



บทที่ 5

## สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานในวงการศึกษาอันมีมากมาย แต่เป็นการวิจัยความพึงพอใจในงานของอาจารย์ และผู้บริหารการศึกษาในสถานการศึกษาต่าง ๆ อาทิเช่น โรงเรียน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย ส่วนการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษายังไม่เคยปรากฏมาก่อน ซึ่งอันที่จริงแล้วลักษณะงานของสถาบันอุดมศึกษานั้นประกอบด้วยบุคลากรสายงานวิชาการ สายงานบริการวิชาการและสายงานธุรการ โดยเฉพาะสายงานธุรการนั้นเป็นบุคลากรสายสนับสนุนซึ่งช่วยให้สายงานวิชาการดำเนินไปได้ด้วยดี แต่ขณะเดียวกันไม่ได้รับความสนใจจากผู้บริหาร ตลอดจนถูกกำหนดและจำกัดด้วยกฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ มากมาย ซึ่งเป็นความเหลื่อมล้ำในสถานภาพและไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความพึงพอใจในงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการทำงานและความพึงพอใจในงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการทำงานแต่ละด้านกับความพึงพอใจในงานโดยรวมของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา
3. เพื่อเปรียบเทียบสภาพการทำงานและความพึงพอใจในงานของบุคลากรสายสนับสนุนระหว่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย และวิทยาลัยการศา
4. เพื่อเปรียบเทียบสภาพการทำงานและความพึงพอใจในงานของบุคลากรสายสนับสนุนโดยจำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน

## วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย และวิทยาลัยการศา ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่บุคคล เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี และเจ้าหน้าที่พัสดุ โดยสุ่มตัวอย่างมาทั้งสิ้น 368 คน ได้รับแบบสอบถามคืน 319 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.68

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความพึงพอใจในงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยแบ่ง เป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่หนึ่ง เป็นแบบสอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบ

ตอนที่สอง เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการทำงานซึ่ง เป็นสาเหตุประการหนึ่งอันส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงาน โดยผู้วิจัยได้ดัดแปลงจากแบบสอบถามของสมิท เคนคอลล และฮูลิน (Smith, Kendall and Hulin, 1969 : 164 - 166) ซึ่งถือสภาพการทำงานเป็นความพึงพอใจในงาน มีอยู่ 5 ด้าน ได้แก่ คำนงาน คำนคาจางและสวัสดิการ คำนการปกครอง บังคับบัญชา คำนสิ่งแวลลอมิในการทำงาน และคำนความมั่นคงและความก้าวหน้า สร้างเป็นแบบสอบถามสภาพการทำงานจำนวน 45 ข้อ และในส่วนท้ายของคำถามแต่ละคานเป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบระบุความพึงพอใจมากที่สุดของผู้ตอบในสภาพงานแต่ละคาน

ตอนที่สาม เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานโดยรวม ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 7 ข้อ

## การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการทางสถิติ ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของบุคลากรสายสนับสนุน วิเคราะห์โดยวิธีหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปตารางและความเรียง

2. วิเคราะห์สภาพการทำงาน 5 ด้าน ซึ่งได้แก่ คำนางาน คำนค่างางและสวัสดิการ คำนการปกครองบังคับบัญชา คำนสิ่งแวดล้อมในการทำงาน คำนความมั่นคง และคำนความก้าวหน้า และคำนความพึงพอใจในงานโดยรวมเป็นรายข้อ และสรุปรวมสภาพการทำงานแต่ละคำน โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำเสนอในรูปตาราง และความเรียง

3. หาคำนความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการทำงานแต่ละคำน กับคำนความพึงพอใจในงานโดยรวม โดยวิธีหาคำนสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) แล้วนำเสนอในรูปตารางและความเรียง

4. เปรียบเทียบสภาพการทำงานแต่ละคำน และคำนความพึงพอใจในงานโดยรวมของบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามสถาบัน เพศ อายุ คำนตำแหน่งงาน และประสมการณ์การทำงานโดยการหาคำนเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าที และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) และเมื่อพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันก็คำนทำการทดสอบระหว่างกลุ่มทีละคู่โดยใช้วิธีทดสอบของเชฟเฟ้ (Scheffé's Multiple Comparison on Treatment Means) แล้วนำเสนอในรูปตารางและความเรียง

#### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ สรุปผลได้ดังนี้

1. บุคลากรสายสนับสนุนเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ( $\bar{x} = 73.40$ ) มีอายุอยู่ระหว่าง 20 - 29 ปีมากที่สุด ( $\bar{x} = 45.40$ ) ส่วนคำนตำแหน่งงานที่ปรากฏ กลุ่มทีใหญ่ทีสุดเป็นคำนตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ( $\bar{x} = 25.40$ ) และมีประสมการณ์การทำงานระหว่าง 1 - 5 ปีมากที่สุด ( $\bar{x} = 36.40$ )

2. การศึกษาสภาพการทำงานแต่ละคำนโดยการวิเคราะห์เป็นรายข้อ และสรุปรวมในแต่ละคำน กับการวิเคราะห์ความพึงพอใจในงานโดยรวมเป็นรายข้อ สรุปผลได้ดังนี้

2.1 สภาพการทำงานในคำนงาน ตามทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุนนั้นส่วนทีใหญ่ไม่สามารถคัดลใจในเรืองงาน 7 ประการ โดย 3 ลำคับแรกได้แก่ "ท่านต้องมาทำงานและกลับตรงเวลาทุกวัน" "ท่านมีโอกาสทำงานที่ท่านถนัด" และ "สถาบันของท่านเข้มงวดกับการลงเวลาไป-กลับอย่างถูกต้อง" ส่วนในเรืองทีบุคลากรสายสนับสนุนไม่เห็นด้วยมี 2 ประการ

คือ "ในระหว่างเวลาทำงานท่านมีเวลามากพอที่จะทำงานอื่นได้" และ "ท่านต้องมาทำงานในวันหยุดเสมอ"

2.2 สภาพการทำงานในค่าน้ำจ้างและสวัสดิการ ตามทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุนนั้นบุคลากรฯ ทั้งหมดเห็นด้วยที่สถาบันมีสวัสดิการค่าจ้างในเรื่องสหกรณ์ออมทรัพย์และส่วนใหญ่เห็นด้วยที่สถาบันจัดบริการรถรับ-ส่งพนักงานเจ้าหน้าที่ กับสถาบันมีเงินบำเหน็จบำนาญสำหรับเจ้าหน้าที่ ส่วนสวัสดิการที่บุคลากรฯ ส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย คือในเรื่องที่สถาบันไม่มีบริการบ้านพักอาศัยสำหรับบุคลากรส่วนใหญ่

2.3 สภาพการทำงานในด้านการปกครองบังคับบัญชา ตามทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุน ส่วนใหญ่ไม่สามารถตัดสินใจได้ในเรื่องการปกครองบังคับบัญชา 8 ประการ ส่วนคะแนนสูงใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ "หัวหน้างานให้ความสนทนสนมเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา" "เมื่อท่านมีปัญหาใด ๆ ท่านสามารถขอคำปรึกษาแนะนำจากหัวหน้างานได้เสมอ" และ "หัวหน้างานกระจายอำนาจงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา" บุคลากรฯ แสดงทัศนะที่ไม่เห็นด้วยมีเรื่อง เกี่ยวเท่านั้น คือ "หัวหน้างานใช้ลูกน้องทำงานในเรื่องส่วนตัวเสมอ"

2.4 สภาพการทำงานในค่าน้ำสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ตามทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุนนั้น ส่วนใหญ่เห็นด้วยในเรื่องที่ว่า สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปอย่างดีและไม่เห็นด้วย 3 ประการ ได้แก่ "ท่านไม่ค่อยมีเพื่อนสนิทในที่ทำงาน" "ห้องที่ทำงานอยู่มีเครื่องปรับอากาศ" และ "หน่วยงานมีเครื่องใช้ในการทำงานที่ทันสมัย"

2.5 สภาพการทำงานในค่าน้ำความมั่นคงและความก้าวหน้า ตามทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุนนั้น ส่วนใหญ่เห็นด้วยเพียงประการ เดียวคือ "งานที่ท่านทำมีส่วนร่วมให้ได้รับความรู้และประสบการณ์" และไม่เห็นด้วยอยู่ 1 ประการ เช่นกัน คือ "บุคลากรฯ ในสถาบันอาจถูกโยกย้ายควยการให้ออกจากงานได้ตลอดเวลา" ส่วนสภาพการทำงานค่าน้ำความมั่นคงและความก้าวหน้าในค่าน้ำอื่น ๆ นั้น บุคลากรฯ ส่วนใหญ่ไม่สามารถตัดสินใจได้

2.6 เมื่อจัดลำดับคะแนนเฉลี่ยสภาพการทำงานแต่ละด้านของบุคลากรสายสนับสนุนทั้ง 4 สถาบันแล้ว พบว่า คะแนนเฉลี่ยสภาพการทำงานด้านการปกครองบังคับบัญชาสูง เป็นลำดับที่ 1 รองลงมาได้แก่ ค่าน้ำจ้างและสวัสดิการ ค่าน้ำสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ค่าน้ำงาน และค่าน้ำความมั่นคงและความก้าวหน้า ตามลำดับ



2.7 ความพึงพอใจในงานโดยรวม ตามทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในงานสูงอยู่ 3 ประการ ได้แก่ "ท่านภูมิใจที่ได้ทำงานในสถาบันแห่งนี้" "ท่านสุขใจที่ได้ทำงานในสถาบันแห่งนี้" และ "ท่านพอใจสภาพทั่วไปในที่ทำงานของท่าน" นอกจากนี้ ในด้านอื่น ๆ บุคลากรฯ มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น

3. ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างสภาพการทำงานแต่ละด้านกับความพึงพอใจในงานโดยรวม โดยใช้สูตรค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ปรากฏว่าสภาพการทำงานแต่ละด้านกับความพึงพอใจในงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกทั้งสิ้น โดยความสัมพันธ์ดังกล่าว แยกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ กลุ่มสูงได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานโดยรวมกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจในงานโดยรวมกับความมั่นคงและความก้าวหน้า และความพึงพอใจในงานโดยรวมกับการปกครองบังคับบัญชา ส่วนกลุ่มต่ำ ได้แก่ ความพึงพอใจในงานโดยรวมกับงาน และความพึงพอใจในงานโดยรวม กับค่าจ้างและสวัสดิการ

4. ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของคะแนนสภาพการทำงานแต่ละด้าน และความพึงพอใจในงานโดยรวมจำแนกตามสถาบัน ปรากฏว่าสภาพการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน 4 ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า และความพึงพอใจในงานโดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนสภาพการทำงานด้านงานไม่มีความแตกต่างกัน

5. ผลการวิเคราะห์ค่าทีของคะแนนสภาพการทำงานแต่ละด้านและความพึงพอใจในงานโดยรวมจำแนกตามเพศ ปรากฏว่า สภาพการทำงานด้านค่าจ้างและสวัสดิการของบุคลากรสายสนับสนุนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนสภาพการทำงานด้านอื่น ๆ อีก 4 ด้าน และความพึงพอใจในงานโดยรวม ไม่มีความแตกต่างกัน

6. ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของคะแนนสภาพการทำงานแต่ละด้าน และความพึงพอใจในงานโดยรวมจำแนกตามอายุ ปรากฏว่า ความพึงพอใจในงานโดยรวมของบุคลากรสายสนับสนุน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนสภาพการทำงานแต่ละด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน

7. ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ของคะแนนสภาพการทำงานแต่ละด้าน และความพึงพอใจในงานโดยรวมจำแนกตามตำแหน่งงาน ปรากฏว่า สภาพการทำงานของบุคลากร

สายสนับสนุน 4 คน ซึ่งได้แก่ คานคางจางและสวัสดิการ คานการปกครองบังคับบัญชา คานสิ่ง  
แวดล้อมในการทำงาน คานความมั่นคงและความก้าวหน้า และความพึงพอใจในงานโดยรวมมี  
ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนสภาพการทำงานคานงาน ไม่มีความแตกต่างกัน

8. ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของคะแนนสภาพการทำงานแต่ละคาน  
และความพึงพอใจในงานโดยรวมจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ปรากฏว่าความพึงพอใจใน  
งานโดยรวมของบุคลากรสายสนับสนุน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนสภาพ  
การทำงานแต่ละคานไม่มีความแตกต่างกัน

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ทัศนคติของบุคลากรสายสนับสนุนทั้ง 4 สถาบันต่อสภาพการทำงาน  
และความพึงพอใจในงานโดยรวมตามลำดับมานั้น สามารถจะอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

#### 1. สภาพการทำงานแต่ละคาน

ผลการจัดลำดับคะแนนเฉลี่ยสภาพการทำงานของบุคลากรฯ ทั้ง 4 สถาบันนั้น  
ปรากฏว่า คะแนนเฉลี่ยสภาพการทำงานคานการปกครองบังคับบัญชาสูงสุดเป็นอันดับ 1 รองลง  
มาได้แก่ คานคางจางและสวัสดิการ คานสิ่งแวดล้อมในการทำงาน คานงาน และคานความมั่นคง  
และความก้าวหน้า ตามลำดับ เหตุที่ผลการวิจัยปรากฏออกมา เป็นดังนี้ เป็นผลเนื่องมาจากการ  
วิเคราะห์สภาพการทำงานเป็นรายขอ แต่ขอที่นำส่ง เกือบถึงแม้ว่าคะแนนสภาพการทำงานคานการ  
ปกครองบังคับบัญชาจะสูงสุดเป็นอันดับ 1 ก็ตาม แต่ทว่าการกระจายของคะแนนอยู่ในลักษณะสูง เช่น  
กัน นั้นแสดงว่าบุคลากรฯ ในสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 สถาบันมีทัศนคติเกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชา  
แตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล และการตัดสินใจในเรื่องดังกล่าวไม่มีกำหนดกฎเกณฑ์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับ  
ความพึงพอใจของแต่ละบุคคล คือ ถูกใจบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็อาจจะไม่ถูกใจบุคคลอื่นก็ได้ เช่นเดียวกับ  
กับคะแนนสภาพการทำงานคานสิ่งแวดล้อมในการทำงานก็เช่นเดียวกัน ส่วนในเรื่องคางจางและ  
สวัสดิการกลับมีลักษณะตรงกันข้าม คือ การกระจายของคะแนนต่ำกว่าในคานอื่น ๆ ทั้ง ๆ ที่ระดับ  
รายได้ของบุคลากรในแต่ละสถาบันมีความแตกต่างกัน นั้นแสดงให้เห็นว่าบุคลากรฯ ไม่ได้เห็นว่าคาง  
จางและสวัสดิการ เป็นเรื่องจำเป็นหรือสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน เพียงแต่ขอให้อคางจางและ  
สวัสดิการมีลักษณะเป็นธรรมเหมาะสมกับงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของพิรพท (พิรพท หุ่นเจริญ,  
2525 : 78) และเมื่อพิจารณาสภาพการทำงานแต่ละคานแล้วเป็นดังนี้

### 1.1 สภาพการทำงานคานการปกครองบังคับบัญชาของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาสถาบัน

จากผลการวิเคราะห์ทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุนต่อสภาพการทำงาน คานการปกครองบังคับบัญชานั้น การที่บุคลากรแสดงทัศนะที่เป็นกลาง ๆ ในคานการปกครองบังคับบัญชาถึง 8 ประการนั้น อาจพิจารณาถึงสาเหตุที่บุคลากรฯ แสดงทัศนะดังกล่าวเพราะ ประการแรก ชมธรรมนิยมประเพณีดั้งเดิมของคนไทยที่ได้รับการปลูกฝังมาแต่โบราณ เรื่องการเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโส หรือ ผู้บังคับบัญชา การแสดงความคิดเห็นโต้แย้งหรือไม่เห็นด้วย เป็นการกระทำที่ไม่สมควรอย่างยิ่ง ตลอดจนการวิพากษ์วิจารณ์หรือคำทักท้วงผู้อาวุโสหรือผู้บังคับบัญชาก็ไม่ได้เช่นกัน และประการที่สอง ระบบบริหารงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาเป็นระบบองค์การแบบราชการ (Bureaucratic) ต่างกับระบบบริหารงานของอาจารย์ คือ มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่แน่นอน มีการปกครองบังคับบัญชาชัดเจนกัน เช่น ผู้อำนวยการ หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ฯลฯ ซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานในแต่ละงานมีส่วนและมีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงในทางดีขึ้นหรือเลวลงในการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงการใช้อำนาจประโยชน์ในหน้าที่การงานต่าง ๆ ได้

ด้วยเหตุผล 2 ประการดังกล่าว จึงอาจเป็นสาเหตุที่บุคลากรฯ แสดงทัศนะในเรื่องการปกครองบังคับบัญชาที่เป็นกลาง ๆ คือ ไม่ยอมรับ แต่ขณะเดียวกันก็ไม่ปฏิเสธ ซึ่งไม่มีทั้งผลดีและผลเสียแก่ผู้ใดทั้งสิ้น แต่เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยเป็นรายข้อในเรื่องการปกครองบังคับบัญชา 8 ประการที่บุคลากรฯ แสดงทัศนะที่เป็นกลางนั้นจะเห็นว่า คะแนนเฉลี่ยอันดับที่ 1 ถึงอันดับที่ 3 ซึ่งเป็นกลุ่มคะแนนสูงนี้มีคะแนนใกล้เคียงกับทัศนะที่เห็นด้วยซึ่ง เป็นลักษณะของหัวหน้างานที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อันดับที่ 1 "หัวหน้างานให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา" และ "เมื่อท่านมีปัญหาใด ๆ ท่านสามารถปรึกษาขอคำแนะนำจากหัวหน้างานได้เสมอ" นั้น แสดงว่าสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานกับบุคลากรฯ เป็นไปอย่างดี หัวหน้างานให้ความเป็นกันเองและสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาคือ ระบบการควบคุมหรือการปฏิบัติงานอาจเป็นลักษณะที่หนึ่ง อีกประการหนึ่งอาจเนื่องจากองค์การมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างกันแบบอรูปนัย คือ มีความสนิทสนมและความสัมพันธ์กัน สืบเนื่องมาจากความคุ้นเคยส่วนตัว เช่น เป็นเพื่อน เป็นพี่ หรือเป็นญาติ อันเป็นส่วนช่วยให้การปกครองบังคับบัญชามีลักษณะของการออมชอมเก้กันและกัน นอกจากนี้เห็นได้ชัดอีกว่าในเรื่องที่บุคลากรฯ ไม่เห็นด้วยเรื่อง "หัวหน้างานใช้ลูกน้องทำงานในเรื่องส่วนตัวเสมอ" ซึ่ง



เป็นการสนับสนุนพฤติกรรมกรรมการปกครองบังคับบัญชาของหัวหน้างานยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามเรื่องการใช้ลูกน้องให้ทำงานในเรื่องส่วนตัวนั้นเป็นเรื่องที่ไม่อาจพิจารณาได้ชัดเจนหรือกำหนดลงไปได้ว่าหัวหน้างานไม่ได้มีพฤติกรรมดังกล่าว เพราะการที่หัวหน้างานคนใดจะใช้ลูกน้องทำงานก็คงจะเลือกใช้แต่เฉพาะคนที่คุ้นเคยหรือสนิทสนมเป็นพิเศษ ไม่ใช่ใช้กับบุคคลทั่วไป ในทำนองเดียวกันลูกน้องที่คุ้นเคยกับหัวหน้างานก็จะไม่กล้าหาว่า หัวหน้างานใช้ให้ทำงานส่วนตัวแต่อย่างใด

## 1.2 สภาพการทำงานค่าน้ำจ้างและสวัสดิการของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา 4 สถาบัน

จากผลการวิเคราะห์ทัศนคติของบุคลากรสายสนับสนุนในค่าน้ำจ้างและสวัสดิการ พบว่าบุคลากรฯ ทั้งหมดเห็นด้วยที่สถาบันมีบริการ เงินกู้และสหกรณ์ออมทรัพย์ในทำนองเดียวกัน สภาพการทำงานค่าน้ำจ้างและสวัสดิการอีก 4 ประการ ซึ่งได้แก่ "สถาบันของท่านมีบริการรถรับส่งเจ้าหน้าที่" "สถาบันของท่านมีบ้านพักรับรองสำหรับเจ้าหน้าที่" "สถาบันของท่านมีบริการการรักษาพยาบาล หรือมีโรงพยาบาลโรคโดยไม่คิดมูลค่า" และ "สถาบันของท่านจัดสวัสดิการค่าเช่าเรียน และอุปกรณ์การเรียนของบุตร" นั้น บุคลากรฯ ส่วนใหญ่แสดงทัศนคติว่าเป็นบริการที่ดีและต้องการให้บริการดังกล่าวคงมีอยู่ต่อไป เห็นได้ว่าคะแนนเฉลี่ยของการเห็นด้วยกับสวัสดิการที่สถาบันจัดบริการทั้ง 4 ประการนั้นอยู่ในเกณฑ์สูงทั้งสิ้น ส่วนสภาพการทำงานที่บุคลากรฯ ไม่เห็นด้วย ได้แก่ สวัสดิการเรื่องบ้านพักสำหรับบุคลากร ซึ่งมีเป็นส่วนน้อยเท่านั้น เมื่อพิจารณาสภาพการทำงานค่าน้ำจ้าง และสวัสดิการที่สถาบันอุดมศึกษา 4 สถาบันจัดบริการให้กับบุคลากรฯ แล้วจะพบว่า มีลักษณะที่เหมือนหรือใกล้เคียงกัน กล่าวคือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นของรัฐบาล ระเบียบวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ เกี่ยวกับ ค่าน้ำจ้าง และสวัสดิการ จึงเป็นลักษณะเดียวกัน ได้แก่ เงินเดือน การรักษาพยาบาล ค่าเช่าเรียนบุตร บ้านพักรับรอง ส่วนสวัสดิการด้านอื่น ๆ ที่เป็นรายละเอียด เช่น บริการรถรับ-ส่ง บริการบ้านพักอาศัย ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องของนโยบายของแต่ละสถาบัน จะดำเนินการ ส่วนวิทยาลัยการฯ แมวว่าจะเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็ตาม แต่วิธีดำเนินงานและการบริหารงานในวิทยาลัยก็ไต่พยายามอ้างอิงระเบียบเกี่ยวกับราชการ ประกอบกับถูกควบคุมและดูแลโดยกองสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทบวงมหาวิทยาลัย (กองสถาบันอุดมศึกษาเอกชน, 2522) และเช่นเดียวกับสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย มีสภาพแรงงานคุ้มครองบุคลากรสายสนับสนุนในเรื่องสวัสดิการและค่าน้ำจ้าง ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ อันอาจเกิดขึ้นกับบุคลากรสายสนับสนุน (สถาบัน



เทคโนโลยีแห่งเอเชีย, 2524) อย่างไรก็ตามเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่าสภาพการทำงานคานคางและสวัสดิการ อันทำให้บุคลากรฯ เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจนั้นก็ยังมีลักษณะที่แตกต่างกันในแต่ละสถาบัน ดังนี้

สวัสดิการ เรื่อง บริการ เงินกู้ หรือ สหกรณ์ออมทรัพย์ สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 สถาบัน มีบริการดังกล่าวแก่บุคลากรฯ แต่รายละเอียดของสวัสดิการนั้นแตกต่างกันขึ้นอยู่กับจำนวนลักษณะของสถาบัน บริการดังกล่าวเป็นบริการที่บุคลากรฯ มีความพึงพอใจมาก เนื่องจากสามารถช่วยเหลือบุคลากรในด้านการขาดแคลน หรือความต้องการการใช้เงินในขณะเดียวกันบุคลากรฯ สามารถใช้บริการของสหกรณ์ออมทรัพย์ในลักษณะเดียวกันกับธนาคารได้

สวัสดิการด้านบริการรถรับ-ส่งพนักงานเจ้าหน้าที่ สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 สถาบันมีบริการรถรับ-ส่ง แต่บริการดังกล่าวเป็นบริการที่บุคลากรฯ ต้องเสียค่าใช้จ่ายให้กับสถาบัน ยกเว้นวิทยาลัยการศาสนามันที่บุคลากรฯ ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย บริการดังกล่าวแม้ว่าให้ความสะดวกสบายแก่บุคลากรฯ หากแต่ว่าบุคลากรฯ ส่วนใหญ่ที่พึงพอใจในบริการดังกล่าวนี้มีความเห็นขัดแย้งในเรื่องบริการ โดยบริการควรเป็นลักษณะให้เปล่าแก่บุคลากรฯ อย่างไรก็ตาม บุคลากรฯ ในสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียแสดงทัศนะว่าถึงแม้บริการดังกล่าวมิใช่เป็นลักษณะให้เปล่า แต่ก็มี ความพึงพอใจในบริการ เนื่องจากช่วยให้การเดินทางไปทำงานสะดวกสบายขึ้น แต่ในขณะเดียวกัน บุคลากรฯ ของสถาบันนักศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์แสดงความพึงพอใจต่อบริการดังกล่าว และให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ความพึงพอใจดังกล่าวกำลังจะลดต่ำลง เพราะบริการรถรับ-ส่งของสถาบันจะไม่ดำเนินการต่อไป บริการรถรับ-ส่งพนักงานเจ้าหน้าที่จึงก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในความพึงพอใจดังกล่าวของบุคลากรฯ อาจเนื่องจากว่าบริการดังกล่าว เป็นบริการที่มีปัญหาภายในด้านการเงิน ซึ่งทางสถาบันอุดมศึกษาต้องให้การสนับสนุนในด้านการเงิน เป็นจำนวนมากมาพร้อมกับบริการดังกล่าว ในขณะที่บริการนี้ไม่ได้กระจายไปสู่บุคลากรส่วนใหญ่หรือทั้งหมดของสถาบัน แต่เป็นส่วนน้อยเท่านั้น และรายได้จากการจัดสวัสดิการก็ได้ไม่เพียงพอกับจำนวนที่เสียไปและเป็นการพอกพูนเพิ่มภาระยิ่งขึ้น สถาบันจึงต้องตัดบริการดังกล่าว สำหรับสถาบันที่มีงบประมาณสนับสนุนอยู่ก็ยังคงดำเนินการต่อไปแต่คงไม่สามารถให้บริการในลักษณะให้เปล่าได้ เพียงแต่เป็นการช่วยเหลือระหว่างกัน และกันคือบุคลากรฯ ผู้ใช้บริการและสถาบันซึ่งสนับสนุนบริการดังกล่าว

ส่วนสภาพการทำงานด้านค่าจ้างและสวัสดิการอีก 3 ประการ อันได้แก่ เรื่อง "บำนาญ บำนาญสำหรับเจ้าหน้าที่" "บริการการรักษาพยาบาลหรือมีโรงพยาบาลรักษาโรคโดยไม่คิดมูลค่า" "บริการค่าเล่าเรียน และค่าอุปกรณ์การเรียนของบุตร" จากการตอบคำถามในข้อคำถามปลายเปิด ที่เกี่ยวกับค่าจ้างและสวัสดิการ บุคลากรฯ ส่วนใหญ่ทั้ง 4 สถาบันแสดงทัศนะว่าเป็นบริการที่ดี และต้องการให้บริการดังกล่าวคงมีอยู่ต่อไปตามที่กล่าวมาแล้วนั้น หากแต่ว่าบุคลากรฯ ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงบางประการ เกี่ยวกับเงินบำนาญของบุคลากรฯ คือไม่ต้องการให้มีการหักเงินเดือน 5% ของบุคลากรทุกเดือนเพื่อไปรวมกับอีก 10% ที่สถาบันฯ สมทบให้ แต่ต้องการให้เงินบำนาญที่สถาบันให้ เป็นเงินของสถาบันทั้งจำนวนไม่ใช้ หักเงินเดือน 5% ของบุคลากรฯ และสถาบันสมทบให้อีก 10% ส่วนในเรื่องสวัสดิการการรักษาพยาบาล และค่าเล่าเรียน บุตรก็เช่นกัน บุคลากรฯ ต้องการให้มีการเบิกเงินช่วยเหลือดังกล่าวได้เต็มจำนวนเท่ากับที่จ่ายไป ในเรื่องสวัสดิการ 3 ประการดังกล่าวที่บุคลากรฯ ในจุฬาฯ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และ วิทยาลัยการศา ไม่มีปัญหาหรือเรียกร้องสวัสดิการเพิ่มเติมอาจเป็นเพราะว่า สวัสดิการดังกล่าวเป็นไปตามระเบียบการเบิกจ่าย และช่วยเหลือของทางราชการซึ่งบุคลากรฯ ทุกคนในสถาบันอุดมศึกษามีสิทธิเท่าเทียมกันในการได้รับสวัสดิการ เหล่านั้นเช่นเดียวกับบุคลากรฯ ของวิทยาลัยการศา แต่สถาบันเทคโนโลยี บุคลากรฯ มีความพึงพอใจในสวัสดิการดังกล่าว หากแต่ว่าเรียกร้องขอให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงสวัสดิการอาจเนื่องจากว่าบุคลากรฯ ได้เปรียบเทียบสถานภาพของตนเองกับตำแหน่งอาจารย์ของสถาบัน ซึ่งอาจารย์ส่วนใหญ่เป็นชาวต่างประเทศได้รับเชิญให้เป็นอาจารย์ ภายในระยะเวลาที่ตกลงกัน สถาบันฯ จึงจำเป็นต้องอำนวยความสะดวกให้แก่อาจารย์มากเป็นพิเศษ อีกประการหนึ่ง ถ้าพิจารณาแล้วบุคลากรฯ ของสถาบันเทคโนโลยีได้เปรียบเทียบตนเองกับอาจารย์ แต่ไม่ได้เปรียบเทียบตนเองกับบุคลากรประเภทเดียวกันในสถาบันอื่น จึงเกิดความพึงพอใจในสวัสดิการน้อยและต้องการการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ในเรื่องค่าจ้างและสวัสดิการอีก 3 ประการ คือ "รายได้จากสถาบันค่อนข้างต่ำ" "สถาบันจัดบริการ เงินช่วยเหลือเงินแม่ให้เปล่าแก่เจ้าหน้าที่ เช่น ไฟไหม้ ฯลฯ" และ "หน่วยงานของท่านพยายามหารายได้พิเศษให้" นั้น บุคลากรฯ แสดงทัศนะที่เป็นกลางเป็นส่วนใหญ่ คือ ไม่คัดค้านใจในทางใดทางหนึ่ง สาเหตุที่เป็นเช่นนั้น อาจเป็นเพราะว่าในเรื่องดังกล่าว 3 ประการนั้น เป็นเรื่องที่ยังอยู่กับแต่ละบุคคลในการใช้จ่ายจากรายได้ที่ได้รับและจะคงหารายได้พิเศษเพิ่มเติมเมื่อเกิดความรูสึกว่า รายได้ที่ได้รับค่อนข้างต่ำเช่นเดียวกับบริการ เงินช่วยเหลือเงินที่เป็นบริการ

แม่ให้เปล่านั้น คงไม่มีการให้บริการดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอหรือเป็นที่รับรู้โดยทั่วกัน หากแต่เป็นบริการที่ผู้บริหารสถาบันจะเป็นผู้ตัดสินใจและให้ความช่วยเหลือ บุคลากรฯ จึงไม่สามารถตัดสินใจใด ๆ ได้

สภาพการทำงานด้านสวัสดิการในเรื่องบ้านพักสำหรับบุคลากรนั้น บุคลากรฯ ส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย เนื่องจากว่าบริการสวัสดิการบ้านพักนั้นมีเป็นจำนวนน้อย เฉพาะเพียงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและสถาบันพัฒนบริหารศาสตร์เท่านั้น ส่วนสถาบันอีก 2 แห่งไม่มีบริการดังกล่าว การที่สถาบันทั้ง 4 สถาบันไม่มีบริการบ้านพัก หรือมีก็เป็นจำนวนน้อยมาก อาจเป็นเพราะว่าการลงทุนในเรื่องสวัสดิการบ้านพักนั้นเป็นการลงทุนที่ต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงมาก ประกอบกับการลงทุนดังกล่าวแม้จะสร้างบ้านพักเป็นจำนวนมากเพียงใดก็ตามก็ไม่สามารถสนองความต้องการแก่บุคลากรฯ ได้ทั่วถึง นอกจากนี้สถาบันทั้ง 4 สถาบันไม่มีนโยบายในเรื่องการจัดบริการบ้านพักให้กับบุคลากรฯ รวมถึงสถาบัน 3 แห่งอยู่ในกรุงเทพฯ และการเดินทางไป-กลับสะดวกสบาย แม้สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย จะอยู่ไกลถึงจังหวัดปทุมธานี สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียจึงจัดสวัสดิการในค่านรถรับ-ส่งแทน หรือค้ำเค็มรถรับบุคลากรฯ ที่มีบ้านพักอยู่ในบริเวณใกล้เคียง

เมื่อพิจารณาในเรื่องสภาพการทำงานค่าน้ำจ้างและสวัสดิการทั้งหมดแล้ว สามารถกล่าวได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 สถาบัน สามารถจัดบริการให้แก่บุคคลได้เป็นที่น่าพอใจและเป็นการช่วยส่งเสริมและสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรกับหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของอะวาเคียน (Avakian, 1971 : 1765 A - 1766) ที่ว่า คนงานจะมีความพึงพอใจขึ้นมากถ้าจัดบริการทางค่าน้ำจ้างให้คนงานได้เป็นที่น่าพอใจ

1.3 สภาพการทำงานค่าน้ำจ้างและสวัสดิการในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา 4 สถาบัน

สภาพแวดล้อมในการทำงานในการวิจัยครั้งนี้ มีองค์ประกอบหลายประการที่รวมกันเป็นสภาพแวดล้อม ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน สภาพทั่วไปในที่ทำงานซึ่งเป็นความเหมาะสมของสถานที่ทำงาน อุปกรณ์ในการทำงานและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน สิ่งเหล่านี้รวมกันเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรฯ เพื่อให้บุคลากรฯ ปฏิบัติงานได้คล่องขึ้น ซึ่งผลการวิเคราะห์ทัศนะของบุคลากรฯ ในค่าน้ำจ้างและสวัสดิการ พบว่า บุคลากรฯ เห็นด้วย หรือพอใจที่สัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานเป็นไปอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะในลำดับที่ 7 ในเรื่อง "ท่านไม่ค่อย

มีเพื่อนสนิทในที่ทำงาน" บุคลากรฯ แสดงทัศนคติไม่เห็นด้วย นั่นหมายถึงว่านอกจากสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดีแล้ว บุคลากรฯ ยังมีเพื่อนสนิทในที่ทำงานด้วย

ส่วนสภาพการทำงานด้านสิ่งแวดล้อมอีก 2 ประการ ซึ่งสถาบันไม่มีคือ "ห้องทำงานมีเครื่องปรับอากาศ" และ "หน่วยงานของท่านมีเครื่องใช้ในการทำงานที่ทันสมัย" แต่เมื่อพิจารณาในแต่ละสถาบันแล้ว พบว่าสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียมีเครื่องปรับอากาศทุกหน่วยงาน และวิทยาลัยการค้ำส่วนใหญ่มีเครื่องปรับอากาศ แต่จุฬาฯ และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลส่วนใหญ่ไม่มีเครื่องปรับอากาศ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความจำกัดในเรื่องงบประมาณ การที่จะนำงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาลไปจัดสรรหรือจัดบริการความสะดวกในเรื่องเครื่องปรับอากาศ จึงเป็นความจำเป็นน้อยมาก หรืออาจทำไม่ได้เลย แต่วิทยาลัยการค้ำและสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียเป็นสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนซึ่งใช้งบประมาณส่วนตัวในการดำเนินการภายในสถาบัน ดังนั้นจึงสามารถจัดบริการและอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรฯ ได้มากกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาล อีกประการหนึ่งการจัดบริการอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการทำงาน จะช่วยให้สุขภาพกายและสุขภาพจิตของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานยิ่งขึ้น สถาบันทั้ง 2 สถาบันจึงได้พยายามจัดบริการดังกล่าวให้กับบุคลากร

#### 1.4 สภาพการทำงานค้ำงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา

##### 4 สถาบัน

จากผลการวิเคราะห์ทัศนคติของบุคลากรสายสนับสนุนต่อสภาพการทำงานค้ำงานนั้น พบว่า บุคลากรฯ ส่วนใหญ่แล้วไม่สามารถตัดสินใจ หรือระบุสภาพการทำงานที่ชัดเจนได้ ส่วนใหญ่แสดงทัศนคติที่เป็นกลาง คือ ตัดสินใจไม่ได้ ที่เป็นเช่นนี้อาจจะเป็นเพราะว่าลักษณะงานของบุคลากรสายสนับสนุนนั้นไม่มีลักษณะความคงที่ตายตัว เนื่องจากงานที่ทำอยู่เป็นงานบริการวิชาการให้แก่อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ในบางครั้งอาจมีงานมากมาย และกำหนดระยะเวลาของการสิ้นสุดของงานตรงเวลา แต่ในบางครั้งเป็นลักษณะตามสบาย นอกจากนี้งานบางอย่างดำเนินไปตามขั้นตอนและมีระเบียบกฎเกณฑ์ถูกต้อง ไม่สามารถที่จะเร่งรัดให้เร็วขึ้น หรือช้าลงได้อยู่แล้ว เช่น ในเรื่องการติดต่อประสานงานต่าง ๆ ภายในสถาบันอุดมศึกษา แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่าทัศนคติเกี่ยวกับสภาพการทำงาน ค้ำงาน ลำดับที่ 1 และลำดับที่ 3 ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยแสดงความเห็นด้วยสูงกว่าข้ออื่นอันได้แก่ข้อความที่ว่า "ท่านต้องมาทำงานและกลับตรง



เวลาทุกวัน" และ "สถาบันของท่านเข้มงวดกับการลงเวลา ไป-กลับ อย่างถูกต้อง" นั้น เป็นการแสดงลักษณะงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ถูกระเบียบกฎเกณฑ์ควบคุมอยู่ กล่าวคือ ระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะที่เรียกว่าองค์การแบบราชการ (Bureaucratic) ตามแนวทฤษฎีของ Max Weber เน้นสภาพการจักระเบียบองค์การออกเป็นลำดับชั้น มีการกำหนดกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ อย่างชัดเจน โดยลักษณะการบริหาร เช่นนี้ในสถาบันอุดมศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนมีหัวหน้าควบคุมการทำงานเป็นลำดับชั้น บุคลากรฯ แต่ละคนจึงไม่พึงพอใจกับการเข้มงวดในเรื่องการลงเวลา ไป-กลับ และการที่ต้องมาทำงานและกลับตรง เวลาทุกวัน อีกประการหนึ่ง บุคลากรฯ เปรียบเทียบการทำงานของตนเองกับอาจารย์ ซึ่งอาจารย์มีอิสระและมีความคล่องตัวกว่าไม่ถูกระเบียบ และกฎเกณฑ์กำหนดไว้ดังกล่าว

ส่วนสภาพการทำงานค่านางานลำดับที่ 2 ซึ่งบุคลากรฯ แสดงทัศนะไว้ว่าไม่สามารถตัดสินใจได้ นั้น แต่ละคนเฉยเมยเมื่อเปรียบเทียบกับสภาพการทำงานค่านอื่น อาจกล่าวได้ว่าบุคลากรฯ ค่านข้างจะเห็นด้วยว่ามีโอกาสทำงานที่ถนัด ในเรื่องนี้เมื่อพิจารณาจากระบบการคัดเลือกเข้าทำงานในสถาบันดังกล่าวแล้วจะพบว่า วิธีการคัดเลือกใช้วิธีการสอบแข่งขันโดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่สมัคร เข้าทำงาน เพื่อให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานเข้าไปปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนทัดเทียมกัน ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้เป็นระเบียบวิธีการบริหารงานบุคคลที่เรียกว่าระบบคุณธรรม (สมพงษ์ เกษมสิน, 2516 : 508) ดังนั้น การคัดเลือกเข้าทำงานในแต่ละตำแหน่งงาน ผู้ปฏิบัติต้องมีความสามารถและความถนัดในงานนั้นประกอบด้วย จึงสอบแข่งขันเข้าไปปฏิบัติได้ อีกประการหนึ่งหลังจากได้รับคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานแล้ว บุคลากรฯ ทุกคนต้องทดลองปฏิบัติงานอยู่ในระยะเวลาหนึ่งคือ 180 วัน จึงจะได้รับการบรรจุให้เข้าทำงานถาวร ดังนั้น จึงมีความชำนาญและความถนัดของงานดังกล่าว

สภาพการทำงานค่านางานที่บุคลากรฯ แสดงทัศนะไม่เห็นด้วยอยู่ 2 ประการคือ ในระหว่างเวลาทำงานนั้น บุคลากรฯ ไม่มีเวลาว่างที่จะทำอย่างนี้ได้เลย ซึ่งอันที่จริงแล้วเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เพราะองค์การใดก็ตามถ้าบุคลากรในองค์การนั้นว่างงานหรือมีเวลาว่างมากองค์การนั้นก็ขาดความเจริญและนับวันแต่จะเสื่อมตอลงทุกที

ในเรื่องความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานค่านางาน นอกเหนือจากนั้น บุคลากรฯ ให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานของบุคลากรฯ เป็นงานที่ไม่ต้องใช้ความสามารถมากนักทั้งในด้านความสามารถทางสติปัญญา และความชำนาญพิเศษต่าง ๆ เพียงแต่ใช้ประสบการณ์และความคุ้นเคย

เท่านั้น ตลอดจนมีความสะดวกสบายในเรื่องงานเพราะเป็นงานที่ไม่ค่อยต้องนั่งรถกลับบ้าน ทำอยู่ที่บ้าน แต่ในขณะที่อยู่กับบุคลากรฯ ได้ให้ความเห็นที่ขัดแย้งว่างานที่บุคลากรฯ ทำเป็นงานง่ายและผู้ที่ก็สามารถทำได้ นั้นแสดงว่าแม้บุคลากรฯ จะมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำในเรื่องความสะดวกสบายของงาน แต่ขณะเดียวกันก็เกิดความรู้สึกว่างานที่ทำมีความสำคัญน้อยต่อหน่วยงาน แต่สำหรับบุคลากรฯ ในสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียจะพบว่าบุคลากรฯ แสดงความคิดเห็นว่าพึงพอใจในงานเนื่องจากว่าได้เรียนรู้และมีพัฒนาการทางด้านภาษาเพิ่มมากขึ้น ทั้งในด้านการพูดและการเขียน ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากว่าสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียเป็นสถาบันอุดมศึกษานานาชาติ การติดต่อสื่อสารกัน นอกจากใช้ภาษาไทยแล้วยังต้องใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาในการสื่อสารกับอาจารย์และนักศึกษาในสถาบัน การได้พัฒนาทางภาษาของบุคลากรฯ จึงทำให้เกิดความพึงพอใจในสภาพงาน

#### 1.5 สภาพการทำงาน ความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคลากรสายสนับสนุน ในสถาบันอุดมศึกษา 4 สถาบัน

ผลการวิเคราะห์ทัศนคติของบุคลากรสายสนับสนุนต่อสภาพการทำงาน ความมั่นคงและความก้าวหน้า ปรากฏว่า บุคลากรฯ ให้ความเห็นด้วยในเรื่องที่กล่าวว่า งานที่ทำนั้นส่งเสริมให้ได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น ส่วนในค่านอื่น ๆ อีก 7 ประการ บุคลากรฯ ไม่สามารถตัดสินใจได้ว่างานที่ทำอยู่มีความมั่นคงและความก้าวหน้า และมีปรากฏอยู่ 1 ประการที่บุคลากรปฏิเสธในเรื่อง "บุคลากรในสถาบันอาจถูกโยกย้ายตำแหน่งด้วยการให้ออกจากงานได้ตลอดเวลา"

การที่บุคลากรฯ ให้ความเห็นด้วยกับข้อความที่ว่า งานที่ทำนั้นส่งเสริมให้ได้รับความรู้และความก้าวหน้า เมื่อแยกพิจารณาแต่ละสถาบัน ปรากฏว่าบุคลากรฯ ที่แสดงทัศนคติว่าเห็นด้วยนั้น ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรฯ ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย และวิทยาลัยการศาสดา บุคลากรฯ ของจุฬาฯ และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลนั้น บุคลากรฯ เป็นส่วนน้อยเท่านั้นที่เห็นด้วย แสดงว่าทัศนคติส่วนตัวของบุคลากรฯ ในสถาบันต่าง ๆ แตกต่างกัน แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า ทัศนคติของบุคลากรฯ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตรงกัน อาจจะเป็นเพราะว่าทั้งจุฬาฯ และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์นั้น เป็นองค์กรของรัฐ ซึ่งบุคลากรฯ มีสถานภาพเป็นข้าราชการและอยู่ภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์เดียวกัน คือ กฎหมายฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนและระดับชั้น เป็นไปตามลำดับโดยถือระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการ

พิจารณาคุณสมบัติ ไม่มีสิ่งจูงใจใด ๆ ให้บุคลากรฯ ใฝ่หาความรู้ในขณะเดียวกันมีความคิดเห็นว่างานที่ทำไม่ก่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ เนื่องจากเป็นงานซ้ำซากแก่สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เช่น วิทยาลัยการค้าและสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย นั้น บุคลากรฯ จะต้องมีความกระตือรือร้นและสนใจใฝ่รู้เพื่อให้ตนเองก้าวหน้าและพัฒนา ค่ายสา เหตุที่ว่าอย่างไรก็ตามถ้าสถาบันทั้ง 2 แห่ง เป็นสถาบันอุดมศึกษา แต่ก็ เป็นของ เอกชน การดำเนินงานและการบริหารงานถือเป็นธุรกิจอย่างหนึ่งจึงต้องการบุคลากรฯ ที่ขยันขันแข็ง ใฝ่รู้ และตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง ในขณะเดียวกันก็มีการสนับสนุนบุคลากรที่มีลักษณะดังกล่าวให้มีโอกาสก้าวหน้าสูงขึ้น ค่าย เหตุนี้จึงอาจเป็นไปได้ว่าเป็นสาเหตุหนึ่งที่บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา 2 สถาบันให้ความสำคัญกับงานและเห็นว่างานที่ทำนั้นส่งเสริมให้เกิดความรู้และประสบการณ์

อย่างไรก็ตามกิจการของบุคลากรฯ ในสถาบันทั้ง 4 สถาบันมีความมั่นคงดี เนื่องจากว่าสถาบัน 2 สถาบันเป็นสถาบันของรัฐบาล การให้บุคลากรฯ ออกจากงานต้องมีเหตุผลสมควรหรือการทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง วิทยาลัยการค้าก็เช่นเดียวกันระเบียบวิธีการอิงของราชการ ในทำนองเดียวกันสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียและวิทยาลัยการค้า แม้ว่าจะเป็นสถาบันของ เอกชน แต่สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียมีสภาพแรงงานซึ่งทำหน้าที่คุ้มครองดูแลและพิทักษ์ผลประโยชน์ให้กับบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารสถาบันไม่สามารถที่จะกระทำการสิ่งใดได้โดยพลการ

ส่วนสภาพการทำงานในด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงอีก 7 ประการ ที่บุคลากรฯ ไม่สามารถตัดสินใจได้นั้น เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละสถาบันแล้ว จะพบว่าบุคลากรฯ ของวิทยาลัยการค้าส่วนใหญ่เห็นด้วยกับความก้าวหน้าและความมั่นคง 7 ประการ กล่าวคือ บุคลากรฯ ของวิทยาลัยการค้าส่วนใหญ่ได้รับอนุมัติให้ศึกษาต่อ เมื่อต้องการ โดยหัวหน้างานจัดหาลูกเวลาให้ไปศึกษาต่อ และเมื่อศึกษาจบแล้วมีโอกาสเปลี่ยนสายงานได้ ตลอดจนได้ปรับขึ้นเงินเดือนใหม่ให้สูงขึ้น แต่ในเรื่องโอกาสเลื่อนตำแหน่งและหน้าที่การงานโดยไม่มี การติดขึ้นเงินเดือนนั้น บุคลากรฯ ของหอการค้าไม่สามารถตัดสินใจได้ ส่วนสถาบันอุดมศึกษา 3 สถาบันนั้น บุคลากรฯ ส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยในเรื่องโอกาสในการเปลี่ยนสายงาน โอกาสการเลื่อนขึ้นเงินเดือนและหน้าที่การงานสูงขึ้นเรื่อย ๆ และความพึงพอใจในสายงานอาจารย์มากกว่าสายงานที่ทำอยู่ การที่ผลการวิจัยปรากฏออกมาเช่นนี้อาจเป็นเพราะกฎหมาย ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) ได้กำหนดข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยออกเป็นสายงานโดยกำหนดเอาภาระงานเป็นเกณฑ์ สาย ก เป็นสายงานที่ทำหน้าที่สอน และสาย ข ทำหน้าที่บริการทางวิชาการ และสาย ค ทำหน้าที่ทางบริหารและธุรการ



สาย ก เป็นสายงานที่ถูกกำหนดให้มีความก้าวหน้าในระดับตำแหน่งงานมากที่สุด สาย ข มีความก้าวหน้าเป็นลำดับต่อมา สำหรับ สาย ค ซึ่งเป็นบุคลากรสายสนับสนุนนั้น มีความก้าวหน้าน้อยที่สุด งานของสาย ก เป็นสายงานที่มีคุณลักษณะ และสังคมทั่วไปยอมรับนับถือว่ามีเกียรติมากที่สุด นอกจากนี้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งยังกำหนดบทบาท และเปิดโอกาสให้สาย ก เข้าไปมีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าของ สาย ข และสาย ค มากขึ้นไปอีก โดยไม่เปิดโอกาสให้สาย ข และ ค ไกลก้าวหน้าในตำแหน่งโดยใช้ความรู้ความสามารถเท่าที่ควร ระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ และความมีเสรีภาพในการทำงานนั้นจึงอาจมีผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรสายสนับสนุน เช่นเดียวกับบุคลากรฯ ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย บุคลากรฯ ไม่ได้ถูกกำหนดด้วยระเบียบหรือกฎเกณฑ์ของทบวงฯ แต่สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียแบ่งระเบียบการบริหารงานเป็น 2 สายชัดเจนคือ สายบริหารและวิชาการ สายงานบริหารนั้นต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญ และความสามารถเฉพาะด้านในการบริหารงานและช่วยให้สถาบันฯ ดำเนินงานได้อย่างราบรื่น และถูกต้องโดยไม่ขัดกับระเบียบวิธีการของสถาบันอุดมศึกษา แต่สายงานวิชาการต้องการผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ซึ่งมีความรู้และความสามารถในด้านที่จะถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวให้กับนักศึกษาได้ และไม่เกี่ยวข้องกับสายงานบริหารโดยเด็ดขาด สายงานทั้ง 2 สายงานจึงแยกจากกันและไม่มี การเปลี่ยนสายงานกันได้ แต่วิทยาลัยการศึกษานั้น บุคลากรฯ แบ่งการบริหารงานเป็นสายอาจารย์ และพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งถือว่าเป็นลูกจ้างของวิทยาลัยทั้งสิ้น และถ้าบุคลากรสายสนับสนุนมีความรู้หรือวุฒิสูงขึ้น ตลอดจนมีความสามารถเพียงพอ วิทยาลัยเปิดโอกาสให้มีการเลื่อนตำแหน่งและสายงานมา อยู่สายวิชาการหรือสายอาจารย์ได้

#### 1.7 ความพึงพอใจในงานโดยรวมของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบัน อุดมศึกษา 4 สถาบัน

ผลการวิเคราะห์ทัศนคติของบุคลากรสายสนับสนุนต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม ซึ่งเป็นการสรุปรวมความคิดเห็นของบุคลากรฯ ที่มีต่อสภาพการทำงานทั้งหมดอันส่งผลต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม ปรากฏว่า บุคลากรฯ พึงพอใจในงานสูงอยู่ 3 ประการคือ "ท่านภูมิใจที่ได้ทำงานในสถาบันแห่งนี้" "ท่านสุขใจที่ได้ทำงานในสถาบัน" และ "ท่านพอใจสภาพทั่วไปในที่ทำงาน" และบุคลากรมีความพึงพอใจในงานปานกลางอยู่ 4 ประการ ผลการวิจัยที่ปรากฏออกมาดังกล่าวจะสังเกตเห็นว่า โดยสรุปแล้ว



บุคลากรฯ มีความพึงพอใจสูงในสภาพทั่วไปและความเป็นสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นความพึงพอใจหรือภูมิใจในตัวเองยากแก่การอธิบาย ประกอบกับเกิดความรู้สึกว่าสถาบันฯ ได้ให้ความสุขใจสบายใจที่ใดทำงาน แต่ในเรื่องสถานการณ์ภาพค่าแห่งงานและความสำเร็จของงานจะพบว่าบุคลากรฯ มีความพึงพอใจในงานปานกลางเท่านั้น และถ้ามีโอกาสหรือมีงานอื่นที่มีเงินเดือนสูงกว่าก็จะเปลี่ยนงาน แต่นั่นหมายถึงว่าเมื่อเปลี่ยนงานใหม่หนึ่งงานใหม่จะต้องเป็นงานที่ให้ความภูมิใจ ความสุขใจ และเงื่อนไขต่าง ๆ ในการทำงานที่เหมือนเดิมหรือดีกว่าเดิมโดยมีเงินเดือนสูงกว่าเดิม เมื่อแยกพิจารณาตามสถาบันแล้วจะพบว่า บุคลากรฯ ของจุฬาฯ และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจปานกลาง จนถึงความพึงพอใจต่ำ ในขณะที่บุคลากรฯ ของสถาบันเทคโนโลยีและวิทยาลัยการศึกษามีความพึงพอใจปานกลางถึงความพึงพอใจสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความพึงพอใจที่จะทำงานต่อไปแม้มีงานอื่นที่รับเงินเดือนสูงกว่า ซึ่งจากผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า "ความเป็นราชการ" ที่คณะส่วนใหญ่เข้าใจว่าเป็นเกียรติ และต้องการเข้าไปเป็นผู้หนึ่งในราชการนั้นไม่เป็นความจริงเสมอไป บุคลากรฯ ของจุฬาฯ และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์มีความปรารถนาจะออกจากราชการ ในขณะที่บุคลากรฯ ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียและวิทยาลัยการศึกษามีความพึงพอใจจะทำงาน ณ สถาบันเหล่านั้นต่อไป ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าแปลก แต่อาจเป็นไปได้ว่าสภาพการณ์ปัจจุบันความจำเป็นในการครองชีพมีมากขึ้น บุคคลต้องชวนชวรายค้นหาหลักประกันที่ก้าวหน้าและเจริญกว่า โดยที่ความมั่นคงในงานมีข้อจรรยาสำคัญอีกประการหนึ่ง สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียและวิทยาลัยการศึกษามักจะเป็นสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนก็ตาม แต่มีสถานการณ์ที่มั่นคงอย่างเพียงพอและให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าราชการรวมถึงสวัสดิการอื่น ๆ ด้วย จึงทำให้บุคลากรฯ ของ 2 สถาบันดังกล่าวไม่เกิดความรู้สึกที่อยากออกจากงาน

2. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการทำงานและความพึงพอใจในงาน โดยรวม พบว่า สภาพการทำงานทุกด้านมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงานโดยรวม โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวมี 2 กลุ่ม คือ อยู่ในกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ กลุ่มสูงนั้น ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานโดยรวมกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจในงานโดยรวมกับความมั่นคงและความก้าวหน้า และความพึงพอใจในงานโดยรวมกับค่าจ้างและสวัสดิการ ซึ่งหมายถึงว่าสภาพการทำงานในด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงและความก้าวหน้าและการปกครองบังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจในงานมากกว่าสภาพการทำงานอีก 2 ด้าน คือ ด้านงานกับค่าจ้างและสวัสดิการ นั้นแสดงว่า สภาพการทำงาน

ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า สิ่งแวดล้อมในการทำงาน และการปกครองบังคับบัญชา เป็นสาเหตุสำคัญอันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานของบุคลากรฯ 4 สถาบันมากกว่า สภาพการทำงานค่านางาน และค่านาคาจ้างและสวัสดิการ ซึ่งจากการวิจัยในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าตามทัศนคติส่วนใหญ่มักเข้าใจว่าค่านาคาจ้างและสวัสดิการเป็นองค์ประกอบสำคัญและจงใจให้การทำงานที่เดิมหรือเปลี่ยนงานนั้นไม่เป็นความจริง หากแต่ตรวจสอบคล้อยกับทฤษฎีองค์ประกอบของเฮอริสเบิร์ก ในเรื่องที่ว่า เงินเดือนเป็นปัจจัยค่านาคา (Hygiene) ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในงานให้กับคน แต่ไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ขณะเดียวกันก็ขาดปัจจัยนี้ไม่ได้เช่นกัน (Herzberg, 1959 : 115) สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนใน 4 สถาบันนี้ ความพึงพอใจในงานเกี่ยวข้องกับความมั่นคงและความก้าวหน้า สิ่งแวดล้อมในการทำงานและการปกครองบังคับบัญชา ดังนั้นการจะพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน จึงควรมุ่งประเด็นสภาพการทำงาน 3 ประการดังกล่าว

### 3. การเปรียบเทียบสภาพการทำงานแต่ละด้านและความพึงพอใจในงานโดยรวมจำแนกตามสถาบัน

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเคียวของคะแนนเฉลี่ยสภาพการทำงานแต่ละด้านและความพึงพอใจในงานโดยรวม อภิปรายผลได้ดังนี้

3.1 สภาพการทำงานค่านางาน ไม่พบความแตกต่างกันระหว่างบุคลากรฯ ต่างสถาบันแต่อย่างใด

3.2 สภาพการทำงานในค่านาคาจ้างและสวัสดิการของบุคลากรฯ ต่างสถาบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และจากการทดสอบรายคู่ปรากฏว่า สถาบันอุดมศึกษาของเอกชน คือ สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย และวิทยาลัยการค่านาคา กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ต่างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย และวิทยาลัยการค่านาคา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เช่นกัน

การที่ผลการวิจัยปรากฏออกมาว่า บุคลากรฯ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลแตกต่างกับบุคลากรฯ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้น อาจเป็นเพราะว่ารายได้อันเป็นเงินเดือนประจำของบุคลากรฯ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลต่ำกว่ารายได้อันเป็นเงินเดือนของบุคลากรฯ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยบุคลากรฯ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลมีค่านาคาจ้างนอกเหนือจากรายได้อันเป็น

เงินเคื่อนราชการนั้นค่ากว่าก็จริงอยู่ แต่ราชการได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่ข้าราชการมากมาย และสวัสดิการบางประการนั้นครอบคลุมถึงครอบครัวรวมถึงบิดามารดาด้วย เช่น สวัสดิการการรักษาพยาบาล แต่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีสวัสดิการเฉพาะบุคคลเท่านั้น หากแต่ความบุคลากรฯ คำนึงถึงเรื่องรายได้เป็นประการสำคัญ ความแตกต่างดังกล่าวจึงเกิดขึ้น ส่วนในด้านความแตกต่างระหว่างสถาบันฯ อุดมศึกษาเอกชนด้วยกันนั้น พบว่าบุคลากรฯ ของวิทยาลัยการศึกษามีความพึงพอใจในสภาพงานด้านค่าจ้างและสวัสดิการสูงกว่าบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย ทั้ง ๆ ที่บุคลากรฯ ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียมีรายได้สูงกว่าบุคลากรฯ ของวิทยาลัยการศึกษาก็เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรฯ ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียได้เปรียบเทียบรายได้ของตนเองกับรายได้ของอาจารย์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศจึงมีความแตกต่างระหว่างรายได้สูง ในขณะที่บุคลากรฯ วิทยาลัยการศึกษและอาจารย์คงมีระดับรายได้ไม่แตกต่างกันมากนัก อีกประการหนึ่งนอกเหนือจากนี้ คือ บุคลากรฯ ของวิทยาลัยการศึกษได้ได้รับความสะดวกสบายจากสวัสดิการต่าง ๆ ที่วิทยาลัยฯ มอบให้อย่างพอเพียง

3.3 สภาพการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชาของบุคลากรฯ

ต่างสถาบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และจากการทดสอบรายคู่ปรากฏว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาล คือ จุฬาฯ และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กับ สถาบันอุดมศึกษาของเอกชน คือสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย และวิทยาลัยการศึกษ ต่างต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความพึงพอใจในสภาพการทำงานด้านการปกครองบังคับบัญชามากกว่า

การที่ผลการวิจัยปรากฏออกมาเช่นนั้น อาจเป็นเพราะด้วยสาเหตุ 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง เพราะกฎทบทวน ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) ซึ่งกำหนดข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยเป็น 3 สาย คือ สาย ก สายอาจารย์ สาย ข สายบริการทางวิชาการ และสาย ค สายบริหารและธุรการนั้น ยังได้กำหนดให้บุคลากรสาย ก คือสายอาจารย์ เข้ามีบทบาทและปฏิบัติงานใน สาย ค คือบริหารและธุรการได้ ในลักษณะที่เป็นการควบคุมและบังคับบัญชา เช่น ตำแหน่งผู้อำนวยการตำแหน่งเลขานุการคณะ หรือ สำนัก ซึ่งโดยปกติแล้ว การแบ่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยเป็น 3 สายนั้น ความสำคัญของข้าราชการอยู่ที่สาย ก คือสายอาจารย์ ซึ่งเป็นสายที่มีอภิสิทธิ์เหนือบุคลากรสายอื่นอยู่แล้ว ในขณะที่บุคลากรสาย ข และสาย ค เป็นผู้รับใช้และให้บริการ ดังนั้นเมื่อบุคลากร

สาย ก มาดำรงตำแหน่งในการบริหาร การควบคุมบังคับบัญชาอาจจะเป็นลักษณะที่ค่อนข้าง "ตึง" จนเกินไป ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจได้ ประการที่สอง คือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลเป็นหน่วยงานราชการที่มีระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ มากมาย ใช้การควบคุมดูแลโดยอาศัยตำแหน่งงานที่สูงกว่า และลดหลั่นกันลงมาตามลำดับชั้น เช่น ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน เป็นต้น จึงอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจได้ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่มีปัญหาในเรื่องการปกครองบังคับบัญชา คือ สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย และวิทยาลัยการค้ำแห่งสาขางานเป็นฝ่ายบริหาร และวิชาการชัดเจน บุคลากรสายใดก็ปฏิบัติหน้าที่เฉพาะในสายงานนั้น ไม่มีการก้าวท้าวหรือควบคุมงานข้ามสายกัน อีกประการหนึ่ง สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียคงมีการปกครองบังคับบัญชาที่ไม่เป็นระบบ เจ้าขุนมูลนาย และเน้นประสิทธิภาพแบบเอกชน มีการมอบหมายงาน และอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคคลพิจารณารับผิดชอบงานของตนเอง และในขณะที่เดียวกันก็มอบความไว้วางใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งก่อให้เกิดบุคลากรฯ เกิดความพึงพอใจ

3.4 สภาพการทำงานด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรฯ ต่างสถาบันฯ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และจากการทดสอบรายคู่ปรากฏว่าสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียแตกต่างกับจุฬาฯ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และวิทยาลัยการค้ำ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยบุคลากรฯ ในสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียมีความพึงพอใจสูงกว่าสถาบันอื่นที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะสาเหตุ 2 ประการคือ ประการที่หนึ่ง สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย เป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นของนานาชาติ คือ ได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐบาลชาติต่าง ๆ จัดตั้งขึ้นเพื่อให้นักศึกษาค้นคว้าวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ในภาคพื้นเอเชีย ดังนั้น จึงมีงบประมาณในการดำเนินการรวมถึงบค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ในอันที่จะอำนวยความสะดวกสบายภายในสถาบัน สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียจึงสามารถจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่ดีกว่าสถาบันอื่น ประการที่สอง สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย ซึ่งเป็นสถาบันนานาชาติอาจคำนึงถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีให้กับบุคลากรฯ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรฯ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาของไทยไม่อยู่ในเงื่อนไขที่จะทำเช่นนั้นได้

3.5 สภาพการทำงานด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคลากรฯ ต่างสถาบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และจากการทดสอบรายคู่ ปรากฏว่าวิทยาลัยการค้ำ แตกต่างกับจุฬาฯ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และสถาบันเทคโนโลยี



แห่งเอเชีย อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยบุคคลากรฯ วิทยาลัยการค้ำมีความพึงพอใจสูงกว่าสถาบันอื่น

จากการที่ผลการวิจัยปรากฏออกมาเช่นนี้ อาจเนื่องจากสาเหตุจากกฎ ทบวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) ใดปิดกั้นและขัดขวางความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของ ข้าราชการสาย ค เนื่องจากข้าราชการ สาย ค ซึ่งเป็นบุคลากรสายสนับสนุนผูกพันกับ ตำแหน่งบริหาร เช่น ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หรือหัวหน้าแผนก และจะไม่สามารถ เลื่อนระดับให้สูงขึ้นได้ถ้าไม่มีตำแหน่งดังกล่าวรองรับ จึงสิ้นสุดและค้นที่ตำแหน่งใดตำแหน่ง หนึ่ง ภัยเหตุดังกล่าวจึงทำให้ข้าราชการ สาย ค เกิดความไม่พอใจและจะเปลี่ยนสถานที่ ทำงานด้านมีโอกาส ส่วนสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย นั้น แม้ไม่ได้มีระเบียบหรือกฎดังกล่าว ครอบคลุมนอยู่ หากแต่อาจระบบการแบ่งสายงานบริหาร และสายงานวิชาการที่ชัดเจนทำให้ไม่ สามารถเปลี่ยนแปลงตำแหน่งได้ และความก้าวหน้าของงานก็มีจุดหยุด ณ จุดใดจุดหนึ่ง ส่วน วิทยาลัยการค้ำฯ แม้จะมีการแบ่งแยกสายงานบริหาร และวิชาการออกจากกัน แต่บุคลากรฯ ในสถาบันได้รับโอกาสในด้านการศึกษาคือ วิทยาลัยฯ สนับสนุนให้บุคลากรไปหาความรู้และ จัดหลักเวลาให้ไปศึกษา ขณะเดียวกันถ้าบุคลากรฯ มีความสามารถและวุฒิเพียงพอ ก็จะสามารถเปลี่ยนแปลงสายงานที่ปฏิบัติก็ได้ จึงทำให้บุคลากรฯ เกิดความพึงพอใจ นอกจากนี้ บุคลากรสายสนับสนุนเปรียบเทียบกับสายงานของตนเองกับอาจารย์ในวิทยาลัย จะไม่พบว่ามี ความแตกต่างกันมากนัก อาจารย์เป็นจำนวนมากในสถาบันการศึกษาเอกชนทำหน้าที่ในลักษณะ อาจารย์ช่วยสอน (Tutors) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และศักดิ์ศรีของความเป็น อาจารย์อยู่ในเกณฑ์จำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับภาครัฐบาล และก็คือเป็นลูกจ้างของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนเช่นเดียวกับบุคลากรสายสนับสนุน บุคลากรสายสนับสนุนจึงไม่เกิดความ รู้สึกไม่พอใจในสายงานที่ทำอยู่แต่อย่างใด

3.6 ความพึงพอใจในงานโดยรวมของบุคลากรฯ ต่างสถาบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และจากการทดสอบรายคู่ ปรากฏว่า สถาบันอุดมศึกษา เอกชน หรือ วิทยาลัยการค้ำและสถาบันเทคโนโลยีฯ กับ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คือ จุฬาลงกรณ์ กับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยบุคลากรฯ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความพึงพอใจสูงกว่า ส่วนระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดเดียวกัน ไม่มีความแตกต่างกัน การที่ผลการวิจัยปรากฏออกมาเช่นนี้ ก็เป็นผลอันสืบเนื่องมาจาก

สภาพการทำงานแต่ละด้านของบุคลากรฯ ซึ่งพบว่าบุคลากรฯ ของสถาบันอุดมศึกษาของ  
รัฐบาลมีความพึงพอใจต่ำกว่าบุคลากรฯ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในทุกด้าน

4. การเปรียบเทียบสภาพการทำงานแต่ละด้านและความพึงพอใจในงานโดยรวม จำแนกตามตำแหน่งงาน

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเคี้ยวของคะแนนเฉลี่ยสภาพการทำงาน  
งานแต่ละด้านและความพึงพอใจในงานโดยรวม อภิปรายผลได้ดังนี้

4.1 สภาพการทำงานในค่านางาน ไม่พบความแตกต่างระหว่างบุคลากรฯ  
ต่างตำแหน่งงานแต่อย่างใด

4.2 สภาพการทำงานในค่านางานและสวัสดิการของบุคลากรฯ ต่าง  
ตำแหน่งงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และจากการทดสอบรายคู่  
ปรากฏว่า ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีแตกต่างกับตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารทั่วไป  
เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีแตกต่างกับเจ้าหน้าที่พัสดุ และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีแตก  
ต่างกับเจ้าหน้าที่ธุรการ ส่วนคู่อื่น ๆ นั้นไม่แตกต่างกัน

4.3 สภาพการทำงานในค่านการปกครองบังคับบัญชาของบุคลากรฯ ต่าง  
ตำแหน่งงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และจากการทดสอบรายคู่  
ปรากฏว่า ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารทั่วไปต่างกับตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด และตำแหน่ง  
เจ้าหน้าที่บริหารทั่วไปต่างกับเจ้าหน้าที่พัสดุ ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

4.4 สภาพการทำงานค่านสิ่งแวดลอมในการทำงานของบุคลากรฯ ต่าง  
ตำแหน่งงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และจากการทดสอบรายคู่  
ปรากฏว่า ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารทั่วไปแตกต่างกับเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตก  
ต่างกัน

4.5 สภาพการทำงานค่านความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคลากรฯ  
ต่างตำแหน่งงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และจากการทดสอบ  
รายคู่ ปรากฏว่า ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารทั่วไปแตกต่างกับเจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้า  
หน้าที่ธุรการ แตกต่างกับเจ้าหน้าที่การเงิน ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

4.6 ความพึงพอใจในงานโดยรวมของบุคลากรฯ ตามตำแหน่งงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และจากการทดสอบรายคู่ ปรากฏว่า ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารทั่วไป แตกต่างกับเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ส่วนคนอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

จากการที่ผลการวิจัยปรากฏออกมาเช่นนี้ เป็นที่น่าสังเกตว่าสภาพการทำงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า และความพึงพอใจในงานโดยรวมของบุคลากรฯ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารทั่วไปมีความแตกต่างกับตำแหน่งอื่น ๆ โดยบุคลากรฯ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับ 1 ทั้งสิ้น (ดูตารางที่ 21 - 25 หน้า 60 - 64 ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารทั่วไปมีความคล่องตัวกว่าตำแหน่งอื่น ๆ ในสถาบันอุดมศึกษา กล่าวคือ สามารถโยกย้ายสับเปลี่ยนไปสู่หน่วยงานอื่น ๆ ในสถาบันเดียวกันได้ง่ายและคล่องตัว มีโอกาสเลื่อนเป็นหัวหน้าควบคุมตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ และเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ตลอดจนมีโอกาสดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้าได้สูงและเร็วกว่าตำแหน่งอื่น จึงก่อให้เกิดความพึงพอใจมากกว่า

5. การเปรียบเทียบสภาพการทำงานแต่ละด้านและความพึงพอใจในงานโดยรวม จำแนกตามเพศ

ผลการเปรียบเทียบสภาพการทำงานแต่ละด้านและความพึงพอใจในงานโดยรวมโดยการวิเคราะห์ค่าที (t-test) อภิปรายผลได้ดังนี้ คือ ไม่พบความแตกต่างกันทางสถิติระหว่างเพศ เกี่ยวกับสภาพการทำงาน 4 ด้าน และความพึงพอใจในงานโดยรวม ยกเว้นสภาพการทำงานด้านค่าจ้างและสวัสดิการ เท่านั้นที่บุคลากรเพศชาย และบุคลากรฯ เพศหญิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยบุคลากรฯ เพศหญิงมีความพึงพอใจสูงกว่าที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรฯ เพศหญิงมีความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่มีความเหมาะสมกับรายได้และตำแหน่งงานรวมถึงลักษณะงานเป็นลักษณะที่เรียบง่าย และเสร็จสิ้นในแต่ละวัน ไม่ต้องเกี่ยวข้องกับหรือนำกลับไปทำที่บ้าน ซึ่งช่วยให้เพศหญิงมีความสะดวกและสุขใจกับงาน ตลอดจนมีเวลาว่างพอสําหรับครอบครัว หรือตนเอง จึงเป็นสาเหตุให้เกิดความพึงพอใจมากกว่า

6. การเปรียบเทียบสภาพการทำงานแต่ละด้านและความพึงพอใจในงานโดยรวม จำแนกตามอายุ

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเคี้ยวของคะแนนเฉลี่ยสภาพการทำงานแต่ละค่าน และความพึงพอใจในงานโดยรวม อภิปรายผลได้ดังนี้ คือ ไม่พบความแตกต่างกันทางสถิติระหว่างอายุเกี่ยวกับสภาพการทำงาน 5 ค่าน ยกเว้นความพึงพอใจในงานโดยรวม และจากการทดสอบรายคู่ปรากฏว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แต่ไม่สามารถระบุได้ว่าคูใดและคูใดแตกต่างกัน การที่ผลการวิจัยปรากฏว่าสภาพการทำงานแต่ละค่านของบุคลากรฯ ต่างอายุ ไม่แตกต่างกันอาจเป็นเพราะว่าทุกกลุ่มอายุได้รับสิ่งต่างๆ จากสถาบันไม่แตกต่างกัน หรืออาจเป็นไปได้ว่าอายุไม่เป็นอุปสรรคของงานและภาระหน้าที่ แต่ปรากฏความแตกต่างในเรื่องความพึงพอใจในงานโดยรวม ซึ่งผลการวิจัยนี้ไปสอดคล้องกับที่ พิศต (พิศต หุ่นเจริญ, 2525: 83) พบว่าความพึงพอใจจะสูงมากในคนหนุ่มสาว และลดลงระหว่าง 2 - 3 ปีของการทำงาน

#### 7. การเปรียบเทียบสภาพการทำงานแต่ละค่าน และความพึงพอใจในงานโดยรวมจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเคี้ยวของคะแนนเฉลี่ยสภาพการทำงานแต่ละค่านและความพึงพอใจในงานโดยรวม อภิปรายผลได้ดังนี้ คือ ไม่พบความแตกต่างกันทางสถิติระหว่างประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับสภาพการทำงาน 5 ค่าน ยกเว้นความพึงพอใจในงานโดยรวมและจากการทดสอบรายคู่ ปรากฏว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แต่ไม่สามารถระบุได้ว่าคูใดและคูใดแตกต่างกัน

การที่ผลการวิจัยปรากฏว่า สภาพการทำงานของบุคลากรฯ ต่างประสบการณ์การทำงานไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าประสบการณ์ในการทำงานช่วยให้บุคลากรฯ ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานได้อย่างไม่มีปัญหา เป็นเสมือนสร้างเกราะคุ้มกันตนเองความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงานจึงไม่แสดงออกมา หรืออาจเป็นเพราะว่าสถาบันจัดสภาพการทำงานให้กับบุคลากรฯ ต่างประสบการณ์การทำงานได้อย่างเหมาะสม ความแตกต่างในเรื่องความพึงพอใจไม่เกิดขึ้น ส่วนความพึงพอใจในงานโดยรวมนั้นมีความแตกต่างกันอาจเป็นเพราะว่าทัศนคติในเรื่องความภาคภูมิใจ ความพึงพอใจและความสุขใจในงานของแต่ละคนแตกต่างกัน ตลอดจนองค์ประกอบต่าง ๆ ในสังคมและส่วนตัวแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลจึงก่อให้เกิดความแตกต่างกัน



จากผลการวิจัยครั้งนี้จะพบว่าสภาพการทำงานและความพึงพอใจในงานโดยรวมของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา 4 สถาบันมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนในบุคลากรฯ ทางสถาบันซึ่งแยกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน ซึ่งพบว่าสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพการทำงาน 3 ด้าน อันได้แก่ สภาพการทำงาน ความมั่นคงและความก้าวหน้า ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งสภาพการทำงานทั้ง 3 ด้าน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานโดยรวมและอยู่ในกลุ่มสูง ผู้บริหารสถาบันจึงควรให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อสภาพการทำงานทั้ง 3 ด้านดังกล่าวให้มากขึ้นโดยพยายามปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหารและการดำเนินงาน อันจะเอื้ออำนวยประโยชน์และสร้างเสริมความพึงพอใจในงานให้แก่บุคลากรสายสนับสนุน เพื่อให้บุคลากรฯ ดังกล่าวเป็นกำลังสำคัญในด้านการสร้างเสริมและสนับสนุนงานวิชาการให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

#### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัยและข้อสรุปในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของบุคลากรสายสนับสนุน จะพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานโดยรวมกับสภาพการทำงานแต่ละค่านั้น ตัวแปรค่านเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานในระดับต่ำสุด แสดงว่า เงินเดือนไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานตามที่คนส่วนใหญ่เข้าใจกัน หากเป็นเพียงปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในระดับพื้นฐาน จึงไม่จำเป็นต้องส่งเสริมในด้านการเพิ่มเงินเดือนแต่เพียงอย่างเดียว การสร้างความพึงพอใจในงานแก่บุคลากรสายสนับสนุนคงต้องคำนึงถึงการพัฒนาในด้านอื่น ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนในระดับสูง ซึ่งได้แก่ การปกครองบังคับบัญชา สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงและความก้าวหน้า ผู้วิจัยจึงใคร่ให้ข้อเสนอแนะบางประการในอันที่จะปรับปรุงแก้ไขการบริหารงาน เพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุนเกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น และเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในทำนองเดียวกันนี้ในอนาคตต่อไป ในการเสนอแนะครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และข้อเสนอแนะสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน ดังนี้

## 1. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1.1 ในด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า บุคลากรสายสนับสนุนทุกคนตระหนักถึงสภาพของตนเองในสถาบันอุดมศึกษา ความมั่นคงของราชการเป็นหลักประกันที่แข็งแรงของงานซึ่งบุคลากรฯ ไม่เคยวิตก แต่ในด้านการก้าวหน้านั้นแทบจะกล่าวได้เลยว่า "หาไม่ได้" ในงาน สาย ค เพราะบุคลากร สาย ค ถูกพันกับตำแหน่งบริหาร บุคลากรฯ จะไม่มีสิทธิเลื่อนตำแหน่งได้เลย ถ้าไม่มีตำแหน่งรองรับ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยราชการที่มีขนาดเล็ก เช่น สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ยิ่งเป็นการยากที่จะขยายงานได้ทราบเท่าที่การแบ่งส่วนราชการยังไม่ได้ปรับปรุง ดังนั้น บุคลากรฯ ที่อยู่ในตำแหน่ง สาย ค พยายามอย่างยิ่งในอันที่จะศึกษาหาความรู้ เพื่อให้ตนเองก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น สถาบันจึงควรเปิดโอกาสและให้การสนับสนุนในด้านการศึกษาต่ออย่างเต็มที่ โดยการอนุมัติให้บุคลากรสายสนับสนุนศึกษาต่อได้ในสาขาที่จำเป็นต่อหน่วยงาน ในตนเองเดียวกันในด้านการทำงานก็เช่นกัน ตำแหน่งงานในสายงานของบุคลากรสายสนับสนุนควรจะเป็นบุคลากรสายสนับสนุนดำรงตำแหน่งนั้น ไม่ควรก้าวกายหรือข้ามสายงาน เช่น ตำแหน่งเลขานุการคณะ หรือสำนัก เพราะจะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรสายสนับสนุนดำรงตำแหน่งสูงขึ้น และให้คนที่มีความรู้สูงได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ตลอดจนมีตำแหน่งงาน ความก้าวหน้าเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรสายสนับสนุนและจะเป็นการช่วยลดการเข้า-ออก ของบุคลากรสายสนับสนุนอีกด้วย

1.2 ในด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องสภาพแวดล้อมให้มาก เพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่ง เช่นกับในการทำงาน ในขณะที่อาจารย์ต้องการห้องหรือสถานที่ที่เหมาะสมในการเขียนตำรา สร้างงานวิจัย หรือเขียนบทความเอกสารวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุนก็เช่นกันต้องการสถานที่กว้างขวางพอสมควร มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างพอสมควร และมีวัสดุอุปกรณ์อย่างพร้อมเพียงในการทำงาน การลงทุนในด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นเรื่องที่น่าส่งเสริม จะสามารถนำความพึงพอใจในงานมาสู่บุคลากรสายสนับสนุน และสามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

1.3 ในด้านการควบคุมงาน ส่วนใหญ่ของบุคลากรสายสนับสนุนมีหัวหน้างานแต่ละระดับ แต่ละหน่วยงานควบคุมดูแลตามลำดับชั้น แต่หัวหน้าสำนักงานมัก

เป็นบุคลากรสาย ก ซึ่งเป็นตำแหน่งอาจารย์ การปกครองบังคับบัญชาจึงอาจมีปัญหาคือเกิดจากความไม่เข้าใจกัน เนื่องจากอาจารย์มักมีทัศนคติเหยียดหยามฝ่ายธุรการ (เกษม สุวรรณกุล, 2520 : 8) ในขณะที่บุคลากรสาย ค ซึ่งปฏิบัติงานประจำเป็นระยะเวลา นานรู้อะเนียบกฎเกณฑ์ที่ต่าง ๆ มากมายมักคุ้นเคยกับอาจารย์ ความไม่เข้าใจกันดังกล่าว จะมีการปรับปรุงแก้ไขได้ กล่าวคือ หัวหน้าหน่วยงานควรมีการเรียกประชุมผู้บังคับบัญชารับฟังปัญหาและสิ่งที่ต้องการปรับปรุงในหน่วยงาน การจัดให้มีการประชุมชี้แจงรายละเอียดหรือรับฟังปัญหาต่าง ๆ จะช่วยลดช่องว่างระหว่างบุคลากรสาย ค กับ สาย ก ลงได้บ้าง นอกจากนี้เกี่ยวกับเรื่องนโยบายหรือผลประโยชน์ของบุคลากรในสถาบัน ก็ควรมีการแต่งตั้งบุคลากรสายสนับสนุนเข้าร่วมเป็นกรรมการหรือมีส่วนร่วมรับรู้อยู่ด้วย

1.4 ในด้านค่าจ้างและสวัสดิการ ในฐานะที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นหน่วยงานที่เป็นของราชการ ค่าจ้างและสวัสดิการต่าง ๆ เป็นไปตามระดับเงินเดือนและตำแหน่งของราชการ แตรรายได้อื่น ๆ อันเป็นค่าตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือน บุคลากรสายสนับสนุนไม่มี เมื่อเปรียบเทียบกับอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาจึงควรจัดสวัสดิการอย่างอื่นให้กับบุคลากรฯ เพื่อเป็นการสร้างเสริมกำลังใจและเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรฯ สวัสดิการดังกล่าวไม่จำเป็นต้องเป็นสวัสดิการที่ให้เปล่า แต่ช่วยเหลือให้บุคลากรฯ ใคลดค่าใช้จ่ายน้อยลง เช่น สวัสดิการรถรับ-ส่ง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เคยมีบริการดังกล่าวแต่ได้เลิกไปแล้ว เพราะผู้บริหารเห็นว่าสวัสดิการดังกล่าวเป็นการช่วยเหลือบุคลากรส่วนน้อยในสถาบัน และสถาบันต้องใช้เงินสนับสนุนเป็นจำนวนมาก ซึ่งสวัสดิการรถรับ-ส่งนี้ บุคลากรส่วนใหญ่ที่ใช้บริการก็คือ บุคลากรสายสนับสนุน การยกเลิกบริการดังกล่าวเป็นการตัดกำลังใจของบุคลากรฯ นอกจากนี้อาจทำให้งานของสถาบันเสียประโยชน์ เช่น บุคลากรมาทำงานสายเป็นต้น จึงควรคงบริการดังกล่าวไว้โดยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ให้เงินสนับสนุนจำนวนหนึ่ง ขณะเดียวกันก็เพิ่มอัตราค่าบริการกับผู้ใช้บริการ

1.5 ในด้านการบริหาร บุคลากรสายสนับสนุนส่วนหนึ่งเสนอให้มีหน่วยงานกลาง ซึ่งเรียกว่าสโມสรข้าราชการ อันประกอบด้วยตัวแทนจากข้าราชการทุกสายงาน เพื่อร่วมกันพิทักษ์สิทธิและหน้าที่ของข้าราชการในสายเดียวกัน ตลอดจนปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายในสถาบันอุดมศึกษา



## 2. สถาบันอุดมศึกษาของ เอกชน

จากการศึกษาวิจัย พบว่า สถาบันอุดมศึกษา เอกชนทั้ง 2 สถาบันมีความพึงพอใจในงานค่อนข้างสูง และความประสงค์ที่จะเปลี่ยนงานมีน้อยมาก นอกจากนี้บุคลากรฯ มิได้มีความรู้สึก เช่นเดียวกับบุคลากรฯ ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเลย แต่ในทางตรงข้ามกลับรู้สึกว่างานที่ทำอยู่มีทั้งความก้าวหน้าและมั่นคง ไม่มีปัญหาในค่านิยมความรู้สึกต่อกว่าอาจารย์หรือ เป็นผู้ใช้ อาจารย์ ความต้องการของบุคลากรฯ เป็นความต้องการในเรื่องสวัสดิการ เท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะให้ผู้บริหารพิจารณาในเรื่องสวัสดิการของสถาบัน โดยให้มีการเพิ่มสวัสดิการ เช่น สวัสดิการการรักษาพยาบาล ให้มีการเบิกจ่ายได้เต็มจำนวนที่จ่ายไปจริงและสวัสดิการนี้ครอบคลุมไปถึงครอบครัว รวมถึงบิดามารดา นอกจากนี้สวัสดิการด้านอื่น ๆ ถ้าจัดบริการได้ควรจะขยายบริการ เช่น สวัสดิการรถรับ-ส่ง สวัสดิการบ้านพักอาศัย เป็นต้น

ขอเสนอแนะดังกล่าว อาจเป็นเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขหรือปรับปรุงได้ทั้งหมด แต่ผู้บริหารก็ควรจะได้ลองทบทวน สภาพการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนในส่วนที่เป็นไปได้เพื่อให้บุคลากร เกิดความพึงพอใจ และเป็นสิ่งที่จูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ดำรงอยู่ในสายงานนี้ต่อไป ไม่เช่นนั้นแล้วก็จะไม่มีทางลดค่ากล่าวที่ว่า "ไม่ใช่หมอก็อย่าอยู่โรงพยาบาล ไม่ใช่อาจารย์ก็อย่าอยู่มหาวิทยาลัย" ได้เลย

### ขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับผู้สนใจในทำนองนี้ ดังนี้

1. ควรศึกษา เจาะบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาภายในสังกัดเดียวกัน เช่น บุคลากรสายสนับสนุนเฉพาะสังกัดรัฐบาล บุคลากรสายสนับสนุนเฉพาะสังกัดเอกชน เพื่อจะได้ทราบความพึงพอใจในงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดเดียวกัน
2. ควร เพิ่มกลุ่มประชากรให้มากขึ้น ไขกลุ่มประชากรกระจายไปทั่วประเทศ เพื่อจะได้เห็นภาพรวมของบุคลากรทั้งหมด ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
3. ควรศึกษากลุ่มประชากรกลุ่มอื่นบ้าง เช่น กลุ่มสาย ข เพื่อจะได้ทราบความพึงพอใจในงานของบุคลากรในสายอื่นที่มีใช้สายอาจารย์
4. ควรมีการศึกษาเชิงประวัติศาสตร์ ถึงพัฒนาการของระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยเพื่อประมวลปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนเสนอแนวการปรับปรุงโครงสร้างระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยให้ประสิทธิภาพและเหมาะสมยิ่งขึ้น