

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีในครั้งนี ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของผู้บริหาร ครู และสถานศึกษา
  - 1.2 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.3 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา
  - 1.4 องค์ประกอบในการบริหารสถานศึกษา
2. วัฒนธรรมองค์การ
  - 2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.4 วัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษา
  - 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
3. วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์
  - 3.1 ความมีอิสระในการทำงาน
  - 3.2 ความมุ่งประสงค์ขององค์การ
  - 3.3 ความมีส่วนร่วมในการทำงาน
  - 3.4 การบริหารองค์การ
  - 3.5 ความเป็นเอกลักษณ์
  - 3.6 การสร้างขวัญกำลังใจ
  - 3.7 การจัดการความขัดแย้งในองค์การ
  - 3.8 การติดต่อสื่อสาร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## การบริหารสถานศึกษา

### 1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและสถานศึกษา

#### 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2542, หน้า 2) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งภาครัฐและเอกชน

สุนีย์ บุญทิม (2542, หน้า 26) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่เป็นหัวหน้าสูงสุดในสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารและขอข่างานที่รับผิดชอบ สามารถบริหารงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมได้ตามสภาวะการเปลี่ยนแปลงไป

พงษ์สวัสดิ์ วงศ์ประชา (2543, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้ดำเนินการในสถานศึกษาในการทำงานในสถานศึกษาให้ใช้หลักการกระบวนการสร้างบรรยากาศ ดำเนินการในสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ

วิโรจน์ สารรัตนะ, และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2545, หน้า 13) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งองค์การธุรกิจมักเรียกบุคคลนี้ว่าผู้จัดการ (manager) แต่ในองค์การของรัฐมักเรียกว่าผู้บริหาร (administrator)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 39) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้จัดการให้ครูและบุคลากรอื่นๆ ดำเนินการพัฒนาเด็ก และเยาวชนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาและความคาดหวังของสังคม

คอนเจอร์ (Conger, 1998, p.79) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำทางการศึกษาในการวางแผนนโยบายในเรื่องของโปรแกรมทางการศึกษา และกระบวนการสอน บุคลากร นักเรียน ครูอาจารย์ การเงินและงานธุรการต่างๆ

เซฟาท (Seyfarth, 1999, p.195) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ต้องแสดงภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในการจัดโครงสร้างขององค์การ เป็นเช่นผู้นำทางวัฒนธรรมที่จะต้องสำรวจให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในโรงเรียน เป็นเช่นผู้นำทางการเรียนการสอน เป็นผู้นำด้านหลักสูตรในการประเมินผลนักเรียน เป็นผู้บริหารจัดการที่จะต้องให้ความสำคัญกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของโรงเรียน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรที่รับผิดชอบการบริหารกิจการในสถานศึกษา โดยเป็นไปตามกระบวนการและขั้นตอน โดยต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สุด

## 1.2 ความหมายของครู

ประไพ สิทธิเลิศ (2542, หน้า12) กล่าวว่า ครู หมายถึง ปุชนิยมบุคคล เป็นผู้นำทางความคิดเป็นแม่พิมพ์ของชาติ เป็นดวงเทียนที่ส่องสว่าง เป็นผู้ปั้นดินให้เป็นดาว เป็นวิศวกรสังคม เป็นผู้สร้างโลก เป็นนักปฏิรูปการศึกษาและเป็นพ่อแม่คนที่สองของศิษย์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า4) กล่าวว่า ครู หมายถึง บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน

ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, หน้า 225) กล่าวว่า ครู หมายถึง ผู้สั่งสอนศิษย์ ผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ศิษย์

พระเทพวิสุทธิเมธี (2546, หน้า 61) กล่าวว่า ครู หมายถึง ผู้ควรเคารพหรือมีความหนักที่เป็นหนี้เนื้อศิระเป็นเจ้าของเนื้อศิระคนทุกคน

กระทรวงศึกษาธิการ (2547, หน้า 3) กล่าวว่า ครู หมายถึง ผู้ประกอบอาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาของรัฐ

กู๊ด (Good, 1973, p.586) กล่าวว่า ครู หมายถึง บุคคลที่ทางราชการจ้างไว้เพื่อทำหน้าที่ให้คำแนะนำหรืออำนวยความสะดวกในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้สำหรับนักเรียนหรือนักศึกษาในสถาบันการศึกษาไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชน

คลอเลย์ (Crawley, 1996, p.400) กล่าวว่า ครู หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่ในการอบรม สั่งสอน

สรุปได้ว่า ครู หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่มีหน้าที่สั่งสอนอบรมศิษย์ทั้งด้านความรู้ความประพฤติ และส่งเสริมการเรียนรู้ของศิษย์ เป็นผู้หนักแน่นด้านวิชาความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นกัลยาณมิตร โดยปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 1.3 ความหมายของสถานศึกษา

ไพฑูริย์ สินลารัตน์ (2541, หน้า 34) กล่าวว่า สถานศึกษา หมายถึง องค์กรที่กำหนดมาตรฐานหรือค่านิยมไว้ด้วยตนเอง หรือองค์กรที่ให้บริการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542, หน้า 127) กล่าวว่า สถานศึกษา หมายถึง หน่วยจัดการศึกษาที่เป็นรูปแบบ (forms) ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 8) กล่าวว่า สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามที่กฎหมายยอมรับให้สามารถกระทำกิจกรรมต่างๆ ได้ด้วยตนเอง มีวัตถุประสงค์ มีสิทธิหน้าที่ตามกฎหมายแห่งกฎหมาย ระเบียบบริหารราชการ

กระทรวงศึกษาธิการ ประมวลแห่งกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และกฎหมายซึ่งกำหนดสิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้เป็นการเฉพาะ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546, หน้า 13) กล่าวว่า สถานศึกษา หมายถึง สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียน วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานทางการศึกษา หรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือเอกชน มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548, หน้า 3) กล่าวว่า สถานศึกษา หมายถึง สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียน วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือของเอกชน ที่มีอำนาจหน้าที่หรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติตามประกาศกระทรวง

สรุปได้ว่า สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนหรือหน่วยงานที่กฎหมายกำหนดให้จัดการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

## 2. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, และวิบูลย์ ไทวณะบุตร (2542, หน้า 6) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถเจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

กิติมา ปรีดีดีลิก (2543, หน้า 13) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างในสถานศึกษา ตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียน และนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์ชุมชน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2546, หน้า 123) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียน ให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป หลักการบริหารมี 5 ประการดังนี้ 1) หลักการกระจายอำนาจ เป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา ให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระ และมีประสิทธิภาพ 2) หลักการบริหารตนเองสถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารเป็นองค์คณะบุคคล 3) หลักการบริหารแบบการมีส่วนร่วม ผู้ที่เกี่ยวข้อง

นั้นสามารถเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมกำหนดหลักสูตร  
ท้องถิ่น ร่วมคิดร่วมทำ 4) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้กับประชาชน โดยปรับปรุง  
โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และได้รับความเห็นชอบ  
รวมทั้งได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และ 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล สถานศึกษา  
ต้องพร้อมจะให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐาน  
การจัดการศึกษาที่กำหนดไว้

หวน พินธุพันธ์ (2549, หน้า 4) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง  
กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือ  
สมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม  
ทั้งในด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมี  
ประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบ  
แบบแผน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า 6-7) กล่าวว่า  
การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา ให้เกิดพลังและมี  
ประสิทธิภาพ จำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและหลักการสำคัญคือ 1) การตัดสินใจที่ยึดโรงเรียนเป็น  
ฐาน (school based decision) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจ ด้วยตนเอง  
โดยยึดประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การมีส่วนร่วม (participation) กำหนดให้บุคคล  
หลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม  
เป็นคณะกรรมการร่วมแสดงความคิดเห็นหรือการร่วมกำกับ ติดตาม และดูแล 3) การกระจาย  
อำนาจ (decentralization) เป็นการกระจายอำนาจด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหาร  
งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ให้คณะกรรมการเขตพื้นที่  
การศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ 4) ความรับผิดชอบที่สามารถ  
ตรวจสอบได้ (accountability) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้รับผิดชอบ  
เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้น 5) ธรรมมาภิบาล (good governance) เป็น  
หลักคิดสำหรับการบริหารจัดการที่ดี เพื่อประกันว่าบุคลากรในองค์การมีความซื่อสัตย์สุจริต  
ทั้งนี้ยึดหลักเป้าหมายสอดคล้องต่อสังคม กระบวนการโปร่งใส และทุกขั้นตอนมีผู้รับผิดชอบ  
และ 6) ความเป็นนิติบุคคล (a juristic person) เป็นการให้สิทธิและอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้  
ให้กับโรงเรียนเฉพาะตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ไซมอน, สมิทเบอร์ก, และทอมสัน (Simon, Smithburg, & Thomson, 1966, p.3)  
กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง เทคนิคและวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานใน  
องค์การทางการศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่ตั้งไว้

กู๊ด (Good, 1973, p.21) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การวินิจฉัยสั่ง  
การ การควบคุม และจัดการเรื่องเกี่ยวกับงานหรือกิจการนักเรียน รวมทั้งบริหารธุรกิจโรงเรียน

โดยมุ่งให้บรรลุจุดมุ่งหมายปลายทางของการศึกษาที่ตั้งไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับ ครู นักเรียน บุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียน

แคมเบล, และคนอื่นๆ (Campbell, et al., 1976, p.22) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษา เพื่อให้การศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง โดยได้แบ่งงานบริหารสถานศึกษาออกเป็น 6 ประเภท คือ 1) งานด้านหลักสูตรและการสอน 2) งานบริหารบุคลากรทางการสอน 3) งานบริหารนักเรียน 4) งานอาคารสถานที่ 5) งานด้านงบประมาณและงานธุรการ และ 6) งานสัมพันธ์กับชุมชน

เรนโนลด์, และครีเมอร์ (Reynolds, & Creemers, 1990, p.1) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิผลว่าเป็นโรงเรียนที่เต็มเปี่ยมไปด้วยคุณภาพของการศึกษา

ยังส์, และคิง (Youngs, & King, 2002, pp.643-670) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการโรงเรียนที่มีประสิทธิผล สามารถทำให้โรงเรียนพัฒนาเพิ่มขึ้นได้จริง ให้ครูเกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ครูสามารถนำความรู้จากภายนอกโรงเรียนนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนได้ สำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความสามารถในการจัดทำหลักสูตร จัดหาสื่อการเรียนการสอน และมีการจัดการที่ดีในโรงเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเยาวชน และสมาชิกของสังคมให้มีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมได้

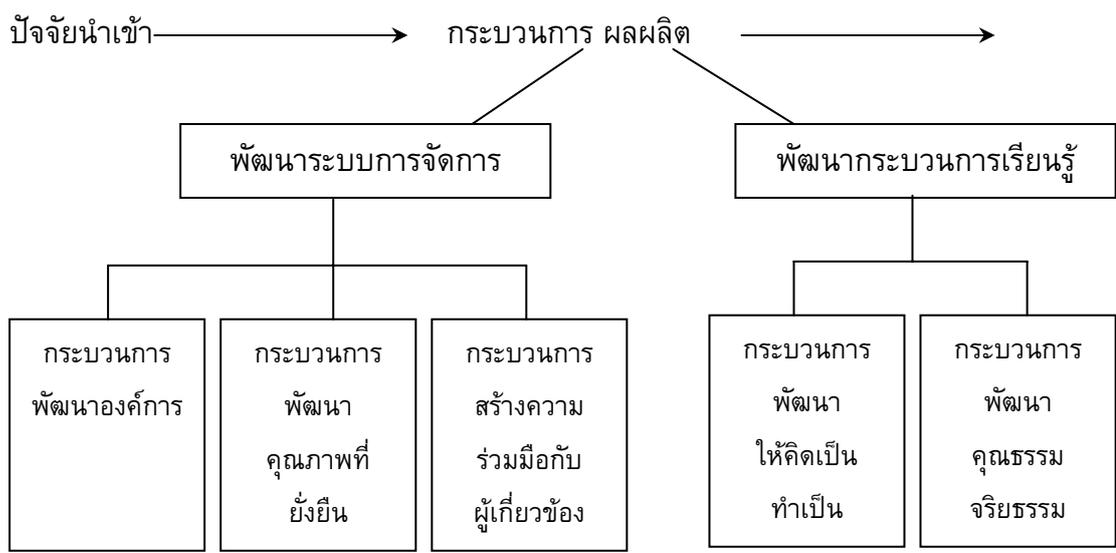
### 3. บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2544, หน้า 3-10) กล่าวว่า หน้าที่ของสถานศึกษามี 10 ประการ ดังนี้ 1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา 3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างแท้จริง 4) จัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา 5) การส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ 6) จัดการเรียนให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคลากรในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนด้านศักยภาพ 7) จัดการประเมินผู้เรียน โดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติและการสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรม

และการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษา 8) การให้สถานศึกษามีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในชุมชนและสังคมภูมิปัญญาท้องถิ่น และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ 9) ให้สถานศึกษาร่วมมือกับชุมชนในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ และ 10) สถานศึกษามีหน้าที่พัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพรวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างเหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับ

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา (2545, หน้า 9-13) กล่าวว่า สถานศึกษานั้นมีภาระหน้าที่ที่สังคมมอบหมาย คือ รับผิดชอบจัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่กุลบุตร กุลธิดา ฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่า การจัดการศึกษา คือ การผลิตผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยพัฒนาความสามารถของสถานศึกษาควบคู่กันไปให้มีประสิทธิภาพดีเพียงพอที่จะจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพที่สุด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าสถานศึกษาดำเนินงานเพื่อให้ผลผลิตที่สำคัญ 2 ประการ คือ ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะและคุณสมบัติตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และอีกประการหนึ่งคือสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ในกระบวนการผลิตหรือการพัฒนาการศึกษา ภาระงานเหล่านี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ การพัฒนาระบบการจัดการและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ซึ่งเป็นงานที่ต้องสร้างความเชื่อมั่นแก่สังคมว่ามีคุณภาพและพัฒนาควบคู่กัน รายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษามี 2 ประการ ดังนี้ 1) การพัฒนาระบบการจัดการประกอบด้วย กระบวนการใหญ่ๆ ดังนี้ 1.1) กระบวนการพัฒนาองค์การประกอบด้วย 1.1.1) การพัฒนาศักยภาพให้พร้อมที่จะปฏิรูปการเรียนรู้ 1.1.2) การพัฒนาความเป็นผู้นำทาง 1.1.3) จัดโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นปลอดภัยเอื้อต่อการเรียนรู้และ 1.1.4) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ 1.2) กระบวนการพัฒนาคุณภาพที่ยั่งยืนและต่อเนื่องซึ่งประกอบไปด้วย 1.2.1) พัฒนาระบบพื้นฐานข้อมูลการศึกษาเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ 1.2.2) การจัดทำและทบทวนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ 1.2.3) พัฒนาผลการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สูงขึ้นเป็นลำดับสอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1.2.4) นิเทศกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาทุกขั้นตอน 1.2.5) การปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไขและการป้องกันข้อบกพร่อง 1.2.6) การตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามมาตรฐานและความก้าวหน้าในการดำเนินงานของสถานศึกษาเมื่อครบรอบการดำเนินงานที่กำหนดในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและ 1.2.7) การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติประจำปี 1.3) กระบวนการสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องประกอบด้วย 1.3.1) ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมใน

กิจกรรมต่าง ๆ และ 1.3.2) ร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการสร้างสรรค์กิจกรรมตามคุณภาพ และ 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปตามแนวทางหมวด 4 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการดังนี้ 2.1) กระบวนการพัฒนาให้คิดเป็น ทำเป็น และ 2.2) กระบวนการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมดังภาพ 2



ภาพ 2 รูปแบบการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

บุญเชิด แยมส์จจา (2547, หน้า24-26) กล่าวว่า สถานศึกษามีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของท้องถิ่น มีอิสระในการบริหารจัดการภายใต้ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและการจัดการสถานศึกษา ตามขอบข่ายการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาต้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มุ่งส่งเสริมให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญสูงสุดรวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ จัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การส่งเสริมความรู้

ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการและบุคคล ครอบครัวยุว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษา 2) การบริหารงานงบประมาณ สถานศึกษาต้องยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียน ในการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษา พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ตามขอบข่ายภารกิจดังนี้การจัดทำและเสนอของบประมาณการดำเนินจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดม ทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุ และสินทรัพย์ 3) การบริหารงานบุคคลสถานศึกษาต้องยึดหลักการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนา บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ในการบริหารซึ่งมีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัย และการรักษาวินัย การออก จากราชการ 4) การบริหารทั่วไปสถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารงานทั่วไป และ จัดการศึกษาด้วยตนเองให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ ส่งเสริม ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษา โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ยึดกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง สามารถเชื่อมโยง ติดต่อ สื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว ด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งเสริม และสนับสนุน ให้การบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามบทบาท ของสถานศึกษา ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นๆ มีขอบข่ายภารกิจดังนี้การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองคกร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกโรงเรียนและตาม อุตสาหกรรม การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การจัดทัศนศึกษา การส่งเสริมงานด้านกิจการ นักเรียนการประชาสัมพันธ์งานทางการศึกษา การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัด การศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบการควบคุมภายใน หน่วยงาน งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในหน่วยงานอื่นๆ

บวร ทศารินทร์ (2550, หน้า 8-9) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ คือจัดทำนโยบายแผนพัฒนาการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล บริหารทั่วไป จัดตั้ง รับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณ พัฒนา

หลักสูตร จัดการเรียนการสอนอกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ กำกับ ติดตาม ประเมินผลตามแผนงานจัดโครงการ ระดมทรัพยากร ปกครอง ดูแล บำรุงรักษาทรัพย์สิน จัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ส่งเสริมความเข้มแข็งชุมชน สร้างความสัมพันธ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า19) กำหนดให้สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีการจัดโครงสร้างการบริหารงานให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละเขตพื้นที่การศึกษากำหนด ซึ่งหากสถานศึกษามีการบริหารและการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2550 แล้ว จะมีการจัดโครงสร้างออกเป็น 4 กลุ่ม พร้อมขอบข่ายและภารกิจในแต่ละกลุ่ม 4 แบบ ดังนี้ 1) กลุ่มบริหารงานวิชาการ มีขอบข่ายภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หรือดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 2) กลุ่มบริหารงบประมาณ มีขอบข่ายและภารกิจเกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณ และขออนุมัติงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) กลุ่มบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายภารกิจเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง การดำเนินงานเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลา ทุกประเภท การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) กลุ่มบริหารทั่วไป มีขอบข่ายภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษาการวางแผนการบริหารงานการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์การ

ฟิสต์ (Fisk, 1963, pp.211-225) ได้แบ่งงานการบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ชุมชน 2) การสรรหาและพัฒนาบุคลากร 3) การปรับปรุงและส่งเสริมโอกาสทางการศึกษา และ 4) การจัดหาและดูแลเรื่องการเงิน อาคารสถานที่ และอุปกรณ์

แคมเบลล์ (Campbell, 1976, p.116) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีงานสำคัญ 6 ประการ คือ 1) งานสัมพันธ์ชุมชน 2) งานหลักสูตรและการสอน 3) งานกิจกรรมนักเรียน 4) การบริหารงานบุคคล 5) การบริหารงานอาคารสถานที่ และ 6) งานธุรการและการเงิน

เซอร์จิโอวานี (Sergiovanni, 1980, p.175) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามี 8 ประการคือ 1) งานสัมพันธ์ชุมชน 2) งานกิจกรรมนักเรียน 3) งานหลักสูตรและการสอน 4) งาน

บริหารบุคลากร 5) งานอาคารสถานที่ 6) งานธุรการ 7) งานพัฒนาบุคลากร และ 8) งานประเมินผล

คิมบรอก, และนันเนอรี (Kimbrough, & Nunnery, 1988, p.44) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่และภาระงานหรือภารกิจของสถานศึกษาสรุปได้คือ 1) บริหารงานวิชาการ 2) บริหารงานบุคคล 3) บริหารงานธุรการ-การเงิน-พัสดุ 4) บริหารงานกิจการนักเรียน 5) บริหารงานด้านความสัมพันธ์ชุมชน 6) บริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม 7) การจัดโครงสร้างองค์การ และ 8) การประเมินผล

แรมเซเยอร์, และคนอื่นๆ (Ramseyer, et al., 1995., p.18) กล่าวว่า ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษามี 8 ประเภท ดังนี้ 1) พัฒนาการสอนและหลักการ 2) งานธุรการการเงินและการบริการต่างๆ 3) เป็นผู้นำชุมชนที่ตั้งอยู่ 4) งานบุคคล 5) งานอาคารสถานที่ 6) จัดการรถรับส่งนักเรียน 7) จัดระบบบริหารสถานศึกษาให้ถูกต้อง และ 8) ปกครองดูแลนักเรียน

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาต้องดำเนินการบริหารจัดการ ส่งเสริมการจัดการศึกษา พัฒนาบุคลากรของชาติให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานตามรูปแบบของกิจการในสถานศึกษา เพื่อส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา และให้เกิดการยอมรับของสังคมต่อไป

#### 4. องค์ประกอบในการบริหารสถานศึกษา

ประเสริฐ เชษฐพันธ์ (2542, หน้า 88) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย งานวิชาการ งานธุรการ งานบริหารบุคคล งานกิจการนักเรียน และงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

เกรียง เลิศล้ำ (2543, หน้า 9-10) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่

1. งานวิชาการ ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน การจัดหาสื่อการเรียน การประเมินผลที่เกี่ยวกับงานวิชาการของสถานศึกษา
2. งานบุคคล ได้แก่ การดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา
3. งานกิจการนักเรียน ได้แก่ การดำเนินงานเกี่ยวกับตัวนักเรียนและกิจการนักเรียนทั้งหมด
4. งานธุรการ ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวกับงานสารบรรณ งานทะเบียนและรายงานงานงบประมาณ การเก็บรักษาเงิน การเบิกจ่ายเงินการบัญชีและพัสดุ
5. งานอาคารสถานที่ ได้แก่ การดำเนินงานเกี่ยวกับการสร้าง การใช้ การบำรุงรักษา การควบคุมดูแล และการประเมินผลการใช้อาคารเรียน อาคารประกอบสิ่งปลูกสร้างและบริเวณสถานศึกษา

6. งานด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ได้แก่ การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ การให้บริการชุมชน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษา ตลอดจนการสร้างสัมพันธ์อันดีต่อชุมชน

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545, หน้า 32) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ โดยสถานศึกษาจะต้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพ และความต้องการของชุมชนและสังคมโดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งการจัดการศึกษาจะต้องมีคุณภาพและมาตรฐาน

2. การบริหารงานงบประมาณ โดยการยึดหลักการบริหารด้วยความโปร่งใส คล่องตัว มีการระดมทรัพยากร และลงทุนด้วยงบประมาณจากสังคมเพื่อการพัฒนาการศึกษา

3. การบริหารงานบุคคล จะต้องดำเนินการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่องให้ความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลตามนโยบายสถานศึกษา กฎหมาย และหลักเกณฑ์โดยมีหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร

4. การบริหารงานทั่วไป บริหารจัดการอย่างมีอิสระ ประสานงานเชิงนโยบาย บริหารโดยความโปร่งใส รับผิดชอบตรวจสอบได้ บริหารจัดการโดยเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหาร มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 32-73) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารงานทั่วไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, หน้า 9-10) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้

1. ด้านวิชาการ ต้องวิเคราะห์และจัดทำนโยบายแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของเขตพื้นที่การศึกษาและของกระทรวงศึกษาธิการ จัดการเรียนการสอนโดยจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการเรียนการสอนให้เหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ความร่วมมือในการประเมินคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา รวมทั้งการรายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาหน่วยงานต้นสังกัด ตลอดจนรายงานผลต่อสาธารณชน

2. ด้านงบประมาณ ต้องจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป และบริหารจัดการเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งปกครองดูแลบำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของของสถานศึกษาทั้งที่เป็นราชพัสดุและเป็นทรัพย์สินอื่น

3. ด้านบริหารงานบุคคล มีบทบาทหน้าที่กำกับติดตามประเมินผลงานตามแผนงาน โครงการ ตลอดจนการพิจารณาความดีความชอบ การพัฒนาและการดำเนินงานวินัยครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด

4. ด้านบริหารทั่วไป มีบทบาทหน้าที่ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศแนวปฏิบัติต่างๆ ตามที่กฎหมายกำหนด ส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถานศึกษาอื่นๆ ในชุมชนและท้องถิ่น

ฟิสต์ (Fisk, 1963, pp.211-225) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ชุมชน 2) การสรรหาและพัฒนาบุคลากร 3) การปรับปรุงและส่งเสริมโอกาสทางการศึกษา และ 4) การจัดหาและดูแลเรื่องการเงิน อาคารสถานที่ และอุปกรณ์

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1980, p.175) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 8 ประการดังนี้ 1) งานสัมพันธ์ชุมชน 2) งานกิจกรรมนักเรียน 3) งานหลักสูตรและการสอน 4) งานบริหารบุคลากร 5) งานอาคารสถานที่ 6) งานธุรการ 7) งานพัฒนาบุคลากร และ 8) งานประเมินผล

สมิธ, และคนอื่นๆ (Smith, et al., 1980, p.1) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้ 1) งานวิชาการ 2) งานบริหารบุคลากร 3) งานบริหารกิจการนักเรียน 4) งานบริหารการเงิน 5) งานบริหารอาคารสถานที่ 6) งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน และ 7) งานบริหารทั่วไป

คิมบรอก, และนันเนอรี (Kimbrough, & Nunnery, 1988, p.44) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 8 ประการ ดังนี้ 1) บริหารงานวิชาการ 2) บริหารงานบุคคล 3) บริหารงานธุรการ-การเงิน-พัสดุ 4) บริหารงานกิจการนักเรียน 5) บริหารงานด้านความสัมพันธ์ชุมชน 6) บริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม 7) การจัดโครงสร้างองค์การ และ 8) การประเมินผล

มิลเลอร์ (Millre, 1989, p.96) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 8 ประการ ดังนี้ 1) วางแผนงานโครงการ 2) การเรียนการสอน 3) งานกิจการนักเรียน 4) งานด้านบุคลากร 5) งานด้านอาคารสถานที่ พักอาศัย อุปกรณ์ 6) งานการประชาสัมพันธ์ 7) งานการเงินและธุรการ และ 8) งานวัดผลและประเมินผล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้ 1) การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การบริหารหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร การดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน และงานวิชาการของสถานศึกษา 2) การบริหารงานงบประมาณ ได้แก่ บริหารจัดการเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา 3) งานกิจการนักเรียน ได้แก่ การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียนและกิจการนักเรียนทั้งหมด และ 4) การบริหารงานทั่วไป

## วัฒนธรรมองค์การ

### 1. ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 267–271) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ เป็นระบบที่มีคุณค่า และความเชื่อร่วมกัน ซึ่งจะกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

วินิตา ปาณิกบุตร (2550, หน้า 18) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การที่บุคลากรหรือพนักงานทั้งหมดในองค์การได้มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันค่านิยมความเชื่อ เจตคติ (attitude) ที่องค์การปฏิบัติอยู่จนเป็นแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติในการทำงานและดำเนินกิจการขององค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 28) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม และความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์การ

สุริยะ หารรรษคุณาฉัย (2550, หน้า 1) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมประเพณีแนวทางและมาตรฐานสำหรับพฤติกรรมที่เหมาะสมซึ่งกำหนดไว้เป็นวิธีการประพฤติในองค์การเพื่อควมมีประสิทธิผลและความอยู่รอดขององค์การวัฒนธรรมองค์การจึงเกิดขึ้นจากอุดมคติแนวคิดทัศนคติค่านิยมความเชื่อและการกระทำอันเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์การโดยได้หล่อหลอมผสมผสานเข้าด้วยกันบูรณาการจนกลายเป็นบุคลิกภาพขององค์การ

นัฐวิชัย ฉัตรศุภกุล (2551, หน้า 15) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมแบบแผนแนวทางเป็นสิ่งที่องค์การคาดหวังกำหนดไว้เพื่อเป็นบรรทัดฐานร่วมกันของคนในองค์การในการประพฤติปฏิบัติในการทำงานและดำเนินกิจการเพื่อควมมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เทียนชัย ไชยเศรษฐ (2552, หน้า 2) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกและช่วยให้สมาชิกในองค์การเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมาอีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ

เซอร์จิโอแวนนี, และโรเบิร์ต (Sergiovanni, & Robert, 1988, p.103) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ลักษณะจำเพาะที่แต่ละองค์การให้ความสำคัญและยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานในองค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบหลายประการที่ก่อตัวขึ้นเป็นวัฒนธรรมของแต่ละองค์การ ได้แก่ ประวัติความเป็นมาขององค์การ ความเชื่อที่เป็นไปในทางเดียวกัน ค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์การ บรรทัดฐานและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

กิปสัน, ไอแวนชีวิช, และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1997, p.30) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง มุมมอง ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลในองค์การ มีขอบเขตในเรื่องสัญลักษณ์ ภาษา ตำนาน พิธีการและวีรบุรุษ แบบแผนที่ได้รับการถ่ายทอดจากผู้นำหรือผู้ก่อตั้งองค์การ ผลัดกันที่ เรื่องราวเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ เป็นพื้นฐานรูปแบบพฤติกรรม

กอร์ดอน (Gordon, 1999, p.342) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่รวมเอาข้อสมมุติความเชื่อและค่านิยมที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

พากเกอร์ (Parker, 2000, p.200) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวม เป็นการพัฒนาและเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มสมาชิกในองค์การ จัดการกับปัญหาทั้งภายนอกและภายในองค์การ จนวิธีการปฏิบัตินั้นถือเป็นแบบแผน ค่านิยม ถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวคิดและแนวทางการปฏิบัติต่อไป

โรบบิ้น (Robbins, 1994, p.25) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงระบบของความหมายร่วม (system of shared meaning) ที่สมาชิกยึดถือร่วมกันและเป็นสิ่งซึ่งแยกแยะองค์การหนึ่งออกจากองค์การอื่นๆ ระบบของความหมายร่วมเป็นกลุ่มของคุณลักษณะที่สำคัญที่เป็นค่านิยมขององค์การ

ราเวสซี, และชูลทซ์ (Ravasi, & Schultz, 2006, p.11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงชุดของสมมติฐานทางจิตที่ใช้ร่วมกันและการกระทำในองค์การด้วยการกำหนดลักษณะการทำงานที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ต่างๆ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงพฤติกรรมที่เกิดจากความเชื่อ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น

## 2. ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 481-482) กล่าวว่าปัจจัยความสำเร็จของงานต้องอาศัยคนเป็นผู้กระทำและถือว่าคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่จะควบคุมพฤติกรรมองค์การ งานต่างๆ จะสำเร็จผลได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับคน ซึ่งโดยธรรมชาติจากความรู้ความเข้าใจเรื่องราวคนนั้นจะเห็นว่าความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถหรือการมีศิลปะของผู้บริหารในการหาวิธีบังคับบัญชาหรือมีเทคนิคการสั่งการที่เหมาะสมที่สุดที่จะสามารถชักนำส่วนดีออกมาจากคน

วิชชัย สัตยสมบุรณ์ (2549, หน้า 24-25) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นแนวทางสำหรับบุคคลในการทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ เป็นเครื่องชี้แนะในพฤติกรรมที่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์การเป็นการนำแนวคิดของวัฒนธรรมมาใช้กับองค์การซึ่งเป็นหน่วยย่อยหนึ่ง

ของสังคม วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบของค่านิยมความเชื่อร่วมกัน มีส่วนผสมที่แตกต่างกันหลายอย่าง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า 6) กล่าวว่า องค์การจะดำเนินไปได้ต้องอาศัยพลังความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งและร่วมแรงร่วมใจกันของบุคลากรทุกคนในองค์การหมายถึงการที่องค์การมีวัฒนธรรมองค์การของตนเองในทางที่ดีมีรูปแบบการทำงานและค่านิยมที่เน้นความร่วมมือร่วมใจกันการทำงานเป็นทีมการมุ่งเน้นความมีคุณภาพมาตรฐานวัฒนธรรมองค์การเช่นนี้ย่อมทำให้องค์การดำเนินไปได้อย่างราบรื่นหรือประสบความสำเร็จก้าวหน้าการที่บุคลากรในองค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจนและสามารถทำให้บุคลากรในองค์การมีจิตสำนึกตรงกันมีเป้าหมายร่วมกันและมีแนวทางการปฏิบัติงานที่มีไปในทิศทางเดียวกันแล้วนั้นย่อมทำให้ปัญหาหรือกระบวนการตัดสินใจดำเนินไปในทิศทางเดียวกันปัญหาความขัดแย้งย่อมมีน้อยหรือปัญหาบางอย่างสามารถได้รับการแก้ไขและจบลงด้วยดีในเวลาที่รวดเร็วและทันกับสถานการณ์

เพ็ชรี ฐิตะวิเชตร์ (2554, หน้า 2) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนนั้นองค์การจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อเป็นวิถีปฏิบัติที่บุคลากรเห็นคุณค่าร่วมกันตระหนักและเข้าใจตรงกันคือค่านิยมขององค์การ

คลัคคอง, และเคลลี (Kluckhohn, & Kelly, 1972, pp.15-16) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมองค์การซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว เรียกวัฒนธรรมในองค์การว่าเป็นแบบหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์การอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึดองค์การหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไป ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์การมีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 3 ประการ คือ 1) วัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การได้ เช่น วัฒนธรรมองค์การที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์การก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การนั้นๆ ต่อไป 2) รูปแบบพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์การอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อหนุนหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ไขปัญหในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์การ เช่น ในกรณีที่องค์การมีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานหรือพฤติกรรมของคนและจำเป็นต้องแก้ไขปัญหานั้น แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มี

ความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อนคือมีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่มียั้งคิด (subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะเป็อุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแนวปฏิบัติขึ้นมาทันเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม (เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือความกลัว) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์) ในการปฏิบัติงานหรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึถึงในการศึกษาปัญหาขององค์การทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์การและ 3) วัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการณ์เรียนรู้ต่างๆ ได้โดยเฉพะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์การ คือ การเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขารับรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการรับรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้นั้นมีประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริงๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการตอบโต้กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์การ

สมเมอร์คิช (Smircich, 1983, p.339) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การโดยที่วัฒนธรรมองค์การจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์การวัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งที่กำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์การและยังส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์การทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป

โรบบินส์ (Robbins, 1994, p.18) กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การซึ่งมีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การทำให้มองเห็นความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่งและนอกจากวัฒนธรรมองค์การจะทำให้เกิดการยึดมั่นผูกพันของคนในองค์การแล้วยังช่วยลดความยึดมั่นในตนเองของสมาชิกอีกด้วยอันเป็นผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันขององค์การมากยิ่งขึ้นประเด็นสำคัญนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วยังพบว่า วัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุมในองค์การโดยมิต้องไ้ใช้ระบบทางการบริหารในการควบคุมสมาชิกในองค์การและได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การซึ่งวัฒนธรรมองค์การจะมีผลกระทบต่อวิธีการจัดการในกิจกรรมต่างๆ เช่น การวางแผนการจัดองค์การการบริหารงานบุคคลการอำนวยความสะดวกและการควบคุม

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุมหรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งที่กำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์การและยังส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์การ

### 3. องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

วรนุช เนตรพิศาลวณิช (2544, หน้า 17-18) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การโดยทั่วไปมีลักษณะคล้ายคลึงกับสังคมไทยลักษณะความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย 1) เป็นพฤติกรรมสังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะองค์การหนึ่งๆ เช่นภาษาพูดหรือคำพูดที่มีลักษณะเฉพาะพิธีการต่างๆ เป็นปทัสฐาน (Norm) หรือเป็นมาตรฐานทางพฤติกรรมที่เป็นเครื่องชี้นำแนวทางการประพฤติปฏิบัติให้กับสมาชิกในองค์การว่าจะทำอะไรทำอย่างไรอะไรคือความพอดีในการประพฤติ 2) เป็นค่านิยมเด่นๆ (Dominant Values) เป็นสิ่งที่องค์การให้ความสำคัญสนับสนุนและคาดหวังให้บุคคลมีส่วนร่วม 3) วัฒนธรรมถือเป็นปรัชญาเป็นนโยบายหรือสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการจัดดำเนินการกับสมาชิก 4) วัฒนธรรมถือเป็นกฎระเบียบซึ่งมีได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรแต่เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อที่สามารถดำรงตนอยู่ได้หรือเป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกของสังคม และ 5) วัฒนธรรมเป็นบรรยากาศขององค์การซึ่งรวมถึงความรู้สึกอันเป็นผลมาจากปัจจัยด้านกายภาพแนวทางที่สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

รูโซ (Rousseau, 1990, p.160) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย ข้อสมมุติพื้นฐานค่านิยมบรรทัดฐานแบบแผนพฤติกรรมและสิ่งประดิษฐ์ทางกายภาพ

ดาฟท์ (Daft, 1991, p.75) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยชุดของค่านิยม ความเชื่อความเข้าใจและปทัสฐานที่สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วม

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยเรื่องของความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรม แนวทางปฏิบัติ แนวทางที่สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันที่สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วม

### 4. วัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษา

แพทเตอร์สัน (Paterson, 1988, pp.50-51) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมในสถานศึกษาว่า มีส่วนประกอบ 10 ประการ คือ 1) วัตถุประสงค์ของโรงเรียน (school purpose) 2) การให้อำนาจ (empowerment) 3) การตัดสินใจ (decision making) 4) ความรู้สึกเป็นกลุ่ม (sense of community) 5) ความเชื่อถือ (trust) 6) คุณภาพ (quality) 7) การยอมรับนับถือ (recognition) 8) ความเอื้ออาทร (caring) 9) ความมีเกียรติศักดิ์ศรี (integrity) และ 10) ความหลากหลาย (diversity) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ของโรงเรียน เป็นลักษณะที่โรงเรียนประชาสัมพันธ์ ชี้แจงวัตถุประสงค์ นโยบาย การตัดสินใจ ให้บุคลากรเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางและพื้นฐานในการดำเนินงาน

ให้บรรลุเป้าหมาย และเพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลการทำงาน 2) การให้อำนาจ คือ การที่โรงเรียนเห็นความสำคัญของการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียนเมื่อประสบเหตุการณ์ และเห็นพ้องต้องกันในการตัดสินใจพร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร และการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน 3) การตัดสินใจ เป็นลักษณะที่โรงเรียนเชื่อมั่นว่าจะมีความเป็นไปได้ ในการดำเนินงานและส่งผลโดยตรงกับผลงานที่เกิดขึ้น อีกทั้งมีความเชื่อมั่นว่า การตัดสินใจที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของงานนั้น ต้องอาศัยการตัดสินใจจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่รู้ปัญหาจริงโดยไม่คำนึงถึงระดับชั้นการบริหาร 4) ความรู้สึกเป็นกลุ่ม เป็นลักษณะที่โรงเรียนดำเนินงานโดยยึดถือโรงเรียนเป็นหลัก และส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียน ให้การช่วยเหลือและพัฒนาซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกันมากที่สุด 5) ความเชื่อถือเป็นลักษณะที่โรงเรียนให้ความสำคัญในการยอมรับว่า ครูมีความรู้ ความสามารถ มีความรับผิดชอบ โดยให้โอกาสครูในการทำงาน ให้ความไว้วางใจว่า ครูสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี 6) คุณภาพเป็นลักษณะที่โรงเรียนให้คุณค่ากับความคาดหวังต่อมาตรฐาน และคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน มีความเชื่อมั่นว่าครูและนักเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองได้ อีกทั้งให้ความสำคัญต่อความคิดที่กว้างไกล และส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร 7) การยอมรับนับถือเป็นลักษณะที่โรงเรียนเปิดโอกาส และยอมรับแนวความคิดที่ดีและแนวคิดใหม่ๆ ของครู รวมทั้งการยอมรับในความรู้ความสามารถและความสำเร็จของผลงานของครูและนักเรียน เพื่อให้ครูเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 8) ความเอื้ออาทร เป็นลักษณะที่โรงเรียนเอาใจใส่ ดูแลความเป็นอยู่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน และให้ความสำคัญต่อผลงานของบุคลากร อีกทั้งสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 9) ความมีเกียรติศักดิ์ศรีเป็นลักษณะที่โรงเรียนให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ในความมานะพยายามของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย และกำหนดแนวทางให้บุคลากรทุกคนประพฤติปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และให้การยกย่องผู้ที่มีบุคลิกภาพ และจริยธรรมที่สูงเด่น และ 10) ความหลากหลาย เป็นลักษณะที่โรงเรียนเห็นความสำคัญในด้านความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคลิกภาพ แนวความคิด ทักษะ วิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่น ผสมผสานเชื่อมโยงความแตกต่างในรูปแบบ และวิธีการปฏิบัติที่หลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนนั้นให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1990, pp.104-105) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมสถานศึกษาว่าประกอบด้วย 4 ประการคือ 1) สามารถสัมผัสและสังเกตได้ได้แก่รูปแบบแผนพีธีการและสิ่งที่ปรากฏแก่สายตาพฤติกรรมดังกล่าวจะปรากฏให้เห็นได้แก่รูปแบบแผนพีธีการและสัญลักษณ์อื่นๆ ที่ปฏิบัติกันในสถานศึกษา 2) เป็นทัศนคติของบุคลากรทัศนคติของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติงานร่วมกันและบรรทัดฐานที่บุคลากรยอมรับ 3) เป็นค่านิยมซึ่งแสดงให้เห็นข้อตกลงร่วมกันของครูปรากฏ

ให้เห็นอยู่ในลักษณะที่เป็นนโยบายหรือปรัชญาของสถานศึกษา และ 4) เป็นสมมติฐานที่มีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าเพราะเป็นลักษณะเฉพาะที่แอบแฝงหรือปรากฏให้เห็นก็ได้

เซง (Senge, 1990, p.18) กล่าวว่า หัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคลทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่องวินัย 5 ประการที่เป็นแนวทางสนับสนุนการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กรมีดังนี้ 1) Personal Mastery : มุ่งสู่ความเป็นเลิศและรอบรู้โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวเมื่อลงมือกระทำและต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์จึงจำเป็นต้องมีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดีมีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ตีรวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงานด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ 2) Mental Model มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะ คือ เจตคติ หมายถึงท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเหตุการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ ทัศนคติ แนวความคิดเห็นและกระบวนการทัศนคติรอบความคิดแนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไปจนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร 3) Shared Vision การสร้างและสานวิสัยทัศน์วิสัยทัศน์องค์กรเป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดีคือกลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มหันเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจังวิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์กรต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กร 4) Team Learning การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์กรมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึกร่วมกันว่าเรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไปทำอย่างไร จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัยคือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ และ 5) System Thinking มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบนอกจากมองภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วยวินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีและการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการในการคิดและปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ความมุ่งมั่นหรือทุ่มเทของบุคลากรในองค์กร

มาร์ควอดด์ และเรย์โนลด์ (Marquardt, & Reynolds, 1994, p. 17) กล่าวว่า องค์กรจะต้องมีการจัดการกับความรู้ในองค์กรโดยเริ่มตั้งแต่การจัดการหาความรู้ โดยให้มีลักษณะของการผสมผสาน ทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกและนำมาปรับให้เกิดการสร้างสรรค์ ให้สามารถใช้ได้กับองค์กร เมื่อได้ความรู้ที่ต้องการแล้วต้องมี การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ต่อจากนั้นจึงนำมาถ่ายทอดและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรต่อไป

การจัดการความรู้นั้นประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้และนำความรู้ไปใช้ในองค์กร

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ธงชัย สมบูรณ์ (2549, หน้า 80–81) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นข้อสมมุติฐานและความเชื่อพื้นฐานที่ถูกกำหนดโดยสมาชิกขององค์กรองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้ 1) พฤติกรรมธรรมดาหมายถึงพฤติกรรมปกติของบุคคลที่สังเกตได้เช่นการใช้ภาษาการประกอบพิธีกรรมต่างๆ 2) บรรทัดฐานหมายถึงแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มคนในองค์กรเช่นบรรทัดฐานของการได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรม 3) ค่านิยมที่เด่นชัดมักถูกกำหนดโดยองค์กรเช่นการสร้างคุณภาพให้ผลิตภัณฑ์ 4) ปรัชญาเป็นแนวความคิดที่ใช้เป็นแนวทางกำหนดนโยบายขององค์กรในด้านต่างๆรวมทั้งนโยบายเกี่ยวกับคนในองค์กรและลูกค้าด้วยเช่นการใช้ระบบราชการที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดโครงสร้างแบบตามหน้าที่และตามโครงการ 5) กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เป็นอยู่ในองค์กรระยะเวลาแล้วและสมาชิกใหม่ขององค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อให้ตนเป็นหน้าที่ยอมรับของสังคมในองค์กร 6) ความรู้สึกหรือบรรยากาศบรรยากาศที่ปกคลุมองค์กรทำให้คนในองค์กรรู้สึกได้เกิดจากการวางผังด้านกายภาพรวมทั้งวิธีการที่สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นกับลูกค้าและกับบุคคลภายนอกองค์กร ตัวอย่างของบรรยากาศภายในองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสุภาพ เมื่อสภาพแวดล้อมขององค์กรเปลี่ยนแปลงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการปรับบรรยากาศขององค์กรให้เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกได้โดยเฉพาะบริษัทหรือองค์กรที่มีวัฒนธรรมของระบบราชการสูง เช่น การเน้นเรื่องสายการบังคับบัญชาการ ตัดสินใจแบบรวมอำนาจมีการจ้างงานแบบถาวร และมีนโยบายการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กรที่เข้มงวด องค์กรเหล่านี้จะประสบปัญหาการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่อนข้างสูงและ 7) เทคโนโลยีความก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้ขยายตัวไปสู่องค์กรต่างๆ ทั่วโลกและคนในองค์กรส่วนใหญ่ก็รับรู้ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านนี้เทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการปฏิบัติของการจัดการมนุษย์ในองค์กรได้แก่เทคโนโลยีด้านข้อมูลการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์ เข้ามาใช้ในการจัดการงานบุคคลเป็นเรื่องที่ทันสมัยรวดเร็วและประหยัดกว่าการจัดเก็บข้อมูล ในระบบเดิมนอกจากระบบคอมพิวเตอร์แล้วเทคโนโลยีด้านข้อมูลยังก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาไมโครคอมพิวเตอร์โปรแกรมเครือข่ายการติดต่อสื่อสารโทรคมนาคมและสื่อจากอินเทอร์เน็ตเทคโนโลยีสมัยใหม่เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการจัดการมนุษย์ในองค์กร

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2550, หน้า 28-29) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ เป็นสิ่งที่องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างเท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม ประกอบด้วย 8 แนวทาง ดังนี้ 1) ความมีอิสระและกล้าเสี่ยงในการทำงาน 2) ความมุ่งประสงค์ขององค์กร 3) ความร่วมมือใน

การทำงาน 4) ประสิทธิภาพของการบริหารและการควบคุม 5) ความเป็นเอกลักษณ์ 6) การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน 7) ความอดทนต่อความขัดแย้งในองค์กรและ 8) ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร

เดนสัน (Denison, 1990, p.17) ในแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด 1) การผูกพัน และการมีส่วนร่วมในองค์กร 2) การปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3) การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ ซึ่งจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ และ 4) มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผลตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุสู่วิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้

