

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร  
THE STUDY OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF PRIVATE HIGHER  
EDUCATIONAL INSTITUTE IN BANGKOK METROPOLITAN

ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ (Praphan Chaikidurajai)<sup>1</sup>

<sup>1</sup>อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาการพยาบาล e-mail: praphan.ch@spu.ac.th

**บทคัดย่อ:** การวิจัยเรื่อง “การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร และเพื่อศึกษาประเภทผู้รับใบอนุญาต และอายุการก่อตั้งมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม ประชากร คืออาจารย์ประจำที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยที่มีสถานที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 4,700 คน สามารถกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ 369 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนด้วยประเภทผู้รับใบอนุญาต เก็บรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยสถิติความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และไคสแควร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยสรุปว่าอาจารย์ประจำสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี ระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโท ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยที่ตนสังกัดอยู่ในช่วง 5-10 ปี รายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในช่วง 20,001-30,000 บาท เป็นอาจารย์ประจำสายวิชาการ ไม่มีตำแหน่งทางการบริหารและตำแหน่งทางวิชาการ ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเอกชนที่ได้รับใบอนุญาตประเภทนิติบุคคล และทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยที่มีอายุมากกว่า 30 ปี วัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประเภทผู้รับใบอนุญาตไม่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร แต่อายุการก่อตั้งมหาวิทยาลัยมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

**คำสำคัญ :** วัฒนธรรมองค์กร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย ประเภทผู้รับใบอนุญาต อายุการก่อตั้งมหาวิทยาลัย อาจารย์ประจำ

**ABSTRACT:** This research of “The Study of Organizational Culture of Thai Private Higher Educational Institute in Bangkok Metropolitan” was conducted with the objective to study the organizational culture of Thai private higher educational institute in Bangkok metropolitan and types of institute foundation and age influencing organizational culture of Thai private higher educational institute in Bangkok metropolitan. This research methodology was the survey research and questionnaires were used to collect data. Population was the full time faculty at Thai private higher educational institute in Bangkok metropolitan amount of 4,700 people. Sample size from all population was 369

people and random sampling was proportion stratified sampling by types of Institute Foundation. The statistics such as frequency, percentage, mean, standard deviation and chi-square were used to analyze data significantly at 0.05 level. From the results of this research we found that most of full time faculty were female, ages between 31-40 years, highest education level in master level, working at university about 5-10 years, average revenues between 20,001-30,000 baths, academic field, no executive and academic position, working at types of company limited foundation and institute ages more than 30 years. The organizational culture of Thai private higher educational institute in Bangkok metropolitan was the moderate strong culture. Types of foundation did not influence to the organizational culture of Thai private higher educational institute in Bangkok metropolitan but institute age influenced to the organizational culture of Thai private higher educational institute in Bangkok metropolitan significantly at 0.05 level.

**KEYWORDS:** Organizational culture, Thai private higher educational institute, Types of foundation, Institute ages, Full time faculty

## 1. บทนำ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาประเภทผู้รับใบอนุญาตและอายุการก่อตั้งมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวความคิด[2] ว่าเป็นความเชื่อ ค่านิยม แบบแผนการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ

- 1) การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative)
- 2) การยอมรับในเรื่องความเสี่ยง (Risk Tolerance)
- 3) การกำหนดทิศทางและเป้าหมาย (Direction)
- 4) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration)
- 5) การสนับสนุนในเรื่องการบริหาร (Management Support)
- 6) การควบคุมขององค์การ (Control)
- 7) ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การ (Identity)
- 8) ระบบการให้รางวัลขององค์การ (Reward System)
- 9) การยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์การ (Conflict Tolerance)
- 10) แบบแผนการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ (Communication Patterns)

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะความคิดเห็นของอาจารย์ประจำสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร 12 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเกริก มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ และมหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิตวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

## 2. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม ประชากรเป็นอาจารย์ประจำของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานครจำนวนทั้งสิ้น 4,700 คน ทั้งนี้ไม่นับรวมจำนวนอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยกรุงเทพเนื่องจากทางมหาวิทยาลัยไม่สะดวกในการให้เก็บข้อมูล และสามารถกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรทั้งหมดได้ โดยใช้สูตร[3] เท่ากับ 369 ตัวอย่าง สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) โดยแบ่งชั้นตามประเภทของผู้รับใบอนุญาต เป็น 3 กลุ่มคือ บุคคลธรรมดา ได้แก่ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต และ มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิตวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นิติบุคคล ได้แก่

มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยศรีปทุม และมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มูลนิธิ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกริก มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ และ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ และสัดส่วนตามขนาดของประชากรในแต่ละประเภทผู้รับใบอนุญาต ดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 1** แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประเภทผู้รับใบอนุญาต

รายการ	ประชากร	ตัวอย่าง
บุคคลธรรมดา	841	66
นิติบุคคล	2,170	170
มูลนิธิ	1,689	133
<b>รวม</b>	<b>4,700 คน</b>	<b>369 คน</b>

นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบ สำนวนภาษาที่ใช้ และความถูกต้องสมบูรณ์ของเนื้อหาเป็นไปตามวัตถุประสงค์และขอบเขตของงานวิจัยแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามแล้วเสร็จจึงนำไปทดลองใช้จำนวน 30 ตัวอย่างแล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรการคำนวณสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

### 3. อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากอาจารย์ประจำของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานครทั้ง 11 แห่ง จำนวน 369 ชุด ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 256 ชุด คิดเป็นร้อยละ 69.38 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 64.1 มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี ร้อยละ 39.1 การศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท ร้อยละ 77.0 ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเอกชน 5-10 ปี ร้อยละ 32.8 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในช่วง 20,001 – 30,000 บาท ร้อยละ 36.7 ซึ่งถือว่า

เป็นรายได้ที่ไม่มากนัก เมื่อดูจากวิถีทางการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานเปรียบเทียบกับรายได้จากบริษัทเอกชนทั่วไป ทำให้อาจารย์ประจำที่คิดว่ารายได้ไม่เพียงพอ และ ภาระหลายอย่างที่ต้องรับผิดชอบ จึงอาจหารายได้เสริม เช่น ตัวแทนประกันชีวิต ขายตรง หรือการสอนพิเศษ ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ประจำสายวิชาการ ร้อยละ 54.3 ไม่มีตำแหน่งบริหาร ร้อยละ 50.4 และไม่มีตำแหน่งทางวิชาการถึง ร้อยละ 87.1 อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัย เอกชนมักถูกมอบหมายภารกิจหลักทางด้านการสอนมาก และภาระงานอื่น ๆ เช่น การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งมีหน้าที่ในการดูแลให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาจำนวนมาก กิจกรรมเสริมหลักสูตร และงานของภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัย จึงเป็นอาจารย์สอนและทำงานให้มหาวิทยาลัยเสียมากกว่าที่จะมีเวลาพัฒนาตนเองเพื่อผลิตผลงานไปขอตำแหน่งทางวิชาการ ทำให้มีผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดในมหาวิทยาลัยเอกชนที่ได้รับใบอนุญาตประเภทนิติบุคคล ร้อยละ 40.2

วัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานครด้านการริเริ่มส่วนบุคคล อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นระดับของหน้าที่ความรับผิดชอบ และความเป็นอิสระ ซึ่งควรมีในงานที่รับผิดชอบและเป็นระดับที่องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ซึ่งนอกจากจะทำให้อาจารย์รู้สึกดีที่ได้แสดงความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์แล้วยังเป็นการสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยที่สังกัดด้วยซึ่งเป็นการเหมาะสมกับวิชาชีพทางด้านวิชาการที่ต้องการความเป็นอิสระทางด้านความคิดและสามารถบริหารจัดการเวลาของตัวเองในการดำเนินงานได้ ถือว่าเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาในสายงานวิชาการ สอดคล้องกับงานวิจัย[1] วัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล 2 สถาบันคือ คณะพยาบาลศาสตร์ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการวิจัยพบว่า คณะพยาบาลศาสตร์มีวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะคือ

ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน สมาชิกควบคุมตัวเอง และมีความรับผิดชอบ

ด้านการยอมรับในเรื่องความเสี่ยง อยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นระดับที่พนักงานได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความมั่นใจ และมีความกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจในองค์กร ทำให้เกิดการเกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ แม้การเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อตนเอง โดยอาจเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะทำให้ตนเองเติบโตไปพร้อมๆ กับมหาวิทยาลัยที่ตนสังกัด

ด้านการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เนื่องจากองค์กรยุคใหม่ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรมากขึ้น ดังนั้นจึงเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดสิ่งเหล่านี้ไว้อย่างชัดเจน สำหรับเรื่องที่จะต้องรอฟังคำสั่งจากหัวหน้าให้ทำอะไรตลอดเวลานั้น ส่วนใหญ่อาจารย์ประจำเห็นด้วยน้อย

ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นระดับที่หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานและร่วมมือกันในการทำงาน ทุกคนในแต่ละหน่วยงานมักจะพุดจาให้กำลังใจ และเสริมซึ่งกันและกันในการทำงานและพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในงานของมหาวิทยาลัยเสมอ อาจเนื่องมาจากอาจารย์ประจำในมหาวิทยาลัยเอกชน ต่างคนต่างอยู่ไม่ค่อยสนใจกัน เพราะแม้ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเฉพาะในกลุ่มของตนก็อยู่ในระดับปานกลาง หรือภารกิจของอาจารย์ประจำโดยส่วนใหญ่เป็นงานสอนซึ่งไม่ต้องทำงานร่วมกันกับอาจารย์ประจำท่านอื่น หรือมีการประสานงานกันน้อยเมื่อเทียบกับงานในบริษัทเอกชนอื่น ทั่วๆ ไป ซึ่งต้องการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ด้านการสนับสนุนในเรื่องการบริหาร อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นระดับที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่ยังขาดการสนับสนุนและช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา

ด้านการควบคุมขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะประเด็นมหาวิทยาลัยมีการควบคุมในเรื่องค่าใช้จ่ายงบประมาณตามสมควรอยู่ในระดับน้อยแสดงว่าอาจารย์ประจำไม่เห็นด้วยกับการควบคุมในเรื่องค่าใช้จ่าย งบประมาณของมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งอาจจะควบคุมอย่างละเอียดเกินความจำเป็น รวมทั้งองค์กรมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนการบังคับบัญชาโดยตรง ในการควบคุมพฤติกรรมของอาจารย์ประจำ แสดงว่าอาจารย์ประจำไม่เห็นด้วยกับการควบคุมขององค์กร ซึ่งมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่มุ่งจับผิดบุคลากรของตนเองจนขาดความคล่องตัวในการทำงาน

ด้านลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร อยู่ในระดับมาก เช่น ยินดีที่จะแสดงตนว่าทำงานที่มหาวิทยาลัยใด หรือ ไม่ได้รู้สึกอขายที่เป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัยที่ตนสังกัด แสดงว่าอาจารย์ประจำส่วนใหญ่ยินดีเป็นตัวแทนขององค์กร และภาคภูมิใจในการทำงานในองค์กรของตน

ด้านระบบการให้รางวัลขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นระดับของการกำหนดการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้นโดยอาศัยเกณฑ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นธรรมโดยไม่คำนึงถึงระบบอุปถัมภ์ แสดงว่าระบบการให้รางวัลขององค์กรยังไม่เป็นธรรมเท่าที่ควร การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น หรือการเลื่อนตำแหน่งอาจดูจากความสนิทสนม หรือการทำงานส่วนตัวให้กับหัวหน้างาน ผู้บริหารมากกว่าการดูจากผลงานหรือความสามารถ

ด้านการยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นระดับที่ผู้บริหารในองค์กรยอมรับให้บุคลากรสามารถวิพากษ์วิจารณ์นโยบายขององค์กรที่ท่านไม่เห็นด้วยได้อย่างเปิดเผย แสดงว่าผู้บริหารไม่ค่อยเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อนโยบายขององค์กรที่ไม่เห็นด้วย และ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้เกี่ยวข้องมักไม่กล้าพูดอย่างเปิดเผยเช่นกัน

ด้านแบบแผนการติดต่อสื่อสารในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งถ้าแยกเป็นประเด็นจะพบว่า ระดับของการติดต่อสื่อสารมักจะเป็นเรื่องการสั่งการตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชาตามสายงานจากบนลงล่าง อยู่ในระดับมาก ในขณะที่ในหน่วยงานของท่านมีกล่องแสดงความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าการติดต่อสื่อสารเป็นแบบบนลงล่างจากผู้บริหารไปสู่อาจารย์ประจำ มีโครงสร้างการทำงานที่เป็นแบบแผนมากเกินไป สายบังคับบัญชามีความเป็นทางการ ไม่ค่อยมีช่องทางในการที่อาจารย์ประจำสามารถติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนไปสู่ผู้บริหาร จนทำให้อาจารย์ประจำรู้สึกลำบากใจที่จะเข้าไปพูดคุย ปรีกษาหรือเรื่องการทำงานกับผู้บริหาร

ประเภทผู้รับใบอนุญาตไม่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร แต่อายุการก่อตั้งมหาวิทยาลัยมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะด้านการยอมรับในเรื่องความเสี่ยง การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร และ ระบบการให้รางวัลขององค์กร อาจารย์ประจำที่ทำงานในมหาวิทยาลัยที่มีอายุการก่อตั้งน้อยกว่า 30 ปี ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร และ มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิตวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับที่มากกว่าอาจารย์ประจำที่ทำงานในมหาวิทยาลัยที่มีอายุการก่อตั้งมากกว่า 30 ปี ซึ่งข้อคำถามส่วนใหญ่เป็นคำถามเชิงบวก เช่น การที่ตนเองกล้าที่จะแสดงออกซึ่งความคิดใหม่ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยในที่ประชุม แม้ว่าความคิดเห็นดังกล่าว ประธานในที่ประชุมอาจไม่เห็นด้วย หรือ การที่มหาวิทยาลัยมีระบบที่ชัดเจนในการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น หรือ การเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคลากร เป็นต้น ส่วนด้านการควบคุมขององค์กร อาจารย์ประจำที่ทำงานในมหาวิทยาลัยที่มีอายุการก่อตั้งน้อยกว่า 30 ปี ส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับที่น้อยกว่าอาจารย์ประจำที่ทำงานในมหาวิทยาลัยที่มีอายุการก่อตั้งมากกว่า 30 ปี ซึ่งข้อคำถามส่วนใหญ่เป็นเชิงลบ เช่น มหาวิทยาลัยมี

การควบคุมในเรื่องค่าใช้จ่ายงบประมาณอย่างละเอียดเกินความจำเป็น เป็นต้น อาจเนื่องมาจาก มหาวิทยาลัยทั้ง 2 แห่ง ก่อตั้งมาไม่นานมาก โดยมีมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นก่อนหน้าเป็นจำนวนมากอยู่แล้ว และ อยู่ในยุคของกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงทำให้มหาวิทยาลัยทั้ง 2 แห่งพยายามสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อประโยชน์ต่อความสามารถในการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น

#### 4. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากสถานการณ์ในปัจจุบัน จะพบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยกำลังประสบปัญหาภายนอก เช่น ภาวะการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น มหาวิทยาลัยของรัฐที่ออกนอกระบบเพื่อให้เลี้ยงตัวเองได้ กำลังมองตัวเองเหมือนเอกชนและตอบสนองต่อตลาดที่มีกำลังซื้อ เริ่มจะบริหารมหาวิทยาลัยตนเองเหมือนมหาวิทยาลัยเอกชน การที่สถาบันราชภัฏและราชภัฏมณฑลเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัย การที่วิทยาลัยเอกชนขอปรับเปลี่ยนตัวเองเป็นมหาวิทยาลัย และการที่มีมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศเข้ามาเจาะตลาดลูกค้าภายในประเทศ เป็นต้น และ ปัญหาภายใน ที่พบจากงานวิจัย เช่น ปัญหาด้านภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การคิดสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เป็นต้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยจะต้องมีความสามารถที่จะรักษาความมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลขององค์กรให้ได้ รวมทั้งต้องไวต่อการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มิฉะนั้นแล้วจะไม่สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางสภาพการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น จึงสรุปเป็นข้อเสนอแนะจากการวิจัย ดังนี้

4.1 ควรให้อิสระในการทำงานสามารถบริหารเวลาการทำงานด้วยตัวเองได้มากขึ้นเพื่อสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Work Life Balance) โดยสร้างสรรค์ผลงานได้ดียิ่งขึ้น เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์มักจะรักความมีอิสระ เสรีภาพอยู่แล้ว และเพื่อให้สอดคล้องกับวิชาชีพของอาจารย์ที่ส่วนใหญ่เป็นงานด้านวิชาการที่ต้องการความเป็นอิสระทางความคิด และ เวลาเพื่อนำไปพัฒนาตัวเอง และ ถ่ายทอดต่อนักศึกษาและบุคลากรภายนอก โดยการพัฒนาจาก

เรียนรู้ ค้นคว้า ร่วมงานสัมมนา กรณีศึกษา บริษัทเอกชนเพื่อแก้จุดอ่อนที่อาจารย์ประจำมุ่งเน้นแต่ภาคทฤษฎียังขาดภาคปฏิบัติ ส่งเสริมให้อาจารย์ประจำออกสู่ภายนอกเพื่อนำหลักความรู้ทางวิชาการไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาให้กับองค์กรภาคเอกชน ให้เข้าร่วมเป็นกรรมการในองค์กรวิชาชีพต่างๆ ในสาขาที่อาจารย์ถนัด ส่งเสริมให้เขียนบทความเผยแพร่ต่อสาธารณะ ให้มีส่วนร่วมในการทำวิจัยกับองค์กรภาครัฐ หรือ เอกชนเพื่อนำผลวิจัยที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรนั้น เปิดโอกาสให้ได้เข้าไปเป็นที่ปรึกษาของบริษัทเพื่อรับทราบถึงข้อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรและเสนอแนะแนวทางในการแก้ไข ปัญหาอย่างมีหลักการรวมถึงการพัฒนาองค์กร ซึ่งถือเป็นสถานการณ์ที่ต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ร่วมกัน (Win-Win Situation) เนื่องจากบริษัทไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมากในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาต่างชาติ ส่วนอาจารย์ได้นำความรู้ทางวิชาการออกไปใช้งานให้เกิดเป็นประโยชน์ได้จริงและ ได้ประสบการณ์ภาคปฏิบัติเพื่อนำมาเป็นตัวอย่าง หรือ กรณีศึกษาถ่ายทอดในชั้นเรียน ส่วนมหาวิทยาลัยได้ชื่อเสียง ทั้งเป็นการพัฒนาบุคลากรตนเองไปในตัว และ อาจได้รายได้เพิ่มด้วย

4.2 ควรเปลี่ยนบทบาทจากผู้ตรวจสอบและหาผู้กระทำผิด เป็นผู้สนับสนุนให้งานขับเคลื่อนไปอย่างที่จะเป็น ใช้การบริหารงานแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) แทนการรวมศูนย์อำนาจอยู่ที่บุคคลเดียว (Centralization) เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างไร้ขีดจำกัดจากพลังสร้างสรรค์ของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร

4.3 ควรมีหลักในการบริหารงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยสามารถวัดผลในการปฏิบัติงานจากตัวบุคลากรได้อย่างชัดเจน และมีการวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอยู่เสมอ โดยมีการนำไปปฏิบัติใช้เพื่อให้เกิดผลขึ้นจริงกับองค์กร โดยไม่ควรไปตามกระแสเครื่องมือ หรือ Know-How ทางการบริหารของต่างชาติ ที่หลั่งไหลเข้ามาเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ทางธุรกิจ

โดยยังไม่ได้พิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่กับองค์กรอย่างไรๆ

4.4 ควรสนับสนุนให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่กระตุ้นบุคลากรในต่างหน่วยงานในองค์กรให้เกิดพฤติกรรม การประสานและความร่วมมือกันในการทำงานมากขึ้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่ใช่แค่เฉพาะในกลุ่มของตน เกิดเป็นกลุ่ม เป็นก้อนต่าง ๆ เป็นพรรค เป็นพวก ซึ่งอาจรวมตัวกันด้วยผลประโยชน์ส่วนตัวและของกลุ่ม แต่ควรเป็นผลประโยชน์ขององค์กรโดยรวม แม้จะต้องเสียผลประโยชน์ส่วนตัว หรือ กลุ่มก็ตาม อันจะทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานร่วมกันเห็นเพื่อนร่วมงานตั้งญาติมิตร รักใคร่กลมเกลียวกัน ทำให้มักจะพูดจาให้กำลังใจ และเสริมซึ่งกันและกันในการทำงานและพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในงานของมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ และ ควรให้การสนับสนุนและช่วยเหลือแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง และจริงใจ ซึ่งจะส่งผลในแง่จิตวิทยาที่เสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4.5 ไม่ควรควบคุมในเรื่องค่าใช้จ่ายงบประมาณอย่างละเอียดเกินความจำเป็น ควรปล่อยให้ผู้รับผิดชอบโครงการนำงบประมาณไปใช้อย่างเต็มที่และสามารถยืดหยุ่นตามสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น โดยหาดัชนีตัวชี้วัดผลสำเร็จของโครงการเพื่อวัดความคุ้มค่าเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ลงทุนไป และไม่ควรออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เข้มงวดมากคอยควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรจนขาดความคล่องตัวในการทำงาน

4.6 ควรสร้างระบบการให้รางวัลเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน และ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม โปร่งใส โดยดูจากความรู้ ความสามารถ และผลงานเป็นหลัก แทน การสนิทสนมโดยส่วนตัว หรือ ระบบพรรคพวก เพื่อทำให้องค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่องแบบมืออาชีพ และ ควรมองภาพเชื่อมโยงระหว่าง การเติบโตขององค์กร ควบคู่ไปกับความก้าวหน้าของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนอนาคตตัวเอง

4.7 ไม่ควรหลีกเลี่ยงความขัดแย้งแต่ควรมีการชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจให้เกิดขึ้น ไม่ควรปล่อยให้ อิมคริม โดยเฉพาอย่างยิ่ง นโยบายของมหาวิทยาลัยที่มีผลกระทบต่อบุคลากรส่วนใหญ่ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมักไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถวิพากษ์วิจารณ์นโยบายของมหาวิทยาลัยที่บุคลากรไม่เห็นด้วยได้อย่างเปิดเผย เมื่อบุคลากรไม่สามารถพูดได้อย่างเปิดเผย พวกเขาข่มขู่คนที่ลี้ภัยกับเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ซึ่งได้รับผลกระทบเดียวกัน ซึ่งยิ่งสร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นระหว่างบุคลากร และ ผู้บริหารองค์กร เมื่อองค์กรต้องการความร่วมมือ หรือ การมีส่วนร่วมจากบุคลากร ก็มักจะไม่ต้องได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร ดังนั้นเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารองค์กรควรจะนำความขัดแย้งจากผู้เกี่ยวข้องมาปรึกษาหารือกันในที่ประชุมเพื่อหาทางออกร่วมกัน

4.8 ควรใช้การสื่อสาร 2 ทาง (Two-Way Communication) ภายในองค์กร เนื่องจากการติดต่อสื่อสารที่มีจะเป็นเรื่องการสั่งการตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชาตามสายงานจากบนลงล่างโดยไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ชี้แจงเหตุผลต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยจะทำให้หน่วยงานในองค์กรเกิดข้อขัดแย้งได้เป็นประจำ ซึ่งจะทำให้เสียเวลาในการทำงาน เพราะบุคลากรมักจะใช้เวลาโดยส่วนใหญ่ในการพูดคุยถึงเรื่องข้อขัดแย้ง และ ให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรมีกล่องแสดงความคิดเห็นจากบุคลากร ซึ่งเป็นการสื่อสารจากล่างขึ้นบนสามารถสร้างการมีส่วนร่วมให้กับบุคลากร อันจะได้แนวคิดที่หลากหลายจากบุคลากรที่เผชิญกับปัญหาในงานอยู่ทุกวัน ซึ่งในหลาย ๆ กรณี ผู้บริหารองค์กรที่ไ้เห็นนโยบายก็ไม่ได้ลงไปปฏิบัติ ส่วนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเองโดยตรงกลับไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรดังกล่าว

4.9 ควรนำเทคนิคการพัฒนาองค์กรมาประยุกต์ใช้โดยอาจจะร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาองค์กร (Consulting Firm in Organization Development) จากภายนอก หรือ จะใช้บุคลากรจาก

ภายในองค์กรเอง (Internal Consultant) ซึ่งรู้ปัญหาภายในองค์กรเป็นอย่างดีมาทำงานร่วมกันโดยใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะช่วยกันปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) โดยเน้นที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่การวางแผนไว้ล่วงหน้า ให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่ดี และสามารถปรับปรุงสภาวะ หรือ สถานภาพให้ก้าวไปสู่วัฒนธรรมใหม่ของการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยอาศัยทฤษฎี นวัตกรรมทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ด้านการจัดการ และ หลักการวิจัยปฏิบัติการ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยนั้น ๆ ให้เติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable) แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้น ๆ จึงจะสำเร็จลุล่วงได้

## 5. เอกสารอ้างอิง

- [1] สุภัทรา เอื้อวงศ์, 2539. วัฒนธรรมองค์กรในสถาบันการศึกษา: การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันการศึกษาพยาบาล. วิทยานิพนธ์ คสม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- [2] Robbins, Stephen P., 1994. Essentials of Organizational Behavior. 4<sup>th</sup> ed. New Jersey:Prentice-Hall. A Paramount Communications,
- [3] Yamane, Taro, 1967. Statistic: An Introductory Analysis. New York : Harpen and Row.