

บทที่ 4

ผลการศึกษา

จากการดำเนินงานของคณะเภสัชศาสตร์ที่ผ่านมา มีการนำระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ภายในคณะเภสัชศาสตร์ ซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา คณะเภสัชศาสตร์ ได้พบปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารงาน จำแนกได้ดังนี้ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน ด้านการอำนาจการสั่งการ ด้านการควบคุม ด้านการรายงานและค่านงบประมาณ

ผลการศึกษาช่วงที่ 1 : ปัญหาอุปสรรคจากการบริหาร

ด้านการวางแผน

ผลการศึกษาในส่วนนี้แสดงถึงสภาพของกระบวนการวางแผนภายในคณะเภสัชศาสตร์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และประเด็นปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการวางแผน ดังนี้

1. กระบวนการวางแผน จากการศึกษา พบว่า การวางแผนของคณะเภสัชศาสตร์เป็นการวางแผนที่พิจารณาจากกรอบของนโยบายรัฐบาล สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และนโยบายมหาวิทยาลัย แล้วมาพิจารณาจัดทำเป็นแผนของคณะ โดยใช้ดัชนีชี้วัดตามผลการดำเนินงาน Key Performance Indicators (KPI) เป็นตัวขับเคลื่อนหลัก แผนของคณะฯ จำแนกออกเป็น 2 ประเภทตามระยะเวลาที่ใช้ คือ แผนระยะยาว เรียกว่าแผนกลยุทธ์ (แผนแม่บท) เป็นแผนระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการ (แผนระยะสั้น) ซึ่งมีการจัดทำทุก 2 ปี โดยมีฝ่ายวางแผนและพัฒนาเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบด้านการวางแผนของคณะฯ

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์นี้ มีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1.1 รongคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา ทำการศึกษาทบทวนแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ฉบับปัจจุบัน ศึกษาตัวอย่างของมหาวิทยาลัยชั้นนำต่างประเทศ และแผนกลยุทธ์ของคณะเภสัชศาสตร์ที่ผ่านมา เพื่อนำข้อมูลมาศึกษาวิเคราะห์เบื้องต้นเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง โดยมีสาระสำคัญคือทำให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงข้อมูลพื้นฐานจากอดีตและการประเมินแนวโน้มในอนาคตของคณะฯ โดยอาศัยคณะกรรมการประจำคณะเป็นคณะทำงาน ใช้กระบวนการทำแผนร่วมกัน (Brain storm) เป็นฉบับร่าง

1.2 ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน ภายนอก (SWOT) ของคณะเภสัชศาสตร์ โดยอาศัยคณะกรรมการประจำคณะฯ เป็นคณะทำงาน

1.3 รองคณบดีฝ่ายแผนและพัฒนานำมาจัดทำแผนแม่บทของคณะเภสัชศาสตร์ โดยเน้นงานที่มีโอกาสในการปฏิบัติได้จริง เพื่อให้บุคลากรภายในคณะเภสัชศาสตร์ทุกคนปฏิบัติได้โดยมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

1.4 นำแผนกลยุทธ์เข้าพิจารณารับรองในคณะกรรมการแผน เมื่อผ่านการรับรองจากคณะกรรมการแผน ก็จะดำเนินการต่อเพื่อขอมติรับรองในคณะกรรมการประจำคณะฯ เพื่อประกาศใช้เป็นทางการต่อไป

1.5 นำแผนกลยุทธ์มาลงรายละเอียด โดยจัดทำเป็นโครงการย่อยๆ ซึ่งแต่ละโครงการย่อยจะมีผู้รับผิดชอบโครงการ ระยะเวลาดำเนินงาน และระบุงบประมาณในการดำเนินการอย่างชัดเจน พร้อมทั้งสร้างแผนกลยุทธ์ต่างๆ ขึ้นมารองรับ ทั้งนี้ตั้งแต่แผนกลยุทธ์ระดับคณะฯ ตลอดถึงกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้เพื่อให้งานของคณะเภสัชศาสตร์บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ด้วยวิธีการประชุมระดมสมองนอกสถานที่ โดยมีประชามในคณะฯ มีส่วนร่วมในการประชุม

1.6 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ว่าได้ดำเนินการแล้วหรือไม่ ผลการดำเนินการเป็นอย่างไร บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้หรือไม่ การติดตามประเมินแผนซึ่งคณะเภสัชศาสตร์ใช้ในปัจจุบัน มี 2 รูปแบบ คือ ใช้การประเมินแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยใช้กระบวนการในการติดตามประเมินแผนหลากหลายวิธี เช่น การติดตามด้วยวาจา โดยใช้ที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายและแผนเป็นเวทีเพื่อให้รองคณบดี หรือผู้รับผิดชอบแผนงาน โครงการต่างๆ สรุปผลการดำเนินการ เพื่อแจ้งที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯทราบ นอกจากนี้มีการติดตามผลการดำเนินการทุกระยะ 6 เดือน โดยรองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาทำหนังสือไปยังผู้รับผิดชอบแผนงานโครงการ เพื่อรายงานความก้าวหน้าของกิจกรรม หลังจากมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามที่กล่าวข้างต้นแล้ว ฝ่ายนโยบายและแผนทำการสรุปข้อมูลความก้าวหน้าแจ้งที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯรับทราบ เพื่อวิเคราะห์ว่ากิจกรรมใดบ้างที่สำเร็จ บรรลุเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด เพื่อทำการปรับปรุง พัฒนาต่อไป

2. ปัญหาจากการวางแผน จากกระบวนการวางแผนและร่วมกันปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ ช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการวางแผนจำแนกออกเป็น 2 สาเหตุ คือ ปัญหาจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามแผน และปัญหาจากตัวแผนงานเองซึ่งมีประเด็นสำคัญๆ ดังนี้

ปัญหาจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามแผน สาเหตุดังนี้

2.1 ขาดความพร้อมในการปฏิบัติงานตามแผน โดยที่เป็นเฉพาะความพร้อมด้านงบประมาณในการปฏิบัติงานตามแผน ความพร้อมด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นต้น ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...คณะของเรามีให้แต่แผนงานที่เป็นกระดาษแต่ไม่ได้มีการให้อุปกรณ์ที่จะใช้ทำแผนกันเลย...”

“...ถ้าเปรียบเทียบว่าเราก็คือทหารแล้วมีคำสั่งให้พวกเราออกรบและก็ต้องรบให้ชนะด้วยนะ โดยที่แม่ทัพไม่ได้ให้อาวุธและอาหารหรือให้อะไรกับเราที่ใช้การสู้รบบ้างเลย...”

2.2 ขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาระงานที่ต้องใช้ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญพิเศษ เช่นนี้เป็นผลมาจากศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคน ไม่เท่าเทียมกัน ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนได้

2.3 ภาระงานประจำมาก ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่วางไว้ โดยมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...งานประจำมากจึงเลย ใหนงานสอน งานวิจัย งานบริการวิชาการอีกคณะฯ ก็จะเอาทุกงานให้สมบูรณ์ 100 เปอร์เซ็นต์ยุ่งมากทำไม่ทันกรรมการที่มีชื่ออยู่ในแผนก็มีแต่ชื่อ แต่ไม่ทำงาน...”

2.4 ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามแผน ซึ่งส่วนใหญ่บุคลากรของคณะเภสัชศาสตร์ ไม่มีส่วนร่วมหรือบทบาทในการวางแผนมาตั้งแต่ต้น เมื่อถึงเวลานำไปปฏิบัติจริงจึงไม่ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน โดยมีผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...คนของเราส่วนใหญ่มีแผนการปฏิบัติงานของคณะอยู่ในกำมือกันทุกคนแต่เวลาทำงาน ไม่เปิดแผนออกมาดูกันเลย...”

2.5 บุคลากรในคณะขาดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแผน โดยมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...คณะของเรามีแผนอย่างชัดเจนแล้ว แต่บุคลากรในคณะของเราไม่มีความสนใจในแผนที่วางไว้ เวลาขอความร่วมมือในกิจกรรมใด ๆ ก็ไม่สนใจที่จะให้ความร่วมมือปฏิบัติกิจกรรม...”

“...การจัดทำแผนของคณะเรามาจากคณะบุคลากรกลุ่มเล็กๆ ภายในคณะไม่ใช่เสียงประชามติทั้งหมดของบุคลากรของคณะฯ อีก ทั้งขาดการทำประชาพิจารณ์ของคนทั้งคณะ จากนั้นเมื่อนำมาใช้ ภายในคณะจึงทำให้บุคลากรภายในคณะไม่ให้ความสำคัญและขาดความร่วมมือกับแผนงาน....”

ปัญหาจากตัวแผนงานที่จัดทำขึ้น มีสาเหตุดังนี้

2.6 แผนงานไม่สอดคล้องกับงบประมาณที่มีอยู่/ที่ได้รับ รวมถึงไม่สอดคล้องกับสภาพทางสังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...ส่วนใหญ่คณะของเรามีแผนที่เป็นเฉพาะงานประจำ เนื่องจากมีแผนงานเพื่อให้งานบรรลุ KPI แต่ไม่ได้ทำสิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถเข้ามา และในบางครั้งเวลาเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายเข้าไป ก็โดนตัดในที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผน จึงสรุปได้ว่าคณะเรามีการประชุมวางแผนเพื่อให้คนอื่นได้รับรู้ว่าคณะของเรามีแผนงานใช้กับเขาเหมือนกันนะ....”

2.7 แผนงานขาดรายละเอียดลงลึกถึงระดับปฏิบัติการ โดยมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...เมื่อผมได้รับแผนงานมาเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล แต่เป็นอย่างไร ทราบไหมครับ ผมไม่เข้าใจเลยว่าจะให้ผมทำอะไร อย่างไร และเกณฑ์ตัวไหนชี้วัด ดังนั้นเมื่อมาถึงที่ผมจึงเป็นการ Plan แล้วนั่งไปเลยครับ....”

“...แผนที่ทำออกมานั้นเรารู้ว่าเป็นแผนที่ดี คนที่ทำก็เป็นคนเก่งมีความรู้ ความสามารถสูง แต่เราผู้ปฏิบัติไม่ได้เป็นคนเก่งอย่างท่าน จึงไม่สามารถเข้าใจในภาษาที่ท่านเหล่านั้นเขียนออกมาได้....”

2.8 วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนงานที่กำหนดไว้เป็นเรื่องยากต่อการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง จึงส่งผลให้เป็นเรื่องยากต่อการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...แผนงานของเราที่เขาทำกันมานั้น อ่านแล้วฉันไม่เข้าใจเลย จึงสังการลูกน้องไม่ถูกเหมือนกัน....”

2.9 ขาดการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับแผนงานของคณะเภสัชศาสตร์ให้นักลกรภายใน คณะรับทราบอย่างทั่วถึงกันและขาดการมีส่วนร่วมอย่างเพียงพอ ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...การวางแผนคณะของเราที่จริงแล้วน่าจะเรียกว่าเป็นแผนงานของคณะผู้จัดแผนมากกว่าเนื่องมีการรับรู้ รับทราบกันเฉพาะในกลุ่มผู้จัดทำแผน ส่วนบุคคลทั่วไป หรือระดับล่างลงมา ถ้าไม่มีความสนใจแล้วนั้นก็ จะไม่มีความรู้เรื่องแผนงานกันเลย...”

“...ถ้าจะให้กระบวนการวางแผนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น จะต้องมีการประชาสัมพันธ์แผนงานอย่างเป็นระบบและให้เข้าถึงประชากรทุกกลุ่มภายในคณะและต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมด้วยแผนมากที่สุด...”

2.10 แผนงานและ โครงการมีมากเกินไปจนเกิดความจำเป็นซึ่งอาจเกิดขึ้นเนื่องจากต้องสร้างแผนรองรับให้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยในทุกประเด็น ตลอดจนขาดการจัดลำดับความสำคัญว่าแผนใดควรทำก่อน-หลังกัน โดยมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...แผนของคณะเราไม่จำเป็นต้องทำตามนโยบายของมหาวิทยาลัยมากนัก ควรเป็นตัวของตัวเอง แต่ควรเน้นแต่เรื่องที่สำคัญว่าคณะเภสัชศาสตร์เราควรพัฒนาด้านใด ด้านหนึ่งก่อนและคำนึงถึงความจำเป็นของคณะฯ...”

“...คณะของเรามีแผนงานเยอะมาก แต่ผู้ปฏิบัติตามแผนมีน้อยมาก ดังนั้นต่อไปขอให้มีแผนแต่เพียงน้อย ๆ แต่สามารถปฏิบัติได้จริง และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนมากขึ้น.....

ด้านการจัดองค์การ

ส่วนนี้เป็นผลการศึกษาถึงกระบวนการบริหารงานภายในคณะเภสัชศาสตร์ที่เกี่ยวกับการจัดองค์การ ประกอบด้วยสภาพการจ้ององค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการจัดองค์การ ดังนี้

1. สภาพการจ้ององค์การ จากการศึกษาพบว่า ลักษณะโครงสร้างองค์การคณะเภสัชศาสตร์มีลักษณะเป็นรูปปิรามิด โดยมีคณบดีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด มีการแบ่งการบริหารภายในองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ประกอบด้วย 5 ภาควิชาฯ สำนักงานเลขานุการคณะ ฝ่ายวิจัยและบริการ สถานปฏิบัติการเภสัชกรรมชุมชน ศูนย์สมุนไพรทกษณ (ตามแผนภูมิโครงสร้างคณะฯ) กอปรกับมีการแบ่ง

ภาระงานตามกรอบพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา โดยแบ่งข้าราชการ ออกเป็น 3 สายดังนี้ (1) ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหาร (2) ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่ง วิชาการ (3) ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไปวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ทั้งนี้โดยมี คณะกรรมการประจำคณะเป็นกรรมการพิจารณาเรื่องสำคัญ ๆ เช่น เรื่องการบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานพัฒนาบุคคลากร เป็นต้น ทั้งนี้โดยรองคณบดี ฝ่ายต่างๆ ซึ่งได้รับมอบอำนาจจากคณบดีเป็นผู้กำกับดูแลในส่วนการบริหารจัดการในสำนักงาน เลขานุการคณะ สำหรับภาควิชาฯ จะบริหารจัดการโดยหัวหน้าภาควิชาฯ ฉะนั้นหากมองภาพรวมจะเห็น ว่าโครงสร้างองค์การของคณะเภสัชศาสตร์ มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง

2. ปัญหา อุปสรรค จากการจัดองค์การ จากการศึกษา พบว่ามีประเด็นปัญหาดังนี้

2.1 ผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีส่วนในการกำหนดโครงสร้างองค์การ เนื่องจากโครงสร้าง องค์การมีการกำหนดโดยตรงจากมหาวิทยาลัย/คณะฯ และส่วนใหญ่พบว่า ภาระหน้าที่และงานเกิดขึ้น โดย มีการดำเนินการมาก่อนระยะหนึ่ง จากนั้นนำมากำหนดเป็นงานต่างๆ พร้อมกับกำหนดโครงสร้างการ บังคับบัญชาอย่างชัดเจน ซึ่งเมื่อมีการจัดแบ่งโครงสร้างองค์การออกมาอย่างชัดเจนส่งผลให้มีปัญหา เกิดขึ้นหลายประการ ได้แก่ การตั้งกำแพงภายในสายการบังคับบัญชาของตนเอง ขาดการมีส่วนร่วม รับผิดชอบต่อภาระงานที่เป็นของส่วนรวมหรือส่วนกลาง (ต่างคนต่างก็อยู่ในสายการบังคับบัญชาของ ตนเอง) ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...ผลเสียของระบบการทำงานแบบโครงสร้างองค์การนั้นที่เห็นชัดเจน คือ การทำให้คนทำงานเห็นแก่ตัว คือ ทำงานแต่ในสายงานของตัวเอง ให้ดีที่สุด นอกสายงานจะเป็นอย่างไรก็ช่างมัน....”

“...คนบางคนทำงานเพื่อให้สายงานของตนดีที่สุด แต่ผลของการทำงานจะส่งผลให้สายงานเดือดร้อนอย่างไรก็ไม่สนใจ....”

“...ปัจจุบันนี้การช่วยเหลือเอื้ออารี ภายในที่ทำงานเริ่มลดน้อยลง เนื่องจากแต่ละคนก็เน้นเฉพาะการทำงานให้สายงานของตนดีที่สุด....”

“...โครงสร้างองค์การในคณะของเรานี้เป็น โครงสร้างที่ล้ามาจาก โครงสร้างของมหาวิทยาลัยอีกทีหนึ่ง โดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดกรอบ มาให้ จากนั้นเราค่อยนำคนมาใส่ในโครงสร้างแล้วก็บอกว่าต่อไปพวกคุณ จะต้องอยู่ภายในสังกัดนั้น สังกัดนี้ และขึ้นอยู่กับหัวหน้าคนนี้ หัวหน้าคนนั้น ห้ามทำงานข้ามสายงานกัน....”

2.2 การบังคับบัญชาไม่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ ที่ปฏิบัติจริง มีการแบ่งงานโดยไม่ได้คำนึงถึงภาระงานเป็นหลัก แต่จะเน้นบุคคลเป็นหลักและที่สำคัญไม่เน้นวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...เราอมรับว่า นาย ก. หัวหน้างานแผนก ข. นั้นเป็นคนเก่งมากๆ และเป็นคนที่มีความละเอียด รอบคอบเป็นอย่างยิ่งด้วย แต่เสียค่าที่ได้ดูแลสายงานที่ไม่มีความถนัดหรือความเชี่ยวชาญเสียเลย ...”

2.3 ภาระหน้าที่ไม่ชัดเจน เช่น ภาระงานบางอย่างไม่สามารถหาผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนว่าเป็นหน้าที่ของหน่วยงานใด เวลาติดตามงานแต่ละครั้งไปหน่วยงานไหนก็บอกว่าไม่ใช่ภาระหน้าที่ของตนเอง ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...ในขณะนี้เจ้าหน้าที่ ก. หน่วยงาน ข. ยังไม่มีผู้กำกับดูแล อย่างชัดเจนทำให้การทำงานของหน่วยนี้ยังมีปัญหา มีข้อบกพร่องอยู่อีกเป็นอันมาก....”

“...การแบ่งงานให้ตำแหน่งรองคณบดีแต่ละตำแหน่งนั้นยังไม่ชัดเจนและไม่ถูกต้อง เช่น รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษาและวิชาชีพ โดยความถูกต้องแล้ววิชาชีพควรให้รองคณบดีฝ่ายวิชาการเป็นผู้ดูแล เพราะวิชาชีพเป็นของปริญญาตรี....”

“...การแบ่งภาระงานบางหน่วยงาน ไม่ชัดเจน ซ้ำซ้อน เรื่องบางเรื่องภาควิชาไม่ทราบว่าจะส่งให้ใคร ส่งไปให้คน โน้นก็ไม่รับ คนนี้ก็มารับ ทำให้งานล่าช้ามาก....”

2.4 ขาดการส่งต่อข้อมูลข่าวสารระหว่างกันตามลำดับชั้นบังคับบัญชา และระหว่างหน่วยงาน และมีการแบ่งแยกค่อนข้างชัดเจนระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...คณะของเราเวลาเข้าประชุมทีมผู้บริหารแต่ละครั้งก็จะมีแต่ทีมผู้บริหารเท่านั้น โดยลืมนึกไปว่าหัวหน้าภาควิชาฯ เขาก็คือ ผู้บริหารเหมือนกันและเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคณะฯ เหมือนกัน....”

“...ขณะนี้ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญ กำลังใจ ขาดความมั่นใจว่าเมื่อเปลี่ยนผู้บริหาร ตำแหน่งรองคณบดีขยับไป ตนเองที่ปฏิบัติงานอยู่กับรองคณบดีคนนี้ต่อไปจะต้องย้ายไปอยู่กับหน่วยงานใดอีกนะ....”

2.5 การบริหารงานภายในคณะเภสัชศาสตร์ ตามโครงสร้างองค์การจะเป็นการบริหารแบบกระจายอำนาจไปสู่ระดับล่าง แต่ในทางปฏิบัติพบว่า มีลักษณะการบริหารแบบรวมอำนาจมากกว่ากระจายอำนาจ ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...นี่น้องรู้อะไรหรือเปล่าว่าเวลาที่เสนอเรื่องอะไรๆ ที่สำคัญนะที่
ต้องเสนอเรื่องถึงคณบดีทุกทีเลย ทั้ง ๆ ที่มีผู้รับผิดชอบก่อนถึงคณบดีตั้ง
หลายคน...”

ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน

ผลการศึกษาในส่วนนี้แสดงให้เห็นถึงสภาพของกระบวนการจัดบุคคลเข้าทำงานภายในคณะเภสัชศาสตร์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และประเด็นปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการจัดบุคคลเข้าทำงาน รายละเอียด ดังนี้

1. สภาพการจัดบุคคลเข้าทำงาน จากการศึกษาพบว่า สภาพความเป็นจริงของการจัดบุคคลเข้าทำงานของคณะเภสัชศาสตร์ใช้วิธีสอบคัดเลือกและวิธีการคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างเป็นขั้นตอนโดยมีการวิเคราะห์งาน วิเคราะห์ตำแหน่งกำหนดคุณสมบัติและมีระบบสอบคัดเลือกและคัดเลือกอย่างโปร่งใสและเป็นไปตามระเบียบของทางราชการอย่างเคร่งครัด สำหรับกรณีการเปิดรับสมัครบุคลากรตำแหน่งใหม่ คณะฯให้อิสระแก่หน่วยงานในการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครเบื้องต้นก่อนนำเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อพิจารณาความเหมาะสมประกาศรับสมัครสอบคัดเลือกหรือคัดเลือกต่อไป

ส่วนการให้แรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างความก้าวหน้าของผู้ได้บังคับบัญชาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงานไปพร้อมๆ กันโดยทำการส่งเสริมให้เข้ารับการประชุม อบรม สัมมนาหรือศึกษาดูงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนาเพื่อเลื่อนตำแหน่งทางสายงาน นอกจากนี้คณะเภสัชศาสตร์ มีสวัสดิการผู้เงินฉุกเฉินให้บุคลากร ภายในวงเงินไม่เกิน 3,000 บาทต่อครั้งต่อคน

2. ปัญหา อุปสรรคจากการจัดบุคคลเข้าทำงาน จากการศึกษาถึงสภาพการจัดบุคคลเข้าทำงานภายในคณะเภสัชศาสตร์ที่ผ่านมา มีประเด็นปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ เกิดขึ้นดังนี้

2.1 เกิดความล่าช้าในกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เนื่องจากใช้กระบวนการทางราชการ

2.2 ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นหรือหัวหน้าสายตรงไม่มีอำนาจเปิดเสรีในการคัดเลือกพนักงานได้บังคับบัญชาของตนเอง ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...เราซึ่งเป็นหัวหน้าแผนกนี้อยู่ สัมภาษณ์เด็กคนนี้แล้วคิดว่าไม่รับ เด็กคนนี้เข้าทำงาน เนื่องจากเป็นเด็กกระด้าง แต่จำเป็นต้องรับ เนื่องจาก การสัมภาษณ์อยู่ในรูปกรรมการ คณะกรรมการ...”

2.3 ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นหรือหัวหน้าสายตรงไม่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการพิจารณาให้คุณ ให้โทษกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...เราซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานนี้ แต่ไม่มีอำนาจในการพิจารณา ความดี ความชอบลูกน้องโดยเบ็ดเสร็จ ทั้งๆ ที่เราเป็นคนที่มีพฤติกรรม การทำงานของลูกน้องเรามากกว่าคนอื่น....”

“.....บางครั้งเราต้องการให้คนนั้นได้รับ โทษบ้างแต่ผู้มีอำนาจเบื้องบน ขอไว้อีก.....”

“....ลูกน้องเราบางคนใช้ให้ทำงานแล้วแต่เขาไม่ทำ หรือทำแต่ทำ แบบขอไปที กรณีแบบนี้เราซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ไม่มีสิทธิ์จะ ทำอะไรเขาได้เลย เพราะการประเมินให้คุณให้โทษเป็นไปในรูป คณะกรรมการประเมิน เมื่อรวมคะแนนเขาผ่านเกณฑ์ ก็ทำอะไรเขา ไม่ได้....”

2.4 บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากการศึกษา พบว่า บุคลากรคณะเภสัช ศาสตร์ เมื่อปฏิบัติงานระยะเวลาาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานลดน้อยลง เริ่มตั้งแต่หัวหน้าแผนก ต่างๆ ที่จากเดิมมีความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นอย่างดี มีการทำงานนอกเวลาราชการ โดยไม่มี ค่าตอบแทน แต่นานวันไปความมุ่งมั่นลดน้อยลงและมีการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการลดน้อยลงเช่นกัน ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการหรือระดับล่างก็เช่นกันคือ ยิ่งปฏิบัติงานนานเท่าไรแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานก็ยิ่งลดน้อยลง โดยมีปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ คือ ด้านความเสมอภาคและความ ยุติธรรมที่พวกเขาได้รับจากหน่วยงาน ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...ต่อไปเราจะอยู่เฉย ๆ เหมือนบางคนคิดว่า เห็นมียังวัน ๆ ไม่เห็น ทำอะไรเลยก็ไม่เห็นมีใครว่าอะไรเลย พอสิ้นเดือนยังรับเงินเดือน ตามปกติและสิ้นปีก็ได้รับการประเมินผลงานเท่ากับเรอีก อย่างนี้ต่อไป เราก็อยู่สบาย ๆ ไม่พยายามทำงานให้มากขึ้นแล้ว....”

2.5 บุคลากรบางส่วนได้รับมอบหมายงานในหน้าที่ไม่ตรงกับความถนัดของตนเอง เมื่อเป็นเช่นนั้นทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลนั้นย่อมลดน้อยลง

2.6 บุคลากรขาดความพร้อมในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยเฉพาะเมื่อมีการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา เพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น แต่บุคลากรส่วนใหญ่มักอ้างว่าติดธุระไม่สามารถเข้าร่วมได้ อีกประเด็นบุคลากรบางคนมีภาระงานมาก จึงไม่มีเวลาไปเข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนาได้

2.7 งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรไม่ทั่วถึง ส่วนใหญ่เน้นนักวิชาการ (สาย ก.) มากกว่าข้าราชการประเภททั่วไปวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ (สายสนับสนุน)

ด้านการอำนวยความสะดวก/การสั่งการ

ผลการศึกษาสภาพกระบวนการอำนวยความสะดวก/สั่งการภายในคณะเภสัชศาสตร์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และประเด็นปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการอำนวยความสะดวก/สั่งการ สรุปได้ดังนี้

1. สภาพการอำนวยความสะดวก/สั่งการ จากการศึกษา พบว่า ภายในคณะเภสัชศาสตร์ มีการสั่งการตามสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นตามโครงสร้างการบริหารองค์กร โดยเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน เป็นการสั่งการอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีทั้งการสั่งการที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร และเป็นการมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ โดยผู้บริหาร (คณบดี) ได้มอบหมายงานและมอบอำนาจให้รองคณบดีแต่ละคน ยกเว้นเรื่องเชิงนโยบายที่จะต้องตัดสินใจโดยคณบดี ก่อนที่จะมีการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการทุกครั้งผู้บังคับบัญชาจะต้องทำความเข้าใจงานอย่างรอบคอบก่อนที่จะสั่งการ ไปยังผู้ปฏิบัติ จากนั้นจะมีการชี้แจงถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของงานที่สั่งการว่าเป็นอย่างไร รวมถึงผลลัพธ์และระยะเวลาที่ต้องการผลลัพธ์กลับคืน เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการสั่งการแล้วผู้บังคับบัญชาก็กลับมาพิจารณาจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนเท่าที่จำเป็น และมีการควบคุมพร้อมกับการติดตามงานเป็นระยะ นอกจากนี้พบว่า บางครั้งที่มีการสั่งการข้ามสายการบังคับบัญชา ทั้งนี้เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีความสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว

2. ปัญหา อุปสรรคจากการอำนวยความสะดวก/สั่งการ จากกระบวนการอำนวยความสะดวก/สั่งการที่ผ่านมาได้ ประสบกับปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การสั่งงานข้ามสายการบังคับบัญชา เป็นการสั่งการที่ไม่มีลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นทางการ โดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงไม่ทราบนั้น บางครั้งทำให้เกิดปัญหา ทั้งนี้เนื่องจากต้องการความรวดเร็ว หรือขอความช่วยเหลือ เนื่องจากระหว่างผู้สั่งการกับผู้รับคำสั่งมีความเชื่อถือ ยอมรับในการทำงานซึ่งกันและกันมาก่อน หากเป็นเรื่องหรือปัญหาที่ต้องตัดสินใจระดับสูง ควรผ่านตามสายบังคับบัญชาจะเป็นการเหมาะสมกว่า ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...เช่นเดิมหัวหน้าฝ่าย ก. มีความสนิทสนมคุ้นเคยและมีความเชื่อมั่น/เชื่อมือในการทำงานของนาย เอ เป็นอย่างมาก ต่อมาเมื่อนายเอ หรือหัวหน้าฝ่าย ก ย้ายไปสังกัดหน่วยงานอื่นที่ไม่ได้อยู่ภายใต้สายการบังคับบัญชาเดียวกัน เมื่อมีภาระงานที่สำคัญหัวหน้าฝ่าย ก ก็จะสั่งการให้นาย เอ เข้ามารับหน้าที่ดังกล่าวแทนบุคลากรภายในบังคับบัญชาของตนเอง...”

2.2 ขาดหลักเกณฑ์ในการสั่งการที่แน่นอน ชัดเจน เน้นใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว เป็นสำคัญ โดยมีตัวอย่างที่พบเห็นกันอย่างชัดเจน คือ การที่หัวหน้างานได้มอบหมายงานที่ดี มีคุณค่าให้กับบุคลากรที่มีความคุ้นเคยหรือสนิทสนมกับหัวหน้างาน โดยมอบหมายภาระงานที่ยาก ๆ ธรรมดา ๆ และนำเบาะให้กับบุคลากรที่ไม่มีความคุ้นเคยกับหัวหน้า เป็นต้น ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลาย ๆ คนให้ข้อมูลเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด โดยมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“.....การมอบหมายงานของผู้บริหารบางคนนั้นมีการเลือกที่รัก มักที่ชังกันเห็นกันอย่างชัดเจน โดยจะมอบหมายงานที่ดี ได้มีโอกาสแสดงฝีมือ โชว์กันเต็มที่ให้กับลูกรัก ส่วนคนที่ไม่สนิทหรือไม่ชอบหน้าก็มอบงานไม่น่ารื่นรมย์ในการทำงาน....”

2.3 ขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารเมื่อมีการสั่งการในลักษณะซึ่งหัวหน้างานได้มอบหมายภาระงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปดำเนินการ ซึ่งภาระงานดังกล่าวเป็นงานต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร และการสนับสนุนจากฝ่ายอื่น ๆ อีกหลายด้าน เมื่อสั่งการเรียบร้อยแล้วผู้สั่งการจะรอผลลัพธ์ของงานเพียงอย่างเดียว โดยไม่ได้ให้ความสนใจว่าฝ่ายปฏิบัติการจะต้องประสบกับปัญหาอุปสรรคใด ๆ บ้างระหว่างการดำเนินการ ปัจจัยดังกล่าวจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.4 มีการมอบหมายเฉพาะภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงาน แต่ไม่ได้มอบอำนาจหน้าที่ที่สั่งการไปด้วย โดยเฉพาะภาระงานบางอย่างที่ต้องมีการตัดสินใจ หรือการประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ หลายด้านทั้งระดับสูงกว่าและระดับต่ำกว่า

2.5 ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ ความเข้าใจอย่างชัดเจนในงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“.....การสั่งการของหัวหน้าเรานั้นส่วนใหญ่เมื่อสั่งเสร็จก็ถือว่าจบกันไป ไม่มีการอธิบายรายละเอียดให้เข้าใจกันเลย พอถามก็บอกว่่าน้องทำไปได้เลย แต่ต้องทำให้ถูกต้องนะ....”

“.....การทำงานที่ยาก ๆ ของเรานั้นส่วนใหญ่คิดทุกทีเลยเมื่อเราทำตามที่หัวหน้าแนะนำมา.....”

2.6 การสั่งการยึดตามระเบียบ กฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด ขาดความยืดหยุ่นตามสถานการณ์เฉพาะหน้า โดยมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“.....จากการที่คณะเราเป็นหน่วยงานราชการฉะนั้นในการสั่งการแต่ละครั้งของคณะเรานั้นปัจจุบันเป็นอะไรที่ยึดเชื้อ ชักช้าเสียเวลาเป็นอย่างมากในการสั่งงาน ดังนั้นหากเป็นไปได้ควรตัดงานบางอย่างออกไปบ้างเพื่อจะได้ลดขั้นตอนในการสั่งการให้สั้นลง....”

“....การสั่งการในคณะของเรานั้นไม่ได้คำนึงถึงลำดับความเร็วของหนังสือ หรือความสำคัญของหนังสือเป็นหลัก เช่น เรื่องบางเรื่องมีความสำคัญที่จะต้องส่งต่อในวันพรุ่งนี้ แต่ภาควิชาได้รับวันนี้เย็นแล้วเมื่อเป็นเช่นนี้ก็ไม่สามารถจะดำเนินการให้ทันตามกำหนดได้หรือถ้าดำเนินการได้ทันผลก็ออกมาไม่ดี....”

ด้านการควบคุม

ผลจากการศึกษาสภาพกระบวนการควบคุมภายในคณะเภสัชศาสตร์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และประเด็นปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการควบคุม สรุปได้ดังนี้

1. สภาพการควบคุม จากการศึกษา พบว่า สภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบันของคณะเภสัชศาสตร์นั้นบุคลากรทุกคนจะมีภาระหน้าที่ ที่แต่ละคนรับผิดชอบอยู่แล้ว เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งการและให้เวลาทำงานชิ้นนั้นให้แล้วเสร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด เมื่อถึงเวลาที่กำหนด ผู้รับผิดชอบงานก็จะรายงานผู้บังคับบัญชา หากงานมีปัญหาไม่สำเร็จตามกำหนดเวลา ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามงานพร้อมกับช่วยหาวิธีการแก้ไขปัญหา โดยผู้บังคับบัญชาร่วมกันหาทางแก้ไขและแก้ปัญหาพร้อมกับผู้ปฏิบัติงานหากเป็นปัญหาที่ผู้ปฏิบัติไม่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ก็จะมีการระดมสมองเพื่อนำประเด็นปัญหาเข้าที่ประชุมของหน่วยงาน เพื่อจะได้หาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน

ส่วนการควบคุมด้านทั่วไปนั้นจะเน้นการควบคุมด้วยบรรยากาศที่ผ่อนคลายไม่เน้นการคอยจับผิดผู้ปฏิบัติงาน โดยเป็นการคอยตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนอยู่เป็นระยะ ๆ ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เมื่อทราบประเด็นปัญหา ข้อบกพร่องก็จะหาแนวทางแก้ไขในทันที นอกจากนี้วิธีการควบคุมที่ผู้บริหารมักจะนำมาใช้ได้อย่างสม่ำเสมอก็คือ การตรวจสอบจากข้อมูลย้อนกลับจากผู้ให้บริการ ซึ่งบางกรณีการปฏิบัติงานบางอย่างมีความยุ่งยากในการปฏิบัติ ผู้บริหารก็จะ

มีการชี้แจงถึงแนวทางการควบคุมกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย รวมถึงมีการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงต่อไป

2. ปัญหา อุปสรรคจากการควบคุม จากกระบวนการควบคุม ภายในคณะเภสัชศาสตร์ ที่ผ่าน มาประสบกับปัญหา ต่าง ๆ ดังนี้

2.1 บุคลากรฝ่ายปฏิบัติงานไม่ยอมรับการควบคุม โดยตรง จะมีทัศนคติด้านลบเมื่อรู้ว่าตนเองกำลังถูกควบคุม ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลายคนกล่าวไปในทิศทางเดียวกันว่า

“...ฉันทำงานไม่ถูกเลยเมื่อรู้ว่ากำลังถูกหัวหน้าควบคุมการทำงานอยู่....”

“.....น้องจะทราบหรือเปล่าว่ามันกดดัน และเครียดมากนะในการ ทำงานที่มีคนคอยควบคุม (คอยจับผิด) เราอยู่ตลอดเวลา....”

2.2 ขาดการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเต็มรูปแบบหรือเป็นทางการ แต่ใช้ควบคุมแบบไม่เป็นทางการ เพื่อทวงถามงานความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยแสดงความห่วงใยเพื่อจะได้หาแนวทางช่วยเหลือ ซึ่งการควบคุมรูปแบบนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดี คือ บรรยากาศการควบคุม ดำเนินการ ไปอย่างผ่อนคลายผู้ถูกควบคุมไม่รู้สึกเครียดและไม่รู้สึกว่าถูกจับผิด ข้อเสีย คือ ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ไม่เต็มศักยภาพที่ตัวเองมี โดยมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“....หัวหน้าบางคนไม่เข้มแข็งต่อลูกน้อง และไม่มีความมาตรฐานในการควบคุมติดตามผู้ได้บังคับบัญชาตัวอย่างที่เห็นชัดเจน คือ บางครั้งลูกน้องบอกว่ามีงานเยอะ ไม่มีเวลารับงานอื่นอีกแล้ว ทั้งที่ความเป็นจริงในเวลาราชการได้แต่เดินไป เดินมาแต่พอตอนเย็นก็ขอค่าล่วงเวลา....”

“.....ฉันเห็นว่า ไม่ว่ามีการประชุม อบรม สัมมนา หรือกิจกรรมที่ ไหน คุณเธอไปเข้าร่วมหมด แต่งานในหน้าที่ช่างมัน ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นว่าจะอะไรเลย งานใครจะรอก็ให้รอไป.....”

“.....คณะเราจะพัฒนาไปได้อย่างไร ในเมื่อหน่วยงาน ก ไม่ Work มีอะไรก็ต้องใช้เงินจ้างข้างนอก ให้มองคณะฯ อื่นเขาบ้างซิ เขาไปถึงไหนถึงไหนกันแล้ว นี้อะไรข้าราชการในหน่วยนี้ เป็นบุคคลที่เตอะ ต้องไม่ได้ และไม่มีใครสามารถควบคุม ได้ด้วย แม้แต่ผู้บริหารที่ผ่าน มา ในหลาย ๆ สมัย”

2.3 ใช้ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นสาระสำคัญมากกว่าการคอยจับผิด เนื่องจากการคอยจับผิดจะทำให้คนไม่มีใจในการปฏิบัติงาน โดยมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...ถ้าเลือกได้นะ ผมยอมปฏิบัติงานอะไรก็ได้ หนักแค่ไหนก็ได้แต่อย่ามีใครมาคอยควบคุมผม แต่ให้ผลงานเป็นตัวควบคุมผมแทนก็แล้วกัน...”

2.4 การประเมินผลงานมีการบิดเบือนไปจากความเป็นจริงทำให้บุคลากรเสียขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...ต่อไปนี่เรื่องอะไรที่เราจะต้องทำงานให้เยอะ เพราะทุกคนก็รับเงินเดือนเท่ากัน ลูกน้องบางคน บางงานไม่เห็นทำอะไรเลย และหัวหน้าของเขาก็ไม่เห็นทำอะไรได้เลย แล้วเราจะทำงานให้เหนื่อยทำไม สู้อยู่สบาย ๆ บ้างนะ...”

2.5 มีการนำการควบคุมไปใช้ผิดวัตถุประสงค์เนื่องจาก กระบวนการควบคุมนั้นเป็นกระบวนการที่นำไปใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด แต่มีหัวหน้างานบางคนมีการนำการควบคุมไปใช้ในการคอยจับผิดผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้านการรายงาน

จากผลการศึกษาสภาพกระบวนการรายงานภายในคณะเภสัชศาสตร์ที่เป็น อยู่ในปัจจุบัน และประเด็นปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการรายงาน มีรายละเอียด ดังนี้

1. สภาพการบริหารงานด้านการรายงาน จากการศึกษาพบว่า การรายงานของคณะเภสัชศาสตร์ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการรายงาน 2 ระบบ คือ ระบบการจัดทำรายงานที่เป็นเอกสารและรายงานทางอิเล็กทรอนิกส์ เสนอไปยังผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างชัดเจน โดยเป็นการอธิบายข้อมูลการดำเนินงานที่สำคัญ ๆ เช่น ภาพรวมของการดำเนินงานที่ผ่านมา ผลการดำเนินงาน และสรุปปัญหาต่างๆ ซึ่งมีการจัดทำเอกสารแบ่งออกเป็นหน่วยงานต่างๆ อย่างชัดเจน ทั้งๆ ที่เอกสารบางครั้งเป็นเรื่องเดียวกันแต่ทุกหน่วยงานจะต้องจัดทำรายงานเสนอ ฉะนั้นควรจัดทำรูปแบบการรายงานให้ครอบคลุม ซึ่งทุกหน่วยงานสามารถดึงข้อมูลใช้ร่วมกัน แต่ทั้งนี้หน่วยสารสนเทศและการเรียนรู้ ต้องทำงานอย่างเข้มแข็ง เพื่อให้คณะเภสัชศาสตร์ มีฐานข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ ไม่ต้องรายงานข้อมูลแบบซ้ำซาก

2. ปัญหาอุปสรรค จากการศึกษา พบว่ามีปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ขาดการจัดเก็บเอกสารและข้อมูลที่เป็นระบบ และง่ายต่อการใช้ประโยชน์

2.2 มีการจัดเก็บเอกสารซ้ำซ้อนระหว่างหน่วยงานทำให้ สิ้นเปลืองกระดาษ

2.3 ขาดการรายงานผลย้อนกลับที่เป็นระบบอย่างชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากคณะเภสัชศาสตร์เป็นองค์กรขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์กรแบบพี่น้อง ทำให้ระบบการรายงานผลย้อนกลับไม่ได้ผล ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“...พี่ครับ เรื่องข้อมูลที่ผมขอเรียบร้อยหรือยังครับ.....”

“..... ยังไม่ได้ทำเลย พี่ไม่มีเวลา เดี่ยวจะทำให้.....”

“...ต่อไปไม่อยากให้ข้อมูลแล้วละ เพราะข้อมูลที่เราส่งไปไม่เคยเห็นสะท้อนกลับมาบ้างเลยว่าเป็นอย่างไร มีอะไรต้องแก้ไขเพิ่มเติมบ้าง....”

2.4 บุคลากรขาดความสนใจในการรับรู้เอกสารรายงานต่าง ๆ

2.5 ระบบฐานข้อมูลของคณะไม่สมบูรณ์ ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน

ด้านงบประมาณ

ผลการศึกษาสภาพของกระบวนการบริหารงบประมาณภายในคณะเภสัชศาสตร์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และประเด็นปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการบริหารงบประมาณ รายละเอียด ดังนี้

1. สภาพการบริหารงานงบประมาณ จากการศึกษาพบว่า งบประมาณของคณะฯ ประกอบด้วย งบประมาณแผ่นดิน และงบเงินรายได้ของคณะฯ โดยมีวิธีการบริหาร ดังนี้

1.1 การจัดสรรงบประมาณ ให้ทุกหน่วยงานในคณะเภสัชศาสตร์ ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน คือ งานนโยบายและแผนเป็นผู้จัดทำหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณเสนอที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายและแผนเพื่อพิจารณารับรองเกณฑ์ดังกล่าว เมื่อผ่านการพิจารณารับรองแล้วจึงนำมาใช้เป็นแนวปฏิบัติในการจัดสรรงบประมาณ เมื่อจัดสรรงบประมาณเสร็จเรียบร้อยแล้วจึงนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายและแผน พิจารณารับรองผลการจัดสรรงบประมาณ เมื่อผ่านการรับรองแล้ว งานนโยบายและแผนแจ้งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ และสามารถใช้งบประมาณได้ทันที

1.2 การจัดสรรเงินรายได้ อยู่ในดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา (คณบดี) โดยใช้กรอบนโยบายการจัดสรรเงินรายได้ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด และระเบียบเงินรายได้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ทั้งนี้ การบริหารเงินงบประมาณของคณะเภสัชศาสตร์มีการบริหารจัดการโดยเน้นวิสัยทัศน์และพันธกิจเป็นหลัก มีการดำเนินการอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบการเบิกจ่ายงบประมาณได้ตลอดเวลา ซึ่งสามารถสรุปประเด็นการบริหารจัดการงบประมาณ ได้ดังนี้

- 1) แบ่งงบประมาณตามภาระงานของภาควิชาฯ /หน่วยงานอย่างชัดเจน
- 2) ยึดหลักการ โปร่งใส ยุติธรรม (โดยใช้สูตรคำนวณ)
- 3) สนับสนุนเงินรายได้ปีงบประมาณละ จำนวน 200,000 บาท ให้ทุกภาควิชาฯ

เพื่อสนับสนุนกิจกรรมและภารกิจของภาควิชาฯ

4) เงินจากแหล่งอื่น ๆ ได้แก่ เงินรายได้ เงินสมทบ เงินวิจัยจากหน่วยงานอื่น เช่น สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) สำนักงานส่งเสริมสวัสดิการสังคม (สวส.) เงินอุดหนุนนักศึกษาฝึกงาน ซึ่งจำนวนเงินส่วนนี้จะใช้ในการพัฒนาบุคลากรและใช้กับบัณฑิตศึกษา โดยมีแผนการใช้เงินอย่างชัดเจน

5) กรณีหน่วยงานหรือภาควิชาฯ ที่ได้รับจัดสรรเงินแล้วไม่พอใช้ แต่มีความจำเป็นต้องใช้เงินในกรณีมีภารกิจเร่งด่วนที่จำเป็นต่อการพัฒนาการเรียนการสอน ผู้มีอำนาจในการอนุมัติงบประมาณ จะพิจารณาเป็นรายๆ ไป แล้วแต่กรณี

2. ปัญหา อุปสรรคจากการบริหารงบประมาณ (ทั้งเงินงบประมาณและเงินรายได้) จากการศึกษาพบว่ามีปัญหาต่างๆ ดังนี้

2.1 งบประมาณมีจำกัด ไม่เพียงพอต่อแผนงานที่กำหนดไว้ อีกทั้งเงินบริจาคของคณะฯ ก็มีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินการ

2.2 บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในระเบียบว่าด้วยเรื่องพัสดุ การเงินของคณะ

2.3 ขาดการสื่อสาร ทำความเข้าใจกันระหว่างผู้มีอำนาจอนุมัติ และผู้ปฏิบัติด้านการเงินการคลัง ทำให้เกิดปัญหาที่ตามมาคือ

2.3.1 การตรวจสอบ ติดตามเงินค่าใช้จ่ายต่างๆ ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มรูปแบบ เนื่องจากปัญหาวัฒนธรรมองค์กร แบบพี่-น้อง ของคณะเภสัชศาสตร์ ซึ่งส่วนใหญ่ฝ่ายตรวจสอบการใช้จ่ายเงินและผู้ใช้จ่ายเงินมีความสนิทสนมกันเป็นอย่างดี ดังนั้นเมื่อถึงเวลาตรวจสอบจึงมีความเกรงใจ ด้วยเหตุนี้การตรวจสอบอย่างรอบคอบและจริงจังจึงเกิดขึ้นน้อยมาก ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวไว้ดังนี้

“..... โครงการส่วนใหญ่ผ่านการเห็นชอบจากผู้บริหารแล้ว ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินการคลัง มีหน้าที่เพียงแต่รับคำสั่งปฏิบัติตามอย่างเดียวเท่านั้น ไม่มีสิทธิกลั่นกรองตรวจสอบบ้างเลย.....”

2.3.2 ปัญหาด้านการสื่อสารระหว่างผู้ใช้จ่ายเงินกับผู้ควบคุมเงินจัดอยู่ในระดับที่ค่อนข้างวิกฤติ เนื่องจากการใช้จ่ายเงินงบประมาณของคณะเภสัชศาสตร์ ไม่ตรงกับแผนงานที่วางไว้ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติขาดการประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เงินงบประมาณหมดลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“.....การเบิกจ่ายงบประมาณของคณะเภสัชศาสตร์ส่วนใหญ่ไม่ได้ถามผู้ปฏิบัติก่อนว่าขณะนี้เงินพอที่จะใช้ได้หรือไม่ หรือต้องจำกัดวงเงินในการใช้อย่างเหมาะสม แต่ขอเท่าไรหรือนุมัติเท่านั้น ผู้ใช้ก็จะเอาอย่างเดียว.....”

“....โครงการส่วนใหญ่เมื่อผ่านการเห็นชอบจากผู้บริหารแล้วผู้ปฏิบัติ (เจ้าหน้าที่การเงิน) มีหน้าที่เพียงแต่รับคำสั่งปฏิบัติตามอย่างเดียวเท่านั้น ไม่สามารถคัดทอนงบประมาณที่ด้งเกินความจำเป็น.....”

“.....อาจารย์ได้รับอนุมัติจากคณบดีแล้วนะว่าขอใช้เงินรายได้เงินส่วนกลาง คุณมีหน้าที่ทำเรื่องเสนอท่านแค่นั้นก็พอ.....”

นอกจากนี้ พบว่า การเบิกจ่ายงบประมาณแต่ละครั้งไม่ได้ปฏิบัติตามระเบียบ ขั้นตอน

โดยมีตัวอย่างการของงบประมาณ ที่นิยมปฏิบัติกัน ดังนี้

“.....ท่านครับ / ท่านคะ กระผม/ดิฉัน ขอใช้เงินรายได้เพื่อไปประชุม อบรม สัมมนา ต่างประเทศด้วย นะครับ.....”

“.....ยินดีครับ เดี่ยวจะให้การเงินดูให้ (ที่สุดเงินก็หมดกระป๋อง โดยไม่รู้ตัว).....”

ผลการศึกษาช่วงที่ 2: การประชุมเพื่ออภิปรายปัญหาและอุปสรรคจากการบริหารงานพร้อมด้วยข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา

ในส่วนนี้เป็นผลการศึกษาที่ได้จากการประชุมอภิปรายปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานพร้อมกับการระดมสมองเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยที่ประชุมมีการเสนอแนวทางแก้ไขเฉพาะประเด็นปัญหาที่สำคัญ และเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง รายละเอียด ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาด้านการวางแผน

1. ควรมีการประชุมสัมพันธ์แผนงานในหลายรูปแบบ เช่น เสียงตามสาย พาดหัวข่าว ทางเว็บไซต์ จุลสาร เอกสารข่าว เพื่อให้ประชาคมทุกคนได้รับทราบ โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกล่าวว่า

“.....บุคลากรในคณะของเรามีความสามารถไม่เท่ากัน (ในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารหรือการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร) ดังนั้นควรมีการประชุมสัมพันธ์เกี่ยวกับความก้าวหน้าของงานด้านการวางแผนในหลาย

รูปแบบ เช่น เว็ปไซด์ เสียงตามสาย ผ่านเวทีประชุมภาควิชา จดหมายข่าว สอดแทรกในงานสังสรรค์ต่าง ๆ

“.....การประชุมสัมพันธ์ในเว็ปไซด์ที่เดียว ถามว่าคนที่เล่นเน็ตไม่เป็น หรือคนที่นาน ๆ ที จึงจะเข้ามาที่เว็ปคณะ แล้วพวกเขาจะรู้เรื่องกันได้อย่างไร ดังนั้นจะต้องใช้สื่อต่าง ๆ ที่มีให้เกิดประโยชน์มากที่สุด.....”

2. แผนงาน/โครงการไม่ควรทำให้มาก แต่ทำเฉพาะที่สำคัญ ๆ และจำเป็น โดยเป็นโครงการที่มีโอกาสประสบความสำเร็จในการปฏิบัติ ซึ่งต้องสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกล่าวว่า

“.....ต่อไปคณะของเราจะต้องตัดลดโครงการที่ไม่จำเป็นออกไปบ้างแล้วละ และควรจัดทำเฉพาะโครงการที่สามารถทำได้จริง.....”

“....วิสัยทัศน์ พันธกิจของคณะเรามีไว้ทำไม ในเมื่อเวลาวางแผนไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่วางไว้เลย ต่อไปเวลาจัดทำแผน ขอให้ทำให้สอดคล้องกันด้วย.....”

3. ปรับทัศนคติและวิธีการทำงานให้ทุกคนทำงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยสร้างให้บุคลากรทุกคนเห็นว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ นอกจากนี้ควรผูกโยงแผนการปฏิบัติงานกับผลประโยชน์ของทุกคน โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกล่าวว่า

“.....ต่อไปคณะของเราควรมีการตอบแทนบุคลากรตามแผนงานที่ทำจริง”

“.....คณะของเรามีคนเก่งอยู่เยอะมากนะ แต่ต่างคน ต่างเก่ง เมื่อมาทำงานแล้วไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ดังนั้นจากนี้ไปควรมีการละลายพฤติกรรมของทุกคนให้เป็นพฤติกรรมของคณะ เพื่อจะได้ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน.....”

4. การประเมินแผนโดยคณะกรรมการจากภายนอก ร่วมกับการประเมินการประกันคุณภาพ ควรจัดบุคคลที่มีความสามารถเฉพาะทางจริงๆ มาทำการประเมินเพื่อจะให้ผู้รับการประเมินยอมรับความเป็นจริงหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงตนเอง โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกล่าวว่า

“...ต่อไปเวลาที่มีการประเมินขอได้ใหม่ให้จัดคนที่เก่งจริงมาประเมินพวกเรา...”

“...คนที่จะวิจารณ์หรือเสนอแนะคนอื่น ๆ ได้นั้น คนนั้น ๆ จะต้องเป็นคนที่เก่งและมีประวัติดีจริง จึงจะได้รับการยอมรับ และลดการต่อต้าน.....”

5. ควรสอดแทรกความกึ่งหน้าของแผนงานไปกับงานประชุมแต่ละงาน เพื่อให้ทุกคนมองเห็นว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของแผนงาน โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกล่าวว่า

“...ต่อไปเวลาจัดประชุมเป็นไปได้อีกใหม่ ให้มีการพูดเกี่ยวกับว่าตอนนี้เรากำลังทำตามแผนที่เท่าไรกันแล้ว และกำลังดำเนินการไปถึงไหนกันแล้ว.....”

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาด้านการจัดองค์การ

1. ผู้บังคับบัญชาควรมีการกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน โดยมีการพูดคุย/ตกลงร่วมกันถึงแนวทางการสร้างมาตรฐานการทำงานให้เป็นทิศทางเดียวกัน โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกล่าวว่า

“...ในการลดความน้อยเนื้อต่ำใจภายในที่ทำงาน หัวหน้าควรแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนไปเลยว่าแต่ละคนต้องทำงานอะไรบ้าง.....”

2. ควรมีการกำหนดการให้คุณ ให้โทษผู้ได้บังคับบัญชาตามระเบียบให้ชัดเจน และมีความเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ และต้องสามารถอธิบายผู้ถูกลงโทษได้ด้วยว่าตนเองมีความผิดอย่างไร โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกล่าวว่า

“...ขอได้ใหม่จากนี้เรื่องการให้คุณ ให้โทษ ต้องยึดตามระเบียบอย่างเคร่งครัดและมีความเสมอภาคกัน.....”

“...ก่อนที่จะลงโทษกันนะ ให้แจ้งกันก่อนได้ใหม่ว่าทำผิดกระทงไหนมีความผิดระดับใด ไม่ใช่อยู่ ๆ ก็ลงโทษกันเลย.....”

3. ควรจัดผู้ปฏิบัติงาน เป็นแบบรวมศูนย์ เพื่อที่จะให้หน่วยงานต่างๆ สามารถเข้ามาใช้บริการได้อย่างเท่าเทียมกัน โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกล่าวว่า

“...เป็นไปได้อีกใหม่ที่คณะเราจะมีผู้ปฏิบัติงานรวมศูนย์ซึ่งทุกหน่วยสามารถใช้บริการได้.....”

“.....ในเมื่อเรามีห้องสมุดเป็นของส่วนรวมที่ทุกคนสามารถใช้บริการได้เท่าเทียมกัน ดังนั้นเราน่าจะมีบุคลากรส่วนกลางที่ทุกหน่วยสามารถใช้งานได้.....”

4. ควรมีรายละเอียดการปฏิบัติงาน (Job description) ของแต่ละรองคณบดีและผู้ปฏิบัติให้ชัดเจน เพื่อลดปัญหาในการส่งเรื่องผิดพลาดและไม่มีผู้รับผิดชอบ โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกล่าวว่า

“.....ต่อไปคณะของเราจะต้องมีการทำอะไรก็ได้ที่จะทำให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้ถึงขอบเขตงานของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน.....”

“.....Job description ของแต่ละรองคณบดีมีใช้อยู่ภายในใจ (แต่ต้องชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้ทุกหน่วยงาน/ภาควิชาทราบ เพื่อป้องกันการส่งเรื่องผิดพลาด) ไม่ใช่อยู่แต่ในกระดาษ.....”

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาด้านการอำนวยการ/สั่งการ

1. ระบบการสั่งการควรพิจารณาถึงระดับชั้นความเร็วของหนังสือ เป็นสำคัญ โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกล่าวว่า

“.....ขอได้ไหมต่อไปนี้ เวลาส่งหนังสือหรือจะสั่งการอะไรก็แล้วแต่นั้นให้ดูความจำเป็นเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดตามระเบียบอยู่อย่างนั้น.....”

2. ควรลดขั้นตอนบางขั้นตอนที่ไม่สำคัญออกไปบ้างเพื่อให้เกิดความรวดเร็วมากขึ้น โดยให้หัวหน้าหน่วย หัวหน้างานของแต่ละงานเป็นผู้ตรวจสอบ ความถูกต้องก่อนเสนอรองคณบดีแต่ละคนพิจารณาตัดสินใจ โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกล่าวว่า

“.....เป็นไปได้หรือไม่ที่เราจะต้องหาวิธีการลดขั้นตอนที่ยุ่งยากออกไปบ้างเพื่อให้งานเดินได้เร็วขึ้นกว่าที่เป็นอยู่.....”

3. ควรมีการสื่อสารที่ดีต่อกันระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานระดับล่างเพื่อให้มีการเข้าใจที่ตรงกันในการสั่งการ โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกล่าวว่า

“.....ผู้บริหารขอให้ออกมาจากห้องแอร์บ้าง.....”

“.....การสื่อสารที่ดีระหว่างหัวหน้ากับผู้ปฏิบัติจะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานได้เป็นอย่างมาก.....”

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน

1. ควรพัฒนาระบบประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นรูปแบบประเมินเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกล่าวว่า

“.....บางครั้งตัวเลขในรายงานมันไม่ได้บ่งบอกถึงประสิทธิภาพของงานเสมอไป.....”

2. ควรจัดให้บุคลากรรุ่นเก่ากับรุ่นใหม่ได้มีโอกาสเรียนรู้งานซึ่งกันและกัน และควรส่งเสริมให้แต่ละคนยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน และยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกล่าวว่า

“.....คนรุ่นเก่าจัดเป็นผู้มีประสบการณ์สูง ส่วนคนรุ่นใหม่เป็นผู้ที่มาพร้อมกับเทคโนโลยีและความคิดสมัยใหม่ ถ้าเรานำคนสองรุ่นนี้มาหลอมรวมกันได้อย่างสนิทจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากที่สุดทีเดียวละ.....”

“.....ทำอย่างไรก็ได้ที่ให้คนรุ่นเก่าอยากถ่ายทอดความรู้ให้คนรุ่นใหม่ และทำให้คนรุ่นใหม่อยากเรียนรู้ประสบการณ์ของคนรุ่นเก่า.....”

3. ควรสร้างแรงจูงใจโดยการโน้มน้าวให้ทุกคนรักองค์กรและเห็นว่าตนเองมีส่วนสำคัญในองค์กรซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ยั่งยืนดีกว่าที่จะให้รางวัล เพราะการที่บุคลากรรักองค์กรและเห็นว่าตนเองมีความสำคัญในองค์กรจะทำให้องค์กร สามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกล่าวว่า

“.....ต่อไปนี่เราจะต้องมีการบรรจวาระการสร้างความรัก ความผูกพันในองค์กรขึ้นได้แล้วละ และต้องสร้างให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างพร้อมเพรียงกัน.....”

“.....กิจกรรมที่ผ่านมานั้นไม่สามารถสร้างความรักในองค์กรได้เลย ต่อไปนี้ควรหากิจกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้บ้าง.....”

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาด้านการควบคุม

1. ควรสร้างระบบการควบคุมที่เป็นมาตรฐาน ขึ้นมาใช้ภายในคณะฯ โดยเป็นระบบที่ง่ายต่อการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและไม่สร้างความกดดันให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกล่าวว่า

“....คณะของเราควรนำระบบการควบคุมที่มีมาตรฐานมาใช้บ้าง....”

“.....การควบคุมที่เป็นระบบนั้นจะช่วยให้ผู้ถูกควบคุมทำงานอย่างสบายใจไม่เครียด.....”

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาด้านงบประมาณ

1. ควรจัดทำคู่มือเกี่ยวกับระเบียบวิธีการเบิกจ่ายเงิน ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนได้รับรู้ รับทราบทั่วกัน โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกล่าวว่า

“.....คู่มือระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเงินนั้นควรให้มีกันทุกคน.....”

“....ควรมีการทดสอบความรู้เกี่ยวกับระเบียบต่างๆ กันบ้างนะ เนื่องจากทำงานไปนาน ๆ บางคนไม่สนใจระเบียบเลย ถือเสียว่าถ้าทำผิดเจ้าหน้าที่เขาจะแก้ไขให้เองแหละ.....”

2. ควรมีการจัดประชุมแบบไม่เป็นทางการ เช่น สภากาแฟ อย่างน้อยหนึ่งหรือสองครั้งต่อเดือน เพื่อจะได้ พูดคุย ปรึกษาหารือถึงแนวทางการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณ และเรื่องอื่นๆ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ทั้งเป็นการส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกล่าวว่า

“....ผมว่าสภากาแฟมีประโยชน์นะ มันช่วยลดช่องว่างได้นะ.....”

“.....การพูดคุยที่ไม่เป็นทางการนั้นมันช่วยให้ทุกคนพูดได้อย่างอิสระ ทำให้ได้ประเด็นข้อเท็จจริง และเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ไม่ใช่มานินทากันลับหลัง”

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาด้านการรายงาน

1. ควรมีการรายงานผลการประเมินย้อนกลับให้ผู้ถูกประเมินได้รับรู้ รับทราบผลการประเมินตนเองจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เขาจะได้นำผลการประเมิน ไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกล่าวว่า

“.....คณะของเราตอนนี้ไม่มีการรายงานผลย้อนกลับกันเลย ถึงเวลาหรือยังที่เราควรนำรูปแบบการรายงานผลย้อนกลับมาใช้.....”

“.....คนเราถ้าไม่รู้ว่าตนเองมีจุดอ่อนด้านใดแล้วและจะปรับปรุงตนเองได้อย่างไร คงนั้นเมื่อประเมินจบควรมีการส่งผลการประเมินกลับไปให้เขาได้รับรู้.....”

2. การดำเนินนโยบายที่สำคัญๆ จะต้องจัดทำประชาคมศึกษาในคณะ เพื่อที่จะให้บุคลากรทุกคนภายในคณะได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกล่าวว่า

“.....บางครั้งโครงการใดถ้าเราได้ร่วมตัดสินใจด้วยแล้ว เราก็จะให้ความสำคัญกับ โครงการนั้นมากเป็นพิเศษ.....”

“.....ตอนนี้จัดได้ว่าการทำประชาคมเป็นเรื่องมือที่ตีที่สุด ในการที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ.....”