روبินส์ (Robbins, 1994, p.237) กล่าวถึงแนวคิดของวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย 15 ประการดังนี้ 1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยงเป็นระดับของการสนับสนุนให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ตลอดจนมีความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานหรือตัดสินใจในองค์กรความรับผิดชอบอิสระเสรีภาพในการคิดค้นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคคล 2) การให้ความสำคัญในรายละเอียดคือการทำงานให้ความสำคัญในรายละเอียดการดำเนินการในองค์กรเพียงไรกล่าวคือองค์กรมุ่งหวังให้พนักงานปฏิบัติงานต่างๆ โดยให้ความสำคัญกับความถูกต้องในรายละเอียดต่างๆ 3) การมุ่งผลสำเร็จหรือผลงานระดับของการที่ผู้บริหารในองค์กรให้ความสำคัญกับผลสำเร็จหรือผลงานขององค์กรมากกว่ากระบวนการหรือวิธีการในการบรรลุผลดังกล่าวเป็นการพิจารณาว่าองค์กรเน้นผลงานหรือวิธีการในการทำงาน 4) การให้ความสำคัญกับบุคคลการตัดสินใจหรือดำเนินการต่างๆในองค์กรพิจารณาถึงผลกระทบที่มีต่อบุคคลในองค์กรมากน้อยเพียงไรเป็นการพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรด้านการให้ความสำคัญของบุคคล 5) การทำงานเป็นทีมองค์กรมีการออกแบบงานหรือจัดรูปงานที่ให้การทำงานมีการร่วมกันทำงานในรูปที่ทีมงานมากกว่าให้บุคคลแต่ละคนทำงานโดยอิสระหรือเน้นการทำงานรายบุคคล 6) การทำงานเชิงรุกองค์กรให้ความสำคัญกับระดับของการแข่งขัน และการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานในองค์กรมากน้อยเพียงไรองค์กรกระตุ้นหรือเน้นการแข่งขันมากกว่าการปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปเรื่อยๆ หรือตามยถากรรมมากน้อยเพียงไร 7) ความมีเสถียรภาพระดับของการให้ความสำคัญกับการรักษาเสถียรภาพและสภาพเดิมขององค์กรมีมากน้อยเพียงไร 8) ทิศทางขององค์กร (direction) การปฏิบัติงานขององค์กรมีการกำหนดเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงไร 9) บุคลากรในองค์กรคือระดับของการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานย่อยๆ ในองค์กรการสนับสนุนให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงาน

ย่อยการปฏิบัติการที่สอดคล้องกลมกลืนกันของหน่วยงานย่อยในองค์กร 10) การสนับสนุนจากผู้บริหารได้แก่ ระดับของการให้การช่วยเหลือและสนับสนุนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร 11) การควบคุมได้แก่ การที่องค์กรมีกฎระเบียบข้อบังคับตลอดจนการบังคับบัญชาโดยตรงในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน 12) การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรคือระดับของการที่สมาชิกในองค์กรมีความเชื่อหรือเห็นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กรและมององค์กรทั้งองค์กรในภาพรวมมากกว่าการสนใจเฉพาะหน่วยงานของตน 13) ระบบการให้รางวัลได้แก่การที่องค์กรมีระดับของการให้รางวัลจากผลงานของพนักงานมากกว่าการให้รางวัลจากความสนิทกันระบบอาวุโสหรือความชอบส่วนตัว 14) การจัดการกับความขัดแย้งคือระดับของการที่องค์กรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวิพากษ์วิจารณ์และจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผย และ 15) รูปแบบการติดต่อสื่อสารได้แก่ระดับของความเป็นทางการในการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

เชอเมอร์ฮอร์น, ฮันท์, และออสบอน (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1997, p.271) กล่าวถึงแนวคิดทางวัฒนธรรมองค์กรแบ่งได้เป็น 3 ระดับคือ 1) วัฒนธรรมที่สังเกตได้ เป็นวัฒนธรรมในระดับที่สังเกตเห็นได้เป็นการแสดงถึงวิธีการในการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรและเป็นแนวทางที่องค์กรถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับองค์กรวัฒนธรรมในระดับนี้จะเป็นผลของการแสดงออกของสิ่งที่อยู่ภายในหรือวัฒนธรรมในระดับลึกกว่านี้วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตได้นี้จะได้แก่พิธีกรรมต่างๆขององค์กร สัญลักษณ์ในองค์กรการเฉลิมฉลองหรือเทศกาลต่างๆ ระเบียบแบบแผนตำนานหรือเรื่องราวต่างๆและประวัติศาสตร์ขององค์กร 2) ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์กรเป็นระดับของค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่างๆ ในองค์กรเนื่องจากพฤติกรรมจะต้องมีสาเหตุที่มาอธิบายพฤติกรรมค่านิยมร่วมกันจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงพนักงานในองค์กรเข้าด้วยกันการมีความเชื่อและความเห็นร่วมกันจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนถึงความเชื่อและค่านิยมร่วมดังกล่าว และ 3) ฐานคติร่วมกันเป็นระดับของค่านิยมที่ลึกที่สุดกล่าวคือในระดับนี้สมาชิกในองค์กรจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคติร่วมกันขององค์กรซึ่งทุกคนรับรู้และเข้าใจเหมือนกันจนอาจจะไม่ต้องมีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอีก

ซันนินเฟลด์ (Sonnenfeld, 1998, pp.683-684) ศึกษาแนวคิดของวัฒนธรรมองค์กรและคนในวัฒนธรรมแต่ละประเภทโดยแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมแบบวิชาการเป็นวัฒนธรรมที่ให้บุคคลในองค์กรรับผิดชอบงานของตนพนักงานที่มีความต้องการที่จะทำงานแต่ละงานทั้งหมดมากกว่าที่จะทำงานเฉพาะส่วนองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบวิชาการมักจะรับผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาเข้าทำงานและมีระบบการฝึกอบรมพัฒนาและถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ตลอดจนเทคนิคเฉพาะเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ในองค์กรได้วัฒนธรรมแบบวิชาการจะมุ่งสร้างพนักงานที่มีความรู้ความ

เชี่ยวชาญเฉพาะด้านขึ้นเพื่อปฏิบัติงานซึ่งองค์การที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบวิชาการมัก ได้แก่ บริษัทเอกชนเช่นโคคา-โคลา IBM เป็นต้น 2) วัฒนธรรมแบบสโมสรร่วมวัฒนธรรมแบบสโมสร จะให้ความสำคัญกับความจงรักภักดีความผูกพันและความสอดคล้องกันตลอดจนความกลมเกลียวหรือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสมาชิกในองค์การวัฒนธรรมแบบสโมสรให้ความสำคัญกับประสบการณ์และความอาวุโสในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสรมักจะพัฒนาและฝึกผู้บริหารให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้อย่างกว้างขวางองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มักจะได้แก่หน่วยงานราชการกองทัพ เป็นต้น 3) วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอลหรือทีมกีฬาวัฒนธรรมแบบเบสบอลนี้จะเป็นที่รวมของผู้ที่เป็นคนมีความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยงเนื่องจากวัฒนธรรมแบบนี้จะให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความรู้ความสามารถโดยเน้นที่ผลผลิตหรือผลงานที่พนักงานสร้างขึ้นในองค์การมากกว่าการพิจารณาถึงอายุหรือประสบการณ์ของพนักงานองค์การมักจะมีระบบการจูงใจและให้อิสระแก่พนักงานในการสร้างผลงานที่ดีหรือผู้ที่มีผลงานดีเด่นองค์การที่มีมักจะมีวัฒนธรรมแบบทีมเบสบอลมักได้แก่บริษัทที่ปรึกษาธนาคารทนายความบริษัทที่มีกิจการทำการบัญชีบริษัทโฆษณาและการวิจัยทางชีวภาพ เป็นต้น และ 4) วัฒนธรรมแบบการป้องกัน วัฒนธรรมแบบนี้จะเน้นการป้องกันองค์การ ซึ่งเน้นความอยู่รอดขององค์การ องค์การจะทำงานที่ท้าทายและอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้อาจเคยมีวัฒนธรรมแบบอื่นมาก่อนองค์การที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบป้องกันมักได้แก่กิจการสำรวจน้ำมัน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ประสบความสำเร็จตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมและประเทศชาติ การศึกษาวัฒนธรรมองค์การทำให้ผู้บริหารสามารถรู้ข้อมูล และรายละเอียดที่จะนำมาใช้ในการบริหารองค์การนั้นๆ ให้มีคุณภาพตรงตามเป้าหมายที่ต้องการ ประกอบด้วย 8 ด้าน ดังนี้ 1) ความมีอิสระในการทำงาน 2) ความมุ่งประสงค์ขององค์การ 3) ความมีส่วนร่วมในการทำงาน 4) การบริหารองค์การ 5) ความเป็นเอกลักษณ์ 6) การสร้างขวัญกำลังใจ 7) การจัดการกับความขัดแย้งในองค์การ และ 8) การติดต่อสื่อสาร

## วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์

### 1. การมีอิสระในการทำงาน

#### 1.1 ความหมายของการมีอิสระในการทำงาน

อรุณวดี คุ่มสิริพิทักษ์ (2545, หน้า 3) กล่าวว่า การมีอิสระในการทำงาน หมายถึง การที่ไม่ถูกใครครอบงำงานของตนเอง ทำตามที่ตนเองคิด และทำงานได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน ทำอย่างเป็นสุขเพราะทำด้วยความสามารถของตัวเอง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548, หน้า 11) กล่าวว่า การมีอิสระในการทำงาน หมายถึงการให้อำนาจแก่พนักงานในการคิดตัดสินใจ หรือทำงานบางอย่างได้ด้วยตนเองโดยที่หัวหน้างานไม่ต้องเข้าไปครอบงำหรือปิดกั้นสิ่งที่พนักงานคิด

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 28) กล่าวว่ากล้าเสี่ยงในการทำงาน หมายถึง ความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2552, หน้า 5) กล่าวว่า การมีอิสระในการทำงาน หมายถึง การให้พนักงานเป็นผู้ตั้งเป้าหมายในการทำงานและกำหนดวิธีการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายโดยพนักงานผู้นั้นเป็นผู้ระบุขึ้นมาตามสายงายของตนเอง รวมทั้งกระบวนการในการแก้ปัญหาในการผลิตและข้อเสนอแนะต่างๆ ในการทำงาน โดยไม่ขัดแย้งกับกฎเกณฑ์และระเบียบของการทำงาน

ซิลเวอร์ (Silver, 2001, p.124) กล่าวว่า การมีอิสระในการทำงาน หมายถึง ด้านของผู้บริหารซึ่งเป็นฝ่ายให้อำนาจหรือมอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมอบให้ทั้งอำนาจในการที่จะตัดสินใจในงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่และให้โอกาสที่จะได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศที่ควรจะต้องรู้ ตลอดจนอำนาจที่จะสามารถใช้ทรัพยากรต่างๆ (input) เพื่อนำมาใช้ในการทำงานให้สำเร็จตามที่ต้องการ ส่วนด้านผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้สึกรับรู้ถึงอำนาจที่ได้รับ ซึ่งเป็นอำนาจที่จะสามารถตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้

สรุปได้ว่า ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง การได้รับการเปิดโอกาสให้สามารถทำตามที่ตนเองคิด กล้าคิด กล้าตัดสินใจและทำงานได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงานทำอย่างเป็นสุขเพราะทำด้วยความสามารถของตัวเอง

## 1.2 ความสำคัญของการมีอิสระในการทำงาน

ทองใบ สุธาณี (2542, หน้า 7) กล่าวว่า ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรล้วนมีความต้องการส่วนบุคคลที่จะสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการส่วนตน เช่น ความเจริญก้าวหน้าและความต้องการเป็นอิสระ

อรุณวดี คุ่มสิริพิทักษ์ (2545, หน้า 3) กล่าวว่าความพึงพอใจหรือความสุขในการทำงานเกิดขึ้นจากการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจความมีอิสระในงานด้านวิธีการทำงานการเสริมสร้างอำนาจในงาน (empowerment) ซึ่งความสุขในการทำงานได้ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานและประสิทธิผลขององค์กร

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2552, หน้า 5) กล่าวว่า ความสำเร็จของคนจำนวนไม่น้อยเกิดจากความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงและทำในสิ่งใหม่ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน กล้าที่จะไม่จมปลักอยู่กับสภาพเดิมๆ ที่ไม่น่าพึงพอใจ กล้าที่จะออกจากตำแหน่งเดิม สละรายได้ที่เคยได้รับเพื่อทำในสิ่งใหม่ที่คิดว่ามีโอกาที่จะได้สิ่งที่ดีกว่าที่เป็นอยู่

ฐานพัฒนา ผลประมุข (2556, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงานถือเป็นเรื่องสำคัญมากในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะได้รับอิสระในหลายเรื่อง เช่นการตัดสินใจดำเนินงานการบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคลและจะมีการยกเลิกข้อจำกัด กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคทิ้งไปโดยแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

เฮริเกิน (Heylighen, 1999, p.159) กล่าวว่า บุคคลจะพึงพอใจน้อยลงในสภาพสังคมที่จำกัดอิสรภาพในการทำงานหรือใช้ชีวิตและจะมีความสุขในสถานที่ที่สามารถควบคุมได้มากกว่าถูกควบคุมเมื่อรู้สึกถูกควบคุมก็จะกลับสู่ความต้องการทางวัตถุขึ้นมาแทน

ซิลเวอร์ (Silver, 2001, p.124) กล่าวว่า ถ้าผู้บริหารให้อำนาจกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจะได้มีโอกาสทำงานโดยอิสระ มีโอกาสใช้ทรัพยากรตามที่ต้องการได้ตามความจำเป็นมีโอกาสได้รับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศที่เหมาะสมกับความสำคัญของงาน และสามารถตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองเพิ่มขึ้น และในที่สุดก็จะสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า ความสำเร็จของคนจำนวนไม่น้อยเกิดจากความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงและทำในสิ่งใหม่ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน เป็นเรื่องสำคัญมากในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อตนเองในการปฏิบัติงานให้มีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นจากความกล้าเสี่ยงและการได้รับการเปิดโอกาสให้อิสระในการทำงาน

### 1.3 ขอบข่ายของการมีอิสระในการทำงาน

วันทนา เมืองจันทร์ (2547, หน้า 15-16) กล่าวว่า การให้อิสระกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเปรียบเสมือนเหรียญที่มีสองด้าน ด้านหนึ่งเป็นด้านของผู้บริหาร ซึ่งเป็นฝ่ายให้อำนาจหรือมอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมอบให้ทั้งอำนาจในการที่จะตัดสินใจในงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่และให้อิสระที่จะได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศที่ควรจะต้องรู้ตลอดจนอำนาจที่จะสามารถใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงานให้สำเร็จตามที่ต้องการ ส่วนความหมายอีกนัยหนึ่งนั้น หมายถึง การที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้สึกรับรู้ถึงอำนาจที่ได้รับ ซึ่งเป็นอำนาจที่จะสามารถตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 28) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (existential culture) ผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเองมีความเป็นอิสระสูงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและจะมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์การเป็นอย่างดีตัวอย่างที่เห็นชัด คือ มหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นต้นจะสะท้อนแม้จะมีอิสระแต่ก็รักและทุ่มเทให้กับงานการใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในลักษณะเช่นนี้การบริหารเป็นที่งานจะเป็นปัญหา การประชุมปรึกษาหารือร่วมกันอาจจะเป็นหนทางเดียวที่จะให้ทุกคนมาร่วมทีมได้แต่ก็ยังเป็นทีมที่หลวมมากและบ่อยครั้งการตัดสินใจในที่ประชุมอาจ

ไม่เป็นเอกฉันท์หรือเด็ดขาดเพราะยังมีความคิดเห็นโต้แย้งจากอีกหลายคนซึ่งไม่สามารถบังคับให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นหรือมติที่ประชุม

ซิลเวอร์ (Silver, 2001, p.124) กล่าวว่า หลักการของการให้อิสระในการทำงาน ประกอบด้วย 5 แนวทาง ดังนี้ 1) ควรให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้ข่าวสารและรับรู้ข้อมูลสารสนเทศขององค์การให้มากที่สุดเท่าที่ควรจะได้รับรู้ ได้แก่ 1.1) ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน 1.2) ข้อมูลด้านค่าใช้จ่ายขององค์การ 1.3) ข้อมูลด้านการแข่งขันกับองค์การอื่น และ 1.4) ข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ 2) องค์การจะต้องมีนโยบายที่ชัดเจนมีการกำหนดขอบข่ายของงานที่ชัดเจน มีการจัดลำดับขั้นตอนและกระบวนการในการทำงาน และกำหนดข้อจำกัดของอำนาจ (limit of authority) ที่จะมอบให้กับผู้ปฏิบัติงาน และกำหนดเป้าหมายขององค์การที่ต้องการ 3) มีการจัดการทำงานในรูปแบบทีมงานสนับสนุนการบริหารงาน (support self – managing team) ให้ผู้รับมอบอำนาจมีการบริหารจัดการด้วยตนเอง 4) ถ้าเป็นไปได้ควรมีการมอบหมายงานหรือโครงการต่าง ๆ ให้กับทีมงานที่ได้รับมอบอำนาจ โดยให้ทีมสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานเองและกำหนดมาตรการในการทำงานขึ้นมา และ 5) ผู้บริหารอย่าควบคุมการปฏิบัติงานมากเกินไป เมื่อให้อำนาจไปแล้วผู้รับมอบอำนาจอาจจะเลือกวิธีการทำงานที่ผู้บริหารไม่พึงพอใจ หรือแนวคิดในการทำงานของทีมงานที่ได้รับมอบอำนาจไปอาจไม่เป็นที่ยอมรับ ผู้บริหารก็ต้องสอนงาน (coach them) เพื่อให้สามารถตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานโดยให้ทีมงานคิดเสนอแนวทางในการสร้างทางเลือกหลาย ๆ วิธีแล้วเลือกวิธีการที่ดีที่สุด เหมาะสมและประหยัดที่สุด แต่มีประสิทธิภาพมากที่สุดต่อไปบุคลากรเหล่านี้ก็จะมีความสามารถในการทำงานและสามารถตัดสินใจได้เอง

สรุปได้ว่า การมีความอิสระและกล้าเสี่ยงในการทำงาน หมายถึงเป็นการที่ไม่ถูกใครครอบงำงานของตนเอง ทำตามที่ตนเองคิด กล้าคิด กล้าตัดสินใจและทำงานได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน ทำอย่างเป็นสุขเพราะทำด้วยความสามารถของตัวเอง สามารถวัดได้จาก 1) มีกระบวนการวางแผนและจัดทำเอกสารอย่างเป็นระบบ 2) ตรวจสอบความเสี่ยงเดิมและค้นหาความเสี่ยงใหม่ ๆ อยู่เสมอ 3) มีการจัดทำรายงานผลไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและนำเสนอต่อผู้บริหาร 4) จัดให้มีโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง 5) กำหนดขอบเขต/กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง 6) มีการระบุผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างชัดเจนเพื่อให้ทุกคนเข้าใจได้ และ 7) บุคลากรทุกระดับได้รับรู้ข่าวสาร และรับรู้ข้อมูลสารสนเทศขององค์การ

## 2. ความมุ่งประสงค์ขององค์การ

### 2.1 ความหมายของความมุ่งประสงค์ขององค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541, หน้า 15) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ขององค์การ หมายถึงการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์การจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546, หน้า 21) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ขององค์การ หมายถึง การระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่องค์การจะทำให้ได้ หรือสิ่งที่องค์การต้องการจะเป็นสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่อยู่ไกลออกไป เช่น อาจจะเป็น 3 ปี ถึง 5 ปี เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานี้ ในทางปฏิบัติควรจะต้องสามารถวัดผลได้ตามสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าประสงค์ระยะสั้น ซึ่งเป็นเป้าประสงค์จากการดำเนินงานที่เป็นผลงานประจำปี (annual operational) การระบุออกมาเป็นจำนวนตัวเลขที่ชัดเจนและวัดได้ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่ง ที่จะช่วยให้การวางแผนมีคุณภาพสำหรับที่จะนำมาใช้บริหารงานในทางปฏิบัติ

ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2547, หน้า 5) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ขององค์การ หมายถึง ขอบเขตของวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ต้องกำหนดให้ชัดเจน วัดผลได้เป็นตัวเลข

พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ (2552, หน้า 11) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ขององค์การ หมายถึง เป็นการจัดการซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์มาตรฐาน และเลือกปฏิบัติงานโดยผู้ใต้บังคับบัญชามีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์โดยมีผู้บังคับบัญชาสนับสนุนและกระตุ้นเพื่อให้เกิดการควบคุมตนเอง

พิชัย เสี่ยงมจิตรต์ (2552, หน้า 12) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ขององค์การ หมายถึง ความประสงค์ของการบริหารที่องค์การต้องการทำให้สำเร็จ เช่น องค์การธุรกิจ มีจุดมุ่งหมายต้องการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการแสวงหากำไร และให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับพนักงาน หรือโรงพยาบาลมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บริการดูแลสุขภาพแบบองค์รวมที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานและให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ในขณะเดียวกัน ก็ต้องการให้องค์การมีความมั่นคงและเจริญก้าวหน้า รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อสังคมและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครเหนือ (2556, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ขององค์การ หมายถึง จุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมและชัดเจนขององค์การเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารหาแนวทางเพื่อกำหนดแนวทางขององค์การ

คลอสวิทซ์ (Clausewitz, 1984, p.278) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ขององค์การ หมายถึง สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุคศาสตร์ การกำหนดอาจช่วงเวลาที่ต่างกัน 5 ปี 3 ปี หรือ 10 ปีแล้วแต่กรณี การกำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว (long term objective) อาจกำหนดสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปีได้ หรืออาจเป็นเป้าประสงค์ลักษณะที่เป็นเป้าหมาย (target)

มาควอด, และเรย์โนลด์ (Marquardt, M, & Reynolds, 1994, p.215) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ขององค์การ หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์การสิ่งที่องค์การต้องบรรลุ เพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและทำให้มั่นใจว่าองค์การจะมีความยั่งยืนในระยะยาว

สรุปได้ว่า ความมุ่งประสงค์ขององค์การ หมายถึง ความมุ่งหมายและกระบวนการกำหนดแนวทางขององค์การที่เป็นรูปธรรมชัดเจนที่ต้องการความสำเร็จ เพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

## 2.2 ความสำคัญของความมุ่งประสงค์ขององค์การ

ภาววัฒน์ พันธุ์แพ (2547, หน้า 5) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดความมุ่งประสงค์ของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการ และดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

สุรชัย ภัทรบรรเจิด (2551, ย่อหน้า 5) กล่าวว่า การทำธุรกิจย่อมมีความมุ่งประสงค์ขององค์การเดียวกัน คือเพื่อกำไร แม้ว่าจุดมุ่งหมายเดียวกันก็ไม่จำเป็นต้องแข่งให้ล้มไปข้างหนึ่ง ยังมีวิธีการที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกันด้วยวิธีการที่แตกต่างกันออกไป ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกันจะต้องไม่พยายามทำธุรกิจให้เกิดคู่แข่ง ผู้ชนะ แต่ต้องดำเนินให้เกิดขึ้นเพียงผู้ชนะอย่างเดียว ร่วมมือกันพึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดโดยร่วมกันตั้งเป็นสมาคม ชมรม เพื่อช่วยเหลือกัน การทำธุรกิจต้องมีการแข่งขัน ควรแข่งขันในเรื่องพัฒนาผลิตภัณฑ์ คุณภาพ บริการ ด้านลดต้นทุนการผลิต ถ้าไม่มีการแข่งขันก็จะไม่มีการพัฒนาเกิดขึ้น

พงศ์ศรีธน์ย์ พลศรีเลิศ (2552, หน้า 11) กล่าวว่า การกำหนดความมุ่งประสงค์ในการทำงานนั้นถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงาน เพราะในการบริหารงานใดๆ ก็ตามมักจะเน้นที่ความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้หรือกำหนดไว้ไม่ว่าจะกำหนดเอาไว้ในรูปแบบใดก็ตาม เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย

มาควอด, และเรย์โนลด์ (Marquardt, M, & Reynolds, 1994, p.216) กล่าวว่า การกำหนดความมุ่งประสงค์หลักทางอาชีพ สามารถนำไปสู่การปรับปรุงการทำงานนับเป็นสิ่งที่ถูกต้องในการวางแผนและพัฒนาอาชีพที่มีประสิทธิภาพจากการศึกษาและการทดลองทำให้มีหลักฐานที่น่าเชื่อถือได้ว่าการกำหนดความมุ่งประสงค์หลักทางอาชีพที่แน่วแน่มิมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางตรงของตนเองเพราะความมุ่งประสงค์หลักทางอาชีพจะทำให้ทราบที่กำลังมุ่งหน้าไปยังทิศทางใดและจะประสบความสำเร็จเพียงใด

สรุปได้ว่า ความมุ่งประสงค์ขององค์การทำให้เกิดความมุ่งมั่นตามเป้าหมายถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานและการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การมีกรอบ และทิศทางในการดำเนินการที่ชัดเจน และมั่นคง เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

