

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี มีขอบเขตการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางการศึกษาตามลำดับดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหาร
 - 1.2 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
 - 1.3 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
 - 1.4 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา
2. การบริหารงานบุคคล
 - 2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
 - 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
 - 2.3 แนวคิดการบริหารงานบุคคล
3. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
 - 3.1 ความหมายของประสิทธิภาพ
 - 3.2 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
 - 3.3 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
 - 3.4 แนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
4. การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
 - 4.1 ความชัดเจนของวัตถุประสงค์
 - 4.2 มนุษยสัมพันธ์
 - 4.3 ภาวะผู้นำ
 - 4.4 การสื่อสาร
 - 4.5 บทบาทที่สมดุล
 - 4.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของการบริหาร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหาร ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 14) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การ และสั่งการควบคุมกำกับ ความพยายามของสมาชิกขององค์การ และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนด

เสนาะ ตีเขารว (2546, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การจูงใจและการควบคุมทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรวัตถุให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยดี

วรนาถ แสงมณี (2546, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการวางแผนการจัดโครงสร้างและจัดสายงานขององค์การ การชี้แนะ และการสั่งการ การควบคุม รวมถึงการใช้ทรัพยากรอื่นขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (goals) ขององค์การที่ได้กำหนดไว้

ศุภิสราพร สุชาติพิยะรัตน์ (2548, หน้า 33) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งงาน การอำนวยการ การสนับสนุน และการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินให้ได้เป้าหมายที่ต้องการ

ยุทธ ไกยวรรณ (2550, หน้า 18) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่วางแผนการจัดองค์การ จัดคนเข้าทำงาน สั่งการ และควบคุมการทำงานให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยในการบริหาร

บาร์โธล และมาร์ติน (Bartol, & Martin, 1990, p.6) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เป้าหมายขององค์การประสบผลสำเร็จโดยการวางแผน การจัดองค์การ การใช้ภาวะผู้นำและการควบคุม

สโตนเนอร์, และฟรีแมน (Stoner, & Freeman, 1992, p.3) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ ภาวะผู้นำ และการควบคุมการทำงานของสมาชิกขององค์การและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

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

จากความหมายของการบริหารที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการวางแผน จัดการองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การได้ตั้งเป้าหมายไว้ การกระทำนั้น ๆ จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการดำเนินการเพื่อให้คงอยู่ มีการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ การควบคุม และการกระทำที่ทำให้เกิดการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างมีระบบแบบแผน

2. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

มานพ วงษ์สะอาด (2547, หน้า 25) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในสถานศึกษา โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา อันที่จะพัฒนาสมาชิกของสังคมไม่ว่าจะเป็นเด็ก เยาวชน ตลอดจนประชาชนให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะ ตลอดจนค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และเจตคติที่ดีงามตามที่สังคมต้องการ และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข

ประจักษ์ โพธิ์วัด (2548, หน้า 24) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันใช้ทรัพยากรการบริหารเพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม พฤติกรรม และคุณธรรม เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและแก่ประเทศชาติ

หวน พันธุ์พันธ์ (2549, หน้า 4) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน และไม่เป็นระเบียบแบบแผน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า 6-7) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา ให้เกิดพลังและมีประสิทธิภาพ

แคมเบล และคนอื่นๆ (Campbell, et al., 1976, p.22) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษา เพื่อให้การศึกษابرลุเป้าหมายอย่างแท้จริง 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 การบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิผลว่า เป็นสถานศึกษาที่เต็มเปี่ยมไปด้วยคุณภาพของการศึกษา

แคนโดลิ และคนอื่นๆ (Candoli, et al., 1992, p.7) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาหมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดเตรียม หรือการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับทั้งให้บริการด้านต่างๆ แก่ระบบสถานศึกษา

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

จากความหมายของการบริหารสถานศึกษาที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทุกด้านภายในสถานศึกษา โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม พัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะ ตลอดจนค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และเจตคติที่ดีงาม เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติตามที่สังคมและประเทศชาติต้องการ

3. ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

ศิริพร เมฆวิทยา(2548, หน้า 18-19) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา มีบทบาทต่อการพัฒนาคนให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความคิด มีบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมที่ดีงามโดยเฉพาะโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่เรียกกันทั่วไปว่า โรงเรียนประถมศึกษาซึ่งถือว่าเป็นโรงเรียนของชุมชนและเป็นศูนย์กลางการพัฒนาชุมชน กระจายอยู่ในทุกท้องถิ่นทั่วประเทศ มีบทบาทหน้าที่ ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาลูกหลานของชุมชนให้เป็นผู้มีความรู้ ความคิด ทักษะในการทำงาน มีบุคลิกลักษณะที่ดีงาม สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและชาติ

สุนทร คชสิงห์ (2548, หน้า 14) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารระดับสูงและผู้ปกครองต้องร่วมมือกันผนึกกำลังอย่างมั่นคงและมีความตั้งใจแน่วแน่ ซึ่งได้กำหนดกระบวนการที่เป็นสาระสำคัญของกระบวนการบริหารต้องประกอบด้วย 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ 2) การวางแผน 3) การดำเนินงานตามแผน 4) การประเมินผล หากกระบวนการบริหารดำเนินการอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน ตามกระบวนการที่ถูกต้อง มีการดำเนินการที่ต่อเนื่อง สิ่งนี้จะทำให้การบริหารการศึกษาประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ทุกประการ

ทวีศักดิ์ บังคม (2550, หน้า 10) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาว่า โรงเรียนเป็นสถานศึกษาที่มีความสำคัญที่สุดเนื่องจากหน้าที่หลักของโรงเรียน คือ การจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และสามารถดำรงชีวิตให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีคุณภาพ บุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการเรียนการสอนได้แก่ ผู้บริหาร

ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน และครูอาจารย์ที่มีหน้าที่ในการสอน และสนับสนุนการสอน

สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน (2550, หน้า 9) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินการ การควบคุม การจัดการเกี่ยวกับเรื่องต่างๆในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวกับการเรียนการสอน และการจัดสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา ได้แก่ ครู นักเรียน หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์ กิจกรรม บริการต่างๆ งานบริหารสถานศึกษานั้น ตามปกติผู้บริหารมักจะจัดรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน หรือจะมีการจำแนกประเภทต่างกันไปบ้าง ขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษา ภาระของงาน และความคิดเห็นของผู้บริหารแต่ละคน

คเนเชวิช (Knezevich, 1984, pp.16-18) กล่าวว่า บทบาทสำคัญในการบริหารสถานศึกษา แต่ละบทบาทได้ระบุความสามารถที่จำเป็นไว้ดังนี้ 1) เป็นผู้กำหนดทิศทางทางปฏิบัติงาน (direction setter) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจเขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน 2) เป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (leader-catalyst) บทบาทนี้จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการจูงใจกระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม 3) เป็นนักวางแผน (planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน 4) เป็นผู้ตัดสินใจ (decision maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆของการตัดสินใจ มีความสามารถในการตัดสินใจ 5) เป็นผู้จัดองค์การ (organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงาน และกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเข้าใจพฤติกรรมขององค์การ 6) เป็นผู้เปลี่ยนแปลง (change manager) ผู้นำ จะต้องนำ การเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน 7) เป็นผู้ประสานงาน (coordinator) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสารวิธีนี้เทศ เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 8) เป็นผู้สื่อสาร (communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร 9) เป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (conflict manager) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง 10) เป็นผู้แก้ปัญหา (problems manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา และแก้ปัญหา 11) เป็นผู้จัดการระบบ (systems manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำ ทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์ 12) เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (instructional manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญและการพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร 13) เป็นผู้บริหารบุคคล (personnel manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการ

เป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล 14) เป็นผู้บริหารทรัพยากร (resource manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา 15) เป็นผู้ประเมิน (appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ 16) เป็นนักประชาสัมพันธ์ (public relator) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ และ 17) เป็นประธานในพิธีการ (ceremonial head) ผู้บริหารจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทสำคัญในการบริหารงาน

روبินส์ (Robbins, 1994, p.11) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาว่า เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการสถานศึกษา ถ้าเปรียบเทียบระหว่างสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการบริหารที่ดีกับสถานศึกษาที่ไม่ให้ความสำคัญกับการบริหาร ประสิทธิภาพสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารย่อมมีประสิทธิภาพมากกว่าสถานศึกษาที่ไม่ให้ความสำคัญกับการบริหาร

จากความสำคัญการบริหารสถานศึกษาที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการดำเนินงาน และเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารระดับสูง และผู้ปกครองในด้านของเป็นการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบตามแบบแผนและนโยบายการศึกษาของชาติให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย เพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหาร พัฒนาลูกหลานของชุมชนให้เป็นผู้มีทักษะในการทำงาน และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชนและประเทศชาติ

4. บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา ดังนี้

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2545, หน้า 9-13) กล่าวว่า สถานศึกษานั้นมีภาระหน้าที่ที่สังคมมอบหมาย คือ รับผิดชอบจัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่กุลบุตร กุลธิดา ฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่าการจัดการศึกษา คือการผลิตผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยพัฒนาความสามารถของสถานศึกษาควบคู่กันไปให้มีประสิทธิภาพดีเพียงพอที่จะจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพที่สุด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าสถานศึกษาดำเนินงานเพื่อให้ผลผลิตที่สำคัญ 2 ประการ คือ ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะและคุณสมบัติตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และอีกประการหนึ่งคือ สถานศึกษาต้องมีความสามารถในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนบรรลุผลลัพท์ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ในกระบวนการผลิตหรือการพัฒนาการศึกษา สถานศึกษาจะมีภาระงานมากมายนับตั้งแต่การเริ่มรับผู้เรียนเข้าเรียน จนกระทั่งผู้เรียนสำเร็จการศึกษาออกไป ภาระงานเหล่านี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือการพัฒนากระบวนการจัดการ และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ซึ่งเป็นงานที่ต้องสร้างความเชื่อมั่นแก่สังคมว่า

มีคุณภาพและพัฒนาควบคู่กัน รายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษามีดังนี้

- 1) การพัฒนาระบบการจัดการประกอบด้วยกระบวนการใหญ่ๆ คือ 1.1) กระบวนการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย 1.1.1) การพัฒนาศักยภาพให้พร้อมที่จะปฏิรูปการเรียนรู้ 1.1.2) การพัฒนาความเป็นผู้นำทาง 1.1.3) จัดโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อปลอดภัยเอื้อต่อการเรียนรู้ และ 1.1.4) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.2) กระบวนการพัฒนาคุณภาพที่ยั่งยืนและต่อเนื่องซึ่งประกอบไปด้วย 1.2.1) พัฒนาระบบพื้นฐานข้อมูลการศึกษา เพื่อการปรับปรุงคุณภาพ 1.2.2) การจัดทำและทบทวนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ 1.2.3) พัฒนาผลการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สูงขึ้นเป็นลำดับ สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1.2.4) นิเทศกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาทุกชั้นตอน 1.2.5) การปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข และการป้องกันข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นมาจากการนิเทศสถานศึกษา 1.2.6) การตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามมาตรฐานและความก้าวหน้าในการดำเนินงานของสถานศึกษาเมื่อครบรอบการดำเนินงานที่กำหนดในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและ 1.2.7) การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติประจำปี
- 1.3) กระบวนการสร้างความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย 1.3.1) ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ 1.3.2) ร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการสร้างสรรค์กิจกรรมตามคุณภาพ และ 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ดำเนินการตามรูปแบบการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปตามแนวทางหมวด 4 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการดังนี้ 2.1) กระบวนการพัฒนาให้คิดเป็น ทำเป็น 2.2) กระบวนการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม

บุญเชิด แยมส์จจา (2547, หน้า 24-26) กล่าวว่า สถานศึกษามีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของท้องถิ่น มีอิสระในการบริหารจัดการภายใต้ขอบข่ายและภารกิจการบริหาร และการจัดการสถานศึกษา ตามขอบข่ายการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป ดังนี้ 1) การบริหารงานวิชาการ สถานศึกษาต้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน และสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มุ่งส่งเสริมให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญสูงสุด รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ จัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน 2) การบริหารงานงบประมาณ สถานศึกษาต้องยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียน ในการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษา พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 3) การบริหารงานบุคคล สถานศึกษาต้องยึดหลักการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ตามนโยบายกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ในการบริหารซึ่งมีขอบข่ายภารกิจ

ดังนี้ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัย และการรักษาวินัย การออกจากราชการ และ 4) การบริหารทั่วไป สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารงานทั่วไป และจัดการศึกษาด้วยตนเองให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ ส่งเสริมประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ยึดกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง สามารถเชื่อมโยง ติดต่о สื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว ด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งเสริม และสนับสนุนให้การบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามบทบาทของสถานศึกษา ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่น ๆ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า19) กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมี การจัดโครงสร้างการบริหารงานให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละเขตพื้นที่การศึกษากำหนด ซึ่งหากสถานศึกษามีการบริหารและการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2550 แล้ว จะมีการจัดโครงสร้างออกเป็น 4 กลุ่ม พร้อมขอบข่ายและภารกิจในแต่ละกลุ่ม 4 ด้าน ดังนี้ 1) กลุ่มบริหารงานวิชาการ มีขอบข่ายภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หรือดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 2) กลุ่มบริหารงบประมาณ มีขอบข่าย และภารกิจเกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณ และขอตั้งงบประมาณ เพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) กลุ่มบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายและภารกิจเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง การดำเนินงานเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาทุกประเภท การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) กลุ่มบริหารทั่วไป มีขอบข่ายภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การวางแผนการบริหารงานการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

บวร เทศารินทร์ (2556, กันยายน 5) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ คือจัดทำนโยบายแผนพัฒนาการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล บริหารทั่วไป จัดตั้ง รับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณ พัฒนา

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

คิมบรอก, และนั้เนอรี (Kimbrough, & Nunnery, 1988, p.44) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่ และภาระงาน หรือภารกิจของสถานศึกษาสรุปได้ 8 ด้าน ดังนี้ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานบุคคล 3) การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ 4) การบริหารงานกิจการนักเรียน 5) การบริหารงานด้านความสัมพันธ์ชุมชน 6) การบริหารงานอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม 7) การจัดโครงสร้างองค์การ และ 8) การประเมินผล

แรมเซเยอร์ (Ramseyer, 1995, p.18) กล่าวว่า ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษามี 8 ประการ ดังนี้ 1) พัฒนาการสอนและหลักการ 2) งานธุรการ การเงินและการบริการต่างๆ 3) เป็นผู้นำชุมชนที่ตั้งอยู่ 4) งานบุคคล 5) งานอาคารสถานที่ 6) จัดการรับส่งนักเรียน 7) จัดระบบบริหารสถานศึกษาให้ถูกต้อง และ 8) ปกครองดูแลนักเรียน

แคมเบลล์ (Campbell, 1997, p.116) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีงานสำคัญ 6 ด้าน คือ 1) งานสัมพันธ์ชุมชน 2) งานหลักสูตรและการสอน 3) งานกิจกรรมนักเรียน 4) การบริหารงานบุคคล 5) การบริหารงานอาคารสถานที่ และ 6) งานธุรการและการเงิน

จากบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สถานศึกษาต้องดำเนินการบริหารจัดการ ส่งเสริมการจัดการศึกษา พัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารและการจัดการมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานบุคคล

1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2546, หน้า 153) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กิจกรรมงานที่เกิดจากการตกลึกทางความคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ เมื่อรู้ว่าจะทำอะไร ซึ่งเป็นเรื่องของความคิด แต่เมื่อกำหนดเป็นลำดับขั้นตอนของกิจกรรมในอันที่จะบรรลุความคิดนั้น จำเป็นจะต้องเรียนรู้ว่าจะต้องทำอะไร ซึ่งเป็นเองของกระบวนการทำงานที่มีทั้งในลักษณะข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น ต้องการแก้ความขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ถือว่าเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ส่วนกระบวนการคือ ใช้วิธีการชี้แจง ทำความเข้าใจแก่พนักงานหรือสหภาพแรงงาน ลักษณะงานเช่นนี้เป็นเรื่องความคิดและศิลปะ ส่วนกระบวนการที่

เป็นเชิงปริมาณ เช่น วิธีการจ่ายเงินเดือนให้ถูกต้อง วิธีประมาณการงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร วิธีการจ่ายค่าปฏิบัติงานล่วงเวลา เป็นต้น

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547, หน้า 184) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง การใช้คน เพื่อสร้าง พัฒนา และปรับปรุงผลิตภัณฑ์เหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อยู่เสมอ การบริหารงานบุคคลประกอบด้วยคำ 2 คำคือ การบริหารกับทรัพยากรมนุษย์โดยที่ การบริหารหมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุ เป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะที่มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มี คุณค่าที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหาร อันประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์หรือ วัตถุดิบ และวิธีการ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงหมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มี อยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ประหยัด ภูมิโคกรักษ์ (2548, หน้า 27) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง ความเพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุก ๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ โดยพยายามทำให้บุคคลเหล่านั้นได้เห็นว่าหน่วยงานของเขามีทางที่จะทำให้เขามี ความเจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายของเขา และขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้ จุดประสงค์ของบุคลากรได้บรรลุผลโดยให้เกิดความกลมกลืนและสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้ง ความต้องการของบุคลากรและทั้งความต้องการขององค์การหรือสถาบัน

ปราศญา กล้าผจญ, และ พอดตา บุตรสุทธีวงศ์ (2550, หน้า 27) กล่าวว่า การ บริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทุกระดับใน หน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดอันจะส่งผลให้สามารถสร้าง ความสำเร็จสูงสุดให้แก่องค์กรปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายและมาตรฐานต่างๆที่ตั้งไว้ หรือ ยิ่งไปกว่านั้นกระบวนการต่างๆที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์ งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การ จ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัยพนักงานและ แรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กรและการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

จอยซ์ (Joyce, 1992, p.35) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผน อัตรากำลังคน การสรรหาบุคลากร และการบรรจุแต่งตั้ง การจัดทำทะเบียนประวัติบุคลากร การ ปกครองบังคับบัญชา การกำหนดเงินเดือนค่าจ้าง การเสริมสร้างประสิทธิภาพ และการพัฒนา บุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การสร้างขวัญและกำลังใจ และ การให้พ้นจากตำแหน่ง ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานและองค์กรมีประสิทธิภาพ สูงสุด

บาร์เมส (Barnes, 1995, p.453) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้ได้บุคลากรมา ปฏิบัติงานตามความต้องการ และปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะครอบคลุม

ตั้งแต่การกำหนดนโยบายขององค์กร การวางแผนในการจัดอัตรากำลังคน การกำหนดค่าตอบแทน การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง และพัฒนาบุคลากร การสร้างขวัญ และกำลังใจ การดำเนินการทางวินัย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การคุ้มครองในด้านกฎหมาย

ลูเนนเบิร์ก, และออร์สไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, p.517) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการสรรหาบุคคล เริ่มตั้งแต่ ด้านการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูลเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากความหมายของของการบริหารงานบุคคลที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เป็นการบริหารเพื่อให้ได้คนมาร่วมทำงานในองค์กร การใช้คนให้เหมาะกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงานนับตั้งแต่การวางแผน สรรหา การใช้ การพัฒนา โดยมุ่งส่งเสริมให้หน่วยงานมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

เกียรติกุล วังศ์กุลพิลาส (2545, หน้า 16) ได้กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด เพราะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำงานให้ดำเนินไปอย่างประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ เพราะบุคคลเป็นผู้ใช้ทรัพยากรในการบริหารต่าง ๆ เช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ถ้าหน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพ หน่วยงานนั้นก็จะป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

ธัญญา ผลอนันต์ (2549, หน้า 17) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลมีดังนี้ 1) ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเองและพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่มีความผาสุกและพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ 2) ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี และ 3) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติเมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดีก็จะส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วยเมื่อพนักงานได้พัฒนาตนเองมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็จะส่งผลต่อสังคม

ปราชาญา กล้าผจญ, และ พอตา บุตรสุทธีวงศ์ (2550, หน้า 49-50) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลต่อองค์กรมีดังต่อไปนี้ 1) ปรับปรุงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างคุ้มค่า 2) ช่วยให้กิจกรรมต่างๆ ในด้านการจัดการทรัพยากรในองค์กรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ช่วยให้การจ้างมนุษย์ในองค์กรใหม่เป็นไปอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพประสิทธิผล 4) ช่วยให้การจัดทำฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพและสมบูรณ์ เป็นประโยชน์ต่อการจัดการมนุษย์ในองค์กรอื่นๆ รวมทั้งหน่วยงานย่อยอื่นๆ ภายในองค์กรด้วย 5) ช่วยสร้างแรงงานในตลาดแรงงานท้องถิ่นประสบความสำเร็จ 6) ช่วยขจัดปัญหาให้พ้นไปจากองค์กร ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ่ายค่าตอบแทนได้อย่างมาก และ 7) ช่วยในการประสานความแตกต่างระหว่างการจัดการมนุษย์ในองค์กร

สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน (2550, หน้า 40) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรและพัฒนาบุคคลเป็นของคู่กัน トラบใดที่มีองค์กรทรานนั้นต้องมีบุคลากร หรือบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญในเรื่องการบริหารบุคคลจึงสะท้อนให้เห็นรูปร่างหน้าตาขององค์กร การจะดูว่าองค์กรใดมีบุคลิกลักษณะอย่างไรให้มองดูที่ตัวผู้บริหาร อาจจะมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบจากภายนอกอยู่บ้าง เช่น แนวนโยบาย หรือ กระแสของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม รวมทั้งระเบียบตัวบทกฎหมาย ถ้าหากเป็นองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐ ที่ต้องนำมายึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ต่างจากองค์กรภาคเอกชน ที่มีความยืดหยุ่น แต่เน้นประสิทธิภาพ โดยภาพรวมแล้วการบริหารงานบุคคลของภาคเอกชน จะมีการบูรณาการและถือว่าต้องปฏิบัติต่อเนื่อง เป้าหมายคือ การให้ความสำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจและคุณภาพที่ผลงาน การคำนึงถึงค่านิยมที่สำคัญ คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประหยัด ประการสำคัญ การบริหารงานบุคคลจะให้ความสำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ พฤติกรรม ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

กอร์ตัน (Gorton, 1983, pp. 158-164) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน บรรดาสิ่งต่างๆ เช่น สิ่งก่อสร้าง เงิน อุปกรณ์ ฯลฯ แม้จะมีความสมบูรณ์เพียงใดก็ตามจะไม่ได้มีความหมายเลยถ้าคนที่ใช้สิ่งเหล่านี้ไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะใช้ หรือขาดขวัญและกำลังใจที่จะร่วมมือในการปฏิบัติงาน

บาร์เมส (Barnes, 1995, p.476) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญ เพราะสามารถที่จะเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จ เนื่องจากการเลือกสรรคนดี คนเก่ง มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงานและเมื่อบุคคลเหล่านั้นเข้ามาทำงาน การบริหารบุคคลจะต้องมีการพัฒนา อบรม ให้ความรู้เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานให้ประสพผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

เมกกินสัน (Megginson, 1997, p.8) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการบริหารมากและเป็นปัจจัยที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินการกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะถือว่าความสำเร็จต่าง ๆ เกิดจากบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานเป็นสำคัญทำให้เกิดปัจจัยต่าง ๆ ตั้งแต่ เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ

จากความสำคัญของการบริหารงานบุคคลที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อองค์การเพราะจะช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จ เกิดความสามัคคีในการปฏิบัติงาน บุคลากรเข้าใจในงานของตน เข้าใจองค์การ ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและส่งผลให้งานประสบผลสำเร็จนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

3. แนวคิดการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

ชูชัย สมิทธิไกร (2547, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานดังนี้ 1) การเน้นคุณค่าของบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์การจะต้องมีความเชื่อว่าบุคลากรขององค์การคือทรัพยากรอันมีค่าที่จะต้องรักษาสันสนุนส่งเสริมและพัฒนาให้เป็นผู้ที่ช่วยผลักดันองค์การไปสู่เป้าหมายองค์การจะต้องคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และความต้องการของบุคลากรไม่ปฏิบัติต่อบุคลากรเฉกเช่นวัตถุ 2) การมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร องค์การจะต้องยึดถือว่าการจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์เป็นภาระหน้าที่ของหัวหน้างานและผู้บริหารทุกคนมีไชงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แต่เพียงฝ่ายเดียวแต่จะต้องเป็นภารกิจร่วมของทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 3) เน้นการทำงานเชิงรุก การจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีวิสัยทัศน์สามารถคาดการณ์ปัญหาได้ล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดขึ้นจริงไม่ปล่อยให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อนแล้วจึงแก้ไข 4) เน้นแนวคิดแบบระบบ ผู้บริหารองค์การจะต้องตระหนักว่าการจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของระบบใหญ่ และมีความสัมพันธ์แนบแน่นกับระบบอื่นๆ ขององค์การรวมทั้งได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย ดังนั้น จึงไม่อาจจะดำเนินการไปโดยไม่คำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

บรรยงค์ โตจินดา (2547, หน้า 9) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีแนวคิดหลักของการบริหารงาน แบ่งได้ 4 กลุ่มดังนี้ 1) แบบรวมศูนย์อำนาจ เช่น การบริหารด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ซึ่งศึกษาเรื่องเวลา และการเคลื่อนไหวของเทเลอร์ (Tyler) เน้นเรื่องการให้ค่าจ้างตามชิ้นงาน การหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด โดยเน้นการบริหารงาน การบริหารแบบดั้งเดิมของเฮนรี ฟาโยล์ (Henry Fayol) ในเรื่องหลักบริหาร 14 ประการ และทฤษฎีเอ็กซ์ (x),วาย (y) ของแมคเกรเกอร์ (Mcgregor) เป็นต้น 2) แนวความคิดทฤษฎีวาย (y) ของแมคเกรเกอร์ (Mcgregor) เชื่อว่า ถ้าทราบความต้องการของมนุษย์ คือ พนักงานมีความต้องการของคนตามที่มาสโลว์ (Maslow) กล่าวไว้แล้วตอบสนองความต้องการของพนักงานให้ได้และเข้ากับทฤษฎี

สองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) คือ มองคนในแง่ดีว่าพนักงานย่อมพอใจจะทำงานที่พนักงานพอใจจะทำ คือ มีตัวงานและความสำเร็จของงานเป็นตัวจูงใจสำคัญ 3) หลักการบริหารงานบุคคล ที่ใช้สหวิทยาการเข้ามาแก้ปัญหาแต่ละเรื่อง โดยเฉพาะใช้วิชาพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาช่วยแก้ปัญหาได้มากกว่าวิชาอื่น และ 4) แมคเกรเกอร์และลิคเตอร์ (Mcgregor & Lickert) เชื่อว่าบางครั้งต้องตัดปัญหาแบบนี้ไหนร้ายจำเป็นต้องตัดทิ้ง เพื่อรักษาส่วนรวม ส่วนคนไหนดีจะต้องเร่งถอนมรดกไว้แล้วสรรหาค้นลูกใหม่ๆเข้ามาเรียนรู้และสร้างสรรค์งานแบบฝึกกำลังสำรองไว้ให้เพียงพอโดยยึดหลักความแตกต่างของบุคคลเป็นสำคัญ

จีระ งอกศิลป์ (2549, หน้า 987-988) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีแนวคิดของการบริหารดังนี้ 1) บรรดาปัจจัยทางการบริหารทั้งหลาย คนถือเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่สุด 2) การบริหารงานบุคคลจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และมีความสามารถสูงในการบริหารงานบุคคล 3) การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถจะมีส่วนทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจมีความสุขในการปฏิบัติงานส่งผลให้งานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจะทำให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและกระตือรือร้นพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น 5) การบริหารงานบุคคลเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 6) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะมีประโยชน์ต่อการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพของงานและการพิจารณาความดีความชอบ

ปราชนา กล้าผจญ, และพอลา บุตรสุทธีวงศ์ (2550, หน้า 33-35) กล่าวว่า แนวคิดการบริหารงานบุคคลได้รับอิทธิพลมาจากสมมติฐานขั้นพื้นฐาน ที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล ตามที่ตุกลาส (Tuglas) แมคเกรเกอร์ (Mcgregor) ได้จำแนกสมมติฐานขั้นพื้นฐานไว้ 2 ประการ คือ ทฤษฎีเอ็กซ์ ทฤษฎีวาย สมมติฐานทฤษฎีเอ็กซ์ เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบพ่อแม่ปกครองลูก กล่าวไว้ดังนี้ 1) มนุษย์โดยทั่วไปชอบหลีกเลี่ยงงาน 2) มนุษย์ไม่ชอบการทำงาน เมื่อจะให้ทำงาน ต้องบังคับข่มขู่ให้เกรงกลัวให้คำแนะนำและเมื่อมนุษย์กระทำความผิดก็ต้องแนะนำตักเตือนจากเขาไปหาหนัก และถ้าแก้ไขพัฒนาได้ก็จะต้องทำทัณฑ์บนหรือทำการลงโทษ จากโทษเขาไปหาโทษหนัก และ 3) มนุษย์ไม่ชอบให้มีการขึ้นำในการทำงาน แต่ชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบในการทำงาน หัวหน้างานที่มุ่งทำตามทฤษฎีเอ็กซ์ลูกน้องมักจะไม่ชอบเนื่องจากไม่ไว้วางใจพวกเขา มีทัศนคติเชิงลบต่อพวกเขาควบคุมกำกับดูแลมากเกินไปถือว่าเป็นการไม่ให้เกียรติแก่กันและกัน วิธีการเข้มงวดกดขี่เช่นที่กล่าวนี้เรียกว่าวิธีการใช้ไม่เรียวไว้คอยหัวกันผู้กระทำผิดหรือคอยป้องปรามมิให้มีการกระทำผิดเกิดขึ้นนั่นเอง สมมติฐานวาย กล่าวไว้ดังนี้ 1) มนุษย์โดยทั่วไปมีความขยันทำงาน มนุษย์สามารถทำงานได้โดยไม่ต้องมีผู้ดูแลควบคุม 2) การควบคุมและการลงโทษเป็นวิธีการที่ใช้ไม่ได้ผลสำหรับมนุษย์ที่ชอบใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 3) มนุษย์จะได้รับการจูงใจเป็นอย่างดีที่สุดต่อเมื่อสามารถทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน เรียงลำดับ

ความต้องการตั้งแต่ขั้นต่ำสุดไปจนถึงขั้นสูงสุด เริ่มจากต้องการระดับพื้นฐานไปถึงความต้องการปลอดภัย ต้องการความรัก ต้องการได้รับการยกย่องนับถือ และต้องการความสำเร็จขั้นสูงสุดของชีวิต 4) มนุษย์สามารถเรียนรู้ได้ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสมและมีใจจะเป็นเพียงผู้รับรู้เท่านั้น แต่ยังสามารถศึกษาเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และมีความรับผิดชอบในการทำงานด้วย และ 5) ศักยภาพที่ใช้ในการทำงานจะต้องใช้ความสัมพันธ์ด้านจินตนาการสติปัญญาและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หัวหน้างานที่มองตัวบุคคลในแง่ดีมุ่งทำงานตามทฤษฎีวายมีทัศนคติเชิงบวกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดปฏิสัมพันธ์ไม่ควบคุมมากเกินไป เชื่อว่าแม้จะปล่อยไว้ให้ไกลตาลูกน้องก็จะตั้งหน้าตั้งตาและตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ที่กันอยู่แล้ว วิธีการปกครองแบบนี้เรียกว่า การให้รางวัลใครทำดีก็มีของขวัญ มีขนม มีของฝากติดไม้ติดมือมาให้ เป็นการขอบคุณในความทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน

มันดี, และนอ (Mondy, & Noe, 1990, pp.9-11) กล่าวว่า แนวคิดหลักในการที่จะบริหารงานบุคคลประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยความสะดวก 4) การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ 5) กาแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ และ 6) การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์

สตอเรีย (Storey, 1991, pp.13-14) กล่าวว่า แนวคิดในการจัดการเรื่องของคนที่สอดคล้องกับกระบวนการใหม่ในการดำเนินการบริหารงานบุคคลคือ 1) การเลือก 2) ผลงาน 3) ประเมินผล 4) รางวัล และ 5) การพัฒนา

ลูเนนเบิร์ก, และออร์สไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, pp.517-518) กล่าวว่า แนวคิดการบริหารงานบุคคลมีดังนี้ 1) การวางแผนบุคลากรโดยกำหนดความต้องการบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยคำนึงถึงหลักสูตรและกระบวนการวางแผนการเงิน 2) การสรรหาบุคลากร บุคลากรที่มีคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำไปสู่การบริหารทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพแก่นักเรียนและผู้ปกครอง 3) การคัดเลือกบุคลากร ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเป็นการนำไปสู่เทคนิคและการคัดเลือกบุคคล 4) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร เป็นการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนแต่ละคนมีโอกาสพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพของตน 5) การประเมินบุคลากรกระบวนการและเทคนิคการประเมินจะช่วยให้บุคลากรแต่ละคนได้พัฒนาวิชาชีพ และช่วยให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ และ 6) การจัดสวัสดิการบุคลากร ควรมีการจัดโปรแกรมให้รางวัลบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อช่วยกระตุ้นการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากแนวคิดการบริหารงานบุคคลที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลประกอบด้วยสิ่งต่างๆที่ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจ สามารถนำแนวคิดมาปรับใช้ให้เข้ากับองค์การของตน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีประสิทธิภาพบุคลากรปฏิบัติงานได้ตามความรู้ความสามารถ สร้างขวัญและกำลังใจจะส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

1. ความหมายของประสิทธิภาพ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

สวัสดี กาญจนสุวรรณ (2542, หน้า 4) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรและเวลาน้อย แต่งานบรรลุเป้าประสงค์และมีคุณภาพมาก

กฤษฎี อุทัยรัตน์ (2545, หน้า 350) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ที่บรรลุแล้วโดยการเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไป

ณัฐธัญ ถนอม (2545, หน้า 5) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การกระทำของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถและความพร้อม พยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานของตนอย่างคล่องแคล่ว ด้วยความมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2545, หน้า 113-114) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้คนน้อยกว่างาน แต่สามารถทำงานให้สำเร็จไม่ว่าจะเป็นการบรรลุความสำเร็จในรูปแบบของภารกิจ นโยบาย เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ ก็แล้วแต่ผลงานที่สำเร็จได้ใช้คนและทุนพอดีกับงาน และยังผลงานที่สำเร็จได้ใช้คนและทุนต่ำมากเท่าใด ยิ่งถือว่าเกิดประสิทธิภาพได้มากเท่านั้น

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 667) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความรู้ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน

ดรักเกอร์ (Drucker, 1983, p.3) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กรได้ดี

โพสเตอร์ (Poister, 1991, p.179) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายทั้งหมดกับผลประโยชน์ทั้งหมด เป็นอัตราส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์หรือสิ่งส่งออกของนโยบายแผนงานโครงการโดยมุ่งที่การเพิ่มผลลัพธ์ในระดับสูงต่อหน่วยของการลงทุน หรือมุ่งที่การลดการลงทุนต่ำสุดต่อหน่วยของผลลัพธ์ที่คงเดิม

ปีเตอร์สัน, และโพลแมน (Peterson, & Plowman, 1989, p.325) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ระดับของพฤติกรรม หรือความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อคุณภาพของงานที่บุคคลนั้นใช้ความพยายามที่จะกระทำได้ดีที่สุดภายใต้มาตรฐานที่กำหนด หรือความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยเร็ว

จากความหมายของประสิทธิภาพที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ โดยทุ่มเทและเต็มใจที่จะทำงานนั้นให้ออกมาดีที่สุดเมื่อเทียบกับมาตรฐานของงานที่ได้กำหนดไว้

2. ความหมายของการทำงานเป็นทีม

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 151) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลาย ๆ คนมารับผิดชอบงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งบุคคลแต่ละคนล้วนแต่มีพื้นฐาน แนวความคิด ทักษะคติ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในทีมงานจะช่วยในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาเหล่านั้นเพื่อให้องค์กรบรรลุตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

สุนันทา เลาหนันท์ (2544, หน้า 136) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ มาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และงานดังกล่าวไม่สามารถทำได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ (2545, หน้า 352) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานของกลุ่มบุคคลเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันในภารกิจที่เกี่ยวข้อง

ศิริพงษ์ เสาภายน (2545, หน้า 21) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างก็มีความพอใจในการทำงานนั้น

ณัฐพันธ์ เชจรันนท์, และคนอื่น ๆ (2546, หน้า 2) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานของเอกัตบุคคลร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน เป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือ มีการติดต่อสื่อสารประสานงาน ช่วยเหลือให้คำแนะนำซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

เคซส์บอม (Kezsbom, 1990, p.51) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การมอบหมายงานพิเศษให้กับกลุ่มบุคคลซึ่งมีเป้าหมายรวมกัน และตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึงพากันในการปฏิบัติงาน และทราบว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไรเพื่อรวมพลังกันในการจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990, p.16) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือปฏิบัติงานให้สำเร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

จอห์นสัน, และจอห์นสัน (Johnson, & Johnson, 1991, p.435) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

แคทเซนเบค, และสมิท (Katzenbach, & Smith, 1993, p.45) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มคนจำนวนไม่มากที่มีลักษณะเสริมต่อกัน โดยต่างร่วมผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของงานอย่างเดียวกัน มีแนวทางปฏิบัติงานแบบเดียวกันและต่างมีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ร่วมกัน

วูดค็อก (Woodcock, 1989, p.1) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มคนที่จะต้องสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน มีกิจกรรมผูกพันกัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน

ควิน (Quinn, 1996, p.178) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มของแต่ละคนที่มีหลายบุคลิก มีการเชื่อมโยงและประสานหน้าที่กัน ทำให้ความคาดหวังของบทบาท กระจางชัดและมีความรับผิดชอบของทีม ผลักดันไปให้ถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากความหมายของการทำงานเป็นทีมที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมตัวของบุคคลกลุ่มที่มีทักษะต่าง ๆ ที่ช่วยให้การทำงานของทีม มีความสมบูรณ์ขึ้น โดยร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติและพึ่งพาอาศัยกัน และให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน โดยมีข้อตกลง วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายในการทำงาน และมีแนวทางในการทำงานที่ทุกคนมีส่วนในการรับผิดชอบร่วมกัน

3. ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

มีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

ยงยุทธ เกษสาคร (2545, หน้า 217) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญ ของการทำงาน 7 ประการ ดังนี้ 1) งานดีมีคุณภาพ การทำงานเป็นทีมทำให้เห็นเป้าหมายของงานแต่ละงานอย่างชัดเจน และรวมไปถึงเป้าหมายขององค์กรนั้นอีกด้วย เมื่อเข้าใจเป้าหมายของงานแต่ละงาน ก็จะทำให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) เพิ่มผลผลิตของงาน การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มผลผลิตของงานที่ดี และประสบความสำเร็จ ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 3) ลดความขัดแย้งในองค์กร การทำงานเป็นทีมทำให้ไม่เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในทีมเดียวกัน 4) รับบทบาทหน้าที่ของตนเอง การทำงานเป็นทีมทำให้ทราบบทบาทหน้าที่ของตนเอง และพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในทีมงานได้ 5) ปลุกฝังความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีมทำให้เกิดความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ในระดับที่พอใจ 6) สร้างมิตรสัมพันธ์การทำงานกับคนที่รู้ใจ จะทำให้เราได้เพื่อนร่วมงาน สามารถทำงานด้วยกันอย่างมีความสุข และ 7) พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การทำงานที่มีความสุขจะเป็นพลังสร้างความสนใจให้เกิดความร่าเริงในหน้าที่ ซึ่งจะส่งผลให้สบายใจ และมีสติปัญญาในการสร้างสรรค์งานอย่างเต็มศักยภาพ

ศิริพงษ์ เสาภายน (2545, หน้า 22) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1) ผลสำเร็จที่ได้รับ คือเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน แผนการดำเนินงานจะอำนวยความสะดวกให้เกิดผลเป็นรูปธรรม 2) ผู้ที่ร่วมวางแผนมาโดยตลอด คือผู้ที่เป็นเจ้าของแผนงานที่เกิดขึ้น วิธีการนี้จะเป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจและพลังสร้างสรรค์จากการพัฒนางานทุกระดับ 3) กระบวนการประชุมเพื่อวางแผน ช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้ร่วมประชุมให้มีการอภิปรายในแง่มุมต่าง ๆ มากมาย และ 4) เป็นการนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เข้ามาใช้อย่างแท้จริง พนักงานทุกคนได้รับการพัฒนา ผักผ่อน การแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์

สุนันทา เลาหันทน์ (2549, หน้า 64) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงาน ofหน่วยงานนั้นอีกด้วย

สินารถ ศิริจันทร์พันธุ์ (2551, หน้า 51) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะมีประโยชน์ต่อองค์การในด้านต่างๆ 4 ประการ ดังนี้ 1) สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก เพราะการทำงานเป็นทีมจะสร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกสบายใจ พอใจ และเพลิดเพลินกับการทำงาน ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และช่วยให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ 2) สร้างความมั่นคงในอาชีพ ช่วยให้สมาชิกของทีมงานมีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้อีกประการหนึ่ง มักจะปรับระบบการประเมินและให้ผลตอบแทนที่จูงใจแก่ทีม ทำให้สมาชิกในทีมงานที่ประสบความสำเร็จ มีความก้าวหน้าทั้งด้านการงาน รายได้ และอาชีพที่มั่นคง 3) สร้างความสัมพันธ์ในงาน สมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยระดมกำลังกาย กำลังใจ และกำลังความคิด ตลอดจนความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ของสมาชิกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ 4) เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน เนื่องจากสมาชิกทีมงานจะต้องกำหนดและจัดสรรตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก เช่น หัวหน้าทีม นักวิเคราะห์ ผู้ประสานงานของทีม และสมาชิกอื่นๆ โดยสมาชิกที่ร่วมทีมจะรับรู้ยอมรับ และมีความเข้าใจต่อกันว่าจะต้องแสดงบทบาท (roles) อย่างไร และในช่วงเวลาใดให้เหมาะสม

วูดค็อก, และฟรานซิส (Woodcock, & Francis, 1994, p.210) กล่าวว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การที่สมาชิกมีประสบการณ์ และทักษะ ความรู้ที่แตกต่างกัน เมื่อมารวมกลุ่มกัน ทำให้สามารถนำประสบการณ์และทักษะ ความรู้ที่มีอยู่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ก่อให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบร่วมกัน และความผูกพันทางใจ นำประโยชน์มาสู่องค์การ คือ สมาชิกแต่ละคนจะปฏิบัติงานอย่างภาคภูมิใจ ส่งเสริมให้การทำงานประสบผลตามจุดมุ่งหมาย

สต็อท, และวอล์คเกอร์ (Stott, & Walker, 1995, p.55) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อองค์การและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ 1) ช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซาก 2) ช่วยเพิ่มความร่วมมือในการทำงาน 3) ช่วยให้เกิดความคิดเชิงนวัตกรรมใหม่ๆ มากขึ้น 4) ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น รอบคอบขึ้นและมีความสมบูรณ์ขึ้น 5) ช่วยสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน 6) ช่วยปรับปรุงคุณภาพของผลิตผลและบริการ 7) ช่วยเพิ่มผลผลิตและผลประโยชน์ 8) ช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป 9) ช่วยเพิ่มพันธะผูกพันต่อการดำเนินงาน 10) ช่วยลดความขัดแย้งที่นำไปสู่การทำลาย 11) ช่วยปรับปรุงความสัมพันธ์ และการสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างหน่วยงาน และ 12) ช่วยเพิ่มมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

ปีเตอร์ (Peter, 2007, p.218) กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม 5 ประการ ดังนี้ 1)ช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากทีมงานจะมีการแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ ตามความสามารถและความชำนาญ เมื่อลงมือทำงานจะสามารถดำเนินงานได้รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ มีคุณภาพ ทำให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ 2)ช่วยสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน เนื่องจากสมาชิกในทีมงานจะมีบทบาท สำคัญในการช่วยเหลือกันทำงาน โดยระดมกำลังความคิด ความรู้ ความสามารถและ ประสบการณ์ช่วยกันให้เพื่อนสมาชิกใน ทีมงานได้ความรู้และเทคนิคการทำงานให้ รวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพ นอกจากนั้นสมาชิกในทีมงานสามารถช่วยหัวหน้าทีมงานในการ ควบคุมดูแลการทำงาน ให้เกิดประสิทธิภาพ 3)ช่วยสร้างขวัญที่ดีในการทำงาน เนื่องจากการ ทำงานเป็นทีมมีความพร้อมเพรียงทั้งทางด้านกำลังความคิด กำลังกายและกำลังใจ สามารถ รวมกันหรือผนึกกำลังกันได้ รวมเป็นจุดร่วมเดียวกันทำให้เกิดความร่วมมือร่วมแรงในการ ทำงาน ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี สมาชิกในทีมงานจะมีความรู้สึกสบายใจและ เพลิดเพลินกับการทำงาน จึงก่อให้เกิดขวัญที่ดีในการทำงาน 4)ช่วยสร้างความมั่นคงในอาชีพ เนื่องจากทีมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มผลผลิตได้มากมาย มีรายได้เพิ่ม มี กำไรเพิ่ม ฐานะของกิจการในหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า ทำให้สมาชิกของทีมงานมีความ มั่นคงในอาชีพ 5) ช่วยเพิ่มพูนความรู้สึกในการยอมรับนับถือในการทำงาน

จากความสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การ ทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เพราะเป็นการนำจุดดีหรือประสบการณ์ของ แต่ละคนมาช่วยกันนำพาให้เกิดผลิตผลสูงสุดต่อองค์กร และการเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคคล สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องด้วยมีแรงกระตุ้นภายในคือความต้องการด้านปัจจัย 4 จึงทำให้สมาชิกทุกคนเกิดแรงจูงใจในการร่วมมือร่วมใจกัน ร่วมกันแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย และส่งผลต่อความพึงพอใจในกระบวนการทำงานร่วมกัน ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กร บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

4. ประเภทของการทำงานเป็นทีม

มีนักวิชาการกล่าวถึงประเภทของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

ยงยุทธ เกษสาคร (2545, หน้า 198) กล่าวว่า ประเภทของการทำงานเป็นทีมใน องค์กรได้แบ่งไว้ 5 ประเภท ดังนี้ 1) ทีมงานผู้บริหารระดับสูง มีบทบาทกำหนดจุดมุ่งหมาย นโยบายหลัก และพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร เพราะองค์กรมีภารกิจที่กว้าง จึงต้องการสมาชิก ที่เป็นตัวแทนของทุกลักษณะในองค์กร บางครั้งทีมงานอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มาร่วมทำ คุนประโยชน์ให้กับองค์กร โดยใช้ความรู้ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน เวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งบทบาทของทีมระดับสูงดังนี้ 1.1) พัฒนากลยุทธ์ ด้วยการวิเคราะห์ สิ่งแวดล้อมและกำหนดทิศทางขององค์กร ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจจาก ข้อมูลสารสนเทศไม่ใช่จากความรู้สึกนึกคิด เพื่อการคาดคะเนว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร และ

พิจารณาส่งที่เป็นไปได้ 1.2) ทำความกระจ่างในคำนิยาม โดยกำหนดว่าองค์การเป็นตัวแทนของอะไร อะไรคือสิ่งที่ถูกต้อง อะไรคือสิ่งที่ผิด รักษาวัฒนธรรมขององค์การ และกำหนดการจูงใจเบื้องต้นให้กับสมาชิกในทีมอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติ 1.3) การควบคุมการทำงาน การออกคำสั่งในการตัดสินใจที่สำคัญ นับเป็นหน้าที่โดยตรงของทีมงานระดับสูง นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการออกคำสั่งและติดตามความก้าวหน้าเพื่อการวางแผนจัดหาทรัพยากรการบริหาร ตั้งแต่การออกแบบองค์การ เลือกพนักงาน และกำหนดค่าตอบแทน ค่าจ้าง รางวัล และแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่างๆ 1.4) ทำหน้าที่เสมือนสัญลักษณ์ขององค์การ รักษาการติดต่อระดับสูงกับบุคคลหรือองค์การจากภายนอก เจรจาข้อตกลงที่สำคัญและประกันว่าองค์การมีสภาพที่เหมาะสม และสร้างอิทธิพลต่อรัฐบาล (influencing) และกำหนดนโยบายขององค์การ 2) ทีมงานบริหารระดับกลาง เป็นผู้จัดตั้งจุดมุ่งหมายที่มีรายละเอียดการปฏิบัติงานมาก ทำหน้าที่ประสานงานและควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์การ โดยเฉพาะบุคลากรหลักระดับหัวหน้างานฝ่ายต่าง ๆ ที่เป็นกลจักรสำคัญในองค์การ จัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงาน สร้างกลยุทธ์การพัฒนาและการจัดการวิเคราะห์ขอบเขตของหน้าที่ต่าง ๆ ให้กับสมาชิกในทีม 3) ทีมงานระดับปฏิบัติ ได้แก่ ฝ่ายทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน บุคคลเหล่านี้อาจทำงานกับเครื่องจักรในโรงงาน หรืออาจจะเป็นฝ่ายขนย้ายรับส่งสินค้า หรืออาจจะเป็นผู้ให้บริการลูกค้าในร้าน ในภัตตาคารบนรถทัวร์ รถไฟ หรือบนเครื่องบินได้ทั้งนั้น ซึ่งนับเป็นคนทำหน้าที่เบื้องต้นขององค์การ บุคคลเหล่านี้เป็นคนเปลี่ยนปัจจัยป้อนเข้าผ่านกระบวนการให้เป็นผลผลิตสู่ลูกค้า จึงนับเป็นทีมงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ 4) ทีมวิศวะเทคนิคเป็นฝ่ายจัดตั้งมาตรฐานในองค์การ อาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิตหรือมาตรฐานบริการ โดยเน้นเกณฑ์ วิธีการที่เป็นรูปแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์การ ในขณะที่องค์การมีขนาดใหญ่โตขึ้น ความต้องการในมาตรฐานที่จำเป็นมากยิ่งขึ้น ทีมวิศวะเทคนิคนี้ จึงมีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง และ 5) ทีมฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน ปกติทีมงานดังกล่าวนี้เกิดขึ้นภายนอกการไหลของงานตามปกติในองค์การ หน้าที่ของทีมฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานจะให้การสนับสนุนทางอ้อม นับเป็นกองกำลังบำรุงที่สำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ณัฐพันธุ์ เขจรันท์, และคนอื่น ๆ (2546, หน้า 18) กล่าวว่า การจัดแบ่งประเภทของการทำงานเป็นทีมว่าที่นิยมใช้งานมีอยู่ 3 แบบ ได้แก่ 1) ทีมแก้ปัญหา (problem solving team) หรือที่เรียกว่า “ทีมคุณภาพ (quality team)” โดยที่ทีมงานจะประกอบด้วยสมาชิกที่ทำงานร่วมกันในแผนกเดียวกัน หรือหน่วยงานใกล้เคียง มารวมตัวกันประมาณ 2-3 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพื่อประชุม แลกเปลี่ยนข้อมูลปัญหา และความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อปรับปรุงคุณภาพงานที่ดีขึ้นโดยทีมแก้ปัญหาจะมีอำนาจหน้าที่ในการเสนอความคิดเห็นและอาจจะช่วยผลักดันให้เกิดการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติต่อไป แต่ทีมแก้ปัญหาจะไม่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติโดยตรง 2) ทีมบริหารงานด้วยตัวเอง (self

managed team) จะพัฒนาขึ้นจากทีมงานการแก้ปัญหาอีกชั้นหนึ่งเพราะทีมงานการแก้ปัญหาไม่สามารถทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน และกระบวนการต่าง ๆ ได้ อย่างเป็นรูปธรรม ทีมบริหารงานด้วยตัวเอง จะนำไปสู่การทดลองให้ทีมมีอิสระอย่างแท้จริง ซึ่งจะมีขอบเขตของงานไม่ใช่เพียงการแก้ปัญหาทั่ว ๆ ไปเท่านั้น แต่ทีมงานจะต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จากการตัดสินใจและดำเนินงานของตนด้วย และ 3) ทีมข้ามสายงาน (cross function team) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพ ที่เปิดโอกาสให้พนักงานจากแผนกต่าง ๆ ภายในองค์กร หรือแม้แต่ระหว่างองค์กร มารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ประสานงาน และแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนได้อย่างคล่องตัว

ชาญชัย อาจินสมมาตร (2548, หน้า 11-12) กล่าวว่า ประเภทของการทำงานเป็นทีมสามารถแบ่งได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้ 1) ทีมชั้นสูง หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบในการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกำหนดทิศทางขององค์กร ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจ ตลอดจนทำการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญๆ ทีมงานอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูงมาร่วมด้วยในบางโอกาส ความสามารถของสมาชิกในทีมชั้นสูงมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าขององค์กร 2) ทีมบริหาร หมายถึง ทีมงานที่กำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน ประสานงานและควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์กร จัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงาน สร้างกลยุทธ์ การพัฒนาและจัดการภารกิจต่างๆ ขององค์กร 3) ทีมปฏิบัติงาน หมายถึง ทีมงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานให้เสร็จ รับผิดชอบในการแปรรูปปัจจัยป้อนเข้าให้เป็นผลผลิต ซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือการบริการ 4) ทีมเทคนิค หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่าสินค้าหรือการบริการขององค์กร มีวิธีการดำเนินการที่เป็นรูปแบบเดียวกันอย่างได้มาตรฐาน อาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิต หรือมาตรฐานการบริการ และ 5) ทีมสนับสนุน หมายถึง ทีมงานที่เกิดขึ้นภายนอกกระบวนการทำงานตามปกติ

สุนันทา เลาหนันท์ (2549, หน้า 69-70) กล่าวว่า ประเภทของการทำงานเป็นทีมแบ่งได้ 4 ประเภท ดังนี้ 1) ทีมครอบครัว (family group) คือ ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ทีมเครือญาติ (cousin group) คือ ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากองค์กรเดียวกัน แต่อยู่คนละหน่วยงานกัน และไม่ได้มีความสัมพันธ์กันในสายบริหาร 3) ทีมงานย่อย (cluster group) คือ ทีมที่สมาชิกมาจากหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรในแต่ละทีมจะมีกลุ่มย่อย 2-3 กลุ่ม แต่ละกลุ่มย่อยจะมีสมาชิกที่มีความเกี่ยวข้องทางด้านการงานแต่ไม่มีความสัมพันธ์ทางด้านการบังคับบัญชา และ 4) ทีมคนแปลกหน้า (stranger group) คือ ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกมาจากต่างองค์กร และไม่เคยรู้จักกันมาก่อน

วูดค็อก (Woodcock, 1989, p.34) กล่าวว่า ประเภทของการทำงานเป็นทีมกำหนดไว้ 6 ประเภท ดังนี้ 1) ทีมกลยุทธ์ (strategic team) หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบด้านการ

กำหนดกลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้าง และการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ของหน่วยงาน ทีมกลยุทธ์ จะมองไปข้างหน้า และทำหน้าที่วางแผน ตลอดจนแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 2) ทีมบริหาร (management teams) หมายถึง ทีมที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ย่อยในการปฏิบัติงานมากขึ้น 3) ทีมโครงการ (project team) หมายถึง คณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้นมาเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีลักษณะเป็นทีมเฉพาะกิจ หรือทีมชั่วคราว 4) ทีมประสานงาน (coordination team) หมายถึง ทีมงานที่ทำหน้าที่จัดกิจกรรมเพื่อประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ยุ้งยากและสลับซับซ้อน 5) ทีมนักคิด (think-tank team) หมายถึง คณะบุคคลที่เสนอแนะแนวความคิดในการทำงานและเป็นผู้สนับสนุนในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ และ 6) ทีมปฏิบัติการ (work group) หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานโดยตรง มีบทบาทในการปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก

กรีนเบิร์ก, และบาร์รอน (Greenberg, & Baron, 1995, p.299) กล่าวว่า ประเภทของการทำงานเป็นทีมแบ่งได้ โดยกำหนดประเด็นในการจำแนกประเภทของทีมงานไว้ 3 ประการ ดังนี้ 1) จำแนกประเภทโดยอาศัยวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายหลักขององค์การ ทำให้เกิดทีมงานเป็น 2 ประเภท คือ 1.1) การทำงานเป็นทีม (workteams) โดยพื้นฐานแล้วมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในองค์การ เช่น การพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่ จัดบริการสำหรับลูกค้า 1.2) ทีมงานปรับปรุง (Improvement teams) เป็นทีมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิม และ 2) จำแนกประเภทโดยอาศัยเรื่องเวลา ทำให้เกิดประเภทของทีมเป็น 2 ประเภท คือ 2.1) ทีมชั่วคราว (temporary teams) เป็นการจัดตั้งทีมงานที่มีลักษณะพิเศษตรงที่เน้นความรับผิดชอบที่มีต่อ โครงการหรืองานเพียงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น และ 2.2) ทีมงานถาวร (permanent teams) เป็นทีมงานที่มีการจัดตั้งพร้อม ๆ กับการก่อตั้งองค์การ และ 3) จำแนกประเภทโดยอาศัยโครงสร้างอำนาจหน้าที่ขององค์การเป็นหลัก ทำให้เกิดทีมเป็น 2 ประเภท คือ 3.1) ทีมงานที่เกิดจากความรับผิดชอบต่องานอย่างเป็นทางการ และ 3.2) ทีมงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยไม่มีการแบ่งงานตามความรับผิดชอบ

روبิน (Robbin, 2000, p. 259) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้ 1) ทีมงานแก้ปัญหา (problem-solving teams) ใช้แพร่หลายมากเมื่อ 20 ปีก่อนหน้านี้ ทีมงานแก้ปัญหาประกอบด้วยกลุ่มคนประมาณ 5-12 คน ที่อยู่ในแผนกเดียวกัน พบปะกันสัปดาห์ละ 2-3 ชั่วโมง เพื่อถกปัญหาการปรับปรุงงานในประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับกระบวนการทำงานและวิธีการปรับปรุงให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม แนวคิดที่ได้จากทีมงานถูกนำไปใช้ทันทีนั้นมีค่อนข้างน้อย 2) ทีมงานบริหารตนเอง (self-managed work teams) แม้ว่าทีมงานแก้ปัญหาจะเป็นแนวคิดที่ดี แต่ในทางปฏิบัติสมาชิกยังไม่มีโอกาสได้ตัดสินใจและเข้าไปเกี่ยวข้องกับการทำงานมากนัก จึงมีการทดลองให้ทีมงานดังกล่าว มีความอิสระอย่างแท้จริง โดยให้สามารถแก้ปัญหา การนำข้อเสนอลงสู่การปฏิบัติและรับผิดชอบต่อผลงานอย่างเต็มที่ในรูปแบบที่เรียกว่า ทีมงานบริหารตนเอง 3) ทีมงานไขว้หน้าที่ (cross-functional

teams) ทีมงานแบบไขว้หน้าที่ ประกอบด้วย สมาชิกที่มาจากต่างแผนกที่อยู่ในระดับการบังคับบัญชาเท่ากัน แต่มีหน้าที่ต่างกันมาปฏิบัติภารกิจใดภารกิจหนึ่งร่วมกัน ก่อให้เกิดการประสานงานและการร่วมมือของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดีขึ้น ทีมงานแบบนี้เหมาะสำหรับงานประดิษฐ์คิดค้นผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ หรือเพื่อบูรณาการให้งานบริการลูกค้าได้ครบวงจร ณ จุดเดียว (one-stop service) หรือทีมงานเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน หรือทีมงานที่เป็นโครงการพิเศษเฉพาะกิจต่าง ๆ เป็นต้น และ 4) ทีมงานเสมือน (virtual teams) ทีมงานที่กล่าวมาแล้วจะมีลักษณะปฏิสัมพันธ์โดยตรงแบบสองต่อสอง ในขณะที่ทีมงานเสมือนมีสมาชิกซึ่งอาจอยู่ห่างไกลกัน แต่สามารถยึดโยงและทำงานร่วมกันได้ ด้วยระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยสมาชิกทำงานร่วมกันด้วยเครือข่ายออนไลน์ (on-line) เพื่อเชื่อมการสื่อสารต่างพื้นที่ และใช้เทคนิคการประชุมทางไกล (video conferencing) หรือใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ทำให้ระบบทางไกลมีใช้อุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันอีกต่อไป

จากประเภทของการทำงานเป็นทีมที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ประเภทของการทำงานเป็นทีมสามารถแบ่งได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับ วัตถุประสงค์ นโยบาย ความสามารถ หรือบทบาทหน้าที่ ของสมาชิกในแต่ละหน่วยงาน โดยจะมีลักษณะการรวมตัวกัน มีจุดมุ่งหมายชัดเจน ช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยกัน มีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความผูกพันกันทางอารมณ์และความรู้สึกของสมาชิกอย่างใกล้ชิดเพื่อความสำเร็จของการดำเนินงานในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น

5. แนวคิดของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2547, หน้า 205) กล่าวว่า แนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่ามี 9 ประการ ดังนี้ 1) การกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานชัดเจน 2) สมาชิกทุกคนรับนโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงและเข้าใจตรงกัน 3) สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด 4) การกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกต้องมี ความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน 5) การสื่อสารเป็นแบบเปิด เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับรู้ข่าวสารได้อย่างทั่วถึงไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบบนลงล่างหรือล่างขึ้นบน 6) มีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ 7) การแก้ปัญหาคัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะมีสาเหตุมาจากอะไรก็ตามจะต้องคำนึงถึงความพอใจของทั้งสองฝ่ายเป็นสำคัญ 8) ต้องมีความเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกของทีม และ 9) สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความจริงใจและซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 62-65) กล่าวว่า การงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มี 8 ประการ ได้แก่ 1) มีเป้าหมายสูงและชัดเจน (clear, elevation goal) 2) มีโครงสร้างงานที่มุ่งผลชัดเจน (results- driven structure) 3) มีสมาชิกทีมงานที่มีความสามารถ (competent

team members) 4) มีความผูกพันในทีมงานซึ่งกันและกันอย่างมีเอกภาพ (unified commitment) 5) มีบรรยากาศที่ดีของการทำงานร่วมกัน (collaborative climate) 6) มีมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ (standard of excellence) 7) มีการสนับสนุนและการยอมรับจากภายนอกทีมงาน (external support and recognition) และ 8) การมีผู้นำที่ยึดหลักการ (principled leadership)

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, หน้า 20 – 29) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะสำคัญ 11 ประการดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 2) ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 3) การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน 4) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 5) กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม 6) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 7) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน 8) การพัฒนาตนเอง 9) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม และ 10) การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจนและสมดุล

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 138 – 139) กล่าวว่า แนวคิดของการทำงานเป็นทีมมี 3 ประการ ดังนี้ 1) ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีม จะต้องมีความสามารถสูงเฉพาะตัวในด้านการวางแผน การกระจายงาน การติดตาม กำกับ และประเมินงาน การเสริมแรง การจูงใจหรือการสร้างพลังใจให้ลูกทีมใช้ความรู้ ความสามารถ ความพยายามอย่างเต็มที่ ในการทำงานของทีมและการเผชิญปัญหา ในการทำงาน และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 2) สมาชิกของทีมจะต้องมีลักษณะ ดังนี้ มีเจตนาดีและมีความตั้งใจจริงในการทำงานกลุ่ม มีความรู้ความชำนาญในการนั้น ๆ โดยเฉพาะมีความสำนึกและตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และ 3) แบบแผนของกลุ่มหรือการจัดทีมงาน การจัดรูปแบบของกลุ่มที่เหมาะสมกับลักษณะงาน ลักษณะของกลุ่มหรือทีมงาน และขนาดของกลุ่มที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ การจัดให้มีเป้าหมายของการทำงานที่ตรงกัน ชัดเจน และมีกำหนดขั้นตอนในการทำงานที่แบ่งการจัดให้มีการประสานงานกัน ในลักษณะที่เป็นการร่วมมือกันทำงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมงาน ไม่ใช่การแข่งขันทำงานและการจัดให้มีการแสวงหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขหรือแสวงหาวิธีการทำงานที่เหมาะสม โดยการประชุมหรือการปรึกษากันในรูปแบบต่าง ๆ

วูดค็อก (Woodcock, 1989, p.13) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 11 ประการ ได้แก่ 1) มีความสมดุลในบทบาท หมายถึง มีการผสมผสานกันในความแตกต่างของความสามารถแต่ละบุคคลและใช้ความแตกต่างได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน 2) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมาย เต็มใจที่จะยอมรับและผูกพันกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นอย่างแท้จริง 3) มีความเปิดเผยและมีการเผชิญหน้ากัน มีการสื่อสารและสัมพันธ์ภายในทีมอย่างเปิดเผย และไว้วางใจซึ่งกันและกัน พุดกันอย่างตรงไปตรงมา เข้าใจตนเองเป็นอย่างดี และเข้าใจผู้อื่นภายใน

ทีมด้วย เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน 4) มีการสนับสนุนและจริงใจต่อกัน สมาชิกในทีมจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจัง ให้โอกาสพูดถึงปัญหาต่างๆ ได้อย่างอิสระ 5) มีความร่วมมือและมีการขัดแย้งกัน เพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์สมาชิกในทีมต้องร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีการใช้ประโยชน์และประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน การวางแผนในการดำเนินงานต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมด้วยข้อขัดแย้งภายในทีมเป็นไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย 6) มีวิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว การทำงานของทีมนจะมีลักษณะยืดหยุ่น การตัดสินใจจะอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นหลัก 7) มีผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำภายในกลุ่มควรกระจายไปทั่วกลุ่มได้ตามสถานการณ์ ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย 8) มีการทบทวนการทำงานของทีมนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที การทบทวนนี้อาจจะทำในระหว่างปฏิบัติงานหรือภายหลังงานเสร็จก็ได้ 9) มีการพัฒนาบุคคล มีแผนงานในการพัฒนาสมาชิกของทีมน เพื่อที่จะได้นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการทำงาน 10) มีสัมพันธ์ภายในระหว่างกลุ่มดีการทำงานระหว่างกลุ่มเป็นไปในบรรยากาศสัมพันธ์ภาพดี ฟังความคิดเห็นและทำความเข้าใจแนวคิดหรือปัญหาของผู้อื่นพร้อมให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น และ 11) มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับขององค์การทั้งภายในและภายนอกองค์การ สมาชิกทุกคนในทีมนงานจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับข้อมูลในการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ

ดาเยอร์ (Dyer, 1995, pp.15-16) กล่าวว่า แนวคิดของทีมนงานที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้ 1) มีเป้าหมายและประโยชน์ที่ชัดเจน สมาชิกทุกคนเข้าใจ ยอมรับและสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย 2) สมาชิกทุกคนเข้าใจในหน้าที่และบทบาทการปฏิบัติงาน 3) มีความเชื่อถือไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกัน 4) มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน 5) สมาชิกยอมรับการตัดสินใจของผู้อื่น 6) ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน 7) ผู้นำทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น และเป็นผู้มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง 8) ยอมรับและจัดการความขัดแย้งอย่างเฉลียวฉลาด และ 9) มีโครงสร้างและกระบวนการของทีมนที่มั่นคงและสอดคล้องกับงาน เป้าหมาย และสมาชิกทีมนงาน

โรบิน (Robbin, 2000, p.64) กล่าวว่า แนวคิดในการทำงานเป็นทีมนมี 4 ประการดังนี้ 1) การจัดรูปแบบงาน ทีมนงานที่มีประสิทธิภาพต้องปฏิบัติงานและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ลักษณะของการจัดรูปแบบต้องมีเสรีภาพในการทำงาน ใช้ทักษะความรู้ ผลผลิตมีความชัดเจนส่งผลต่อคนส่วนใหญ่ 2) การจัดองค์ประกอบ เป็นการจัดทีมนงานว่าเป็นอย่างไรประกอบด้วยความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพของสมาชิก การกำหนดบทบาทที่หลากหลาย ขนาด ความยืดหยุ่นของทีมนงาน และ ความเต็มใจร่วมทีมนของสมาชิก 3) การจัดบริบท มืองค์ประกอบ ได้แก่ ทรัพยากรที่เพียงพอ ภาวะผู้นำที่ดี มีระบบการประเมินผลและค่าตอบแทนที่ดี 4) การจัดกระบวนการ ปัจจัยด้านกระบวนการมีความสำคัญต่อ

ประสิทธิภาพของทีม ได้แก่ ความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายเฉพาะทีม ความเชื่อมั่น การบริหารความขัดแย้งลดการเอาเปรียบของสมาชิกบางคน

จากแนวคิดของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพเป็นการเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน มีความชัดเจนในสิ่งที่ปฏิบัติร่วมกัน มีผู้นำและผู้ตามที่ทำให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดี ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี โดยผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดของวูดค็อก (Woodcock, 1994, อ้างใน วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2549, หน้า 20-29) ประกอบด้วยแนวคิดในการทำงานเป็นทีม 6 ประการ ดังนี้ 1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ 2) มนุษยสัมพันธ์ 3) ภาวะผู้นำ 4) การสื่อสาร 5) บทบาทที่สมดุล และ 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์

1.1 ความหมายของความชัดเจนของวัตถุประสงค์

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความชัดเจนของวัตถุประสงค์ไว้ ดังนี้

พงศ์ศรัณย์ พลศรีเลิศ (2552, หน้า 11) กล่าวว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ หมายถึง การจัดการซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์มาตรฐาน และเลือกปฏิบัติงาน โดยผู้ใต้บังคับบัญชามีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ โดยมีผู้บังคับบัญชาสนับสนุน และกระตุ้นเพื่อให้เกิดการควบคุมตนเอง

พิชัย เสี่ยมจิตต์ (2552, หน้า 12) กล่าวว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ หมายถึง ความประสงค์ของการบริหารที่องค์กรต้องการทำให้สำเร็จ เช่น องค์กรธุรกิจ มีจุดมุ่งหมายต้องการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการแสวงหากำไร และให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับพนักงาน หรือโรงพยาบาลมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บริการดูแลสุขภาพแบบองค์รวมที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานและให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ในขณะเดียวกัน ก็ต้องการให้องค์การมีความมั่นคงและเจริญก้าวหน้า รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อสังคมและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า 21) กล่าวว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ หมายถึง การระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรจะทำให้ได้ หรือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น โดยเป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานี้ ในทางปฏิบัติควรจะต้องสามารถวัดผลได้ตามสมควรโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าประสงค์ระยะสั้น ซึ่งเป็นเป้าประสงค์จากการดำเนินงานที่เป็นผลงานประจำปี (annual operational) การระบุออกมาเป็นจำนวนตัวเลขที่

ชัดเจนและวัดได้นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้การวางแผนมีคุณภาพสำหรับที่จะนำมาใช้บริหารงานในทางปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครเหนือ (2556) กล่าวว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ หมายถึง จุดมุ่งหมายที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมและชัดเจนขององค์การ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารหาแนวทางเพื่อกำหนดแนวทางขององค์การ

เครซีวิท (Clausewitz, 1984, p.278) กล่าวว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ หมายถึง สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ การกำหนดอาจช่วงเวลาต่างกัน 5 ปี 3 ปี หรือ 10 ปีแล้วแต่กรณี การกำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว (long term objective) อาจกำหนดสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปีได้ หรืออาจเป็นเป้าประสงค์ลักษณะที่เป็นเป้าหมาย (target)

วูดค็อก (Woodcock, 1989, p.78) กล่าวว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ หมายถึง การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ

มาควอด, และเรโนลด์ (Marquardt, & Reynolds, 1994, p.215) กล่าวว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์การ สิ่งที่ต้องการต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจว่าองค์การจะมีความยั่งยืนในระยะยาว

จากความหมายของความชัดเจนของวัตถุประสงค์ที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ หมายถึง จุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์การ ที่ต้องการทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ โดยวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะต้องระบุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์การ และสมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน

1.2 ความสำคัญของความชัดเจนของวัตถุประสงค์

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของความชัดเจนของวัตถุประสงค์ไว้ ดังนี้

ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2547, หน้า 5) กล่าวว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดความมุ่งประสงค์ของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการ และดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

วราภรณ์ ตระกูลสุษดี (2549, หน้า 20-29) กล่าวว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญ โดยการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่คิดจะสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ (2552, หน้า 11) กล่าวว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงาน เพราะในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม มักจะเน้นที่ความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้หรือกำหนดไว้ ไม่ว่าจะกำหนดเอาไว้ในรูปแบบใดก็ตาม เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, หน้า 51) กล่าวว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์มีความสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) ทำให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ นำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทำให้บุคลากรเข้าใจทิศทางการทำงานที่ชัดเจน 3) สร้างความไว้วางใจ รวมทั้งขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร 4) เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม และ 5) ลดความขัดแย้งและความไม่พอใจของบุคลากรในองค์การ

วูดค็อก (Woodcock, 1989, pp.75-116) กล่าวว่า ทีมงานใดๆ ก็ตาม ไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ หากวัตถุประสงค์ไม่มีความชัดเจน ดังนั้นเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันควรมีความชัดเจน ทำให้มองเห็นผลสำเร็จของงานงานที่เกิดขึ้นก็จะมีประสิทธิภาพ

คูธ, และวีริช (Koontz, & Weihrich, 1990, p. 134) กล่าวถึงความสำคัญของความชัดเจนของวัตถุประสงค์ สามารถทำให้การดำเนินงาน การแบ่งงานการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาและการประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ การจัดองค์การจึงครอบคลุมการจัดงาน จัดคน ซึ่งอยู่ในขอบข่ายของวัตถุประสงค์ของทั้งหมดขององค์การมีประสิทธิภาพ

มาควอด, และเรโนลด์ (Marquardt, & Reynolds, 1994, p.216) กล่าวว่า วัตถุประสงค์สามารถนำไปสู่การปรับปรุงการทำงาน นับเป็นสิ่งที่ถูกต้องในการวางแผนและพัฒนาอาชีพที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาและการทดลองทำให้มีหลักฐานที่น่าเชื่อถือได้ว่าการกำหนดความมุ่งประสงค์หลักทางอาชีพที่แน่วแน่ มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางตรงของตนเอง เพราะความมุ่งประสงค์หลักทางอาชีพจะทำให้ทราบว่ากำลังมุ่งหน้าไปยังทิศทางใด และจะประสบความสำเร็จเพียงใด

จากความสำคัญของความชัดเจนของวัตถุประสงค์ที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ทำให้เกิดความมุ่งมั่นตามเป้าหมาย ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานและการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การมีกรอบ และทิศทางในการดำเนินการที่ชัดเจน มั่นคง และเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

1.3 องค์ประกอบของความชัดเจนของวัตถุประสงค์

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความชัดเจนของวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545, หน้า 16) กล่าวว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์เป็นผลสำเร็จที่คาดหวัง ซึ่งสามารถวัดผลได้ โดยใช้หลักสมาร์ท (SMART) ประกอบด้วย 5

ประการ ดังนี้ 1) มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจน เข้าใจง่าย 2) วัดผลได้ สามารถคำนวณเป็นตัวเลขได้ 3) ทำหายแต่อยู่ในวิสัยที่ทำได้ มีความยากกว่าปกติที่ทำอยู่แต่ไม่ควรยากเกินขีดความสามารถขององค์กร และ 4) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีระยะเวลาที่แน่นอน

นำชัย เลวลีย์ (2549, หน้า 5) กล่าวว่า วัดอุปสรรคที่ชัดเจน มักจะกระทำโดยการเริ่มต้นด้วยการร่างข้อความขึ้นมาก่อนว่าต้องการจะให้ได้อะไร หรือต้องการจะเป็นอะไร มากกว่าที่จะมาจากการคิดอย่างรอบคอบ และมันใจว่าจะเป็นสิ่งที่สามารถจะทำให้สำเร็จลงได้จริงตามที่คาดคิด ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีการตรวจสอบข้อความแต่ละขั้นหรือทั้งหมดตามเกณฑ์ต่าง ๆ 4 ประการ ดังนี้ 1) สามารถวัดได้หรือตรวจนับได้ คือ ความมุ่งประสงค์จะต้องเป็นสิ่งที่มีการปฏิบัติหรือทำไปแล้ว ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายสามารถวัดหรือตรวจสอบได้ 2) พิจารณาถึงความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะทำให้สำเร็จผลได้ ทั้งนี้ก็การต้องพยายามหลีกเลี่ยงมิให้ความมุ่งประสงค์กลายเป็นสิ่งที่สุดเอื้อม หรือเป็นไปไม่ได้นั่นเอง การพิจารณาจึงต้องดูให้เห็นชัดว่า ความพยายามหรือการทุ่มเทที่สำคัญมีอะไรบ้าง หรือการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมาย ความสำคัญมาก ในการทำให้บรรลุความมุ่งประสงค์ได้นั้นมีอะไรบ้าง 3) มีความคล่องตัวหรือปรับตัวได้ เพราะในการกำหนดความมุ่งประสงค์นั้น มีปัจจัยหลายประการที่มีความไม่แน่นอน โดยอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น ความมุ่งประสงค์ที่กำหนดไว้จึงต้องมีความคล่องตัวพอที่จะสามารถปรับตามทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องสอดคล้องเข้ากันได้กับโอกาสใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น และ 4) สอดคล้องเข้ากันได้กับแผนงานอื่นๆ คือการพิจารณาว่า ความมุ่งประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นจะมีส่วนช่วยนำไปสู่ฐานะที่ตั้งตามที่ได้มีการระบุหรือกำหนดเอาไว้

วรารณ ตระกูลสุทธิ (2549, หน้า 20) กล่าวว่า วัดอุปสรรคที่ชัดเจนจะระบุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานที่เป็นไปตามภารกิจขององค์กร การกำหนดวัดอุปสรรคที่ดี ผู้นำและสมาชิกภายในทีมจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและวัดอุปสรรคร่วมกัน ซึ่งองค์ประกอบของการกำหนดวัดอุปสรรคมี 6 ประการ ดังนี้ 1) การกำหนดวัดอุปสรรค ควรใช้วิธีการทางประชาธิปไตย จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการสนใจ 2) ผู้บริหารที่มงาน บุคลากรแต่ละคนมีความต้องการที่จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและวัดอุปสรรค 3) จุดเน้น ควรมุ่งหมายที่จะนำผลงานที่จะได้รับมากกว่าสิ่งที่จะทำ 4) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติต้องเห็นพ้องต้องกันในผลงานที่ต้องการให้เกิด ตลอดจนวิธีการวัดผลประเมินผล และตารางเวลาปฏิบัติงาน 5) การเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมต้องใส่ใจตลอดจนการปฏิบัติงาน และ 6) วัดอุปสรรคต้องชัดเจน เฉพาะเจาะจง มีการบอกระยะเวลา และสามารถวัดได้

วิรัช สงวนวงษ์นาม(2550, หน้า 28) กล่าวว่า ความชัดเจนวัดอุปสรรค มักจะกระทำโดยการเริ่มต้นด้วยการร่างข้อความขึ้นมาก่อนว่าต้องการจะให้ได้อะไร หรือต้องการจะ

เป็นอะไร มากกว่าที่จะมาจากการคิดอย่างรอบคอบ และมั่นใจว่าจะเป็นสิ่งที่สามารถจะทำให้สำเร็จลงได้จริงตามที่คาดคิด ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีการตรวจสอบข้อความแต่ละชั้นหรือทั้งหมดตามเกณฑ์ต่าง ๆ 4 ประการ ดังนี้ 1) สามารถวัดได้หรือตรวจนับได้ คือ ความมุ่งประสงค์จะต้องเป็นสิ่งที่มีการปฏิบัติหรือทำไปแล้ว ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายสามารถวัดหรือตรวจสอบได้ 2) พิจารณาถึงความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะทำให้สำเร็จผลได้ ทั้งนี้ก็คือการต้องพยายามหลีกเลี่ยงมิให้ความมุ่งประสงค์กลายเป็นสิ่งที่สุดเอื้อม หรือเป็นไปไม่ได้นั่นเอง การพิจารณาจึงต้องดูให้เห็นชัดว่า ความพยายามหรือการทุ่มเทที่สำคัญมีอะไรบ้าง หรือการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมาย ความสำคัญมาก ในการทำให้บรรลุความมุ่งประสงค์ได้นั้นมีอะไรบ้าง 3) มีความคล่องตัวหรือปรับตัวได้ เพราะในการกำหนดความมุ่งประสงค์นั้นจะมีปัจจัยหลายประการที่มีความไม่แน่นอน โดยอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น ความมุ่งประสงค์ที่กำหนดไว้จึงต้องมีความคล่องตัวพอที่จะสามารถปรับตามทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องสอดคล้องเข้ากันได้กับโอกาสใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น และ 4) สอดคล้องเข้ากันได้กับแผนงานอื่นๆ คือการพิจารณาว่า ความมุ่งประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น จะมีส่วนช่วยนำไปเข้าไปสู่ฐานะที่ตั้งตามที่ได้มีการระบุหรือกำหนดเอาไว้

พงศ์ศรีนัย พลศรีเลิศ (2552, หน้า 11-12) กล่าวว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ประกอบด้วยหลักการ 4 ประการ ดังนี้ 1) เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของหน่วยงานตนเอง ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้กันอยู่เป็นประจำในปัจจุบัน เช่น ดูผลประกอบการในปีที่ผ่านมาในแต่ละเดือน แต่ละไตรมาส ดูผลประกอบการย้อนหลังไป 2-3 ปี เพื่อดูแนวโน้ม แล้วกำหนดเป็นเป้าหมาย 2) เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น เพื่อสร้างความท้าทาย และการแข่งขันระหว่างทีมงาน 3) เปรียบเทียบกับกิจการของกลุ่ม เช่น เปรียบเทียบจากส่วนครองตลาด การเติบโตของยอดขายและกำไรระหว่างกิจการ ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มีเราและคู่แข่ง และ 4) เปรียบเทียบกับกิจการรูปแบบอื่น ที่มีบางกิจกรรมการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน

มาควอด, และเรโนลด์ (Marquardt, & Reynolds, 1994, p.216) กล่าวว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์มีหลักการ 6 ประการ ดังนี้ 1) ขยายหลักการ สำคัญที่ระบุในวิสัยทัศน์ ให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น 2) ระบุถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้ 3) ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย 4) ต้องเป็นรูปธรรม กล่าวคือ สามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมายและการกระจายงาน 5) ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง 6) ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่าง ๆ ได้หลาย ๆ เรื่อง พร้อม ๆ กันในคราวเดียว และ 6) ต้องเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์กร

จากองค์ประกอบของความชัดเจนของวัตถุประสงค์ที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า องค์ประกอบความชัดเจนของวัตถุประสงค์ต้องเป็นที่เข้าใจชัดเจน สนองความต้องการของสมาชิก กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และสร้างความผูกพันเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

ตามที่ตั้งไว้ โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน สามารถวัดได้จาก 1) มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน 2) มีการแจ้งให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการทำงานโดยทั่วกัน 3) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และแนวปฏิบัติ 4) วัตถุประสงค์มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจได้ง่าย สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง 5) วัตถุประสงค์ไม่ขัดต่อข้อบังคับและนโยบายอื่นๆ ในหน่วยงาน 6) วัตถุประสงค์สามารถสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิกที่ปฏิบัติงาน 7) มีการจัดทำตารางงานและภารกิจหลัก

2. มนุษยสัมพันธ์

2.1 ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้ ดังนี้

กฤตยา อารยะศิริ (2541, หน้า 4-5) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เพื่อให้มีการประสานร่วมมือกัน มีความราบรื่นและมีความสุขในการติดต่อกับบุคคล กลุ่ม องค์กร การ สังคม ละชุมชน ในเรื่องส่วนตัว และ การงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัว องค์กร และ สังคมโดยรวมได้

สถิตย์ กองคำ (2542, หน้า 58) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง วิชาที่ว่า ด้วยศาสตร์และศิลป์ในการสร้างเสริมสัมพันธอันดี ระหว่างบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ นับถือ ความจงรักภักดีและความร่วมมือโดยสัมพันธอันดี ระหว่างบุคคล อันตั้งอยู่บนพื้นฐานของสิทธิมนุษยชน ต้องเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในทางที่ดีของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลอื่นๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และคนอื่นๆ ก็มีความรู้สึกที่ดีตอบสนองและพร้อมที่จะร่วมมือร่วมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

อุดม อักษรนิธย์ (2542, หน้า 4-5) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การ เข้าใจมนุษย์ เข้าใจจิตใจของตนเองและคนอื่น เพื่อจะได้อยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันในองค์กร ในหน่วยงานหรือสังคมได้อย่างราบรื่นเป็นสุข มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความจริงใจต่อกันเป็นแก่นแท้ของความสัมพันธ์ จึงจะบังเกิดผลจงรักภักดีได้รับการร่วมมือและครองใจซึ่งกัน และกันได้โดยอิสระวิธี เป็นเรื่องการร่วมมือร่วมใจกัน ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้อย่างมีความสุข

อำนวย แสงสว่าง (2544, หน้า 99) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การ แสวงหาเพื่อทำความเข้าใจโดยการใช้ลักษณะรูปแบบการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลเป็น ผล ก่อให้เกิดความเชื่อมโยง เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรของแต่ละบุคคลที่ได้ กำหนดไว้

อุทัย เดชตานนท์ (2547, หน้า 1) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง การรวบรวมบุคคลให้ทำงานในลักษณะความร่วมมือ ประสานงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

เบนนิส, และนันส์ (Bennis, & Nanus, 1985, p.21) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ของมนุษย์เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ ความนับถือ ความจงรักภักดี และความรู้สึกนึกคิด ที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเต็มอกเต็มใจ และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

แคตซ์ (Katz, 1995, pp.33-42) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถทำงานร่วมกันและแรงจูงใจบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ

ฮอดเกตต์ส (Hodgetts, 1999, pp. 256-258) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อ พูดคุย หรือประสานงานกับบุคคล หรือหน่วยงานอื่นๆ เพื่อผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมอย่างสงบสุข

จากความหมายของมนุษย์สัมพันธ์ที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกต่อกันในสังคม มีการโต้ตอบและมีการตอบสนองต่อกันและกัน ซึ่งอาจเป็นทั้งความสัมพันธ์ในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ เช่น ความร่วมมือ การแข่งขัน การต่อต้าน การต่อสู้ เป็นต้น เป็นการรู้จักตนเอง รู้จักงาน รู้จักคนอื่นได้อย่างเหมาะสม ครองตน ครองงาน ครองใจคนอื่นเพื่อความสำเร็จของงานที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2.2 ความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ไว้ ดังนี้

ศิริ เจริญวัย (2540, หน้า 9) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์มีประโยชน์ต่อการบริหารมาก และก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การหลายประการ ดังนี้ 1) บุคคลต่างๆ เกิดความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วยดี 2) บุคคลต่างๆ ในองค์การเกิดความรักใคร่นับถือและจงรักภักดีต่อผู้บริหารและองค์การ และ 3) ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ลดความเข้าใจผิด และความขัดแย้งในองค์การ

สมพร สุทัศน์ีย์ (2544, หน้า 24) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีมนุษย์สัมพันธ์จะก่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมากในองค์การดังนี้ 1) เข้าใจธรรมชาติด้านต่างๆ ของมนุษย์ 2) เข้าใจความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ สามารถสนองความต้องการพื้นฐานที่เหมือนกันและแตกต่างกันได้ 3) เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น 4) เกิดความรักใคร่ เชื่อถือศรัทธา จากบุคคลในองค์การ และสังคมได้ 5) เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 6) ลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน 7) บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความสามัคคีกลมเกลียวรักองค์การและทำให้องค์การมีความมั่นคงเป็นปึกแผ่น 8) เป็นปัจจัยสำคัญในการประสานประโยชน์ของสังคมป้องกันและแก้ปัญหาของสังคม 9) ทุกคนมีความรู้สึกเป็นพวก

เดียวกัน พร้อมทั้งจะต่อสู้เพื่อประโยชน์ส่วนรวม และ 10) ทำให้ตนเองมีความสุข ผู้อื่นมีความสุข และสังคมมีประสิทธิภาพ

สุสดี พุกกะวัน (2548, หน้า 4) กล่าวว่า การมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ที่การนำไปใช้ปฏิบัติ มนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญดังนี้ 1) ระหว่างบุคคลต่อบุคคล ถ้าทำตัวให้มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น การร่วมมือ การประสานงาน ความเต็มใจทำงานก็ย่อมจะเกิดขึ้นมาเอง งานก็จะสำเร็จลุล่วงไปโดยเราไม่ต้องออกแรงมาก เรื่องนี้รวมตลอดไปจนถึงการใช้ชีวิตประจำวันของเราต่อผู้อื่นด้วย 2) ระหว่างคนในกลุ่ม ในปัจจุบันคนทำงานคนเดียวไม่ได้ ถ้าทำงานคนเดียวคนอื่นจะหาว่าผิดปกติ ทำงานไม่เป็น ดังนั้นคนฉลาดจึงต้องทำงานเป็นกลุ่ม ถ้าใครสามารถรวมคนให้ทำงานเป็นกลุ่มได้ หรือทำงานแทนตนได้นั้น นับว่าเป็นยอดคน เป็นคนทันสมัย มีวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำ 3) ระหว่างองค์การกับพนักงาน ลูกจ้าง หรือปัญหาแรงงานสัมพันธ์ เป็นปัญหาใหญ่ปัญหาหนึ่งที่สร้างปัญหาให้แก่เศรษฐกิจและการบริหารงาน แรงงานสัมพันธ์ จะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างลูกจ้างต่อลูกจ้าง ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างลงไปได้ เมื่อไม่มีความเข้าใจระหว่างกันไม่ว่าในระดับใด ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นในทุกระดับ จากจุดเล็กไปหาจุดใหญ่ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจึงมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจและการบริหารงานด้วย

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550, หน้า 13) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารดังนี้ คือ 1) ทำให้เกิดความเข้าใจ รักใคร่ นับถือ และศรัทธาซึ่งกันและกันในกลุ่มคณะ 2) ทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มคณะ 3) ทำให้เกิดบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรเป็นกันเอง และมีความอบอุ่นในการทำงาน 4) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มศักยภาพ 5) ทำให้ทุกคนมีความสุขในการทำงานและทำงานเป็นทีม 6) ทำให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ การพัฒนา และมุ่งมั่นในการทำงาน 7) ทำให้ลดความขัดแย้งในองค์การ 8) ทำให้เกิดพลังกลุ่มผู้ทำงานด้วยกัน

จอร์นสัน (Johnson, 1984, p.9) กล่าวว่า การติดต่อสัมพันธ์ของมนุษย์นั้น นอกจากจะเป็นการพึ่งพาอาศัยกันในการแสวงหาปัจจัยเพื่อการอยู่รอดของชีวิตแล้ว ยังเป็นการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึก และประสบการณ์ซึ่งกันและกันด้วย อันเป็นการทำให้มนุษย์รู้สึกอบอุ่น และไม่โดดเดี่ยว เนื่องจากมนุษย์ทุกคนล้วนแต่ต้องการเพื่อน หรือผู้ที่ตนสามารถที่จะให้ความไว้วางใจ และสนิทสนมได้

วิกัม (Wikum, 1985, อ้างถึงใน สมพร สุทัศนีย์ (2544, หน้า 17) กล่าวว่า บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์การได้นานนั้น เป็นผู้ที่สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานแต่ขาดความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือในการทำงานก็ไม่สามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งได้ศึกษาบุคคลในองค์การจำนวน 4,000 คน พบว่าในเวลา 1 ปี บุคคลที่ถูกไล่ออกจากงานและตกงาน เพราะ ขี้เกียจมีเพียง 10 เปอร์เซ็นต์ เท่านั้น ที่เหลืออีก 90 เปอร์เซ็นต์ ถูกไล่ออกเพราะความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น

แคตซ์ (Katz, 1995, pp.33-42) กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงานนั้นต้องอาศัยทักษะ 3 ทักษะ ซึ่งจะทำให้มองเห็นความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้มากยิ่งขึ้น ทักษะนี้ประกอบไปด้วย 1) ทักษะด้านเทคนิค คือ ความสามารถใช้เครื่องมือระเบียบวิธีปฏิบัติงานหรือเทคนิคต่างๆ ทุกคนต้องมีทักษะทางด้านเทคนิคในขอบเขตของงาน 2) ทักษะด้านมนุษย์ คือ ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น เข้าใจและสนใจให้กับบุคคลอื่นอยากทำงาน และ 3) ทักษะด้านความคิด คือ ความสามารถทางด้านสมอง การประสานงานที่ทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผลประโยชน์

จากความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่ามนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคม และมีความเข้าใจอันดีต่อกัน ก่อให้เกิดความพึงพอใจ เพิ่มพลังความสามัคคี ก่อให้เกิดความสมัครสมานในการทำงาน เกิดความเชื่อถือรักใคร่ ปองดองซึ่งกันและกัน ช่วยให้การดำเนินงานของบุคคล มีความเจริญก้าวหน้ามั่นคงและเกิดประสิทธิภาพ อันจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งตนเองและองค์กร สำหรับนักบริหารแล้วมนุษยสัมพันธ์จะช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปได้ด้วยดี มีแต่ความราบรื่นและก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ทำให้ตนเองและองค์กรได้รับประโยชน์และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างดียิ่ง

2.3 องค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ไว้ ดังนี้

วิจิตร อาวะกุล (2542, หน้า 34) กล่าวว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในกลุ่มคนไม่ว่าจะเป็นกลุ่มใด จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุน หรือ เป็นอุปสรรค ของ ความสัมพันธ์ของกลุ่มแล้วดำเนินการสร้างเสริมพัฒนา และปรับปรุงปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นให้เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อมนุษยสัมพันธ์ ที่ดีให้ได้ สำหรับองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์นี้มีด้วยกัน 2 ประการคือ 1) ความเข้าใจตนเอง หมายถึง ความเข้าใจในความต้องการของตนเอง การรู้จักเด่น จุดด้อยของตนเอง การรู้จักจุดที่จะต้องปรับปรุงพัฒนาตนเอง ความเข้าใจบุคคลอื่น หมายถึง การที่เรารู้ถึงความต้องการ หรือปัญหาของผู้อื่น บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลนั้น ๆ และธรรมชาติของคน 2) ความแตกต่างของบุคคล หมายถึง ลักษณะที่ทำให้คนแต่ละคนไม่เหมือนกันซึ่งแต่ละคนย่อมมีความคิด จิตใจ สติปัญญา ความสามารถ เจตคติ ประสบการณ์ต่างๆ กัน และสิ่งที่ทำให้มนุษย์เราแตกต่างกันไม่เหมือนกันนั้นมาจากหลายสาเหตุด้วยกัน อาจประมวลได้ดังนี้คือ รูปร่างหน้าตา (appearance) อารมณ์ (emotion) นิสัย (habit) เจตคติ (attitude) พฤติกรรม (behavior) ความถนัด (aptitude) ความสามารถ (ability) สุขภาพ (health) รสนิยม (taste) และสังคม (social) ความแตกต่างจากสาเหตุดังกล่าวเป็นสาเหตุให้มนุษย์ขัดแย้งกันไม่สามารถเข้ากัน หรือสัมพันธ์กันได้ หากขาดความรู้ความเข้าใจเกิดการดูหมิ่นเหยียดหยาม ไม่เคารพสิทธิ ไม่ให้เกียรติเคารพนับถือในความแตกต่างกัน ถือว่า

เป็นสิ่งธรรมดาสามัญทั่วไป ถ้าเราได้เข้าใจในเรื่องเหล่านี้แล้ว ความขัดแย้งก็จะลดน้อยลง หรือสามารถจัดออกไปได้ความสัมพันธ์กับผู้อื่นก็จะดีขึ้น

วิภาพร มาพบสุข (2543, หน้า 18) กล่าวว่า องค์ประกอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีดังนี้ 1) เข้าใจตนเอง หมายถึง การรู้จักวิเคราะห์ตนเองและปรับปรุงตนเองเพื่อพัฒนาตนเองให้เข้ากับผู้อื่นและสิ่งแวดล้อมได้ดี 2) เข้าใจผู้อื่น หมายถึง การรู้ถึงความต้องการ และสามารถวิเคราะห์บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวเองและธรรมชาติของคนอื่น 3) การยอมรับความแตกต่าง หมายถึง บุคคลแต่ละคนมีความคิด จิตใจ อารมณ์ เซอร์ปัญญา ความสามารถ เจตคติ และประสบการณ์แตกต่างกัน ซึ่งเป็นสิ่งยอมรับได้ และ 4) การสร้างสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดี หมายถึง การรู้จักประกอบต่างๆ ของสังคมที่ประกอบด้วย มนุษย์ สภาพแวดล้อม ทั้งที่เป็นวัตถุ สภาพแวดล้อมธรรมชาติ และสภาพแวดล้อมที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เพื่อนำมาสร้างให้สังคมและสิ่งแวดล้อมมีประสิทธิภาพ

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 142) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์จะเกิดได้ต้องมีองค์ประกอบ 3 ประการคือ 1) ต้องมีความเข้าใจตนเอง หมายถึง ความเข้าใจในความต้องการของตนเอง รู้จักจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง การรู้จักที่จะต้องปรับปรุงพัฒนาตน การเข้าใจตนเองเป็นลักษณะการรู้จักตนเองอย่างแท้จริงว่า ตนเองเป็นใคร มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ในระดับใด มีจุดแข็งคือความเก่ง จุดอ่อนคือความไม่เก่งในด้านใดบ้างเรื่องใดบ้าง การเข้าใจตนเองทำให้บุคคลเกิดการรู้สึกยอมรับในคุณค่าแห่งตนนับถือตนเองและรู้จักเข้าใจสิทธิเสรีภาพ หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง สิ่งที่สำคัญในการเข้าใจตนเองจะช่วยให้เรารู้จักปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดีมาก 2) ต้องมีความเข้าใจบุคคลอื่น หมายถึง การที่เรารู้ถึงปัญหาของบุคคลอื่น บุคลิกลักษณะของบุคคลนั้นๆ และธรรมชาติของคน ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความต้องการของบุคคล แรงจูงใจของบุคคล เมื่อเราต้องการไปติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลใดเราต้องทราบก่อนว่าบุคคลนั้นเป็นใคร มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ทางด้านใด ชอบสิ่งใดไม่ชอบสิ่งใด มีคุณลักษณะที่เด่นทางด้านใดบ้าง เมื่อเรานำเอาบุคคลอื่นที่เราต้องการติดต่อสัมพันธ์มาพิจารณาดูว่า เรามีความเข้าใจในตัวเขาอย่างไร เรายอมรับในตัวเขาได้แค่ไหน เพื่อจัดระดับคุณค่าและความสำคัญของบุคคลที่เราจะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ รวมทั้งการที่เรารู้จักปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นได้ในการติดต่อสัมพันธ์กัน 3) ต้องยอมรับความแตกต่างของบุคคลอื่น หมายถึง ลักษณะที่ทำให้บุคคลแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน ซึ่งแต่ละคนย่อมมีความคิด จิตใจ สติปัญญา ความสามารถ เจตคติประสบการณ์ต่างๆ กัน โดยสิ่งที่ทำให้มนุษย์แตกต่างกันนั้นมาจากหลายสาเหตุด้วยกัน เช่น รูปร่างหน้าตา อารมณ์ นิสัย เจตคติ พฤติกรรม ความถนัด ความสามารถ สุขภาพ รสนิยม และสังคม ความแตกต่างจากสาเหตุดังกล่าวเป็นสาเหตุให้มนุษย์ขัดแย้งกัน ไม่สามารถเข้ากันได้หากขาดความรู้ความเข้าใจ เกิดการดูหมิ่นเหยียดหยาม ไม่เคารพสิทธิ ไม่ให้เกียรติเคารพนับถือในความแตกต่างกัน ถ้าเราเข้าใจในเรื่องเหล่านี้แล้วความขัดแย้งก็จะลดน้อยลงหรือสามารถจัดออกไปได้ความสัมพันธ์กับผู้อื่นก็จะดีขึ้น

คาร์เนกี (Carnegie, 1974, pp. 48 - 174) ได้เสนอเกี่ยวกับองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ด้วยกฎการชนะใจมิตรและครองใจคนไว้ 14 ประการ ดังนี้ 1)อย่าวิพากษ์วิจารณ์ อย่าดูต่ำคนอื่น 2)จงให้เกียรติผู้อื่นและแสดงความยินดีต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ 3)กระตุ้นจิตใจผู้อื่นในสิ่งที่เขาต้องการ 4)ให้ความสนใจผู้อื่นอย่างจริงใจ 5)ทำให้ผู้อื่นมีความรู้สึกว่าเขามีความสำคัญ และต้องทำด้วยความจริงใจ 6)ยกย่องสรรหาในความคิดเห็นของผู้อื่น และอย่าบอกใครตรงๆ ว่าเขาผิด 7)เริ่มต้นด้วยการเป็นมิตรกับผู้อื่น 8)ขณะสนทนาให้คู่สนทนาตอบ “ ครับ ครับ ” ในทันที 9)ทำให้เพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกว่าการทำงานสำเร็จเกิดจากความคิดของเขา 10)เข้าใจและเห็นใจผู้อื่นถึงแม้เขาผิดก็ให้อภัยเขา 11)บอกผู้อื่นว่าเขาผิดโดยทางอ้อม 12)พูดถึงความผิดของตนเอง ก่อนที่จะพูดถึงความผิดของคนอื่น 13)พยายามใช้คำถามมากกว่าที่จะใช้คำสั่ง 14)ต้องรักษาหน้าผู้อื่นในที่สาธารณะ

จากองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่ามนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นปัจจัยที่สนับสนุนการทำงานของกลุ่มให้สำเร็จ และจะเกิดขึ้นได้ต้องมีความเข้าใจในตนเอง เข้าใจในตัวของแต่ละบุคคล เพราะแต่ละคนมีความแตกต่างกัน และต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่น สามารถวัดได้จาก 1) บุคลากรร่วมกันปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี 2) มีการจัดกิจกรรมให้กำลังใจแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอและทุกคนได้รับเท่าเทียมกัน 3) บรรยากาศในการทำงานที่มีการร่วมแรงร่วมมือนำร่วมใจในการทำงานอย่างดีไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก 4) มีความไว้วางใจและเชื่อในความสามารถซึ่งกันและกัน 5) บุคลากรมีการยอมรับฟังและยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน 6) บุคลากรมีโอกาสแสดงความต้องการในการปฏิบัติงานและขอความร่วมมือในด้านต่างๆ 7) บุคลากรได้รับการสนับสนุน เอื้ออำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างพอเพียง และ 8) ได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานเสร็จสิ้น

3. ภาวะผู้นำ

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

ประพันธ์ สุริหาร (2543, หน้า 127) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำคนอื่น โดยคนเหล่านั้นมีความเชื่อฟังอย่างเต็มที่ มีความมั่นใจใน ผู้นำนั้น เคารพนับถือให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความเต็มใจ เพื่อปฏิบัติการกิจให้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์

เสนาะ ดิยาวี (2546, หน้า 183) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถใช้อำนาจกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานหนัก ทุ่มเทให้กับงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

สมคิด บางโม (2548, หน้า 229) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่น ๆ ในกลุ่ม เป็นผู้ที่แผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าการที่คน

อื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตน และสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่า บุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่ม และนำกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้

วราภรณ์ ตระกูลสฤษฎี (2549, หน้า 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน

เซอร์จิโอแวนนิ, และมัวร์ (Sergiovanni, & Moore, 1989, p.213) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการเกลี้ยกล่อม จูงใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม

วูดค็อก (Woodcock, 1989, p.79) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่ขึ้นอยู่กับความต้องการ ทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน หากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมการบริหารที่ตายตัว ความมีประสิทธิภาพจะสิ้นไหลเปลี่ยนไปมา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย

แอนดรูว์ (Andrew, 1998, p.431) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำ คือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

จากความหมายของภาวะผู้นำที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในรูปของกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม ความสามารถในการกระตุ้นและทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่งในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ และใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน ใช้ความสามารถในการช่วยแก้ปัญหา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

ประพันธ์ ฝาสุกยัต (2541, หน้า 85) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ จะเกิดขึ้นได้จำเป็นจะต้องมีการฝึกฝนในเรื่องนี้ เรียกได้ว่าจะต้องมีการฝึกฝนภาวะผู้นำ (practice leadership) เพื่อจะนำความคิดของตนเองให้หลุดพ้นจากกรอบแนวความคิดเดิมไปได้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานจากของเดิมสู่กระบวนการดำเนินงานแบบใหม่ และทำให้เกิดการพัฒนาบุคคลที่สามารถทำให้ทุกคนทำงานได้อย่างเต็ม

ศักยภาพ องค์กรใดใดซึ่งผู้ที่มีความสามารถในการนำ ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรทั้งหมดจะล้มเหลว หรือถ้าหากสำเร็จก็อาจจะใช้เวลาค่อนข้างนาน เป็นขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างจะยากลำบากสับสน ไม่มีทิศทางที่ชัดเจนแน่นอนทำให้ผู้ที่มีส่วนร่วม ขบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องทุกข์ทรมาน รู้สึกเหนื่อยทั้งกายและใจ เกิดความเครียดหรือเกิดคลื่นใต้น้ำ ซึ่งหมายถึงเกิดกลุ่มบุคคลที่ไม่เห็นด้วยและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และในหลาย ๆ ครั้ง ก็อาจจะทำไม่สำเร็จเพราะทุกคนที่เกี่ยวข้องเกิดท้อถอย หรือหมดไฟที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง

สินินทร จันทรผิง (2546, หน้า 6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการบริหารเพราะต้องอาศัยผู้นำที่มีคุณภาพเป็นองค์ประกอบเพื่อจะได้ดำเนินการไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษาที่มีการบริหารที่ดีขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งอยู่ในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำที่ดี จะทำให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการจัดการศึกษาจากฝ่ายต่างๆ ทั้งในและนอกสถานศึกษาเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 188-219) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นความเป็นผู้นำจะเป็นจุดรวมของการวิจัย และการสร้างทฤษฎีขึ้นมาอย่างไม่ขาดสาย นักวิจัยจะดำเนินการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุง และขยายทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ พฤติกรรมและสถานการณ์ออกไปอีก นอกจากนี้ นักวิจัยกำลังพิจารณาอย่างใกล้ชิดกับบทบาทของความเป็นผู้นำทางการบริหารภายในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นทุกขณะ ดังนั้นจึงมีทฤษฎีความเป็นผู้นำใหม่ปรากฏขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง วิธีการศึกษาการเป็นผู้นำที่ดึงดูดความสนใจอย่างมากในช่วงเวลานี้คือแนวความคิดของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป หรือความเป็นผู้นำโดยวิสัยทัศน์และบารมี (transformational leadership: leadership through vision and charisma) และยังถูกเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ความเป็นผู้นำเชิงบันดาลใจ ความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์

พิมพ์อร สดเอี่ยม (2548, หน้า 116) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียน เป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทหน้าที่ขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้าง เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผล เพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามผลของการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ

วูดค็อก (Woodcock, 1989, p.79) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่างๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์กร และเป็นผลทำให้งานด้านต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของบุคลากรในองค์กรให้กลับ

กลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ไรท์, และโน (Wright, & Noe, 1996, p.392) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพราะจะเพิ่มเสริมความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์กร ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรภายใต้สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง

ราชิก, และสแวนสัน (Razik, & Swanson, 2001, p.317) กล่าวว่า งานของภาวะผู้นำคือการคิดอุปายวิธีที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และผู้นำจะกระทำเสมือนกับเป็นผู้ควบคุมการเปลี่ยนแปลง

จากความสำคัญของภาวะผู้นำที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพมาตรฐานของสถานศึกษาที่ดำเนินการ สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดส่วนสำคัญต้องมาจากผู้นำ เพราะการบริหารที่ดีนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะมีวิธีการจัดการให้ได้ผลดีที่สุด

3.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2546, หน้า 57-58) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำมักจะมีพฤติกรรมที่ปรากฏออกมาให้เห็น 9 ประการ ดังนี้ 1) ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มในงานใหม่ นักบริหารการศึกษาที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ๆ ขึ้น และมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี จะทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่บรรลุผลสำเร็จ ความสุขจะเกิดขึ้นเมื่อเห็นงานใหม่ๆ ประสบความสำเร็จ จนบางครั้งก็ลืมความเหน็ดเหนื่อยเพราะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนทางใจ 2) นักบริหารการศึกษาในฐานะนักปรับปรุงพฤติกรรมอีกด้านหนึ่งที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกให้เห็นก็คือ การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเองในอาชีพการสอน เขาจะเป็นคนคอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ครูให้ทำงาน และปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ เป็นผู้เสนอแนวทางวิธีทำงานแบบใหม่ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน 3) นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นผู้ให้การยอมรับเมื่อคนอื่นทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจะเป็นผู้ให้กำลังใจและคำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นเป็นของตน พยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ และมองให้เห็นถึงปัญหาของคนอื่นๆ ในการทำงานกับให้คำชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่นๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จเพื่อเป็นกำลังใจให้ทำงานอื่นเพื่อหน่วยงานต่อไป 4) นักบริหารในฐานะที่เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี นักบริหารการศึกษาที่ดี

จะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขาติดขัด และจะต้องมีความห่วงใยกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือทั้งครุใหม่ ๆ และครูเก่าที่มีปัญหามาขอความช่วยเหลือ

5) นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักพูดที่เก่ง สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องมีความสามารถในการใช้ภาษา เพราะสิ่งนี้จะสร้างเสน่ห์ความศรัทธาและความเชื่อถือ อย่างไรก็ตามจะต้องมีความจริงใจในคำพูดด้วย

6) นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้น ให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุกฝ่าย ประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างมาทำงานร่วมกันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

7) ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี ภารกิจอันหนึ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารก็คือ การเข้าสังคม จะต้องอยู่กับคนจำนวนมาก ในองค์กรหรือภายนอกองค์กรเพื่อนำบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของตนในองค์กร ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตัวตนเองให้เหมาะสม จะต้องเรียนรู้ภูมิหลังต่างๆของคนในสังคมที่จะเข้าไปร่วม เพื่อปฏิบัติตนให้ถูกต้องและเหมาะสม นักบริหารบางคนใช้เวลาไปกับสังคมมากเกินไปจนงานประจำต้องเสียไป ดังนั้นจึงควรระมัดระวังที่จะต้องกำหนดเวลาให้เหมาะสม ไม่ให้เกิดผลเสียต่อเวลาปฏิบัติงานของตน จะต้องสม่ำเสมอ อดทน และเป็นมิตร อยู่เสมอกับคนทั่วไป

8) นักบริหารในฐานะนักเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความแปลกตา นักบริหารควรรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงสถานที่วิธีการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการเรียกร้องความสนใจและความมีชีวิตชีวา แต่ต้องประกอบด้วยผลในการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่เปลี่ยนเพราะอยากจะเปลี่ยน ต้องมีแนวความคิด เหตุผล และวิธีการที่จะเปลี่ยนและคำนึงถึงความประหยัดและถูกต้องเหมาะสมด้วย

และ 9) นักบริหารในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น พฤติกรรมของนักบริหารมักได้รับการเพ่งเล็งจากเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา และโดยวิสัยมนุษย์มักจะเลียนแบบและเอาอย่าง ดังนั้นพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องให้เป็นแบบอย่างต่อคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2547, หน้า 108) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีมีลักษณะ 9 ประการ ดังต่อไปนี้ คือ 1) เป็นกันเอง เป็นคนใจกว้าง ไม่ถือตัว กล้าได้กล้าเสีย 2) มีความยุติธรรม เป็นคนตรงไปตรงมา เสมอต้นเสมอปลาย มีความเป็นอยู่อย่างง่าย แต่มีระเบียบวินัย 3) แนะนำ ชี้แจง สอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานให้ดีอยู่เสมอ จ้าจี้จ้ำไชแต่ไม่จุกจิก จู้จี้ ดีเพื่อก่อสรุปลงแล้วก็ถือเป็นคนสอนเก่ง ถ่ายทอดวิธีทำงานแก่นั่นเอง 4) ไม่แล้งน้ำใจ เป็นคนเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา 5) เห็นคุณค่าของคน เป็นคนมองโลกในแง่ดีในแง่สวยงาม ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี 6) มีเหตุผลจริง พูดเก่ง มีวาทศิลป์ดี ไม่สั่งการใด ๆ โดยพลการ มักจะประชุมปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ 7) ไม่พยายาม

โกรธง่าย เป็นคนมองโลกในแง่ดี รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เข้าใจคน อื่นยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ
 8) ไม่โทษผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นคนมีความรับผิดชอบสูง เวลามีปัญหาเกิดขึ้นจะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาไม่เป็นคนสร้างปัญหาปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เอาตัวรอดแต่เพียงผู้เดียว และ
 9) มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมสูง มีศิลปะในการจูงใจให้คนทำงานสูง มีระเบียบวินัย

วรารักษ์ ตระกูลสฤณี (2549, หน้า 26) กล่าวว่า การทำงานโดยทั่วไปแล้ว ไม่มีทีมงานไหนต้องการผู้นำที่ถาวร หน่วยงานที่พัฒนาแล้วจะถูกเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เป็นไปตามสถานการณ์ หมายความว่า จะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในกลุ่มตลอด เพราะการทำงานที่ดีนั้นจะต้องดึงความสามารถของบุคคลออกมา มิใช่ผู้นำเป็นคนทำเสียเอง ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ชี้แนะประเด็นสำคัญ อีกประการหนึ่งที่ทำให้ได้ผลงานมากที่สุดก็คือ การมอบหมายงาน ไม่เพียงแต่จะทำให้ผู้บริหารมีเวลาสำหรับคิดแก้ปัญหาอื่น ๆ เท่านั้นแต่ยังเป็นการพัฒนาการบริหารอีกด้วย หน่วยงานใดไม่มีการมอบหมายงาน หรือมีการมอบหมายงานในระดับต่ำ อาจมีสาเหตุจากการขาดความเชื่อมั่นในลูกน้องการขาดเวลาสำหรับการพัฒนาบุคลากรหรือเกิดจากความกลัวผลที่จะเกิดตามมาจากการมอบหมายงาน สำหรับสมาชิกของทีมงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำ ต้องพร้อมที่จะให้อำนาจหน้าที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย

สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (2550, หน้า 60) ได้กำหนดให้ผู้บริหารที่ดีควรจะเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ 10 ประการ ดังนี้ 1) รู้จักวิเคราะห์บนพื้นฐานความเป็นจริง เพื่อรู้จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคของตนเองอยู่เสมอ 2) ควรเป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อย่าช่วยเหลือแนะนำมากเกินไป 3) ควรรู้จักให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดหลักทำดีควรได้รับการชมเชยในที่เปิดเผย ทำผิดต้องได้รับการตำหนิในส่วนตัว 4) ควรส่งเสริม สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขาทำดีมีผลงาน 5) รู้จักใช้วิธีบริหารแบบยืดหยุ่น เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ 6) รู้จักวางแผนงาน มอบหมายงาน และสั่งงาน โดยรู้จักใช้คนให้เหมาะกับงานตามหลักการ 7) ควรรู้จักกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงทัศนะความคิดเห็นโดยรับฟังอย่างตั้งใจ 8) ควรให้ความสนใจสวัสดิภาพ สวัสดิการ ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา 9) ควรจะมีมิตรภาพนอกเวลาทำงาน แสดงความยินดีเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและสมาชิกในครอบครัวของผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาสอันควร และ 10) ควรเป็นคนมีอารมณ์ขัน พุดคุยเล่นกับผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างตามโอกาสอันควร

วอลด์แมน, เบส, และยัมมาริโอ (Waldman, Bass, & Yammario, 1990, pp.135-136) ได้กล่าวถึงโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมอง

ให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร 1.1) การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตและชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และการกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 1.2) การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตาม ให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถาม

ต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง และ 1.3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่นบางคนได้รับกำลังใจมากกว่าบางคน ได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม จะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย 2.1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ คือผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อ ผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก 2.2) การบริหารแบบวางเฉย เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม คือ ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร แบ่งได้เป็น 2

แบบคือการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก คือ ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด และ 3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำผู้นำจะไม่มีอยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

คัททานาด (Kuptanond, 2000, pp.40-45) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบไปด้วย 3 มิติ คือ มิติที่ 1 มิติทางกายและจิตใจ ผู้นำควรมี 1) บุคลิกลักษณะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความเชื่อมั่นในตนเอง การเป็นคนใจกว้าง การเป็นคนซื่อสัตย์ 2) แรงจูงใจ เพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นยินดีปฏิบัติตามความปรารถนาของผู้นำ 3) ทักษะที่จำเป็นในการทำงาน เช่น กล้าคิดกล้าตัดสินใจ มีกลวิธีในการบริหารเงิน 4) ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น มีความสามารถด้านเทคนิค การสอนงาน มิติที่ 2 มิติภายในตัวบุคคล ผู้นำควรมี 1) วินัยในตนเองสามารถทำงานร่วมกับทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการสื่อสารการประสานงาน 2) การใช้อำนาจ ที่เหมาะสมกับโอกาส สามารถสั่งการบังคับบัญชาให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามโดยได้รับความร่วมมือด้วยดี รู้จักนำหลักประชาธิปไตยมาใช้แทนการใช้อำนาจแบบเผด็จการ มิติที่ 3 มิติบริบทองค์กร ทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กรด้วยการ 1) ทำงานโดยยึดหลักบรรทัดฐานของสังคม มีการตัดสินใจโดยเปิดโอกาสให้บุคคลอื่น ๆ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น คำนึงถึงกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติขององค์กรนั้น ๆ 2) ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งอาจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร

ลาชเวย์ (Lashway, 2003, p.5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรประกอบไปด้วย 6 ด้านดังนี้ 1) ด้านการเรียนการสอน ผู้บริหารควรกำหนดเวลาแนวทางเพื่อให้นักเรียนได้ปรับปรุงการเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ที่ดี 2) ด้านการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องเพิ่มขีดความสามารถของครูและเอาใจใส่ครูในการปฏิบัติหน้าที่ 3) ด้านส่งเสริมคุณธรรม ผู้บริหารควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างของผู้มีคุณธรรมจริยธรรมและแนะนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตนเป็นคนดี 4) ด้านส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ โดยเปิดโอกาสให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในสถานศึกษา 5) ด้านการบริหารจัดการ จัดระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ และ 6) ด้านความทันสมัย มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การประสานงานเพื่อเปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงแบบใหม่ๆ เกิดขึ้น

จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย เป็นผู้ที่แผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าการที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตนที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ สามารถวัดได้จาก 1) ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ทำให้สมาชิกทีมเกิดความสบายใจในการร่วมงาน 2) ผู้บริหารมีความยุติธรรม เป็นคนตรงไปตรงมา เสมอต้นเสมอปลาย 3) ผู้บริหารเข้าใจในพฤติกรรมบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการของทีม 4) มีการประสานแนวคิดที่แตกต่างกันของสมาชิก แสวงหาจุดร่วมได้อย่างลงตัว 5) ผู้บริหารใช้หลักการและเหตุผลในการตัดสินใจดำเนินงาน 6) มีการวิเคราะห์ปัญหา รวบรวมข้อมูลและแสวงหาทางเลือกก่อนการตัดสินใจ 7) ผู้บริหารให้ความสนใจสวัสดิภาพ ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา 8) ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งเรื่องส่วนตัว และการปฏิบัติงาน 9) มีการตัดสินใจโดยอาศัยข้อเท็จจริงไม่ใช่ข้อมูลที่เป็นความรู้สึก

4. การสื่อสาร

4.1 ความหมายของการสื่อสาร

มีนักวิชาการให้ความหมายของการสื่อสารไว้ ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 95) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง กลยุทธ์หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในการติดต่อและการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์การ

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 72) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรม การสื่อสารที่บุคคลมีรูปแบบของการสื่อสารที่มองเห็นได้ของตนเองโดยรูปแบบของการติดต่อสื่อสารของตนได้ รู้ถึงแบบการติดต่อสื่อสารของบุคคลอื่น โดยผ่านทางระบบของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล มีบรรยากาศของความร่วมมือ มีความเชื่อมั่นและความสำเร็จร่วมกัน

อาคม วัชรโสง (2547, หน้า 98) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือจากกลุ่มหนึ่งไปยังอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งการถ่ายทอดอาจใช้ภาษาพูด ภาษาเขียน หรือสัญลักษณ์อื่นๆ ที่สามารถทำให้เข้าใจข่าวสารได้ตรงกัน

วรารักษ์ ตระกูลสุษดี (2549, หน้า 29) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง การสร้างความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือทีมงานหนึ่งไปยังอีกทีมงานหนึ่ง

โรเจอร์ (Rogers, 1976, p.185) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความรู้สึก ความคิด หรือการกระทำต่าง ๆ โดยมีเจตนาที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล พฤติกรรมในที่นี้ หมายถึง การเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ และพฤติกรรมที่แสดงออกโดยเปิดเผย

ฮาลโลแรน (Halloran, 1978, p.27) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารและความเข้าใจจากคนหนึ่งหรือหลายคนไปยังอีกคนหนึ่งหรือหลายคน

วูดค็อก (Woodcock, 1989, p.80) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารที่ดีอันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่างๆ จะได้รับการปฏิบัติมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

แบลโลว์, และโอดิออร์น (Ballow, & Odiorne, 1992, p.12) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนคำพูด อักษร สัญลักษณ์ หรือข่าวสาร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรหนึ่งได้เข้าใจความหมายและสามารถเข้าใจฝ่ายอื่น ได้ ซึ่งถ้าพิจารณาในทางบริหาร องค์กรอาจจะกล่าวให้ชัดเจนขึ้นได้ว่า การติดต่อสื่อสารคือ การกระจายหรือสื่อความหมายเกี่ยวกับนโยบาย และคำสั่งลงไปยังเบื้องล่าง พร้อมกับรับข้อเสนอแนะความเห็นและความรู้สึกต่าง ๆ กลับมา

สโตรฮ์, นอร์ทคราฟท์, และเนลลี (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, p.174) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง การส่งข่าวสารความเข้าใจจากสมาชิกของทีมคนหนึ่งไปยังสมาชิกของทีมคนอื่นๆ ผ่านการใช้สัญลักษณ์

จากความหมายของการสื่อสารที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง การแสดงออกเพื่อถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้สึก ความคิด การกระทำเพื่อให้เกิดความเข้าใจจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง และผู้รับสามารถตอบสนองในสารนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 ความสำคัญของการสื่อสาร

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารไว้ ดังนี้

อาคม วัตรสง (2547, หน้า 98) กล่าวว่า การสื่อสารมีความสำคัญต่อการบริหาร ดังนี้ 1) ทำให้การวินิจฉัยสั่งการ รวดเร็ว แม่นยำ และถูกต้องขึ้น 2) ทำให้เกิดการประสานงานที่ดี 3) ทำให้การควบคุมงานได้ผลดีขึ้น 4) ทำให้เกิดความร่วมมือ สามัคคีกัน และ 5) ทำให้เก็บข้อมูลและข่าวสารไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานได้อย่างดี

ภูษณิศ เมธาธรรมสาร (2548, หน้า 5) กล่าวว่า การสื่อสาร เป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศ เพราะการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานภาพการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างสู่เบื้องบน หรือตามแนวนอนภายในองค์กร จะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาในการบริหารโดยส่วนรวมภายในองค์กรนั้นได้

บุริม โอทกานนท์ (2549, หน้า 11) กล่าวว่า การสื่อสารมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา 12 ประการ ดังนี้ 1) ทำให้บุคลากรทราบนโยบาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และมาตรฐานของสถานศึกษา เพราะผู้บริหารต้อง

ถ่ายทอดสิ่งเหล่านี้ให้บุคลากรเข้าใจ เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย 2) ทำให้บุคลากรทราบบทบาทและหน้าที่ของตน โดยผู้บริหารจะต้องมอบหมายงานให้บุคลากรอย่างชัดเจน 3) ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหลักของสถานศึกษาได้ เพราะผู้บริหารจะต้องสอนและแนะนำวิธีการทำงานให้บุคลากรแต่ละคนได้เข้าใจการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน 4) ช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะผู้บริหารจะคอยกระตุ้นใจด้วยการยกย่องชมเชย 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

วรารักษ์ ตระกูลสุทธิ (2549, หน้า 29) กล่าวว่า ความสำคัญของการสื่อสารอย่างน้อย 2 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในทีมงานและการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้สมาชิกในทีมงานทราบ และ 2) เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถประสานงานให้ฝ่ายต่างๆ ปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการการสื่อสารในองค์กร

พิบูล ทีปะปาล (2550, หน้า 200-201) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารไว้ว่า การสื่อสารมีความสำคัญต่อองค์กร 4 ประการ คือ 1) การให้ความรู้ 2) การจูงใจสมาชิกในองค์กร 3) การควบคุมและการประสานงานกิจกรรมของกลุ่ม และ 4) การแสดงความรู้สึกและอารมณ์

บาร์นาร์ด (Barnard, 1979, p.89) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนทุกรูปแบบ ถือกันว่าเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินการจัดการสถานศึกษาและกล่าวถึงหน้าที่ประการแรกที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร คือ จะต้องสร้างระบบสื่อสารขึ้นปกติครูใช้การติดต่อสื่อสารด้วยการพูด การเขียน และสื่ออื่น ๆ ดังนั้นความสำคัญของการติดต่อสื่อสารจึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในระบบโรงเรียนที่จะทำให้ทุกคนเข้าใจซึ่งกันและกัน และนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ การสร้างระบบการติดต่อสื่อสารขึ้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหารองค์กร ซึ่งถ้าปราศจากระบบการติดต่อสื่อสารแล้วจะไม่มีองค์กรเกิดขึ้นได้เลย

ฮอย, และ มิสเกล (Hoy, & Miskel, 1982) อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 171) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการปฏิบัติมากกว่าที่จะเป็นส่วนสำคัญของการบริหารที่ดีในโรงเรียนอาจกระทำการติดต่อสื่อสารได้หลากหลายวิธี ขึ้นกับบรรยากาศ

ของโรงเรียนนั้น ๆ ว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิดมากน้อยเพียงใด ลักษณะองค์ประกอบหลายอย่างของโรงเรียนสามารถนำมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกควบคุมบังคับบัญชาและปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารได้

เบลโลว์, และโอดิโออร์น (Ballow, & Odiorne, 1992, p.12) กล่าวว่า ความสามารถในการสื่อสารเป็นลักษณะพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่สำคัญสำหรับการทำงานร่วมกับผู้อื่น หากคุณพูดหรือให้ข้อมูลข่าวสารที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจน ถูกต้องแก่บุคคลหรือหน่วยงานอื่นก็จะส่งผลให้งานที่ได้ไม่เป็นไปตามที่ต้องการ

ฮาร์ริส, และฮาร์ทแมน (Harris, & Hartman, 2002, p.336) กล่าวว่า หากปราศจากการสื่อสารแล้ว องค์การคงอยู่ได้ไม่นาน และหากปราศจากการสื่อสารที่ถูกต้องและมีความหมายแล้ว องค์การคงไม่ประสบผลสำเร็จ

จากความสำคัญของการสื่อสารที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การสื่อสารในที่ทำงานมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การ เพราะการสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในการดำเนินชีวิตของมนุษย์เพราะมนุษย์จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีการติดต่อทำความเข้าใจต่อกันและกัน และเพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำรงชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษา การสื่อสารจึงเป็นกระบวนการที่ทุกคนจะต้องนำมาใช้ในการติดต่อสื่อสารกัน ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุได้ตามเป้าหมาย การสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลควบคู่ไปด้วย

4.3 องค์ประกอบของการสื่อสาร

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสื่อสารไว้ ดังนี้

ระวีวรรณ ประกอบผล (2540, หน้า 21) กล่าวว่า การสื่อสารที่ดี ประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้ 1)รู้กระบวนการและขั้นตอนการสื่อสาร บุคคลในสถานที่ประกอบการต้องรู้กระบวนการและขั้นตอนเพื่อการสื่อสาร ดังนี้ 1.1)ความตั้งใจที่จะสื่อสาร 1.2)มีความเข้าใจในสาระการสื่อสาร 1.3)มีการยอมรับในข่าวสาร 1.4)ปฏิบัติตามข่าวสาร 2)ใช้สื่อและภาษาธรรมดา 3)ต้องพยายามเข้าใจธรรมชาติของผู้ส่งและผู้รับการสื่อสาร 4)ต้องพยายามเข้าใจทิศทาง 5)การพัฒนาประสิทธิภาพการฟังที่ดี 6)สื่อและเครื่องมือในการสื่อสารต้องดีและเอื้ออำนวย และ 7)ควรมีการวางแผนและเตรียมตัวที่ดี

อาคม วัชรสง (2547, หน้า 98) กล่าวว่า องค์ประกอบของการสื่อสาร ประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้ 1) ผู้ส่งข่าวสาร ผู้ส่งข่าวสารอาจเป็นคนหนึ่งหรือกลุ่มที่ต้องการสื่อสารไปยังผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดนโยบาย การแนะนำ การสอนงาน หรือการกระตุ้นจิตใจให้ทำงาน ผู้ส่งข่าวสารจะต้องมีเป้าหมายชัดเจนว่าตนจะสื่อสารอะไร ไปให้ใคร เพื่อเป้าหมายใด และใช้ช่องทางการสื่อสารแบบใด 2) ข่าวสาร ข่าวสารได้แก่ สิ่งที่ผู้ส่งข่าวสารต้องการถ่ายทอดให้ผู้รับข่าวสารรับรู้ อาจเป็นนโยบาย การแนะนำ การสอนงาน การกระตุ้นจิตใจ หรืออื่น ๆ

3) การเข้ารหัส การเข้ารหัสหรือการแปลความหมายของข่าวสารที่จะส่ง ผู้บริหารจะต้องแปลความคิดของตนให้เป็นสัญลักษณ์ที่มีความหมายและให้ผู้รับเข้าใจ ซึ่งอาจเป็นการพูดการเขียนหรืออย่างอื่น ที่ไม่ใช่การพูดหรืออาจใช้ผสมผสานกัน ข่าวสารที่แปลความหมายจะต้องกะทัดรัดชัดเจน มีสาระและถูกต้อง หลังจากนั้นผู้ส่งข่าวสารจะต้องเลือกช่องทางส่งข่าวสารให้เหมาะสม

4) ช่องทางส่งข่าวสาร หลักจากผู้ส่งข่าวสารได้เตรียมข่าวสารดีแล้วก็ต้องเลือกช่องทางให้เหมาะสมกับจุดประสงค์หรือชนิดของข่าวสาร รวมทั้งพิจารณาสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ประกอบผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ช่องทางการสื่อสารหลายทางผสมผสานกันไป เช่น การประชุมแบบเผชิญหน้า จดหมายข่าว บันทึกรายการ คำสั่ง อีเมล แฟกซ์ โทรศัพท์ หรืออื่นๆ การเลือกช่องทางการส่งข่าวสารมีความสำคัญต่อผลการส่งข่าวสารอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาจะส่งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ก็อาจใช้การประชุม ถ้าต้องการกระตุ้นการทำงานก็อาจเดินตรวจเยี่ยม

5) การแปลความหมายหรือถอดรหัส ผู้รับข่าวสารจะต้องแปลความหมายของข่าวสารที่ส่งมา ซึ่งผู้รับข่าวสารจะต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและความสัมพันธ์ของเขากับผู้ส่งข่าวด้วย

6) ผู้รับข่าวสาร ซึ่งได้แก่ ผู้ฟัง ผู้อ่าน หรือผู้รับสัญญาณต่าง ๆ ผู้รับข่าวสารอาจจะเป็นคนเดียวหรือกลุ่มก็ได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจลักษณะของผู้รับข่าวสารแต่ละคน หรือลักษณะของกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถ นิสัยใจคอ วัฒนธรรมหรือความคาดหวัง เพื่อจะได้สื่อสารให้ผู้รับข่าวสารเข้าใจได้ และ

7) การส่งข้อมูลย้อนกลับ สิ่งที่ผู้รับข่าวสารระมัดระวังหรือกังวลใจในการรับส่งข่าวสารก็คือช่องว่างระหว่างความเข้าใจของผู้รับกับผู้ส่งข่าว เพื่อแก้ไขให้เข้าใจข่าวสารตรงกันก็โดยอาศัยการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยผู้รับข่าวสารซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะทำให้การสื่อสารมีคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีจิตใจเป็นประชาธิปไตย พร้อมที่จะรับฟังข้อท้วงติงจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสุภาพปราศจากการใช้อารมณ์ เพื่อที่จะปรับปรุงการติดต่อสื่อสารของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 152-154) กล่าวว่า เนื่องจากการสื่อสารที่ผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุประสิทธิผลขององค์กรเสมอ การสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารทุกองค์การ คือ การจัดระบบการสื่อสารตลอดจนการไหลของข้อมูลข่าวสารในองค์การ และลดความผิดพลาดหรืออุปสรรคในการสื่อสาร ซึ่งสามารถทำได้ 8 วิธี ดังนี้

- 1) การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (follow-up and feed back) เป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งเพียงไร วิธีการนี้จะทำให้กระบวนการสื่อสารเป็นแบบ two-way ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการพบปะกันหรือหากเป็นการใช้เอกสารติดตามผลและข้อมูลย้อนกลับอาจตรวจสอบได้จากการโต้ตอบ การแสดงออกของผู้รับสารจะทำให้เราทราบว่าการสื่อสารมีความถูกต้องเพียงไร
- 2) การใช้การสื่อสารหลายวิธี (parallel channels and repetition) การใช้วิธีการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารหลายวิธีทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น
- 3) ระยะเวลา (timing) ปัญหาด้านระยะเวลาเป็นสาเหตุหนึ่งของการสื่อสารที่เบี่ยงเบนไปทั้งในแง่ของความกดดันด้านเวลาและ

ความไม่เหมาะสม ในการสื่อสารเวลาหนึ่ง ๆ องค์การและกลุ่มอาจกำหนด มาตรฐานด้านเวลา เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว 4) ให้ความสนใจกับภาษา (attention to language) ในการสื่อสารนั้น การเลือกใช้ศัพท์ ระดับของคำ และความหมายของคำ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ การเลือกใช้คำและระดับของภาษานี้จะเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจกับผู้ที่เราจะสื่อสารด้วยว่าควรจะใช้ภาษาในระดับใด 5) ศูนย์กลางข้อมูล (information communication and information centers) การสื่อสารโดยวิธีการนี้จะเป็นการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่น และมีความถูกต้องของข้อมูลมาก ซึ่งองค์การอาจใช้ศูนย์กลางข้อมูลเป็นแหล่งกระจายข่าวโดยไม่ผ่านช่องทางที่เป็นทางการขององค์การก็อาจจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น 6) การให้รู้เท่าที่จำเป็น (the exception principle and the need to know) เป็นการวางระบบในการสื่อสารในองค์การให้มีการสื่อสารในกรณีพิเศษและให้มีการรับข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น โดยการเสนอข้อมูลไปยังฝ่ายบริหารเฉพาะที่ฝ่ายบริหารต้องการ ในขณะเดียวกันฝ่ายบริหารก็ให้ข้อมูลหรือสื่อสารกับพนักงานเฉพาะสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เท่านั้น ซึ่งจะทำให้การสื่อสารไม่มีข้อมูลมากเกินไป วิธีการนี้จะเหมาะกับองค์การที่มีสายการบังคับบัญชาสูง 7) การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร (communication etiquette) เป็นความพยายามที่จะวางระบบในการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร และ 8) การฟังอย่างตั้งใจ (listen actively) เป็นการลดความผิดพลาดจากการสื่อสาร การตั้งใจฟังจะทำให้ข้อมูลจากผู้ส่งสารต้องการจะส่งถึงผู้รับสารครบถ้วน ในขณะเดียวกันการฟังอย่างตั้งใจนั้นผู้รับสารสามารถคิดต่อและไตร่ตรองสิ่งที่ได้ฟังและอาจมีการสอบถามหรือหาความเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น นอกจากนี้การฟังอย่างตั้งใจจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้ที่สื่อสารและเกิดการยอมรับกัน ซึ่งจะเป็นการพัฒนากระบวนการความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์การตามมาด้วย

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2550, หน้า 28) กล่าวว่า เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและวัตถุประสงค์ของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับปรุงการติดต่อสื่อสารของตน 14 ประการ ดังนี้ 1) สื่อสารสิ่งที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การและวัตถุประสงค์ของครู 2) ใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสารให้เหมาะสมกับครูหรือบุคลากรแต่ละคน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเข้าใจพื้นฐานของครูหรือบุคลากรทุกคนหรือบุคลากร 3) ต้องคำนึงถึงความเชื่อและค่านิยมของครูหรือบุคลากร 4) ต้องฝึกฝนการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูดให้มีประสิทธิภาพ เช่น การแสดงสีหน้า ท่าทาง หรือสายตา 5) พยายามใช้ระดับเสียงที่แตกต่างกันให้เกิดประโยชน์ 6) ควรใช้ภาษาง่ายๆที่คนทุกคนเข้าใจได้ 7) สร้างบรรยากาศที่ดีให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 8) เปิดโอกาสให้ผู้รับข่าวสารซักถามได้ 9) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้รับฟังที่ดี ฟังด้วยความตั้งใจ เพื่อจะได้เข้าใจครูหรือบุคลากรแต่ละคน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร นำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารงาน 10) การสื่อสารด้วยภาษาเขียนจะต้องเตรียมและตรวจสอบเป็นอย่างดีก่อนจะถ่ายทอดออกไป 11) ต้องควบคุมอารมณ์ให้อยู่ในสภาวะปกติทุกครั้ง ที่มีการติดต่อสื่อสาร 12) พยายาม

ให้การติดต่อสื่อสารที่ใช้คำพูดและไม่ใช้คำพูดมีความหมายสอดคล้องกัน 13) ถ้าการสื่อสารครั้งใดผู้ฟังไม่เข้าใจควรถามซ้ำ และ 14) ต้องนำการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาใช้บางกรณี

จาบลิน, พัทเนม, และคอร์น (Jablin, Putnam, & Kron, 1987, pp.18-40) กล่าวว่า การสื่อสารมีองค์ประกอบของวัจนภาษาและอวัจนภาษาที่ใช้ถ่ายทอดความรู้สึนึกคิด ตลอดจนทัศนคติ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ช่องทาง เป็นสื่อกลางหรือรูปแบบการส่งข่าวสารที่มีหลายรูปแบบ 2) การส่งสารจะเป็นบุคคลหรือองค์การทั่วไปที่ทำหน้าที่การส่งข่าวสารไปสู่ผู้รับสารโดยพิจารณาเป้าหมายของข่าวสารหรือการแปรความของแต่ละบุคคล 3) การถ่ายทอด เป็นการส่งสาร หรือรับสาร โดยเลือกรูปแบบช่องทางในการส่ง 4) การประเมินค่าเป็นกระบวนการของแต่ละบุคคลในการที่จะแปรความ หรือวินิจฉัยความหมายของสาร 5) ผลตอบรับ เป็นการตอบรับขั้นแรกของข่าวสารที่ส่งไป เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของสารสนเทศ และใช้เป็นช่องทางในการแปรความของสาร 6) ผลของการสื่อสารเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการสื่อสาร และขั้นตอนในการแลกเปลี่ยนข่าวสาร เช่น ความรู้ใหม่ ความแตกต่างทางทัศนคติ วัฒนธรรม และความพึงพอใจ เป็นต้น และ 7) การสื่อสารจะสัมฤทธิ์ผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบในกระบวนการสื่อสาร ซึ่งทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารต่างก็ต้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตน และสามารถที่จะเลือกใช้องค์ประกอบอื่นๆ ให้ถูกต้องและเหมาะสม ก็จะทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ การสื่อสารที่ดีต้องดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

ไซนเดอร์ (Synder, 1988, p.209) กล่าวว่า องค์ประกอบของการสื่อสารมีดังนี้ 1) ผู้ส่งสาร เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการสื่อสาร ผู้ส่งสารจะนำสิ่งที่ต้องการสื่อสารมาเข้ารหัสให้เหมาะสมกับช่องทาง และสถานการณ์ 2) ผู้รับสาร หรือผู้ฟัง ได้ถอดรหัสแล้ว จะรับรู้ข้อมูลข่าวสารตามความเข้าใจของตนเอง ซึ่งจะส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ผู้ส่งสารรับทราบ ว่า ผู้รับสารมีความเข้าใจตรงกับเจตนาของผู้ส่งสารหรือไม่ การบิดเบือนของข้อมูลอาจเกิดจากสาเหตุหนึ่งคือ เสี่ยงรบกวนในขณะที่มีการติดต่อสื่อสาร การรับรู้และการตีความจะถูกกำหนดโดยประสบการณ์เรียนรู้ในอดีต การสนใจ และความหมายทางสังคมมีผลต่อการรับรู้ และการตีความเกี่ยวกับสัญลักษณ์ต่างๆ ข่าวสารอาจถูกตีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของบุคคลผู้รับสาร

ลูแทนส์ (Luthans, 1995, p.431) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารแบบล่างขึ้นบนให้มีประสิทธิภาพไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) จัดให้มีกระบวนการร้องทุกข์ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมเป็นกรรมการ 2) ใช้นโยบายเปิดกว้าง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรพบได้ทุกโอกาส หรือไม่ก็เชิญมาพูดคุยถึงปัญหาต่างๆ แต่ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องทำด้วยความจริงใจ 3) จัดให้มีการพบปะให้คำปรึกษา ชักถาม หรือสัมภาษณ์ 4) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีตู้รับปัญหา หรือระบบ Q.C. และ 5) จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องทุกข์

จากที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสาร สรุปได้ว่าการสื่อสารเป็นการถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และเพื่อให้การติดต่อสื่อสารในองค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด สามารถวัดได้จาก 1) มีการใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสารให้ชัดเจน เข้าใจง่าย และมีความเหมาะสม สามารถวัดได้จาก 2) มีการสื่อสารกันบนพื้นฐานของความเป็นจริง ง่ายต่อการเข้าใจ ดำเนินการการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารที่เป็นจริงไม่บิดเบือน หรือขาดตกสูญหาย 3) มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยข้อความที่สละสลวยเข้าใจได้ง่าย 4) มีการสื่อสารโดยผ่านสื่อเทคโนโลยี เช่น โทรสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ 5) มีการสื่อสารโดยใช้พฤติกรรมทางกายหรือทางอารมณ์เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และ 6) บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจและเปิดเผย

5 บทบาทที่สมดุล

5.1 ความหมายของบทบาทที่สมดุล

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการกำหนดบทบาทที่สมดุลไว้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2540, หน้า 8-15) กล่าวว่า การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุล หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์งานในองค์การ และจัดให้มีความเหมาะสมมา ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องของจำนวนตำแหน่ง ระดับสูงต่ำของตำแหน่ง ตลอดจนคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

วรารักษ์ ตระกูลสุษดี (2549, หน้า 28) กล่าวว่า การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจนและสมดุล หมายถึง สมาชิกในทีมแต่ละคนจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง มีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ทุกคนต้องรู้ว่าใครทำหน้าที่อะไร เพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในทีมที่แสดงออกให้ชัดเจนเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบ

บุญตา ไส้เลิศ (2550, หน้า 12) กล่าวว่า บทบาทที่สมดุล หมายถึง การมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของสถานภาพของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งที่บุคคลได้รับ ต้องมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ตามบทบาทของตำแหน่งนั้น และคล้อยตามความมุ่งหวังของสังคม เช่น บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาก็หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติในสถานศึกษานั้น

ชูชีพ อรุณเหลือง (2555, ย่อหน้า 3) กล่าวว่า การกำหนดบทบาทที่สมดุล หมายถึง การวางแผนว่าจะรับคนเข้ามาจะต้องกำหนดตำแหน่งว่าจะให้มาทำงานในตำแหน่งอะไร มีความรับผิดชอบอย่างไร ได้รับค่าจ้างแรงงานเท่าใด

ลุม (Lum, 1979, p.128) กล่าวว่า บทบาทที่สมดุล หมายถึง หน้าที่ที่บุคคลหนึ่งพึงกระทำเมื่อเข้าครอบครองตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งรวมถึงหน้าที่ตามตำแหน่ง และความคาดหวังโดยเกี่ยวข้องกับบุคคลและสังคม การกระทำนั้นต้องขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานของสังคมตัว

ทอมมี่ (Tomey, 1992, p.146) กล่าวว่า บทบาทที่สมดุล หมายถึง การกระทำหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นไปตามความคาดหวังตามตำแหน่งในอาชีพหรือตำแหน่งที่สังคมกำหนดขึ้น ซึ่งโครงสร้างขอบบทบาทประกอบด้วย ลักษณะที่เฉพาะของแต่ละบุคคล การแสดงพฤติกรรมและตำแหน่งที่ครองอยู่

คาสเต็ตเตอร์ (Castetter, 1996, pp.86-89) กล่าวว่า การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุล หมายถึง กิจกรรมขั้นแรกของกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ ตำแหน่งและบุคคล องค์ประกอบทั้งสองมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในตัวแต่ละบุคคล และการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนหรือหน่วยงาน

จากความหมายของการกำหนดบทบาทของสมาชิกที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การกำหนดบทบาทที่สมดุล หมายถึง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกให้เข้าใจในหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน โดยในการมอบหมายงานให้กับสมาชิกแต่ละคนต้องคำนึงถึงความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบ

5.2 ความสำคัญของบทบาทที่สมดุล

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการกำหนดบทบาทที่สมดุลไว้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2540, หน้า 8-15) กล่าวว่า ประโยชน์ของการกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจนและสมดุล มี 7 ประการ ดังนี้ 1) ช่วยให้งานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ ในองค์กรถูกจัดแบ่งไว้อย่างเป็นสัดส่วน 2) บุคคลต่าง ๆ ในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ 3) สามารถเลือกสรรคนได้สอดคล้องกับความต้องการของงาน 4) ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าตอบแทนหรือเงินเดือนตามปริมาณและคุณภาพของงานที่ปฏิบัติ 5) ผู้บังคับบัญชามอบหมายความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม 6) ผู้ปฏิบัติงานได้มองเห็นโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพของตนได้อย่างชัดเจน และ 7) สามารถวางแผนกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชาญ สีหาราช (2542, หน้า 23 – 25) ได้กำหนดความสำคัญของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 17 บทบาท คือ 1) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (direction setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา 2) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (leader catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม 3) บทบาทเป็นนักวางแผน (planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ร่วมกับ

คณะกรรมการสถานศึกษา 4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (decision maker) เป็นผู้ตัดสินใจต่อการบริหารงานในสถานศึกษา 5) บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา 6) บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (change manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการมุ่งใจในการเปลี่ยนแปลง 7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (coordinator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อ และประชาสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 9) บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (conflict manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา 10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (problem manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา 11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (system manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา 12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (instructional manager) เป็นผู้นำด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน และการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา 13) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (personnel manager) เป็นผู้สรรหาคัดเลือก รักษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา 14) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (resource manager) เป็นผู้นำทรัพยากรทั้งทรัพย์สินสิ่งของ และบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูง 15) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา 16) บทบาทเป็นประธานในพิธี (ceremonial head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดการและพิธีต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานที่ 17) บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (public relater) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานอื่น ๆ

วรารักษ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, หน้า 192) กล่าวว่า การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนเป็นลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ดี ซึ่งการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบควรแบ่งงานกันตามความรู้ความสามารถที่แต่ละบุคคลมีความถนัด มีความเชี่ยวชาญตามความพึงพอใจในการทำงานเป็นกลุ่ม

สุรพงษ์ มาลี (2550, หน้า 40-45) กล่าวว่า การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างสมดุล มีความสำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1) ใช้กำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า 2) เตรียมกำลังคน ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และ 3) เป็นเครื่องช่วยตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ชัยพร รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2554, หน้า 4) กล่าวว่า การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจนและสมดุล มีความสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1) ทำให้เข้าใจความสำคัญของแผนกำลังคนที่มีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติงานขององค์การมากยิ่งขึ้น 2) ทำให้องค์การสามารถคัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพได้ล่วงหน้า 3) สามารถวิเคราะห์และควบคุมต้นทุนของบุคลากรที่จะ

นำมาใช้ตามแผนได้ และ 4) ฝ่ายบริหารสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับแผนการมอบหมายงานให้สัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรได้

ดิอุทส์, และเคร้าส์ (Deutsch, & Krauss, 1985, p. 405) กล่าวว่า บทบาทมีความสำคัญต่าง ๆ 4 ด้าน คือ 1) บทบาททางเพศ (sex roles) เป็นบทบาทที่สำคัญมาก เพศมีความสัมพันธ์ต่อสภาพสังคมโดยทั่วไป ทั้งเพศหญิงและเพศชาย เริ่มตั้งแต่มีการกำหนดหน้าที่ตามธรรมชาติ เพศหญิงมีบทบาทที่สำคัญในการเป็นแม่ เพศชายมีบทบาทในการเป็นพ่อ และการเป็นผู้นำของครอบครัว ในบางสังคมนั้นอาจจะมีการกีดกันทางเพศ แต่ก็ไม่ได้ทำให้ความสำคัญทางเพศลดลง 2) บทบาทความเกี่ยวพันทางเครือญาติ (kinship roles) เนื่องจากสังคมมนุษย์ เป็นสังคมที่ต้องอยู่ร่วมกัน มีการเคารพนับถือภายในเครือญาติ แต่ละคนมีบทบาทแตกต่างกันไป ทำให้เกิดอิทธิพลในการเคารพเชื่อถือ และเชื่อฟังซึ่งกันและกัน เช่น ปู่ ย่า ตา ยาย พ่อ แม่ ลูก เป็นต้น 3) บทบาททางสังคม (social roles) เป็นบทบาทหรือหน้าที่ที่สังคมกำหนดขึ้นไว้ให้บุคคลในสถานภาพต่าง ๆ ได้ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ หรือคาดหวังว่าจะปฏิบัติ โดยมีปทัสถานทางวัฒนธรรม เป็นเกณฑ์ตัดสิน ฉะนั้นเมื่อบุคคลจะมีการเกี่ยวข้องกันทุกคนจึงควรจะได้เรียนรู้และปฏิบัติตามปทัสถานทางวัฒนธรรม แต่ถ้ามีคนใดคนหนึ่งไม่ปฏิบัติตาม ก็จะต้องมีการบังคับหรือลงโทษ เพื่อความสงบสุขของสังคมส่วนใหญ่ต่อไป และ 4) บทบาททางอาชีพ (occupation Roles) เป็นบทบาทที่สำคัญที่สุด ที่จะทำให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้ และจะอยู่ได้อย่างมีความสุข ผู้แสดงบทบาทจะต้องคำนึงถึงขอบเขต และหลักการสำคัญของอาชีพนั้น เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ จรรยาบรรณ และกฎหมาย

โคเฮน (Cohen, 1987, p. 22) กล่าวว่า บทบาทที่สมดุลงานเป็นสิ่งที่สังคมกำหนดเฉพาะเจาะจงให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทใดบทบาทหนึ่งนั้น เรียกว่า บทบาทที่ถูกกำหนด ถึงแม้ว่าบุคคลบางคนมิได้ประพฤติปฏิบัติตามบทบาทที่สังคมกำหนดให้ ส่วนบทบาทที่ปฏิบัติจริง หมายถึง การที่บุคคลได้แสดงหรือปฏิบัติออกจริงตามตำแหน่ง ความไม่ตรงกันของบทบาทที่ถูกกำหนดกับบทบาทที่ถูกปฏิบัติจริงนั้น อาจมีสาเหตุ 3 ประการ ดังนี้ 1) บุคคลขาดความเข้าใจในบทบาทที่สังคมต้องการ 2) ความไม่เห็นด้วยหรือไม่ลงรอยกับบทบาทที่ถูกกำหนด และ 3) บุคคลไม่มีความสามารถที่จะแสดงบทบาทนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สโตรธ, นอร์ทคราฟท์, และเนลลี (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, p.171) กล่าวว่า สมาชิกของทีมที่ประสบผลสำเร็จ จะต้องรู้มากกว่าสิ่งที่ทีมกำลังพยายามทำให้สำเร็จ สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทในการสนับสนุนทีมโดยเฉพาะ และถ้าสมาชิกไม่ยอมรับบทบาทไม่รู้บทบาท จะทำให้สมาชิกไม่สามารถควบคุมและกำหนดทิศทางของทีมได้

จากความสำคัญที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การกำหนดบทบาทที่สมดุลงานมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์กร เป็นการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับสมาชิกโดยต้องคำนึงถึงความสามารถของแต่ละคน ให้ได้รับงานที่

เหมาะสมกับความสามารถจะทำให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5.3 องค์ประกอบของบทบาทที่สมดุล

มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของการกำหนดบทบาทที่สมดุลไว้ ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง (2540, หน้า 53-55) กล่าวถึงรายละเอียดของการกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจนและสมดุล ประกอบด้วย 2 ประการ ดังนี้ 1) การวางแผนความต้องการบุคคล ขั้นตอนการวางแผนความต้องการบุคลากร ควรจะประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ 1.1) การวิเคราะห์งานของหน่วยงาน 1.2) พิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ในงานประเภทต่างๆ 1.3) กำหนดตำแหน่งจากคุณสมบัติของบุคลากร 1.4) สำรวจบุคลากรที่มีอยู่ในหน่วยงาน และ 1.5) เสนอข้อมูลต่อหน่วยเหนือ 2) การวางแผนการใช้บุคคล เมื่อผู้บริหารการศึกษาได้รับจัดสรรบุคลากรเข้ามาในหน่วยงานหรือสถานศึกษาแล้ว ก็จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนใช้บุคลากรที่ได้มานั้นปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งควรมีขั้นตอนและภารกิจในการดำเนินการ 3 ประการ ดังนี้ 2.1) การจัดคนเข้าปฏิบัติงาน 2.2) การมอบหมายงาน และ 2.3) การมอบอำนาจหน้าที่

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 67) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการกำหนดบทบาทของสมาชิกที่สมดุล มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ 1) กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน (manpower inventory) ซึ่งจะต้องมีความพร้อมในแง่ของข้อมูลและรายละเอียดว่า กำลังคนในปัจจุบันที่มีอยู่นั้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นอย่างไรบ้าง 2) การคาดการณ์กำลังบุคคลในอนาคต (manpower forecast) ซึ่งต้องคาดการณ์และระบุไว้พร้อมว่า ในระยะเวลาข้างหน้าในอนาคตที่กำหนดไว้นั้น กำลังบุคคลที่ต้องการนั้นมีอะไร เท่าไร อย่างไรบ้าง ทั้งในแง่ของจำนวนรวมหรือแยกประเภท ตลอดจนเป็นการระบุเป็นรายบุคคลลงไปจนถึงคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น ความชำนาญ พื้นฐานการศึกษา และ ประสบการณ์ และ 3) แผนกำลังคน (manpower plan) หรือแผนเฉพาะที่แน่นอนสำหรับที่จะนำมาใช้ปฏิบัติ เพื่อเสริมส่วนที่ขาดระหว่างข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นจากกำลังคนที่คาดการณ์และกำลังคนที่มีอยู่

วราภรณ์ ตระกูลสฤณี (2549, หน้า 28) กล่าวว่า การกำหนดบทบาทของสมาชิกที่สมดุล แบ่งได้เป็น 2 ประเภท 1) บทบาทตามหน้าที่ และ 2) บทบาททั่วไป เป็นการแสดงพฤติกรรมตามความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น การมาทำงานตรงตามเวลา การรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น ๆ การให้ความเคารพ นับถือ ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าผู้สูงวัยกว่า

