

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งหวังเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน หมู่ที่ 6 ตำบลวังข่อย อำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ เพื่อความสมบูรณ์ของงานวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า เอกสาร และงานวิจัยหลายเล่ม ซึ่งมีสาระดังนี้

1. บริบทของหมู่บ้าน หมู่ที่ 6 ตำบลวังข่อย อำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์
2. กองทุนหมู่บ้าน
  - 2.1 นโยบาย ปรัชญา หลักการ วัตถุประสงค์
  - 2.2 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544
  - 2.3 ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544
3. ทฤษฎีการบริหารจัดการ
  - 3.1 การบริหารงานบุคคล
  - 3.2 การวางแผนปฏิบัติงาน
  - 3.3 การควบคุมติดตามงาน
  - 3.4 การทำงานเป็นทีม
4. การสนทนากลุ่ม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ
6. กรอบความคิดในการวิจัย

#### บริบทของหมู่บ้าน

หมู่ที่ 6 ตำบลวังข่อย อำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ เป็นหมู่บ้านตั้งใหม่ประมาณ 27-28 ปี ราษฎรส่วนใหญ่ อพยพมาจากภาคอีสาน และมาตั้งบ้านเรือนอาศัยอยู่ริมหนองน้ำ ซึ่งเป็นสถานที่อุดมสมบูรณ์ มีน้ำซับไหลลงมาจากภูเขาตลอดปี และมีต้นไม้ชนิดหนึ่ง มีชื่อเรียกว่า

ต้นกระดุก ขึ้นอยู่ริมหนองน้ำจำนวนมาก

เดิมสถานที่แห่งนี้อยู่ในเขตการปกครองของหมู่ที่ 8 บ้านหัวพุด ตำบลโคกเคี้ยว อำเภอฟากท่า และเมื่อปี พ.ศ. 2517 ได้มีการแบ่งเขตการปกครอง โดยแยกจากบ้านหัวพุด ตำบลโคกเคี้ยว ตั้งชื่อหมู่บ้านใหม่ เป็นบ้านชัยสมบูรณ หมู่ที่ 6 ตำบลวังข่อย อำเภอฟากท่า จนถึงปัจจุบัน อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ	จด หมู่ที่ 2	ตำบลวังข่อย	อำเภอฟากท่า
ทิศตะวันออก	จด หมู่ที่ 9	ตำบลวังข่อย	อำเภอฟากท่า
ทิศใต้	จด หมู่ที่ 3	ตำบลวังข่อยและตำบลตะคร้อ	อำเภอฟากท่า
ทิศตะวันตก	จด หมู่ที่ 7	ตำบลสำโรงชัย	อำเภอฟากท่า

ประชากร

หมู่ที่ 6 ตำบลวังข่อย อำเภอฟากท่า จากข้อมูล กชช 2 ค ปี 2548 มีครัวเรือนทั้งสิ้น 136 ครัวเรือน เป็นชาย 220 คน หญิง 236 คน รวม 456 คน

สภาพเศรษฐกิจ

#### 1. การเกษตรกรรม

เนื่องจากสภาพพื้นที่ หมู่ที่ 6 ตำบลวังข่อย มีสภาพพื้นที่ราบสูงติดกับเชิงเขา มีพื้นที่ทั้งหมด จำนวน 7000 ไร่ ราษฎรส่วนใหญ่ฐานะยากจน มีอาชีพรับจ้าง 80 หลังคาเรือน ทำไร่ 17 หลังคาเรือน ทำนา 19 หลังคาเรือน และเลี้ยงสัตว์ 20 หลังคาเรือน

#### 2. การค้าขาย

ร้านขายของชำ	จำนวน 4 ร้าน
ปั้มน้ำมันขนาดเล็ก	จำนวน 1 แห่ง
รถเร่ขาย	จำนวน 3 คัน

#### 3. กลุ่มองค์กร

กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต จำนวน 1 กลุ่ม สมาชิก 401 คน เงินสัจจะสะสม จำนวน 350,000.-บาท

กองทุนหมู่บ้าน สมาชิก 98 คน มีเงินทุนจำนวน 1,185,000.-บาท

โครงการแก้ไขปัญหาคความยากจน (กช.คจ.) สมาชิก 37 คน มีเงินทุน 298,000.-

บาท

#### 4. สถานที่ท่องเที่ยว

-จำนวน 1 แห่ง (สวนรุกขชาติ 100 ปี กรมป่าไม้)

## กองทุนหมู่บ้าน

สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ สำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี (2544: 1-3) ได้กล่าวถึง นโยบาย ปรัชญา หลักการ วัตถุประสงค์ของกองทุนฯ ไว้ ดังนี้

### 1. นโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล ซึ่งได้แถลงต่อรัฐสภาในการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ 1 ล้านบาท เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนในการลงทุนสร้างอาชีพเสริมและสร้างรายได้ให้แก่ประชาชนในชุมชน และวิสาหกิจขนาดเล็กในครัวเรือน

### 2. ปรัชญากองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ คือ

1. เสริมสร้างสำนึกความเป็นชุมชนและท้องถิ่น
2. ชุมชนเป็นผู้กำหนดอนาคต และจัดการหมู่บ้านและชุมชนด้วยคุณค่า และภูมิปัญญาของตนเอง
3. เกื้อกูลประโยชน์ต่อผู้ด้อยโอกาสในหมู่บ้านและชุมชน
4. เชื่อมโยงกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างชุมชน ราชการ เอกชน และ

ประชาคม

5. กระจายอำนาจให้ท้องถิ่นและพัฒนาประชาธิปไตยโดยพื้นฐาน

### 3. หลักการสำคัญของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

นโยบายดังกล่าวจะประสบความสำเร็จได้ ควรประกอบด้วยหลักสำคัญ 4 ประการ

1. ความพร้อมของหมู่บ้านและชุมชนเมือง ทั้งความพร้อมของคนและครัวเรือน การควบคุมดูแลกันเองของหมู่บ้านและชุมชนเมือง ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกองทุนสังคมของหมู่บ้าน เช่น กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ธนาคารหมู่บ้าน กองทุนอาชีพ กองทุนสวัสดิการ ฯลฯ

2. การบริหารจัดการเงินกองทุนหมุนเวียนของหมู่บ้าน ทั้งในส่วนเงินอุดหนุนจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ กับกองทุนทางสังคมของชุมชน และกองทุนที่หน่วยงานราชการจัดตั้งขึ้น เพื่อให้กองทุนดังกล่าวมีการบริหารจัดการที่สอดคล้องและเกื้อกูลกัน

3. การปฏิรูประบบราชการแผ่นดิน ตามแนวทางให้หมู่บ้านและชุมชนเมืองเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา การพัฒนาเป็นของหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยส่วนราชการเป็นผู้สนับสนุนในด้านวิชาการ และด้านการจัดการกองทุน

4. การติดตามและประเมินผล โดยมีตัวชี้วัดประสิทธิภาพของกองทุนทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคมการพึ่งพาตนเอง เพื่อความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ

#### 4. วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมี ดังนี้

1. เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง สำหรับการลงทุนเพื่อการพัฒนาด้านอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้หรือเพิ่มรายได้ การลดรายจ่าย การบรรเทาเหตุฉุกเฉิน และจำเป็นเร่งด่วน และนำไปสู่กองทุนสวัสดิการที่ดีแก่ประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง
2. ส่งเสริมและพัฒนาหมู่บ้านและชุมชนเมือง ให้มีขีดความสามารถในการจัดระบบและบริหารจัดการทุนของตนเอง
3. เสริมสร้างกระบวนการพึ่งพาตนเองของชาวบ้านและชุมชนเมือง ในด้านการเรียนรู้ การสร้างและพัฒนาความคิดริเริ่ม เพื่อการแก้ไขปัญหาหมู่บ้านและชุมชนเมือง
4. กระตุ้นเศรษฐกิจในระดับฐานรากของประเทศ รวมทั้งเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในอนาคต
5. เสริมสร้างศักยภาพ และความเข้มแข็งทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง

#### ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยคณะกรรมการกองทุนฯและการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ.2544

1. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ.2544
2. ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544

สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ได้จัดระเบียบเกี่ยวกับคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544 และระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544 ซึ่งผู้วิจัยได้คัดกรองระเบียบเฉพาะบางข้อ บางมาตรา ที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ  
ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544  
(ฉบับที่ 1)

.....

โดยที่รัฐบาลมีนโยบายเร่งด่วน ในการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ สำหรับเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง ใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม อีกทั้งเพื่อให้ท้องถิ่นมีขีดความสามารถในการจัดระบบและบริหารจัดการเงินกองทุนของตนเอง เพื่อสร้างศักยภาพ ในการสร้างเสริมความเข้มแข็งด้านสังคมและด้านเศรษฐกิจของประเทศใน หมู่บ้านและชุมชนเมือง สู้การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน อันเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจฐานรากของ ประเทศ รวมทั้งเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในอนาคต (“ระเบียบ คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านฯ 2544:1-12”)

อาศัยอำนาจตามความในข้อ 10(8) แห่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544 จึงวางระเบียบไว้ดังนี้

หมวดที่ 5 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ในหมวดที่ 5 ซึ่งเกี่ยวกับการคัดเลือกคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน เข้ามา ปฏิบัติงานในรูปคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านนั้น ระเบียบได้กำหนดให้กองทุนแต่ละกองทุนมี คณะกรรมการกองทุน จำนวนสิบห้าคน ประกอบด้วยกรรมการซึ่งสมาชิกกองทุนจะเป็นผู้คัดเลือก กันเอง โดยเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์และมีความรับผิดชอบที่จะบริหาร กองทุน และต้องเป็นที่ยอมรับของประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน

1. ตรวจสอบ กำกับ ดูแล จัดสรรประโยชน์กองทุนให้สอดคล้องและเกื้อกูลกับ กองทุนอื่น ๆ ในหมู่บ้าน
2. สำรวจและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชนในเขตท้องที่หมู่บ้านหรือชุมชนเมืองนั้น ตลอดจนสำรวจและจัดทำข้อมูลของ กองทุนอื่น ๆ ที่มีอยู่แล้วในหมู่บ้าน
3. รับสมาชิกและจัดทำทะเบียนสมาชิกทั้งที่เป็นกลุ่ม องค์กรชุมชนหรือปัจเจก บุคคลในหมู่บ้าน
4. จัดทำบัญชีและส่งมอบเงินที่ได้รับจัดสรรดอกเบี้ย ค่าตอบแทน หรือรายได้ที่ เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้กับกองทุน เมื่อคณะกรรมการกองทุนไม่ ปฏิบัติตามระเบียบ หรือบริหารกองทุนไม่เป็นไปตามข้อบังคับที่กองทุนกำหนด

5. ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย (“ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติว่าด้วยการจัดตั้ง และบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ.2544”: 17-21)

ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ  
ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ.2544  
(ฉบับที่ 2)

ในระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านฯ ฉบับที่ 2 มีสาระสำคัญ คือให้ยกเลิกความในข้อ 16 วรรคหนึ่ง แห่งระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านฯว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านฯและให้ใช้ข้อความดังต่อไปนี้แทน

“ให้กองทุนแต่ละกองทุนมีคณะกรรมการกองทุนจำนวนไม่น้อยกว่าเก้าคนแต่ไม่เกินสิบห้าคนประกอบด้วยกรรมการทั้งชายและหญิงในสัดส่วนที่ดัดเทียมกัน ซึ่งมาจากการคัดเลือกกันเองโดยสมาชิกซึ่งกรรมการดังกล่าวเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ และมีความรับผิดชอบที่จะบริหารจัดการกองทุน ซึ่งเป็นที่ยอมรับของประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง และต้องมีคุณสมบัติตามข้อ 17”

(“ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติว่าด้วยการจัดตั้ง และบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ.2544” :18)

ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง  
ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ  
(ฉบับที่ 3)

สาระสำคัญในระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านฯว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านฯฉบับที่ 3 ในสาระสำคัญของระเบียบ การคัดเลือกคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านนั้น ควรคำนึงถึงจำนวนกรรมการชายและหญิงในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ  
ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ.2545

(ฉบับที่ 4)

“ข้อ 14 ให้มีคณะกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัดประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นประธาน ปลัดจังหวัดเป็นรองประธาน ผู้แทนคณะกรรมการซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากประธาน กรรมการและผู้แทนหน่วยงานระดับจังหวัด ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร คลังจังหวัด สาธารณสุขจังหวัด เร่งรัดพัฒนาชนบทจังหวัด ประชาสัมพันธ์จังหวัด หัวหน้าสำนักงานจังหวัด ผู้ทรงคุณวุฒิจากองค์กรประชาชน จำนวนห้าคน และผู้ทรงคุณวุฒิอื่น จำนวนห้าคน ซึ่งแต่งตั้งจากประธานกรรมการ เป็นอนุกรรมการ และพัฒนาการจังหวัดอนุกรรมการและเลขานุการ”

(“ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติว่าด้วยการจัดตั้ง และบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ.2545”: 5)

ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ  
ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2546

(ฉบับที่ 5)

ในสาระสำคัญของระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนฯ ฉบับที่ 5 มีใจความดังนี้

ในกรณีที่กรรมการกองทุน ซึ่งพ้นจากตำแหน่งวาระ แต่ได้ลงมติจากที่ประชุมสมาชิก มีคะแนนเสียงสามในสี่รับรองให้เป็นกรรมการกองทุนต่อ และมีความประสงค์จะปฏิบัติงานต่อไป ให้มีสิทธิเป็นกรรมการกองทุนต่อไปตามวาระ ส่วนจำนวนคณะกรรมการกองทุนที่ยังขาดอยู่ให้สมาชิกคัดเลือกจากผู้สมัครตามจำนวนที่เหลือ ให้กองทุนจัดทำรายงานการประชุมและเสนอให้คณะอนุกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัดทราบ”

(“ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2546”:9)

ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ  
ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547

(ฉบับที่ 6)

สาระสำคัญในระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านฯ ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านฯฉบับที่ 6 ให้คณะกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัดแต่งตั้งคณะกรรมการสนับสนุนระดับอำเภอประกอบด้วย นายอำเภอหรือผู้อำนวยการเขต เป็นประธานแล้วแต่กรณี ผู้แทนสำนักงานอัยการสูงสุด ปลัดเทศบาล หรือปลัดเมืองพัทยา แล้วแต่กรณี ปลัดอำเภอฝ่ายปกครองและพัฒนา หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต แล้วแต่กรณี คลังจังหวัด ณ อำเภอ หรือหัวหน้าฝ่ายการคลัง แล้วแต่กรณี ผู้ทรงคุณวุฒิจากองค์กรประชาชนและอื่น ๆ จำนวนไม่น้อยกว่าเจ็ดคน แต่ไม่เกินเก้าคน ผู้แทนคณะกรรมการเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับอำเภอ จำนวน ไม่เกินสามคน เป็นอนุกรรมการ และพัฒนาการอำเภอ หรือหัวหน้าฝ่ายพัฒนาชุมชนเขต แล้วแต่กรณี เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ

(“ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติว่าด้วยการจัดตั้ง และบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547”:11)

**ทฤษฎีการบริหารจัดการ**

คนเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งของการจัดการ เพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกอย่างขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ การจะได้บุคคลที่ดีมีคุณภาพเข้ามาทำงาน ย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารงานบุคคลหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์

**1. การบริหารงานบุคคล**

ในบรรดาทรัพยากรทั้งปวงที่มีอยู่ในโลก กล่าวได้ว่า “คน” หรือ “มนุษย์” เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุด และมีประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้เพราะทรัพยากรอื่น ๆ แม้จะมีชีวิตก็หาไม่สติปัญญาเท่าคนไม่ ส่วนทรัพยากรที่ปราศจากชีวิตนั้น หากคนไม่นำมาใช้ ก็หาประโยชน์มิได้ แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมิได้เป็นของใหม่ ที่ทำการศึกษากันในยุคปัจจุบันเท่านั้น หากแต่ได้มีการศึกษากันมาตั้งแต่โบราณกาลแล้ว

**1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล**

อูทซ์ ฮีร์ชโตน (2531:1-2) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า ในทางรัฐประศาสนศาสตร์ ถือว่าคนเป็นทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resources) ที่สำคัญที่สุด การบริหารไม่ว่าจะเป็นราชการ หรือองค์กรเอกชน มีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยสำคัญอยู่น้อย 4 ประการ

1. คน (Man)
2. เงิน (Money)
3. วัสดุสิ่งของ (Materials)
4. การจัดการ (Management)

ทรัพยากรแต่ละประเภท มีความสำคัญอยู่ในตัวของมันเอง และมุ่งอาศัยซึ่งกันและกันจะขาดเสียอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้ เช่น ไม่มีเงินไม่มีวัสดุ เราก็ไม่สามารถทำอะไรได้ หรือแม้แต่จะมีวัสดุพร้อมบริบูรณ์ แต่ขาดคน ผลงานก็ไม่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะแม้องค์การจะมีเงินและวัสดุ มหิมาหาศาลสักเพียงใดก็ตาม แต่ขุมกำลังเหล่านั้น เป็นสิ่งที่ปราศจากชีวิต และไม่เกิดดอกออกผล ถ้าปราศจากเสียซึ่งคณะบุคคลนำขุมกำลังเหล่านั้น ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เมื่อพิจารณาในแง่นี้จะเห็นได้ว่า “คน” เป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญเหนือทรัพยากรอื่นใด

สมยศ นาวิการ (2538:17-18) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหาร ไว้ว่า ความหมายของการบริหาร เหมือนกับการศึกษาสาขาวิชาต่าง ๆ เป็นจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับการทำให้ความหมายของการบริหารเป็นเรื่องที่ยู่ยาก โดยข้อเท็จจริงแล้ว ไม่มีคำนิยามของการบริหารใด ๆ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป คำนิยามหนึ่งที่ได้รับคามนิยมแพร่หลายจะมาจาก Mary Parker Rollett ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า “ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จ โดยใช้บุคคลอื่น” โดยใช้บุคคลอื่น” คำนิยามดังกล่าวนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารประสบความสำเร็จในเป้าหมายของพวกเขา โดยเตรียมการให้บุคคลอื่น ปฏิบัติงานอะไรก็ได้ที่มีความจำเป็น ผู้บริหารไม่ได้ปฏิบัติงานดังกล่าวนี้ด้วยตัวของพวกเขาเอง

พยอม วงศ์สารศรี (2534:3) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า เมื่อพิจารณาความหมายของการบริหาร จะพบว่าหมายถึง “กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินการตามขั้นตอนโดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์การ การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการ และความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วย จึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

“งานบุคคล” หมายถึงการทำงานเกี่ยวข้องกับบุคคลสองคนหรือมากกว่านั้น ร่วมแรง ร่วมใจ กันทำงานอย่างมีจิตสำนึก และเมื่อพิจารณาแล้วจะพบว่ามีองค์ประกอบ 3 ขั้นตอนคือ

1. ก่อนที่บุคคลจะเข้ามาอยู่ในองค์การ
2. ขณะนี้บุคคลปฏิบัติงานในองค์การ
3. เมื่อบุคคลพ้นจากสภาพการทำงานในองค์การ

ดังนั้น การบริหารงานบุคคล จึงหมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และ

กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อคัดสรรบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร และปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากที่กล่าวมานี้ พอจะสรุปได้ว่า ความหมายของการบริหารงานบุคคลนั้น คือการใช้ทรัพยากรทางการบริหาร 4Ms ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และต้องมีศิลปะในการใช้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

### (The Objectives of Personal Managements)

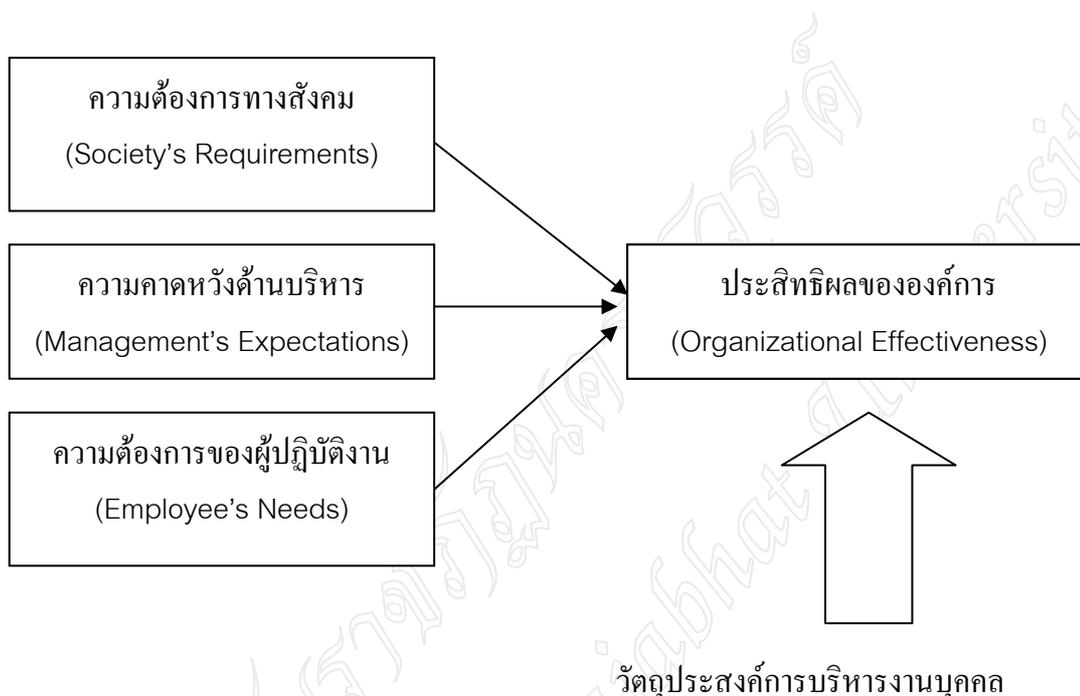
การบริหารงานบุคคลมีจุดหมายปลายทางที่สำคัญ คือต้องการให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร(Organization Effectiveness) การที่องค์กรจะเกิดประสิทธิผลนั้น จะประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ที่การบริหารงานบุคคลจะต้องตระหนักถึง คือ

1. สสนองความต้องการของสังคม (Society's Requirements) ด้วยการคำนึงถึงสิทธิประโยชน์พิเศษ ของบุคคลในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบและพระราชบัญญัติต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

2. ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหาร หรือการจัดการ(Management's Expectations) โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้การเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์กรเพิ่มปริมาณสูงขึ้น ดังนั้น งานที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลควรคำนึงถึง คือ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทนเป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายบริหารงานบุคคลแสวงหาวิธีการที่คัดเลือกคนที่เหมาะสมเข้ามาในองค์กร

3. สสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Needs) ฝ่ายบริหารงานบุคคล ต้องตระหนักว่า คนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้น กิจกรรมต่าง ๆ ที่คิดจะดำเนินการ ควรเป็นกิจกรรมที่เป็นธรรมชาติของคน ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งผลที่ได้รับขั้นสุดท้ายคือ ความเจริญเติบโตขององค์กร

จากวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล สามารถแสดงสรุปให้เห็น ดังภาพ 1.1



ภาพที่ 2.1 ปัจจัย 3 ประการที่ส่งผลต่อวัตถุประสงค์การบริหารงานบุคคล

ที่มา: พยอม วงศ์สารศรี (2534:6-7)

ธีรยุทธ พึ่งเทียร (2543:4-5) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล ไว้ว่า วัตถุประสงค์อันสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้น ได้แก่การเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงานให้มีจำนวนเพียงพอ เพื่อให้การใช้กำลังคนเกิดประโยชน์เต็มที่ เพื่อรักษากำลังคน บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจ เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงาน ได้ดีมีประสิทธิภาพสูงสุด มี วัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อสรรหาและเลือกสรร (Recruitment and selection) ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และประพฤติดี
2. เพื่อใช้ประโยชน์ของบุคคล ให้เกิดผลสูงสุด (Utilization)
3. เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคคลให้ทำงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ (Maintenance)
4. เพื่อพัฒนาบุคคล ให้มีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง (Development)

การที่จะให้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ ดังกล่าวนี้ ในทางปฏิบัติ เจ้าหน้าที่ขององค์กรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารบุคคลจะต้องมีความเข้าใจทั้งทางทฤษฎี และแนวความคิดของการ

บริหารงานบุคคล ซึ่งมีได้มีขอบเขตจำกัดอยู่เฉพาะปัจจุบันสมัยเท่านั้น หากแต่แนวความคิดและการดำเนินงาน จะต้องก้าวไปไกล ตั้งแต่ยังมีได้รับคนเข้าทำงาน และต้องพิจารณาต่อไปถึงสภาพในอนาคตของผู้ที่กำลังทำงาน เมื่อเขาต้องออกจากงานไปแล้วด้วย

อูษณีย์ จิตตะปาโล (2540:3) ได้ให้คำนิยามวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล ดังนี้ วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล คือ การเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงานให้มีจำนวนเพียงพอตามความต้องการของหน่วยงาน และเพื่อใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อรักษากำลังคน บำรุงสร้างเสริมสมรรถภาพ และกำลังใจให้บุคคลปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพสูงสุด

จากที่กล่าวมานี้ พอสรุปวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลนั้น เพื่อการเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ให้เข้ามาทำงานในองค์กรที่มีจำนวนเพียงพอ และใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์เต็มที่

### 1.3 กระบวนการบริหาร

สมยศ นาวิการ (2538:23-25) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหาร ไว้ดังนี้ ในการทำให้บางสิ่งบางอย่างที่มีความซับซ้อน เหมือนกับการบริหารเข้าใจได้ง่ายขึ้น ควรได้รับการพิจารณาเป็นส่วน หรือหน้าที่แยกจากกันตามลำดับ ที่ประกอบกันขึ้นเป็นกระบวนการโดยส่วนรวม ซึ่งจะกล่าวถึงกิจกรรมการบริหารที่สำคัญ 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม เพื่อส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร โดยมีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้คือ

#### 1.3.1 การวางแผน (Planning)

แผนงานต่าง ๆ จะให้เป้าหมายกับองค์การและระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย ขั้นแรกของการวางแผนจะเป็นการเลือกเป้าหมายขององค์การ ภายหลังจากนั้นเป้าหมายจะถูกกำหนดขึ้นมา สำหรับหน่วยย่อยขององค์การ เช่น แผนงานต่าง ๆ ที่ได้กำหนดเป้าหมายขึ้นมาแล้ว โปรแกรมจะถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย ในลักษณะที่เป็นระบบแน่นอน การเลือกเป้าหมายและการสร้างโปรแกรมนั้น ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของสิ่งเหล่านี้ และเป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร

#### 1.3.2. การจัดองค์การ(Organizing)

เมื่อผู้บริหารได้กำหนดเป้าหมาย และพัฒนาแผนงานหรือโปรแกรมต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายแล้ว นักบริหารต้องออกแบบและพัฒนาองค์การขึ้นมาเพื่อดำเนินงานตามโปรแกรมเหล่านี้ให้เกิดความสำเร็จ

### 1.3.3 การสั่งการ (Directing)

การสั่งการเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ และการจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน หน้าที่การสั่งการจะถูกปฏิบัติ โดยผ่านทาง การติดต่อสื่อสาร การสั่งการส่วนใหญ่เกิดขึ้น ภายในสภาพแวดล้อมของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยอยู่บนพื้นฐานของการเผชิญหน้า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะมีความสำคัญต่อหน้าที่การสั่งการ

### 1.3.4 การควบคุม (Controlling)

ในที่สุดผู้บริหารต้องมีความมั่นใจว่า การกระทำต่าง ๆ ของสมาชิกองค์กร กำลังทำให้องค์การมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ควบคุม การควบคุม เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ

1. การกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน
2. การวัดผลการปฏิบัติงาน และการทำการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้
3. การแก้ไขผลการปฏิบัติงานใด ๆ ที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานนี้

ในทางทฤษฎีหน้าที่การบริหารทั้ง 4 ประการ จะถูกปฏิบัติตามลำดับ และพิจารณาการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว ในลักษณะของกระบวนการต่อเนื่อง เป็นวงจรที่เริ่มต้นด้วย การวางแผน แต่ละหน้าที่ของหน้าที่การบริหาร

พอจะกล่าวได้ว่า การบริหารงานบุคคล คือกระบวนการที่ผู้จัดการ ใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินตามกิจกรรมการบริหาร 4 กิจกรรม คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม และสิ่งจำเป็นจะต้องได้รับความร่วมมือ ร่วมใจ จากสมาชิกในองค์กร ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ จึงจะสัมฤทธิ์ผลตามที่กำหนดไว้

## 1.4 หลักของการบริหารงานบุคคล

อูษณีย์ จิตตะปาโล (2540: 22-25) ได้กล่าวถึง หลักการของการบริหารงานบุคคล ว่า หลักสำคัญ 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) และระบบคุณธรรม (Merit System) ซึ่งมีหลักและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล แตกต่างกันในลักษณะตรงกันข้าม ดังนี้

1. ระบบอุปถัมภ์ สามารถเรียกได้หลายอย่าง เช่น ระบบชুবเลียง (Spoils System) ระบบเล่นพวก (Nepotism) ระบบชอบพอกันเป็นพิเศษ (Favoritism)

ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบดั้งเดิมที่ใช้สืบต่อกันมานาน ทั้งในเอเชียและยุโรป อเมริกา เป็นระบบที่ยากที่จะทำให้หายไปจากสังคม แม้บางครั้งอาจไม่ยุติธรรมในสังคมก็ตาม

2. ระบบคุณธรรม อาจเรียกว่าระบบ “คุณวุฒิ” หรือ “ระบบความดีหรือ “ระบบความรู้ ความสามารถ” มีความหมายคือ “วิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบเป็นการ

ประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเรื่อง การเมือง หรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ”

การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม ยึดหลักสำคัญ 4 ประการ

1. หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน ในการสมัครทำงาน สำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติ และพื้นฐานความรู้ที่กำหนดไว้โดยไม่มีข้อกีดกันด้าน ฐานะ เพศ ศิวิ ศาสนา ฯลฯ ถือว่าทุกคนมีคุณสมบัติเข้าเกณฑ์มีสิทธิเท่าเทียมกัน การกำหนด ค่าตอบแทน ยึดหลัก “งานเท่ากัน เงินเท่ากัน” (Equal pay for equal work)

2. หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ ความสามารถ เป็นหลักในการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงาน โดยพยายามเลือกสรรให้ได้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ให้มากที่สุด เพื่อให้ได้คนเหมาะกับงาน (Put the man in the right job)

3. หลักความมั่นคง (Security on Tenure) หมายถึงหลักประกันในการปฏิบัติงาน ที่หน่วยงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ยึดถือเป็นอาชีพ โดยผู้ปฏิบัติงานได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย เพื่อให้คนมีกำลังใจปฏิบัติงาน

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) มุ่งที่จะให้ข้าราชการ ประจํา สามารถปฏิบัติงานโดยอิสระ ปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรือภายใต้อิทธิพลของ นักการเมือง

อย่างไรก็ตามระบบคุณธรรมจะก่อให้เกิดผลดี ดังกล่าวได้แค่นั้น เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ ของการปฏิบัติตามหลักการของระบบคุณธรรม รวมทั้งปัจจัยแวดล้อม ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองที่จะนำเอาระบบคุณธรรมไปใช้ในการ บริหารงานบุคคล

เมื่อพิจารณาการบริหารงานบุคคล ดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การบริหารงาน บุคคล ถือว่า คนเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด ซึ่งปัจจัยการบริหารอย่างน้อยต้องมี 4 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management) และ สิ่งที่จะเป็นในการบริหารที่สำคัญ จะต้องดำเนินการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และสุดท้าย คือ การควบคุม

## ทฤษฎีการจูงใจ

พฤติกรรมจูงใจของมนุษย์นั้น เป็นบทพิสูจน์ความเป็นสิ่งมีชีวิตที่เหนือสิ่งมีชีวิตอื่นใดทั้งสิ้น ผลแห่งมีสิ่งจูงใจ ทำให้เราได้เห็นพลังการเอาชนะอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวง ได้เห็นความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ในทุกด้านของมวลมนุษย์ นับแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการต่อสู้กับภัยธรรมชาติ การชิงชัยแข่งขันในการกีฬา การประกวดผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เป็นต้น

ที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การจูงใจเป็นสาเหตุสำคัญต่อการประพฤติปฏิบัติตน เพื่อการมีชีวิตที่มีประสิทธิภาพ ในการเสริมแรงจูงใจที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติ ไปในทางสร้างสรรค์แก่ตนเองและสังคม

### ความหมายของการจูงใจ

เรียม ศรีทอง (2542:352) ได้กล่าวถึงความหมายของการจูงใจ ดังนี้ การจูงใจ หมายถึง กระบวนการโน้มนำพฤติกรรมการทำงานของบุคคลให้มุ่งสู่เป้าประสงค์ด้วยความสมัครใจ ตัวอย่าง เช่น นักศึกษาพยายามทำงานอย่างหนัก ด้วยความขยันขันแข็ง เนื่องจากมีแรงจูงใจที่จะจบการศึกษา เพื่อจะได้รับปริญญาและมียานทำ คนงานมาทำงานแต่เช้าโดยมีแรงจูงใจว่าต้องการรางวัลหรืออาจต้องการเสาะงานให้เสร็จจะเห็นได้ว่าการจูงใจเป็นเงื่อนไขต้องการเกิดพฤติกรรมของมนุษย์

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543:308) ได้กล่าวถึง ความหมายของการจูงใจดังนี้ การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น บริษัทขายรถยนต์ตั้งเงื่อนไขว่า พนักงานขายจะต้องขายรถยนต์ให้ได้เดือนละ 2 คัน และหรือภายใน 6 เดือน ขายให้ได้ 12 คัน ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีค่าคอมมิชชั่นให้ 5% ของราคารถยนต์ ดังนั้น พนักงานขายจะต้องปฏิบัติหน้าที่พนักงานขายให้ดีที่สุด เพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย

ปราณี รามสูต และ จำรัส ศิวสุวรรณ (2545:208) ได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจและแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน โดยแรงจูงใจจะก่อให้เกิดการจูงใจในบุคคล แรงจูงใจอาจเป็นสิ่งซึ่งเป็นรูปธรรม หรือนามธรรม อาจมาจากหลายสาเหตุ ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมหลากหลายรูปแบบต่อบุคคล ซึ่งมีลักษณะต่าง ๆ กัน และพฤติกรรมที่เนื่องมาจากแรงจูงใจนั้น บางที่มีใช้ลักษณะแบบตรงไปตรงมา คือมีความซับซ้อน พฤติกรรมหนึ่ง ๆ อาจเกิดจากแรงจูงใจหลายอย่างผสมผสานกัน

จากการที่กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่าการจูงใจเป็นสาเหตุสำคัญต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ เพื่อการปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ เต็มใจ มุ่งสู่เป้าประสงค์ และสำเร็จ สมความปรารถนา

ทฤษฎีการจูงใจ มีจุดเน้นต่างกัน 2 ประการ ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีทางเนื้อหา (Content Approach) เน้นความจูงใจเชิงความต้องการ และกลุ่มทฤษฎีกระบวนการ (Process Approach) เน้นที่พฤติกรรมทั้งหมด เกิดจากการเรียนรู้และส่งผลให้เกิดประสบการณ์

### ทฤษฎีทางเนื้อหา

#### ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need)

มาสโลว์ ได้แบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ ตามลำดับความสำคัญดังนี้ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2543:309)

1. ความต้องการทางด้านสรีรวิทยา (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (Survival Needs) ได้แก่ความต้องการในเรื่องของอากาศ ความต้องการของอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศเป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัยของชีวิต (Safety and Security Need) ได้แก่ความต้องการที่จะอยู่อย่างมั่นคงปลอดภัยจากการถูกทำร้ายร่างกาย หรือถูกขโมยทรัพย์สิน หรือความมั่นคงในการทำงาน และการมีชีวิตอยู่ในสังคม
3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) ได้แก่ความต้องการความรัก ความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Belonging Needs)
4. ความต้องการที่จะมีเกียรติยศ ชื่อเสียง (Esteem Needs) ได้แก่ความภาคภูมิใจ ความต้องการดีเด่นในเรื่องใด เรื่องหนึ่งที่จะได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ความต้องการด้านนี้เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องความรู้ความสามารถ และความสำคัญของมนุษย์
5. ความต้องการความสำเร็จแห่งตน (Self Actualization Needs) เป็นความต้องการในระดับสูงสุด ซึ่งเป็นความต้องการที่อยากจะทำให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่าง ตามความนึกคิดของตนเอง เพื่อจะพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ความต้องการด้านนี้ จึงเป็นความต้องการพิเศษของบุคคล (Self Fulfillment Need) ที่จะพยายามผลักดันชีวิตของตนเอง ให้เป็นไปในแนวทางที่ดีที่สุด ตามที่ตนเองคาดหวังไว้

ระดับความคาดหวังนี้ หากจะเขียนเป็นแผนภาพ แสดงลำดับความสำคัญของการตอบสนองก่อน-หลัง เป็นรูปบันได ดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นลำดับของความต้องการว่า ได้มีการพัฒนาเป็นไป  
ตามลำดับขั้น จากความต้องการขั้นพื้นฐานสู่ความต้องการระดับสูงดังนี้

ที่มา: สวงน สุทธิเลิศอรุณ. (2543:309)

ในขณะที่ความต้องการทางร่างกาย(สรีรวิทยา) ยังมีอยู่มากมนุษย์จะปฏิบัติตนเพียงเพื่อมุ่งสนองความต้องการขั้นพื้นฐานเท่านั้น ความต้องการประเภทอื่นจะมีน้อยมาก แต่เมื่อมนุษย์นั้นได้รับการตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจ ความต้องการระดับนี้แล้ว ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัยของชีวิต จึงจะมีความสำคัญต่อตนเพิ่มขึ้น และตราบใดที่มนุษย์ยังไม่รู้สึกปลอดภัยหรือมั่นคง ความต้องการด้านอื่น ๆ ที่สูงขึ้นก็ยังไม่มีความรุนแรง ต่อเมื่อมนุษย์ได้รับสนองความต้องการพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยแล้ว มนุษย์จึงจะเกิดความต้องการทางด้านสังคมมากขึ้น เมื่อเวลาปฏิบัติงานใด ๆ จะพยายามหาทางให้กลุ่มยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการนี้แล้ว มนุษย์ก็มีความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากกลุ่มต่อไป และเมื่อได้รับการยกย่องว่าปฏิบัติตนได้ดีเด่นแล้ว ในขั้นนี้ก็จะเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นผู้ที่มีประโยชน์ต่อผู้อื่น ตนเองมีอำนาจเหนือมนุษย์อื่นๆ มนุษย์ประเภทนี้จะเป็นผู้นับถือตนเอง ผู้มีความมั่นใจตนเอง รู้สึกว่าตนมีศักดิ์ศรี ตระหนักถึงความเป็นจริงในตัวเอง (Self-Actualization) มากขึ้น และในที่สุดจะแสดงความสามารถในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่ต้องการได้

### ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

แม็คเกรเกอร์ (Mcgregor) อ้างถึงใน (ถวิล ธาราโกชน์และศรัณย์ คำริสุข 2543:

14) ได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์และสร้างทฤษฎีที่อธิบายเรื่องวิธีสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ขึ้นกับลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยได้แยกอธิบายมนุษย์ เป็น 2 ทฤษฎีด้วยกันตามลักษณะ "บวก" และ "ลบ" ของความเป็นมนุษย์ เรียกว่า "ทฤษฎี X" และ "ทฤษฎี Y"

ถวิล ธาราโกชน์ และ ศรัณย์ คำริสุข (2543:14) ได้เสนอแนวความเชื่อของทฤษฎี X ทฤษฎี Y ดังนี้

1. โดยธรรมชาติแล้ว มนุษย์ส่วนมากไม่ชอบทำงาน
  2. มนุษย์ส่วนมากแล้ว ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน ชอบปิดความรับผิดชอบ และชอบที่ได้รับคำสั่ง
  3. มนุษย์ส่วนมากไม่ค่อยมีความสามารถ ในด้านความคิดริเริ่ม เพื่อแก้ปัญหาขององค์กร
  4. แรงจูงใจที่มีผลต่อมนุษย์ คือ แรงจูงใจทางด้านความต้องการทางด้านร่างกาย และด้านความปลอดภัย
  5. มนุษย์ส่วนมากชอบการควบคุม เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
- จากทฤษฎี X จะเห็นว่า เขามองมนุษย์ในแง่ร้าย มองอย่างผิวเผินของหลักความจริง เพราะคิดว่ามนุษย์ชอบบังคับ ชอบเอาแต่ประโยชน์ส่วนตัว เป็นต้น