## 2.3 ขอบข่ายความมุ่งประสงค์ขององค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541, หน้า 16) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ขององค์การเป็นผลสำเร็จที่คาดหวังซึ่งสามารถวัดผลได้โดยใช้หลัก SMART ประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้  
1) S (specific) มีความเฉพาะเจาะจงชัดเจนเข้าใจง่าย 2) M (measurable) วัดผลได้สามารถ

คำนวณเป็นตัวเลขได้ 3) A (attainable) ทำหายแต่อยู่ในวิสัยที่ทำได้มีความยากกว่าปกติที่ทำอยู่ แต่ไม่ควรยากเกินกว่าขีดความสามารถขององค์กร 4) R (relevant) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และ 5) T (time) มีระยะเวลาที่แน่นอน

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2550, หน้า 28) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ขององค์กร ระยะยาว มักจะกระทำโดยการเริ่มต้นด้วยการร่างข้อความขึ้นมาก่อนว่าต้องการจะให้ได้อะไร หรือต้องการจะเป็นอะไรมากกว่าที่จะมาจากการคิดอย่างรอบคอบ และมั่นใจว่าจะเป็นสิ่งที่สามารถจะทำให้สำเร็จลงได้จริงตามที่คาดคิด ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีการตรวจสอบข้อความแต่ละขั้นหรือทั้งหมดตามเกณฑ์ต่างๆ 4 ประการ ดังนี้ 1) สามารถวัดได้ หรือตรวจนับได้ คือ ความมุ่งประสงค์จะต้องเป็นสิ่งที่มีการปฏิบัติหรือทำไปแล้ว ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายสามารถวัดหรือตรวจสอบได้ 2) พิจารณาถึงความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะทำ ให้สำเร็จผลได้ ทั้งนี้ก็คือการต้องพยายามหลีกเลี่ยงมิให้ความมุ่งประสงค์กลายเป็นสิ่งที่สุด เอื้อม หรือเป็นไปได้ไม่ได้นั่นเอง การพิจารณาจึงต้องดูให้เห็นชัดว่า ความพยายามหรือการทุ่มเทที่ สำคัญมีอะไรบ้าง หรือการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายความสำคัญมากในการทำให้บรรลุความ มุ่งประสงค์ได้นั้นมีอะไรบ้าง 3) มีความคล่องตัวหรือปรับตัวได้ เพราะในการกำหนดความมุ่ง ประสงค์นั้น มีปัจจัยหลายประการที่มีความไม่แน่นอน โดยอาจเปลี่ยนแปลงได้ ตลอดเวลา ดังนั้น ความมุ่งประสงค์ที่กำหนดไว้จึงต้องมีความคล่องตัวพอที่จะสามารถปรับตาม ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องสอดคล้องเข้ากันได้กับโอกาสใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น และ 4) สอดคล้องเข้ากันได้กับแผนงานอื่นๆ คือการพิจารณาว่า ความมุ่งประสงค์ที่กำหนดไว้ นั้นจะมีส่วนช่วยนำไปเข้าไปสู่ฐานะที่ตั้งตามที่ได้มีการระบุหรือกำหนดเอาไว้

พงศ์ศรีธัญย์ พลศรีเลิศ (2552, หน้า 11-12) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ของ องค์กร ประกอบด้วยหลักการ 4 ประการ ดังนี้ 1) กำหนดความมุ่งประสงค์โดยเปรียบเทียบกับ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของหน่วยงานตนเองซึ่งเป็นวิธีที่เราใช้กันอยู่เป็นประจำในปัจจุบัน เช่นดูผลประกอบการในปีที่ผ่านมาในแต่ละเดือน แต่ละไตรมาสดูผลประกอบการย้อนหลังไป 2-3 ปี เพื่อดูแนวโน้ม แล้วกำหนดเป็นเป้าหมาย 2) กำหนดความมุ่งประสงค์โดยเปรียบเทียบกับ ผลการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น เพื่อสร้างความท้าทายและการแข่งขันระหว่างทีมงาน 3) กำหนดความมุ่งประสงค์โดยเปรียบเทียบกับกิจการของกลุ่ม เช่นเปรียบเทียบกับจากส่วนครอง ตลาดการเติบโตของยอดขายและกำไรระหว่างกิจการผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มี เราและคู่แข่ง และ 4) กำหนดความมุ่งประสงค์ โดยเปรียบเทียบกับกิจการรูปแบบอื่นที่มีบาง กิจกรรมการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน

มาควอด, และเรย์โนลด์ (Marquardt, & Reynolds, 1994, p.216) กล่าวว่า ลักษณะของความมุ่งประสงค์ขององค์กรที่ดีมี 7 ประการ ดังนี้ 1) ขยายหลักการ สำคัญ ที่ระบุในวิสัยทัศน์ / พันธกิจ ให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น 2) ระบุถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กร ต้องการจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้ 3) ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อ

กลุ่มเป้าหมาย 4) ต้องเป็นรูปธรรม กล่าวคือสามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการ  
มอบหมายและการกระจายงาน 5) ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง  
6) ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่างๆ ได้หลายๆ เรื่องพร้อมๆ กันในคราวเดียว และ 7) ต้อง  
เกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์กร

สรุปได้ว่า ความมุ่งประสงค์ขององค์กร หมายถึง ความตั้งใจ ความมุ่งหมาย  
และกระบวนการกำหนดแนวทางขององค์กรที่เป็นรูปธรรมชัดเจนที่ต้องการความสำเร็จ เพื่อ  
รักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันสามารถวัดได้จาก 1) กำหนดความมุ่งประสงค์  
โดยเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของหน่วยงาน 2) ดูผลประกอบการย้อนหลังไป  
2-3 ปี เพื่อดูแนวโน้ม 3) เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น 4) ระบุใน  
วิสัยทัศน์ / พันธกิจ ให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น 5) ใช้ทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง  
6) สามารถสร้างความอยู่รอดขององค์กรได้ และ 7) สามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการ  
มอบหมายและการกระจายงาน

### 3. การมีส่วนร่วมในการทำงาน

#### 3.1 ความหมายของการมีส่วนร่วมในการทำงาน

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, หน้า 135) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน  
หมายถึง การทำงานร่วมกันจะต้องอาศัยการประนีประนอมยอมรับในสิ่งผิดพลาด บกพร่อง  
รักใคร่กลมเกลียวแม้จะมาจากสถานที่ต่างกัน แต่เมื่อมาทำงานร่วมกันก็ต้องสร้างความสัมพันธ์  
ที่ดีต่อกัน

วัลภา ทับแก้ว (2545, หน้า 21) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน  
หมายถึง การที่บุคคลหรือหน่วยงานในองค์การทำงานร่วมกับบุคคลและหน่วยงานอื่นเพื่อให้  
บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำต่อเนื่องสอดคล้องกันไปเพื่อให้  
งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 466) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน  
หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับหรือรู้สึกว่ามีสำคัญในการปฏิบัติ การมีส่วน  
ร่วมในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ความเป็นกันเอง ช่วยเหลือซึ่งกัน  
และกันทั้งในเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547, หน้า 202-203) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการ  
ทำงาน หมายถึง ระบบความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องระหว่างกันและกันของบุคคลสองฝ่ายในองค์การ  
ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ในฐานะที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมประสานระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างใน  
การสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกันนั้น ตลอดจนความสมานฉันท์ร่วมกันในหน่วยงาน รวมถึงการ  
ปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายสมประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์การจำเป็นต้องอาศัยกลไก  
ทางการสื่อสารที่ดี การสร้างช่องทางในการพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การตั้งระบบ  
ในการรับข้อเสนอแนะสำหรับการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ สิ่งที่จะสนับสนุนให้เกิดความเป็นกันเอง

ช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้ง ในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 29) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง ความไว้วางใจหรือเชื่อใจรวมถึงการให้ความร่วมมือและบรรยากาศในการทำงานมีผลโดยตรงต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานความสัมพันธ์ในการทำงานอาจพิจารณาได้ใน 2 ระดับ คือความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง

วอลตัน (Walton, 1975, pp.15-16) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง ลักษณะงานที่มีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน โดยพนักงานมีโอกาสมีส่วนร่วมสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ รวมถึงโอกาสที่เท่าเทียมกันในความก้าวหน้าที่ตั้งอยู่บนฐานของระบบยุติธรรม

ฮิวส์, และคัมมิงส์ (Huse, & Cumming, 1985, pp.198-199) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับหรือรู้สึกว่ามีค่าสำคัญในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา ความเป็นกันเอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง ระบบความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องระหว่างกันและกันของบุคคลสองฝ่ายในองค์การ ความเต็มใจของแต่ละคนในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

### 3.2 ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการทำงาน

วัลภา ทับแก้ว (2545, หน้า 21) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่นและรวดเร็วทุกคนทุกฝ่ายมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้นช่วยประหยัดเวลาเงินวัสดุและสิ่งของต่างๆ ในการทำงานทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2545, หน้า 27) กล่าวว่า การทำงานให้สำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถสองอย่างที่สำคัญ คือความสามารถในการใช้วิชาความรู้อย่างหนึ่ง สามารถในการประสานสัมพันธ์กับผู้อื่นอีกอย่างหนึ่ง ทั้งสองประการนี้ต้องดำเนินคู่กันไป และจำเป็นต้องกระทำด้วยความสุจริตกาย สุจริตใจ ด้วยความคิดเห็นที่เป็นอิสระปราศจากอคติและด้วยความถูกต้อง ตามเหตุตามผลด้วย จึงจะช่วยให้งานบรรลุจุดหมายและประโยชน์ที่พึงประสงค์โดยครบถ้วน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นคุณควรเริ่มต้นจากการมองตัวคุณเองและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตัวเองให้เป็นคนที่มองโลกในแง่ดี การยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอมีความจริงใจในการให้ความช่วยเหลือ การประนีประนอมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น รวมทั้งการให้ข้อมูลที่ชัดเจน

ซึ่งพฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้ย่อมจะทำให้คุณมีเสน่ห์และสร้างความประทับใจที่ดีกับบุคคลอื่นที่คุณต้องทำงานร่วมด้วย

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพของงานภายในองค์กร หน่วยงานใดที่ผู้บริหารสามารถสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกันได้แล้ว หน่วยงานนั้นย่อมนำมาซึ่งปริมาณ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงาน และความสุขของบุคลากรในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในองค์กร

### 3.3 ขอบข่ายของการมีส่วนร่วมในการทำงาน

วุทธิศักดิ์ โกชนกุล (2550, หน้า 18) กล่าวว่า ลักษณะของการมีส่วนร่วมในการทำงาน ประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้ 1) ความร่วมมือเป็นลักษณะของการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน 2) ความร่วมมือเป็นการช่วยเหลือบุคคลอื่นๆ หรือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทางสร้างเสริม 3) ความร่วมมือเป็นการยอมรับการกระทำของบุคคลอื่นและของตนเอง 4) ความร่วมมือเป็นการกระทำที่เห็นพ้องต้องกันและเพิ่มกำลังในทางปฏิบัติและวิธีสร้างความร่วมมือประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้ 1) ชี้ให้เห็นประโยชน์ร่วมกัน 2) ผูกมิตรไมตรีต่อกัน 3) แนะนำกัน 4) มีการสื่อสารที่ดีและ 5) เพิ่มความใกล้ชิดปัญหาเกี่ยวกับความร่วมมือ ประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้ 1) ความไม่เต็มใจในการให้ความช่วยเหลือ 2) การขาดแรงจูงใจในการให้ความร่วมมือ 3) ความไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ 4) การไม่ให้ความร่วมมือ 5) ไม่สามารถดำเนินการตามจังหวะเวลา 6) ผู้เกี่ยวข้องไม่รู้ในสาระสำคัญของงานบางลักษณะและ 7) มีความเข้าใจในเนื้อหาของงานไม่ตรงกัน

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2550, หน้า 28) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญการมีส่วนร่วมในการทำงาน คือการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้ 1) การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน 2) การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง 3) การทำอะไรให้เสร็จให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด 4) การขยันขันแข็งในการทำงาน และ 5) การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะและความสำเร็จ

ชนาพร พิทยาบุรณ์ (2552, หน้า 12) กล่าวถึงแนวทางการมีส่วนร่วมในการทำงาน ประกอบด้วย 10 ประการ ดังนี้ 1) สร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างชัดเจนและแน่นอน 2) มีความยืดหยุ่นในอันที่จะเลือกวิธีปฏิบัติให้เหมาะสมกับงาน 3) จัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดี 4) มีการกำหนดบทบาทของบุคคลในกลุ่มให้ชัดเจน 5) มีการยอมรับความแตกต่างของบุคคลในกลุ่ม 6) ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมของกลุ่ม 7) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในวิธีการดำเนินงาน 8) บรรยากาศของกลุ่มเป็นกันเอง ต่างคนต่างเห็นอกเห็นใจและพร้อมจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 9) มีความยืดหยุ่นสูงในด้านพลังสามัคคีและสามารถเกาะกลุ่มกันได้อย่างมั่นคง และ 10) มีการทบทวนประเมินผล เพื่อแก้ไขและปรับปรุงผลงานของกลุ่มอยู่เสมอ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2556, หน้า 2-3) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน ควรฝึกฝนให้มีขึ้นตามหลักของ P-S-Y-C-H-O ดังต่อไปนี้ 1) positive thinking คิดแต่ทางบวก สร้างโลกสวยงามในการทำงานใดๆ ก็ตาม ทักษะคิดเป็นสิ่งสำคัญซึ่งทักษะคิดย่อมมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมและหากมีทัศนคติหรือความคิดในเชิงลบย่อมมีพฤติกรรมที่ไม่อยากให้ความร่วมมือใดๆ การนิทนาบว่าร้ายการแสดงพฤติกรรมที่ก้าวร้าวและในที่สุดสิ่งเหล่านี้เองจะส่งผลทำให้ไม่มีความสุขกับงานดังนั้นเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและสนุกกับสิ่งที่กำลังทำอยู่ ควรปรับความคิดทัศนคติโดยให้มองโลกในทางบวกไว้เสมอ ไม่ว่าจะเป็นกับหัวหน้างานเพื่อนร่วมงาน ลูกทีม หรือแม้กระทั่งลูกค้าที่ต้องติดต่อด้วย 2) smile ยิ้มแย้มแจ่มใส สร้างความประทับใจควรจะสร้างความประทับใจแก่ผู้อื่นด้วยการให้รอยยิ้มการยิ้มแย้มแจ่มใสจะทำให้มีเสน่ห์ที่น่าคบหาสมาคมด้วย 3) yours จริงใจให้กัน ช่วยเหลือการทำงานควรมีความจริงใจที่จะให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานต่อเพื่อนร่วมงานโดยควรมีความมุ่งมั่นที่จะให้การทำงานประสบผลสำเร็จในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นร่วมกัน 4) compromise สมานสามัคคี ด้วยการประนีประนอมการทำงานร่วมกันนั้นย่อมต้องมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจเนื่องมาจากทัศนคติและความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันหรืออาจเป็นเพราะความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ไม่ลงรอยกันควรเป็นผู้ทำให้เกิดความสามัคคีด้วยการสร้างความประนีประนอมระหว่างกันความพยายามทำให้เกิดสถานการณ์ลดความตึงเครียดลงโดยทั้งสองฝ่ายไม่เสียผลประโยชน์ 5) human relations สัมพันธ์ที่ดี สร้างมิตรผูกพันความมีมนุษยสัมพันธ์ เริ่มจากการเริ่มต้นทักทายการแสดงความเป็นมิตรกับบุคคลต่างๆ ทั้งที่รู้จักและที่ไม่รู้จักมาก่อนและรวมไปถึงการแสดงความรู้สึกเป็นห่วงเป็นใย การแสดงไมตรีจิตกับผู้อื่นตลอดจนการแสดงกิริยาท่าทางและการใช้วาจาเพื่อสร้างความคุ้นเคยการรักษาความสัมพันธ์อันดีงามไว้ และ 6) oral communication สื่อสารชัดเจน แก้ไขข้อขัดแย้งความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจาเป็นลักษณะพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่สำคัญสำหรับการทำงานร่วมกับผู้อื่น

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง ระบบความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องระหว่างกันและกันของบุคคลสองฝ่ายในองค์การ ความเต็มใจของแต่ละคนในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถวัดได้จาก 1) เป็นลักษณะของการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน 2) ชี้ให้เห็นประโยชน์ร่วมกัน 3) สร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างชัดเจนและแน่นอน 4) มีการกำหนดบทบาทของบุคคลในกลุ่มให้ชัดเจน 5) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในวิธีการดำเนินงาน และ 6) มีการทบทวนประเมินผล เพื่อแก้ไขและปรับปรุงผลงานของกลุ่ม

#### 4. การบริหารองค์การ

##### 4.1 ความหมายของการบริหารองค์การ

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 14) กล่าวว่า การบริหารองค์การ หมายถึง กระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การ และสั่งการควบคุมกำกับ ความพยายามของสมาชิกขององค์การ และใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนด

วรรณารถ แสงมณี (2546, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารองค์การ หมายถึง กระบวนการวางแผนการจัดโครงสร้างและจัดสายงานขององค์การ การชี้แนะ และการสั่งการ การควบคุม รวมถึงการใช้ทรัพยากรอื่นขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 254) กล่าวว่า การบริหารองค์การ หมายถึง เครื่องมือในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์การการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์การ

เสนาะ ตีเยาว์ (2546, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารองค์การหมายถึง การจูงใจ และการควบคุมทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรวัตถุให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยดี

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547, หน้า 253) กล่าวว่า การบริหารองค์การ หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการตรวจตราเพื่อตรวจตราแผนงานและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ว่ามีการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือเป็นไปตามมาตรฐานที่ระบุไว้หรือไม่ อย่างไรก็ตามหากมีการคลาดเคลื่อนก็ดำเนินการปรับเปลี่ยนแก้ไขเพื่อให้เป้าหมายเป็นไปในทิศทางที่มุ่งสู่ภารกิจหลักขององค์การที่ตั้งไว้

ศุภิสราพร สุธาทิพะรัตน์ (2548, หน้า 33) กล่าวว่า การบริหารองค์การ หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งงาน การอำนวยการ การสนับสนุน และการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินให้ได้เป้าหมายที่ต้องการ

ยุทธ ไกยวรรณ (2550, หน้า 18) กล่าวว่า การบริหารองค์การ หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่วางแผนการจัดองค์การ จัดคนเข้าทำงาน สั่งการ และควบคุมการทำงาน ให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยในการบริหาร (factor of management)

ไซมอน, สมิทเบิร์ก, และทอมสัน (Simon, Smithburg, & Thomson, 1966, p.1) กล่าวว่า การบริหารองค์การหมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จโดยผู้บริหารไม่ต้องเป็นผู้ปฏิบัติเพียงแต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ซึ่งปฏิบัติงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดมุ่งหมายขององค์การ หรือเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือก

แคมเบล, และคนอื่นๆ (Campbell, et al., 1976, p.137) กล่าวว่า การบริหารองค์การ หมายถึง ขั้นตอนต่างๆ ของการดำเนินงานที่ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ดำเนินการให้ผู้ปฏิบัติได้ดำเนินงานจนเสร็จสิ้น ได้ผลที่ต้องการ

บาร์โกล, และมาร์ติน (Bartol, & Martin, 1990, p.6) กล่าวว่า การบริหารองค์การหมายถึง กระบวนการที่ทำให้เป้าหมายขององค์การประสบผลสำเร็จโดยการวางแผนการจัดองค์การ การใช้ภาวะผู้นำและการควบคุม

สโตนเนอร์, และฟรีแมน (Stoner, & Freeman, 1992, p.3) กล่าวว่า การบริหารองค์การหมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ ภาวะผู้นำ และการควบคุมการทำงานของสมาชิกขององค์การ และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

คาสต์, และโรเซนชวิก (Kast, & Rosenzweig, 1995, p.5) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การบริหารเป็นรูปแบบการทำงานด้วยความรู้สึกนึกคิดโดยบุคลากรในองค์การ รวมถึงการร่วมมือของบุคลากรและทรัพยากร เพื่อสำเร็จตามจุดประสงค์

เดสเลอร์ (Dessler, 2004, p.366) กล่าวว่า การบริหารองค์การหมายถึง การบริหารองค์การเพื่อให้มั่นใจว่าแผนงานที่วางไว้แล้ว มีการดำเนินการอย่างถูกต้องใช้ได้ผลทางปฏิบัติและถ้าจำเป็นก็ต้องมีการปรับปรุงทบทวนแผนงานนั้นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

สรุปได้ว่า การบริหารองค์การ หมายถึง ความสำเร็จของการวางแผนและการตรวจสอบการดำเนินการภายในองค์การรวมถึงการร่วมมือของบุคลากรและทรัพยากร เพื่อสำเร็จตามจุดประสงค์

#### 4.2 ความสำคัญของการบริหารองค์การ

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547, หน้า 253) กล่าวว่า การบริหารองค์การจะต้องมีการวางแผนให้เป็นระบบและทำงานอย่างชาญฉลาดที่เป็นการทำงานโดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อทำงานให้มีคุณค่ามากที่สุด

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 125-126) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารองค์การ 8 ประการ ดังนี้ 1) ทำให้งานเป็นไปตามแผนและเป้าหมาย 2) รักษามาตรฐานการทำงานหรือผลผลิต 3) ทำให้ทราบความก้าวหน้าของทีมงาน 4) เป็นการประเมินผลงานของทีมงาน 5) ช่วยเหลือ แก้ไขได้ทันเหตุการณ์ เมื่อเห็นว่าเกิดปัญหา 6) ป้องกันการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่าย 7) สร้างความผูกพันระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน และ 8) สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ไซมอน (Simon, 1960, pp.180-181) กล่าวว่าถ้างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ที่ได้รับออกมา ซึ่งสรุปได้ว่าประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิต

สรุปได้ว่า การบริหารองค์การของผู้บริหารถือว่าเป็นบทบาทสำคัญในการที่ผู้บริหาร จะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ วางแผนการดำเนินงานต่างๆ ให้มีระบบ ชัดเจน และการควบคุมงานและควบคุมผู้ปฏิบัติงานให้ดำเนินการตามเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 4.3 ขอบข่ายของการบริหารองค์การ

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2540, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารองค์การในระบบราชการมีความหมายรวมถึงผลผลิตภาพและประสิทธิภาพโดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณาประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้ 1) ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิตได้แก่การใช้ทรัพยากรการบริหารคือคนเงินวัสดุเทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด 2) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหารได้แก่การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็วและใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม และ 3) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ได้แก่การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคมเกิดผลกำไรทันเวลาผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

ประเวศน์ มหารัตน์กุล (2542, หน้า 114-115) กล่าวว่า การสร้างระบบการบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การต้องมียุทธศาสตร์ประกอบอย่างน้อย 7 ประการดังนี้ 1) การจัดองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูงไม่ผูกยึดเป็นกรอบที่ตายตัวว่าองค์การจะต้องเป็นแบบหนึ่งแบบใด 2) ในเบื้องต้นมีโครงสร้างตำแหน่งรับงานครบถ้วนสมบูรณ์และพร้อมที่จะขยายรับการเติบโตได้ตลอดเวลา 3) มีโครงสร้างเงินเดือนที่สอดคล้องกับโครงสร้างตำแหน่ง 4) มีระบบการประเมินผลงานโดยยึดเอาเป้าหมายเป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงาน 5) มีการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 6) เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานบนความหลากหลายของวัฒนธรรม และ 7) ผู้บริหารมีเหตุผลและคุณธรรมโดยเฉพาะการประเมินผลงานนั้นต้องมีความเป็นธรรมไม่มีอคติ

