

# ปัญหา อุปสรรค การจัดการ และแนวโน้มการพัฒนาบุคลากรในทศวรรษหน้า มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

นายรัชชนันท์ แกะมา

## บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ปัญหา อุปสรรค การจัดการ และแนวโน้มการพัฒนาบุคลากรในทศวรรษหน้า เป็นวิจัยสถาบันแบบผสม ผู้วิจัยสร้างแบบจำลอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ ตรวจสอบสภาพองค์กร ตรวจสอบยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พบว่า หน่วยงานระดับกอง ทบทวนวิสัยทัศน์ และจัดทำ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์พัฒนาช่วงทำวิจัย พ.ศ. 2552-53 ปัญหาหลักในการจัดการ คือ ขาดความร่วมมือใน ลักษณะเครือข่าย แยกเป็นส่วน ๆ หน่วยงานสนับสนุน ระดับกองไม่นำนโยบายสู่การปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดปัญหา ปฏิกริยาลูกโซ่ บุคลากรสายสนับสนุนร้อยละ 80 ทำงาน ต่ำกว่ามาตรฐานตำแหน่งกำหนด จึงทำให้เกิดความไม่คุ้มค่า แนวทางการพัฒนาทศวรรษหน้า ผู้วิจัยเสนอให้ ทบทวน โครงการหน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิการบดี พัฒนาขีด ความสามารถของคนโดยกำหนดขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถตามระดับตำแหน่ง ปรับปรุงกระบวนการ ทำงานปรับปรุงระบบฐานข้อมูล ปรับปรุงระเบียบ มีมาตรการ บังคับให้บุคลากรนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และให้มีคณะกรรมการติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อลด ต้นทุนการผลิต

## Abstract

The purpose of this research Problems and obstacles to organization and human resources development trends in the next decade e : Ubon Ratchathani University Case Study, is an institutional research used mixed method. A model designed to be analyzed, synthesized, and investigated on these factors:

organizational health, strategies, vision and mission. The result was found that the strategies of the divisions of Ubon Ratchathani University was reviewed and prepared during 2008 – 2009, in the time of conducting this research. The main problem of organizing was a lack of collaborative network. Each division worked separately and did not support the policy implementation. This caused a chain reaction problem. Eighty percent of supporting staff in the divisions worked below standard specifications. For development in the next decade, it is recommended that staff's capabilities should be developed by identifying its core competencies and functional competencies. In addition, its work processes, database, regulations should be improved. It is also recommend that the policy implementation is compulsory for all staff. And it should provide a committee for continuous monitoring of the operation.

**Keyword:** Organizational Health, Key Performance Indicators, Competency, Policy president,

## ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาการอุดมศึกษาช่วง 93 ปีที่ผ่านมา เริ่มจากจัดตั้ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2460 และ พ.ศ.2475 จัดตั้งมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมือง มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร [1] พัฒนาการการ อุดมศึกษาไทยได้ขยายโอกาสทางการศึกษาลงสู่ภูมิภาค

