

บทที่ 4

ขอเสนอแนะ



จากการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวจะเห็นได้ว่าความพึงพอใจขึ้นอยู่กับความต้องการ เป็นประการสำคัญ โดยทั่วไปแล้วทุกคนมีความต้องการด้วยกันทั้งนั้น แต่ขอบเขตของความต้องการจะกว้างขวางหรือมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและประสบการณ์ซึ่งแต่ละคนได้รับการเรียนรู้มาไม่เท่าเทียมกันในด้านกรปฏิบัติงานก็เช่นเดียวกัน ในองค์การแต่ละองค์การจะประกอบไปด้วยคนงานหรือผู้ปฏิบัติงานที่มีความต้องการในการทำงานแตกต่างกันออกไป เช่นบางคนต้องการชื่อเสียงและความก้าวหน้า บางคนต้องการเงินเดือนที่เหมาะสมกับการดำรงชีพ หรือความมั่นคงในการปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นต้น โดยสรุป อาจกล่าวได้ว่าลักษณะแห่งความต้องการในการทำงานสามารถแยกได้เป็น 2 ลักษณะด้วยกันคือ

1. ความต้องการภายใน อันได้แก่ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น
2. ความต้องการภายนอก อันได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่การทำงาน สภาพของงาน รายได้ เป็นต้น

ความต้องการทั้ง 2 ลักษณะดังกล่าวจะส่งผลถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งในทางบวกและทางลบ ในทางบวกนั้นจะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน การอุทิศตนเองให้แก่งานอย่างจริงจัง การที่สมาชิกขององค์การมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ประโยชน์ก็จะเกิดขึ้นอย่างมากมาย

แต่ในทางกลับกัน หากเกิดผลในทางลบก็จะเกิดแต่ความขัดแย้งและความขง
 คับใจอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการศึกษาดังอุปสรรคในการปฏิบัติงานของอาจารย์
 ประจำ 2 หน่วยงานจึงเป็นการพยายามหาสาเหตุแห่งความต้องการของ
 อาจารย์ประจำวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นแนว
 ทางในการแก้ไขหรือปรับปรุงต่อไป

จากผลสรุปซึ่งแสดงให้เห็นว่าระดับขวัญและความพึงพอใจในการ
 ปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำทั้งในมหาวิทยาลัยของรัฐและวิทยาลัยเอกชนอยู่
 ในระดับปานกลางนั้น เป็นการยืนยันว่าการบริหารของสถาบันสองประเภทดัง
 กล่าวยังต้องการการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น เพื่อเป็นการยกระดับขวัญและความ
 พึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ให้สูงขึ้น อันจะมีผลให้เกิดประสิทธิผลใน
 การปฏิบัติงานของบรรดาอาจารย์อย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตาม จากผลในการวิจัยในแง่ของลักษณะงานและโอกาส
 แห่งความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ตลอดจนผลตอบแทนในด้านเงินเดือนนั้น
 มีข้อที่อาจจะพิจารณาเพิ่มเติมได้ดังนี้

บรรดาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐนั้นมีโอกาสในความมั่นคงและ
 ความก้าวหน้ามากกว่า เช่นในลักษณะความก้าวหน้าทางวิชาการตามตำแหน่ง
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ เป็นต้น แต่ทว่าเงิน
 เดือนเมื่อเทียบกับระดับอายุในการปฏิบัติงานแล้ว อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของ
 รัฐจะได้รับในอัตราต่ำกว่าอาจารย์ในวิทยาลัยเอกชน และในทำนองเดียวกัน
 อาจารย์ในวิทยาลัยเอกชนแม้จะได้อัตราเงินเดือนที่อยู่ในระดับสูงกว่า เมื่อเทียบกับ
 กับการทำงานและคุณวุฒิ ทว่าโอกาสแห่งความก้าวหน้าในด้านแห่งทางวิชา
 การยังไม่มี ฉะนั้นในข้อนี้ น่าจะได้อภิปรายแก้ไขดังต่อไปนี้

1. ในภาคมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งมีโอกาสก้าวหน้าในด้านแห่งทาง
 วิชาการที่อยู่แล้วนั้น ก็ควรพิจารณาในด้านเงินเดือนและสิทธิผลประโยชน์อื่น ๆ
 เพิ่มขึ้น เพื่อให้พอแก่การดำรงอยู่อย่างสมฐานะ ซึ่งจะทำให้บรรดาอาจารย์มี