สมพร ศิลป์สุวรรณ (2550, หน้า 51-55) กล่าวว่า การบริหารองค์การที่ดีมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 แนวทาง ดังนี้ 1) หลักการบริหารหลักในการบริหารมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมและในแต่ละสถานการณ์ แต่ที่สำคัญที่ได้ยึดถือกันมาโดยตลอด คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยมีการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่สำคัญๆ ทุกคนควรจะต้องรับรู้รับทราบร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันทำ ศึกษารูปแบบการบริหารและวัฒนธรรมของหน่วยงานของตน เพราะรูปแบบการบริหารแต่ละคนไม่เหมือนกันต้องปรับรูปแบบการบริหารของเราให้เข้ากับนายได้ วิธีการพูด 2) ด้านความรู้ความรู้อันที่ผู้บริหารพึงมีที่สำคัญ คือ 2.1) ต้องรู้ระเบียบทุกเรื่องที่เกี่ยวข้อง เพราะราชการมีข้อบังคับ ระเบียบและประกาศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งต้องบริหารงานให้เป็นไปตามที่กำหนด 2.2) ต้องใช้เทคโนโลยีเป็นในระดับผู้บริหาร คืออย่างน้อยใช้ด้วยตัวเองไม่เป็นแต่ต้องรู้ว่าใช้ทำอะไรในขณะเดียวกันต้องเตรียมตัวให้พร้อมในการใช้ระบบ IT รวมทั้งพัฒนาบุคลากรของเราให้มีความพร้อมความเข้าใจใน IT มากขึ้นนอกจากนั้นแล้วทักษะด้านภาษาอังกฤษก็เป็นสิ่งสำคัญ 2.3) ต้องแลกเปลี่ยนความรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างหน่วยงานจะช่วยทำให้เพิ่มพูนมากขึ้นทำให้รู้จักวิธีการทำงานของแต่ละหน่วยงาน 3) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย 3.1) ประสานงานอย่าง

ไม่เป็นทางการก่อน เพื่อลดปัญหาการขัดแย้ง การโต้เถียงกัน ลดการซ้ำซ้อนของงาน 3.2) การพูดคุยเพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน 3.3) สร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์การด้วยการมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีและบริหารความขัดแย้ง 3.4) อ่อนน้อมถ่อมตัว อ่อนโยนและจริงใจ 4) ด้านการปฏิบัติงานประกอบด้วย 4.1) การจัดลำดับความสำคัญของงาน 4.2) ตรงต่อเวลา จึงจะถือว่ามีความหมายใช้ได้ เหมือนกับสินค้าที่ต้องมีคุณภาพที่ดี ราคาถูกต้องและส่งตรงเวลา 4.3) ลดขอบเขตของงาน 4.4) พัฒนาข้อมูล และใช้ IT เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการหน้าที่ของฝ่ายสนับสนุน 4.5) ต้องกล้าที่จะเสนอแนะเพื่อพัฒนางาน 5) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย 5.1) อย่ายึดติดกับการปรับเปลี่ยนโยกย้ายคน 5.2) การแบ่งโครงสร้างที่มีอยู่เน้นเรื่องของความรวดเร็ว ความเที่ยงตรง และความมีประสิทธิภาพ 5.3) พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ ในฐานะที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานต้องดูแลบุคลากรสายสนับสนุนว่าจะทำอย่างไรให้บุคลากรของเราทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นเรื่องของ การดูแลการบริหารการพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญที่จะต้องเน้นว่าให้ผู้ที่ทำงานกับเราได้รับการพัฒนาในแต่ละปีต้องทำแผนพัฒนาบุคลากรทำอย่างไรให้เจ้าหน้าที่ของเราทุกคนมีการพัฒนาตนเองทำให้ระบบงานของตนเองมีความก้าวหน้า มีความรวดเร็วโดยตลอดถือเป็นนวัตกรรมใหม่ขององค์การคือ ทุกคนจะต้องขวนขวายหาความรู้และในขณะเดียวกันการอบรม การสัมมนาของหน่วยงานต่างๆ ไม่ควรเพิกเฉยหรือละเลยในเรื่องของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้พนักงานทุกคนรู้และเข้าใจองค์การแห่งการเรียนรู้ 5.4) สนับสนุนให้ลูกน้องก้าวหน้าในอาชีพสิ่งจูงใจประการหนึ่งซึ่งโดยปกติคนเราทุกคนทำงานไม่ว่าจะอยู่สายไหนก็ต้องการความก้าวหน้าทั้งสิ้น 5.5) ประเมินผลการปฏิบัติงานต้องถูกต้องและยุติธรรม 5.6) ฝ่ายบริหารให้ฝ่ายสนับสนุน และ 5.7) การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีแก่บุคลากรเพราะงานจะเดินหรือไม่ต้องมีกองทัพที่เข้มแข็งและมีความสุขในการทำงานดูแลและเอาใจใส่ลูกน้อง ให้กำลังใจลูกน้อง

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 28) กล่าวว่า ปัญหาบางอย่างที่ผู้บริหารควรพิจารณาในการการบริหารองค์การเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพมี 4 ประการ ดังนี้ 1) การรวมกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละระดับควรใช้หลักเกณฑ์อะไร 2) แต่ละหน่วยงานขององค์การควรจะมีขนาดของการควบคุมเท่าไรและในแผนงานที่สำคัญควรจะมีระดับการบริหารที่ระดับ 3) องค์การควรมีการรวมอำนาจหน้าที่หรือกระจายอำนาจหน้าที่มากน้อยแค่ไหนและ 4) ตำแหน่งหน้าที่แต่ละระดับควรจะมีความเป็นระเบียบแบบแผนมากน้อยแค่ไหนสรุปได้ว่าการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยหลักในการบริหารการสร้างระบบการบริหารที่ผ่านการวางแผนการวิเคราะห์หรืออย่างเป็นขั้นตอนนอกจากนี้ยังจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายความพร้อมของทรัพยากรต่างๆ ในองค์การแต่สิ่งที่สำคัญยิ่งคือลักษณะภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่พร้อมจะดำเนินกิจกรรมและพร้อมที่จะพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าทันต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นรวดเร็วและตลอดเวลาในสังคมปัจจุบัน

สารโวจน์ โอปัทภษชีวิน (2546, หน้า 87-91) กล่าวว่าหลักการบริหารองค์การให้มีคุณภาพประสิทธิภาพซึ่งเป็นที่ยอมรับและรู้จักทั่วโลกได้แก่หลักการของการบริหารแบบเดมมิ่ง ดังนี้ 1) การปรับปรุงคุณภาพเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐศาสตร์ทั้งมวล 2) ลูกค้ำต้องมาก่อนเสมอ 3) อย่าตำหนิบุคคลแต่แก้ไขระบบ 4) วางแผนลองทำตรวจสอบทำจริง 5) ฝ่ายบริหารระดับสูงต้องเปลี่ยนแนวคิดสู่ปรัชญาใหม่ 6) ฝ่ายบริหารระดับกลางต้องมีการฝึกอบรมปรัชญาใหม่ และ 7) ฝ่ายบริหารระดับล่างหรือไม่ใช่ฝ่ายบริหารจัดสร้างที่มวินัยภายใน

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 29) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเป็นผู้นำ (leader culture) เป็นองค์การหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความสามารถนำพาองค์การฟันฝ่าปัญหาอุปสรรคและพายุเศรษฐกิจธุรกิจแข่งขันในยุคปัจจุบันได้โดยตลอดรอดฝั่งผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนองรับและนำการตัดสินใจนโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผลหน่วยงานที่ตั้งหรือก่อเกิดขึ้นใหม่ต้องการวัฒนธรรมและผู้บริหารที่เป็นผู้นำเช่นนี้ความสำเร็จของทีมนำมาเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้น และยอมรับภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุดขององค์การกำลังคนในวัฒนธรรมเช่นนี้จะมีการจัดสรรคนพอเหมาะพอดีกับงานและผลงานที่ต้องการไม่มีอัตรากำลังส่วนเกินเหลือใช้เป็นตัวหนัก การดำเนินงานทุกคนที่ถูกคัดเลือกเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถตามความต้องการด้านต่างๆ ขององค์การโครงสร้างขององค์การก็กะทัดรัดแต่ครอบคลุมมีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้รวดเร็วรวมทั้งการตัดสินใจที่เฉียบขาดและฉับพลันของฝ่ายบริหารการตัดสินใจบางอย่างอาจดูว่าโหดร้ายและไม่คิดถึงจิตใจของบุคคลหรือไม่ยุติธรรมแต่เหมาะสมและจำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ วัฒนธรรมองค์การแบบนี้จะหมดไปเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารที่เป็นผู้นำสูงสุดหรือองค์การถูกขายไปหรือไปรวมกับองค์การอื่นดังปรากฏให้เห็นอยู่ทั่วไปในธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ (2554, หน้า 16-17) กล่าวว่าโดยทั่วไป วิธีการที่ใช้ในการบริหารองค์การ มี 5 วิธี ดังนี้ 1) การควบคุมระดับองค์การ เป็นกรอบแนวทางที่องค์การกำหนดเพื่อใช้ในการกำกับกิจกรรมขององค์การ ได้แก่ การกำหนดอำนาจ ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์การ อำนาจการสั่งการและตัดสินใจคำอธิบายลักษณะงาน และการแบ่งแยกหน้าที่ 2) การควบคุมระดับปฏิบัติการอาจจะมองได้ว่าเป็นเรื่องของการวางแผนการงบประมาณ ระบบบัญชีและการเงิน ระบบเอกสาร ระบบการมอบอำนาจ นโยบายและขั้นตอนปฏิบัติและสายการบังคับบัญชา 3) การควบคุมระดับบุคคล มีลักษณะเป็นการกำกับกับการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตาม ที่ต้องการหรือที่กำหนดให้ มักจะประกอบด้วย การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งต่างๆ การนิเทศก์ การอบรมและการพัฒนาบุคลากร และการกำกับงาน 4) การควบคุมแบบเป็นครั้งคราว มักจะประกอบด้วย การทบทวนและประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล การทบทวนและประเมินการดำเนินงานจาก

หน่วยงานภายใน และการทบทวนและประเมินผลการดำเนินงานจากภายนอก และ 5) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 121) กล่าวว่า แนวทางในการสร้างความคิดที่ดีในการบริหารองค์การมี 2 ประการ ดังนี้ 1) ยอมรับปัญหา ใจเย็น และ 2) พยายามทำให้ทีมงานหรือพนักงานมีส่วนร่วม

สรุปได้ว่า การบริหารองค์การหมายถึง ความสำเร็จของการวางแผนและการตรวจสอบการดำเนินการภายในองค์การรวมถึงการร่วมมือของบุคลากรและทรัพยากรเพื่อสำเร็จตามจุดประสงค์ สามารถวัดได้จาก 1) การจัดองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง 2) มีโครงสร้างตำแหน่งรับงานครบถ้วนสมบูรณ์และพร้อมที่จะขยายรับการเติบโตได้ตลอดเวลา 3) มีโครงสร้างเงินเดือนที่สอดคล้องกับโครงสร้างตำแหน่ง 4) มีระบบการประเมินผลงานโดยยึดเอาเป้าหมายเป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงาน 5) มีการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 6) เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานบนความหลากหลายของวัฒนธรรม

## 5. ความเป็นเอกลักษณ์

### 5.1 ความหมายของความเป็นเอกลักษณ์

วิรัช ลภีรัตนกุล (2546, หน้า 2) กล่าวว่า เอกลักษณ์ หมายถึง วิธีที่องค์การมุ่งเน้นแสดงตัวต่อสาธารณชน

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 2567) กล่าวว่า เอกลักษณ์ หมายถึง ลักษณะที่เหมือนกันหรือร่วมกัน

สมิต สัทธกร (2546, หน้า 17) กล่าวว่า เอกลักษณ์ หมายถึง สัญลักษณ์ที่เป็นวัตถุ เช่น เครื่องแบบตราประจำองค์การรูปลักษณ์ของอาคารสไตล์การตกแต่งสำนักงาน การวางผังห้องทำงาน

พยุร โมสิกรัตน์ (2550, หน้า 16) กล่าวว่า เอกลักษณ์ หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวลักษณะที่เหมือนกันหรือมีร่วมกันหรือลักษณะที่แสดงความเป็นอย่างเดียวกันของคนในสังคมหนึ่ง ๆ ซึ่งแตกต่างจากลักษณะร่วมของคนในสังคมอื่น

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2554, หน้า 25) กล่าวว่า เอกลักษณ์ หมายถึง ความสำเร็จของจุดเน้นและจุดเด่นที่สะท้อนให้เห็นลักษณะโดดเด่น เป็นหนึ่งของสถานศึกษาหรือความสำเร็จของสถาบัน

นุสสรุา เขตตะเคียน (2555, หน้า 12) กล่าวว่า เอกลักษณ์องค์การ หมายถึง กลุ่มภาพประกอบ เช่น โลโก้สีรูปแบบตัวอักษร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องเกี่ยวข้องกับบริษัททั้งหมด

สไตเกอร์ (Stryker, 1992, p. 883) กล่าวว่า เอกลักษณ์ หมายถึง การรู้จักเกี่ยวกับตัวตน เกี่ยวข้องกับบทบาทและตำแหน่งทางสังคมให้แก่บุคคล

โอเวน (Owen, 2003, p.207) กล่าวว่า เอกลักษณ์ หมายถึง ความเป็นหนึ่งเดียวกันเข้าด้วยกัน

สรุปได้ว่า ความเป็นเอกลักษณ์ หมายถึง ลักษณะเด่น ลักษณะที่ดึงดูด  
ที่มีในกลุ่ม

## 5.2 ความสำคัญของความเป็นเอกลักษณ์

สมิต สัจฉกร (2546, หน้า 17) กล่าวว่า เอกลักษณ์มีความสำคัญต่อองค์การ  
4 ประการ ดังนี้ 1) เพื่อสนับสนุนให้ภาพลักษณ์ของบริษัทเป็นที่จดจำได้เพราะจะช่วยสร้าง  
ภาพลักษณ์ที่น่าสนใจซึ่งทำให้กลุ่มผู้เป้าหมายรับรู้เกี่ยวกับบริษัทของคุณในแง่ดีผู้คนส่วนมาก  
มักค้นหาสินค้าคุณภาพจากยี่ห้อที่มีชื่อเสียง 2) ช่วยให้สินค้าของคุณมีเอกลักษณ์และช่วยให้  
บริษัทลดค่าใช้จ่ายในการทำการตลาดสินค้าใหม่และเพิ่มประสิทธิภาพในการโฆษณาและทำให้  
ลูกค้าจดจำสินค้าได้ง่ายขึ้น 3) เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ และ 4) ภายใต้อิทธิพลของ  
บริษัทช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีของทีมงาน

เกรียงไกร กาญจนะโกคิน (2550, หน้า 13) กล่าวว่า การสร้างเอกลักษณ์ของ  
องค์การ เป็นการสร้างความรู้สึกของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก เป็นสิ่งที่กำหนดด้วย  
ความรู้สึกของผู้บริโภคที่เป็นผู้ใช้ตราสินค้านั้น และมีประสบการณ์กับตราสินค้านั้น

สไตเกอร์ (Stryker, 1992, p. 883) กล่าวว่า เอกลักษณ์สามารถสะท้อนกลับ  
ให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจในบทบาทที่เฉพาะของตนนี้ และจะสะท้อนให้เห็นความเด่นของ  
เอกลักษณ์

สรุปได้ว่า ความเป็นเอกลักษณ์สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์การได้ว่า  
องค์การนั้นๆ แสดงความมุ่งมั่นด้านใด มีวัตถุประสงค์ด้านใด และเป็นส่วนช่วยเสริมสร้าง  
ความร่วมมือในการทำงานจากจุดมุ่งหมายของเอกลักษณ์ได้อีกด้วย

## 5.3 ขอบข่ายของความเป็นเอกลักษณ์

กัลยาณี พูลผล (2542, หน้า 21-22) กล่าวว่า องค์ประกอบของความเป็น  
เอกลักษณ์องค์การที่เหมาะสมประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้ 1) ไม่ซับซ้อน (simplicity)  
ไม่ซับซ้อนเน้นแนวคิดเพียงบางแนวคิดเดียว ซึ่งสามารถจะพัฒนาเป็นแนวคิดสร้างสรรค์ได้  
หลากหลายในเวลาต่อไป 2) การมีลักษณะเฉพาะตัว (uniqueness) การมีลักษณะเฉพาะตัวโดย  
แนวคิดหลักที่เลือกมาต้องมีความแตกต่างไปจากคู่แข่งเช่น ถ้าเสนอลักษณะเฉพาะตัวใน  
เรื่องของเทคโนโลยีก็ต้องพูดถึงความชำนาญและเทคโนโลยีสมัยใหม่ 3) ความเหมาะสม  
(appropriateness) ความเหมาะสมที่โฆษณาสถาบันจะต้องดึงความสนใจของคนมาสู่  
คุณลักษณะของตัวบริษัทโฆษณาสถาบันที่ประสบความสำเร็จต้องสอดคล้องกับคุณลักษณะหรือ  
วัตถุประสงค์ของบริษัท 4) การมีความสัมพันธ์กัน (relevance) การมีความสัมพันธ์กัน โฆษณา  
สถาบันที่ดีจะต้องเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่คัดสรรไว้แต่แรก 5) การมีสายตายาวไกล (foresight)  
การมีสายตายาวไกลโดยวัตถุประสงค์หลักของโฆษณาเพื่อสร้างภาพพจน์คือการเข้าถึงผู้รับ  
ก่อนที่เขาจะมีทัศนคติกับบริษัทในเชิงลบเพราะฉะนั้นการโฆษณาประเภทนี้จะเข้าไปปรับ  
มุมมองของผู้รับที่มีกับบริษัทในทางที่ถูกต้อง 6) ความต่อเนื่อง (continuity) ความต่อเนื่องเป็น

ปัจจัยของการโฆษณาสถาบันที่ประสบผลสำเร็จเพราะการโฆษณาประเภทนี้ต้องการให้การพบเห็นติดต่อย่างต่อเนื่องในระยะเวลาหนึ่ง และ 7) ความน่าเชื่อถือ (credibility) ความน่าเชื่อถือของการโฆษณาสถาบันแม้จะวางแผนอย่างดีหรือเงินทุนดีแต่จะไม่ประสบความสำเร็จถ้าไม่อ้างอิงเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็จริง

สมศักดิ์ สีตากลุฑฤทธิ์ (2545, หน้า 10) กล่าวว่า เอกลักษณะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความเด่นของเอกลักษณ์ 2) ความสำคัญของเอกลักษณ์ และ 3) องค์ประกอบความภาคภูมิใจของบทบาทจากการทบทวนความหมายจากความภาคภูมิใจของตนเอง

สุรพงษ์ เลิศสิทธิชัย (2546, หน้า 17) กล่าวว่า เอกลักษณะองค์การประกอบด้วย 11 ประการ ดังนี้ 1) ตราสัญลักษณ์และการใช้งาน 2) การใช้สีในตราสัญลักษณ์ 3) การใช้ตัวหนังสือ 4) การจัดเรียงตัวหนังสือ 5) การออกแบบองค์ประกอบศิลป์และการใช้งาน 6) ภาษากราฟิกที่ใช้ในการออกแบบ 7) แม่แบบในการออกแบบและตัวอย่าง 8) ระบบป้ายและกราฟิกในสิ่งแวดล้อม 9) สื่อดิจิทัล 10) งานออกแบบเบ็ดเตล็ด และ 11) ตราสัญลักษณ์แบบไม่เป็นทางการและการใช้งาน

เกรียงไกร กาญจนะโกคิน (2550, หน้า 13) กล่าวว่า เอกลักษณะขององค์การประกอบด้วย 2 ประการ ดังนี้ 1) ส่วนที่จับต้องได้ (tangible assets) ได้แก่ รูปร่างหน้าตา (attributes) และคุณประโยชน์ (benefits) และ 2) ส่วนที่จับต้องไม่ได้ (intangible assets) ได้แก่ คุณค่า (values) และบุคลิกภาพ (personality)

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2550, หน้า 29) กล่าวว่า การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อ บ่งบอกความหมายของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมขององค์การนั้น ตัวอย่างที่พบเห็นบ่อย เช่น สัญลักษณ์กากบาทสีแดงบนพื้นสีขาว เป็นเครื่องหมายแทนองค์การกาชาด ซึ่งแสดงค่านิยมเรื่องความเมตตา กรุณา การให้การรักษายาบาลผู้ทุกข์ยาก หรือสัญลักษณ์ช่อใบมะกอก (ไบโอสลิป) ภายใต้แผนที่โลกเป็นเครื่องหมายขององค์การสหประชาชาติ แสดงถึงค่านิยม ด้านการรักษาสันติภาพของโลก เป็นต้น บริษัทและองค์การส่วนใหญ่จะพยายามสร้าง ตราสัญลักษณ์ที่แฝงด้วยค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การของตน นอกจากสัญลักษณ์แล้ว คำขวัญหรือ Slogan ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนค่านิยมหรือความเชื่อซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การ เช่น บริษัทผลิตเครื่องไฟฟ้าชาร์พ (Sharp) ใช้คำขวัญว่า “ชาร์พก้าวล้ำไปในอนาคต” หรือบริษัทผลิตรถยนต์วอลโว่ ใช้คำขวัญว่า “ทุกชีวิตปลอดภัยในวอลโว่” เป็นต้น

กระทรวงศึกษาธิการ (2555, หน้า 11-12) กล่าวว่า การสืบค้นวัฒนธรรมองค์การเราจะต้องแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่างๆ ภายในองค์การซึ่งอาจจะดำรงอยู่ในสัญลักษณ์หรือสิ่งบ่งชี้ต่อไปนี้ 1) สัญลักษณ์ที่เป็นวัตถุเช่นเครื่องแบบตราประจำองค์การ รูปลักษณ์ของอาคารสไตล์การตกแต่งสำนักงานการวางผังห้องทำงาน 2) สัญลักษณ์ที่เป็นวาจาภาษาเช่นเพลงประจำองค์การข่าวลือคำขวัญศัพท์สแลงต่างๆ ที่ใช้ในหน่วยงาน 3) สัญลักษณ์ที่เป็นการกระทำการปฏิบัติกิจกรรมรวมถึงข้อห้ามต่างๆ 4) เรื่องเล่าเช่นเรื่องเล่าเกี่ยวกับ

เหตุการณ์สำคัญเรื่องเล่าที่ได้ยินในเวลาทำงานแต่ละวันตำนานการต่อสู้ความเชื่อดั้งเดิม

- 5) รูปแบบของโครงสร้างองค์การเทคโนโลยีอุปกรณ์ความรู้ที่ใช้ในการดำเนินงาน และ
- 6) ประเพณีที่เห็นชัดเจนเช่นประเพณีเกี่ยวกับงานประเพณีเกี่ยวกับผู้นำ

สไตเกอร์ (Stryker, 1992, p. 883) กล่าวว่าข้อตกลงเกี่ยวกับแนวคิดปฏิสังสรรค์ด้านเอกลักษณ์ 4 ประการ ดังนี้ 1) บุคคลใดเป็นผู้กระทำและผู้ตอบสนองการกระทำ 2) การกระทำของบุคคลขึ้นอยู่กับความหมายหรือการตีความของสถานการณ์ของการกระทำ 3) การสร้างความหมายเชิงอัตมโนทัศน์เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการแสดงการกระทำ และการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคล และ 4) อัตมโนทัศน์เป็นรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และผลลัพธ์ของการตอบสนองการกระทำของผู้อื่นที่มีต่อตน

ไกรท์เนอร์, และกินิคกี (Kreitner, & Kinicki, 2000, p.215) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การช่วยสมาชิกโดยการทำหน้าที่ในการเป็นเอกลักษณ์องค์การ (organization Identity) วัฒนธรรมองค์การเปรียบได้เหมือนกับบุคคลที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง อันแสดงว่าตนเองมีความแตกต่างจากองค์การอื่น เช่น บริษัท 3M ผู้ผลิตกระดาษบันทึกกาวที่ใช้กันทั่วโลก สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ ส่งเสริมให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยบริษัทจะตั้งรางวัลใจให้กับพนักงานที่คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ และสามารถเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่ได้สูงเกินเป้าหมาย อีกตัวอย่างหนึ่งที่ได้เห็นได้ชัดในประเทศไทย ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์การวิชาชีพต่างๆ เช่น องค์การตำรวจ ทหาร จะมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับคำสั่งของผู้บังคับบัญชา การมีวินัย การแต่งเครื่องแบบ วัฒนธรรมของอาจารย์มหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญกับเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น และการหาความรู้ใหม่ๆ จะเห็นได้ว่าองค์การเหล่านี้จะมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง และหล่อหลอมสมาชิกที่เข้ามาอยู่ใหม่ แม้ว่าก่อนเข้ามาสมาชิกใหม่อาจมีความคิด ความเชื่อที่ไม่เหมือนกับคนในองค์การนั้น แต่เมื่อได้มาทำงานในองค์การใดองค์การหนึ่งนานๆ เข้า วัฒนธรรมองค์การนั้นก็แทรกซึมเข้าไปอยู่ในความคิด ค่านิยม และการแสดงพฤติกรรมของบุคคลนั้นให้เป็นแบบอย่างเดียวกันกับสมาชิกอื่นๆ ในองค์การ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความเป็นเอกลักษณ์ หมายถึง ลักษณะเด่น ลักษณะที่ดึงดูดที่มีในกลุ่มสามารถวัดได้จาก 1) ไม่ซับซ้อน เข้าใจง่าย เน้นแนวคิดเพียงแนวคิดเดียว 2) มีความเหมาะสม และสะท้อนภาพลักษณ์ได้อย่างชัดเจน 3) สะท้อนให้เห็นความมุ่งหมายขององค์การ 4) เปิดโอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการนำเสนอเอกลักษณ์ 5) สามารถสร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีของทีมงาน 6) การมีความสัมพันธ์กัน และสอดคล้องกับการดำเนินการขององค์การ และ 7) มีความโดดเด่น สะท้อนให้เห็นบทบาทขององค์การ

## 6. การสร้างขวัญกำลังใจ

### 6.1 ความหมายของขวัญกำลังใจ

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 169) กล่าวว่า การสร้างขวัญกำลังใจ หมายถึงสิ่งไม่มีตัวตนเชื่อกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา

อาคม วัชโรสง (2547, หน้า 120) กล่าวว่า การสร้างขวัญกำลังใจหมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมและงานที่ตนทำอยู่ซึ่งอาจจะเป็นความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีก็ได้

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550, หน้า 412) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึงทัศนคติของบุคคลและกลุ่มคนที่มีต่อสภาพแวดล้อมของงานของเขาตลอดถึงการร่วมมือด้วยความสมัครใจในการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์กร

บรรยงค์ ไตจินดา (2543, หน้า 378) กล่าวว่า การสร้างขวัญกำลังใจหมายถึงความเต็มใจและความเชื่อมั่นของพนักงานในการทำงานขวัญกำลังใจเป็นคุณลักษณะทางจิตวิทยาที่ซับซ้อนระดับขวัญและกำลังใจในการทำงานขึ้นอยู่กับความต้องการทั้งหมดของแต่ละบุคคล

ถ้วนโรสธนา โต้ะนิแด (2550, หน้า 12) กล่าวว่า การสร้างขวัญกำลังใจหมายถึงสภาพจิตใจความรู้สึกนึกคิดและภาวะอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานโดยแสดงออกเป็นความตั้งใจกำลังใจความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งทำงานด้วยความพยายามและรับผิดชอบเพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

ฟลิปโป (Fippo, 1970, p.412) กล่าวว่า การสร้างขวัญกำลังใจ หมายถึง ทัศนคติของบุคคลและโดยเฉพาะอย่างยิ่งของกลุ่ม-ทัศนคตินี้จะกำหนดระดับความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจและด้วยความมีมานะบากบั่น

สรุปได้ว่า การสร้างขวัญกำลังใจหมายถึง การเพิ่มความรู้สึกทางจิตใจเพื่อให้บุคลากรเกิดความตั้งใจกำลังใจความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งทำงานด้วยความพยายามและรับผิดชอบเพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

### 6.2 ความสำคัญการสร้างขวัญกำลังใจ

รอมือลี มัสกอตอ (2551, หน้า 11) กล่าวว่าถ้าสมาชิกในองค์กรใดมีขวัญและกำลังใจต่ำผลการทำงานขององค์กรนั้นมักจะล้มเหลวหรือไม่ประสบผลสำเร็จซึ่งลักษณะการมีขวัญและกำลังใจจะแสดงออกมี 6 ประการ ดังนี้ 1) ผู้ร่วมงานจะมีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกันดี ซึ่งมีไม่เกิดจากแรงกดดันภายนอก 2) สมาชิกมีความขัดแย้งกันน้อยและกลุ่มสามารถแก้ปัญหากันได้ 3) กลุ่มจะมีการพัฒนาและเจริญเติบโตประสบผลสำเร็จอยู่เสมอ 4) สมาชิกได้รับความตั้งใจและความเชื่อถือเพิ่มขึ้นในระหว่างหมู่สมาชิกของกลุ่มด้วยกัน

5) สมาชิกมีความเห็นสอดคล้องกันในเป้าหมายและคุณค่าเดียวกัน 6) สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์รูปแบบของผู้นำโดยยินยอมให้ผู้ดำเนินการไปตามความเหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม 7) กลุ่มมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าเพื่อดำรงรักษาความเป็นอยู่อย่างเดิมไว้ส่วนลักษณะขวัญกำลังใจต่ำจะมีการแสดงออกดังนี้ 1) มีความแตกแยกกันภายในกลุ่มแบ่งเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย 2) ภายในกลุ่มมีการต่อสู้ถกเถียงกันและวิพากษ์วิจารณ์กัน 3) กลุ่มไม่สามารถแก้ปัญหาเมื่อมีการเผชิญหน้ากันได้ 4) ระหว่างสมาชิกของกลุ่มจะไม่มีความสัมพันธ์กันซึ่งทำให้มีความยากลำบากเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ และมีความยุ่งยากในการที่จะมีมติใดๆ ออกมาเกี่ยวกับความจำเป็นการดำรงอยู่ 5) วัตถุประสงค์และคุณค่าของกลุ่มจะไม่มีอันหนึ่งอันเดียวกันสมาชิกแต่ละคนจะมีวัตถุประสงค์แตกต่างกันไปจากวัตถุประสงค์ของกลุ่มและมีทัศนคติเป็นลบต่อวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และ 6) สมาชิกของกลุ่มมีความรู้สึกที่ไม่ได้เป็นสมาชิก

เคส, และดาเนท (Katz, & Danet 1973, p.96) กล่าวว่า ผลผลิตของคณงานมากหรือมีประสิทธิภาพเกิดจากมีขวัญดีของพนักงานและผลผลิตไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญแต่ผู้บริหารก็จะพยายามให้พนักงานมีขวัญดีโดยให้กำลังใจให้ความร่วมมือกับพนักงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในสภาพที่เป็นอยู่มากขึ้นเมื่อเป็นเช่นนี้ พนักงานก็จะให้ความร่วมมือตอบเช่นกัน เช่น มีการประสานงานพยายามตั้งใจศึกษากฎระเบียบมีเจตคติที่ดีมีความรู้สึกที่ดีในการทำงาน แสดงความจงรักภักดีต่อหน่วยงานทำงานกันอย่างอดทนขะมักเขม้นสนุกสนานและสมานฉันท์กลมเกลียวกันอย่างดีสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์การต้องการและอยากให้เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า การสร้างขวัญกำลังใจ เป็นส่วนช่วยที่มีความสำคัญทำให้เกิดการสร้างงานในองค์การที่มีประสิทธิภาพ โดยเป็นวิธีการใช้จิตวิทยาในการสร้างกำลังใจให้กับบุคลากรมีเปลี่ยนทัศนคติ ให้เกิดความรัก ความผูกพัน และมุ่งมั่นสร้างงานให้กับองค์การอย่างจริงจัง ทুমเท และร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

### 6.3 ขอบข่ายของการสร้างขวัญกำลังใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541, หน้า 109) กล่าวว่าความต้องการของคนเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจและความต้องการของคนมีข้อสังเกต 3 ประการ ดังนี้ 1) คนเรามีความต้องการไม่สิ้นสุดเมื่อได้รับการตอบสนองจากความต้องอย่างหนึ่งแล้วก็จะเกิดความต้องการในสิ่งอื่นต่อไปไม่มีวันสิ้นสุด 2) ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจที่จะทำพฤติกรรมส่วนความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดการจูงใจอีกต่อไป 3) ความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้นโดยเริ่มจากความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นไปสู่ความต้องการไปในระดับสูงขึ้นและความต้องการในระดับต้นจะเป็นพื้นฐานของความ ต้องการในระดับสูงขึ้นคนจึงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นลำดับขั้นจึงจะพัฒนาความต้องการในระดับสูงขึ้นขั้นที่ 1 ความต้องการของร่างกายเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตเช่นความต้องการน้ำอาหารอากาศการพักผ่อนนอนหลับ

ขับถ่ายความต้องการทางเพศคนจำเป็นจะต้องได้รับการตอบสนองด้านร่างกายอย่างเพียงพอ จากนั้นจึงจะเริ่มความต้องการในขั้นต่อไป เพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านนี้ องค์กรจึงต้องอาศัยการจูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนเพื่อให้ร่างกายสุขสบายเช่นอาหาร เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่มของใช้ต่างๆ บ้านพักที่อยู่อาศัยการได้รับการเฝ้าระวังรักษาโรคและการมีสภาพแวดล้อมบรรยากาศในการทำงานที่ถูกสุขลักษณะอนามัยการตอบสนองดังกล่าวอาจจะออกมาในลักษณะของตัวเงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทนหรือการจัดสวัสดิการขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัยเป็นความต้องการในขั้นที่สองซึ่งคนมีความต้องการความปลอดภัยในชีวิตร่างกายทรัพย์สินหน้าที่การทำงานเช่นมีความเป็นอยู่ปลอดภัยไม่มีอันตรายจากโจรผู้ร้ายไม่มีการทำร้ายการคุกคามเสี่ยงภัยทำให้ได้รับความเจ็บปวดอันตรายทั้งร่างกายและจิตใจตลอดจนมีหน้าที่การงานรายได้ที่มั่นคงสม่ำเสมอมีสวัสดิการมีบำเหน็จบำนาญการที่ผู้บริหารจูงใจด้วยการสร้างความรู้สึกไม่หวาดระแวงเกรงกลัวแต่เป็นความรู้สึกสบายใจปลอดภัยและมีความมั่นคงในการปฏิบัติงานไม่หวาดหวั่นที่จะถูกปลดออกจากงานโดยไม่มีเหตุผลหรือไม่ได้รับความเป็นธรรมซึ่งหมายถึงพนักงานทุกคนรู้สึกว่ามีความสัมพันธ์กันความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่การงานขั้นที่ 3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับหรือความต้องการด้านสังคมและความรักเป็นส่วนหนึ่งของสังคมเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทางร่างกายและมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยแล้วก็จะพัฒนาความต้องการความรักจากบุคคลรอบข้างต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกของกลุ่มของครอบครัวต้องการได้รับความใส่ใจและเป็นที่รักของเพื่อน การที่พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้รับความรักความอบอุ่นจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานมีความห่วงใยดูแลช่วยเหลือเอื้ออาทรซึ่งกันและกันซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและตอบสนองความต้องการดังกล่าว การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เช่นการให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ขั้นที่ 4 ความต้องการยกย่องเป็นความต้องการ การได้รับความนับถือความมีชื่อเสียงเกียรติยศเพื่อทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองบุคคลจึงพยายามทำสิ่งต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าตนก็สามารถทำได้การจูงใจพนักงานประเภทนี้จึงไม่ใช่เงินเดือนสวัสดิการหรือความมั่นคงแต่เป็นการยอมรับความสามารถและให้โอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการผู้บริหารอาจพิจารณามอบหมายงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นการมอบหมายให้เป็นตัวแทนองค์กรไปเข้าร่วมประชุมเป็นต้นการกระทำดังกล่าวแสดงว่าผู้บริหารไว้วางใจยอมรับ ในความสามารถความรู้และเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถทำได้ดี ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิตเป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถสูงสุดที่ตนมีอยู่ทำในสิ่งที่สามารถจะทำได้เช่นความต้องการเป็นเจ้าของกิจการ นักเขียนที่มีชื่อเสียงกล่าวโดยสรุปคือความต้องการได้รับความสำเร็จและสมหวังในสิ่งที่ตนหวังหรือต้องการผู้บริหารจูงใจพนักงานให้รู้ถึงความสำเร็จของตน เช่น การจัดโครงการพนักงานดีเด่นการมอบรางวัลการชมเชยการประกาศเกียรติคุณต่อความสำเร็จของพนักงาน เป็นต้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542, หน้า 151-152) กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคคลไว้ 8 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) สภาพการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและภายในองค์การ 2) ความเหมาะสมของการจัดชั่วโมงการทำงาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) ฐานะและการอบรมจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 6) ความสัมพันธ์กับหัวหน้าหรือผู้บริหาร 7) วิธีการบริหารงานของหัวหน้าหรือผู้บริหาร และ 8) ความพึงพอใจงานที่ทำอยู่พนักงานที่มีขวัญดีมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้มีประสพการณ์ในการทำงานซึ่งมีระยะเวลาในการทำงานนานและเป็นผู้ที่ทำงานดี

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 29) กล่าวว่าองค์การต้องจูงใจสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการมีมติเอกฉันท์ร่วมกันในหมู่สมาชิก เรื่องเกณฑ์การจัดสรรรางวัลและการลงโทษ ทุกกลุ่มจะต้องรู้ชัดเจนว่าพฤติกรรมแบบใดจะได้รับรางวัลที่เป็นทรัพย์สิน สถานภาพ และอำนาจ พฤติกรรมแบบใดถ้าปฏิบัติจะถูกลงโทษคือไม่ได้รับรางวัล และถ้ารุนแรงก็คือการไม่คบค้าด้วยเพราะมีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เป็นมติเอกฉันท์มาก่อนแล้ว ถ้าวัฒนธรรมองค์การในการจูงใจชัดเจน การดำเนินงานขององค์การก็จะมีอุปสรรคน้อยลง ผู้บริหารก็จะเหนื่อยต่อการควบคุมและการจูงใจน้อยลงไปด้วย

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550, หน้า 425) กล่าวว่า ส่วนประกอบของขวัญและกำลังใจมี 12 ประการคือ 1) ทศนคติโดยทั่วไปที่มีต่อองค์การ 2) ทศนคติโดยทั่วไปที่มีต่อการควบคุมบังคับบัญชา 3) ความภาคภูมิใจในองค์การ 4) ความพึงพอใจในตัวเอง 5) ความพึงพอใจที่มีต่อมาตรฐานของงาน 6) การควบคุมบังคับบัญชาแบบคิดคำนึงถึงผู้อื่น 7) ปริมาณงานและความตึงเครียดของงาน 8) การปฏิบัติตนต่อบุคคลแต่ละคนในองค์การ 9) ความพอใจในอัตราค่าจ้าง 10) ทศนคติที่มีต่อระบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการขององค์การ 11) ความพึงพอใจในอัตราค่าจ้าง และ 12) ทศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

ธานีษฎ์ กองแก้ว (2551, หน้า 6) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรมี 9 ปัจจัยได้แก่ 1) เป้าหมายที่ชัดเจนจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรจะต้องรับทราบถึงเป้าหมายนโยบายพันธกิจวิสัยทัศน์ขององค์การหากสามารถเข้าใจได้ว่าจะงานที่ตนรับผิดชอบมีส่วนสำคัญอย่างไรในการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายก็จะทำงานอย่างเต็มที่และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การหน้าที่ขององค์การคือการแปลเป้าหมายขององค์การออกมาเป็นงานที่แต่ละคนรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน 2) ความน่าสนใจและความท้าทายของงาน องค์การที่งานมีความท้าทายบุคลากรจะมีความสามารถในการแก้ปัญหาและใช้ความคิดสร้างสรรค์และจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์การต่อไป 3) การให้ผลตอบแทนองค์การมีแนวทางพิจารณาผลตอบแทนที่เป็นธรรมเมื่อผู้ที่ทำผลงานได้ดีอย่างไรอาจไม่อยู่ในรูปแบบของตัวเงินอาจประกาศยกย่องเป็นบุคลากรดีเด่นหรืออาจมอบใบประกาศเกียรติคุณ 4) การพัฒนาบุคลากรองค์การต้องมีการเสริมสร้างศักยภาพให้บุคลากรมีแผนการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรบุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจในการวางแผนการฝึกอบรมของตนเองและมีการประเมินผลว่า

การฝึกอบรมช่วยพัฒนาบุคลากรอย่างแท้จริงหรือไม่ 5) ความสัมพันธ์ในการทำงานความไว้วางใจ เชื่อใจรวมถึงการให้ความร่วมมือและบรรยากาศในการทำงานมีผลโดยตรงต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานความสัมพันธ์ในการทำงานอาจพิจารณาได้ใน 2 ระดับคือความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง 6) ความก้าวหน้าของงานที่ทำอยู่โอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งหรืออนาคตในการทำงานที่ดีกว่าย่อมสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่จะทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่เพื่อองค์กรซึ่งความก้าวหน้านี้ต้องเป็นความก้าวหน้าที่วัดมาจากผลการทำงาน 7) ความน่าเชื่อถือของผู้บริหารเป็นการดูที่ความน่าเชื่อถือของผู้บริหาร ความโปร่งใสความยุติธรรมในการบริหารงานรวมถึงการผลักดันให้เกิดการกระทำในนโยบายที่ผู้บริหารแถลงไปแล้วหากนโยบายหรือสิ่งที่ผู้บริหารได้ประกาศออกไปแล้วไม่มีการทำงานรองรับหรือไม่มีการดำเนินการต่อความน่าเชื่อถือของผู้บริหารจะลดลงและส่งผลให้บุคลากรไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน 8) การสื่อสารในองค์กรองค์การที่มีการสื่อสารแบบสองทางย่อมก่อให้เกิดความเข้าใจกันมากกว่าองค์การประเภทที่หัวหน้าสั่งให้ลูกน้องทำ การสื่อสารมีทั้งการสื่อสารระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานรวมถึงช่องทาง การส่งผ่านข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นในการปรับปรุงงานจากบุคลากรไปสู่ผู้บริหาร และ 9) ความจงรักภักดีต่อองค์กรองค์การที่บุคลากรใส่ใจและให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายบุคลากรย่อมมีระดับขวัญและกำลังใจที่ดีซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศ ในการทำงานที่ดีตามไปด้วย

แคเวล (Carvell, 1970, pp. 100-402) กล่าวว่า องค์ประกอบของขวัญของ พนักงานมี 10 ประการ ดังนี้ 1) คุณค่าของงานถ้าคนงานมีความรู้สึกว่างานที่เขาทำอยู่นั้น มีคุณค่าต่อตนเองก็จะมี ความภูมิใจมีสถานภาพดีมีความพึงพอใจหรือได้รับการยอมรับนับถือ จากคนอื่น ๆ ทั่วไปและถ้างานนั้นเป็นงานที่ตรงกับความสามารถความถนัดหรือเขาได้ศึกษา อบรมมาด้วยแล้วจะทำให้เขารู้สึกว่างานนั้นเป็นงานที่ท้าทายและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ตลอดเวลางานนั้นจึงจะมีคุณค่าต่อเขามากเมื่อเป็นเช่นนี้ขวัญและกำลังใจของคนงานก็มีมากทำให้เขาอยากทำงานและทำงานด้วยความตั้งใจและเต็มใจยิ่งขึ้น 2) การนิเทศงานถ้าคนงานได้รับ สิ่งต่าง ๆ จากผู้บริหารเช่นความเอาใจใส่ความยุติธรรมไม่ก้าวร้าวรักษาความสัตย์ต่อ คนงานเป็นที่ปรึกษาทั้งส่วนตัวและการงานได้หรือให้ความสนับสนุนเห็นอกเห็นใจเข้าใจและ มีความใกล้ชิดกับคนงานเป็นอย่างดีถ้าคนงานได้รับและพบกับผู้บริหารมีลักษณะดังกล่าวก็จะ ทำให้คนงานมีขวัญและกำลังใจดีในการทำงาน 3) สภาพการทำงานสภาพการทำงานในด้าน ต่าง ๆ เช่นความสะอาดความมีระเบียบเรียบร้อยความปลอดภัยสิ่งแวดล้อมดีเครื่องมือเครื่องจักร มีพอสำหรับการทำงานอุณหภูมิพอเหมาะการถ่ายเทอากาศดี ฯลฯ เป็นต้นสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จะมีส่วนส่งเสริมทำให้คนงานมีขวัญในการทำงานดี 4) ค่าจ้างหรือค่าแรงค่าจ้างแรงงานเป็น องค์ประกอบหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเช่นถ้ามีการให้รางวัลมีการ ขึ้นเงินเดือนสม่ำเสมอมีการแบ่งปันรายได้หรือรายได้ที่ได้นอกเหนือจากเงินเดือนหรือเมื่อเกิด

อุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรมถ้าคนงานได้พบสภาพแบบนี้เขาก็จะมีขวัญและกำลังใจสูงมากในการทำงานต่อไป 5) โอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงานของคนเราเขามีความต้องการที่จะก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลาการที่มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนจึงเป็นส่วนประกอบหนึ่งในการทำงานเมื่อผู้บริหารมีหลักเกณฑ์และนโยบายที่แน่นอนซึ่งคนงานทุกคนสามารถรู้และทราบได้ล่วงหน้าเหมือนกับการบริหารงานของญี่ปุ่นเกี่ยวกับการจ้างคนงานเมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะทำให้คนงานทุกคนมีความทะเยอทะยานและแข่งขันในการทำงานเพื่อที่จะหาโอกาสในความก้าวหน้าการที่เป็นเช่นนี้ก็จะทำให้คนงานมีขวัญดีตามไปด้วย 6) ความปลอดภัย ความรู้สึกปลอดภัยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ขวัญของคนงานดีคือคนงานจะมีความรู้สึกว่าเขาปลอดภัยและมั่นคงในการทำงาน 7) การจัดการและการบริหารงานเป็นองค์ประกอบและเป็นตัวแปรที่สำคัญมากเพราะการจัดการหรือการบริหารที่ดีอาจจะทำให้ขวัญดีหรือไม่ดีได้ง่ายเช่นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การหรือองค์การมีการพัฒนาสิ่งต่างๆของคนงาน เช่นที่อยู่อาศัยการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้ความสามารถและทักษะเป็นต้นก็จะทำให้คนงานเกิดความภาคภูมิใจในการจัดการดังนั้นจึงทำให้เกิดขวัญของคนงานดีไปด้วยแต่ถ้าในทางตรงกันข้ามก็จะทำให้คนงานไม่อยากทำงานได้ 8) สภาพแวดล้อมทางสังคมถ้าคนงานมีความสบายใจ เขาก็จะมีขวัญดีถ้าหากเขาทำงานอยู่ในกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกันเช่นมีการศึกษาเชื้อชาติศาสนา ตลอดจนสภาพแวดล้อมของครอบครัวที่คล้ายกันหรือเหมือนกันก็จะทำให้ขวัญและกำลังใจของคนงานดีเมื่อขวัญของคนงานดีก็จะทำให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความร่วมมือร่วมใจกันอย่างดีในกลุ่มทุกคนในกลุ่มยอมรับซึ่งกันและกันรู้หน้าที่ของตนเองมีความรับผิดชอบและสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน 9) การติดต่อสื่อสารการติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่จะทำให้คนงานรู้เป็นเรื่องราวเพราะการติดต่อสื่อสารจะทำให้คนงานรู้ความเป็นไปขององค์การถ้าเรื่องที่จะแจ้งให้คนงานรู้เป็นเรื่องที่ดีก็จะทำให้ขวัญของคนงานดีไปด้วย เช่น เรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าขององค์การงานเกี่ยวกับแผนงานขององค์การที่กำลังทำอยู่หรือที่จะทำในอนาคตยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การรายงานประจำปีให้ทราบหรือข่าวเกี่ยวกับงานหรือข่าวขององค์การให้บุคคลในองค์การได้ทราบอยู่ตลอดเวลาและถ้าองค์การใดมีข่าวสารในทางที่ดีอยู่ตลอดเวลาก็จะทำให้ขวัญของคนงานเป็นขวัญที่ดีและองค์การก็จะมีแต่คนงานที่มีขวัญและกำลังใจดีงานก็ออกมาดีคุณภาพและประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา และ 10) ผลตอบแทนที่คนงานพึงได้รับถ้าองค์การใดองค์การหนึ่งมีผลตอบแทนที่ดีเช่นเมื่อเกษียณ ก็มีเงินบำเหน็จบำนาญการลาพักผ่อนประจำปีก็ได้รับเงินเดือนเพิ่มหรือจ่ายเงินชดเชยให้เมื่อเกิดอุบัติเหตุในการทำงานมีการประกันภัยให้กับตนเองจ่ายค่ารักษาพยาบาลให้หรืออื่นๆที่เป็นค่าตอบแทนเป็นต้นก็จะทำให้คนงานในองค์การนั้นเป็นบุคคลที่มีกำลังขวัญ

