

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

ในบทนี้ผู้ศึกษาจะสรุปถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษา วิธีดำเนินการ ผลการศึกษา การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับต่อไปนี้

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาระดับขวัญ และกำลังใจของผู้บริหารระดับรอง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ภาคเหนือ

วิธีดำเนินการ

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือผู้บริหารระดับรอง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ภาคเหนือ 5 วิทยาเขต อันประกอบด้วย วิทยาเขตภาคพายัพ จังหวัดเชียงใหม่ วิทยาเขตตาก จังหวัดตาก วิทยาเขตพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก วิทยาเขตน่าน จังหวัดน่าน และวิทยาเขตลำปาง จังหวัดลำปาง ซึ่งได้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ 30 คน หัวหน้าคณะวิชา 37 คน และหัวหน้าแผนกงาน 137 คน รวมทั้งสิ้น 204 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบสอบถามนี้ใช้วัดระดับขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับรอง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ภาคเหนือ จำนวน 54 ข้อ และหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ขอหนังสือจากประธานกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ถึงผู้อำนวยการสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขต ภาคเหนือ เพื่อขอความร่วมมือในการจ่ายแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการรวบรวมข้อมูลปรากฏว่า ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์ และสามารถนำมาวิเคราะห์ได้จำนวน 204 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม หาค่าโดยคิดเป็นร้อยละ และความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญ และกำลังใจของผู้บริหารระดับรองสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ภาคเหนือ โดยคิดค่าเฉลี่ย (M) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S)

จากการวิเคราะห์ สรุปผลได้ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขต ร้อยละ 14.71 หัวหน้าคณะวิชา ร้อยละ 18.14 และหัวหน้าแผนกร้อยละ 67.15 เพศชาย ร้อยละ 65.69 และหญิง ร้อยละ 34.31 ส่วนวุฒิการศึกษาดำรงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 1.96 ปริญญาตรี ร้อยละ 53.43 สูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 44.61 สำหรับอายุราชการนั้นผู้บริหารระดับรอง ร้อยละ 76.96 มีอายุราชการเกินกว่า 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ระดับขวัญ และกำลังใจของผู้บริหารระดับรอง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ภาคเหนือ สรุปทั้ง 10 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามไม่แน่ใจว่ามีขวัญ และกำลังใจอยู่ในระดับใด แต่สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดีเป็นต้นว่าอุณหภูมิแสงสว่าง และการระบายอากาศ และสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ดีและเหมาะสมในการติดต่อกับส่วนราชการชุมชน และหน่วยงานสัมพันธ์อื่นๆ เป็นองค์ประกอบที่ทำให้มีขวัญ และกำลังใจในระดับมาก

2.2 ด้านนโยบายและการบริหารงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามไม่แน่ใจว่ามีขวัญและกำลังใจอยู่ระดับใด แต่อย่างไรก็ตามการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจนนั้นก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจในระดับมาก ส่วนการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ทำให้ขาดขวัญ และกำลังใจในระดับมากเช่นกัน

2.3 ด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า ไม่แน่ใจว่ามีขวัญ และกำลังใจอยู่ในระดับใด แต่มีอยู่ 2 ข้อ คือ ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับ

ตำแหน่ง และผู้บังคับบัญชามอบหมายงานอย่างชัดเจนนั้นทำให้มีขวัญ และกำลังใจในระดับมาก

2.4 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พบว่า ระดับขวัญ และกำลังใจของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ยกเว้นความเคารพ และศรัทธาต่อผู้บังคับบัญชาเท่านั้นที่มีระดับขวัญ และกำลังใจมาก

2.5 ด้านความพอใจในงาน มีขวัญและกำลังใจเฉลี่ยในระดับมาก และยังพบว่า ความสะดวกในการเดินทางมาปฏิบัติงานทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญ และกำลังใจมากกว่าทุกข้อ ยกเว้นรายได้จากการทำงานต่อการดำรงชีพในปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามไม่แน่ใจ

2.6 ด้านความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด มีระดับขวัญ และกำลังใจในระดับมากในทุกข้อ และในข้อที่ผู้ตอบมีความรักความพอใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบัน มีระดับขวัญ และกำลังใจมากกว่าทุกข้อ