กำลังใจที่จะอุทิศเวลาเพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

2. ในส่วนของวิทยาลัยเอกชนนั้น ปัจจุบันอัตราเงินเดือนอยู่ในระดับค่อนข้างสูงกว่าอาจารย์ในภาคมหาวิทยาลัยของรัฐ เมื่อเปรียบเทียบโดยพิจารณาจากอายุการทำงาน แต่ปราศจากโอกาสแห่งความก้าวหน้าในตำแหน่งทางงานวิชาการ และเมื่อพิจารณาถึงอนาคตของผู้ที่ต้องการจะศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตซึ่งนับวันจะเพิ่มมากขึ้นจนมหาวิทยาลัยของรัฐไม่สามารถจะรับภาระได้ทั้งหมดแล้ว ความจำเป็นในการส่งเสริมให้วิทยาลัยเอกชนขยายตัวมากขึ้นเพื่อช่วยรับภาระจากรัฐบาลก็ยิ่งมีสูงขึ้น ฉะนั้น เพื่อให้การขยายตัวของวิทยาลัยเอกชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เรื่องการบริหารบุคคลและอัตราค่าจ้างของอาจารย์ที่จะสอนในวิทยาลัยเอกชนยอมเป็นหัวใจสำคัญด้วย จึงจำเป็นจะต้องหามาตรการในการเสริมสร้างโอกาสแห่งความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการให้แก่อาจารย์ในภาควิทยาลัยเอกชนด้วย โดยอาจจะกระทำได้ดังนี้คือ

2.1 ให้อาจารย์ประจำวิทยาลัยเอกชนมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ตามมาตรฐานเดียวกับมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งนี้โดยให้อยู่ในความควบคุมรับผิดชอบของทบวงมหาวิทยาลัย

2.2 เมื่ออาจารย์ประจำวิทยาลัยเอกชนท่านใดได้รับการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการแล้ว ควรส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ผู้นั้นได้มีโอกาสเข้าไปสอนในมหาวิทยาลัยของรัฐบ้างเป็นครั้งคราว ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์และเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งด้วย

ข้อเสนอแนะดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยเชื่อว่าหากรัฐบาลได้ให้ความสนใจพิจารณาในรายละเอียดเพิ่มเติมอย่างรอบคอบแล้วจะสามารถปรับปรุงขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่บรรดาคณาจารย์ทั้งในมหาวิทยาลัยของรัฐและวิทยาลัยเอกชนได้อย่างตรงเป้า นอกจากนี้จะช่วยจัดช่องว่างในเรื่องความแตกต่างระหว่างการเป็นอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยของรัฐกับการเป็นอาจารย์ประจำวิทยาลัยเอกชนได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

นอกจากข้อเสนอแนะดังที่ผู้วิจัยได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ผู้วิจัยใคร่จะขอนำข้อเสนอแนะซึ่งเป็นความคิดเห็นจากบรรดาอาจารย์ประจำวิทยาลัยเอกชน และมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมมาจากแบบสอบถาม ซึ่งคิดว่าอาจจะ เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารหน่วยงานทั้งสองข้างในโอกาสต่อไป

วิทยาลัยเอกชน

เกี่ยวกับลักษณะของการบริหารงาน อาจารย์ประจำวิทยาลัยเอกชน
ได้แสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

1. ในปัจจุบันผู้ได้รับการอนุญาตให้จัดตั้งวิทยาลัยเอกชนมีอำนาจมาก ในการบริหารงานและสิ่งการต่าง ๆ ซึ่งทำให้ผู้บริหารงานในระดับรองลงมา มักจะคำนึงถึงการทำให้ผู้ได้รับการอนุญาตให้จัดตั้งพอใจมากกว่าที่จะคำนึงถึงเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ จึงทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นผู้ได้รับการอนุญาตให้จัดตั้งวิทยาลัยเอกชนจึงควรลดอำนาจในการบริหารงานและสิ่งการต่าง ๆ ให้น้อยลงกว่าที่เป็นอยู่

2. การบริหารงานในวิทยาลัยเอกชนมักมีการแต่งตั้งพรรคพวก เพื่อนฝูง หรือเครือญาติ ให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ทางด้านบริหาร บุคคลเหล่านี้ ย่อมต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนและผู้ได้รับการอนุญาตให้จัดตั้ง เป็นประการแรก จึงทำให้การพิจารณาสิ่งการต่าง ๆ เป็นไปอย่างไม่เป็นธรรม ดังนั้นเพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงการก้าวไปสู่การบริหารงานตามระบบอุปถัมภ์ (patronage system) ผู้บริหารจึงควรหลีกเลี่ยงการแต่งตั้งพรรคพวก เพื่อนฝูง ให้ดำรงตำแหน่งทางด้านบริหาร

3. ควรมีการสับเปลี่ยนตำแหน่งทางด้านบริหาร หรือมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลที่ดำรงตำแหน่งทางด้านบริหารบางตามวาระและโอกาสอันควร เพื่อให้ผู้ที่มีความสามารถมากกว่าได้มีโอกาสแสดงความสามารถของเขาบางตำแหน่งต่าง ๆ ดังกล่าว เช่น คณบดี หัวหน้าภาควิชา เลขาธิการคณะ เป็นต้น

ทั้งนี้อาจมีกำหนดระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ไว้วากี่ปี และเมื่อถึงวาระที่จะต้องมีการแต่งตั้งใหม่ หากผู้ดำรงตำแหน่งคนเดิมมีความสามารถเป็นที่ปรากฏแก่ผู้บังคับบัญชา ผู้ดำรงตำแหน่งคนเดิมนั้นก็อาจได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอีกวาระหนึ่งได้

4. ผู้ดำรงตำแหน่งทางด้านบริหารบางตำแหน่งไม่ควรที่จะเป็นบุคคลคนเดียวกัน เช่น คณบดี กับ หัวหน้าภาควิชา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อป้องกันการบริหารหรือการสั่งการแบบรวบอำนาจ

เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา อาจารย์ประจำวิทยาลัยเอกชนมีข้อเสนอแนะที่ประมวลมาเสนอได้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชามักพิจารณาความดีความชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในสายงานของตนจากความใกล้ชิดสนิทสนม และจากบัตรลงเวลามาทำงาน ซึ่งไม่ใช่มาตรการที่ยุติธรรมเลย ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาความดีความชอบประจำปีจากผลงานและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นหลัก

2. ผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นนักประชาธิปไตยพอสมควร โดยการยอมรับฟังความคิดเห็นและการชี้แจงเหตุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้บังคับบัญชาควรจะหมั่นให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเป็นที่พึ่งของผู้บังคับบัญชาได้เมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น

4. ผู้บังคับบัญชาจะต้องกล้ารับผิดชอบในกรณีที่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

เกี่ยวกับเงินเดือนและสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ แยกได้เป็น 2 ประเด็นคือ

1. ควรจะมีการปรับปรุงอัตราเงินเดือนของอาจารย์ประจำวิทยาลัยเอกชนให้เหมาะสมกับสภาวะการครองชีพในปัจจุบัน

2. ควรจะปรับปรุงเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ เช่น
 ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร สวัสดิการเงินกู้ และบ้านพัก เป็นต้น

มหาวิทยาลัยของรัฐ

อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยของรัฐได้ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข
 อุปสรรคในการปฏิบัติงาน คือ


เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา

1. ผู้บังคับบัญชาควรจะทำหน้าที่ประสานงานระหว่างอาจารย์ประจำ
 ในแผนกหรือภาควิชาเดียวกันให้มากกว่านี้
2. ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาความดีความชอบประจำปีจากผลงานและ
 ความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นหลักด้วยความเป็นธรรม
3. ผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นเปิดโอกาสให้อาจารย์ในใต้บังคับบัญชาของ
 ตนได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้
 มากกว่านี้

เกี่ยวกับเงินเดือนและสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ

ในปัจจุบันนี้รายได้จากเงินเดือนประจำของอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย
 ของรัฐยังไม่เหมาะสมกับสภาวะการครองชีพในปัจจุบัน และไม่เหมาะสมกับ
 อายุการทำงานและคุณวุฒิ ประกอบกับภาระที่ต้องรับผิดชอบ ดังจะเห็นได้ว่ามี
 อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยที่มีความรู้ความสามารถสูงหลายท่านได้ยอมลาออก
 จากราชการเพื่อไปทำงานบริษัทใหญ่ ๆ ทั้งนี้เพราะบริษัทต่าง ๆ ดังกล่าวเสนอ
 ผลประโยชน์ตอบแทนที่สูงกว่ามาก ดังนั้นรัฐบาลจึงควรพิจารณาถึงความ เป็นจริง
 ของนี้ โดยการหันมาปรับปรุงอัตราเงินเดือนของอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเสีย
 ใหม่ ก่อนที่จะต้องสูญเสียผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่จะประสิทธิ์ประสาทวิชาความ
 รู้ให้แก่เยาวชนของชาติไปมากกว่านี้

ข้อเสนอแนะดังได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ ผู้วิจัยเชื่อว่าหากผู้บริหารหน่วยงานทั้งสองประเภทได้ให้ความสนใจที่จะพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างจริงจังแล้ว ประเทศไทยของเราก็คงจะมีบรรดาอาจารย์ประจำในระดับอุดมศึกษาที่มีขวัญและกำลังใจที่จะร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดไป อันจะทำให้การศึกษาในระดับอุดมศึกษาซึ่งเป็นการศึกษาชั้นสูงสุดสำหรับเยาวชนในชาติดำเนินไปอย่างสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์อันจะนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าและความมั่นคงของประเทศไทยสืบไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย