

สรุปผลของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการบริหารงานสำนักงานเลขานุการ ของสถาบันครุศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยศึกษาเฉพาะตำแหน่งงานธุรการ 8 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ เลขานุการ บุคลากร การเงิน พัสดุ อาคารสถานที่ สารบรรณ ทะเบียน และประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้เพื่อต้องการทราบถึงลักษณะและปริมาณงานที่ปฏิบัติอยู่จริง กับทั้งต้องการทราบว่า ขณะปฏิบัติงานนั้น บรรดาตำแหน่งงานธุรการดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานหรือบุคคลใน ลักษณะเช่นใด นอกจากนี้ยังประสงค์ที่จะทราบว่า เมื่อสถานภาพของบุคลากรแตกต่างในการ บรรจุ ควบคุม รับผิดชอบ และความรู้ที่ใช้เพื่อการทำงาน จะยังผลให้เกิดลักษณะงานที่ ปฏิบัติอยู่ประการใด

ประชากรที่ทำการศึกษาครั้งนี้ คือ หัวหน้าตำแหน่งงานธุรการ 8 ประเภท จาก สถาบันครุศึกษา 15 แห่ง เฉพาะที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสำรวจลักษณะงานซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นภายใน แบบสำรวจได้กำหนดส่วนสำคัญไว้ 4 ประการ ประการแรกคือ ลักษณะงาน 21 ประเภท ประการที่สอง คือ หน่วยงานหรือบุคคลที่จะสัมพันธ์ด้วยระหว่างปฏิบัติงาน 14 กลุ่มด้วยกัน ประการที่สาม คือ ประเภทของงาน ประการที่สี่ ได้แก่ ช่วงเวลาปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งเป็น ช่วงละ 15 นาที โดยให้เริ่มจาก 8.30-16.30 น. ในช่วงเวลาที่แบ่งไว้นี้ บุกรอกจะ ท่องกรอกทุกข้อของว่าทำงานอะไร สัมพันธ์กับใคร งานที่ทำเป็นงานประจำหรืองานใหม่ การ กรอกจะกระทำ 3 วันติดต่อกัน ด้วยเหตุนี้แต่ละคนจึงต้องกรอก 96 ของ ฉะนั้น จากตัว อย่างที่กรอกแบบสำรวจ 103 คน จึงทำให้ได้ตัวอย่างของลักษณะงานมาไว้เพื่อการวิเคราะห์ 9,888 หน่วย ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลที่ไ้มากโดยการทำคาร์ยอลและทดสอบโดยใช้ ไคสแควร์

สรุปผลการวิจัย

1. สถานภาพของบุคลากรในสำนักงานเลขานุการ

1.1 หัวหน้าตำแหน่งงานธุรการ ประกอบไปด้วยผู้บรรจุในตำแหน่งอาจารย์ และผู้บรรจุในตำแหน่งทางธุรการโดยตรง จำนวนร้อยละ 68.93 และ 31.07 ตามลำดับ

1.2 หัวหน้าตำแหน่งงานธุรการ ประกอบไปด้วยบุคคลที่มีคุณวุฒิตั้งแต่ระดับต่ำกว่าอนุปริญญา สูงจนกระทั่งปริญญาเอก ทั้งนี้จำนวนผู้มีคุณวุฒิระดับปริญญาโทมีปริมาณสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 39.81 รองลงมาคือผู้มีคุณวุฒิระดับปริญญาตรี ร้อยละ 33.00 ส่วนผู้มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอกมีปริมาณน้อยที่สุด คือ ร้อยละ 0.97

1.3 หัวหน้าตำแหน่งงานธุรการ ประกอบไปด้วยบุคลากรตั้งแต่ระดับชั้น 1 จนกระทั่งถึงระดับชั้น 7 ทั้งนี้จำนวนผู้อยู่ในระดับชั้น 4 มีปริมาณสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 37.86 รองลงมาคือ ระดับชั้น 5 คิดเป็นร้อยละ 17.47 ส่วนระดับชั้นที่มีปริมาณน้อยสุด คือ ระดับชั้น 7 คิดเป็นร้อยละ 1.94

1.4 หัวหน้าตำแหน่งงานธุรการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับโดยอาศัยความรู้ที่ได้ศึกษาจากสถาบันโดยตรง โดยความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม และโดยความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ ทั้งนี้จำนวนผู้ใช้ประสบการณ์เพื่อการปฏิบัติงานมีปริมาณสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 65.05 ในขณะที่จำนวนผู้ใช้ความรู้จากการศึกษาอบรม มีเพียงร้อยละ 34.95

1.5 หัวหน้าตำแหน่งงานธุรการ ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมีผู้บังคับบัญชา ตั้งแต่ 1 คน สูงจนกระทั่งมากกว่า 20 คน ทั้งนี้หัวหน้าซึ่งมีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชา ระหว่าง 6-10 คน มีจำนวนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 29.12 และหัวหน้าซึ่งมีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชา ระหว่าง 1-5 คน จะเป็นจำนวนที่รองลงมา คิดเป็นร้อยละ 26.21 ส่วนหัวหน้าซึ่งมีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชา ระหว่าง 16-20 คน นั้นมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.91

2. ลักษณะงานในสำนักงานเลขานุการ

2.1 งานที่ปฏิบัติกันอยู่ภายในสำนักงานเลขานุการนั้นพอประมวลได้ 20 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. ท่างงบประมาณรายจ่ายประจำปี
2. คำเนิการเพื่อใช้เงินในและนอกงบประมาณ
3. จัดซื้อ บำรุงรักษา บริการพัสดุ ครุภัณฑ์และอาคารสถานที่
4. ทำบัญชีแสดงฐานะทางการเงิน
5. ทำแผนปฏิบัติงานและรายงานผล
6. คำเนิการสรรหา บรรจุและออกจากงานของบุคลากร
7. คำเนิการ เพื่อเลื่อนระดับ และแต่งตั้งผู้ตำแหน่งต่าง ๆ
8. คำเนิการเรื่องลาศึกษาต่อ ปรับวุฒิ และเพิ่มวุฒิ
9. บันทึกประวัติการทำงานของบุคลากร
10. จัดการ เรื่องลงทะเบียนเรียนของนิสิตนักศึกษา
11. ทำทะเบียนประวัตินิสิตนักศึกษา
12. พิจารณาเรื่องต่าง ๆ จากผลการเรียนของนิสิตนักศึกษา
13. จัดทำตารางสอนการสอบ และผลการเรียน
14. จัดทำประกาศ คำสั่ง หรือข้อมบังคับ
15. จัดทำหนังสือโต้ตอบ
16. ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานของหน่วยหรือสถาบัน
17. ทรวจสอบ รักษา เอกสารหรือหลักฐาน
18. ทำการสอน ปีกอบรม หรือสัมมนา
19. ทำงานเกี่ยวกับกิจการนิสิตนักศึกษา
20. เข้าร่วมประชุม พบปะ ปรึกษาหารือ