สรุปได้ว่า การสร้างขวัญกำลังใจ หมายถึง การเพิ่มความรู้สึกทางจิตใจเพื่อให้บุคลากรเกิดความตั้งใจกำลังใจความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งทำงานด้วยความพยายามและรับผิดชอบเพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์สามารถวัดได้จาก 1) สภาพการ

ติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและภายในองค์กร 2) ความเหมาะสมของการจัดชั่วโมงการทำงาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) การควบคุมบังคับบัญชาแบบคิดคำนึงถึงผู้อื่น 5) สภาพการทำงานที่เหมาะสม 6) มีการแบ่งปันรายได้หรือรายได้ที่ได้นอกเหนือจากเงินเดือน และ 7) ความปลอดภัยและมั่นคงในการทำงาน

## 7. การจัดการกับความขัดแย้งในองค์กร

### 7.1 ความหมายของการจัดการกับความขัดแย้งในองค์กร

สมยศ นาวิกาน (2540, หน้า 772) กล่าวว่า การจัดการกับความขัดแย้งในองค์กรหมายถึง การไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มสองกลุ่ม หรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์กร บุคคลหรือกลุ่ม อาจจะขัดขวางเป้าหมาย หรืองานระหว่างกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 11) กล่าวว่า การจัดการกับความขัดแย้งในองค์กร หมายถึง การแก้ปัญหาต่อสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการจริงหรือศักยภาพที่จะเกิดตามต้องการ

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, หน้า 141) กล่าวว่า การจัดการกับความขัดแย้งในองค์กรหมายถึง สภาพการควบคุมต่อความไม่ราบรื่นที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล หรือระหว่างกลุ่มเนื่องจากมีความต้องการ หรือผลประโยชน์ขัดแย้งกันและไม่สามารถตัดสินใจ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2546, หน้า 12) กล่าวว่า การจัดการกับความขัดแย้งในองค์กร หมายถึง สภาพที่ทำให้เกิดความคับข้องใจกันหรือตกอยู่ในสภาวะที่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

ซิ่ว (Sills, 1988, p.142) กล่าวว่า การจัดการกับความขัดแย้งในองค์กร หมายถึง ผลที่ก่อให้เกิดผลทั้งด้านลบและด้านบวกความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขัดเกลาทางสังคมถือเป็นสภาวะหนึ่งของมนุษย์ความขัดแย้งสามารถแก้ปัญหาความแตกแยกและทำให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่มได้เพราะในกลุ่มหนึ่งๆ ย่อมมีทั้งความเป็นมิตรและความเป็นศัตรูอยู่ด้วยกันดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้เสนอเพิ่มเติมว่าความขัดแย้งทำให้เกิดการแบ่งกลุ่มลดความเป็นปรปักษ์ต่อกันอันจะพัฒนาสู่ความร่วมมือได้หรือทำให้เกิดความแปลกแยกได้

โบวี (Bovee, 1993, p.521) กล่าวว่า การจัดการกับความขัดแย้งในองค์กรหมายถึงสถานการณ์ควบคุมต่อปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตร หรือตรงกันข้ามกันทุกชนิด

โรบิน (Robin, 1974, p.73) กล่าวว่า การจัดการกับความขัดแย้งในองค์กร หมายถึง การตัดสินใจต่อกรณีที่ทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ที่ไปด้วยกันไม่ได้ในเรื่องที่เกี่ยวกับการกระทำ หรือจุดมุ่งหมายไม่ว่าการรับรู้นั้นจะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ตามคนที่อยู่ในความขัดแย้งจะมีความรู้สึก ถ้าหากฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งก็จะแพ้

สรุปได้ว่า การจัดการกับความขัดแย้งในองค์การหมายถึง ความพยายามในการควบคุมอารมณ์ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านบุคลากรในองค์การ

## 7.2 ความสำคัญของการจัดการกับความขัดแย้งในองค์การ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2546, หน้า 13) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สามารถจัดการได้โดยผู้นำที่รู้จักและเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งสามารถเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ต่อองค์การได้เนื่องจากความขัดแย้งในปริมาณที่เหมาะสมสามารถก่อให้เกิดการจูงใจให้คนริเริ่มแก้ไขปัญหาค้นหาได้ตั้งนั้นนักบริหารที่เข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งย่อมได้เปรียบในการที่จะควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสมต่อ การบริหารองค์การ

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, หน้า 142) กล่าวว่า ประโยชน์ของความขัดแย้งในองค์การ ประกอบด้วย 1) กระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน 2) ช่วยให้สมาชิกรวมกลุ่มกันทำงานมากขึ้น 3) ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 4) กลุ่มใดที่ขัดแย้งกัน สมาชิกแต่ละกลุ่มจะเกาะกลุ่มกันเหนียวแน่นขึ้นประเภทของความขัดแย้ง 5) ความขัดแย้งของบุคคล ต้องการหลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน ตัดสินใจไม่ถูกว่าจะเลือกอะไร และ 6) ความขัดแย้งในองค์การ หน่วยงานและองค์การต่างๆ มีบุคลากรมากมายเป็นกลุ่มเป็นทีม มีผู้นำและผู้ตามการทำงานในองค์การย่อมมีความขัดแย้งไม่มากก็น้อย

สรุปได้ว่า การจัดการกับความขัดแย้งในองค์การ ช่วยให้สมาชิกในองค์การทำงานร่วมกันได้อย่างดียิ่งขึ้น โดยผู้บริหารต้องรู้จักและเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งสามารถเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ต่อองค์การได้เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์การสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 7.3 ขอบข่ายของการจัดการกับความขัดแย้งในองค์การ

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 772) กล่าวว่า การจัดการกับความขัดแย้งในองค์การความสามารถที่จะหาวิธีการที่จะเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจากความไม่กลมกลืนมาเป็นการสร้างสรรค์ ในที่สุดความขัดแย้งจึงไม่จำเป็นที่จะต้องส่งผลในทางลบเสมอไปในขณะเดียวกันเราสามารถเรียนรู้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เกิดผลในทางบวกเป็นไปในด้านการสร้างสรรค์

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 28) กล่าวว่า ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งเมื่อเกิดความขัดแย้งถึงขั้นที่ต้องดำเนินการแก้ไขซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการดำเนินการบริหารจัดการความขัดแย้งมีอยู่หลายวิธีด้วยกัน 8 ประการ ดังนี้ คือ 1) ตรงเข้าไปแก้ปัญหานั้นเลยเป็นลักษณะการเผชิญหน้ากันระหว่างกลุ่มที่กำลังขัดแย้งกันอยู่การตรงเข้าไปโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ปัญหาไม่ใช่เป็นการเอาชนะหรือตัดสินว่าใครถูกใครผิดวิธีนี้จะได้ผลถ้าความขัดแย้งนั้นมาจากการสื่อสารที่ไม่ถูกต้องแต่ถ้าเกิดจากทัศนคติ ความคิด หรือค่านิยมระหว่างบุคคลการใช้วิธีนี้อาจจะไม่บรรลุผลสำเร็จ อาจจะต้องนำวิธีอื่นมาใช้แทน 2) ใช้ความร่วมมือโดย

ฝ่ายบริหารต้องแสดงให้เห็นว่าเป้าหมายที่แต่ละกลุ่มต้องการเข้าถึงถ้าไม่ร่วมมือกันก็จะไม่สามารถเข้าถึงได้ซึ่งฝ่ายบริหารต้องชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการร่วมมือร่วมใจกันซึ่งในทางธุรกิจความขัดแย้งที่ใช้วิธีนี้แก้ไขจะมาจากการขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารกับสหภาพแรงงาน

- 3) ลดความขัดแย้งโดยการขยายทรัพยากรโดยการเพิ่มทรัพยากรที่ขาดแคลนเพื่อลดความขัดแย้งเช่นเพิ่มตำแหน่ง เพิ่มแผนกซึ่งการแก้ไขนี้นอกจากจะลดความขัดแย้งแล้วอาจทำให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งพอใจด้วยแต่ต้องดูในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยอย่างเช่นเงินทุนหรือการให้บริการต่างๆ ว่าจะติดขัดขัดข้องหรือไม่
- 4) ลดความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงหรือการถอยหนีไม่รับรู้เรื่องที่กำลังเกิดขึ้นซึ่งวิธีนี้แก้ไขได้ผลในระยะเวลาสั้นๆ ซึ่งความขัดแย้งไม่ได้หมดไปอาจจะกลับคืนมาใหม่และมีความรุนแรงมากขึ้นกว่าเดิม
- 5) ทำให้เกิดความราบรื่นกลมกลืนกันวิธีนี้หมายถึงความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงานที่มีระดับแตกต่างกันวิธีการคือต้องปรับระดับความแตกต่างให้น้อยลง โดยลดทิวพยายายมยกประเด็นความเหมือนกัน พวกเดียวกันของทั้งสองฝ่ายมาเป็นประเด็นโดยยึดหลักสมานสามัคคี ทั้งสองฝ่ายต้องมีใจต่อกัน
- 6) การลดข้อขัดแย้งโดยการประนีประนอมกันวิธีการนี้ต้องใช้คนกลาง หรือให้คู่กรณีส่งตัวแทนมาเจรจาต่อรองกัน โดยทั้งคู่จะมีบางส่วนได้บางส่วนเสีย
- 7) ใช้กำลังหรือการบีบบังคับวิธีนี้ใช้วิธีสลายข้อขัดแย้งโดยฐานะของการมีอำนาจของผู้บังคับบัญชาโดยใช้ระเบียบ กฎหมาย หรือคำสั่งให้คู่กรณียอมแต่อาจไม่ได้หมายถึงยอมรับหรือเห็นด้วยการแก้ไขนี้ใช้ได้ระยะสั้นเท่านั้นโดยมุ่งลดผลที่ตามมาไม่ได้ลดที่เหตุของปัญหา และ
- 8) เปลี่ยนโครงสร้างใช้ในกรณีโครงสร้างขององค์การก่อให้เกิดความขัดแย้งผู้บริหารต้องหันมามองความขัดแย้งเสียใหม่เพื่อลดความขัดแย้งให้ดำเนินการจัดการเรื่องบุคลากรใหม่ให้มีการรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของพนักงานก็จะลดความขัดแย้งได้

ฟิลลี่ (Fillley, 1975, p.147) ได้เสนอกระบวนการของความขัดแย้ง โดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) สภาพก่อนเกิดความขัดแย้ง เป็นลักษณะของภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่จะนำไปสู่การขัดแย้ง
- 2) ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่างๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น
- 3) ความขัดแย้งที่รู้สึกได้โดยอาจมีความรู้สึกถูกละเมิด ถูกเกลียดชัง กลัว หรือไม่ไว้วางใจ
- 4) พฤติกรรมที่ปรากฏชัดอาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียงหรือการแก้ปัญหา และ
- 5) การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง

จอห์นสัน, และจอห์นสัน (Johnson, & Johnson, 1987, p. 273) กล่าวว่าบุคคลแตกต่างกันจึงใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งโดยแต่ละคนมีรูปแบบการแก้ปัญหาเป็นของตน สามารถเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และหาวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้งในภาวะขัดแย้งประเด็นหลักที่ต้องใส่ใจ คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวเมื่ออยู่ในภาวะขัดแย้ง คนแต่ละคนจะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากผู้อื่นและการรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ คือ 1) ลักษณะแบบ

"เต่า" (ถอนตัว, หดหัว) มีลักษณะหลักหนีความขัดแย้งยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัวโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณีจะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา 2) ลักษณะแบบ "ฉลาม" (บังคับ, ซอปล้ำกำลัง) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่งคำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 3) ลักษณะแบบ "ตุ๊กตาหมี" (สัมพันธ์ภาพราบรื่น) เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียวยอมยกเลิกเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีไว้ 4) ลักษณะแบบ "สุนัขจิ้งจอก" (ประนีประนอม, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลางแสวงหาการประนีประนอมพร้อมและเต็มใจที่จะละวัตถุประสงค์และสัมพันธ์ภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมที่ดี และ 5) ลักษณะแบบ "นกฮูก" (เผชิญหน้ากัน, สุขุม) จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไขให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธ์ภาพสิ่งที่ต้องการคือการบรรลุเป้าหมายของตนเองและผู้อื่น

เดเนียล (Daniel, 2001, pp.67-85) กล่าวถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยทั่วไป 3 รูปแบบดังนี้ 1) การต่อสู้ด้วยการใช้อำนาจ โดยคู่กรณีจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ (ร่างกายที่แข็งแรง การข่มขู่ เสียงดัง พรรคพวกมาก) มาบีบบังคับให้ฝ่ายตรงข้ามยอมจำนนซึ่งผลออกมาจะมีผู้แพ้ ผู้ชนะ 2) การต่อสู้ด้วยการใช้สิทธิ โดยคู่กรณีจะยกแหล่งอำนาจต่างๆ (ผู้ปกครอง หัวหน้าคู่มือ ขั้นตอน กฎหมาย) มาใช้ในการพิจารณาว่าใครมีสิทธิที่ถูกต้องซึ่งผลออกมาจะมีผู้แพ้ ผู้ชนะ และ 3) การปรองดองด้วยผลประโยชน์ (interest reconciliation) เป็นวิธีที่แบ่งปันผลประโยชน์กัน หรือมีได้บ้างเสียบ้าง ข้อดีคือไม่เป็นปรปักษ์กัน

สรุปได้ว่า การจัดการกับความขัดแย้งในองค์กร หมายถึง เป็นความพยายามในการควบคุมอารมณ์ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านบุคลากรในองค์กร สามารถวัดได้จาก 1) การรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่างๆ 2) การเพิ่มทรัพยากรที่ขาดแคลนเพื่อลดความขัดแย้ง 3) ทำให้เกิดความราบรื่นกลมกลืนกัน 4) ปรองดองด้วยผลประโยชน์ 5) ยอมยกเลิกเป้าหมาย เพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีไว้ 6) ใช้ความยุติธรรมในการตัดสินใจปัญหา 7) คำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากร และ 8) รู้จักให้โอกาสเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง

## 8. การติดต่อสื่อสาร

### 8.1 ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

วิโรจน์ โสวัณณะ. (2545, หน้า 95) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กลยุทธ์หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในการติดต่อและการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กร

อาคม วัชโรตต (2547, หน้า 98) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือจากกลุ่มหนึ่งไปยังอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งการถ่ายทอดอาจใช้ภาษาพูด ภาษาเขียน หรือสัญลักษณ์อื่นๆ ที่สามารถทำให้เข้าใจข่าวสารได้ตรงกัน

เบลโลว์, และโอดิออร์น (Ballow, & Odiorne, 1962, p.12) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารในองค์การหมายถึงการแลกเปลี่ยนคำพูดอักษรสัญลักษณ์หรือข่าวสารเพื่อให้สมาชิกในองค์การหนึ่งได้เข้าใจความหมายและสามารถเข้าใจฝ่ายอื่นได้ซึ่งถ้าพิจารณาในทางการบริหารองค์การอาจจะกล่าวให้ชัดเจนขึ้นได้ว่าการติดต่อสื่อสารคือการกระจายหรือสื่อความหมายเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งลงไปยังเบื้องล่างพร้อมกับรับข้อเสนอแนะความเห็นและความรู้สึกต่างๆ กลับมา

โรเจอร์ (Rogers, 1976, p.185) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึงการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริงความรู้สึกความคิดหรือการกระทำต่างๆ โดยมีเจตนาที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลพฤติกรรมในที่นี้หมายถึงการเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจทัศนคติและพฤติกรรมที่แสดงออกโดยเปิดเผย

ฮาโรแลน (Halloran, 1978, p.27) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึงกระบวนการถ่ายทอดข่าวสารและความเข้าใจจากคนหนึ่งหรือหลายคนไปยังอีกคนหนึ่งหรือหลายคน

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง ความสำเร็จทางด้านการสื่อสารด้านสารสนเทศภายในองค์การเพื่อทำให้เกิดการปฏิบัติงาน

## 8.2 ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

ระวีวรรณ ประกอบผล (2540, หน้า 21) กล่าวว่า การสื่อสารให้เกิดความรวดเร็วและเที่ยงตรงในยุคปัจจุบันในบริษัทหรือองค์การต่างๆ กำลังพัฒนาเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารมีความก้าวหน้ารวดเร็วทันสมัยทั้งนี้ ก็เพื่อให้สิ่งนี้มาช่วยพัฒนางานหากระบบการสื่อสารในองค์การมีประสิทธิภาพ ยังช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานและมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีให้เกิดในหมู่คณะพนักงานและผู้บริหารด้วย

พัชนี เขยจรรยา, และคนอื่นๆ (2541, หน้า 7) กล่าวว่า องค์การเป็นสถาบันที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่างๆ กันตามลักษณะของงานแต่ก็มีลักษณะร่วมกันคือมีโครงสร้างมีวัตถุประสงค์มีการแบ่งงานกันทำมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและจำเป็นต้องรู้ข้อมูลการสื่อสารในองค์การจึงต้องกระทำเพื่อหาข้อมูลที่จะสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้ โดยต้องเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารและใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์การและกับบุคคลและสถาบันอื่นที่อยู่นอกองค์การด้วย ดังนั้นการสื่อสารจึงมีบทบาทสำคัญที่ทำให้หน้าที่ต่างๆ ในองค์การดำเนินการต่อเนื่องกันและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์การ

อาคม วัตโรสง (2547, หน้า 98) กล่าวว่า ประโยชน์ของการติดต่อสื่อสารที่มีต่อการบริหารประกอบด้วย 1) ทำให้การวินิจฉัยสั่งการรวดเร็วแม่นยำและถูกต้องขึ้น 2) ทำให้เกิดการประสานงานที่ดี 3) ทำให้การควบคุมงานได้ผลดีขึ้น 4) ทำให้เกิดความร่วมมือสามัคคีกัน และ 5) ทำให้เก็บข้อมูลและข่าวสารไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานได้อย่างดี

ภูษณิศา เมธาธรรมสาร (2548, หน้า 5) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร เป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศ เพราะการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานภาพการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และการเกี่ยวข้อระหว่างกันของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างสู่เบื้องบน หรือตามแนวนอนภายในองค์กร จะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาในการบริหารโดยส่วนรวมภายในองค์กรนั้นได้

บุริม โอทกานนท์ (2549, หน้า 11) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา 12 ประการ ดังนี้ 1) ทำให้บุคลากรทราบนโยบาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และมาตรฐานของสถานศึกษา เพราะผู้บริหารต้องถ่ายทอดสิ่งเหล่านี้ให้บุคลากรเข้าใจ เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย 2) ทำให้บุคลากรทราบบทบาทและหน้าที่ของตน โดยผู้บริหารจะต้องมอบหมายงานให้บุคลากรอย่างชัดเจน 3) ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหลักของสถานศึกษาได้ เพราะผู้บริหารจะต้องสอนและแนะนำวิธีการทำงานให้บุคลากรแต่ละคนได้เข้าใจการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน 4) ช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะผู้บริหารจะคอยกระตุ้นจูงใจด้วยการยกย่องชมเชย และเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ 5) ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในส่วนที่ก้าวหน้าและที่เป็นปัญหา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษานำมาปรับปรุงการบริหารงานของตนได้ 6) ช่วยให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกับชุมชนในการจัดการศึกษา 7) สร้างบรรยากาศแห่งความอบอุ่น เป็นมิตร เป็นกันเอง เกิดความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน 8) ทำให้บุคลากรในระดับเดียวกัน ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานของแต่ละคนหรือของแต่ละฝ่าย ทำให้ทราบวิธีการทำงานและปัญหาของกันและกัน ก่อให้เกิดผลทางสังคมวิทยาและทางจิตวิทยา 9) ทำให้บุคลากรยึดเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นหลักในการทำงาน 10) ส่งเสริมกระบวนการทำงานเป็นทีม 11) ทำให้ผู้บริหารสามารถเจรจาต่อรองกับฝ่ายต่างๆ และองค์กรภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 12) ทำให้ประหยัดทรัพยากรในการบริหาร

เบลโลว์, และโอดิโออร์น (Bellows, & Odiorne, 1962, p.12) กล่าวว่าความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจาเป็นลักษณะพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่สำคัญสำหรับการทำงานร่วมกับผู้อื่นหากคุณพูดหรือให้ข้อมูลข่าวสารที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจนถูกต้องแก่บุคคลหรือหน่วยงานอื่น

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารสามารถสร้างรวดเร็วและเที่ยงตรงในการดำเนินการในองค์กรต่างๆ และยังช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดในหมู่คณะพนักงานและผู้บริหารด้วย

### 8.3 ขอบข่ายของการติดต่อสื่อสาร

ระวีวรรณ ประกอบผล (2540, หน้า 21) กล่าวว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้ 1) รู้กระบวนการและขั้นตอนการสื่อสารบุคคลในสถานที่ประกอบการ

ต้องรู้กระบวนการและขั้นตอนเพื่อการสื่อสารดังนี้ 1.1) ความตั้งใจที่จะสื่อสาร 1.2) มีความเข้าใจในสาระการสื่อสาร 1.3) มีการยอมรับในข่าวสารและ 1.4) ปฏิบัติตามข่าวสาร 2) ใช้สื่อและภาษาธรรมดา 3) ต้องพยายามเข้าใจธรรมชาติของผู้ส่งและผู้รับการสื่อสาร 4) ต้องพยายามเข้าใจกริยาท่าทาง 5) การพัฒนาประสิทธิภาพการฟังที่ดี 6) สื่อและเครื่องมือในการสื่อสารต้องดีและเอื้ออำนวย และ 7) ควรมีการวางแผนและเตรียมตัวที่ดี

วิจิตร อาวะกุล (2545, หน้า 25) กล่าวว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิผลต้องมีองค์ประกอบ 7 ประการคือ 1) ความน่าเชื่อถือการสื่อสารจะได้ผลนั้นต้องมีความเชื่อถือของในเรื่องของผู้ให้ข่าวสารแหล่งข่าวเพื่อให้เกิดความมั่นใจหรือเต็มใจรับฟังข่าวสารนั้น 2) ความเหมาะสมการสื่อสารที่ดีต้องมีความเหมาะสมกลมกลืนกับวัฒนธรรมของสังคมเครื่องมือสื่อสารนั้นเป็นเพียงสิ่งประกอบแต่ความสำคัญอยู่ที่ท่าทีท่าทางภาษาคำพูดที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมสังคมหมู่มชนหรือสภาพแวดล้อมนั้นๆ การยกมือไหว้สำหรับสังคมไทยย่อมเหมาะสมกว่าการจับมือหรือการจับมือของฝรั่งย่อมเหมาะสมกว่าการไหว้เป็นต้น 3) เนื้อหาสาระข่าวสารที่ดีจะต้องมีความหมายสำหรับผู้รับมีสาระประโยชน์แก่กลุ่มชนหรือมีสิ่งที่เขาจะได้ผลประโยชน์จึงน่าสนใจ บางครั้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มชนกลุ่มหนึ่งแต่อาจจะไม่มีสาระสำหรับคนบางกลุ่มในเรื่องนี้จึงต้องใช้การพิจารณากลุ่มชนเป้าหมายด้วย 4) บ่อยและสม่ำเสมอเนื่องกันการสื่อสารข่าวสารจะได้ผลต้องส่งบ่อยๆ ติดต่อกันหรือมีการย้ำหรือซ้ำเพื่อเตือนความทรงจำหรือเปลี่ยนทัศนคติและมีความสม่ำเสมอต่อเนื่องกันเสมออย่ามีใช้ส่งข่าวสารชนิดขาดๆ หายๆ ไม่เที่ยงตรงแน่นอน 5) ช่องทางข่าวสารข่าวสารจะเผยแพร่ได้ดีนั้นจะต้องส่งให้ถูกช่องทางของการสื่อสารนั้นๆ โดยมองหาช่องทางที่เปิดรับข่าวสารที่เราจะส่งและส่งถูกสายงานกรมกองหน่วยหรือโดยวิทยุโทรทัศน์หนังสือพิมพ์ ฯลฯ ส่งถึงตัวบุคคลโดยตรงจะรวดเร็วหรือส่งที่บ้านได้รับเร็วว่าการส่งไปให้ที่ทำงานเราควรเลือกช่องทางที่ได้ผลเร็วที่สุด 6) ความสามารถของผู้รับข่าวสารการสื่อสารที่ดีว่าได้ผลนั้นต้องใช้ความพยายามหรือแรงงานน้อยที่สุดการสื่อสารจะง่ายสะดวกก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการรับของผู้รับซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างเช่นสถานที่โอกาสอำนวยความสะดวกพื้นฐานที่จะช่วยให้เข้าใจเป็นต้น และ 7) ความแจ่มแจ้งของข่าวสารข่าวสารต้องง่ายใช้ภาษาที่ผู้รับเข้าใจคือใช้ภาษาศัพท์ที่ยากและสูงไม่มีประโยชน์ควรตัดออกให้หมดให้ชัดเจนเข้าใจง่ายมีความมุ่งหมายเดี่ยวอย่าให้คลุมเครือหรือมีความหมายหลายแง่หรือตกหล่นข้อความบางตอนที่สำคัญไป

สมิต สัชฌกร (2546, หน้า 21) กล่าวว่า การสื่อสารมีองค์ประกอบ 4 ประการคือ 1) ผู้ส่งสารคือผู้ตั้งต้นทำการสื่อสารกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นผู้ส่งสารอาจเป็นบุคคลเดียวหรืออาจจะมีมากกว่าหนึ่งคนก็ได้ต้องการหรือหน่วยงานที่เป็นผู้เริ่มกระทำทำให้เกิดการสื่อสารก็ถือได้ว่าเป็นผู้ส่งสาร 2) สารคือสาระเรื่องราวข่าวสารที่ผู้ส่งสารต้องการส่งออกไปสู่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นสารอาจเป็นสิ่งที่มีความหมายในตัวเช่นตัวหนังสือตัวเลขรูปภาพวัตถุต่างๆ หรือสัญลักษณ์ใดๆ ที่สามารถให้ความหมายเป็นที่เข้าใจได้ 3) ช่องทางที่จะส่งสารหรือสื่อคือเครื่องมือหรือ

ช่องทาง ที่ผู้ส่งสารจะใช้เพื่อให้สารนั้นไปถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลรับช่องที่จะส่งสารหรือสื่อต่าง ๆ ที่จะนำสารไปยังผู้รับสารตามที่ผู้ส่งสารมุ่งหมายอาจจะเป็นสื่อธรรมชาติเช่นอากาศเป็นช่องทางที่คลื่นเสียงผ่านไปยังผู้ฟังเสียงหรืออาจจะเป็นสื่อที่มนุษย์ประดิษฐ์ขึ้นเช่นวิทยุโทรทัศน์โทรศัพท์ และ 4) ผู้รับสารคือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามารถรับทราบสารของผู้ส่งสารได้ผู้รับสารเป็นจุดหมายปลายทางของข่าวสารเป็นบุคคลสำคัญในการชี้ขาดว่าการสื่อสารเป็นผลหรือไม่

อาคม วัชโรสง (2547, หน้า 98)กล่าวว่า องค์ประกอบของการสื่อสารประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้ 1) ผู้ส่งข่าวสาร ผู้ส่งข่าวสารอาจเป็นคนหนึ่งหรือกลุ่มที่ต้องการสื่อสาร ไปยังผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดนโยบาย การแนะนำ การสอนงาน หรือการกระตุ้นจิตใจให้ทำงานผู้ส่งข่าวสารจะต้องมีเป้าหมายชัดเจนว่าตนจะสื่อสารอะไร ไปให้ใครเพื่อเป้าหมายใดและใช้ช่องทางการสื่อสารแบบใด 2) ข่าวสาร ข่าวสารได้แก่ สิ่งที่ผู้ส่งข่าวสารต้องการถ่ายทอดให้ผู้รับข่าวสารรับรู้ อาจเป็นนโยบาย การแนะนำ การสอนงาน การกระตุ้นจิตใจ หรืออื่น ๆ 3) การเข้ารหัส การเข้ารหัสหรือการแปลความหมายของข่าวสารที่จะส่ง ผู้บริหารจะต้องแปลความคิดของตนให้เป็นสัญลักษณ์ที่มีความหมายและให้ผู้รับเข้าใจ ซึ่งอาจเป็นการพูดการเขียนหรืออย่างอื่น ที่ไม่ใช่การพูดหรืออาจใช้ผสมผสานกัน ข่าวสารที่แปลความหมายจะต้องกะทัดรัดชัดเจน มีสาระและถูกต้อง หลังจากนั้นผู้ส่งข่าวสารจะต้องเลือกช่องทางส่งข่าวสารให้เหมาะสม 4) ช่องทางส่งข่าวสาร หลักจากผู้ส่งข่าวสารได้เตรียมข่าวสารดีแล้วก็ต้องเอกช่องทางให้เหมาะสมกับจุดประสงค์หรือชนิดของข่าวสาร รวมทั้งพิจารณาสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ประกอบผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ช่องทางการสื่อสารหลายทางผสมผสานกันไป เช่น การประชุมแบบเผชิญหน้า จดหมายข่าว บันทึกความจำ คำสั่ง อีเมล แฟกซ์ โทรศัพท์ หรืออื่น ๆ การเลือกช่องทางการส่งข่าวสารมีความสำคัญต่อผลการส่งข่าวสารอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาจะส่งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ก็อาจใช้การประชุม ถ้าต้องการกระตุ้นการทำงานก็อาจเดินตรวจเยี่ยม 5) การแปลความหมายหรือถอดรหัส ผู้รับข่าวสารจะต้องแปลความหมายของข่าวสารที่ส่งมา ซึ่งผู้รับข่าวสารจะต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและความสัมพันธ์ของเขากับผู้ส่งข่าวด้วย นอกจากนี้ การแปลความหมายของข่าวสารอาจจะได้รับอิทธิพลจากเพื่อน หรือผู้บังคับบัญชาบางคน 6) ผู้รับข่าวสาร ซึ่งได้แก่ ผู้ฟัง ผู้อ่าน หรือผู้รับสัญญาณต่าง ๆ ผู้รับข่าวสารอาจจะเป็นคนเดียวหรือกลุ่มก็ได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจลักษณะของผู้รับข่าวสารแต่ละคน หรือลักษณะของกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถ นิสัยใจคอ วัฒนธรรมหรือความคาดหวัง เพื่อจะได้สื่อสารให้ผู้รับข่าวสารเข้าใจได้ และ 7) การส่งข้อมูลป้อนกลับสิ่งที่ผู้รับข่าวสารระมัดระวังหรือกังวลใจในการรับส่งข่าวสารก็คือช่องว่างระหว่างความเข้าใจของผู้รับกับผู้ส่งข่าว เพื่อแก้ไขให้เข้าใจข่าวสารตรงกันก็โดยอาศัยการให้ข้อมูลป้อนกลับโดยผู้รับข่าวสารซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะทำให้การสื่อสารมีคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีจิตใจเป็นประชาธิปไตย พร้อมทั้งจะรับฟังข้อท้วงติงจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสุภาพปราศจากการใช้อารมณ์ เพื่อที่จะปรับปรุงการติดต่อสื่อสารของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 152–154) กล่าวว่า เนื่องจากการสื่อสารที่ผิดพลาด จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุประสิทธิผลขององค์การเสมอการสร้างระบบการสื่อสารภายใน องค์การที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารทุกองค์การคือ การจัดระบบการสื่อสารตลอดจนการไหลของข้อมูลข่าวสารในองค์การ และลดความผิดพลาด หรืออุปสรรคในการสื่อสารซึ่งสามารถทำได้ 8 วิธี ดังนี้ 1) การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งเพียงไรวิธีการนี้ จะทำให้กระบวนการสื่อสารเป็นแบบ two-way ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการพบปะกันหรือหากเป็นการใช้เอกสารติดตามผลและข้อมูลย้อนกลับอาจตรวจสอบได้จากการโต้ตอบการแสดงผลของผู้รับสารจะทำให้เราทราบว่า การสื่อสารมีความถูกต้องเพียงไร 2) การใช้การสื่อสารหลาย วิธีการใช้วิธีการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารหลายวิธีทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้อง ยิ่งขึ้นเช่นมีการส่งการด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรแล้วและยังมีการประชุมและสั่งการด้วย วาจาและใช้โอกาสพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการด้วยก็จะทำให้การสื่อสารถูกต้องมากยิ่งขึ้น 3) ระยะเวลา (timing) ปัญหาด้านระยะเวลาเป็นสาเหตุหนึ่งของการสื่อสารที่เบี่ยงเบนไปทั้งในแง่ของความกดดันด้านเวลาและความไม่เหมาะสมในการสื่อสารเวลาหนึ่ง ๆ องค์การและกลุ่ม อาจกำหนดมาตรฐานด้านเวลาเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวได้เช่นระบุไว้ล่วงหน้าว่าจะทำงานหนึ่งให้ เสร็จเมื่อใดเพื่อเป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งเวลาและติดต่อระหว่างกันในการรายงานและสั่งการ ในองค์การนอกจากนี้ยังต้องแยกแยะระหว่างงานประจำกับงานจรซึ่งจะช่วยลดแรงกดดันด้านเวลา อันจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น 4) ให้ความสนใจกับภาษาในการสื่อสารนั้น การเลือกใช้ศัพท์ระดับของคำและความหมายของคำเป็นวิธีการหนึ่งที่จะลดความผิดพลาด ในการสื่อสารได้การเลือกใช้คำและระดับของภาษานั้นจะเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจกับผู้ที่เรา จะสื่อสารด้วยว่าควรจะใช้ภาษาในระดับใด 5) ศูนย์กลางข้อมูลการสื่อสารโดยวิธีการนี้จะเป็น การสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่นและมีความถูกต้องของข้อมูลมากซึ่งองค์การอาจใช้ศูนย์กลาง ข้อมูลเป็นแหล่งกระจายข่าวโดยไม่ผ่านช่องทางที่เป็นทางการขององค์การก็อาจจะทำให้ การสื่อสารมีความถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น 6) การให้รู้เท่าที่จำเป็นเป็นการวางระบบใน การสื่อสารในองค์การให้มีการสื่อสารในกรณีพิเศษและให้มีการรับข้อมูลเฉพาะที่จำเป็นโดย การเสนอข้อมูลไปยังฝ่ายบริหารเฉพาะที่ฝ่ายบริหารต้องการในขณะเดียวกันฝ่ายบริหารก็ให้ ข้อมูลหรือสื่อสารกับพนักงานเฉพาะสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เท่านั้นซึ่งจะทำให้การสื่อสารไม่มี ข้อมูลมากเกินไปวิธีการนี้จะเหมาะกับองค์การที่มีสายการบังคับบัญชาสูง 7) การใช้ธรรมเนียม ปฏิบัติในการสื่อสารเป็นความพยายามที่จะวางระบบในการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีใน การสื่อสารเช่นโทรสารให้ใช้สื่อสารเฉพาะในเรื่องที่จำเป็นและเร่งด่วนซึ่งการใช้เครื่องมือโดยไม่ จำเป็นอาจจะทำให้การสื่อสารผิดพลาดหรือมีมากเกินไปจนการสร้างสรรค์ธรรมเนียมปฏิบัติที่ เหมาะสมจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสื่อสารได้ และ 8) การฟังอย่าง ตั้งใจเป็นการลดความผิดพลาดจากการสื่อสารการตั้งใจฟังจะทำให้ข้อมูลที่ผู้ส่งสารต้องการจะส่ง

ถึงผู้รับสารครบถ้วนในขณะที่เดียวกันการฟังอย่างตั้งใจนั้นผู้รับสารสามารถคิดต่อและไตร่ตรองสิ่งที่ได้ฟังและอาจมีการสอบถามหรือหาความเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้นนอกจากนี้การฟังอย่างตั้งใจจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้ที่สื่อสารและเกิดการยอมรับกันซึ่งจะเป็นการพัฒนาาระบบความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กรตามมาด้วย

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 28) กล่าวว่า เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและวัตถุประสงค์ของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับปรุงการติดต่อสื่อสารของตน 14 ประการ ดังนี้ 1) สื่อสารสิ่งที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและวัตถุประสงค์ของครู 2) ใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสารให้เหมาะสมกับครูหรือบุคลากรแต่ละคน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเข้าใจพื้นฐานของครูหรือบุคลากรทุกคนหรือบุคลากร 3) ต้องคำนึงถึงความเชื่อและค่านิยมของครูหรือบุคลากร 4) ต้องฝึกฝนการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูดให้มีประสิทธิภาพ เช่น การแสดงสีหน้า ท่าทาง หรือสายตา 5) พยายามใช้ระดับเสียงที่แตกต่างกันให้เกิดประโยชน์ 6) ควรใช้ภาษาง่ายๆ ที่คนทุกคนเข้าใจได้ 7) สร้างบรรยากาศที่ดีให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 8) เปิดโอกาสให้ผู้รับข่าวสารซักถามได้ 9) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้รับฟังที่ดี ฟังด้วยความตั้งใจ เพื่อจะเข้าใจครูหรือบุคลากรแต่ละคน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร นำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารงาน 10) การสื่อด้วยภาษาเขียนจะต้องเตรียมและตรวจสอบเป็นอย่างดีก่อนจะถ่ายทอดออกไป 11) ต้องควบคุมอารมณ์ให้อยู่ในสภาวะปกติทุกครั้ง ที่มีการติดต่อสื่อสาร 12) พยายามให้การติดต่อสื่อสารที่ใช้คำพูดและไม่ใช้คำพูดมีความหมายสอดคล้องกัน 13) ถ้าการสื่อสารครั้งใดผู้ฟังไม่เข้าใจควรถามซ้ำ และ 14) ต้องนำการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาใช้บ้างกรณี

โรเบิร์ตส์ (Roberts, 1988, pp.368-371) ได้เสนอการสื่อสารในองค์กรไว้ 6 ประการ ดังนี้ 1) ต้องทำให้ผู้รับข่าวสารแต่ละระดับมีการต่อต้านน้อย 2) ข่าวสารที่จะถ่ายทอดไปต้องสอดคล้องกับความเชื่อและคุณค่าของผู้รับ 3) ควรระมัดระวังในการถ่ายทอดข่าวสารที่ขัดต่อค่านิยมของผู้รับ 4) ต้องเป็นข่าวสารที่สนองความต้องการของผู้รับ 5) ถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สมาชิกจะเปิดใจกว้างในการรับข่าวสาร และ 6) ข้อมูลข่าวสารที่มีผลทางบวกในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่มีผลทางบวกในอีกสถานการณ์หนึ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องใช้ความคิดพิจารณาเป็นเรื่องๆ

ลูแทนส์ (Luthans, 1995, p.431) ได้เสนอแนะการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารแบบล่างขึ้นบนให้มีประสิทธิภาพไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) จัดให้มีกระบวนการร้องทุกข์ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมเป็นกรรมการ 2) ใช้นโยบายเปิดกว้าง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรพบได้ทุกโอกาส หรือไม่ก็เชิญมาพูดคุยถึงปัญหาต่างๆ แต่ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องทำด้วยความจริงใจ 3) จัดให้มีการพบปะให้คำปรึกษา ซักถาม หรือสัมภาษณ์ 4) ให้บุคลากรมีส่วนร่วม

ในการตัดสินใจ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีผู้รับปัญหา หรือระบบ Q.C. และ 5) จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องทุกข์

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง ความสำเร็จทางการสื่อสาร ด้านสารสนเทศภายในองค์กรเพื่อทำให้เกิดการปฏิบัติงาน สามารถวัดได้จาก 1) มีการย่ำหรือซ้ำเพื่อเตือนความทรงจำอย่างสม่ำเสมอ 2) มีความเชื่อถือในเรื่องของผู้ให้ข่าวสารแหล่งข่าว 3) วางแผนหาช่องทางทางการติดต่อสื่อสารได้อย่างชัดเจน 4) สื่อสารสิ่งที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร 5) ต้องคำนึงถึงความเชื่อและค่านิยมที่เหมาะสมและเป็นจริง 6) สื่อและเครื่องมือในการสื่อสารเอื้ออำนวยต่อการนั้น 7) มีการวางแผนและเตรียมการในการสื่อสาร และ 8) เข้าใจธรรมชาติของผู้ส่งและผู้รับการสื่อสาร

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

นุสาศนี จิตราภิรมย์ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีการรับรู้วัฒนธรรมในลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมลักษณะความเป็นชายลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและลักษณะการมุ่งเน้นระยะยาวอยู่ในระดับสูงมีการรับรู้วัฒนธรรมในลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจและลักษณะความเป็นเพศหญิงอยู่ในระดับปานกลางและมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะปัจเจกนิยมอยู่ในระดับต่ำ 2) พนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) พนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุระดับการศึกษาและระดับตำแหน่งงานต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะการมุ่งเน้นผลระยะยาวลักษณะความเป็นเพศชายและลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 34.7 และตัวแปรที่พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมได้ดีที่สุดคือการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะความเป็นชาย

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้: บริบทในบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มาจำกัดผลการวิจัยพบว่าบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มาจำกัดมีลักษณะองค์กรในภาพรวมทั้ง 3 รูปแบบได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจ และ 3) ความสอดคล้องต้องกันอยู่ในระดับมากรวมทั้งระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มาจำกัดอยู่ในระดับกลางเมื่อทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนพบว่าลักษณะของ

วัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องต้องกันมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งประสิทธิภาพการพยากรณ์มีค่าเท่ากับร้อยละ 39.5 กลยุทธ์ที่สำคัญเป็นอันดับแรกในการสร้างวัฒนธรรมและองค์การแห่งการเรียนรู้คือการรักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งพนักงานและองค์การ

มยุรี ธรรมสอน (2546, หน้า 62-64) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกำแพงเพชรผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกำแพงเพชรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนพบว่าระดับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 4) ผลการเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามประสิทธิภาพในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนพบว่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 และ 5) วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จิตาภา เร่งมีศรีสุข (2552, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาและเปรียบเทียบระดับลักษณะวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ตามการรับรู้ของคณาจารย์ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับลักษณะวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ตามการรับรู้ของคณาจารย์ภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 7 ด้านพบว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้ของคณาจารย์ด้านความผูกพันต่อองค์การด้านความภูมิใจในอาชีพด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ด้านการทำงานเป็นทีมและด้านการมุ่งที่ผลสำเร็จหรือผลงานอยู่ในระดับมากด้านการยึดถือระบบคุณธรรมและด้านการสื่อสารที่ดีในองค์การมีระดับลักษณะวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง และ 2) ผลการเปรียบเทียบระดับลักษณะวัฒนธรรมองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ตามการรับรู้ของคณาจารย์จำแนกตามสถานภาพของคณาจารย์คณาจารย์พบว่าคณาจารย์ที่มีอายุแตกต่างกันคณาจารย์ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกันคณาจารย์แต่ละประเภทที่แตกต่างกันและสังกัดคณะแตกต่างกันมีระดับการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคณาจารย์ที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน

พรทิพย์ ไชยประณีธาน (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของวัฒนธรรมองค์การและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กร 8 ประเภท ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยม ความเป็นกลุ่มนิยม ลักษณะความเป็นชาย ลักษณะความเป็นหญิง การมุ่งเน้นผลระยะยาว และการมุ่งเน้นผลระยะสั้น ร่วมกันมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 8 ประเภท สามารถกำหนดความผันแปรของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 86 แต่เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภทกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยคุณอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรประเภทอื่นให้คงที่ พบว่ามีวัฒนธรรมองค์กร 5 ประเภท ได้แก่ ความเป็นปัจเจกนิยม ความเป็นกลุ่มนิยม ลักษณะความเป็นชาย ลักษณะความเป็นหญิง และการมุ่งเน้นผลระยะยาวที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเมื่อทำการคัดเลือกวัฒนธรรมองค์กรประเภทต่างๆ เข้าสมการพยากรณ์พบว่า มีวัฒนธรรมเพียง 2 ประเภทเท่านั้น คือ วัฒนธรรมองค์กรประเภท การมุ่งเน้นผลระยะยาว และลักษณะความเป็นชาย ที่เป็นค่าพยากรณ์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยวัฒนธรรมองค์กรทั้งสองประเภทร่วมกัน สามารถกำหนดค่าความผันแปรของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ถึงร้อยละ 85

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

ปีเตอร์, และวอทเทอร์แมน (Peter, & Waterman, 1982, p.152) ได้ศึกษาวัฒนธรรมประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จคือองค์การต้องใกล้ชิดลูกค้า (closeness to the customer) เนื่องจากลูกค้าคือผู้บริโภคสินค้าและบริการขององค์กรหากปราศจากลูกค้าองค์กรนั้นย่อมไม่เกิดผลการปฏิบัติงานเนื่องจากไม่มีรายได้หรือไม่มีผลงานเกิดขึ้นและงานวิจัยจำนวนมากไม่น้อยก็พบว่า การให้ความสำคัญแก่ลูกค้าหรือมุ่งเน้นลูกค้าสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร

ไฟเซน (Fisen, 1990, p.2341-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการสำรวจหาความสัมพันธ์ระหว่างประวัติโรงเรียนและวัฒนธรรมโรงเรียนพบว่าการรักษาวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาค่านิยมร่วมกันซึ่งครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ 7 ประการได้แก่ 1) การไม่ขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน 2) การมอบอำนาจที่ชัดเจน 3) การลงโทษอย่างยุติธรรม 4) ประเพณีของโรงเรียนที่ยึดถือ 5) ความรู้สึกเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน 6) ค่านิยมในการรู้จักรับผิดชอบตนเอง และ 7) การมีส่วนร่วมของชุมชน

เบอร์เน็ต, และโอเบรียน (Bennett, & O'Brien, 1994, abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งผลการวิจัยพบว่ามีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 12 ปัจจัยคือ 1) กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ 2) การปฏิบัติเชิงการบริหาร 3) การปฏิบัติเชิงการจัดการ 4) บรรยากาศ 5) องค์กรหรือโครงสร้างของงาน 6) การเคลื่อนไหวของข้อมูลสารสนเทศ 7) การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน 8) กระบวนการ

ทำงาน 9) เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน 10) การฝึกอบรมหรือการศึกษา  
11) การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน และ 12) การให้รางวัลหรือการยอมรับ

เซ็ปปีเทลลี (Ceppetelli, 1995, pp. 56-90) ได้ศึกษาการสร้างองค์การแห่ง  
การเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาลเวอร์มอนท์ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือขายรวม  
ทั้งสิ้น 15 แห่งผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของเซ็นเก้ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ  
ที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการได้แก่การเป็นบุคคลรอบรู้แบบแผนความคิด

ดุก (Duck, 1996, p.2185-A) ศึกษาผลของความเป็นเอกลักษณ์กลุ่มที่มีการรับรู้  
วัฒนธรรมองค์การกับกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่มที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยคริสโตเฟอร์นิวพอร์ต  
(christopher newport university) คือกลุ่มเจ้าหน้าที่(classified employees) จำนวน 28 คน  
และกลุ่มที่สังกัดสอนในสถาบันการศึกษา(instructional faculty) จำนวน 26 คนกลุ่มที่เป็นฝ่าย  
บริหาร (administrative) จำนวน 27 คนโดยใช้แบบสำรวจวัฒนธรรมองค์การ (organizational  
culture inventory) และแบบวัดคุณค่าของตนเองในกลุ่ม (collective self-esteem scale)  
ผลการวิจัยพบว่าความแตกต่างของการรับรู้ระหว่างกลุ่มแสดงว่าเอกลักษณ์ของกลุ่มส่งผลต่อ  
การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า เห็นได้ว่าองค์การเป็นหน่วยงานที่  
มีความสำคัญจะเจริญก้าวหน้าแข็งแรงหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การที่มีแบบแผน  
ของพฤติกรรมที่รับรู้ยึดถือและประพฤติปฏิบัติที่ร่วมกันดำเนินการและกำหนดเป้าหมาย  
เพื่อความสำเร็จของงานมีกระบวนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้การวางแผนของสมาชิก  
ในระดับต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความก้าวหน้าขององค์การความสำเร็จหรือ  
ความก้าวหน้าขององค์การมีวัฒนธรรมเป็นตัวเชื่อมโยงให้ก้าวหน้าแข็งแรงเนื่องจากวัฒนธรรม  
เป็นความคิดร่วมและค่านิยมทางสังคมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมทางสังคมเป็นองค์รวมความรู้  
และภูมิปัญญาซึ่งมีหน้าที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์และยังช่วยให้มนุษย์ปรับ  
ตนเองเข้ากับสภาพแวดล้อมวัฒนธรรมจึงมีความสำคัญต่อสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารกิจการ  
ในสถานศึกษามีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายของสถานศึกษามากที่สุด