มีด (Mead, 1989, p.40) กล่าวว่า บทบาทเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติจริง หรือบทบาทที่เป็นจริง ซึ่งจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้ 1) การรู้จักตนเองตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 2) พฤติกรรมตามสถานการณ์ที่กำหนดให้จะต้องมีความเหมาะสมกับการส่งเสริมฐานะของตนเอง 3) ภูมิหลังของการกระทำที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นนั้น

การเป็นแบบอย่างเพื่อให้การกระทำบางอย่างเป็นไปตามแนวทางที่ต้องการ และ 4) การประเมินผลการกระทำตามบทบาท สามารถดำเนินการด้วยตนเองหรือโดยคนอื่น

คาสเต็ทเตอร์ (Castetter, 1996, pp.86-89) กล่าวว่า การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจนและสมดุลมี 6 ขั้นตอน สามารถใช้เป็นแนวทาง และเพื่อยึดเป็นหลักนำไปปฏิบัติดังนี้ 1) การคาดคะเนเพื่อการวางแผนกำลังคน 2) การทำโครงสร้างองค์การ และความต้องการด้านกำลังคนในอนาคต 3) การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่ 4) การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของกำลังคนในปัจจุบัน 5) การทำแผนงานสนับสนุน และเพิ่มพูนกำลังคน และ 6) การควบคุมแผนกำลังคน

จากองค์ประกอบในการกำหนดบทบาทที่สมดุล สรุปได้ว่า การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจนและสมดุล เป็นการผสมผสานกันในความแตกต่างของความสามารถของแต่ละบุคคล โดยใช้ความแตกต่างได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน สามารถวัดได้จาก 1) มีการกำหนดบทบาทของสมาชิกในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 2) มีการจัดบุคลากรเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย 3) มีการชี้แนะให้สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน 4) สมาชิกในทีมร่วมกันพิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ในงานประเภทต่างๆ 5) กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน มีความพร้อมในแง่ของข้อมูลและรายละเอียด และ 6) มีการคาดการณ์กำลังคนในองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมในอนาคต

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

6.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

กรมวิชาการ (2544, หน้า 28-29) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้อีกก่อนที่จะนำไปประมวลผลควรมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อน เนื่องจากในระบบของการจัดเก็บและการบันทึกข้อมูลอาจมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นได้เสมอ

นิตยา ทับพุ่ม (2544, หน้า 7)) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การตรวจสอบข้อมูลที่เก็บรวบรวมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณสมบัติ ซึ่งประกอบด้วยความเป็นปัจจุบันของข้อมูล ความตรงตามเนื้อหาของข้อมูลตามความต้องการของผู้ใช้ ตรงตามวัตถุประสงค์และลักษณะของงาน มีความเพียงพอ ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และผ่านกระบวนการในการจัดเก็บด้วยวิธีการหรือเครื่องมือที่ถูกต้องได้มาตรฐาน ตลอดจนการแก้ไขข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่องของข้อมูลให้มีความถูกต้อง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 5)) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การนำข้อมูลที่เก็บได้มาตรวจสอบในเรื่องความเป็นปัจจุบัน ความตรงตามเนื้อหา และความถูกต้องแม่นยำกับสภาพที่เป็นจริง และรวมถึงการ

ดำเนินการแก้ไขให้ข้อมูลมีสภาพเป็นปัจจุบัน ตรงตามเนื้อหา และถูกต้องตามสภาพที่เป็นจริงด้วย

ดิชิตชัย เมตตาริกานนท์ (2550, หน้า 7)) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ขั้นตอนสำคัญในระบบการผลิตสารสนเทศ ทำขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้รับการรวบรวมและบันทึกเอาไว้ถูกต้อง

บีช (Beach, 1980, p.290) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลอย่างเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในหน้าที่ที่แต่ละบุคคลปฏิบัติ และการประเมินศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาบุคคล

มอนดี, และนอร์ (Mondy, & Noe, 1990, p.382) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลตามระยะเวลาที่กำหนด

วูดค็อก (Woodcock, 1989, p.79) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การตรวจสอบทบทวนผลการทำงาน ถือว่าเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์การรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คุ่มค่าเพียงใดหรือไม่

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดและมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของงาน อาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

6.2 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

อลงกรณ์ มีสุทธา, และสมิต สัทธุกร (2540, หน้า 13) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญดังนี้ 1) เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบสำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม 2) เป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้น ลดตำแหน่ง โยกย้ายและปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 3) เป็นการพัฒนาคบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติ เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุง เสริมทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน 4) เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา และ 5) ปรับปรุงโครงการต่างๆเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการ

ปฏิบัติงานจะช่วยให้พิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์และยังช่วยให้ทราบว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใด และเมื่อใดอีกด้วย

พรศิริ บัวผ่อง (2548, หน้า 29) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญดังนี้ 1) ทำให้พนักงานแต่ละคนได้รับรู้ถึงสถานภาพของตนเอง เกี่ยวกับการทำงาน และเป้าหมายที่ตนต้องรับผิดชอบ หรือที่ได้รับมอบหมายให้เป็นที่เข้าใจแจ่มแจ้ง 2) ผู้บังคับบัญชาทุกคนมีหน้าที่กระตุ้นให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินผลเป็นเครื่องมือในการสอนงานและปรับปรุงงานของหน่วยงาน ทั้งนี้โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินผลของพนักงานแต่ละคน และ 3) การพัฒนาบุคลากรโดยนำผลการประเมินของแต่ละคนซึ่งเป็นพื้นฐานในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งได้

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, หน้า 27) กล่าวว่า ความสำคัญของการประเมินผลงานเป็นการทบทวนงานจะทำให้บุคลากรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำ รู้จักคิดปรับปรุงวิธีการ การทบทวนงานนั้นมีหลายวิธี และทุกวิธีจะเกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคน หรือของทีมงานโดยส่วนรวม

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

เครน (Crane, 1986, pp.400-401) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสำคัญดังนี้ 1) ใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตน 2) ใช้เป็นหลักฐานในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 3) ใช้เป็นข้อมูลในการมอบหมายงานการเลื่อนตำแหน่งและการให้ค่าตอบแทน 4) จัดผู้ที่มีความสำเร็จหรืออ่อนเกินไป 5) เป็นข้อมูลในการจัดทำโครงการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6) ปรับปรุงการให้ค่าตอบแทนกับผู้ปฏิบัติงาน และ 7) เป็นข้อมูลในการคาดคะเนเกี่ยวกับการคัดเลือกและโยกย้ายบุคคล

โรนัลด์ (Ronald, 1998, p.182) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสำคัญดังนี้ 1) ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาหรือลูกจ้างมีการพัฒนาตนเอง 2) หาความแตกต่างของพนักงานเพื่อมอบหมายงานที่เหมาะสม 3) หาความต้องการในการพัฒนาทีมงาน 4) ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน 5) ประกอบการตัดสินใจในการแต่งตั้งบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่ง และพิจารณาค่าตอบแทน 6) ประกอบการตัดสินใจในการโอนย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน

วูดค็อก (Woodcock, 1989, p.80) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงานจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของหน่วยงาน หรือองค์การ

จากความสำคัญที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การของผู้บริหารถือว่าเป็นบทบาทสำคัญในการที่ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ วางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีระบบ ชัดเจน และการควบคุมงานและควบคุมผู้ปฏิบัติงานให้ดำเนินการตามเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและการตรวจสอบปริมาณงานและคุณภาพของบุคคล ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการให้รางวัล หรือลงทัณฑ์ตลอดจนในการพัฒนาบุคคลต่อไปในอนาคต

6.3 องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2540, หน้า 2) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในระบบราชการ มีความหมายรวมถึงผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา ประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้ 1) ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากร การบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด 2) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้ มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม และ 3) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการ เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

วรารักษ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, หน้า 27) กล่าวว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 3 วิธี ดังนี้ 1) ทีมงานดำเนินการทบทวนปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยมีการทบทวนถึงลักษณะที่ทีมต้องการ เช่น ความเปิดเผย และความไว้วางใจ การใช้ความรู้ ความสามารถ ความพยายาม การทบทวนความสามารถ ใช้ได้ในขณะที่ทำงานหรือเมื่อทำงานเสร็จแล้ว 2) การใช้ผู้สังเกตการณ์ วิธีการที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย เรียกว่า “การทบทวนกระบวนการ” ซึ่งคนที่ใช้อยู่นอกทีมงานสังเกตเงียบๆ ว่าเกิดอะไรขึ้นบ้าง โดยสังเกตของจริงถึงเรื่องการปฏิบัติในกลุ่มเดียวกับงาน และจนกระทั่งงานเสร็จ แล้วนำข้อสังเกตมานำเสนอ มีการจัดทำรายงานต่างๆ ที่เขาเห็นตามความเป็นจริง แล้วแสดงความคิดเห็น ทักษะของการสังเกต ซึ่งเป็นเรื่องยากมาก ผู้ที่มีความชำนาญเท่านั้นที่จะช่วยให้การพัฒนาทีมงานมีประสิทธิภาพ และ 3) การใช้โทรศัพท์วงจรปิดหรือวีดีทัศน์ เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาก ทีมงานจะถูกบันทึกขณะปฏิบัติงาน

และสามารถย้อนกลับ หยุด เดินหน้าก็ได้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ตามจริง วิเคราะห์ ได้ถูกต้องและรวดเร็วขึ้นได้

จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ (2554, หน้า 16-17) กล่าวว่าโดยทั่วไป วิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ต้องควบคุมมี 5 วิธี ดังนี้ 1) การควบคุมระดับองค์การ เป็นกรอบ แนวทางที่องค์การกำหนดเพื่อใช้ในการกำกับกิจกรรมขององค์การ ได้แก่ การกำหนดอำนาจ ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์การ อำนาจการสั่งการและตัดสินใจคำอธิบายลักษณะงาน และการแบ่งแยกหน้าที่ 2) การควบคุมระดับปฏิบัติการอาจจะมองได้ว่าเป็นเรื่องของการวางแผน การงบประมาณ ระบบบัญชีและการเงิน ระบบเอกสาร ระบบการมอบอำนาจ นโยบายและ ขั้นตอนปฏิบัติและสายการบังคับบัญชา 3) การควบคุมระดับบุคคล มีลักษณะเป็นการกำกับการ ปฏิบัติงานของบุคคลเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตาม ที่ต้องการหรือที่กำหนดให้ มักจะ ประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งต่าง ๆ การนิเทศ การอบรม และการพัฒนาบุคลากร และการกำกับการงาน 4) การควบคุมแบบเป็นครั้งคราว มักจะประกอบด้วย การทบทวนและประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล การทบทวนและประเมินการ ดำเนินงานจากหน่วยงานภายใน และการทบทวนและประเมินผลการดำเนินงานจากภายนอก และ 5) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 121) กล่าวว่า แนวทางในการสร้างความคิด ที่ดีในการประเมินผลงาน มี 2 ประการ ดังนี้ 1) ยอมรับปัญหา ใจเย็น และ 2) พยายามทำให้ ทีมงานหรือพนักงานมีส่วนร่วม

เฮเยิล (Heyel, 1982, pp.83-84) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลการ ปฏิบัติงานมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน 2) แบบและลักษณะของสิ่งที่จะประเมิน 3) การฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน 4) วิธีการ ประเมิน 5) การวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้

มอนดี้ และนอย (Mondy, & Noe, 1990, pp.342-345) กล่าวว่า การ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ควรเป็นการประเมินที่สามารถให้การพัฒนา แผนการปรับปรุงทั้งบุคลากรและกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งมีหลักประเมินดังนี้ 1) เกณฑ์เกี่ยวข้องกับงาน ปัจจัยที่สมควรนำมากำหนดเกณฑ์ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความคิดริเริ่ม ความกระตือรือร้น ความจงรักภักดี และความร่วมมือ 2) ความคาดหวังในการ ปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องอธิบายความคาดหวังในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ชัดเจน ก่อนล่วงหน้าการประเมิน 3) ความเป็นมาตรฐาน พนักงานที่ทำงานประเภทเดียวกันภายใต้การ บังคับบัญชาของผู้บริหารคนเดียวกัน ควรได้รับการประเมินที่ใช้เครื่องมือประเมินเหมือนกัน และควรทำการประเมินทุกคนอย่างสม่ำเสมอ และควรกระทำในช่วงระยะเวลาเดียวกัน 4) ผู้ ประเมินที่มีคุณภาพ ควรมอบหมายให้บุคคลที่ได้สังเกตการณ์ปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง ซึ่งปกติแล้วจะมอบให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือหัวหน้างานที่ถนัดขึ้นไปจากพนักงาน 5) การ

สื่อสารแบบเปิด พนักงานส่วนมากต้องการรู้ว่าการปฏิบัติงานของเขาเป็นอย่างไร ระบบการประเมินที่ดีจะให้ผลการประเมินสะท้อนกลับเป็นไปตามต้องการของพนักงานอย่างต่อเนื่อง 6) พนักงานเข้าถึงการประเมิน ระบบการประเมินที่ได้ออกแบบไว้เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน การยอมให้พนักงานเข้าถึงและทบทวนผลการประเมินจะช่วยให้รู้ถึงความผิดพลาดบกพร่อง และ 7) กระบวนการที่ยุติธรรม การประเมินควรดำเนินการเป็นทางการและยอมให้พนักงานแสดงออกเกี่ยวกับผลการประเมินที่ไม่ถูกต้อง หรือไม่ยุติธรรม

คาร์เรล, คูซมิตส์, และอัลเบิร์ต (Carrell, Kuzmits, & Elbert, 1992, pp.235-237) กล่าวว่า องค์ประกอบในการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะต้องมีการอภิปรายกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน มีดังนี้ 1) กำหนดความต้องการของการประเมิน 2) เลือกวิธีการประเมินผลที่เหมาะสม 3) ฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน 4) อภิปรายรวมถึงวิธีที่จะใช้ประเมิน 5) ประเมินให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติ

จากองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดและมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของงาน อาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สามารถวัดได้จาก 1) มีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานผลงานที่ต้องการอย่างชัดเจน 2) มีการใช้เครื่องมือในการตรวจสอบที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของบุคลากร 3) มีการรวบรวม วิเคราะห์ ประเมิน และบันทึกข้อมูลเพียงพอต่อการตรวจสอบ 4) มีการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานด้วยความยุติธรรม 5) จัดให้มีการสรุปรายงานผลเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน 6) มีการเผยแพร่ผลการตรวจสอบให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

สุภาวดี วิลาวลัย (2543, หน้า 57) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ของหน่วยศึกษานิเทศก์สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า การทำงานเป็นทีม จำแนกตามระดับหน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามระดับหน่วยงานที่สังกัดและประสบการณ์ในการทำงาน อยู่ในระดับมากเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมโดยรวมและในแต่ละด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สังกัดกรมสามัญศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$)

ประยูร ธรรมสิทธิเวท (2544, หน้า 78) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการสร้างทีมงานที่เป็นจริงและคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ซึ่งประกอบด้วยบทบาทที่สมดุล วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อความร่วมมือและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาตนเองความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการสื่อสารที่ดี จากการศึกษา พบว่า 1) พฤติกรรมการสร้างทีมงานที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยรวม 3 รูปแบบการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง 2) พฤติกรรมการสร้างทีมงานที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) พฤติกรรมการสร้างทีมงานที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 จำแนกตามสถานภาพ จำแนกตามอายุราชการ และจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 4) พฤติกรรมการสร้างทีมงานที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 จำแนกตามสถานภาพ และขนาดโรงเรียน ไม่แตกต่างกันส่วนการจำแนกตามอายุราชการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

สุพิชฌาย์ เจริญรักษ์ (2545, หน้า 55) ได้ทำการศึกษา เรื่องการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยค้นพบว่า 1) การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก 2) การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ยกเว้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อัญชลี รัตนรุ่งโสภณ (2546, หน้า 68) ได้ทำการศึกษา เรื่องปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดชลบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดชลบุรี จำแนก

ตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน และด้านความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมศักดิ์ พรมวัง (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทีมงานของโรงเรียนในเครือพระมหาไถ่ศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนในเครือพระมหาไถ่ศึกษา จำนวน 594 คน ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทีมงานของโรงเรียนในเครือพระมหาไถ่ศึกษาตามความคิดเห็นของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการพัฒนาทีมงาน ด้านการพัฒนางาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการพัฒนาทีมงาน และด้านการพัฒนางาน ตามลำดับ ในด้านการพัฒนาองค์การข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 4.49) ในด้านการพัฒนาบุคคล ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำทีมให้กำลังใจสมาชิกในทีมในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 4.32) ในด้านการพัฒนาทีมงานข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำทีมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 4.30) และในด้านการพัฒนางานข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ วัตถุประสงค์มีความชัดเจนสมาชิกเข้าใจได้ตรงกัน (ค่าเฉลี่ย 4.12)

2. งานวิจัยต่างประเทศ

โคลบ (Kolb, 1991, p.321) ได้ทำการศึกษาวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการกระทำของทีมในสหรัฐอเมริกา จำนวน 32 ทีม แบ่งเป็นทีมทดลอง 16 ทีม ไม่ทดลอง 16 ทีม โดยมีจุดประสงค์เพื่อเปรียบเทียบว่า พฤติกรรมผู้นำทีมมีความสัมพันธ์กับการกระทำของทีมในกลุ่มทดลองและไม่ทดลอง ซึ่งได้กำหนดพฤติกรรมผู้นำกลุ่มตามทฤษฎีต้องมีลักษณะให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกัน โดยช่วยไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่งให้มีโอกาสปกครองตนเองเท่าที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานต้องกระทำอย่างเต็มความสามารถ มีความมั่นคงมีการประเมินผลทีม และเสริมแรงจิตใจ ซึ่งจากการตอบแบบสอบถาม พบว่า มีความแตกต่างกันในการกระทำของทีมทดลองกับทีมไม่ทดลอง และพบพฤติกรรมผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับการกระทำของทีมอย่างมีนัยสำคัญ

ไอเรช (Ayres, 1993, p.200) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและความเป็นอิสระของทีมงาน และความมีประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานเป็นทีม ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวกับกระบวนการของการสร้างทีมงาน และประสิทธิภาพของกระบวนการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงกับการประเมินคุณค่า คือ ด้านการแก้ปัญหาของทีมในการทำงานเป็นทีมในปัจจุบัน

โรบินสัน (Robinson, 1994, p.79) ได้ทำการศึกษาเรื่องผู้บริหารในทีมงานซึ่งศึกษาโดยการประเมินการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงานโดยการนำเอาวิธีการทางมนุษยวิทยาและบทบาทหน้าที่ที่ไม่ดีของระบบราชการมาวิเคราะห์ด้วย จากผลการศึกษา พบว่า เงื่อนไขดี ๆ ต่อการมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นเมื่อระบบการทำงานอยู่ในแนวเส้นตรงเดียวกันกับโครงสร้างของ

องค์กร สมาชิกผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงการทำงานกลุ่มที่ดี มีทักษะ และสามารถให้คำปรึกษา เป็นผู้ที่ทำตัวเป็นแกนกลางของการพัฒนาทีมงานได้ดีเยี่ยม วัฒนธรรมของชาติมีอิทธิพลต่อ ส่วนรวมและไม่เป็นสิ่งผิดในการให้ความร่วมมือ การเข้าร่วมของสมาชิกผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความหมายถึงความคิดของคำว่า “ทีม”

แอนเดอร์สัน (Anderson, 1995, p.51) ได้ทำการศึกษา เรื่องการบริหารงานตามรูปแบบการสร้างทีมงานของตนเองกับประเพณีนิยมหรือแบบปิรามิด โดยศึกษาจากทัศนคติของ นักการศึกษาในโครงการขยายโอกาสด้านการบริหาร พบว่า ทัศนคติเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานและสภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยกลุ่มตัวอย่างจากเขตตะวันออก เห็นว่ามีทัศนคติในทางบวกใน 2 ปัจจัย คือ ตัวแปรสภาพแวดล้อมการทำงาน และตัวแปรสภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารไปทางลดลง

ฮอลล์, และวิลเลียม (Hall, & William, 1999, p.35) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการใช้เวลาในการวางแผนร่วมกันเป็นทีมในโรงเรียนดีลาแวร์ ซึ่งเป็นโรงเรียนปฏิรูปขนาดกลาง โดยมีการจัดทีมงานครูที่มีระเบียบวินัยต่างกันให้มาศึกษางานกับกลุ่มนักเรียนกลุ่มเดียวกัน พื้นที่เดียวกัน และตารางเวลาเดียวกัน จุดประสงค์ของการสร้างทีมงานก็คือการสร้างกลุ่มสังคมเล็กๆ ซึ่งครูจะได้พบกับความต้องการทางด้านการศึกษาและความต้องการทางด้านพัฒนาของนักเรียน ซึ่งอาจจะรวมถึงสร้างความพึงพอใจร่วมกัน คณะกรรมการปฏิรูปโรงเรียนแนะนำให้ใช้เวลาวันละ 7 คาบ ในการวางแผนงานร่วมกันนั้นเป็นการกลุ่มที่ดีที่สุดการศึกษาครั้งนี้ต้องการทราบว่าใช้เวลาในการวางแผนให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง หัวหน้าทีมมีอิทธิพลเหนือกระบวนการวางแผนหรือไม่ การวางแผนกระทบกระเทือนต่อทีมงาน และนโยบายของโรงเรียนอย่างไรการศึกษาวิจัยนี้สรุปได้เป็น 4 ประเด็น สองประเด็นแรก คือ โรงเรียนต้องประชุมหารืออย่างต่อเนื่องในเรื่องการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนต้องวางแผนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง คือ เป็นเรื่องปัจจุบัน และเป็นความต้องการให้ดำเนินไปเรื่อยๆอีกสองประเด็นหลังเป็นสิ่งที่ใหม่ๆ สำหรับโรงเรียนครูใหญ่ ต้องเสนอการพัฒนาอย่างมืออาชีพโดยผ่านการทำงานเป็นทีม และในการประชุมคณะครูต้องใช้กิจกรรมแบบทีมงาน เพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการทำหน้าที่ของคณะครู

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพสะท้อนให้เห็นถึงสภาพปัญหาการทำงานที่องค์กรกำลังประสบปัญหา ซึ่งการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้มีแนวทาง 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ 2) มนุษยสัมพันธ์ 3) ภาวะผู้นำ 4) การสื่อสาร 5) บทบาทที่สมดุล และ 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานและการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาทั้งสิ้น