

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพความเป็นจริงปัญหาและอุปสรรคจากการบริหารงานของคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย คือ ข้าราชการตำแหน่งประเภทผู้บริหารและตำแหน่งวิชาการ จำนวน 14 คนและข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไปวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ จำนวน 16 คน ผู้วิจัยสัมภาษณ์ตัวอย่างแบบเจาะลึกทั้งแบบรายบุคคลและแบบรายกลุ่ม เมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้วผู้วิจัยนำเสนอปัญหาที่พบค่อที่ประชุมซึ่งประกอบด้วยตัวอย่างกลุ่มเดิมเพื่อให้ตัวอย่างได้อภิปรายถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผลการศึกษามีประเด็นปัญหาสำคัญ ดังนี้

1. ด้านการวางแผน พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้แก่ บุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผน มีภาระงานซ้ำซ้อนและขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดจากเนื้อหาของแผนงาน เช่น แผนงานไม่สอดคล้องกับงบประมาณที่มีอยู่ สภาพทางสังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง แผนงานขาดรายละเอียดและขาดการประชาสัมพันธ์ ซึ่งตัวอย่างได้เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาดังนี้คือมีการประชาสัมพันธ์แผนงานในหลายรูปแบบ ควรจัดทำแผนงาน/โครงการเฉพาะที่สำคัญ ๆ ปรับทัศนคติและวิธีการทำงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน เชิญบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางเป็นกรรมการผู้ประเมิน และควรสอดคล้องความถี่เนื้อหาของแผนงาน ไปกับงานประชุมแต่ละงาน

2. ด้านการจัดองค์การ พบว่า ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานไม่มีส่วนในการกำหนดโครงสร้างองค์การ การบังคับบัญชาไม่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ การแบ่งงานโดยไม่ได้คำนึงถึงภาระงานเป็นหลัก มีการกีดกันซึ่งกันและกันภายในสายการบังคับบัญชาของตนเอง ขาดการมีส่วนร่วม และมีการแบ่งแยกระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติ ซึ่งตัวอย่างได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาดังนี้คือผู้บังคับบัญชามิควรสร้างมาตรฐานการทำงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีการกำหนดการให้คุณให้โทษผู้ได้บังคับบัญชาตามระเบียบให้ชัดเจน ควรจัดรวมผู้ปฏิบัติงานไว้ส่วนกลาง ควรแสดงลักษณะงานของแต่ละรองคณบดีและผู้ปฏิบัติให้ชัดเจน

3. ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน พบว่า ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้แก่ ความล่าช้าในกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นไม่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการคัดเลือกพนักงาน และการพิจารณาให้คุณให้โทษกับผู้ได้บังคับบัญชา บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานในหน้าที่ ไม่ตรงกับความถนัด ของตนเองตลอดจนขาดความพร้อมในการพัฒนาบุคลากร โดยที่ตัวอย่างได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาดังนี้คือ ควรพัฒนาระบบประเมินให้เป็นแบบประเมินเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ จัดบุคลากรรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ให้มีโอกาสเรียนรู้งานซึ่งกัน

และกัน และควรสร้างแรงจูงใจโดยการ โน้มน้าวให้ทุกคนรักองค์กรและเห็นว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญ
ในองค์กร

4. ด้านการอำนวยความสะดวก/การสั่งการ พบว่า ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้แก่ การสั่งงานข้ามสาย
การบังคับบัญชา ขาดหลักเกณฑ์ในการสั่งการที่แน่นอน ขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและ
ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ ความเข้าใจอย่างชัดเจนในงานที่มอบหมาย โดยตัวอย่างได้เสนอวิธี
แก้ปัญหาด้วยการสร้างระบบการสั่งการที่เน้นระดับชั้นความเร็วของหนังสือ ลดขั้นตอนเอกสารที่ไม่
สำคัญออกและควรมีการสื่อสารที่ดีต่อกันระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง

5. ด้านการควบคุม พบว่า ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้แก่ บุคลากรฝ่ายปฏิบัติงานไม่ยอมรับ
การควบคุมโดยตรง บุคลากรมีทัศนคติไม่ดีเมื่อรู้ว่าตนเองกำลังถูกควบคุม ขาดการควบคุมการ
ปฏิบัติงานอย่างเต็มรูปแบบหรือเป็นทางการ และการประเมินผลการปฏิบัติงานบิดเบือนจากความจริง
ทำให้บุคลากรเสียขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และนำการควบคุมไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ซึ่ง
ตัวอย่างได้เสนอวิธีแก้ปัญหาด้วยการสร้างมาตรฐานระบบการควบคุม ภายในคณะเภสัชศาสตร์

6. ด้านการรายงาน พบว่า ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้แก่ ขาดการจัดเก็บเอกสารข้อมูลที่เป็น
ระบบ การจัดเก็บเอกสารซ้ำซ้อนระหว่างหน่วยงาน สิ้นเปลืองกระดาษที่ใช้เกี่ยวกับเอกสาร ขาดการ
รายงานผลย้อนกลับที่เป็นระบบอย่างชัดเจน บุคลากรขาดความสนใจในการรับรู้เอกสารและรายงาน
ต่าง ๆ ระบบฐานข้อมูลของคณะเภสัชศาสตร์ไม่สมบูรณ์และไม่เป็นปัจจุบัน ซึ่งตัวอย่างได้เสนอวิธี
ทางแก้ปัญหาด้วยการรายงานผลการประเมินย้อนกลับให้ผู้ถูกประเมินได้รับรู้และมีการจัดทำประชามติ
ภายในคณะเภสัชศาสตร์ในเรื่องที่สำคัญๆ

7. ด้านงบประมาณ พบว่า ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้แก่ งบประมาณมีจำกัดไม่เพียงพอต่อ
แผนงานที่กำหนดไว้ บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในระเบียบว่าด้วยเรื่องพัสดุ การเงินของคณะเภสัช
ศาสตร์ ปัญหาด้านการสื่อสาร ปัญหาจากการตรวจสอบ ติดตามเงินค่าใช้จ่าย สุดท้ายการใช้จ่ายเงิน
งบประมาณของคณะเภสัชศาสตร์ ไม่ตรงกับแผนงานที่วางไว้ ซึ่งตัวอย่างได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาด้วยการ
จัดทำคู่มือเกี่ยวกับระเบียบวิธีการเบิกจ่ายเงิน และควรมีการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับสถานะทางการเงินให้
ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะ ๆ

**Problems and barriers in office management within Faculty of
Pharmaceutical sciences, Prince of Songkla University**

Abstract

The objective of this study was to describe the current status, problems and barriers of the office management within Faculty of Pharmaceutical sciences, Prince of Songkla University. The subjects were 14 civil servants with administrative or academic positions, and 16 supporting staff. The researcher collected data through individual in-depth interviews or group interviews. Later, the results from the interviews were summarized and presented to the groups consisting of the same subjects. The subjects, then, discussed problems and barriers of the office management identified by the researchers and suggested the solutions. The major findings were as follows:

1. Problems in planning arose from both staff (inadequate knowledge or ability to follow the plan, redundant jobs and lack of motivation) and the plan itself (e.g., inconsistencies between plan and budget, social or economic situation, lack of adequate detail in plan and inadequate announcement of the plan). The subjects suggested the Faculty to increase the awareness of plan using multiple channels of plan announcement, limit the scope of plan to important issues, restructure and unite the thought and working styles among personnel, utilize persons knowledgeable in specific areas as auditors and integrate the report of plan progress in routine meeting.

2. The problems in organizing included lack of participation among workers on setting the structure of organization, inconsistencies between workload and organization structure, mismatch between job assignment and workload, barriers between units, no adequate cooperation among units and clear separation without adequate communication between administration and workers. The solutions suggested by the subjects were standardization of working procedure, setting transparent systems for rewarding and punishment, centralization of supporting staff, and setting clear job description of deputy deans and staff.

3. The problems in staffing included the time consuming process for the recruitment of new staff, lack of adequate power to make decision in staff selection and evaluation among the immediate supervisors, lack of work motivation among personnel, inconsistencies between jobs and expertise, and inadequate in human resource development. The subjects suggested the following solutions; setting the evaluation systems to be more qualitative than quantitative, organizing of knowledge sharing between new and old staff, improving job motivation, organizational loyalty and the perception of self-contribution to organization.

4. Regarding supervising and directing, the problems were job assignment across the line of supervision, ambiguity over the rules for directing, lack of supervisor support, and the administrators with inadequate knowledge and skill in the job. The suggested measures were setting supervision procedure based on the priority of job, streamlining the paperwork, improvement of communication among workers, the heads of units and administrations.

5. The problems in control were the resistance of personnel to direct control, negative attitudes toward control, lack of systematic and official control mechanism, biased evaluation with the consequence of lower morale and job motivation among staff. The subjects' suggested solutions were setting of standard control system within the Faculty.

6. The problems in reporting were lack of adequate systematic document filing, redundant documentation among units, waste of resources and paper in documentation, no systematic feedback, lack of interest in documentation system among staff and incomplete and out-of-date database in the Faculty. The subjects suggested that the establishment of feedback system to the evaluated and the establishment of public hearing within the Faculty for importance issues.

7. The problems in budgeting were inadequate resources to implement the plan, lack of adequate knowledge on laws and regulations for finance and facilities, communication problems, the problems for monitoring budget spending, and inconsistencies of actual spending and spending plan. The subjects suggested the Faculty to publishing a manual on related regulations, and the establishing of reporting system to inform administrators the financial status of the Faculty.