งานทั้งหมดพอสรุปได้เป็นเรื่องการเงิน งบประมาณ บุคลากร ทะเบียน สารบรรณ ประชาสัมพันธ์ และงานสอน

ทั้งนี้ระหว่างเวลาราชการตั้งแต่ 8.30 - 16.30 น. หัวหน้าตำแหน่งงาน
 ชุกรการใช้เวลาหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ปฏิบัติงานในลักษณะของงานสารบรรณปริมาณสูงสุดโดย
 คิดเป็นร้อยละ 22.66 ของงานทั้งหมด งานที่ปฏิบัติรองลงมาคืองานการเงิน คิดเป็นร้อยละ
 10.28 ส่วนงานที่สามเรียงกันลงมา คิดเป็นร้อยละ 7.77

2.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติกันอยู่ภายในสำนักงานเลขานุการนั้น ประกอบ
 ด้วยงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำกับงานใหม่ โดยเป็นงานประจำเสียร้อยละ 67.81 และงาน
 ใหม่ร้อยละ 12.19

2.3 ลักษณะงานที่หัวหน้าตำแหน่งงานชุกรการแต่ละคนปฏิบัติอยู่ ประกอบ
 ด้วยงานที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่ง เป็นหลัก นอกเหนือจากนี้จะเป็นงานสอนและ
 งานในลักษณะสารบรรณ แยกแยะเลขานุการและฝ่ายประชาสัมพันธ์ที่ปฏิบัติงานด้านสารบรรณ
 เป็นงานหลัก

2.4 การปฏิบัติงานภายในสำนักงานเลขานุการจำต้องสัมพันธ์กับบุคคลและ
 หน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งพอประมวลได้ดังนี้

1. คณบดีหรือรองอธิการ
2. เลขานุการ
3. งานการเงิน
4. งานบุคลากร
5. งานสารบรรณ
6. งานพัสดุ
7. งานอาคารสถานที่
8. งานทะเบียน
9. งานประชาสัมพันธ์
10. งานบริการการเรียนการสอน
11. อาจารย์หรือข้าราชการ
12. นิสิตนักศึกษา
13. ทำงานคนเดียว
14. อื่น ๆ

ทั้งนี้สรุปรวมแล้ว ปรากฏทุกฝ่ายมีความสัมพันธ์สูงสุดกับนิสิตนักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 11.90 ของเวลาระหว่างปฏิบัติการราชการ รองลงมาเป็นความสัมพันธ์กับงานสารบรรณ คิดเป็นร้อยละ 9.99 และสัมพันธ์กับอาจารย์ ข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 8.90 ซึ่งใกล้เคียงกับความสัมพันธ์ต่อฝ่ายการเงินและคนบติ หรือรองคนบติ โดยคิดเป็นร้อยละ 8.09 และ 8.45 ตามลำดับ

3. การทดสอบความสัมพันธ์

3.1 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างตำแหน่งงานธุรการกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ ที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 กล่าวคือ แต่ละตำแหน่งมีการปฏิบัติงานอันเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่ง

3.2 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างสถานภาพการบรรจุในตำแหน่งอาจารย์และในตำแหน่งงานธุรการ ของหัวหน้าหน่วยงานธุรการกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ ที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

3.3 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างคุณวุฒิที่แตกต่างกันของหัวหน้าหน่วยงานธุรการกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ ที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

3.4 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างระดับชั้นที่แตกต่างกันของหัวหน้าหน่วยงานธุรการกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ ที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

3.5 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความรู้ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานโดยการศึกษาอบรมและประสบการณ์ของหัวหน้าหน่วยงานธุรการ กับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ ที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

อภิปรายผลการวิจัย

1. สถานภาพของบุคลากรในสำนักงานเลขานุการ

1.1 จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า หัวหน้าตำแหน่งงานธุรการ ในสำนักงานเลขานุการจะเป็นอาจารย์เสียส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 68.93 ที่เหลือเป็นผู้บรรจุในตำแหน่งงานธุรการ คิดเป็นร้อยละ 31.07 ซึ่งการที่มีลักษณะเช่นนี้อาจกล่าวได้ว่า

1.1.1 สถาบันการศึกษาที่ได้ทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งภารกิจหลักนั้นมี 4 ประการ ดังที่ วิจิตร, ศรีสอาน ไทกล่าวไว้ คือ ทำการสอน ทำการวิจัย บริการสังคม และทำนุบำรุง ส่งเสริม ศิลปและวัฒนธรรม¹ แต่ปรากฏว่าภารกิจที่ปฏิบัติอยู่จริงเป็นงานหลัก คือ การสอน ความจริงข้อนี้ยืนยันได้จากผลการวิจัยของ สมชาย ทยานยง และชนิกา ศิลปอนันต์ ที่สรุปว่า งานสอนนั้นมาเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ งานเสริมสร้างวิชาการ และวิชาชีพ งานบริหารธุรการ งานบริการชุมชน และงานวิจัยเป็นอันดับห้า² ฉะนั้น เมื่องานสอนกลายเป็นงานหลัก การจะบรรจุจึงต้องเป็นอาจารย์ แทนที่จะบรรจุในตำแหน่งอื่น ๆ เช่น ตำแหน่งครู ตำแหน่งนักสถิติ หรือตำแหน่งบรรณารักษ์ ในลักษณะเช่นนี้จึงเห็นวางงานเป็นเครื่องกำหนดคุณสมบัติของบุคคล

1.1.2 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พุทธศักราช 2507 ได้กำหนดไว้ชัดเพนว่าคุณสมบัติของผู้จะดำรงตำแหน่งอาจารย์ จะต้องมีความรู้ทั้งแก่ปริญาตรีขึ้นไป กับต้องทำการสอนวิชาซึ่ง เปิดสอนอยู่ในสถาบันแห่งนั้น

¹ วิจิตร ศรีสอาน, หลักการอุดมศึกษา (พระนคร : วัฒนาพานิช, 2518), หน้า 1-6

² สมชาย ทยานยง และชนิกา ศิลปอนันต์, รายงานการสำรวจและวิจัยลักษณะหน้าที่ และปริมาณงานของอาจารย์ประจำ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายวางแผนและพัฒนา, 2519), หน้า 70-71.