โดยจัดตั้งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ภาคเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พ.ศ.2507 และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ภาคใต้ [1] สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษาไทยยังได้ขยายวิทยาเขตเพื่อขยายโอกาสทางการศึกษา และรองรับการเพิ่มขึ้นของประชากร การเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี [1] การพัฒนาการศึกษายังได้ต่อยอดแนวคิดใหม่ในการบริหารและการจัดการสถาบันอุดมศึกษาไทย เรียกว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ปี พ.ศ.2533 โดยการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จังหวัดนครราชสีมา มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ภาคใต้ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงภาคเหนือตามลำดับ [1] พัฒนาการอุดมศึกษาไทยไม่หยุดนิ่ง ปีพ.ศ. 2542 และ 2553 มหาวิทยาลัยของรัฐเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับเพิ่มอีกจำนวน 6 แห่งประกอบด้วยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยนครพนม และมหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบช่วงปี พ.ศ. 2553 เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศไทย [1] และประเทศไทยมีสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งสิ้นช่วงที่วิจัยคือ 168 สถาบัน ในขณะที่ปัจจัยการผลิตมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง คือ ประชากรวัยเรียนอายุ 18-22 ปี ลดลงจากเดิม 2 ล้านคน ฉะนั้น การจัดทำแผนการอุดมศึกษาไทยระยะยาว 15 ปี ระยะที่ 2 ช่วง พ.ศ. 2550-2565 [1] จึงเป็นกระบวนการหลอมความคิด หล่อหลอมบุคลากรทั้งสายวิชาการ สายสนับสนุนวิชาการ (Strategic Direction) เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางสถาบันการอุดมศึกษาไทยในระยะยาว [1-3] ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมไทยและโลก [1] ในขณะที่สถาบันการอุดมศึกษาไทย บางสถาบันมีปัญหาภายในสถาบันของตนเอง ในเรื่อง หลักธรรมาภิบาล (Good governance) การเงิน [1] การสร้างเครือข่าย การอุดมศึกษา การนำแนวคิด ทฤษฎี สู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม รวมทั้งจัดทำโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) พัฒนาระบบการเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้

ตลอดชีวิต (Life for Education: LFE) [1] การอุดมศึกษาไทยในสภาพปัจจุบัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการจัดการศึกษาภายใต้กรอบความร่วมมือระหว่างสถาบันโดยเปิดการเรียนการสอนให้ตรงกับความต้องการของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา มีใช้ต่างคนต่างทำ แข่งขันกันเองเหมือนอดีตช่วงที่ผ่านมา [1-3] การอุดมศึกษาถือเป็นกุญแจ และเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันให้กับประเทศในประชาคมโลก ฉะนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องกลับมามองสภาพปัจจุบันว่าในสถาบันของตนเองว่ามีผู้รู้มากน้อยเพียงใด มีระบบที่จะสร้างองค์ความรู้อันได้มาจากกระบวนการวิจัย หรือกระบวนการพัฒนาบุคลากร ให้มีขีดความสามารถสูง โดยกำหนดเกณฑ์คัดเลือกบุคลากร และกำจัดคนที่ไม่มีความเหมาะสมจากสถาบันอุดมศึกษาตั้งนี้ มหาวิทยาลัย ต้องกำจัดคนที่ไม่มีความเหมาะสมไปจากมหาวิทยาลัย [1] และต้องรักษาคคนที่มีความเหมาะสมในมหาวิทยาลัย “Put the Right Man, Put the right people in the right University” การคัดเลือกบุคลากร และผู้เรียนเห็นควรพิจารณา ดังนี้ [1]

1. “ผู้นำ” การเลือกผู้นำจะต้องให้ผสมผสานระหว่างลักษณะเฉพาะของตัวบุคคลควบคู่ไปกับความเชี่ยวชาญ (Professional) และต้องการผู้เชี่ยวชาญทางด้านผู้นำ (Professor Leadership) [1]

2. อาจารย์ นักวิชาการ ผู้บริหารระดับกลางระดับต้น ซึ่งเป็น Senior Staff ของมหาวิทยาลัยต้องจ่ายเงินและให้สิ่งอำนวยความสะดวก [1] ตามความสามารถเพื่อสร้างแรงจูงใจและดึงดูด (Outstanding) เข้ามาทำงานให้มหาวิทยาลัย และต้องพิจารณาทั้งเรื่อง สติปัญญา สังคม วัฒนธรรม [1] โดยเฉพาะคนที่สามารถเชี่ยวชาญวิชาการ วงวัฒนธรรม เป็นตัวเลือกอันดับแรกที่จะถูกคัดเลือก [1]

3. นักศึกษา มหาวิทยาลัยควรมุ่งเน้นคัดเลือกผู้ที่มีคุณภาพ (Quality) และมหาวิทยาลัย จะต้องไม่ให้ความสำคัญกับภูมิหลังของนักศึกษาว่าจะเป็นอย่างไรมาก่อน [1] แต่ให้ความสำคัญในจุดยืน คือ การคัดเลือกนักศึกษาที่มีคุณภาพ (Correlation) ระหว่างคุณภาพของผู้ผลิตบัณฑิต ให้สอดคล้องกับคุณภาพของปัจจัยการผลิต (Input ) [1]

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี เป็นสถาบันอุดมศึกษา สถาบันหนึ่ง มีหน้าที่ผลิตบัณฑิต มีลักษณะโครงสร้าง สถาบันคล้ายกันกับมหาวิทยาลัยในประเทศ และต่างประเทศ มีสภาพปัญหาอุปสรรคคล้ายกัน คือ ปัญหาที่แก้ไขได้ เช่น ปัญหาเรื่องโครงสร้างหน่วยงาน ปัญหาด้านงบประมาณ ปัญหาด้านบุคลากร ปัญหาเรื่องสวัสดิการ ความไม่สมดุล ระหว่างอาจารย์ต่อนักศึกษา อาจารย์ต่อบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ปัญหาที่แก้ไขไม่ได้ คือ นโยบายรัฐบาล การเมือง เศรษฐกิจและสังคม ที่ผูกติดกับเศรษฐกิจโลก ฉะนั้น เพื่อเตรียมความพร้อมแข่งขันในทศวรรษหน้า จึงจำเป็นที่จะต้องทำวิจัยสถาบัน เรื่อง ปัญหา อุปสรรค การจัดองค์กร และแนวโน้มการพัฒนาบุคลากรในทศวรรษหน้า โดยมีวัตถุประสงค์

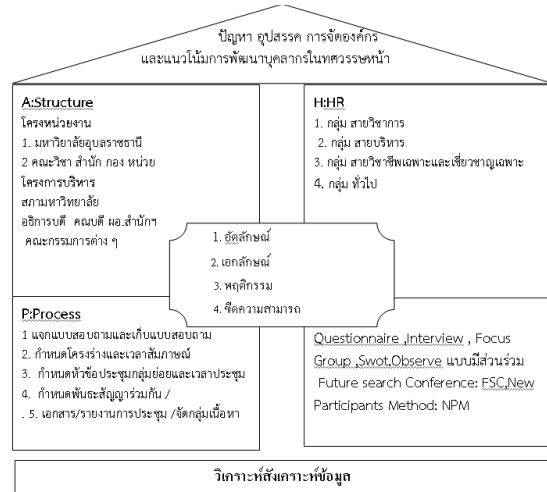
1. เพื่อทราบปัญหา อุปสรรค และแนวโน้มการแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า
2. เพื่ออำนวยการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงให้อยู่กับมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
3. เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้ เป็นไปตามมาตรฐานตำแหน่งกำหนด
4. เพื่อจัดโครงสร้างหน่วยงาน ในมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีให้เกิดดุลยภาพระหว่างคนกับงาน

**วิธีการวิจัย**

ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณคุณภาพ ทดลอง และการวิจัยแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้ผลการวิจัย ตรงวัตถุประสงค์ และนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนา ขีดความสามารถของบุคลากร พัฒนาระบบการทำงาน พัฒนาระบบฐานข้อมูล ปรับปรุงระเบียบ กำหนดทิศทางการจัดองค์กรและพัฒนากระบวนการทำงานของบุคลากรใน หน่วยงานระดับกองสังกัดสำนักงานอธิการบดี เพื่อเตรียมความพร้อมในการแข่งขันบนเวทีโลก [13,16,18-19] โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 2.1 วิเคราะห์ สังเคราะห์ นโยบายรัฐบาล ในประเด็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา [2-3]
- 2.2 วิเคราะห์ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย

อุบลราชธานี [7,26] โดยตรวจสอบ นโยบายการกำหนดคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย วิสัยทัศน์ ปรัชญา ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ทั้ง 6 ด้าน โดยผู้วิจัย สร้างแบบจำลอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ “ ปัญหา อุปสรรค การจัดองค์กร และแนวโน้มการพัฒนาบุคลากรในทศวรรษหน้า” ดังนี้



2.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้ทำงาน เกี่ยวข้องกับการจัดองค์กรและพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย คณะกรรมการด้านการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร และพัฒนาบุคลากร คณะทำงานกำหนดโครงสร้างแบ่งส่วน งาน คณะกรรมการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารระดับสูง คือ อธิการบดี/รองอธิการบดี/คณบดี ผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่สำนักงาน อธิการบดี อาจารย์ อนุกรรมการสภาอาจารย์ ผู้ร่วมประชุม วิชาการประจำปีของที่ประชุมประธานสภาข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างประจำ มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย จัดสัมมนา เรื่อง อุดมศึกษาเข้มแข็ง: ไทยเข้มแข็ง ในวันที่ 11-12 กุมภาพันธ์ 2553 ณ โรงแรมอวลอินเตอร์ฯ และเอกสารทางราชการที่เกี่ยวข้อง คือ รายงานการประชุม รายงานประกันคุณภาพการศึกษา

**กลุ่มที่ 1** ประเภทบุคคล ประกอบด้วย

หน่วยงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ	1	1
นายกรัฐมนตรี	1	1
เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	1	1
คณะกรรมการจัดองค์กร	5	5
คณะทำงานกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนงาน	10	10
ผู้อำนวยการกองและรักษาการในตำแหน่ง	4	4
รองอธิการบดี	4	4
บุคลากรกองบริการ	34	11
บุคลากรกองแผนงาน	8	6
บุคลากรกองคลัง	30	6
บุคลากรกองกลาง	14	10
สภาอาจารย์	19	19
อนุกรรมการสภาอาจารย์	22	22

**2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเป็นผู้สร้าง ประกอบด้วย**

Questionnaire ,Interview , Focus Group , Swot, Observe แบบมีส่วนร่วม, Future search Conference: FSC, New Participants Method: NPM

2.4.1 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) ประเมินผู้บริหารระดับกลาง ด้านลักษณะ และภาวะผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านเป็นผู้นำที่กล้าได้ กล้าทำ จริยธรรมและคุณธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความสามารถในการสื่อสาร ด้านความสามารถในการสื่อสารและการจูงใจ ด้านการจัดระบบ/กลไก การบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

หลังจากดำเนินการตามข้อ 2.4.1 ผู้วิจัยหาคุณภาพของเครื่องมือโดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คนพิจารณาความตรงภายในได้ค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับ 4.78 จากมาตราวัด 5 ระดับ

**2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Gathering)**

2.5.1 ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive sampling) ดังนี้

(1) ผู้ที่มีคุณลักษณะพิเศษ ที่ต้องสัมภาษณ์คนละ 15 นาที ประกอบด้วย นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และ

(2) Focus Group, Observe แบบมีส่วนร่วม จำนวน 5 ครั้ง ๆ ละ 3 ชั่วโมง ประกอบด้วย คณะกรรมการจัดองค์กร คณะทำงานกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนงาน อนุกรรมการสภาอาจารย์ สภาอาจารย์

(4) Future search Conference: FSC, New Participants Method: NPM, Swot คณะกรรมการสำนักงานเลขาธิการคณะวิทยาศาสตร์/บุคลากร จำนวน 56 คนจำนวน 3 ครั้ง ๆ ละ 1 วัน

หลังจากได้ข้อมูลตามข้อ 2.5 ผู้วิจัย จัดข้อลำดับข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ แบบอุปนัย (Inductive data analysis) จากส่วนย่อย (Segment) สรุปสิ่งที่คล้ายคลึงกันรวมกันเป็น(Topics)จากหลายประเด็นรวมกันจัดกลุ่ม (Categories)จากหลายกลุ่มจัดเป็นแบบแผน (Pattern) จากหลายแบบแผนจัดเป็นประเด็นหลัก (Concepts and Themes)

**2.6 ผู้วิจัยใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้**

1. ร้อยละ (Percentage) ใช้สูตร [30]

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

F แทน ความถี่ข้อคิดเห็นต่อผู้อำนวยการกอง เป็นร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ข้อคิดเห็น

ทั้งหมด

2. ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้สูตร [30]

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$  แทน ผลรวมของข้อคิดเห็นบุคลากร

ในกองที่ทำการศึกษา

N แทน จำนวนบุคลากรในกองที่ทำการ

ศึกษา

3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตร [30]

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 X แทน ข้อคิดเห็นในแต่ละหัวข้อ  
 N แทน จำนวนข้อคิดเห็นของบุคลากร

ในกองที่ศึกษา

$\Sigma$  แทน ผลรวม

### ผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกลางจากมาตรวัด 5 ระดับ เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านลักษณะและภาวะผู้นำค่าเฉลี่ย 4.1 ด้านวิสัยทัศน์ค่าเฉลี่ย 4.00 ด้านเป็นผู้กำกับดูแลที่ดีภายใต้กรอบจริยธรรมและคุณธรรม 4.05 ด้านมนุษยสัมพันธ์ 4.00 ด้านความสามารถในการสื่อสารค่าเฉลี่ย 4.00 ด้านความสามารถในการสื่อสารและการจูงใจค่าเฉลี่ย 3.51 ด้านการจัดระบบ/กลไก การบริหารและพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ 3.50 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ New Participants Method: NPM Interview, Focus group, Observe, และ สังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง ผลคล้ายคลึงกันและทิศทางเดียวกัน พบว่า ปัญหาหลักในการจัดการคือ ขาดความร่วมมือในลักษณะเครือข่าย แยกเป็นส่วน ๆ ปัญหาด้านบุคคลไม่ทำงานเป็นทีม ต่างคนต่างทำแยกเป็นส่วน ๆ ไม่มีความเชื่อมโยงกันและกัน หน่วยงานสนับสนุนภารกิจหลักไม่นำนโยบายสู่การปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดปัญหาปฏิกริยาลูกโซ่ บุคลากรสายสนับสนุนร้อยละ 80 ทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน ตำแหน่งกำหนด จึงทำให้เกิดความไม่คุ้มค่าคุ้มทุน แนวทางการพัฒนาทศวรรษหน้า ผู้วิจัยเสนอให้ทบทวนโครงสร้างหน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิการบดี เพื่อลดรูปองค์กรพัฒนาขีดความสามารถของคนโดยกำหนดขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถระดับตำแหน่ง ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลและนำเสนอสารสนเทศใหม่ ๆ

มาปรับใช้กับมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ปรับปรุงระเบียบที่มีความล้าหลัง วางมาตรการบังคับให้บุคลากรนำนโยบายสู่การปฏิบัติ หากไม่ดำเนินการตามนโยบายควรมีบทลงโทษ และเห็นควรให้แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามผลการดำเนินงานหน่วยงาน และบุคคล ให้เป็นไปตามมาตรฐาน / นโยบาย เพื่อลดต้นทุนการผลิต และผู้วิจัยเสนอแบบจำลองพัฒนาบุคลากรโดยใช้ RRAD : Routine to Research to Article to Develop Routine คือ ปัญหาอุปสรรคจากงานประจำตั้งเป็นโจทย์วิจัย เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา ผลการวิจัยคือข้อสรุป และนำไปเผยแพร่ โดยเขียนเป็นบทความวิจัย และนำมาปรับปรุง/พัฒนางานประจำ

### ข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย พบว่า โดยหลักทั่วไป ข้อบังคับระเบียบ เช่น ระเบียบมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ว่าด้วยการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พ.ศ.2534 หรือระเบียบกระทรวงการคลังฯ ประกาศไว้เพื่อให้ถือปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด อันเป็นมาตรฐานขั้นต่ำในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกคน หากฝ่าฝืนจะต้องได้รับโทษอาญา หรือทางแพ่งแล้วแต่กรณี ตามอัตราของความรุนแรงของเรื่องนั้น ๆ การทำงานของเจ้าหน้าที่บางคนไม่ให้ความสำคัญกับระเบียบฯ แต่จะให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม รูปแบบการปฏิบัติสืบต่อกันมา การกระทำดังกล่าว สันนิฐานได้ว่า เจ้าหน้าที่ขาดความรู้มีความรู้ไม่เพียงพอ หรืออีกนัยหนึ่งคือเจตนาไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ส่งผลเสียหายแก่ราชการและผู้เกี่ยวข้องในวงกว้าง

### เอกสารอ้างอิง

ที่ประชุมประธานสภาข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ปชมท. ร่วมกับ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และแม่ใจ CHANGE : อุดมศึกษาไทย ณ โรงแรมโลตัสปางสวนแก้ว จังหวัดเชียงใหม่ กุมภาพันธ์ 2552. จุรินทร์ ลักษณะวิศิษฎ์ นโยบายรัฐบาลกับการพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษา ปาฐกถาพิเศษ ประชุมวิชาการประจำปี ปอมท. ณ โรงแรมรอยัลริเวอร์ กรุงเทพมหานคร สิงหาคม 2552.

- อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ การปฏิรูประบบอุดมศึกษาภายใต้  
บรรยากาศ การปฏิรูปการเมืองไทย ปาฐกถา  
พิเศษ ประชุมวิชาการประจำปี ปอมท.  
ณ โรงแรมรามารการ์เด็นส์ กรุงเทพมหานคร  
กันยายน 2553.
- สุเมธ แยมน์ม นโยบายและบทบาทของสำนักงานคณะ  
กรรมการการอุดมศึกษาต่อสถาบันอุดมศึกษา  
ไทย ปาฐกถาพิเศษ ประชุมวิชาการประจำปี  
ปอมท. ณ โรงแรมรามารการ์เด็นส์ กรุงเทพมหานคร  
กันยายน 2553.
- วิจิตร ศรีสอาน สภามหาวิทยาลัย: ปฐมบทการปฏิรูป  
อุดมศึกษาไทย ปาฐกถาพิเศษ ประชุมวิชาการ  
ประจำปี ปอมท. ณ โรงแรมรามารการ์เด็นส์  
กรุงเทพมหานคร กันยายน 2553.
- มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี รายงานผลการประเมินคุณภาพ  
การศึกษารอบ 2 จังหวัดอุบลราชธานี มีนาคม  
2551.
- นายโสภณ สุภาพงษ์ สถาบันอุดมศึกษากับความรับผิดชอบ  
ต่อสังคม ปาฐกถาพิเศษ ประชุมวิชาการ  
ประจำปี ปอมท. ณ โรงแรมรามารการ์เด็นส์  
กรุงเทพมหานคร กันยายน 2553.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. กรอบแผน  
อุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-  
2565. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการ  
อุดมศึกษา, 2550.
- Donnelly, James H., James L. Gibson and John  
M. Ivancevich. Fundamentals of Manage-  
ment. Austin, Texas: Business Publication,  
Inc., 1984.
- Garlisle, Haward M. Management: Concepts and  
Situations. Chicago: Science Research  
Associates, Inc., 1976
- Putti, Joseph M. Management: A Functional  
Approach. New York: Mc Graw -Hill Book  
Company, 1987.
- รัชชนนท์ แกะมา รายงานการวิจัย หลักเกณฑ์และ  
วิธีการพิจารณาการดำรงตำแหน่ง ผู้ชำนาญ  
การ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ของ  
ข้าราชการและพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ  
ในมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี บทความวิชาการ  
GM 3 รวมเล่มที่ประชุมประธานสภาอาจารย์  
มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ร่วมกับสำนักงาน  
คณะกรรมการการอุดมศึกษา และมหาวิทยาลัย  
รามคำแหง พ.ศ.2551
- สำนักทดสอบการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)  
คู่มือการจัดสอบความถนัดทั่วไป GAT ความ  
ถนัดทางวิชาการและวิชาชีพ PAT ครั้งที่ 3  
กรุงเทพมหานคร ตุลาคม 2552
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปกร ปี พ.ศ.2550 เอกสาร  
ประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ณ โรงแรม  
เมธาวลัย จังหวัดเพชรบุรี, 2550.
- เตชะรินทร์ และคณะ. การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะ  
สูง High Performance Organization.  
กรุงเทพฯ : สำนักงานพัฒนาระบบราชการ,  
2549.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา รายงานการวิจัย  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพมหานคร  
มีนาคม 2551.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หลักสูตรบริหาร  
ทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ เอกสารประกอบการ  
ประชุมเชิงปฏิบัติการ 25-27 มกราคม 2549. ณ  
โรงแรมรามารการ์เด็นส์ กรุงเทพฯ.
- อำนาจ วันจินดา: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human  
Resource Development). เอกสารประกอบ  
การประชุมเชิงปฏิบัติการ โรงแรมรามารการ์เด็นส์  
กรุงเทพฯ มกราคม 2549.
- สมเกียรติ วัฒนศิริชัย และคณะ KPI รายบุคคล สุดยอด  
การบริหารผลลัพธ์ขององค์กร กรุงเทพ  
มหานคร: คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ พฤษภาคม 2553.

- สำนักส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประชุมชี้แจงและรับฟังความคิดเห็น เรื่อง การปรับระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา วันพุธที่ 27 พฤษภาคม 2552 ณ โรงแรมมิราเคิลแกรนด์ หลักสี่ กรุงเทพฯ.
- ที่ประชุมประธานสภาอาจารย์แห่งประเทศไทย ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ทิศทางอุดมศึกษาไทย: จุดเปลี่ยนที่ท้าทาย โรงแรมรามารการ์เด็นส์ กรุงเทพฯ มกราคม 2550.
- รัชชนนท์ แกะมา รายงานผลการวิจัยวิเคราะห์ผลกระทบอันเนื่องมาจากนโยบายแปลงสินทรัพย์เป็นทุนกรณี ศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี รวมบทความทางวิชาการเสนอในที่ประชุมประธานสภาอาจารย์แห่งประเทศไทย ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ทิศทางอุดมศึกษาไทย: จุดเปลี่ยนที่ท้าทายโรงแรมรามารการ์เด็นส์ กรุงเทพฯ มกราคม 2550.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ฉบับที่ 2) 2550
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ Competency based hrn/hrd case study บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด แขวงสะพานสูง เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร กรกฎาคม 2550.
- ประกอบ วิโจนัญญ ผลการดำเนินงานอธิการบดี วาระที่ 2 พ.ศ. 2549-2552 มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี 2553.
- Curtin University of Technology: Strategic planning as Curtin S Strategic plan 2006-2008.
- วารสารณ์ สามโกเศศ แนวโน้มเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษา เอกสารประกอบการบรรยาย หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง ณ โรงแรมเดอทีนเทาเวอร์ กรุงเทพฯ 2550.
- กฤษณพงศ์ กิรติกร เหลียวหลังแลหน้าของอุดมศึกษาไทย เอกสารประกอบการบรรยายผู้มหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ ณ โรงแรมเดอทีนเทาเวอร์ กรุงเทพฯ 2550.
- ไพรวรรณ แกะมา รายงานผลการวิจัย The Office of Chaiyaphum Educational Service Zone 3, Office of the Basic Education Commission, Ministry of Education รวมบทความทางวิชาการเสนอในที่ประชุมสภาข้าราชการพนักงาน ลูกจ้างมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี กุมภาพันธ์ 2553.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) เอกสารประกอบการฝึกอบรม กรุงเทพมหานคร 2552.
- รัชชนนท์ แกะมา รายงานผลการวิจัยการวิเคราะห์ต้นทุนการประกวดราคาเทียบกับวิธีการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยอุบลราชธานี 2546.
- รัชชนนท์ แกะมา บทความปริทัศน์ ความล้มเหลว: ของการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ e-Auction. 2551.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ร่วมกับที่ประชุมประธานสภาข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ปชมท. และมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี รายงานผลการประชุมวิชาการ เรื่อง อุดมศึกษาเข้มแข็ง: ไทยเข้มแข็ง ณ โรงแรมอบลอินเตอร์เนชั่นแนล (เนเวด้าแกรนด์) จังหวัดอุบลราชธานี 2553.