ต่อมา แม็ค เกร์เกอร์ (Mc Gregor) ได้เสนอแนวคิดในเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ให้ชื่อว่าทฤษฎี Y ซึ่งเป็นทฤษฎี ที่สนับสนุนหลักมนุษยสัมพันธ์ (อุทัย หิรัญโต 2525:28) ต่อไปนี้

1. ความพยายามของมนุษย์ทางด้านกำลังกาย กำลังใจ ต้องการงานมีมากกว่าการเล่น การพักผ่อน
2. มนุษย์โดยทั่วไปมีความรับผิดชอบสูง รู้จักการปฏิบัติต่อตนเอง เพื่อจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. ความสามารถในด้านความคิดริเริ่ม ในการแก้ปัญหาขององค์กรมีอยู่ในตัวของมนุษย์ส่วนมาก
4. แรงจูงใจที่มีผล ทั้งแรงจูงใจด้านชื่อเสียง ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านความต้องการทางด้านร่างกายและด้านความปลอดภัย
5. มนุษย์โดยทั่วไปสามารถควบคุมตนเองได้ และมีความคิดริเริ่มที่ดี ถ้าได้รับแรงจูงใจที่ถูกต้อง

### ทฤษฎีการจูงใจด้วยการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner's Behavioristic Theory)

บี.เอฟ.สกินเนอร์ (B.F. Skinner) เป็นผู้นำทฤษฎีนี้ มีหลักการว่า การกระทำของมนุษย์ หากได้รับการเสริมแรงเชิงบวก จะจูงให้มนุษย์ตั้งใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม ถ้าการกระทำของมนุษย์ได้รับการเสริมแรงเชิงลบ จะลบหรือยับยั้งการกระทำ หรือพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้ (สงวน สิทธิลิขสิทธิ์ 2543:326-327)

จากทฤษฎีการจูงใจด้วยการเสริมแรงของ สกินเนอร์ มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง 2 ประการ คือ

1. การเสริมแรงเชิงบวก เป็นการพิจารณาว่ามนุษย์ทำงานได้ ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าเพียงใด ผลการปฏิบัติงานมีความดีหรือปฏิบัติงานดีหรือไม่ ถ้าปฏิบัติงานดีก็จูงใจด้วยการเสริมแรงเชิงบวก โดยการให้รางวัล อาจเป็นเงินโบนัส หรือขึ้นเงินเดือน หรือค่าจ้างเพิ่มให้ หรืออาจจะเป็นรางวัลอย่างอื่น เช่น สิทธิพิเศษ หรือคำชมเชยประกาศว่า เป็นพนักงานดีเด่น ประจำเดือน หรือประจำปี เป็นต้น

2. การเสริมแรงเชิงลบ เป็นการพิจารณาว่า มนุษย์กระทำความดี หรือปฏิบัติงานดีหรือไม่เพียงไร ถ้าพบว่าปฏิบัติงานไม่ดี ผลลัพธ์ไม่เป็นที่พึงปรารถนา หรือกระทำผิดข้อบังคับระเบียบ และกฎเกณฑ์ขององค์กร ก็จูงใจด้วยการเสริมแรงเชิงลบ โคนการลงโทษ เช่น ตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน หรือให้ลาออก ไล่ออก หรือตัดสิทธิพิเศษอย่างอื่น เป็นต้น

พอจะสรุปได้ว่า ความสำเร็จของงาน ย่อมขึ้นอยู่กับกรจูงใจ การจูงใจการทำงาน เป็นการกระตุ้นให้ มนุษย์แสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทฤษฎีการจูงใจมีหลายทฤษฎี ได้แก่ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีการจูงใจของสกินเนอร์ จะต้องนำมาใช้ให้เกิดความพึงพอใจกับมนุษย์ให้ได้รับเกียรติ ได้รับความไว้วางใจ และได้รับผลประโยชน์ตามความเหมาะสม

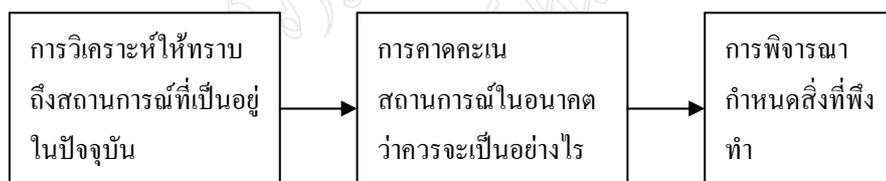
### การวางแผนปฏิบัติงาน

ผู้บริหารทุกคนย่อมต้องการทำงานให้สำเร็จ และมีความคิดหลายอย่างที่จะหาวิธีให้งานบรรลุเป้าหมาย ความคิดของผู้บริหารอาจเลื่อนลอยไม่ชัดเจน อาจเป็นไปได้หรือเป็นไปไม่ได้ แต่สิ่งที่ทำให้ความคิดของผู้บริหารเป็นความจริง คือ แผน หากขาดการวางแผนหนทางที่จะบรรลุผลก็เป็นไปไม่ได้ยาก ในแง่ของการบริหาร การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกสุด แล้วตามด้วยหน้าที่การจัดการองค์กร การจูงใจ หรือการนำและการควบคุม การวางแผนมีความสำคัญมากที่จะบอกได้ว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จในการแข่งขันกับองค์กรอื่นหรือไม่ แผนเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า

องค์การพยายามที่จะทำให้ดียิ่งขึ้นกว่าที่กำลังกระทำอยู่ และพยายามทำให้ดีกว่าคนอื่น การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์จริง

### 1. ความหมายของการวางแผน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540:36-37) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน คือ การเชื่อมโยงตัวเราจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปสู่จุดหมายที่ต้องการจะไปถึง การวางแผนจึงเป็นกระบวนการคิด วิเคราะห์ เพื่อพิจารณาวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยมีการคาดคะเนปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและทำการพัฒนาหาวิธีการแก้ไขเอาไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้โดยจะต้องมีการคิดพิจารณารายละเอียดสิ่งที่จะต้องทำว่า ต้องทำอะไร เมื่อไร พร้อมกับการระบุผลสำเร็จต่าง ๆ ที่ต้องการจะนำกิจการมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเอาไว้ การวางแผนจึงเปรียบเสมือนการจัดทำพิมพ์เขียว หรือคล้ายแผนที่นำทางที่องค์กรจะนำมาใช้เพื่อก้าวไปข้างหน้า ดังภาพ



ภาพที่ 2.3 การวิเคราะห์ที่อยู่ปัจจุบัน ไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

ที่มา ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 36-37)

จากลักษณะของการวางแผนตามที่กล่าวมานี้ อาจให้คำจำกัดความ การวางแผนไว้ว่า การวางแผน คือ การคิดวิเคราะห์และตัดสินใจกำหนดแผนงาน หรือวิธีการทำงานไว้ล่วงหน้า เพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ

เสนาะ ตีเขาว์ (2538:83) ได้กล่าวถึง ความหมายของการวางแผนว่าหมายถึง กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น หากจะกล่าวในแง่ของสถานการณ์การวางแผนเป็นกระบวนการในการเผชิญกับความไม่แน่นอน โดยการกำหนดการกระทำไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ได้ผลตามที่กำหนดไว้ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกัน 2 อย่างคือ จุดมุ่งหมายปลายทาง กับวิธีการ จุดมุ่งหมายปลายทาง คือ จะทำอะไร วิธีการก็คือ จะทำอย่างไร

สำหรับ อนันต์ เกตุวงศ์ (2543:1) ได้ให้ความหมายของการวางแผน ว่า คำว่า การวางแผน Planing มาจากภาษาละตินว่า แพลนัม Planum อันหมายถึงพื้นราบ (Oxford Dictionary) ตามความหมายของพื้นราบหมายถึงการกำหนดแบบฟอร์มในทางราบ เช่น แผนที่ และแบบพิมพ์เขียว (Blue Print)

ปัจจุบันนี้ การวางแผนได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในหน่วยงานและองค์การทุกประเภททั้งในภาคของรัฐบาลและเอกชน ก่อนที่จะทราบถึงส่วนประกอบอื่น ๆ ของการวางแผนสมควรที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ความหมายของการวางแผน ซึ่งได้มีนักวิชาการด้านบริหารหลายท่าน ได้อธิบายไว้ดังนี้

ฟริมอนต์ อี.คาสต์ (Fremont E.Kast) และเจมส์ อี.โรเซนวิก (James E.Rosenzweig) (อนันต์ เกตุวงศ์. 2543:2) อธิบายว่า การวางแผน คือกระบวนการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือก วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

ฮาโรลด์ คูนต์ (Harold Koontz) และ ซีริล โอคอนเนลล์ (Cyril O'Donnell) (อนันต์ เกตุวงศ์ .2543:2) กล่าวว่า การวางแผนคือการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร และใครเป็นผู้กระทำ การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการ และทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามความต้องการ

เฮช.จี.ฮิกส์ (H.G.Hicks) (อนันต์ เกตุวงศ์. 2543:2) อธิบายว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารประการแรกที่ต้องทำเพื่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ การที่จะวางแผนได้สำเร็จผลนั้น จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ตัวเลขจากข้อมูลในอดีต การตัดสินใจในปัจจุบัน และทำการประเมินผลในอนาคตด้วย

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ความหมายของการวางแผน คือ กระบวนการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ใครเป็นผู้ดำเนินการ หรือเหมือนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการ

## 2. วัตถุประสงค์ในการวางแผน

เสนาะ ดิยาว (2538: 83-84) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ในการวางแผน ไว้ว่า

1. การวางแผนทำให้รู้ทิศทาง ในการดำเนินงานเมื่อผู้ปฏิบัติงานรู้ทิศทางการทำงาน ก็สามารถประสานงานกัน รู้ว่าควรทำอะไร ทำอย่างไร จะได้เป้าหมายที่กำหนดไว้ หากไม่มีการวางแผน นอกจากไม่รู้ว่า จุดหมายปลายทางอยู่ที่ไหนแล้ว ยังก่อให้เกิดการสูญเสีย หรือสิ้นเปลืองทรัพยากรอีกด้วย

2. การวางแผนทำให้ลดความไม่แน่นอนลงเพราะผู้บริหารจะมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างแน่วแน่ สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ดียิ่งขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันก็เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

3. การวางแผนทำให้ลดความเสียหาย การซ้ำซ้อนกันของงานนั้น เนื่องจากการวางแผนทำให้รู้ถึงวิธีการและเป้าหมายของงาน จึงทำให้มีความชัดเจนในการทำงาน รู้ว่ากิจกรรมใดควรทำก่อนหลังอย่างไร การซ้ำซ้อนและสิ้นเปลืองจึงจะไม่เกิดขึ้น

4. การวางแผนทำให้รู้มาตรฐาน ในการควบคุมหน้าที่ขั้นสุดท้ายของการบริหาร คือ การควบคุม ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด กิจกรรมที่สำคัญของการควบคุม คือ มาตรฐานที่ใช้เปรียบเทียบกับปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง การวางแผนจึงกำหนดมาตรฐานได้แน่นอนชัดเจนต้องได้ผลงานเท่าใด

บรรจง อภิตติกุล (2536: 44-45) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวางแผน ดังนี้

1. เพื่อเป็นการป้องกันการผิดพลาด ในการดำเนินงาน
  2. เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต อันเนื่องมาจากความยืดหยุ่น และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
  3. เพื่อเป็นการวัดผล และประเมินค่าว่างานดำเนินการไปแค่ไหน เพียงใด
- จากที่กล่าวมาพอจะสรุป วัตถุประสงค์ในการวางแผนได้ว่า การวางแผนนั้น เพื่อเป็นการป้องกันการผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน และสิ่งสุดท้ายเป็นการควบคุมการปฏิบัติงานไปด้วย

### 3. ประเภทของการวางแผน

บรรจง อภิตติกุล (2536: 43) ได้กล่าวถึง ประเภทของการวางแผนว่า ลักษณะของการวางแผน แบ่งออกได้ 3 แบบ ใน 3 แบบนี้อาจแบ่งออกได้เป็นประเภท ต่าง ๆ กัน เพราะว่าแผนแต่ละชนิดไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับความหมายและลักษณะขององค์การเป็นหลัก ดังนั้น จึงมีผู้แบ่งประเภทของการวางแผนมี 2 ประเภท คือ การวางแผนถาวรและแผนชั่วคราว แต่อย่างไรก็ตามการจำแนกประเภทของแผนงานอาจแบ่งได้ 4 ประเภท คือ

1. ประเภทของแผนตามระยะเวลา หรืออาศัยเวลาเป็นหลัก
2. ประเภทของแผนตามลักษณะของการใช้
3. ประเภทของแผนตามลำดับขั้นขององค์การ
4. ประเภทของแผนในทางปฏิบัติ

1. การจำแนกประเภทของแผนตามระยะเวลาหรืออาศัยเวลาเป็นหลัก แบ่งเป็น 2 ชนิด คือ

1.1 แผนระยะสั้น (Short Range Plan) โดยมากเป็นแผนงานเฉพาะอย่าง เช่น แผนปรับปรุงถนนหนทางในเขต กทม. หลังจากถูกน้ำท่วม เป็นแผนอันจำเป็นโดยเร่งด่วน กระบวนการดำเนินงานไม่ยุ่งยาก แผนระยะสั้นโดยทั่วไปมีกำหนดระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี แผนระยะ

ดังนั้น มักประกอบไปด้วย โครงการ แผนงาน งบประมาณ และตารางเวลาในการทำงาน และหลังจากที่นำท่วงพื้นทีของ กทม. อยู่เสมอ จึงปรับปรุงเป็นแผนระยะยาว

1.2 แผนระยะยาว (Long Range Plan) เนื่องจากปัจจุบัน ความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยี ได้มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว เศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนระยะยาว เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงได้มีโอกาสตัดสินใจ และวางแผนเพื่อปรับปรุงและปรับสภาพให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การวางแผนระยะยาวจึงเป็นการมองเหตุการณ์ในอนาคต และเป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรด้วย

2. การจำแนกประเภทของการวางแผนตามลักษณะของการใช้ การแบ่งประเภทของการวางแผนแบบนี้ อาศัยการกระทำเป็นหลัก มี 2 ประเภท คือ

2.1 แผนงานที่ใช้ประจำหรือถาวร (Standing Plan) เป็นแผนที่ใช้บ่อย ๆ เป็นประจำ หรือกระทำซ้ำ ๆ กัน เช่น การกำหนดนโยบาย วิธีการปฏิบัติ วิธีการทำจะมีอยู่เสมอ ๆ สำหรับการวางแผนชนิดนี้ไม่ค่อยเหมาะสม เพราะเหตุการณ์ในอนาคตอาจเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าหากเปลี่ยนแปลงนโยบาย วิธีการต่าง ๆ ไม่ทันการปฏิบัติงานต้องล้มเลิกไป เพราะไม่อาจปรับตัวได้ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงนั้น

2.2 แผนเพื่อใช้ครั้งเดียว (Single-Use-Plan) หรืออีกนัยหนึ่ง เป็นแผนเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ซ้ำกัน โดยใช้ได้ครั้งเดียวสำหรับแผนงานนั้น และจะต้องจัดทำแผนงานใหม่สำหรับเรื่องอื่น ๆ นั่นก็คือ จัดทำแผนต่องานทุกหนึ่งครั้ง แผนงานนี้มักเริ่มต้นด้วยแผนงานหลัก โครงการ รายละเอียดของแผนและการปฏิบัติงานการเฉพาะ

3. การจำแนกประเภทของแผนตามลำดับขั้นขององค์กร

การวางแผนจะมีอยู่ในทุกระดับขององค์กรและทุกหน่วยงาน ดังนั้น จึงอาจแบ่งประเภท ของการวางแผนชนิดนี้ได้ 2 อย่าง คือ

3.1 แผนงานหลัก แผนงานชนิดนี้ ผู้บังคับบัญชาโดยมากมักเป็นผู้วางแผนขั้นพื้นฐาน แล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับรอง ๆ เป็นผู้จัดทำรายละเอียดที่เราเรียกว่า แผนงานย่อย ตลอดจนนโยบายขั้นตอนในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

3.2 แผนงานย่อย คือแผนงานที่มีผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสุด มอบให้หัวหน้าระดับต่าง ๆ ไปจัดทำรายละเอียดของงานหน่วยหนึ่งหน่วยใด โดยเฉพาะเป็นแผนงานตามหน้าที่นั่นเองที่ได้รับนโยบายจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป มาจัดทำแผนเฉพาะในหน่วยงานนั้น ๆ

#### 4. การจำแนกประเภทของแผนในทางปฏิบัติ

แบบนี้อาศัยชื่อวัตถุประสงค์ของแผนเป็นหลัก เป็นแผนงานที่แสดงออก ในรูปของผลงานที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปตามจุดหมาย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง จุดมุ่งหมาย คือแผนที่แสดงออกในรูปของผลงานที่จะต้องกระทำให้สำเร็จ

ในการจำแนกประเภทของแผนงานตามลักษณะนี้ มักจะทำแผนงานออกมาในรูปลักษณะต่าง ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective)
2. มาตรฐาน (Standards)
3. นโยบาย (Policy)
4. งบประมาณ (Budget)
5. แผนการ (Program)
6. แนวปฏิบัติ (Procedure)
7. วิธีการ (Method)

เสนาะ ดิยาวี (2543: 89-90) ได้กล่าวถึงประเภทของแผนไว้ดังนี้ การแบ่งประเภทของแผน ไว้ดังนี้ การแบ่งประเภทของแผนอาจใช้วิธีการต่าง ๆ กัน แล้วแต่จะพิจารณาในแง่ใด แต่โดยทั่วไปการแบ่งประเภทของแผนใช้เกณฑ์ 3 อย่างคือ แบ่งตามระยะเวลา แบ่งตามขอบเขตของกิจการ และแบ่งตามการนำไปใช้

1. การแบ่งตามระยะเวลา (Time Horizon) การแบ่งตามเกณฑ์นี้ ใช้วิธีง่าย ๆ 3 ประเภท คือ แผนระยะสั้น (Short-range Plan) หมายถึง แผนที่ครอบคลุมเวลาการใช้แผนไม่เกิน 1 ปี แผนระยะกลาง (inter - mediate- range plan) เป็นแผนที่ครอบคลุมเวลา 1 ถึง 2 ปี และแผนระยะยาว (Long-range Plan) คือ แผนที่มีระยะเวลาการใช้ครอบคลุมเวลาเกิน 2 ปีขึ้นไป จนถึง 5 ปี หรือเกินกว่านั้น การแบ่งตามระยะเวลา ทำให้มีความแตกต่างกันในเรื่องต่าง ๆ เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับแผนระยะสั้นจะต้องชัดเจน ขณะที่วัตถุประสงค์สำหรับแผนระยะยาวจะเปิดกว้างมากกว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผนก็แตกต่างกันกล่าวคือ หากเป็นแผนระยะยาว ผู้บริหารระดับสูงจะเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่ถ้าเป็นแผนระยะสั้น ผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างเข้ามามีส่วนมากกว่า แต่อย่างไรก็ตาม ฝ่ายบริหารทุกระดับจะต้องเข้าใจและร่วมกันในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนระยะยาวด้วยเช่นกัน เพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความสับสนและขัดกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร

2. การแบ่งตามขอบเขตของกิจกรรมที่ทำ (Scope of Activity) การแบ่งตามเกณฑ์นี้ จะแยกแผนออกเป็น 2 ประเภท คือ แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) กับแผนดำเนินงาน (Operational Plan) แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่ทำขึ้นเพื่อสนองความต้องการในระยะยาว และรวมเอาทุกอย่างขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงที่วางแผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของทั้งองค์กร แล้วต้องตัดสินใจว่าจะทำอะไร และจะจัดสรรทรัพยากรอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสำเร็จตามเป้าหมายนั้น จะต้องใช้เวลาในการกำหนดกิจกรรมที่แตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน รวมตลอดทั้งทิศทางการดำเนินงานที่ไม่เหมือนกันให้อยู่ในแนวทางเดียวกัน การตัดสินใจที่สำคัญของแผนกลยุทธ์ คือ การเลือกวิธีในการดำเนินงาน และการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เหมาะสม เพื่อที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