เมื่อเป็นคั้งนี้ผู้ที่มิใช่คั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปจึงหาหนทางที่จะดำรงตำแหน่งอาจารย์ให้ได้ กล่าวคือ โดยการสอนวิชาใดวิชาหนึ่ง อาจเป็นอาทิตย์ละชั่วโมง ทั้งที่คั้งวุฒิของคั้งก็มิใช่จะตรงกับวิชาที่สอน อีกทั้งงานหลักของคั้งอาจเป็นงานเรื่องธุรการโดยตรง การพยายาม แสวงหาหนทางบรรจุในตำแหน่งอาจารย์ ก็เพราะต้องการความก้าวหน้า กล่าวคือ ถ้าได้สถานะอาจารย์แล้ว การจะเลื่อนตำแหน่งหรือชั้นสูงขึ้นไปก็มิจะมีการติดขัด เช่น ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ การเลื่อนคั้งกล่าว หมายถึง การได้ผลตอบแทนอันเป็นเงิน (Financial) และพวกมิใช่เงิน (Non-Financial) เช่น มีบ้านพักที่ทรูทรกว่า ได้รับการนับหน้าถือตาในสังคม ในทางตรงข้ามถาบรรจุในตำแหน่งอื่น เช่น ประจำแผนกก็จะติดขัดโดยตรงหัวหน้าแผนกเท่านั้น ที่กล่าวมานั้นเป็นเรื่องของระเบียบการบรรจุคั้ง ซึ่งมิใช่สอดคล้องกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่แท้จริง เหตุผลของความไม่ถูกต้องคั้งกล่าวยืนยันได้จากแนวคิดเรื่องการจำแนกตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย คือ แยกสายงานวิชาการไว้พวกหนึ่ง กับสายงานบริหารและธุรการไว้พวกหนึ่ง แต่ละพวกก็ปฏิบัติหน้าที่ของคั้งไป โดยสามารถเจริญก้าวหน้าด้วยคั้งในสายงานของคั้ง จากเหตุผลที่กล่าวมาจึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ว่าทำไม บุคลากรในสายงานธุรการจึงมีสถานะเป็นอาจารย์มากกว่าเจ้าหน้าที่ธุรการ

1.1.3 ผู้บริหารบางคน เช่น ศนบค. หรือเลขาธิการ มองเห็นแต่เพียงว่าเจ้าหน้าที่ธุรการ คือ บุคคลระดับรอง (Second Class Citizen) จึงมองข้ามความสำคัญของงานธุรการไป โดยเฉพาะมองว่างานสอนซึ่งเป็นงานหลัก (Line) ของสถาบันและของตัวเองด้วย ก็ยังจะให้ความสนใจสูงกว่า โดยละเลยว่างานสอนจะดำเนินไปได้ก็จำต้องมีหน่วยงานอื่นคอยสนับสนุน (Auxiliary) ซึ่งก็หมายถึง งานคั้งธุรการ การมีทัศนคติขาดการให้ความสำคัญคั้งงานธุรการก็โดยบรรจุบุคลากรทางธุรการไม่ตรงต่อหน้าที่

¹ทบวงมหาวิทยาลัย, "การจำแนกตำแหน่งตามสายงานและการกำหนดชั้นเงินเดือนสำหรับข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย," (อัครสำเนา)

เอาระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)¹ เข้ามาใช้ บรรจุนักโทษติดคน อาจเป็นญาติ หรือ เพื่อนอาจารย์ด้วยกัน เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานธุรการ จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้จำนวนอาจารย์ให้กับหน่วยงานธุรการ แต่บางครั้งระบบอุปถัมภ์ก็นำมาใช้โดยความเหมาะสมว่า คนบดคือ ผู้ทำหน้าที่วางนโยบาย (Policy) การจะให้นโยบายเป็นจริงขึ้นมาได้ของใครผู้ที่เขาใจกันสนิทสนมกันพิเศษ นำนโยบายไปปฏิบัติ (Execute) ฉะนั้น จึงต้องเลือกคนที่ไว้นใจใจใจกันใครมาคุมงานสำคัญ เช่น หัวหน้างานการเงิน หรือหัวหน้าฝ่ายพัสดุ และการสรรหาที่เหมาะสมที่สุด คือ จากภายในองค์กรเอง ดังที่ โอ เกล็น สตาล (O. Glenn Stahl)² ได้กล่าวไว้ คนภายในที่จึงเป็นอาจารย์เสียจำนวนมาก

1.1.4 ขณะนี้ประเทศไทยเรายังขาดสถาบันหรือหน่วยงานที่ให้การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์หรือฝึกอบรม เรื่องงานธุรการโดยตรง จะมีบ้างก็เพียงบางส่วน เช่น เรามีคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี หรือคณะเศรษฐศาสตร์ เป็นสถาบันที่ให้การศึกษารื่องการเงิน และบัญชี จนกระทั่งระดับปริญญาโท เรามีหน่วยงานของสำนักงานงบประมาณที่ให้การอบรมเรื่องงานพัสดุแก่หน่วยราชการอยู่เป็นประจำทุกปี เมื่อเป็นเช่นนี้ถ้าหากเรื่องใดมีการศึกษาอบรม ก็จะทำให้มีบุคลากรเฉพาะเรื่องนั้นในสำนักงานเลขานุการ จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า จำนวนหัวหน้าตำแหน่งงานธุรการของงานการเงิน และพัสดุ จะเป็นอาจารย์และเจ้าหน้าที่ธุรการอย่างละครึ่ง แต่หัวหน้าหน่วยงานอื่น ๆ จะมีจำนวนไม่ใกล้เคียงกัน เช่น เลขานุการ 14 คน เป็นอาจารย์เสีย 13 คน หรือฝ่ายทะเบียน 10 คน เป็นอาจารย์เสีย 8 คน เป็นต้น เรื่องนี้สาเหตุจึงเกิดจากไม่สามารถหาเจ้าหน้าที่ธุรการโดยตรงได้ จึงใช้อาจารย์แทน แต่ถึงแม้จะมีเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติตรงกับงานธุรการ ก็จะถูกระบบการบรรจุเดิม

¹ ฐป กาญจนประกร, "ระบบอุปถัมภ์," ในการบริหารงานบุคคลในประเทศไทย, อมร รักษาสิทธิ์ และโสรัจ สุจริตกุล ผู้รวบรวม (พระนคร : โรงพิมพ์สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี, 2514), หน้า 127.

² O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration, (N.Y.: Harper & Row, 1962), p. 52.

ผลักดันให้บรรจุตำแหน่งอาจารย์ เช่น ผู้มีคุณวุฒิปริญญาตรีทางบัญชี ก็จะทำให้เป็นอาจารย์ โดยเพิ่มภาระการสอนไปเล็กน้อย

1.2 จากการวิจัย พบว่า หัวหน้าตำแหน่งงานธุรการมีคุณวุฒิแตกต่างกัน ตั้งแต่ต่ำกว่าอนุปริญญาไปจนถึงปริญญาเอกก็โดยผู้มีคุณวุฒิปริญญาโทมีจำนวนสูงสุด ร้อยละ 39.81 ผลการวิจัยที่มีลักษณะเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก

✓ 1.2.1 การวิจัยนี้เกี่ยวกับสถาบันครุศึกษา ซึ่งมีนโยบายผลิตบัณฑิต ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป และเป็นงานหลักของแต่ละสถาบัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องให้ผู้ที่สอนมีคุณวุฒิสูงกว่า บัณฑิตที่จบออกไป ซึ่งวุฒิที่เหนือกว่าและมีทางเป็นไปไคงาย คือ คุณวุฒิระดับปริญญาโท เมื่อต้องการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของสถาบัน การบรรจุผู้สอนระดับปริญญาโท จึงได้รับการพิจารณาสูงกว่าระดับอื่น ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้มีบุคลากรระดับปริญญาโท ในปริมาณสูงภายในสถาบันครุศึกษา สรุปก็คือ งานเป็น เครื่องกำหนดคุณสมบัติของบุคลากร

1.2.2 เกิดเฉพาะระเบียบเดิมว่าด้วยตำแหน่งอาจารย์ ตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนมหาวิทยาลัย 2507 ดังเหตุผลที่กล่าวไว้ในข้อ 1.1.2 แล้ว จึงทำให้บุคลากร หรืออาจารย์ส่วนใหญ่มีคุณวุฒิอย่างต่ำปริญญาตรี ประกอบกับลักษณะงานของสถาบันดังกล่าวไว้ในข้อ 1.2.1 จึงทำให้การบรรจุขึ้นไปที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาโท ฉะนั้น จึงเห็นวสาเหตุจากระเบียบเก่าที่แก้ไข เรื่องคุณวุฒิ จึงทำให้มีบุคลากรระดับปริญญาโทสูง

1.2.3 ที่กล่าวมาในข้อ 1.2.1 และ 1.2.8 จะเห็นว่าคุณวุฒิเหล่านี้ถูกกำหนดโดยตัวสถาบัน แต่ในทำนองเดียวกับตัวบุคลากรเองก็มีความต้องการที่จะมีวุฒิปริญญาโทด้วย ซึ่งถ้านำเอาทฤษฎีของ เกตเซล และกูบา (Getzels and Guba) ว่าด้วยสังคมมิติ (Social System) ที่มององค์การว่าจะต้องมีทั้งความต้องการของสถาบัน (Nomothetic) และความต้องการของผู้เขาสู่สถาบัน (Idiographic) ¹ เหตุผลที่กล่าวไว้

¹ J.W. Getzels and E.G. Guba, "Social Behavior and Administrative Process," School Review 65 (December, 1957):423 - 441.

ก็จะยิ่งขึ้น เพราะเมื่อบุคลากรต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่งและเงินเดือน สิ่งที่จะทำได้อย่างหนึ่ง คือ การเพิ่มวุฒิ ฉะนั้น เมื่อเริ่มบรรจุด้วยคุณวุฒิปริญญาตรี จึงหาทางจะศึกษาเพิ่ม คุณวุฒิถัดไปก็คือระดับปริญญาโท

1.2.4 การวิจัยครั้งนี้พบว่าขณะปฏิบัติงานจะต้องมีความสัมพันธ์กับ นิสิตนักศึกษา คณาจารย์ และข้าราชการ ถึงร้อยละ 11.90 และ 8.90 ตามลำดับ ซึ่งถือว่ามีเปอร์เซ็นต์การติดต่อยู่ในระดับสูงกว่าบุคคลและหน่วยงานอื่น เราทราบที่อยู่แล้ววา นิสิตนักศึกษาคือผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี โท หรือเอก ฉะนั้นการจะสื่อความหมายกันให้เข้าใจจะต้องใช้บุคคลที่มีพื้นเพ (Frame of References) ตรงกัน ดังที่ เอ็ดวิน อีเมอรี ไคกลาวไว (Edwin Emery)¹ ซึ่งในที่นี้ระดับการศึกษาจึงเป็นพื้นเพเดิมอย่างหนึ่งเนื่องด้วยลักษณะของผู้เขามาติดต่อกัน จึงมีผลบังคับให้หัวหน้าตำแหน่งงาน ข้าราชการมีลักษณะใกล้เคียงกัน คือ วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ข้อสรุปในประเด็นนี้จะตรงกับ การกำหนดวุฒิในระบบการจำแนกตำแหน่งของทบวงมหาวิทยาลัย กล่าวคือ ในงานทั้ง 8 ประเภทที่ทำการวิจัย ถ้าผู้ใดจะต้องเข้ามารับผิดชอบงานที่มีการตัดสินใจ หรือต้องควบคุม กิจการต่าง ๆ ละก็ จะกำหนดคุณวุฒิไว้ตรงที่ปริญญาตรีหรือโท จึงตรงกับผลวิจัยที่ว่า มีระดับ ปริญญาตรี ร้อยละ 33.00 และสูงสุดที่ปริญญาโท ร้อยละ 39.81

1.2.5 ในขั้นต้น ๆ ไคอาจเหตุผลเฉพาะว่าทำไมจำนวนผู้มีคุณวุฒิ ปริญญาโทจึงสูง แต่ในสำนักงานเลขานุการยังมีคุณวุฒิระดับอื่นอีก ซึ่งอาจเป็นเพราะมีการ ใช้ระบบอุปถัมภ์ คือ คัดเลือกบุคคลที่สนิทชิดเชื้อ ไว้ใจกันได้มาทำงาน ฉะนั้น จึงแต่งตั้ง ให้ผู้มีคุณวุฒิปริญญาเอกมาทำหน้าที่เลขานุการคณะบ้าง หรืออาจเกิดจากการขาดสถาบันให้ การศึกษา เช่น เรื่องอาคารสถานที่ ถ้าจะใช้ผู้สำเร็จสถาปนิกก็เกินกว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับคณะ จะเอาผู้ที่มิว่าคุณวุฒิต่ำกว่านี้หาไม่ได้ จึงต้องเอาบุคลากรในสายงานอื่นมา ทำแทนไปก่อน เช่น บรรดาอาจารย์ หรือเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ผลที่ออกมาจึงเกิดบุคลากรคุณวุฒิ แดกต่างกันในสำนักงานเลขานุการ

¹ Edwin Emery, Philip A. Ault and Warren K. Agee, Introduction to Communication, 2d. ed. (N.Y.: Dodd, Mead, 1965), p.14.

1.3 ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าตำแหน่งงานธุรการอยู่ในระดับชั้นตั้งแต่ 1-7 โดยมีระดับ 4 สูงสุด คิดเป็นร้อยละ 37.86 ลักษณะที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจาก

1.3.1 การบรรจุข้าราชการในระบบเดิมนั้น เรื่องของวุฒิมีความสัมพันธ์กับระดับชั้น เมื่อเป็นไปตามระบบชั้นยศ . (Rank Classification) ผู้ที่ได้ปริญญาโทจึงอยู่ชั้นโท ครั้นหันมาใช้ระบบการจำแนกตำแหน่ง (Position Classification) จากชั้นโทจึงเปลี่ยนเป็นระดับ 4 ดังนั้น เรื่องระดับชั้น 4 จึงเป็นเรื่องที่ผูกพันอยู่กับคุณวุฒิตั้งที่กล่าวไว้ในข้อ 1.2

1.3.2 อีกประเด็นที่จะกล่าวคือ ผลวิจัยที่บุคลากรมีระดับชั้นตั้งแต่ 1-7 โดยเฉพาะผู้ที่มิได้เกิน 4 ทั้งนี้ก็เกิดจากการนำอาจารย์เข้ามาปฏิบัติงานหัวหน้าตำแหน่งงานธุรการ ซึ่งจากการสำรวจพบว่า บุคลากรมีเกินกว่าระดับ 4 ขึ้นไป จะเป็นอาจารย์ทั้งสิ้น ซึ่งการนำอาจารย์เข้ามาก็ด้วยเหตุผลดังข้อ 1.3 แต่ที่จะกล่าวนอกเหนือไปจากนี้ คือ เกิดจากทัศนคติของผู้บริหาร เช่น สถาบันครูศึกษาบางแห่งใช้อาจารย์ระดับ 7 มาเป็นเลขานุการ เพราะมองถึงความรับผิดชอบที่มีอยู่สูง บางแห่งเอาอาจารย์ระดับ 7 มาทำงานประชาสัมพันธ์ เพราะเป็นอาจารย์ผู้ใหญ่ ชั่วโมงสอนมีน้อย ก็เลยให้มาช่วยงานประชาสัมพันธ์ เพราะมองการประชาสัมพันธ์เป็นเรื่องไม่สู้จะสำคัญนัก ฉะนั้น เหตุผลในข้อนี้จึงเป็นเรื่องความเกี่ยวพันระหว่างอาจารย์กับระดับชั้นเสียส่วนใหญ่

1.4 จากผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าตำแหน่งงานธุรการปฏิบัติงานโดยใช้ประสบการณ์มากกว่าความรู้ที่ได้จากการศึกษาอบรม คิดเป็นร้อยละ 65.05 และ 34.95 ที่เป็นเช่นนี้ก็เนื่องมาจากการขาดแคลนสถาบันที่ให้การศึกษอบรมเรื่องเกี่ยวกับงานธุรการ ฉะนั้น จึงต้องเอาบุคลากรในสายงานอื่นเข้ามาทำหน้าที่แทน บุคลากรที่ทำได้ง่าย คือ อาจารย์ พวกนี้จะมาทำหน้าที่คานเลขานุการ งานสารบรรณ หรือทะเบียน เมื่อไม่มีความรู้จากการศึกษาอบรม ก็เป็นการแน่นอนที่ต้องอาศัยประสบการณ์ที่เคยทำงานนี้มาก่อน หรือเอามาจากคนเก่าที่เคยทำเอาไว้ แต่งานบางประเภทถึงจะมีสถาบันให้การอบรม แต่ก็อยู่ในระดับสูงมาก เช่น เรื่องประชาสัมพันธ์ ที่ว่าสอนโดยคณะนิเทศศาสตร์ หรืองานเรื่องอาคารสถานที่ ซึ่งจัดสอนโดยคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บุคคลที่

สำเร็จในสาขานี้จะไม่เข้ามาทำงานประชาสัมพันธ์ หรืองานอาคารสถานที่ระดับคณะ ซึ่งเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก อีกทั้งค่าตอบแทนซึ่งเขาจะทำได้จากการทำในหน่วยงานเอกชน หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องนี้โดยตรง มีจำนวนเงินสูงกว่า ประเด็นของเรื่องนี้จึงเป็นการขาดการศึกษาอบรมในงานธุรการระดับคณะ

1.5 ผลการวิจัย พบว่า หัวหน้าตำแหน่งงานธุรการมีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาแตกต่างกันตั้งแต่ 1 คน จนกระทั่งสูงกว่า 20 คน โดยหัวหน้าที่อยู่บุคลากรระหว่าง 6-10 คน จะมีจำนวนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 29.12 ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า

1.5.1 การที่มีบุคลากรระหว่าง 6-10 คน ในจำนวนสูงก็เป็นไปตามหลักของการบังคับบัญชา (Span of Control) โดย ลินดอล เออวิก (Lyndall Urwick) กล่าวคือ เป็นช่วงที่หัวหน้าหน่วยงานแต่ละคน มีความสามารถที่จะดูแลลูกน้องได้อย่างดี 8-12 คน¹

1.5.2 แต่การที่หัวหน้าตำแหน่งงานธุรการมีบุคลากรมากบ้างน้อยบ้างก็เพราะเป็นสถาบันการศึกษา บุคลากรมีวุฒิค่อนข้างสูง การจะสั่งงานให้ปฏิบัติทำได้ง่าย อีกทั้งเป็นระบบราชการ (Bureaucracy) การทำงานต่าง ๆ ย่อมมีระบบระเบียบตายตัว เคยปฏิบัติอย่างไรก็ทำไปอย่างนั้น เมื่องานไม่ยุ่งยากซับซ้อน จึงไม่จำเป็นที่หัวหน้าต้องเข้าไปใกล้ชิด (Closeness of Supervision) ดังที่ เรนีส ลิเคิร์ต (Renis Likert)¹ ได้กล่าวไว้ เมื่อเป็นดังนี้การที่จะมีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาน้อยหรือมากไปบ้างจึงไม่เกิดผลกระทบต่อการทำงานตัวอย่าง เช่น เลขานุการซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชามูลฐานภายในสำนักงานทั้งหมด แต่ละคนล้วนแต่มีแนวทางการปฏิบัติงานอยู่แล้วโดยระบบราชการ

¹Renis Likert, New Pattern of Management, (N.Y.: McGraw - Hill, 1961), p.7.

2. ลักษณะงานในสำนักงานเลขานุการ

2.1 ผลวิจัย พบว่า หัวหน้าตำแหน่งงานธุรการปฏิบัติงานในลักษณะของงานสารบรรณมีปริมาณสูงถึงร้อยละ 22.66 ของงานทั้งหมด อาจกล่าวได้ว่า เพราะสถาบันการศึกษาเป็นระบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่ง เฮอริเบิร์ต จี ฮิค และ ซี เรย์ กัลเลต (Herbert G. Hicks and C. Ray Gullett) ได้อธิบายว่าการดำเนินงานนั้นจะอยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ¹ การจะติดต่อกะไรกันต้องมีหลักฐาน เอกสารประกอบทุกสิ่งทุกอย่างพยายามกระทำให้รัดกุม เสร็จแล้วมีการเก็บรวบรวมเอกสารหลักฐานทุกชนิดไว้อย่างมีระบบระเบียบ ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นเรื่องของงานสารบรรณทั้งสิ้น เช่น การร่างประกาศรับสมัครงาน การรวบรวมเอกสารเพื่อบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ การทำจดหมายติดต่อกับหน่วยงานภายนอก การเก็บทะเบียนประวัตินิสิตนักศึกษา ข้าราชการ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้จำนวนงานสารบรรณมีปริมาณสูงสุด

2.2 ลักษณะงานในสำนักงานเลขานุการคณบดีเป็นงานประจำก็เนื่องจากงานเหล่านี้จำเป็นต้องมีการปฏิบัติสืบเนื่องกันตลอดเวลา ส่วนที่ว่าทำงานใหม่นั้นอาจเพราะปฏิบัติเป็นครั้งคราว เช่น การวางแผนเสนองบประมาณ การบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การประชุมปรึกษาหารือในเรื่องต่าง ๆ การทำงานส่วนใหญ่เป็นงานประจำเป็นเครื่องยืนยันว่าการที่แต่ละหน่วยงานปฏิบัติงานต่าง ๆ ดังที่ได้ทำการวิจัยอยู่ เป็นเรื่องที่น่าเชื่อถือได้ แต่ถาปรากฏว่าเป็นงานใหม่จำนวนมาก นั่นก็แสดงว่างานที่ได้มาจะไม่เป็นตัวแทนที่ดีของงานตลอดปี แต่จะเป็นตัวแทนของงานในช่วงเวลาการวิจัยเท่านั้น

2.3 ลักษณะงานในสำนักงานเลขานุการประกอบไปด้วยงานเฉพาะของตำแหน่งกับงานสารบรรณ และงานสอน ก็เนื่องจากบุคลากรที่เป็นหัวหน้าตำแหน่งงานธุรการส่วนใหญ่บรรจุในตำแหน่งอาจารย์ ดังเหตุผลที่ได้บรรยายไว้ในข้อ 1.1 ซึ่งเมื่อบรรจุตำแหน่งอาจารย์แล้วจึงต้องทำการสอนด้วย ฉะนั้น จึงมีปริมาณงานสอนอยู่ในเปอร์เซ็นต์ที่สูง

¹ Herbert G. Hicks and C. Ray Gullett, Organization: Theory and Behavior, (Tokyo: McGraw-Hill, 1957), pp. 143 - 152.

2.4 การปฏิบัติงานในสำนักงานเลขานุการจำต้องสัมพันธ์กับบุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ ออุมาก ซึ่งถ้าตัดเอาความสัมพันธ์ในหน่วยงานกันเองออกแล้วจะสัมพันธ์กับนิสิตนักศึกษาสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 11.90 ทั้งนี้ก็ด้วยเหตุผลสืบเนื่องมาจากการเป็นอาจารย์ จึงต้องทำการสอนตามข้อ 2.3 และการต้องสัมพันธ์กับฝ่ายสารบรรณมากก็เนื่องจากการปฏิบัติงานสารบรรณดังอธิบายไว้ในข้อ 2.3 แต่ที่ต้องสัมพันธ์กับอาจารย์ด้วยเหตุผลต่างกัน เช่น เพราะต้องมีการประชุมร่วมกัน บางครั้งอาจารย์ ข้าราชการต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องเงินเดือน เบิกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ จากแผนกการเงิน หรือบางโอกาสก็จะมีการติดต่อขอใช้ หรือให้ข้อพัสดุ ครุภัณฑ์กับฝ่ายพัสดุ และบางที่มีเรื่องการขอใช้อาคารสถานที่จากฝ่ายสถานที่

2.5 ดังที่กล่าวมาในข้อ 2.1 ถึงข้อ 2.4 ก็เพื่อต้องการให้ทราบสาเหตุของลักษณะงานที่ปรากฏ และความสัมพันธ์ระหว่างปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการให้เหตุผลอย่างกว้างขวาง คราวนี้น่าจะได้อลองพิจารณาในรายละเอียดลงไปบ้างเกี่ยวกับประเภทงานทั้ง 8 คือ

2.5.1 การปฏิบัติงานของเลขานุการจะมีลักษณะงานปรากฏทั่วไป โดยหนักไปในเรื่องงานสารบรรณ คิดเป็นร้อยละ 22.85 นอกนั้น คือ การสอน และประชุมพบปะปรึกษาหารือ ลักษณะเช่นนี้ย่อมสอดคล้องกับฐานะ หัวหน้าหน่วยงานเลขานุการ จึงมีความจำเป็นต้องเกี่ยวกับงานต่าง ๆ ทั้งหมด งานเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นงานที่ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ งานที่เป็นงานใหม่และปฏิบัติในปริมาณสูง คือ งานบุคลากร ซึ่งจะเป็นเรื่องของการสรรหามบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน จากลักษณะงานดังกล่าว เลขานุการจึงต้องเกี่ยวข้องกับนิสิตนักศึกษาสูงในเรื่องการสอน และเกี่ยวข้องกับฝ่ายสารบรรณในเรื่องการจัดทำหนังสือโต้ตอบ ส่วนความสัมพันธ์กับอาจารย์และข้าราชการก็จะเป็นเรื่องของการประชุม ร่วมสัมมนา กับเป็นเรื่องของการสรรหาและทำการบรรจุ

2.5.2 การปฏิบัติงานของฝ่ายบุคลากร ส่วนสำคัญคือเรื่องสรรหาและบรรจุ คิดเป็นร้อยละ 26.85 นอกจากนี้ก็จะเป็นงานสารบรรณ ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดทำหนังสือโต้ตอบ งานที่ปฏิบัติสูงอีกอย่าง คือ การสอน และกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาในฐานะที่เป็นอาจารย์ งานที่กล่าวมามีการปฏิบัติอยู่ประจำ ส่วนงานที่กระทำเป็นครั้งคราวได้แก่การดำเนินเรื่องเพื่อลาศึกษาต่อ การปรับวุฒิและเพิ่มวุฒิของอาจารย์และข้าราชการ

2.5.3 ฝ่ายการเงินนั้นจัดว่าต้องปฏิบัติตามงานการเงิน ซึ่งเป็นงานในหน้าที่ในปริมาณสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 62.35 ของงานทั้งหมด ถ้าจะมองเฉพาะลงไปก็เป็นงานเกี่ยวกับการดำเนินการใช้เงินทั้งในและนอกงบประมาณ ที่เป็นดังนั้นก็เพราะเรื่องเงินเข้ามาเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในคณะ งานอีกลักษณะที่ฝ่ายการเงินทำในปริมาณสูงกว่างานประเภทใด ๆ คือ การวางแผนเพื่อจัดทำงบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 9 ของงานที่ปฏิบัติอยู่ งานดังกล่าวของฝ่ายการเงินต้องปฏิบัติเป็นประจำสม่ำเสมอ

