

บทที่ 7

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะและพฤติกรรมของผู้บริหารในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยนี้ เป็นการศึกษาวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบว่าผู้บริหารในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ฯ นั้น มีทัศนคติเกี่ยวกับคนในองค์กร และมีพฤติกรรมการบริหารอย่างไร และทัศนคติเกี่ยวกับคนในองค์กรนั้นจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหารหรือไม่ ทั้งยังเป็นการพิสูจน์หลักเกณฑ์และทฤษฎีการบริหารอีกด้วย ผู้เขียนได้เลือกทำการวิจัยเฉพาะเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างานไปจนถึงผู้จัดการซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ฯ และมีผู้บังคับบัญชาที่จะต้องทำหน้าที่ปกครองอยู่ด้วย ซึ่งจัดว่าเป็นผู้บริหารของสถาบันวิทยาศาสตร์ฯ

ดังนั้น ทัศนคติเกี่ยวกับพนักงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ฯ และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเหล่านี้ ย่อมมีส่วนสำคัญต่อพฤติกรรมขององค์กรของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ฯ เป็นอย่างยิ่ง และมีผลต่อความมีประสิทธิภาพในการทำงาน ความเจริญเติบโต และความอยู่รอดของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ฯ เป็นอย่างมาก ซึ่งในการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ ผู้เขียนได้ใช้ขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัยอย่างครบถ้วน จึงเป็นเชื่อมั่นได้ว่า งานวิจัยนี้ย่อมจะเกิดประโยชน์ต่อสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ฯ เป็นอย่างมาก และจะเป็นการช่วยส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของวิชาการบริหารอีกด้วย

ในการเสนอรายงานการวิจัยนี้ ผู้เขียนได้เริ่มพิจารณาถึงสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบ ต่อจากนั้นจึงศึกษาถึงทัศนคติของผู้บริหารเกี่ยวกับคนในสถาบัน ซึ่งผลปรากฏว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่จำนวน 79.41 % หรือ 54 คน จาก 68 คน ที่มีทัศนคติเกี่ยวกับ

พนักงานค่อนข้างดี คือ จะให้ความเชื่อถือและไว้วางใจผู้ไต่บังคับบัญชา แต่ยังคงวนอำนวจวินิจนัยสั่งการอยู่ เชื่อว่าผู้ไต่บังคับบัญชาให้ความเชื่อถือ แต่ยังไม่เต็มที่นัก และยังมีความเชื่อว่า ผู้ไต่บังคับบัญชามีความมุ่งหวังที่จะได้รับบำับัดความต้องการทางเศรษฐกิจและความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการที่จะเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ และเชื่อว่าผู้ไต่บังคับบัญชามีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารหรือผู้ตอบส่วนใหญ่จะมีความพึงพอใจเพื่อร่วมงานค่อนข้างสูง ดังนั้นพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารประเภทนี้มักจะออกมาในรูปการบริหารแบบปรึกษาหารือ

และมีผู้ตอบจำนวนเพียง 14.71 % เท่านั้น ที่มีทัศนคติเกี่ยวกับคนในสถาบันที่ดี กล่าวคือจะให้ความเชื่อถือและไว้วางใจผู้ไต่บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ไม่ว่ากรณีใด ๆ และเชื่อว่าผู้ไต่บังคับบัญชาของตนก็มีความเชื่อถือและไว้วางใจตนเองอย่างเต็มที่เช่นเดียวกัน ในด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารส่วนนี้มีความเชื่ออยู่ว่าผู้ไต่บังคับบัญชามุ่งหวังที่จะได้รับการบำับัดความต้องการทางเศรษฐกิจและความต้องการอย่างอื่นในระดับที่เหนือขึ้นไปอีก ดังนั้นพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารประเภทนี้มักจะออกมาในรูปการบริหารแบบการเข้ามีส่วนร่วม

แต่ที่น่าน่าสังเกตและพึงพอใจอย่างยิ่งก็คือ มีผู้บริหารของสถาบันฯ ส่วนน้อยเท่านั้น คือ จำนวนเพียง 5.88 % หรือ 4 คน ที่ยังมีทัศนคติเกี่ยวกับคนในสถาบันแบบผสมแนวโน้มทฤษฎี X และไม่มีผู้บริหารผู้ใดที่มีทัศนคติเกี่ยวกับแบบทฤษฎี X เลย ทั้งนี้ว่าเป็นสิ่งที่โชคสำหรับพนักงานของสถาบันฯ เป็นอย่างมาก

หลังจากการพิจารณาถึงทัศนคติเกี่ยวกับคนในองค์กรแล้ว จึงได้ศึกษาถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ปรากฏว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่จำนวนถึง 66.18 % มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบปรึกษาหารือ คือ มักจะรับฟังและใช้ความคิดเห็นของผู้ไต่บังคับบัญชาให้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาและให้ความสนับสนุนแก่บุคคล

ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ผู้บริหารประเภทนี้จะใช้วิธีการป้อนคำแนะนำรางวัลบ้าง ลงโทษบ้าง และใช้มาตรการอื่น ๆ อีกที่คิดว่าได้ผลในการมุ่งหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งมั่นความต้องการทั้งทางเศรษฐกิจและความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไป และในการปฏิบัติงานนั้นจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการร่วมมือซึ่งกันและกันพอสมควร โดยอาจจะให้มีการแข่งขันกันบ้าง ส่วนวิธีการสื่อสารในหน่วยงานนั้นจะจัดให้มีทั้งจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และเบื้องล่างสู่เบื้องบน การวินิจฉัยสั่งการจะมีลักษณะที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้วางนโยบายอย่างกว้าง ๆ โดยจะให้ผู้บริหารระดับรองลงไปวินิจฉัยสั่งการในรายละเอียดต่าง ๆ ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์หรือวางระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานนั้น จะต้องให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน ซึ่งผู้บริหารลักษณะนี้จะมีความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ทำให้ผู้บริหารสามารถรู้และเข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนข้างดี

และจากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบจำนวน 32.35 % ที่มีพฤติกรรมการบริหารแบบการเข้ามีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหารประเภทนี้จะให้ความเชื่อถือและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ไม่ว่ากรณีใด ๆ และจะให้การสนับสนุนแก่อกุลผู้ใต้บังคับบัญชาทุกสถานการณ์ ในการปฏิบัติงานนั้นพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทางหนึ่ง ลักษณะในการติดต่อสื่อสารนั้นจะมีวิถีทางเดินทุกระดับ คือ ทั้งเบื้องบนสู่เบื้องล่างและเบื้องล่างสู่เบื้องบน ตลอดจนถึงติดต่อในระดับเดียวกัน การจัดโครงสร้างของหน่วยงานจะมีลักษณะที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูง โดยแต่ละหน่วยงานสามารถติดต่อกันได้ทุกทางทั้งแนวนิ่ง แนวนอน การวินิจฉัยสั่งการทุกระดับมักจะตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบ มีการใช้ความรู้ทางวิชาการประกอบการวินิจฉัยสั่งการ มีการมุ่งเสริมสร้างการทำงานเป็นกลุ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ส่วนในเรื่องการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการลูกค้าประสงค์ของหน่วยงานนั้น ผู้บริหารประเภทนี้พยายามที่จะปฏิบัติงานให้บริการลูกค้า

ประสงค์ของหน่วยงานสูงมาก มุ่งให้เกิดผลและคุณภาพของงานให้ดีที่สุด

และที่น่าสังเกตและน่าพอใจก็คือ มีผู้ตอบเพียง 1.47 % หรือคนเดียวเท่านั้น ที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบเผด็จการที่มีเมตตาธรรม และไม่มีผู้บริหารคนใดเลย ที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบเผด็จการ จึงยอมกล่าวได้ว่า ทัศนคติและพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งนี้ ส่วนใหญ่เป็นไปในทางที่ดี

นอกจากนั้นแล้วยังสามารถพิสูจน์ให้เห็นชัดแล้วว่า ทัศนคติเกี่ยวกับคนในองค์กรนั้น มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ ปรากฏว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่มิมีทัศนคติและพฤติกรรมกรรมการบริหาร ค่อนข้างดี แต่อาจจะให้เกิดผลดีและเกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานของสถาบันขึ้นไปอีก ผู้เขียนใคร่ขอเสนอข้อแนะนำดังนี้

ประการที่ 1 สถาบันฯ ควรใช้วิธีการบริหารงานโดยยึดถือวัตถุประสงค์

เป็นหลัก

วิธีการบริหาร โดยยึดถือวัตถุประสงค์นี้จะเป็นเครื่องมือที่จะใช้วัดความสำเร็จของโครงการพัฒนาองค์การได้เป็นอย่างดี เพราะจะทำให้ทราบว่าบุคคลในองค์การ โครงสร้างและระบบการไหลเวียนขององค์การได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นเพียงใด วิธีการบริหารโดยยึดถือวัตถุประสงค์นี้ ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกำหนดเป้าหมายหรือผลงานที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จไว้ล่วงหน้า ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจที่จะดำเนินการ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

ที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้ ผู้บังคับบัญชาจะวัดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยดูจากผลงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ว่าสำเร็จถูกต้องตรงตามเป้าหมายหรือไม่ วิธีการนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นตัวของตัวเองและรู้จักควบคุมตนเองในการทำงาน การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมาจนเป็นผลสำเร็จจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความต้องการที่จะปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนยิ่งขึ้นกว่างานเดิมให้เป็นผลสำเร็จในระดับที่ดีกว่าเดิม ประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้วิธีการบริหารโดยยึดถือวัตถุประสงค์นี้ที่เห็นได้เด่นชัดก็คือ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในระดับที่สูงกว่าเดิมตลอดเวลา นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมคนเพื่อที่จะเป็นนักบริหารที่มีความสามารถในอนาคต

ประการที่ 2 สถาบันฯ ควรส่งเสริมให้มีการนำเอาวิธีการบริหารงานแบบการเข้ามามีส่วนร่วมมาใช้ให้มากยิ่งขึ้น

การส่งเสริมให้ผู้บริหารนำเอาวิธีการบริหารงานแบบการเข้ามามีส่วนร่วมมาใช้มากยิ่งขึ้นควบคู่กับวิธีการบริหารงานโดยยึดถือวัตถุประสงค์ จะทำให้วิธีการบริหารงานโดยยึดถือวัตถุประสงค์สามารถประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เพราะถ้าผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ว่าจะต้องปฏิบัตินั้นมีค.สำคัญต่อหน่วยงานเพียงใดแล้ว จะทำให้เกิดความผูกพันต่องานนั้นและจะพยายามปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ ถ้าหากผู้บังคับบัญชา เพียงแต่มอบหมายงานกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ฝ่ายเดียวแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะมองไม่เห็นความสำคัญของงานและอาจจะไม่ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่ผู้บังคับบัญชากำหนดเอาไว้

วิธีการบริหารงานแบบการเข้ามามีส่วนร่วมนี้ มีหลายขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชา

จะต้องปฏิบัติ ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ระยะเวลาการทำงาน มาตรฐานของงาน มาตรการการตรวจสอบ การควบคุมงาน วิธีการประเมินผลงาน ตลอดจนการป้อนข้อมูลเห็นใจความดีความชอบ และการลงโทษ วิธีการเช่นนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนผูกพันในการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายในส่วนที่คนมีส่วนผูกพันอยู่ และยิ่งกว่านั้นเมื่อเกิดปัญหาในค่านปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมมีโอกาสปรึกษากับผู้บังคับบัญชา เพื่อหาทางแก้ไขตลอดเวลา และผู้บังคับบัญชาจะต้องพร้อมที่จะให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย อย่างไรก็ตามการนำเอาวิธีการบริหารงานแบบการ เข้ามามีส่วนร่วมมาใช้กับสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ฯ นี้ ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1) งานนั้นจะต้องเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มและเป็นงานไม่รีบด่วน
- 2) ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการที่จะมีอิสระในการปฏิบัติงานอย่างแรงกล้า
- 3) ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการที่จะเข้ามีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน
- 4) ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่า จะสามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องมีผู้บังคับบัญชามาควบคุมอย่างใกล้ชิด

ประการที่ 3 เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารของสถาบันฯ เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากการพัฒนาองค์กรส่วนมากมักจะจำเป็นต้องเริ่มต้นมาจากผู้บริหารระดับสูง ด้วยเหตุนี้เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารของสถาบันฯ จึงจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรภายในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย คือ

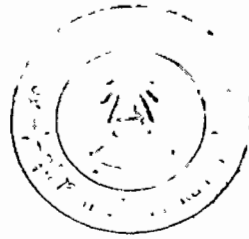
ก. สร้างบรรยากาศที่จะสนับสนุนให้ทุกคนเข้ามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เช่น อาจตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจขึ้น

- ข. พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้และความสามารถ
- ค. มอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้บุคคลหรือหน่วยงานที่มีข้อมูลและข่าวสารอย่างเพียงพอ
- ง. สร้างความเชื่อถือนระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มบุคคลให้เป็นไปอย่างกว้างขวางทั่วทั้งสถาบันฯ
- จ. สร้างการแข่งขันให้มีความสัมพันธ์ต่อจุดมุ่งหมายของงาน และพยายามให้มีการร่วมมือระหว่างบุคคลในหน่วยงานให้มากขึ้น
- ฉ. พัฒนาระบบการให้ควมดีความชอบโดยสนับสนุนภาระกิจของสถาบันฯ และความก้าวหน้าของบุคคล
- ช. เพิ่มพูนความรู้สึกร่วมกันการมีส่วนร่วมในการกำหนดของวัตถุประสงค์ของสถาบันฯ ให้เกิดแกพนักงาน
- ซ. เพิ่มพูนความสามารถในการควบคุมตนเองและความต้องการให้ตนเองก้าวหน้าให้มีอยู่ในพนักงานทุกระดับของสถาบันฯ

ประการที่ 4 ควรจัดให้มีการพัฒนาความรู้และเทคนิคในเรื่องการบริหารงานแก่ผู้บริหารของสถาบันฯ บาง

จากการศึกษาและสังเกตการณ์ในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ทำให้ทราบว่าผู้บริหารของสถาบันจะเป็นผู้ที่เรียนมาทางด้าน วิทยาศาสตร์ เคมี ชีววิทยา เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นอาจจะทำให้ขาดพินความรู้ทางด้านการบริหาร ซึ่งบางครั้งจะเกิดความรู้สึกรายกจำยากในการแก้ปัญหาในการบริหารงานหรือไม่ทราบแนวทางที่ดีในการแก้ไข้ปัญหา

ดังนั้น ผู้เขียนจึงใครขอเสนอแนะว่า สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ฯ ควรจะจัดให้มีการอบรม หรือสัมมนาในด้านการบริหารบ้าง โดยอาจจะหยิบปัญหาการบริหารที่มักเกิดขึ้นเป็นประจำ นำมาอภิปรายหาทางแก้ไข้ร่วมกัน และในขณะที่เดียวกันก็เชิญผู้ทรงคุณวุฒิ



ทางด้านกรบริหารมาให้การแนะนำ หรือ ชี้แนวทางการแก้ปัญหาให้ ซึ่งนอกจากจะ
เป็นการพัฒนาความรู้ทางด้านกรบริหารงานให้แก่ผู้บริหารแล้ว ยังเป็นการสร้าง
โอกาสให้ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นทางการอีกด้วย

ประการที่ 5 ควรมีการสำรวจความเหมาะสมเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
ของผู้บริหารในสถาบันฯ

จากการสำรวจตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยบรรจุ
อยู่ในแบบสอบถามนั้น ทำให้ผู้เขียนได้ทราบว่า มีผู้บริหารบางท่านที่ได้รับตำแหน่ง
และความรับผิดชอบไม่ตรงกับพื้นความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ตนมีอยู่
ซึ่งนอกจากจะทำให้ไม่เกิดประสิทธิผล และความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร
แล้ว ยังจะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน และความรู้สึกส่วนตัวของผู้บริหารผู้นั้น
อีกด้วย

ผู้เขียนจึงขอเสนอแนะว่า สถาบันควรมีการสำรวจความเหมาะสม
เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารในสถาบันฯ โดยอาจจะให้มีการ
ศึกษาทบทวนรายละเอียดของงานแต่ละหน่วยงาน แล้วพิจารณาว่าผู้บริหารที่เป็นอยู่
นั้นมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่หรือไม่ แล้วอาจจะมีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลง
ให้เหมาะสม เพื่อความวัฒนาของสถาบันต่อไป