2.7 ด้านความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ผู้ตอบไม่แน่ใจว่ามีขวัญ และกำลังใจอยู่ในระดับใด ยกเว้นมีความพึงพอใจในอาชีพของตนเองนั้นมีระดับขวัญ และกำลังใจมากเพียงข้อเดียว

2.8 ด้านสภาพ และการยอมรับ มีขวัญ และกำลังใจเฉลี่ยในระดับมาก ยกเว้นข้อผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจ และยอมรับในความรู้ความสามารถ และผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและให้ความสำคัญเท่านั้นที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่แน่ใจ

2.9 ด้านการติดต่อสื่อสาร ไม่แน่ใจว่ามีขวัญ และกำลังใจอยู่ในระดับใด และพบว่ามียอยู่ 3 ข้อที่ขาดขวัญ และกำลังใจในระดับมาก คือ (1) ความพึงพอใจในการติดต่อประสานงานจากส่วนกลางถึงวิทยาเขต (2) เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก (3) การติดต่อสื่อสารภายในวิทยาเขตมีความสะดวก และรวดเร็ว

2.10 ด้านโอกาสความก้าวหน้า พบว่า ผู้ตอบไม่แน่ใจว่ามีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับใด ยกเว้นงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานภายในวิทยาเขต และการได้รับการสนับสนุน และส่งเสริมความก้าวหน้าทางการงาน เช่น การฝึกอบรม ประชุมสัมมนา ลาศึกษาต่อ ที่มีระดับขวัญ และกำลังใจมาก

อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาคั้งนี้ ทำให้ทราบถึงระดับขวัญ และกำลังใจของผู้บริหารระดับรอง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ภาคเหนือ ตามองค์ประกอบทั้ง 10 ด้านที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ในด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบไม่แน่ใจว่าตนเองมีระดับขวัญ และกำลังใจอยู่ในระดับใด แสดงให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของวิทยาเขตต่างๆ ภาคเหนือ นั้นยังไม่เอื้ออำนวยพอที่จะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีพอที่จะทำให้เกิดขวัญ และกำลังใจได้มากไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความสวยงามของอาคารสถานที่ ตลอดจนการมีสถานที่ทำงานเป็นสัดส่วน แต่อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมทางสังคมกลับเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดขวัญ และกำลังใจมาก ซึ่งสอดคล้องกับการค้นพบของสุชน จุฑาทิพย์ (อ้างในอำนาจ กิตติวรรณ, 2533, หน้า 50) ว่าผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ และกำลังใจที่ดีอยู่ที่ความพอใจในงานสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานด้วย ดังนั้นการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสังคมที่ดี ย่อมจะก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงานได้มาก

2. ด้านนโยบายและการบริหารงานของผู้บริหารระดับรอง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ภาคเหนือ ยังไม่แน่ใจว่ามีขวัญ และกำลังใจอยู่ในระดับใด เนื่องจากตนเองยังไม่มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ซึ่งข้อนี้ทำให้เกิดการขาดขวัญ และกำลังใจมาก นอกจากนี้แล้วไม่ว่าจะเป็นการแบ่งสายการบังคับบัญชา การกระจายงาน และมอบหมายงาน การกำหนดโครงสร้างลักษณะงาน และเป้าหมายของงาน ยังไม่ชัดเจนก่อให้เกิดความไม่มั่นใจว่าตนเองมีส่วนร่วมในการเข้าไปมีบทบาทรับผิดชอบร่วมอย่างแท้จริง ยกเว้น การกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนเท่านั้นที่ผู้ตอบมั่นใจ ซึ่ง กล้า ทองขาว (2523, หน้า 37) พบว่า การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการบริหารงานย่อมก่อให้เกิดความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ร่วมงานเป็นอย่างยิ่ง และจากจุดนี้เองที่นำไปสู่การสร้างความสำเร็จในการบริหารงานแบบยึดแนวทางประชาธิปไตย ซึ่งถือว่าทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจอย่างแท้จริง

3. ด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามไม่แน่ใจว่าตนมีขวัญ และกำลังใจอยู่ในระดับใดเช่นเดียวกัน และที่ชัดเจนที่สุดคือความสนใจของผู้บังคับบัญชาต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นไม่แน่ใจมากกว่าทุกข้อ ยกเว้น การมอบหมายอำนาจในการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน และความเชื่อถือต่อความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาว่าเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น มีระดับขวัญ และกำลังใจมาก ส่วนการให้ความช่วยเหลือแนะนำ ฝึกสอนงาน การให้ความสนใจ และติดตามงานที่มอบหมาย และบุคลิกภาพของผู้บริหารเหมาะสมนั้น ยังไม่ก่อให้เกิดความมั่นใจ ทำให้เห็นว่าผู้นำนอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถแล้วยังต้องมีความใกล้ชิดเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การเข้าไปควบคุมดูแลและนิเทศอย่างทั่วถึง สิ่งเหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดความอบอุ่น และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าเข้าไปใกล้ชิด และให้ความเคารพยำเกรง พร้อมอุทิศตนเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลงได้ ซึ่ง อุกฤษ์ หิรัญโต (2520, หน้า 182-184) เสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษา และช่วยแก้ไขปัญหากทั้งเรื่องส่วนตัว และเรื่องงานอีกทั้งต้องรู้จักติดตามงานที่มอบหมายอย่างเหมาะสมอีกด้วย

4. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับรอง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ภาคเหนือ ไม่แน่ใจว่ามีขวัญ และกำลังใจอยู่ในระดับใด ยกเว้นมีความเคารพและศรัทธาต่อผู้บังคับบัญชาของตนที่มีระดับขวัญและกำลังใจมาก แต่อย่างไรก็ตามข้อที่ไม่มั่นใจกว่าทุกข้อก็ได้แก่ ความอบอุ่นที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา การได้รับความช่วยเหลือเอาใจใส่ทั้งด้านการปฏิบัติงานความเป็นอยู่ส่วนตัว การได้รับคำแนะนำอย่างจริงจังต่อการปฏิบัติงาน และการพบปะสังสรรค์กับผู้บังคับบัญชานอกเวลาปฏิบัติงาน เหล่านี้ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ควรได้รับความสนใจอย่างยิ่ง เพราะความสัมพันธ์โดยตรงทั้งส่วนงานและส่วนตัวของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้นย่อมก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจได้เป็นอย่างดี และยิ่งถ้าหากได้รับความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่เรื่องส่วนตัวแล้วก็นับว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดทุน ักดีต่อผู้บริหารมากยิ่งขึ้น ซึ่งอุกฤษ์ หิรัญโต (อ้างในวนิช พงษ์พัฒนจิต, 2533, หน้า 21) ได้เสนอแนะไว้ว่า ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีน้ำใจเมตตากรุณา โดยทำตัวให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าถึงมิใช่วางตัวแบบผู้เรื่องอำนาจ

5. ด้านความพอใจในงาน จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับรองมีขวัญและกำลังใจ เฉลี่ยในระดับมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความสะดวกในการเดินทางมาปฏิบัติราชการ ซึ่งค้นพบความจริงว่าทกวิทยา เขตมีบ้านพัก หรือมีสวัสดิการที่พักอาศัยอยู่ภายใน หรือใกล้วิทยาเขตแทบทั้งสิ้น และในขณะเดียวกัน ผู้บริหารระดับรองก็ได้ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ก็นับว่าเป็นประเด็นหนึ่งที่มีขวัญและกำลังใจมากรองลงมา เนื่องจากว่าภารกิจ หรือลักษณะงานของวิทยาเขตต่างๆ นั้นส่วนใหญ่เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะ ซึ่งทำให้ผู้บริหารระดับรองสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และในองค์การมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ย่อมก่อให้เกิดพลังในการทำงานอย่างยิ่ง ซึ่งก็สอดคล้องกับหลักความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ที่ว่า ที่อยู่อาศัยที่ดีเป็นความต้องการทางกายภาพ ความต้องการการยอมรับนับถือ การให้เกียรติก็เป็นความต้องการทางสังคม แต่อย่างไรก็ตามที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่แน่ใจต่อรายได้ต่อการดำรงชีพ และความมีอิสระในการปฏิบัติงาน และตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้อง อาจจะแสดงให้เห็นว่าระบบบริหารของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลมีโครงสร้างการตัดสินใจในระดับสูงต่อส่วนกลาง ดังนั้นในระดับวิทยาเขตจึงเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งก็สอดคล้องกับการค้นพบในด้านนโยบาย และการปฏิบัติงานพบว่า นโยบายจะถูกกำหนด โดยผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ดังนั้นจึงสอดคล้องกับการค้นพบของวีระชาติ แก้วไสย (2515, หน้า 62-65) ว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจของครูประถมศึกษา ในจังหวัดเชียงใหม่ นั้น ได้แก่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัว การยอมรับนับถือ การได้รับความสนับสนุนร่วมมือ และความสัมพันธ์อันดีภายใน จึงทำให้มองเห็นว่าบทบาทของผู้บริหารระดับสูงควรจะตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลในหน่วยงานที่เปิดโอกาสให้ได้ทำงานอย่างเป็นอิสระมากขึ้น ให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ให้การยอมรับนับถือตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ก็จะช่วยกระตุ้นให้เกิดขวัญ และกำลังใจได้มากขึ้นด้วย

6. ด้านความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด ของผู้บริหารระดับรอง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ภาคเหนือ มีระดับขวัญ และกำลังใจมากในทุกข้อ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าสภาพการปฏิบัติงานโดยโครงสร้างของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เป็น

ลักษณะงานแบบความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัดในระดับมาก นอกจากนั้นยังสามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์ที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตน ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้ก็สอดคล้องเหมาะสมอีกด้วย กล่าวได้ว่า ภาวะของโครงสร้างของงานสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านนี้มีความเหมาะสมก่อให้เกิดความมั่นใจต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ซึ่งก็สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูเกียรติ ก่อเกิด (2531, หน้า 107-112) พบว่า องค์ประกอบในการปฏิบัติงานที่บุคลากรมีขวัญสูงได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด อันได้แก่การได้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ และความถนัดงานที่มีความเหมาะสมกับบุคลิกภาพ สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นหากหน่วยงานได้จัดระบบงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กันระหว่างความรู้ความสามารถและความถนัดของบุคคลแล้วโอกาสที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อบุคคลย่อมมีสูง และประสิทธิภาพของการทำงานของหน่วยงานก็จะดีขึ้น

7. ด้านความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารระดับรอง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ภาคเหนือ ไม่แน่ใจว่ามีขวัญ และกำลังใจอยู่ในระดับใด ยกเว้นความพึงพอใจในอาชีพของตนเอง จากการค้นพบนี้จะเห็นได้ว่าการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารระดับรอง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ยังไม่มีกฎเกณฑ์ระเบียบที่แน่ชัด และในขณะเดียวกันก็พบว่าการดำรงอยู่ หรือการออกจากตำแหน่ง หรือการเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นก็ไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอน แม้ว่า ผู้ดำรงตำแหน่งส่วนใหญ่จะมีอายุการดำรงตำแหน่งนี้เป็นเวลานานแล้วก็ตาม ข้อที่ยังไม่มีหลักเกณฑ์ และระเบียบ หรือหลักประกันในการดำรงตำแหน่งนี้เองทำให้ผู้บริหารระดับรอง ไม่แน่ใจว่าสถานภาพปัจจุบันนี้จะมั่นคงหรือไม่ ส่วนประเด็นความพึงพอใจในอาชีพของตนเอง มีระดับขวัญ และกำลังใจมากนั้นเป็นเพราะโครงสร้างของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เป็นสถาบันวิชาชีพเฉพาะทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆในวิทยาเขตทั้งหมดมีความสามารถเฉพาะในสาขาวิชานั้นๆอยู่แล้ว อย่างไรก็ตามก็ถือว่ามีหลักประกันความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ การมีกฎเกณฑ์ ระเบียบที่แน่นอนของการเข้าสู่ตำแหน่ง หรือการดำรงตำแหน่ง การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าย่อมสามารถสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งก็ตรงกับงานวิจัยของ สุชน จุฑาทิพย์ (อ้างในอำนาจ กิตติธรรม