2.5.4 ฝ่ายพัสดุจะปฏิบัติตามเรื่องการเงิน อันได้แก่ การจัดซื้อ จัดหาพัสดุในปริมาณสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 42.03 นอกจากนั้นจะเกี่ยวข้องกับงานสารบรรณ ซึ่งงานสารบรรณดังกล่าวก็เน้นเรื่องพัสดุ กล่าวคือ เป็นเรื่องของการทำหนังสือโต้ตอบ ติดต่อกับอาจารย์ ข้าราชการ และฝ่ายอาคารสถานที่ เพื่อให้บริการด้านจัดซื้อ จัดหาพัสดุ งานของพัสดุเหล่านี้มีปฏิบัติอยู่เป็นประจำ

2.5.5 ฝ่ายอาคารสถานที่จะปฏิบัติตามเรื่องการเงิน อันได้แก่ การรักษา ซ่อมแซม และบริการในงานอาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 34.38 นอกเหนือจากนี้แล้วก็ยังเป็นงานสอนนิสิตนักศึกษา งานที่ปฏิบัติมาก คือ การวางแผนเกี่ยวกับการใช้บุคลากร และการควบคุมบุคลากรในความดูแล บริการ เรื่องอาคารสถานที่นี้จะกระทำเพื่อ นิสิตนักศึกษา เป็นสำคัญ

2.5.6 ฝ่ายสารบรรณนั้นจะปฏิบัติตามของตคนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 51.12 ของงานทั้งหมด นอกจากนี้จะปฏิบัติเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้เนื่องจากฝ่ายสารบรรณจำต้องติดต่อกับบุคคลหลายฝ่ายด้วยกัน งานต่าง ๆ มักจะเขามาถึงฝ่ายสารบรรณก่อน ซึ่งก็ทำนองเดียวกับงานที่จะออกไปก็จะผ่านเช่นกัน ฝ่ายสารบรรณจึงทำหน้าที่ให้ข้อเท็จจริงของหน่วยงานไปช่วย ลักษณะงานที่ฝ่ายสารบรรณปฏิบัติอยู่อีก ก็คือ เรื่องบุคลากร ซึ่งเป็นเรื่องของการทำเรื่องที่สรรหาบุคลากร งานที่ฝ่ายสารบรรณปฏิบัติอยู่นี้จัดเป็นงานประจำแทบทั้งสิ้น เนื่องด้วยลักษณะงานที่ทำให้ฝ่ายสารบรรณจึงจำเป็นต้องติดต่อกับคณบดี รองอธิการ และเลขานุการอย่างใกล้ชิด

2.5.7 ฝ่ายทะเบียนนั้นจะปฏิบัติงานด้านทะเบียนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 50.52 งานรองลงมา คือ งานสารบรรณทั่ว ๆ ไป นอกจากนี้ฝ่ายทะเบียนยังมีการประชาสัมพันธ์เรื่องงานทะเบียนให้กับนิสิตนักศึกษาได้ทราบอยู่เสมอ

2.5.8 ฝ่ายประชาสัมพันธ์นั้นผิดจากหน่วยงานอื่น ๆ คือ มิได้ปฏิบัติงานของตนสูงสุด แต่กลับปฏิบัติงานสารบรรณสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 20.65 โดยงานประชาสัมพันธ์เพียง 17.52 นอกจากนี้ยังไปปฏิบัติงานสอนถึง ร้อยละ 16.87 งานประชาสัมพันธ์ที่ปฏิบัติอยู่ส่วนใหญ่กระทำกับอาจารย์และข้าราชการ ส่วนจะประชาสัมพันธ์กับนิสิตนักศึกษา หรือบุคคลอื่น ๆ นั้นมีอยู่น้อยมาก สาเหตุสำคัญของเรื่องนี้เกิดจากเอาอาจารย์มาปฏิบัติงาน โดยขาดผู้ช่วยเหลือ หรือไม่มีสำนักงานที่มีเจ้าหน้าที่อยู่ประจำ งานประชาสัมพันธ์นี้แม้แต่หน่วยงานอื่น ๆ ก็ทำอยู่น้อยมาก หรือน้อยสุดกว่าบรรดาหน่วยงานอื่น

3. การทดสอบความสัมพันธ์

ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพของหัวหน้าตำแหน่งงานธุรการ กับลักษณะงาน สามารถบอกได้ว่า เมื่อสภาพการบรรจุต่างกัน คุณวุฒิต่างกัน ระดับชั้นแตกต่างกันและความรู้ที่นำมาใช้เพื่อการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ย่อมทำให้ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่แตกต่างกันไป ความแตกต่างดังกล่าวเป็นไปในเชิงปริมาณ โดยยังมีอาจบอกได้ว่า ถ้าทำงานปริมาณมากกว่าจะมีคุณภาพของงานสูงกว่า และจากข้อมูลในตารางที่ 28, 29 และ 30 จะเห็นได้ว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพการบรรจุและคุณวุฒิและระดับชั้น กล่าวคือ อาจารย์จะมีคุณวุฒิสูงและระดับชั้นสูง ส่วนตำแหน่งทางธุรการก็จะมีคุณวุฒิต่ำและระดับชั้นต่ำ

เมื่อบรรจุในตำแหน่งอาจารย์งานที่ปฏิบัติเป็นงานเฉพาะตำแหน่ง นอกจากนี้แล้วยังมีงานสารบรรณและงานสอน เช่น เลขานุการมีลักษณะการปฏิบัติงานทั่วไป แต่เน้นที่งานสารบรรณ คิดเป็นร้อยละ 20.95 งานสอน ร้อยละ 22.09 บุคลากรจะปฏิบัติงานด้านบุคลากร ร้อยละ 16.40 สารบรรณ 16.45 และงานสอน 29.91 ลักษณะเช่นนี้จะปรากฏในฝ่ายอาคารสถานที่ ทะเบียน และประชาสัมพันธ์ ที่แตกต่างกันไปบ้าง คือ ฝ่ายการเงิน พัสดุ และสารบรรณ จึงไม่มีงานสอน หรือมีก็แต่เพียงน้อย เช่น ฝ่ายสารบรรณมีงานสอนเพียงร้อยละ 5.00 เท่านั้น

ส่วนผู้บรรจุตำแหน่งทางธุรการมีลักษณะการปฏิบัติงานเห็นได้ชัด คือ ปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่งกับงานสารบรรณเป็นสำคัญ เช่น ฝ่ายบุคลากร ปฏิบัติด้านบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 43.55 และงานสารบรรณ คิดเป็นร้อยละ 32.29 หรือฝ่ายการประชาสัมพันธ์ ปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 38.89 งานสารบรรณ คิดเป็นร้อยละ 34.62 ส่วนงานลักษณะอื่น ๆ มีปฏิบัติอยู่บ้างก็เพียงเล็กน้อยเท่านั้น

การที่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ธุรการปฏิบัติงานแตกต่างกันก็เนื่องจากการศึกษาอบรมเป็นสาเหตุประการหนึ่ง ซึ่งเหตุผลดังกล่าวจะชี้ชัดขึ้นถ้าพิจารณาข้อมูลในตารางที่ 31 จะพบว่า เปอร์เซนต์ งานการเงิน งานพัสดุ ไม่ว่าจะผ่านการศึกษาอบรมหรือใช้ประสบการณ์ มีเปอร์เซนต์ใกล้เคียงกัน คือ 62.32 กับ 65.63 และ 40.36 กับ 44.96 แต่จากฝ่ายบุคลากรระหว่างผู้ผ่านการศึกษาอบรมกับผู้ใช้ประสบการณ์ จะปฏิบัติงานด้านบุคลากรแตกต่างกันมาก คือ คิดเป็นร้อยละ 2.60 กับ 31.25 หรือฝ่ายประชาสัมพันธ์ ปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 12.76 และ 20.24 แสดงว่าถ้าฝ่ายใดมีการศึกษาอบรมอย่างใดในงานของตนจะมีเปอร์เซนต์การทำงานใกล้เคียงกับการใช้ประสบการณ์ แต่ฝ่ายใดมีการอบรมแต่ไม่ได้ทำอย่างจริงจัง ตัวเลขของฝ่ายที่ใช้ประสบการณ์จะสูงกว่ามาก

ผลการวิจัยที่ปรากฏออกมาดังกล่าว นอกจากจะอธิบายได้ว่าเกิดจากการศึกษาอบรมแล้วยังอธิบายได้ในแง่ของพฤติกรรมของหัวหน้าตำแหน่งงานธุรการ กล่าวคือ ลักษณะเช่นนี้สอดคล้องกับการกำหนดพฤติกรรมของ จอห์น เค. เฮมพิล และ อ.โลวิน อี. คู (John K. Hempill and Avolin E. Coons)¹ กล่าวคือ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บรรจุตำแหน่งอาจารย์จะหนักไปทาง Consideration คือ ขณะปฏิบัติงานจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับงานและบุคคลหลายฝ่าย ส่วนผู้บรรจุตำแหน่งทางธุรการจะหนักไปทาง Initiating Structure คือ ทำเฉพาะงานในหน้าที่ของตนให้ลุล่วงไปเท่านั้น การจะไปสัมพันธ์กับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นมีอยู่น้อย

¹ John K. Hempill and Avolin E. Coons, "Leader Behavior," in Administrative Behavior in Education. Roald F. Campbell and Russell T. Gregg ed. (N.Y.: Haper & Brother, 1957), p. 170.

ข้อเสนอแนะ



1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ควรจะได้ทำการวิเคราะห์และจัดทำรายละเอียดของงานในสำนักงานเลขานุการ เพื่อประโยชน์ต่อการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง พิจารณาความดีความชอบ และ ต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากร

1.2 การจะนำอาจารย์เข้ามาปฏิบัติงานในสำนักงานเลขานุการ ควรจะได้กระทำเฉพาะที่จำเป็น สาเหตุเกิดจากเมื่อเอาอาจารย์เข้ามาปฏิบัติงาน จำต้องปฏิบัติงานสอนซึ่งเป็นงานหลักอยู่มาก จึงทำให้การปฏิบัติงานด้านธุรการค่อยลงไป แต่ในกรณีที่มีอาจารย์ปฏิบัติงานธุรการอยู่แล้วก็ควรจะได้หาทางลดจำนวนลงไป ควบคู่กับการฝึกหรือให้การศึกษามูลนิธิที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ทางธุรการโดยตรง เพื่อจะได้แทนที่ในภายหลัง

1.3 ควรจะได้จัดให้มีการศึกษาอบรมเกี่ยวกับงานสารบรรณแก่บุคลากรในสำนักงานเลขานุการ เนื่องจากผลวิจัยพบว่าบุคลากรในหน่วยงานดังกล่าวปฏิบัติงานด้านสารบรรณมีปริมาณสูงมาก

1.4 ควรจะได้มีการปรับปรุงหน่วยงานประชาสัมพันธ์ เพราะจากผลการวิจัยฝ่ายประชาสัมพันธ์จะปฏิบัติงานกระจัดกระจายปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์อื่นเป็นงานหลักน้อยกว่างานด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเนื่องจากกำหนดให้อาจารย์ผู้ใดคนหนึ่งรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว แต่การประชาสัมพันธ์จำเป็นต้องกระทำครอบคลุมทั้งหน่วยงาน ข้าราชการตงมาจากแหล่งต่าง ๆ การจัดในรูปแบบคณะกรรมการอื่นเป็นตัวแทนของหน่วยงานจะช่วยให้ได้ข่าวสารเพิ่มขึ้น และให้มีหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบเรื่องนี้อย่างต่อเนื่องด้วย

1.5 ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของสำนักงานเลขานุการจำเป็นต้องติดต่อกับบุคลากรและหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกอย่างมาก ฉะนั้น จำต้องมีการจัดแจงเรื่องการประสานสัมพันธ์ของงานในสำนักงานให้ดี เพื่อจะได้ทราบขั้นตอนของการปฏิบัติงานอย่างแจ่มชัด บุคลากรที่มารับผิดชอบตงงานจำต้องมีมนุษยสัมพันธ์อันดี เช่น เข้าใจธรรมชาติของนิสิตนักศึกษา อีกทั้งคณาจารย์ เพื่อว่าจะได้ไม่เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่กล่าวโดยเฉพาะเช่นนี้ ก็เนื่องจากเปอร์เซนต์ในการติดต่อกับนิสิตนักศึกษาและคณาจารย์มีจำนวนสูง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

2.1 ควรจะได้มีการขยายเวลาในการวิจัยให้มากขึ้น และทำในช่วงเวลาต่าง ๆ กันของปี เพื่อจะได้ครอบคลุมงานทั้งหมด

2.2 การวิจัยครั้งนี้เน้นเฉพาะหัวหน้าตำแหน่งงานธุรการ ต่อไปควรจะได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมดในสำนักงานเลขานุการ เพราะจะมีประโยชน์ต่อการกำหนดขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบของงานแต่ละประเภท อีกทั้งคุณลักษณะของบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงาน

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นในลักษณะแบบสำรวจ ให้ผู้ปฏิบัติงานกรอกลงไปเอง ต่อไปอาจจะได้นำวิธีอื่น ๆ มาใช้ เช่น ใช้การสังเกตโดยกลุ่มผู้ทำการวิจัย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย