 ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice)

2.3.2.3 ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational Justice)

2.3.2.4 ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal

Justice)

2.3.3 ทฤษฎีความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice)

2.4 การบริหารงานทางกฎหมายของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.4.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการก่อตั้งมหาวิทยาลัย

2.4.2 วิวัฒนาการของมหาวิทยาลัย จากมหาวิทยาลัยรัฐสู่มหาวิทยาลัยในกำกับ

ของรัฐ

2.4.2.1 วิฤตคุณภาพการศึกษา

2.4.2.2 วิฤตบุคคลากร

2.4.2.3 วิฤตงบประมาณ

2.4.2.4 วิฤตระบบบริหารที่ด้อยคุณภาพ

2.1 กฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ได้แบ่งสัญญาจ้างออกเป็น 2 แบบ ได้แก่

2.1.1.1 สัญญาจ้างแรงงาน

โดยมีการกำหนดรายละเอียดของสัญญาจ้างแรงงานไว้ในมาตรา 575 อันว่าจ้างแรงงานนั้น คือสัญญาซึ่งบุคคลคนหนึ่งเรียกว่าลูกจ้าง ตกลงจะทำงานให้แก่บุคคลอีกคนหนึ่ง เรียกว่านายจ้างและนายจ้างตกลงจะให้สินจ้างตลอดเวลาที่ทำงานให้

2.1.1.2 สัญญาจ้างทำของ

มีรายละเอียดอยู่ในมาตรา 587 อันว่าจ้างทำของนั้น คือสัญญาซึ่งบุคคลคนหนึ่งเรียกว่าผู้รับจ้าง ตกลงจะทำการงานสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนสำเร็จให้แก่บุคคลอีกคนหนึ่งเรียกว่าผู้ว่าจ้าง และผู้ว่าจ้างตกลงจะให้สินจ้างเพื่อผลสำเร็จแห่งการที่ทำงานนั้น

เมื่อพิจารณาจากตัวบทกฎหมายจะพบว่าทั้งสัญญาจ้างแรงงานและสัญญาจ้างทำของมีลักษณะเหมือนกันตรงที่ต่างเป็นสัญญาที่ลูกจ้างหรือผู้รับจ้างสัญญาจะทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จเพื่อแลกกับค่าตอบแทน ด้วยความที่สัญญาทั้งสองลักษณะคล้ายคลึงกันมาก หลักเกณฑ์ที่จะใช้จำแนกสัญญาทั้งสองลักษณะออกจากกันนี้ ได้แก่

1. การทำงาน ตามสัญญาจ้างแรงงาน ลูกจ้างไม่ต้องคำนึงถึงผลสำเร็จของงาน เพียงแต่ต้องทำงานให้ครบถ้วนตามระยะเวลาที่ตกลงกันตามสัญญาเท่านั้น เช่น มาทำงานระหว่าง 8.30-17.00 น. เป็นต้น ตรงข้ามกับสัญญาจ้างทำของ ที่ผู้ว่าจ้างสนใจความสำเร็จของงานที่จ้างเป็นสำคัญ ผู้รับจ้างจะทำเมื่อไหร่ ที่ไหนก็ได้

2. วิธีการคำนวณสินจ้าง มาตรา 580สินจ้างตามสัญญาจ้างแรงงานคำนวณตามระยะเวลา เช่น รายเดือน รายวัน แต่สินจ้างตามสัญญาจ้างทำของมาตรา 587คำนวณตามผลสำเร็จของงาน เช่น คำนวณรายชิ้น

3. อำนาจบังคับบัญชา ในสัญญาจ้างแรงงานมาตรา 583 นายจ้างมีอำนาจบังคับบัญชาลูกจ้างให้กระทำตามคำสั่ง เช่น นายจ้างมีอำนาจออกข้อบังคับในสถานประกอบการ หากลูกจ้างฝ่าฝืนข้อบังคับของนายจ้างต้องรับโทษ ตรงกันข้ามกับสัญญาจ้างทำของ ผู้ว่าจ้างจะไม่มีอำนาจบังคับบัญชา ควบคุมการทำงานของผู้รับจ้าง ผู้รับจ้างจะใช้วิธีการใดก็ได้ในการทำงานที่รับจ้างให้แล้วเสร็จตามแบบและภายในระยะเวลาที่กำหนด แต่หากผู้รับจ้างทำงานไม่เสร็จตามที่ตกลงกันไว้ ผู้ว่าจ้างมีสิทธิเลิกสัญญาโดยไม่จ่ายสินจ้าง

4. ความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอกอันเกิดจากการกระทำในทางการที่จ้าง ในสัญญาจ้างแรงงาน มาตรา 425กำหนดว่าหากลูกจ้างกระทำการในทางการที่จ้าง เป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่บุคคลภายนอก นายจ้างต้องรับผิดชอบในความเสียหายดังกล่าว แต่ในสัญญาจ้างทำของมาตรา 428ผู้ว่าจ้างไม่ต้องรับผิดชอบในความเสียหายที่เกิดขึ้นกับบุคคลภายนอก เว้นแต่ผู้ว่าจ้างเป็นคนสั่งให้ผู้รับจ้างทำเช่นนั้น

2.1.1.3 สัญญาจ้างทดลองงาน

การทดลองงานด้วยความที่สัญญาจ้างแรงงานส่วนใหญ่มีผล ณ วันที่ลงนามในสัญญายาวไปจนกระทั่งพนักงานเกษียณอายุซึ่งเป็นระยะเวลานาน เพื่อให้แน่ใจ นายจ้างจึงมักจะมีการพิสูจน์ความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของลูกจ้าง และใช้เป็นช่วงเวลาในการ

ทดสอบศักยภาพของลูกจ้างเพื่อประกอบการตัดสินใจขั้นสุดท้ายของนายจ้าง (ชยภัทร แสงระยับ, 2542)

ในแง่กฎหมาย เงื่อนไขการทดลองงานเคยถูกบัญญัติไว้ในประกาศของกระทรวงมหาดไทย เรื่องการคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2515 ข้อ 46 วรรคท้าย ว่า ... ความในข้อนี้มีให้ใช้บังคับแก่ลูกจ้างประจำที่มีกำหนดเวลาการจ้างไว้แน่นอน และเลิกจ้างตามกำหนดเวลานั้น หรือลูกจ้างประจำที่นายจ้างแจ้งให้ทราบเป็นหนังสือแต่แรกว่า ให้ทดลองปฏิบัติงานในระยะเวลาหนึ่งร้อยแปดสิบวันและยังอยู่ในระยะเวลานั้นซึ่งปัจจุบันประกาศข้อดังกล่าวถูกยกเลิกไปแล้วโดยประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่องการคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 14) นั้นหมายความว่าทราบเท่าที่ข้อตกลงว่าด้วยการทดลองงานนั้นไม่ขัดกับบทกฎหมาย นายจ้างและลูกจ้างย่อมสามารถตกลงกันได้

ในทางปฏิบัตินั้น นายจ้างมักมีการกำหนดระยะเวลาทดลองงานอยู่แล้ว โดยกำหนดเป็นเงื่อนไขไว้ในสัญญาจ้างแรงงานฉบับนั้น หรือในระเบียบข้อบังคับขององค์กร คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน หรือข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง เป็นต้น โดยทั่วไปมักกำหนดให้ทดลองงานเป็นระยะเวลาสามถึงสี่เดือน

2.1.2 พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541

ปัจจุบันลูกจ้างในภาคเอกชนได้รับความคุ้มครองเกี่ยวกับการจ้างงานตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ซึ่งแนวคิดในพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวเริ่มต้นมาจากการเปลี่ยนแปลงระบอบการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชมาเป็นระบอบประชาธิปไตยในปี พ.ศ. 2475 พร้อมกับแนวคิดเรื่องสิทธิ เสรีภาพของประชาชน ซึ่งสิทธิเสรีภาพดังกล่าวนอกจากจะสะท้อนให้เห็นเด่นชัดในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยทุกฉบับแล้วนั้น ยังสะท้อนอยู่ในกฎหมายลำดับรองต่างๆ หนึ่งในนั้นได้แก่ เสรีภาพในการทำสัญญาซึ่งถูกระบุให้เห็นเด่นชัดในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 151 ใจความว่าคู่สัญญาสามารถตกลงทำสัญญากันอย่างไรก็ได้ทราบเท่าที่เนื้อหาไม่ขัดกับกฎหมายอันเกี่ยวเนื่องกับความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน สัญญาจ้างแรงงานก็ถือเป็นสัญญาแบบหนึ่งที่อยู่ภายใต้หลักเสรีภาพในการทำสัญญา แต่ในความเป็นจริงแล้ว คู่สัญญาฝ่ายนายจ้างมักเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือกว่าคู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่ง นายจ้างจึงมักใช้ช่องว่างของกฎหมาย โดยใช้หลักเสรีภาพในการทำสัญญามากำหนดเงื่อนไขที่เอารัดเอาเปรียบคู่สัญญาฝ่ายลูกจ้าง (กัลยณัฐ พรหมนอก, 2556) เช่นนี้จึงได้มีการจำกัดอำนาจบางประการของนายจ้างโดยระบุไว้ในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์แห่งหนึ่ง และต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานขึ้น เพื่อให้ความคุ้มครองฝ่ายลูกจ้าง โดยกำหนดสิทธิและหน้าที่ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง พระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวเป็นมาตรฐานขั้นต่ำในการจ้างงาน กล่าวคือนายจ้างต้องจัดให้ลูกจ้างตามที่ระบุในกฎหมายเป็นอย่างน้อย หากนายจ้างฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามย่อมมีบทลงโทษ และเป็นกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับความสงบเรียบร้อย ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างจึงไม่อาจตกลงยกเว้นในทางที่ทำให้ลูกจ้าง

เสียประโยชน์ได้ หากในสัญญาจ้างแรงงานมีข้อตกลงใดที่ขัดต่อพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน ข้อตกลงนั้นถือว่าต้องห้ามขัดแย้งด้วยกฎหมายจึงมีผลเป็นโมฆะตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 150 (คำพิพากษาฎีกาที่ 1390/2537, 469/2547, 5978/2550)

เนื่องด้วยมหาวิทยาลัยได้เปลี่ยนสถานะจากการเป็นหน่วยงานของรัฐ มาเป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐ ทำให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยเปลี่ยนสถานะจากข้าราชการ หรือลูกจ้างของรัฐ ซึ่งเคยอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน มาเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย เมื่อพิจารณาขอบอำนาจของพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ในมาตรา 4 พบว่ากฎหมายดังกล่าวให้ใช้บังคับกับนายจ้างที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 1 คนขึ้นไป ยกเว้นนายจ้างในกิจการราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ ดังนั้นเมื่อมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้สิ้นสภาพความเป็นหน่วยงานราชการแล้ว ประกอบกับเจตนาของการเปลี่ยนจากการเป็นหน่วยงานของรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่ออิสระในการบริหารงานเช่นเดียวกับเอกชน ผู้วิจัยจึงเห็นว่าพนักงานของมหาวิทยาลัยควรได้รับความคุ้มครองเท่าเทียมกับลูกจ้างของเอกชนเป็นอย่างน้อย ซึ่งกฎหมายที่ให้ความคุ้มครองลูกจ้างเอกชนดังกล่าวได้แก่พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541

กฎหมายคุ้มครองแรงงานให้ความคุ้มครองลูกจ้างในเรื่องหลักๆ ดังต่อไปนี้

2.1.1.1 ระยะเวลาในการทำงาน

1. ระยะเวลาในการทำงานปกติกำหนดให้ลูกจ้างทำงานไม่เกิน 8 ชั่วโมงต่อวัน หรือไม่เกิน 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์และนายจ้างต้องจัดให้ลูกจ้างมีเวลาพักระหว่างการทำงานรวมแล้วไม่น้อยกว่าวันละ 1 ชั่วโมง (มาตรา 23)

2. การทำงานล่วงเวลาโดยหลักแล้วหากนายจ้างต้องการให้ลูกจ้างทำงานนอกเหนือไปจากระยะเวลาที่กำหนดในมาตรา 23 แต่หากได้รับความยินยอมจากลูกจ้างเป็นคราวๆ ไป แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกินสัปดาห์ละ 36 ชั่วโมง (มาตรา 26) และสำหรับงานที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพและความปลอดภัยของลูกจ้าง ห้ามนายจ้างให้ลูกจ้างทำงานล่วงเวลาโดยเด็ดขาด (มาตรา 31)

3. การทำงานในวันหยุดห้ามนายจ้างให้ลูกจ้างทำงานในวันหยุดเกินกว่าที่จำเป็น และต้องได้รับความยินยอมจากลูกจ้างก่อนเป็นคราวๆ ไป (มาตรา 25) แต่ทั้งนี้จำนวนชั่วโมงการทำงานในวันหยุดต้องรวมกับจำนวนชั่วโมงทำงานล่วงเวลาแล้ว ไม่เกินสัปดาห์ละ 36 ชั่วโมง (มาตรา 26) และสำหรับงานที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพและความปลอดภัยของลูกจ้าง ห้ามนายจ้างให้ลูกจ้างทำงานในวันหยุดโดยเด็ดขาด (มาตรา 31)

2.1.1.2 วันหยุด

1. การหยุดพักผ่อนประจำปี สัปดาห์ กฎหมายกำหนดให้นายจ้างต้องจัดให้ลูกจ้างมีวันหยุดประจำปีอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 วัน

2. การหยุดตามประเพณี กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของนายจ้างที่ต้องประกาศกำหนดวันหยุดตามประเพณีให้ลูกจ้างทราบล่วงหน้าปีละไม่น้อยกว่า 13 วัน โดยรวมวันแรงงานแห่งชาติหากลูกจ้างไม่ใช้สิทธิหยุดนายจ้างต้องจ่ายค่าทำงานในวันหยุดให้แทน (มาตรา 29)

3. การหยุดพักผ่อนประจำปี กฎหมายกำหนดให้ลูกจ้างที่ทำงานมาแล้วครบ 1 ปีมีสิทธิหยุดพักผ่อนประจำปีได้ ปีละไม่น้อยกว่า 6 วันทำงาน (มาตรา 30)

2.1.1.3 วันลา

1. ลาป่วย ลูกจ้างมีสิทธิลาป่วยได้ตามที่ป่วยจริง (มาตรา 32)

2. ลาเพื่อทำหมั้น ลูกจ้างมีสิทธิลาเพื่อทำหมั้นได้ตามระยะเวลาที่แพทย์กำหนดและออกใบรับรอง (มาตรา 33)

3. ลาเพื่อกิจธุระอันจำเป็น ลูกจ้างมีสิทธิลาเพื่อกิจธุระอันจำเป็นได้ โดยจำนวนวันลาให้เป็นไปตามที่ตกลงในข้อบังคับว่าด้วยการทำงาน (มาตรา 34)

4. ลาเพื่อรับราชการทหาร (มาตรา 35)

5. ลาเพื่อฝึกอบรม หรือพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อประโยชน์ต่อแรงงานและสวัสดิการสังคม หรือการเพิ่มทักษะความชำนาญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยต้องระบุโครงสร้างหลักสูตรและกำหนดช่วงเวลาที่แน่นอน โดยต้องแจ้งให้นายจ้างทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 7 วัน (มาตรา 36)

6. ลาเพื่อคลอดบุตร ครรภ์หนึ่งไม่เกิน 90 วัน (มาตรา 41)

2.1.1.4 ค่าตอบแทนในการทำงาน

ได้แก่ ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุด

1. ค่าล่วงเวลา นายจ้างต้องจ่ายค่าล่วงเวลาในอัตราไม่น้อยกว่า 1.5 เท่าของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมง (มาตรา 61)

2. ค่าทำงานในวันหยุดนายจ้างต้องจ่ายค่าทำงานในวันหยุดในอัตราไม่น้อยกว่า 1 เท่าของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมงกรณีลูกจ้างมีสิทธิได้รับค่าจ้างในวันหยุดนั้นอยู่แล้ว และไม่
น้อยกว่า 2 เท่าของอัตราค่าจ้างดังกล่าว กรณีที่ลูกจ้างไม่มีสิทธิได้รับค่าจ้างในวันหยุดนั้น (มาตรา 62)

3. ค่าล่วงเวลาในวันหยุดนายจ้างต้องจ่ายค่าล่วงเวลาในวันหยุดไม่น้อยกว่า 3 เท่าของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมง (มาตรา 63)

โดยหลักนายจ้างจะหักค่าตอบแทนในการทำงานไม่ได้ เว้นแต่เป็นการหักเพื่อการดังต่อไปนี้

- ชำระภาษีเงินได้ที่ลูกจ้างต้องจ่าย
- ชำระค่าบำรุงสหภาพแรงงาน

3. ชำระหนี้สหกรณ์ออมทรัพย์ หรือหนี้ที่เป็นไปเพื่อสวัสดิการที่เป็นประโยชน์ต่อลูกจ้างฝ่ายเดียว โดยต้องได้รับความยินยอมจากลูกจ้างล่วงหน้า

4. เป็นเงินประกันการทำงานหรือชดใช้ค่าเสียหายให้แก่นายจ้าง ซึ่งลูกจ้างได้กระทำโดยจงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง โดยได้รับความยินยอมจากลูกจ้าง ซึ่งต้องอยู่ภายใต้ความใน มาตรา 10 ห้ามมิให้นายจ้างเรียกหรือรับหลักประกันความเสียหายในการทำงาน เว้นแต่ลักษณะหรือสภาพของงานที่ทำนั้น ลูกจ้างต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับเงินหรือทรัพย์สินของนายจ้าง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่นายจ้างตามที่กฎหมายกำหนด (ประกาศกระทรวงแรงงานเรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการเรียกหรือรับหลักประกันการทำงานหรือหลักประกันความเสียหายในการทำงานจากลูกจ้าง พ.ศ. 2551)

5. เงินสะสมตามข้อตกลงเกี่ยวกับกองทุนเงินสะสม

อย่างไรก็ตาม ในแต่ละกรณีห้ามหักเกิน 10% และรวมกันไม่เกิน 1/5 ของเงินที่ลูกจ้างมีสิทธิได้รับ เว้นแต่ลูกจ้างแสดงความยินยอมเป็นหนังสือ

2.1.1.5 สวัสดิการ

นายจ้างต้องจัดสวัสดิการให้แก่ลูกจ้างตามที่กฎหมายกำหนด เช่น น้ำดื่ม ห้องน้ำ ปัจจัยการปฐมพยาบาล เป็นต้น (มาตรา 95) และกรณีที่นายจ้างมีลูกจ้างมากกว่า 50 คนขึ้นไป นายจ้างต้องจัดให้มีคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบการ (มาตรา 96) และนายจ้างต้องปิดประกาศสวัสดิการไว้ในที่เปิดเผย ณ สถานที่ทำงานของลูกจ้าง (มาตรา 99)

2.1.1.6 การควบคุมการทำงาน

ในแต่ละสถานประกอบการประกอบไปด้วยลูกจ้างหลายคน ซึ่งแต่ละคนย่อมมีแนวคิดวิธีการทำงานที่แตกต่างกันไป หากไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์ในการทำงานร่วมกัน ย่อมเกิดความวุ่นวายอย่างแน่นอน ดังนั้นเพื่อให้ลูกจ้างแต่ละคนในสถานประกอบการทำงานอย่างมีระเบียบวินัยไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดความสงบสุขในการทำงานร่วมกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เพื่อประสิทธิภาพในงาน รวมทั้งเพื่อความปลอดภัยในการทำงานของลูกจ้างเอง กฎหมายให้สิทธินายจ้างกำหนดแนวทางในการทำงานของลูกจ้างเรียกว่า “วินัยในการทำงาน” โดยต้องมีการระบุรายละเอียดแจ้งชัดในข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานซึ่งปิดประกาศโดยเปิดเผย ณ สถานที่ทำงานของลูกจ้าง เพื่อให้ลูกจ้างทราบและดูได้โดยสะดวก

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าลูกจ้างจะทำตามวินัยในการทำงานที่นายจ้างกำหนด นายจ้างมีอำนาจกำหนดโทษทางวินัย หากพบว่าลูกจ้างฝ่าฝืนวินัยในการทำงาน โดยโทษทางวินัยมีตั้งแต่การตักเตือนด้วยวาจา การตักเตือนเป็นหนังสือ การลดค่าจ้าง การพักงาน และที่ร้ายแรงที่สุดคือการเลิกจ้าง

ก่อนที่จะมีการตัดสินใจลงโทษ นายจ้างต้องจัดให้มีการบันทึกและสอบหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการกระทำผิดวินัยนั้นทุกครั้ง โดยจัดตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง หลังจากสอบหาข้อเท็จจริงแล้วพบว่าลูกจ้างน่าจะมี ความผิดจริง นายจ้างต้องแจ้งข้อกล่าวหาว่าลูกจ้างได้กระทำความผิดใด และการกระทำนั้นมีความผิดตามข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานข้อใด โดยเปิดโอกาสให้ลูกจ้างมีสิทธิเสนอข้อเท็จจริงและหลักฐานโต้แย้งข้อกล่าวหาต่อคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง (เกษมสันต์ วิลาวรรณ, 2556)

2.1.1.7 การเลิกจ้างและจ่ายค่าชดเชย

ในการบอกเลิกจ้างสัญญาจ้างที่ไม่มีกำหนดระยะเวลา นายจ้างหรือลูกจ้างต้องบอกกล่าวเป็นหนังสือให้อีกฝ่ายทราบล่วงหน้า โดยให้บอกกล่าวก่อนจะถึงกำหนดวันจ่ายค่าจ้าง หรือในวันจ่ายค่าจ้างคราวนี้เพื่อให้มีผลเป็นการเลิกสัญญาเมื่อถึงวันจ่ายค่าจ้างคราวหน้า

หากนายจ้างเลิกจ้างโดยไม่ได้บอกกล่าวล่วงหน้าตามข้างต้น นายจ้างต้องจ่าย “สินจ้างแทนการบอกกล่าวล่วงหน้า” ซึ่งมีจำนวนเท่ากับที่ลูกจ้างคนดังกล่าวจะได้รับหากลูกจ้างทำงานต่อจนกว่าจะถึงวันที่การเลิกจ้างมีผลตามกฎหมาย นอกเหนือจากนี้นายจ้างต้องจ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้าง โดยใช้อัตราตามมาตรา 118 พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 โดยคำนึงถึงอายุงานเป็นหลัก ดังนี้

1. ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบหนึ่งร้อยสี่สิบวัน แต่ไม่ครบหนึ่งปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายสามสิบวัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงานสามสิบวันสุดท้ายสำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย
2. ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบหนึ่งปี แต่ไม่ครบสามปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายเก้าสิบวัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงานเก้าสิบวันสุดท้ายสำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย
3. ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบสามปี แต่ไม่ครบหกปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายหนึ่งร้อยแปดสิบวัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงานหนึ่งร้อยแปดสิบวันสุดท้ายสำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย
4. ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบหกปี แต่ไม่ครบสิบปี ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายสองร้อยสี่สิบวัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงานสองร้อยสี่สิบวันสุดท้ายสำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย
5. ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบสิบปีขึ้นไป ให้จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายสามร้อยวัน หรือไม่น้อยกว่าค่าจ้างของการทำงานสามร้อยวันสุดท้ายสำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย

กล่าวโดยสรุป สัญญาจ้างแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างแม้จะอยู่ภายใต้หลักเสรีภาพในการทำสัญญาซึ่งคู่สัญญาสามารถตกลงกันอย่างไรก็ได้ แต่ข้อสัญญาต่างๆ ต้องสอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานด้วย ทั้งในประเด็นระยะเวลาในการทำงาน ห้ามมิให้นายจ้างให้ลูกจ้างทำงานในระยะเวลาต่อเนื่องกันนานกว่าที่กฎหมายกำหนด เว้นแต่จะได้รับความยินยอมจากลูกจ้างเป็นคราวๆ ไป นายจ้างต้องกำหนดให้ลูกจ้างมีวันหยุด วันลาโดยได้รับค่าจ้างอย่างน้อยเท่ากับที่กฎหมายกำหนด มีกระบวนการสอบสวนข้อเท็จจริงก่อนลงโทษทางวินัย และเปิดโอกาสให้ลูกจ้างโต้แย้งคำตัดสินที่คิดว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม การเลิกจ้างต้องมีการบอกกล่าวล่วงหน้าและจ่ายค่าชดเชยในอัตราที่กฎหมายกำหนด มิฉะนั้นข้อสัญญาที่ขัดต่อพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานข้อนั้นจะถือเป็นโมฆะ ไม่มีผลผูกพันระหว่างคู่สัญญา

2.2 ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในอดีตมุมมองของผู้บริหารมองพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรเสมือนเป็นเครื่องจักร แต่ปัจจุบันมีการมองทรัพยากรมนุษย์ในแง่มุมมองที่เปลี่ยนไป มองว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กรที่ล้วนมีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลหมายถึง การปฏิบัติการเกี่ยวกับพนักงานหรือเจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งในองค์กร นับตั้งแต่กระบวนการสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การปรับขึ้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน ตลอดจนการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อพ้นจากการเป็นพนักงานไปแล้ว

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสรรหา คัดเลือกบุคคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน มีการพัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงานและนำไปสู่การกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพจะนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่สูงขึ้น

2.2.1 กระบวนการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

อาจารย์เปรียบเสมือนเป็นกระดูกสันหลังของการปฏิรูปการศึกษา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันการศึกษา โดยเฉพาะสถาบันศึกษาระดับสูงต้องพัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้อาจารย์ที่มีความสามารถ อีกทั้งในปัจจุบันองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากบุคคลากรที่มีความสามารถนี้จะทำให้ช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่เหนือกว่าคู่แข่งซึ่ง ดังนั้นองค์กรต้องเริ่มต้นที่การใส่ใจพัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลากรที่มีความสามารถ (Yaseen, 2015)

สำหรับอุตสาหกรรมการศึกษา ปฏิเสธไม่ได้ว่าอาจารย์เป็นทรัพยากรทางการศึกษาที่สำคัญของทุกประเทศ ตั้งแต่การศึกษาระดับอนุบาล จนกระทั่งถึงระดับมัธยม การมีอาจารย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม คอยกระตุ้นและให้การสนับสนุนเด็กนักเรียนเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับการเรียนรู้ของนักเรียน ประสิทธิภาพในการสอนส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ของนักเรียน แต่ในขณะเดียวกันจากการวิจัยพบว่าทั่วโลกยังขาดแคลนอาจารย์ ไม่ใช่เฉพาะในเชิงปริมาณ แต่หมายรวมถึงคุณภาพของอาจารย์อีกด้วย (EFA Global Monitoring Report, 2015)

หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการวางแผนกำลังคนขององค์กร โดยการประเมินความต้องการทั้งด้านจำนวนพนักงานและความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Human Resource Demand) เปรียบเทียบพนักงานที่มีอยู่แล้วในองค์กร (Human Resource Supply) หากพบว่าความต้องการมีมากกว่าจำนวนพนักงานที่มีอยู่ ทั้งในกรณีที่องค์กรมีจำนวนพนักงานไม่เพียงพอกับจำนวนงาน และกรณีที่พนักงานที่มีอยู่ไม่มีความรู้หรือทักษะที่เพียงพอในการทำงาน เช่นนี้องค์กรมีความจำเป็นต้องสรรหาและคัดเลือกพนักงานจากภายนอกองค์กร

2.2.1.1 กระบวนการสรรหา (Recruitment)

เป็นกระบวนการดึงดูดบุคคลากรที่มีความรู้และทักษะตรงตามที่ต้องการ อย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญคือนโยบายและกระบวนการสรรหาจำเป็นต้องสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร (Foot and Hook, 2002) ความสำเร็จของกระบวนการสรรหาจึงอยู่ที่การสามารถดึงดูดผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถตรงกับตำแหน่งที่ว่างอยู่ ด้วยวิธีการที่เป็นธรรมชาติภายใต้กฎหมาย และมีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม ซึ่งการที่องค์กรจะได้มาซึ่งผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ องค์กรต้องเริ่มจากการกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการให้ชัดเจนเสียก่อน หากคุณสมบัติดังกล่าวไม่ชัดเจนยังมีข้อสงสัย ผู้สมัครมีแนวโน้มที่จะไม่มาสมัคร (Dale, 1995) ซึ่งคุณสมบัติของผู้สมัครดังกล่าวต้องสอดคล้องกับคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งที่รับสมัคร ดังนั้นหากองค์กรเขียนคำบรรยายลักษณะงานได้ชัดเจนเท่าไร การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครก็จะง่ายและชัดเจนยิ่งขึ้น ทำให้องค์กรมีโอกาสที่จะได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการมากขึ้น

สำหรับกฎหมายไทยให้ความสำคัญกับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิเสรีภาพ และความเสมอภาค โดยได้รับการรับรองในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550

มาตรา 30 บุคคลย่อมเสมอภาคกันในกฎหมายและได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายเท่าเทียมกัน

การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคลเพราะเหตุแห่งความแตกต่างในเรื่องถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม หรือความคิดเห็นทางการเมืองอันไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ จะกระทำมิได้

สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541

มาตรา 15 ให้นายจ้างปฏิบัติต่อลูกจ้างชายและหญิงโดยเท่าเทียมกันในการจ้างงาน เว้นแต่ลักษณะของงานไม่อาจปฏิบัติเช่นนั้นได้

มาตรา 53 ในกรณีที่งานมีลักษณะและคุณภาพอย่างเดียวกันและปริมาณเท่ากันให้นายจ้างกำหนดค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุดให้แก่ลูกจ้างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าลูกจ้างนั้นจะเป็นชายหรือหญิง

พร้อมกันนี้ พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ยังได้กำหนดโทษสำหรับนายจ้างที่ฝ่าฝืนมาตรา 15 และ 53 ไว้ในมาตรา 146 เป็นโทษปรับไม่เกินสองหมื่นบาท

ทั้งนี้การสรรหาอาจทำได้ทั้งการสรรหาจากภายในและภายนอกองค์กร

1. การสรรหาจากภายในองค์กร (Internal Recruitment) อาจทำได้โดยการเลื่อนชั้นพนักงานเดิมที่เคยขึ้นตรงตำแหน่งดังกล่าวมาเติมในตำแหน่งที่ว่าง แต่วิธีนี้มักจะมีข้อโต้แย้งเกี่ยวกับความไม่เป็นธรรม หรืออาจใช้วิธีสรรหาจากพนักงานในองค์กรที่มีทักษะความสามารถโดยพิจารณา ทักษะ ระดับการศึกษา และผลการทำงาน นอกจากนี้องค์กรยังสามารถช่วยเพิ่มทักษะให้แก่พนักงานโดยการจัดฝึกอบรมทักษะเฉพาะ โดยเฉพาะการพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อสร้างความก้าวหน้าในการทำงานให้พนักงาน หรือการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) (Muller-Camen, Croucher and Leigh, 2008)

การสรรหาจากภายในองค์กรมีข้อดีคือองค์กรจะทราบระดับความสามารถของพนักงานใหม่ที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างนั้นตั้งอยู่แล้ว เนื่องจากด้วยความที่เป็นพนักงานเดิมขององค์กร ย่อมมีข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่แล้ว เป็นข้อมูลที่ดีสำหรับการตัดสินใจคัดเลือก นอกจากนี้การเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานเดิมในองค์กรยังทำให้เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานเดิมตั้งใจทำงานมากขึ้น ทั้งยังช่วยให้พนักงานไม่อยากออกจากองค์กรและยินดีจะเข้าร่วมกระบวนการพัฒนาทักษะการทำงาน ในขณะที่เดียวกันยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในการอบรมพนักงานใหม่เนื่องจากรู้จักองค์กรตั้งอยู่แล้วและยังเป็นวิธีการสรรหาที่รวดเร็วและใช้ค่าใช้จ่ายน้อย เช่นเดียวกับการสรรหาจากภายในมีข้อเสียบางประการ นั่นคือจะมีความยุ่งยาก โดยเฉพาะในองค์กรที่มีโครงสร้างซับซ้อน แต่การเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายตำแหน่งภายในองค์กรย่อมก่อให้เกิดตำแหน่งว่างในองค์กรซึ่งต้องใช้กระบวนการสรรหาจากภายนอกองค์กรอยู่ดี (Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999)

2. การสรรหาจากภายนอกองค์กร (External Recruitment) สามารถทำได้หลายวิธีดังต่อไปนี้

2.1 โฆษณา (Advertising) วิธีที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือการโฆษณาตำแหน่งงานที่ว่างออกไปยังภายนอกบริษัท สิ่งสำคัญของการสรรหาโดยวิธีโฆษณานี้คือต้อง

ปิดประกาศโฆษณาในสถานที่ที่คนที่เป็นเป้าหมายของเราสามารถพบเห็นได้ง่าย (Margaret Dale, 1995) แต่หากบริษัทไม่สะดวกรับสมัครพนักงานเอง อาจจ้างให้บริษัทเอกชนทำหน้าที่สรรหาแทนได้

2.2 นายหน้าหางานเอกชน (Private Agency) สำหรับการสรรหาตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโส หรือตำแหน่งผู้บริหาร เอเจนซี่จะดำเนินการวิเคราะห์งาน ลงโฆษณา ส่งใบสมัคร โดยเอเจนซี่จะมีการคัดเลือกผู้สมัครแล้วในเบื้องต้น ก่อนปล่อยให้นายจ้างพิจารณาคัดเลือกในขั้นสุดท้าย

2.3 การสมัครแบบไม่พึงประสงค์ (Unsolicited applications) ในหลายๆ ครั้งองค์กรจะได้รับใบสมัครจากผู้สมัครที่สนใจเข้าร่วมงานกับองค์กรมาสมัครไว้แม้ว่าจะยังไม่มีการเปิดรับสมัคร

2.4 งาน Job Fairs ซึ่งมักจะจัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัย

2.5 การแนะนำโดยพนักงานปัจจุบัน (Employee referrals) ซึ่งพนักงานปัจจุบันจะช่วยให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานที่ตรงกับความเป็นจริง ทำให้ช่วยลดปัญหาพนักงานลาออกในช่วงปีแรกเนื่องจากไม่ชอบงานหรือบรรยากาศในการทำงาน

2.6 สภาวิชาชีพ (Professional associations) ในบางอาชีพ เช่น วิศวกร หรือนักกฎหมายจะมีสภาวิชาชีพ ซึ่งนอกจากจะเป็นสถานที่รวมคนที่ประกอบวิชาชีพเดียวกัน มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์การทำงาน องค์กรยังสามารถใช้พนักงานที่เป็นสมาชิกสภาวิชาชีพนี้เพื่อสรรหาพนักงานใหม่จากสมาชิกสภาวิชาชีพดังกล่าวได้อีกช่องทางหนึ่ง

ข้อดีของกระบวนการสรรหาจากภายนอกคือการได้สมาชิกใหม่ซึ่งมีความคิดใหม่ๆ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และช่วยตอบสนองการเติบโตอย่างรวดเร็วขององค์กร โดยไม่ต้องใช้ทรัพยากรภายในขององค์กรที่อาจจะยังไม่พร้อม การจ้างบุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่แล้วช่วยให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ในส่วนของข้อเสียที่สำคัญของการสรรหาจากภายนอกคือค่าใช้จ่ายที่สูงและใช้เวลานาน (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1999)

บริษัทเตรียมแบบฟอร์มสมัครงาน (Application Form) ให้ผู้สมัครกรอกข้อมูล การออกแบบแบบฟอร์มสมัครงานที่ดีจะช่วยให้องค์กรได้ข้อมูลที่ต้องการครบถ้วนในเบื้องต้น ในขณะที่ตัวองค์กรต้องระมัดระวังไม่ให้แบบฟอร์มสมัครงานยุ่งยากซับซ้อนจนเกินไปจนอาจทำให้สูญเสียผู้สมัครที่มีคุณภาพไป ดังนั้นแบบฟอร์มสมัครงานจึงมักใช้คัดกรองหาผู้สมัครที่น่าจะเหมาะสมเพื่อเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกต่อไป หรือบางองค์กรอาจเปิดโอกาสให้ผู้สมัครเป็นคนส่ง CVs มาแทนที่จะให้กรอกแบบฟอร์มสมัครงานก็ได้

เมื่อองค์กรได้รับใบสมัครจากผู้สนใจจำนวนหนึ่งแล้ว ไม่ใช่ใบสมัครทุกใบจะได้รับการตอบรับ เป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ต้องคัดกรองใบสมัครเหล่านั้นเพื่อเลือกคนที่คาดว่าจะมีคุณสมบัติใกล้เคียงกับความต้องการจำนวนหนึ่งเท่านั้น มิเช่นนั้นการเรียก

ผู้สมัครทุกคนมาทดสอบ ไม่ว่าจะเป็นการสอบข้อเขียนหรือสอบสัมภาษณ์จะเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายขององค์กรโดยไม่จำเป็น ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้องทำการคัดกรองใบสมัคร โดยวิธีดังนี้

1. แบบทดสอบชีวประวัติ (Biographical Data) เป็นการให้ผู้สมัครตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประวัติครอบครัว ประวัติการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ความสนใจ งานอดิเรก แรงบันดาลใจและทัศนคติ ซึ่งผลของการทดสอบสามารถนำไปพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานได้ (Smith, Gregg and Andrews, 1989 and Robertson and Smith, 2001)

2. การทำแบบทดสอบ (Test) เป็นวิธีการทดสอบความรู้และทักษะการทำงานที่เป็นที่รู้จักและได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายการทดสอบสามารถแยกได้เป็นการทดสอบทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (work-related ability) เช่น ให้ผู้สมัครทดลองพิมพ์งานภายในระยะเวลาที่กำหนด หรือเรียกหลักฐานที่แสดงผลงานที่ผ่านมา และการทดสอบความรู้ (cognitive ability test) เช่นการทดสอบความสามารถในการใช้ภาษา (Verbal abilities) ทดสอบความสามารถทางคณิตศาสตร์ (Quantitative abilities) ทดสอบความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem solving) ทดสอบความสามารถในการเรียนรู้ (Learning abilities) ทดสอบการให้เหตุผลเชิงอุปนัย (Inductive reasoning) ทดสอบการให้เหตุผลเชิงนิรนัย (Deductive reasoning) และการทดสอบเกี่ยวกับระยะทาง (Spatial abilities) แต่ทั้งนี้องค์กรต้องเลือกการทดสอบที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้นเท่านั้น (Dale, 1995)

3. การใช้บุคคลอ้างอิง (Reference) คือการที่ผู้สมัครต้องให้ชื่อ และเบอร์โทรศัพท์ติดต่อของบุคคลอ้างอิงอย่างน้อย 2 คนโดยเฉพาะอดีตหัวหน้างาน หรืออดีตเพื่อนร่วมงานที่องค์กรสามารถติดต่อเพื่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของผู้สมัคร เช่น อัตราการขาดงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น เพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูลให้ผู้สมัครให้ไว้กับองค์กร (Muller-Camen, Croucher and Leigh, 2008)

4. ผู้เชี่ยวชาญด้านการสรรหาและคัดเลือก (Search Consultants) กรณีที่องค์กรว่าจ้างบุคคลภายนอกหรือสถาบันที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดหางาน หน่วยงานเหล่านั้นจะทำหน้าที่คัดกรองเพื่อให้ได้ผู้สมัครที่น่าจะมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กรที่สุด แล้วค่อยส่งต่อให้องค์กรตัดสินใจเลือกในลำดับสุดท้าย ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาและความยุ่งยากให้องค์กร และหน่วยงานเหล่านั้นยังเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสรรหาและคัดเลือกมากกว่าพนักงานในบางหน่วยงานที่ไม่ได้มีการสรรหาคัดเลือกบ่อยนัก แต่วิธีการดังกล่าวก็มีข้อเสีย คืออาจมีกรณีที่หน่วยงานเข้าใจความต้องการขององค์กรผิด ทำให้คัดเลือกผู้สมัครที่ไม่ต้องตรงกับความต้องการขององค์กร

5. ใบสมัครบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competence-based applications) วิธีการเช่นนี้กำลังได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ คำถามในแบบฟอร์มสมัครงานจะออกแบบตามสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงาน (Dale, 1995)

2.2.1.2 กระบวนการคัดเลือก (Selection)

กระบวนการสรรหาจะทำให้องค์กรได้ผู้สมัครที่มีความสามารถจำนวนหนึ่ง งานต่อไปคือการคัดเลือกพนักงานใหม่จากผู้สมัครเหล่านั้น ประการแรกองค์กรต้องทำให้แน่ใจว่าผู้สมัครมีความเข้าใจในงานอย่างถ่องแท้ เพื่อลดปัญหาการลาออกในระยะเวลาอันสั้น (Foot and Hook, 2002)

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เองก็มีวิธีการที่หลากหลายในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ขององค์กร ได้แก่

1. สัมภาษณ์ (Interview) การสัมภาษณ์เป็นวิธีการคัดเลือกที่ใช้มากที่สุด และถูกนำไปใช้อย่างไม่ถูกต้องมากที่สุด และเป็นวิธีการคัดเลือกที่มีการศึกษาวิจัยมากที่สุด โดยเฉพาะการศึกษาการสัมภาษณ์ที่นำไปสู่การทำนายผลการปฏิบัติงาน

สาเหตุที่วิธีการสัมภาษณ์ได้รับความนิยมมากที่สุดเนื่องจากเป็นวิธีที่ประหยัดค่าใช้จ่าย การสัมภาษณ์ที่ถูกออกแบบอย่างดีสามารถทำให้ทราบถึงพื้นฐานความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ความต้องการการฝึกอบรม แรงบันดาลใจ และความเหมาะสมกับรูปแบบขององค์กรได้แต่ในขณะเดียวกันก็มีความเสี่ยงที่จะเกิดการสัมภาษณ์ที่ไม่เหมาะสมโดยคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์อาจกว้างเกินไปหรือมีเวลาในการสัมภาษณ์ไม่เพียงพอ และสิ่งสำคัญของการสัมภาษณ์อยู่ที่ทักษะของผู้สัมภาษณ์ หากผู้สัมภาษณ์ไม่มีความสามารถที่เพียงพออาจเกิดปัญหาเช่น มีการถามนำ ถูกชักนำ โดยรูปลักษณะภายนอกหรือทักษะการสนทนาที่เหนือกว่าของผู้เข้าสัมภาษณ์ ลืมคำตอบ ถูกเบี่ยงเบนความสนใจโดยข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้อง ซึ่งล้วนแล้วแต่จะส่งผลให้เกิดการตัดสินใจคัดเลือกที่ผิดพลาดได้ง่าย

2. การให้ทดลองทำงาน (Work sample) เป็นวิธีการที่ใช้ทำนายประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างแม่นยำที่สุด (Herriot, 1989) เนื่องจากผู้สมัครจะได้มีโอกาสทดลองปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบจริงๆ แต่วิธีดังกล่าวก็มีข้อจำกัดที่ว่าไม่สามารถใช้ทดสอบงานที่ต้องปฏิบัติงานเป็นระยะเวลานานได้ (Dale, 1995)

3. การสอบ (Test) ใช้ทดสอบความรู้หรือทักษะเฉพาะในการทำงานในภาพกว้าง

4. การตรวจสอบสุขภาพจิต (Psychological Testing) ใช้สำหรับวัดบุคลิกภาพ ความสามารถ อัจฉริยภาพ ความสนใจและทัศนคติของผู้สมัครแต่ละคน ประการสำคัญ

คือผลการทดสอบสุขภาพจิตของผู้สมัครทุกคนต้องเป็นความลับ (Muller-Camen, Croucher, & Leigh, 2008)

5. Group Assessments เพื่อทดสอบความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และทักษะการสื่อสาร โดยการมอบหมายงานให้กลุ่มต้องทำให้สำเร็จ นอกเหนือจากนั้นยังสามารถประเมินความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของผู้สมัคร ความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

6. การนำเสนองาน (Presentation) สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร ทักษะการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะการสื่อสารไปยังผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความหลากหลาย ดังนั้นในการคัดเลือกตำแหน่งผู้บริหารจึงมักจะเกี่ยวข้องกับการนำเสนออย่างเป็นทางการให้ผู้ฟัง โดยพิจารณาจากโครงสร้าง เนื้อหา สไตล์การนำเสนอ ความสามารถในการชักชวน เป็นต้น

ซึ่งการที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเลือกใช้วิธีใดนั้นพิจารณาจากงบประมาณ ระยะเวลา ความแม่นยำ ระดับความเชี่ยวชาญและทักษะที่ต้องการของตำแหน่งที่รับสมัคร แนวทางการปฏิบัติเดิมขององค์กรในการคัดเลือก และความสามารถของพนักงานที่รับผิดชอบกระบวนการคัดเลือก แต่อย่างไรก็ตามไม่ว่าฝ่ายบุคคลจะตัดสินใจเลือกใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งในการคัดเลือกต้องมั่นใจว่าวิธีนั้นจะทำให้ได้ผู้ที่เข้ามาเติมตำแหน่งที่ว่างเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และมีคุณลักษณะตามที่ต้องการ ในขณะที่เดียวกันต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล วิสัยทัศน์ และพันธกิจของแต่ละบริษัทด้วย (Muller-Camen, Croucher, & Leigh, 2008)

สำหรับเครื่องมือในการทดสอบที่ดีนั้นควรมีความเที่ยงตรง (Validity) ซึ่งหมายความว่าวิธีการคัดเลือกนั้นต้องดูเหมือนมีความถูกต้อง แท้จริง นอกจากความเที่ยงตรงแล้วกระบวนการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพต้องมีความเชื่อถือได้ (Reliability) กล่าวคือเป็นการทดสอบที่ให้ผลเหมือนกันทุกครั้งที่มีการทดสอบ และมีความหมายถึงความเกี่ยวข้องของผลการทดสอบกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานหรืออาจกล่าวได้ว่าผลการทดสอบเป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานได้อย่างเที่ยงตรง (Muller-Camen, Croucher, & Leigh, 2008)

ในหลายปีที่ผ่านมา ปรากฏการณ์การใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social networking web sites: SNWs) ได้รับความนิยมจนกลายเป็นกระแสหลัก นอกเหนือไปจากนี้ข้อมูลออนไลน์เริ่มที่จะถูกนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่นอกเหนือไปจากวัตถุประสงค์หลัก เนื่องด้วยมีข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนมากบนเว็บไซต์ องค์กรในฐานะนายจ้างเริ่มที่จะใช้ข้อมูลดังกล่าวเป็นแหล่งข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจว่าจ้าง (Kluemper & Rosen, 2009)

แน่นอนว่าทุกองค์กรย่อมต้องการคนที่มีความสามารถมาร่วมงานด้วย กอบกุล เลิศกษิต (2537) ได้ศึกษาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลากรขององค์การเอกชน พบว่าทุกองค์กรใช้หลักคุณธรรมเป็นเกณฑ์ในการสรรหา กล่าวคือยึดความเสมอภาคและความมั่นคงในการ

ทำงานเป็นเกณฑ์ โดยเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปซึ่งมีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนด ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่องค์กรเชื่อว่าพนักงานจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ เข้ามาแข่งขันกันได้อย่างเท่าเทียม และสิ่งสำคัญที่ได้จากกระบวนการสรรหาไม่ใช่การได้ผู้สมัครจำนวนมาก หากแต่เป็นการสรรหาเพื่อให้ได้บุคคลากรที่มีคุณภาพตรงตามต้องการ

ในองค์กรขนาดใหญ่ เหมาะกับจะใช้วิธีการสรรหาแบบเปิด กล่าวคือ เปิดรับสมัครบุคคลจากภายนอกองค์กร ซึ่งจะทำให้มีโอกาสดูคนที่หลากหลาย แต่มีค่าใช้จ่ายมาก และเสียเวลาในการฝึกอบรม แต่จากการวิจัยพบว่าสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการสรรหาบุคคลากรที่มีความสามารถ ได้แก่ โครงสร้างเงินเดือนขององค์กร การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน และแผนอัตรากำลังขององค์กร

ปองหทัย พึ่งนุ่ม (2550) ได้ศึกษาปัญหาและข้อจำกัดในการสรรหาบุคคลากรให้กับองค์กร เสนอให้องค์กรใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ปรับปรุงวิธีสรรหา และนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาช่วยยกระดับความรู้ความสามารถของพนักงานสรรหา พร้อมทั้งควรมีการพัฒนาความสามารถของพนักงานปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้นไป สภาพเศรษฐกิจและการเมืองมีผลต่อความยากง่ายในการสรรหา นอกจากนี้ยังต้องจัดสิ่งแวดล้อม สวัสดิการ ค่าตอบแทน ให้สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อดึงดูดให้คนอยากเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ในทางปฏิบัติพบว่าภาพลักษณ์องค์กรก็เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่สามารถดึงดูดคนที่มีความสามารถได้ วราภรณ์ งามคู่ปฏิบัติ, ธีรสุดา พัวตระกูลทรัพย์ และกัญญา บวรรัตนชัย (2550) ได้ศึกษา กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ให้กับนายจ้าง (Employer Branding) โดยเฉพาะมุมมองด้านการสรรหาพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรเป็นบริษัทในดวงใจ (Company of choice) ได้แก่ การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย ผู้นำอาวุโส การบริหารจัดการทีม การประเมินการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การเรียนรู้และพัฒนา การสื่อสารภายในองค์กร ระบบการประเมินภายในองค์กร คุณค่าและความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ หน่วยสนับสนุนบริการ ชื่อเสียงภายนอก และการสรรหาและให้เข้ารับตำแหน่งตามลำดับ สอดคล้องกับจรัสศรี วัฒนจิง, พนิดา วัฒนภิโกวิท และชุตติมา พลังวิทย์วัฒนา (2551) ได้ศึกษา Employee Branding ต่อการสรรหา ว่าองค์กรส่วนใหญ่ใช้ 12 มิติหลักของการสร้างแบรนด์นายจ้างอย่างครบถ้วนทุกมิติ แต่จะให้ความสำคัญในแต่ละมิติแตกต่างกัน แต่สำหรับมิติหลักที่องค์กรในประเทศไทยนิยมใช้ ได้แก่ มิติด้านค่าตอบแทน มิติด้านความมีชื่อเสียงภายนอก มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมิติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพ นอกจากกระบวนการสรรหาแล้วยังต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการคัดเลือก โดยต้องมีการทดสอบความรู้ความสามารถ และการคัดเลือกพนักงานต่างตำแหน่งกันควรมีวิธีการคัดเลือกที่แตกต่างกัน โดยแต่ละองค์กรย่อมมีนโยบาย

การคัดเลือกที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของแต่ละองค์กร ทั้งนี้องค์กรควรมีการประเมินผลการคัดเลือกเป็นระยะ เพื่อให้แน่ใจว่ากระบวนการคัดเลือกที่องค์กรใช้อยู่มีประสิทธิภาพ ส่วนสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการคัดเลือกบุคคลากรที่มีความสามารถ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน นโยบายขององค์กรไม่สอดคล้องกับสถานะของตลาดแรงงาน และองค์กรไม่มีเครื่องมือวัดหรือแบบทดสอบที่มีคุณภาพ (กอบกุล เลิศกษิต, 2537)

2.2.2 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

เป็นการประเมินว่าพนักงานแต่ละคนทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ดีเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน อาจกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าพนักงานได้ปฏิบัติงานไปในทิศทางที่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกลยุทธ์องค์กรเข้าสู่การปฏิบัติงานจริง และยังมีส่วนช่วยให้องค์กรมีผลประกอบการที่เหนือกว่าคู่แข่ง นอกเหนือจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานยังส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลากร การกำหนดค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนอกจากเพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการกำหนดค่าตอบแทนยังมีประโยชน์ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และให้ feedback พนักงาน และยังสามารถใช้เป็นหลักฐานในการโต้แย้งการตัดสินใจที่ไม่เป็นธรรมในองค์กรด้วย

กล่าวโดยสรุป วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มได้แก่

1. เพื่อประโยชน์ในการวัด ทำให้พนักงานทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นเช่นไร นำไปสู่การคำนวณค่าตอบแทน และการเลื่อนตำแหน่ง และยังเป็นเครื่องมือที่ผู้บังคับบัญชาใช้ตักเตือนพนักงานที่มีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ไปจนถึงการตัดสินใจให้ออก

2. เพื่อประโยชน์ในการฝึกอบรมและพัฒนา ผลของการวัดจะถูกนำมาพิจารณาหลักสูตรการฝึกฝนเพื่อพัฒนาศักยภาพ และใช้เสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรผ่านการวางแผนความก้าวหน้าในงาน กระตุ้นพนักงานผ่านการยอมรับและการสนับสนุนจากองค์กร สร้างความแข็งแกร่งให้กับความสัมพันธ์ วินิจฉัยปัญหาของพนักงานแต่ละคนและปัญหาขององค์กร

โดยทั่วไป องค์กรจะประเมินทั้งความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในการทำงาน นอกเหนือจากนี้การประเมินผลยังสามารถนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาบุคคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนด ในขณะที่เดียวกันก็ยังเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการกระตุ้น หรือจูงใจให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานได้อีกด้วย

ทั้งนี้ ปฏิเสธไม่ได้ว่าเมื่อผลการประเมินออกมา จะมีทั้งพนักงานกลุ่มที่พอใจในผลการประเมิน และกลุ่มที่ไม่พอใจ ข้อควรระวังในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือการประเมินแบบ Top-down อาจไม่เหมาะสมอีกต่อไปเมื่อโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันมีแนวโน้มเป็นแบบ Flat มาก

ขึ้น และก่อให้เกิดความไม่สามัคคีกันระหว่างแผนก และต้องระวังไม่ให้ผลการประเมินเป็นไปเพื่อการ ต่อว่า หากแต่เป็นไปเพื่อปรับปรุง (French, 2007)

สำหรับกลุ่มที่ไม่พอใจนี้ อติพร สมรรถจิตต์ (2556) ได้ศึกษา ความพึงพอใจของ พนักงาน บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เสนอแนะว่าองค์กร ควรให้ความสำคัญกับความเชื่อมั่นในตัวผู้ประเมิน ว่าประเมินด้วยความเที่ยงตรง ไม่นำอคติส่วนตัวมา เกี่ยวข้อง ผู้บังคับบัญชาต้องทำความเข้าใจและชี้แจงกับพนักงาน รวมถึงฝึกฝนตนเองให้มีความ ยุติธรรม เพื่อขจัดปัญหาความไม่มั่งคั่งด้วยอคติ รวมถึงบริษัทควรปรับปรุงแบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานบางส่วน โดยเฉพาะการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดหัวข้อการประเมินผลการ ปฏิบัติงานให้มากขึ้นเพื่อให้เป็นที่ยอมรับทุกฝ่าย นอกจากนี้บริษัทไม่ควรกำหนดหัวข้อการประเมินผล การปฏิบัติงานที่กว้างจนเกินไป แต่ควรลงรายละเอียดในแต่ละตำแหน่งงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชา สามารถติดตามประเมินผลได้ด้วยผลงานที่เป็นรูปธรรม

เมื่อความรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญให้ พนักงานเกิดการยอมรับในผลการปฏิบัติงาน ปรียาพร พิงพิบูลย์ (2542) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารไทยพาณิชย์ พบว่า พนักงานที่ รับรู้ว่าผู้ประเมินมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ระบบการประเมินผลสูงกว่า และมีความ สัมพันธ์อันดีกับผู้ประเมินจะรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมมากกว่า แสดง ว่าสิ่งหนึ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการทำให้พนักงานเชื่อมั่นในผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการทำให้ทั้งพนักงานและผู้ประเมินมีความเข้าใจระบบการประเมินเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ พนักงานที่รับรู้ความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายการทำงานมาก ยิ่งรับรู้ความยุติธรรมได้มาก และพนักงานที่ได้รับการแจ้งผลการประเมินให้ทราบย่อมรับรู้ความ ยุติธรรมมาก แต่ในทางตรงข้าม ยังมีจำนวนผู้ประเมินมาก พนักงานยิ่งรับรู้ความยุติธรรมได้น้อยลง

นอกจากนี้ ศวิตา รักษา (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัทตรวจสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย พบว่า การรู้ ค่าในระบบการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วยการสนับสนุนจากผู้บริหาร เช่นการให้เวลา และทรัพยากรอื่นๆ ในการวางแผน พัฒนา ปรับปรุงและทบทวนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลักดันให้พนักงานเห็นความสำคัญ ของระบบประเมินผล ซึ่งพนักงานจะเห็นประโยชน์ก็ต่อเมื่อเข้าใจและเห็นด้วยในระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเสียก่อน ก่อให้เกิดการยอมรับปลงทัศนคติเชิงบวกต่อการประเมินผล จึง เกิดความร่วมมือและเต็มใจที่จะทำการประเมินผล ส่งผลให้ผลจากการประเมินถูกต้อง อันจะเป็น ประโยชน์ต่อการตัดสินใจและการสร้างกลยุทธ์องค์กรต่อไป และหากการรู้ค่าของพนักงานที่มีต่อ

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้กลายเป็นวัฒนธรรมในองค์กรที่สืบทอดกันมาแล้ว ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานยิ่งประสบผลสำเร็จ

2.2.3 การควบคุมการทำงาน

เพื่อให้แน่ใจได้ว่าพนักงานจะปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย และมีแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน องค์กรจึงจำเป็นต้องมีมาตรการควบคุมพนักงานในรูปแบบสายบังคับบัญชา เมื่อนำสายบังคับบัญชาขององค์กรมารวมกันจะเป็นโครงสร้างองค์กร

ทั้งนี้ในทางวิชาการยังมีคำถามว่าองค์กรควรจะมีการควบคุมพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างเข้มงวดหรือให้พนักงานแต่ละคนปกครองตนเอง โดยผู้บริหารมีหน้าที่ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำกระตุ้นให้พนักงานแก้ปัญหาด้วยตัวเอง คำตอบขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็น ปรัชญาการบริหารองค์กร วัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติของสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะขนาดและความซับซ้อนขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณา โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสมาชิกหลายคน มีสาขาหลายแห่งมีความจำเป็นต้องมีกฎระเบียบที่ละเอียดเพื่อรับมือกับปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดจากการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานจำนวนมาก ซึ่งกฎระเบียบเหล่านี้มีที่มาจากเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว ซึ่งจะช่วยให้ทุกคนอยู่ร่วมกันได้อย่างง่ายยิ่งขึ้น

อีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความจำเป็นในการสร้างกฎเกณฑ์ข้อบังคับคือ บรรทัดฐาน (Norm) ขององค์กร หากสมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามบรรทัดฐานอย่างเคร่งครัดอยู่แล้ว กฎระเบียบทั้งหลายก็ไม่มี ความจำเป็น แต่ในทางตรงข้าม หากบรรทัดฐานนั้นขัดแย้งกับสิ่งที่ผู้บริหารต้องการ กฎระเบียบจะช่วยแก้ไขพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรได้

สำหรับองค์กรขนาดเล็กเป็นหน้าที่ของเจ้าของกิจการที่จะเป็นผู้วางกฎระเบียบ แต่ในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น จะเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบหน้าที่ในการกำหนดให้เป็นที่ไปตามแนวทางของผู้บริหารระดับสูง ในขณะที่ผู้บริหารระดับล่างมีหน้าที่บังคับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นที่ไปตามกฎระเบียบ ในขณะที่ยิ่งกฎระเบียบนั้นสอดคล้องกับทัศนคติของพนักงานและสอดคล้องกับบรรทัดฐานของกลุ่มมากเท่าไรก็ยิ่งจะได้รับการตอบสนองมากขึ้นเท่านั้น

วัตถุประสงค์ของการตั้งกฎระเบียบขึ้นมาเพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานจะมีพฤติกรรมตามที่ต้องการนอกเหนือไปจากพฤติกรรมตามบรรทัดฐานของทีมที่มีอยู่แล้ว ตลอดจนเพื่อปกป้องพนักงานจากเหตุการณ์อันตรายจากการทำงาน

เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดขึ้น องค์กรต้องสามารถสื่อสารรายละเอียดเกี่ยวกับพฤติกรรมต้องห้ามต่างๆ ได้อย่างชัดเจน โดยมากมักจะอยู่ในคู่มือพนักงานมีการชี้แจงในวัน orientation และปิดประกาศตามสถานที่ต่างๆ ในสถานประกอบการ และต้องมีการสื่อสารผลที่จะได้รับหากฝ่าฝืนกฎข้อบังคับด้วย

สำหรับโทษที่จะได้รับหากฝ่าฝืนกฎระเบียบมีหลากหลายระดับแล้วแต่ความร้ายแรงของความผิด ตั้งแต่ตักเตือนด้วยวาจา การตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร ลดตำแหน่งและเงินเดือน พักงานโดยไม่ได้รับค่าจ้าง และสุดท้ายไล่ออก

กฎเกณฑ์เงื่อนไขดังกล่าวจะถูกกำหนดขึ้นโดยฝ่ายนายจ้างและประกาศให้ลูกจ้างทุกคนในองค์กรทราบโดยทั่วกัน (French, 2007)

2.2.4 ค่าตอบแทน

คือสิ่งที่นายจ้างให้ลูกจ้างเพื่อตอบแทนการทำงาน และยังเป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างสุดความสามารถ ส่งผลให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจได้ในที่สุด นอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือน ลูกจ้างส่วนมากยังได้รับสวัสดิการ เช่น ประกันสุขภาพ วันหยุดโดยได้รับค่าตอบแทน และสิทธิพิเศษอื่นที่ไม่เป็นตัวเงิน

การกำหนดค่าตอบแทนเป็นหนึ่งในด้านที่มีความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากค่าตอบแทนขององค์กรส่งผลกระทบต่อความสามารถในการสรรหา ความพึงพอใจของพนักงาน และเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทกับงาน ในทางกลับกันค่าตอบแทนจะถูกพิจารณาเป็นต้นทุนของนายจ้าง ดังนั้นการกำหนดค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญโดยคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้ประกอบการพิจารณา (French, 2007)

2.2.4.1 หลักความเพียงพอ (Adequacy)

นายจ้างควรกำหนดอัตราค่าจ้างให้เท่ากับหรือสูงกว่าที่ลูกจ้างควรจะได้รับในสังคมเป็นอย่างน้อย เช่น อัตราค่าจ้างเงินเดือน ต้องสูงกว่าหรือเท่ากับอัตราค่าแรงขั้นต่ำที่รัฐเป็นผู้กำหนด เป็นต้น เพื่อเป็นหลักประกันว่าค่าจ้างดังกล่าวอยู่ในระดับที่เพียงพอต่อการดำรงชีพปกติของลูกจ้าง ดังนั้นอัตราค่าจ้างจึงต้องมีการสำรวจและปรับให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจอยู่เสมอ

2.2.4.2 หลักความยุติธรรม (Equity)

กล่าวคือต้องมีความเท่าเทียมระหว่างลูกจ้างที่มีความรู้ความสามารถเท่ากันและทำงานในระดับความรับผิดชอบเท่ากัน โดยแบ่งเป็นความยุติธรรมภายนอกและความยุติธรรมภายใน

1. ความยุติธรรมภายใน (Internal Equity) หมายถึงในองค์กรเดียวกันนั้น งานที่มีระดับความยากง่ายและระดับความรับผิดชอบเทียบได้ในระดับเดียวกันก็ควรได้รับค่าตอบแทนเท่ากัน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินค่างานคือการทำ Job Evaluation

2. ความยุติธรรมภายนอก (External Equity) หมายถึงค่าตอบแทนในองค์กรจะต้องสอดคล้องกับอัตราการจ้างงานในตลาดแรงงานด้วย เพราะสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้สามารถดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้

2.2.4.3 หลักความมั่นคง (Security)

การกำหนดค่าจ้างต้องคำนึงถึงความมั่นคงของลูกจ้างด้วย นายจ้างจึงมักให้ค่าตอบแทนในรูปแบบของสวัสดิการ เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ เป็นต้น ตลอดจนบำเหน็จ บำนาญที่สร้างความมั่นคงของลูกจ้างหลังเกษียณอายุงาน

2.2.4.4 หลักการจูงใจ (Incentive)

การกำหนดค่าจ้างสามารถใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการจูงใจให้พนักงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ โดยการเลื่อนขั้นเงินเดือน นอกจากนี้องค์กรยังสามารถจูงใจพนักงานด้วยการให้โบนัสและคอมมิชชั่นได้อีกด้วย

2.2.4.5 หลักการควบคุม (Control)

อย่างไรก็ดี การกำหนดเงินเดือนและค่าจ้างต้องสอดคล้องกับความสามารถในการจ่าย (Ability to Pay) ของแต่ละองค์กรด้วย

2.2.4.6 หลักการดึงดูดและแข่งขัน (Attractiveness and Competitiveness)

หมายถึงค่าจ้างเงินเดือนมากพอที่จะจูงใจให้บุคคลากรภายนอกเข้ามาร่วมงานกับบริษัท พร้อมกันนี้ยังต้องสามารถรักษาบุคคลากรที่มีคุณภาพของบริษัทให้อยู่กับบริษัทนานที่สุด

วิธีการคำนวณค่าตอบแทน

1. Individual performance-oriented pay เป็นการคำนวณค่าตอบแทนที่สืบเนื่องมาจากผลการทำงานของแต่ละบุคคลสืบเนื่องมาจากแนวคิดที่ว่า การจ่ายค่าตอบแทนแบบเดิมเป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามตำแหน่งงาน ซึ่งไม่ได้สะท้อนความสามารถในการทำงานของแต่ละคนที่แท้จริง ประกอบกับในปัจจุบันที่มีการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงจึงมีความจำเป็นที่องค์กรต้องจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานแต่ละคนไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับความทุ่มเทให้กับองค์กรของพนักงานแต่ละคน

แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงตามผลการทำงานของพนักงานแต่ละคนนี้มีความเชื่อว่าระบบค่าตอบแทนจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยทำให้องค์กรมีการดำเนินงานที่รวดเร็ว และกระตุ้นพฤติกรรมความเป็นผู้ประกอบการให้พนักงานในบริษัท นอกเหนือจากนั้นค่าตอบแทนยังต้องคำนึงถึงอัตราค่าตอบแทนของบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน

อย่างไรก็ดีระบบค่าตอบแทนแบบอิงผลการทำงานของแต่ละบุคคล (Performance Related Pay) นี้ไม่ได้หมายความว่าค่าตอบแทนจะอิงกับผลการทำงานของแต่ละบุคคลเพียงอย่างเดียว เนื่องจาก base pay ซึ่งคำนวณจากค่างานจะถูกกำหนดเป็นค่าจ้างต่ำสุดซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการดึงดูดและรักษาพนักงานหลักขององค์กร ดังนั้น PRP จะเป็นส่วนที่เพิ่มขึ้นจาก

base pay เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานที่ทำงานได้ดีที่สุดจะได้รับค่าตอบแทนสูงที่สุดซึ่งจะเป็นปัจจัยหนึ่งในการกระตุ้นการทำงานของพนักงาน

2. Team-based pay เป็นการคำนวณค่าตอบแทนจากผลการทำงานของทีมงาน มักใช้ในกรณีที่ต้องการไม่สามารถวัดได้ว่าผลสำเร็จของงานมาจากพนักงานคนไหนในทีมอย่างไรก็ดี การคำนวณค่าตอบแทนเช่นนี้อาจก่อให้เกิดปัญหา free riding และยังนำไปสู่ปัญหาการแข่งขันระหว่างทีม ทำให้ไม่ยอมแบ่งข้อมูลซึ่งกันและกัน

การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงผลการทำงานของทีม ไม่เพียงใช้คำนวณเงิน bonus ของทีมเท่านั้น ยังสามารถนำมาคำนวณเป็นอัตราเงินเดือนขึ้นของสมาชิกแต่ละคนได้เช่นกัน

3. Share ownership and profit-sharing พนักงานอาจได้รับค่าตอบแทนโดยการแบ่งส่วนความเป็นเจ้าของหรือแบ่งกำไรในฐานะที่เป็นตัวสะท้อนผลของการทำงานของพนักงานทั้งองค์กร ในรูปแบบของสิทธิในการซื้อหุ้นของบริษัทในราคาต่ำกว่าราคาตลาด (Stock Option) ในระยะยาว ค่าตอบแทนลักษณะดังกล่าวจะเพิ่มความมั่นคงทางการเงินให้กับพนักงาน (Muller-Camen, Croucher, & Leigh, 2008)

จากงานวิจัยของ Ferreira and Baidya (2016) พบว่าความโปร่งใสในโอกาสความก้าวหน้าและความเป็นธรรมของระบบค่าตอบแทนส่งผลกระทบต่อแรงกระตุ้นทั้งภายในและภายนอกของกลุ่มตัวอย่าง หมายความว่า การที่องค์กรมีหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและมีความเป็นธรรมในระบบการจ่ายค่าตอบแทนทำให้กลุ่มตัวอย่างรู้สึกกระตือรือร้นและมีความสุข ในขณะที่ความโปร่งใสของระบบค่าตอบแทนและความสามารถในการควบคุมการเลื่อนตำแหน่งไม่ส่งผลกระทบต่อแรงกระตุ้นเลย อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างรู้สึกว่าการจ่ายเหล่านี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขการควบคุมของพวกเขา

จากงานวิจัยของ Caza, McCarter and Northcraft (2015) พบว่า Reward choice ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรสามารถเลือกระดับหรือประเภทของค่าตอบแทนจากการทำงานได้เององค์กรต่างๆ มีแนวโน้มที่จะใช้ Reward choice เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากวิธีดังกล่าวทำให้องค์กรสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้โดยการมอบแต่สิ่งที่พนักงานให้คุณค่า และได้ประโยชน์จากการพัฒนาทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน

จากการศึกษาพบว่า reward choice สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้ถึง 40% โดยมีความยุติธรรมทางกระบวนการ (Procedural justice) เป็นตัวแปรส่งผ่าน พนักงานที่ได้รับ reward choice จะตระหนักว่าองค์กรมีความเป็นธรรมมากกว่านำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่าประสิทธิภาพการทำงานไม่ได้มีผลจากระดับของ reward choice แต่จะขึ้นอยู่กับความน่าดึงดูดของรางวัล

จากงานวิจัยของ Vidai-Salazar, Cordon-Pozo and Torre-Ruiz, (2015) พบว่าความยืดหยุ่นของระบบการจ่ายค่าตอบแทนส่งผลกระทบต่อความน่าดึงดูดใจขององค์กรและความสามารถในการรักษาพนักงานไม่ให้ลาออก และสวัสดิการแบบยืดหยุ่นนี้ยังช่วยเพิ่มความความสามารถในการทำงานของพนักงาน ส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร

2.3 ทฤษฎีความยุติธรรมในองค์กร

2.3.1 ความหมายของความยุติธรรมในองค์กร

Moorman (1991) กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง วิธีการที่บุคคลากรตัดสินใจว่าเขาได้รับการปฏิบัติด้วยความยุติธรรมในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรในการทำงานอื่นๆ

Sheppard, Lewicki, and Minton (1992) กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง การรับรู้ของบุคคลากรเกี่ยวกับวิธีการการตัดสินใจ เขาได้รับความยุติธรรมด้านสิทธิประโยชน์ด้านกระบวนการในการตัดสินใจเพื่อกำหนดสิทธิประโยชน์ และด้านระบบของการได้ข้อมูลและการรับรู้ข้อมูล

รดาธร ปานจันทร์ (2555) กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง การที่บุคคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคจากองค์กรหรือผู้บังคับบัญชาในด้านสิทธิประโยชน์ และด้านระบบในการจัดการสิทธิประโยชน์และกระบวนการ

จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสรุปได้ว่า ความยุติธรรมจากองค์กร คือ การที่บุคคลากรได้รับการปฏิบัติจากองค์กรด้วยความเสมอภาค องค์กรตัดสินใจบนข้อมูลที่ได้รับอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ของบุคคลากร บุคคลากรในองค์กรจะรู้ว่าตนเองได้รับความยุติธรรมไม่เพียงแต่เฉพาะจากผลลัพธ์เท่านั้น หากแต่กระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งสิทธิประโยชน์ต่างๆ ก็เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้บุคคลากรรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร แม้ว่าผลลัพธ์จะมีความยุติธรรมแล้ว แต่องค์กรไม่มีกระบวนการที่ยุติธรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์นั้น หรือไม่สามารถแสดงให้บุคคลากรเห็นได้ว่ากระบวนการได้มาซึ่งผลลัพธ์นั้นมีความยุติธรรม บุคคลากรอาจรู้สึกว่าเขาไม่ได้รับความยุติธรรม ซึ่งหลักการดังกล่าวสามารถนำมาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งจะสัมพันธ์กับค่าตอบแทน และกระบวนการควบคุมวินัยในการทำงาน

2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กร

ความยุติธรรมในองค์กรเป็นแนวคิดสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในองค์กร ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน และส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของ

องค์กร ดังนั้นความยุติธรรมจึงเป็นคุณธรรมขั้นพื้นฐานที่ทำให้มนุษย์อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างสงบสุข หากไม่มีความยุติธรรมในสังคมใดแล้ว สังคมนั้นย่อมจะมีแต่ความวุ่นวายและอาจนำไปสู่ความรุนแรงในสังคมได้ (รดาธร ปานจันทร์, 2555)

Colquitt et al. (2001) ได้แบ่งความยุติธรรมในองค์กรออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

2.3.2.1 ความยุติธรรมด้านสิทธิประโยชน์ (Distributive Justice)

เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสมดุลและความถูกต้องในการจัดสรรผลตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน โบนัส โดยความยุติธรรมในด้านนี้ถือเป็นความยุติธรรมในด้านแรกที่องค์กรพึงมี และเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมและกล่าวถึงอย่างแพร่หลายมากที่สุด

2.3.2.2 ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice)

เป็นความยุติธรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจในการจัดสรรผลลัพธ์ กล่าวคือนอกจากบุคคลจะประเมินผลลัพธ์ที่ได้รับจากองค์กรว่ามีความยุติธรรมหรือไม่ นั้น ยังมีการประเมินไปถึงความยุติธรรมของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ ดังกล่าวด้วยว่ามีความยุติธรรมหรือไม่

2.3.2.3 ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational Justice)

เป็นการรับรู้ของบุคคลว่าผู้บังคับบัญชา มีความชัดเจน โปร่งใส และตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่เพียงพอและสามารถอธิบายได้

2.3.2.4 ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice)

เป็นการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อผู้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้ที่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลากร และปฏิบัติต่อบุคคลากรด้วยความเป็นมิตร ยอมรับ ให้เกียรติและเห็นคุณค่าของบุคคลากร (อ้างถึงใน รดาธร ปานจันทร์, 2555)

2.3.3 ทฤษฎีความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice)

John (1996) ได้กล่าวว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเห็นว่ากระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจสิทธิประโยชน์มีความเหมาะสม ประกอบไปด้วยเหตุผลที่เพียงพอในการตัดสินใจ มีกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติที่คงที่แน่นอนกับทุกคนในทุกช่วงเวลา ตัดสินใจบนข้อมูลที่ชัดเจนปราศจากอคติ มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง และมีความน่าเชื่อถือ ยินดี

Thibaut and Walker (1975) เป็นผู้ให้กำเนิดแนวคิดเกี่ยวกับความยุติธรรมด้านกระบวนการ โดยมีแนวคิดว่าการตัดสินใจที่มีความยุติธรรมในศาลมีอิทธิพลอย่างมากต่อการยอมรับผลคำตัดสินของประชาชน ทฤษฎีนี้มีแนวความคิดว่าคู่กรณีมีแนวโน้มจะพึงพอใจต่อผลการตัดสินหากคู่กรณีได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินนั้นด้วย โดยอาจเปรียบเทียบกระบวนการ

พิจารณาคดีแบบคณะลูกขุนของประเทศอเมริกาที่คู่ความมีสิทธิเลือกคณะลูกขุนเองย่อมพึงพอใจและยอมรับในคำตัดสินของคณะลูกขุนมากกว่ากระบวนการพิจารณาคดีของประเทศแถบยุโรป รวมทั้งประเทศไทยที่ให้อำนาจผู้พิพากษาตัดสินคดีแต่เพียงผู้เดียว คู่กรณีฝ่ายที่แพ้คดีย่อมไม่พอใจในคำตัดสินของศาลนำไปสู่การอุทธรณ์ต่อไป (อ้างถึงใน รดาธร ปานจันทร์, 2555)

Leventhai et al., 1980 นำแนวคิดเกี่ยวกับความยุติธรรมด้านกระบวนการจากบริบทของกฎหมายของ Thibaut มาประยุกต์ใช้ในบริบทอื่นๆ เช่น บริบทขององค์การ เป็นต้น โดยทฤษฎีของ Leventhai กำหนดปัจจัยชี้วัด 6 ประการที่กระบวนการต่างๆ พึงมีหากต้องการให้บุคคลต่างๆ รับรู้ว่าจะการมีความยุติธรรมด้านกระบวนการ โดยกระบวนการนั้นควรจะ

1. นำไปประยุกต์ใช้อย่างสม่ำเสมอกับบุคคลกลุ่มต่างๆ ในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน
2. เป็นกระบวนการที่ปราศจากอคติ เช่น ต้องแน่ใจว่าบุคคลที่ 3 ที่ทำหน้าที่ตัดสินไม่มีส่วนได้เสียในเรื่องดังกล่าว
3. มั่นใจว่ามีข้อมูลถูกต้องแม่นยำ และใช้ข้อมูลนั้นในการตัดสินใจ
4. มีวิธีการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจที่ไม่โปร่งใส มีข้อบกพร่อง หรือไม่ถูกต้อง
5. ปฏิบัติตามมาตรฐานทางด้านมนุษยธรรม ศีลธรรมและจริยธรรมในสังคม
6. มั่นใจว่าความคิดเห็นของบุคคลกลุ่มต่างๆ ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจจะต้องได้รับการพิจารณาและชี้แจง (อ้างถึงใน นภาพร ไพบูลย์วัฒนชัย, 2557)

Lemons and Jones (2000) ได้ให้ความหมายความยุติธรรมในองค์กรว่าหมายถึงความรู้ความเข้าใจความเป็นธรรมของกระบวนการในการตัดสินใจเกี่ยวกับการให้รางวัล เช่น การเลื่อนตำแหน่ง

ความยุติธรรมในกระบวนการมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในหลายด้าน จากงานวิจัยพบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในกระบวนการส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ไม่สัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการตัดสินใจเลื่อนตำแหน่ง และการตัดสินใจลาออกจากบริษัท (ShaguftaGhauri, 2016) ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Lemons and Jones, 2000 พบว่าความยุติธรรมด้านกระบวนการในการตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งส่งผลกระทบบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

การรับรู้ของพนักงานต่อความยุติธรรมขององค์กรในแง่ ความยุติธรรมด้านสิทธิประโยชน์ (Distributive justice) ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural justice) และความยุติธรรมระหว่างความสัมพันธ์ของพนักงานและหัวหน้า (Interactional justice) นำไปสู่การเกิดความพึงพอใจในงาน (Hasan Ali Al-Zu'bi, 2010) และยังช่วยลดอัตราการขาดลามายของพนักงานในองค์กร (Alsalem and Alhaiani, 2007) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ArtiBakhshianและEkta Rani,

2009 พบว่าความยุติธรรมด้านสิทธิประโยชน์ ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมระหว่างความสัมพันธ์ของพนักงานและหัวหน้า มีความสัมพันธ์เชิงลบกับสภาพจิตใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรตามลำดับ

2.4 การบริหารงานทางกฎหมายของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.4.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการก่อตั้งมหาวิทยาลัย

พิจารณาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 4 และ มาตรา 19 กำหนดว่า มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาที่ไม่มีกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ ฝึกอบรม สืบสานวัฒนธรรม สร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ สร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคมการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตที่มีวัตถุประสงค์จัดให้มีการศึกษาอุดมศึกษา โดยมีคณาจารย์เป็นบุคลากรทำหน้าที่หลักด้านการสอนและการวิจัย

สำหรับประเทศไทยนั้น ทบวงมหาวิทยาลัยได้สรุปภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยทั่วไปไว้เป็น 4 ประการ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ (ปรัชญา เวสารัชช์, 2545)

2.4.2 วิวัฒนาการของมหาวิทยาลัย

จากมหาวิทยาลัยรัฐสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐการที่มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการ ทำให้การดำเนินการทุกอย่างภายใต้กฎเกณฑ์ของราชการ มีระบบควบคุมตรวจสอบที่ตายตัว การจัดสรรและบริหารงบประมาณที่กำหนดไว้สำหรับการใช้จ่ายเงินของข้าราชการ โดยเฉพาะการมีระบบบริหารงานบุคคลที่เป็นระบบเดียวกันทั่วประเทศ ก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.4.2.1 วิฤตคุณภาพการศึกษา

เนื่องจากเยาวชนที่ต้องการศึกษาต่อมีจำนวนมากขึ้นทุกปี ในขณะที่จำนวนที่นั่งในมหาวิทยาลัยมีไม่เพียงพอ ส่งผลต่อไปให้จำนวนบัณฑิตที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีไม่เพียงพอต่อตลาดแรงงาน ประกอบกับปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพหลักสูตร คุณภาพผู้สอน และสื่อการเรียนการสอน ขาดแคลนการวิจัยเพื่อเป็นพื้นฐานของความรู้ที่จะนำมาศึกษาต่อยอด กระบวนการเรียนการสอนยังขาดการบูรณาการระหว่างความรู้แขนงต่างๆ และมีนักศึกษาจำนวนหนึ่งที่มีฐานะยากจนไม่สามารถเข้าถึงการศึกษาได้

2.4.2.2 วิฤตบุคคลากร

คณาจารย์เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา แต่กลับไม่ได้รับการยอมรับทางสังคมเท่าที่ควร ขาดการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพ ในด้านค่าตอบแทนของอาจารย์จัดว่าน้อย ไม่สามารถดึงดูดผู้ที่มีความสามารถเข้ามาได้ และไม่สามารถเป็นเครื่องมือสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการสอนได้

2.4.2.3 วิฤตงบประมาณ

เดิมที่การบริหารเงินที่ได้รับจากรัฐบาลต้องเป็นไปตามจำนวนและรายการที่มหาวิทยาลัยเสนอแผนงบประมาณต่อสำนักงบประมาณล่วงหน้าแล้วเท่านั้น และจำนวนเงินที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาลบางครั้งไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้ได้จริง และไม่สามารถนำเงินที่ได้รับมอบหมายไปใช้จ่ายเพื่อวัตถุประสงค์อย่างอื่นได้ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียโอกาสในการนำเงินที่มีไปพัฒนาด้านอื่น

2.4.2.4 วิฤตระบบบริหารที่ด้อยคุณภาพ

เดิมที่มหาวิทยาลัยมีการบริหารภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกับราชการอย่างเคร่งครัด ซึ่งขัดกับหลักการบริหารมหาวิทยาลัยที่ต้องการความยืดหยุ่นและฉับไวในการดำเนินการ เพื่อให้สนองตอบความเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ และการคัดเลือกผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเป็นไปไม่สะดวก และบางที่การเลือกตั้งเป็นแบบทางตรง ทำให้ผู้บริหารต้องตกอยู่ภายใต้อำนาจของคณะ (กัลยณัฐ์ พรหมนอก, 2556)

เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น จึงมีแนวคิดริเริ่มให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ โดยในปี พ.ศ. 2507 ในสมัยจอมพลถนอม กิตติขจรเป็นนายกรัฐมนตรี ได้มีการจัดตั้ง “ทบวงมหาวิทยาลัย” ขึ้นและเปลี่ยนให้มหาวิทยาลัยย้ายจากการดูแลของสำนักนายกรัฐมนตรี มาเป็นทบวงมหาวิทยาลัยดังกล่าว และได้มีการพยายามเปลี่ยนแปลงอื่นเรื่อยๆ จนมาถึงเหตุการณ์วิกฤติเศรษฐกิจ พ.ศ. 2541 รัฐบาลมีมติเห็นชอบเงื่อนไขในการกู้เงินจากธนาคารเอเชีย ซึ่งส่งผลให้รัฐบาลต้องปฏิบัติตามข้อตกลงที่ให้ไว้กับธนาคารประการหนึ่งว่า มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งจะได้รับการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ หรือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล โดยให้มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่ไม่ใช่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารจัดการและมีกฎระเบียบในการดำเนินงานอย่างมีอิสระ สามารถตรวจสอบได้จากหน่วยงานภายในและภายนอก ซึ่งรัฐให้การสนับสนุนงบประมาณเท่าที่จำเป็น ต่อมามีการตราพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 ซึ่งมาตรา 36 กำหนดว่าให้มหาวิทยาลัยของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญา มีสถานะเป็นนิติบุคคล และอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย รัฐบาลมีอำนาจกำกับเพียงแค่นโยบาย การจัดสรรงบประมาณและคุณภาพ เน้นการ

ติดตามและประเมินผลเป็นหลัก โดยมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมี 2 แบบ คือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับตั้งแต่ก่อตั้ง และเปลี่ยนสถานะจากมหาวิทยาลัยรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐและเป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นสวนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณในจำนวนที่เพียงพอที่จำเป็นต่อการประกันคุณภาพการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, ม.ป.ป.)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นหน่วยงานทางปกครองตามความหมายของพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. 2542 ซึ่งได้นิยามความหมายของหน่วยงานทางปกครองไว้ในมาตรา 3 ว่า “หน่วยงานทางปกครอง หมายความว่า กระทรวง ทบวง กรม ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเป็นกรม ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ และให้หมายความถึงหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ใช้อำนาจทางปกครองหรือให้ดำเนินกิจการทางปกครอง” ส่งผลให้พนักงานของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐมีสถานะเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐด้วย แม้ว่าจะไม่ได้เป็นข้าราชการ (อนุชาติ คงมาลัย, 2558)

ทั้งนี้ มีนักวิชาการบางท่านไม่เห็นด้วยว่าการที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนสถานะจากมหาวิทยาลัยรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะสามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้

กำชัย จงจักรพันธ์ (2546) ได้ให้แนวคิดไว้ว่าหากการอยู่ในระบบราชการเป็นปัญหาสำคัญอันทำให้มหาวิทยาลัยรัฐบาลไม่มีประสิทธิภาพ หน่วยราชการอื่นของรัฐก็คงประสบปัญหาเช่นเดียวกันดังนั้นวิธีแก้ปัญหาคือต้องมีคุณภาพมหาวิทยาลัยไม่จำเป็นต้องออกนอกระบบ หากแต่ควรแก้ไขที่ปัจจัยโดยตรงที่ส่งผลต่อคุณภาพบัณฑิตมากกว่า เช่นหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน คุณภาพอาจารย์ เป็นต้น อีกประการหนึ่งหากมหาวิทยาลัยออกนอกระบบแล้วมหาวิทยาลัยต้องหารายได้ส่วนหนึ่งเองซึ่งอาจจะต้องเก็บค่าหน่วยกิตแพงขึ้น ส่งผลให้นักศึกษาที่ฐานะยากจนไม่สามารถเข้าถึงการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้ ซึ่งขัดกับหลักการของมหาวิทยาลัยที่ต้องให้บริการการศึกษาอย่างเท่าเทียม

ไพโรจน์ ภัทธรรากุล (2545) กล่าวว่า แม้มหาวิทยาลัยจะเปลี่ยนสถานะมาอยู่ภายในกำกับของรัฐบาลอาจช่วยให้มหาวิทยาลัยมีความอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารงานมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันอาจมีผลกระทบเชิงลบที่ตามมา เช่น ค่าหน่วยกิตที่เพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลเช่นแต่ก่อน มหาวิทยาลัยจึงมีแนวโน้มจะผลักภาระดังกล่าวให้นักศึกษา ซึ่งจะส่งผลเป็นการกีดกันทางการศึกษาเนื่องจากคนที่มีฐานะไม่มีจะไม่มีโอกาสได้ศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา อีกทั้งยังส่งผลให้มหาวิทยาลัยเน้นจัดหลักสูตรตามความ

ต้องการของตลาด โดยเฉพาะหลักสูตรที่ทำกำไรให้มหาวิทยาลัยได้เยอะ และละเลยหลักสูตรที่มีความสำคัญแต่ไม่เป็นที่นิยม เช่น หลักสูตรเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ บุคลากรของมหาวิทยาลัยขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร พร้อมจะย้ายไปทำงานกับมหาวิทยาลัยที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า และหากไม่มีกระบวนการตรวจสอบที่ดีอาจเกิดการทุจริตได้ง่าย

อย่างไรก็ดี ในปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งสิ้น 34 แห่ง โดยแบ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่อยู่ภายในกำกับของรัฐตั้งแต่ก่อตั้ง จำนวนทั้งสิ้น 7 แห่ง และมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสถานะจากมหาวิทยาลัยรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวนทั้งสิ้น 17 แห่ง ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยที่มีสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง (ข้อมูล ณ วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2559)

ตารางที่ 2.1

มหาวิทยาลัยที่มีสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง

ชื่อมหาวิทยาลัย	วันที่มีผลบังคับ
1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	30 กรกฎาคม พ.ศ. 2533
2. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	8 เมษายน พ.ศ. 2535
3. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	26 กันยายน พ.ศ. 2541
4. มหาวิทยาลัยพะเยา	17 กรกฎาคม พ.ศ. 2553
5. มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช	13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553
6. สถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา	26 พฤษภาคม พ.ศ. 2555
7. ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	18 เมษายน พ.ศ. 2559

2. มหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสถานะจากมหาวิทยาลัยรัฐ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ข้อมูล ณ วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2559)

ตารางที่ 2.2

มหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสถานะจากมหาวิทยาลัยรัฐ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัย	วันที่มีผลบังคับ
1. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	2 ตุลาคม พ.ศ. 2540
2. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย	2 ตุลาคม พ.ศ. 2540
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	7 มีนาคม พ.ศ. 2541
4. มหาวิทยาลัยมหิดล	17 ตุลาคม พ.ศ. 2550
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	27 ธันวาคม พ.ศ. 2550
6. มหาวิทยาลัยบูรพา	10 มกราคม พ.ศ. 2551
7. มหาวิทยาลัยทักษิณ	6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551
8. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	7 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551
9. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	7 มีนาคม พ.ศ. 2551
10. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	8 มีนาคม พ.ศ. 2551
11. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	18 กรกฎาคม พ.ศ. 2558
12. มหาวิทยาลัยขอนแก่น	18 กรกฎาคม พ.ศ. 2558
13. มหาวิทยาลัยสวนดุสิต	18 กรกฎาคม พ.ศ. 2558
14. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	16 สิงหาคม พ.ศ. 2558
15. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	21 พฤษภาคม พ.ศ. 2559
16. มหาวิทยาลัยศิลปากร	3 กรกฎาคม พ.ศ. 2559
17. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	21 กรกฎาคม พ.ศ. 2559

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของตำแหน่งอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยที่อยู่ภายใต้กำกับของรัฐ และศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลตามทฤษฎีการบริหาร ตลอดจนความคุ้มครองตามกฎหมายแรงงาน โดยเน้นที่เป็นการวิเคราะห์ส่วนประกอบของข้อมูลแต่ละชุด แล้วนำส่วนประกอบของข้อมูลมาเปรียบเทียบเพื่อหาลักษณะร่วมที่เหมือนกันและแตกต่างกัน หลังจากนั้นจึงทำการสรุปบรรยายให้เห็นถึงความหมายของข้อมูลเหล่านั้นโดยผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นเครื่องมือหลักในงานวิจัย

ในการดำเนินงานวิจัยนี้ จะใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งมักใช้กับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร เป็นการบรรยายเนื้อหาของข้อความหรือเอกสารโดยเน้นเนื้อหาตามที่ปรากฏ ไม่ตีความ หรือหาความหมายที่ซ่อนไว้ (ภคพนธ์ ศาลาทอง, 2559) ทั่วไปสามารถวิเคราะห์ได้ 4 วิธี ได้แก่

1. การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) คือการที่นักวิจัยเก็บข้อมูลที่เป็นรูปธรรมต่างๆ หรือปรากฏการณ์ที่มองเห็นได้ เก็บรวบรวมข้อมูลและตีความข้อมูลสร้างเป็นข้อสรุป
2. การจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) คือการที่นักวิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดระบบข้อมูลโดยอาศัยหลักเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นมาเอง โดยมีทั้งวิธีการจำแนกจากคำ หรือจำแนกโดยใช้เหตุการณ์ จำแนกโดยอิงทฤษฎีและจำแนกโดยไม่อิงทฤษฎี
3. การวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Component Analysis) เป็นการวิเคราะห์คุณสมบัติของส่วนประกอบของข้อมูลแต่ละชุด แล้วนำคุณสมบัติของส่วนประกอบของข้อมูลมาเปรียบเทียบเพื่อหาลักษณะร่วมที่เหมือนกันและแตกต่างกัน หลังจากนั้นจึงทำการสรุปบรรยายให้เห็นถึงความหมายของข้อมูลเหล่านั้น
4. สดุดท้ายการวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูล (Constant Comparison) โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้มา ทั้งจากการฟัง การอ่าน การสังเกต แล้วนำมาจัดกลุ่มแยกตามชนิด แล้วนำมาทำเป็นตารางเปรียบเทียบกัน และสรุปผลออกมา (เอื้อมพร หลินเจริญ, ม.ป.ป.)

ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ใช้การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัยกับหลักกฎหมายในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 เพื่อนำมาซึ่งข้อสรุปว่าหลักในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใช้อยู่ในปัจจุบันสอดคล้องกับหลักการคุ้มครองแรงงานตามกฎหมายแรงงานหรือไม่

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์บริบทจากหลายกรณีศึกษา (Cross-case Analysis) กล่าวคือการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายกรณีศึกษา ในที่นี้คือ การรวบรวมแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละมหาวิทยาลัยที่เลือกมาศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 11 มหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยมีแนวทางการบริหารที่แตกต่างกันเพื่อให้ข้อมูลที่ได้นั้นมีลักษณะทั่วไปมากพอที่จะสามารถเป็นตัวแทนของแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยรัฐที่เปลี่ยนสถานะมาเป็นเพียงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสอดคล้องกับแนวคิดของ Mile and Huberman (1994) ว่าเหตุผลหนึ่งในการทำการศึกษาหลายกรณีศึกษาคือการต้องการความเข้าใจและการอธิบายที่ลึกยิ่งขึ้น Glaser and Strauss (1965) แนะนำให้นักวิจัยใช้หลายกรณีศึกษาเพื่อเข้าใจเงื่อนไขทางโครงสร้างในการตอบคำถามงานวิจัยเกี่ยวกับผลการศึกษาที่เป็นไปได้น้อยที่สุดและผลที่เป็นไปได้มากที่สุดนอกจากนั้นการรวบรวมข้อมูลจากหลายกรณีศึกษายังอาจทำให้ข้อมูลที่มียุทธศาสตร์ (Negative Case) เพื่อทำให้ปรับทฤษฎีใหญ่ๆต้องยิ่งขึ้น

ทั้งนี้วิธีการวิเคราะห์บริบทจากหลายกรณีศึกษาทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. การวิเคราะห์ที่เกิดจากข้อมูลเพิ่มเติมที่เน้นย้ำข้อมูลเดิม (Replication Strategy) โดยนักวิจัยจะใช้กรณีศึกษาแรกในการศึกษาทฤษฎีเบื้องต้น และใช้กรณีศึกษาถัดๆ มาในการทดสอบหรือจับคู่ข้อมูลนั้นให้เข้ากับกรณีศึกษาแรก การวิเคราะห์ลักษณะนี้จะเน้นการให้ตัวอย่างกับทฤษฎีที่ทำการศึกษา

2. การวิเคราะห์ที่เน้นตัวแปรของงานวิจัย (Variable Oriented Strategy) การวิเคราะห์ลักษณะนี้จะเน้นการสืบหาตัวแปรที่สำคัญซึ่งไม่เคยมีการศึกษามาก่อน โดยเมื่อรวบรวมข้อมูลจากกรณีศึกษาแรกจะมีการวิเคราะห์ทันทีและส่งกลับไปยืนยันกับผู้ให้ข้อมูล ต่อมาจะรวบรวมข้อมูลจากกรณีศึกษาที่สอง ซึ่งข้อมูลที่รวบรวมได้ส่วนหนึ่งช่วยเน้นย้ำข้อเท็จจริงที่ได้จากกรณีศึกษาแรก บางส่วนจะเพิ่มเติมองค์ความรู้จากกรณีศึกษาแรกและทำกระบวนการนี้ซ้ำต่อไปในกรณีศึกษาต่อไปเรื่อยๆ จนกว่าข้อมูลที่รวบรวมได้จะไม่สร้างองค์ความรู้ใหม่เพิ่มเติม (เพียงแต่เน้นย้ำกรณีศึกษาแรกๆ) ในขณะเดียวกันนักวิจัยบางท่านทำตรงกันข้าม โดยกำหนดจำนวนกรณีศึกษาที่แน่นอนก่อน และเก็บข้อมูลไปพร้อมกัน เมื่อเก็บข้อมูลได้ครบจึงจะมาวิเคราะห์เพียงครั้งเดียว (ดิชพงศ พงศภัทรชัย, 2556) ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการดังกล่าวในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเริ่มจากกำหนดมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสถานะจากมหาวิทยาลัยรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีลักษณะเด่นเพื่อเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยรัฐที่เปลี่ยนสถานะทั้งหมด และทำการศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากข้อบังคับการบริหารงานบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัย และนำมาเปรียบเทียบกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ซึ่งกำหนดแนวทางที่กฎหมายกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำให้นายจ้างต้องปฏิบัติกับลูกจ้าง ใน 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการทำงาน และควบคุมการทำงาน และการจ่ายค่าตอบแทน

โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

- 3.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขอบเขตงานวิจัย
- 3.2 สํารวจและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประวัติมหาวิทยาลัย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ โดยสังเขปของมหาวิทยาลัยที่ศึกษา ได้แก่
 - 3.2.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
 - 3.2.2 มหาวิทยาลัยมหิดล
 - 3.2.3 มหาวิทยาลัยบูรพา
 - 3.2.4 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - 3.2.5 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 - 3.2.6 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
 - 3.2.7 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 - 3.2.8 มหาวิทยาลัยขอนแก่น
 - 3.2.9 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
 - 3.2.10 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- 3.3 หาข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล
- 3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 การสรุปและวิเคราะห์ผล

3.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขอบเขตงานวิจัย

ผู้วิจัยเริ่มจากการศึกษาพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของทุกมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสถานะจากมหาวิทยาลัยรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัยโดยภาพรวมนำมากำหนดประเด็นที่ต้องการศึกษา โดยพิจารณาจากประเด็นที่เห็นว่าน่าจะขัดกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลและน่าจะขัดกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ซึ่งเป็นกฎหมายที่ให้การรับรองสิทธิขั้นพื้นฐานของลูกจ้างเอกชน จนกำหนดออกมาได้เป็น 4 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นการสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การควบคุมการทำงาน และค่าตอบแทน

จากนั้นทำการกำหนดมหาวิทยาลัยที่ต้องการศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้ ได้จำนวน 10 มหาวิทยาลัยได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และมหาวิทยาลัยมหิดล จากมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสถานะจากมหาวิทยาลัยรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวนทั้งสิ้น 17 มหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ สาเหตุที่เลือกแต่ละมหาวิทยาลัยมาเป็นตัวแทนในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องมาจาก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นมหาวิทยาลัยแรกที่เปลี่ยนสถานะจากมหาวิทยาลัยรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับในปี 2541 (หากไม่นับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ จึงไม่ขอนำมาศึกษา) กลุ่มถัดมาได้แก่ มหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับในช่วงปลายปี 2550 ถึงประมาณต้นปี 2551 ซึ่งทิ้งระยะห่างจากที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเปลี่ยนสถานะถึงเกือบสิบปี โดยในช่วงนี้มีมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนจำนวน 8 มหาวิทยาลัย โดยเป็นมหาวิทยาลัยภูมิภาคจำนวน 3 มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษามหาวิทยาลัยดังกล่าวเป็นตัวแทนมหาวิทยาลัยภูมิภาค ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นตัวแทนมหาวิทยาลัยในภาคเหนือ มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นตัวแทนมหาวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และมหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยในภาคเหนือตอนล่างและภาคกลางตอนบน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีเจ้าคุณทหารลาดกระบังซึ่งจัดการเรียนการสอนเน้นสาขาวิชาเกี่ยวกับเทคโนโลยีคล้ายมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีและยังมีต้นกำเนิดมาจากการเป็นส่วนหนึ่งในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเหมือนกัน แต่ด้วยระยะเวลาที่ต่างกันถึงเกือบสิบปี ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ยังมีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่เป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงอันดับต้นๆ ของประเทศ และมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนสายวิทยาศาสตร์ อีกทั้งยังมีจุดกำเนิดมาจากการเป็นโรงเรียนแพทย์ซึ่งเคยเป็นส่วนหนึ่งของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอีกด้วย ผู้วิจัยจึงมีสมมติฐานว่าน่าจะมีแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่คล้ายคลึงกัน กลุ่มสุดท้ายเป็นมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสถานะในช่วงปี 2558-2559 ซึ่งใช้ระยะเวลาห่างออกไปอีกเกือบสิบปี เช่นเดียวกัน มีจำนวนทั้งสิ้น 7 มหาวิทยาลัยเช่นกัน โดยมีมหาวิทยาลัยภูมิภาค ได้แก่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นตัวแทนมหาวิทยาลัยภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นตัวแทนมหาวิทยาลัยในภาคใต้ นอกจากนี้ในช่วงเวลาเดียวกัน ยังมีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในลำดับต้นๆ ของประเทศเช่นกัน ลำดับสุดท้ายได้แก่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยภูมิภาคในเขตภาคใต้ที่เพิ่งเปลี่ยนสถานะจากมหาวิทยาลัยรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐล่าสุดเมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2559

3.2 ประวัติมหาวิทยาลัย วิสัยทัศน์ และพันธกิจโดยสังเขป

3.2.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีมีจุดเริ่มต้นมาจากความต้องการช่างเทคนิคซึ่งทำหน้าที่ประสานงานระหว่างวิศวกร และแรงงานฝีมือ จากเดิมช่างเทคนิคต้องสำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 และเข้าศึกษาต่อวิชาช่างอุตสาหกรรม 3 ปีจนได้วุฒิ ปว.ช. แล้วออกทำงานหรือศึกษาต่อในวิทยาลัยเทคนิคอีก 3 ปีจนได้วุฒิ ปว.ส. เท่ากับว่าใช้เวลาทั้งสิ้น 6 ปีในการผลิตช่างฝีมือ แต่จะอย่างไรให้สามารถผลิตช่างฝีมือที่มีคุณภาพในเวลาที่รวดเร็วกว่านั้นอธิบดีกรมอาชีวศึกษาท่านสนั่น สุมิตร จึงเสนอให้จัดตั้งวิทยาลัยเทคนิคแห่งใหม่ในสังกัดกองวิทยาลัยเทคนิคเพื่อสนองความต้องการของรัฐในด้านช่างเทคนิคโดยรวดเร็วขึ้น “วิทยาลัยเทคนิคธนบุรี” จึงถูกก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2503 โดยรับผู้จบการศึกษาระดับเตรียมอุดมศึกษา (มัธยมศึกษาปีที่ 6 ในปัจจุบัน) เฉพาะสายวิทยาศาสตร์เข้าศึกษาต่ออีก 3 ปี ได้วุฒิ ปว.ส.นับเป็นวิทยาลัยเทคนิคแห่งแรกในประเทศไทยที่รับผลิตช่างเทคนิคจากผู้จบชั้นสูงสุดสายสามัญและในปี 2514 ได้รวมกับวิทยาลัยเทคนิคพระนครเหนือ และวิทยาลัยเทคนิคโทรคมนาคมเข้าด้วยกัน เป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2541 ได้กำหนด ให้มีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่ไม่เป็นส่วนราชการ แต่อยู่ในกำกับ ดูแลของรัฐบาล และเป็นนิติบุคคล พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี ได้รับการประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 115 ตอนที่ 11 เมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2541 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 7 มีนาคม 2541

วิสัยทัศน์

มุ่งมั่น... เป็นมหาวิทยาลัยที่ใฝ่เรียนรู้

มุ่งสู่... ความเป็นเลิศทางเทคโนโลยีและการวิจัย

มุ่งธำรง...ปณิธานในการสร้างบัณฑิตที่เก่งและดี

มุ่งสร้าง...ชื่อเสียงและเกียรติภูมิให้เป็นที่ภูมิใจของประชาคม

มุ่งก้าว...มหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำในระดับโลก

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เน้นการเรียน การสอน ด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี โดยปัจจุบันเปิดสอนหลักสูตรทั้งในระดับปริญญาตรีโท เอก ทั้งสิ้นจำนวน 8 คณะ ได้แก่

คณะวิศวกรรมศาสตร์

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ

คณะวิทยาศาสตร์

คณะทรัพยากรชีวภาพและเทคโนโลยี

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี คณะศิลปศาสตร์
คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะพลังงาน สิ่งแวดล้อม และวัสดุ

3.2.2 มหาวิทยาลัยมหิดล

เป็นมหาวิทยาลัยเก่าแก่ก่อตั้งมาแล้วกว่า 100 ปี โดยเริ่มจากการเป็นโรงเรียนแพทย์ใน “โรงศิริราชพยาบาล” เมื่อเดือนมีนาคม 2432 ใช้เวลาเรียนเพียง 3 ปี ต่อมาในปี 2439 ได้มีการเพิ่มหลักสูตรแพทย์ผดุงครรภ์และหญิงพยาบาลขึ้น และได้ขยายหลักสูตรแพทย์เป็น 4 ปีใน พ.ศ. 2446 และเพิ่มเป็น 5 ปีใน พ.ศ. 2456 ต่อมาในปี พ.ศ. 2458 ได้มีการเพิ่มหลักสูตรประกาศนียบัตรแพทย์ปรังยา (เภสัชศาสตร์) ขึ้น

ในวันที่ 6 เมษายน พ.ศ. 2460 ได้มีการรวมโรงเรียนแพทย์เป็น คณะแพทยศาสตร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และขยายหลักสูตรเป็น 6 ปี ต่อมาวันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2486 ได้มีการสถาปนามหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ โดยแยกคณะแพทยศาสตร์และศิริราชพยาบาล คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มาตั้งเป็นมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ สังกัดกระทรวงการสาธารณสุข

ต่อมาในวันที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2512 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ ให้เป็นมหาวิทยาลัยที่สมบูรณ์ โดยจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยขึ้นใหม่ เรียกว่า “มหาวิทยาลัยมหิดล” มีขอบเขตดำเนินงานกว้างขวางยิ่งขึ้น ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2512 ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม “มหิดล” อันเป็นพระนามของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก เป็นชื่อมหาวิทยาลัยแทนชื่อมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์เดิม

วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก

พันธกิจ สร้างความเป็นเลิศทางด้านสุขภาพ ศาสตร์ ศิลป์ และนวัตกรรมบนพื้นฐานของคุณธรรม เพื่อสังคมไทยและประโยชน์สุขแก่มวลมนุษยชาติ

ในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยมหิดลมีทั้งสิ้น 6วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตศาลายา วิทยาเขตบางกอกน้อย วิทยาเขตพญาไท วิทยาเขตกาญจนบุรี วิทยาเขตนครสวรรค์ และวิทยาเขตอำนาจเจริญ เปิดสอนทั้งหลักสูตรปริญญาตรี โท เอก จำนวนทั้งสิ้น 16 คณะ ได้แก่

คณะทันตแพทยศาสตร์	คณะวิศวกรรมศาสตร์
คณะเทคนิคการแพทย์	คณะเวชศาสตร์เขตร้อน
คณะพยาบาลศาสตร์	คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
คณะแพทยศาสตร์	คณะสัตวแพทยศาสตร์
คณะเภสัชศาสตร์	คณะสาธารณสุขศาสตร์

คณะวิทยาศาสตร์ คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์
 คณะศิลปศาสตร์ คณะกายภาพบำบัด
 คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

3.2.3 มหาวิทยาลัยบูรพา

พัฒนามาจากวิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน เป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศไทยที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม พ.ศ. 2498 ต่อมาได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตบางแสนเมื่อวันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ. 2517 และได้แยกตัวออกมาเป็นมหาวิทยาลัยบูรพาเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2533

วิสัยทัศน์เป็นขุมปัญญาตะวันออกเพื่ออนาคตของแผ่นดิน (Wisdom of the East for the Future of the Nation)

พันธกิจดังนี้

1. ดำเนินการจัดการศึกษาอย่างเสมอภาคเท่าเทียม ควบคู่กับการเสริมสร้างเสรีภาพ ทางวิชาการและการใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต บนพื้นฐานของหลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ
2. ดำเนินการพัฒนาคุณภาพงานวิจัย เพื่อสร้างและพัฒนาคณะความรู้ในศาสตร์แขนงต่าง ๆ และดำเนินการให้บริการทางวิชาการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงาน ภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนสังคมชุมชน ให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมที่มีความเป็นพลวัตสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมสาธารณะในรูปแบบต่าง ๆ โดยครอบคลุม การทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม ศาสนา และการกีฬา รวมทั้งแสดงบทบาทนำในการพัฒนาสังคมชุมชนและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยเปิดสอนทั้งหลักสูตรปริญญาตรี โท เอก ใน 25 คณะ ได้แก่

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว	คณะวิทยาศาสตร์
คณะการแพทย์แผนไทยอภัยภูเบศร	คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
คณะดนตรีและการแสดง	คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์
คณะพยาบาลศาสตร์	คณะวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์
คณะภูมิสารสนเทศศาสตร์	คณะวิศวกรรมศาสตร์
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	คณะศิลปกรรมศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์	คณะศึกษาศาสตร์
คณะวิทยาการสารสนเทศ	คณะสหเวชศาสตร์

คณะสาธารณสุขศาสตร์	คณะอัญมณี
คณะเทคโนโลยีการเกษตร	คณะเทคโนโลยีทางทะเล
คณะเภสัชศาสตร์	คณะแพทยศาสตร์
คณะโลจิสติกส์	คณะพาณิชยศาสตร์และการบริหารธุรกิจ
วิทยาลัยนานาชาติ	

3.2.4 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศไทย ถือกำเนิดจากโรงเรียนสำหรับฝึกหัดวิชาข้าราชการฝ่ายพลเรือน เมื่อ พ.ศ. 2442 และได้รับพระบรมราชานุญาตให้เปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนมหาดเล็ก เมื่อ 1 เมษายน พ.ศ. 2445 ทั้งนี้เพื่อผลิตบุคลากรให้รับราชการ ซึ่งมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วอันเป็นผลจากพระบรมราโชบายปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดินเมื่อ พ.ศ. 2425 ต่อมาทั้งภาคราชการและเอกชนต้องการบุคลากรทำงานในสาขาวิชาต่างๆ กว้างขวางมากขึ้น พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สถาปนาโรงเรียนมหาดเล็กเป็นสถาบันอุดมศึกษา พระราชทานนามว่า “โรงเรียนข้าราชการพลเรือนของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว” เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2453

ในครั้งนั้นมีการเปิดสอนเพียง 8 แผนกวิชา ได้แก่ การปกครอง กฎหมาย การทูต การคลัง การแพทย์การช่าง การเกษตร และวิชาครู

ต่อมาพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีพระราชดำริที่จะขยายการศึกษาในโรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น คือ ไม่เฉพาะสำหรับผู้ที่จะเล่าเรียนเพื่อรับราชการเท่านั้น แต่จะรับผู้ซึ่งประสงค์จะศึกษาขั้นสูงให้เข้าเรียนได้ทั่วถึงกัน จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ประดิษฐานโรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ ขึ้นเป็น “จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” เมื่อ 26 มีนาคม พ.ศ. 2459 เพื่อเป็นพระบรมราชานุสาวรีย์เฉลิมพระเกียรติแห่งสมเด็จพระพุทธเจ้าหลวง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในช่วงแรกมีการจัดการศึกษาเป็น 4 คณะ ได้แก่ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์และวิทยาศาสตร์ หลังจากนั้น ในช่วงระหว่าง พ.ศ. 2491 – 2503 เป็นระยะเวลาของการขยายการจัดการศึกษาออกไปในศาสตร์และศิลปวิทยาการต่างๆ โดยเน้นระดับปริญญาตรีเป็นหลัก และตั้งแต่ พ.ศ. 2504 จนถึงปัจจุบัน เป็นช่วงเวลาของการขยายการศึกษาระดับปริญญาตรีเพิ่มขึ้น และเริ่มพัฒนาการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาส่งเสริมการค้นคว้า วิจัย การอนุรักษ์และสนับสนุนศิลปวัฒนธรรมและการบริการทางวิชาการให้แก่สังคม มีการจัดตั้งสถาบันวิจัยสถาบันบริการ และศูนย์ เพื่อให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัยและพัฒนาตนเองให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ทุกวิถีทาง

วิสัยทัศน์ จะเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติในระดับโลกที่สร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อสร้างเสริมสังคมไทยสู่การพัฒนาที่สร้างสรรค์

พันธกิจ ดังต่อไปนี้

1. สร้างบัณฑิตที่มีความสามารถด้านวิชาการ มีทักษะทันสมัย มีจิตสาธารณะ และมีความเป็นผู้นำ
 2. บุคเบิก บูรณาการองค์ความรู้ สร้างสรรค์นวัตกรรมด้านการเรียนการสอน และวิจัย
 3. สร้างผลงานวิชาการและวิจัยในระดับนานาชาติ
 4. นำความรู้ไปขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและสังคมไทยอย่างยั่งยืน
- ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีการเรียนการสอนทั้งในระดับปริญญาตรี โท เอก จำนวนทั้งสิ้น 19 คณะ ได้แก่

เศรษฐศาสตร์	สถาปัตยกรรมศาสตร์
วิศวกรรมศาสตร์	ศิลปกรรมศาสตร์
วิทยาศาสตร์	วิทยาศาสตร์การกีฬา
รัฐศาสตร์	เภสัชศาสตร์
พาณิชยศาสตร์และการบัญชี	แพทยศาสตร์
ทันตแพทยศาสตร์	พยาบาลศาสตร์
จิตวิทยา	นิเทศศาสตร์
ครุศาสตร์	นิติศาสตร์
สัตวแพทยศาสตร์	อักษรศาสตร์
สหเวชศาสตร์	

3.2.5 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกที่ทางราชการจัดตั้งขึ้นในส่วนภูมิภาคของประเทศไทย ตามโครงการพัฒนาการศึกษาในส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2501 ตั้งอยู่บริเวณเชิงดอยสุเทพ ต.สุเทพ อ.เมือง จ.เชียงใหม่

วันที่ 29 มีนาคม พ.ศ. 2503 คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติให้จัดตั้งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ขึ้น โดยกำหนดให้เปิดสอนในปีการศึกษา 2507 และให้กระทรวงศึกษาธิการ โดยมี ม.ล.ปิ่น มาลากุล รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการเตรียมการจัดตั้ง

วันที่ 15 มกราคม พ.ศ. 2507 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2507 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 81 ตอนที่ 7 ลงวันที่ 21 มกราคม พ.ศ. 2507

วันที่ 24 มกราคม พ.ศ. 2508 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ เสด็จพระราชดำเนินทรงเปิดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่อย่างเป็นทางการ

วันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2551 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

วิสัยทัศน์ เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ รับผิดชอบต่อสังคม และสร้างการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืน (A world-class university committed to social engagement and sustainable development)

พันธกิจ

1. ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง
 2. ทำการวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและเกิดประโยชน์แก่สังคมเป็น
- ส่วนรวม
3. บริการทางวิชาการแก่สังคม
 4. ทำนุบำรุงและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
- ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนทั้งในระดับปริญญาตรี โท เอก จำนวนทั้งสิ้น 20 คณะ ได้แก่

คณะมนุษยศาสตร์	คณะศึกษาศาสตร์
คณะจิตรศิลป์	คณะสังคมศาสตร์
คณะวิทยาศาสตร์	คณะวิศวกรรมศาสตร์
คณะแพทยศาสตร์	คณะเกษตรศาสตร์
คณะทันตแพทยศาสตร์	คณะเภสัชศาสตร์
คณะเทคนิคการแพทย์	คณะพยาบาลศาสตร์
คณะอุตสาหกรรมเกษตร	คณะสัตวแพทยศาสตร์
คณะบริหารธุรกิจ	คณะเศรษฐศาสตร์
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	คณะสื่อสารมวลชน
คณะรัฐศาสตร์และรัฐศาสนศาสตร์	คณะนิติศาสตร์
วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี	

3.2.6 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

มีฐานะเป็นกรมในทบวงมหาวิทยาลัย ปัจจุบันสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การศึกษา วิจัย ส่งเสริมและให้บริการวิชาการทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และครุศาสตร์อุตสาหกรรม รวมทั้งทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติแรกเริ่มเดิมทีมาจากการรวมวิทยาลัยเทคนิคพระนครเหนือ วิทยาลัยโทรคมนาคม นนทบุรี และวิทยาลัยเทคนิคธนบุรี เข้าด้วยกัน และจัดตั้งเป็น “สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า” เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2514

คณะวิศวกรรมศาสตร์โอนย้ายมาจากวิทยาลัยโทรคมนาคมนนทบุรี ในปี 2514 ส่วนคณะสถาปัตยกรรมโอนย้ายมาจากวิทยาลัยวิชาการก่อสร้างในปีเดียวกัน ในปี 2520 จัดตั้งคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและวิทยาศาสตร์มาเพิ่ม คณะเทคโนโลยีการเกษตรถ่ายโอนมาจากวิทยาลัยเกษตรกรรมเจ้าคุณทหาร ในปี 2522 และมีการเปลี่ยนชื่อจากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็น สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในปี 2529 ต่อมาได้มีการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย คณะวิทยาศาสตร์ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ วิทยาลัยนานาชาติและคณะอุตสาหกรรมการเกษตร และได้มีการเปลี่ยนสถานะจากมหาวิทยาลัยรัฐ มาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เมื่อปี 2551 ตามลำดับ

ชื่อสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ประกอบด้วย พระนาม “พระจอมเกล้า” ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้มีพระบรมราชานุญาตให้อัญเชิญพระบรมราชลัญจกร “พระมหาพิชัยมงกุฎ” ของพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 4 เป็นตราสัญลักษณ์ประจำสถาบันฯ นับเป็นมหามงคลยิ่ง ส่วนคำว่า “เจ้าคุณทหาร” นั้น มีไว้เพื่อเป็นอนุสรณ์แก่ท่านเจ้าพระยาสุรวงษ์ไวยวัฒน์ (วร บุนนาค) ตามที่ท่านเลี่ยม พรตพิทยพยัต ทายาทของท่านได้แจ้งความประสงค์ไว้ในการบริจาคที่ดินซึ่งเป็นที่ตั้งของสถาบันฯ ในปัจจุบัน

วิสัยทัศน์ เป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 1 ใน 10 ของภูมิภาคอาเซียน ในปี ค.ศ. 2020

พันธกิจ

ตามพระราชบัญญัติสถาบัน ที่กำหนดไว้ 4 ด้านคือการจัดการเรียนการสอนการวิจัยบริการวิชาการและทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนทั้งในระดับปริญญาตรี โท เอก ใน 3 วิทยาเขต ได้แก่วิทยาเขตลาดกระบัง วิทยาเขต ชุมพร และวิทยาเขตระยอง จำนวนทั้งสิ้น 9 คณะ ดังนี้

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
คณะวิทยาศาสตร์	คณะวิศวกรรมศาสตร์
คณะอุตสาหกรรมเกษตร	คณะเทคโนโลยีการเกษตร
คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ	

3.2.7 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ได้รับการสถาปนาเมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2486 ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2486 มีฐานะ เป็นกรมในสังกัดกระทรวงเกษตรราธิการ และให้แต่งตั้งข้าราชการประจำ ดำรงตำแหน่งเลขาธิการมหาวิทยาลัย พลเรือโทสินธุ์ กมลนาวิณ ในฐานะ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรราธิการ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีคนแรก ในช่วงแรกมหาวิทยาลัย

จัดหลักสูตรการศึกษา 5 ปี สำหรับปริญญาตรี และ 3 ปี สำหรับอนุปริญญาโครงสร้างประกอบด้วย 4 คณะ คือ คณะเกษตรศาสตร์ คณะวนศาสตร์ คณะสหกรณ์ คณะประมง ต่อมาได้เปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรีเพิ่มอีก 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรปริญญาช่างชลประทาน และหลักสูตรปริญญาสัตวแพทยศาสตรบัณฑิต

ในปี พ.ศ. 2506 ได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง จัดหมวดหมู่สาขาวิชาที่ทำการสอนอยู่ในมหาวิทยาลัยให้เป็นเพียง 4 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิชาสัตวแพทยศาสตร์ และสาขาวิชาศิลปศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการจัดเรียกประเภทปริญญา ในปี พ.ศ. 2509 มีการจัดตั้งคณะใหม่และปรับปรุงเปลี่ยนชื่อของคณะต่าง ๆ ดังนี้คณะวิทยาศาสตร์ และอักษรศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์

ในด้านโครงสร้างได้มีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ระดับคณะเพิ่มอีก 5 หน่วยงานคือ คณะสังคมศาสตร์ คณะอุตสาหกรรมเกษตร คณะมนุษยศาสตร์ สำนักหอสมุด และสถาบันวิจัย และพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อประสานนโยบายการวิจัยและงบประมาณวิจัย

วิสัยทัศน์: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ มีผลงานเป็นที่ยอมรับในมาตรฐานสากล เป็นแกนนำในการระดมภูมิปัญญาเพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และให้มีอำนาจต่อรองในประชาคมโลก

พันธกิจ: สละสลภูมิปัญญา สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ที่หลากหลาย สร้างคนที่มีปัญญา รู้เหตุรู้ผล อยู่ในคุณธรรม และมีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม ตลอดจนสร้างผลงานที่มีมาตรฐานสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก โดยมีการบริหารทรัพยากรของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมพัฒนากับชุมชน และรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้เป็นกลไกสำคัญในการนำประเทศไปสู่ความผาสุกและมั่นคง

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เปิดสอนทั้งหมด 4 วิทยาเขต ได้แก่ บางเขน ศรีราชา กำแพงแสน และสกลนคร ทั้งระดับปริญญาตรี โท เอก ทั้งสิ้น 15 คณะ ได้แก่

คณะเกษตร	คณะบริหารธุรกิจ
คณะประมง	คณะวนศาสตร์
คณะวิทยาศาสตร์	คณะวิศวกรรมศาสตร์
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	คณะมนุษยศาสตร์
คณะศึกษาศาสตร์	คณะเศรษฐศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์	คณะสัตวแพทยศาสตร์
คณะเทคนิคการสัตวแพทย์	คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา (วิทยาเขตกำแพงแสน)
คณะวิทยาการจัดการ (วิทยาเขตศรีราชา)	
คณะทรัพยากรธรรมชาติและอุตสาหกรรมเกษตร (วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ	

จังหวัดสกลนคร)

3.2.8 มหาวิทยาลัยขอนแก่น

เป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ก่อตั้งในสมัยรัฐบาล ฯพณฯ จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ซึ่งเป็นช่วงที่มีการเริ่มพัฒนาพื้นที่ในภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศโดยมีมติจัดตั้งสถาบันการศึกษาชั้นสูง ด้านวิศวกรรมศาสตร์และเกษตรศาสตร์ขึ้นที่บ้านสีฐาน จังหวัดขอนแก่น และเสนอชื่อสถาบันนี้ว่า มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีสภาการศึกษาแห่งชาติเป็นผู้รับผิดชอบ ต่อมาในปีพุทธศักราช 2508 คณะรัฐมนตรีมีมติให้เปลี่ยนชื่อ เป็นมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยมีพระบรมราชโองการ โปรดเกล้าโปรดกระหม่อม ให้ตราพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 25 มกราคม 2509 ซึ่งถือเป็นวันสถาปนาของมหาวิทยาลัย โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ เสด็จพระราชดำเนินประกอบพิธีเปิดมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม พุทธศักราช 2510

มหาวิทยาลัยขอนแก่นดำเนินการภายใต้วิสัยทัศน์ว่า จะเป็น “มหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำระดับโลก (World Class Research University) และพันธกิจว่าผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้เป็นที่ยอมรับในระดับมาตรฐานสากลที่มุ่งการพัฒนาชุมชนและสังคมให้เข้มแข็ง

มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นศูนย์รวมทางความคิด สติปัญญาของสังคม และเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาสู่ภูมิภาค ตั้งอยู่บนพื้นที่ซึ่งมีลักษณะเป็นเนินดินลูกคลื่นสีแดง จึงมีอีกชื่อเรียกว่า "มอดินแดง" บนพื้นที่ประมาณ 5,500 ไร่ มีคณะวิชาที่ผลิตบัณฑิตจำนวน 25 คณะวิชา ได้แก่

คณะทันตแพทยศาสตร์	คณะนิติศาสตร์
คณะบริหารธุรกิจ	คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี
คณะพยาบาลศาสตร์	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
คณะวิทยาศาสตร์	คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์และวิศวกรรมศาสตร์
คณะวิศวกรรมศาสตร์	คณะศิลปกรรมศาสตร์
คณะศึกษาศาสตร์	คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์บูรณาการ	คณะสัตวแพทยศาสตร์
คณะสาธารณสุขศาสตร์	คณะเกษตรศาสตร์
คณะเทคนิคการแพทย์	คณะเทคโนโลยี
คณะเภสัชศาสตร์	คณะเศรษฐศาสตร์
คณะแพทยศาสตร์	

นอกจากนี้ยังมีโรงพยาบาลศรีนครินทร์ และหน่วยงานเทียบเท่าคณะ ประกอบด้วย ศูนย์ สถาบัน สำนัก ให้บริการวิชาการและบริการชุมชน มีที่ทำการไปรษณีย์ ศูนย์บริการ สหกรณ์ ร้านค้า หอพัก บ้านพัก แพลต เรื่องรับรอง ธนาคาร โรงเรียน และสาธารณูปโภคอื่นๆ เพื่อให้บริการแก่บุคลากร นักศึกษา และประชาชนทั่วไปอย่างครบครัน

3.2.9 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ก่อตั้งเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2477 โดยมีชื่อเมื่อเริ่มก่อตั้งว่า "มหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์ และการเมือง" (มธก.) มหาวิทยาลัยนี้ถือกำเนิดมาจากความคิดริเริ่มของ ศาสตราจารย์ ดร.ปรีดี พนมยงค์ (รัฐมนตรีว่าการ กระทรวงมหาดไทย ในขณะนั้น) โดยเล็งเห็นว่าการศึกษาระดับอุดมศึกษา ขณะนั้นมีจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัยเพียงแห่งเดียว เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นระบอบประชาธิปไตยใน พ.ศ. 2475 ประเทศชาติ มีความจำเป็นต้องมีบุคคลที่มีความรู้ทางกฎหมาย การปกครอง และสังคมมารับใช้ประเทศชาติโดยด่วน จึงได้เสนอร่างพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์ และการเมือง พ.ศ. 2476 เพื่อเปิดสอนในวิชาแขนงดังกล่าว เมื่อพระราชบัญญัติผ่านสภาผู้แทนราษฎรแล้ว ได้มีพิธี เปิดมหาวิทยาลัยขึ้น เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2477 โดยผู้สำเร็จ ราชการแทนพระองค์เป็นผู้กระทำพิธีเปิด และ ศาสตราจารย์ ดร.ปรีดี พนมยงค์ ได้รับแต่งตั้งเป็นบุคคลสำคัญของมหาวิทยาลัยคนแรกของมหาวิทยาลัย (ตำแหน่งอธิการบดีในปัจจุบัน)

ปรัชญาของการตั้งมหาวิทยาลัย ปรากฏตามสุนทรพจน์ ของศาสตราจารย์ ดร.ปรีดี พนมยงค์ รายงานต่อผู้สำเร็จราชการ แทนพระองค์มีดังนี้

"...มหาวิทยาลัยย่อมอุปมา ประดุจบ่อน้ำ บำบัดความกระหายของราษฎร ผู้สมัครแสวงหาความรู้ อันเป็นสิทธิและโอกาส ที่เขาควรมีควรได้ ตามหลักเสรีภาพของการศึกษา..."

ด้วยเหตุนี้มหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมืองจึงเป็นตลาดวิชา และเป็นมหาวิทยาลัยเปิดแห่งแรกของประเทศไทย โดยให้สิทธิแก่ผู้ที่เคยศึกษาในโรงเรียนกฎหมายผู้สำเร็จ ประโยคมัธยมศึกษา และเปิดกว้างให้ถึงผู้ที่เป็น ข้าราชการ สมาชิกสภาผู้แทน ฯ ผู้แทนตำบล ครู ทุนายความ เข้าเรียน ได้ด้วย ปรากฏว่าในปีแรกมีผู้สมัครเข้าศึกษาถึง 7,094 คน

วิชาที่เปิดสอนมี 2 แขนงคือ หลักสูตรธรรมศาสตร์บัณฑิต ซึ่งสอนวิชากฎหมายเป็นหลัก แต่ได้สอนวิชารัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ และการชุตด้วย เมื่อจบปริญญาตรีธรรมศาสตร์บัณฑิตก็อาจศึกษาต่อปริญญาโท แยกเป็นแขนงนิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ และการชุตต่อไป วิชาอีกแขนงหนึ่งคือ วิชาการบัญชี โดยมี หลักสูตร 3 ปี สำหรับประกาศนียบัตร ทางการบัญชี (เทียบเท่าปริญญาตรี) และ 5 ปี สำหรับประกาศนียบัตร ชั้นสูงทางการบัญชี (เทียบเท่าปริญญาโท)

จากวิสัยทัศน์ของศาสตราจารย์ ดร.ปรีดี พนมยงค์ ทำให้ผู้ไม่มีโอกาสได้ศึกษาถึง ชั้นมหาวิทยาลัยได้จบปริญญา และประกาศนียบัตรไปรับใช้ประเทศชาติในทางการเมือง กระทรวง ทบวงกรมต่าง ๆ วงการธุรกิจ และอาชีพอิสระเป็นอันมาก

สำหรับที่ตั้งมหาวิทยาลัย ครั้งแรกใช้ตึกโรงเรียนกฎหมายเดิมที่เชิงสะพานผ่านฟ้าภิภพลีลา ต่อมาเมื่อวันที่ 9 เมษายน 2478 มหาวิทยาลัยขอซื้อที่ดินบริเวณท่าพระจันทร์ ซึ่งเดิมเป็นที่ของทหาร และปรับปรุงอาคารเดิมพร้อมทั้งสร้างตึกโดม (อันหมายถึงปัญญา และความเฉียบแหลม) เงินที่ซื้อที่ดินรวมทั้ง การก่อสร้างได้มาจากเงินที่มหาวิทยาลัย เก็บจากค่าสมัคร และค่าเล่าเรียน (คนละ 20 บาท ต่อปี) นอกจากนี้ ในเวลาต่อมามหาวิทยาลัยยังได้ตั้งธนาคารเอเชียขึ้น เพื่อเป็นสถานที่สำหรับนักศึกษาวิชาการบัญชี ใช้เป็นที่ฝึกงานด้วย

ในปี พ.ศ. 2481 มหาวิทยาลัยตั้งโรงเรียนเตรียมปริญญาที่มีหลักสูตร 2 ปี เพื่อรับผู้ประสงค์จะเข้าเรียนต่อ ที่มหาวิทยาลัย วิชาธรรมศาสตร์และการเมืองโดยตรง โรงเรียนเตรียมปริญญาที่มีหลักสูตรการสอนหนักไปทางด้านภาษา ทั้งภาษาไทย ภาษาบาลี ภาษาอังกฤษ ภาษาฝรั่งเศส และวิชาด้านสังคม เช่น ปรัชญา วิชาเทคโนโลยี ดนตรี พิมพ์ดีด และตัวเลข เป็นต้น โรงเรียนเตรียมปริญญาที่มีทั้งหมดรวม 8 รุ่น จนถึงปี พ.ศ. 2490 จึงถูกยกเลิกไป

เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2490 คณะรัฐประหาร ได้ยึดอำนาจการปกครองประเทศ ด้วยเหตุผลทางการเมือง และการปกครองของคณะรัฐประหาร ทำให้มหาวิทยาลัยได้รับผลกระทบ และถูกเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม บุคคลสำคัญของมหาวิทยาลัย ปรีดี พนมยงค์ ต้องลี้ภัยการเมืองไปอยู่ต่างประเทศ ชื่อมหาวิทยาลัยถูกตัดคำว่า "การเมือง" ออก เปลี่ยนเป็น "มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์" ตำแหน่ง ผู้ประศาสน์ การถูกยกเลิก เปลี่ยนเป็นอธิการบดี หลักสูตรการศึกษาธรรมศาสตร์บัณฑิตถูกเปลี่ยนแปลงเป็น นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ พาณิชยศาสตร์และการบัญชี ความเป็นตลาดวิชาหมดไป ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2495

ในปี พ.ศ. 2518 ศาสตราจารย์ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ เป็นอธิการบดี ท่านเห็นว่าควรที่จะขยายการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ในชั้น ปริญญาตรีเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี มีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสังคมเช่นเดียวกับหลักสูตรทางสังคมศาสตร์ที่มีอยู่เดิม พื้นที่ธรรมศาสตร์ท่าพระจันทร์ มีเนื้อที่ประมาณ 50 ไร่ ไม่เพียงพอต่อการขยายตัวทางวิชาการ และการพัฒนามหาวิทยาลัยจึงเจรจาขอใช้ที่ดินนิคมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม เนื้อที่ประมาณ 2,400 ไร่ ที่รังสิต เพื่อสนองรับการขยายตัว ของมหาวิทยาลัยต่อไป มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จึงขยายออกไปที่รังสิต เรียกว่า มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต ซึ่งเจริญ ก้าวหน้าและพัฒนา มาจนถึงปัจจุบัน นอกจากนี้ ยังขยายไปที่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์ลำปาง และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์พัทยาด้วย โดยอยู่บนพื้นฐานการปลูกฝังจิตวิญญาณความเป็นธรรมศาสตร์ ดังเช่น จิตวิญญาณธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์

วิสัยทัศน์

"มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นสถาบันวิชาการชั้นนำของเอเชีย ที่ได้มาตรฐานสากลในการผลิตบัณฑิต การสร้างองค์ความรู้ และการแก้ปัญหาของประเทศ โดยยึดมั่นคุณธรรมและประโยชน์ของประชาชน"

พันธกิจ

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2531 และ “ร่าง พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในกำกับของรัฐ พ.ศ.” ระบุไว้ใน มาตรา 7 “ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ส่งเสริมและพัฒนาประชาธิปไตย ศิลปกรรม ศิลปะและวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม

จากเริ่มแรกที่เน้นการสอนในสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ปัจจุบันได้มีการขยายขอบเขตการสอนทั้งสิ้น 20 คณะดังนี้

คณะนิติศาสตร์	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
คณะรัฐศาสตร์	คณะเศรษฐศาสตร์
คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์	คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา
คณะศิลปศาสตร์	คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	คณะวิศวกรรมศาสตร์
สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร	คณะสถาปัตยกรรมและการผังเมือง
คณะศิลปกรรมศาสตร์	คณะแพทยศาสตร์
คณะสหเวชศาสตร์	คณะทันตแพทยศาสตร์
คณะพยาบาลศาสตร์	คณะสาธารณสุขศาสตร์
คณะเภสัชศาสตร์	คณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์

3.2.10 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ในปี พ.ศ. 2505 กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล โดยคณะกรรมการพัฒนาภาคใต้ให้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำโครงการที่จะจัดให้มีมหาวิทยาลัยในภาคใต้ขึ้นตามแผนพัฒนาภาคใต้ จนกระทั่งปี 2508 คณะรัฐมนตรีก็อนุมัติในหลักการให้มีมหาวิทยาลัยภาคใต้ โดยมีศูนย์กลางที่ตำบลรูสะมิแล อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี โดยให้มีคณะวิศวกรรมศาสตร์ขึ้นก่อนและมีโครงการที่จะจัดตั้งคณะวิชาต่างๆ กระจายตามจังหวัดต่างๆ ในภาคใต้

ในขณะที่ดำเนินการก่อสร้างที่จังหวัดปัตตานีนั้น มหาวิทยาลัยยังไม่มีชื่อเป็นทางการจึงใช้ชื่อว่า "มหาวิทยาลัยภาคใต้" และมีสำนักงานชั่วคราวของมหาวิทยาลัยอยู่ที่อาคารคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ (ปัจจุบันคือ อาคารคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล)

ในระยะนี้พ.อ.ถนัด คอมันตร์ ทำหน้าที่เป็นเหมือนอธิการบดีเห็นว่าเพื่อให้สถาบันแห่งนี้เป็นศูนย์กลางรวมในด้านจิตใจของประชาชนชาวไทย และเพื่อเป็นศิริมงคลแก่มหาวิทยาลัย ควรได้นำความกราบบังคมทูลพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเพื่อขอพระราชทานชื่อ ให้แก่มหาวิทยาลัยซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้พระราชทานชื่อ เมื่อวันที่ 22 กันยายน 2510 ว่า "มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์" ตามพระนามฐานันดรศักดิ์ของสมเด็จพระบรมราชชนก กรมหลวงสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยจึงถือเอาวันที่ 22 กันยายน ของทุกปีเป็น "วันสงขลานครินทร์"

มหาวิทยาลัยเปิดรับนักศึกษารุ่นแรก ในปี 2510 จำนวน 50 คนเข้าศึกษาในคณะวิศวกรรมศาสตร์ โดยใช้อาคารเรียนของคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ ต่อมาศาสตราจารย์ ดร.สตางค์ มงคลสุข ได้เสนอให้ตั้งคณะวิทยาศาสตร์ขึ้นมาเพื่อเป็นแกนกลางบริการสอนวิชาพื้นฐานทางด้านวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์แก่นักศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์ และแก่คณะอื่นๆ ที่จะเปิดรับต่อไป

ในระหว่างที่การดำเนินการก่อสร้างมหาวิทยาลัยที่ปัตตานีดำเนินการแล้วเสร็จเป็นบางส่วนแล้วนั้น ศาสตราจารย์ ดร.สตางค์ มงคลสุข และคณะอาจารย์ใหม่ของมหาวิทยาลัยได้เดินทางไปสำรวจดูแลการก่อสร้าง และพบว่าบริเวณพื้นที่ดังกล่าวไม่เหมาะสมที่จะสร้างเป็นอาคารของคณะวิศวกรรมศาสตร์ เพราะสภาพพื้นดินเป็นที่ลุ่มและดินมีความอ่อนมากไม่สามารถรองรับน้ำหนักเครื่องจักร หรือรับน้ำหนักอาคารคณะวิศวกรรมศาสตร์ที่เป็นอาคารใหญ่ๆ ได้ และอีกประการหนึ่ง บริเวณนี้อยู่ติดชายทะเล ความชื้นและไอน้ำจากทะเลจะทำให้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ของคณะซึ่งส่วนใหญ่เป็นโลหะและเครื่องอิเล็กทรอนิกส์เสื่อมสภาพได้ง่าย คณะสำรวจจึงเห็นว่าปัตตานีเหมาะที่จะใช้เป็นอาคารคณะศึกษาศาสตร์ และคณะวิชาทางศิลปศาสตร์มากกว่า ส่วนอาคารของคณะวิศวกรรมศาสตร์นั้น คณะสำรวจได้พิจารณาหาสถานที่ใหม่ที่มีความเหมาะสม คณะสำรวจเห็นว่าบริเวณที่ตำบลคองหงส์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีความเหมาะสมที่จะจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยมาก จึงได้ใช้สถานที่ดังกล่าวเป็นสถานที่ตั้งคณะวิศวกรรมศาสตร์แทน

ต่อมาในวันที่ 12 มีนาคม 2511 ได้มีพระบรมราชโองการประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ขึ้น มหาวิทยาลัยจึงกำหนดให้วันที่ 13 มีนาคมของทุกปีเป็น "วันสถาปนามหาวิทยาลัย" และในวันที่ 17 เมษายน 2511 ก็ได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ พ.อ. ถนัด คอมันตร์ เป็นอธิการบดี และศาสตราจารย์ ดร.สตางค์ มงคลสุข เป็นรองอธิการบดีคนแรก

วิสัยทัศน์

"มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับภูมิภาคเอเชีย ทำหน้าที่ผลิตบัณฑิต บริการวิชาการ และทำนุบำรุงวัฒนธรรม โดยมีการวิจัยเป็นฐาน"

พันธกิจ

1. พัฒนา มหาวิทยาลัยให้เป็นสิ่งจุมฐานความรู้บนพื้นฐานพหุวัฒนธรรมและหลักเศรษฐกิจ พอเพียงโดยให้ผู้ใฝ่รู้ได้มีโอกาสเข้าถึงความรู้ในหลากหลายรูปแบบ
 2. สร้างความเป็นผู้นำทางวิชาการในสาขาที่สอดคล้องกับศักยภาพพื้นฐานของภาคใต้ และเชื่อมโยงสู่เครือข่ายสากล
 3. ผสมผสานและประยุกต์ความรู้บนพื้นฐานประสบการณ์การปฏิบัติสู่การสอน เพื่อสร้างปัญญา คุณธรรม สมรรถนะและโลกทัศน์สากลให้แก่บัณฑิต
- ปัจจุบันมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีวิทยาเขตการศึกษาทั้งหมด 5 วิทยาเขต ประกอบด้วย 28 คณะ ดังนี้

วิทยาเขตหาดใหญ่

คณะวิทยาศาสตร์	คณะทันตแพทยศาสตร์
คณะวิศวกรรมศาสตร์	คณะเภสัชศาสตร์
คณะทรัพยากรธรรมชาติ	คณะวิทยาการจัดการ
คณะอุตสาหกรรมเกษตร	คณะศิลปศาสตร์
คณะการจัดการสิ่งแวดล้อม	คณะแพทยศาสตร์
คณะเศรษฐศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์
คณะนิติศาสตร์	คณะเทคนิคการแพทย์
คณะการแพทย์แผนไทย	

วิทยาเขตปัตตานี

คณะศึกษาศาสตร์	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	คณะวิทยาการสื่อสาร
คณะรัฐศาสตร์	วิทยาลัยอิสลามศึกษา
คณะศิลปกรรมศาสตร์	

วิทยาเขตภูเก็ต

คณะการบริการและการท่องเที่ยว	คณะวิเทศศึกษา
------------------------------	---------------

วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ

วิทยาเขตตรัง

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี	คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
----------------------------	----------------------

3.3 ข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย

ข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัยนี้ เป็นข้อมูลประเภททุติยภูมิ เกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละมหาวิทยาลัยกลุ่มตัวอย่าง และสิทธิขั้นพื้นฐานของลูกจ้างตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ซึ่งผู้วิจัยรวบรวมมาจากกฎหมายในระดับพระราชบัญญัติและกฎหมายลำดับรองอื่นๆ ระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย รวมถึงหนังสือบทความทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ และข้อมูลทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งทางด้านนิติศาสตร์และการบริหาร

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีบันทึกข้อมูลเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูลที่ต้องการ จากข้อกฎหมาย ข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัย ตลอดจนหนังสือ บทความทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ และข้อมูลทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลทุติยภูมิไม่ว่าจะเป็นกฎหมายระดับพระราชบัญญัติและกฎหมายลำดับรอง ข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัย นำมาถ้อยแถลง เรียบเรียง วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อให้ได้แนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และศึกษาพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 และคำบรรยายกฎหมายแรงงานต่างๆ เพื่อทราบสิทธิขั้นพื้นฐานที่ลูกจ้างได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย รวมทั้งศึกษาทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จากหนังสือ บทความทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ และข้อมูลทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยที่เลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างโดยเฉพาะที่สะท้อนอยู่ในข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล มาเปรียบเทียบกับระหว่างแต่ละมหาวิทยาลัย และนำมาเปรียบเทียบว่าแต่ละมหาวิทยาลัยได้มีการรับรองสิทธิขั้นพื้นฐานตามที่กฎหมายกำหนดหรือไม่และนำแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัยมา

วิเคราะห์เปรียบเทียบกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามประเด็นของกรอบวิจัยที่กำหนดไว้ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสรุปโดยใช้การบรรยาย และนำเสนอเชิงพรรณนา

3.7 การสรุปผล

เมื่อได้ผลการศึกษาจากการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ขั้นตอนต่อไปผู้วิจัยทำการสรุปผลการวิจัยโดยตอบคำถามงานวิจัยว่าแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เลือกศึกษานั้นสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของแต่ละมหาวิทยาลัยหรือไม่ และเป็นไปตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานหรือไม่



บทที่ 4 ผลการวิจัย

- 4.1 การสรรหาและคัดเลือก
 - 4.1.1 กระบวนการสรรหา
 - 4.1.2 กระบวนการคัดเลือก
 - 4.1.3 การทดลองงาน
 - 4.1.4 ลักษณะสัญญาจ้าง
- 4.2 การประเมินผลการทำงาน
 - 4.2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 4.2.2 การประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้าง
- 4.3 การควบคุมการทำงาน
- 4.4 ค่าตอบแทน
 - 4.4.1 เงินเดือน
 - 4.4.2 สวัสดิการ

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในแต่ละมหาวิทยาลัยเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลจัดตั้งขึ้นโดยอาศัยอำนาจจากพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย จึงมีอำนาจในการกำหนดคุณสมบัติของพนักงาน วิธีการคัดเลือก รวมทั้งรูปแบบของสัญญาจ้าง โดยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัยในภาพรวมจะประกอบด้วยอธิการบดีเป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีเพียงบางมหาวิทยาลัยเท่านั้นที่กำหนดให้คณะกรรมการต้องประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากภายนอกองค์กร ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยบูรพา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

จากการศึกษาพบข้อสังเกตว่ามหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยแรกที่เปลี่ยนสถานะจากมหาวิทยาลัยรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในปี พ.ศ. 2541 แต่กลับออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลในปี พ.ศ. 2550 ซึ่งใช้เวลาห่างกันถึงเกือบสิบปี แสดงให้เห็นโดยนัยว่ามหาวิทยาลัยเปลี่ยนสถานะโดยยังไม่มีเตรียมความพร้อมเท่าที่ควร

ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งคือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ให้เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยในการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยไม่มีกรรมการบริหารงานบุคคลเป็นการเฉพาะเช่นมหาวิทยาลัยอื่น

ตารางที่ 4.1

เปรียบเทียบสมาชิกคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	ประธานคณะกรรมการฯ	เลขาธิการคณะกรรมการฯ	กรรมการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	อธิการบดี	รองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคล หัวหน้าส่วนงานบริหารงานบุคคล	กรรมการสภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดี คณบดี ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกองค์กร ประธานสภาคณาจารย์ ผู้แทนพนักงานประจำที่มีความรู้ด้านบริหารงานบุคคล ผู้แทนข้าราชการพลเรือน หัวหน้าส่วนงานบริหารงานบุคคล
มหาวิทยาลัยมหิดล	อธิการบดี	รองอธิการบดีที่คณะกรรมการแต่งตั้ง	รองอธิการบดี หัวหน้าส่วนงาน ประธานสภาคณาจารย์ ผู้ปฏิบัติงานที่คณะกรรมการเลือก
มหาวิทยาลัยบูรพา	อธิการบดี	หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี	กรรมการสภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดี ประธานสภาพนักงาน หัวหน้าส่วนงาน บุคคลภายนอกผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านบริหารงานบุคคล กฎหมาย และบริหารองค์กร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	อธิการบดี	ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	ผู้แทนคณบดีหรือเทียบเท่า ผู้แทนผู้อำนวยการสำนักงาน ผู้แทนสภาคณาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก

ตารางที่ 4.1

เปรียบเทียบสมาชิกคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัย (ต่อ)

มหาวิทยาลัย	ประธานคณะกรรมการฯ	เลขาธิการกรรมการฯ	กรรมการ
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	อธิการบดี	รองอธิการบดีที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	ประธานสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล ด้านกฎหมายและด้านการพัฒนาองค์กร หรือด้านการบริหารจัดการ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารส่วนงานในสถาบันอุดมศึกษา หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารงานบุคคล
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	อธิการบดี	รองอธิการบดีให้หัวหน้าหน่วยงานภายในสำนักอธิการบดีซึ่งรับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ช่วยเลขา	รองอธิการบดี หัวหน้าส่วนงาน ประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่ได้รับแต่งตั้ง
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ¹	อธิการบดี	รองคณบดีที่ได้รับการคัดเลือก	รองอธิการบดี คณบดีหรือเทียบเท่า ประธานสภาพนักงาน
มหาวิทยาลัยขอนแก่น	อธิการบดี	รองอธิการบดีที่รับผิดชอบด้านการบริการทรัพยากรมนุษย์	กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารทรัพยากรบุคคล กฎหมาย และการบริหารภาครัฐ และเอกชน รองอธิการบดี หัวหน้าส่วนงานระดับคณะ ประธานกรรมการสภาพนักงาน ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี

¹ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.1

เปรียบเทียบสมาชิกคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัย (ต่อ)

มหาวิทยาลัย	ประธานคณะกรรมการฯ	เลขาคณะกรรมการฯ	กรรมการ
มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์	กรรมการสภา มหาวิทยาลัย ประเภทยุทธศาสตร์ ที่มหาวิทยาลัย มอบหมาย	-	รองอธิการบดี คณบดีหรือเทียบเท่า ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารทรัพยากร มนุษย์
มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์	อธิการบดี	รองอธิการบดีที่ได้รับ การแต่งตั้ง	รองอธิการบดี คณบดีหรือเทียบเท่า

4.1 การสรรหาและคัดเลือก

4.1.1 กระบวนการสรรหา

กระบวนการสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้และทักษะตรงตามท้องที่ที่ต้องการ อย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญคือนโยบายและกระบวนการสรรหาจำเป็นต้องสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร (Foot and Hook, 2002) ดังนั้นการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรสามารถได้คนที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมากขึ้น

จากการศึกษาพบว่าแต่ละมหาวิทยาลัยกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งพนักงานสายวิชาการอยู่ในข้อบังคับของมหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคลอย่างเหมือนกันในสาระสำคัญ โดยมีการกำหนดคุณสมบัติทั่วไป ได้แก่ มีอายุไม่ต่ำกว่า 18 ปีบริบูรณ์และเป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข และต้องไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการการเมือง
2. เป็นคนวิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ เป็นคนเสมือนไร้ความสามารถหรือเป็นโรคที่กำหนดในกฎ ก.พ.อ.
3. เป็นผู้อยู่ระหว่างถูกสั่งพักราชการ หรือถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนตามข้อบังคับนี้ หรือกฎหมายอื่น
4. เป็นผู้บงการในศีลธรรมอันดี

5. เป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง
 6. เป็นบุคคลล้มละลาย
 7. เคยถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
 8. เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากรัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ
 9. เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกเพราะกระทำผิดวินัยตามข้อบังคับนี้หรือกฎหมายอื่น
 10. เป็นผู้เคยกระทำทุจริตในการสอบเข้ารับราชการหรือเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ
- ทั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่าบางมหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยบูรพา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กำหนดให้ผู้สมัครในตำแหน่งพนักงานสายวิชาการต้องมีสัญชาติไทยเท่านั้น และบางมหาวิทยาลัย ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำหนดให้ผู้สมัครต้องสำเร็จการศึกษาระดับชั้นปริญญาเอก

4.1.2 กระบวนการคัดเลือก

การคัดเลือกจะทำให้ได้ผู้ที่เข้ามาเติมตำแหน่งที่ว่างเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และมีคุณลักษณะตามที่ต้องการ ในขณะเดียวกันต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล วิสัยทัศน์ และพันธกิจของแต่ละบริษัทด้วย (Camen, Croucher and Leigh, 2008)

ส่วนกระบวนการคัดเลือก แต่ละมหาวิทยาลัยใช้วิธีการสอบคัดเลือก และสัมภาษณ์ โดยมีเงื่อนไขเป็นไปตามมติของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล

ในแง่ของกฎหมาย มิได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้สมัคร วิธีการสรรหา และวิธีการคัดเลือกเอาไว้อย่างเฉพาะเจาะจง มีเพียงการรับรองความเท่าเทียมทางเชื้อชาติ ศาสนา เพศ อายุ และความพิการ ซึ่งเป็นสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐานตามรัฐธรรมนูญ และในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 เองได้มีการกล่าวถึงประเด็นนี้ อยู่ในมาตรา มาตรา 15 ให้นายจ้างปฏิบัติต่อลูกจ้างชายและหญิงโดยเท่าเทียมกันในการจ้างงาน เว้นแต่ลักษณะของงานไม่อาจปฏิบัติเช่นนั้นได้และ มาตรา 53 ในกรณีที่งานมีลักษณะและคุณภาพอย่างเดียวกันและปริมาณเท่ากันให้นายจ้างกำหนดค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุดให้แก่ลูกจ้างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าลูกจ้างนั้นจะเป็นชายหรือหญิง

แต่จากการศึกษา พบว่าไม่มีข้อบังคับของมหาวิทยาลัยใดมีเนื้อหาเกี่ยวกับทาง ศาสนา เพศ อายุ และความพิการ มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครต้องมีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปี บริบูรณ์ จึงไม่มีประเด็นเรื่องการใช้แรงงานเด็ก คุณสมบัติของพนักงานที่กำหนดให้แตกต่างกันใน ข้อบังคับของแต่ละมหาวิทยาลัยนั้นจึงถือเป็นเพียงเสรีภาพในการทำสัญญา ไม่ขัดกับตัวบทกฎหมาย แต่อย่างไร

แต่ทั้งนี้ก็มีข้อสังเกตว่าในบางมหาวิทยาลัยกำหนดคุณสมบัติของพนักงาน มหาวิทยาลัยสายวิชาการว่าต้องเป็นบุคคลที่มีสัญชาติไทย ได้แก่ มหาวิทยาลัยบูรพา สถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สันนิษฐานว่ามีความ เป็นมาจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 36 กำหนดให้ผู้ที่เข้ารับ ราชการเป็นข้าราชการพลเรือนต้องมีสัญชาติไทย แต่เมื่อมหาวิทยาลัยเปลี่ยนสถานะเป็นเพียง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้อาจารย์ไม่ได้มีสถานะเป็นข้าราชการอีกต่อไป ข้อกำหนดดังกล่าว อาจถูกตีความว่าขัดแย้งกับหลักความเสมอภาคตามรัฐธรรมนูญ พิจารณาเทียบเคียงจากคำวินิจฉัย ศาลรัฐธรรมนูญที่ 9/2541 วินิจฉัยว่า การที่พระราชบัญญัติการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลฯ มาตรา 20 (1) เฉพาะในส่วนคุณสมบัติของผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาเทศบาลที่มีสัญชาติไทยแต่บิดา เป็นคนต่างด้าวต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทน ราษฎรอีกด้วยนั้น เป็นการกำหนดให้ผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาเทศบาลต้องมีคุณสมบัติทาง การศึกษาอันเป็นเงื่อนไขที่เพิ่มขึ้นตามเชื้อชาติของบุคคลทำให้เกิดความไม่เสมอภาคในกฎหมาย อีกทั้ง เป็นการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมเพราะเหตุแห่งความแตกต่างในเรื่องเชื้อชาติซึ่งต้องห้ามตาม รัฐธรรมนูญ มาตรา 30 อีกทั้งอาชีพอาจารย์ไม่ใช่หนึ่งในสามอาชีพที่กฎหมายกำหนดห้ามคน ต่างต่างทำในพระราชกฤษฎีกากำหนดในอาชีพและวิชาชีพที่ห้ามคนต่างด้าวทำ พ.ศ. 2522 อีกทั้งใน แง่ธุรกิจการที่กำหนดคุณสมบัติพนักงานสายวิชาการกีดกันชาวต่างชาติอาจส่งผลเป็นการปิดกั้น โอกาสของมหาวิทยาลัยในการแข่งขันที่จะจ้างอาจารย์หรือนักวิจัยที่มีความสามารถชาวต่างชาติมา ช่วยพัฒนามหาวิทยาลัย

แตกต่างจากกรณีที่บางมหาวิทยาลัยมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครต้องจบ การศึกษาระดับชั้นปริญญาเอก ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เนื่องจากลักษณะงานสายวิชาการใน สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัยความรู้ด้านวิชาการชั้นสูง การกำหนด คุณสมบัติของผู้สมัครเช่นนี้จึงถือว่าเป็นการคัดกรองคุณสมบัติให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากยิ่งขึ้น เป็นไปตามหลักเสรีภาพในการทำสัญญา แม้ไม่กำหนดคุณสมบัติเช่นว่า องค์กรก็มีแนวโน้มจะคัดเลือก ผู้สมัครที่มีการศึกษาสูงกว่าอยู่ดี

ในแง่ของการบริหาร ยิ่งองค์กรกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครละเอียดมากเท่าไร ย่อมเพิ่มโอกาสที่จะได้ผู้สมัครที่ตรงตามความต้องการมากขึ้นเท่านั้น (Margaret Dale, 1995) แต่ ต่ จากการศึกษาพบว่าแต่ละมหาวิทยาลัยกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งพนักงานสายวิชาการไว้ กว้างเกินไป ไม่สามารถช่วยคัดกรองคุณสมบัติของผู้สมัครว่าเหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือไม่ แม้ว่า จะมีบางมหาวิทยาลัยกำหนดเกี่ยวกับวุฒิการศึกษาขั้นต่ำสำหรับดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่สายวิชาการ แต่การปฏิบัติงานจริงไม่เพียงต้องใช้แต่ความรู้ทางทฤษฎีอย่างเดียวเท่านั้น หากแต่ทักษะอย่างอื่น เช่น ทักษะการถ่ายทอดความรู้ก็เป็นสิ่งจำเป็นในงานสอน หรือทัศนคติส่วนบุคคลก็เป็นปัจจัยที่ควร พิจารณาสำหรับตำแหน่งงานที่ต้องปลูกฝังความรู้ให้กับเยาวชนที่เป็นอนาคตของชาติ แต่ประเด็น เหล่านี้กลับไม่ได้ทดสอบทั้งในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก

4.1.3 การทดลองงาน

ด้วยความที่สัญญาจ้างแรงงานส่วนใหญ่มีผล ณ วันที่ลงนามในสัญญายาวไป จนกระทั่งพนักงานเกษียณอายุซึ่งเป็นระยะเวลาานาน เพื่อให้แน่ใจ นายจ้างจึงมักจะมีการพิสูจน์ ความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของลูกจ้าง และใช้เป็นช่วงเวลาในการทดสอบศักยภาพของ ลูกจ้างเพื่อประกอบการตัดสินใจขั้นสุดท้ายของนายจ้าง (ชยภัทร แสงระยับ, 2542)

ในแง่กฎหมาย เงื่อนไขการทดลองงานเคยถูกบัญญัติไว้ในประกาศของ กระทรวงมหาดไทย เรื่องการคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2515 ข้อ 46 วรรคท้าย ว่า ... ความในข้อนี้มีให้ ใช้บังคับแก่ลูกจ้างประจำที่มีกำหนดเวลาการจ้างไว้แน่นอน และเลิกจ้างตามกำหนดเวลานั้น หรือ ลูกจ้างประจำที่นายจ้างแจ้งให้ทราบเป็นหนังสือแต่แรกว่า ให้ทดลองปฏิบัติงานในระยะเวลาหนึ่งร้อย แปดสิบวันและยังอยู่ในระยะเวลานั้นซึ่งปัจจุบันประกาศข้อดังกล่าวถูกยกเลิกไปแล้วโดยประกาศ กระทรวงมหาดไทย เรื่องการคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 14) นั้นหมายความว่าทราบเท่าที่ข้อตกลงว่า ด้วยการทดลองงานนั้นไม่ขัดกับบทกฎหมาย นายจ้างและลูกจ้างย่อมสามารถตกลงกันได้

ในทางปฏิบัตินั้น นายจ้างมักมีการกำหนดระยะเวลาทดลองงานอยู่แล้ว โดย กำหนดเป็นเงื่อนไขไว้ในสัญญาจ้างแรงงานฉบับนั้น หรือในระเบียบข้อบังคับขององค์กร คำสั่งเกี่ยวกับ การทำงาน หรือข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง เป็นต้น โดยทั่วไปมักกำหนดให้ทดลองงานเป็น ระยะเวลาสามถึงสี่เดือน

เมื่อศึกษาข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัยพบว่าทุก มหาวิทยาลัยต่างกำหนดเงื่อนไขให้พนักงานต้องทดลองงานก่อนเช่นเดียวกัน แต่แตกต่างกันที่ ระยะเวลาในการทดลองงาน ดังนี้

4.1.3.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีว่าด้วยการ บริหารงานบุคคล (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2557 โดยกำหนดให้พนักงานต้องทดลองงานก่อนเป็นระยะเวลา

ตามที่คณะกรรมการฯ เห็นว่าจำเป็นและเหมาะสม โดยกำหนดให้มีการประเมินผลการทดลองงาน ภายใน 90 วัน หากไม่ผ่านการประเมินให้บอกเลิกสัญญา ก่อน 120 วันนับจากการบรรจุ

4.1.3.2 มหาวิทยาลัยมหิดล

ประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและ คัดเลือกบุคคล การบรรจุและแต่งตั้ง และการทดลองปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2556 ข้อ 27 กำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยทดลองปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละตำแหน่ง ให้ส่วนงานพิจารณาตามความเหมาะสม โดยพนักงานในตำแหน่งประเภทวิชาการ มีระยะเวลาทดลอง ปฏิบัติงานไม่เกินหนึ่งปีนับแต่วันบรรจุ

4.1.3.3 มหาวิทยาลัยบูรพา

ประกาศคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยบูรพาเรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการการบรรจุและแต่งตั้ง สัญญาและระยะเวลาการจ้าง การค้าประกัน และการ ทดลองปฏิบัติงาน ของพนักงานและลูกจ้าง พ.ศ. 2552 ข้อ 8 กำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยทดลอง ปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละตำแหน่ง ให้ส่วนงานพิจารณาตามความเหมาะสม โดย พนักงานในตำแหน่งประเภทวิชาการ มีระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานไม่น้อยกว่าหกเดือน แต่ไม่เกิน แปดเดือนนับแต่วันบรรจุ โดยให้มีเวลาทำการสอนไม่น้อยกว่าหนึ่งภาคการศึกษา

4.1.3.4 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2557 ข้อ 20 พนักงานมหาวิทยาลัยต้องทำสัญญาทดลองปฏิบัติงานมีระยะเวลาหนึ่งปี

4.1.3.5 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง หลักเกณฑ์การประเมินผลการ ทดลองปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2559 ข้อ 6 กำหนดให้พนักงานทุกประเภทของ มหาวิทยาลัยต้องทดลองงานเป็นระยะเวลาหนึ่งปี

4.1.3.6 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ข้อบังคับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังว่าด้วย การบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2559 ข้อ 18.1 กำหนดให้พนักงานต้องทดลองงานเป็นเวลาไม่น้อยกว่าหก เดือนแต่ไม่เกินหนึ่งปี นับแต่วันเริ่มจ้างปฏิบัติงาน

4.1.3.7 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พนักงานมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2558 ข้อ 20 กำหนดให้สัญญาทดลอง ปฏิบัติงานมีกำหนดระยะเวลาหนึ่งปี

4.1.3.8 มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ประกาศคณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับที่ 6/ 2558) เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ข้อ 4 กำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งประเภทวิชาการ มีระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานเต็มตลอดหนึ่งภาคการศึกษา แต่ไม่เกินหนึ่งปี นับแต่วันบรรจุและแต่งตั้ง หรือวันรายงานตัวเข้าปฏิบัติงาน

4.1.3.9 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2559 ข้อ 32 กำหนดว่า เมื่อได้รับการแต่งตั้งแล้ว พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ต้องทดลองปฏิบัติงานเป็นเวลาไม่น้อยกว่าหนึ่งภาคการศึกษา แต่ไม่เกินหนึ่งปี นับแต่วันที่ได้รับการแต่งตั้ง

4.1.3.10 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2559 ข้อ 25 กำหนดให้ผู้ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ให้ทดลองปฏิบัติงานเป็นเวลาไม่น้อยกว่าหกเดือน แต่ไม่เกินหนึ่งปี

ตารางที่ 4.2

เปรียบเทียบระยะเวลาทดลองงานของแต่ละมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	กำหนดระยะเวลาทดลองงาน			
	เก้าสิบวัน	หกเดือน	หนึ่งภาคการศึกษา	หนึ่งปี
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	√			
มหาวิทยาลัยมหิดล				√
มหาวิทยาลัยบูรพา		√		
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย				√
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่				√
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง		√		
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์				√
มหาวิทยาลัยขอนแก่น			√	
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์			√	
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์		√		

แต่เดิมผลของการเป็นลูกจ้างทดลองงาน ทำให้ลูกจ้างถูกจำกัดสิทธิที่ลูกจ้างพึงได้รับจากนายจ้างตามกฎหมายแรงงานบางประการ ได้แก่ไม่ได้รับสิทธิบอกกล่าวล่วงหน้าและสินจ้างแทนการบอกกล่าวล่วงหน้า จากแนวคำพิพากษาของศาล ตีความว่าสัญญาจ้างแรงงานที่มีข้อตกลงกำหนดระยะเวลาทดลองงานปฏิบัติงาน มิใช่สัญญาที่มีได้มีการกำหนดในสัญญาว่าจะจ้างกันเป็นระยะเวลานานเท่าใดตามมาตรา 582 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประกอบกับเจตนาที่นายจ้างต้องการให้ลูกจ้างทดลองงานก่อนช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อพิสูจน์ความสามารถของลูกจ้างก่อนตัดสินใจบรรจุเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร หากเมื่อครบกำหนดระยะเวลาทดลองงานแล้ว นายจ้างไม่พอใจผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง และจะต้องมีการบอกกล่าวล่วงหน้าก่อนการเลิกสัญญา ย่อมจะมีผลบังคับให้นายจ้างต้องจ่ายออมให้ลูกจ้างปฏิบัติงานโดยรับค่าจ้างต่อไปอีกอย่างน้อยหนึ่งช่วงการจ่ายค่าจ้างหลังจากครบกำหนดระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานที่ตกลงกำหนดไว้ในตอนแรก (คำพิพากษา 2497/2524, 493/2525, 2659/2526, 3181/2530) (ชยภัทร แสงระยับ, 2542)

แต่เพื่อความชัดเจน กฎหมายจึงบัญญัติเพิ่มเติมในมาตรา 17 พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 วรรคท้าย ให้ถือว่าสัญญาจ้างทดลองงานเป็นสัญญาจ้างที่ไม่มีกำหนดระยะเวลาด้วย ดังนั้นหากนายจ้างเลิกจ้างลูกจ้างภายในระยะเวลาทดลองงานต้องบอกกล่าวล่วงหน้าเป็นหนังสือตามกฎหมาย หากนายจ้างเลิกจ้างโดยไม่บอกกล่าวล่วงหน้า หรือบอกกล่าวล่วงหน้าโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย นายจ้างต้องจ่ายสินจ้างแทนการบอกกล่าวล่วงหน้า ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าระหว่างที่เป็นลูกจ้างทดลองงานก็ได้รับสิทธิและความคุ้มครองเช่นเดียวกับลูกจ้างประจำทุกประการ เว้นแต่กรณีที่นายจ้างไม่พอใจผลการปฏิบัติงานระหว่างทดลองงาน นายจ้างสามารถเลิกจ้างได้โดยไม่ถือว่าเป็นการเลิกจ้างที่ไม่เป็นธรรม (พงษ์รัตน์ เครือกลิ่น, 2552) และระหว่างที่เป็นลูกจ้างทดลองงาน อาจไม่ได้รับสวัสดิการบางอย่างจากนายจ้าง

ในแง่การบริหาร การทดลองงานเป็นอีกหนึ่งวิธีที่นายจ้างใช้คัดเลือกพนักงาน เป็นการทดสอบความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะในการทำงานได้เป็นอย่างดี คล้ายกับการใช้วิธีการคัดเลือกโดยการให้ทดลองปฏิบัติงาน (Work Sample) แต่จะใช้ทดสอบความสามารถในงานที่ต้องใช้ระยะเวลานานได้ ซึ่งเป็นข้อจำกัดของการให้ทดลองปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานสอนซึ่งต้องใช้เวลอย่างน้อยหนึ่งภาคการศึกษาจึงจะสามารถทราบผลการปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะหากองค์กรใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาจากนักเรียนด้วย และระหว่างทดลองงานนายจ้างมีหน้าที่ดูแลลูกจ้างทดลองงานเสมือนเป็นลูกจ้างประจำ

4.1.4 ลักษณะสัญญาจ้าง

สัญญาจ้างแรงงานปรากฏในมาตรา 575 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ อันว่าจ้างแรงงานนั้น คือสัญญาซึ่งบุคคลคนหนึ่งเรียกว่าลูกจ้าง ตกลงจะทำงานให้แก่บุคคลอีกคนหนึ่ง เรียกว่านายจ้างและนายจ้างตกลงจะให้สินจ้างตลอดเวลาที่ทำงานให้ จากการวิเคราะห์เงื่อนไขการ

จ้างพบว่าลักษณะที่มหาวิทยาลัยจ้างพนักงานสายวิชาการเข้าข่ายเป็นสัญญาจ้างประเภทจ้างแรงงาน เนื่องจากนายจ้างมีอำนาจบังคับบัญชาเหนือลูกจ้างในการทำงานที่จ้าง สะท้อนในอำนาจการกำหนดระเบียบวินัยในการทำงานและมีผลบังคับใช้ให้พนักงานต้องปฏิบัติตาม อีกทั้งหากพิจารณาจากหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนแล้ว เป็นการจ่ายเป็นเงินเดือนมีกำหนดระยะเวลาแน่นอน โดยไม่คำนึงถึงผลสำเร็จของงาน ซึ่งแตกต่างจากสัญญาจ้างทำของ ซึ่งจะส่งผลให้หากพนักงานกระทำความผิดในทางการที่จ้าง ก่อให้เกิดความเสียหายแก่บุคคลภายนอก นายจ้างต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อความเสียหายนั้น

แต่ทั้งนี้สิ่งที่แตกต่างกันระหว่างแต่ละมหาวิทยาลัย ได้แก่ ระยะเวลาการจ้าง ดังนี้

4.1.4.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2550 ให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจ้าง คณะกรรมการฯ จึงออกระเบียบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ว่าด้วยการสรรหา การคัดเลือกและการทดลองปฏิบัติงานพนักงานตำแหน่งวิชาการ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดเกี่ยวกับสัญญาจ้างไว้ในข้อ 9 ว่า ผู้ที่ผ่านการสรรหาและคัดเลือก เมื่อผ่านการทดลองปฏิบัติงานต้องทำสัญญาจ้างเป็นพนักงานประจำกำหนดเวลา 3 ปี หลังจากนั้นอาจต่อสัญญาเป็นพนักงานประจำกำหนดเวลา 3 ปีจนกว่าจะได้ทำสัญญาเป็นพนักงานประจำกล่าวได้ว่ามหาวิทยาลัยทำสัญญาจ้างมีกำหนดระยะเวลาสามปีจนกว่าจะได้บรรจุเป็นพนักงานประจำ จึงจะได้ทำสัญญาระยะยาวจนกว่าเกษียณอายุงานหกสิบปีบริบูรณ์

4.1.4.2 มหาวิทยาลัยมหิดล

ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 ระบุให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลในการกำหนดเงื่อนไขและแบบสัญญาจ้าง คณะกรรมการฯ จึงออกประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคคล การบรรจุและแต่งตั้ง และการทดลองปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2556 ข้อ 16 กำหนดระยะเวลาการจ้างไว้ในสัญญา ดังนี้

1) สัญญาระยะแรกให้มีกำหนดระยะเวลาไม่น้อยกว่าหนึ่งปีแต่ไม่เกินสองปี โดยกำหนดวันสิ้นสุดสัญญาเป็นวันที่ 30 กันยายน

พนักงานมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสถานภาพมาจากข้าราชการ ให้กำหนดระยะเวลาการจ้างในสัญญาระยะแรกไม่น้อยกว่าสามปี ยกเว้นกรณีจะครบเกษียณอายุงานก่อน โดยกำหนดวันสิ้นสุดสัญญาเป็นวันที่ 30 กันยายน

2) สัญญาระยะที่สองให้มีการกำหนดระยะเวลาได้ 2 ประเภท คือ

(ก) สัญญาที่มีระยะเวลาการจ้างจนถึงวันครบเกษียณอายุงาน ให้กำหนดวันสิ้นสุดสัญญาเป็นวันที่ 30 กันยายนของปีที่มีอายุครบเกษียณอายุงาน

(ข) สัญญาที่มีกำหนดระยะเวลา ให้กำหนดวันสิ้นสุดสัญญาเป็นวันที่ 30 กันยายนของปีที่ครบกำหนดระยะเวลาตามสัญญา

การกำหนดระยะเวลาของสัญญาระยะที่สอง ให้เป็นการตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้าส่วนงานกับพนักงานมหาวิทยาลัย

กล่าวคือระยะแรกเมื่อพนักงานผ่านการประเมินทดลองงานจะต้องทำสัญญาแบบมีกำหนดระยะเวลาหนึ่งปีก่อน หากมีการต่อสัญญาที่สองจะเป็นไปตามข้อตกลงระหว่างพนักงานและหัวหน้าส่วนงานว่าจะทำสัญญาแบบมีกำหนดระยะเวลา หรือทำสัญญาจ้างยาวไปจนถึงเกษียณอายุงานหกสิบปีบริบูรณ์

4.1.4.3 มหาวิทยาลัยบูรพา

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยบูรพาว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2556 ให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในการกำหนดเงื่อนไขสัญญาจ้าง เช่นเดียวกับอีกสองมหาวิทยาลัยข้างต้น คณะกรรมการได้มีประกาศคณะกรรมการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยบูรพาเรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการการบรรจุและแต่งตั้ง สัญญาและระยะเวลาการจ้าง การค้าประกัน และการทดลองปฏิบัติงาน ของพนักงานและลูกจ้าง พ.ศ. 2552 ข้อ 6 สัญญาให้มีกำหนดระยะเวลาการจ้าง ดังนี้

(ก) สัญญาแรก ให้มีกำหนดระยะเวลาอย่างน้อยสองปีแต่ไม่เกินสามปี โดยวันที่สิ้นสุดสัญญาให้เป็นวันที่ 30 กันยายน

(ข) สัญญาที่สอง ให้มีกำหนดระยะเวลาห้าปี โดยวันที่สิ้นสุดสัญญาให้ เป็นวันที่ 30 กันยายน

(ค) สัญญาที่สาม ไม่มีกำหนดระยะเวลาการจ้าง

ต่อมาได้มีการเพิ่มเติม โดยประกาศประกาศคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยบูรพาที่ 0006/2558 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการการบรรจุและแต่งตั้ง สัญญาและระยะเวลาการจ้าง การค้าประกัน และการทดลองปฏิบัติงาน ของพนักงานและลูกจ้าง (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2558 ข้อ 4 ความว่า

พนักงานตำแหน่งคณาจารย์เต็มเวลาที่จะได้รับการต่อสัญญาที่สาม ต้องมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป เว้นแต่ผู้นั้นได้ยื่นขอให้พิจารณาตำแหน่งทางวิชาการไว้แล้วก่อนสัญญาที่สองจะสิ้นสุดลง และหากผู้นั้นยังไม่ได้ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป ให้ต่อสัญญาได้ไม่เกินสองครั้ง ครั้งละไม่เกินหนึ่งปี

กล่าวคือในระยะแรก พนักงานต้องทำสัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลาอย่างน้อยแปดปี เมื่อครบระยะเวลาในสัญญาที่สอง หากขณะนั้นพนักงานดำรงตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไปจะสามารถต่อสัญญาได้จนถึงเกษียณอายุหกสิบปีบริบูรณ์

4.1.4.4 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยกำหนดเงื่อนไขการจ้างงาน โดยระบุชัดเจนในข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2557 ข้อ 31 ว่าการแต่งตั้งบุคคลให้ปฏิบัติงานเต็มเวลาในตำแหน่งอาจารย์นั้นให้มีกำหนดระยะเวลาสามปี

ข้อ 32 การแต่งตั้งบุคคลให้ปฏิบัติงานเต็มเวลาในตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ให้ทำสัญญาปฏิบัติงานมีระยะเวลาห้าปี และ

ข้อ 33 บุคคลใดได้รับแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานเต็มเวลาในตำแหน่งรองศาสตราจารย์ หรือศาสตราจารย์ให้ทำสัญญาปฏิบัติงานมีระยะเวลาจนถึงวันสุดท้ายของปีบัญชีที่บุคคลนั้นมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์

เมื่อครบอายุสัญญาตามวรรคหนึ่ง หากผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ยังไม่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้นให้ต่อสัญญาปฏิบัติงานได้อีกไม่เกินสองครั้งแต่ละครั้งมีระยะเวลาไม่เกินสองปีเมื่อครบอายุสัญญา หากอาจารย์ผู้นั้นยังไม่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้นให้คณะกรรมการบริหารสวจนงานเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการบริหารเพื่อพิจารณาวินิจฉัยไม่ต่อหรือเลิกสัญญาปฏิบัติงาน

กล่าวได้ว่ามหาวิทยาลัยทำสัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลาแน่นอน โดยระยะเวลาจ้างในแต่ละสัญญาขึ้นอยู่กับตำแหน่งทางวิชาการของพนักงาน และเมื่อพนักงานดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์จึงจะทำสัญญาระยะยาวจนถึงเกษียณอายุหกสิบปีบริบูรณ์

4.1.4.5 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2553 ระบุเงื่อนไขการจ้างไว้ในข้อ 22 ในกรณีที่สัญญาจ้างคณาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่า และมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ กำหนดเวลาสิ้นสุดการจ้างเมื่ออายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ และ

ข้อ 29 ผู้ที่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำตามข้อบังคับนี้ ให้ทำสัญญาจ้างตามแบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด ทั้งนี้ ให้สัญญาจ้างมีกำหนดระยะเวลาตั้งแต่วันที่ผู้นั้นได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำไปจนถึงสิ้นรอบปีงบประมาณที่ผู้นั้นมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์

จากข้อกำหนดด้านบน สามารถตีความได้ว่าหากอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ จะต้องต่ออายุสัญญาเรื่อยๆ จนกว่าจะได้รับตำแหน่งรอง

ศาสตราจารย์ จึงสามารถทำงานได้จนถึงอายุหกสิบปีบริบูรณ์โดยไม่ต้องต่อสัญญาอีก แต่ไม่มีการระบุระยะเวลาของสัญญาที่แน่ชัด

4.1.4.6 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ในข้อบังคับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2559 ข้อ 15 ระบุลักษณะการจ้าง ได้แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

พนักงานทดลองงาน ได้แก่ พนักงานที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติงานเป็นเวลาไม่น้อยกว่าหกเดือนแต่ไม่เกินหนึ่งปี นับตั้งแต่วันเริ่มจ้างปฏิบัติงาน

พนักงานตามสัญญาจ้าง ได้แก่ พนักงานที่ผ่านการทดลองงาน และได้รับการพิจารณาให้ทำสัญญาจ้างครั้งที่หนึ่งมีกำหนด 2 ปี หรือพนักงานที่ผ่านการพิจารณาให้ต่อสัญญาครั้งที่สองมีกำหนด 3 ปี

พนักงานประจำ ได้แก่ พนักงานที่ได้ปฏิบัติงานครบตามสัญญาจ้างทั้ง 2 ครั้ง และได้ผ่านการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว

กล่าวโดยสรุปคือ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังได้มีการจ้างเป็นสองระยะ ในระยะแรกเป็นสัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลาสองปีและสามปีตามลำดับ เมื่อครบกำหนดแล้วจะได้บรรจุเป็นพนักงานประจำซึ่งเป็นสัญญาจ้างแบบไม่มีกำหนดระยะเวลาจนกว่าจะเกษียณอายุงาน

4.1.4.7 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พนักงานมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2558 กล่าวถึงสัญญาการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยอยู่ใน ข้อ 20 ว่า สัญญาปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ให้มีกำหนดระยะเวลาดังนี้

1) สัญญาปฏิบัติงานแรก เป็นสัญญาทดลองปฏิบัติงานมีกำหนดระยะเวลา 1 ปี

2) สัญญาปฏิบัติงานฉบับที่สอง เป็นสัญญาประจำที่มีกำหนดระยะเวลาจนถึงวันสุดท้ายของปีบัญชีที่บุคคลนั้นมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์

แบบสัญญาการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยและข้อตกลงในงานให้เป็นไปตามแบบและหลักเกณฑ์ที่ ก.บ.ม. กำหนด

เช่นเดียวกับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังที่มีการจ้างแบ่งเป็นสองช่วง โดยช่วงแรกเป็นสัญญาแบบมีกำหนดระยะเวลา ส่วนที่สองเป็นสัญญาแบบไม่มีกำหนดระยะเวลาจนกว่าจะเกษียณอายุ

4.1.4.8 มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยขอนแก่นว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2558 ระบุเกี่ยวกับการจ้างไว้สั้นๆ ในข้อ 19 ว่าลักษณะการจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยแบบจ้างประจำ ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยที่ผ่านการทดลองปฏิบัติงานและได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามข้อบังคับนี้ ให้มหาวิทยาลัยทำสัญญาจ้างได้จนถึงวันสิ้นปีงบประมาณที่ผู้นั้นมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์เรียกได้ว่าเป็นการจ้างแบบไม่มีกำหนดระยะเวลาจนกว่าจะเกษียณอายุ

4.1.4.9 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560 ได้แก้ไขเกี่ยวกับประเภทสัญญาจ้างไว้ในข้อ 33 ว่าสัญญาการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยให้มีระยะเวลาการทำงานตามสัญญา ดังต่อไปนี้

- 1) สัญญาทดลองปฏิบัติงาน
- 2) สัญญาระยะที่หนึ่ง มีกำหนดเวลาสองปีนับแต่วันที่ผ่านการทดลองปฏิบัติงาน
- 3) สัญญาระยะที่สอง มีกำหนดสามปีนับตั้งแต่วันที่วันถัดจากวันสิ้นสุดสัญญาระยะที่หนึ่ง
- 4) สัญญาระยะที่สาม มีกำหนดห้าปีนับตั้งแต่วันที่วันถัดจากวันสิ้นสุดสัญญาระยะที่สอง
- 5) สัญญาระยะที่สี่ นับตั้งแต่วันที่วันถัดจากวันสิ้นสุดสัญญาระยะที่สาม จนถึงวันที่ต้องเกษียณอายุ

กรณีนี้แสดงว่ามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ทำสัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลา เช่นเดียวกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนั้นหากพนักงานไม่เข้าเงื่อนไขตามที่กำหนด มหาวิทยาลัยมีสิทธิไม่ต่อสัญญาได้โดยไม่ต้องจ่ายค่าชดเชย

4.1.4.10 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2559 ข้อ 28 สัญญาปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามแบบที่ ก.บ.ม. กำหนด

ในการทำสัญญาปฏิบัติงาน ให้มหาวิทยาลัยทำสัญญาปฏิบัติงานได้จนถึงวันสุดท้ายของปีงบประมาณที่บุคคลนั้นมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์

ตารางที่ 4.3

เปรียบเทียบแบบสัญญาจ้างของแต่ละมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	สัญญาจ้างแบบ มีกำหนด ระยะเวลา	สัญญาจ้างแบบไม่มี กำหนดระยะเวลา จนกว่าจะเกษียณอายุ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	√	
มหาวิทยาลัยมหิดล	√	
มหาวิทยาลัยบูรพา	√	
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	√	
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	√	
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง	√	
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์		√
มหาวิทยาลัยขอนแก่น		√
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	√	
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์		√

กล่าวโดยสรุป แต่ละมหาวิทยาลัยมีกำหนดระยะเวลาการจ้างแรงงานที่แตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งได้เป็นสองกลุ่ม

1. กลุ่มแรกคือกลุ่มที่เมื่อพนักงานผ่านการทดลองงาน จะได้บรรจุแต่งตั้งและทำสัญญาจ้างแบบไม่มีกำหนดระยะเวลาจนกระทั่งเกษียณอายุหกสิบปีบริบูรณ์ ได้แก่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งผลทางกฎหมายของสัญญาจ้างแรงงานแบบไม่มีกำหนดระยะเวลานี้ ในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 มาตรา 17 วรรคสอง ในกรณีที่สัญญาจ้างไม่มีกำหนดระยะเวลา นายจ้างหรือลูกจ้างอาจบอกเลิกสัญญาจ้างโดยบอกกล่าวล่วงหน้าเป็นหนังสือให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบในเมื่อถึงหรือก่อนที่จะถึงกำหนดจ่ายค่าจ้างคราวหนึ่งคราวใด เพื่อให้เป็นผลเลิกสัญญาเมื่อถึงกำหนดจ่ายค่าจ้างคราวถัดไปข้างหน้าก็ได้ แต่ไม่จำเป็นต้องบอกกล่าวล่วงหน้าเกินสามเดือนกรณีที่นายจ้างและลูกจ้างมิได้ทำสัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลาแน่นอน ให้ถือว่าสัญญาจ้างนั้นเป็นสัญญาที่ไม่มีกำหนดระยะเวลาแน่นอน หาก

นายจ้างหรือลูกจ้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องการเลิกสัญญา ต้องบอกกล่าวอีกฝ่ายหนึ่งล่วงหน้าเป็นหนังสือ ก่อนหรือในวันที่จ่ายค่าจ้าง เพื่อให้มีผลเป็นการเลิกสัญญาเมื่อถึงวันที่จ่ายค่าจ้างคร่าวถัดไปข้างหน้า

หากนายจ้างต้องการเลิกจ้างทันที สามารถทำได้โดยจ่ายสินจ้างแทน การบอกกล่าวล่วงหน้าให้ลูกจ้างตามจำนวนที่จะต้องจ่ายให้แก่ลูกจ้างไปจนถึงวันที่เลิกจ้าง (เกษมสันต์ วิจารณ์, 2559)

นอกเหนือจากสินจ้างแทนการบอกกล่าวล่วงหน้า กรณีที่นายจ้างเป็นฝ่าย เลิกจ้าง นายจ้างต้องจ่ายค่าชดเชยให้ลูกจ้าง เว้นแต่เป็นการเลิกจ้างกรณีตามมาตรา 119

2. กลุ่มที่สองคือกลุ่มที่มหาวิทยาลัยทำสัญญาจ้างแรงงานกับพนักงานแบบมี กำหนดระยะเวลาแน่นอนตั้งแต่คราวละหนึ่งปี สามปี ห้าปี ตามลำดับ โดยขึ้นอยู่กับอายุงานและ ตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานแต่ละคน ในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 มาตรา 17 สัญญาจ้างย่อมสิ้นสุดลงเมื่อครบกำหนดระยะเวลาในสัญญาจ้างโดยมิต้องบอกกล่าวล่วงหน้า หมายความว่าหากนายจ้างและลูกจ้างทำสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลาการจ้างไว้ เมื่อครบกำหนด ระยะเวลาตามสัญญาจ้างดังกล่าว สัญญาจ้างย่อมสิ้นสุดทันที นายจ้างหรือลูกจ้างไม่ต้องบอกกล่าวต่อกันว่าสัญญาจ้างเป็นอันสิ้นสุดต่อกันแล้ว

4.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหลักแล้วทำเพื่อให้องค์กรทราบว่าพนักงานแต่ละคน ปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร และยังสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน และ ให้โบนัสอย่างมีความยุติธรรม นอกจากนี้ยังสามารถทำให้องค์กรทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของ พนักงานแต่ละคน เพื่อนำมาวางแผนการพัฒนาบุคคลากรได้อย่างตรงตามความต้องการ (French, 2007)

4.2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

แน่นอนว่าทุกมหาวิทยาลัยย่อมมีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งจะระบุอยู่ในประกาศของมหาวิทยาลัยว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งมี รายละเอียดแตกต่างกันไปในแต่ละมหาวิทยาลัยดังนี้

4.2.1.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2550 มีการ ระบุถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงสั้นๆ ในข้อ 24 ว่าให้อธิการบดีมีคำสั่งเลื่อนตำแหน่ง หรือ

เลื่อนขั้นเงินเดือน เฉพาะพนักงานที่ผ่านการประเมินประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความประพฤติ คุณภาพ ปริมาณงาน ผลงาน ความอดุสาหะและการรักษาวินัย

สำหรับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เงินรางวัล หรือการเลื่อนตำแหน่ง กำหนดไว้ใน ข้อ 23 ว่าให้มอบให้แก่พนักงานพนักงานที่ปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในระดับที่น่าพอใจของมหาวิทยาลัยซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นการกำหนดอย่างกว้างๆ เท่านั้น

เนื่องจากผู้วิจัยไม่พบข้อประกาศ หรือข้อบังคับ หรือเอกสารอื่นที่อาศัย ข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2550 ดังกล่าวกำหนดรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ผู้วิจัยจึงใช้ข้อมูลจากคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการ พ.ศ. 2548 พบว่ามหาวิทยาลัยมีการประเมินพนักงานสายวิชาการตำแหน่งอาจารย์ทั้งสิ้น 5 มิติ ได้แก่

1) ด้านงานสอน ประกอบด้วย การสอนวิชาบรรยาย การสอนวิชาปฏิบัติ และการสอนวิชาอื่น ๆ งานควบคุมวิทยานิพนธ์/การค้นคว้าอิสระ/โครงการระดับปริญญาตรี งานปรับปรุง การสอน การปนกรรมครูทรงคุณวุฒิในการประเมินคุณภาพการสอนของอาจารย์ เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ เปนพี่เลี้ยงให้อาจารย์ใหม่ในการพัฒนางานสอน

2) งานวิชาการ ประกอบด้วย ตำราและหนังสือวิชาการบทความวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยทางวิชาการ/บทความปริทัศน์ (Review Article) ทรัพย์สินทางปัญญา รายงานการวิจัย (Research Report) ผลงานและการออกแบบทางศิลปะผลงานวิจัยในลักษณะอื่นการมีส่วนร่วมให้ความรู้ทางวิชาการกับสังคม/บุคลากรในสาขาวิชาชีพเดียวกัน และงานวิชาการอื่นๆ

3) งานบริหาร

4) งานบริหารอื่นๆ ประกอบด้วย ผลงานด้านการบริการผลงานด้านการพัฒนานักศึกษางานบริหารและบริการในกองบรรณาธิการสำหรับวารสารวิชาการ/วิชาชีพ โดยที่งานนั้นไม่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการการให้การปรึกษาแก่สังคมเปนพี่เลี้ยงให้อาจารย์ใหม่/นักวิจัยใหม่มีส่วนร่วมในงานบริการแก่สังคม

5) งานหาทรัพยากรเข้ามหาวิทยาลัย (ทุนวิจัย)

4.2.1.2 มหาวิทยาลัยมหิดล

มีการระบุรายละเอียดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยออกเป็นข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2555 ระบุอย่างชัดเจนว่าผลของการประเมินจะนำไปเป็นเครื่องมือในการปรับปรุง พัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ประกอบการพิจารณาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน การให้รางวัล

ประจำปี ค่าตอบแทนอื่นๆ และการให้รางวัลใจ นอกจากนี้ยังนำไปประกอบการพิจารณาจ้างต่อขยายสัญญาจ้าง ต่อเวลาการปฏิบัติงาน และเปลี่ยนประเภทการจ้าง

โดยสรุปแล้วให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยปีละ 2 ครั้ง โดยมีการประเมินในส่วนของผลงาน (Performance) ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงานล่วงหน้า และประเมินสมรรถนะ (Competency) ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ในอัตราส่วน 80:20 โดยมีการประเมินทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ (Functional Competency) สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมีการเพิ่มการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) เพิ่มไปด้วยโดยพนักงานสายวิชาการต้องได้รับคะแนนประเมินไม่ต่ำกว่า 60 คะแนน และให้หน่วยงานประกาศชื่อพนักงานที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีเด่น และดีมาก เพื่อเป็นการยกย่องชมเชย และสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาการทำงาน

ทั้งนี้ ข้อบังคับยังกำหนดให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัด และเมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อเพื่อรับทราบผลการประเมิน หลังจากนั้นให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันวางแผนพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป

การประเมินดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัดที่กำหนด โดยใช้วิธีการประเมินแบบ 360 องศา

ในกรณีที่ผู้รับการประเมินเห็นว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการประเมิน หรือมีข้อเท็จจริงที่ต้องการชี้แจงเพิ่มเติม ให้ผู้รับการประเมินยื่นหนังสือแจ้งความไม่เป็นธรรมต่อหัวหน้างานภายใน 15 วันนับจากวันที่รับทราบผลการประเมิน หากหัวหน้างานเห็นว่าไม่เหมาะสมสมควร ให้แต่งตั้งคณะกรรมการชั้นชุดหนึ่งเพื่อพิจารณาหาข้อเท็จจริง หรือทบทวนผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จและรายงานหัวหน้างานภายใน 15 วันทำการนับตั้งแต่วันที่ได้รับหนังสือแจ้งความไม่เป็นธรรม และให้หัวหน้างานแจ้งผลการพิจารณาให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นลายลักษณ์อักษรภายใน 7 วันทำการนับตั้งแต่วันที่รับทราบผลการพิจารณา

4.2.1.3 มหาวิทยาลัยบูรพา

ได้มีการกล่าวถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในหมวด 6 ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยบูรพาว่าด้วยการบริหารงานบุคคลโดยกำหนดให้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละครั้ง และให้นำผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้เป็นหลักในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนประจำปี และการเลื่อนตำแหน่ง ในขณะเดียวกันหากผู้ใดได้รับการประเมินผลการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน อาจโดยพิจารณาให้ออกจากงานโดยมติ ก.บ.บ.

ในการประเมินผลการทำงานต้องเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินแสดงข้อเท็จจริง เพื่อสนับสนุนหรือหักล้างโต้แย้งได้ และให้สิทธิผู้รับการประเมินอุทธรณ์ผลการประเมินต่อ ก.บ.บ. ภายในสามสิบวันนับแต่วันได้รับแจ้งผลการประเมิน

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยบูรพาว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยและผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2553 ได้แบ่งการประเมินออกเป็นการประเมินผลการทดลองงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้พัฒนาการปฏิบัติงาน ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน รับเงินรางวัล เลื่อนตำแหน่ง พิจารณาโทษทางวินัย และพิจารณาต่อสัญญาจ้างหรือยุติการจ้าง

สำหรับตำแหน่งอาจารย์จะประเมินในประเด็นต่อไปนี้

- 1) สัมฤทธิ์ผลของการสอนตามหลักสูตรของรายวิชา
- 2) หลักสูตรที่ดำเนินการตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ คณาจารย์ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างเคร่งครัด
- 3) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการด้านวิจัย หรือ เผยแพร่ผลงานวิชาการ หรือบริการวิชาการแก่สังคม
- 4) การเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่มหาวิทยาลัยหรือส่วนงานอื่นๆ จัดขึ้น
- 5) การเข้าร่วมกิจกรรมอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย

ข้อบังคับดังกล่าวกำหนดให้ต้นสังกัดต้องชี้แจงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินให้ทราบ โดยประเมินทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของงานตามที่กำหนดในข้อกำหนดการจ้าง รวมทั้งประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่นที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โดยอาศัยข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใช้บริการ

หากผู้รับการประเมินเห็นว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถอุทธรณ์ต่อ ก.บ.บ. และคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ภายในสามสิบวัน นับตั้งแต่ได้รับแจ้งผล

4.2.1.4 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคลได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ในหมวด 7 ส่วนงานมีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัด โดยแบ่งเป็นการประเมินผลการทดลองงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อปรับเงินเดือนและการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาปฏิบัติงาน โดยให้คณะกรรมการนโยบายเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติของพนักงานมหาวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับลักษณะภารกิจของหน่วยงานและตำแหน่งงาน โดยจัดทำเป็นระเบียบมหาวิทยาลัย

ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยให้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน ซึ่งต้องมีบุคคลภายนอกส่วนงานนั้นอย่างน้อยหนึ่งคนเป็นกรรมการ โดยคณะกรรมการจะรับข้อมูลจากผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้รับบริการ ตลอดจนเพื่อนร่วมงานของผู้รับการประเมิน และเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินประเมินตนเอง

ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของพนักงานแจ้งให้พนักงานคนนั้น รวมทั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานทราบล่วงหน้าถึงเป้าหมายของการประเมิน หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน และสัดส่วนน้ำหนักคะแนนก่อนเริ่มรอบการประเมิน โดยการประเมินครอบคลุมผลผลิต (ประเมินปริมาณงานและคุณภาพงาน) และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน จะประเมินปีละสองครั้งในเดือนมกราคมและกรกฎาคม

เมื่อคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานทำการประเมินเสร็จสิ้นให้ส่งต่อให้คณะกรรมการบริหารส่วนงานอนุมัติ และแจ้งไปยังคณะกรรมการบริหารงานบุคคลเพื่อทราบในขณะเดียวกันเมื่อผลการประเมินได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารส่วนงาน ให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการปฏิบัติงานไปยังผู้รับการประเมินเพื่อลงชื่อรับทราบ รวมทั้งข้อดี ข้อควรปรับปรุง และวิธีการเพื่อปฏิบัติตาม

ผู้รับการประเมินจะถือว่าผ่านการประเมินเมื่อได้รับผลการประเมินในระดับดี ซึ่งมีคะแนนอยู่ระหว่าง 60.51-74 ซึ่งหมายถึงผู้รับการประเมินมีผลการปฏิบัติงานทั้งด้านผลผลิตและคุณลักษณะส่วนบุคคลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.2.1.5 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แต่มหาวิทยาลัยได้ออกประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยประจำ พ.ศ. 2559 กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีงบประมาณละ 2 ครั้ง ในเดือนธันวาคม และมีอุทยานของแต่ละปี การประเมินดำเนินการโดยหัวหน้างาน โดยพิจารณาในสองส่วน ได้แก่ผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยให้ความสำคัญทั้งภาระงานสอน การวิจัย งานพัฒนานักศึกษาและบำรุงศิลปวัฒนธรรม และพฤติกรรมในการทำงานด้วย และยังมีการกำหนดเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจนว่าพนักงานจะผ่านการประเมินได้ต้องได้คะแนนแต่ละด้านมากกว่าร้อยละ 60

ให้หัวหน้างานทำการประเมินและเสนอผลการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แต่งตั้งโดยส่วนงานเพื่อขอความเห็นชอบ พร้อมทั้งแจ้งให้พนักงานผู้รับการประเมินทราบเป็นการเฉพาะตัว พนักงานผู้ถูกประเมินที่รู้สึกว่าจะไม่ได้รับความยุติธรรม โดยได้รับคะแนนประเมินต่ำกว่าร้อยละ 60 มีสิทธิอุทธรณ์ต่อ ก.บ. ได้ภายใน 30 วันนับแต่วันถัดจากที่ได้รับแจ้ง

ผลการปฏิบัติงานจากหัวหน้างาน หากผลการตัดสินของ ก.บ. ยืนยันว่าไม่ผ่านการประเมินการปฏิบัติงาน พนักงานมีสิทธิอุทธรณ์ต่อไปยังคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ภายใน 30 วันนับตั้งแต่วันที่ได้รับแจ้งจาก ก.บ.

4.2.1.6 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ข้อบังคับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2559 ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ในหมวดที่ 6 โดยกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลการปฏิบัติงานพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็นการประเมินใน 4 กรณี ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทดลองงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มค่าจ้าง และกรณีอื่นตามที่ ก.บ.สจล. กำหนด โดยทำเป็นประกาศหากพนักงานผู้ถูกประเมินรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม ให้ยื่นเรื่องต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ได้ภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งผลการประเมินแต่อย่างใดก็ดี ผู้วิจัยยังไม่พบประกาศดังกล่าวแต่เนื่องจากข้อบังคับดังกล่าวเพิ่งมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2559 จึงเป็นไปได้ที่ทางคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยยังมีได้ออกประกาศดังกล่าว

ดังนั้นผู้วิจัยจึงอาศัยข้อมูลจากหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2556 กำหนดให้ประเมินจำนวน 2 ส่วน คือผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งพิจารณาจากปริมาณผลงานคุณภาพของผลงานความทันเวลาการประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ซึ่งพิจารณาจากการวางแผนและการจัดระบบงานความรับผิดชอบความสามารถในการปฏิบัติงานความอดสาหะการรักษาวินัยการปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นพนักงานสถาบัน

4.2.1.7 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตามประกาศมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนค่าจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2559 กำหนดให้มีการประเมินปีละ 2 ครั้ง ให้หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ประเมิน โดยองค์ประกอบในการพิจารณาประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ของงานในหน้าที่ (พิจารณาจากปริมาณงานและคุณภาพงาน) และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การรักษาวินัย ความอดสาหะ ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย) ในอัตราส่วน 70:30

ขั้นตอนการประเมินให้พนักงานผู้รับการประเมินกรอกผลงานของตนเอง ในแบบฟอร์ม และนำเสนอผู้บังคับบัญชาพิจารณา และให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของ

งานในหน้าที่และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และเสนอผลการประเมินไปยังคณะกรรมการกลั่นกรอง ผลการประเมินการปฏิบัติงาน ในขณะที่เดียวกันให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินไปยังพนักงานผู้ถูก ประเมินด้วยทุกครั้ง

ส่วนสิทธิในการอุทธรณ์ผลการประเมินการปฏิบัติงานนั้นระบุไว้ใน ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2558 ข้อ 62 วางหลักว่าหาก พนักงานเห็นว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรม ให้สิทธิร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ ภายในสามสิบวันตั้งแต่วันที่รับแจ้งคำสั่ง

4.2.1.8 มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยขอนแก่นว่าด้วยการบริหารงานบุคคลได้กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ในหมวดที่ 5 กล่าวว่าให้ส่วนงานประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน โดยต้องกระทำอย่างโปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงปริมาณและคุณภาพ งาน ผลผลิตตามเป้าหมาย และผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ของส่วนงาน

ในรายละเอียดกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 รอบ โดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมในการทำงาน โดยมีการกำหนดดัชนีชี้วัดร่วมกัน ระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินโดยในส่วนของพฤติกรรมในการทำงานนั้น ได้มีการระบุ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้อย่างละเอียด โดยแบ่งออกเป็นสมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่กำหนด สำหรับทุกตำแหน่ง เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันในองค์กร ให้สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง คุณลักษณะเชิง พฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะ สายงานหรือตำแหน่ง เพื่อสนับสนุนให้แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับ ตำแหน่งหน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารด้วยนั้น ย่อมต้องได้รับการประเมิน สมรรถนะในการบริหารเพิ่มเติมด้วย

หากพนักงานได้รับผลการประเมินอยู่ในระดับต้องปรับปรุง หรือได้ คะแนนประเมินต่ำกว่าร้อยละ 60 จำนวนสองรอบการประเมินติดต่อกัน ให้ถือว่าสิ้นสุดสัญญาจ้าง สำหรับผู้ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีเด่นและดีมาก ให้หน่วยงานประกาศรายชื่อให้ทราบโดยทั่ว กัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชย และสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติงานในรอบการประเมินผล การปฏิบัติงานต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

ในการประเมิน ผู้ประเมินต้องส่งผลการประเมินให้คณะกรรมการ กลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานพิจารณา และรายงานต่อมหาวิทยาลัยโดย ผ่านหน่วยงาน พร้อมทั้งแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบและลงลายมือชื่อรับทราบ เป็น รายบุคคลหากผู้รับการประเมินเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ยื่น

อุทธรณ์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายใน 30 วัน นับแต่วันรับทราบผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้อธิการบดีเป็นผู้พิจารณา

ผลการประเมินที่ได้จะถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เลื่อนขั้นเงินเดือน ให้เงินรางวัลประจำปี แต่งตั้งหรือให้ออกจากราชการ

4.2.1.9 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ในหมวดที่ 12 ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลว่า พนักงานมหาวิทยาลัยต้องเข้ารับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ปีละหนึ่งครั้ง โดยการประเมินมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนเงินเดือนประจำปี พิจารณาค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานนอกเหนือจากเงินเดือน การพิจารณาต่ออายุสัญญาจ้าง ตลอดจนเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่แต่ผู้วิจัยไม่พบประกาศที่กล่าวถึงรายละเอียดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว

4.2.1.10 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ในหมวดที่ 5 ซึ่งระบุเพียงสั้นๆ กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการประเมิน เพื่อติดตาม ปรับปรุงแก้ไขพัฒนาการปฏิบัติงาน และประเมินความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงานสำหรับประกอบการพิจารณาต่อสัญญาจ้าง กำหนดเงื่อนไขการจ้าง และการเพิ่มค่าจ้าง

ในรายละเอียดนั้นระบุอยู่ในประกาศ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2559 กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง โดยประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมในการทำงานในอัตราส่วน 80:20 มีรายละเอียดดังนี้

ผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้ประเมินจากปริมาณผลงาน และคุณภาพของผลงาน

- 1) ด้านปริมาณผลงาน ให้ถือว่าการทำงานตามข้อตกลงเป็นขั้นต่ำ หากทำงานไม่ครบตามข้อตกลงต้องชี้แจงเหตุผลในส่วนงานที่ทำนอกเหนือจากข้อตกลงให้เขียนเพิ่มเติม
- 2) เมื่อประเมินด้านปริมาณแล้ว ให้ทำการประเมินด้านคุณภาพของผลงานตาม ข้อตกลง

สำหรับขั้นตอนการประเมิน ให้มีการประเมินในรูปแบบของการจัดตั้งคณะกรรมการประเมิน จำนวน 3 คนขึ้นไป และมีการประเมินในสามระดับ ได้แก่

1) การประเมินระดับตัวบุคคล กระทำโดยคณะกรรมการของภาควิชา และมีผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นกรรมการ มีการจัดทำประกาศหลักเกณฑ์การประเมินแจ้งให้ผู้ประเมินทราบล่วงหน้า เมื่อการประเมินเสร็จสิ้นให้สรุปผลการประเมินเป็นรายบุคคลเข้าคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมิน และแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบ

2) คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินระดับคณะหรือหน่วยงานที่เทียบเท่าพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการและให้ความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติราชการรายบุคคล

3) คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินการปฏิบัติราชการระดับมหาวิทยาลัยพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และให้ความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติราชการภาพรวมของคณะหรือหน่วยงานที่เทียบเท่า และกองการเจ้าหน้าที่ดำเนินการเสนออธิการบดี

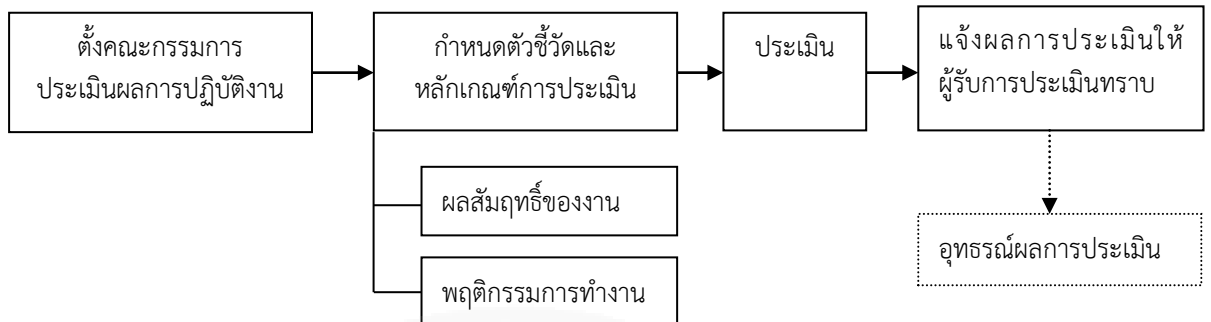
การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งวิชาการ ไม่เกิน 8 สมรรถนะ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core Competency) สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยทุกประเภท

2) ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งประเภทผู้บริหาร

3) ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านวิชาชีพ (Functional Competency) หากพนักงานรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีสิทธิร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ภายในระยะเวลาสามสิบวัน นับตั้งแต่วันที่ได้รับแจ้งผล

จากการศึกษารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของทุกมหาวิทยาลัย ปรากฏว่าในภาพรวมแต่ละมหาวิทยาลัยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานปีละ 2 ครั้ง มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน พิจารณาโบนัสประจำปี และพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน โดยประเมินในสองด้าน ได้แก่ ด้านผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมในการทำงาน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด และหลักเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนแจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบล่วงหน้า นอกจากนี้หลายมหาวิทยาลัยยังมีการรับรองสิทธิหากพนักงานคิดว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรมในการประเมินสามารถอุทธรณ์ผลการประเมินไปยังคณะกรรมการได้อีกด้วย



ภาพที่ 4.1 ขั้นตอนการประเมินผลการทำงานของพนักงานสายวิชาการ

ตารางที่ 4.4

เปรียบเทียบกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	จำนวนครั้งการประเมินต่อปี	ผู้มีอำนาจประเมิน	ประเด็นที่ประเมิน	เกณฑ์ผ่านการประเมิน	ระยะเวลาการยื่นอุทธรณ์	ผู้มีอำนาจพิจารณาอุทธรณ์
มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
มหาวิทยาลัยมหิดล	2 ครั้ง	คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผลสัมฤทธิ์ของงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ร้อยละ 60	15 วัน	คณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์
มหาวิทยาลัยบูรพา	ปีละครั้ง	หัวหน้าส่วนงาน	ผลสัมฤทธิ์ของงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ร้อยละ 60	30 วัน	คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	2 ครั้ง	คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผลผลิต คุณลักษณะส่วนบุคคล	ร้อยละ 60.51	30 วัน	คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	2 ครั้ง	คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผลสัมฤทธิ์ พฤติกรรมการทำงาน	ร้อยละ 60	30 วัน	ก.บ.
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง	หน่วยงาน	ตำแหน่งวิชาการ ผลงานวิชาการ	-	30 วัน	คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น	2 ครั้ง	หัวหน้าส่วนงาน	ผลสัมฤทธิ์ พฤติกรรมการทำงาน	ร้อยละ 60	30 วัน	คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2 ครั้ง	คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผลสัมฤทธิ์ของงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	ร้อยละ 60	30 วัน	คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์

4.2.2 การประเมินผลเพื่อต่อสัญญาจ้าง

สืบเนื่องจากการที่หลายมหาวิทยาลัยมีการกำหนดรูปแบบสัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลา จึงจำเป็นต้องมีการกล่าวถึงเงื่อนไขที่ใช้ในการพิจารณาต่อสัญญาจ้าง จากการศึกษาพบว่าแต่ละมหาวิทยาลัยมีปัจจัยที่นำมาประกอบการพิจารณา ดังนี้

4.2.2.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ระบุในคู่มือการประเมินผลทางวิชาการ พ.ศ. 2548 ว่าพนักงานสายวิชาการ ต้องมีผลการประเมินคะแนนด้านวิชาการผ่านตามความคาดหวังของ มหาวิทยาลัยครบทั้ง 5 กลุ่มของแต่ละระดับรวมถึงคะแนนประเมินคุณลักษณะฯ โดยที่ผู้บังคับบัญชาควรคำนึงถึงภาระงานที่มอบหมาย ผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งชี้แจงเหตุผลผลการประเมินเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร

4.2.2.2 มหาวิทยาลัยมหิดล

ประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง และการทดลองปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2556 ข้อ 17 กำหนดว่าสัญญาจ้างสิ้นสุดเมื่อครบกำหนดระยะเวลาตามที่ตกลงในสัญญา ทั้งนี้หากส่วนงานประสงค์จะต่อสัญญาจ้างกับพนักงานผู้ใดให้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาด้วย

4.2.2.3 มหาวิทยาลัยบูรพา

ประกาศคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยบูรพาที่ 0006/2558 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการบรรจุแต่งตั้ง สัญญาและระยะเวลาการจ้าง การค้าประกัน และการทดลองปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้าง พ.ศ. 2558 ข้อ 6 วรรคสอง พนักงานตำแหน่งอาจารย์ที่จะได้รับการต่อสัญญาต้องดำรงตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป เว้นแต่ผู้นั้นได้ยื่นขอตำแหน่งทางวิชาการไว้แล้วก่อนสัญญาที่สองจะสิ้นสุดลง และหากผู้นั้นยังไม่ได้รับตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป ให้ต่อสัญญาได้ไม่เกินสองครั้ง ครั้งละไม่เกินหนึ่งปี

4.2.2.4 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2557 ข้อ 31 การแต่งตั้งบุคคลให้ปฏิบัติงานเต็มเวลาในตำแหน่งอาจารย์ให้ทำสัญญาปฏิบัติงานมีระยะเวลาสามปี

เมื่อครบอายุสัญญาตามวรรคหนึ่งหากผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ยังไม่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้นให้ต่อสัญญาปฏิบัติงานได้อีกไม่เกินสองครั้งแต่ละครั้งมีระยะเวลาไม่เกินสองปี

เมื่อครบอายุสัญญาตามวรรคสองหากอาจารย์ผู้นั้นยังไม่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้นให้คณะกรรมการบริหารส่วนงานเสนอความเห็นต่อคณะ

กรรมการบริหารเพื่อพิจารณาวินิจฉัยไม่ต่อหรือเลิกสัญญาปฏิบัติงานย้ายตำแหน่งหรือดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการบริหารเห็นสมควร

ข้อ 32 การแต่งตั้งบุคคลให้ปฏิบัติงานเต็มเวลาในตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ให้ทำสัญญาปฏิบัติงานมีระยะเวลาห้าปี

เมื่อครบอายุสัญญาตามวรรคหนึ่ง หากผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ยังไม่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น ให้ต่อสัญญาปฏิบัติงานได้อีกไม่เกินสองครั้ง แต่ครั้งมีระยะเวลาไม่เกินสามปี

เมื่อครบอายุสัญญาตามวรรคสอง หากผู้ช่วยศาสตราจารย์ผู้นั้นยังไม่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น ให้คณะกรรมการบริหารส่วนงานเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการบริหารเพื่อพิจารณาวินิจฉัยไม่ต่อหรือเลิกสัญญาปฏิบัติงาน ย้ายตำแหน่ง หรือดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการบริหารเห็นสมควร

ข้อ 32 บุคคลใดได้รับแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานเต็มเวลาในตำแหน่งรองศาสตราจารย์หรือศาสตราจารย์ให้ทำสัญญาปฏิบัติงานมีระยะเวลาจนถึงวันสุดท้ายของปีบัญชีที่บุคคลนั้นมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์

4.2.2.5 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2553 กำหนดให้การเลื่อนตำแหน่งชั้นทางวิชาการภายในระยะเวลาที่กำหนดเป็นเหตุเลิกจ้าง ตามข้อ 30 ดังนี้

1) อาจารย์ ภายในเวลา 5 ปีนับตั้งแต่วันที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ หากไม่สามารถเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ได้ ให้ปฏิบัติงานต่ออีก 2 ปีโดยไม่มีสิทธิได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี และเมื่อครบ 7 ปีแล้วยังไม่สามารถขึ้นสู่ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ได้

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภายในเวลา 7 ปีนับตั้งแต่วันที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ หากไม่สามารถเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ได้ ให้ปฏิบัติงานต่ออีก 2 ปีโดยไม่มีสิทธิได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี และเมื่อครบ 9 ปีแล้วยังไม่สามารถขึ้นสู่ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ได้

3) รองศาสตราจารย์ ภายในเวลา 15 ปีนับตั้งแต่วันที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ หากไม่สามารถเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งศาสตราจารย์ได้ ให้ปฏิบัติงานต่ออีก 2 ปีโดยไม่มีสิทธิได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี จนถึงอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์

4.2.2.6 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

จากการศึกษาแบบฟอร์มการประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้าง พบว่ามหาวิทยาลัยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาโดยคำนึงถึงประวัติการถูกลงโทษทางวินัย

ความสามารถในการนำความรู้ที่มีไปใช้ในการปฏิบัติงาน ผลของงานในแง่คุณภาพและความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และยังมีการประเมินคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่จำเป็นและสำคัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความประพฤติ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การตัดสินใจ ความอดทน มนุษย์สัมพันธ์ และความสามารถในการสื่อความหมาย

4.2.2.7 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ทั้งนี้ การต่อสัญญาจ้างปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายวิชาการ) ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ฯ ซึ่งกำหนดไว้ในระเบียบมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วยการบริหารบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2558 ลงวันที่ 8 เมษายน 2558 ดังนี้

ปริญญาเอก การต่อสัญญาที่ 3 จะดำเนินการได้ต่อเมื่อได้ตำแหน่งผศ. หรือ ยื่นขอตำแหน่ง ผศ. ภายใน 6 เดือนก่อนครบสัญญาที่สอง หากยังไม่ได้ตำแหน่งหรือยื่นขอตามที่กำหนดไว้ให้ถือเป็นการสิ้นสุดสัญญาจ้าง

การต่อสัญญาที่ 4 จะดำเนินการได้ต่อเมื่อได้ตำแหน่งไม่ต่ำกว่า รศ. ในกรณีที่ยังไม่ได้ตำแหน่ง รศ. ขยายอายุสัญญาจ้างสัญญาที่สามต่อไปอีกครั้งละ 1 ปี แต่เมื่อรวมแล้วต้องไม่เกิน 2 ครั้ง หากขยายอายุสัญญาครบสองครั้งแล้วยังมีตำแหน่งต่ำกว่า รศ. ให้ถือเป็นการสิ้นสุดสัญญาจ้าง

ปริญญาโท การต่อสัญญาที่ 3 จะดำเนินการได้ต่อเมื่อหน่วยงานพิจารณาว่ามีผลงานพร้อมยื่นขอตำแหน่ง ผศ. ในกรณีที่ไม่มีผลงานพร้อมยื่นขอตำแหน่งให้ขยายอายุสัญญาจ้างสัญญาที่สองต่อไปอีกครั้งละ 1 ปี แต่รวมแล้วต้องไม่เกิน 2 ครั้งหากขยายอายุสัญญาครบสองครั้งแล้วยังไม่มีผลงานเพื่อยื่นขอตำแหน่ง ผศ. ให้ถือเป็นการสิ้นสุดสัญญาจ้าง

การต่อสัญญาที่ 4 จะดำเนินการได้ต่อเมื่อได้ตำแหน่งไม่ต่ำกว่า รศ. ในกรณีที่ยังไม่ได้ตำแหน่ง รศ. ขยายอายุสัญญาจ้างสัญญาที่สามต่อไปอีกครั้งละ 1 ปี แต่เมื่อรวมแล้วต้องไม่เกิน 2 ครั้ง หากขยายอายุสัญญาครบสองครั้งแล้วยังมีตำแหน่งต่ำกว่า รศ. ให้ถือเป็นการสิ้นสุดสัญญาจ้าง

ตารางที่ 4.5

เปรียบเทียบระยะเวลาที่กำหนดให้ต้องเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ

มหาวิทยาลัย	พิจารณาจาก ผลการ ปฏิบัติงาน	ระยะเวลาจาก อาจารย์เป็น ผู้ช่วยศาสตราจารย์	ระยะเวลาจากผู้ช่วย ศาสตราจารย์เป็น รองศาสตราจารย์	ระยะเวลาจากรอง ศาสตราจารย์เป็น ศาสตราจารย์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระ จอมเกล้าธนบุรี	√			
มหาวิทยาลัยมหิดล	√			
มหาวิทยาลัยบูรพา		5 ปี		
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย		3 ปี	5 ปี	วันสุดท้ายของบัญชี ที่บุคคลนั้นมีอายุครบ หกสิบปีบริบูรณ์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่		5 ปี	7 ปี	15 ปี
สถาบันเทคโนโลยีพระจอม เกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	√			
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์		6 เดือนนับจากครบ สัญญาครั้งที่ 2	1 ปีนับจากครบ สัญญาครั้งที่ 3	

จากการศึกษา สรุปได้ว่าแต่ละมหาวิทยาลัยมีเกณฑ์การพิจารณาต่อสัญญาจ้างที่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา พิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ และพิจารณาจากคุณวุฒิการศึกษาเป็นหลัก

ในขณะเดียวกันในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และมหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งไม่ได้ทำสัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลา กลับกำหนดให้เงื่อนไขการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ เป็นเหตุเลิกจ้าง มีรายละเอียดดังนี้

4.2.2.8 มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ประกาศคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับที่ 5/2558) เรื่องหลักเกณฑ์วิธีการจ้าง เงื่อนไขการจ้าง พนักงานมหาวิทยาลัยและลูกจ้างของ มหาวิทยาลัย ข้อ 6.3 การจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทวิชาการที่ทำหน้าที่สอนและวิจัยในระดับอุดมศึกษาให้ทำสัญญาจ้างได้จนถึงวันสิ้นปีงบประมาณที่ผู้นั้นมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ โดยมีเงื่อนไขต้องทดลองการปฏิบัติงานและต้องผ่านเกณฑ์การประเมินทดลองการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.บ.ม. กำหนด

กรณีพนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งอาจารย์ และตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินการทดลองการปฏิบัติงาน ให้มีเงื่อนไขดังนี้

ตำแหน่งอาจารย์

1. ผู้ที่บรรจุและแต่งตั้งโดยใช้คุณวุฒิระดับปริญญาตรีต้องลาศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ปริญญาโทควบเอก หรือปริญญาเอก ภายในระยะเวลาสองปีนับตั้งแต่ได้รับบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีลาศึกษาต่อระดับปริญญาโท แต่ไม่สำเร็จการศึกษา ให้ถือว่าสิ้นสุดสัญญาจ้างในวันที่ครบกำหนดเวลาที่ได้รับอนุมัติให้ลาศึกษา หากสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ต้องลาศึกษาต่อระดับปริญญาเอก ภายในระยะเวลา 3 ปีนับแต่วันที่สำเร็จการศึกษา หากไม่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ต้องได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภายในระยะเวลา 7 ปีนับตั้งแต่วันที่สำเร็จการศึกษาระดับชั้นปริญญาโท หากสำเร็จการศึกษาระดับชั้นปริญญาเอก ต้องได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภายในระยะเวลา 7 ปีนับแต่สำเร็จการศึกษา

กรณีลาศึกษาต่อในระดับปริญญาโทควบเอก แต่ไม่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ให้ถือว่าสิ้นสุดสัญญาจ้างในวันที่ครบกำหนดเวลาที่ได้รับอนุมัติให้ลาศึกษา อย่างไรก็ตามหากได้รับคุณวุฒิระดับปริญญาโท ต้องลาศึกษาต่อระดับปริญญาเอกภายใน 3 ปีนับแต่วันที่สำเร็จการศึกษา หากไม่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ต้องได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภายในระยะเวลา 7 ปีนับตั้งแต่วันที่สำเร็จการศึกษาระดับชั้นปริญญาโท หากสำเร็จการศึกษาระดับชั้นปริญญาเอก ต้องได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภายในระยะเวลา 7 ปีนับแต่สำเร็จการศึกษา

กรณีลาศึกษาต่อระดับปริญญาเอก แต่ไม่สำเร็จการศึกษา ให้ถือว่าสิ้นสุดสัญญาจ้างในวันที่ครบกำหนดเวลาที่ได้รับอนุมัติให้ลาศึกษา หากสำเร็จการศึกษาระดับชั้นปริญญาเอก ต้องได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภายในระยะเวลา 7 ปีนับแต่สำเร็จการศึกษา

2. ผู้ที่บรรจุและแต่งตั้งโดยใช้คุณวุฒิระดับปริญญาโท หรือเทียบเท่าต้องลาศึกษาต่อระดับปริญญาเอกภายใน 3 ปีนับแต่วันที่บรรจุและแต่งตั้ง

กรณีลาศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกตามระยะเวลาที่กำหนดตามวรรคหนึ่งแล้ว แต่ไม่สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรที่กำหนด ต้องได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภายในระยะเวลา 7 ปีนับตั้งแต่วันที่สำเร็จการศึกษาระดับชั้นปริญญาโท หากสำเร็จการศึกษาระดับชั้นปริญญาเอก ต้องได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภายในระยะเวลา 7 ปีนับแต่สำเร็จการศึกษา

3. ผู้ที่บรรจุและแต่งตั้งโดยใช้คุณวุฒิระดับปริญญาเอก หรือเทียบเท่า ต้องได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภายในระยะเวลา 7 ปีนับแต่บรรจุและแต่งตั้ง

4.2.2.9 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แต่ทั้งนี้ข้อบังคับดังกล่าวได้มีการกำหนดให้การเลื่อนตำแหน่งขึ้นทางวิชาการภายในระยะเวลาที่กำหนดเป็นเหตุเลิกจ้าง เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตามข้อ 35 ดังนี้

1. อาจารย์ ภายในเวลา 5 ปีนับตั้งแต่วันที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ หากไม่สามารถเลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ได้ ให้ปฏิบัติงานต่ออีก 2 ปีโดยไม่มีสิทธิได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี และเมื่อครบ 7 ปีแล้วยังไม่สามารถขึ้นสู่ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ได้

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภายในเวลา 7 ปีนับตั้งแต่วันที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ หากไม่สามารถเลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ได้ ให้ปฏิบัติงานต่ออีก 2 ปีโดยไม่มีสิทธิได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี และเมื่อครบ 9 ปีแล้วยังไม่สามารถขึ้นสู่ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ได้

3. รองศาสตราจารย์ ภายในเวลา 20 ปีนับตั้งแต่วันที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ หากไม่สามารถเลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งศาสตราจารย์ได้ ให้ปฏิบัติงานต่ออีก 2 ปีโดยไม่มีสิทธิได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี จนกว่าจะได้เลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งศาสตราจารย์

4.3 วินัยและการควบคุม

แน่นอนว่าการทำงานร่วมกันหลายๆ คนจำเป็นต้องมีกฎกติกาเพื่อกำกับดูแลให้พนักงานแต่ละคนในองค์กรมีพฤติกรรมที่อยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขในรูปแบบของข้อบังคับในการทำงาน หากใครที่มีพฤติกรรมแตกต่างออกไปในลักษณะที่ทำให้พนักงานคนอื่นหรือองค์กรต้องเสียหายจำเป็นต้องได้รับบทลงโทษ

การตั้งกฎระเบียบขึ้นมาเพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานจะมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ นอกเหนือไปจากพฤติกรรมตามบรรทัดฐานของทีมที่มีอยู่แล้ว ตลอดจนเพื่อปกป้องพนักงานจากเหตุการณ์อันตรายจากการทำงาน กฎเกณฑ์เงื่อนไขดังกล่าวจะถูกกำหนดขึ้นโดยฝ่ายนายจ้างและประกาศให้ลูกจ้างทุกคนในองค์กรทราบโดยทั่วกัน (French, 2007)

จากการศึกษาพบว่าแต่ละมหาวิทยาลัยได้กำหนดพฤติกรรมที่ถือว่าเป็นการกระทำผิดวินัยไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล โดยแบ่งเป็นพฤติกรรมที่ถือว่าเป็นการกระทำความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง เช่นนี้อาจได้รับโทษโดยการตักเตือน ภาคทัณฑ์ งดบำเหน็จ หรือตัด

เงินเดือน และพฤติกรรมที่ถือว่าเป็นการกระทำผิดร้ายแรง เช่นนี้ต้องได้รับโทษทางวินัยโดยการปลดออก ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยมีการกำหนดพฤติกรรมที่ถือว่าเป็นผิดวินัยแตกต่างกันในรายละเอียด แต่โดยทั่วไปแล้วพฤติกรรมที่ถือว่าเป็นการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง เช่น ผ่าฝืนคำสั่งผู้บังคับบัญชา ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยโดยประมาท และไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่มหาวิทยาลัย เป็นต้น

พฤติกรรมที่ถือว่าเป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ได้แก่

1. จงใจฝ่าฝืนคำสั่งผู้บังคับบัญชา ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยโดยไม่มีเหตุอันควร
2. ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ หรือประมาทเลินเล่อจนเป็นเหตุให้มหาวิทยาลัยเสียหายแก่มหาวิทยาลัยอย่างร้ายแรง
3. ละทิ้งหน้าที่โดยไม่มีเหตุอันควรเป็นระยะเวลาานพอสมควร
4. ทุจริตต่อหน้าที่ เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้ประโยชน์ที่มิควรได้
5. กระทำความผิดอาญาโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือเป็นความผิดลหุโทษ

6. คัดลอกผลงานทางวิชาการของผู้อื่น หรือนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน

7. การลวงเงินหรือคุกคามทางเพศ หรือการกลั่นแกล้ง ดูหมิ่น เหยียดหยาม กดขี่หรือข่มเหงผู้ร่วมปฏิบัติงาน นิสิต หรือผู้ติดต่อมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ สิ่งที่สำคัญในการควบคุมการทำงานของพนักงานในมหาวิทยาลัย ได้แก่ กระบวนการพิจารณาตัดสินโทษ ที่ต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรม พนักงานจึงจะเกิดการยอมรับและปฏิบัติตาม จากการศึกษาพบว่าโดยรวมแล้วแต่ละมหาวิทยาลัยมีแนวทางการพิจารณาค้ายคลึงกัน ดังนี้

4.3.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

กล่าวถึงวินัยและการรักษาวินัยไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2550 หมวดที่ 6 กำหนดโทษทางวินัยมี 4 สถาน ได้แก่ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน ปลดออก

ข้อ 47 ว่า หากพนักงานที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดอย่างร้ายแรง ถ้าอธิการบดีเห็นว่าควรสอบสวนให้อธิการบดีตั้งคณะกรรมการขึ้นสอบสวน แต่หากเห็นว่าไม่จำเป็นให้อธิการบดีสั่งปลดออกได้เลย

ข้อ 49 พนักงานที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดร้ายแรงจนถูกสั่งพักงานเพื่อรอผลการสอบสวน หรือผลการพิจารณาคดี หากภายหลังการสอบสวนหรือพิพากษาชี้ว่าพนักงานไม่มีความผิด หรือไม่ถึงกับต้องถูกลงโทษปลดออกและไม่มีกรณีต้องออกจากงานด้วยเหตุอื่นให้อธิการบดีสั่งให้ผู้นั้นกลับเข้าทำงานในตำแหน่งเดิม

ต่อมาในปี พ.ศ. 2559 ได้มีการแก้ไขข้อบังคับดังกล่าวในข้อ 46 ระบุว่ากรณีพนักงานถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดไม่ร้ายแรง ให้ผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือนหรือลดเงินเดือนให้เหมาะสมกับความผิด แต่ในกรณีที่ทำความผิดเล็กน้อย ถ้าผู้บังคับบัญชาเห็นว่ามีความเหตุอันควร จะงดโทษโดยถือว่ากล่าวตักเตือน หรือทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือไว้ก่อนก็ได้

อีกทั้งในตอนท้ายของข้อบังคับได้มีการกำหนดให้สิทธิพนักงานที่โดนลงโทษทางวินัย โดยพนักงานที่คิดว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรมสามารถอุทธรณ์คำสั่งลงโทษต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ได้แก่ กรรมการสภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดี คณบดี และบุคคลภายนอกผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการวินิจฉัยอุทธรณ์ใช้หลักเสียงข้างมาก โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กรณีอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยไม่ร้ายแรง ได้แก่ โทษภาคทัณฑ์ งดบำเหน็จความชอบหรือตัดเงินเดือน ให้อุทธรณ์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันรับทราบคำสั่ง และให้คำวินิจฉัยของคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ในชั้นนี้ถือเป็นที่สุด

2. กรณีอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยร้ายแรง ได้แก่ โทษปลดออก ให้อุทธรณ์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ภายใน 30 วันนับตั้งแต่วันรับทราบคำสั่ง เมื่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์มีคำวินิจฉัยประการใดแล้วนั้น ให้เสนอข้อวินิจฉัยต่อคณะกรรมการบริหารงานบุคคล เมื่อคณะกรรมการบริหารงานบุคคลวินิจฉัยประการใดให้ถือเป็นที่สุด

4.3.2 มหาวิทยาลัยมหิดล

ได้กล่าวถึงจรรยาบรรณและวินัยไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงาน พ.ศ. 2551 หมวดที่ 8 กำหนดโทษทางวินัยไว้ 4 สถาน ได้แก่ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน งดการเลื่อนขั้นเงินเดือนในปีที่ถูกลงโทษ และปลดออก

หากพนักงานกระทำความผิดเล็กน้อย ผู้บังคับบัญชาอาจงดโทษและตักเตือนด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษรแทนก็ได้

หากพนักงานทำความผิดไม่ร้ายแรงให้ผู้บังคับบัญชาลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน งดการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีที่ถูกลงโทษให้เหมาะสมกับการกระทำความผิด โดยกำหนดให้อธิบดีหรือคนที่อธิบดีมอบหมายสอบสวนเพื่อให้ได้ความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า ภายในเวลาไม่เกินสี่สิบห้าวันนับตั้งแต่ได้รับเรื่อง และต้องเปิดโอกาสให้ผู้ถูกกล่าวหาได้ทราบข้อกล่าวหาและได้ชี้แจงแก้ข้อกล่าวหา เว้นแต่เป็นกรณีที่ความผิดปรากฏชัดแจ้งจะสั่งลงโทษโดยไม่มีการสอบสวนก็ได้

หากพนักงานทำผิดวินัยร้ายแรงให้ลงโทษปลดออก โดยกำหนดให้อธิบดีแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน พร้อมทั้งแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาเท่าที่มีให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ และเปิดโอกาสให้ผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงและนำสืบแก้ข้อกล่าวหา ในระหว่าง

สอบสวนอธิการบดีมีอำนาจสั่งพักงานผู้ถูกกล่าวหาเพื่อรอฟังผลการสอบสวน หากผลสอบสวนว่าผู้นั้น ไม่ได้กระทำความผิด ให้อธิการบดีสั่งให้ผู้นั้นกลับเข้าทำงานในตำแหน่งเดิม

และได้มีการรับรองสิทธิของพนักงานในการอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยไว้ใน หมวด 11 ข้อ 64 ว่าให้พนักงานที่คิดว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรมจากคำสั่งลงโทษทางวินัย มีสิทธิอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ ภายในสามสิบวันนับตั้งแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

4.3.3 มหาวิทยาลัยบูรพา

ได้กล่าวถึงการดำเนินการทางวินัยไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยบูรพา หมวดที่ 8 ว่าโทษทางวินัยมี 5 สถาน ประกอบด้วย ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน ปลดออก และไล่ออก และได้กำหนดแนวทางการลงโทษว่า หากพนักงานหรือลูกจ้างถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยโดยมีหลักฐานตามสมควร ให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการทางวินัยอย่างรวดเร็ว ส่วนหลักเกณฑ์และวิธีการให้เป็นไปตามที่ ก.บ.บ. กำหนด ในระหว่างการดำเนินการทางวินัย ผู้บังคับบัญชาอาจสั่งพักงาน หรือสั่งให้ออกจากงานไว้ก่อนก็ได้

หากพนักงานลูกจ้างกระทำความผิดเล็กน้อย ให้ผู้บังคับบัญชาสั่งภาคทัณฑ์

หากพนักงานลูกจ้างกระทำความผิดไม่ร้ายแรง ให้ผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษตัดเงินเดือน หรือลดเงินเดือน

หากพนักงานลูกจ้างกระทำความผิดร้ายแรง ให้ผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษปลดออก หรือไล่ออกตามความร้ายแรงแห่งกรณี

หากผลการดำเนินการทางวินัยปรากฏว่าพนักงานหรือลูกจ้างที่ถูกกล่าวหากระทำความผิดวินัย ให้ผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษภาคทัณฑ์สำหรับกรณีความผิดเล็กน้อย ตัดเงินเดือน หรือลดเงินเดือนสำหรับกรณีผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง และสั่งปลดออกสำหรับกรณีผิดวินัยอย่างร้ายแรง

และได้ให้สิทธิพนักงานและลูกจ้างผู้ที่ถูกสั่งลงโทษหรือถูกสั่งให้ออกมีสิทธิอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ ภายในสามสิบวันนับแต่วันได้รับทราบคำสั่ง

4.3.4 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ได้กล่าวถึงวินัยและการรักษาวินัยไว้ในข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หมวดที่ 10 ว่าโทษทางวินัยมี 5 สถาน ได้แก่ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน ให้ออก และไล่ออก

หากพนักงานมหาวิทยาลัยกระทำความผิดเล็กน้อย อาจงดโทษและตักเตือนด้วยวาจา หรือเพนลายลักษณะอักษรก็ได้

แต่หากพนักงานมหาวิทยาลัยผู้ใดมีกรณีถูกกล่าวหาหรือความปรากฏต่อผู้บังคับบัญชาว่าได้ กระทำความผิดวินัยไม่ร้ายแรงให้ผู้บังคับบัญชาสอบสวนและสั่งลงโทษตามควรแก่กรณี

หากพนักงานมหาวิทยาลัยผู้ใดมีกรณีถูกกล่าวหาหรือความปรากฏต่อผู้บังคับบัญชาว่าได้กระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงให้ผู้บังคับบัญชาเสนอเรื่องตามลำดับชั้นไปยังอธิการบดี เพื่อ

พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการจำนวน 3 ถึง 5 คน ทำหน้าที่สอบสวนและรายงานผลการสอบสวนนั้นต่อคณะกรรมการบริหาร เมื่อคณะกรรมการบริหารพิจารณาและมีมติเป็นประการใดแล้วให้อธิการบดีสั่งการ ตามนั้น

ในระหว่างที่พนักงานมหาวิทยาลัยถูกสอบสวนความผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง อธิการบดีอาจสั่งพักงานไว้ก่อนก็ได้ แต่ทั้งนี้หากผลการสอบสวนปรากฏว่าผู้นั้นมิได้กระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงให้ได้รับเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง และเงินค่าตอบแทนพิเศษในระหว่างที่ถูกสั่งพักงานด้วย

พร้อมกันนี้ หากพนักงานรู้สึกว่าคุณไม่ได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาลงโทษทางวินัย มีสิทธิอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์ได้ภายใน 30 วันนับจากได้รับคำสั่ง ให้คณะกรรมการอุทธรณ์พิจารณาเรื่องอุทธรณ์หรือร้องทุกข์ให้แล้วเสร็จภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่ได้รับเรื่อง เว้นแต่มีเหตุผลและความจำเป็น สภามหาวิทยาลัยอาจขยายเวลาการพิจารณาออกไปอีกได้ไม่เกินเก้าสิบวัน เมื่อคณะกรรมการอุทธรณ์วินิจฉัยเป็นประการใดแล้วให้อธิการบดี หัวหน้าส่วนงาน หรือ คณะกรรมการที่มีอำนาจหน้าที่ในเรื่องดังกล่าวสั่งการและดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น

4.3.5 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

กล่าวถึงวินัยและการรักษาวินัยไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ หมวดที่ 6 ว่าโทษทางวินัยมี 4 สถาน ได้แก่ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ปลดออก และไล่ออกกรณีที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าเพียงพอความผิดเล็กน้อย จะงดโทษโดยกล่าวตักเตือน หรือให้ทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือไว้ก่อนก็ได้

กรณีที่พนักงานกระทำความผิดไม่ร้ายแรง ให้ผู้บังคับบัญชาสั่งภาคทัณฑ์ หรือตัดเงินเดือน โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับความผิด ทั้งนี้ก่อนจะลงโทษผู้บังคับบัญชาต้องแจ้งข้อกล่าวหา โดยแสดงข้อเท็จจริงอย่างเพียงพอ และให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาแก้ข้อกล่าวหาและชี้แจงพยานหลักฐานของตนเพื่อประกอบการพิจารณาด้วย

กรณีที่พนักงานถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง ให้ อธิการบดีแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นสอบสวนโดยไม่ชักช้า เว้นแต่ผู้ถูกกล่าวหาได้ให้ถ้อยคำสารภาพเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้บังคับบัญชาจะลงโทษโดยไม่สอบสวนก็ได้ เมื่อสอบสวนเสร็จแล้วให้รายงานผลการสอบสวนต่ออธิการบดีเพื่อพิจารณา ระหว่างนั้นให้อธิการบดีสั่งพักงานผู้ถูกกล่าวหาเพื่อรอฟังผลได้ แต่หากภายหลังผลการสอบสวนปรากฏว่าผู้ถูกกล่าวหาไม่ได้กระทำความผิด หรือกระทำความผิดแต่ไม่ถึงกับต้องถูกลงโทษปลดออกหรือไล่ออก ให้อธิการบดีสั่งให้ผู้นั้นกลับเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิม

และมหาวิทยาลัยได้ให้สิทธิผู้ถูกกล่าวหาที่ไม่พอใจในคำตัดสินอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์

4.3.6 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ข้อบังคับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังว่าด้วย วินัย หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการสอบสวนพิจารณาและสั่งลงโทษทางวินัย พ.ศ. 2552 เมื่อมีการกล่าวหา หรือ กรณีเป็นที่น่าสงสัยว่าพนักงานกระทำผิดวินัย ให้ผู้บังคับบัญชารายงานต่ออธิการบดีทราบโดยเร็ว เมื่อ อธิการบดีได้รับรายงานแล้ว ให้สั่งให้พิจารณาสืบสวนโดยเร็วหรือพิจารณาในเบื้องต้นว่า กรณีมีมูล ควรกล่าวหาว่าผู้นั้นกระทำความผิดหรือไม่ หากไม่มีมูลก็ให้ยุติเรื่องได้ แต่หากมีมูล และความผิดนั้น มีใช้ความผิดวินัยร้ายแรง และได้มีการแจ้งข้อกล่าวหาและแสดงพยานหลักฐานให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ พร้อมรับฟังคำชี้แจงของผู้ถูกกล่าวหา (ถ้ามี) แล้ว และอธิการบดีเห็นว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำความผิด จริง หรือเป็นการกระทำขัดแจ้ง จะสั่งลงโทษโดยไม่ตั้งคณะกรรมการสอบสวนก็ได้

แต่หากกรณีมีมูลว่าผู้ถูกกล่าวหาได้ทำกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ให้ อธิการบดีแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน และต้องมีการแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานให้ผู้ ถูกกล่าวหาทราบ พร้อมทั้งรับฟังคำชี้แจงของผู้ถูกกล่าวหา

สำหรับการกระทำความผิดวินัยไม่ร้ายแรงให้อธิการบดีสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัด เงินเดือน หรือลดเงินเดือนตามความเหมาะสมหากเป็นการกระทำความผิดร้ายแรงให้ลงโทษปลดออก หรือไล่ออกตามความเหมาะสม

4.3.7 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กล่าวถึงการดำเนินการทางวินัยไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หมวด ที่ 10 ว่าว่าโทษทางวินัยมี 5 สถาน ได้แก่ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน ปลดออก ไล่ออก

เมื่อพนักงานผู้ใดถูกกล่าวหาโดยมีหลักฐานพอสมควรว่ากระทำความผิดวินัยให้ ผู้บังคับบัญชาตั้งคณะกรรมการสอบสวนโดยพลัน และต้องสอบสวนให้เสร็จโดยไม่ชักช้า เว้นแต่เป็น กรณีที่มีใช้ความผิดร้ายแรง หรือเป็นความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง จะไม่ตั้งคณะกรรมการสอบสวนก็ได้ หากผลปรากฏว่าผู้ถูกสอบสวนกระทำผิดจริงให้อธิการบดีลงโทษตามสมควรแก่กรณี

หากพนักงานถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง หรือถูกฟ้อง เป็นคดีอาญา เว้นแต่เป็นความผิดที่กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ อธิการบดีมีอำนาจสั่งพัก งานผู้ถูกกล่าวหาเพื่อรอฟังผลได้ แต่หากภายหลังผลการสอบสวนปรากฏว่าผู้ถูกกล่าวหาไม่ได้กระทำ ความผิด หรือกระทำความผิดแต่ไม่ถึงกับต้องถูกลงโทษปลดออกหรือไล่ออก ให้อธิการบดีสั่งให้ผู้นั้น กลับเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิม และให้ได้รับค่าจ้าง เงินประจำตำแหน่ง และเงินค่าตอบแทนพิเศษ ในระหว่างที่ถูกสั่งพักงานด้วย

หากพนักงานรู้สึกว่าคุณไม่ได้ได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาลงโทษทางวินัย มี สิทธิอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ได้ภายใน 30 วันนับจากได้รับคำสั่ง

4.3.8 มหาวิทยาลัยขอนแก่น

กล่าวถึงวินัย จรรยาบรรณ การดำเนินการทางวินัยและจรรยาบรรณไว้ใน ข้อบังคับมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2558 หมวดที่ 6ว่าโทษทางวินัยมี 5 สถาน ได้แก่ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน ปลดออก ไล่ออก

เมื่อพนักงานผู้ใดถูกกล่าวหาโดยมีหลักฐานพอสมควรว่ากระทำความผิดวินัยให้ผู้บังคับบัญชาตั้งคณะกรรมการสอบสวนโดยพลัน และต้องสอบสวนให้เสร็จโดยไม่ชักช้า เว้นแต่เป็นกรณีที่มีใช้ความผิดร้ายแรง หรือเป็นความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง จะไม่ตั้งคณะกรรมการสอบสวนก็ได้ หากผลปรากฏว่าผู้ถูกสอบสวนกระทำผิดจริงให้อธิการบดีลงโทษตามสมควรแก่กรณี

ระหว่างการสอบสวนผู้บังคับบัญชาจะสั่งพักงาน หรือให้ออกจากงานไว้ก่อนก็ได้ ผู้ที่ถูกสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน ปลดออกหรือไล่ออก มีสิทธิอุทธรณ์ต่อ ก.อ.พ.ร. หรือ ก.พ.อ. ได้ภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง การพิจารณาอุทธรณ์ให้ ก.อ.พ.ร. หรือ ก.พ.อ. ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาไม่เกินเก้าสิบวัน

หากผู้อุทธรณ์ไม่พอใจคำวินิจฉัยของ ก.อ.พ.ร. หรือ ก.พ.อ. ให้มีสิทธิฟ้องต่อศาลปกครอง

4.3.9 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ กำหนดว่าข้าราชการผู้ใดมีกรณีถูกกล่าวหาโดยมีหลักฐานตามสมควรว่าได้กระทำความผิดวินัย หรือความปรากฏต่อผู้บังคับบัญชาว่าข้าราชการผู้ใดกระทำความผิดวินัย ให้ผู้บังคับบัญชาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนโดยพลัน เว้นแต่กรณีเป็นการกระทำความผิดวินัยที่มีใช้ความผิดวินัยอย่างร้ายแรง หรือเป็นกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้งตามที่ ก.พ.อ. กำหนด จะไม่แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนก็ได้ และไม่ว่าในกรณีใด ๆ ต้องให้ผู้ถูกกล่าวหาได้มีโอกาสโต้แย้งหรือชี้แจงแก้ข้อกล่าวหา และแสดงพยานหลักฐานของตนได้ ให้คณะกรรมการสอบสวนทำการสอบสวนให้แล้วเสร็จโดยไม่ชักช้า

คณะกรรมการสอบสวนมีหน้าที่สอบสวนตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่กำหนดในข้อบังคับนี้ เพื่อแสวงหาความจริงในเรื่องที่กล่าวหา และดูแลให้เกิดความยุติธรรมตลอดกระบวนการสอบสวน ในการนี้ให้คณะกรรมการสอบสวนรวบรวมประวัติและความประพฤติของผู้ถูกกล่าวหาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่กล่าวหาเท่าที่จำเป็นเพื่อประกอบการพิจารณาและจัดทำบันทึกการประชุมไว้ทุกครั้งที่มีการสอบสวนด้วย

ในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนพิจารณาเห็นว่ามิได้มีเหตุผลและความจำเป็นที่ควรให้ผู้ถูกกล่าวหาพักราชการ หรือให้ออกจากราชการไว้ก่อน ให้คณะกรรมการสอบสวนเสนอความเห็นไปยัง อธิการบดีเพื่อพิจารณาสั่งการ

การอุทธรณ์คำสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน ให้อุทธรณ์ต่อ ก.อ.ม. ภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งลงโทษ

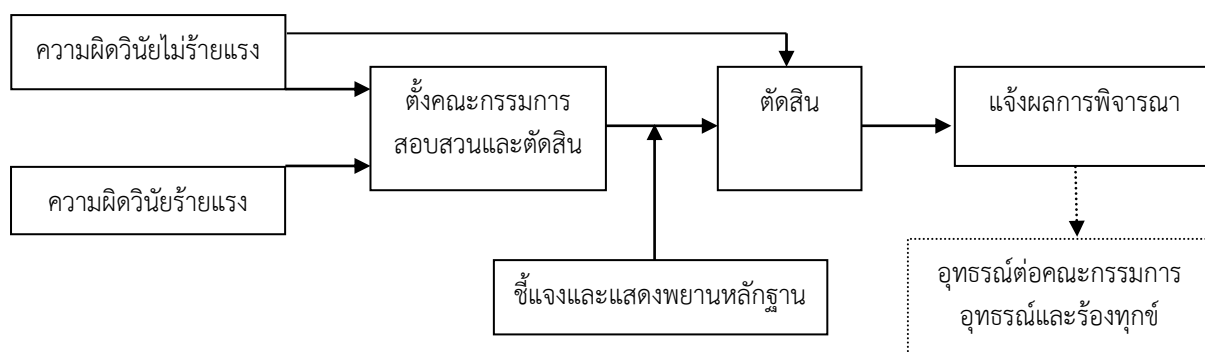
4.3.10 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2559 ข้อ 52 กำหนดว่าพนักงานที่รู้สึกว่าคุณค่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจากคำสั่งลงโทษทางวินัย ให้อุทธรณ์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ได้ภายในสามสิบวันนับตั้งแต่วันที่ ได้รับแจ้งคำสั่ง

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ว่าด้วยวินัยและการดำเนินการทางวินัยของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2559 ข้อ 14 เมื่อมีการกล่าวหา หรือกรณีเป็นที่น่าสงสัยว่าพนักงานกระทำความผิดวินัย ให้ผู้บังคับบัญชารายงานต่ออธิการบดีทราบโดยเร็ว เมื่ออธิการบดีได้รับรายงานแล้วให้สั่งให้พิจารณาสืบสวนโดยเร็วหรือพิจารณาในเบื้องต้นว่า กรณีมีมูลควรกล่าวหาว่าผู้นั้นกระทำความผิดหรือไม่ หากไม่มีมูลก็ให้ยุติเรื่องได้ แต่หากมีมูล และความผิดนั้นมิใช่ความผิดวินัยร้ายแรง และได้มีการแจ้งข้อกล่าวหาและแสดงพยานหลักฐานให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ พร้อมรับฟังคำชี้แจงของผู้ถูกกล่าวหา (ถ้ามี) แล้ว และอธิการบดีเห็นว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำความผิดจริง หรือเป็นการกระทำขัดแจ้ง จะสั่งลงโทษโดยไม่ตั้งคณะกรรมการสอบสวนก็ได้

แต่หากกรณีมีมูลว่าผู้ถูกกล่าวหาได้ทำกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ให้อธิการบดีแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน และต้องมีการแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ พร้อมทั้งรับฟังคำชี้แจงของผู้ถูกกล่าวหา

สำหรับการกระทำความผิดวินัยไม่ร้ายแรงให้อธิการบดีสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดเงินเดือนตามความเหมาะสมหากเป็นการกระทำความผิดร้ายแรงให้ลงโทษปลดออกหรือไล่ออกตามความเหมาะสม



ภาพที่ 4.2 กระบวนการพิจารณาโทษทางวินัย

ตารางที่ 4.6

แสดงโครงสร้างคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์

มหาวิทยาลัย	ประธานคณะกรรมการฯ	เลขาธิการคณะกรรมการฯ	กรรมการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งได้รับแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย		รองอธิการบดี คณบดีหรือเทียบเท่าที่ได้รับการคัดเลือก พนักงานของมหาวิทยาลัยที่ได้รับคัดเลือก ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกที่ได้รับคัดเลือก
มหาวิทยาลัยมหิดล	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งได้รับแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย		พนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งผู้บริหาร สมาชิกสภาคณาจารย์ ข้าราชการตำแหน่งวิชาการและตำแหน่งทั่วไป พนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งวิชาการและสนับสนุน ลูกจ้าง ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร และ/หรือ กระบวนกรยุติธรรม
มหาวิทยาลัยบูรพา	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งได้รับแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย		รองอธิการบดี หัวหน้าส่วนงาน พนักงานลูกจ้างที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ประจำ พนักงานลูกจ้างที่มีได้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ประจำ ข้าราชการพลเรือน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมายและบริหารองค์กร

ตารางที่ 4.6

แสดงโครงสร้างคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ (ต่อ)

มหาวิทยาลัย	ประธานคณะกรรมการฯ	เลขาธิการคณะกรรมการฯ	กรรมการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งได้รับแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย	นิติกรหรือผู้มีความรู้ทางกฎหมาย	ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารงานบุคคล พนักงานสายวิชาการ พนักงานสายปฏิบัติการ
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งได้รับแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย	ผู้อำนวยการกองกฎหมาย สำนักงานมหาวิทยาลัย	กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำและที่มิใช่คณาจารย์ประจำที่ได้รับมอบหมาย ข้าราชการวิชาการหรือพนักงานสายวิชาการและข้าราชการทั่วไป หรือพนักงานสายปฏิบัติการ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกด้านกฎหมาย ด้านบริหารงานบุคคลหรือ บริหารองค์กร
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ²	นายกสภาสถาบันหรือกรรมการสภาสถาบัน ผู้ทรงคุณวุฒิ	หัวหน้าหน่วยงานภายใน สำนักอธิการบดีที่รับผิดชอบ งานกฎหมาย	ผู้แทนสำนักงานอัยการสูงสุด ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกด้านกฎหมาย ด้านบริหารงานบุคคลหรือ บริหารองค์กร

² ข้อบังคับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังว่าด้วยการอุทธรณ์และร้องทุกข์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554

ตารางที่ 4.6

แสดงโครงสร้างคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ (ต่อ)

มหาวิทยาลัย	ประธานคณะกรรมการฯ	เลขาธิการคณะกรรมการฯ	กรรมการ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งได้รับแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย		ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยที่ได้รับคัดเลือก ข้าราชการหรือพนักงานสายวิชาการ ข้าราชการหรือพนักงานสายปฏิบัติการ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกด้านกฎหมาย ด้านบริหารงานบุคคลหรือ บริหารองค์กร
มหาวิทยาลัยขอนแก่น	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งได้รับแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย	หัวหน้าหน่วยงานที่ รับผิดชอบการบริหารงาน บุคคล	ผู้ทรงคุณวุฒิ รองอธิการบดี กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้แทนประเพณีวิชาการ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้แทนประเพณีสนับสนุน
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ³	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งได้รับแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย	รองอธิการบดีที่ได้รับเลือก ผู้อำนวยการสำนักนิติการ และหัวหน้างานวินัยและ สอบสวนเป็นรองเลขานุการ	ข้าราชการวิชาการหรือพนักงานสายวิชาการ ข้าราชการทั่วไปหรือพนักงานสายปฏิบัติการ ผู้ทรงคุณวุฒิ

³ข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ และร้องทุกข์ พ.ศ. 2551

ตารางที่ 4.6

แสดงโครงสร้างคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ (ต่อ)

มหาวิทยาลัย	ประธานคณะกรรมการฯ	เลขาธิการคณะกรรมการฯ	กรรมการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ⁴	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งได้รับแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย	หัวหน้างานวินัยและนิติการ	รองอธิการบดีที่ได้รับคัดเลือก คณบดีหรือเทียบเท่าที่ได้รับคัดเลือก ข้าราชการวิชาการหรือพนักงานสายวิชาการ ข้าราชการทั่วไปหรือพนักงานสายปฏิบัติการ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกด้านกฎหมาย ด้านบริหารงานบุคคลหรือ บริหารองค์กร

⁴ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ว่าด้วยการอุทธรณ์และร้องทุกข์ พ.ศ. 2551

4.4 ค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนคือสิ่งที่นายจ้างมอบให้แก่ลูกจ้างเพื่อตอบแทนการทำงาน โดยคำว่าค่าตอบแทนนั้นเป็นคำที่มีความหมายกว้างหมายถึงค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าจ้างเงินเดือน และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ สวัสดิการต่างๆ นอกจากจะให้เพื่อตอบแทนการทำงานแล้ว ค่าตอบแทนเหล่านี้ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะดึงดูดคนที่มีความสามารถให้เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และยังใช้รักษาคนที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้นาน โดยมีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดโดยออกเป็นประกาศ

4.4.1 ค่าจ้าง

ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบค่าจ้างสำหรับตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยมหิดล กำหนดอัตราค่าจ้าง โดยพิจารณาตามวุฒิการศึกษาของพนักงาน

ตารางที่ 4.7

อัตราค่าจ้างของมหาวิทยาลัยมหิดล

คุณวุฒิที่ ก.พ. และ ก.ม. ได้รับรองไว้แล้ว	อัตราเงินเดือนพนักงานฯ บาท)	
	ขั้นต่ำ	ขั้นสูง
ปริญญาเอก หรือเทียบเท่า	28,500	150,000

2. มหาวิทยาลัยบูรพา

ตารางที่ 4.8

อัตราค่าจ้างของมหาวิทยาลัยบูรพา

วุฒิ	อาจารย์		ผู้ช่วยศาสตราจารย์		รองศาสตราจารย์		ศาสตราจารย์	
	ขั้นต้น	ขั้นสูง	ขั้นต้น	ขั้นสูง	ขั้นต้น	ขั้นสูง	ขั้นต้น	ขั้นสูง
1. ปริญญาตรี	13,650	52,500	28,350	78,750	39,900	89,250	52,500	115,500
2. ปริญญาโท	15,750							
3. ปริญญาเอก	23,100							

3. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังกำหนดอัตราค่าจ้างโดยพิจารณาจากตำแหน่งทางวิชาการเป็นเกณฑ์

ตารางที่ 4.9

อัตราค่าจ้างของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ระดับ	อาจารย์		ผู้ช่วยศาสตราจารย์		รองศาสตราจารย์		ศาสตราจารย์	
	ขั้นต่ำ	ขั้นสูง	ขั้นต่ำ	ขั้นสูง	ขั้นต่ำ	ขั้นสูง	ขั้นต่ำ	ขั้นสูง
11							50,120	96,510
9-10							34,850	89,660
10					42,830	89,660		
9					34,850	75,830		
7-8					23,120	34,850		
8			28,370	71,180				
6-7			18,800	28,370				

4. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 4.10

อัตราค่าจ้างของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตำแหน่ง		ขั้นต่ำ (บาท)	ขั้นสูง (บาท)
อาจารย์	วุฒิปริญญาตรี	15,540	44,000
	วุฒิปริญญาโท	21,420	
	วุฒิปริญญาเอก	28,920	
ผู้ช่วยศาสตราจารย์		-	65,000
รองศาสตราจารย์		-	80,000
ศาสตราจารย์		-	110,000
ศาสตราจารย์รับเงินเดือนอันดับสูง			130,000

5. มหาวิทยาลัยขอนแก่น กำหนดค่าจ้างโดยคำนึงถึงตำแหน่งของพนักงาน โดยใช้อัตราค่าจ้างแรกเข้าเป็นอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ ซึ่งอัตราค่าจ้างแรกเข้านี้คำนึงถึงคุณวุฒิของพนักงานเป็นเกณฑ์

ตารางที่ 4.11

อัตราค่าจ้างของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตำแหน่ง		ขั้นต่ำ (บาท)	ขั้นสูง (บาท)
	วุฒิปริญญาเอก	30,000	59,450
ผู้ช่วยศาสตราจารย์		-	81,140
รองศาสตราจารย์		-	95,940
ศาสตราจารย์		-	101,340
ศาสตราจารย์รับเงินเดือนขั้นสูง		-	104,720

6. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์กำหนดอัตราค่าจ้างโดยอาศัยวุฒิการศึกษาเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำ และตำแหน่งเป็นเกณฑ์ขั้นสูงเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตารางที่ 4.12

อัตราค่าจ้างของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ตำแหน่ง		ขั้นต่ำ (บาท)	ขั้นสูง (บาท)
อาจารย์	วุฒิปริญญาตรี	17,520	54,050
	วุฒิปริญญาโท	23,720	
	วุฒิปริญญาเอก	32,300	
ผู้ช่วยศาสตราจารย์		-	71,470
รองศาสตราจารย์		-	86,480
ศาสตราจารย์		-	112,300
ศาสตราจารย์รับเงินเดือนอันดับสูง			127,810

7. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตารางที่ 4.13

อัตราค่าจ้างของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตำแหน่ง		ขั้นต่ำ (บาท)	ขั้นสูง (บาท)
อาจารย์	วุฒิปริญญาตรี	19,950	52,830
	วุฒิปริญญาโท	24,600	
	วุฒิปริญญาเอก	30,000	
ผู้ช่วยศาสตราจารย์		-	74,740
รองศาสตราจารย์		-	95,940
ศาสตราจารย์		-	101,340

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าผู้วิจัยไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลอัตราค่าจ้างตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ตารางที่ 4.14

เปรียบเทียบค่าจ้างของพนักงานสายวิชาการแต่ละมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	อาจารย์		ผู้ช่วย ศาสตราจารย์		รองศาสตราจารย์		ศาสตราจารย์	
	ขั้นต่ำ	ขั้นสูง	ขั้นต่ำ	ขั้นสูง	ขั้นต่ำ	ขั้นสูง	ขั้นต่ำ	ขั้นสูง
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระ จอมเกล้าธนบุรี	-	-	-	-	-	-	-	-
มหาวิทยาลัยมหิดล ¹	ขั้นต่ำวุฒิปริญญาเอก				ขั้นสูงวุฒิปริญญาเอก			
	28,500				150,000			
มหาวิทยาลัยบูรพา	23,100	52,500	28,350	78,750	39,900	89,250	52,500	115,500
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	-	-	-	-	-	-	-	-
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	-	-	-	-	-	-	-	-
สถาบันเทคโนโลยีพระจอม เกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง ²			23,585	49,775	33,600	66,780	42,485	93,085
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	28,920	44,000		65,000		80,000		110,000
มหาวิทยาลัยขอนแก่น	29,400	59,450	29,400	81,140	29,400	95,940	29,400	101,340
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	32,300	54,050		71,470		86,480		112,300
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	30,000			74,740		95,940		101,340

4.4.2 สวัสดิการ

นอกเหนือจากค่าจ้างแล้ว ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล ยังได้กำหนดให้พนักงานของมหาวิทยาลัยได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์บางประการ โดยทั่วไปแต่ละมหาวิทยาลัยให้สวัสดิการขั้นพื้นฐานดูแลพนักงานอยู่แล้ว ได้แก่ สวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล สิทธิประโยชน์จากการเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินช่วยเหลือกรณีเจ็บป่วย ได้รับอุบัติเหตุ หรือถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการทำงาน แม้ว่าสวัสดิการดังกล่าวจะเพียงพอตามที่กฎหมายกำหนดแล้ว แต่หากมหาวิทยาลัยมีสวัสดิการอื่นที่นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดก็สามารถดึงดูดคนที่มีความสามารถ และยังช่วยรักษาพนักงานเดิมให้รู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร ไม่ให้

¹ มหาวิทยาลัยมหิดลไม่มีการกำหนดอัตราเงินเดือนขั้นสูงขั้นต่ำแยกตามตำแหน่งวิชาการ

² ค่าเฉลี่ย

ลาออกไปอยู่กับมหาวิทยาลัยที่ให้สวัสดิการมากกว่า จากการศึกษาพบว่า มีบางมหาวิทยาลัยที่ให้สวัสดิการที่ครอบคลุมมากกว่าที่อื่น โดยนอกจากจะครอบคลุมตัวพนักงานแล้ว ยังครอบคลุมไปถึงสมาชิกในครอบครัวของพนักงานด้วย

ผู้วิจัยได้ศึกษาสวัสดิการที่แต่ละมหาวิทยาลัยมอบให้พนักงาน ซึ่งปรากฏอยู่ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล และเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย ดังนี้

ตารางที่ 4.15

เปรียบเทียบสวัสดิการของแต่ละมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	ค่ารักษาพยาบาลพนักงาน	ค่ารักษาพยาบาลครอบครัว	เงินสงเคราะห์กรณีเสียชีวิต	เงินช่วยเหลืออุบัติเหตุจากการทำงาน	เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร	กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	ประกันสังคม	ที่อยู่อาศัย/ยานพาหนะ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	✓	✓		✓	✓	✓		
มหาวิทยาลัยมหิดล	✓	✓	✓			✓	✓	✓
มหาวิทยาลัยบูรพา	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	✓	✓			✓	✓		
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
มหาวิทยาลัยขอนแก่น	✓		✓		✓	✓	✓	✓
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	✓		✓		✓	✓	✓	✓

ที่มา: ข้อมูลจากเว็บไซต์ของสถาบัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจากข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พบว่าแต่ละมหาวิทยาลัยมีแนวทางการบริหารที่คล้ายคลึงกัน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลความสอดคล้องกับกฎหมายคุ้มครองแรงงาน

5.1.1 ด้านการสรรหาและคัดเลือก

5.1.1.1 คุณสมบัติของพนักงานสายวิชาการ

5.1.1.2 วิธีการคัดเลือก

5.1.1.3 การทดลองงาน

5.1.1.4 ลักษณะสัญญาจ้าง

5.1.2 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.1.2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

5.1.2.2 การประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้าง

5.1.3 ด้านการควบคุมการทำงาน

5.1.4 ด้านค่าตอบแทน

5.1.4.1 ค่าจ้าง

5.1.4.2 สวัสดิการ

5.2 สรุปผลความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

5.2.1 ด้านการสรรหาและคัดเลือก

5.2.1.1 คุณสมบัติของพนักงานสายวิชาการ

5.2.1.2 วิธีการคัดเลือก

5.2.1.3 การทดลองงาน

5.2.1.4 ลักษณะสัญญาจ้าง

5.2.2 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.2.2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

5.2.2.2 การประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้าง

5.2.3 ด้านการควบคุมการทำงาน

5.2.4 ด้านค่าตอบแทน

5.2.4.1 ค่าจ้าง

5.2.4.2 สวัสดิการ

5.3 ข้อจำกัดการวิจัย

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.4.2 ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี

5.4.3 ข้อเสนอแนะทางการบริหาร

5.5 สิ่งที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับหัวข้อที่ทำวิจัย

5.6 สิ่งที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย

5.7 สิ่งที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง

5.1 สรุปผลความสอดคล้องกับกฎหมายคุ้มครองแรงงาน

5.1.1 กระบวนการสรรหาและคัดเลือก

5.1.1.1 คุณสมบัติของพนักงานสายวิชาการ

จากการศึกษาแนวทางการสรรหาและคัดเลือกของแต่ละมหาวิทยาลัย จากข้อบังคับของมหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล สรุปได้ว่าแต่ละมหาวิทยาลัยมีคุณสมบัติทั่วไปสำหรับตำแหน่งอาจารย์ที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่มีอายุระหว่าง 18-60 ปี ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย ไม่มีความประพฤติเสื่อมเสียทางศีลธรรม ไม่เป็นผู้ไร้ความสามารถ หรือเป็นผู้เสมือนไร้ความสามารถ ไม่อยู่ระหว่างถูกพักราชการ ไม่เคยได้รับโทษจำคุกหรือถูกพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ และไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่น เพราะกระทำผิดวินัย

จากการวิเคราะห์คุณสมบัติดังกล่าว อาจกล่าวได้ว่าเป็นเพียงคุณสมบัติขั้นพื้นฐานของผู้สมัครซึ่งสอดคล้องกับกฎหมายคุ้มครองแรงงานที่ห้ามไม่ให้มีการกีดกันทางด้านเพศและศาสนา ส่วนข้อกำหนดที่ให้ผู้สมัครต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า 18 ปีบริบูรณ์ทำให้ไม่เข้าข่ายเป็นการจ้างแรงงานเด็ก จะเห็นได้ว่ากฎหมายไม่ได้มีการกำหนดในรายละเอียดว่านายจ้างต้องกำหนดคุณสมบัติของลูกจ้างในตำแหน่งงานต่างๆ ไว้อย่างละเอียดเพียงใด แสดงว่ากฎหมายเปิดช่องให้ปฏิบัติตามการตกลงระหว่างคู่สัญญาทั้งสองฝ่าย สาเหตุเนื่องมาจากการกำหนดคุณสมบัติแต่ละตำแหน่งเป็นเรื่องเฉพาะที่ต้องแตกต่างกันไปในแต่ละตำแหน่ง เพื่อความเหมาะสมในการทำงาน กฎหมายจึงไม่สามารถกำหนดคุณสมบัติตายตัวได้

ทั้งนี้ในบางมหาวิทยาลัยได้กำหนดคุณสมบัติพิเศษเฉพาะตำแหน่งพนักงานสายวิชาการว่าผู้สมัครต้องจบการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า ได้แก่ จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เมื่อไม่มีกฎหมายกำหนดก็นับว่ามหาวิทยาลัยใช้หลักเสรีภาพในการทำสัญญากำหนดเงื่อนไขดังกล่าว ซึ่งก็นับว่าเป็นการกำหนดคุณสมบัติเพื่อคัดกรองให้ได้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้นย่อมสามารถทำได้

ผลการวิจัยยังพบประเด็นน่าสนใจเกี่ยวกับการกำหนดคุณสมบัติของ พนักงานสายวิชาการของบางมหาวิทยาลัยได้แก่ มหาวิทยาลัยบูรพา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าต้องเป็นบุคคลที่มีสัญชาติไทยเท่านั้น สันนิษฐานว่ามีความเป็นมาจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 36 กำหนดให้ผู้ที่เข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนต้องมีสัญชาติไทย แต่เมื่อมหาวิทยาลัยเปลี่ยนสถานะเป็นเพียงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้อาจารย์ไม่ได้มีสถานะเป็นข้าราชการอีกต่อไป และหากพิจารณาเทียบเคียงจากคำวินิจฉัยศาลรัฐธรรมนูญที่ 9/2541 ซึ่งวินิจฉัยว่าการที่พระราชบัญญัติการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลฯ มาตรา 20 (1) กำหนดให้ผู้สมัครรับเลือกตั้งต้องมีสัญชาติไทยเท่านั้น การที่โจทก์มีบิดาเป็นต่างด้าวทำให้มีเงื่อนไขต้องมีคุณสมบัติทางการศึกษา มากกว่าผู้สมัครที่มีสัญชาติไทย เป็นการกำหนดเงื่อนไขเพิ่มเนื่องจากเชื้อชาติของผู้สมัคร ทำให้เกิดความไม่เสมอภาคกันในกฎหมาย อีกทั้งเป็นการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมเพราะเหตุแห่งความแตกต่างในเรื่องเชื้อชาติซึ่งต้องห้ามตามรัฐธรรมนูญ มาตรา 30 อีกทั้งอาชีพอาจารย์ไม่ได้เป็นหนึ่งในอาชีพที่ต้องห้ามสำหรับต่างด้าว ตามที่ระบุในบัญชีท้ายพระราชกฤษฎีกากำหนดในอาชีพและวิชาชีพที่ห้ามคนต่างด้าวทำ พ.ศ. 2522 พิจารณาจากข้อมูลเบื้องต้นผู้วิจัยจึงมีความคิดเห็นว่าข้อกำหนดให้ผู้สมัครต้องมีสัญชาติไทยถือเป็นการจำกัดเสรีภาพทางเชื้อชาติของผู้สมัคร

5.1.1.2 วิธีการคัดเลือก

เมื่อผู้สมัครผ่านกระบวนการคัดเลือกแล้ว มหาวิทยาลัยจะทำสัญญาจ้างกับลูกจ้างต่อไป เช่นกันที่กฎหมายไม่ได้กำหนดในประเด็นดังกล่าวจึงถือว่ากฎหมายเปิดช่องให้คู่สัญญาตกลงกันได้ ซึ่งสาเหตุที่กฎหมายไม่ได้กำหนดรายละเอียดก็เนื่องมาจากแต่ละตำแหน่งงานต้องการคุณสมบัติของพนักงานที่เหมาะสมต่างกัน จึงทำให้วิธีการคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณสมบัติเหล่านั้นแตกต่างกันไปในแต่ละตำแหน่ง กฎหมายจึงไม่สามารถกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกให้เป็นบรรทัดฐานได้ คู่สัญญาต้องพิจารณากันเองตามความเหมาะสมดังนั้นการที่มหาวิทยาลัยเลือกใช้วิธีการสอบข้อเขียน และสอบสัมภาษณ์เพื่อพิจารณาคัดเลือกพนักงานสายวิชาการจึงไม่ขัดต่อกฎหมายแต่อย่างใด

5.1.1.3 การทดลองงาน

แม้ว่าจะได้รับคัดเลือกเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยแล้ว พนักงานจะต้องผ่านการทดลองงานก่อน ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยกำหนดระยะเวลาทดลองงานแตกต่างกัน ตั้งแต่ 90

วัน จนถึงหนึ่งปี ซึ่งมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรีกำหนดระยะเวลาทดลองงานสั้นที่สุดเพียง 90 วัน ในขณะที่มหาวิทยาลัยมหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์กำหนดระยะเวลาทดลองงานยาวนานที่สุดถึงหนึ่งปี แต่อย่างไรก็ดี ระยะเวลาทดลองงานที่แตกต่างกันนี้ไม่ขัดกับกฎหมายทั้งในส่วนของสัญญาจ้างแรงงานตามประมวลแพ่งและพาณิชย์ ตลอดจนพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน แม้ว่าเดิมประกาศของกระทรวงมหาดไทย เรื่องการคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2515 จะกำหนดให้ทดลองงานเป็นระยะเวลาหนึ่งร้อยแปดสิบวัน แต่ปัจจุบันประกาศดังกล่าวถูกยกเลิกไปแล้วโดยประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่องการคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 14) มีผลให้นายจ้างและลูกจ้างสามารถตกลงระยะเวลาทดลองงานกันได้ตามหลักเสรีภาพในการทำสัญญา

แม้ว่าจะอยู่ในสถานะลูกจ้างทดลองงานก็ได้รับสิทธิประโยชน์เช่นเดียวกับลูกจ้างประจำทุกประการเนื่องจากในมุมมองของกฎหมาย ลูกจ้างทดลองงานก็ถือเป็นลูกจ้างตามกฎหมายที่ได้รับความคุ้มครองเช่นเดียวกับลูกจ้างทั่วไปหากนายจ้างไม่พอใจผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างทดลองงาน สามารถเลิกจ้างได้ แต่ต้องมีการบอกกล่าวล่วงหน้าอย่างถูกต้องตามมาตรา 582 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และมีสิทธิได้รับค่าชดเชยตามมาตรา 118 พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานหากลูกจ้างทดลองงานคนดังกล่าวปฏิบัติงานมาแล้วเกิน 120 วัน นั้นหมายความว่าหากพนักงานของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรีถูกเลิกจ้างระหว่างทดลองงานจะไม่ได้รับเงินค่าชดเชยการเลิกจ้างตามมาตรา 118 พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน เนื่องจากอายุงานยังไม่ถึง 120 วันและการที่นายจ้างเลิกจ้างลูกจ้างทดลองงานเพราะไม่พอใจในการทำงานไม่ถือว่าเป็นการเลิกจ้างไม่เป็นธรรม ลูกจ้างทดลองงานที่ถูกเลิกจ้างจึงไม่มีสิทธิได้รับค่าเสียหายตามมาตรา 49 พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน พ.ศ. 2522 (พงษ์รัตน์ เครือกลิ่น, 2552)

5.1.1.4 ลักษณะสัญญาจ้าง

เมื่อพิจารณาเนื้อหาสัญญาจ้างระหว่างมหาวิทยาลัยและพนักงานสายวิชาการจากประเด็นอำนาจบังคับบัญชาของมหาวิทยาลัยในฐานะนายจ้างที่มีต่อพนักงานในฐานะลูกจ้าง ประกอบกับการจ่ายค่าจ้างในรูปแบบเงินเดือนแล้ว ถือได้ว่าสัญญาจ้างดังกล่าวเป็นสัญญาจ้างแรงงานตามความหมายในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เนื่องจากมหาวิทยาลัยในฐานะนายจ้างมีอำนาจบังคับบัญชากำหนดรายละเอียดการทำงานของพนักงานทุกคน เห็นได้จากการที่มหาวิทยาลัยมีการออกกฎระเบียบข้อบังคับใช้บังคับให้พนักงานปฏิบัติตาม หากพนักงานคนใดฝ่าฝืน จะได้รับการลงโทษ ในขณะเดียวกัน เมื่อพิจารณาประเด็นการจ่ายค่าตอบแทนพบว่าพนักงานได้รับค่าตอบแทนอัตราแน่นอนเป็นรายเดือน ไม่ขึ้นอยู่กับชั่วโมงการสอนหรือจำนวนงานวิจัย ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าสัญญาดังกล่าวเป็นสัญญาจ้างประเภทสัญญาจ้างแรงงาน แต่เมื่อพิจารณาสัญญาจ้างของแต่ละมหาวิทยาลัย พบข้อแตกต่างในประเด็นระยะเวลาของสัญญา ได้แก่

1) สัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลาแน่นอนระยะสั้น ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยบูรพา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยกำหนดให้ต้องต่อสัญญาเมื่อครบระยะเวลาที่กำหนดซึ่งระยะเวลาแตกต่างกันในแต่ละมหาวิทยาลัย ตั้งแต่สองปี ห้าปี เป็นต้นสัญญาจ้างรูปแบบนี้จะมีผลตั้งแต่วันที่กำหนดในสัญญา และสิ้นสุดลงในวันที่กำหนดในสัญญาเช่นเดียวกัน โดยที่ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างไม่ต้องแสดงเจตนาเลิกสัญญาใดๆ เมื่อครบกำหนดระยะเวลาในสัญญาจะมีผลเป็นการเลิกสัญญาโดยอัตโนมัติ หากนายจ้างหรือลูกจ้างต้องการต่อสัญญาต้องตกลงกันใหม่เป็นรายกรณีไป โดยทางมหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดเงื่อนไขในการพิจารณาต่อสัญญาไว้ในข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัย

2) สัญญาจ้างแบบระยะยาวจนถึงวันที่พนักงานอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สัญญาจ้างในรูปแบบนี้จะมีผลตั้งแต่วันที่พนักงานบรรจุแต่งตั้งจนกระทั่งวันที่พนักงานมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์หรือเมื่อคู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งบอกเลิกสัญญาโดยต้องมีการบอกกล่าวล่วงหน้าตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด กล่าวคืออย่างน้อยหนึ่งก่อนกำหนดจ่ายค่าจ้าง เพื่อให้มีผลเป็นอันเลิกสัญญาเมื่อครบกำหนดจ่ายค่าจ้างคร่าวๆไปตามมาตรา 581 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และหากนายจ้างเป็นฝ่ายเลิกสัญญาต้องจ่ายค่าชดเชยให้ลูกจ้างตามระยะเวลาทำงานของลูกจ้างตาม มาตรา 118 พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน เว้นแต่เป็นกรณีที่นายจ้างเลิกจ้างด้วยเหตุที่ไม่ต้องจ่ายค่าตอบแทน ได้แก่ ลูกจ้างจงใจขัดคำสั่งโดยชอบด้วยกฎหมายของนายจ้าง ลูกจ้างละเลยไม่นำพาต่อคำสั่งของนายจ้างเป็นอาชญา ลูกจ้างละทิ้งหน้าที่โดยไม่มีเหตุอันสมควรและเป็นเวลานานพอสมควร ลูกจ้างทำความผิดร้ายแรง ลูกจ้างกระทำการไม่สมควรแก่การปฏิบัติหน้าที่โดยถูกต้องและสุจริต ลูกจ้างทุจริตหรือกระทำความผิดอาญาโดยเจตนาต่อนายจ้าง ลูกจ้างจงใจทำให้นายจ้างได้รับความเสียหาย ลูกจ้างประมาทเลินเล่อเป็นเหตุให้นายจ้างได้รับความเสียหายร้ายแรง ลูกจ้างทำผิดซ้ำคำเตือน ลูกจ้างละทิ้งหน้าที่เป็นเวลาสามวันติดต่อกัน โดยไม่มีเหตุอันสมควร และได้รับโทษจำคุกตามคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก ตามมาตรา 119 นายจ้างสามารถเลิกจ้างได้โดยไม่ต้องบอกกล่าวล่วงหน้า และไม่ต้องจ่ายค่าชดเชย

5.1.2 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลนี้ มหาวิทยาลัยได้แบ่งออกเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน และการประเมินผลเพื่อต่อสัญญาจ้างสำหรับมหาวิทยาลัยที่ทำสัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลา

5.1.2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

ในส่วนของกฎหมายแรงงาน ทั้งสัญญาจ้างแรงงานตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ตลอดจนพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานไม่ได้มีการกล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากการประเมินเป็นไปเพื่อทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนในแต่ละช่วงเวลา เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจทางการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ตัดสินใจเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน เลิกจ้าง เป็นต้นเช่นเดียวกับการกำหนดคุณสมบัติและวิธีการคัดเลือกที่กฎหมายเปิดช่องให้นายจ้างและลูกจ้างตกลงกันตามหลักเสรีภาพในการทำสัญญาแต่อย่างไรก็ดี หากพิจารณาบนพื้นฐานของทฤษฎีความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) ซึ่งเป็นทฤษฎีการบริหารที่มีแนวคิดมาจากการดำเนินกระบวนการยุติธรรม กล่าวคือ คู่กรณีมีแนวโน้มจะพึงพอใจต่อผลการตัดสินหากคู่กรณีได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินนั้นด้วย (Thibaut and Walker, 1975) ต่อมาได้มีการพัฒนานำแนวความคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารองค์กร โดยกำหนดปัจจัยชี้วัด 6 ประการที่กระบวนการต่างๆ พึงมีหากต้องการให้บุคคลต่างๆ รับรู้ว่าการมีความยุติธรรมด้านกระบวนการ โดยกระบวนการนั้นควรจะ

1. นำไปประยุกต์ใช้อย่างสม่ำเสมอกับบุคคลกลุ่มต่างๆ ในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน
2. เป็นกระบวนการที่ปราศจากอคติ เช่น ต้องแน่ใจว่าบุคคลที่ 3 ที่ทำหน้าที่ตัดสินไม่มีส่วนได้เสียในเรื่องดังกล่าว
3. มั่นใจว่ามีข้อมูลถูกต้องแม่นยำ และใช้ข้อมูลนั้นในการตัดสินใจ
4. มีวิธีการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงการตัดสินที่ไม่โปร่งใส มีข้อบกพร่องหรือไม่ถูกต้อง
5. ปฏิบัติตามมาตรฐานทางด้านมนุษยธรรม ศีลธรรมและจริยธรรมในสังคม
6. มั่นใจว่าความคิดเห็นของบุคคลกลุ่มต่างๆ ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจจะต้องได้รับการพิจารณาและชี้แจง

เมื่อพิจารณากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละมหาวิทยาลัย อาจกล่าวได้ว่าได้กำหนดกระบวนการที่สอดคล้องกับหลักความยุติธรรมด้านกระบวนการ กล่าวคือ พนักงานทุกคนต้องผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ปีละหนึ่งถึงสองครั้ง การประเมินส่วนใหญ่ใช้วิธีการตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้คณะกรรมการเป็นผู้ประเมิน ยิ่งการประเมินกระทำโดยสมาชิกหลายคนจากหลายภาคส่วนมากเท่าไรจะเป็นเครื่องมือลดอคติที่อาจเกิดขึ้นได้มากเท่านั้น แม้จะมีบางมหาวิทยาลัยที่ให้ผู้บังคับบัญชาประเมิน แต่เมื่อประเมินเสร็จสิ้นแล้วก็ต้องส่งผลประเมินไปให้คณะกรรมการอนุมัติ หลังจากเสร็จสิ้น

การประเมินมีข้อกำหนดให้แจ้งผลการประเมินให้พนักงานผู้รับการประเมินลงชื่อรับทราบทุกครั้ง พร้อมทั้งชี้แจงข้อดี ข้อควรปรับปรุงพร้อมทั้งวิธีการ ประการสุดท้ายหากผู้รับการประเมินรู้สึกว่าคุณไม่ได้รับความเป็นธรรมสามารถอุทธรณ์ผลการประเมินไปยังคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ซึ่งเป็นคณะกรรมการอีกชุดหนึ่งวินิจฉัย ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านกฎหมายและการบริหารงานบุคคลจากภายนอกองค์กรซึ่งเป็นผู้ไม่มีส่วนได้เสีย ยิ่งจะทำให้กระบวนการตัดสินเป็นไปอย่างเป็นธรรม ปราศจากอคติมากยิ่งขึ้น

5.1.2.2 การประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้าง

การประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้างใช้กับสัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลาเท่านั้น ซึ่งอย่างที่ได้อธิบายไปแล้วว่าสัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลาแน่นอน สัญญาจะสิ้นสุดอัตโนมัติเมื่อครบกำหนดระยะเวลา หากต้องการจะต่อสัญญาฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างต้องตกลงกันใหม่เป็นรายกรณีไป ในแต่ละมหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดเงื่อนไขต่างๆ สำหรับพิจารณาต่อสัญญาจ้างกำหนดอยู่ในข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับคุณวุฒิด้านการศึกษาของพนักงาน และ/หรือตำแหน่งทางวิชาการ โดยหากพนักงานไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด นายจ้างจะพิจารณาไม่ต่อสัญญาจ้าง ซึ่งสามารถกระทำได้ตามหลักเสรีภาพในการทำสัญญา

แต่จากการศึกษาพบประเด็นที่น่าสนใจสำหรับกรณีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่ทำสัญญาประเภทไม่มีกำหนดระยะเวลา แต่กำหนดให้พนักงานที่ไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดเป็นเหตุเลิกจ้าง ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ได้กำหนดหน้าที่ของนายจ้างและสิทธิของลูกจ้างกรณีการเลิกจ้างดังนี้ โดยอาศัยหลักการตามอนุสัญญาองค์การแรงงานระหว่างประเทศฉบับที่ 158 ที่กำหนดเรื่องการเลิกจ้าง คือห้ามนายจ้างเลิกจ้างลูกจ้างโดยปราศจากเหตุผลอันสมควรที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหรือพฤติกรรมของลูกจ้าง

ดังนั้น กรณีนี้หากพนักงานไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด แล้วนายจ้างตัดสินใจเลิกจ้าง นายจ้างต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กล่าวคือต้องบอกกล่าวล่วงหน้าอย่างน้อยหนึ่งช่วงระยะเวลาจ่ายเงินเดือน และต้องจ่ายค่าชดเชยจากการถูกเลิกจ้างตามระยะเวลาการทำงานที่ผ่านมาของลูกจ้าง

เนื่องจากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังมีสถานะเป็นองค์กรทางปกครองอยู่ ดังนั้นคำสั่งเลิกจ้างดังกล่าวจึงเป็นคำสั่งทางปกครอง (อนุชาติ คงมาลัย, 2558) หากลูกจ้างรู้สึกว่าเป็นคำสั่งทางปกครองที่ไม่เป็นธรรมสามารถนำเป็นคดีขึ้นสู่ศาลปกครองได้ โดยผู้ฟ้องต้องขอให้ศาลมีคำพิพากษาหรือคำสั่งเพิกถอนคำสั่งหรือสั่งห้ามไม่ให้เกิดการเช่นนั้น แต่จากการศึกษายังไม่พบแนวคำพิพากษาในกรณีนี้

5.1.3 การควบคุมการทำงาน

ตามสัญญาจ้างประเภทจ้างแรงงาน นายจ้างมีอำนาจบังคับบัญชาลูกจ้างให้ปฏิบัติงานตามที่นายจ้างต้องการได้ นายจ้างจึงใช้อำนาจบังคับบัญชาดังกล่าวกำหนดเป็นระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้ลูกจ้างปฏิบัติตามในการทำงาน

สำหรับข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานดังกล่าวนั้น พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน กำหนดให้นายจ้างที่มีลูกจ้างเกินกว่า 10 คนขึ้นไป ต้องจัดให้มีข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานเป็นภาษาไทย โดยทำเป็นหนังสือปิดประกาศให้ลูกจ้างทราบโดยเปิดเผย ณ สถานที่ทำงานของลูกจ้าง ในข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานนั้นต้องประกอบไปด้วยรายละเอียดตามที่กฎหมายกำหนด ได้แก่ วันและเวลาทำงานปกติ และเวลาพัก วันหยุดและหลักเกณฑ์การหยุด หลักเกณฑ์การทำงานล่วงเวลาและการทำงานในวันหยุด วันและสถานที่จ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุดและค่าล่วงเวลาในวันหยุด วันลาและหลักเกณฑ์การลา วินัยและการลงโทษ การร้องทุกข์ การเลิกจ้าง ค่าชดเชยและค่าชดเชยพิเศษ ในกรณีของมหาวิทยาลัยได้กำหนดรายละเอียดข้างต้นชัดเจนอยู่ในข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลซึ่งเปิดเผยต่อสาธารณะ

จากการศึกษาพบว่าแต่ละมหาวิทยาลัยได้กำหนดโทษทางวินัยไว้ 5 สถาน ได้แก่ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน ปลดออก และไล่ออก พร้อมทั้งกำหนดพฤติกรรมที่ถือว่าผิดวินัย ทั้งผิดวินัยเล็กน้อย ผิดวินัยไม่ร้ายแรง และผิดวินัยอย่างร้ายแรง และแนวทางการลงโทษที่คล้ายกันไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล ดังนี้

หากพนักงานถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดเล็กน้อย ให้ผู้บังคับบัญชาลงโทษโดยการตักเตือนด้วยวาจา ตักเตือนเป็นหนังสือ หรือภาคทัณฑ์ตามความเหมาะสม

หากพนักงานถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดไม่ร้ายแรง ให้เป็นดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาจะตั้งคณะกรรมการสอบสวนหรือไม่ก็ได้ โดยเฉพาะหากเป็นความผิดที่มีพยานหลักฐานหรือเป็นความผิดโดยแจ้งชัด ผู้บังคับบัญชาอาจใช้ดุลยพินิจสั่งลงโทษโดยไม่ต้องสอบสวน และให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาโทษตามความเหมาะสม

หากพนักงานถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดร้ายแรง ต้องตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัย หากพิสูจน์ได้ว่ากระทำความผิดตามที่ถูกกล่าวหาจริง มหาวิทยาลัยมีคำสั่งปลดออกหรือไล่ออกได้โดยไม่ต้องบอกกล่าวล่วงหน้า และไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยการเลิกจ้าง

หากพนักงานผู้ถูกกล่าวหา รู้สึกว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรมสามารถอุทธรณ์คำสั่งไปยังคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ได้ภายในสามสิบวันนับจากได้รับคำสั่งเช่นเดียวกับกรณีอุทธรณ์ผลการประเมินการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลข้างต้นจึงกล่าวได้ว่ากระบวนการทางวินัยของแต่ละมหาวิทยาลัย นอกจากจะสอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานแล้ว ยังสอดคล้องกับหลักความยุติธรรมทาง

กระบวนการ กล่าวคือหากพนักงานถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดต้องเข้าสู่กระบวนการพิจารณาโทษทางวินัย และต้องรับโทษเสมอกัน ซึ่งพฤติกรรมที่ถูกกำหนดว่าเป็นความผิดทางวินัยก็ได้ถูกกำหนดและเผยแพร่ล่วงหน้าแล้ว การพิจารณาหากเป็นความผิดวินัยร้ายแรงซึ่งมีโทษถึงปลดออก ไล่ออก บังคับให้ต้องมีการตั้งคณะกรรมการสอบสวน และประการสุดท้ายหากผู้ถูกกล่าวหาู้สึกว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรมสามารถอุทธรณ์ผลการประเมินไปยังคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ซึ่งเป็นคณะกรรมการอีกชุดหนึ่งวินิจฉัย ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านกฎหมาย และการบริหารงานบุคคลจากภายนอกองค์กรซึ่งเป็นผู้ไม่มีส่วนได้เสีย ยังจะทำให้กระบวนการตัดสินเป็นไปอย่างเป็นธรรม ปราศจากอคติมากยิ่งขึ้น

5.1.4 ค่าตอบแทน

สำหรับค่าตอบแทนนั้นเป็นค่าที่มีความหมายกว้าง หมายรวมถึงสิ่งใดๆ ก็ตามที่ถูกจ้างได้รับจากนายจ้างเพื่อตอบแทนการทำงาน โดยค่าตอบแทนหลักๆ ที่ถูกจ้างจะได้รับอยู่ในรูปแบบของเงินเดือน โบนัส และสวัสดิการ

5.1.4.1 ค่าจ้าง

ในส่วนของกฎหมายเองไม่ได้มีการกำหนดว่านายจ้างต้องจ่ายสินจ้างตอบแทนลูกจ้างเป็นจำนวนเท่าไร เพียงแต่กำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำไว้ในประกาศคณะกรรมการค่าจ้าง เรื่อง อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ (ฉบับที่ 8) ตั้งแต่วันละสามร้อยบาทจนถึงสามร้อยสิบบาทแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ซึ่งจากการพิจารณาแล้วพบว่าทุกมหาวิทยาลัยจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าอัตราค่าจ้างขั้นต่ำทั้งสิ้น

5.1.4.2 สวัสดิการ

กฎหมายคุ้มครองแรงงานได้กำหนดสวัสดิการขั้นพื้นฐานที่นายจ้างต้องจัดให้แก่ลูกจ้าง ได้แก่ วันหยุดประจำสัปดาห์อย่างน้อยสัปดาห์ละหนึ่งวัน วันหยุดตามประเพณีอย่างน้อยปีละ 13 วัน วันหยุดพักผ่อนประจำปีอย่างน้อยปีละ 6 วัน วันลาป่วย ลากิจ ลาคลอด ลาเพื่ออุปสมบท ลาคลอด ลาเพื่อรับราชการทหาร ลาเพื่อฝึกอบรม และสวัสดิการพื้นฐาน เช่น น้ำสะอาด สำหรับดื่ม ห้องน้ำในสถานที่ประกอบการ เป็นต้น แต่จากการศึกษาก็พบว่าทุกมหาวิทยาลัยจัดสวัสดิการให้ลูกจ้างมากกว่าที่กฎหมายกำหนดอยู่แล้ว จึงกล่าวได้ว่าแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัยไม่มีประเด็นขัดแย้งทางกฎหมาย

5.2 สรุปผลความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

จากการศึกษาพบว่าทุกมหาวิทยาลัยมีวัตถุประสงค์หลักเหมือนกันคือส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการ วิชาชีพและงานวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้และเทคโนโลยี และนำความรู้และเทคโนโลยีดังกล่าวไปเผยแพร่สู่สังคมผ่านกระบวนการผลิตบัณฑิตที่มีทั้งความรู้และคุณธรรม มีวิสัยทัศน์ที่เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ

5.2.1 กระบวนการสรรหาและคัดเลือก

5.2.1.1 คุณสมบัติพนักงานสายวิชาการ

การที่บางมหาวิทยาลัย ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำหนดว่าพนักงานสายวิชาการต้องสำเร็จการศึกษาไม่น้อยกว่าปริญญาเอกหรือเทียบเท่า สืบเนื่องจากการเป็นพนักงานสายวิชาการไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งอาจารย์ หรือนักวิจัยในมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาระดับสูง ความรู้ทางวิชาการของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ และปฏิเสธไม่ได้ว่าสิ่งที่เป็นเครื่องหมายใช้การันตีความรู้ทางด้านวิชาการคงหนีไม่พ้นปริญญาบัตร จึงสอดคล้องกับการที่หลายมหาวิทยาลัยกำหนดให้ผู้สมัครต้องจบการศึกษาระดับปริญญาเอกซึ่งเป็นการศึกษาระดับสูงที่สุดในประเทศไทยในปัจจุบัน อีกทั้งมหาวิทยาลัยอื่น เช่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น แม้ไม่ได้กำหนดคุณสมบัติสำหรับผู้สมัครว่าต้องสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก แต่เมื่อได้บรรจุมาเป็นพนักงานแล้วมหาวิทยาลัยมีข้อกำหนดว่าต้องไปศึกษาต่อและสำเร็จการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นจนถึงระดับปริญญาเอกภายในระยะเวลาที่กำหนด มิเช่นนั้นมหาวิทยาลัยจะถือเป็นเหตุเลิกจ้าง ดังนั้นทำให้เห็นได้ว่าทุกมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับวุฒิการศึกษาของพนักงานในสายวิชาการมาก การที่บางมหาวิทยาลัยกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครเช่นนั้นก็เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถครบถ้วนตั้งแต่รับเข้ามา มหาวิทยาลัยไม่ต้องเสียโอกาสระหว่างที่พนักงานเหล่านั้นต้องไปศึกษาต่ออีกด้วย

แต่ในทางตรงกันข้าม หากมหาวิทยาลัยรับพนักงานสายวิชาการที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาเอก แล้วให้ทุนการศึกษาพนักงานเหล่านี้ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกจะเป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้มหาวิทยาลัยมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีความผูกพันต่อองค์กร (Christina Lee, 2016) เนื่องจากแม้ว่ามหาวิทยาลัยจะสรรหาคัดเลือกจนได้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่ต้องการ แต่ไม่ได้การันตีว่าพนักงานคนนั้นจะอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป ในภาวะที่ทุกมหาวิทยาลัยต้องการบรรลุวิสัยทัศน์ความเป็นเลิศทางวิชาการ ทำให้เกิดการแข่งขันในตลาดแรงงานสูง หากมหาวิทยาลัยไม่สามารถสร้างให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรแล้ว ย่อมมีโอกาสสูงที่จะเสียพนักงานที่มีความรู้ความสามารถให้กับคู่แข่ง

ประเด็นที่น่าสนใจต่อมา คือการที่มหาวิทยาลัยบูรพา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์กำหนดคุณสมบัติของพนักงานสายวิชาการว่าต้องมีสัญชาติไทยเท่านั้น ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นการจำกัดโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะได้รับองค์ความรู้จากอาจารย์ชาวต่างชาติ ประกอบกับในสถานการณ์ปัจจุบันหลักสูตรนานาชาติเป็นที่นิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นต้องจ้างอาจารย์ชาวต่างชาติ ซึ่งมหาวิทยาลัยเหล่านี้ใช้วิธีการจ้างอาจารย์ชาวต่างชาติเป็นอาจารย์พิเศษซึ่งอาจจะไม่ได้รับความคุ้มครองและสวัสดิการเช่นเดียวกับอาจารย์ประจำ แต่หากพิจารณาในเชิงการแข่งขันในตลาดแรงงานแล้วนั้น มีความเป็นไปได้ที่อาจารย์ชาวต่างชาติที่มีความรู้ความสามารถจะไปสมัครที่มหาวิทยาลัยอื่นมากกว่าเพราะรู้สึกได้ถึงการศึกษาที่ก้าวหน้าทางเชื้อชาติ

5.2.1.2 กระบวนการคัดเลือก

ส่วนกระบวนการคัดเลือกผู้สมัครเข้ามาเป็นพนักงานวิชาการของมหาวิทยาลัย ทุกมหาวิทยาลัยใช้กระบวนการคัดเลือกโดยการสอบข้อเขียน และการสอบสัมภาษณ์ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการคัดเลือกว่าการคัดเลือกโดยการทดสอบข้อเขียนเป็นกระบวนการที่ทำให้นายจ้างทราบถึงความรู้ (Knowledge) ของลูกจ้างเพื่อประกอบการพิจารณา (Margaret Dale, 1995) ซึ่งความรู้ทางด้านวิชาการนี้ย่อมเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการจำเป็นต้องมี ทั้งนี้ตัวข้อสอบเองยังควรต้องมีการออกแบบให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งโดยเฉพาะมิใช่ใช้ข้อสอบเดียวกันในทุกตำแหน่ง เมื่อผ่านการทดสอบข้อเขียนแล้ว ลำดับต่อไปผู้สมัครต้องเข้ารับการสอบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นการวัดทัศนคติของผู้สมัครว่าสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมขององค์กรได้หรือไม่

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการทดสอบความรู้ทางวิชาการ และการขอเอกสารผลงานวิจัยที่ผ่านมาของผู้สมัครอาจเพียงพอที่จะพิจารณาคณะสมบัติสำหรับทำงานวิจัย แต่อีกหนึ่งภาระงานของพนักงานสายวิชาการที่สำคัญไม่แพ้กันคืองานสอน ซึ่งเป็นภาระงานหลักที่จะทำให้มหาวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์หลักคือการให้บริการด้านการศึกษา อีกหนึ่งทักษะที่จำเป็นในการสอน ได้แก่ ทักษะการสื่อสารถ่ายทอดความรู้ แต่ทักษะดังกล่าวกลับไม่ได้รับการทดสอบก่อนที่มหาวิทยาลัยตัดสินใจเลือก แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีการให้พนักงานทดลองงานสอนเป็นเวลาหนึ่งภาคการศึกษาเป็นอย่างน้อย แต่ระหว่างทดลองงานนั้นมหาวิทยาลัยต้องมีค่าใช้จ่าย และหากผลการประเมินทดลองงานปรากฏว่าพนักงานคนดังกล่าวไม่มีความสามารถในการสอน มหาวิทยาลัยสามารถเลิกจ้างได้ก็จริงอยู่ แต่นักศึกษาที่ลงทะเบียนในภาคการศึกษานั้นไปแล้วต้องเสียโอกาสได้รับความรู้ไปจากการคัดเลือกที่ไม่มีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย ดังนั้นหากมหาวิทยาลัยสามารถออกแบบการคัดเลือกที่สามารถจำแนกคนที่มีทักษะการสอนได้ตั้งแต่ก่อนบรรจุ หรือเมื่อผ่านการคัดเลือกแล้วมหาวิทยาลัยอาจจัดฝึกอบรมทักษะการสอนให้พนักงานสายวิชาการเพิ่มเติม เมื่อพนักงานมี

ความสามารถในการสอนประกอบกับมีความรู้ทางวิชาการมากจะส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยบรรลุนวัตกรรมส่งเสริมในการให้บริการด้านการศึกษาได้ดีขึ้น

5.2.1.3 สัญญาทดลองงาน

การให้ลูกจ้างที่ผ่านการคัดเลือกทดลองงานช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อนเป็นสิ่งที่นายจ้างโดยเฉพาะนายจ้างที่เป็นบริษัทเอกชนนิยมทำกัน โดยในทางปฏิบัตินายจ้างมักจะกำหนดระยะเวลาทดลองงานประมาณ 3-4 เดือน จากการศึกษาผู้วิจัยมีความเห็นว่าวัตถุประสงค์ของการกำหนดให้มีระยะเวลาทดลองงานเนื่องมาจากการที่นายจ้างต้องการแน่ใจว่าพนักงานคนนั้นมีความรู้ความสามารถในการทำงาน เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และจากการพิจารณาภาระงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ โดยเฉพาะตำแหน่งอาจารย์ พบว่าได้รับมอบหมายให้สอนหนังสือ และทำงานวิจัยเป็นหลัก ซึ่งทั้งสองงานต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรในการพิสูจน์ความสามารถซึ่งในความเห็นส่วนตัวของผู้วิจัยมหาวิทยาลัยต้องใช้เวลาน้อยหนึ่งภาคการศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าแม้มหาวิทยาลัยจะกำหนดระยะเวลาทดลองงานมากกว่าหน่วยงานเอกชนทั่วไป แต่ก็สามารถอธิบายได้ถึงความจำเป็นดังกล่าวในมุมมองของพนักงาน ในขณะที่เดียวกันแม้ลูกจ้างทดลองงานจะได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายทุกประการเช่นเดียวกับลูกจ้างปกติ แต่ในระหว่างระยะทดลองงานนายจ้างมักจะตกลงว่าลูกจ้างจะไม่ได้รับสิทธิหรือสวัสดิการบางประการที่นอกเหนือจากกฎหมาย ซึ่งหากนายจ้างกำหนดระยะเวลาทดลองงานนานเกินไปจะขัดตกลงที่เอาเปรียบลูกจ้าง ในความเห็นของผู้วิจัยนั้นคิดว่าระยะเวลาทดลองงานหนึ่งภาคการศึกษาเป็นระยะเวลาที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการทดลองงานในตำแหน่งอาจารย์

5.2.1.4 ลักษณะสัญญาจ้างแรงงาน

ในทางปฏิบัติมหาวิทยาลัยหันมาทำสัญญาจ้างระยะสั้นมากขึ้นเมื่อพิจารณาถึงเจตนารมณ์ของการเปลี่ยนสถานะจากการเป็นมหาวิทยาลัยรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหาร ลักษณะสัญญาจ้างที่เป็นแบบมีกำหนดระยะเวลาแน่นอน โดยเฉพาะสัญญาจ้างที่มีระยะเวลายาว ย่อมช่วยให้มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะการจัดกำลังพลให้เหมาะสมกับความต้องการในขณะนั้น กล่าวคือ เมื่อมหาวิทยาลัยพบว่าขณะนั้นมีจำนวนอาจารย์มากกว่าภาระงาน มหาวิทยาลัยสามารถรอให้หมดระยะเวลาตามสัญญาและพิจารณาไม่ต่อสัญญาจ้างได้ โดยไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยใดๆ เรียกได้ว่าเป็นการเลิกจ้างที่ประหยัดค่าใช้จ่ายมากที่สุด

แต่ในทางบริหารกลับพบว่าการทำสัญญาจ้างระยะสั้นส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้าง จากงานวิจัยพบว่าสัญญาจ้างระยะสั้นส่งผลให้อัตราการออกของพนักงานมากขึ้น นำไปสู่ค่าใช้จ่ายขององค์กรที่เพิ่มมากขึ้นในส่วนของการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ส่งผลต่อ

ประสิทธิภาพในการทำงานที่น้อยลง นอกเหนือจากนี้สัญญาจ้างระยะสั้นยังลดความผูกพันและความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร (Wandera, 2011) จากการศึกษาของงานวิจัย พบว่าพนักงานแบบไม่ประจำ (Contingency Employee) มีความผูกพันกับองค์กรน้อยกว่าพนักงานประจำ (Permanent Employee) (Coyle-Shapiro and Kessler, 2002) เมื่อพนักงานไม่มีความผูกพันต่อองค์กรย่อมมีโอกาสสูงที่มหาวิทยาลัยจะสูญเสียพนักงานที่มีความรู้ความสามารถไป

5.2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.2.2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

จากที่ได้กล่าวในเบื้องต้นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีเป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจที่ตั้งไว้ในแง่หนึ่งฝ่ายนายจ้างน่าจะเป็นฝ่ายที่เข้าใจวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรเป็นอย่างดี จึงเป็นฝ่ายกำหนดแนวทางการประเมิน ได้แก่ ตัวชี้วัด เกณฑ์การพิจารณา ระยะเวลาการประเมิน เป็นต้น แม้ในกฎหมายจะเปิดโอกาสให้นายจ้างและลูกจ้างตกลงกัน แต่ในทางปฏิบัติคู่สัญญาฝ่ายนายจ้างมีอำนาจเหนือกว่าฝ่ายลูกจ้าง จึงมักเป็นผู้กำหนดเงื่อนไขต่างๆ แต่เพียงฝ่ายเดียวซึ่งวิธีดังกล่าวมีข้อดีคือเป็นการกำหนดนโยบายจากบนลงล่าง (Top-Down Management) ซึ่งจะประหยัดเวลา ง่ายต่อการบริหาร มีความคล่องตัวและเป็นหนึ่งเดียวกันทั้งองค์กร ซึ่งทุกมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินแต่เพียงผู้เดียวและประกาศในข้อบังคับของมหาวิทยาลัย แต่วิธีการดังกล่าวมีข้อเสียคือพนักงานจะไม่รู้สึกถึงความมีส่วนร่วมทำให้ไม่เข้าใจ เกิดความรู้สึกต่อต้าน

แต่ในทางตรงกันข้าม ปัจจุบันนิยมบริหารแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up Management) มากกว่า กล่าวคือเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการประเมินด้วย พนักงานเองก็เป็นผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงเนื่องจากผลการประเมินจะถูกนำมาเป็นข้อมูลใช้ในการพิจารณาปรับเงินเดือน และต่อสัญญาจ้าง เมื่อพนักงานมีส่วนร่วมจะทำให้พนักงานมีความเข้าใจ ยอมรับ และมีแนวโน้มปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดนอกเหนือจากนี้ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานยังเพิ่มแรงกระตุ้นในการทำงาน (Natalie Chimwemwe Chaponda, 2014) นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน (Wairimu, Hazel, & Gachunga, 2014)

จากการวิจัยพบข้อสังเกตประการหนึ่งจากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ว่าแม้จะมีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ข้อมูลก็มาจากหัวหน้างานคนเดียวเป็นส่วนใหญ่ซึ่งการประเมินผลโดยคนๆ เดียวย่อมง่ายต่อการเกิดอคติอีกทั้งตัวชี้วัดในการประเมินไม่ได้พูดถึงความสามารถในการสอนซึ่งถือเป็นภาระงานสำคัญของตำแหน่งพนักงานสายวิชาการ

5.2.2.2 การประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้าง

สำหรับมหาวิทยาลัยที่ทำสัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลาระยะสั้น จะมีการกำหนดเงื่อนไขพิจารณาเพื่อต่อสัญญา โดยใช้การได้รับคุณวุฒิทางการศึกษาและ/หรือ ตำแหน่งทางวิชาการภายในระยะเวลาที่กำหนดเป็นเกณฑ์พิจารณา แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัย ต้องการที่จะรักษาพนักงานที่มีคุณวุฒิการศึกษาสูง และมีตำแหน่งทางวิชาการสูงๆ เท่านั้นอาจ เนื่องจากมหาวิทยาลัยเห็นว่าการที่มหาวิทยาลัยมีคณาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถจำนวนมาก ย่อมช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการให้บริการทางการศึกษา และบรรลุวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศทางวิชาการได้สอดคล้องกับงานวิจัยที่ระบุว่าอาจารย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (รุ่งฤดี กล้าหาญ, 2557; นรากร พลหาญและสมสมร เรื่องวรบุรณ, 2555) สอดคล้องกับ Tucker and Stronge (2005) ที่กล่าวว่าอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพมักจะได้รับการ รับรองคุณภาพในสายงานนั้นๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Celeste Alexander, 2004 พบว่า นักเรียนในชั้นเรียนที่มีอาจารย์ที่ผ่านการรับรองมีผลการเรียนดีกว่าห้องที่สอนโดยอาจารย์ที่ไม่ได้ รับการรับรองในขณะเดียวกันข้อกำหนดดังกล่าวยังผลักดันให้พนักงานสายวิชาการต้องหมั่นพัฒนา ความรู้ทางวิชาการอยู่ตลอดเวลาทางอ้อมด้วยการบังคับให้พนักงานต้องทำงานวิจัยเพื่อขอตำแหน่ง ทางวิชาการ แต่ในทางตรงกันข้ามอาจทำให้พนักงานรู้สึกไม่ได้รับความมั่นคง โดยเฉพาะอาจารย์ที่ เปลี่ยนสถานะมาจากราชการ และอาจทำให้พนักงานมุ่งเน้นแต่การทำงานวิจัยเพื่อเลื่อนตำแหน่งทาง วิชาการจนละเลยให้ความสำคัญกับงานสอนหนังสือ ซึ่งขัดแย้งกับวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย ในการให้บริการการศึกษา ในทางตรงกันข้าม หากมหาวิทยาลัยทำสัญญาจ้างระยะยาวกับพนักงาน จะทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงในงานมากกว่า และให้ทุนการศึกษาสนับสนุนพนักงานจะช่วยเพิ่มความ ผูกพันกับองค์กรมากขึ้น ซึ่งความผูกพันกับองค์กรมีความจำเป็นในการรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าใน สถานการณ์ที่ตลาดแรงงานมีการแข่งขันสูงเช่นนี้ และเปลี่ยนเงื่อนไขการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการมา เป็นเกณฑ์ในการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานหมั่นอัปเดตความรู้ทาง วิชาการได้เช่นเดียวกันเว้นแต่กรณีที่มีมหาวิทยาลัยรับพนักงานเข้ามาแล้วให้ทุนการศึกษา ซึ่งถือเป็น สวัสดิการที่ช่วยเสริมสร้างความก้าวหน้าในงาน ซึ่งวิธีนี้จะช่วยสร้างความพึงพอใจในงานและความ ผูกพันต่อองค์กร (Christina Lee, 2016)

5.2.3 การควบคุมการทำงาน

เป็นเรื่องธรรมดาที่พนักงานมักไม่ชอบการถูกควบคุมโดยนายจ้าง แต่สำหรับ หน่วยงานที่มีสมาชิกหลายคน นายจ้างมีความจำเป็นต้องกำหนดกฎระเบียบเพื่อเป็นบรรทัดฐานให้ พนักงานทุกคนในองค์กรปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน แต่จากงานวิจัยพบว่าหากกระบวนการพิจารณา โทษทางวินัยดังกล่าว ดำเนินการด้วยความโปร่งใสและยุติธรรม ผลการตัดสินใจนั้นจะได้รับการยอมรับ จากลูกจ้างมากขึ้น และยังพบว่าความยุติธรรมในกระบวนการนำไปสู่การเกิดความพึงพอใจในงาน

(Hasan Ali Al-Zu'bi, 2010) ช่วยลดอัตราการขาดลามาสายของพนักงานในองค์กร (Alsalem and Alhaiyani, 2007) และส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ShaguftaGhauri, 2016) ดังนั้นการที่มหาวิทยาลัยกำหนดพฤติกรรมที่ถือว่าเป็นความผิดวินัย และประกาศแก่สาธารณะล่วงหน้าพร้อมทั้งบทลงโทษ เป็นทางหนึ่งที่จะทำให้กระบวนการควบคุมการทำงานเป็นไปด้วยความยุติธรรม โดยเฉพาะหากพนักงานถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดร้ายแรง ต้องตั้งคณะกรรมการสอบสวนและเปิดโอกาสให้พนักงานได้ชี้แจงและแสดงพยานหลักฐาน หากพนักงานรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรมสามารถใช้สิทธิอุทธรณ์คำสั่งไปยังคณะกรรมการอุทธรณ์ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารขององค์กร และบุคคลภายนอกซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมายและการบริหารงานบุคคล จึงเป็นเครื่องการันตีได้ส่วนหนึ่งว่ากระบวนการควบคุมการทำงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างยุติธรรม

แม้ว่ากฎหมายจะให้สิทธินายจ้างเป็นผู้กำหนดข้อบังคับในการทำงาน แต่หากองค์กรจะให้เป็นการตกลงกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้างก็สามารถทำได้ เพื่อช่วยเพิ่มการยอมรับและปฏิบัติตาม

5.2.4 ค่าตอบแทน

5.2.4.1 ค่าจ้าง

จากการศึกษาพบว่ามหาวิทยาลัยจ่ายค่าจ้าง โดยแบ่งเป็นเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการ และเงินประจำตำแหน่งการบริหาร ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้จะเปรียบเทียบเฉพาะเงินเดือนเท่านั้น

ผลการศึกษาพบว่ามหาวิทยาลัยที่ให้เงินเดือนสูงที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น แต่สำหรับตำแหน่งศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยเกษตรให้ค่าตอบแทนสูงที่สุด ส่วนมหาวิทยาลัยที่ให้ค่าจ้างน้อยที่สุด ได้แก่ สถาบันเทคโนโลยีเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

5.2.4.2 สวัสดิการ

จากการศึกษาพบว่านอกเหนือไปจากสวัสดิการขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนดแล้ว สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลของพนักงานและกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเป็นสวัสดิการทุกมหาวิทยาลัยมอบให้แก่พนักงาน และมหาวิทยาลัยที่จัดสวัสดิการให้พนักงานมากที่สุด ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งครอบคลุมทั้งตัวพนักงานเอง ไปจนกระทั่งครอบครัวของพนักงาน

ข้อสังเกตประการหนึ่งที่พบเกี่ยวกับสวัสดิการคือ เนื่องด้วยพนักงานไม่มีสถานะเป็นข้าราชการแล้ว ทำให้เสียสิทธิในการรับเงินบำนาญหลังเกษียณอายุเท่ากับว่าพนักงานสายวิชาการได้รับสวัสดิการที่น้อยลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะสำหรับคนที่เปลี่ยนสถานะจากข้าราชการมาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย

อย่างไรก็ตามยังมีมหาวิทยาลัยมีสวัสดิการที่หลากหลายครอบคลุมมากเท่าไร ยิ่งเป็นเครื่องมือในการดึงดูดผู้สมัครคนใหม่ให้สนใจอยากเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

(Howard Adler and Richard Ghiselli, 2015) ในขณะเดียวกันยังช่วยรักษาไม่ให้พนักงานปัจจุบันลาออกจากองค์กร (Dow Scott, 2010) และยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นประสิทธิภาพการทำงานได้ (Muhamad Rizal, M Syafiieldrus, Djumahir and Rahayu Mintarti, 2014) แต่ทั้งนี้สวัสดิการเหล่านั้นต้องเป็นสิ่งที่ลูกจ้างต้องการและเห็นคุณค่า (Waqas Khan and Owais Mufti, 2012) ดังนั้นมหาวิทยาลัยต้องไม่ละเลยการสำรวจความต้องการของสมาชิกในองค์กร หรืออาจเปลี่ยนวิธีการมาเป็นสวัสดิการแบบยืดหยุ่นให้พนักงานสามารถเลือกใช้สวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของพวกเขาได้เอง

5.3 ข้อจำกัด

1. ผู้วิจัยไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลบางรายการ ได้แก่ รายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งไม่เปิดเผยต่อสาธารณะ
2. ผู้วิจัยไม่สามารถเข้าถึงอัตราค่าจ้างพนักงานสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งไม่เปิดเผยต่อสาธารณะ ทำให้ผลการเปรียบเทียบค่าจ้างในงานวิจัยฉบับนี้ไม่ครอบคลุมทั้ง 10 มหาวิทยาลัย

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยศึกษาเปรียบเทียบเฉพาะกระบวนการสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การควบคุมการทำงาน และโครงสร้างค่าตอบแทนเท่านั้น ยังมีอีกหลายด้านที่น่าสนใจศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นต้น
2. งานวิจัยฉบับนี้ศึกษาเฉพาะตำแหน่งพนักงานสายวิชาการ เพื่อให้เห็นภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยได้อย่างครอบคลุมควรศึกษาพนักงานกลุ่มสายสนับสนุนและกลุ่มผู้บริหารด้วย ว่ามีแนวทางการบริหารแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
3. งานวิจัยฉบับนี้เลือกศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 10 มหาวิทยาลัยเท่านั้น ผู้ที่สนใจสามารถนำงานวิจัยฉบับนี้ศึกษาต่อยอดในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอื่นๆ ได้

5.4.2 ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี

1. แม้ว่าหลักการตีความกฎหมายในเรื่องนิติกรรมสัญญา ถ้าไม่มีกฎหมายกำหนดเป็นอย่างอื่นให้ยึดหลักเสรีภาพในการทำสัญญา กล่าวคือเป็นไปตามที่คู่กรณีตกลงกัน แต่ในความเป็นจริงแล้ว ในส่วนของสัญญาจ้าง ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง คู่สัญญาทั้งสองฝ่ายไม่ได้มีอำนาจการต่อรองเท่าเทียมกัน นายจ้างเป็นฝ่ายที่มีอำนาจต่อรองมากกว่า เห็นได้ชัดเจนจากเงื่อนไขในสัญญาจ้าง ตลอดจนระเบียบข้อบังคับต่างๆ ในการทำงาน

2. การกำหนดแนวทางการบริหารต่างๆ ในองค์กร ไม่เฉพาะแต่เพียงแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลเท่านั้น ตามหลักการทางทฤษฎีแล้วสามารถกำหนดแนวทางได้สองวิธี ได้แก่ การกำหนดนโยบายแบบบนลงล่าง (Top-Down Management กล่าวคือผู้บริหารระดับสูงในฐานะนายจ้างเป็นผู้กำหนดนโยบายแต่เพียงผู้เดียว และถ่ายทอดนโยบายดังกล่าวลงมาให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม แต่ในปัจจุบันองค์กรนิยมบริหารโดยเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้นที่เรียกว่าการบริหารแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up Management ซึ่งหากมหาวิทยาลัยพิจารณาแนวทางการบริหารเช่นนี้จะช่วยเพิ่มให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยเปิดโอกาสให้พนักงาน โดยเฉพาะพนักงานสายวิชาการที่ล้วนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและวางนโยบายการบริหารร่วมกับคณะผู้บริหาร

3. ทฤษฎีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรประเมินโดยปราศจากอคติ เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่สะท้อนความสามารถที่แท้จริง เป็นข้อมูลนำไปคำนวณค่าตอบแทนที่สะท้อนจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนจริงๆ ซึ่งวิธีที่จะช่วยลดอคติได้วิธีหนึ่งคือการประเมินโดยคณะกรรมการ หรือการประเมินโดยผู้ประเมินหลายๆ คน เช่น การประเมินแบบ 360 องศา แต่จากการศึกษาพบว่าบางมหาวิทยาลัยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน แม้จะมีการจัดตั้งคณะกรรมการแต่ข้อมูลในการประเมินก็มาจากหัวหน้างานโดยตรง ซึ่งการประเมินโดยคนเดียวมีแนวโน้มจะเกิดอคติได้ง่าย ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรเปลี่ยนแปลงวิธีการประเมินจากหลายฝ่าย เช่นหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน นักศึกษา เป็นต้น

5.4.3 ข้อเสนอแนะทางการบริหาร

1. จากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนสถานะมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหาร หนึ่งในวิธีที่มหาวิทยาลัยใช้เพิ่มความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล นั่นคือการทำสัญญาจ้างระยะสั้นกับพนักงานสายวิชาการ แม้ว่าวิธีดังกล่าวจะช่วยให้ง่ายต่อการบริหารกำลังพล แต่ในทางตรงกันข้ามจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งหากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยลงหรือไม่มี ย่อมก่อให้เกิดปัญหาที่ตามมาเช่นอัตราการลาออกที่สูง การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2. การที่มหาวิทยาลัยกำหนดคุณสมบัติของพนักงานสายวิชาการต้องสำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาเอก ดูเหมือนว่ามีความจำเป็นที่พนักงานสายวิชาการต้องสำเร็จการศึกษาระดับสูง แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่าคนที่จบปริญญาเอกจะมีความสามารถในการสอนได้ดี ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับความสามารถในการสอนของอาจารย์มากกว่าคุณวุฒิทางการศึกษาจึงจะสามารถขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์ในการให้บริการทางการศึกษาได้

3. สืบเนื่องจากการเปลี่ยนสถานะมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ส่งผลให้สถานะของบุคลากรในองค์กรต้องเปลี่ยนจากข้าราชการมาเป็นลูกจ้างของมหาวิทยาลัย ส่งผลต่อค่าตอบแทน ที่เห็นได้ชัด ได้แก่ หากเป็นข้าราชการจะได้รับเงินบำเหน็จหรือเงินบำนาญหลังเกษียณ แต่หากเป็นลูกจ้างจะไม่มีสิทธิได้รับเงินดังกล่าว แต่มหาวิทยาลัยก็ได้ชดเชยด้วยการให้พนักงานเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ซึ่งเมื่อพนักงานเกษียณอายุงานก็จะได้รับเงินก้อนจำนวนหนึ่งคล้ายเงินบำเหน็จ แต่เมื่อพิจารณาโดยละเอียดจะพบว่าเงินจำนวนดังกล่าวส่วนหนึ่งนั้นมาจากเงินเดือนของพนักงานเองที่ถูกหักไว้ในแต่ละเดือน แตกต่างจากเงินบำเหน็จของข้าราชการที่เป็นเงินของนายจ้างทั้งหมด เช่นนี้อาจกล่าวได้ว่าการที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนสถานะมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้พนักงานสายวิชาการได้รับสวัสดิการที่ลดน้อยลง

5.5 สิ่งที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับหัวข้อที่ทำวิจัย

ประการแรกได้ทราบว่าคำว่า มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ ซึ่งได้ยื่นมาตลอดตั้งแต่สมัยเรียนปริญญาตรีหมายความว่าอย่างไร และจากการทำวิจัยเรื่องเกี่ยวกับการศึกษาทำให้ยังเห็นความสำคัญของระบบการศึกษา พบว่าการศึกษาที่ประสบความสำเร็จนั้นนอกจากอาศัยความสามารถและความตั้งใจของนักเรียนแล้ว ตัวหลักสูตรก็มีความสำคัญ และที่สำคัญที่สุดคงพูดได้ว่าเป็นอาจารย์ผู้สอน เพราะแม้ว่าหลักสูตรจะดีขนาดไหน แต่หากอาจารย์ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ ออกมาให้นักศึกษาเข้าใจได้ การศึกษาในสถานศึกษาก็ไม่มีประโยชน์ ในฐานะนักศึกษาบ่อยครั้งเราพบว่าอาจารย์ที่มีความรู้มาก จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยชื่อดังในต่างประเทศ แต่ไม่สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ออกมาให้เข้าใจง่ายและน่าสนใจได้ ดังนั้นการฝึกฝนความสามารถในการสื่อสารของอาจารย์เป็นสิ่งสำคัญที่มหาวิทยาลัยต้องหันมาให้ความสำคัญนอกเหนือจากวุฒิการศึกษาและตำแหน่งทางวิชาการ

ประการถัดมา หลักเสรีภาพในการทำสัญญาซึ่งเป็นหลักพื้นฐานของสัญญาระหว่างเอกชน มีใจความสำคัญคือข้อตกลงระหว่างคู่สัญญามีผลบังคับได้ตราบเท่าที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย แต่ในทางปฏิบัติแล้ว มีหลายกรณีที่คู่สัญญาไม่อาจต่อรองไม่เท่ากัน ที่เห็นได้ชัดเจน เช่นกรณีของสัญญาจ้างแรงงาน ที่นายจ้างเป็นฝ่ายกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ในสัญญาเกือบทั้งหมด ดังนั้นแม้จะบอกว่า

ข้อตกลงเหล่านั้น ลูกจ้างสมัครใจเอง แต่ในความเป็นจริงแล้วลูกจ้างไม่ได้มีอำนาจต่อรองเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการอย่างแท้จริง รวมถึงอาจถูกนายจ้างเอาเปรียบในบางครั้ง นอกเหนือจากนั้นการปฏิบัติตามกฎหมายเป็นเพียงแนวทางการปฏิบัติขั้นต่ำเท่านั้น ในทางปฏิบัติหากนายจ้างปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดเพียงอย่างเดียวคงไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้โดยเฉพาะในธุรกิจที่มีการแข่งขันในตลาดแรงงานสูง

ประการสุดท้าย แม้ว่าสังคมปัจจุบันให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอย่างมาก คนยุคใหม่ให้ความสำคัญกับการศึกษาโดยเฉพาะเจนเนอเรชั่นวายที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทเป็นอย่างน้อย และมีแนวโน้มจะสำเร็จการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น แต่มหาวิทยาลัยที่เป็นสถานศึกษาระดับสูงของประเทศกลับไม่ให้ความสำคัญกับอาจารย์ซึ่งเป็นตัวการสำคัญที่ให้การศึกษแก่นักศึกษา ผู้บริหารมุ่งเน้นจะสร้างความคล่องตัวในการบริหาร แต่ไม่ได้คำนึงถึงคุณภาพการสอน สังเกตได้จากการสรรหาและคัดเลือกตำแหน่งอาจารย์ไม่ปรากฏว่ามีขั้นตอนที่ทำให้ทราบถึงความสามารถในการสอนของอาจารย์ หากแต่คำนึงถึงคุณวุฒิทางการศึกษา และตำแหน่งทางวิชาการเท่านั้น ซึ่งทั้งสองอย่างอาจไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือบ่งบอกความสามารถในการสอนได้ อีกทั้งรูปแบบสัญญาจ้างที่เป็นสัญญาจ้างระยะสั้น แม้จะทำให้มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวในการบริหารกำลังพล แต่ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรลดลง แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงานเท่าที่ควร เช่นนี้แล้วมหาวิทยาลัยจะเป็นเพียงสถานที่รวบรวมคณาจารย์ที่เก่ง มีความรู้ความสามารถการันตีด้วยคุณวุฒิทางวิชาการ แต่ไม่มีสิ่งที่จะการันตีได้ว่าอาจารย์เก่งๆ เหล่านี้จะสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับนักศึกษาได้ ก็จะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัยในการให้บริการการศึกษาแก่สังคม

5.6 สิ่งที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย

การทำงานวิจัยสามารถทำได้โดยสองวิธีหลักๆ ได้แก่ การทำวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ การทำวิจัยเชิงปริมาณ โดยสรุปคือการพิสูจน์สมมติฐานโดยใช้ความรู้ทางสถิติ มักใช้เมื่อต้องการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ แต่การทำวิจัยเชิงคุณภาพคือการหาคำตอบของงานวิจัย โดยไม่ใช่เครื่องมือทางสถิติ ทำได้หลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง การเข้าไปสังเกตการณ์ เหมาะกับการค้นหาคำตอบในเชิงลึก แต่สำหรับงานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เปรียบเทียบระหว่างหลายกรณีศึกษา (Cross-case Analysis) ซึ่งการวิจัยโดยวิธีนี้จะเน้นการศึกษาข้อมูลจากเอกสารเป็นหลัก แล้วนำมาสรุปแต่ละกรณีศึกษา แล้วค่อยนำมาเปรียบเทียบกัน ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยแบบที่ไม่ได้มีการเรียนการสอนในชั้นเรียน แต่เป็นวิธีที่งานวิจัยทางกฎหมายใช้อย่างแพร่หลาย

นอกจากนี้การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาก็เป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากงานวิจัยเชิงคุณภาพเน้นการศึกษาข้อมูลในเชิงลึก จึงยากที่จะศึกษาในหลายๆ องค์กร ดังนั้นหากผู้วิจัยสามารถเลือกกลุ่มตัวอย่างที่สามารถเป็นตัวแทนของทุกองค์กรที่คล้ายคลึงกันได้ ย่อมช่วยให้งานวิจัยฉบับนั้นสามารถเป็นตัวแทนขององค์กรทั้งหมดและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการอ้างอิงต่อไปได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องมีการศึกษาข้อมูลของทุกองค์กรในเบื้องต้นก่อนเพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ในขณะเดียวกัน การทำวิจัยไปพร้อมๆ กับกลุ่มเพื่อน การช่วยเหลือ ให้กำลังใจ รับฟังปัญหาของเพื่อน ทำให้ได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำวิจัยร่วมกัน เป็นวิธีหนึ่งในการเพิ่มพูนความรู้นอกชั้นเรียนที่สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน

5.7 สิ่งที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง

ผลการวิจัยทำให้ได้เรียนรู้ว่าความรู้ทางทฤษฎีเพียงอย่างเดียวคงไม่พอในการบริหารหรือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ในที่นี้ขอยกตัวอย่างความรู้ทางกฎหมายแรงงาน การที่นายจ้างมีเงื่อนไขการจ้างที่สอดคล้องกับกฎหมายทุกประการ ยังไม่เพียงพอที่จะบริหารงานมหาวิทยาลัยในบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือแม้กระทั่งวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัยได้ กฎหมายอาจเรียกได้ว่าเป็นเพียงบรรทัดฐานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขเท่านั้น แต่ในชีวิตจริงโดยเฉพาะการประกอบธุรกิจ เพียงแค่ปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนดคงยังไม่เพียงพอ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสาร แนวโน้มทางธุรกิจ ตลอดจนแนวทางการบริหารที่ทันสมัย เพื่อบริหารองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขณะเดียวกันแนวทางการบริหารดังกล่าวก็ต้องสอดคล้องกับกฎหมาย ให้กฎหมายเปรียบเสมือนมาตรฐานขั้นต่ำที่ต้องปฏิบัติตามเท่านั้น ทำให้รู้สึกว่ามีเราจะไม่ว่าเราจะประกอบวิชาชีพใด ความรู้การบริหารเป็นสิ่งจำเป็นมาก

พร้อมกันนี้การทำงานวิจัยเป็นประสบการณ์ใหม่ของผู้วิจัย แม้ว่าการค้นคว้าอิสระจะเป็นงานเดี่ยว แต่การได้ทำวิจัยไปพร้อมกับเพื่อนๆ ก็มีการช่วยเหลือ ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีภายในกำหนดระยะเวลา ซึ่งการทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นทักษะที่จำเป็นในการทำงานในชีวิตจริง

รายการอ้างอิง

หนังสือ

- กำชัย จงจักรพันธ์. (2546). *มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: บวกหรือลบกับอุดมศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้ากรู๊ป.
- เกษมสันต์ วิลาวรรณ. (2556). *หลักการ กฎหมาย และการบริหารแรงงานสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- เกษมสันต์ วิลาวรรณ. (2559). *คำอธิบายกฎหมายแรงงาน*. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์, สุวรรธนา เทพจิต. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ไพฑูริย์ เอกจริยกร. (2550). *คำอธิบายจ้างแรงงาน จ้างทำของ รับขน*. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- พงษ์รัตน์ เครือกลิ่น. (2552). *คำอธิบายกฎหมายแรงงานเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: นิติธรรม.

วิทยานิพนธ์

- กอบกุล เลิศกษิต. (2537). *ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์การเอกชน*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กัลยณัฐ พรหมนอก. (2556). *การคุ้มครองการทำงานบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขากฎหมายเอกชน คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จรัสศรี วัฒนจัง, พนิดา วัฒนภิโกวิท และชุตินา พลังวิทย์วัฒนา. (2551). *Employee Branding ต่อการสรรหา*. การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิราพร วิญญูตรานนท์. (2557). *แนวทางการพัฒนาความพร้อมต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*. การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ชยภัทร แสงระยับ. (2542). *ลูกจ้างทดลองงาน*. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นภาพร ไพบูลย์วัฒน์ชัย. (2557). *การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ: กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทจำหน่ายรถยนต์แห่งหนึ่ง*. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปรียาพร พึ่งพิบูลย์. (2542). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปองหทัย พึ่งนุ้ม. (2550) *ปัญหาและข้อจำกัดในการสรรหาบุคลากรให้กับองค์กร*. สารนิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รดาธร ปานจันทร์. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพยาบาลโรงพยาบาลตากสิน กรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารงานยุติธรรม ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรางคณา งามคู่ปฏิพัทธ์, ณัฐสุดา พัวตระกุลทรัพย์ และกัญญา บวรรัตนชัย. (2550). *กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ให้กับนายจ้าง (Employee Branding) โดยเฉพาะมุมมองด้านการสรรหาพนักงานกรณีศึกษา บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)*. การศึกษาอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพัฒน์นิภา ทรงประสิทธิ์. (2545). *แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการจ่ายโบนัสด้วยดัชนีชี้วัด (KEY PERFORMANCE INDICATOR) กรณีศึกษา: ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน)*. งานวิจัยหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บทความในวารสาร

- คณะกรรมการอุดมศึกษา. (ม.ป.ป.). *ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: อดีตถึงปัจจุบัน*. ดิขพงศ พงศภัทรชัย. (เมษายน 2556). *วิธีวิจัยเชิงกรณีศึกษาอีกทางเลือกของวิธีวิจัย*. *วารสารวิชาชีพัญชี*, 9, (24), 85-102.

เอี่ยมพร หลินเจริญ. (กรกฎาคม 2555). เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ. *วารสารการวัดผล การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 17, (1), 17-29.

อนุชาติ คงมาลัย. (2558). *มหาวิทยาลัย: กฎหมายและคำวินิจฉัยของศาล*.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

“ข้อมูลมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี”. สืบค้นเมื่อวันที่ 8 มกราคม 2560, จาก http://www2.kmutt.ac.th/thai/abt_history/index.html

“ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยมหิดล”. สืบค้นเมื่อวันที่ 8 มกราคม 2560, จาก <https://www.mahidol.ac.th/th/history.htm>

“ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยบูรพา”. สืบค้นเมื่อวันที่ 8 มกราคม 2560, จาก <http://www.buu.ac.th/2016/aboutus/frontend/index>

“ประวัติจุฬาฯ”. สืบค้นเมื่อวันที่ 8 มกราคม 2560, จาก <http://www.chula.ac.th/about/history>

“ประวัติและความเป็นมาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่”. สืบค้นเมื่อวันที่ 8 มกราคม 2560, จาก <http://www.cmu.ac.th/aboutcmu.php?id=1>

“ประวัติสถาบันเทคโนโลยีเจ้าคุณทหารลาดกระบัง”. สืบค้นเมื่อวันที่ 8 มกราคม 2560, จาก <http://www.kmitl.ac.th/about.main.php>

“ประวัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์”. สืบค้นเมื่อวันที่ 8 มกราคม 2560, จาก https://www.ku.ac.th/web2012/index.php?c=adms&m=selcon_th&time=20120724100308

“ประวัติและความเป็นมาของมหาวิทยาลัยขอนแก่น”. สืบค้นเมื่อวันที่ 8 มกราคม 2560, จาก <https://www.kku.ac.th/aboutkku/?topic=0&l=th>

“ประวัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์”. สืบค้นเมื่อวันที่ 8 มกราคม 2560, จาก <http://www.tu.ac.th/index.php/th/408-th-th/teach/280-his>

“ประวัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์”. สืบค้นเมื่อวันที่ 8 มกราคม 2560, จาก <http://www.psu.ac.th/th/psu-history>

“QS จัดอันดับมหาวิทยาลัยไทย 2016 จุฬาฯ คราวที่ 1”. สืบค้นเมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2560, จาก <http://www.manager.co.th/Around/ViewNews.aspx?NewsID=9590000062760>

Books

Cynthai D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, and James B. Shaw. (1999). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin

John Thibaut and Laurens Walker. (1975). *Procedural Justice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Margaret Dale. (1995). *Successful Recruitment and Selection*. London: Kogan Page Limited.

Margaret Foot and Caroline Hook. (2002). *Introduction Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education.

Michael Muller-Camen, Richard Croucher and Susan Leigh. (2008). *Human Resource Management, A case Study Approach*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Wendell L. French. (2007). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin

Articles

ArranCaza, Matthew W. McCarter and Gregory B. Northcraft. *Performance benefits of reward choice: a procedural justice perspective*. Human Resource Management Journal, Vol 25, no 2, 2015

Ayesha Yaseen. *Recruitment and Selection Process of Higher Education Sector and Its Impact on Organizational Outcomes*. International Journal of Human Resource Studies. Vol 5, 2015

Degson Ferreira and Tara Keshar Nanda Baidya. *The Impact of Compensation Systems on the Motivation of Teachers of a Higher Education Institution*. International Journal of Business Management and Economic Research. Vol 7 (6),2016

Donald H. Kluemper and Peter A. Rosen. *Future employment selection methods: evaluating social networking web sites*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 24 No. 6, 2009

- Dow Scott and Tom McMullen. The Impact of Rewards Programs on Employee Engagement. *WorldatWork*. June 2010.
- Gerald S. Leventhal. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in school relationship. 1980.
- Hasan Ali Al-Zu'bi. *A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction*. *International Journal of Business and Management*. Vol. 5, 2010.
- Hillary Thomas Wandera. *THE EFFECTS OF SHORT TERM EMPLOYMENT CONTRACT ON AN ORGANIZATION: A CASE OF KENYA FOREST SERVICE*. *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol 1, December 2011.
- Howard Adler and Richard Ghisell. *The Importance of Compensation and Benefits on University Students' Perceptions of Organizations as Potential Employers*. *Journal of Management and Strategy*. Vol. 6, No. 1; 2015.
- Ivan T. Robertson and Mike Smith. *Personnel selection*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol 74, 2001
- Jason A. Colquitt, *On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. S6, 2001
- Kuldeep Kumar and Ekta Rani. *Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment*. *International Journal of Business and Management*. Vol 4, 2009.
- M. Dolores Vidal-Salazar, EulogioCordón-Pozo and José M. de la Torre-Ruiz. *Flexibility of benefit systems and firms' attraction and retention capacities*. *Employee Relations*, Vol. 38 No. 4, 2016.
- Mary A. Lemons and Coy A. Jones. *Procedural justice in promotion decisions: using perceptions of fairness to build employee commitment*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 16, 2001
- Muhamad Rizal, M Syafiieldrus, Djumahir and RahayuMintarti. Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). *International Journal of Business and Management Invention*. Vol 3, January 2014.

ShaguftaGhauri, *The impact of procedural Justice on organizational commitment, promotion decisions and intent to leave the organization*. Pakistan Business Review. Oct, 2016

The challenge of teacher shortage and quality: Have we succeeded in getting enough quality teachers into classrooms?. EFA Global Monitoring Report. April, 2015

Waqas Khan and Owais Mufti. *Effect of Compensation on Motivating Employees in Public and Private Banks of Peshawar (BOK and UBL)*. Journal of Basic and Applied Scientific Research. 2012.



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาว อรปวีณ์ จุฬิยานนท์
วันเดือนปีเกิด	10 สิงหาคม พ.ศ. 2532
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2554: นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินไหมทั่วไป บริษัท เทเวศประกันภัย จำกัด (มหาชน)
ประสบการณ์ทำงาน	2555-ปัจจุบัน: ฝ่ายสินไหมทั่วไป บริษัท เทเวศประกันภัย จำกัด (มหาชน)