แผนดำเนินงานเป็นแผนที่กำหนดขึ้นมาใช้สำหรับแต่ละกิจกรรมโดยเฉพาะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายแต่ละกิจกรรมซึ่งเท่ากับเป็นแผนงานเพื่อให้แผนกลยุทธ์บรรลุผล หรือเป็นการนำเอาแผนกลยุทธ์ไปใช้นั่นเอง แผนดำเนินงานที่แยกเป็นแต่ละกิจกรรมได้แก่ แผนการผลิต แผนการเงิน แผนการตลาด แผนทรัพยากรมนุษย์ และแผนอุปกรณ์ เป็นต้น

แผนการผลิต (Production Plan) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดวิธีและเทคโนโลยีที่จะนำไปใช้กับการผลิตสินค้าและบริการขององค์กร

แผนการเงิน (Financial Plan) เป็นเรื่องเกี่ยวกับเงินที่นำไปใช้สนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร

แผนการตลาด (Marketing Plan) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการขายและการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการขององค์กร

แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource Plan) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดหา การคัดเลือก และการบรรจุคนให้ทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ

แผนอุปกรณ์ (Facilities Plan) เป็นเรื่องเกี่ยวกับอุปกรณ์และการวางผังที่ใช้สนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

3. การแบ่งตามการนำไปใช้ (Frequency of Use) การแบ่งตามเกณฑ์นี้ แยกเป็น 2 ประเภท คือ แผนที่ใช้ครั้งเดียว หมายถึงแผนที่หมดไปกับการใช้ครั้งหนึ่งแล้ว บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนนั้น การใช้แต่ละครั้งถือตามเวลา เช่น 3 เดือน 1 ปี เป็นต้น ตัวอย่างของแผนที่ใช้ครั้งเดียวคือ งบประมาณ และ โครงการ งบประมาณเป็นแผนที่กำหนดการใช้ทรัพยากร ให้กับกิจกรรมแต่ละอย่างภายในเวลาที่กำหนด งบประมาณแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ งบประมาณคงที่ (Fixed budget)

งบประมาณยืดหยุ่น (Flexible Budget) และงบประมาณฐานศูนย์ (Zero-based Budget) งบประมาณคงที่จัดสรรทรัพยากรให้จำนวนคงที่แน่นอนกับโครงการ หรือหน่วยงานตามระยะเวลาที่กำหนด แต่จะใช้เกินกว่าจำนวนจัดสรรไม่ได้ เช่น กำหนดเงิน จำนวน 20,000 บาท ในการซื้อเครื่องจักรภายใน 1 ปี

งบประมาณยืดหยุ่น จัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมตามสัดส่วนของการทำกิจกรรมนั้น ๆ จำนวนเงินงบประมาณสัมพันธ์กับกิจกรรม ซึ่งอาจเป็นวงเงินที่เพิ่มขึ้นได้แล้ว แต่ระดับของกิจกรรม เช่น การกำหนดให้ใช้เงินเพิ่มขึ้นในการจ้างคนทำการผลิต หากผลิตได้จำนวนผลผลิตเกินกว่าจำนวนที่กำหนด งบประมาณฐานศูนย์ เป็นการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมหรือโครงการ โดยถือเสมือนว่ากิจกรรม หรือ โครงการนั้นเกิดขึ้นใหม่ โดยถือว่าแต่ละกิจกรรมหรือ โครงการใช้ทรัพยากรนั้นหมดไป แม้ว่าจะมีทรัพยากรนั้นเหลือก็ให้ถือว่าไม่มีหรือเป็นศูนย์เมื่อเริ่มโครงการใหม่ ก็มีการจัดทรัพยากรขึ้นมา การจัดทำงบประมาณฐานศูนย์ก็เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญของกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของงบประมาณใหม่ทั้งหมด แยกออกจากกันในแต่ละงวดงบประมาณ

พอจะสรุปได้ว่า ประเภทของการวางแผนส่วนใหญ่แล้ว จะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ แผนระยะสั้น ครอบคลุมไม่เกิน 1 ปี แผนระยะกลาง ครอบคลุมเวลา 1-2 ปี และแผนระยะยาว ครอบคลุมเวลาเกิน 2 ปี จนถึง 5 ปี

### 5. ลำดับขั้นของการวางแผน (Steps in Planning)

ยงยุทธ เกษสาคร (2546: 71) ได้อธิบายถึงลำดับขั้นตอนของการวางแผนไว้ว่า โครงการหรือแผนงานที่วางไว้แล้วนั้น ไม่ว่าจะดีเลิศเพียงใดก็ตาม หากไม่มีผู้นำไปใช้เป็นหลักในการปฏิบัติแล้ว แผนงานนั้นก็ไม่มีคามหมายอะไรเลย หรืออาจมีผู้นำไปใช้ แต่ก็อาจไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ดังนั้นจึงควรดำเนินงานวางแผนประยุกต์ตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งมีขั้นตอนการวางแผนไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน (Statement of Objective) แท้ที่จริงแล้วการวางแผนตามหลักวิทยาศาสตร์ มิได้ระบุว่า จะต้องทำการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ด้วย แต่ข้อเท็จจริงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับ การวางแผนที่ต้องทราบวัตถุประสงค์หลักขององค์การ เพื่อจะกำหนดวัตถุประสงค์แต่ละงานไว้อย่างชัดเจน

2. การระบุปัญหาให้ชัดเจน (Statement of Problem) เมื่อมีความจำเป็นต้องทำการวางแผนใหม่ ย่อมหมายความว่า องค์การยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์โดยสมบูรณ์ ทั้งนี้ก็เพราะว่า ยังมี ความแตกต่างระหว่างผลงานในปัจจุบันกับผลงานตามต้องการ ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดปัญหาขึ้น จึงทำให้ต้องมีการวางแผนดำเนินงานต่อไป

3. กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการวางแผน (Designation of Planning Authority) เมื่อระบุตัวปัญหาและได้รับอนุมัติให้วางแผนขึ้น ซึ่งเป็นการกำหนดวิธีแก้ปัญหาแล้ว ก็จำเป็นต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้เพื่อสะดวกในการปฏิบัติ

4. รวบรวมและแปลข้อมูล (Collection and Interpretation of Data) ในขั้นนี้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ จะทำการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคตจึงทำการประเมินค่าและประมาณการสำหรับอนาคต พร้อมทั้งแปลความหมายของข้อมูลให้ชัดเจน

5. จัดทำและทดสอบแผนชั่วคราว (Pumulation and Testing of Tentative Plan) จัดทำแผนชั่วคราวขึ้นเพื่อหาข้อบกพร่อง ซึ่งถ้ามีข้อบกพร่องก็จะได้แก้ไข ปรับปรุงแก้ไขเสียขึ้นหนึ่งก่อน

6. กำหนดแผนขั้นสุดท้าย (Statement of Final Plan) เมื่อได้ปรับปรุงแก้ไขแผนชั่วคราว จนเป็นที่พอใจแล้ว จึงรวบรวมแผนต่าง ๆ เข้าด้วยกันและจัดทำแผนขั้นสุดท้าย ทำการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์กร ได้รับรู้ รับทราบ มีความเข้าใจตรงกัน

#### 6. ประโยชน์ของการวางแผน

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543:10-11) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผน ไว้ว่า การพิจารณาถึงประโยชน์ของสิ่งใดก็ตาม ส่วนมากแล้วจะเน้นถึงการใช้สิ่งนั้นทำอะไรได้บ้าง และทำให้กับใครมากน้อยเพียงใด เมื่อกล่าวถึงการวางแผนและแผน จึงพอระบุได้ว่ามีความสำคัญต่อนักบริหาร ดังนี้

1. เพื่อเป็นการป้องกันมิให้เกิดปัญหาในอนาคต ประโยชน์สำคัญยิ่งของแผนและการวางแผน ได้แก่ การป้องกันมิให้ปัญหาสำคัญ ๆ เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ

2. การทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจ การวางแผนและแผนจะเป็นหลักหรือแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับการตัดสินใจ และการปฏิบัติงาน รวมทั้งผลงานที่เกิดขึ้น

3. ทำให้งานมีความเป็นไปได้ การทำงานให้สำเร็จ เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติทั้งหลายตระหนักและหวาดกลัว ทั้งนี้เพราะการคิดและการกระทำนั้น มีความยากง่ายแตกต่างกัน

4. การวางแผนก่อให้เกิดการประหยัด การวางแผนมีส่วนในการทำให้มีการเลือกวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดก่อนที่จะนำไปใช้ อาจมีการทดลอง ประเมินผล และทดสอบผลดีผลเสีย รวมทั้งขั้นตอนและวิธีการอื่น ๆ

5. ก่อให้เกิดความสะดวกและง่ายในการบริหาร เนื่องจากการวางแผนมีส่วนทำให้การทำงานเป็นระบบ จึงก่อให้เกิดความสะดวกและง่าย ในการควบคุมการทำงาน มีความร่วมมือกัน มีการประสานงานกัน และสอดคล้องสัมพันธ์กันทุกส่วนทุกด้าน

6. ป้องกันปัญหาทางด้านโครงสร้างและบริหาร เมื่อมีการวางแผนย่อมบอกได้ว่าเป็นการเริ่มต้นงานได้ดี การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น

เสนาะ ดิยาว (2543: 84) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนจะต้องเผชิญกับปัญหาหลายอย่างในแง่ของปัจจัยภายนอก ก็คือข้อกำหนดของรัฐ เทคโนโลยีที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจโลก การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าแรงงาน การเคลื่อนไหวของเงินทุนและอื่น ๆ ส่วนปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ประสิทธิภาพในการบริหารงาน โครงสร้างองค์การและระบบงาน ความหลากหลายทางด้านแรงงาน ความรู้ความสามารถของฝ่ายบริหาร การวางแผนจะทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งประโยชน์ของการวางแผนมีดังนี้

1. ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การปรับปรุงการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารและพนักงานแยกได้เป็น 2 อย่าง ควรเน้นอะไรและควรยืดหยุ่นอะไร(Focus and flexible) ทั้งสองอย่างจะช่วยสร้างอำนาจในการแข่งขันขององค์กร ควรเน้นอะไรนั้นทำให้องค์กรรู้ว่าทำอะไรจึงจะดีที่สุดต่อลูกค้า และควรให้บริการแก่ลูกค้าอย่างไร ในแง่ของผู้ปฏิบัติงานก็รู้ว่าควรทำอะไรและทำอย่างไร จึงจะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ควรยืดหยุ่นอะไร เพื่อปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

การปรับปรุงการปฏิบัติงานอาจสรุปได้ 4 ข้อคือ ประการแรก จะมุ่งไปทางไหนจึงจะบรรลุเป้าหมายสูงสุด ประการที่สอง ควรทำอะไรก่อนหลังจึงจะได้ประโยชน์สูงสุด ประการที่สาม จะจัดสรรทรัพยากรอย่างไรจึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประการที่สี่ จะปรับตัวอย่างไรจึงจะสอดคล้องกับสถานการณ์และก่อให้เกิดผลดีที่สุด

2. ปรับปรุงการประสานงานให้ดียิ่งขึ้น ในองค์กรย่อมประกอบด้วยระบบย่อยและกลุ่ม (Sub system and group) หลายระบบและ หลายกลุ่ม แต่ละระบบ แต่ละกลุ่มต่างมีเป้าหมายของตนเองและต่างทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเองทั้งสิ้น การที่จะไม่ให้ระบบย่อยและกลุ่มต่าง ๆ ขัดแย้งกันก็ต้องอาศัยการวางแผนที่ดี การวางแผนได้จัดแยกวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่าง ๆ ของระบบย่อยและกลุ่มคนออกมาเป็นลำดับชั้นของวัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ลดหลั่นกันลงมาตั้งแต่สูงสุดไปจนถึงต่ำสุดแต่ละเป้าหมายต่าง ๆ ระบุไว้อย่างชัดเจน ว่าเป็นของระบบใด กลุ่มใด และต้องอาศัยหน้าที่หรือกิจกรรมอย่างไรของแต่ละระบบและแต่ละกลุ่ม จึงจะบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ เมื่อมีการวางแผนอย่างดีกิจกรรมต่าง ๆ ของแต่ละระบบ แต่ละกลุ่ม จะสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม โดยเป้าหมายในระดับสูงเป็นเสมือนจุดมุ่งหมายปลายทาง(End) และเป้าหมายในระดับล่างเป็นเสมือนวิธีการ (Mean)

3. ปรับปรุงการควบคุมให้ดียิ่งขึ้น กิจกรรมของการควบคุมก็คือ การวัดผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การวางแผนจะช่วยให้การควบคุมมีประสิทธิภาพ เพราะการวางแผนจะต้องกำหนดเป้าหมายขึ้นมาก่อนนั่นก็คือ มาตรฐานที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน หรือกำหนดว่าจะต้องทำอะไรถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐานก็ต้องแก้ไขที่การปฏิบัติงาน และมาตรฐานที่ใช้วัดหรือระบบการควบคุมใหม่ ดังนั้นการวางแผนกับการควบคุมที่ดีจะต้องทำหน้าที่กันอย่างใกล้ชิดในฐานะที่เป็นกระบวนการบริหาร

4. ปรับปรุงการบริหารเวลาให้ดีขึ้น คนส่วนใหญ่จะประสบกับความยากลำบากในการใช้เวลาให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำวิธีบริหารเวลาอย่างง่าย ๆ ก็คือ การกำหนดตารางเวลาไว้ในสมุดบันทึกหรือในปฏิทินเพื่อเตือนความจำว่าวันไหนจะต้องทำอะไร แต่ก็มีเหตุการณ์เกิดขึ้นบ่อย ๆ ที่ผู้บริหารใช้เวลาไปกับกิจกรรมหนึ่งมากเกินไป และในกิจกรรมหนึ่งน้อยเกินไป หรือลืมทำกิจกรรมบางอย่างก็มีการวางแผนก็ทำให้ การใช้เวลาดีกว่าการไม่วางแผนมีการสมดุลของการใช้เวลามากขึ้น การเสียเวลาลดลงอย่างไรก็ตามการบริหารเวลาเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการวางแผน

ที่กล่าวมาทั้งหมดพอจะสรุปได้ว่า การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของการบริหาร การวางแผนเป็นการเตรียมการไว้ก่อนล่วงหน้า เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางของการดำเนินงาน เป็นการประสานงานของผู้บริหาร ตลอดจนสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการได้มั่นใจว่างานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

### การควบคุมติดตามงาน

การบริหารงานนับตั้งแต่ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงบประมาณ หากว่ามีได้มีการอำนวยการที่ดีแล้ว ก็ยากที่จะให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง ในการป้องกันการผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ได้แก่ "การควบคุมติดตามงาน"

#### 1. ความหมายของการควบคุม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2536:186) ได้ให้ความหมายของการควบคุม ไว้ว่า ความมุ่งหมายในการควบคุม ก็คือ ความต้องการให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ ได้รู้ถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ซึ่งจะสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1. เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างถูกต้องและตรงตามแผนที่กำหนดไว้
2. เพื่อให้ทราบว่าวิธีปฏิบัติงาน มีอุปสรรคมากน้อยเพียงใด การควบคุมใช้ประกอบการวางแผน จึงสามารถคาดการณ์การปฏิบัติการได้ล่วงหน้า สามารถเตรียมการแก้ไขได้
3. เพื่อให้คำแนะนำและปรับปรุงแก้ไขงานให้ดียิ่งขึ้น

4. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

5. เพื่อตรวจสอบว่าการที่มอบงานให้ผู้หนึ่งผู้ใดปฏิบัติงานนั้น ผู้นั้นได้

ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายงานหรือไม่

บรรจง อภิตติกุล (2536:230) ได้ให้คำนิยามของการควบคุม ไว้ว่า การควบคุม คือกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และหาหนทางที่จะแก้ไขข้อผิดพลาด จากมาตรฐานที่วางไว้ ให้บรรลุเป้าหมาย และการควบคุม หมายถึง การติดตามสอดส่องการดำเนินงานมิให้เปลี่ยนไปจากแนวทางที่กำหนดไว้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543:257-258) ให้ความหมายของการควบคุม ว่า การควบคุม หมายถึง งานที่จะทำให้แน่ใจว่ากิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยดีจนเสร็จ และทำให้บังเกิดผลตามต้องการ ดังนั้น ความมุ่งหมายพื้นฐานของการควบคุม คือ การทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือ โครงการในการควบคุมนั้น จำเป็นต้องอาศัยมาตรฐานทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ และเวลา เป็นหลัก เพื่อเปรียบเทียบกับกรกระทำที่เกิดขึ้น ถ้าการกระทำหรือผลของการกระทำจะแตกต่างไปจากมาตรฐาน การแก้ไขปรับปรุง จะต้องกระทำทันที

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอจะอธิบายได้ว่า ความหมายของการควบคุม คือ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบจากมาตรฐานเดิมที่กำหนดไว้ และเป็น การควบคุมบังคับให้กิจกรรมดำเนินงานเป็นไปตามแผน และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

## 2. ขั้นตอนการควบคุม

การควบคุมงาน เป็นหน้าที่อันสำคัญยิ่งของนักบริหาร และเป็นเครื่องมือ สำคัญของการวางแผน งานจะดำเนินไปด้วยดี ต้องอาศัยการควบคุมงานมิฉะนั้นแล้ว งานทั้งหลาย จะดำเนินไปตามธรรมชาติ หรือเป็นไปตามอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน

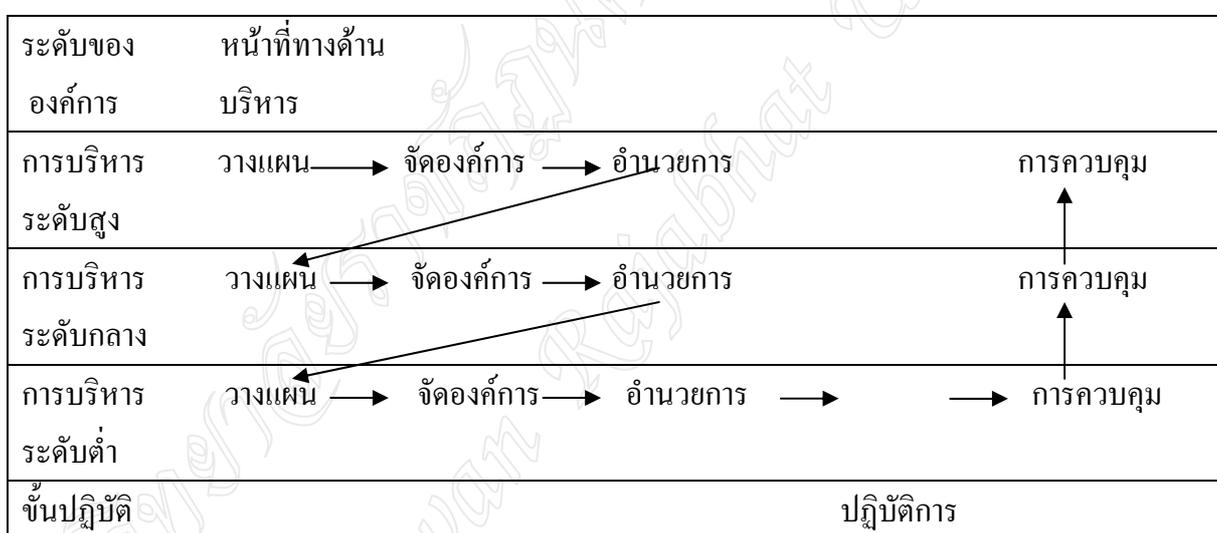
อนันต์ เกตุวงศ์ (2543:261-263) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการควบคุม ไว้ดังนี้ เพื่อประโยชน์ในการใช้การควบคุมงานให้เหมาะสม การเตรียมการเพื่อการควบคุมที่ถูกต้องและ ชัดเจน ผู้วางแผนหรือผู้บริหารต้องจัดทำ คือ

1. การกำหนดมาตรฐานของงานที่ต้องรับผิดชอบ ผู้วางแผนหรือนักบริหาร จะต้องกำหนดมาตรฐานขึ้นโดยอาศัยแผนเป็นหลัก มาตรฐานจะต้องมีลักษณะที่ใช้ได้ เป็นที่เข้าใจ และเป็นบรรทัดฐานที่ยอมรับ ในการที่จะใช้วัดงานที่จะต้องทำ

2. มีการวัดงานที่ดำเนินไปทุกระยะควรมีการบันทึกการทำงานในขณะที่ ดำเนินไป เพื่อจะได้เปรียบเทียบการกระทำนั้นกับมาตรฐานหรือ เครื่องวัดที่กำหนดไว้ เครื่องวัด ดังกล่าวอาจจะระบุไว้ในรูปของจำนวนเงินที่ใช้จ่าย

3. มีการแปลผลงานหรือตรวจสอบผลงานงานทั้งหลายที่กระทำสำเร็จ แล้วจะต้องมีการประเมินผล โดยอาศัยมาตรฐานเป็นเครื่องวัด หรือเป็นเครื่องพิจารณา การตรวจสอบผลงานนั้น ไม่เพียงแต่ทำการเปรียบเทียบผลงานจริงกับมาตรฐานเท่านั้น แต่ควรจะดูความผิดพลาดบกพร่องหรือสิ่งผิดแผกไปจากมาตรฐาน รวมทั้งวิเคราะห์ด้วยว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น

4. การดำเนินการแก้ไข เมื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งบกพร่อง ผิดพลาด อันแตกต่างไปจากแผนที่กำหนดไว้ ย่อมจำเป็นจะต้องรีบแก้ไขทันที เพื่อให้งานกลับมาสู่ทิศทางที่ต้องการหรือให้เป็นไปตามแผน



ภาพที่ 2.4 แสดงการบริหารของผู้บริหารแต่ละระดับ

ที่มา : อนันต์ เกตุวงศ์ (2543:263)

ภาพที่ 2.4 แสดงให้เห็นว่า นักบริหารจะวางแผนงาน จัดระบบงาน อำนวยการควบคุม ลดหลั่นกันลงมา นักบริหารระดับนิเทศงานจะออกคำสั่ง ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ เมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงานเสร็จแล้ว จะรายงานผลงานให้ผู้บังคับบัญชารายงานขึ้นไปตามลำดับ ผู้บังคับบัญชาก็สามารถทราบได้ว่าการทำงานนั้นได้ผลอย่างไรบ้าง

### 3. การควบคุมที่มีประสิทธิผล

เสนาะ ดิเชาว์ (2543:298-299) ได้กล่าวถึง การควบคุมที่มีประสิทธิผล ดังนี้  
 หน้าที่ทางการบริหารอย่างหนึ่ง คือ การควบคุมหากบริหารทำไม่ถูกต้อง การควบคุมก็ไม่บังเกิดผลตามที่ต้องการ หรือก่อให้เกิดผลในทางตรงกันข้ามกับที่ตั้งใจ แม้จะกำหนดระบบการควบคุมไว้อย่างดีแต่บางครั้งพฤติกรรมมนุษย์ อาจทำให้ระบบการควบคุม ผิดพลาดหรืออาจไม่เป็นไปตามระบบ ซึ่งต่อไปนี้จะเป็นการควบคุมที่มีประสิทธิผล คือ

1. ความถูกต้อง (Accuracy) ระบบควบคุมที่ถูกต้อง จะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ และนำไปใช้ได้ผลตามที่ต้องการ แต่ถ้าระบบการควบคุมที่เกิดจากข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง จะทำให้ฝ่ายบริหารแก้ปัญหาไม่ตรงว่าควรแก้อย่างไร หรือควรดำเนินการต่อไปอย่างไร

2. ความทันเวลา (Timeliness) ระบบการควบคุมที่ดีจะต้องกระตุ้นให้ผู้บริหารสนใจ และเอาใจใส่ทันเวลา ในการแก้ไขป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ข้อมูลอาจไม่มีความหมายเลย หากได้รับมาช้ากว่าเวลาอันควร ดังนั้น ระบบการควบคุมจะต้องสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาได้ทันเวลา

3. ความประหยัด (Economy) ระบบการควบคุมทุกระบบ จะต้องใช้ให้เกิดประโยชน์กับ เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น การประหยัดค่าใช้จ่าย ก็คือการเลือกใช้ระดับของการควบคุมให้น้อยที่สุด แต่ได้ผลตามต้องการ ขณะเดียวกันค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการใช้ระบบการควบคุม จึงควรอยู่ในระดับต่ำสุดด้วย

4. ความยืดหยุ่น (Flexibility) ระบบการควบคุมที่ดีจะต้องมีความยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการเกิดขึ้นใหม่ของสถานการณ์ต่างๆ ไม่มีองค์การใดที่จะดำรงอยู่โดยไม่มีเปลี่ยนแปลงเลย ดังนั้นระบบการควบคุม ควรปรับปรุงตามเวลาและสภาพแวดล้อม

5. การสามารถเข้าใจได้ (Understandability) ระบบการควบคุมควรมีความซับซ้อนให้น้อยที่สุด เพื่อสะดวกในการใช้ และคนที่เกี่ยวข้องกับระบบควบคุมสามารถเข้าใจได้ง่าย เพราะการควบคุมที่ยุ่งยากซับซ้อน จะทำให้คนที่เกี่ยวข้อง สับสนเข้าใจยาก หรือไม่สนใจที่จะทำตามระบบควบคุมนั้น

6. การมีมาตรฐานที่สมเหตุสมผล (Reasonable Criteria) การกำหนดมาตรฐานของการควบคุมจะต้องสมเหตุสมผลและสามารถทำได้มาตรฐานสูงเกินไป หรือไม่มีเหตุผลก็ไม่มุ่งใจให้พนักงานปฏิบัติตามพนักงานเองก็ไม่อยากเสี่ยง หรือไม่เกี่ยวข้องกับระบบควบคุมที่จะต้องตอบข้อซักถามต่าง ๆ ที่ไม่มีเหตุผล หรืออาจขัดต่อกฎหมาย หรือหลักศีลธรรม

เพื่อให้มีมาตรฐานการควบคุมอย่างเดียว แต่ต้องการให้ระบบควบคุมนำไปสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นในอนาคต

7. การจัดระบบอย่างมีกลยุทธ์ (Strategic Placement) ผู้บริหารจะต้องจัดวางระบบควบคุมอย่างมีกลยุทธ์ ที่ทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในการควบคุมได้ เพราะการดำเนินงานอย่างขาดกลยุทธ์จะทำให้ระบบการควบคุมไม่บังเกิดผลคุ้มค่าใช้จ่ายที่เสียไป ระบบการควบคุมควรครอบคลุม กิจกรรม เหตุการณ์ และการดำเนินงานทุกอย่างภายในองค์กร ซึ่งหากนำมาใช้ปราศจาก ที่เหมาะสม ก็จะไม่ทำให้บรรลุผลตามที่ต้องการได้

8. การใช้มาตรการหลายๆอย่าง (Multiple Criteria) การควบคุมที่เน้นจุดใดจุดหนึ่ง หรือมาตรฐานใดอย่างหนึ่ง จะทำให้แคบหรือมองปัญหาไม่ครอบคลุมและงานแต่ละงานย่อมมีมาตรฐานแตกต่างกัน ดังนั้นมาตรฐานในการควบคุมมีหลายมาตรฐาน สำหรับกิจกรรมแต่ละอย่าง เช่น การควบคุม โดยเน้นกำไรอย่างเดียวจะทำให้การควบคุมนั้น และไม่ครอบคลุมมาตรฐานอย่างอื่น

9. การเน้นกฎแห่งข้อยกเว้น (Emphasis on the Exception) ทั้งนี้เพราะว่าผู้บริหารไม่สามารถจะควบคุมทุกอย่างได้ จึงต้องเน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญ หรือควบคุมเฉพาะในหลักใหญ่หรือที่เป็นสาระสำคัญ ไม่ใช่จะคร่ำครึละเอียดทุกเรื่อง หรือในอีกอย่างหนึ่งผู้บริหารจะดูแลเฉพาะรายการที่ผลการทำงานจริง แตกต่างไปจากมาตรฐานที่กำหนด ส่วนรายการอื่นที่ไม่แตกต่างจากมาตรฐานจะไม่นำเข้ามาพิจารณา และจะหาทางแก้ไขเฉพาะรายการที่สำคัญ และผิดไปจากมาตรฐานเท่านั้น เพราะการที่ผู้บริหารเข้าไปดูแลทุกรายการ จะส่งผลต้องการใช้อำนาจทางการบริหาร คือ เป็นอุปสรรคทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถทำงานได้คล่องตัวเพราะต้องคอยเสนอรายการไปยังผู้บริหารทุกเรื่อง

10. การแก้ไขให้ถูกต้อง (Corrective Action) การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่แจ้งให้รู้ว่ามีข้อบกพร่องผิดพลาดอะไรเกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะต้องเสนอแนะด้วยว่า ควรจะแก้ไขอย่างไร เพื่อให้เกิดความถูกต้อง นั่นคือ ระบบการควบคุมต้องเน้นทั้งการชี้ปัญหาที่เกิดขึ้น และวิธีแก้ปัญหานั้นด้วย

พอจะสรุปได้ว่า การควบคุมเป็นกระบวนการตรวจสอบการปฏิบัติงาน และแก้ไขให้งานดำเนินไปตามเป้าหมายที่ต้องการให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จ และงานดำเนินไปในแนวทางที่ต้องการ

## การทำงานเป็นทีม

การสร้างทีมงานเป็นกิจกรรมที่ได้รับความสนใจมากที่สุดเรื่องหนึ่งของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์ และกำลังเป็นที่นิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารตระหนักดีว่าความสำเร็จในการทำงานนั้น มิได้เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์การตามลำพัง แต่เกิดจากพลังและคุณภาพของความร่วมมือและการประสานงานของทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (เอกชัย กี่สุพันธ์. 2538:137)

### 1. ความหมายของทีมงาน

ในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนในองค์การต้องรู้สึกว่าคุณอยู่ใน "ทีม" เดียวกันและร่วมแรงร่วมใจให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน ผู้บริหารจะต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์การและกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วม ในฐานะส่วนหนึ่งของทีม (สุนันทา เลานันทน์. 2544:59)

วิชัย โตสุวรรณจินดา (2535:142) ได้แสดงทรรศนะว่า ทีมนั้นกินความหมายมากกว่าคนที่มารวมกันเฉย ๆ เพราะทีมนั้นงานจะรวมไปถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการผสมผสานสมาชิกของกลุ่มซึ่งจะมีผลอย่างมากต้องทำงานร่วมกันเป้าหมายของการสร้างทีมงานจึงเป็นการสร้างทีมที่มีการทำงานอย่างมีชีวิตชีวาแทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักร และมีการประสานการทำงานของสมาชิกทุกคนในทีม ให้มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ปาร์คเกอร์ (Parker. 1990:16) ได้อธิบายว่าทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือการทำงานร่วมกัน

สิทธิโชค สรานุสันติ (ม.ป.ป.: 5-7) ได้กล่าวว่า คำสำคัญคำหนึ่งที่ใช้ร่วมกับทีมคือ กลุ่มซึ่งในความหมายทางจิตวิทยา หมายถึง การรวมตัวของคนหลายคน ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอในช่วงเวลาหนึ่ง คนเหล่านี้จะมีการรับรู้ในตนเองว่าพวกเขาขึ้นต่อกันและกันในอนาคตที่จะปฏิบัติการ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

เมื่อพิจารณาจากความหมายดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า "ทีม" หมายถึงกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

## 2. วัตถุประสงค์ของทีมงาน

สุนันทา เลาहनันทน์ (2544:63-64) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของทีมงานไว้ดังนี้  
จุดเน้นของทีมงาน คือการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งหน้าที่สำคัญของการสร้างทีมงาน มีดังนี้

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกของทีมงาน
2. เพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมาชิกทีมจะทำงานได้ดีขึ้น เมื่อมีการเปิดเผย และจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข
3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและผลิตผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน
5. เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน
6. เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้น จากการได้ทำงานร่วมกัน
7. เพื่อเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม

ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น โดยใช้พลังของกลุ่ม ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในการปฏิบัติ และมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

## 3. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545:83-86) ได้กล่าวถึงการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ ปกติทีมงานในองค์กรต่าง ๆ จะเป็นกลุ่มบุคคลที่เข้ามารวมตัวกัน และมีศักยภาพร่วมกันเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะตามที่ได้รับมอบหมายเช่นทีมปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement Team) หัวใจสำคัญก็คือจะทำอย่างไรให้ทีมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะสามารถอธิบายขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้ปัญหา (Problem Awareness) เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการสร้างทีมงานซึ่งจะใช้ได้กับทีมงานที่เพิ่งตั้งขึ้นใหม่ และทีมงานที่ดำเนินการมาแล้ว โดยหัวหน้าทีมหรือสมาชิก จะตระหนักถึงปัญหาและต้องการจะแก้ปัญหาให้หมดไป

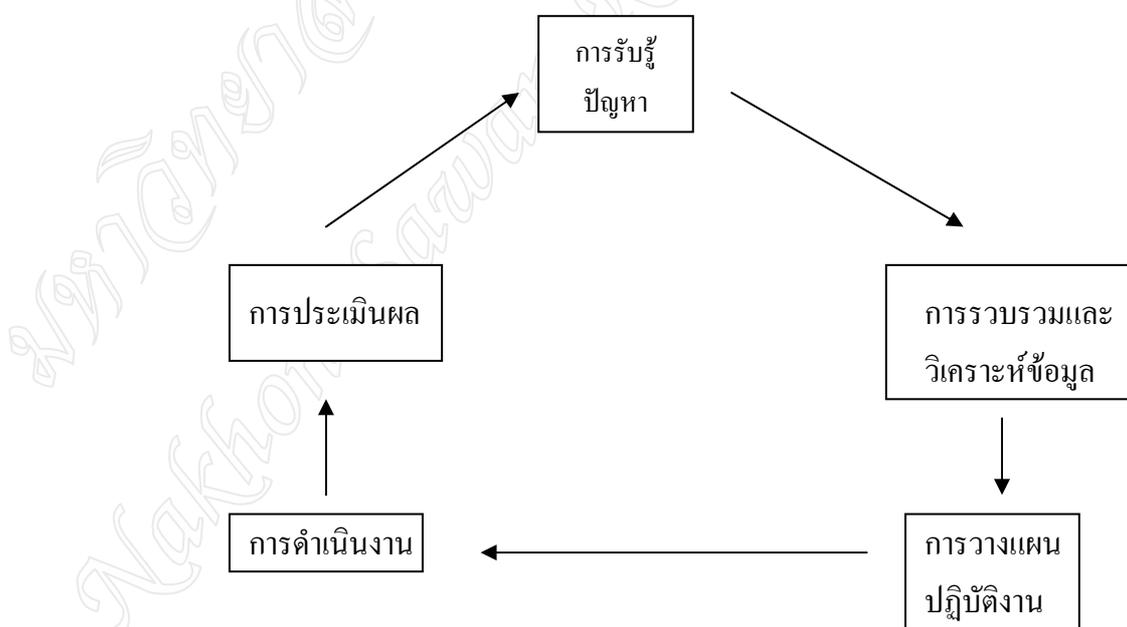
ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis) สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจะได้

ข้อเท็จจริงในการวิเคราะห์และประมวลผลเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และเลือกแนวทางปฏิบัติซึ่งอาจใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) การสัมภาษณ์ (Interview) หรือการสังเกต (Observation) เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างหรือเหตุการณ์จริง

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) สมาชิกในทีมระดมความคิด โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ ในการแก้ปัญหา และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่เป็นรูปธรรม โดยอาจจะต้องขอความร่วมมือและความคิดเห็นจากภายนอกกลุ่มหรือที่ปรึกษา

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงาน (Action Implementation) สมาชิกร่วมมือกันในการนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็ต้องคอยระวังไม่ให้เกิดปัญหา

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Evaluation of Results) สมาชิก ในทีมร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและเสนอแนะ แนวทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโดยร่วมมือร่วมใจ และระดมความคิดในการประเมินผลการทำงาน และประสิทธิภาพของทีมงานดังกล่าว



ภาพที่ 2.5 แสดงถึงกระบวนการทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะมีขั้นตอนตามแผนภาพซึ่งเริ่มต้นจากการรับรู้ปัญหา ซึ่งสมาชิกจะต้องแก้ไขให้หมดไป ขั้นต่อไป คือการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และเลือกแนวทางปฏิบัติโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ หรือการสังเกต เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง อย่างแท้จริง และขั้นตอนต่อไปก็เป็นการวางแผนการปฏิบัติ ดำเนินงาน สุดท้ายก็คือการประเมินผล

## การสนทนากลุ่ม

### 1. ความหมายของการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ได้มีผู้ให้ความหมาย ของการสนทนากลุ่มไว้หลากหลาย ดังนี้

มอร์แกน (Morgan, 1988:9) ได้ให้ความหมายของการสนทนากลุ่ม ดังนี้ “ใน รูปแบบของการวิจัยเชิงคุณภาพ การสนทนากลุ่มเป็นพื้นฐานของการสนทนาเป็นกลุ่ม ซึ่งไม่ใช่ ความรู้สึกของการสลับสับเปลี่ยนระหว่างคำถามของผู้วิจัย การตอบสนองของผู้ร่วมวิจัย แต่เป็น ปฏิสัมพันธ์กันในกลุ่มซึ่งอยู่บนพื้นฐานของประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการ โดยใช้บทบาทผู้ดำเนินการ สนทนา (Moderator) เป็นผู้คอยซักถามและจุดประเด็น”

เบอร์ก (Berg, 1995:68) ได้ให้ความหมายของการสนทนากลุ่ม ดังนี้ การ สนทนากลุ่มเป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพในสิ่งแวดล้อม หรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยใช้กลุ่มคนที่เป็นผู้รู้เรื่องที่จะศึกษาชัดเจนเข้ากลุ่มสนทนาภายใต้การนำของผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ภายในเวลาจำกัด เมื่อมีการเลือกกลุ่มที่เหมาะสมจะเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สนทนา ภายในกลุ่ม ความคิดเห็นของคน ๆ หนึ่งในกลุ่มจะไปกระตุ้นให้ผู้ร่วมกลุ่มคนอื่น ๆ ออากแสดง ความคิดเห็น เป็นการระดมสมองของสมาชิกในกลุ่ม

วอห์น ชูมม์ และชินากูบ (Vaughn, Schumm และSingagub, 1996.5) ได้ให้ ความหมายของการสนทนากลุ่มดังนี้ เป็นกลุ่มที่ไม่เป็นทางการซึ่งเป็นการรวบรวมบุคคลที่เป็น เป้าหมายที่ได้รับการถูกขอร้องจำนวน 6-12 คน โดยมีลักษณะที่คล้ายกัน (Relatively Homogeneous) มีผู้ดำเนินการสนทนาพร้อมด้วยคำถามที่ได้รับการจัดเตรียมเพื่อนำไปสู่การ ตอบสนองของผู้ร่วมสนทนาโดยมีจุดมุ่งหมายในการให้ผู้ร่วมสนทนาแสดงการรับรู้ ความรู้สึก ทัศนคติ และความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษาการสนทนากลุ่มจะไม่ก่อให้เกิดข้อมูลเชิง ปริมาณที่สามารถอ้างอิงไปยังประชากรกลุ่มใหญ่ได้

ภานี วงษ์เอก (2531:400) ได้ให้ความหมาย ของการสนทนากลุ่มไว้ว่าการ สนทนากลุ่ม เป็นการนั่งสนทนากันระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์เป็นกลุ่ม ในระหว่างการสนทนากันของ ผู้ให้สัมภาษณ์นั้น จะมีผู้ดำเนินการสนทนา เป็นผู้คอยจุดประเด็นการสนทนาเพื่อเป็นการชักจูงใจ

ให้บุคคลกลุ่มนี้ได้แสดงความคิดเห็นต่อประเด็น หรือแนวทางในการสนทนาให้ได้กว้างขวางลึกซึ้ง และละเอียดที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ในการสนทนาดังกล่าว มีลักษณะเปิดกว้างที่จะให้ผู้เข้าร่วมสนทนา แต่ละคนวิพากษ์วิจารณ์ หรือมีข้อสงสัย ถามผู้เข้าร่วมสนทนาคนอื่น ๆ หรือตอบข้อวิพากษ์นั้น ๆ ได้ รวมทั้งตัวผู้ดำเนินการสนทนาด้วย การที่ผู้ร่วมสนทนาเหล่านั้นมีปฏิริยาโต้ตอบกันในช่วงการสนทนานั้นจะเป็นสิ่งที่เร้าใจให้เกิดการสนทนาในระดับลึกยิ่งขึ้นในแต่ละประเด็น

วีรสิทธิ์ สิทธิไครย์และโยธิน แสงวงค์ (2536:2) ได้ให้ความหมายของการสนทนา กลุ่มไว้ว่า การสนทนากลุ่ม คือ การรวบรวมข้อมูลจากการนั่งสนทนากับผู้ให้ข้อมูลเป็นกลุ่ม ซึ่งผู้ร่วมสนทนากลุ่มนี้ได้มาจากการเลือกสรรตามหลักเกณฑ์ที่นักวิจัยกำหนดไว้ว่าจะเป็นผู้ที่สามารถให้คำตอบตรงประเด็น และสามารถตอบวัตถุประสงค์ที่สนใจศึกษามากที่สุด

วาริ เกิดคำ (2542:173) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสนทนากลุ่ม เป็นเทคนิควิธีในการรวบรวมข้อมูลด้านความรู้ ทักษะคติ และพฤติกรรมของมนุษย์รวมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมนั้น ๆ คำตอบที่ได้มาจากการสนทนากลุ่ม จะเป็นคำตอบในเชิงเหตุผล แรงจูงใจ ตลอดจนการตัดสินใจของบุคคล และรวมถึงทักษะคติต่อปรากฏการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ที่เราสนใจ

อุดม จรรย์พันธ์ และคณะ (2545:98) กล่าวว่า การอภิปรายกลุ่ม เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มเป้าหมายที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันจำนวน 7-8 คน มาร่วมแสดงความคิดเห็นที่ได้รับการกระตุ้นจากคำถามของผู้ประเมิน โดยมีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็น และปฏิกิริยาของสมาชิกกลุ่มเป้าหมายระหว่างการแสดงความคิดเห็นที่อาจนำไปใช้ประกอบในการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยสรุป การสนทนากลุ่ม เป็นวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลด้านความรู้ ทักษะคติ และพฤติกรรมของมนุษย์ รวมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมนั้น ๆ โดยมีกลุ่มบุคคลจำนวน 6-12 คน ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ร่วมสนทนา และมีผู้ดำเนินการสนทนา เป็นผู้คอยจุดประเด็นการสนทนา เพื่อเป็นการชักจูงใจให้บุคคลกลุ่มนี้ได้แสดงความคิดเห็นต่อประเด็น หรือแนวทางในการสนทนาให้ได้กว้างขวางลึกซึ้ง และละเอียดที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

## 2. ความสำคัญของการสนทนากลุ่ม

วารี เกิดคำ (2542: 173-174) ได้ให้ความสำคัญของการสนทนากลุ่มไว้ดังนี้

1. เทคนิคการสนทนากลุ่ม จะช่วยประหยัดเวลาว่าการสัมภาษณ์รายบุคคล กลุ่มมีโอกาสพูดคุยสนทนาซักถาม ถกประเด็นต่าง ๆ ได้ชัดเจน ได้เรียนรู้แง่มุมของคนภายในกลุ่มด้วยกัน เกิดภาวะความรู้สึกร่วม รับรู้ รับทราบประเด็นต่าง ๆ ซึ่งสภาพการณ์นี้จะไม่เกิด ในการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล และการสนทนากลุ่มในสนามสามารถพูดคุยจัดทำได้ง่าย

2. คุณภาพของข้อมูลขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของกลุ่มว่ามีความเป็นกันเอง อยากรู้อยากเห็น อยากร่วมแสดงความคิดเห็น และไม่มีผู้ใดผูกขาดการพูด หรือมีท่าทางใช้อำนาจเหนือความคิด ผู้ใด ฯลฯ และสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้นำการสนทนาว่าจะสามารถจัดการกลุ่มให้เกิดการพูดคุยดำเนินไปอย่างราบรื่น สนุกสนาน ทุกคนกระตือรือร้นเวลาผ่านไปอย่างไม่น่าเบื่อหน่าย รวมทั้งได้เนื้อหาข้อมูลครบถ้วนตามหัวข้อที่ต้องการ

3. มีความคล่องตัวในการแสดงความคิดเห็นโต้ตอบกันอย่างต่อเนื่อง ในบางครั้งมีแนวความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นในกลุ่ม เป็นการสร้างโอกาสในการพัฒนาแนวความคิดใหม่ ๆ ที่มีศักยภาพ

4. การที่มีผู้นิยมใช้การสนทนากลุ่มกันอย่างแพร่หลายนั้นเป็นเพราะเชื่อกันว่าเสียค่าใช้จ่ายน้อย นอกจากนี้ยังมีความรวดเร็วในการรายงานผล ทั้งนี้หากผู้วิจัยไม่ต้องการบันทึกที่ถอดออกมาจากเทป ก็จะสามารถผลอย่างคร่าว ๆ ของการวิจัยนั้น ภายในเวลาเพียง 2-3 วัน เท่านั้น

## 3. ขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม

วารี เกิดคำ (2542:174-182) และสาธิตา เมธนาวิน (2541:-18) กล่าวว่า การสนทนากลุ่ม มีขั้นตอนใหญ่ ๆ 3 ขั้นตอน คือ

### 1. ขั้นเตรียมการสนทนา

1.1 สิ่งแรกที่ต้องทำในเรื่องของการสนทนากลุ่ม คือ การกำหนดเรื่องที่จะทำการศึกษา การกำหนดหัวข้อเรื่องนี้อาจจะเกิดจากแนวคิด ทฤษฎี หรือเรื่องที่สนใจศึกษานั้นเอง

1.2 กำหนดตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ที่คาดว่าจะเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา เพื่อนำมาสร้างเป็นแนวทางในการดำเนินการสนทนา ซึ่งการกำหนดตัวแปรนั้น ก็จำแนกแยกแยะมาจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยนั่นเอง วัตถุประสงค์ต้องการทราบอะไร ก็กำหนดตัวแปรออกมาแล้วนำมาสร้างเป็นคำถามย่อย ๆ

1.3 เขียนแนวคำถาม โดยแนวคำถามทุกข้อจะต้องประกอบด้วยตัวแปรแล้วนำมาสร้างเป็นคำถามที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัยที่ชัดเจนที่สุดนั่นเองนั่นคือนำวัตถุประสงค์ของการวิจัยในแต่ละข้อไปจำแนกตัวแปรแล้วสร้างคำถามย่อย ๆ โดยมีหลักเกณฑ์ว่า

คำถามแต่ละคำถามต้องตั้งสมมติฐานย่อย ๆ ไว้ในตัวเองว่า ทำไมเป็นอย่างนี้ เพราะอะไร ทำไมอย่างไร เขียนคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อให้ได้คำตอบออกมาในเชิงเป็นเหตุ เป็นผลนั่นเอง การเรียงคำถาม ควรจะเริ่มจากคำถามง่าย ๆ เพื่อการเข้าใจ และสร้างบรรยากาศที่คุ้นเคยกันระหว่าง ผู้นำการสนทนา และผู้ร่วมสนทนา สำหรับคำถามหลักนั้นควรอยู่ในช่วงกลาง ๆ ของการสนทนาเพราะเมื่อสมาชิกกลุ่มคุ้นเคยบรรยากาศดีแล้วก็สนทนากันในประเด็นที่สำคัญจะได้คำตอบมากขึ้นและเมื่อซักถามประเด็นสำคัญแล้ว ในตอนท้ายของการสนทนาจึงจะเป็นคำถามเบา ๆ ง่าย ๆ อีกครั้งเพื่อผ่อนคลายบรรยากาศในการสนทนา

1.4 คัดเลือกบุคลากร บุคลากรในการสนทนากลุ่มจะประกอบด้วยผู้นำการสนทนา สมาชิกกลุ่ม และผู้จัดบันทึกการสนทนากลุ่ม ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้ได้ข้อมูลสมบูรณ์หรือไม่ จึงต้องพิถีพิถันในการเลือกเป็นพิเศษ

ก. คัดเลือกผู้นำการสนทนา โดยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกกว่าผู้นำสนทนาหากไม่ใช่ผู้วิจัยเองจะต้องเป็นผู้ที่รู้เบื้องหลังความต้องการและวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัยเป็นอย่างดี ผู้นำการสนทนาจะต้องซักจงให้สมาชิกกลุ่มอธิบายความรู้สึกในประเด็นที่ซักถามนั้นออกมาให้ได้ว่ามีความคิดเห็นหรือมีทัศนคติอย่างไร ผู้นำการสนทนาจะต้องรู้จักนำทฤษฎีหรือความสนใจมาตั้งสมมติฐานตลอดเวลา และจะต้องทดลองสมมติฐานเล็ก ๆ เหล่านั้นก่อนล่วงหน้า โดยการถามปัญหาที่จะนำไปสู่การสนทนาที่ชัดเจน ซึ่งสมมติฐานนี้เป็นสมมติฐานย่อย ซึ่งต่างจากสมมติฐานหลักที่ตั้งไว้แต่แรก ควบคู่ไปกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ในการนั่งสนทนา ผู้นำการสนทนาจะต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับประกอบการสนทนาไปด้วย โดยพยายามหาความสัมพันธ์ของข้อมูลนั้นกับข้อมูลอื่น ๆ ที่ได้รับมาก่อน ผู้นำการสนทนาที่ดีจึงจะต้องมีความชำนาญในการตั้งสมมติฐานเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ปรากฏขึ้นในวงสนทนา การตั้งสมมติฐานย่อย ๆ เหล่านี้ จะช่วยให้ผู้นำการสนทนาสามารถสร้างคำถามได้อย่างเหมาะสม และตรงกับจุดมุ่งหมายช่วยให้ผู้นำการสนทนาถามตรงตามแนวทางที่ต้องการ

ข. การคัดเลือกสมาชิกสนทนา การคัดเลือกสมาชิกร่วมการสนทนากลุ่มเป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการสนทนากลุ่ม เรียกได้ว่าสำคัญเท่า ๆ กับการดำเนินการสนทนากลุ่มเลยทีเดียว เพราะหากไม่ได้บุคคลตรงตามเป้าหมายมาเข้าสนทนากลุ่ม ผลการสนทนากลุ่มก็ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือถ้าได้บุคคลประเภทพุดนอกเรื่องก็จะทำให้การสนทนากลุ่มล้มเหลวกลางคันหรือถ้าได้บุคคลที่ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นและพุดจาเพื่อเจอ คุณภาพของข้อมูลก็ด้อยลงไป ผู้วิจัยควรคิดว่าโดยหลักของการจัดสนทนากลุ่มแล้วสมาชิกกลุ่ม ไม่ใช่จะเป็นใครก็ได้ เพราะแม้ว่าการวิจัยเชิงคุณภาพไม่เน้นการเป็นตัวแทน แต่การวิจัยลักษณะนี้เน้นถึงการที่สมาชิกกลุ่มเป็นตัวอย่งที่ดีของชุมชน หรือกลุ่มเป้าหมาย ที่จะสามารถพุดคุยได้ตอบใน

รูปแบบของกลุ่มการสนทนา ในอันที่จะแสดงทัศนะและค่านิยมของสังคม ตลอดจนสะท้อนถึงประสบการณ์รอบ ๆ ตัวได้ดี และควรหลีกเลี่ยงบุคคลที่ไม่เหมาะสมในการเข้ากลุ่ม เช่น คนที่เป็นผู้บังคับบัญชา คนที่ขี้อายเกินไป คนที่พูดเก่งจนคุมการสนทนาเพียงคนเดียว คนที่ฟังไม่ค่อยได้ยิน คนที่มีปัญหาทางจิตใจเป็นต้น ซึ่งลักษณะที่ไม่เหมาะสมหรือไม่เข้าข่ายเหล่านี้ อาจทำให้ข้อมูลที่ได้บิดเบือน หรือทำให้ผู้วิจัยไม่ได้ข้อมูลในเรื่องสำคัญที่ต้องการเช่น ถ้ามีนายจ้างอยู่ในกลุ่มเดียวกับลูกจ้างก็อาจทำให้ลูกจ้างไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่แท้จริงเพราะกลัวนายจ้างอาจจะเลิกจ้าง เป็นต้น

1.5 เตรียมอุปกรณ์ในการรวบรวมข้อมูล ในการจัดสนทนากลุ่ม อุปกรณ์ในการรวบรวมข้อมูล คือเทปบันทึกเสียง เพราะในวงสนทนานั้น ตลอดการดำเนินสนทนากลุ่ม จะมีการถกประเด็นปัญหา การโต้แย้ง เป็นกระแสความคิดโต้ตอบกันตลอดเวลา ดังนั้นจึงต้องบันทึกเสียงเอาไว้เพราะคำตอบที่เป็นการถกประเด็นกันด้วยเหตุผล ถือเป็นหัวใจสำคัญของการสนทนากลุ่ม เทปบันทึกเสียงจะเป็นอุปกรณ์บันทึกข้อมูลที่ดีที่สุดที่สามารถเก็บรายละเอียด และความคิดเห็นซึ่งกันและกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมาก ๆ นั่นคือ จุดที่ละเอียดที่สุดของการวิเคราะห์ข้อมูลนั่นเองและการตีความต้องพิจารณาละเอียดลงไปถึงเหตุผลที่ถกโต้แย้ง หรือเสนอคำตอบความเห็นนี้ด้วย จะช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลได้คำตอบที่ดีที่สุด ในการจัดการสนทนากลุ่มจะใช้เทปบันทึกเสียง 2 เครื่องบันทึกข้อมูลหล่อมล้ากันประมาณ 5 นาที เพื่อจะได้บันทึกข้อมูลส่วนที่เสียไปในระหว่างการเปลี่ยนเทปและเป็นประโยชน์สำหรับป้องกันการบันทึกข้อมูลไม่ติด นอกจากนี้ก็กันหาย และแบ่งกันฟังในกรณีมีผู้วิจัยหลายด้าน นอกจากเทปบันทึกข้อมูลแล้ว ก็จะต้องมีสมุดจดบันทึกข้อมูลด้วย สำหรับผู้จดบันทึกคำสนทนา นอกจากนี้ก็มีอุปกรณ์สนามอื่น ๆ อีก เช่น ถ่านไฟฉาย เทปเปล่า ดินสอ ฯลฯ นอกจากนี้ควรเตรียมอุปกรณ์ที่จะช่วยเสริมการสนทนากลุ่มให้ดูเป็นธรรมชาติ ได้แก่ น้ำดื่ม ขนม หรืออาจจะเป็นรูปภาพ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มได้เข้าใจเรื่อง หรือประเด็นที่เราสนใจจะถามมากยิ่งขึ้น

1.6 จัดเตรียมสถานที่ที่จะจัดสนทนากลุ่ม ควรมีการกำหนดให้แน่นอน ควรเป็นสถานที่ที่อากาศถ่ายทำได้สะดวก เงียบ ไม่มีเสียงรบกวน แดดไม่ร้อน ผู้เข้าร่วมกลุ่มรู้จักดี

1.7 จัดเตรียมของกำนัลของที่ระลึกมอบไว้ก่อนจากกันให้ไว้แก่สมาชิกกลุ่มที่ได้สละเวลาอันมีค่ามาร่วมวงสนทนามิใช่เป็นค่าจ้างแต่มอบให้รำลึกถึงกันว่าเราเคยมานั่งถกประเด็นปัญหาด้วยกัน

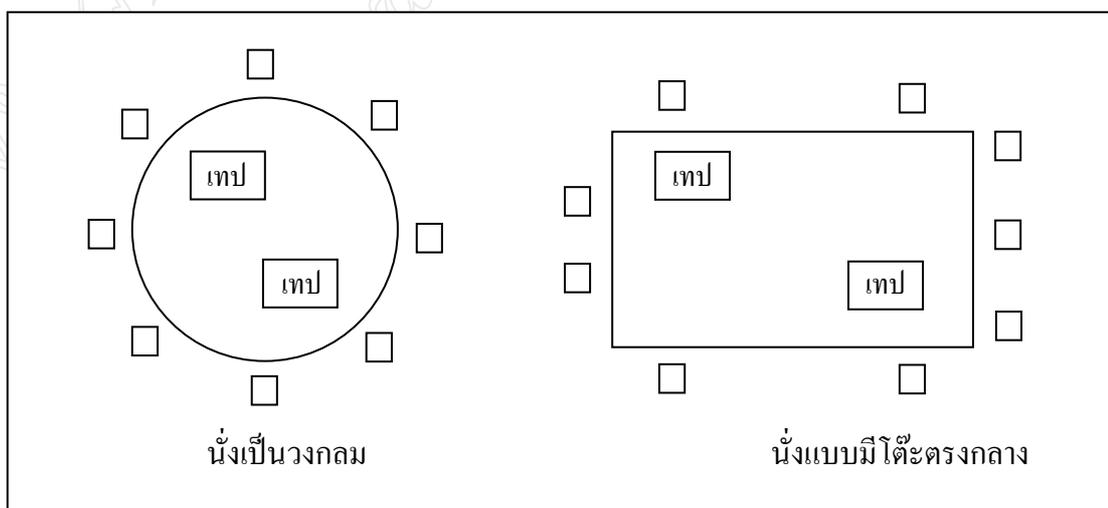
1.8 กำหนดระยะเวลาของการดำเนินการจัดสนทนากลุ่มผู้ดำเนินการอภิปรายควรใช้เวลาในการสนทนาไม่เกิน 2 ชั่วโมง 15 นาที นับแต่เริ่มคำถาม เพราะถ้านานกว่านี้สมาชิก

กลุ่มจะกล้าคำตอบที่ได้ตอนท้ายเป็นคำตอบที่ผู้ตอบตอบเพื่อให้เสร็จสิ้นการสนทนาและเปลี่ยนความคิดเห็นจะน้อยลง

## 2. ขั้นตอนการสนทนา

เมื่อสมาชิกกลุ่มมาพร้อมกันแล้ว ก็เริ่มดำเนินการสนทนา โดยผู้ดำเนินการสนทนาในที่นี้คือ ผู้นำการสนทนา แนะนำตนเองและทีมงาน อันประกอบด้วย ผู้นำการสนทนา ผู้จัดบันทึก และผู้บริการทั่วไป บางครั้งถ้ามีผู้สังเกตการณ์ (Observer) ก็แนะนำด้วย แล้วอธิบายถึงจุดมุ่งหมายในการสนทนา วัตถุประสงค์ของการวิจัย และบอกว่าจะมีการบันทึกเทปคำสนทนา ตลอดจนการถกประเด็นปัญหา นอกจากนี้จะมีผู้คอยจดบันทึกคำสนทนาด้วย แล้วจึงเริ่มถามนำด้วยคำถามอ่อนเครื่องสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง สร้างความคุ้นเคยให้เกิดขึ้นในการสนทนา หลังจากพิจารณาว่ากลุ่มเริ่มคุ้นเคยกันดีแล้วก็เริ่มคำถามในแนวการสนทนาที่จัดเตรียมไว้ ชักใช้ไล่เรียงคำถาม โดยการทิ้งช่วงให้มีการถกประเด็น และได้แย้งกันให้พอสมควร พยายามสร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนาด้วยตนเอง ควบคุมเกมไม่ให้หยุดนิ่ง อย่าซักถามคนใดคนหนึ่งจนเกินไป คำถามที่ถามไม่ใช่ถามคนเดียว แต่เป็นการสร้างประเด็นปัญหาถามทั้งกลุ่มให้กลุ่มถกประเด็นแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ถ้าไม่จำเป็นอย่าซักถามรายคน ผู้นำการสนทนาจะต้องเป็นผู้ช่างคุย ช่างซัก เป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ในการพูดคุย มีการเว้นจังหวะการถามที่ดี

การนั่งสนทนากันอาจจะจัดนั่งแบบวงกลมนั่งบนพื้นหรือนั่งบนเก้าอี้และมีโต๊ะกลางแบบนี้รับประทานอาหารร่วมกันก็ได้ดังเช่น ผังการนั่งตามรูป



ภาพที่ 2.6 ภาพการนั่งสนทนากลุ่มแบบวงกลมและแบบมีโต๊ะตรงกลาง

ที่มา : สาลิกา เมธนาวิณ (2541:23)

การนั่งแบบเป็นวงกลมนั้นจะดูเป็นธรรมชาติมากกว่าให้บรรยากาศเป็นการนั่งสนทนาและเปลี่ยนความคิดเห็นได้มากกว่าวงสนทนา จะมีลักษณะเป็นกันเอง แต่ถ้านั่งเก้าอี้มีโต๊ะตรงกลางให้ลักษณะของการนั่งสัมมนาที่มีความรู้สึกว่าเป็นทางการ บรรยากาศการสนทนาถ้าผู้เข้าสนทนากลุ่มไม่คุ้นเคยกันมาก่อน จะไม่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าทำการศึกษาในกลุ่มชาวบ้านในชนบท สำหรับการนั่งเก้าอี้และมีโต๊ะตรงกลางเหมาะสำหรับการสนทนากลุ่มกับบุคคลบางระดับ เช่น ผู้มีความรู้ มีการศึกษา นักธุรกิจ ฯลฯ ซึ่งมักจะมีการรับประทานอาหารร่วมกันที่โต๊ะแล้วค่อยไปพร้อมรับประทานอาหาร

### 3. ชั้นสรุปผลการสนทนา

ข้อมูลของการสนทนาจะถูกบันทึกไว้ในเทปบันทึกเสียงและในแบบจดบันทึกการสนทนาของผู้ร่วมสนทนาที่อยู่ในเทปจะถูกถอดออกมาเป็นบทคำสนทนา โดยละเอียดทุกคำพูดทุกบททุกตอน เหตุผลที่ถอดละเอียดทุกคำพูด เพราะถือว่าจุดประเด็นสำคัญของคำตอบในการวิเคราะห์ที่อยู่ทีบทของการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันของสมาชิกภายในกลุ่ม การถอดละเอียดทุกคำพูดจะช่วยให้อ่านแล้วได้เข้าใจ และสามารถมองภาพของการสนทนากลุ่มนั้น ๆ ได้ว่ามีบรรยากาศเป็นอย่างไร การมีส่วนร่วมในการถกประเด็นปัญหาของสมาชิกกลุ่มเป็นอย่างไร มีการโต้แย้งกันดีหรือไม่ ดังนี้ เป็นต้น บางโครงการวิจัย จะถอดเทปเพียงบางส่วน อาจถอดเพียง 80% 50% หรือ 30% แล้วแต่ว่าผู้ศึกษาต้องการความละเอียดของข้อมูลมากน้อยแค่ไหน

การถอดเทปข้อมูล ถ้าถอดละเอียดทุกคำพูดก็จะเป็นประโยชน์ ต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเพราะง่ายต่อการอ่านและสรุปคำตอบนอกจากนี้คำตอบที่ถอดออกมาเป็นบทสนทนากลุ่มนั้นนอกจากจะใช้วิเคราะห์ในเรื่องที่สนใจศึกษานั้นแล้ว ยังสามารถหยิบยกมาวิเคราะห์เรื่องอื่น ๆ ได้อีก เพราะในวงสนทนาในแต่ละครั้งไม่ใช่ถกเถียงกันเพียงประเด็นเดียว แต่จะมีประเด็นอื่น ๆ คิดค้นออกมาด้วย ดังนั้นจึงสามารถนำมาวิเคราะห์เป็นการวิเคราะห์แบบข้อมูลทุกขุมต่อไปได้อีก นั่นคือ จัดสนทนากลุ่มเพียงหนึ่งเรื่องสามารถวิเคราะห์ได้หลายเรื่อง

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยก็จะอ่านจากบทสนทนาที่ถอดเทปออกมาแล้วจดคำตอบที่ละเอียดที่สุด และให้เหตุผลที่ดีที่สุดในกระดาษจดข้อมูล ซึ่งจัดทำไว้แล้วเขียนเรียงคำตอบไว้ในเครื่องหมายคำพูด ว่าเป็นคำพูดของใคร กลุ่มไหน จัดเมื่อไร เรียงเอาไว้ในคำถามเรื่องอะไร ทำให้เป็นระบบเดียวกัน แล้ววิเคราะห์โดยการตีความหมายในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหา เหมือนกับการตีความหรือวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพวิธีอื่น ๆ เช่นกัน ถ้ามีผู้วิเคราะห์หลายคนและมีความคิดเห็นไม่ตรงกันหรือแปลผลไม่ตรงกัน ก็จะกลับไปฟังรายละเอียดในเทปใหม่เพื่อความกระจ่างนั่นเอง การที่มีการถกประเด็นปัญหาในคำตอบของสมาชิกกลุ่มจะเป็นการช่วยไม่ให้ผู้วิจัยลำเอียงในการตีความเป็นคำตอบแต่ละคำตอบ จะมีเหตุผลห้อยท้ายเสมอ ประกอบกับในแต่ละ

ละเรื่องจะจัดสนทนาหลายกลุ่ม ดังนั้นจึงสามารถนำคำตอบในเรื่องเดียวกันมาตรวจสอบความชัดเจนของเหตุผลกันได้(Cross check) ซึ่งจะจัดความลำเอียงของผู้วิจัยได้

#### 4. ข้อดีและข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

วารี เกิดคำ (2542 : 183 – 185) และสาธิตา เมธนาวิณ (2541:23 – 24) กล่าวถึงการสนทนากลุ่มว่ามีข้อดีและข้อจำกัดดังนี้

##### 1. ข้อดีของการสนทนากลุ่ม

1.1 เป็นการนั่งสนทนาระหว่างผู้วิจัยกับผู้รู้ให้ข้อมูลหลาย ๆ คนที่เป็นกลุ่ม ดังนั้น จึงก่อให้เกิดการสนทนากันในเรื่องที่สนใจไม่มีการปิดบัง เพราะกลุ่มส่วนใหญ่มีการแสดงความคิดเห็น ถ้าประเด็นต่าง ๆ ยังไม่ชัดเจนเพียงพอก็สามารถซักถามต่อไปได้เพื่อหาคำตอบที่ชัดเจนที่ดีที่สุดในกลุ่ม

1.2 การสนทนากลุ่ม จะเป็นการสร้างบรรยากาศสนทนาให้เป็นกันเองระหว่างผู้นำการสนทนากับสมาชิกกลุ่มสนทนาหลาย ๆ คนพร้อมกันจึงลดภาระการเงินอายุออกไป สมาชิกกล้าคุย กล้าแสดงความคิดเห็นเป็นเพราะมีพวกที่ลักษณะคล้าย ๆ กันอยู่ด้วย

1.3 การใช้วิธีการสนทนากลุ่ม ถ้าผู้วิจัยเป็นผู้นำการสนทนาแม้ว่าแนวคำถามจะไม่ละเอียดจนหรือยังไม่ครอบคลุมประเด็นปัญหาดีเท่าที่ควร แต่เมื่อดำเนินการสนทนาไปแล้วผู้วิจัยก็สามารถสร้างแนวคำถามขึ้นมาโดยการตั้งคำถามต่อจากคำตอบที่สมาชิกกลุ่มตอบมาหรือวิพากษ์คำถามนั้น โดยการโต้แย้งซึ่งวิธีการนี้จะช่วยให้ได้ข้อมูลละเอียดลออและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษายิ่งขึ้น

1.4 คำตอบจากการสนทนากลุ่ม ก็มีลักษณะเป็นคำตอบเชิงเหตุผลคล้าย ๆ กับการรวบรวมข้อมูลแบบเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้ประโยชน์เสริมในการอธิบายข้อมูลในเชิงปริมาณ

1.5 ประหยัดเวลา และงบประมาณของผู้วิจัยในการศึกษาเรื่องเดียวกันจากประชากรบางกลุ่มและในชุมชนบางแห่ง เพราะแทนที่จะเสียเวลาไปนั่งสังเกตการณ์และเข้าร่วมทำควมสนทนเป็นเดือน เป็นปี

1.6 ทำให้ได้รายละเอียดลึกซึ้งซึ่งสามารถตอบคำถามประเภททำไม และอย่างไร ซึ่งการวิจัยเชิงปริมาณไม่สามารถบอกได้

1.7 การสนทนากลุ่มจะช่วยลดอิทธิพลของวัฒนธรรม และคุณค่าต่าง ๆ ของสังคมนั้นได้ เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มมาจากวัฒนธรรมเดียวกัน

## 2. ข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

2.1 ถ้าวัตถุประสงค์ของการวิจัยยังคลุมเครือไม่ชัดเจน ก็ยากต่อการกำหนดตัวแปรและการสร้างแนวคำถามการสนทนากลุ่มก็จะไปคนละทิศคนละทางและได้คำตอบไม่สอดคล้องกับสิ่งที่อยากจะรู้จริง ๆ

2.2 การสร้างแนวคำถามถ้าวางรูปแบบคำถามไม่ราบรื่นและไม่ต่อเนื่องกันจะทำให้การถามวาทกรรมถามก็เบื้อ คนร่วมกลุ่มสนทนากิ่งง ไม่ทราบว่ากำลังคุยอะไรกันแน่

2.3 การคัดเลือกสมาชิกผู้เข้าร่วมวงสนทนาจะต้องได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยต้องมีลักษณะต่าง ๆ ที่เหมือนกัน (Homogeneous) ซึ่งค่อนข้างจะหายาก

2.4 ถ้าพฤติกรรมหรือความคิดเห็นหรือทัศนคติในบางเรื่อง ซึ่งไม่เป็นที่ยอมรับของชุมชน อาจจะไม่ได้รับการเปิดเผยในวงสนทนากลุ่ม

2.5 ถ้าผู้นำการสนทนากลุ่มไม่ได้รับการฝึกฝนให้เป็นผู้ดำเนินการสนทนาที่ดีเตรียมตัวไม่พร้อม นั่งคุยเกมการสนทนาไม่นานก็จะทำวงสนทนาดำเนินไปได้ไม่ราบรื่น อาจจะทำให้รูปกลุ่มเสียไปเลยก็ได้

2.6 การสนทนากลุ่มทำได้เพียงบางเรื่องเท่านั้นมิใช่จะทำการศึกษาได้ทุกเรื่อง ดังนั้นผู้วิจัยจะต้องพิจารณาว่าเรื่องใดควรจะใช้การสนทนากลุ่ม ถ้าใช้การสนทนากลุ่มจะคุ้มกันหรือไม่ จะได้คำตอบมากมายพอกับวิเคราะห์และตีความเพียงใด

2.7 ควรใช้ผู้นำการสนทนาที่สามารถพูดภาษาของสมาชิกในกลุ่มสนทนาหรือในพื้นที่ที่ทำการศึกษาเพื่อต่อการสื่อความหมาย การถามการสร้างบรรยากาศตลอดจนการควบคุมเกมให้เป็นกันเอง

2.8 เหตุการณ์หรือพฤติกรรมหรือคำตอบในบางประเด็นคำถามที่สมาชิกกลุ่มคิดว่าเป็นเรื่องธรรมดาและเคยชินอยู่แล้ว บางทีสมาชิกก็ไม่ถึง ลืมหยิบมาตอบ ทำให้นักวิจัยไม่ได้คำตอบในประเด็นดังกล่าว

อย่างไรก็ตามการจัดสนทนากลุ่มก็ยังเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่นิยมใช้กันมาก และมีจุดเด่น คือ การนำพลวัตรของกลุ่มมาเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมการสนทนาแสดงความคิดเห็นและทัศนคติของตนออกมาอย่างเปิดเผย และจริงใจ (สาธิตา เมธนาวิณ, 2545:24) ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมักเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นทัศนคติ ความคิดเห็น และแบบแผนพฤติกรรมที่อยู่เบื้องหลัง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยภายในประเทศ

มนูญ สอนเกิด (2538) ได้วิจัยเรื่องผลดำเนินงานและจัดระดับการพัฒนากลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ในภาพรวมทั้งระดับประเทศ เขต จังหวัด และรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า การจัดระดับการพัฒนาออมทรัพย์เพื่อการผลิต ในส่วนของศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชน เขตที่ 1-9 ดำเนินการพบว่า ในภาพรวมของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ที่อยู่ในระดับที่ 1 หรือกลุ่มที่มีผลงานควรปรับปรุงมีจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่อยู่ระดับ 2 หรือกลุ่มที่มีผลงานปานกลาง ส่วนกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่อยู่ในระดับ 3 หรือกลุ่มที่มีผลงานดียังคงมีจำนวนน้อย

จากผลการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตส่วนใหญ่ยังคงต้องได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ จึงมีข้อเสนอแนะในส่วนที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ควรมีการจัดให้มีการรณรงค์การจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ตลอดจนส่งเสริมการเพิ่มเงินของสมาชิก และให้ความรู้ความเข้าใจแก่คณะกรรมการบริหารและสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่กรมการพัฒนาชุมชนกำหนด เครื่องคิด จริ่งจัง และต่อเนื่อง

บุญยัง หมั่นดี และคณะ(2544) ได้วิจัยเรื่องการวิจัยเชิงปฏิบัติการติดตามส่งเสริมการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ผลการวิจัยพบว่า

#### จุดเด่น

1. ด้านโครงสร้างมีการดำเนินงานผ่านหน่วยงานต่าง ๆ เป็นลำดับขั้นตอน เช่น สำนักนายกรัฐมนตรี คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ฯลฯ ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดเวทีเลือกกรรมการระดับหมู่บ้าน การมีส่วนร่วมในการติดตามเงินกู้ การมีส่วนร่วมในการพัฒนา และการจัดองค์กรกลุ่ม สามารถกู้ได้ทั้งเป็นรายบุคคลหรือกลุ่ม เรื่องดอกเบี้ยขึ้นอยู่กับแต่ละหมู่บ้านจะกำหนด

2. ประชาชนมีความพึงพอใจที่มีแหล่งเงินทุนมาให้กู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยต่ำ ซึ่งสามารถบรรเทาความเดือดร้อนลงได้บ้าง เพราะแหล่งเงินกู้นอกระบบ มีการคิดอัตราดอกเบี้ยที่สูงมาก

3. ประชาชนมีความตื่นตัว ในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มากขึ้น

4. คณะกรรมการมีการเรียนรู้เรื่องระบบบริหารจัดการมากขึ้น ไม่ว่าจะเรื่องจัดการประชุม จัดทำเอกสารด้านการเงิน การทำสัญญาต่าง ๆ รวมทั้งการประสานงานกับสมาชิกเพื่อนัดหมายการประชุม และวิธีขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกรณีของการพิจารณาเงินกู้

5. เป็นการช่วยบรรเทาความเดือดร้อนเหตุฉุกเฉิน และสร้างงานสร้างรายได้ให้แก่สมาชิกในชุมชน เกิดความกระตือรือร้นในการรวมกลุ่ม เน้นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดความสามัคคีร่วมมือกัน

6. มีการพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันบ่อยขึ้น

7. เปิดโอกาสให้ประชาชนมีหนทางในการประกอบอาชีพ สร้างรายได้และปลดหนี้สินนอกระบบ นับเป็นการลดรายจ่ายของครอบครัวที่ใช้จ่ายดอกเบี้ยนอกระบบแพง

8. ทำให้เจ้าหน้าที่ภาคราชการ/เกิดกระบวนการคิดใหม่ คือ ว่าประชาชนคิดเป็น

9. ทำให้เกิดความร่วมมืออันดีทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาชน และนักการเมือง อีกทั้งเป็นการกระจายอำนาจให้กับประชาชน

10. ชุมชนมีความสามารถในการเตรียมความพร้อมของตนเอง เกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้าน เป็นอย่างดี เป็นชุมชนที่มีความเข้มแข็ง รวมทั้งประธานของกลุ่มมีความรู้ มีประสบการณ์ทางด้านนี้ จึงทำให้สามารถคิดและพัฒนาวางแผนด้านต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ

11. มีจำนวนผู้นำที่มีความรู้ มีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น

12. ชาวบ้านมีแนวความคิดในการร่วมมือกันพัฒนาหมู่บ้าน

13. มีการรวมกลุ่มกันในหมู่บ้าน ร่วมปรึกษาซึ่งกันและกัน มีความพร้อมในการทำกิจกรรมและมีความร่วมมือกันดีมาก

14. สมาชิกชุมชนกล้าคิด กล้าแสดงออก ทั้งด้านความคิด เน้นให้อิสระ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน

15. การให้ความร่วมมือจากหน่วยราชการ ทั้งระดับอำเภอ ระดับจังหวัด กับสถาบันราชภัฏ อยู่ในระดับดีมาก ทำให้ชาวบ้านมีความมั่นใจในการดำเนินงานกิจกรรมกองทุนหมู่บ้าน

16. ชาวบ้านมีความเชื่อมั่นไว้วางใจในการร่วมกิจกรรมกับทางราชการมากขึ้น

17. ประชาชนสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง

18. ระเบียบกองทุนในการกำหนดให้คืนเงินต้นในระยะเวลา 1 ปี เป็นโครงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพต่อไป

19. ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการกับชาวบ้านเป็นความสัมพันธ์แบบปฐมนิ

### จุดด้อย

1. คณะกรรมการยังขาดประสบการณ์ในเรื่องการจัดเก็บข้อมูลหลักฐานอย่างเป็นระบบ
2. ประชาชนยังขาดความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีกองทุนนี้ไว้ในหมู่บ้านว่าเป็นผลดีต่อหมู่บ้านในอนาคตอย่างไร รู้แต่เพียงว่ารัฐบาลมีเงินมาให้แล้วเท่านั้น
3. คณะกรรมการยังมีแนวทางในการให้ความช่วยเหลือแต่สมาชิกผู้กู้เงินว่าจะนำเงินที่กู้ไปพัฒนาตนเองได้อย่างไร
4. คณะกรรมการยังขาดความเชื่อมั่น โดยเกรงว่าเมื่อสมาชิกที่ขอกู้ไม่สามารถชำระคืนเงินกู้ได้ ตนเองในฐานะกรรมการจะต้องรับภาระหรือเปล่า จึงคิดจะลาออกอยู่เสมอ
5. เกิดความขัดแย้งขึ้นในหมู่บ้าน กรณีที่ขอกู้แล้วไม่ได้กู้เต็มจำนวนที่ขอ เนื่องจากสมาชิกที่ขอกู้มีจำนวนมาก จึงต้องมีการแบ่งเฉลี่ยเพื่อให้ได้กู้อย่างทั่วถึง ดังนั้นผู้ที่ถูกตัดจำนวนเงินลง จึงเกิดความไม่พอใจ
6. จากการศึกษาได้กล่าวถึงการเตรียมพร้อมของหมู่บ้านที่จะจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านในแผนพัฒนาสามปี ไม่ได้มีการให้แนวคิดในเรื่องการพิจารณาเงินกู้ของสมาชิก จึงส่งผลให้การพิจารณาเงินกู้ เป็นไปอย่างไม่มีทิศทาง และสมาชิกผู้กู้ไม่มีแนวทางในการใช้เงินกู้เพื่อการพัฒนาตนเอง ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
7. คณะกรรมการกองทุน ยังมีปัญหาในการทำบัญชีกองทุน
8. ความร่วมมือระหว่างประธานกองทุนหมู่บ้านกับสมาชิก ซึ่งดำเนินการกองทุนหมู่บ้านไม่ดีเท่าที่ควร บางแห่งประธานกองทุนทำงานคนเดียว
9. มีขั้นตอนยุ่งยากมาก ชาวบ้านสับสนขาดความเข้าใจที่จะสร้างระบบระเบียบ เช่นบางหมู่บ้านลอกระเบียบของกองทุนหมู่บ้านอื่น หรือข้าราชการทำระเบียบมาให้ลอก เพราะไม่รู้แนวทางที่ถูกต้อง
10. ไม่มีการชี้แจงกลไกการบริหารของธนาคารที่รับนโยบายมาจาก กองทุนหมู่บ้านแห่งชาติ ทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนกัน
11. นักการเมืองทำตัวเป็นเจ้าของเงิน ครอบงำชาวบ้าน ใช้ในการหาเสียง
12. ระเบียบและโครงสร้างการดำเนินงานในขั้นตอนการจดทะเบียน การประเมินความพร้อมของหมู่บ้าน เป็นการกำหนดขึ้นโดยรัฐ ทำให้เนื้อหาบางอย่างชาวบ้านปฏิบัติได้ยาก ขาดการมีส่วนร่วมจากคนส่วนใหญ่ และสิ่งที่ชาวบ้านแต่ละชุมชนผลิตขึ้นมาอาจมีความซ้ำซ้อนกัน ทำให้มีปริมาณมาก ไม่สามารถจำหน่ายได้ ทำให้ชาวบ้านมีหนี้สินเพิ่มมากขึ้น

13. คณะกรรมการมีการแบ่งงานกันทำที่ไม่ตรงกับความรู้และประสบการณ์ของแต่ละคน

14. ระยะเวลาคืนเงินเร็วเกินไป ทำให้สมาชิกส่วนใหญ่ ไม่กล้ากู้เงินเพราะกลัวจะหาเงินไม่ทันส่งคืน

15. ประชาชนบางกลุ่มขาดความพร้อมในการทำกิจกรรม และมีความรู้เกี่ยวกับนโยบายกองทุนหมู่บ้านระดับปานกลาง

16. หมู่บ้านบางหมู่บ้านสมาชิกขาดความกระตือรือร้น ขาดความมั่นใจในการทำงาน ทำให้ไม่มีความพร้อม

17. ประธานกองทุนหมู่บ้านยังไม่เข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดเวทีประชาคม และระเบียบข้อบังคับ เลยทำให้ชุมชนได้รับเงินกองทุนช้า

18. ประชาชนอาจให้ความสำคัญกับการกู้เงิน เป็นเป้าหมายหลักมากกว่าการคิดที่จะพึ่งพาตนเอง

19. ขาดรูปแบบและความรู้ในการจัดการเรื่องผลิตภัณฑ์และการตลาด

20. การประสานงานเป็นกลุ่มเป็นเครือข่ายยังมีน้อย

21. การมีแหล่งเงินกู้ยืมในหมู่บ้านมักจะเป็นการสร้างหนี้ให้กับชาวบ้าน

22. สมาชิกในกองทุนกู้ยืมเงินไปแล้ว นำไปใช้ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้

ในสัญญาเงินกู้

23. ในหมู่บ้านบางหมู่บ้านยังไม่มีความพร้อม

24. เกิดความไม่ยุติธรรมจากการพิจารณาเงินกู้

25. มีการประชาสัมพันธ์เจ้าหน้าที่สื่อสารข้อมูล ในระดับท้องถิ่นทำการสื่อสารไม่เต็มประสิทธิภาพ หรือให้ข้อมูลที่แตกต่างไม่ตรงกัน

26. ไม่สามารถให้การช่วยเหลือ หรือสนับสนุนให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้แก่สมาชิกอย่างทั่วถึง ทั้งนี้เพราะว่าสมาชิกในชุมชนบางครอบครัวมีหลักแหล่งที่ไม่แน่นอน

สมภพ เจริญนท (2545:49-50) ได้ประเมินโครงการ ตามโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอหนองบัว จังหวัดนครสวรรค์ ผลการประเมินโครงการพบว่า

ปัจจัยด้านบวก

1. ประสบการณ์ของคนในชุมชนที่ประสบความล้มเหลวมาก่อน ได้อาศัยเป็นบทเรียนที่จะทำให้คนในชุมชนมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และรวมตัวกันเป็นกลุ่มในการประกอบอาชีพ

2. ทำให้มีการรักใคร่สามัคคีกันในกลุ่ม มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
3. ลดปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ

#### ปัจจัยด้านลบ

1. คนในชุมชนยังมีสภาพเป็นลูกหนี้ของธนาคารและนายทุนซึ่งอัตราดอกเบี้ยค่อนข้างสูง ทำให้ขาดเงินทุนหมุนเวียน เพราะเงินส่วนหนึ่งจะต้องไปชำระหนี้สิน ทำให้คนในชุมชนไม่สามารถดำรงทุนให้เติบโตได้ในระยะเวลาอันสั้น

2. ราคาข้าวตกต่ำทำให้เกิดการขาดทุนในการลงทุน
3. เป็นการเพิ่มภาระจึงต้องไปกู้หนี้ยืมสินเพิ่มมากขึ้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน พบว่ายังมีปัญหาและอุปสรรคอีกมากมาย ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการวิจัยเรื่องดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานบุคคล
2. การวางแผนปฏิบัติงาน
3. การควบคุมและติดตามงาน
4. การทำงานเป็นทีม

อธิป ธรรมนิยม และคณะ(2546) ได้วิจัยเรื่องผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ผลการวิจัยพบว่า

#### ปัจจัยด้านบวก

1. ทำให้คนในหมู่บ้านมีแหล่งเงินทุนหมุนเวียน เป็นแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำกว่าการกู้เงินนอกระบบ ทำให้ลดภาระดอกเบี้ยบางส่วน แก้ปัญหาให้กับคนในชุมชนได้
2. เกิดการรวมตัวทำกิจกรรมในหมู่บ้านมากขึ้น เช่นการประชุมพบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเริ่มต้นจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต
3. เปิดโอกาสให้คนในชุมชนได้เรียนรู้ มีประสบการณ์เรื่องการบริหารจัดการเงินกองทุนของหมู่บ้านมากยิ่งขึ้น
4. มีการคิดและวางแผนนำเงินดอกเบี้ยของกองทุนหมู่บ้านไปจัดสวัสดิการให้กับผู้ด้อยโอกาสในหมู่บ้าน จัดทำกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ และมีความเอื้ออาทรมากขึ้น

#### ปัจจัยด้านลบ

1. รัฐบาลดำเนินนโยบายเร็วและเร่งเกินไป หมู่บ้านที่ไม่มีประสบการณ์ในการบริหารเงินกองทุนใด ๆ มาก่อน ทำให้เกิดปัญหาทั้งกรรมการและสมาชิก
2. การกำหนดระยะเวลาในการส่งคืนเงินกู้ยืมภายใน 1 ปี ไม่สอดคล้องกับอาชีพบางอาชีพ เช่น การเลี้ยงโคนม โคนม

3. เกิดความแตกแยก แยกความสามัคคีในหมู่บ้าน แบ่งพรรคแบ่งพวก

4. ไม่มีการติดตามตรวจสอบอย่างจริงจังจากคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน สมาชิกมีการใช้เงินผิดวัตถุประสงค์จากโครงการที่เสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน

5. การกำหนดให้กู้เป็นรายบุคคล และมีผู้กู้จำนวนมาก ทำให้มีการคิดเฉลี่ยเงินกู้ให้สมาชิกรายละเท่า ๆ กัน ผู้กู้ไม่สามารถนำเงินไปสร้างงาน สร้างอาชีพ ได้จริง

ศรวณะ แสงสุขและคณะ(2545:78-79)ได้ประเมินโครงการตามโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี ผลการประเมินโครงการพบว่า

#### 1. ปัจจัยด้านบวก

1.1 ประสบการณ์คนในชุมชนที่ประสบความล้มเหลวมาก่อน ทำให้คนในชุมชนมีบทเรียน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และรวมตัวกันเป็นกลุ่ม

1.2 เกิดการรวมกลุ่มของคนในชุมชน

1.3 คนในชุมชนมีเงินทุนหมุนเวียน

1.4 สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน

#### 2. ปัจจัยด้านลบ

2.1 ผู้กู้นำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ที่ขอกู้ จากการสังเกต พบว่าการใช้เงินผิดวัตถุประสงค์สาเหตุสำคัญมาจากเงินกู้ไม่เพียงพอแก่ความต้องการของผู้กู้ เพราะการประกอบอาชีพราษฎรในชุมชนต้องใช้เงินลงทุนมาก จำเป็นต้องหมุนเงินเพื่อการลงทุน และนำเงินไปใช้จ่ายหนี้จึงเป็นสาเหตุให้สมาชิกต้องนำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์

2.2 การมีหนี้สินของสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ทั้งในระบบและนอกระบบ ทำให้ต้องหมุนเงินไปใช้หนี้ในระบบ(ธกส.)และขอกู้ต่อเพื่อนำเงินไปใช้หนี้กองทุนหมู่บ้าน ซึ่งจะหมุนเวียนไปใช้นอกระบบ(กองทุน)เป็นเช่นนี้ตลอดเวลา

2.3 สมาชิกมีความขัดแย้งในกลุ่มสมาชิกเอง ซึ่งเกิดจากการกู้ยืมเงินกองทุน และการอนุมัติเงินของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน

อุทัยวรรณ ลิมปชยาพร(2545:84) ได้ประเมินโครงการตามโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอห้วยคด จังหวัดอุทัยธานี ผลการประเมินโครงการพบว่า

### ปัจจัยด้านบวก

1. ในการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านมีคณะกรรมการสนับสนุนและติดตามระดับอำเภอ ข้าราชการจากหน่วยงานต่าง ๆ เข้าร่วมเวทีชาวบ้าน
2. กองทุนเดิมในหมู่บ้าน เช่น กองทุนปื๊ย กองทุน กข.คจ. กองทุนสงเคราะห์ กลุ่มผู้เลี้ยงโคพื้นเมือง และกลุ่มออมทรัพย์ มีเงินสะสมในหมู่บ้านรวม 471,000 บาท มีส่วนช่วยให้เกิดการกระตุ้นทางด้านเศรษฐกิจในภาพรวมได้ดียิ่งขึ้น

### ปัจจัยด้านลบ

1. สมาชิกกองทุนหมู่บ้านส่วนใหญ่ไม่พอใจกับการบริหารงานของคณะกรรมการกองทุน เพราะมีความลำเอียง เห็นแก่พรรคพวก พี่น้อง ไม่ยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้อื่น ใช้อำนาจในการตัดสินใจเอง ทำให้เกิดการขัดแย้งระหว่างกรรมการต่อกรรมการและระหว่างกรรมการกับสมาชิก ขาดความสามัคคีภายในหมู่บ้าน
  2. จำนวนเงินกองทุนที่ให้สมาชิกกู้แต่ละราย ส่วนใหญ่ไม่เพียงพอกับการลงทุนในโครงการที่กู้ยืมไป
- รักษพล วงษ์ม่วง (2545:87-88) ได้ประเมิน โครงการ ตามโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอแม่वंก จังหวัตนครสวรรค์ ผลการประเมินโครงการพบว่า

### ปัจจัยด้านบวก

1. ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านตามนโยบายของรัฐบาล ทำให้มีเงินกองทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านมีจิตสำนึกร่วมกันในการเป็นเจ้าของกองทุน มีส่วนร่วมในการกำหนด กฎ กติกา ด้วยคุณค่าและภูมิปัญญาของตนเอง รวมทั้งเคารพในกติกาที่กำหนดร่วมกัน เป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ติดตามตรวจสอบร่วมกันรับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเป็นธรรม

2. มีการสะสมเงินออมในรูปของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต รู้จักวางแผนการใช้จ่ายเงิน มีความรักสามัคคี มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน ซึ่งเป็นลักษณะของความเข้มแข็งของชุมชน

### ปัจจัยด้านลบ

1. มีประชาชนบางกลุ่ม ไม่ให้การสนับสนุนการจัดตั้งกองทุน เพราะไม่พอใจการบริหารงานของคณะกรรมการ เนื่องจากขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิก มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก

2. การประกอบอาชีพของคนในชุมชนขาดการวางแผนที่ดี เพราะจะประกอบอาชีพตามเพื่อนบ้าน ซึ่งทำได้ผลเมื่อปีก่อน ๆ ทำให้เกิดผลผลิตล้นตลาด ขายผลผลิตไม่ได้ราคาเท่าที่ควร

3. โครงสร้างของกองทุนหมู่บ้านขาดความชัดเจน ไม่มีการกระจายอำนาจที่ชัดเจน คณะกรรมการกองทุน ยังให้เวลาในการบริหารกองทุนน้อยเกินไป ไม่ติดตามการทำงาน ไม่กระจายอำนาจหน้าที่

4. สมาชิกนำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ อาจมีปัญหาในการไม่สามารถส่งเงินใช้คืนกองทุนได้

ซึ่งจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่กล่าวมาทั้งหมด พบว่าปัญหาที่สำคัญของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน สามารถสรุปได้

4 ประการคือ

1. การบริหารงานบุคคล
2. การวางแผนปฏิบัติงาน
3. การควบคุมและติดตามงาน
4. การทำงานเป็นทีม

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

กัสแมน (Guzman, 1988:582-A) ได้ศึกษาผลของการมีส่วนร่วมในการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาการเป็นผู้นำในรัฐโคโลราโด งานวิจัยเรื่องนี้ศึกษาถึงผลของการมีส่วนร่วมในรูปของคณะกรรมการ เพื่อแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำ ได้ข้อสรุปดังนี้ 1) ผู้เข้าร่วมจะได้ประสบการณ์ ความเข้าใจ ความรู้ และทักษะในการแก้ปัญหา 2) มีทักษะในการสื่อสารและความขัดแย้งทางด้านการบริหารเพิ่มสูงขึ้น 3) เกิดการพัฒนาทางด้านการบริหาร 4) มีบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่ดี 5) บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรจะได้รับการพัฒนา 6) เกิดการเปลี่ยนแปลง 7) สมาชิกกำหนดแหล่งที่มาของการศึกษา 8) มีกระบวนการวางแผนร่วมกันเพื่อให้เกิดการศึกษา 9) มีกระบวนการปฏิบัติเกี่ยวกับโครงการพัฒนาบุคลากรและโครงสร้างของคณะกรรมการ 10) มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน 11) สมาชิกมีลักษณะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 12) ความเป็นผู้นำไม่ได้ถูกกำหนดโดยบทบาททางกรงาน 13) สมาชิกเป็นผู้กำหนดแนวทางในการพัฒนา 14) ผลลัพธ์ไม่ได้เกิดจากบทบาททางด้านหน้าที่การงาน โดยไม่มีการวางแผน

เลตเทอร์รี่ (Letteri, 1990:4229-A) ได้วิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วม 3 เรื่องคือ เรื่องแรก วิเคราะห์กระบวนการสื่อสาร และการบรรลุข้อตกลงในการบริหารในงานแบบมีส่วนร่วม เรื่องที่สอง วิเคราะห์โครงสร้างขององค์กรในระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม และเรื่องที่สาม

วิเคราะห์รูปแบบที่ไม่เหมาะสมของการสื่อสารที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า เรื่องแรกแสดงให้เห็นว่าการสื่อสารที่ดีทำให้เกิดการพัฒนา การมีส่วนร่วมอย่างไม่ถูกบีบบังคับ โดยสมาชิกของกลุ่มจะบรรลุความเห็นร่วมกันอย่างมีเหตุผล เรื่องที่สองชี้ให้เห็นว่า ระบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ทำให้คณะทำงานทำหน้าที่อย่างอิสระ เป็นการแสวงหาการมีส่วนร่วมในทุกเรื่อง ซึ่งต้องให้มีตัวแทนคนงานอยู่ในทุกระดับของสายการบังคับบัญชาในองค์กร และจะต้องให้คนงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้ด้วย ส่วนเรื่องที่สาม กล่าวว่าระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นประโยชน์สูงสุดและมีความเหมาะสมในเรื่องสิทธิของบุคคลและการพัฒนาตนเอง

มาร์แชล (Marshall. 1983) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐ โอเรกอน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานโรงเรียน ในด้านงานวิชาการมากที่สุด คือ การนิเทศการสอน การแนะแนวการประชาสัมพันธ์ การศึกษาทางวิชาการต่าง ๆ การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การควบคุมระเบียบวินัยและการสอน ส่วนความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเมื่อเปรียบเทียบกับแล้วพบว่า ความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนจะขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ถ้าโรงเรียนใหญ่ผู้บริหาร โรงเรียนจะมีความสามารถในการบริหารงานดีกว่าผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก

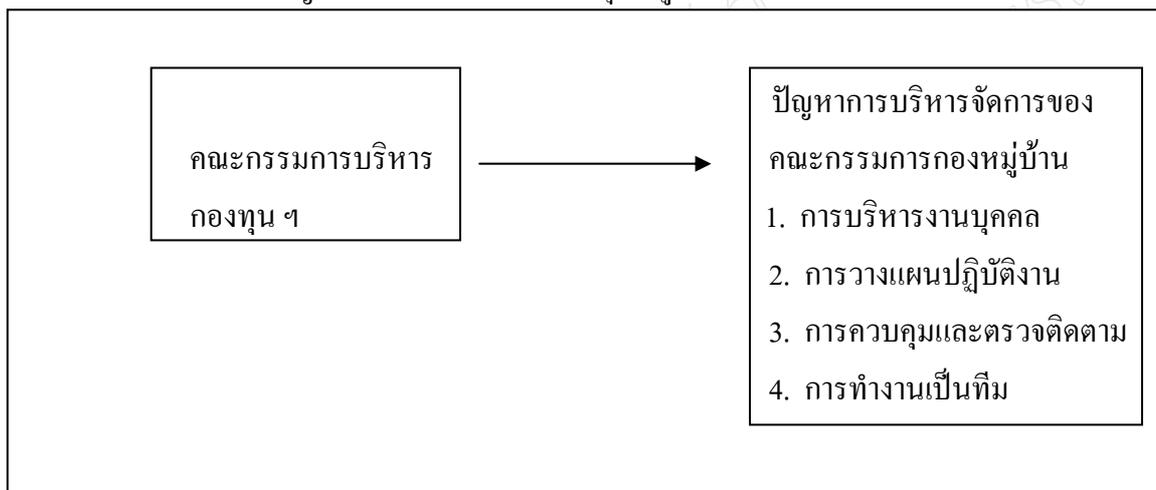
แฟร์ชาลด์ (Fairchild. 1991 : 755-A) ได้ออกแบบจำลองสำหรับประเมินบทบาทของมหาวิทยาลัยในการศึกษาด้านอาชีวศึกษาและความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจ งานวิจัยเรื่องนี้ได้ข้อสรุป คือ จะต้องมีส่วนในการอำนวยความสะดวกด้านการศึกษาซึ่งจะเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลในการร่วมมือด้านทรัพยากรเงินทุนและบุคลากร มหาวิทยาลัยจะต้องมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมชุมชนให้สอดคล้องกับความต้องการด้านการฝึกอบรมของรัฐ โครงการจะต้องมีความยืดหยุ่นและมหาวิทยาลัยต้องส่วนร่วมกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและรัฐบาล การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโครงการงานวิจัยแต่ละเรื่องจึงพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม ในโครงการจะมีระดับของการมีส่วนร่วมในโครงการแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรม และนอกเหนือจากการร่วมมือกันภายในหน่วยงานแล้ว ยังต้องร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกว่า ใครจะมีส่วนร่วมบ้าง ก็ขึ้นอยู่กับภาระหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้น ๆ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดประเด็น 4 ประการดังกล่าว เป็นกรอบความคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 2.7

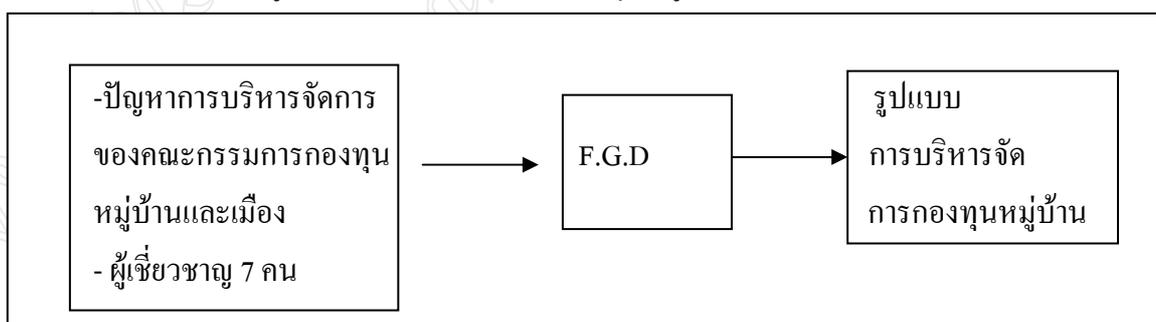
## กรอบความคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบความคิดในการวิจัยไว้ดังนี้

### ช่วงที่ 1 ศึกษาปัญหาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน



### ช่วงที่ 2 สร้างรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน



ภาพที่ 2.7 แสดงกรอบความคิดในการวิจัย