2533, หน้า 65-68) ได้ศึกษาเกี่ยวกับระดับขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการในสถานีวิจัยประมงทางทะเล พบว่า สิ่งทีก่อให้เกิดขวัญดี คือ ความพอใจในงานที่ทำความรู้สึกต่อความก้าวหน้าในงาน ความรู้สึกเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และความร่วมมือประสานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และตรงกับผลลัพธ์ซินธไซซ (2517, หน้า 440-470) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญ และกำลังใจในการทำงานได้แก่โอกาสความก้าวหน้าและการได้รับการยอมรับนับถือ เป็นต้น

8. ด้านสถานภาพและการยอมรับ ผู้บริหารระดับรอง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ภาคเหนือ มีขวัญ และกำลังใจเฉลี่ยในระดับมาก ยกเว้นการได้รับความไว้วางใจ และยอมรับในความรู้ความสามารถ การให้เกียรติ และความสำคัญจากผู้บังคับบัญชานั้นไม่แน่ใจว่ามีขวัญ และกำลังใจอยู่ระดับใด จะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับรองได้รับความร่วมมือ การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานดี ครอบครัวก็มีความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ของตนดี และชุมชนภายนอกก็ยกย่องให้เกียรติสูง ทำให้เห็นชัดเจนว่าความสัมพันธ์ภายในระหว่างผู้บริหารระดับสูง กับผู้บริหารระดับรองนั้นยังมีช่องว่างอยู่บ้างทีก่อให้เกิดความมั่นใจต่อระดับขวัญ และกำลังใจ แต่ในทางตรงกันข้ามความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับรองด้วยกันเอง และความสัมพันธ์ภายนอกกลับมีภาพที่ดีก่อให้เกิดความมั่นคง และเกิดการยอมรับมากขึ้น ซึ่งงานวิจัยของมณูญ เอี่ยมวิไลย (อ้างในทองใบ สายพรหมมา และคณะ, 2520, หน้า 15) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความหมายถึง การให้ความไว้วางใจ และยอมรับในความรู้ความสามารถ การให้เกียรติ และความสำคัญยอมรับก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงกว่าที่จะต้องสร้างสิ่งที่ดีขึ้นให้เกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อจะช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารระดับรองเกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่และสร้างงานที่ดีออกมาได้มากยิ่งขึ้น

9. ด้านการติดต่อสื่อสาร โดยภาพรวมแล้วจะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามไม่แน่ใจว่ามีระดับขวัญ และกำลังใจอยู่ในระดับใด และยังมีหลายประเด็นที่พบว่าสภาพการติดต่อสื่อสารทำให้เกิดการขาดขวัญ และกำลังใจมากโดยเฉพาะในเรื่องการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก และความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจากส่วนกลางมายังวิทยาเขต และข้อมูลที่วิเคราะห์แล้วปรากฏว่ามีลักษณะการกระจายค่อนข้างมาก ซึ่งทำให้เห็นว่ามีบางวิทยาเขตมีระบบการสื่อสารดี เช่น วิทยาเขต

ภาคพายัพเชียงใหม่ วิทยาเขตตาก ส่วนวิทยาเขตอื่นนั้นยังไม่เป็นที่พึงพอใจ ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะกฎเกณฑ์การใช้ หรือการให้บริการ หรือระบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการมากเกินไป หรือแม้แต่การจัดการในเรื่องบุคลากรที่รับผิดชอบ ดังนั้น ระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีย่อมก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน เพราะทำให้เกิดความมั่นใจต่อระบบข่าวสาร ระบบสื่อสารว่าจะช่วยทำให้ได้รับความสะดวกสบาย ในการติดต่อสื่อสารทั้งในเรื่องหน้าที่ราชการ และเรื่องส่วนตัว ซึ่งการค้นคว้าของ วาสนา ประवालพฤษ์ (อ้างในทองใบ สายพรหมมา 2520, หน้า 17) พบว่า การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานในสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานย่อมก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจดี และในทางตรงกันข้ามระบบติดต่อสื่อสารที่ล่าช้า และขัดข้องย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความวิตกกังวล และทำให้เสียขวัญและกำลังใจได้

10. ด้านโอกาสความก้าวหน้า ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามไม่แน่ใจว่ามีขวัญ และกำลังใจอยู่ในระดับใด ยกเว้น การได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานภายในวิทยาเขต และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการ ย่อมชี้ให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อการระกิดหลักคือ การสอนนักศึกษาให้บรรลุเป้าหมายโดยเน้นการให้บุคลากรได้มีโอกาสไปรับการศึกษาต่อ อบรม และเน้นบทบาทที่เป็นภาระกิจหลักคือ การเรียนการสอนซึ่งนับว่าเป็นข้อดีเด่นของทุกวิทยาเขตที่ยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก แต่ในขณะเดียวกันขวัญ และกำลังใจของผู้บริหารระดับรองยังมีปัจจัยด้านความก้าวหน้าอื่นๆ เช่น การเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทนในโอกาสอันควร และสามารถมองเห็นว่าตำแหน่งปัจจุบันเอื้ออำนวยต่อการเลื่อนตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้น ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะบอกระดับขวัญ และกำลังใจได้เป็นอย่างดี ซึ่ง วณิช พงษ์พัฒน์จิต, ศุภวดี สังข์อ่อง, ชูเกียรติ ก่อเกิด (อ้างในอำนาจ กิติวรรณ, 2533, หน้า 61-68) ได้สรุปไว้ว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจมาก

กล่าวโดยสรุปแล้ว ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับรองสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ภาคเหนือ โดยภาพรวมแล้วยังไม่อาจบอกได้ว่าอยู่ในระดับใด แต่สามารถวิเคราะห์เป็นรายด้านได้ว่าในส่วนของโครงสร้างทางกายภาพ

ทั่วไปนับว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดี แต่ก็ควรจะให้มีการปรับปรุงในด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การกำหนดนโยบาย ในการปฏิบัติงานควรได้มีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้บริหารระดับรองได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายบ้างอย่างน้อยก็ควรจะเป็นส่วนของวิทยาเขตของตนเอง การปกครองบังคับบัญชาที่นับเป็นหัวใจสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความชัดเจนในการ มอบหมายและให้ความสนใจช่วยเหลือแนะนำติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดอีกทั้ง ยังต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารระดับรองบ้าง เพื่อเปิดโอกาสให้เขาได้กล้า แสดงออกและรู้จักรับผิดชอบต่อภาระกิจที่มอบหมายให้ดำเนินการ ในด้านความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหารกับผู้บริหารระดับรองนั้น นับว่าควรได้มีการปรับปรุงในส่วนของความ ใกล้ชิดทั้งด้านการงานและส่วนตัว มีโอกาสพบปะสังสรรค์เพื่อก่อให้เกิดความคุ้นเคย สนุกสนมให้มากยิ่งขึ้น จะทำให้ผู้บริหารระดับรองได้รับความอบอุ่นและกล้าเข้าหาผู้ บริหารระดับสูงเพื่อร่วมมือกันพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ประเด็นความพอใจ ในงานนั้นนับว่าเป็นที่น่าพอใจที่โครงสร้างของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลเป็นสถาบัน ที่มีลักษณะงานวิชาเฉพาะจึงสามารถเลือกสรรบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงกับ สายงานอย่างยิ่ง และทั้งนี้ก็รวมไปถึงกับความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัดของ บุคลากรภายในวิทยาเขตต่างๆอีกด้วย การที่หน่วยงานมีโอกาสเลือกสรรบุคลากรที่ ตรงกับภาระกิจของงานแล้วนั้น ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งหน่วยงานและผู้ปฏิบัติ และประเด็นความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่นั้นเห็นว่า ควรมีการปรับปรุงโครงสร้าง การเลื่อน และเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทุกระดับให้เป็นวิธีการที่สามารถคัดเลือกบุคคล ได้โดยยึดหลักคุณธรรมให้มากขึ้นทั้งนี้รวมทั้งการปรับปรุงโยกย้าย หรือการถอดถอน ให้ออกจากตำแหน่งด้วยเพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้เข้าสู่ตำแหน่งนั้น แต่อย่างไรก็ตาม สถานภาพและการยอมรับจากครอบครัวและชุมชนภายนอกนั้นนับว่าเป็นองค์ประกอบ ในการให้เกิดขวัญ และกำลังใจมาก ยกเว้นความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ซึ่งควรจะต้องมีการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับรองให้ดี ยิ่งขึ้น อันได้แก่การมอบความไว้วางใจและการยอมรับในความสามารถตลอดจนการ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ส่วนประเด็นรองการสื่อสารทั้งภายใน และระหว่างวิทยาเขต หรือแม้แต่วิทยาเขตกับส่วนกลางนั้นควรจะต้องปรับปรุงให้เป็นระบบที่ทันสมัย และสามารถสื่อสารกันได้รวดเร็วทั่วถึงเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการสื่อสารที่ดี

จะสามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นประโยชน์ต่อความพึงพอใจของบุคคล และย่อมจะกลายเป็นผลดีของสถาบันนั่นเอง และในประเด็นสุดท้ายโอกาสความก้าวหน้าก็นับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งจะต้องสร้างให้เกิดความมั่นใจว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันย่อมมีโอกาสก้าวหน้าตามความเหมาะสมทั้งในด้านตำแหน่งและระดับโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ควรได้รับโอกาสในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ชวัญ และกำลังใจเป็นหัวใจที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงานบุคคล เพราะบุคคลเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่ทรงคุณค่าที่สุดในบรรดาทรัพยากรบริหารทั้งหมด ทั้งนี้หากหน่วยงานหรือองค์การใดก็ตามสามารถกุมหัวใจของคนไว้ได้แล้ว หน่วยงานหรือองค์การนั้นย่อมสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างทรงประสิทธิภาพ นั่นก็หมายถึงประสิทธิภาพของงานด้วย และก็ตรงกับปรัชญาของการบริหารที่ว่า การบริหารที่ดีนั้นงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลสำเร็จบรรลุเป้าหมาย และบุคลากรในองค์การนั้นมีความสุขด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อค้นพบจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ควรที่จะได้รับการพิจารณาในการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทั้งนี้มุ่งเน้นที่งานบริหารบุคคลซึ่งเป็นหัวใจของการบริหาร และจะก่อให้เกิดผลดีในการบริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลต่อไป กล่าวคือ

1. ควรปรับปรุงระเบียบ กฎเกณฑ์ และวิธีการที่แน่ชัดในการสรรหาบุคคล เข้าสู่ตำแหน่งสายผู้บริหารทุกระดับให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
2. ควรได้มีการกำหนดตำแหน่งผู้บริหารระดับรองให้สอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ที่ระเบียบ กฎหมายรองรับ
3. ควรมีการปรับปรุงระบบสื่อสารทั้งภายใน และระหว่างส่วนกลางกับวิทยาเขตต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น เช่น เครื่องมือสื่อสาร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติหน้าที่ กระจายระเบียบในการให้บริการเพื่อให้เกิดความคล่องตัว และสามารถบริการได้รวดเร็ว
4. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรส่วนภูมิภาคได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวิธีดำเนินการในการบริหารมากยิ่งขึ้น

5. ควรมีระบบโครงสร้างที่ก่อให้เกิดความมั่นใจในความเจริญก้าวหน้าของผู้บริหารระดับรอง ให้เกิดความเป็นธรรม เป็นวิทยาศาสตร์ ซึ่งจะช่วยสร้างความมั่นใจต่อตำแหน่งที่ดำรงอยู่ และเชื่อว่าสามารถก้าวหน้าได้ด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

เนื่องจากการศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งหวังที่จะทราบวาระดับขวัญและกำลังใจของผู้บริหารระดับรอง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ภาคเหนือ อยู่ในระดับใด เพื่อเป็นแนวทางในการสร้าง และพัฒนาขวัญ และกำลังใจของผู้บริหารระดับรองให้มีมากยิ่งขึ้น ดังในการศึกษารั้งต่อไปจึงควรเป็นการศึกษาในด้านปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับขวัญ และกำลังใจของผู้บริหารวิทยาเขต สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลต่อไป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved