

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการวิจัย ในการนำเสนอได้แบ่งหัวข้อเรียงลำดับดังต่อไปนี้

1. บทบาทและภารกิจของบุคลากรมหาวิทยาลัย
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 - 3.1 การรับรู้บทบาท
 - 3.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 3.3 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 3.4 การทำงานเป็นทีม
 - 3.5 เงินเดือนและสวัสดิการ
 - 3.6 ความเชื่อมั่นในตนเอง
 - 3.7 บรรยากาศขององค์กร
 - 3.8 ความมั่นคงในการทำงาน
 - 3.9 ความคาดหวังในอาชีพ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
5. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทบาทและภารกิจของบุคลากรมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยนอกจากจะเป็นสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนในระดับปริญญาแล้ว มหาวิทยาลัยควรจะมีหน้าที่เป็นตัวกลางในการพัฒนาชุมชนและสังคมและงานของมหาวิทยาลัย

ในด้านการบริการแก่สังคมนั้นเป็นงานที่กว้างขวางและยากลำบากแก่การจัดให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน หากมหาวิทยาลัยจะเป็นตัวกลางในการพัฒนาชุมชนมหาวิทยาลัยจะต้องมีความคล่องตัวและมีเสรีภาพทั้งในด้านการบริหารและด้านวิชาการซึ่งการที่มหาวิทยาลัยมีหน้าที่เป็นตัวกลางในการพัฒนาชุมชนและสังคมคือมหาวิทยาลัยนอกจากจะทำหน้าที่สอนวิจัยแล้วควรมุ่งขยายงานในด้านการให้บริการแก่ชุมชนให้มากยิ่งขึ้นเช่นอาจารย์ในส่วนกลางควรจะออกนอกพื้นที่ไปสอนในส่วนภูมิภาคให้มากขึ้น (สุภรณ์ ศรีพหล. 2531 : 11-16) นอกจากนี้มหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคควรมีลักษณะที่แตกต่างไปจากมหาวิทยาลัยส่วนกลางคือพัฒนาภูมิภาคของตนเองโดยดึงดูดให้นักศึกษามีใจรักที่จะอยู่ตั้งรากฐานและช่วยกันพัฒนาภูมิภาคให้มีความเจริญก้าวหน้าสืบไปโดยบุคลากรเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญในการปลูกฝังและชักจูง (ลิปพนนท์ เกตุทัต. 2531 : 18-27)

วรเดช จันทรศร (2531 : 184 - 187) หน้าที่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยที่สำคัญควรเป็นไปตามลำดับดังต่อไปนี้คือการสอนหนังสือเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการต่างๆเช่นการเตรียมการสอนการทบทวนในสาขาวิชาที่สอนการบรรยายในชั้นเรียนการออกข้อสอบและตรวจข้อสอบการให้คำปรึกษาและชี้แนะแก่นักศึกษาเป็นต้น การวิจัยเป็นหน้าที่ที่สำคัญต่อมาของอาจารย์มหาวิทยาลัยเพราะเป็นการแสวงหาความรู้เผยแพร่ความรู้และสังเคราะห์วิธีหนึ่งของอาจารย์มหาวิทยาลัยฉะนั้นนอกจากอาจารย์มหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่ในการสอนแล้วยังคงต้องมีการฝึกฝนตนเองให้ลึกซึ้งทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการเพื่อที่จะนำเอาสิ่งที่ตนศึกษามาถ่ายทอดให้นักศึกษาได้รับประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีเบื้องต้นและการประยุกต์ทฤษฎีต่างๆไปใช้ และการให้บริการชุมชนซึ่งหมายถึงการที่อาจารย์มหาวิทยาลัยไปปฏิบัติหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานราชการและธุรกิจเอกชนทั่วไปซึ่งถือเป็นช่องทางหนึ่งของอาจารย์ในการเผยแพร่ความรู้สร้างชื่อเสียงให้แก่ตนเองและมหาวิทยาลัยอีกทั้งอาจารย์ยังมีรายได้เพิ่มเติมจากเงินเดือนประจำอีกด้วยแต่ประเด็นแรกๆที่ควรคำนึงถึงคือการให้คำปรึกษาของอาจารย์แก่หน่วยงานราชการหรือองค์การธุรกิจต้องไม่มากเกินไปเพราะไม่ได้เป็นหน้าที่หลักของอาจารย์มหาวิทยาลัยประเด็นที่สองคือการให้บริการทางวิชาการแก่อาจารย์จะต้องอยู่ในขอบเขตไม่เป็นภัยต่อสังคมและยึดหลักคุณธรรม

อาจารย์และผู้บริหารมีความเห็นที่คล้ายกันว่าการสอนวิจัยการเขียนบทความวิชาการและให้คำแนะนำนักศึกษาเป็นหน้าที่ที่สำคัญมากกว่าหน้าที่อื่นๆแต่ในขณะเดียวกันนักศึกษามีความเห็นว่หน้าที่ของอาจารย์ที่สำคัญสามประการแรกได้แก่การสอนให้คำแนะนำนักศึกษาและค้นคว้าหาความรู้ใหม่แม้ว่านักศึกษาไม่ได้ระบุว่าการเขียนบทความวิชาการเป็นสิ่งสำคัญในสามอันดับแรกแต่ก็เห็นตรงกันว่ากรวิจัยและการเขียนบทความวิชาการเป็นหน้าที่ที่สำคัญมากเช่นกัน

ในหนังสือเวียนทบวงมหาวิทยาลัยที่ ทม 0202/ว 9 ลงวันที่ 30 เมษายน 2540 ได้กำหนดมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และ ศาสตราจารย์ ไว้ในรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตำแหน่งอาจารย์ มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการเรียนการสอนการอบรมการค้นคว้าวิจัยในสาขาวิชาการและวิชาชีพให้คำชี้แนะแก่นิสิตนักศึกษาให้บริการวิชาการแก่สังคมและปฏิบัติในหน้าที่อื่นๆที่เกี่ยวข้องซึ่งลักษณะงานที่ปฏิบัติคือการสอนวิชาการหรือวิชาชีพในวิชาต่างๆที่ได้รับมอบหมายเป็นที่ปรึกษาให้กับนิสิตนักศึกษาทั้งในด้านวิชาการและกิจกรรมนิสิตนักศึกษาศึกษาค้นคว้าวิจัยในระดับที่สูงขึ้นพร้อมทั้งบริการแก่สังคมตามความเหมาะสมและปฏิบัติในหน้าที่อื่นๆตามความเหมาะสมคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอาจารย์คือได้รับปริญญาตรีหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ในสาขาวิชาที่มีการสอนในมหาวิทยาลัยหรือได้รับปริญญาโทหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ในสาขาวิชาที่มีการสอนในมหาวิทยาลัยหรือได้รับปริญญาเอกหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ในสาขาวิชาที่มีการสอนในมหาวิทยาลัย

2. ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการเรียนการสอนการอบรมการค้นคว้าวิจัยในสาขาวิชาการและวิชาชีพให้คำชี้แนะแก่นิสิตนักศึกษาให้บริการวิชาการแก่สังคมทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและปฏิบัติในหน้าที่อื่นๆที่เกี่ยวข้องซึ่งลักษณะงานที่ปฏิบัติคือการสอนวิชาการหรือวิชาชีพในวิชาต่างๆที่ได้รับมอบหมายควบคุมและตรวจสอบการวิจัยค้นคว้าของนิสิตนักศึกษาเป็นที่ปรึกษาให้กับนิสิตนักศึกษาทั้งในด้านวิชาการและกิจกรรมนิสิตนักศึกษาศึกษาค้นคว้าวิจัยในระดับที่สูงขึ้นพร้อมทั้งบริการแก่สังคมตามความเหมาะสมและปฏิบัติในหน้าที่อื่นๆที่เกี่ยวข้องคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์คือมีคุณสมบัติอาจารย์และเป็นอาจารย์มาไม่น้อยกว่า 9 ปีมีความรู้ความสามารถในการสอนและมีความเชี่ยวชาญในสาขาที่สอนมีผลงานทางวิชาการที่ผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณากำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่ ก.ม. กำหนดหรือมีคุณสมบัติอาจารย์และเป็นอาจารย์มาไม่น้อยกว่า 5 ปีมีความรู้ความสามารถในการสอนและมีความเชี่ยวชาญในสาขาที่สอนมีผลงานทางวิชาการที่ผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณากำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่ ก.ม. กำหนดหรือมีคุณสมบัติอาจารย์และเป็นอาจารย์มาไม่น้อยกว่า 5 ปี มีความรู้ความสามารถในการสอนและมีความเชี่ยวชาญในสาขาที่สอนมีผลงานทางวิชาการที่ผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณากำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่ ก.ม. กำหนด

3. ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการเรียนการสอนการอบรมการค้นคว้าวิจัยในสาขาวิชาการและวิชาชีพให้คำชี้แนะแก่นิสิตนักศึกษาให้บริการวิชาการแก่สังคมทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและปฏิบัติในหน้าที่อื่นๆที่เกี่ยวข้องซึ่งลักษณะงานที่ปฏิบัติคือการสอน

วิชาการหรือวิชาชีพในวิชาต่างๆที่ได้รับมอบหมายควบคุมและตรวจสอบการวิจัยค้นคว้าของนิสิต นักศึกษาเป็นที่ปรึกษาให้กับนิสิตนักศึกษาทั้งในด้านวิชาการและกิจกรรมนิสิตนักศึกษาศึกษา ค้นคว้าวิจัยในระดับที่สูงขึ้นพร้อมทั้งบริการแก่สังคมตามความเหมาะสมและปฏิบัติในหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งรองศาสตราจารย์คือดำรงตำแหน่งผู้ช่วย ศาสตราจารย์มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปีและเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถชำนาญพิเศษทั้งในด้านการสอนและผลิตผลงานวิชาการโดยได้ผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณากำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่ ก.ม. กำหนด

4. ตำแหน่งศาสตราจารย์ มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการเรียนการสอนการอบรมการ ค้นคว้าวิจัยในสาขาวิชาการและวิชาชีพให้คำชี้แนะแก่นิสิตนักศึกษาให้บริการวิชาการแก่สังคม ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและปฏิบัติในหน้าที่อื่นๆที่เกี่ยวข้องซึ่งลักษณะงานที่ปฏิบัติคือการสอน วิชาการหรือวิชาชีพในวิชาต่างๆที่ได้รับมอบหมายควบคุมและตรวจสอบการวิจัยค้นคว้าของนิสิต นักศึกษาเป็นที่ปรึกษาให้กับนิสิตนักศึกษาทั้งในด้านวิชาการและกิจกรรมนิสิตนักศึกษาศึกษา ค้นคว้าวิจัยในระดับที่สูงขึ้นพร้อมทั้งบริการแก่สังคมตามความเหมาะสมและปฏิบัติในหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งรองศาสตราจารย์คือดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีและเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถชำนาญพิเศษทั้งในด้านการสอนและ ผลิตผลงานวิชาการโดยได้ผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณากำหนดตำแหน่ง ทางวิชาการที่ ก.ม. กำหนด

นอกจากนี้ตามหนังสือเวียนทบวงมหาวิทยาลัยที่ทม 0202/ว 9 ลงวันที่ 30 เมษายน 2540 ได้กล่าวถึงแนวคิดมาตรฐานภาระงานในการดำรงตำแหน่งข้าราชการสายอาจารย์ดังนี้

ภาระงานสอน (Teaching Load) คืออาจารย์ทุกคนจะต้องมีหน้าที่หลักในการสอน หนังสือจึงได้กำหนดภาระงานสอนของอาจารย์ชั้นต่ำที่อาจารย์ทุกคนต้องปฏิบัติคือในระดับ ปริญญาตรีอาจารย์ต้องสอนไม่น้อยกว่า 6 หน่วยชั่วโมง/สัปดาห์/ภาคการศึกษาปกติหรือ 12 หน่วยชั่วโมง/สัปดาห์/2 ภาคการศึกษาปกติทั้งนี้กำหนดให้ 1 หน่วยชั่วโมงของระดับบัณฑิตศึกษา เท่ากับ 1.5 หน่วย ชั่วโมงของระดับปริญญาตรีและ 1 หน่วยชั่วโมงเท่ากับ 3 ชั่วโมงทำการการคิด ภาระงานสอนของอาจารย์

1. รายวิชาภาคปฏิบัติคือ 1 หน่วยกิต ใช้เวลาฝึกหรือทดลอง 2 ถึง 3 ชั่วโมง/ สัปดาห์หรือตั้งแต่ 30 ถึง 45 ชั่วโมงตลอดระยะเวลา 1 ภาคการศึกษาปกติหรือคิดเป็นภาระงาน สอน 1 หน่วยชั่วโมง/สัปดาห์/ภาคการศึกษาปกติ

2. การฝึกงานหรือฝึกภาคสนามคือ 1 หน่วยกิตใช้เวลาฝึก 3 ถึง 6 ชั่วโมง/สัปดาห์ หรือตั้งแต่ 45 ถึง 90 ชั่วโมงตลอดระยะเวลา 1 ภาคการศึกษาปกติหรือคิดเป็นภาระงานสอน 1 หน่วยชั่วโมง/สัปดาห์/ภาคการศึกษาปกติ

3. การค้นคว้าอิสระงานภาคนิพนธ์หรือวิทยานิพนธ์คือ 3 หน่วยกิต คิดเป็นภาระงานสอน 1 หน่วยชั่วโมง/สัปดาห์/ภาคการศึกษาปกติกรณีวิชาที่มีการสอนร่วมกันหลายคนให้แบ่งตามที่สอนจริงซึ่งงานวิทยานิพนธ์นั้นต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่ทบวงมหาวิทยาลัย กำหนดคืออาจารย์ 1 ท่านรับนักศึกษาเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้ไม่เกิน 5 โครงการและการคิดเป็นภาระงานสอนนั้นโครงการจะต้องเสร็จสิ้นในภาคการศึกษานั้น

ภาระหน้าที่อื่นๆเช่นงานวิจัยที่เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถพัฒนาการเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมซึ่งภาระงานนั้นต้องกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนสามารถประเมินได้ทั้งนี้การคิดภาระงานของอาจารย์จะต้องสะท้อนถึงคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม

การปฏิบัติงานการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์

การปฏิบัติงานการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ให้ปฏิบัติตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 และประกาศคณะกรรมการอุดมศึกษา เรื่องแนวทางการปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ข้อ 3 ให้สถาบันอุดมศึกษาจัดทำรายละเอียดของหลักสูตร (มคอ.2) รายละเอียดของวิชา (มคอ.3) และรายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนาม (มคอ.4) ให้ชัดเจน และข้อ 6.4 จัดให้มีการรายงานผลการจัดการศึกษาเป็นรายวิชา (มคอ.5) ประสบการณ์ภาคสนาม (มคอ.6) (ถ้ามี) ทุกภาคการศึกษา และเป็นรายหลักสูตรทุกปีการศึกษา (มคอ.7)

การจัดทำรายละเอียดของรายวิชาและรายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนาม

อาจารย์ผู้สอนรับผิดชอบในการจัดทำรายละเอียดของรายวิชา (มคอ.3) และจะต้องเป็นผู้จัดทำรายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนาม (มคอ.4) (ถ้ามี) ส่งให้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรหรือหัวหน้าสาขาวิชาหรือหัวหน้าภาควิชาซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักสูตรในสาขาวิชานั้นๆ ทุกครั้งก่อนเปิดภาคการศึกษา 2 สัปดาห์ หรือเปิดภาคศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 สัปดาห์ อาจารย์ผู้สอนจะต้องส่งตามที่ส่วนงานกำหนด ตามแบบ มคอ. (ดังนี้)

1. รายละเอียดของรายวิชา (มคอ.3) หมายถึง ขอบข่ายสาระการเรียนรู้แต่ละรายวิชาเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนสอดคล้อง และเป็นไปตามที่วางแผนไว้ในรายละเอียดของหลักสูตร ซึ่งแต่ละรายวิชาจะกำหนดไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และรายละเอียดของ

เนื้อหาความรู้ในรายวิชา แนวทางการปลูกฝังทักษะต่างๆ ตลอดจนคุณลักษณะอื่นๆ ที่นิสิตจะได้รับ การพัฒนาให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของรายวิชา มีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการเรียน วิธีการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลในรายวิชา ตลอดจนหนังสืออ้างอิงที่นิสิตจะสามารถค้นคว้าได้ นอกจากนี้ ยังกำหนดยุทธศาสตร์ในการประเมินรายวิชาและกระบวนการปรับปรุง

2. รายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนาม (มคอ.4) หมายถึง ขอบข่ายสาระ การเรียนรู้รายวิชาหรือกิจกรรมที่นิสิตจะต้องออกประสบการณ์วิชาชีพครู ออกฝึกงาน ออกฝึก ภาคสนาม หรือสหกิจศึกษา ซึ่งจะต้องวางแผนให้สอดคล้องและเป็นไปตามที่กำหนดไว้ใน รายละเอียดของหลักสูตร โดยจะกำหนดไว้อย่างชัดเจนถึงวัตถุประสงค์ และรายละเอียดของ การดำเนินการของกิจกรรมนั้นๆ ตลอดจนความรู้ความเข้าใจที่นิสิตจะได้รับจากการออกฝึก มี การกำหนดกระบวนการหรือวิธีการในการปลูกฝังทักษะต่างๆ ตลอดจนคุณลักษณะอื่นๆ ที่นิสิต จะได้รับการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย รวมทั้งเกณฑ์การวัดและประเมินผลนิสิต และ การประเมินการดำเนินการตามรายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนาม

การจัดทำประมวลการสอน หรือแนวการสอน

ประมวลการสอนหรือแนวการสอนหรือแผนการจัดการเรียนรู้ เป็นการกำหนดขั้นตอนไว้ ล่วงหน้าก่อนสอนจริง ขั้นตอนดังกล่าวระบุถึงวัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระของบทเรียน วิธีการสอน และกิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการสอน หรือเครื่องมือที่ใช้ และวิธีการวัดและประเมินผลการ เรียนการสอนอย่างชัดเจน โดยต้องจัดทำให้สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ และเป็นตามหลักการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

องค์ประกอบหลักของประมวลการสอนหรือแนวการสอน

1. จุดประสงค์รายวิชา คือ สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน การกำหนดจุดประสงค์ ในการเรียนการสอนนั้น จะช่วยทำให้เลือกสื่อและวิธีการสอนได้ถูกต้อง ช่วยในการจัดลำดับ กิจกรรมการเรียนการสอน สร้างประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ และช่วยใน การประเมินผู้เรียนได้อย่างถูกต้อง การกำหนดจุดประสงค์ควรประกอบด้วย การกระทำ เป็นสิ่งที่ คาดหวังว่าผู้เรียนสามารถทำอะไรได้บ้างภายหลังจากการเรียนแล้ว, เงื่อนไขเป็นข้อจำกัด หรือเงื่อนไขที่ตั้งขึ้นโดยรวมอยู่ภายใต้การกระทำนั้น, เกณฑ์ เป็นการตัดสินการกระทำนั้นว่า เป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่การกำหนดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมประกอบด้วยองค์ประกอบ ต่างๆ ดังนี้ คือ พุทธิพิสัย เป็นวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพื่อวัดการเรียนรู้ของผู้เรียนเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ สถิติปัญญา และการพัฒนา เป็นต้น ระดับของพุทธิพิสัย แบ่งเป็น 6 ประการ คือ

ความรู้ ความจำ, ความเข้าใจ, การนำไปใช้, การวิเคราะห์, การสังเคราะห์ และการประเมินค่า, จิตพิสัย เป็นวัตถุประสงค์ทางด้านความคิด ทักษะคิด ความรู้สึกค่านิยม และการเสริมสร้างทางปัญญา โดยเน้นคุณธรรม และจิตใจ ระดับของจิตพิสัย แบ่งออกเป็น 5 ประการ คือขั้นรับรู้ขั้นตอบสนอง ขั้นเห็นคุณค่าขั้นจัดระบบ และขั้นสร้างคุณลักษณะจากค่านิยม และทักษะพิสัย เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการกระทำ การแสดงออก หรือการปฏิบัติการตอบสนอง ระดับของทักษะพิสัย แบ่งออกเป็น 6 ประการ คือการเคลื่อนไหวสะท้อนกลับความสามารถภายในสะท้อนกลับ, การเคลื่อนไหวพื้นฐานเบื้องต้น, สมรรถภาพในการรับรู้, สมรรถภาพทางกาย, การเคลื่อนไหวที่เป็นทักษะ และการสื่อสารที่ไม่อ้อมค้อม

2. การเรียนการสอน คือ กระบวนการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ประกอบด้วย เนื้อหาสาระ จะต้องสอดคล้องกับจุดประสงค์รายวิชา นอกจากนี้ เนื้อหาสาระยังเป็นอย่างดีประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ การเลือกเนื้อหาสาระที่จะนำมาสอนนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงความยากง่ายให้พอเหมาะกับความสามารถของผู้เรียน และจะต้องให้มีความต่อเนื่องกับความรู้พื้นฐานเดิมของผู้เรียน

3. กิจกรรมการเรียนการสอน คือ กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ เทคนิคและวิธีสอนต้องเหมาะสมกับจุดประสงค์ เนื้อหา รวมทั้งความสามารถ ความสนใจและวิธีเรียนของผู้เรียน

4. สื่อการเรียนการสอน คือ วัสดุอุปกรณ์และวิธีการซึ่งถูกนำมาใช้ในการเรียนการสอนเพื่อเป็นตัวกลางในการนำส่งหรือถ่ายทอดความรู้ ทักษะและเจตคติ จากผู้สอนหรือแหล่งความรู้ไปยังผู้เรียน ช่วยให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอนที่ตั้งไว้

4.1 ประเภทของสื่อการสอน สหาคคมเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา จำแนกประเภทของสื่อการสอนออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) สื่อการสอนประเภทวัสดุ (Software or Material) 2) สื่อการสอนประเภทอุปกรณ์ (Hardware) 3) สื่อการสอนประเภทเทคนิคและวิธีการ (Techniques and Methods)

4.2 การเลือกใช้สื่อการสอน มีข้อพิจารณา ดังนี้ 1) ตรงกับลักษณะผู้เรียนและวัตถุประสงค์ของการเรียนมีเนื้อหาข้อมูล และกิจกรรมตรงกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้สอดคล้องกับวิธีการสอนในบทเรียน และข้อจำกัดของการเรียนการสอน 2) เหมาะสมกับผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจง่าย 3) ทันสมัย น่าสนใจ มีเทคนิคการนำเสนอที่กระตุ้นให้ผู้เรียนอยากเรียน 4) ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียน และเปิดโอกาสให้มีการตอบสนอง

4.3 หลักการประเมินผลการใช้สื่อการสอน ผู้สอนควรจะต้องมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านคุณลักษณะของสื่อ และเทคนิคการใช้สื่อ ตลอดถึงความเหมาะสมอื่นๆ การประเมินผลการใช้สื่อ จะพิจารณาจากความเหมาะสมของสื่อ, คุณค่าของสื่อ, การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน และเทคนิคการใช้สื่อ

5. การวัดและประเมินผล คือ การตรวจสอบว่าผู้เรียนมีพฤติกรรมหรือลักษณะพึงประสงค์ตามจุดประสงค์การเรียนรู้มากน้อยเพียงใด โดยในการประเมินสามารถทำได้ทั้งในระยะก่อนเรียน ระหว่างภาคเรียน และหลังการเรียนการสอน อาจารย์ผู้สอนจะต้องจัดทำแผนการสอนในทุกรายวิชาที่สอน ในการจัดทำแผนการสอนจะต้องนำผลการประเมินการจัดการเรียนการสอนของตนเอง และผลการประเมินประสิทธิภาพการสอนโดยนิสิตมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำ

การวิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียน

ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้สอนมีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นผู้ออกแบบการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเป็นผู้แสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองในสถานการณ์ที่ผู้สอนได้จัดให้ผู้เรียนได้คิดเอง ปฏิบัติเอง และนำไปสู่การสร้างความรู้ด้วยตนเองอย่างพึงพอใจ การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม จะช่วยให้ผู้สอนมีข้อมูลที่สำคัญในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมสนองต่อความต้องการ ความถนัด ความสนใจและวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคน

1. หลักการวิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียน เป็นการวิเคราะห์ลักษณะผู้เรียนเพื่อที่ผู้สอนจะได้ทราบว่าผู้เรียนมีความพร้อมในการเรียนมากน้อยเพียงใด ลักษณะเฉพาะของผู้เรียนแต่ละคนมีส่วนสำคัญโดยตรงกับเนื้อหาบทเรียนตลอดจนสื่อการสอน และวิธีการที่จะนำมาใช้ในการสอนสิ่งที่ต้องนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผู้เรียนประกอบด้วย 1) ความรู้และทักษะที่มีมาก่อน เพื่อให้ทราบว่าผู้เรียนมีความรู้พื้นฐาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับบทเรียนนั้นว่ามีอะไรบ้างก่อนที่จะเรียน 2) ความรู้และทักษะตามเป้าหมาย เพื่อให้ทราบว่าผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จะสอนนั้นมาก่อนหรือไม่ เพื่อจะได้สอนให้ตรงกับจุดมุ่งหมายที่วางไว้ 3) ทักษะในการเรียนรู้ เพื่อให้ทราบว่าผู้เรียนมีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ในระดับใด ได้แก่ ทักษะทางด้านภาษา เช่น การอ่าน การเขียน การฟัง และทักษะอื่นๆ 4) เจตคติ เพื่อให้ทราบว่าผู้เรียนมีเจตคติอย่างไรต่อวิชาที่จะเรียน

2. วิธีการวิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียน ทำได้หลายวิธี เช่นการทดสอบก่อนเรียน, การตั้งประเด็นปัญหาให้ตอบ, การสัมภาษณ์, บันทึกคะแนนนิสิตรายบุคคล, บันทึกพฤติกรรมนิสิตรายบุคคล, บันทึกประวัติ/Portfolio ของนิสิตรายบุคคลอาจารย์ผู้สอนวิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียน

ก่อนการเรียนการสอน โดยใช้แบบวิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียน นำผลการวิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียนมา จัดกลุ่มผู้เรียน และปรับการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องตามศักยภาพผู้เรียน

การประเมินการจัดการเรียนการสอนและประสิทธิภาพการสอน

การประเมินการจัดการเรียนการสอน และการประเมินประสิทธิภาพการสอน ถือเป็น หัวใจของการศึกษา เป็นระบบการวัดและประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการ ดำเนินงานของสถานศึกษา นอกจากนี้ ยังเป็นการพัฒนาการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา ให้เป็นไปตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2552 และประกาศคณะกรรมการอุดมศึกษา เรื่อง แนวทางการปฏิบัติตามกรอบ มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ซึ่งประกอบด้วย การประเมินการจัดการ เรียนการสอน การประเมินการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ เป็นการประเมินตนเองเพื่อให้ อาจารย์ได้ตรวจสอบการจัดการเรียนการสอนของตนเอง ว่าสอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐาน คุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และเป็นไปตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายใน และภายนอกหรือไม่อย่างไร ซึ่งผลการประเมินดังกล่าว อาจารย์จะต้องนำมาพิจารณาใช้ในการ พัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนต่อไป อาจารย์ผู้สอนจะต้องประเมินการจัดการเรียน การสอนของตนเอง ทุกรายวิชา ในทุกภาคการศึกษา และการประเมินประสิทธิภาพการสอน การประเมินประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์โดยนิสิต มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะในการ จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และนอกจากนี้ยังเป็นหนึ่งในเกณฑ์มาตรฐานของ ระบบการประกันคุณภาพในด้านกระบวนการเรียนการสอน ที่จะใช้วัดความพึงพอใจของผู้เรียน ต่อการสอนของอาจารย์ โดยผลของการประเมินประสิทธิภาพการสอนนั้น เป็นข้อมูลที่ย้อนกลับ ไปให้ยังอาจารย์ผู้สอนได้รับทราบถึงสิ่งที่จะต้องปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนของตน แล้ว ข้อมูลจากการประเมินการสอนยังทำให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงประสิทธิภาพการสอนโดยรวม และสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมให้การจัดการเรียนการสอน มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อาจารย์ผู้สอนจะต้องให้นิสิตประเมินประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์ ทุกรายวิชาที่สอนในทุกภาคการศึกษา โดยส่วนงานจะเป็นผู้วิเคราะห์ข้อมูล และจัดทำรายงานใน ภาพรวมระดับหลักสูตรรายวิชา และอาจารย์ทั้งหมดเป็นรายบุคคล

การปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน

อาจารย์ผู้สอนนำผลการประเมินการจัดการเรียนการสอนของตนเอง และผลการประเมินประสิทธิภาพการสอนโดยนิสิตมาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน โดยยึดมาตรฐานผลการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และให้สอดคล้องกับหลักการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การรายงานผลการดำเนินการของรายวิชาและผลการดำเนินการของประสบการณ์

เมื่อสิ้นสุดการเรียนการสอน การประเมินผลและการทดสอบผลการเรียนรู้ของแต่ละรายวิชา อาจารย์ผู้สอนต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินการของรายวิชา ตามแบบ มคอ.4 และรายงานผลการดำเนินการของประสบการณ์ภาคสนามตามแบบ มคอ.6 จัดส่งให้อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรประมวลวิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินการ และจัดทำรายงานผลการดำเนินการของหลักสูตรในภาพรวมประจำปีการศึกษาเมื่อสิ้นปีการศึกษา

1. รายงานผลการดำเนินการของรายวิชา (มคอ.5) หมายถึง รายงานผลการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ผู้สอนแต่ละรายวิชาเมื่อสิ้นภาคการศึกษา เกี่ยวกับภาพรวมของการจัดการเรียนการสอนในรายวิชานั้นๆ ว่าได้ดำเนินการสอนอย่างครอบคลุมและเป็นไปตามแผนที่วางไว้ในรายละเอียดของรายวิชาหรือไม่และหากไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ต้องให้เหตุผลและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของรายวิชาดังกล่าวในครั้งต่อไปรายงานนี้จะครอบคลุมถึงผลการเรียนของนิสิต จำนวนนิสิตตั้งแต่เริ่มจนถึงสิ้นสุด ปัญหาในด้านการบริหารจัดการ และสิ่งอำนวยความสะดวก การวิเคราะห์ผลการประเมินรายวิชาของนิสิต/หัวหน้าภาควิชา/ หรือผู้ประเมินภายนอก รวมทั้งการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้บัณฑิต การวางแผน และข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงและพัฒนาวิชา

2. รายงานผลการดำเนินการของประสบการณ์ภาคสนาม (มคอ.6) หมายถึง รายงานผลการฝึกงาน ออกฝึกภาคสนามหรือสหกิจศึกษา ว่าได้บรรลุผลการเรียนตามแผนที่วางไว้ในรายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนามหรือไม่ และหากไม่เป็นไปตามแผนต้องให้เหตุผล และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการฝึกงาน ออกฝึกภาคสนามหรือสหกิจศึกษาในครั้งต่อไปรายงานนี้จะครอบคลุมถึงการฝึกประสบการณ์ภาคสนาม ตั้งแต่เริ่มจนถึงสิ้นสุด ปัญหาด้านการบริหารจัดการ และสิ่งอำนวยความสะดวกการวิเคราะห์ ผลการประเมินการฝึกของนิสิต/ อาจารย์/ผู้รับผิดชอบ/ พี่เลี้ยง

สรุปบทบาทและภารกิจของบุคลากร มหาวิทยาลัย

1. บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมอันเป็นค่านิยมหลัก 11 ประการ ดังนี้คือ ยึดมั่นในพระธรรมวินัย คุณธรรม และจริยธรรม, มีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์สุจริต

และมีความรับผิดชอบ, ยึดถือประโยชน์ของสังคม ประเทศชาติ พระพุทธศาสนา และ มหาวิทยาลัยเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตัว, ยืนหยัดในการกระทำสิ่งที่ถูกต้องตามหลักพระธรรมวินัย ถูกต้องเป็นธรรม และถูกกฎหมาย, ให้บริการแก่นิสิตและประชาชนทั่วไปด้วยความรวดเร็ว มี อัยาศัยไมตรีและไม่เลือกปฏิบัติ, ให้ข้อมูลข่าวสารแก่นิสิต และประชาชนทั่วไปอย่างครบถ้วน ถูกต้องและไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง, ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ยึดมั่นในระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข, ยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณวิชาชีพของตน และของมหาวิทยาลัย, มีจิตสาธารณะ รักษาขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามและใช้ทรัพยากร ของมหาวิทยาลัยอย่างประหยัดและคุ้มค่า พร้อมกันนั้นก็มุ่งพัฒนาสร้างเสริมและรักษา สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ

2. บุคลากรของมหาวิทยาลัย ต้องยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม ดังนี้ คือ มีศรัทธา ยึดมั่นและปฏิบัติตามปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย, ประพฤติปฏิบัติอยู่ใน พระธรรมวินัย ศีลธรรมอันดีงาม มีความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติงานโดยยึดหลักศีลธรรม นโยบาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และประเพณีของมหาวิทยาลัย, ละเว้นการประพฤติดนหรือ การกระทำใดๆ อันอาจมีผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย, มีศรัทธายึดมั่น ในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข, รู้รักสามัคคี มีศรัทธายึด มั่นในแนวทางแก้ปัญหาด้วยสันติวิธี, มีทัศนคติที่ดี มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความเสมอภาค ปราศจากอคติ และปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถตามมาตรฐานภาระงานที่กำหนด, ขยัน มุ่งมั่น และใฝ่ใจพัฒนาตนให้มีความรู้ มีทักษะการทำงาน รวมถึงมีบุคลิกภาพเหมาะสมแก่ฐานะ, เป็น กัลยาณมิตรต่อเพื่อนร่วมงาน และปฏิบัติงานด้วยความมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มี เมตตาทางกาย วาจา และใจต่อเพื่อนร่วมงาน มีน้ำใจ ให้ความเคารพผู้อื่น มีความยุติธรรม, ให้เกียรติ และเคารพในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน มีอิสระทางความคิดและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น, ปฏิบัติตนด้วยความรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน สังคม และประเทศชาติ, มีความสุขภาพเรียบร้อย ทางกาย วาจา ปฏิบัติยึดมั่นกายสุจริต วจีสุจริต และมโนสุจริตในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่และในโอกาส อื่นๆ, อุทิศเวลาและปฏิบัติงานตรงต่อเวลาอย่างสม่ำเสมอ ใช้เวลาปฏิบัติงานให้เป็นประโยชน์ต่อ มหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่, ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ทั้งในด้านชีวิตส่วนตัว และ ชีวิตการทำงาน มีเมตตา เอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน และบุคคลทั่วไปด้วยความเสมอภาค มีความ เป็นธรรม ละเว้นการประพฤตินี้ไม่เหมาะสม ไม่แสวงหาประโยชน์อันเป็นอามิสสินจ้างไม่ว่าด้วย กิจการใดๆ, หมั่นศึกษาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง ติดตามความก้าวหน้าทางวิทยาการสมัยใหม่ ตลอดเวลา สร้างสรรค์เผยแพร่ผลงานทางวิชาการ หรืองานสร้างสรรค์ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ มหาวิทยาลัย สังคม และประเทศชาติ โดยไม่ละเมียดทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์

ไม่นำผลงานของผู้อื่นมาเป็นผลงานของตนเอง และไม่ลอกเลียนผลงานของผู้อื่น และให้เกียรติและอ้างอิงถึงบุคคลหรือแหล่งที่มาของข้อมูลที่นำมาใช้ในผลงานทางวิชาการหรืองานสร้างสรรค์ของตนเอง และแสดงหลักฐานการศึกษาค้นคว้าหรือการพัฒนาสร้างสรรค์อย่างชัดเจน และนำผลงานของตนไปใช้ประโยชน์ในทางที่ชอบธรรม และชอบด้วยกฎหมาย

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

ความหมายของประสิทธิผล

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิผล (Effectiveness) แตกกันไปทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การและมุมมองของนักวิชาการ แต่ส่วนใหญ่แล้วมีจุดมุ่งหมายที่ผลสำเร็จของงานหรือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งได้กล่าวว่าจะต่อไปนี้

ไพร์ช (Price. 1968 : 1) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 9) กล่าวว่าประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของ Hoy and Miskel ที่กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จของการทำงานหรือความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิก หรือขวัญของสมาชิกดี

โรบบินส์ (Robbins. 1998 : 45) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผลเป็นความสามารถขององค์การในการจัดการทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จ กล่าวคือ การที่จะทำงานให้บรรลุประสิทธิผลขององค์การนั้น ต้องทราบถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและทราบถึงระเบียบแบบแผนในการทำงานมีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีในการทำงาน โดยการกำหนดการทำงานตามวงจรแห่งการเรียนรู้เพื่อการทำงานและประสานงานในแนวทางเดียวกันมีการวางแผนงาน การปฏิบัติตามแผนงาน ผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน

มอท (Mott. 1972 : 188) ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์การในแง่ของความสามารถในการผลิตความสามารถในการยืดหยุ่น

แฮร์แมนและสก็อต (Haimann and Scott. 1974 : 429) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง การเปรียบเทียบการกระทำกับเกณฑ์ของความสำเร็จในอดีตและผลที่คาดหวังในอนาคต

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และสุริยา วีรวงศ์ (2545 : 36) กล่าวว่า ประสิทธิผลเป็นการศึกษาผลที่ได้รับ (Effect) ของแผนงาน การบริการ ลักษณะกิจการ หรือกิจกรรมสนับสนุนในการลดปัญหาหรือปรับปรุงสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจให้ดีขึ้น หรือหมายถึง การวัดระดับของการ

บรรลุจุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่คาดหวังไว้ หรืออาจหมายถึงการเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์กับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้

ริงชัย สันติวงษ์ (2542 : 314) มีความเห็นว่าประสิทธิผล หมายถึง การที่องค์การสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อมจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประสิทธิภาพขององค์การจะบรรลุผลย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานต่างๆ เป็นสำคัญที่สุดแต่สิ่งที่สำคัญที่สุดอยู่เบื้องหลังควบคู่กับประสิทธิผลก็คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงการมีผลผลิตที่มีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าทรัพยากรที่ใช้ไป

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคนอื่นๆ (2544 : 118) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง สภาพการทำงานที่ได้ผลตามวัตถุประสงค์

สมบัติ อารังธัญวงศ์ (2549 : 234) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า “เป็นการเปรียบเทียบความสำเร็จของโครงการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้กับต้นทุนของโครงการที่ใช้ไปทั้งหมด”

สมชาย คุรงค์เดช (2542 : 208) อธิบายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือโครงการ หรืออาจหมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์กับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของโครงการที่วางไว้

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2542 : 42) ซึ่งกล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยถือเป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์ และผลกระทบของแผน/โครงการกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

รัตน์ บัวสนธ์ (2542: 16) ให้ความเห็นว่า ประสิทธิภาพของโครงการ หมายถึง การดำเนินงานของโครงการนั้นๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กล่าวคือ การที่จะพิจารณาว่าโครงการที่จัดทำขึ้นนั้นมีผลสำเร็จมากน้อยประการใดนั้น จะต้องนำผลที่เกิดขึ้นจากโครงการไปเทียบกับวัตถุประสงค์ หากผลที่ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ก็ถือว่าโครงการดังกล่าวมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจาก ผลลัพธ์ของการบรรลุวัตถุประสงค์และประเมินผลโดยใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล

แคปโลว์ (Caplow. 1964 : 89) กล่าวในเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับปฏิบัติการขององค์การของแคปโลว์มุ่งที่จะสร้างสิ่งที่เขาเรียกว่า แบบจำลองเดี่ยว ทางทฤษฎี (Single Theoretical Model) ถึงจะอย่างไรก็ตาม (Rough) และไม่สมบูรณ์ (Incomplete) ซึ่งสามารถใช้ในการวิเคราะห์

องค์การทุกประเภทหรือขนาด ไม่ว่าจะตั้งอยู่ในแหล่งที่มีวัฒนธรรมหรือประวัติศาสตร์อย่างไร และเพื่อนำไปสู่การคาดคะเนที่เป็นประโยชน์ให้กว้างขวางขึ้น แบบจำลองของแคปโลว์ เสนอแนะว่าประสิทธิผลขององค์การ 2 องค์การ หรือองค์การเดียวในระยะเวลาที่แตกต่างกัน สามารถเอามาเปรียบเทียบกันได้และประเมินผลโดยวัดจากตัวแปร 4 ตัว ด้วยกันคือ

1. ความมั่นคง: การวัดความมั่นคงขององค์การ หมายถึง การวัดความสามารถขององค์การในการรักษา (Maintain) โครงสร้างขององค์การไว้ ตัวแปรนี้สัมพันธ์โดยตรงกับปัจจัยด้านตัวป้อน (Input) และกระบวนการ (Process) ในทางทฤษฎีระบบการรักษาไว้ซึ่งสภาพและการพัฒนาโครงสร้างรวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งทรัพยากร (Acquiring Resources) การใช้ตัวป้อน (Input) อย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติอย่างมีเหตุผล และรักษาระเบียบกิจกรรมทั้งหมดนี้มุ่งไปสู่การสร้างองค์การซึ่งสามารถควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกองค์การได้สำเร็จ

2. ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึง การวัดความสามารถขององค์การในการหลีกเลี่ยง การขัดแย้งระหว่างสมาชิกขององค์การ วิธีการเบื้องต้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ก็คือ โดยการติดต่อสื่อสาร (Communications) ซึ่งเพิ่มความสัมพันธ์ต่อกัน (Interaction) ระหว่างสมาชิกแนวคิดนี้เทียบได้เท่ากับแนวความคิดของไพรซ์ (Price) เกี่ยวกับการปฏิบัติตาม (Conformity) และได้รับการตีความไปในแง่ของทฤษฎีระบบเช่นเดียวกันกัน การสร้างและการรักษาไว้ซึ่งข้อกำหนดเกี่ยวกับพฤติกรรม (Codes of Behavior) ซึ่งควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นกิจกรรมสำคัญซึ่งสัมพันธ์กันทั้งการเป็นอันเดียวกันและการปฏิบัติตาม

3. ความสมัคใจ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับบุคคลและความปรารถนาของสมาชิกที่จะคงมีส่วนร่วมต่อไป แนวความคิดดังกล่าวคล้ายคลึงกันกับแนวความคิดด้านขวัญหรือความพึงพอใจและเกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมในการสนองตอบความต้องการของพนักงาน

4. ความสำเร็จ หมายถึง ผลรวมสุทธิของกิจกรรมขององค์การ ซึ่งคล้ายคลึงกันกับคำว่าความสามารถในการผลิต และคำว่า การผลิตผลผลิต นอกจากนี้ยังใกล้เคียงกับแนวความคิดของไพรซ์ ว่าประสิทธิผล หมายถึง ความมากน้อยของการบรรลุถึงเป้าหมายแต่แคปโลว์ เน้นว่า ประสิทธิผลเป็นผลรวมของปัจจัยอย่างน้อย 4 ประการด้วยกัน ในขณะที่ไพรซ์ เน้นประสิทธิผลในปัจจัยด้านเดียวกันคือ ผลผลิต อย่างไรก็ตามแนวความคิดที่ว่า ประสิทธิผลประกอบไปด้วย ปัจจัยหลายประการนั้นสอดคล้องกับแนวความคิดในทฤษฎีระบบมากกว่า

กรอส (Gross. 1975 : 302-310) ให้ความหมายของประสิทธิผล ว่าเป็นการสมดุลอย่างดีที่สุด (Optima Balance) ระหว่างกิจการด้านการปรับตัว (Adaptation) และการรักษา

สภาพ (Maintenance) ดังนั้น กิจกรรมขององค์การ ซึ่งเป็นการเครื่องมือตัดสินการปฏิบัติของ องค์การว่า มีประสิทธิผลหรือไม่ จึงประกอบไปด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้ คือ

1. การได้มาซึ่งทรัพยากรเป็นขั้นตอนแรกของวงจรซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านตัว ป้อนซึ่ง Gross ระบุว่าประกอบไปด้วยทรัพยากรหลัก คือ คน เงิน และเครื่องจักรสำหรับเงินนั้น เป็นปัจจัยที่ถูกใช้ไปในการซื้อวัตถุดิบเพื่อแปรสภาพให้เป็นผลผลิต แต่เนื่องจากเงินเป็นทรัพยากร ที่กว้างขวางสามารถใช้ซื้อหาหรือได้มาซึ่งคนและเครื่องจักรจึงควรพิจารณาวัตถุดิบแยกออกไป จากตัวเงิน กิจกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ กระทำผ่านหน่วยงานซึ่งมีความชำนาญ เฉพาะ (Specialized) ในด้านการเงิน การจัดหาและเจ้าหน้าที่

2. การใช้ตัวป้อนอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิตกิจกรรมนี้เป็นหัวใจ ของปัจจัยด้านกระบวนการ (Process Element) ถ้ามองในแง่ของทฤษฎีระบบ กล่าวคือ ตัวป้อน (Input) จะต้องถูกผสมผสานเข้าด้วยกันในทางที่จะให้ได้มาซึ่งผลผลิตอย่างมาที่สุด (Maximum Output) โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดหรืออีกนัยหนึ่งก็คือการใช้ทรัพยากรอย่างมี ประสิทธิภาพนั่นเอง

3. การผลิตผลผลิตในรูปบริการหรือสินค้า หมายถึง กิจกรรมในด้านการผลิต ผลผลิต (Product Flow) ซึ่งแต่ละแง่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายในการทำงานขององค์การนั่นเอง

4. การปฏิบัติงานด้านเทคนิค และด้านบริหารอย่างมีเหตุผล ซึ่งเครื่องทดสอบ ความมีเหตุผลก็คือ หนทางที่ดีที่สุดถูกเลือกใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในแง่ของทฤษฎีระบบ กิจกรรมนี้ ครอบคลุมในทุกส่วนประกอบของระบบรวมทั้งการปรับระบบให้เข้ากับการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมนอกระบบด้วยกิจกรรมนี้ รวมถึงการค้นคว้าวิจัยตลอดจนความ พยายามในการกระจายอำนาจมากขึ้นในทางบริหาร ซึ่งถือว่าเป็นเทคนิคการบริหารที่มีเหตุผลใน การกระตุ้นประสิทธิภาพมากขึ้นในการได้มาซึ่งทรัพยากรและการผลิต

5. การลงทุนให้กับองค์การ กิจกรรมนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าองค์การจะต้อง จัดสรรทรัพยากรจากการผลิตปัจจุบันและลงทุนในการสร้างสมรรถนะในอนาคต วัตถุประสงค์ ของการลงทุนดังกล่าวรวมถึง การขยาย (Expansion) การสับเปลี่ยน (Replacement) การอนุรักษ์ (Conservation) การพัฒนา (Development) ทรัพย์สิน (Assets) การตัดสินใจ ด้านการลงทุน จะต้องเกิดขึ้นเกี่ยวกับเครื่องจักร ที่ดิน สิ่งปลูกสร้างและโดยเฉพาะอย่างยิ่งลงทุนในการพัฒนา ทรัพยากรด้านคน โดยโครงการฝึกอบรมนอกจากนี้กิจกรรมที่มุ่งไปในทางพัฒนาและสนับสนุน จากภายนอกองค์การ เพื่อปรับระบบองค์การให้เข้ากันได้เป็นการลงทุนอย่างหนึ่งเช่นกัน เช่น การได้มาซึ่งการสนับสนุนจากนักการเมืองก็เป็นอีกแง่หนึ่งของกิจกรรมด้านการลงทุน

6. การสนองตอบความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและกลุ่มกิจกรรมนี้สะท้อนให้เห็นถึงทฤษฎีระบบโดยตรงยอมรับว่ามีกลุ่ม (Interest Groups) 3 กลุ่มสนใจด้วยกันในองค์การคือ กลุ่มพนักงาน กลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้ลงทุน ความสนใจของพนักงานได้รับการสนองตอบจากความมากน้อยของความพึงพอใจต่อสิ่งที่ตนได้รับในการแลกเปลี่ยนกับแรงงานที่ลงไป ส่วนความสนใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการสนองตอบจากความมากน้อยของความสมหวังจากการคาดหวังด้านคุณภาพและราคาที่ยังคงการจัดให้ความสนใจของผู้ลงทุนได้รับการสนองตอบเมื่อผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) มากพอที่จะให้แน่ใจได้ว่าจะลงทุนต่อไปกับองค์การ ส่วนกลุ่มสนใจอื่นรวมถึงเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ส่ง (Suppliers) และชุมชนส่วนรวม ดังนั้น กิจกรรมนี้จึงสัมพันธ์กับส่วนประกอบทั้ง 3 ของระบบ คือ ตัวป้อน กระบวนการและผลผลิต รวมทั้งสัมพันธ์กันกับการปรับตัวของระบบเข้ากับสภาพแวดล้อมด้วย

7. การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของพฤติกรรมเค้าโครงของความเป็นระบบเป็นความต่อเนื่อง (Connectedness) กันขององค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก ความเกี่ยวเนื่องดังกล่าวต้องอยู่ในขอบเขตของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ศีลธรรม ข้อห้ามและข้อกำหนดของจริยธรรม และจรรยาบรรณของวิชาชีพหลักเกณฑ์ (Codes) เหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความหมายของสภาพแวดล้อมต่อพฤติกรรมที่ “ถูกต้อง” และ “ผิด” โดยองค์การจะต้องใช้พฤติกรรมที่ถูกต้องการเสาะแสวงหาทรัพยากรใช้ตัวป้อนอย่างมีประสิทธิภาพ ผลิตผลและลงทุนในทรัพย์สิน

การศึกษาประเภทที่สอง คือ การศึกษาวิจัยหรือจากการสังเกตจากการปฏิบัติจริง (Empirical Research) ซึ่งส่วนใหญ่จะมุ่งศึกษาส่วนประกอบของควมมีประสิทธิภาพขององค์การและความสัมพันธ์กัน (Interrelationships) ระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น ดังต่อไปนี้

Friedlander and Pickle มององค์การในรูปแบบเปิดซึ่งมีการเติบโตและอยู่รอดได้โดยขึ้นอยู่กับระบบภายในและระบบภายนอกขององค์การ ซึ่งสนับสนุนซึ่งกันและกันต้องพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependencies) ดังกล่าวว่า โดยประกอบไปด้วยปัจจัย 3 ประการด้วยกัน คือ 1) ความสามารถในการได้กำไร (Profitability) ขององค์การ 2) ความมากน้อยของการที่องค์การสามารถสร้างความพอใจให้แก่สมาชิก 3) ความสามารถน้อยของควมมีคุณค่าขององค์การที่มีต่อสังคมที่องค์การเป็นส่วนหนึ่ง

เกณฑ์ดังกล่าวจึงรวมถึงการพิจารณาองค์การในแง่ของการรักษาระบบและการเติบโต (System Maintenance and Growth) การสนองตอบระบบย่อยและการสนองตอบต่อสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นเป้าหมายของการศึกษาวิจัยของ Friedlander and Pickle เพื่อจะดูความสัมพันธ์กัน (Interrelationships) ระหว่างส่วนประกอบของควมมีประสิทธิภาพเหล่านี้โดย

ศึกษาองค์การที่มีขนาดเล็กจำนวน 97 องค์การด้วยกัน แต่ละองค์การมีผู้จัดการเพียง 1 คนและ ผู้ใต้บังคับบัญชาระหว่าง 4-40 คน

ตัวประกอบแรกของความมีประสิทธิภาพคือ ความมากน้อยของการที่องค์การตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ซึ่งFriedlander and Pickle วัดจากตัวแปรดังต่อไปนี้ คือ

1. ชุมชน (Community) การสนองต่อความต้องการของชุมชน วัดได้จากการเป็นสมาชิกและเป็นผู้นำในองค์การทั้งในท้องถิ่นและนอกท้องถิ่นตลอดจนจนจำนวน คณะกรรมการและกิจกรรมการกุศลซึ่งผู้บริหารองค์การมีส่วนร่วมในระยะสองปีที่ผ่านมารวมทั้ง การร่วมในกิจกรรมของชุมชน

2. รัฐบาล (Government) ความสัมพันธ์ขององค์การกับรัฐทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น วัดได้จากความมากน้อยของการที่องค์การมีความรับผิดชอบต่อ หน่วยงานของรัฐทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ด้วยการเสียภาษีอย่างสม่ำเสมอและถูกต้อง

3. ลูกค้า (Customers) ความสัมพันธ์ขององค์การกับลูกค้า วัดได้จากการให้ ลูกค้าให้คะแนนในประเด็นต่อไปนี้ คือ คุณภาพสินค้าหรือบริการ ปริมาณของสินค้าหรือปริมาณ ที่มีให้ความเรียบร้อย ความสะอาดและมีลักษณะได้มาตรฐานของสินค้าความรู้ของผู้บริหาร เกี่ยวกับผลผลิตหรือบริการ ความรวดเร็วของบริการ ความเชื่อถือได้ของกิจการ ระดับตำแหน่ง ของกิจการเมื่อเปรียบเทียบกับกิจการอื่นในทำนองเดียวกัน ความเต็มใจช่วยเหลือ ความเป็น มิตรและลักษณะท่าทีของพนักงาน

4. ผู้ส่ง (Suppliers) การสนองต่อความต้องการของผู้ส่งวัดได้จากความตรง ต่อเวลาในการชำระหนี้ ความยุติธรรมในการตกลง ความพร้อมในการรับคำแนะนำและการ ประเมินผลส่วนรวมขององค์การในฐานะลูกค้าของผู้ส่ง

5. เจ้าหนี้ (Creditors) ระดับความพึงพอใจของเจ้าหนี้ที่มีต่อองค์การวัดจากการ สัมภาษณ์

ตัวประกอบที่สองของความมีประสิทธิภาพ คือ ความพึงพอใจของพนักงานวัดได้จากตัว แปรดังต่อไปนี้ คือ

1. ความพึงพอใจกับสภาพการทำงาน คือ สภาพของสถานที่ทำงานผลของ สภาพดังกล่าวที่มีต่อประสิทธิภาพ ความพอเพียงของเครื่องมือเครื่องใช้ชั่วโมงทำงานที่มีเหตุผล และการปราศจากซึ่งการกีดกันทางร่างกายและจิตใจ

2. ความพึงใจกับรางวัลทางการเงิน ความพอเพียงของค่าจ้างความมีประสิทธิภาพ ของนโยบายด้านบุคคลที่เกี่ยวกับค่าจ้าง โครงการผลประโยชน์และค่าตอบแทนเมื่อเทียบกับบริษัท อื่น

3. ความไว้วางใจที่มีต่อฝ่ายบริหาร ความสามารถในการจัดการของฝ่ายบริหาร การจัดการเกี่ยวกับนโยบายให้ผลประโยชน์แก่พนักงาน ความพอเพียงของการติดต่อสื่อสาร 2 ทางและความสนใจที่มีต่อพนักงาน

4. ความเห็นเกี่ยวกับการอำนวยการผู้ควบคุมจัดงานดีเพียงใดความรู้เกี่ยวกับงาน ความสามารถในการให้งานเสร็จตามกำหนด การจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่พอเพียงในการให้ พนักงานรู้ว่าเขาถูกคาดหวังให้ทำอะไร การเน้นการฝึกเน้นอบรมที่เหมาะสม การพยายามให้ พนักงานทำงานร่วมกัน การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรมการรักษาสัญญา การให้กำลังใจและความสนใจในความกินดีอยู่ดีของพนักงาน

5. ความพึงพอใจกับการพัฒนาตนเอง ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การของ พนักงาน การมีส่วนร่วม ความภาคภูมิใจในองค์การ ความรู้สึกว่าได้ทำสิ่งที่มีคุณค่าและความก้าวหน้าในงาน

นอกจากนั้น Friedlander and Pickle ยังวัดความมากน้อยของความพึงพอใจของ เจ้าของกิจการที่มีต่อองค์การ ซึ่งส่วนใหญ่มักวัดได้จากผลกำไรด้านการเงิน (Profitability) ใน รอบ 10 ปีที่มีผ่านมาเมื่อเทียบกับจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เจ้าของให้กับกิจการนั้น

ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร

มีนักวิชาการได้สำรวจประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรพบว่า

สตีเยอร์ส (Steers. 1977 : 8) ได้เสนอตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ องค์กร 4 ประการคือ

1. ลักษณะขององค์กร ซึ่งมีตัวชี้อยู่ 2 ประการ คือ โครงสร้างขององค์กรพิจารณา ได้จากการกระจายอำนาจ การแบ่งงานตามความชำนาญพิเศษ ความเป็นทางการ ช่วงการบังคับ บัญชา ขนาดขององค์กร ขนาดของหน่วยงาน และเทคโนโลยีขององค์กรพิจารณาได้จากการ ปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์ และความรู้

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม ซึ่งพิจารณาจากสิ่งแวดล้อม 2 ด้าน คือ สิ่งแวดล้อมภายนอกซึ่งมีตัวแปรบ่งชี้คือ ความสลับซับซ้อน ความมั่นคง และความไม่แน่นอน กับ สิ่งแวดล้อมในหรือบรรยากาศขององค์กรซึ่งมีตัวบ่งชี้คือ แนวโน้มของความสำเร็จ ความเอาใจใส่ต่อ พนักงานแนวทางการให้รางวัลและการลงโทษ ความมั่นคง ความเสี่ยง ความเปิดเผย และความ ปกปิด

3. ลักษณะของพนักงาน พิจารณาจากความผูกพันต่อองค์กร และการปฏิบัติงาน โดยตัวบ่งชี้ของความผูกพันต่อองค์กร พิจารณาจากความสนใจการดำรงรักษาไว้ และความผูกมัดใจ

สำหรับตัวบ่งชี้ของการปฏิบัติงานคือ การจูงใจ เป้าหมาย ความต้องการ ความสามารถในการทำงาน และความชัดเจนของบทบาทของพนักงาน

4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ พิจารณาจากตัวบ่งชี้ คือ การวางเป้าหมายที่แน่นอน การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัวขององค์กร และการริเริ่มสิ่งใหม่

Gibson Ivancevich (1982 : 31) ได้สรุปเครื่องบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์กรควรประกอบไปด้วยตัวแปรต่อไปนี้คือ 1) ความสามารถในการผลิต 2) ประสิทธิภาพ 3) ความพึงพอใจ 4) การปรับตัว 5) การพัฒนา

Jackson and Frigon (1994 : 119) ได้ให้ความเห็นว่า ประสิทธิภาพสามารถวัดได้จากความสามารถของกระบวนการ การให้บริการ และความสามารถในการผลิตที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้หรือไม่

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของงาน เกิดจากลักษณะขององค์กร ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของพนักงาน นโยบายการบริหารและปฏิบัติ

การวัดประสิทธิผล

ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์ (2539 : 5) กล่าวว่าประสิทธิผลคือ ขอบเขตของการที่โครงการนั้นได้รับผลประโยชน์ต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งผลประโยชน์ข้างเคียงอื่นๆ ประสิทธิภาพนั้นไม่สามารถวัดผลประโยชน์ตอบแทนที่ตั้งเป็นตัวเงินได้ (Intangible Benefit) แต่วัดระหว่างผลลัพธ์กับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

$$\text{ดัชนีการ ประสิทธิภาพ} = \frac{\text{ผลลัพธ์}}{\text{วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้}}$$

นอกจากนี้ยังมีการวัดประสิทธิผล โดยการวัดต้นทุนประสิทธิผล (Cost Effectiveness) หรือการนำประสิทธิผลมาเทียบกับต้นทุน ในการประเมินผลโครงการเป็นการนำหลักวิชาเศรษฐศาสตร์มาประยุกต์ใช้ (สมชาย ดุรงค์เดช. 2542 : 36) และศึกษาว่า วิธีใดลงทุนน้อยกว่าก็แสดงว่ามีต้นทุนประสิทธิผลดีกว่า หรือศึกษาโดยเทียบต้นทุนเท่ากันดูว่าวิธีใดประสิทธิผลสูงกว่าก็แสดงว่ามีต้นทุนประสิทธิผลดีกว่า ซึ่งจะเป็นโยบายต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการนั้นๆ ได้ดี

การวัดประสิทธิผลเป็นการประเมินอัตราส่วนค่าใช้จ่ายกับผลลัพธ์ ซึ่งเป็นการประเมินประสิทธิผลของโครงการและใช้เป็นการประเมินทางเลือกสำหรับการตัดสินใจโดยทำให้ผลลัพธ์ทั้งหมดแปลงรูปมาอยู่ในหน่วยของเงินตราหรือหน่วยของผลลัพธ์เปรียบเทียบมิติต่างๆ

ของผลกระทบนั้นคือ เป็นการคำนวณผลหาร ระหว่าง ค่าใช้จ่ายที่มีหน่วยเป็นเงิน กับผลลัพธ์ หรือผลกระทบที่มีหน่วยไม่เป็นเงิน (เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. 2542 : 247-247) ดังสมการต่อไปนี้

$$\text{ประสิทธิผล} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายสุทธิที่เป็นค่าเงิน}}{\text{ผลลัพธ์หรือผลกระทบสุทธิไม่เป็นค่าเงิน}}$$

$$\text{ประสิทธิผล (C/E)} = \frac{C-G}{B-R}$$

R = ค่าใช้จ่ายของโครงการซึ่งมีหน่วยเป็นค่าเงิน

C = ค่าใช้จ่ายที่สามารถประหยัดได้จากการจัดทำโครงการ

G = ผลตอบแทน หมายถึง ผลลัพธ์หรือผลกระทบของโครงการมีหน่วยไม่เป็นค่าเงิน

B = ความเสี่ยงภัย หมายถึง ผลกระทบข้างเคียงของโครงการมีหน่วยไม่เป็นค่าเงิน

E = ประสิทธิผล

การประเมินอัตราส่วน ค่าใช้จ่ายประสิทธิผล มีประโยชน์ต่อผู้บริหารเป็นอย่างมาก เพราะเป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้มีการเปรียบเทียบงานที่มีประสิทธิผล แต่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดและมีคุณประโยชน์มากขึ้น

แนวคิดพื้นฐานของการประเมินค่าใช้จ่ายกับประสิทธิผล หรือการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายประสิทธิผล เนื่องจาก 1) ความจำเป็นของทรัพยากรที่มีจำกัด 2) ทุกสิ่งอย่างไม่สามารถจัดทำโครงการได้ทุกโครงการ 3) ความจำเป็นจะต้องเลือกระหว่างวิธีการจัดทำโครงการต่างๆ กัน ด้วยวัตถุประสงค์และราคาต่างกัน 4) การวางแผนหรือวัตถุประสงค์ของโครงการ สามารถจัดทำได้อย่างชัดเจน ซึ่งส่งผลซึ่งถึงผลตอบแทนที่เป็นประโยชน์ได้อย่างชัดเจน 5) สามารถทำนายบอกผลประโยชน์ต่างๆ ของโครงการที่จัดทำขึ้นได้อย่างค่อนข้างชัดเจน รวมทั้งคาดคะเนถึงผลเสียต่างๆ ตลอดจนวิธีการจัดทำและบริหารโครงการ และ 6) ทำให้เข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ความสำเร็จและต้นทุนของแต่ละโครงการในแต่ละสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ยังมีเกณฑ์การวัดประสิทธิผล (ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. 2542 : 51) ซึ่งวัดได้จาก

$$\text{ประสิทธิผล} = \frac{\text{ผลลัพธ์และผลกระทบของโครงการ}}{\text{วัตถุประสงค์ที่กำหนด}}$$

จุดมุ่งหมายสำคัญของการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ การศึกษาว่า ผลลัพธ์ที่ปรากฏบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เพียงใด การประเมินประสิทธิผลไม่ได้สนใจว่า โครงการจะดำเนินไปตามกระบวนการที่วางแผนไว้หรือไม่ แต่มุ่งที่จะวัดผลลัพธ์ ซึ่งปรากฏในสภาพแวดล้อมเมื่อโครงการเสร็จสิ้นเป็นประการสำคัญ ประสิทธิภาพมักตีความให้หมายถึง การบรรลุวัตถุประสงค์ที่

วางไว้ แต่การประเมินผลลัพธ์ได้มองไปไกลถึงผลลัพธ์อื่นๆ เช่น ผลลัพธ์ทางอ้อม ผลลัพธ์ที่ไม่ได้คาดหมาย เป็นต้น

SWOT มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาจะพบว่ามิตั้งกลยุทธ์ที่บรรลุเป้าหมายและไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ดังนั้นการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษาระยะที่ 11 (พ.ศ. 2555- 2559) จึงได้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและสภาพแวดล้อมในปัจจุบันโดยดำเนินการพิจารณาจากพันธกิจ 5 พันธกิจ ของมหาวิทยาลัยสรุปเป็นจุดเด่นจุดด้อยโอกาสและภาวะคุกคามเพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาได้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2557)

จุดแข็ง (Strength)

1. มหาวิทยาลัยมีจำนวนนิสิตเพิ่มขึ้น เพราะมีผู้ให้ความสนใจศึกษาทางด้านพระพุทธศาสนามากขึ้น และมีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง
2. มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงในด้านการจัดการศึกษาพระพุทธศาสนา และเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง มีส่วนงานระดับวิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ หน่วยวิทยบริการ และห้องเรียนอยู่ในภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศจนสามารถขยายโอกาสทางการศึกษาได้อย่างครอบคลุม
3. มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรการศึกษาที่เน้นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นวิชาแกน มีการเรียนการสอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติจนเกิดกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นิสิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
4. มหาวิทยาลัยได้เปิดโอกาสทางการศึกษาแก่คณะสงฆ์สังฆมและชุมชนให้ได้รับการศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน
5. มหาวิทยาลัยมีคัมภีร์และตำราทางด้านพระพุทธศาสนา (พระไตรปิฎกฉบับมหาจุฬา) ที่เอื้อต่อการศึกษาค้นคว้า
6. มหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการบริหารและประเมินด้านการวิจัยที่เชี่ยวชาญ
7. มหาวิทยาลัยมีกองทุนสนับสนุนการวิจัยที่ชัดเจนเปิดโอกาสให้บุคคลที่สนใจในการผลิตผลงานวิจัยและการทำวิจัยทุกระดับและมีเวทีในการเสนอผลงานวิจัยระดับนานาชาติ
8. มหาวิทยาลัยมีนโยบายในการพัฒนานักวิจัยและสร้างระบบการวิจัยทางพระพุทธศาสนาเมืองครทั้งในและต่างประเทศให้การยอมรับและร่วมดำเนินการ

9. มหาวิทยาลัยมีส่วนงานและบุคลากรที่พร้อมให้บริการวิชาการด้าน พระพุทธศาสนาทั้งในและต่างประเทศและมีการพัฒนาพระสังฆาธิการและพระธรรมทูตอย่าง ชัดเจนที่ช่วยสนับสนุนการให้บริการวิชาการ

10. มหาวิทยาลัยมีแหล่งเรียนรู้และบุคลากรที่พร้อมให้ความรู้ด้าน พระพุทธศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

11. มหาวิทยาลัยมีระบบการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและ สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ

จุดอ่อน (Weakness)

1. มหาวิทยาลัยมีนิสิตที่วัยวุฒิคุณวุฒิและพื้นฐานความรู้แตกต่างกันและขาด ระบบการคัดเลือกนิสิตที่เข้มข้นจนทำให้มีนิสิตจบการศึกษา น้อย

2. มหาวิทยาลัยขาดการสำรวจความต้องการของสังคมและชุมชนในการพัฒนา และปรับปรุงหลักสูตรทำให้หลักสูตรและสาขาวิชา มีจำนวนจำกัดไม่เพียงพอต่อความต้องการของ ชุมชนและสังคม

3. ขาดการแลกเปลี่ยนและสร้างเครือข่ายด้านการเรียนการสอนระหว่างนิสิต อาจารย์กับสถาบันภายนอก

4. การวิจัยองค์ความรู้ทางพระพุทธศาสนา การวิจัยในชั้นเรียนและการวิจัยเชิง บูรณาการยังมีน้อยทำให้ฐานข้อมูลงานวิจัยไม่ครบถ้วน

5. มหาวิทยาลัยขาดการสรุปและประเมินผลงานการบริการวิชาการแก่สังคมที่ เป็นระบบและครอบคลุม

6. ผู้เชี่ยวชาญในด้านการผลิตสื่อเพื่อการเผยแผ่พระพุทธศาสนาและสื่อ เทคโนโลยีในการให้บริการวิชาการแก่สังคมมีไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับความต้องการของ ผู้รับบริการ

7. มหาวิทยาลัยยังขาดการพัฒนาบุคลากรและแหล่งเรียนรู้ด้านการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมอย่างจริงจังทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

8. บุคลากรขาดทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารระบบสารสนเทศขาด การส่งเสริมสนับสนุนให้ตรงสายงาน

9. ไม่มีคู่มือภาระงานที่ชัดเจนเพื่อการประเมินผลของผู้ปฏิบัติงานทำให้บุคลากร ไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับประกาศและคำสั่งมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง

โอกาสการพัฒนา (Opportunity)

1. มหาวิทยาลัยสร้างระบบการคัดเลือกนิสิตให้เข้มข้นขึ้นคัดเลือกอาจารย์พัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถรวมทั้งจัดหอพักให้เพียงพอเป็นกลไกสำคัญในการผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้คู่คุณธรรม
2. มหาวิทยาลัยมีทุนทางสังคมสูงสังคมให้การสนับสนุนเต็มที่รัฐบาลให้การสนับสนุนการเรียนการสอนด้านงบประมาณคณะสงฆ์สนับสนุนด้านทรัพยากรบุคคลนานาชาติให้การยอมรับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเป็นโอกาสในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนเพื่อเป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาในระดับนานาชาติ
3. สังคมทุกระดับมีความขัดแย้งวุ่นวายต้องการทางออกสังคมโลกต้องการองค์ความรู้ด้านพระพุทธศาสนาเป็นทางเลือกในการพัฒนาศาสตร์ทุกแขนงต้องการบูรณาการร่วมกับศาสตร์ด้านจริยธรรมผู้นำศาสนาและองค์กรต่างประเทศต้องการความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยและมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ
4. มหาวิทยาลัยได้รับความเชื่อมั่นจากรัฐบาลมหาเถรสมาคมและชาวพุทธนานาชาติให้จัดกิจกรรมวิสาขบูชาโลกได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลในการจัดโครงการพระสอนศีลธรรมในโรงเรียนและผู้รับบริการวิชาการมีความเชื่อมั่นในมหาวิทยาลัยรวมทั้งยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของชาติและมหาเถรสมาคม
5. มหาวิทยาลัยมีกิจกรรมด้านการทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา ศิลปะวัฒนธรรมร่วมกับองค์กรภายนอกและส่งเสริมการเรียนรู้พระพุทธศาสนา ศิลปะวัฒนธรรมระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับนานาชาติ
6. บุคลากรได้รับความร่วมมือในการส่งเสริมความรู้จากองค์กรภายนอกและให้ทุนการศึกษาเพื่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกด้านทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

ภาวะคุกคาม (Threat)

1. การที่สังคมเปิดโอกาสให้พระสงฆ์เข้าไปเรียนในมหาวิทยาลัยทั่วไปอาจทำให้จำนวนนิสิตลดลง
2. หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรด้านภาษามีจำนวนน้อยทำให้การพัฒนาบุคลากรด้านภาษาทำได้น้อย
3. นโยบายของรัฐบาลที่จะจัดสรรงบประมาณสนับสนุนมหาวิทยาลัยในลักษณะเงินอุดหนุนเฉลี่ยรายหัวนิสิตสถาบันการศึกษาที่มีความพร้อมด้านการบริหารจัดการด้านทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้านอาคาร

4. คณาจารย์มีวุฒิการศึกษาไม่ตรงตามสาขาวิชาตามที่สกอกำหนดขาดทักษะในการพัฒนาการเรียนการสอนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง

5. มีองค์กรที่ส่งเสริมการวิจัยด้านพุทธศาสนามากขึ้นความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยทางพระพุทธศาสนายังคลาดเคลื่อนและรัฐยังให้การสนับสนุนงบประมาณการวิจัยด้านศาสนาไม่เพียงพอ

6. หน่วยงานภาครัฐบางแห่งไม่เข้าใจบทบาทและไม่ให้การสนับสนุนกิจกรรมการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยเท่าที่ควรกฎหมายที่สนับสนุนสื่อในการเผยแพร่พระพุทธศาสนายังไม่มีประสิทธิภาพและสถานที่ให้บริการของเอกชนมีมากขึ้น

7. องค์กรหน่วยงานภายนอกขาดการรับรู้ข่าวสารกิจกรรมและบทบาทของมหาวิทยาลัย

มาตรฐานด้านการดำเนินการของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ด้านการจัดการเรียนสอน

มหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคม โดยใช้กลยุทธ์คือส่งเสริมและพัฒนาวัตรกรรมการเรียนรู้ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้มีคุณภาพและทันสมัย และส่งเสริมพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นที่ยอมรับในการเป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาในระดับนานาชาติ

ด้านการวิจัย

มหาวิทยาลัยมีผลงานวิจัยทางพระพุทธศาสนาที่ได้รับการเผยแพร่ และประยุกต์ใช้พัฒนาจิตใจและสังคมในระดับชาติ และนานาชาติโดยใช้กลยุทธ์คือ พัฒนานักวิจัยผลิตผลงานวิจัยด้านพระพุทธศาสนาที่ครอบคลุมทุกกลุ่มความรู้ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือนักวิจัยและการวิจัยระดับชาติ และนานาชาติ, ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยในระดับชาติ และนานาชาติ, ส่งเสริมและสนับสนุนการนำองค์ความรู้จากการวิจัยไปใช้ในการเรียนการสอน พัฒนาการ พัฒนางาน พัฒนาสังคม และกิจการคณะสงฆ์ทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ, ส่งเสริมให้ผลการวิจัยได้รับการอ้างอิง การนำเสนอ การนำไปใช้ การตีพิมพ์และได้รับรางวัลระดับชาติ และนานาชาติ, พัฒนาระบบการบริหารจัดการงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ

ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

มหาวิทยาลัยให้บริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแก่คณะสงฆ์ ชุมชน และสังคมทุกระดับ โดยใช้กลยุทธ์พัฒนาศูนย์วิปัสสนา-ศูนย์พัฒนาบุคลากรและทรัพยากรบุคคล ให้สามารถบริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแก่สังคม ทุกระดับ ทุกกลุ่มเป้าหมาย, จัดระบบข้อมูลและระบบการจัดการทรัพยากรองค์ความรู้ เพื่อถ่ายทอดวิชาการทั้งทรัพยากรบุคคล ทักษะชำนาญการ สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้สามารถสนองต่อความต้องการได้ตามเฉพาะกรณี, ส่งเสริมการสอนและเผยแผ่พระพุทธศาสนาทั้งระดับชาติ และนานาชาติ, พัฒนาและเปิดหลักสูตรการอบรม หรือสัมมนา ให้สามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างคุ้มค่า และยกระดับมาตรฐานการคณะสงฆ์ หรือสังคมคุณธรรม, ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะสงฆ์ ภาครัฐ เอกชน ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำโครงการ/ กิจกรรมบริการวิชาการเพื่อความมั่นคง และความเข้มแข็งของสังคม, ส่งเสริมให้มีความร่วมมือในการบริการวิชาการอย่างยั่งยืนระหว่างมหาวิทยาลัยกับทุกภาคส่วน และแสวงหาโจทย์วิจัยเพื่อบูรณาการกับการเรียนการสอน, ส่งเสริมให้มีความร่วมมือในการบริการวิชาการอย่างยั่งยืน ระหว่างมหาวิทยาลัยกับทุกภาคส่วน และแสวงหาโจทย์เพื่อบูรณาการกับการเรียนการสอน/ ชี้นำแก้ปัญหาให้เกิดสันติสุขในสังคม

ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านพระพุทธศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน โดยใช้กลยุทธ์รณรงค์ให้หนีต และบุคลากรมีความตระหนักในเรื่องการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และมีบทบาทในการส่งเสริม ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และพัฒนาสังคมร่วมกับภาคเอกชน, มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านพระพุทธศาสนา มรดกทางประเพณี วัฒนธรรมไทย ในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และนานาชาติ, พัฒนาพิพิธภัณฑ์ หอพุทธศิลป์ และผลงานบูรพาจารย์ให้เป็นแหล่งการเรียนรู้และส่งเสริมให้หนีต บุคลากร และชุมชนให้ดำรงวิถีชีวิตตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

จากความสำคัญของการจัดการศึกษาดังกล่าวข้างต้นทำให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยต้องมีมาตรฐานที่แสดงถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของสถาบัน ซึ่งผู้วิจัยจึงได้นำมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาด้านการดำเนินการตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ด้านการจัดการเรียนการสอนด้านการวิจัยด้านการบริการวิชาการและด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมเป็นตัววัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อนเนก โมราสุข (2543 : 89) ได้ศึกษาประสิทธิผลการดำเนินงานของศูนย์สาธารณสุขมูลฐานชุมชนในจังหวัดกำแพงเพชร มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานของศูนย์สาธารณสุขมูลฐานชุมชนในจังหวัดกำแพงเพชร เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาแบบภาคตัดขวาง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม พบว่า อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน มีความรู้ ทักษะดี และกระบวนการบริหารจัดการระดับดี และการสนับสนุนทางสังคมระดับปานกลาง โดยที่ประสิทธิผลการดำเนินงานของศูนย์สาธารณสุขมูลฐานชุมชนในจังหวัดกำแพงเพชรอยู่ในระดับควรปรับปรุง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านของมูลข่าวสารและด้านที่ต้องปรับปรุงมากที่สุดคือ ด้านการให้บริการ

กันวาท ศุภรณันท์ (2546 : 98) ศึกษาประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยบริการปฐมภูมิ ตามโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยบริการปฐมภูมิ ตามโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า จังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูงจำนวน 5 ด้าน คือด้านบริหารจัดการ ด้านความเสมอภาค ด้านคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพและด้านความพึงพอใจ ส่วนด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน มีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง

วันทนี รัตน์ (2553 : 60) ได้ศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติหน้าที่ของอาสาสมัครสาธารณสุขในการให้บริการสาธารณสุขมูลฐาน จังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นของประชาชนต่อประสิทธิผลการปฏิบัติหน้าที่ของอาสาสมัครสาธารณสุขในการให้บริการสาธารณสุขมูลฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่าด้านการจัดทำแผนงาน/โครงการ อยู่ในระดับมาก โดยมีกิจกรรมการจัดทำแผนงานทันตสาธารณสุข มากที่สุด ส่วนกิจกรรมที่น้อยที่สุดคืองานสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรค ด้านการปฏิบัติตามแผนการบริการสุขภาพ อยู่ในระดับมาก โดยกิจกรรมงานอนามัยแม่และเด็ก/วางแผนครอบครัวมากที่สุด ส่วนกิจกรรมที่น้อยที่สุดคือ งานควบคุมโรคประจำท้องถิ่น ด้านการติดตามประเมินการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก โดยกิจกรรมงานอนามัยแม่และเด็ก/วางแผนครอบครัวมากที่สุด ส่วนกิจกรรมที่น้อยที่สุดคือ งานควบคุมและป้องกันและแก้ไขมลภาวะสิ่งแวดล้อม ด้านการนำผลงานไปปรับปรุงพัฒนา อยู่ในระดับมาก โดยมีกิจกรรมงานคุ้มครองผู้บริโภคมากที่สุด และกิจกรรมที่น้อยที่สุดคือ งานจัดยาที่จำเป็น การเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนต่อประสิทธิผลการปฏิบัติหน้าที่การให้บริการสาธารณสุขมูลฐาน พบว่าปัจจัยด้าน อายุ เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้ มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการปฏิบัติหน้าที่ของอาสาสมัครสาธารณสุข แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยด้านอาชีพ ไม่มีความแตกต่าง

ธนภุต รอดเขียว (2553 : 102) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของกองสาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม ของเทศบาลตำบล ในจังหวัดอุทัยธานี การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ประสิทธิผลการปฏิบัติงานและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน รวมถึงศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับประสิทธิผล การปฏิบัติงาน และอิทธิพลของตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของกองสาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม ของเทศบาลตำบลในจังหวัดอุทัยธานี โดยศึกษาจากรายงานผลการดำเนินโครงการ ปีงบประมาณ 2552 และสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้าน ลักษณะขององค์กร นโยบายการบริหาร ทรัพยากร ความสามารถในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจ การยอมรับนับถือตนเอง และค่านิยมของพนักงานกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมของเทศบาลตำบล ในจังหวัดอุทัยธานี ทั้ง 13 แห่ง จำนวน 152 คน รวบรวมข้อมูลด้วยแบบสำรวจประสิทธิผลการปฏิบัติงานและแบบสอบถามปัจจัย 7 ด้าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันและวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ของเทศบาลตำบล ในจังหวัดอุทัยธานี มีระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวม ระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, $SD = .114$) ปัจจัยทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$, $SD = .205$) ปัจจัยทั้ง 7 ด้าน สัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในเชิงบวกทุกปัจจัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรและนโยบายการบริหาร สามารถร่วมกันพยากรณ์ ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมของเทศบาลตำบล ในจังหวัดอุทัยธานี ได้ร้อยละ 42.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้วิจัยได้สรุปตัวแปรต่างๆ มีรายละเอียดดังนี้

1. การรับรู้บทบาท

ความหมายการรับรู้บทบาท

การรับรู้หมายถึง การแปลความหมายของบุคคลจากการสัมผัสจากสิ่งเร้าต่างๆ ซึ่งการรับรู้นี้อาจถูกต้องหรือไม่ถูกต้องนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ประสบการณ์ การสนใจ อารมณ์ สติปัญญา ความรู้ เป็นต้น และเป็นกระบวนการที่เกิดแทรกระหว่างสิ่งเร้า และการตอบสนอง

Katz & Kahn (1978 : 43) ด้วยการแสดงบทบาทขึ้นอยู่กับความคาดหวังของคนในสังคมด้วย ดังนั้น บทบาทของสังคมจึงได้รับความคาดหวังจากสมาชิกคนอื่นๆ ในสังคม และบุคคลที่คาดหวังบทบาทของคนอื่นเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม การคาดหวังในบทบาทแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันด้วยบุคคลมีความคิดและความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น รูปแบบพฤติกรรมของบุคคลในการแสดงบทบาทสามารถจำแนกเป็น 2 บทบาท คือ บทบาทที่เกิดขึ้นจากตำแหน่งที่ได้รับและบทบาทที่ถูกคาดหวังให้แสดงออกจากสมาชิกในสังคม

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 92-93) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ว่าบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งได้ถูกคาดหวังจากสังคมรอบด้าน เช่น จากผู้อยู่อาศัยจากตำแหน่งอื่นๆ รอบตัว (ผู้ร่วมงาน) รวมทั้งตัวเราเองด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดจากกระบวนการทางสังคม “กระบวนการทางสังคม” (Socialization) ถ้าความคาดหวังจากทุกฝ่ายไม่ตรงกัน และผู้ดำรงตำแหน่งอยู่ในบทบาทที่ไม่สามารถปรับให้มีความพอดี จะเกิดปัญหา ต่อด้านความขัดแย้งในบทบาทหรือความล้มเหลวในบทบาทได้ และผลที่ตามมา คือ ความล้มเหลวของงาน ดังนั้น การแสดงบทบาทของบุคคลตามตำแหน่งหน้าที่จะเป็นไปได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างและที่สำคัญ ได้แก่ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ต้องแสดงหรือปฏิบัติ ประสบการณ์ของผู้ที่แสดงบทบาท และบุคลิกภาพของผู้ที่แสดงบทบาทนั้นตามคำจำกัดความของ “บทบาท”

วัชรีย์ ทรัพย์มี (2543 : 43) ให้ความหมายว่า การรับรู้ หมายถึง การตีความหมายของการสัมผัสออกเป็นสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่มีความหมาย ซึ่งการตีความหมายนั้นต้องอาศัยประสบการณ์หรือการเรียนรู้ ถ้าปราศจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์ จะไม่มีการเรียนรู้มีเพียงแต่การสัมผัส และการเรียนรู้เป็นสิ่งที่เลือกสรรในขณะใดขณะหนึ่ง เราไม่ได้ รับรู้หมดทุกอย่างแต่เลือกรับรู้สิ่งเร้าเพียงบางอย่าง

Broom and Phillip (1978 : 92) ให้ความหมายว่า บทบาทประกอบด้วยด้วยลักษณะต่างๆ 3 ประการคือ 1) บทบาทในอุดมคติ หรือสิ่งที่สังคมกำหนดไว้ (Social Perceived or Idle Role) เป็นบทบาทในอุดมคติที่มีการกำหนดสิทธิ หน้าที่ตามตำแหน่งในสังคมซึ่งจัดว่าเป็น

บทบาทในอุดมคติ 2) บทบาทที่ควรกระทำ (Perceived Role) หรือ บทบาทตามการรับรู้ เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคล เชื่อว่าควรกระทำตามตำแหน่งที่ได้รับ อาจจะไม่เหมือนบทบาทในอุดมคติ และอาจมีความแตกต่างในแต่ละบุคคล ขึ้นกับความสามารถในการรับรู้ของบุคคล โดยมีแรงจูงใจ ความเชื่อ ความหวัง ประสบการณ์ การศึกษา การให้คุณค่า และความหมายต่อสิ่งนั้นเข้ามาเกี่ยวข้อง การรับรู้บทบาทของตนเอง ได้อย่างถูกต้องก็สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) บทบาทที่กระทำจริง (Performed Role) เป็นบทบาทที่บุคคลได้แสดงจริง ซึ่งอาจเป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวัง หรือเป็นการแสดงบทบาทตามการรับรู้ และตามความคาดหวังของตนเอง การที่บุคคลจะปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้ดีเพียงใด ขึ้นอยู่กับการยอมรับบทบาทของบุคคลที่ครองตำแหน่งอยู่ เนื่องจากความสอดคล้องของบทบาท ตามความคาดหวังของสังคมและการรับรู้บทบาทของตนเอง

ยงยุทธ เกษสาคร (2544 : 68-69) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานทั้งสามารถสร้างประสิทธิภาพประสิทธิผลให้เกิดแก่หน่วยงานนั้นๆ ได้ดังนั้น ผู้นำ จึงหมายถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจสามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ และได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน ให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ความสำคัญการรับรู้บทบาท

พชนี วรกวิน (2521 : 48) กล่าวว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้มี 4 ประการคือ

- 1) คุณสมบัตินของผู้รับรู้คุณสมบัตินภายในของผู้รับมีส่วนต่อการรับรู้อย่างมากเพราะจะบอกแนวโน้มว่าจะเกี่ยวข้องกับสถานะที่เป็นจริงกับสิ่งเร้าอย่างไรประกอบด้วยความต้องการที่ตนคิบุคลิกภาพและการปรับตัวส่วนบุคคล 2) ความใส่ใจเมื่อมีสิ่งเร้าผ่านเข้ามาร่างกายจะเกิดความพร้อมและตอบสนองเสมอโดยเฉพาะในสิ่งที่เราใส่ใจทั้งนี้ความใส่ใจอาจเกิดจากสภาพการภายนอกและภายในที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล 3) การเตรียมพร้อมในการรับรู้ความพร้อมในการรับรู้จะเกิดขึ้นก่อนมีสิ่งเร้ามากระตุ้นการเตรียมพร้อมในการรับรู้ช่วยให้บุคคลสามารถคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าและแสดงปฏิกิริยาตอบสนองได้อย่างเหมาะสม 4) บุคลิกภาพของบุคคลบุคลิกภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลให้บุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกันด้วย

จำเนียร ชวงโชติ (2519 : 95) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคลว่ามี 2 ประเภทได้แก่ปัจจัยจากองค์ประกอบภายในตัวบุคคลได้แก่คุณสมบัติของผู้รับรู้เช่นความต้องการหรือแรงขับเคลื่อนความสนใจความพอใจคุณค่าและประสบการณ์เดิมปัจจัยจากองค์ประกอบภายนอกเช่นความเชื่อถือความยึดมั่นคำบอกเล่าคำสอนที่สืบทอดต่อกันมา

สมัย จิตหมวด (2521 : 36) กล่าวว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ว่ามี 2 ประเภทคือ คุณสมบัติภายในจิตใจของผู้รับรู้ประกอบด้วยทัศนคติความสนใจและความต้องการคุณสมบัติของสิ่งเร้าภายนอกที่มีต่อความสนใจได้แก่การเปลี่ยนแปลงสิ่งเร้าการเคลื่อนไหวของสิ่งเร้าขนาดของสิ่งเร้าและความถี่หรือการเกิดซ้ำๆของสิ่งเร้า

จำนง อติวัฒนสิทธิ และคณะ (2537 : 61) กล่าวถึงบทบาทว่าแบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ 1) บทบาทในอุดมคติ (Ideal Role) ได้แก่บทบาทที่กำหนดไว้เป็นกฎหมายหรือคาดหวังของบุคคลทั่วไปในสังคมเป็นแบบฉบับที่สมบูรณ์ซึ่งผู้ที่มีสถานภาพหนึ่งๆควรกระทำแต่อาจไม่มีใครทำตามนั้น 2) บทบาทตามที่บุคคลเข้าใจหรือรับรู้ (Perceived Role) เป็นบทบาทที่ขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นๆจะคาดคิดเองว่าควรเป็นอย่างไรทั้งนี้ย่อมเกี่ยวข้องกับทัศนคติค่านิยมบุคลิกภาพและประสบการณ์ของบุคคลแต่ละคน 3) บทบาทที่แสดงออกจริง (Actual Role or Enacted Role) เป็นการกระทำที่บุคคลปฏิบัติจริงซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะหน้าในขณะนั้นด้วยสถานการณ์ต่างๆย่อมมีอิทธิพลต่อการแสดงบทบาทหนึ่งๆอาจเป็นสภาพแวดล้อมธรรมชาติหรือสภาพแวดล้อมทางสังคมดังนั้นบทบาทที่แสดงออกจริงจึงอาจสอดคล้องกับบทบาทในอุดมคติหรือบทบาทที่บุคคลรับรู้ก็ได้

องค์ประกอบของการรับรู้บทบาท

จำเนียร ชวงโชติ (2519 : 8) กล่าวว่าองค์ประกอบของการรับรู้มี 3 ประการได้แก่ ประการที่ 1 การรับรู้เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของสิ่งเร้าซึ่งจะไปกระตุ้นอวัยวะรับสัมผัสให้เกิดการทำงานและส่งรายละเอียดไปยังประสาทสัมผัสเพื่อส่งต่อไปยังสมองเรียกกระบวนการนี้ว่าการสัมผัส ประการที่ 2 การรับรู้เกี่ยวข้องกับข้อมูลและรายละเอียดต่างๆที่บุคคลได้รับแล้วนำมาผสมผสานกับข้อมูลอื่นเรียกกระบวนการนี้ว่าการรับรู้ (Perception) ประการที่ 3 การรับรู้เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้รับรู้ประกอบด้วยทัศนคติประสบการณ์เดิมแรงขับเคลื่อนบุคลิกภาพรวมทั้งลักษณะอื่นๆของผู้รับรู้เช่นการเอาใจใส่ความสามารถในการเรียนรู้ เป็นต้น

สมัย จิตหมวด (2521 : 77) กล่าวว่ากระบวนการการรับรู้ประกอบด้วย 1) อาการสัมผัสหมายถึงอาการที่อวัยวะสัมผัสกับสิ่งเร้าหรือสิ่งเร้าที่ผ่านเข้ากระทบกับอวัยวะซึ่งจะรับสัมผัสต่างๆเพื่อให้คนเรารับรู้ภาวะแวดล้อมรอบตัวแล้วเกิดปฏิกิริยาตอบสนองขึ้น 2) ชนิด

และธรรมชาติของสิ่งเร้าหมายถึงสิ่งเร้าต่างๆที่จะเข้ามาเร้าอวัยวะรับสัมผัสซึ่งจะมีลักษณะและคุณสมบัติแตกต่างกันออกไปเช่นภาพสีเสียง เป็นต้น 3) การแปลความหมายจากการสัมผัสสิ่งสำคัญที่จะช่วยแปลความหมายได้ดีและถูกต้องคือสติปัญญาการสังเกตพิจารณาความสนใจและความตั้งใจในขณะนั้น 4) ความรู้หรือประสบการณ์เดิมได้แก่ความคิดความรู้ความเข้าใจและการกระทำของผู้รับรู้ในอดีตที่จะต้องประกอบด้วยความถูกต้องแน่นอนและชัดเจนรวมทั้งมีปริมาณมากพอหรือรู้หลายอย่างในการแปลความหมายการรับรู้ของคุณ

Deutsch & Krauss (1965 : ในโกสินทร์ รังสยาพันธ์ และมาโนชญ์ เชี่ยวชาญ, 2526 : 56) กล่าวว่าบทบาทเป็นสิ่งที่เรารู้สึกและสังเกตได้ในชีวิตประจำวันซึ่งอาจพิจารณาได้เป็น 3 ลักษณะคือ 1) บทบาทที่ถูกคาดหวัง (Prescribed Role) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากความคาดหวังของตนเองในสถานการณ์ต่างๆเช่นในขณะที่เป็นประธานกลุ่มหรือเป็นสมาชิกกลุ่ม เป็นต้น 2) บทบาทที่รับรู้จากตำแหน่ง (Subjective Role) เป็นบทบาทที่คนรับรู้จากตำแหน่งของตนเองในขณะที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเช่นเมื่อเป็นหัวหน้าพ่อแม่หรือครู เป็นต้น 3) บทบาทที่คนในสังคมกำหนดขึ้น (Enacted Role) เป็นบทบาทที่บ่งบอกถึงพฤติกรรมอันแน่ชัดของบุคคลเช่นผู้หญิงต้องทำอะไรในฐานะแม่บ้านตำรวจต้องทำอะไรในฐานะเป็นผู้พิทักษ์สันติราษฎร์ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การรับรู้บทบาทหมายถึง กระบวนการทางด้านความคิด ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลในการแปลความหมายสิ่งเร้า หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม จากข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ จากสิ่งเร้าที่ผ่านเข้ามาทางระบบประสาทสัมผัสของร่างกาย โดยอาศัยประสบการณ์และการเรียนรู้เป็นตัวแปลความหมายบทบาทเป็นการแสดงพฤติกรรมตามตำแหน่งและสถานภาพตามที่องค์กรเป็นผู้กำหนด หากบทบาทนั้นสอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการ และประสบการณ์ จะเกิดการยอมรับบทบาท และปฏิบัติตามบทบาทที่สังคมคาดหวัง หรือปฏิบัติตามการรับรู้และความคาดหวังของตนเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฐกิตติ์ รักคนตรง (2551) ศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขต 1 จังหวัดลพบุรี ผลการศึกษาพบว่า 1) บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขต 1 จังหวัดลพบุรี ในภาพรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน ด้านการจัดองค์การ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการวางแผน และด้านการสั่งการ 2) เปรียบเทียบบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขต 1 จังหวัด

ลพบุรี เมื่อจำแนกตามเพศ ไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภูษิต รุ่งแก้ว (2545) ศึกษาการรับรู้บทบาทการนิเทศภายในทางวิชาการของวิทยาลัยนาฏศิลป์ กรมศิลปากร ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา/ หัวหน้าหมวดวิชา และครูรับรู้บทบาทการนิเทศภายในงานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับสำคัญมาก โดยผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ รับรู้บทบาทการนิเทศภายในทางวิชาการ ด้านงานนิเทศเกี่ยวกับการปรับปรุงวิชาชีพครูอยู่ในระดับสำคัญมากและมีค่า ส่วนหัวหน้าภาควิชา/ หัวหน้าหมวดวิชา รับรู้บทบาทการนิเทศภายในทางวิชาการ ด้านงานนิเทศเกี่ยวกับตัวครูอยู่ในระดับสำคัญมาก และมีค่าสูงสุด และครูรับรู้บทบาทการนิเทศภายในทางวิชาการ ด้านงานนิเทศเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา/ หัวหน้าหมวดวิชา และครูวิทยาลัยนาฏศิลป์ รับรู้บทบาทการนิเทศภายในทางวิชาการ โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผู้อำนวยการ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา/ หัวหน้าหมวดวิชาและครูวิทยาลัยนาฏศิลป์ สังกัดส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค รับรู้บทบาทการนิเทศภายในทางวิชาการโดยรวมและรายข้อไม่แตกต่างกัน

ถอ เหลลาทอง (2552) ศึกษาการรับรู้บทบาทหน้าที่และความต้องการในการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่อยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน 2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความต้องการในการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติหน้าที่อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ด้าน 3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองมากที่สุด คือ ด้านการมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล สำหรับราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาตามมาตรา 26 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

สรุปว่า การวิจัยครั้งนี้ตั้งความหมายว่าการรับรู้บทบาทหมายถึงการทราบถึงบทบาทหน้าที่ของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เช่น บทบาทในการเป็นผู้นำหรือหัวหน้าทีม ทำให้บุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยคนอื่นมีความตระหนัก รับรู้บทบาทและความรับผิดชอบตามหน้าที่ที่มีอยู่ ตามความรู้ความสามารถที่ได้รับการอบรมมาและประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของความพึงพอใจในงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานไว้ดังนี้

Good (1973 : 72) ให้ความหมายความพึงพอใจในงานว่าหมายถึงการลด

ความเครียดให้น้อยลงหากมีความเครียดจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานซึ่งความเครียดนั้นเกิดจากธรรมชาติของมนุษย์นั้นมีความต้องการถ้าความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนความเครียดก็จะน้อยลงและในทางกลับกันถ้าความต้องการนั้นไม่ได้รับการตอบสนองความเครียดและความไม่พอใจก็จะเกิดขึ้นส่วน Lock (1976 : 121) กล่าวว่าความพึงพอใจในงานเป็นภาวะอารมณ์ทางบวกเป็นผลจากการรับรู้ในผลงานของบุคคลคนหนึ่งหรือเป็นประสบการณ์ในงานของบุคคลคนหนึ่ง Gillmer (1973 : 446) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่าหมายถึงทัศนคติที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเช่นเดียวกับความพึงพอใจในงานที่ทำให้เกิดขวัญดีความพอใจจึงเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจซึ่งเป็นองค์ประกอบภายในขณะเดียวกันก็เกี่ยวข้องกับรางวัลซึ่งเป็นองค์ประกอบภายนอกเช่นเดียวกับ Beandt (1985 : 65) ให้นิยามว่าความพึงพอใจในงานหมายถึงความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงานแต่ละคนที่ได้รับผลจากงานของเขาจากเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาจากหน่วยงานและสิ่งแวดล้อมต่างๆเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของความปลอดภัยความพึงพอใจหรือความรู้สึกมีความสุขเมื่อได้รับความสำเร็จตามความมุ่งหมายความต้องการหรือแรงจูงใจสอดคล้องกับ Ivancevich (2001 : 124) ให้นิยามว่าความพึงพอใจในงานคือการประเมินทัศนคติว่าชอบหรือไม่ชอบงานที่ตนทำอยู่ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งและ Applewhite (1965 : 241) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่าเป็นความสุขความสบายที่ได้รับจากสภาพการทำงานความสุขจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานการมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจกับรายได้จากองค์กรและมีความหมายคล้ายกันว่าขวัญในการทำงานโดยขวัญในการทำงานเป็นเรื่องของกลุ่มส่วนความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องของบุคคลที่มีความรู้สึกมาจากสภาพการณ์ของการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ กาญจน เรื่องมนตรี (2543 : 74) ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานหมายถึงความรู้สึกเช่นความรู้สึกรักความรู้สึกชอบภูมิใจสุขใจเต็มที่ยินดีประทับใจเห็นด้วยอันมีผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมีการเสียดลอะอุทิศร่างกายแรงใจและสติปัญญาให้แก่งานอย่างแท้จริงเช่นเดียวกับ พิศิษฐ์ ขาวจันทร์ (2546 : 96) กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ดีหรือความรู้สึกในทางบวกที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่องานความรู้สึกนี้จะช่วยจูงใจให้เกิดความรักในการทำงานมีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจดีส่งผลให้งานนั้นมีประสิทธิภาพแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์การ

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำซึ่งเป็นผลมาจากอิทธิพลหลายอย่างเช่นค่าจ้างและสวัสดิการการปฏิบัติงานการยอมรับนับถือความเหมาะสมของปริมาณงานสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาต่อพนักงานและอื่นๆมาประกอบกันเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองความต้องการของบุคคลทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจรวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานความรู้สึกนี้จะช่วยเสริมการปฏิบัติงานและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนรักงานที่รับผิดชอบต้องการทำงานมีการเสียสละอุทิศแรงกายแรงใจและสติปัญญาในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งของส่วนบุคคลและองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความสำคัญของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจมีประโยชน์อย่างมากสำหรับการบริหารองค์การเพราะเป็นกระบวนการและเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบด้วยความศรัทธาและเต็มใจเพื่อผลสำเร็จของงานซึ่งประโยชน์ของความพึงพอใจมีดังนี้

สุรินทร์ แก้วชูฟอง (2542 : 42) ได้ศึกษาความพึงพอใจและกล่าวถึงประโยชน์ของความพึงพอใจว่าความพึงพอใจในองค์การเป็นหน้าที่ของผู้บริหารผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่จำเป็นต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นเพื่อเป็นปัจจัยในการบริหารงานขององค์การและเพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ขององค์การตลอดจนตอบสนองความต้องการของคนในองค์การให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งสามารถแยกได้ดังนี้ 1) สร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การและแก่หมู่คณะเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม 2) ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ 3) สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่คนในองค์การ 4) ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ 5) ช่วยให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยมีศีลธรรมอันดีลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน 6) เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกในองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆในองค์การเป็นการสร้างความก้าวหน้าแก่องค์การและสมาชิกในองค์การ 7) ทำให้เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์การที่ตนปฏิบัติงานทำให้เกิดความสบายใจสุขใจในการทำงานส่งเสริมสุขภาพอนามัยให้กับคนในองค์การเพราะร่างกายแข็งแรงจะอยู่กับหัวใจที่เป็นสุข 8) ลดความขัดแย้งของคนในองค์การมีความสมัครสมานสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 9) หน่วยงานหรือองค์การมีการพัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้องเป็นประโยชน์เกื้อหนุนกันทุกๆฝ่าย

วิชชุตา หุ่นวิไล (2545 : 89-90) กล่าวว่าความสำเร็จของความพึงพอใจในการทำงานมีดังนี้คือ 1) ความพึงพอใจในการทำงานทำให้บุคคลมีความตั้งใจและมีความรับผิดชอบในการทำงานลดการขาดงานการลางานการมาทำงานสายและการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน 2) ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคลทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากประโยชน์ของความพึงพอใจในงานดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าความพึงพอใจมีความสำคัญต่อคุณภาพของงานและเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างให้เกิดขึ้นได้

องค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน

การศึกษาถึงองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้นได้มีการศึกษาค้นคว้ากันมากมายหลากหลายแนวคิดดังนี้

Barnard (1972 : 181) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารหน่วยงานสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้หลายประการคือสิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุได้แก่เงินสิ่งของหรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทนชมเชยหรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้หน่วยงานมาแล้วอย่างดี, สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุจัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุเพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้จะได้รับแตกต่างจากคนอื่นเช่น เกียรติภูมิตำแหน่งการใช้สิทธิพิเศษและการมีอำนาจเป็นต้น, สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึงสิ่งแวดล้อมการปฏิบัติงานได้แก่สถานที่ทำงานเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน, ผลประโยชน์ทางอุดมคติเป็นสิ่งจูงใจซึ่งอยู่ระหว่างความมีอำนาจที่สุดกับความท้อแท้ที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติหมายถึงสมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือความรู้สึกร่วมกันการได้มีโอกาสช่วยเหลือผู้อื่นรวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน, ความดึงดูดใจในสังคมหมายถึงความสัมพันธ์อันดีมิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงานซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดีจะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน, การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคลหมายถึงการปรับปรุงตำแหน่งงานวิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน, โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวางหมายถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในงานเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงานมีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงานและกำลังใจในการปฏิบัติงาน, สภาพของการอยู่ร่วมกันหมายถึงความพอใจของ

บุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงทางสังคมซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกันและมีความมั่นคงในการทำงาน

Milton (1981 : 98) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังนี้ 1) ลักษณะ หมายถึง ความน่าสนใจภายในของงานความแปลกของงานโอกาสที่จะได้เรียนรู้งานปริมาณงานโอกาสที่จะทำงานได้สำเร็จงานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถ 2) เงินเดือน หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับตามคุณธรรมหรือความเท่าเทียมกันของรายได้วิธีการจ่ายเงิน 3) การเลื่อนตำแหน่งการทำงาน หมายถึง โอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง 4) การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงานการวิพากษ์วิจารณ์การทำงานความเชื่อถือในผลงาน 5) ผลประโยชน์ หมายถึง บำเหน็จบำนาญค่ารักษาพยาบาลวันหยุด 6) สภาพการทำงาน หมายถึง ชั่วโมงการทำงานการหยุดพักร้อนสวัสดิการบำนาญการในการทำงานสถานที่ตั้งสิ่งอำนวยความสะดวกทางกาย 7) การนิเทศงาน หมายถึง เทคนิควิธีของการนิเทศความมีมนุษยสัมพันธ์ ในการนิเทศงานและทักษะทางบริหารของผู้นิเทศ 8) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเช่นเคารพยกย่องนับถือการช่วยเหลือและความมีไมตรีที่ดีต่อกันและ 9) การบริหารงานหมายถึงนโยบายการบริหารงาน

Hoy และ Miskel (2001 : 87) ได้สรุปองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานไว้ 3 องค์ประกอบดังนี้ 1) ลักษณะงานขององค์การได้แก่โครงสร้างองค์การความเป็นองค์กรวิชาชีพการใช้ภาวะผู้นำข้อมูลย้อนกลับวัฒนธรรมองค์การ 2) ลักษณะการดำเนินงานได้แก่ความมือสระการจ่ายผลตอบแทนความสำคัญของงานความท้าทายความหลากหลาย 3) ลักษณะของผู้ปฏิบัติงานได้แก่อายุสถานภาพการศึกษาการจงใจ

Mccormick และ Tiffin (1968 : 121) ได้สรุปองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ดังนี้ 1) สภาพการทำงาน 2) สถาบันหรือสถานที่ทำงานและการจัดดำเนินการ 3) ค่าจ้าง 4) ชั่วโมงการทำงาน 5) เพื่อนร่วมงาน 6) ลักษณะของงาน 7) การนิเทศงาน 8) การเลื่อนตำแหน่ง

Glimer และคนอื่นๆ (1971 : 241-242) ได้สรุปปัจจัยของความพึงพอใจในงานว่ามี 10 ประการคือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ความมั่นคงในการทำงานการได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถการได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาคนที่มีความรู้หรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงปลอดภัยจะมีความสำคัญสำหรับเขามากแต่คนที่มีความรู้สูงจะเห็นว่ามีความสำคัญไม่มากนักและในคนที่อายุมากขึ้นจะมีความรู้สึกในข้อนี้สูงขึ้น

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) เช่น การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นการมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขาจากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปได้ว่าการไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงานเพศชายจะมีความรู้สึกในเรื่องนี้สูงกว่าเพศหญิงและเมื่ออายุมากขึ้นความต้องการข้อนี้จะลดลง

3. บริษัทและการดำเนินงาน (Company and Management) ได้แก่ความพอใจต่อสถานที่ทำงานชื่อเสียงของสถาบันและการดำเนินงานของสถาบันซึ่งพบว่าคนมีอายุมากจะมีความต้องการข้อนี้สูงกว่าพวกอายุน้อย

4. ค่าจ้าง (Wages) มีความสำคัญอยู่ไม่น้อยในกลุ่มผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นความสำคัญของค่าจ้างมากกว่าผู้ทำงานในสำนักงานหรือหน่วยงานของรัฐบาล

5. ลักษณะงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ปัจจัยนี้สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติหากได้ทำงานตามที่ถนัด

6. การบังคับบัญชา (Supervision) ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความพอใจในงานหรือไม่พอใจต่องานได้ซึ่งอาจมีผลต่อการขาดงานและลาออกจากงานได้

7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ถ้างานใดผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีสุขก็จะเกิดความพอใจในงาน

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษาระดับสูง

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่แสงเสียงอากาศห้องอาหาร ฯลฯ งานวิจัยหลายอย่างก็แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับหญิงมากกว่าชาย

10. ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ (Benefits) เช่นเงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงานการบริการด้านการรักษาพยาบาลสวัสดิการอาหารที่อยู่อาศัยและวันหยุด

นอกจากนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 77-78) กล่าวว่าเครื่องมือบ่งชี้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานมีปัจจัยอยู่ 3 ปัจจัยคือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของบุคคลที่ทำงานนานมากจนมีความรู้ความชำนาญมากขึ้นทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ, เพศขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานชนิดใดรวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยานและความต้องการทางการเงิน, จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบและกลุ่มที่ทำงานด้วยกันย่อมจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน, อายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัดแต่ก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงานผู้ที่มีอายุมากมักจะ

ประสบการณ์ในการทำงานนานด้วยแต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย, เวลาในการทำงานงานที่ทำในเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่ไม่ต้องทำงาน, เขาวนปัญญาขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำ, การศึกษาขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนหรือไม่, บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับเครื่องมือวัดบุคลิกภาพเนื่องจาก เครื่องมือวัดนี้มีความไม่เที่ยงตรงอย่างไรก็ตามบุคลิกภาพที่เห็นได้ชัดก็คือคนที่มีการของโรคประสาทมักจะพอใจในการทำงานมากกว่าคนปกติทั้งนี้อาจเป็นเพราะความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุที่ทำให้เกิดโรคประสาทได้, ระดับเงินเดือนจากงานวิจัยหลายชิ้นพบว่าเงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ, แรงจูงใจในการทำงานแรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคลโดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยของผู้ทำงานเองก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานและความสนใจในงานบุคคลที่สนใจในงานและได้งานที่ตนเองถนัดและพอใจจะมีความสุขและพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีศูนย์ความสนใจชีวิตไม่ได้ทำงาน

2. ปัจจัยด้านงานประกอบด้วย ลักษณะของงานได้แก่ความสนใจในงานความท้าทายของงานโอกาสที่ได้เรียนรู้และศึกษางานเป็นต้นสิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้นๆและเกิดความผูกพันต่องาน, ทักษะในการทำงานมักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงานฐานะทางอาชีพความรับผิดชอบเงินเดือนที่ได้รับต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจ, ฐานะทางวิชาชีพจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับการพิจารณาในงานที่ทำความภาคภูมิใจในงานประกอบกันไปด้วย, ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่, ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงานการเดินทางไม่สะดวกสบายรถติดและเหนื่อยจากการเดินทางมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน, สภาพทางภูมิศาสตร์และพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและโครงสร้างของงานความชัดเจนของงานที่สามารถชี้แจงเป้าหมายของงานรายละเอียดของงานตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

3. ปัจจัยด้านการจัดการประกอบด้วย ความมั่นคงในงานสรุปจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่จะพบว่าพนักงานมีความต้องการงานที่มีความมั่นคงเช่นบริษัทญี่ปุ่นก็ยังต้องคิดถึงความมั่นคงของงานคือมีการจ้างงานตลอดชีวิตจากการสำรวจโดยการสอบถามเกี่ยวกับความต้องการความมั่นคงของงานปรากฏว่าร้อยละ 80 ต้องการงานที่มีความมั่นคง, รายรับจากการสำรวจส่วนใหญ่พบว่ารายรับมาที่หลังความมั่นคงในการทำงานลักษณะของงานและความก้าวหน้าของงานแต่สถานะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ค่าครองชีพสูงรายรับอาจเป็นความสำคัญ

อันดับแรกนักวิชาการที่เปลี่ยนงานใหม่อันเนื่องจากรายรับของหน่วยงานอีกแห่งหนึ่งดีกว่า, ผลประโยชน์เช่นเดียวกับรายรับการรับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชยและสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้, โอกาสก้าวหน้าโอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญสำหรับอาชีพทุกอาชีพ, อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่หมายถึงอำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่งเพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ, สภาพการทำงานพนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมากมายเรื่องสถานการณ์และสภาพการทำงานมีพนักงานที่ทำงานในสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงานความพอใจในการทำงานมาจากสาเหตุของสภาพในที่ทำงาน, เพื่อนร่วมงานความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันจะทำให้มีความสุขในการทำงาน, ความรับผิดชอบงานผลจากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีขวัญที่ดีย่อมจะมีความรับผิดชอบในการทำงานสูงความพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบพร้อมกับปัจจัยอื่นๆเช่นอายุ, การนิเทศงานสำหรับพนักงานการนิเทศงานก็คือการชี้แนะในการทำงานจากหน่วยงานดังนั้นความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงานและองค์การด้วย, การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาพบว่าพนักงานมีความต้องการรู้ว่าการทำงานของตนเองเป็นอย่างไรจะปรับปรุงการทำงานของตนเองอย่างไรข่าวสารจากบริษัทหน่วยงานต่างๆจึงมีความหมายและความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน, ความศรัทธาในตัวผู้บริหารพนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหารจะมีขวัญและกำลังใจในการทำงานและเป็นผลให้เกิดกำลังใจในการทำงานด้วยความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานความเข้าใจอันดีต่อกันทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน

จากผลการศึกษาและแนวคิดดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีความสำคัญมากหากผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายขาดแรงจูงใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่อความสำเร็จของงานในองค์การนั้นๆเป็นอย่างยิ่ง

จากแนวคิดดังกล่าวมาข้างต้นนั้นผู้วิจัยจะใช้ปัจจัยและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นตัวแปรตามในการวิจัย 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน 2) ด้านการยอมรับนับถือและความมั่นคงในการทำงาน 3) ด้านลักษณะของงานและสภาพที่เอื้อต่อการทำงาน 4) ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน 5) ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน 6) ด้านผลตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธรินธร สรรพกิจกำจร (2542) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางยกเว้นด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและด้านความพึงพอใจในความสัมพันธ์ในหน่วยงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามตัวแปรต่างๆพบว่าบุคลากรที่มีเพศช่วงเวลาปฏิบัติงานและรายได้ต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พระมหาพิเชษ พลสวัสดิ์ (2544) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงฆ์ : กรณีศึกษามหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัยในวิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือผลการศึกษาพบว่าระดับความพึงพอใจในการทำงานร้อยละ 66.7 มีความพึงพอใจในระดับปานกลางร้อยละ 18.1 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำและร้อยละ 14.5 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงเมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆกับความพึงพอใจในการทำงานพบว่าสถานภาพตำแหน่งและรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนตัวแปรเพศอายุสถานภาพการสมรสระดับการศึกษาระยะเวลาปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญช่วย ยัดซัง (2545) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนกลางพบว่าระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานบุคลากรส่วนกลางสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียนมีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยในระดับปานกลางโดยมีความพึงพอใจในระดับมาก 4 ด้านเรียงตามลำดับคือการได้รับความสำเร็จความรับผิดชอบลักษณะของงานและความมั่นคง และมีความพึงพอใจในระดับค่อนข้างต่ำ 3 ด้านเรียงตามลำดับคือเงินเดือนความก้าวหน้าในงานและนโยบายและการบริหารและเมื่อเปรียบเทียบตามกลุ่มอายุพบว่าทุกกลุ่มมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันคืออยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน 6 ด้านคือด้านการยอมรับนับถือลักษณะงานการเจริญเติบโตในการปฏิบัติงานความมั่นคงความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ศุภิสรา แพงทอง (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยการอาชีพในจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดชัยภูมิพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยการอาชีพในจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดชัยภูมิทั้งด้านปัจจัยกระตุ้นและด้านปัจจัยค้ำด้านปัจจัยค้ำจุนในภาพรวมทั้งสองปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง

3. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจมีการกล่าวถึงในทุกวงการการบริหารมีการนิยามความหมายไว้รวมทั้งมีผู้รู้ได้ให้ความหมายไว้มากมายทั้งที่แตกต่างกันและคล้ายคลึงกันผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546 : 169) บัญญัติคำว่า ขวัญ หมายถึง มิ่งมงคล, สิริ, ความดี, สิ่งที่ไม่มีความวิตกกังวลว่าอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมาซึ่งเชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคลเป็นสุขสบายจิตใจมั่นคงถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญขวัญก็ออกจากร่างไป

ทองใบ สุตชาลี (2544 : 195) ได้ให้ความหมายคำว่า ขวัญหมายถึงสภาวะทางจิตใจของทรัพยากรบุคคลในองค์การที่มีความพร้อมความเชื่อมั่นความกล้าหาญความเต็มใจที่จะร่วมทำงานกับทีมงานหรือสมาชิกของทีมงานในอันที่จะร่วมกันทำงานและนำองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ วงศ์ใจ (2545 : 7) ได้ให้ความหมาย ของขวัญ และ กำลังใจว่าเป็นปฏิกิริยาทางอารมณ์หรือจิตใจที่แสดงออกมาเป็นการปรับตัวการเป็นตัวของตัวเองในการทำงานกำลังใจที่จะสู้งานหนักการทำให้สำเร็จตามอุดมคติการตั้งจุดเป้าหมายที่ศรัทธาของจิตใจความรักห่มุ่คณะ ความผาสุกและอาจเป็นความไม่เป็นสุขภาวะทางอารมณ์ของแต่ละบุคคลซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารที่มีความปฏิสัมพันธ์กันและในที่สุดก็จะกระทบกระเทือนถึงผลผลิตและชุมชนนอกจากนี้ยังหมายถึงความรู้สึกที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานความพึงพอใจในความต้องการส่วนตัวหรือความพึงพอใจต่องานค่านิยมและความเชื่อ

ประดิษฐ์ วิลาวัลย์ (2547 :16) ได้ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจไว้ว่าขวัญและกำลังใจหมายถึงสภาพจิตใจของมนุษย์ที่มีพลังสามารถผลักดันให้บุคคลมีความรู้สึกและพฤติกรรมอันพึงประสงค์เป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนแสดงออกให้เห็นได้ในรูปของพฤติกรรมเช่นความกระตือรือร้นความมุ่งหวังความมั่นใจความกล้าหาญซึ่งเป็นลักษณะของบุคคลผู้มีขวัญและกำลังใจดีหรือมีขวัญและกำลังใจมากหรือมีขวัญและกำลังใจสูงแต่ถ้ามีความรู้สึกและพฤติกรรมในทางตรงกันข้ามคือท้อแท้หดหู่ใจเฉื่อยชาตกใจหวาดกลัวไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็จะเป็นลักษณะของบุคคลที่มีขวัญและกำลังใจไม่ดีนั่นเองดังนั้นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานคือสภาพความรู้สึกทางจิตใจที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมต่างๆให้มองเห็นว่ามี ความมั่นใจตั้งใจเห็นใจเต็มใจเสียสละกล้าหาญกล้าคิดกล้าทำและมีความพอใจที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

Flippo (1971 : 416; ใน สมเกียรติ ขวัญสุวรรณ. 2538 : 9) ได้กล่าวถึงขวัญว่า หมายถึงสภาพจิตใจหรือท่าทีความรู้สึกรักของคนแต่ละคนหรือกลุ่มบุคคลซึ่งแสดงออกในลักษณะที่มีความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงาน

Yoder (1959 : 445 ; ใน สมเกียรติ ขวัญสุวรรณ. 2538 : 9) ได้ให้ความหมายของกำลังขวัญในการปฏิบัติงานว่าหมายถึงองค์ประกอบที่ประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน การแสดงออกซึ่งความคิดเห็นเมื่อรวมกันและย้อมสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกรักของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานความสัมพันธ์ในการทำงานกับนายจ้างและเพื่อนร่วมงานอื่นๆ

สรุปได้ว่าขวัญเป็นการแสดงออกทางสภาวะทางจิตใจความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มคนในองค์การที่มีการแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมต่างๆเช่นการกล้าหาญความเชื่อมั่นและเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับทีมงานซึ่งการกระทำดังกล่าวส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ

ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การที่จะให้องค์การหรือหน่วยงานประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้นั้นผู้บริหารจะต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้นและสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้บุคคลปฏิบัติด้วยความเต็มใจด้วยความรักงานไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดๆดังนั้นขวัญและกำลังใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนักวิชาการผู้รู้ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 241) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญไว้ว่าความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะหรือสมาชิกทั้งหมดของหมู่คณะร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจและพยายามที่จะธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างหมู่คณะสมาชิกทั้งนี้โดยมุ่งหวังจะให้ภาระหน้าที่การงานของหมู่คณะหรือขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ดุสิต สัตยมานะ (2521 : 100) ได้สรุปและแยกความสำคัญของขวัญกำลังใจที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ 1) เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ภักดีที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีต่อองค์กร 3) เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน 4) ทำให้องค์การแข็งแกร่งฟันฝ่าอุปสรรคไปได้ 5) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์การ 6) ทำให้เกิดความคิดริเริ่มในกิจการต่างๆ 7) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์การ

อุทัย ธรรมเดโช (2520 : 73) ได้กล่าวถึงขวัญกำลังใจที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงานไว้ดังนี้ 1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ศักยภาพของ

คนให้เกิดผลเต็มที่ 2) เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในด้านควบคุมความประพฤติของคนในหน่วยงาน 3) ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ 4) เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ

ทองใบ สุทธารีย์ (2544 : 197) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการทำงานไว้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับขวัญในการทำงานจำเป็นต้องพิจารณาขวัญทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและขวัญของกลุ่มเพราะมีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิดกล่าวคือองค์การใดที่มีขวัญของกลุ่มสูงย่อมแสดงให้เห็นว่าขวัญในระดับบุคคลก็จะสูงเช่นกันซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติภารกิจขององค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยเช่นกันจึงอาจกล่าวได้ว่าขวัญที่ดีขององค์การมีความสำคัญดังนี้ 1) ทำให้เกิดความร่วมมือน่าสนใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) สร้างความจงรักภักดีต่อหมู่คณะและองค์การ 3) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับบังเกิดผลในการควบคุมความประพฤติของพนักงานให้ปฏิบัติอยู่ในระเบียบและศีลธรรมอันดีงาม 4) สร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ 5) สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ 6) เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน 7) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ

ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานในองค์การก่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จและวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญยิ่งในการที่จะจรรักษ์สร้างขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานมีความสุขเกิดความสามัคคีกลมเกลียวในหมู่คณะอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การในที่สุด

ชาตรี มณีศรี (2523 : 136-138) กล่าวว่าว่าการสร้างขวัญกำลังใจเป็นสิ่งที่ผู้นำทุกระดับควรตระหนักเพราะขวัญความพอใจในการทำงานเป็นหัวใจของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพการสร้างขวัญและกำลังใจมีหลายวิธีดังนี้ 1) สร้างทัศนคติที่ดีต่องานการทำงานเพื่อส่วนรวมปลูกฝังทัศนคติที่ดีให้ทุกคนมีความหวังมีโอกาสก้าวหน้าทุกคนมีความรักงานกระตือรือร้นในการทำงาน 2) มีมนุษยสัมพันธ์ดีให้การยอมรับนับถือระหว่างกันและกัน 3) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้ตั้งใจทำความดีการชมเชยควรคำนึงถึงกาลเทศะมีเหตุมีผลมาจากความจริงใจไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อทำให้คำชมเชยหมดความหมาย 4) เอาใจใส่เรื่องสวัสดิภาพให้ความสนทสนมพอสมควรพักทนายปราศรัยไต่ถามข่าวคราวทุกข์สุขในโอกาสอันควร 5) ให้สมาชิกมีโอกาสระบายความคับข้องใจในการทำงาน 6) ควรจะได้มีโอกาสสำรวจหรือออกแบบสอบถามสภาพทั่วไปในการทำงานเพื่อจะหาทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นรวมทั้งการรักษาน้ำใจในการทำงานไว้ด้วย 7) มีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนสูงขึ้น 8) สถานที่ทำงานดีจัดสถานที่ทำงานให้ดีมีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควรเพราะถ้าห้องทำงานดีจะทำให้คนสามารถ

ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 9) ให้ทุกคนมีส่วนในการแสดงความคิดเห็นปรับปรุงงานรวมทั้งมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานหากบุคคลใดมีความคิดริเริ่มที่ดีมีประโยชน์ในการปรับปรุงงาน ควรยกย่องความดีความชอบของบุคคลนั้นเพื่อให้เป็นตัวอย่างเป็นกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 248-249) ขวัญกำลังใจเป็นสภาวะจิตใจของสมาชิกในองค์การหากองค์การใดมีสมาชิกที่มีขวัญกำลังใจต่ำก็เป็นที่ยอมรับได้ว่ากิจการขององค์การนั้นย่อมไม่บรรลุผลการสร้างขวัญกำลังใจจึงเป็นสิ่งสำคัญซึ่งมีวิธีการต่างๆดังนี้ 1) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานเป็นทัศนคติที่เกิดจากผู้ที่ทำงานร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่หน่วยงานต้องสร้างให้มีขึ้นในตัวบุคคล 2) กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานจัดให้มีระบบประเมินงาน (Job Performance) เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเป็นการป้องกันการล่าเอียงและข้อครหาอันเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้ 3) เงินเดือนและค่าจ้างในเรื่องเงินเดือนและค่าจ้างหากมีการจ่ายอย่างเป็นธรรมเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นเครื่องช่วยให้เกิดขวัญดี 4) ความพึงพอใจในงานที่ทำหากงานที่ทำเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเองมากคนงานจะพอใจในงานที่ตนทำและทำให้งานมีประสิทธิภาพ 5) ความเป็นส่วนหนึ่งของงานการมีส่วนร่วมในกลุ่มสังคมในองค์การการได้รับการยอมรับจากกลุ่มการได้รับการยกย่องทำให้ขวัญของคนทำงานดีมีผลต่อการปฏิบัติงาน 6) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดขวัญดีนั้นควรเป็นสัมพันธที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน

อุทัย หิรัญโต (2531 : 165-166) ได้เสนอวิธีเสริมสร้างและบำรุงขวัญไว้ 9 ประการดังนี้คือ 1) จัดให้มีการสำรวจทัศนคติเป็นครั้งคราวเพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาปฏิกิริยาของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง 2) สร้างเครื่องวัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลขึ้นเช่นระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งเลื่อนเงินเดือนและปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบ 3) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆและระบายความอัดอั้นตันใจของเขาบ้างเพราะทุกหน่วยงานมักมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานอยู่เสมอ 4) ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา 5) ชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาหรือให้รางวัลที่กระทำดีด้วยความจริงใจเพราะคำชมเชยหรือรางวัลนั้นทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน 6) สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทุกคนมีความหวังมีโอกาสก้าวหน้ารู้อนาคตของตัวเอง 7) ให้โอกาสอันเท่าเทียมกันในอันที่จะก้าวหน้าตามสัดส่วนแห่งผลการปฏิบัติงานและความสามารถ 8) ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีมีน้ำใจเมตตากรุณาโดยทำตัวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึง 9) ส่งเสริมสุขภาพอนามัยผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอทั้งทางร่างกายและจิตใจ

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์การ นับว่ามีความสำคัญยิ่งซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามหาวิธีการต่างๆในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจหากขวัญและกำลังใจตกต่ำประสิทธิภาพของงานก็จะลดลงการบริหารงานจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับ การสร้างเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานผู้บริหารที่ดี จะต้องเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ

องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีมากมายมีผู้สรุปและแยกแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

Ovard (1969) ได้จำแนกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้เป็น 2 พวกใหญ่ๆดังนี้ 1) ปัจจัยทางด้านวัตถุได้แก่เงินเดือนการลาป่วยการประกันทางเวชพยาบาล ระเบียบวาระการพ้นจากงานเครื่องมือเครื่องใช้การบริหารและปัจจัยทางเศรษฐกิจ 2) ปัจจัยทางด้านมนุษย์ได้แก่ปัจจัยทางด้านมนุษยสัมพันธ์อันเป็นวิธีการจัดงานแผนใหม่ตามแนวมนุษยสัมพันธ์การให้ความสนใจและการเอาใจใส่เป็นพิเศษ

Brech (1968) ได้อธิบายปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญว่าขวัญเป็นสิ่งกระตุ้นให้คนทำงานด้วยความตั้งใจหรือทำแม้แต่น้อยตามแต่เวลาจะอำนวยทั้งหมดนี้เป็นทำที่ที่มีต่องานที่ปฏิบัติและปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานคือ 1) ความรู้สึกมั่นคงในงาน 2) ค่าจ้างดีเพียงพอสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล 3) มีโอกาสก้าวหน้า 4) ได้รับความยุติธรรม 5) สถานภาพในการทำงานได้รับการยอมรับนับถือ 6) ผู้ร่วมงานมีโอกาสได้รับรู้เรื่องราวขององค์การมีการสื่อความหมายเพื่อความเข้าใจและความร่วมมืออันดี 7) การมีภาวะผู้นำดี 8) การหาทางให้งานเดิน 9) ความภาคภูมิใจในงานและผลผลิต 10) การมีโครงการให้การแนะนำที่ดี 11) การปรึกษาหารือร่วมกัน

Carvell (1970) การที่คนงานจะมีขวัญสูงต่ำมากน้อยแค่ไหนนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในการทำงานนั้นสรุปได้ดังนี้ 1) คุณค่าของงาน 2) การนิเทศงาน 3) สภาพการทำงาน 4) ค่าจ้างหรือค่าแรง 5) โอกาสที่จะก้าวหน้า 6) ความปลอดภัย 7) องค์การหรือบริษัทและการจัดการ 8) สภาพแวดล้อมทางสังคม 9) การติดต่อสื่อสาร 10) ผลตอบแทนที่คนงานพึงจะได้

ประดิษฐ์ วิลาวลัย (2547 : 32) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่จะสร้างความพอใจให้บุคลากรในหน่วยงานให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีดังต่อไปนี้ 1) สถานภาพงานที่ต้องการ 2) สภาพการปฏิบัติงาน 3) รายได้ 4) สวัสดิการต่างๆในหน่วยงาน 5) ความเป็นมิตรและความร่วมมือของผู้ร่วมงาน 6) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 7) ความเชื่อมั่น ในการบริหาร 8) ความสามารถในการนิเทศการปฏิบัติงาน 9) การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ 10) การติดต่อสื่อสาร 11) สถานภาพและการยอมรับนับถือ 12) ความมั่นคงในการทำงาน 13) ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน 14) โอกาสก้าวหน้า 15) ความยุติธรรมในหน่วยงาน 16) สุขภาพจิตอารมณ์หรือร่างกายของสมาชิกในหน่วยงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้รายได้สถานภาพการทำงานความปลอดภัยบทบาทภาวะผู้นำมีโอกาสก้าวหน้าระบบการวัดความสำเร็จของงานการมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานสวัสดิการต่างๆในหน่วยงานการติดต่อสื่อสารความยุติธรรมในหน่วยงานสภาพแวดล้อมทางสังคมซึ่งปัจจัยที่กล่าวมานั้นจะสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 455-456) ได้ศึกษาถึงมาตรการที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การนั้นอาจสังเกตจากหัวข้อต่อไปนี้คือ 1) ระดับความสม่ำเสมอของผลงานซึ่งผู้บริหารต้องตรวจสอบดูว่าผลงานเพิ่มขึ้นลดลงหรือไม่อย่างไรจะช่วยให้ทราบถึงสภาพของขวัญในการทำงาน 2) การขาดงานหรือความเฉื่อยชาพฤติกรรมที่แสดงออกของคนในองค์การทั้งกระตือรือร้นและเฉื่อยชาหรือการหยุดงานซึ่งสภาพเหล่านี้เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงสภาพของขวัญผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี 3) การลาออกจากงานหรือการโยกย้ายงานสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นการชี้ให้เห็นถึงสิ่งผิดปกติบางอย่างซึ่งต้องนำเรื่องขวัญกำลังใจมาวิเคราะห์รวมถึงผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆที่องค์การจัดให้ 4) การร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์หากมีบ่อยๆเสมอๆเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องในการทำงานคำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จึงเป็นเครื่องชี้สภาพขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ทำงานได้ 5) การกรอกแบบสอบถามการดำเนินการในระยะเวลาที่เหมาะสมเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบสภาพขวัญกำลังใจของการทำงานโดยทั่วไปได้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถาม 6) การสัมภาษณ์เป็นการสนทนาโดยตรงวิธีนี้อาจได้คำตอบแปลความหมายได้ชัดเจนขึ้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้สัมภาษณ์นับว่าได้ประโยชน์ในการตรวจสอบขวัญและกำลังใจ

อุทัย ทิรัญโต (2531 : 164-165) ได้เสนอแนะวิธีการและเครื่องมือในการวัดขวัญ 4 วิธีดังนี้คือ การสังเกต (Observation) เป็นวิธีที่ง่ายและได้ผลดีผู้ใช้ต้องเข้าใจและใช้อย่าง

ถูกต้องมีระบบที่ดีเพื่อสังเกตการเปลี่ยนแปลงของผู้ปฏิบัติงาน, การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานแสดงออกเป็นการส่วนตัวจึงต้องมีการวางแผนกำหนดกฎเกณฑ์เพื่อป้องกันความผิดพลาดการเลือกระยะเวลาที่เหมาะสม, แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นวิธีที่ใช้กันอย่างกว้างขวางในการใช้วัดระดับขวัญโดยให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นลงในแบบสอบถามที่จัดเตรียมเอาไว้ และการเก็บบันทึก (Record-Keeping) เป็นการเก็บรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนงานแต่ละคนเกี่ยวกับผลผลิตคุณภาพการขาดงาน ฯลฯ เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการวัดขวัญของงานที่ทันสมัยและเชื่อถือได้

Davis (1951 : 553) กล่าวว่าภารกิจที่องค์กรใดจะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรได้จะต้องหมั่นตรวจสอบขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานอยู่เสมอควรศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญที่มีส่วนต่อขวัญกำลังใจดังต่อไปนี้คือ บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน, ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่, ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์กรของพนักงานเจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงานเพราะถ้าหากสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรมีความเข้าใจการดำเนินการขององค์กรแล้วบุคคลเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้กับงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น, เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จหรือเป็นผลดีได้รับการสนับสนุนเลื่อนขั้นหรือให้รางวัลซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นขยันขันแข็งมีขวัญกำลังใจดีขึ้น, สภาพของการปฏิบัติงานถูกสุขอนามัยมีอากาศถ่ายเทได้สะดวกมีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน และสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพทางกายภาพสภาพทางจิตใจเพราะสุขภาพกายสุขภาพจิตมีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน

จากมาตรการต่างๆที่นำมาเพื่อวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้ผู้บริหารทราบถึงสภาพของขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับใดและหามาตรการในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้สอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์กรซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร

อารี เพชรผุด (2530 : 50) ได้สรุปจากนักจิตวิทยาว่าบุคคลที่มีขวัญกำลังใจดีจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) เป็นบุคคลที่อยู่ในกลุ่มที่รวมตัวกันเหนียวแน่นและเป็นกลุ่มที่รวมตัวกันเพราะมีแรงจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจจากภายนอก 2) หากจะมีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นในกลุ่มสมาชิกภายในกลุ่มก็พยายามที่จะขจัดปัญหาร่วมกันและเผชิญกับปัญหาร่วมกันได้ 3) กลุ่มจะพยายามปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะทำให้กลุ่มมีการพัฒนาเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ 4) สมาชิกในกลุ่มทุกคนจะมีความปรารถนาดีและมีมิตรจิตมิตรใจต่อกัน 5) สมาชิกในกลุ่มทุกคนยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของกลุ่ม 6) สมาชิกในกลุ่มทุก

คนจะเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มลักษณะบุคคลที่เป็นผู้นำของกลุ่มและมีการติดต่อสังสรรค์เพื่อให้เป้าหมายของกลุ่มบรรลุความสำเร็จ 7) กลุ่มมีความต้องการอย่างแรงกล้าให้กลุ่มคงอยู่และพัฒนาไปเรื่อยๆ

เสถียร เหลืองอร่าม (2523 : 87) ได้กล่าวถึงขวัญกำลังใจที่ไม่ดีจะมีลักษณะดังนี้
1) การปฏิบัติงานของคนไม่ได้ 2) การเข้าและออกของพนักงานมีบ่อยๆ 3) ค่าใช้จ่ายสูง 4) เกิดข้ออุทธรณ์ต่อสิ่งเล็กๆน้อยๆ 5) มีเสียงซุบซิบจากคนกลุ่มน้อย 6) สนใจต่อผลประโยชน์ภายนอก 7) เกิดรวมเป็นกลุ่มๆและแตกแยกออก

อารี เพชรผุด (2530 : 50) ได้สรุปจากนักจิตวิทยาว่าบุคคลที่มีขวัญกำลังใจต่ำหรือไม่ดีจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) กลุ่มมักจะรวมกันแบบหลวมๆพร้อมจะแตกแยกเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย 2) มีการทะเลาะเบาะแว้งกันขาดความไว้นื้อเชื่อใจกันเกิดการวิพากษ์วิจารณ์กันที่เป็นการทำลาย 3) เมื่อกลุ่มเผชิญความขัดแย้งหรือความกังวลกลุ่มไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ 4) ขาดความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มไม่มีความรู้สึกเป็นมิตรต่อกัน 5) กลุ่มขาดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและค่านิยมของกลุ่มสมาชิกในกลุ่มแต่ละคนมีเป้าหมายและค่านิยมแตกต่างไปจากกลุ่ม 6) สมาชิกในกลุ่มขาดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันภายในกลุ่ม

ประดิษฐ์ วิลาวัลย์ (2547 : 34) ได้สรุปลักษณะที่แสดงว่าบุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจคือได้ทำงานที่เหมาะสมมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่มั่นคงทางเศรษฐกิจมีสภาพแวดล้อมเหมาะสมมีโอกาสก้าวหน้าได้รับการยอมรับได้รับความยุติธรรมได้รับการยกย่องชมเชยได้มีส่วนทราบถึงนโยบายแผนงานการเปลี่ยนแปลงและการเคลื่อนไหวต่างๆในหน่วยงานผู้บังคับบัญชากระเปียบวินัยในหน่วยงานเป็นอย่างดีและได้มีโอกาสระบายความเดือดร้อนความกังวลใจข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขปรับปรุงงานให้ดีขึ้นในทางตรงกันข้ามถ้าบุคลากรมีลักษณะไม่เป็นไปตามที่กล่าวมานั้นแสดงว่าเป็นลักษณะที่แสดงว่าบุคลากรมีขวัญและกำลังใจดีการทำงานปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การที่มีขวัญและกำลังใจที่ดีคือมีความสามัคคีร่วมมือในการทำงานยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของกลุ่มมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในทางตรงข้ามบุคลากรในองค์การที่มีลักษณะการเข้าออกของพนักงานมีบ่อยๆเกิดการรวมเป็นกลุ่มๆและแตกแยกมีการทะเลาะเบาะแว้งขาดความไว้นื้อเชื่อใจขาดความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในกลุ่มเมื่อกลุ่มเผชิญกับความกังวลหรือปัญหาไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้จากลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าบุคลากรในองค์การมีขวัญและกำลังใจไม่ดี

อุทัย ธรรมเดโช (2520 : 213) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของขวัญที่มีต่อการบริหารงานดังนี้ 1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานผู้ปฏิบัติงานจะใช้ศักยภาพของตนให้เกิดผลเต็มที่ 2) เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในด้านการควบคุมความ

ประพัตติของคนในหน่วยงาน 3) ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ 4) เกื้อหนุนและจูงใจให้
ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ 5) ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเกิด
ความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ

อารี เพชรผุด (2530 : 43-44) กล่าวไว้ว่าจากการศึกษากำลังขวัญทำให้เกิด
ประโยชน์หลายอย่างดังนี้คือ ทำให้ผู้บริหารทราบถึงระดับขวัญกำลังใจของบุคคลผู้ปฏิบัติงานใน
องค์การความรู้สึกที่มีต่องานทราบถึงปัญหาต่างๆ, ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้
ใต้บังคับบัญชาดีขึ้นเพราะมีการติดตามประเมินทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าการบังคับบัญชาให้
ความสนใจพวกเขาส่งผลดีต่อพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน, เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทัศนคติ
ของผู้บริหารโดยเฉพาะการศึกษาขวัญกำลังใจทำโดยบุคคลภายนอกองค์การการศึกษาขวัญ
กำลังใจเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่เตือนให้ผู้บริหารคำนึงถึงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานดังนั้นการ
สำรวจขวัญกำลังใจจึงปรับปรุงใช้การมนุษยสัมพันธ์ทัศนคติผู้บริหาร, ทำให้ทราบว่าบุคคลที่
ปฏิบัติงานในองค์การต้องการได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในด้านใดบ้างการบังคับบัญชาการนิเทศ
งานให้คำแนะนำแก่คนงานดีหรือไม่เพียงไรและเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างและ
ฝ่ายสหพันธ์กรรมการการศึกษาสำรวจจะได้ทราบถึงข้อเท็จจริงที่แท้จริงเกี่ยวกับความต้องการ
ของคนงานได้เพื่อเป็นข้อมูลแก่ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง

การศึกษาขวัญและกำลังใจทำให้ทราบถึงระดับขวัญและกำลังใจการที่จะสร้างขวัญ
และกำลังใจขึ้นเพื่อทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลขององค์การ

สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลกลุ่มบุคคลในองค์การ
ผู้บริหารทุกระดับจะต้องให้ความสำคัญในการที่จะธำรงรักษาเสริมสร้างบรรยากาศในการที่จะทำ
ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความสุขโดยพยายามหาวิธีการต่างๆซึ่งแต่ละวิธีการก็มีความเหมาะสมใน
แต่ละสถานการณ์ขององค์การแตกต่างกันผู้บริหารที่ดีจะต้องสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน
ให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นอาจมีอยู่หลาย
อย่างเช่นสภาพการทำงานความปลอดภัยโอกาสก้าวหน้าการมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของ
หน่วยงาน ฯลฯ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรในองค์การมีขวัญกำลังใจการมี
เครื่องมือในการวัดขวัญกำลังใจอาจทำได้หลายอย่างทั้งในเรื่องความสม่ำเสมอของผลงานการ
ลาออกจากงานการโยกย้ายงานการสังเกตการมีระบบที่ดีจะทำให้ทราบการเปลี่ยนแปลง
ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาจะทำให้ทราบถึงระดับของขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานใน
องค์การโดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุดอยู่ที่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและประสิทธิภาพของการ
ปฏิบัติงาน

ตัวแปรที่ได้จากการศึกษาผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยดังกล่าวโดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีความถี่สูงและปัจจัยที่มีความสอดคล้องเป็นไปได้ที่จะนำมาวัดขวัญและกำลังใจในการพัฒนาประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยนำมาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ 7 ด้านดังนี้ 1) ลักษณะของงาน 2) การยอมรับนับถือ 3) สถานภาพการทำงาน 4) เงินเดือนและสวัสดิการ 5) ความก้าวหน้าการเลื่อนตำแหน่ง 6) การปกครองบังคับบัญชา 7) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เทิดศักดิ์ วรรณพุฒ (2545) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดฉะเชิงเทราผลการศึกษาวิจัยพบว่าขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนอยู่ในระดับปานกลางปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานคือฐานะทางเศรษฐกิจความร่วมมือจากประชาชนระดับการศึกษาและวัสดุอุปกรณ์แนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจคือควรมีการเพิ่มเบี้ยเลี้ยงให้สูงขึ้นและผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น

ชนิษฐา วัฒนโธหารนนท์ (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรีผลการศึกษาวิจัยพบว่าปัจจัยการปฏิบัติงานรวม 9 ด้านข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรีมีขวัญและกำลังใจเกี่ยวกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูงรองลงมาด้านพึงพอใจในหน้าที่ที่มีขวัญและกำลังใจสูงด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบมีขวัญและกำลังใจสูงสำหรับด้านความเสมอภาคในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจปานกลางขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรีส่วนใหญ่มีขวัญและกำลังใจสูงสำหรับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรีพบว่าโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการปกครองบังคับบัญชาความเสมอภาคในหน่วยงานความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานความพึงพอใจในหน้าที่ความมั่นคงในการทำงานลักษณะงานที่รับผิดชอบและการรับรู้ต่อความสำเร็จในงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อาคม ฉันทเจริญโชค (2546) ได้ศึกษาวิจัยขวัญและกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทซัพพลายเชนเอ็นซีแอลจำกัดผลการศึกษาพบว่าขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทซัพพลายเชนเอ็นซีแอลจำกัดส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางด้าน

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูงด้านวัตถุประสงค์สวัสดิการและค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลางส่วนด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางกรณีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นไปเรื่อยๆอยู่ในระดับปานกลางข้อเสนอแนะคือต้องการให้ผู้บริหารเพิ่มสวัสดิการต่างๆเพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจ

บัญชา สมบุญ (2547) ได้ศึกษาวิจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ผู้ปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ฝ่ายปกครองโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษากลุ่มโรงเรียนที่ 3 สวนหลวง ร.9 สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนผลการศึกษวิจัยพบว่าระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ผู้ปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ฝ่ายปกครองโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษากลุ่มโรงเรียนที่ 3 สวนหลวง ร.9 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 4 ด้าน โดยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน/ผู้บังคับบัญชาจะมีค่าเฉลี่ยสูงรองลงมาด้านสภาพปฏิบัติงานด้านสวัสดิการของหน่วยงานและด้านโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่

ประดิษฐ์ วิลาวลีย์ (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานีมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง 2) ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานีที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูผู้ปฏิบัติการสอน 3) ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานีที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแตกต่างกัน 4) ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานีที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแตกต่างกัน

ลัดดา แสงเมือง (2548) ได้ศึกษาวิจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา สาขาพิษณุโลก จากผลการศึกษวิจัยพบว่าพนักงานบริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา สาขาพิษณุโลก มีสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ พนักงาน บริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด ในภาพรวมมีขวัญและกำลังใจโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทั้งนี้ระดับขวัญและกำลังใจสูงสุดในด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานและต่ำที่สุดในด้านความเพียงพอของรายได้

สมควร นันตระกูล (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลโรงเรียนสังกัดเขตการศึกษา 10 ผลการศึกษาวินิจฉัยพบว่า 1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลโรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารด้านความมั่นคงปลอดภัยและความก้าวหน้าอยู่ในระดับมากส่วนด้านสวัสดิการและรายได้อยู่ในระดับปานกลาง 2) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลโรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 ที่มีตำแหน่งต่างกันโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีขวัญและกำลังใจดีกว่าครูฝ่ายปฏิบัติการสอน 3) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลโรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันโดยรวมไม่แตกต่างกัน 4) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลโรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่างกันโดยรวมไม่แตกต่างกัน

จตุพร วงศ์ศรีเผือก (2549) ได้ศึกษาวิจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานราชการตอнокงบัญชาการกองบัญชาการกองทัพไทย (อัตรာ เพื่อพราง) ผลการศึกษาวินิจฉัยพบว่าระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางสำหรับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานและด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูงส่วนระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับในการทำงานและความมั่นคงด้านนโยบายการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านความก้าวหน้าในอาชีพด้านสวัสดิการของหน่วยและด้านสภาพการทำงานและความรับผิดชอบในหน้าที่อยู่ในระดับปานกลาง

ประวิทย์ ดวงจันทร์ (2550) ได้ศึกษาวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1 – 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี ผลการศึกษาวินิจฉัยพบว่า 1) ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในภาพรวมและรายด้านทั้ง 10 ด้านอยู่ในระดับสูงในรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือความสัมพันธ์ระหว่างครูน้อยกับผู้บริหารสถานศึกษาความกดดันของชุมชนความพึงพอใจในการสอนความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนครูสถานภาพของครูภาระงานครูเงินเดือนครูข้อวิพากษ์เกี่ยวกับหลักสูตรการสนับสนุนการศึกษาของชุมชนและเครื่องอำนวยความสะดวกและบริการของสถานศึกษา 2) ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกันโดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน 3) ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาด

ต่างกันในภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน 4) ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่เป็นเพศหญิงและเพศชายทั้งในภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

Cliff (2003) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง Management Style In a Large City Police Department and Its Effect on The Morale of Front Line Officers: The Case of Detroit (Michigan) ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยนำรูปแบบการจัดการที่แตกต่างกันของผู้บังคับบัญชาและผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (ซึ่งเน้นความเป็นผู้นำเป็นสำคัญ) ชัดแย้งกับรูปแบบการจัดการที่เน้นการบังคับบัญชา (ซึ่งความเป็นผู้นำไม่สำคัญ) ซึ่งรูปแบบการจัดการที่เน้นการบังคับบัญชา (ในอดีต) มีผลในด้านบวกต่อขวัญกำลังใจต่อเจ้าหน้าที่ซึ่งผลการวิจัยมีความเหมาะสมกับองค์กรทางทหารที่เป่าหมายความสำเร็จขึ้นอยู่กับขวัญกำลังใจและความไว้วางใจของเจ้าหน้าที่

Lo (2003) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง The Perceived Impact of Organizational Layoff on Organizational Morale: Study of a Taiwanese Company (China) การศึกษาวิจัยจะเน้นที่บริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งประสบปัญหาต้องปรับโครงสร้างและลดจำนวนลูกจ้างมาแล้วในช่วง 10 ปีวิธีการศึกษารวบรวมข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณใช้แบบสอบถามความพึงพอใจของ มิเนสโซตา แบบสั้น (MSQ) ผลการศึกษาวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ยุทธวิธีเลิกจ้างจะเปลี่ยนไปตามความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างเปลี่ยนจากความภักดีระยะยาวเป็นประสิทธิภาพในระยะสั้น 2) ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานเปลี่ยนจากคุ้นเคยเป็นแข่งขัน 3) ทักษะคิดแง่ลบจะมีในช่วงแรกๆหลังจากเลิกจ้างจะค่อยๆลดน้อยในภายหลัง 4) วัฒนธรรมใหม่ในบริษัทจะไม่ตายตัวยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา 5) บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 6) ในช่วงการปรับโครงสร้างองค์กรจะมุ่งเน้นไปที่การฝึกอบรมมากกว่าการสื่อสารในองค์กร

McNitt (2003) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง An Analysis of Urban Elementary School Teacher Morale and School Performance: Implications for Leadership ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างกลุ่มของครูอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาชั้นปีที่ 1 และปีที่ 2 และระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 ที่ใช้แบบการเรียนการสอนแบบ MAP Test จาก 9 โรงเรียนผลการศึกษาวิจัยพบว่าโรงเรียนที่ผู้บริหารมีประสิทธิภาพสูงในการบริหารงานการยอมรับนับถือในตนเองการมีปฏิสัมพันธ์ของนักเรียนและการจัดการด้านบริหารสถานศึกษามีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครูอาจารย์

Jarnagin (2004) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง Leadership Behaviors in High School Principals: Traits and Action that Affect Teacher Morale ใช้กลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 664 คน ครูใหญ่ 10 คน ผลการศึกษาวิจัยพบว่าขวัญกำลังใจของครูขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 ประการคือ 1) ระดับขวัญกำลังใจครูโดยรวม 2) ทักษะความเป็นผู้นำ (จากตนเองและจากผู้อื่น สังเกต) ของครู 3) ความแตกต่างของขวัญกำลังใจครูระหว่างครูที่มีประสบการณ์มากและครูที่มี ประสบการณ์น้อย 4) พฤติกรรมการเป็นผู้นำเฉพาะซึ่งมีผลต่อขวัญกำลังใจครู 5) มุมมองเชิง โครงสร้างของแต่ละโรงเรียนซึ่งอาจมีผลต่อขวัญกำลังใจครู

สรุปว่า จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของนักวิชาการภายในประเทศและต่างประเทศนั้นส่วนใหญ่มีผลการวิจัยที่คล้ายคลึง กันในการวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้แก่ลักษณะของงานการยอมรับนับถือสภาพการ ทำงานเงินเดือนและสวัสดิการความก้าวหน้าการเลื่อนตำแหน่งการปกครองบังคับบัญชาความ มั่นคงในหน้าที่การงานซึ่งครอบคลุมการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์การและสอดคล้องที่จะ นำมาศึกษากับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยแต่ในสภาพความแตกต่างของ ปัจจัยพื้นฐานในเรื่องเพศระดับการศึกษาตำแหน่งประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติงานอาจทำให้ ระดับขวัญและกำลังใจของบุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันดังนั้นการศึกษาเพื่อที่จะตรวจสอบ และเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การจึงเป็นเรื่องสำคัญและ จำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4. การทำงานเป็นทีม

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

คำว่าทีม (Team) มีผู้ให้ความหมายโดยใช้ถ้อยคำต่างกันหลายอย่าง ดังนี้ (Nelson and Quick, 1997 : 252,261) กล่าวถึงความหมายของทีมว่า ทีมคือบุคคลกลุ่มเล็กๆ กลุ่มหนึ่งที่มีลักษณะเป็นองค์ประกอบอย่างสมบูรณ์มีการแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทั่วไปและเป็นผู้ซึ่งต้องการที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การทำงานเป็นกลุ่มที่มุ่งเน้นงานการทำงานเป็น กลุ่มมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทีมที่มีประโยชน์มากต่อการปฏิบัติงานที่มี ปฏิสัมพันธ์ซับซ้อน หรือมีอาสาสมัครทำงานมากกว่า 1 คน

สมชาติ กิจยรรยง (2540 : 197) ได้กล่าวถึง ทีมงานว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีการ ประสานงานกัน ร่วมมือกัน สามัคคีกัน มีเป้าหมายร่วมกันและเชื่อใจกัน

นิรันดร จุฬทรัพย์ (2542 : 230) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่มี ความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดและคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างถาวร ซึ่งประกอบด้วยเพื่อน ร่วมงานและหัวหน้า

วิลารรณ รพีไพศาล (2542 : 150) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของสมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้การดำเนินกิจกรรม ทั้งหลายบรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกัน โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มต่างมีจิตใจตรงกัน ร่วมมือกัน ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้บรรลุ วัตถุประสงค์สูงสุด

การทำงานเป็นทีม จึงหมายถึง การที่กลุ่มบุคคลเข้าร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่าง หนึ่งร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันและทุกคนในกลุ่มที่มีบทบาทในการช่วยดำเนินงานของกลุ่ม มี การติดต่อสื่อสารประสานงานและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อ ประโยชน์ร่วมกันของกลุ่มโดยทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วย 1)การมีเป้าหมายร่วมกัน 2)การมีส่วนร่วมในการดำเนิน 3) การติดต่อสื่อสารกันภายในกลุ่ม 4) การร่วมมือประสานงานกัน ภายในกลุ่ม 5) การมีผลประโยชน์กัน 6) การตัดสินใจร่วมกันไปในขณะที่ Gross & Blair (1995: 4-5) เห็นสมาชิกในทีมที่มีประสิทธิภาพควรเป็นผู้มีความสามารถทางด้านพฤติกรรมเป็นพื้นฐาน และมองความสามารถที่มีประสิทธิภาพของบุคคลว่า เป็นความสัมพันธ์กับการมุ่งความสำเร็จ การควบคุมตนเองหรือความเป็นผู้มีวุฒิภาวะและก้าวหน้าที่ของบุคคล อย่างไรก็ตาม Robbings (2001 : 264-265) เห็นว่าทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ความสามารถของสมาชิกในทีมต้องมีทักษะที่แตกต่างกัน และผสมผสานกันได้อย่างลงตัว โดยทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นทีม 3 ด้าน คือ ทักษะทาง วิชาชีพ ทักษะการแก้ปัญหา และทักษะการฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับ การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล Woodlock (1989 : 8) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มี ประสิทธิภาพว่าสมาชิกในทีมประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ 1) ความสมดุลในบทบาท 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายร่วมกัน 3) การเปิดเผยและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 4) การสนับสนุนแล้วไว้วางใจ 5) ความร่วมมือและความขัดแย้ง 6) วิธีปฏิบัติงานที่คล่องตัว 7) ภาวะผู้นำ 8) การทบทวนการทำงานของทีมน้อยสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาบุคคล 10) สัมพันธ์ ระหว่างในทีมดี 11) การติดต่อสื่อสารที่ดี (พะยอม วงศ์สารศรี. 2542 : 277) การทำงานเป็นทีมเป็น แนวทางการปฏิบัติได้รับความสนใจนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน เนื่องจากงานส่วนใหญ่ในองค์กรไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยเพียงบุคคลเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือ ของทุกคนที่อยู่ในทีมงานนั้นเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จที่เกิดขึ้น

คีณีย์ สงข์ศรีศรี (2543 : 60) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลเข้าทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน และทุกคนในกลุ่มมีบทบาทช่วยดำเนินงานกลุ่มมีการติดต่อสื่อสารและประสานงานกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และคณะ (2545 : 10) ให้ความหมายของทีม (Team) หรือ ทีมงาน (Teamwork) ว่าหมายถึง กลุ่มที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันและเป็นการรวมตัวกันที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพันและความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่มเพื่อที่สมาชิกแต่ละคนสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

ภูพันธ์ เขจรนนท์ และคณะ (2545 : 43-44) ยังกล่าวไว้ว่าการสร้างทีมงานมีความมุ่งหมายสำคัญที่พัฒนาการทำงานของบุคคลและกลุ่มให้มีศักยภาพสูง ซึ่งจะสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กร โดยแต่ละทีมจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ สมาชิกต่างร่วมแรงร่วมใจกันแก้ไขปัญหาและทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะช่วยพัฒนาตนเองและองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดโดยที่เราสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมจะมีประโยชน์ต่อองค์กรใน 4 ด้าน ดังนี้ 1) สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก เพราะการทำงานเป็นทีมจะช่วยสร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือกันและบรรยากาศในการทำงานที่ดี ทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจ พอใจและเพลิดเพลินกับการทำงาน ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานและช่วยทำให้เกิดผลงานที่คุณภาพและประสิทธิภาพ ทำให้เป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสมาชิกในทีมจะมีความสามัคคีพร้อมเพรียงกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งทางด้านกำลังความคิดกำลังกายและกำลังใจ โดยสมาชิกสามารถร่วมมือหรือผนึกกำลังให้เป็นหนึ่งเดียวในการร่วมกันคิดแก้ไขปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆอย่างราบรื่น 2) สร้างความมั่นคงในอาชีพ เนื่องจากทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเพิ่มผลผลิตทำให้องค์กรมีรายได้และกำไรสูงขึ้น สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกของทีมงานมีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้องค์กรต่างๆ มักจะปรับระบบประเมินผลและให้ผลตอบแทนที่จูงใจแก่ทีมทำให้สมาชิกในทีมที่ประสบความสำเร็จมีความก้าวหน้าทั้งด้านการทำงาน รายได้และอาชีพที่มั่นคง 3) สร้างความสัมพันธ์ในงาน สมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยระดมกำลังกาย กำลังใจ และกำลังความคิด ตลอดจน ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ของสมาชิกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์และความผูกพันในฐานะสมาชิกของทีมหรือที่เรียกว่า “One For All, All For One” ทำให้บุคคล ทีมและงานมีความผูกพันใกล้ชิดกันและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน 4) เพิ่มพูน

การยอมรับนับถือ เนื่องจากทีมงานจะต้องกำหนดจัดสรรตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก เช่น หัวหน้าทีม นักวิเคราะห์ผู้ประสานงานของทีม และสมาชิกอื่นๆโดยสมาชิกที่ร่วมทีมจะรับรู้ ยอมรับและมีความเข้าใจต่อกันว่าเขาจะต้องแสดงบทบาท (Roles) อย่างไร และในในเวลาใดให้เหมาะสมและส่งเสริมการทำงานของสมาชิกอื่น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม และเอกภาพของกลุ่ม

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546 : 233) ให้ทัศนะของการทำงานเป็นทีมว่าหมายถึงความสำเร็จของผู้บริหารในการประสานการทำงานของบุคลากรหลายฝ่ายเข้าด้วยกันให้บรรลุผลสำเร็จ

สุนันทา เลานันทน์ (2549 : 62) ทีมงาน หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มช่วยกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

สรุปว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปซึ่งมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดมาร่วมกันดำเนินกิจกรรมทั้งหลายให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือกัน เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ทักษะประสบการณ์ แลกเปลี่ยนร่วมกัน ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ สามัคคีกัน เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ Douglas McGregor (ในสุนันทา เลานันทน์. 2540 : 39-40) ได้กล่าวถึงลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะพอที่จะสรุปได้ดังนี้ 1) บรรยากาศของการทำงานไม่เป็นทางการ 2) มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง 3) สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน 4) สมาชิกทีมงานรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน 5) เมื่อมีการขัดแย้งกัน กลุ่มจะใช้เหตุและผลในการยุติปัญหาและจะร่วมกันแก้ปัญหา 6) มีการตัดสินใจโดยความเห็นพ้องต้องกัน 7) การวิพากษ์วิจารณ์เป็นไปอย่างตรงไปตรงมา 8) สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน 9) มีการมอบหมายงานกันอย่างชัดเจน สมาชิกยอมรับภารกิจต่างๆ อย่างเต็มใจ 10) หัวหน้าไม่ใช้อำนาจครอบงำ 11) มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ

Rensis Likert (1961) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผล มีจุดเน้นคล้ายกับแนวคิดของ แมคเกรเกอร์ ซึ่งเป็นการเน้นกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ภายในของทีมงานพอที่จะสรุปได้ดังนี้ 1) สมาชิกมีความชำนาญในการปฏิบัติงานและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

2) สภาพการปฏิบัติงานมีความเป็นกันเอง และไม่ตึงเครียด 3) สมาชิกมีความสนใจซึ่งกันและกัน และให้เกียรติกัน 4) มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง 5) สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนด ค่านิยม ความต้องการและเป้าหมายต่างๆ 6) สมาชิกมีการประสานงานที่ดี 7) สมาชิกยอมรับ และให้ความสำคัญต่อค่านิยมของทีม 8) สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของ ทีมร่วมกัน 9) บรรยากาศของการทำงานสนับสนุนเกื้อกูลกัน 10) หัวหน้าทีมมีการส่งเสริม บรรยากาศของการร่วมมือประสานงานกัน 11) สมาชิกมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน 12) สมาชิกยอมรับเป้าหมายและความคาดหวังของทีมงานด้วยความเต็มใจ 13) สมาชิกมีความมั่นใจในความสามารถของทีมงาน 14) สมาชิกให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 15) บรรยากาศการทำงานส่งเสริมให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ 16) ทีมงานมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ 17) มีการสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา 18) มีการสื่อสาร เรื่องราวที่สำคัญทุกเรื่อง และไม่เสียเวลาสื่อสารกับเรื่องที่ไม่สำคัญ 19) สมาชิกมีความสนใจ ข่าวสารข้อมูลที่ได้รับฟัง และรับฟังโดยปราศจากความแคลงใจ 20) มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ในทุกเรื่อง 21) สมาชิกทุกคนมีโอกาสดูแลความคิดเห็นและทุกคนทำงานโดย กระบวนการกลุ่ม 22) มีความยืดหยุ่นในการทำงาน 23) สมาชิกเข้าใจเป้าหมายและปรัชญาในการทำงานส่งผลให้ การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 24) หัวหน้าทีมมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการ ทำงาน

Christ Argyris (1964 : 139-140) มีความเชื่อว่าประสิทธิผลขององค์การเกิดจาก ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน และปทัสถานในทางบวกของทีมงาน ซึ่งทีมงานที่มี ประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) สมาชิกมีความจริงใจในการแสดงความรู้สึกต่างๆ 2) สมาชิกมีความไว้วางใจต่อกัน 3) มีวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่แตกต่างจากเดิม 4) สนับสนุนให้ ผู้อื่นมีความจริงใจในการแสดงความคิด ความรู้สึก 5) สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย 6) สนับสนุนให้ สมาชิกทดลองวิธีการทำงานใหม่ๆ 7) สมาชิกมีความเป็นเอกัตบุคล 8) สมาชิกกล้าเสนอความคิดเห็น 9) สมาชิกมีความห่วงใยเอื้ออาทรต่อกัน 10) สมาชิกมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อ องค์การ

Larson and Lafasto (1989) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ทีมงานที่มีความเป็นเลิศควรมี ลักษณะ 8 ประการ สามารถที่จะสรุปได้ดังนี้ 1) มีเป้าหมายและความชัดเจน 2) มีโครงสร้างงาน ที่มุ่งผลชัดเจน 3) มีสมาชิกทีมงานที่มีความสามารถ 4) มีความผูกพันในงานอย่างมีเอกภาพ 5) มีบรรยากาศที่ดีของการทำงานร่วมกัน 6) มีมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ 7) มีการสนับสนุนและการยอมรับจากภายนอกทีมงาน 8) มีผู้นำที่ยืดหลักการ

Skopec and Smith (1997) ได้อธิบายถึงคุณสมบัติของทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้ 1) มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย 2) ใจกว้างต่อความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน 3) มีความรู้สึกที่ดีและมีความสุขในการทำงาน 4) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 5) มีความเคารพซึ่งกันและกัน 6) มีการตรวจสอบอย่างจริงจัง 7) มีความมุ่งมั่นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันและร่วมกันตัดสินใจ

หลุย จำปาเทศ (2540 : 111-114) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าองค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีม 3 องค์ประกอบหลักๆ คือ 1) องค์ประกอบเกี่ยวกับการจัดรูปแบบของกลุ่ม ได้แก่ การมีเป้าหมายและขั้นตอนที่ชัดเจน การจัดให้มีการประสานงานกันเป็นทีม มีขนาดกลุ่มที่พอเหมาะ 2) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับผู้นำกลุ่ม ได้แก่ มีความรู้ในการวางแผนงาน มีเทคนิคการเสริมแรงและสร้างพลังใจ มีเทคนิคเผชิญต่อการขัดแย้งและ 3) องค์ประกอบเกี่ยวกับสมาชิกกลุ่ม ได้แก่ มีความตั้งใจที่จะทำงาน มีความรู้ ความชำนาญในงานนั้น มีความร่วมมือและตระหนักในการทำงานเป็นทีม

สงวน ช่างฉัตร (2542 : 111-113) ได้สรุปแนวทางในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ หัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้ การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยสมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สมาชิกมีการยอมรับนับถือมีการกำจัดอุปสรรคการใช้วินัยในทางสร้างสรรค์การเป็นผู้รับรู้ความต้องการของแต่ละบุคคลการเป็นแบบอย่างที่ดีและไม่เปลี่ยนแปลง การพยายามจัดหารางวัลตอบแทนสนับสนุนการทำงานของกลุ่มเมื่อสามารถทำงานได้สำเร็จ การตั้งจุดมุ่งหมายที่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542 : 118) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะดังนี้สมาชิกมีความเข้าใจบทบาทของแต่ละคนในกลุ่มสมาชิกมีการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงกันสมาชิกมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคนสมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือกันและกันมีความขัดแย้งเฉพาะเรื่องงานไม่เอาเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องบรรยากาศของการทำงานไม่ตึงเครียดคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

สุเมธ แสงนิมมวล (2543 : 81-82) ได้กล่าวถึงลักษณะทีมที่ดี สังเกตได้จาก ลักษณะดังต่อไปนี้ผู้คนยิ้มแย้มแจ่มใส สดชื่นเป็นธรรมชาติสมาชิกมีความพึงพอใจในงานและทำงานอย่างมีความสุขสมาชิกมีความเชื่อมั่นในตนเองและทีมงานทุกคนรักและสามัคคีกันให้เกียรติซึ่งกันและกันมีความเป็นมิตรและไม่มุ่งร้ายต่อกันสมาชิกมีวิสัยทัศน์ในการทำงานสมาชิกมีความกระตือรือร้นสมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สมาชิกรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2544 : 172-177) ได้ให้รูปแบบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพพอที่จะสรุปได้ดังนี้ 1) ด้านการจัดรูปแบบงาน ต้องมีการปฏิบัติงานและรับผิดชอบร่วมกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 2) การจัดองค์ประกอบ สมาชิกต้องมีความสามารถ สมาชิกในทีมงานต้องมีทักษะ 3 ประเภทได้แก่ ความชำนาญของเทคนิค การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะความสัมพันธ์ นอกจากนี้แล้วสมาชิกในทีมงานต้องมีการสื่อสารอย่างเปิดเผย มีความประนีประนอมยึดมั่นในหลักการ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง มีความยืดหยุ่นสูง 3) การจัดบริบท มีองค์ประกอบด้านบริบท 3 ประการที่ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิผล คือ มีทรัพยากรเพียงพอ ภาวะผู้นำที่ดี และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนที่ดี 4) การจัดกระบวนการ ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมด้านนี้ได้แก่ สมาชิกมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายเฉพาะทีม ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม การบริหารความขัดแย้ง และการลดการอ้อมแรงหรือการเอาเปรียบในการทำงานของสมาชิกบางคน

นพ ศรีบุญนาค (2545 : 69) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับทีมงานที่มีสมรรถนะสูง มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้ขนาดของทีมที่เหมาะสมสมาชิกในทีมงานมีความสามารถบทบาทและความหลากหลายของสมาชิกการกำหนดเป้าหมายร่วมกันมีเป้าหมายที่เด่นชัดและเฉพาะเจาะจงสมาชิกมีความรับผิดชอบต่อกันมีการประเมินผลและให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546 : 215) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ทีมที่สามารถทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย มีการนำความคิดใหม่ๆ มาปรับปรุงการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นทีมงานที่มีประสิทธิภาพจึงมีลักษณะดังต่อไปนี้สมาชิกในทีมงานมีความพึงพอใจในงานมีความเชื่อถือไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกด้วยกันและผู้บริหาร สมาชิกมีการสื่อสารที่ดีมีความขัดแย้งกันน้อยมีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคอย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 9) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทีมงานที่ดีว่าต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ความไว้นใจเชื่อใจกันของสมาชิกความเข้าใจและเห็นใจกันของสมาชิกสมาชิกมีความเห็นร่วมกันสมาชิกมีผลประโยชน์ร่วมกันสมาชิกมีความเต็มใจในการร่วมมือกันให้โอกาสกับสมาชิกทุกคนสมาชิกมีการยอมรับซึ่งกันและกันมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน

สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู (2546 : 161-162) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายร่วมกันสอดคล้องกันสมาชิกเปิดใจ

และร่วมมือกันแก้ปัญหาที่มีการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสมาชิกร่วมมือกันและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ใช้กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมมีการทบทวนผลงานและวิธีการทำงานมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับหน่วยงาน

จากลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีหรือทีมที่มีประสิทธิภาพหรือทีมที่มีสมรรถนะสูงตามแนวคิดและทัศนะของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมาข้างต้น นับว่ามีความหลากหลายและมีลักษณะแตกต่างกันบ้าง สอดคล้องกันบ้าง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และจำแนกสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่สอดคล้องกันตามแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นได้ 6 ลักษณะ ดังนี้

1. การมีปฏิสัมพันธ์เป็นสภาพการทำงานที่เป็นกันเอง มีบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนเกื้อกูลกัน มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกัน มีความห่วงใยเอื้ออาทรต่อกัน มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานทักษะในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ทั้งในทีมงานและระหว่างทีมงาน เรียกว่า ทักษะในการปฏิสัมพันธ์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ได้ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในการสร้างทีมงาน สิ่งหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีนั้น มีผลกระทบโดยตรงต่อกระบวนการทำงานเป็นทีม และศักยภาพในการปฏิบัติงาน (สุนันทา เลหา นันท์. 2540 : 138) นอกจากนี้ วิลาวรรณ ธิไพศาล (2542 : 158) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าการทำงานร่วมกันไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้นสมาชิกในทีมงานต้องมีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งการทำงานร่วมกันจะต้องสร้างสัมพันธ์ภาพให้เกิดขึ้นระหว่างกัน ในลักษณะของความมีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และพยายามปรับส่วนบกพร่องของตนเองให้สอดคล้องกับกลุ่มมากที่สุดและสงวน ช้างฉัตร (2542 : 257) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ปฏิสัมพันธ์ คือ สิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 คน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเป็นการสนับสนุนให้แต่ละกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีม สามารถช่วยเหลือ และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การมีปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงความรู้สึกระหว่างบุคคลที่มีต่อกัน ในลักษณะของความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีน้ำใจต่อกัน ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนเกื้อกูลมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2. การสื่อสารอย่างเปิดเผยเป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกมีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผย ตรงไปตรงมา มีความชัดเจน สมาชิกสนใจข่าวสารที่ได้รับฟังโดยปราศจากความแคลงใจ สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย สมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหาการติดต่อสื่อสารเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหาร จะเห็นได้ว่าองค์การทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาดใด ทุกสิ่งทุกอย่างอยู่ได้ด้วยการสื่อสาร และไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดในการบริหาร ล้วนต้องอาศัยการ

ติดต่อสื่อสารเป็นหลักในการเชื่อมโยงความคิดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งเสมอ ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ถูกต้องจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ดี ทำให้เกิดเจตคติที่ดีมีขวัญและกำลังใจสูง นำไปสู่ความร่วมมือและการทำงานประสานกันซึ่งธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 177) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการติดต่อสื่อสาร หมายถึง สื่อกลางหรือเครื่องมือที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีไว้เพื่อใช้หล่อหลอมและเชื่อมโยง รวมทั้งใช้ประสานกิจกรรมทุกอย่างที่ผู้บริหารกำลังดำเนินการอยู่ ดังนั้น คุณสมบัติของผู้บริหารอีกประการหนึ่ง คือ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่พนักงานจะยอมรับนโยบาย มีความเข้าใจคำสั่งอย่างดีและปรับปรุงงานอย่างได้ผลนั้น ทุกกรณีต่างขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการสื่อความนอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 139) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล ผู้รับข่าวสารต้องเข้าใจความหมายของข่าวสารนั้นตรงกับข่าวสารที่ผู้ส่งได้ส่งออกไป แม้จะมีตัวรบกวนที่เกิดขึ้นบ้างก็ตาม และการติดต่อสื่อสารที่ดี ควรมีข้อมูลย้อนกลับ เป็นการติดต่อแบบสองทางมากกว่าการติดต่อแบบทางเดียว และสมยศ นาวิการ (2545 : 271) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การส่งข่าวสารระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญในองค์การเพราะมีความจำเป็นต่อการวางแผน การควบคุม การประสานงาน การบริหารความขัดแย้ง และการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารควรเป็นแบบสองทาง กล่าวคือ เมื่อผู้ส่งข่าวสารไป ผู้รับข่าวสารจะได้รับ “สิ่งย้อนกลับ” เกี่ยวกับผลติดตามมาภายหลังของข่าวสาร ทำให้สามารถประเมินการติดต่อสื่อสารได้ว่า ผู้รับข่าวสารได้ให้ความสนใจ เข้าใจ และยอมรับข่าวสารหรือไม่

สรุปได้ว่า การสื่อสารอย่างเปิดเผย หมายถึง การสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ผู้รับได้รับข้อมูลข่าวสารตลอดจนปัญหาในการทำงานได้ชัดเจน ตรงไปตรงมาและทั่วถึงด้วยความจริงใจ ซึ่งผู้รับสามารถซักถาม โต้ตอบ และตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย

3. การมีส่วนร่วมเป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมมือกัน แก้ปัญหา มีการทำงานโดยกระบวนการกลุ่ม สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อกัน เต็มใจในการร่วมมือกัน มีความเห็นร่วมกัน มุ่งมั่นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน และเสริมสร้างการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกันการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการดำเนินการของฝ่ายบริหารที่จะจงใจให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมพัฒนางานด้วยความเต็มใจ อุทิศแรงกาย แรงใจ มุ่งมั่นต่องานเสมือนว่าตนเองเป็นเจ้าขององค์การสงวน ช้างฉัตร (2542 : 255) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขันเป็นการให้สมาชิกในทีมงานทำกิจกรรมร่วมกัน โดยการกำหนดให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตามขอบเขตที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดลักษณะการทำงานเป็นทีม และร่วมมือกันอย่างแข็งขัน มีบรรยากาศการทำงานแบบมีชีวิตชีวา และร่วมมือกันแก้ปัญหา พัฒนาทีมงานแบบ

สร้างสรรค์นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2546 : 364) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ และอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าว เป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือ การประสานงาน และรับผิดชอบร่วมกัน และสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 25) ได้กล่าวถึงบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานว่า มีส่วนร่วมกับสถานศึกษาในกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ในกิจการของสถานศึกษา โดยร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผล และช่วยประเมินผลการจัดการศึกษา ซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นองค์คณะบุคคลที่จะสร้างความเข้มแข็งให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาด้วยตนเองได้ ดังนั้นการมีส่วนร่วมจะเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข

4. การมีเป้าหมายเดียวกันเป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกทุกคนเข้าใจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้นและสมาชิกให้การยอมรับด้วยความเต็มใจ ทุกคนให้ความสำคัญของเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และเป้าหมายของทีมมีความเด่นชัด เฉพาะเจาะจง และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะประสานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่ง สุเมธ แสงนิมมวล (2543 : 74) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การทำงานเป็นทีมนั้น เป้าหมายของงานเป็นเรื่องสำคัญ สมาชิกในทีมงานจะต้องทราบเป้าหมายของงานอย่างชัดเจนว่างานที่จะทำให้บรรลุผลนั้นคืองานอะไร และการจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายดังว่านั้น สมาชิกแต่ละคนทำหน้าที่อะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร กับใคร และทำไมต้องทำเช่นนั้น เรียกว่าเป็นการเข้าใจในเป้าหมายอย่างแจ่มชัดตรงกันทุกคนและสุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2544 : 403) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ในทีมงานที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องต้องมีทั้ง วัตถุประสงค์ของทีมงานกับเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องไปด้วยกันเสมอ ซึ่งช่วยให้สมาชิกมีความผูกพันต่อกัน ทั้งนี้เป็นเพราะ 1) วัตถุประสงค์ที่มีความหมายร่วมกัน จะช่วยกำหนดแนวทางและแรงดลใจให้สมาชิกในทีม โดยสมาชิกในทีมจะนำเอาวัตถุประสงค์ที่มีความหมายนั้น มาเป็นตัวกำหนดทิศทางกรรวมพลังและการผูกพันให้เกิดขึ้น 2) สามารถกำหนดเป้าหมายย่อยของการปฏิบัติงานให้เป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์หลักได้ง่ายขึ้น 3) ทำให้เกิดการผนึกกำลังช่วยกัน

ให้งานสำเร็จ ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์และการกำหนดเป้าหมายย่อยของงานที่ทีมรับผิดชอบนั้น เป็นความสัมพันธ์ที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน

สรุปได้ว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง ทิศทางการทำงานที่สมาชิกทุกคน ร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด

5. ความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกมีความไว้วางใจ เชื่อใจ ซึ่งกันและกัน มีความจริงใจในการแสดงความรู้สึก ให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นในตนเอง และทีมงาน มีความเป็นมิตรและไม่มุ่งร้ายต่อกันความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกใน ทีมงานมีความต้องการ ถ้าบุคลากรมีความไว้วางใจ เชื่อใจ ทำให้เกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อ ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่ละคนในองค์การจะมีความร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจัง อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่ง สงวน ช่างฉัตร (2542 : 34) ได้ให้ทัศนะ ไว้วางใจ การสร้างความไว้วางใจกันนับเป็นก้าวแรกที่สำคัญยิ่ง ผู้บริหารจะต้องสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจกันในกลุ่มสมาชิกของทีมงานเพื่อไม่ให้เกิดความหวาดระแวง และสร้างทีมงานให้ร่วมมือพัฒนา และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ ภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจซึ่งกันและ กันอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ความไว้วางใจยังเป็นเหตุชักนำให้สมาชิกในทีมงานพูดจา พูดคุยกันอย่าง เปิดเผย ทำให้สามารถเข้าใจเรื่องต่างๆ ให้ตรงกันได้ เป็นการลดหรือการปิดช่องว่างความ หวาดระแวง และความรู้สึกไม่ปลอดภัยในการพูด การอภิปรายและการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกที่ดีต่อกันจึงเกิดขึ้น และเนตรพัฒนา ยาวีราช (2546 : 217) ได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจ เป็นสิ่งละเอียดอ่อนบุคคลส่วนมากไว้วางใจกันจากประสบการณ์ที่ผ่านมา ความไม่ไว้วางใจกันมี ผลทำให้เกิดการชะงักงันในการทำงานและทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

สรุปได้ว่า ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง ความรู้สึกระหว่างบุคคลโดยรวมไว้วางใจซึ่งความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่นจนเกิดความเชื่อถือไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ

6. การยอมรับเป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน มีความสนใจและให้เกียรติกันยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในทุกเรื่อง ให้ความเคารพในบทบาทและหน้าที่ ของกันและกัน มีความรักและสามัคคีกันการยอมรับนับถือเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งของการ ทำงานเป็นทีม เนื่องจากเมื่อบุคคลมีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันแล้ว จะส่งผลให้เกิดการยอมรับ ซึ่งกันและกัน มีการสนับสนุน ช่วยเหลือกันในการทำงาน มีความเชื่อถือในความสามารถของกัน และกัน ทำให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่ง บัญชร แก้วส่อง (2543 : 289) ได้ให้ ทัศนะไว้ว่า หลักในการสร้างความยึดเหนี่ยวผูกพันกันนั้น องค์ประกอบที่สำคัญคือ การยอมรับ นับถือ ซึ่งจะสร้างความสัมพันธ์ของทีมงานเป็นไปด้วยดีนอกจากนี้ สุเมธ แสงนันทนวล (2543 :

74-75) ได้ให้ทัศนะไว้พอที่จะสรุปได้ดังนี้ การทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานร่วมกับคนหลายๆ คน อย่างประสานสอดคล้องกัน เหมือนการเล่นดนตรี การเล่นของแต่ละคนต้องใช้ความชำนาญและความถนัดแตกต่างกัน บางคนอาจเล่นเก่ง บางคนอาจเล่นไม่เก่ง แต่เมื่อมารวมวงกันแล้ว ทุกคนต้องไวใจและยอมรับนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้เกียรติกัน และยอมรับในความสามารถของกันและกัน โดยยอมรับว่าทุกคนมีความสามารถ ภาวะจิตใจแห่งการยอมรับจะเป็นหนทางไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ และ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 : 216) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การให้เกียรติ การยกย่อง การสนับสนุน และรับฟังซึ่งกันและกัน สรุปได้ว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาทและหน้าที่ของกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างของกันและกันด้วยความจริงใจและพร้อมที่จะร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ

องค์ประกอบของทีมงาน

ชนิษฐา กระแจจันท์ และอลิสสา ชัยอิสรากร (2538 : 36) กล่าวถึงองค์ประกอบของทีมงานที่ดีจะเป็นตามสูตรของทีมที่มาจากภาษาอังกฤษว่า TEAM = S+A+L+T ซึ่งอธิบายได้ว่า ทีมงานที่ดีสมาชิกในทีมย่อมมีทักษะในการทำงาน (Skill) มีความสามารถ ความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นในทีม (Ability to Work with Others) การเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำของหัวหน้าทีม (Leadership) การมีภารกิจหรืองานที่ต้องสอดคล้องกับทักษะ ความสามารถและความเต็มใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม (Tasks) และ วิวาพร มาพบสุข (2543 : 104) กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมมีหลักในการปฏิบัติดังนี้ คือ มีการกำหนดเป้าหมาย กำหนดกิจกรรม กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมงาน มีกระบวนการทำงานในทีมที่คำนึงถึงการตัดสินใจ การสื่อสาร การประชุม ภาวะผู้นำและสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในทีมงาน ซึ่งก็เป็นลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

Woodcock Mike & Francis Dave กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมตามโครงสร้างการทำงานเป็นทีมที่ดีนั้นควรประกอบไปด้วยแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 11 ด้าน คือ

1. ความสมดุลในบทบาท (Balanced Roles) เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ การเลือกคนที่มีพรสวรรค์และความสามารถในการเข้าร่วมทำงานในทีม ตามบุคลิกลักษณะของคนในทีมงานที่ควรมีบทบาทที่ทำให้เกิดความสมดุลในทีมงาน
2. วัตถุประสงค์มีความชัดเจนและมุ่งไปสู่เป้าหมายด้วยกัน (Clear Objectives and Agreed Goals) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่สอดคล้องกัน ก่อให้เกิดผลดีในการ

สร้างแรงจูงใจได้อย่างสูง ไม่ต้องควบคุมการทำงานมากนัก มีความขัดแย้งน้อยลง มีความคิดริเริ่มสูงขึ้น มีการลงโทษบังคับขู่เข็ญน้อยลง ประหยัดเวลา และกำลังงาน สิ่งที่ยังระลึกไว้เสมอคือ วัตถุประสงค์นั้นเป็นสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ตายตัว สมาชิกต้องคอยตรวจสอบทบทวน และปรับปรุงวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทีมงานก็จะได้รับผลสำเร็จสูงสุด และนอกจากนั้นการมีวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่เป็นที่เข้าใจชัดเจนโดยทั่วกัน และเป้าหมายของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มโดยส่วนรวม จะทำให้สมาชิกทุกคนทำงานไปในทิศทางเดียวกัน กลุ่มจะต้องหาวิธีการทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันปรารถนาให้เกิดผลตามที่ต้องการ ด้วยการสร้างความรู้สึกที่เป็นเจ้าของ และรู้สึกว่าตนมีคุณค่าต่อกลุ่มด้วย ซึ่งปกติแล้ว การสร้างความผูกพันและความปรารถนา ดังกล่าวจะเกิดขึ้นต่อเมื่อสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการอภิปราย และมีความเห็นพ้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกลุ่ม วัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่ต้องการหรือเป็นผลปรารถนาที่จะเกิดขึ้น การทำงานเป็นทีมต้องมีวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และใช้เป็นแนวทางในการรวมใจทำงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงาน โดยมีกิจกรรมของงานที่จะต้องทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ถึงสิ่งที่กำหนดไว้ การกำหนดงานของทีมเป็นกิจกรรม จะเป็นสิ่งที่บอกให้รู้ว่าจะต้องทำอะไร จึงจะบรรลุ วัตถุประสงค์ และเป็นสิ่งบอกถึงจำนวนคนที่จะทำ รวมถึงคุณสมบัติของผู้ทำ โดยใช้วิธีการใน การที่จะดำเนินงานให้กิจกรรมแต่ละอย่างบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งจะต้องระบุว่า จะทำอย่างไร ที่ไหน และเวลาใด การกำหนดวิธีการทำงานนั้นจะช่วยให้ประหยัดเวลา ประหยัดเงิน ตลอดจนประหยัด วัสดุต่างๆ (สมิต สัจฉกร. 2538)

3. ความสามารถเปิดเผยและเผชิญหน้ากันด้วยความไว้วางใจ เข้าใจตนเอง และผู้อื่นภายในทีม พุดกันอย่างตรงไปตรงมาไม่อ้อมค้อม (Openness and Confrontation) ในทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกต้องกล้าให้ความคิดเห็น กล้าแสดงความแตกต่างของความรู้สึกนึกคิด กล้าบอกปัญหาและแจ้งความสนใจแก่กัน โดยปราศจากความกลัว ไม่มีทีมงานใดจะมีประสิทธิภาพได้ ถ้าหากภายในทีมงานมีบรรยากาศที่ต้องการแก้แค้นหักหลังกัน หากสมาชิกไม่เต็มใจหรือไม่สามารถเปิดเผยตรงไปตรงมา ทีมงานจะสูญเสียแรงกายแรงใจ และถูกทำลายความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องกล้าเผชิญปัญหา เพื่อแก้ไขปัญหา มิใช่หลบหนีปัญหา ไม่ว่าปัญหานั้นจะมีความละเอียดอ่อน ยุ่งยากมากมายเพียงไร สมาชิกต้องร่วมมือร่วมใจกันแก้ไข ปัญหาด้วยความมั่นคงและมีวิธีการที่เหมาะสม Woodcock Mike & Francis Dave ได้ให้หลักในการพัฒนาความสามารถ เปิดเผยและเผชิญหน้ากันด้วยความไว้วางใจ ด้วยวิธีการที่เริ่มจากการ จำแนกปัญหาให้เป็นประเด็นๆ แสดงออกด้วยคำพูดที่ให้กำลังใจ ในแง่คิดในมุมมองอื่นๆ กล่าว ยืนยันให้การสนับสนุนในสิ่งที่เห็นด้วย ฟังคนอื่นพูดอย่างตั้งใจโดยปราศจากการต่อต้านในสิ่งที่

สมาชิกกำลังแสดงถึงความเป็นตัวเขา ซึ่ให้เห็นในประเด็นที่แตกต่างและเน้นถึงจุดเด่นที่สมาชิกนั้นมี ให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยวิธีการที่ดี คือ พูดให้ตรงประเด็น อธิบายให้ชัดเจน สื่อสารด้วยวิธีการมองอย่างเข้าใจ พูดในขณะที่เกิดเหตุการณ์ที่ต้องถกเถียงกัน สนใจถึงความต้องการในเรื่องราวที่สมาชิกบอกเล่า ตรวจสอบข้อมูลที่ได้ลงมติหรือที่ได้วิเคราะห์ร่วมกันให้แน่ใจ มีความตั้งใจหรือมีใจจดจ่อต่อสิ่งที่สมาชิกทำในบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับประเด็น เมื่อมีการสะท้อนกลับก็จะทำให้ทีมได้พัฒนา ซึ่งสมาชิกสามารถเรียนรู้ได้ในแต่ละกรณี แต่ละคนจะใช้ผลที่สะท้อนกลับด้วยความต้องการอย่างคุ้มค่า สมาชิกในทีมจะแสดงออกด้วยการตัดสินใจในมุมมองที่เขาได้เห็นอย่างตรงไปตรงมา สมาชิกในทีมจะได้ปลดปล่อยพลังงานที่ซ่อนอยู่ ซึ่งทำให้ทีมจะอยู่รอดได้ และบุคคลในทีมทุกคน ก็ได้รับการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จในปริมาณที่สูงขึ้น

4. การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) การสนับสนุนให้ความไว้วางใจต่อกันนั้น จะสร้างความเจริญงอกงามที่ดีในกลุ่ม ถ้าทุกคนยอมรับและรับฟังซึ่งกันและกัน ใช้ความรู้ความสามารถและจุดเด่นของกันและกันอย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็นการสร้างบรรยากาศให้ใกล้ชิดและเป็นกันเอง มีความรู้สึกกล้าให้เพื่อนร่วมงานรู้ในสิ่งที่ดี และไม่ตีของตนด้วยความไม่ค่อยสบายใจ สามารถพูดกันอย่างตรงไปตรงมาถึงความกลัวหรือปัญหาที่เกิดขึ้นและให้การช่วยเหลือเพื่อแก้ไขปัญหา หรือให้ข้อมูลบางอย่างแก่ผู้ร่วมงานในเวลาที่เหมาะสมต้องการหลีกเลี่ยงที่ใช้วิธีการลับหลัง ทำให้ผู้อื่นสูญเสียความน่าเชื่อถือ ใช้วิธีการกล่าวหาผู้อื่นหรือใส่ร้ายป้ายสี โดยธรรมชาติการสนับสนุนและไว้วางใจจะเป็นสิ่งที่เกิดคู่กัน หากมีการสนับสนุนก็จะมี ความไว้วางใจเกิดขึ้นด้วย ดังที่ WaringPartidge (ในวีรวิธ มาฆะศิริรานนท์ และยุดา รักไทย. 2542) ได้ยกตัวอย่างถึงการสนับสนุนและให้ความจริงใจต่อกันของสมาชิกในทีมงานแผนกวิจัย และพัฒนา ในบริษัท เอที&ที ในประเทศสหรัฐอเมริกา กล่าวคือ ทันทีที่สมาชิกในทีมเพียงคนเดียวคนหนึ่งเกิดความคิดขึ้นมา ทุกคนในทีมจะช่วยกันพิจารณาแก้ไขสมมติฐาน เพราะเชื่อว่าทุกความคิดที่ใช้ไม่ได้ จะมีส่วนต่ออยู่ถึงร้อยละ 10 และจะนำเอาแต่ส่วนที่ดีมาเป็นจุดประสงค์ในการแก้ไขสมมติฐาน เพื่อเปลี่ยนตัวอ่อนของความคิดที่ดีในร้อยละ 10 นั้น ให้กลายเป็นร้อยละ 40 ขึ้นต่อไปคือ กระบวนการประเมินทดสอบเพื่อทำให้กลายเป็นร้อยละ 80 จากนั้นทีมจะได้รับมอบหมายให้ดำเนินโครงการต่อไปจนบรรลุผลสำเร็จ การสนับสนุนและจริงใจต่อกัน ทำให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมและมีความกระตือรือร้น ซึ่งจะนำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่ดี และยังเป็นการแสดงให้เห็นว่าทุกคนในองค์กรได้ให้ความสำคัญและสนับสนุนสมาชิกที่อยู่ในองค์กรของตนเอง การให้การสนับสนุนและไว้วางใจในบางครั้งก็มีอุปสรรคขวางกั้น ซึ่งอุปสรรคนั้นมักเกิดจากลักษณะของสมาชิกในกลุ่มที่มีภูมิหลัง ประสบการณ์ ค่านิยม และความคาดหวังที่ต่างกัน ซึ่งทำให้การรับรู้ต่างกัน และสนับสนุนได้ยาก บางครั้งเกิดจากความกลัวการสูญเสียอำนาจ ทำให้เกิดการแก่งแย่ง

ซึ่งดี เพราะเมื่อคนเรารู้สึกเป็นเจ้าของจะเกิดความหวงแหน ซึ่งอาจเกิดจากการครอบครองข้อมูล ข่าวสาร หรือความรู้สึกพิเศษอย่างหนึ่งถึงการมีอำนาจ หัวหน้าบางคนไม่ชอบสนับสนุนให้ลูกน้อง มีความรู้ความสามารถมากกว่า เพราะกลัวจะสูญเสียศักดิ์ศรีและความเป็นหัวหน้า หรืออาจเกิดจากการตั้งเป้าหมาย และการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่มีลักษณะเป็นการบังคับขู่เข็ญ การกระทำหรือเจตคติที่สื่อไปทางยกตนข่มท่าน การเห็นผู้อื่นด้อยกว่า ต้องคอยอุ้มชูเหมือนเด็ก การแสดงกิริยาอาการ บ่นปึง ทำให้เสียความรู้สึก และไม่ไว้วางใจ รวมไปถึงความระแวงสงสัยไม่ไว้วางใจกัน เมื่อไม่มีความไว้วางใจก็จะทำให้ไม่มีการสนับสนุน ไม่มีการสร้างบรรยากาศที่ดีและไม่มีการสนับสนุนเกื้อกูลกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์ อันเป็นอุปสรรคต่อการนำไปสู่เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน อุปสรรคต่อการสื่อความหมายที่จริงใจตรงไปตรงมา และอุปสรรคต่อการสร้างความมั่นใจร่วมกัน

5. การให้ความร่วมมือและจัดข้อขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (Co Operation and Conflict) ความร่วมมือ หมายถึง การทำงานร่วมกันเพื่อแบ่งปันผลกำไรแก่กัน ผลกำไรอาจเป็น วัตถุ ความสุขหรือคุณค่าทางจิตใจก็ได้ ความร่วมมือทำให้สมาชิกมองเห็นความต้องการ และความสนใจของกันและกันอย่างเสมอหน้า สามารถสนองความต้องการของกันและกันได้ สมาชิกทำงานร่วมกันบนพื้นฐานการช่วยเหลือเกื้อกูลกันและแบ่งปันกัน รวมทั้งใช้ความแตกต่างทางความคิดในการหาทางเลือกให้มากขึ้น ในความร่วมมือที่แท้จริง ซึ่งมีชีวิตชีวาและรสชาติดีนั้น จะต้องมีความขัดแย้งปนอยู่ด้วย ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อชีวิตในองค์กร ทีมงานจะต้องฟันฝ่าอุปสรรคข้อขัดแย้ง และใช้ผลของความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับความร่วมมือและเป็นความจริงที่ต้องขจัดออกไป ด้วยแนวทางการจัดการต่างๆ ดังนี้ คือ 1) พิจารณาว่าอะไรคือสาเหตุที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากระหว่างคน หรือกลุ่ม 2) ร่วมประชุมปรึกษาในปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหานั้น 3) กำหนดความคาดหวังและบทบาทให้ชัดเจน 4) ให้ข้อมูลป้อนกลับ ความเปิดเผย และค่านิยมให้เป็นประโยชน์ 5) เรียนรู้ว่าจะใช้บุคคลที่สามเมื่อไรและอย่างไร และ 6) หาข้อยุติเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องปฏิบัติในภายหน้า

6. วิธีปฏิบัติงานอย่างราบรื่นและคล่องตัว (Sound Procedures) การทำงานของทีมจะมีลักษณะยืดหยุ่น การตัดสินใจจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลัก ซึ่ง Woodcock Mike & Francis Dave ได้เสนอ 7 ขั้นตอนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น และคล่องตัว โดยขั้นที่ 1 เป็นขั้นการปรับตัวให้ตรงกัน (Tuning In) สมาชิกในทีมทุกคนต้องเข้าใจว่า การมีปัญหานั้นเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้ในองค์กร ซึ่งสมาชิกทุกคนต้องเตรียมรับมือกับปัญหาและหาทางตัดสินใจ เพื่อแก้ไขให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นได้ต่อไป

ขั้นที่ 2 การตั้งวัตถุประสงค์ (Objective Setting) สมาชิกในทีมทุกคนต้องมีความเข้าใจชัดเจนในเรื่องของวัตถุประสงค์อันเป็นความต้องการให้ได้ผลผลิต ผลสำเร็จเป็นผลงานออกมา หากสมาชิกรับรู้และมีการตกลงกันจะป้องกันความเข้าใจผิดที่จะเกิดขึ้น ก็จะส่งผลต่อการทำงานให้ราบรื่นได้

ขั้นที่ 3 ตั้งเกณฑ์ (Success Criteria) เพื่อผลสำเร็จ ด้วยการตั้งคำถามว่าจะวัดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างไร และจะตัดสินใจทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลดีหรือไม่

ขั้นที่ 4 การรวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ (Information Collection and Decision Making) ควรเลือกเก็บแต่ข้อมูลที่ดีและก่อประโยชน์ให้แก่ตนเอง มากกว่าจะเก็บทุกอย่างให้รกสมอง เพื่อเลือกใช้ข้อมูลเหล่านั้นมาประกอบการตัดสินใจ

ขั้นที่ 5 การวางแผน (Planning) ขั้นนี้จะเป็นขั้นเริ่มต้นที่ทำให้ตัดสินใจในเรื่องการดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยการตั้งคำถามแก่สมาชิกในทีมงานว่าจะทำอะไร อย่างไร เมื่อใด ทำที่ไหน สมาชิกต้องการให้เกิดอะไรขึ้น แล้วสมาชิกจะไปควบคุมสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้อย่างไร

ขั้นที่ 6 การกระทำ (Action) ในการกระทำนั้นจะไม่มีสิ่งใดที่เป็นตัวแทนของการได้ทุกอย่างอย่างสมบูรณ์ การตัดสินใจบางครั้งทำให้เกิดความแตกต่างในการกระทำ หากขบวนการ 5 ขั้นตอนดังกล่าวสมาชิกได้ทำไปแล้ว ส่วนใหญ่การปฏิบัติงานก็จะเป็นไปได้อย่างราบรื่นจนประสบผลสำเร็จโดยคุณภาพของการปฏิบัติงานจะได้จากการทำหน้าที่ที่ยิ่งใหญ่ในขบวนการที่ได้เตรียมการมาทั้งหมด สิ่งนี้จะใช้เป็นตัววัดการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง

ขั้นที่ 7 การทบทวนเพื่อปรับปรุง (Review for Improve) สมาชิกจะเรียนรู้ได้จากผลของการกระทำ ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ช่วยตรวจสอบความล้มเหลวหรือความสำเร็จ อันเป็นโอกาสที่ดีที่สุดต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนซึ่งขั้นนี้จะเป็นขั้นสุดท้ายของระบบการแก้ปัญหาและวงจรของการตัดสินใจที่ได้พิจารณาอย่างรอบคอบในการใช้เวลาทั้งหมดเพื่อทบทวนการปฏิบัติด้วยความใส่ใจที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยหลีกเลี่ยงความท้อแท้และมองโลกในแง่ร้าย

7. ภาวะผู้นำมีความเหมาะสม (Appropriate Leadership) ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และเปิดเผย พยายามเรียนรู้การพัฒนาทีมงาน และช่วยให้สมาชิกในกลุ่มมีความก้าวหน้า ได้รับการยอมรับด้วยการสร้างความไว้วางใจเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ เข้าใจธรรมชาติโดยเฉพาะในด้านบวกของมนุษย์ ชัดเจนในเรื่องความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จของมนุษย์ รับรู้ถึงความหวัง ความกลัว ปัญหา ความต้องการเกียรติของมนุษย์ กล้าเผชิญหน้ากับความจริงอย่างซื่อสัตย์ โดยไม่อ้อมค้อม และผู้นำทีมที่ดีต้องพยายามสร้างบรรยากาศให้ที่ทำงานอบอวลไปด้วยความสุข ความพึงพอใจ และน่าสนใจ

8. ทบทวนการทำงานในทีมงานให้ราบรื่นอยู่เสมอๆ (Regular Review) ทั้งขณะปฏิบัติหรือภายหลังการปฏิบัติ โดยเริ่มทบทวนจากทิศทางการวางแผนที่ดี มีการปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจ ให้เกิดการไว้วางใจ สนับสนุน และเปิดเผยมากยิ่งขึ้น เพื่อการแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ และประเมินผลการทำงานเป็นทีมเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อทบทวนเป้าหมายและวิธีการซึ่งต้องปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ รวบรวมสมาชิกที่กระจัดกระจายให้มารวมตัวกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการพูดคุยทบทวนการปฏิบัติงานที่ทำมาแล้ว และจะกระทำในสิ่งใหม่ๆ เพิ่มขึ้นในการพัฒนาความรู้ความสามารถ การทบทวนที่สำคัญที่สุดคือการทำงานที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ทีมงานจะได้ประโยชน์จากการคาดคะเนถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าต้องมีการทบทวนการทำงาน เมื่อสมาชิกรู้สึกว่า มีการวิจารณ์งานของแต่ละคนมากเกินไป จนเหมือนกับเป็นการก้าวร้าวบุคคลมากเกินไป สถานการณ์ในการทำงานไม่ดี เกิดการทะเลาะวิวาทในทีม จนถึงขั้นทำร้ายกันเพื่อให้เกิดการยอมรับ สมาชิกในทีมขาดการพัฒนาตนเอง ไม่กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สมาชิกไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและเมื่อทีมมีความเชื่อว่า งานจะสำเร็จลงได้ด้วยการวิจารณ์อย่างเปิดเผย อาจใช้การทบทวนได้หลายวิธีเพื่อการรับรู้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน ด้วยการประเมินผลโดยใช้ผู้สังเกตการณ์ (Using An Observer) การใช้ทีวี (Using Closed-Circuit Television) วงจรปิด หรือใช้ทีมงานสำรวจผลงานของตนเอง (Using Team Surveys)

9. การพัฒนาตน พัฒนาบุคลากร (Individual Development) ต้องมีการวิเคราะห์ความสามารถของแต่ละคนในองค์กรและมีแผนในการพัฒนาสมาชิกของทีม เช่น บุคลากรที่เข้าใหม่ ต้องการรับรู้ถึงมาตรฐานความสามารถในการทำงานขั้นต่ำของตนต้องพัฒนาทักษะที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยี ซึ่งสามารถใช้กฎ 11 ประการเป็นเทคนิคจัดการให้ตนมีประสิทธิภาพในการทำงานดังนี้ คือ 1) ความสามารถในการจัดการตนเอง ซึ่งต้องครอบคลุมการทำงานให้ดีที่สุดทั้งกาย ใจ และทักษะการทำงาน สามารถจัดการกับชีวิตประจำวันที่มีปัญหาและจัดการกับความเครียด 2) ค่านิยมและชีวิตส่วนตัวของตนเองเหมาะสมที่จะทำงานในสภาพปัจจุบันหรือไม่ 3) มีความชัดเจนในเป้าหมายของตน ไม่สับสน ไม่ขัดแย้งในตนเอง ก็จะเป็นส่วนทำให้เกิดความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว 4) เต็มใจพัฒนาตนเองในสิ่งที่ตนขาดทั้งการพัฒนาความคิด และความสามารถ พยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ก็จะเป็นอุปสรรคในการพัฒนาตน 5) ต้องมีทักษะการแก้ปัญหาที่ถูกต้องในตัวบุคคลและในกลุ่ม 6) มีความคิดริเริ่มที่เป็นแนวคิดที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ 7) ต้องเป็นคนที่มีความมั่นใจให้เพียงพอต่อการตัดสินใจให้เกิดการกระทำ 8) มีแนวคิดในการจัดการที่ทำให้เข้าใจสิ่งอื่นได้ง่าย 9) มีทักษะในการฝึกฝนความสามารถให้เกิดผลสำเร็จ 10) มีความสามารถในการช่วยเหลือคนอื่นให้พัฒนาทักษะการทำงานและการ

ตัดสินใจได้ 11) มีความสามารถในการสร้างทีมงานทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี มองเห็นศักยภาพของคนอื่นที่ร่วมงาน ซึ่งจะช่วยให้ทีมประสบความสำเร็จได้ การจะพัฒนาบุคลากรนั้น ผู้บริหารต้องวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนในการปฏิบัติงานของแต่ละคน ซึ่งก็จะสามารถช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้ถึงโอกาสที่เหมาะสม สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการพัฒนาความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างทักษะในงานประจำวันให้ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องทันสมัยต่อเหตุการณ์ การพัฒนาตนเองของสมาชิกทุกคน คือ การพัฒนาบุคลากรที่ตนเองต้องใส่ใจแล้วก็จะต้องได้รับการส่งเสริมและกระตุ้นโดยผู้นายอยู่ตลอดเวลา จึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดี ในการที่จะนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการทำงานนั้น ต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการร่วมทำงานกับผู้อื่นในทีม การทำงานเป็นทีมต้องเลือกคุณลักษณะที่ดีของบุคคลมาร่วมในการทำงานและส่งเสริมให้สมาชิกมีโอกาสพัฒนาตนเอง หากสมาชิกนั้นมีลักษณะที่ไม่ดี ดังต่อไปนี้คือ ไม่มีทักษะในการจัดการตนเอง ไม่พยายามเรียนรู้ ลืมตน ไม่ค่อยมีความสุขในชีวิตประจำวัน เบื่อหน่ายท้อแท้เคร่งเครียดอยู่ตลอดเวลา มีค่านิยมต่อตนเองและต่อการทำงานไม่ชัดเจน ความคิดสร้างสรรค์ต่ำ ไม่แสวงหาโอกาส ไม่มีทักษะในการแก้ปัญหา ไม่เข้าใจถึงเป้าหมายในการทำงาน ขาดทักษะในการจัดการงาน ประสิทธิภาพการทำงานต่ำ ความสามารถในการทำงานเป็นทีมก็จะต่ำไปด้วย

10. ความสัมพันธ์ภายในระหว่างกลุ่มเป็นไปด้วยดี (Sound Intergroup Relation)

ความสัมพันธ์ภายในระหว่างกลุ่มในหน่วยงาน เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องการความร่วมมือในการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจมีหลายทีมหลายกลุ่ม จึงต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ คือ 1) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการกระทำ และการตัดสินใจให้กลุ่มอื่นเข้าใจ โดยทั่วกันอยู่เสมอ 2) ยอมรับความจริงว่าแต่ละทีมมีจุดมุ่งหมายต่างกัน แต่ไม่จำเป็นที่ต่างคนต่างอยู่ไม่เกี่ยวข้องกัน 3) พยายามทำความเข้าใจต่อความคิดเห็นและอุปสรรคทั้งหลาย และพร้อมจะร่วมมือในยามจำเป็น 4) หาวิธีร่วมงานกับทีมอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ 5) อย่าพยายามจำกัดขอบเขตของทีมงานจนชัดเจนเกินไป 6) ต้องทบทวนขอบเขตและความรับผิดชอบระหว่างทีมงานอยู่เสมอ 7) คอยระมัดระวังและกำจัดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างทีม 8) สนใจรับฟังทีมอื่นและพยายามให้ทีมอื่นรับฟังทีมท่านด้วย 9) มีการเปรียบเทียบความคิดและเกณฑ์กับทีมอื่น 10) พยายามใช้ความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้เป็นประโยชน์มากที่สุด 11) นัดหมายพบปะกับทีมอื่นบ้าง 12) สังเกตการทำงานของทีมอื่น 13) มีการพยากรณ์ล่วงหน้าถึงผลประชุมที่สำคัญกับทีมอื่น 14) ให้ความช่วยเหลือการปฏิบัติงานของทีมอื่น 15) ขอความช่วยเหลือจากทีมอื่น หรือรับฟังข่าวสารที่เกี่ยวข้องเป็นการพิเศษ ทีมใดมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับทีมอื่นได้ จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ที่จะทำให้ระบบการบริหารคล่องตัว บรรยาภาศการทำงานดี สมาชิกในองค์กร

จะทำงานอย่างมีความสุข อาจมีหลายกลุ่มที่ต้องมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันให้ยอมรับและสนับสนุนกันในการทำกิจกรรมของหน่วยงาน ซึ่งต้องใช้วิธีการสร้างความสัมพันธ์ด้วยการหาวิธีการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการกระทำและการตัดสินใจในกลุ่มอื่นๆ เพราะการที่บุคคลแต่ละคนพยายามทำความเข้าใจร่วมกันในพฤติกรรม ทักษะ ความต้องการของบุคคลต่างๆ จะมีส่วนช่วยให้เกิดการให้อภัยกันได้เป็นอย่างมาก ทำให้รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบาและปฏิบัติต่อกันเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดีต่อไป ต้องมีความช่างสังเกตถึงการทำงานของทีมอื่น และให้ความช่วยเหลือการปฏิบัติงานของทีมอื่น รวมทั้งรู้จักขอความช่วยเหลือจากทีมอื่น ใช้ทีมอื่นเป็นแหล่งในการคิดและเปรียบเทียบ คอยระมัดระวังและกำจัดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างทีม ทีมงานใดสามารถสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างทีมอื่นได้ จะได้รับประโยชน์สูงสุดที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานนั้นมีระบบการบริหารที่มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างดี ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี สมาชิกทำงานอย่างมีความสุขในองค์กรนั้น

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำทีมต้องให้ความสำคัญในการควบคุม และประสานงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน ทักษะการสื่อสารที่ดีมีดังต่อไปนี้ คือ 1) การสื่อสารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความรู้สึก ทักษะคิด ทักษะที่มีต่อเรื่องที่จะสื่อสาร หากทุกอย่างรู้สึกดี การสื่อสารเรื่องนั้นๆ ก็จะไปด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถพัฒนาได้ด้วยการเรียนรู้ของตนเอง 2) การสื่อสารต้องเกี่ยวข้องกับคนทุกประเภทที่มีความแตกต่างกันทั้งสถานภาพ การปรับตัว การรู้จักยืดหยุ่น ซึ่งจำเป็นต้องปรับสิ่งเหล่านี้ให้สอดคล้องกัน 3) การสื่อสารที่ดีต้องมีทักษะของการเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย มีความสนใจในเรื่องที่คนอื่นพูด นอกจากการพูดและการฟังแล้ว การเขียนก็เป็นวิธีการสื่อสารที่ดีอย่างหนึ่ง จึงควรมีทักษะในการเขียนที่สื่อกันให้เข้าใจด้วย และหากจำเป็นต้องนำเสนอหน้าห้อง การฝึกทักษะการนำเสนอจะมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการสื่อสารให้ผู้ฟังเข้าใจ

จากลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลข้างต้น สามารถสรุปเป็นสภาพการทำงานเป็นทีม ได้ 6 ด้าน คือการมีปฏิสัมพันธ์การสื่อสารอย่างเปิดเผยการมีส่วนร่วมการมีเป้าหมายเดียวกันความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการยอมรับนับถือ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คะนิง เจริญชัย (2543) ได้ดำเนินการวิจัย เรื่อง การทำงานเป็นทีมของคณะกรรมการบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) อำเภอป่าพอง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมของคณะกรรมการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อจำแนกตามหัวข้อพบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมด้านคุณภาพในการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกมี

ระดับการทำงานเป็นทีมมากที่สุด อยู่ในระดับมาก รองลงมา 3 หัวข้ออยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ด้านคุณภาพผู้นำทีม และด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่วนสภาพปัญหาในการทำงานของคณะกรรมการบริหารพบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์ (2543) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารและครูโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลัดดา กระต่ายทอง (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพโดยภาพรวมรายด้าน และรายข้ออยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามประสบการณ์ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์แตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) การเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามขนาดโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุนารี สุระคาย (2546) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ตามแนวคิดของวี๊ดคอกและฟรานซิส ซึ่งมีองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ต้องการศึกษา 11 ด้าน คือ 1) บทบาทต่างๆ ที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ยอมรับ 3) การเปิดเผยและการเผชิญหน้า 4) การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) ความร่วมมือและความขัดแย้ง 6) กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้อง 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน 9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ที่ระหว่างกลุ่ม 11) การติดต่อสื่อสารที่ดี ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติงานในการสร้างทีมงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ โดยภาพรวมและในทุกองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับดี ระดับการปฏิบัติงานในการสร้างทีมงาน

ของผู้บริหารในภาพรวมและในองค์กรประกอบต่างๆ อยู่ในระดับดี ยกเว้นองค์กรประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับพอใช้ ระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการโดยภาพรวมและในทุกองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานอยู่ในระดับดี

สมจิตร จำปาแดง (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทีมงานของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า ระดับการดำเนินการในองค์กรประกอบของทีมงานโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก องค์กรประกอบที่มีระดับมากที่สุดคือ องค์กรประกอบด้านบทบาทและการมอบหมายงาน และองค์กรประกอบด้านการตัดสินใจ รองลงมาคือ องค์กรประกอบด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงาน การมีส่วนร่วมของสมาชิก การติดต่อสื่อสาร และองค์กรประกอบที่มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย คือ องค์กรประกอบด้านการแก้ไขความขัดแย้ง นอกจากนี้ยังพบว่า ความต้องการพัฒนาทีมงานในกลุ่มงานพยาบาล มีระดับความต้องการพัฒนา 3 อันดับแรก ได้แก่ การประชุมหรืออบรมเชิงปฏิบัติการ การปรับระบบการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม และการปรับปรุงระบบการบริหารงาน

บรรจง ท้าวเพชร (2546) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอน้ำอูน จังหวัดสกลนคร ซึ่งการวิจัยได้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยใช้หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นวางแผน ขั้นสังเกต การปฏิบัติงานตามแผน ขั้นตรวจสอบผลการดำเนินงาน และขั้นการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน หลังจากที่ได้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการตามขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน บุคลากรมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์คือ มีการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกหน่วยงานดีขึ้น มีการเปิดเผยและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

สุนทร จตุรพิตร (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีมโดยใช้กิจกรรม 5ส ในการบริหารงานอาคารสถานที่ของโรงเรียนบ้านหนองหัวหมู อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี ซึ่งใช้เทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการ และใช้หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบในการดำเนินงานมี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นวางแผน ขั้นปฏิบัติ ขั้นสังเกต และขั้นสะท้อนผลการปฏิบัติ ผลการพัฒนาการทำงานเป็นทีมหลักดำเนินการมีผลทำให้คณะครู อาจารย์โรงเรียนบ้านหนองหัวหมู มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น งานอาคารสถานที่ได้รับการพัฒนาให้เป็นระบบ มีระเบียบและมีความสะอาดเรียบร้อย มีสภาพบรรยากาศที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยอยู่เสมอ และปลูกฝังค่านิยมที่ดีในการทำงานให้แก่นักเรียน

5. เงินเดือนและสวัสดิการ

ความหมายของสวัสดิการและค่าตอบแทน

สวัสดิการ (Welfare) เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้กับองค์กรของตนอย่างเต็มกำลังความสามารถโดยความหมายของสวัสดิการที่นักวิชาการได้นิยามไว้มีมากมายหลากหลายทัศนะตามที่ได้นำมาเสนอเป็นตัวอย่างพอสังเขปดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน นิยามความหมายสวัสดิการว่าหมายถึงการตอบแทนในการปฏิบัติงานอันเป็นส่วนนอกเหนือจากเงินเดือนได้แก่การอนุญาตให้ลาเพื่อศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การลาป่วย โบนัส บำเหน็จ บำนาญ และเงินสงเคราะห์อื่นๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเบี้ยเลี้ยง เดินทาง และค่าล่วงเวลา เป็นต้น หรืออาจเรียกรวมกันว่าเป็นรายได้พิเศษที่หน่วยงานจ่ายให้ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้เป็นผลดียิ่งขึ้นได้ (ธานินทร์ อัครรัตน์. 2530 : 82) และ ภิญโญธธรนิยามความหมายของสวัสดิการไว้ว่าหมายถึงผลประโยชน์และบริการต่างๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของหน่วยงานทั้งในขณะที่บุคลากรยังปฏิบัติงานอยู่หยุดพักงานชั่วคราวหรือพ้นจากหน้าที่ไปแล้วเพื่อบำรุงขวัญบุคลากรให้บุคลากรได้ทำงานอย่างสบายใจมีความพอใจกับงานและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสวัสดิการอาจให้เป็นเงินหรือให้เป็นบริการความสะดวกต่างๆก็ได้แต่จะต้องให้เป็นพิเศษเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้อาจเกี่ยวกับสุขภาพความปลอดภัยความสะดวกสบายต่างๆ การศึกษาหรือข่าวสารประกอบความรู้ความมั่นคงในทางการเงินการพักผ่อนหรือนันทนาการการให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหาทั้งในด้านส่วนตัวและครอบครัว และการให้ผลประโยชน์ที่เกี่ยวกับชุมชนหรือสังคมทั่วไป (ประกาศ งามชมพู่. 2531 : 44)

Del S. Beach นิยามว่าสวัสดิการเป็นประโยชน์ที่องค์กรจัดให้บุคลากร นอกเหนือไปจากค่าจ้างและเงินเดือนเช่นการให้ค่ารักษาพยาบาลบำเหน็จบำนาญและสวัสดิการยังครอบคลุมถึงผลประโยชน์ที่ได้รับนอกเหนือจากความช่วยเหลือด้านการเงินเช่นวันลาพักผ่อน การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นด้วย (เมตตา กฤตวิทย์ และคณะ. 2530 : 32)

สรุปได้ว่าสวัสดิการคือสิ่งที่องค์กรจัดให้กับบุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นการบริการหรืออำนวยความสะดวกให้เกิดแก่บุคลากรนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างโดยสวัสดิการที่องค์กรจัดให้นี้อาจอยู่ในรูปตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้และองค์กรใดที่มีการจัดสวัสดิการที่ดีให้แก่บุคลากรก็จะเป็นแรงจูงใจให้เกิดความมั่นใจพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความมั่นคงในการดำรงชีวิตแก่บุคลากรอันจะยังประโยชน์ไปสู่การเพิ่มพูนผลผลิตของงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไปหนึ่งในส่วนของราชการสวัสดิการจะหมายรวมถึงสิ่งที่รัฐจัดให้แก่บุคลากรและสิ่งที่หน่วยงานจัดเสริมให้

นอกเหนือจากที่รัฐจัดให้เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรค่าตอบแทนหมายถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้ รับผิดชอบและจูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนส่งเสริมขวัญกำลังใจของ ผู้ปฏิบัติงานและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นทั้งนี้ค่าตอบแทน อาจอยู่ในรูปที่เป็นตัวเงินหรือมีใช้ตัวเงินก็ได้ (สำนักงานข้าราชการและพลเรือน. 2535 : 95)

ค่าตอบแทนหมายถึงเงินที่จ่ายให้สำหรับการทำงานหรือประโยชน์และบริการที่องค์กร จัดให้บุคลากรในรูปต่างๆซึ่งถ้าเป็นรูปแบบโดยตรงคือเงินเดือนและค่าจ้างและถ้าเป็นรูปแบบโดยอ้อมคือ ประโยชน์อื่นใดที่ให้แก่บุคลากรเช่นการประกันชีวิตการประกันอุบัติเหตุค่ารักษาพยาบาลเงิน บำเหน็จบำนาญบริการความสะดวกการพักผ่อน เป็นต้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2523 : 110) หรือกล่าวโดยสรุปว่าค่าตอบแทนหมายถึงค่าใช้จ่ายที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรในรูปของ เงินเดือนและค่าจ้างรวมถึงค่าใช้จ่ายอื่นๆที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรเพื่อตอบแทนในการปฏิบัติ หน้าที่และเป็นการจูงใจให้ได้บุคคลที่มีศักยภาพมาปฏิบัติงานให้แก่องค์กร

ความสำคัญของการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทน

เนื่องด้วยมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการปฏิบัติงานดังนั้นการจัดระบบสวัสดิการ และค่าตอบแทนที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กรจึงเป็นแรงจูงใจที่สำคัญอย่างหนึ่งที่องค์กรควร คำนึงถึงโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) สร้างความสนใจหรือดึงดูดบุคคลภายนอกให้เข้ามาเป็นสมาชิก ขององค์กรเนื่องจากว่าองค์กรที่มีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงย่อมประสบความสำเร็จในการ ดำเนินการมากกว่าองค์กรอื่นๆ 2) ดึงศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้ใช้ความรู้ความสามารถ ที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานให้แก่องค์กรได้อย่างเต็มที่เนื่องจากว่าองค์กรที่มีหลักประกันความพึง พอใจหรือความมั่นใจให้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอบุคลากรขององค์กรนั้นย่อมไม่มีความกังวลใน เรื่องต่างๆ และจะทุ่มเทกำลังความสามารถให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ 3) รักษาบุคลากรที่มี ความชำนาญและประสบการณ์สูงให้ปฏิบัติงานกับองค์กรได้ยาวนานที่สุดเนื่องจากว่าองค์กรที่มี การจัดสวัสดิการที่ดีจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรนั้นเป็นระยะเวลายาวนานจนมี ความชำนาญและสามารถเข้าใจในนโยบายตลอดจนแนวทางการดำเนินการขององค์กรได้เป็น อย่างดีโดยจะไม่กระทำตนให้เป็นภาระแก่องค์กรต่อไปและ 4) ลดความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับ บุคลากรในองค์กรโดยเฉพาะความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ที่ได้รับไม่เท่าเทียมกัน

องค์ประกอบในการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทน

การจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรเพื่อที่จะได้ประโยชน์ที่คุ้มค่าควรมีหลัก ในการพิจารณาดังนี้ 1) สามารถตอบสนองความต้องการของคนในองค์กรได้เป็นอย่างดีโดย

ผลประโยชน์ของประเด็นนี้มีพื้นฐานหลักมาจากการยอมรับแนวคิดของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Maslow ที่ประกอบด้วยความต้องการทางด้านร่างกายเช่นจัดให้มีสภาพการทำงานที่ปลอดภัยและถูกหลักสวัสดิอนามัยความต้องการทางด้านเศรษฐกิจเช่นได้รับรายได้ตามสภาพของงานความต้องการด้านจิตวิทยาเช่นมีกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานปลอดภัยจากปัญหาที่ยุงยากใจและความต้องการทางด้านสังคมเช่นมีความภาคภูมิใจและได้รับการยอมรับในงานที่กระทำ

2) สามารถทำให้คนส่วนใหญ่ในองค์กรได้รับผลประโยชน์อย่างเท่าเทียมกันโดยอาศัยหลักความเสมอภาคในการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในองค์กร 3) สามารถจูงใจให้เกิดการเสริมสร้างขวัญแก่บุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้อย่างดี 4) สามารถให้บริการแก่บุคลากรได้อย่างสม่ำเสมอและยาวนานทั้งนี้ต้องคำนึงถึงต้นทุนขององค์กรประกอบด้วย และ 5) ไม่ควรสร้างความยุ่งยากหรือก่อให้เกิดภาระแก่บุคลากรที่จะได้รับสวัสดิการ

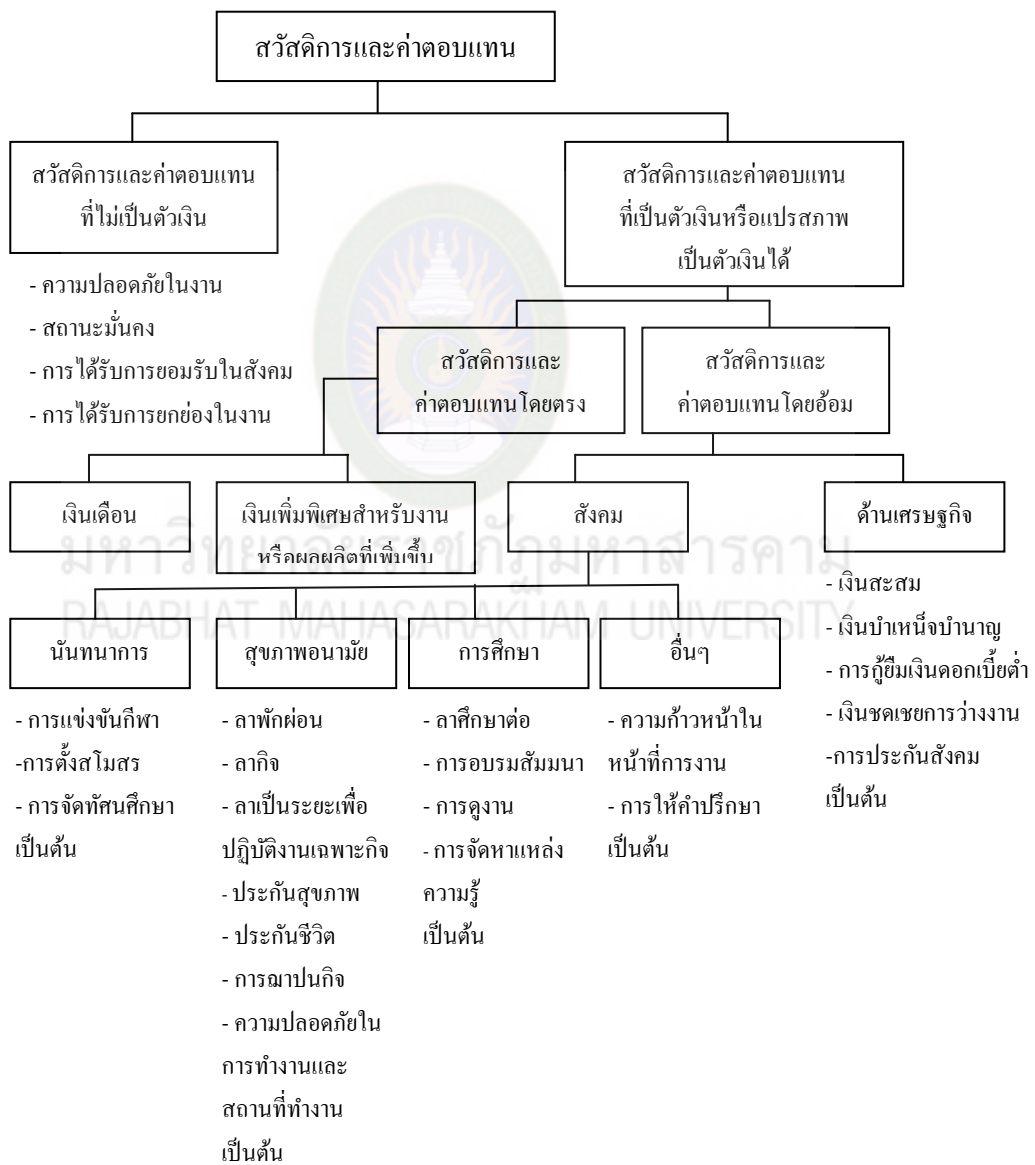
ประเภทของการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทน ในปัจจุบันสวัสดิการที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรอาจจำแนกเป็นประเภทใหญ่ๆได้ 2 ประเภทคือ

1. สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดหมายถึงสวัสดิการที่จัดขึ้นโดยมีระเบียบข้อบังคับกำหนดให้นายจ้างต้องจัดให้ลูกจ้างตามกำหนดโดยทั่วไปกฎหมายคุ้มครองแรงงานจะกำหนดให้นายจ้างต้องจัดสวัสดิการขั้นต่ำให้แก่ลูกจ้างเช่นจัดให้มีวันหยุดเป็นต้น
2. สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดหมายถึงสวัสดิการที่จัดให้บุคลากรมากกว่ากฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับกำหนดทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นทั้งด้านร่างกายและจิตใจสวัสดิการประเภทนี้อาจจำแนกได้เป็นสวัสดิการทางด้านเศรษฐกิจเป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้แก่บุคลากรทำให้มีหลักประกันทางการเงินและมีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นเช่นการจัดให้มีเงินสะสมเงินบำเหน็จบำนาญเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเงินล่วงเวลาหรือจัดให้มีรถรับ-ส่งเป็นต้น, สวัสดิการทางด้านสังคมเป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อประโยชน์ทางด้านจิตใจของบุคลากรเป็นหลักได้แก่ด้านนันทนาการเป็นการจัดเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้รับความสนุกสนานรื่นเริงและลดความเครียดหรือความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างลงโดยการมีปฏิสัมพันธ์จากกิจกรรมทางสังคมร่วมกันเช่นการจัดตั้งสโมสรการจัดให้มีการแข่งขันกีฬาและการจัดทัศนศึกษาเป็นต้นด้านสุขภาพอนามัยเป็นการจัดเพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถโดยการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆให้ทั้งในเวลาและนอกเวลาปฏิบัติงานเช่นการจัดบริการทางการแพทย์การให้คำปรึกษาและการตรวจสุขภาพประจำปีเป็นต้นด้านการศึกษาเป็นการจัดเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสทางการศึกษาซึ่งรวมถึงการศึกษาเพิ่มเติมการศึกษาต่อในระดับสูงหรือการเสริมความรู้ในเรื่องต่างๆเช่นกฎหมายที่ควรรู้ความรู้ทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยและการจัดให้มีห้องสมุดเป็นต้น

และด้านความปลอดภัยในการทำงานเป็นการจัดเพื่ออำนวยความสะดวกและความปลอดภัยในการทำงานหรือในสถานที่ทำงานให้แก่บุคลากรเช่นการจัดทำที่พักอาศัยภายในสถานที่ทำงานการจัดนิทรรศการและอบรมแนะนำเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในการทำงานการดูแลความสะดวกในสถานที่ทำงาน เป็นต้น

สรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในองค์กรต่าง ๆ นั้นจะเป็นมาตรฐานเดียวกันเฉพาะในเรื่องที่กฎหมายกำหนดและบังคับไว้เท่านั้น ส่วนสวัสดิการที่นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดก็จะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพความจำเป็นและสภาพความเป็นจริงขององค์กรนั้นๆ ซึ่งโดยทั่วไปจะครอบคลุมการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานหรือการอำนวยความสะดวกในสถานที่ทำงานให้แก่บุคลากรทั้งสิ้นตามหลักการแล้วสวัสดิการและค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการจัดให้แก่บุคลากรควบคู่กันโดยไม่สามารถจัดเฉพาะสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บุคลากรแต่เพียงลำพังเท่านั้น ทั้งนี้เพราะสวัสดิการหมายถึงผลตอบแทนที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรที่เป็นสมาชิกขององค์กรนอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือน ส่วนค่าตอบแทนหมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรขององค์กรเพื่อตอบแทนในการปฏิบัติงานได้แก่ค่าจ้างเงินเดือนและการให้รางวัลพิเศษในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งสวัสดิการและค่าตอบแทนนี้สามารถจัดได้ทั้งในลักษณะที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินและจะจัดให้โดยตรงหรือโดยทางอ้อมก็ได้ตามต้องการทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานความต้องการขององค์กรและบุคลากรตลอดจนนโยบายขององค์กรและเป้าหมายของงานตามรายละเอียดในการจัดจาก

แผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1: แสดงโครงสร้างระบบสวัสดิการและค่าตอบแทน

สรุปได้ว่า สวัสดิการและค่าตอบแทนของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งที่ภาครัฐและภาคเอกชนจัดให้แก่บุคลากรโดยใช้พื้นฐานด้านความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เป็นหลักและถือหลักความเสมอภาคในการกำหนดเกณฑ์ทั่วไปทั้งนี้ก็เพื่อให้บุคลากรได้รับประโยชน์ตอบแทนขั้นพื้นฐานอย่างเสมอภาคและทั่วถึงกันโดยมีมูลเหตุเพื่อการจูงใจในการเสริมสร้างขวัญและประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จารุภรณ์ เกาละทัต (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยบางประการที่มีผลกระทบต่อการจูงใจในการทำงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนาพบว่าการจัดระบบสวัสดิการและระบบค่าตอบแทนมีส่วนจูงใจและเอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของสมาชิกในองค์กรโดยเฉพาะในด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนหากการสนองตอบด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนไม่เป็นธรรมจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานค่อนข้างสูงจนถึงขั้นลาออกหรือโอนย้าย ทั้งนี้โดยเฉพาะในส่วนราชการรัฐควรมีบทบาทและต้องยอมรับว่าสวัสดิการเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลที่รัฐจำเป็นต้องส่งเสริมและสนับสนุนในด้านการจัดการทั้งในส่วนที่รัฐเป็นผู้จัดและในส่วนที่ให้ส่วนราชการจัดขึ้นเอง

บำเรง ศรีสมบุรณ์ (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดสวัสดิการข้าราชการพลเรือนพบว่าในส่วนของสวัสดิการนอกเหนือจากที่รัฐจัดให้ซึ่งเป็นสวัสดิการที่ส่วนราชการและสมาชิกร่วมกันจัดส่วนใหญ่ต้องการให้จัดในเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่ 1) สวัสดิการฌาปนกิจสงเคราะห์แก่ข้าราชการ 2) สวัสดิการเกี่ยวกับสถานเลี้ยงเด็กเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนแก่ข้าราชการในการเลี้ยงดูบุตรหลานรวมถึงการจัดโครงการเข้าค่ายระหว่างการศึกษา 3) สวัสดิการเกี่ยวกับการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางอาชีพพบว่าข้าราชการต้องการสวัสดิการด้านการฝึกอบรมการศึกษาต่อและการศึกษาดูงานในต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ 4) จัดหาสินค้าราคาถูกมาจำหน่าย

แก่ข้าราชการทั้งนี้สินค้าที่จะนำมาขายต้องเป็นสินค้าอุปโภคและบริโภคที่จำเป็นเท่านั้นโดยจัดหาให้มีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการและมีคุณภาพเท่าเทียมกับที่จำหน่ายในท้องตลาด

พิสมัย บุญเจริญผล (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ของคำตอบแทนกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเกริกโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรความพอใจในคำตอบแทนและผลของคำตอบแทนแบบต่างๆร่วมกับองค์ประกอบแวดล้อมในมหาวิทยาลัยเกริกและคุณสมบัติของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ผลการวิจัยพบว่าคำตอบแทนที่มหาวิทยาลัยเกริกให้แก่บุคลากรไม่สามารถจูงใจให้พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรดีเท่าที่มหาวิทยาลัยต้องการ เพราะปริมาณและคุณภาพของคำตอบแทนไม่ดีเท่าที่ควรรวมถึงองค์ประกอบแวดล้อมของมหาวิทยาลัยและคุณสมบัติของบุคลากรก็ไม่พร้อมที่จะช่วยให้บุคลากรมีพฤติกรรมทำงานดีเท่าที่มหาวิทยาลัยต้องการ

วรชัย ยศธำรง (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่องสวัสดิการสำหรับพนักงานของซูเปอร์เซ็นเตอร์ในจังหวัดเชียงใหม่โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ 1) เพื่อศึกษารูปแบบสวัสดิการสำหรับพนักงานของซูเปอร์เซ็นเตอร์ในจังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อศึกษาถึงความพึงพอใจในสวัสดิการที่นายจ้างจัดให้ของพนักงานของซูเปอร์เซ็นเตอร์ในจังหวัดเชียงใหม่และ 3) เพื่อศึกษาถึงความต้องการสวัสดิการของพนักงานของซูเปอร์เซ็นเตอร์ ในจังหวัดเชียงใหม่ผลการวิจัยพบว่าพนักงานของซูเปอร์เซ็นเตอร์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุระหว่าง 25-31 ปีมีระดับการศึกษาปวส. หรือเทียบเท่ามีสถานภาพโสด (สำหรับพนักงานที่มีสถานภาพแต่งงานหย่าหรือหม้ายส่วนใหญ่มีบุตร 1 คนคู่สมรสมีอาชีพพนักงานบริษัทเอกชน) สวัสดิการที่สถานประกอบการซูเปอร์เซ็นเตอร์ จัดให้สำหรับพนักงานเป็นการจัดสวัสดิการโดยวิธีจัดสรรแบบบังคับ (Non-Optional Method) และได้จัดสวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินตามที่กฎหมายกำหนดครบทุกสถานประกอบการส่วนสวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดแต่ละสถานประกอบการได้จัดให้พนักงานแตกต่างกันออกไปตามนโยบายของบริษัทพนักงานมีความพึงพอใจในสวัสดิการที่ได้รับได้แก่สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินตามที่กฎหมายกำหนดและสวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดระดับปานกลางในสวัสดิการทั้งสี่ประเภทพนักงานมีความต้องการในสวัสดิการที่ได้รับได้แก่สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินตามที่กฎหมายกำหนดและสวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดระดับมากในสวัสดิการทั้งสี่ประเภทความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่เพศอายุระดับการศึกษาสถานภาพครอบครัวจำนวนบุตรและอาชีพคู่สมรสกับความพึงพอใจในสวัสดิการที่ได้รับทั้งสี่

ประเภทได้แก่สวัสดิการที่เป็นตัวเงินตามที่กฎหมายกำหนดและนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด สวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินตามที่กฎหมายกำหนดและนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดผลการวิจัย พบว่าไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันแต่เมื่อศึกษารายละเอียดความสัมพันธ์ในแต่ละปัจจัยแล้วพบว่าเพศ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดอายุ และระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในสวัสดิการที่เป็นตัวเงินนอกเหนือจากที่ กฎหมายกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่เพศอายุระดับการศึกษาสถานภาพ ครอบครัวจำนวนบุตรและอาชีพคู่สมรสกับความต้องการสวัสดิการทั้งสี่ประเภทได้แก่สวัสดิการที่ เป็นตัวเงินตามที่กฎหมายกำหนดและนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน ตามที่กฎหมายกำหนดและนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดผลการวิจัยพบว่าไม่มีความสัมพันธ์ ต่อกันแต่เมื่อศึกษารายละเอียดความสัมพันธ์ในแต่ละปัจจัยแล้วพบว่าเพศมีความสัมพันธ์กับ สวัสดิการที่เป็นตัวเงินนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินทั้งตามที่ กฎหมายกำหนดและนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดอายุและสถานภาพครอบครัวมี ความสัมพันธ์กับสวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดระดับ การศึกษามีความสัมพันธ์กับสวัสดิการที่เป็นตัวเงินนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดกล่าวโดยสรุป สวัสดิการและค่าตอบแทนของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งที่ภาครัฐและภาคเอกชนจัดให้แก่บุคลากร โดยใช้พื้นฐานด้านความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เป็นหลักและถือหลักความเสมอภาคในการ กำหนดเกณฑ์ทั่วไปทั้งนี้ก็เพื่อให้บุคลากรได้รับประโยชน์ตอบแทนขั้นพื้นฐานอย่างเสมอภาคและ ทั่วถึงกันโดยมีมูลเหตุเพื่อการจูงใจในการเสริมสร้างขวัญและประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น

6. ความเชื่อมั่นในตนเอง

ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง

นักการศึกษาและนักจิตวิทยาได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเองไว้ดังนี้
กิตตินภา พละวัตร (2539 : 19) กล่าวว่าความเชื่อมั่นในตนเองหมายถึงความมั่นใจ หรือความกล้าของบุคคลที่จะเผชิญต่อเหตุการณ์ต่างๆให้สำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้แม้ว่าจะมีอุปสรรค มาขัดขวางก็ไม่ท้อถอยยังคงตั้งใจกระทำสิ่งนั้นๆให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและสามารถปรับตัวอยู่ใน สังคมได้อย่างเหมาะสม

ชมพูนุท สิริพรหมภัทร (2539 : 14) กล่าวว่าความเชื่อมั่นในตนเองหมายถึงความ เชื่อมั่นในความสามารถในการแสดงออกที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆโดยมีความรับผิดชอบใน หน้าที่และมีเหตุผลสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยความมุ่งมั่นพยายามเพื่อทำงานให้ประสบ ผลสำเร็จ

นีมอณรงค์ พิมเสน (2538 : 6) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การหยั่งรู้ถึงความสามารถของตนเองความรู้สึกที่ดีต่อตนเองมีความเชื่อมั่นในการกระทำกล้าคิดกล้าตัดสินใจเป็นของตนเองมีจุดมุ่งหมายชีวิตสามารถสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นได้เข้าใจบทบาทของตนเองในสังคมและสามารถปรับตัวในสังคมได้อย่างเหมาะสม

ววิวรรณ ศรีกุลสถานกุล (2538 : 15) กล่าวว่าความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การที่บุคคลรู้จักตนเองมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองมีความมั่นใจและความพยายามในการทำสิ่งต่างๆจนประสบความสำเร็จและความสามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

สุนันทา เขียวบัว (2541 : 6) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ความมั่นใจในความคิดและความสามารถของตนเองกล้าตัดสินใจกล้าแสดงออกและยอมรับฟังคำวิจารณ์ของผู้อื่น

สุนันทา ถนอมสิงห์ (2540 : 21) ได้กล่าวว่าความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่มั่นใจหรือแน่ใจของบุคคลที่จะกระทำสิ่งต่างๆให้สำเร็จลุล่วงตามบุคคลนั้นตั้งใจไว้แม้มีอุปสรรคขัดขวางก็ไม่ท้อถอยยังคงมั่นใจที่จะทำสิ่งที่ตั้งใจไว้ให้สำเร็จ

Smith (1961 : 185) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การพึงพอใจตนเองหรือการยอมรับตนเองความมั่นใจในตนเองจะมีในบุคคลมากน้อยเพียงใดนั้นสามารถพิจารณาได้จากความขัดแย้งระหว่างตนเองตามความจริง (Real Self) กับตนเองตามอุดมคติ (Ideal Self) ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นมากจะเป็นเหตุให้คนรู้สึกว่าไม่มีค่าไม่เหมาะสมและไม่พึงพอใจในตนเองอันหมายถึงขาดความเชื่อมั่นในตนเองเกิดความวิตกกังวลขาดความอบอุ่นใจและชอบพึ่งพาผู้อื่น

สรุปได้ว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การที่บุคคลรู้จักตนเองมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองไม่หวั่นไหวต่อคำวิพากษ์วิจารณ์โดยการทำให้มั่นใจคงกล้าแสดงออกในสิ่งที่ถูกที่ควรมีความพยายามทำในสิ่งที่ตนตั้งใจไว้แม้จะมีอุปสรรคมาขวางกั้นก็ไม่ยอมท้อถอยยังคงมุ่งมั่นที่จะกระทำสิ่งนั้นๆให้สำเร็จและสามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นๆได้ตลอดเวลาและสถานที่

ความสำคัญของความเชื่อมั่นในตนเอง

นักการศึกษาและนักจิตวิทยาได้ให้ความสำคัญของความเชื่อมั่นในตนเองไว้ดังนี้
กิตตินา พละวัตร (2539 : 22) กล่าวว่าความเชื่อมั่นในตนเองมีความสำคัญต่อบุคคลอย่างยิ่งเป็นบุคลิกภาพอย่างหนึ่งที่ควรส่งเสริมให้เกิดขึ้นกับทุกคนเพราะจะทำให้มีความคิดก้าวหน้ามองโลกในแง่ดีกล้าแสดงออกในทางที่ถูกที่ควรมีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมและยังสามารถร่วมทำงานกับบุคคลอื่นได้ดีตลอดจนสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุลักษณ์ ศิวรักษ์ (2524 : 13) ได้กล่าวถึงความเชื่อมั่นในแง่ดีกว่าได้ช่วยให้มนุษย์ค้นพบอะไรใหม่ๆ ได้มากนักเดินเรือพบโลกใหม่นักวิทยาศาสตร์ได้ค้นพบทฤษฎีใหม่ตลอดจนศาสตร์ที่ได้ตรัสรู้พระธรรมวิเศษก็เพราะความเชื่อมั่นเป็นเหตุแต่ถ้าเชื่อมั่นจนไม่ยอมรับฟังเหตุผลอื่นใดเอาเลยก็กลายเป็นถัมภะคือตื้อรั้นอย่างเถรตรงชนิดเอาหัวชนฝาหรือเป็นคนใจแคบจนน่าเกลียดได้เอามากๆ ทั้งยังปิดโอกาสที่จะรับแสงสว่างอย่างใหม่อีกด้วย

วินัย ธรรมศิลป์ (2527 : 25) กล่าวว่าความเชื่อมั่นในตนเองเป็นสิ่งสำคัญและสามารถปลุกฝังให้เกิดขึ้นได้ผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองจะมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนสามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จยอมรับสถานการณ์ใหม่ๆ ปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดีและยังสามารถเข้าใจตนเองเกี่ยวกับคุณค่าของตนว่าเป็นคนที่มีความสามารถมีความสำคัญและมีความสำเร็จ

กิตตินภา พละวัตร (2539 : 10) ได้สรุปความสำคัญของความเชื่อมั่นในตนเองว่าเป็นบุคลิกอย่างหนึ่งที่ควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นกับทุกคนเพราะจะทำให้บุคคลเป็นตัวของตัวเองมีความคิดก้าวหน้ามองโลกในแง่ดีกล้าแสดงออกในทางที่ถูกมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานสามารถประสบความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและยังช่วยให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ตลอดจนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

เรณู คุปต์ชัยเรื้อย (2528 : 95) กล่าวว่าบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะมีความคิดก้าวหน้ากล้าแสดงออกในสิ่งที่สมองคิดได้มากกว่าบุคคลที่ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเองและสำเร็จทุกครั้งย่อมเริ่มด้วยความปรารถนามาก่อนแต่การที่จะทำให้ความปรารถนานั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยก็คือความเชื่อมั่นในตนเองเพราะถ้าไม่มีความเชื่อมั่นในตนเองแล้วจะกระทำเพื่อให้ลุล่วงไปตามปรารถนาย่อมเกิดขึ้นไม่ได้

สรุปได้ว่า ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นบุคลิกภาพอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญจึงควรปลุกฝังและส่งเสริมให้เกิดกับทุกคนเพราะถ้าเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองแล้วก็จะทำให้เป็นบุคคลที่มีคุณค่าและสามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขต่อไป

องค์ประกอบของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง

ความเชื่อมั่นในตนเองนั้นเป็นลักษณะเกิดขึ้นในตัวบุคคลถือว่าเป็นบุคลิกของคนอย่างหนึ่งได้มีผู้สรุปลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองไว้ดังนี้

ทองคุณ หงส์พันธุ์ (2531 : 37) กล่าวว่าความเชื่อมั่นในตนเองเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งเพราะหากคนเรามีความเชื่อมั่นก็สามารถที่จะทำอะไรได้สำเร็จมีพลังในการต่อสู้กับปัญหาต่างๆ

ได้ด้วยความมั่นใจชอบแสดงความคิดเห็นและกล้าตัดสินใจด้วยตนเองเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาที่สามารถในการแก้ปัญหาต่างๆได้ดีกว่าบุคคลที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

ลักษณะที่สำคัญของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองประกอบด้วย 1) มั่นใจในการกระทำของตนและมั่นใจว่าจะประสบความสำเร็จในสิ่งที่กระทำลงไป 2) ไม่หลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ 3) กล้าแสดงความคิดเห็นกล้าตัดสินใจและกล้าเผชิญความจริง 4) มีความรับผิดชอบสูง 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ไม่เชื่อผู้อื่นโดยไร้เหตุผล 7) ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ได้ง่าย 8) ไม่วิตกกังวล 9) มีจิตใจเด็ดเดี่ยวแน่วแน่

ประโยชน์ของความเชื่อมั่นในตนเองประกอบด้วย 1) ทำให้มีความสำเร็จทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น 3) เป็นบุคคลที่มีความสุข 4) มีสุขภาพดีทั้งกายใจ 5) สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ 6) เป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพสง่างามวางตนได้อย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์

เรือนแก้ว เพ็งพุ่ม (2535 : 23) กล่าวว่าลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองต้องเป็นคนที่กล้าแสดงออกกล้าคิดกล้าตัดสินใจสามารถพึ่งพาตนเองได้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นตัวเองมีความรับผิดชอบสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้และสามารถเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ๆโดยไม่มีความวิตกกังวล

ชูชีพ อ่อนโคกสูง (2516 : 25-28) ได้กล่าวถึงสรุปพฤติกรรมของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองว่าประกอบด้วย 1) กล้าในการคิดการพูดและการกระทำ 2) ใจเชื่อมั่นคงไม่เชื่อง่ายมีเหตุผล 3) รอบคอบมีแผนงาน 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) กล้าเสี่ยง (กล้าได้กล้าเสีย) 6) ชอบแสดงตัว 7) ไม่วิตกกังวลจนเกินไป 8) เป็นผู้นำ 9) เป็นผู้รักความยุติธรรม 10) ชอบช่วยเหลือหมั่นคณะ 11) ชอบอิสระไม่โอ้อวด 12) ตั้งจุดมุ่งหมายไว้สูงและคิดว่าจะทำให้สำเร็จ 13) มีความเกรงใจและเห็นใจผู้อื่น

ชมพูนุท สิริพรหมภัทร (2539 : 26) กล่าวว่าลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองเป็นผู้ที่ยอมรับในความสามารถของตนเองโดยไม่มีความวิตกกังวลในการรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมที่แสดงออกถูกต้องเหมาะสมในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยเหตุผลมีความตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและผู้อื่นตลอดจนมีความพยายามมุ่งมั่นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ละเอียต จงกลณี (2529 : 14-15) ได้กล่าวถึงการสร้างความเชื่อมั่นในตนเองสำหรับบุคคลที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนาตนเองนั้นมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้ 1) กล้าเป็นตัวของตัวเองรับสภาพความเป็นจริงทั้งหมดเกี่ยวกับตนว่าเด่นหรือด้อยในด้านใดกล้าหาญในการตัดสินใจและเป็นตัวของตัวเอง 2) สร้างความสามารถให้กับคนเมื่อรู้ว่าตนเองขาดความมั่นใจในด้านใดเพราะอะไร

ก็ควรศึกษาหาความรู้ฝึกฝนให้เชี่ยวชาญยิ่งขึ้นเพราะยิ่งมีความรู้ความสามารถก็มีคนมาขอคำปรึกษามีคนนิยมเชื่อถือมากขึ้นจะก่อให้เกิดความรู้อิสระใจและภูมิใจตนเองซึ่งเป็นรากฐานของความมั่นใจในตนเอง 3) สะสมความสำเร็จผลความสำเร็จของงานที่เราสามารถแก้ปัญหาต่างๆหรือค้ายกย่องชมเชยจากผู้อื่นจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้นในทางตรงข้ามงานที่เราทำไม่ค่อยสำเร็จความผิดพลาดต่างๆตลอดจนคำตำหนิติเตียนจากผู้อื่นจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองน้อยลงได้เช่นกันบางครั้งการติชมอาจเชื่อถือไม่ได้นักถ้าคนอื่นมีความลำเอียงจึงควรวิจารณ์ญาณเลือกคำชมที่เป็นประโยชน์และสมเหตุสมผลไว้สำหรับเป็นรากฐานสร้างความเชื่อมั่นต่อไป 4) ปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่เป็นปัญหาที่สำคัญต่ออาชีพหรือชีวิตประจำวันปัญหาที่เล็กน้อยไม่สำคัญควรตัดทิ้งไม่เอามาวิตกกังวลและปมด้อยถ้าปัญหานั้นสำคัญต่ออาชีพหรือชีวิตประจำวันของเราก็ควรปรับปรุงแก้ไขเสียถ้าสามารถแก้ไขได้เราจะรู้สึกภูมิใจและมีความเชื่อมั่นในตนเองยิ่งขึ้น 5) เห็นคุณค่าของสิ่งที่ตนมีอยู่เราควรมองเห็นคุณค่าของตนเองเพราะเราเป็นผู้เดียวที่มองเห็นความสามารถและความเจริญเติบโตของเราตลอดเวลาใช้สิ่งที่เป็นข้อดีที่เรามีอยู่นั้นให้เป็นประโยชน์พร้อมกับศึกษาหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นไปเพื่อได้สร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้สูงขึ้น

Symond (1964 : 85-89) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความเชื่อมั่นในตนเองพอสรุปได้ว่าบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะไม่ยอมจำนนต่อสิ่งใดโดยสิ้นเชิงที่เดียวซึ่งต่างจากคนขาดกำลังใจและไม่แน่ใจตนเองซึ่งใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการนึกภาพในสิ่งที่ตนต้องการหรือปรารถนาไม่ทำตามลำดับขั้นแห่งความเป็นจริงเนื่องจากเกิดความกลัวและหวั่นวิตกจนกลายเป็นคนไม่กล้าทำอะไรเลยขณะนั้นความเชื่อมั่นในตนเองจึงเกิดขึ้นได้ด้วยองค์ประกอบ 4 อย่างดังต่อไปนี้ 1) ทราบในสิ่งที่ตนต้องการ 2) คิดในสิ่งที่ตนเห็นว่ากระทำสำเร็จ 3) สามารถตัดสินใจได้ 4) ลงมือกระทำจริงๆกับสิ่งที่ตนตัดสินใจแล้ว

ส่วนปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนเราขาดความเชื่อมั่นในตนเองก็คือ 1) ขาดความรู้ 2) ขาดความกล้าหาญ 3) ความเกียจคร้าน

สรุปได้ว่าลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมีความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนในทางที่ดีมีความมั่นคงทางจิตใจกล้าแสดงออกในทางที่ถูกที่ควรมีความเป็นผู้นำมีความรับผิดชอบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความรักความยุติธรรมปรับตัวเข้าได้กับทุกสถานการณ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชมพูนุท สิริพรหมภัทร (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นในตนเอง ความภูมิใจในตนเองและความวิตกกังวลและกลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 1 วิทยาลัย

สาธารณสุขุสิรินธรจังหวัดขอนแก่นจำนวน 327 คนผลการวิจัยพบว่านักศึกษามีความเชื่อมั่นในตนเองอยู่ในระดับมากและระดับปานกลางและความเชื่อมั่นในตนเองของนักศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความภาคภูมิใจในตนเองและความวิตกกังวลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุนันทา ถนอมสิงห์ (2540) ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อมั่นในตนเองของนักศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดฉะเชิงเทรากลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายปีการศึกษา 2540 จำนวน 150 คนแบ่งเป็นนักศึกษาชายจำนวน 75 คนและนักศึกษาหญิงจำนวน 75 คนซึ่งได้มาจากการสุ่มแบ่งชั้นจากประชากร ผลการวิจัยพบว่าความเชื่อมั่นในตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านเพศฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัวและสัมพันธภาพในครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

7. บรรยายกาตองค์กร

ความหมายของบรรยายกาตองค์กร

บรรยายกาตองค์กรหมายถึงคุณลักษณะเฉพาะต่างๆที่อธิบายได้ถึงความแตกต่างของแต่ละองค์กรและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 278-279) ให้ความเห็นว่าบรรยายกาตองค์กรหมายถึงตัวแปรชนิดต่างๆเมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับของการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์กรแต่อย่างไรก็ตามตัวแปรของบรรยายกาตองค์กรจะมีผลกระทบแตกต่างกันสุดแต่ที่ว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นๆเป็นอย่างไรแตกต่างกันอย่างไรด้วย

จุฑารัตน์ สุนันธรรัตน์ (2541 : 10) กล่าวถึงบรรยายกาตองค์กรว่าเป็นการรับรู้ความรู้สึกหรือความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะขององค์กรในแง่ต่างๆที่แวดล้อมอยู่รอบๆตัวของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นลักษณะที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กรและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 12) กล่าวว่าบรรยายกาตในการทำงานจะเกี่ยวข้องกับการรับรู้ของสมาชิกในเรื่องต่างๆเช่นโครงสร้างของงานความไว้วางใจซึ่งกันและกันความรู้สึกเป็นธรรมเป็นต้นองค์กรที่มีบรรยายกาตในการทำงานที่ดีจะทำให้การทำงานมีความราบรื่นและไม่ตึงเครียด

นงเยาว์ แก้วมรกต (2542 : 10) กล่าวว่าบรรยายกาตองค์กรหมายถึงการรับรู้ของพนักงานต่อสิ่งต่างๆภายในองค์กรซึ่งเป็นที่มึลักษณะเฉพาะในแต่ละองค์กรและมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในองค์กรของพนักงาน

ลัดดา สัจพันโรจน์ (2545 : 6) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กรหมายถึงการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆภายในองค์กรว่ามีลักษณะอย่างไร

ประพันธ์ สุโต (2545 : 27) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กรหมายถึงสภาวะที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียนซึ่งมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จำเรียง เพชรแก้ว (2545 : 7) กล่าวว่าบรรยากาศของโรงเรียนหมายถึงพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียนที่แตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมในการทำงานของแต่ละโรงเรียนซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียน

ภคินี ดอกไม้งาม (2546 : 7) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กรหมายถึงความคิดเห็นหรือความรู้สึกเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2548 : 6) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กรหมายถึงทัศนคติความคิด ความรู้สึกความเข้าใจหรือความเชื่อของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาหรือคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีผลกระทบต่อการประพฤติปฏิบัติงานของบุคลากร

วชิราณี เหลืองไพโรจน์ (2549 : 30) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมปทัสถานทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงาน

DuBrin (1984 : 404) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กรหมายถึงสภาวะแวดล้อมทางกายภาพและสภาวะการบริหารที่บุคลากรในองค์กรรับรู้เข้าใจและรู้สึกได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงาน

Gibson et., al. (2000 : 8) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กรหมายถึงกลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมนั้นๆเข้าใจรับรู้บรรยากาศขององค์กรจะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน

Altmann (2000) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กรหมายถึงการรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อมของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานซึ่งการรับรู้ที่มีต่อบรรยากาศขององค์กรนั้นจะทำให้พนักงานสามารถบ่งบอกได้ว่าชอบหรือไม่ชอบทำงานในองค์กร

Stringer (2002 : 68) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กรคือการรับรู้ที่เกิดขึ้นจากความนึกคิดหรือความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานปัจจุบันซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจูงใจการทำงานในองค์กร

Hay Resources Direct (2005) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กรที่เข้มแข็งจะสามารถเพิ่มผลผลิตและสร้างเสริมพฤติกรรมในการทำงานที่ดีให้แก่องค์กรได้จึงกล่าวได้ว่าบรรยากาศขององค์กรหมายถึงองค์กรที่ประสบความสำเร็จย่อมมาจากการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงาน

และเหตุผลสำคัญในการทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ก็คือการจัดบรรยากาศองค์กรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของพนักงานให้มากที่สุด

Quality Values Moving Towards Excellence (2005)บรรยากาศองค์กรหมายถึงการรับรู้บรรยากาศการทำงานของคุณค่าที่ทำงานกับสภาพแวดล้อมนั้นๆซึ่งมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจและพฤติกรรม

Miles (2005: Unpaged; Citing. Ochiwa. 2005) กล่าวว่าบรรยากาศองค์กรหมายถึงคุณภาพขององค์กรนั้นๆการที่เชื่อว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของบรรยากาศภายในองค์กรว่ามีความเข้มแข็งดีเพียงใด

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กรหมายถึงลักษณะขององค์ประกอบต่างๆภายในองค์กรที่แวดล้อมตัวผู้ปฏิบัติงานและก่อให้เกิดการรับรู้ทางตรงและทางอ้อมเป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานอันจะมีผลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงานซึ่งบรรยากาศองค์กรนี้จะทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างกับอีกองค์กรหนึ่ง

ความสำคัญของบรรยากาศองค์กร

Stringer (2002 : 9) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการรับรู้ของบุคลากรในการกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีต่อองค์กรดังที่ Litwin&Stringer (1968) Citing.Furnham. 2003) ได้กล่าวว่าบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กรซึ่งบรรยากาศองค์กรที่ดีจะมีส่วนในการจูงใจให้บุคลากรเกิดพลังในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารในการพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาบรรยากาศภายในองค์กรให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานบรรยากาศองค์กรยังมีส่วนสำคัญในการช่วยให้บุคลากรสามารถผลิตผลงานได้เพิ่มขึ้นซึ่ง Litwin & Stringer ได้เน้นในเรื่องการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านการเพิ่มผลผลิตของงานและเพื่อลดระดับการลาออกจากงานซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อพฤติกรรมการทำงานในองค์กรโดยตรง

Climate Improvement Accreditation (2003) เห็นว่าการที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตได้นั้นจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีที่สุด

McClelland (1966 : That Urge to Achieve ; Citing. Gary & Starke. 1984 : 105) เสนอว่าบรรยากาศภายในองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมากในอันที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารจึงควรสร้างเสริมบรรยากาศองค์กรที่มุ่งความสำเร็จโดยมีคุณลักษณะสำคัญดังนี้ 1) ระบบการให้รางวัล (A Reward System) เช่นการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานนั้นๆสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ 2) ระบบการตั้งเป้าหมาย (A System of Goal-Setting) โดยให้พนักงานแต่ละคนตั้งเป้าหมายของตนเองให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร 3) เน้นการทำงานที่ตัวบุคคล (Emphasis Upon Individual Effort) โดยให้พนักงานทุกคนมีความตั้งใจและพยายามทำงานที่ตนได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด 4) ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ (A Feedback System) พนักงานสามารถได้รับข้อมูลจากการปฏิบัติงานของตนอย่างรวดเร็วและมีการพิจารณาความดีความชอบจากความสำเร็จในผลการปฏิบัติ 5) ระบบการลดขั้นตอนการบังคับบัญชา (A System of Minimized The Degree of Dependence)

Steers (1977 : Organizational Effectiveness: A Behavior View. pp. 104-109; ในปิยะพร สร้อยทอง. 2544 : 21) ได้กล่าวว่าบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรคือ 1) บรรยากาศองค์กรเป็นการรับรู้ของบุคคลทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มซึ่งก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมขององค์กรในที่สุดดังนั้นการจัดรูปแบบการบริหารองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม 2) บรรยากาศองค์กรหนึ่งอาจจะเหมาะสมต่อองค์กรหนึ่งและอาจจะไม่เหมาะสมกับอีกองค์กรหนึ่งฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมายและความพยายามที่จะนำไปสู่การสร้างสรรคบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อองค์กรและสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากรโดยบรรยากาศแบบเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรจะเหมาะสมกับองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงานขององค์กรในขณะที่บรรยากาศแบบเน้นความอบอุ่นและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กรนั้นจะเหมาะสมต่อองค์กรที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก 3) แม้ว่าบรรยากาศองค์กรจะมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการขาดงานของบุคลากรแต่ก็ไม่สามารถคาดหวังว่าบรรยากาศองค์กรจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์กรที่ก่อให้เกิดผลดีต่อบุคลากรในองค์กร 2 ข้อคือความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)

Bednar (2003 : Online) กล่าวว่าบรรยากาศองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความพึงพอใจในงานความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานแม้ว่าจะเป็นงานที่มีความซับซ้อนและท้าทายก็ตามในขณะเดียวกันก็ยังมีความสัมพันธ์ในด้านความเหนื่อยล้าที่จะทำงานและการโยกย้ายงานด้วยเช่นกัน

Steers (1979 : 365 ; ไนงเยาว์ แก้วมรกต. 2542 : 11) กล่าวว่าตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาองค์กรคือลักษณะบรรยากาศองค์กรเพราะถ้าหากไม่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์กรซึ่งมีส่วนในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กรแล้วก็จะไม่

สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของคนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างถูกต้อง

Brown & Moberg (1980 : 420 ; ใน สมถวิลแก้วปลั่ง. 2542 : 27) ชี้ว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กรเพราะช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์กรต่อองค์ประกอบต่างๆขององค์กรซึ่งจะช่วยให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและความพอใจที่จะอยู่ในองค์กรนอกจากนี้ยังเห็นว่าหากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กรแล้วสิ่งที่จะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่นคือบรรยากาศขององค์กรเพราะบรรยากาศองค์กรถูกสั่งสมจากความเป็นมาวัฒนธรรมกลยุทธ์ขององค์กรตั้งแต่อดีต

สรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญต่อการรับรู้ของสมาชิกภายในองค์กรในทุกระดับเพราะบรรยากาศขององค์กรเป็นตัวแปรสำคัญในการมีส่วนกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์กรความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กรซึ่งมีส่วนในการสนับสนุนการทำงานอย่างยิ่งในการที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลฉะนั้นผู้บริหารจึงควรเล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารบรรยากาศขององค์กรให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายหลักให้ได้นั่นเอง

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร

ลักษณะการบริหารงานของแต่ละองค์กรจะมีรูปแบบที่ซับซ้อนแตกต่างกันออกไปซึ่งบรรยากาศองค์กรจะประกอบด้วยมิติต่างๆโดยมีพื้นฐานของการรับรู้และความเข้าใจของบุคลากรในองค์กรตามสภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้นๆ ด้วยการเล็งเห็นความสำคัญขององค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรที่มีหลากหลายนี้จึงมีนักวิชาการให้ความสนใจและศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรและได้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป็นตัวแปรขึ้นเพื่อใช้วัดบรรยากาศองค์กรซึ่งมีความหลากหลายดังต่อไปนี้

Stringer (2002 : 10-12) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์กรเพื่อเป็นการพรรณนา

ลักษณะเฉพาะของสภาพแวดล้อมขององค์กรและสามารถวัดระดับของการรับรู้บรรยากาศองค์กรซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์กรประกอบด้วย 6 ด้านดังนี้

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและตำแหน่งต่างๆได้แก่บทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบความชัดเจนของการแบ่งงานอำนาจหน้าที่การบริหารต่างๆการวางแผนการบริหารงานการกำหนดกฎข้อบังคับและระเบียบวิธีการปฏิบัติต่างๆเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 2) ด้านมาตรฐานงาน (Standards) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อหลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อประเมินผล

การปฏิบัติงานของพนักงานทุกแผนกอย่างเป็นระเบียบชัดเจนเพื่อเป็นหลักฐานที่ทำให้เกิดเป็นมาตรฐานในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและเป็นที่เชื่อถือได้ในหลักปฏิบัติตามประสิทธิผลของงานเป็นการเสริมสร้างความภาคภูมิใจของพนักงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

3) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรในการเอาใจใส่ต่องานและมีความสำนึกในภาระหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติจนสำเร็จมีความมั่นใจในตนเองในการคิดและแก้ปัญหาทางานที่ปฏิบัติจนสำเร็จเป็นที่เชื่อถือได้และไว้วางใจได้ 4) ด้านการยอมรับการให้รางวัล (Recognition) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรในการยอมรับในผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้เช่นเงินเดือนโบนัสการเพิ่มค่าตอบแทนการยกย่องชมเชยการยอมรับในงานการให้บริการจัดสวัสดิการต่างๆการเลื่อนตำแหน่งเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพของงาน 5) ด้านการสนับสนุน (Support) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานในการให้ความไว้วางใจความสนใจเอาใจใส่และความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติหน้าที่การงานอย่างเสมอภาคกัน 6) ด้านความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) หมายถึง ความรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าต่อทีมงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรที่ปฏิบัติอยู่

Baker and Hoove (1997) ได้ทำการศึกษาบรรยากาศภายในวิทยาลัยชุมชนแห่งหนึ่งต่อมาได้พัฒนาเครื่องมือเป็นแบบสำรวจที่เรียกว่าการประเมินส่วนบุคคลภายใต้สภาพแวดล้อมของวิทยาลัย (Personal Assessment of College Environment (PACE)) ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ด้านดังนี้ 1) อำนาจที่เป็นทางการ (Formal Influence) หมายถึงความสัมพันธ์ที่ดีและการจรรีกรักดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานและนอกเหนือจากงานซึ่งมีอิทธิพลทำให้พนักงานเชื่อฟังและไม่รู้สึกต่อต้านในการบริหารงานขององค์กร 2) การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึงผู้บังคับบัญชามีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข่าวสารข้อมูลที่ต้องการเพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลดี 3) การให้ความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration) หมายถึงสมาชิกทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 4) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) หมายถึงการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเป้าหมายและนโยบายขององค์กร 5) เทคโนโลยี (Technology) หมายถึงการนำเทคโนโลยีต่างๆมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานตลอดจนมีการปรับปรุงเทคนิควิทยาการที่ใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน 6) ความสำคัญของนักศึกษา (Student Focus) หมายถึงการมุ่งเน้นงานในด้านวิชาการให้แก่ผู้เรียนเป็นสำคัญ

Hay and McBer (1995) ได้กล่าวว่องค์กรที่มีประสิทธิภาพย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบในด้านต่างๆของบรรยากาศองค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อเพิ่มผลิตผลตลอดจนผลประโยชน์ต่างๆให้แก่องค์กรและได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรเป็น 6 มิติประกอบด้วย 1) ความชัดเจนของงาน (Clarity) หมายถึง ความชัดเจนของการแบ่งงานลักษณะงานที่ปฏิบัติขั้นตอนในการดำเนินงานกฎข้อบังคับรวมถึงการบริหารงานขององค์กรนั้นด้วย 2) มาตรฐานของงาน (Standards) หมายถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงานเป็นหลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 3) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การเอาใจใส่ต่องานและมีความสำนึกในภาระหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติจนสำเร็จและเชื่อถือได้ 4) ความยืดหยุ่นของงาน (Flexibility) หมายถึง การปฏิบัติงานของพนักงานได้รับความอิสระในขอบเขต ที่จำกัดพนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในงานของตนเองเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 5) การให้รางวัล (Rewards) หมายถึง ผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้เช่น เงินเดือนโบนัสการยกย่องชมเชยรวมถึงสวัสดิการต่างๆที่ได้รับจากองค์กร เป็นต้น 6) ความภักดีต่อองค์กร (Team Commitment) หมายถึง ความรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร

Ayers (2002) กล่าวว่าจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการพัฒนาองค์กร คือการทำความเข้าใจกับสภาพบรรยากาศองค์กรซึ่งจะมีผลต่อการก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรเป็น 5 มิติประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) หมายถึง ความชัดเจนของการแบ่งงานผังการปฏิบัติงานลักษณะงานที่ทำขั้นตอนในการดำเนินงานกฎข้อบังคับรวมถึงการบริหารงานขององค์กรนั้นๆ 2) การเพิ่มอำนาจของงาน (Empowerment) หมายถึง นอกจากการมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วผู้บังคับบัญชาได้มอบอำนาจการตัดสินใจและขั้นตอนการดำเนินงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน 3) การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมต่างๆที่ดำเนินไปในลักษณะที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 4) ความร่วมมือร่วมใจ (Interdependence) หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรมีการสนับสนุนช่วยเหลือกันเพื่อให้การดำเนินงานในองค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น 5) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึงผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการวางแผนการดำเนินงานตลอดจนการรับรู้นโยบายการปฏิบัติงาน

ลิตวิน และ สตริงเกอร์ เสนอว่า การจัดกลุ่มของลักษณะบรรยากาศองค์กรนั้นควรคำนึงถึงประโยชน์และการนำไปใช้เพื่อเป็นแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพอยู่

เสมอ Stringer (2002 : 57) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรเป็น 6 มิติประกอบด้วย
 1) ความชัดเจนในองค์กร (Organizational Clarity) 2) ความรับผิดชอบ (Responsibility)
 3) การให้รางวัล (Rewards) 4) มาตรฐานงาน (Standards) 5) การปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ
 (Conformity) 6) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Team Spirit)

Halpin and Croft (1966) จัดได้ว่าเป็นผู้บุกเบิกยุคแรกๆในการศึกษาเกี่ยวกับ
 บรรยากาศของโรงเรียนโดยมีแบบสอบถาม (OCDO) เป็นเครื่องมือวัดแบ่งรูปแบบของมิติ
 บรรยากาศออกเป็น 8 มิติโดยประเมินบรรยากาศจากพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรแล้วแปล
 มิติบรรยากาศองค์กรทั้ง 8 มิติเป็นรูปแบบบรรยากาศองค์กร 2 แบบโดยมีรายละเอียดดังนี้

บรรยากาศองค์กร 8 มิติ ได้แก่ 1) ขวัญ (Esprit) 2) การเป็นแบบอย่าง (Thrust)
 3) ความเอาใจใส่ (Consideration) 4) มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) 5) การขาดความร่วมมือ
 (Disengagement) 6) ภาวะที่เป็นอุปสรรค (Hindrance) 7) การเน้นที่ผลงาน (Production
 Emphasis) และ 8) ความห่างเหิน (Aloofness)

จากองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรข้างต้นผู้วิจัยจึงออกแบบตารางโดยแสดง
 รูปแบบบรรยากาศองค์กรแบบเปิด (Open Climate) และแบบปิด (Closed Climate) เพื่อแสดง
 ความแตกต่างดังตารางที่ 1 และ 2

ตารางที่ 1 บรรยากาศองค์กรแบบเปิด (Open Climate)

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร	ระดับสูง	ระดับต่ำ
1. ขวัญ	*	
2. การเป็นแบบอย่าง	*	
3. ความเอาใจใส่	*	
4. มิตรสัมพันธ์	อยู่ในระดับปานกลาง	
5. การขาดความร่วมมือ		*
6. ภาวะที่เป็นอุปสรรค		*
7. การเน้นที่ผลงาน		*
8. ความห่างเหิน		*

ตารางที่ 2 บรรยากาศองค์กรแบบปิด (Closed Climate)

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร	ระดับสูง	ระดับต่ำ
1. ขวัญ		*

2. การเป็นแบบอย่าง		*
3. ความเอาใจใส่		*
4. มิตรสัมพันธ์	อยู่ในระดับปานกลาง	
5. การขาดความร่วมมือ	*	
6. ภาวะที่เป็นอุปสรรค	*	
7. การเน้นที่ผลงาน	*	
8. ความห่างเหิน	*	

จากตารางที่ 3 และตารางที่ 4 รูปแบบบรรยากาศองค์กรแบบเปิด (Open Climate) และบรรยากาศองค์กรแบบปิด (Closed Climate) สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. บรรยากาศองค์กรแบบเปิด (Open Climate) เป็นบรรยากาศที่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน (A Functional Flexibility) มีมิติในด้านขบวนการเป็นแบบอย่างความเอาใจใส่อยู่ในระดับสูงมีมิติด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางส่วนมิติด้านการขาดความร่วมมือภาวะที่เป็นอุปสรรคการเน้นที่ผลงานและความห่างเหินจะอยู่ระดับต่ำซึ่งอธิบายได้ว่าทั้งบุคลากรและผู้บริหารมีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีขวัญกำลังใจดีมีงานทำพอเหมาะกับความสามารถมีความพึงพอใจและภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานให้แก่องค์กรผู้บริหารไม่เน้นผลงานแต่จะใช้วิธีสร้างลักษณะของแบบอย่างผู้นำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเคารพใคร่บรรยากาศแบบนี้จัดได้ว่าเป็นบรรยากาศที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการและเป็นบรรยากาศที่ดี

2. บรรยากาศองค์กรแบบปิด (Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่มีความเข้มงวด (A Functional Rigidity) มีมิติในด้านการขาดความร่วมมือภาวะที่เป็นอุปสรรคการเน้นที่ผลงาน ความห่างเหินอยู่ในระดับสูงมีมิติด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางส่วนมิติในด้านขบวนการเป็นแบบอย่างและความเอาใจใส่อยู่ในระดับต่ำซึ่งอธิบายได้ว่าความสัมพันธ์ฉันมิตรระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมีน้อยผู้ปฏิบัติงานขาดความสามัคคีในการทำงานเสียขวัญและกำลังใจในการทำงานขาดความภาคภูมิใจในผลงานด้านผู้บริหารขาดภาวะผู้นำขาดความเมตตากรุณาไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานบรรยากาศแบบนี้จัดได้ว่าเป็นบรรยากาศที่ไม่ดีควรได้รับการแก้ไข

แนวความคิดข้างต้นของ Halpin and Croft มีความสอดคล้องกับ Rokeach, Milton (1960: Unpagued; Citing. The Development of the Organizational Climate, 2003: 38-49) ที่กล่าวว่าบรรยากาศภายในโรงเรียนจะมีลักษณะเฉพาะโดยแบ่งลักษณะรูปแบบของบรรยากาศภายในโรงเรียนออกเป็น 2 รูปแบบคือบรรยากาศโรงเรียนแบบเปิด (The Open

School Climate) และบรรยากาศโรงเรียนแบบปิด(The Closed School Climate) โดยเสนอความคิดเห็นว่ารูปแบบของบรรยากาศโรงเรียนแบบเปิดนั้นสามารถบ่งบอกพฤติกรรมของครูและผู้บริหารได้อย่างแท้จริงตรงไปตรงมาและมีความเคารพซึ่งกันและกัน

Litwin & Stringer (1965-1966: 45-65) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรเป็น 9 มิติประกอบด้วย 1) มิติโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) เป็นการรับรู้ของพนักงานต่อลักษณะโครงสร้างองค์กรเช่นความชัดเจนของการแบ่งงานข้อจำกัดของโครงสร้างองค์การต่อการปฏิบัติงานและระเบียบต่างๆที่องค์กรออกมาว่าเป็นอุปสรรคทำให้งานล่าช้าหรือไม่ 2) มิติความท้าทายและความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการรับรู้ต่อความรู้สึกรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในองค์กรความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงานและความท้าทายของงาน 3) มิติความอบอุ่น (Warmth) เป็นการรับรู้เรื่องความอบอุ่นในองค์กรเช่นความรู้สึกว่ามีเพื่อนร่วมงานที่ดีและได้รับความชอบพจากเพื่อนร่วมงาน 4) มิติการสนับสนุน (Support) การสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชาจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานลงได้ 5) มิติการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment) เป็นการรับรู้การให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษบรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับการให้รางวัลแทนการลงโทษย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของผู้ปฏิบัติงานด้านความสำเร็จลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวของเขาได้การให้รางวัลแสดงให้เห็นว่าการยอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมที่กระทำในขณะที่การลงโทษเป็นสัญญาณแสดงให้เห็นว่าไม่ยอมรับพฤติกรรมที่เกิดขึ้น 6) มิติความขัดแย้ง (Conflict) เป็นการรับรู้ของพนักงานที่มั่นใจว่าองค์กรสามารถทนการแสดงความขัดแย้งหรือความแตกต่างในความคิดเห็นได้ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไปแล้วนำมาแก้ไขตกลงกัน 7) มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) เป็นการรับรู้ความสำคัญของการปฏิบัติงานและแสดงความชัดเจนของระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงานระดับมาตรฐานที่พนักงานกำหนดนั้นจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจด้านความสำเร็จของพวกเขาด้วย 8) มิติความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Commitment) เป็นการรับรู้ที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีค่าขององค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่และ 9) มิติความเสี่ยง (Risk) เป็นการรับรู้ของพนักงานว่าการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรนั้นมีความเสี่ยงหรือมีความท้าทายอยู่ในระดับที่เหมาะสมบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงย่อมชอบที่จะยอมรับการเสี่ยงระดับปานกลางในการตัดสินใจดังนั้นบรรยากาศองค์กรที่ให้การยอมรับความเสี่ยงปานกลางนั้นจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นความต้องการความสำเร็จของพนักงานได้

Likert & Likert (1976: 73) ได้แบ่งองค์ประกอบบรรยากาศองค์กรออกเป็น 6 ด้านประกอบด้วย 1) ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรคือการที่ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปต่างๆ

ภายในองค์กรผู้บังคับบัญชามีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้รับข่าวสาร ข้อมูลถูกต้องและทำงานได้ผลดี 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจพนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนเป้าหมายการทำงานการตัดสินใจในเรื่องงานทุกระดับโดยผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น 3) ด้านการคำนึงถึงพนักงานหมายถึงองค์กรเอาใจใส่ในการจัดสรรสวัสดิการ และการปรับปรุงสภาพการทำงานเพื่อจูงใจให้ผูปฏิบัติงานได้มีการพักผ่อนมีขวัญกำลังใจที่ดีและรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน 4) ด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์กรทั้งจากผู้บังคับบัญชาและตัวพนักงานเองซึ่งมีผลต่อการทำงานและการบังคับบัญชาของผู้บริหารเช่นถ้าบรรยากาศองค์กรที่ผู้บริหารและพนักงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันพนักงานจะคล้อยตามได้ง่ายและไม่ต่อต้านการบริหาร 5) ด้านวิทยาการที่ใช้ในหน่วยงานคือหน่วยงานที่มีการจัดสรรวัสดุและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงานอย่างดีมีการปรับปรุงเทคนิควิทยาการให้เป็นไปตามสภาวะแวดล้อมย่อมสร้างความพึงพอใจและก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในหน่วยงาน 6) ด้านแรงใจหรือแรงจูงใจภายในองค์กรองค์การที่มีความพร้อมที่จะให้การสนับสนุนพนักงานที่ขยันทำงานหนักให้ได้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมเช่นเงินเดือนการเปลี่ยนตำแหน่งย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

Hay Group Research (2005 : 3) ได้ศึกษามิติต่างๆของบรรยากาศองค์กรไว้ 6 มิติ ดังนี้ 1) ความชัดเจนในงาน (Clarity) หมายถึง พนักงานในองค์กรยอมเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนและรู้ถึงความคาดหวังที่องค์กรมีต่อพนักงานแต่ละคนแต่ละแผนก 2) ความเป็นมาตรฐาน (Standards) หมายถึงความท้าทายในการทำงานแต่คงยึดวัตถุประสงค์ 3) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงการที่พนักงานได้รับมอบหมาย 4) ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึงในทางปฏิบัติอาจไม่จำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดและกระบวนการที่แน่นอนในการทำงานบางอย่างเสมอไป 5) รางวัลและสิ่งตอบแทน (Rewards) หมายถึง การให้รางวัลแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดี 6) ความผูกพันต่อองค์กร (Team Commitment) หมายถึง พนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2540 : 278) เสนอองค์ประกอบ 4 ด้านที่มีความสำคัญต่อบรรยากาศองค์กร ได้แก่ 1) ลักษณะโครงสร้างขององค์กร 2) กระบวนการที่ใช้ในองค์กร 3) การปฏิบัติงานในองค์กร 4) ความพอใจในงาน

จุฑารัตน์ สุนทรรัตน์ (2554 : 18) ได้แบ่งองค์ประกอบบรรยากาศองค์กรเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กร หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเป้าหมาย เทคโนโลยีขององค์กร ลักษณะการแบ่งสายบังคับบัญชาจากภาวะเบี่ยงเบนต่างๆความซับซ้อนของระบบการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและการใช้เทคโนโลยี 2) ลักษณะงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรมี

ต่อภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงานความยากง่ายและความท้าทายของงานความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานตลอดจนความมีคุณค่าของงาน 3) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อลักษณะการบริหารและการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาการให้ความสำคัญสนับสนุนไว้วางใจการประเมินผลการปฏิบัติงานการเลื่อนตำแหน่งการให้รางวัลและการลงโทษของผู้บังคับบัญชา 4) สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงานความอบอุ่นเป็นมิตรความสามัคคีและการยอมรับจากผู้ร่วมงานและ 5) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเงินเดือนหรือค่าตอบแทนต่างๆที่ได้รับการจัดสวัสดิการที่อำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานเช่นที่พักรถรับส่งและสิทธิในการลาประเภทต่างๆ

มินิตา คงเดชอุดมกุล (2544 : 35) ได้แบ่งปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร ออกเป็น 5 ปัจจัยดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กรได้แก่ลักษณะโครงสร้างองค์กรที่มีต่อการปฏิบัติงานและต่อภาวะเบียดต่างๆขององค์กร 2) ความรับผิดชอบได้แก่ความรับผิดชอบในภาระหน้าที่และความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน 3) การติดต่อสื่อสารได้แก่การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีลักษณะสื่อสารโดยตรง 4) พฤติกรรมของผู้บริหารได้แก่บทบาทของผู้บริหารในด้านต่างๆ 5) พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานได้แก่บทบาทของผู้ปฏิบัติงานในระดับชั้นเดียวกัน

Miles (2005: 3) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรที่มีความเข้มแข็งไว้ 10 ข้อดังนี้ 1) เป้าหมายขององค์กร (Goal Focus) คือองค์กรที่มีระบบชัดเจนเป็นเหตุเป็นผล 2) การติดต่อสื่อสาร (Communication Adequacy) คือการติดต่อสื่อสาร 2 ทางทั้งแนวราบและแนวตั้งมีการส่งข้อมูลถึงกันอย่างชัดเจน 3) ความเสมอภาคในอำนาจการทำงาน (Optimal Power Equalization) คือ การทำงานสามารถมีความขัดแย้งแต่จะไม่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาได้ 4) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ (Resources Utilization) คือปัจจัยต่างๆที่นำเข้าสู่ระบบการทำงานต้องใช้ให้เกิดประสิทธิผลโดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ 5) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Cohesiveness) คือ ทั้งสมาชิกภายในองค์กรและองค์กรมีความผูกพันซึ่งกันและกัน 6)ขวัญและกำลังใจ (Morale) คือบุคลากรมีความพึงพอใจและแสดงความพึงพอใจนั้นในการทำงาน 7) ความริเริ่มสร้างสรรค์ (Innovativeness) คือการจัดระบบที่เข้มแข็งสามารถพัฒนาและคิดค้นขบวนการใหม่ๆ 8) มีความเป็นอิสระ (Autonomy) คือบุคลากรมีความเป็นอิสระไม่ถูกควบคุมในการทำงาน 9) มีการพัฒนาและปรับปรุง (Adaptation) คือระบบสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้ตลอดเวลาและ 10) การแก้ปัญหา (Problem-Solving Adequacy) คือองค์กรมีมาตรการในการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ดังนั้นบรรยากาศองค์กรจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่างๆที่หลากหลายทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านที่มีมุมมองแตกต่างกันในการกำหนดองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรให้เป็นไปตามความเหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิภาดา หลวงนา (2546 : 88-90) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของบรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คนตัวแปรอิสระที่ศึกษาคือปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ 6 ด้านคือโครงสร้างองค์การการติดต่อสื่อสารการได้รับการสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจความขัดแย้งในองค์การการให้รางวัลและการลงโทษและปัจจัยความผูกพันต่อองค์การ 3 ด้าน ได้แก่ การยอมรับองค์การ การใช้ความสามารถเพื่อองค์การ และ ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การ ส่วนตัวแปรตามที่ศึกษา คือ พฤติกรรมการทำงาน 4 ด้านได้แก่ การขาดงาน การมาทำงานสาย การมีส่วนร่วมในองค์การ และ การปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์การพบว่าบรรยากาศองค์การ ทุกด้านกับความผูกพันต่อองค์การ ทุกด้านไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม การทำงานด้าน การมาทำงานสายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่าบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลและการลงโทษและความผูกพันต่อองค์การด้านความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานด้านการขาดงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมชาย ประกิจเจริญสุข (2547 : 110-116) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรสายการสอนในสังกัดสถาบันราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 318 คนตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงาน 6 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานด้านความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ การงานด้านค่าตอบแทนด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยและด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานปัจจัยด้านทัศนคติในการทำงานปัจจัยด้านบุคลิกภาพในการทำงานปัจจัยด้านความเชื่ออำนาจในตนเองส่วนตัวแปรตามได้แก่พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรสายการสอนพบว่าบรรยากาศในการทำงานบุคลิกภาพในการทำงานและความเชื่ออำนาจในตนเองของบุคลากรสายการสอนอยู่ในระดับดีส่วนทัศนคติในการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับดีมากนอกจากนั้นยังพบว่าอายุของบุคลากรสายการสอนประสบการณ์การทำงานและรายได้มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับพฤติกรรมการทำงานนั้นคืออายุมากมี

พฤติกรรมการทำงานน้อยส่วนอายุงานมากมีพฤติกรรมการทำงานน้อยและรายได้มากมี
พฤติกรรมการทำงานน้อยตามลำดับและนอกจากนั้นผู้วิจัยยังกล่าวว่บรรยากาศในการทำงานมี
ความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานในทิศทางเดียวกัน

วรรณทนี สุขวิบูลย์ (2548 : 114-115) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์กรที่มีความสัมพันธ์
กับความพึงพอใจและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคารจำกัด (มหาชน) สำนักงาน
ใหญ่ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 247 คนตัวแปรที่ศึกษา คือ ปัจจัยส่วนตัวปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร 8
ตัวแปร ย่อยได้แก่โครงสร้างองค์กรความท้าทายและความรับผิดชอบความอบอุ่นการสนับสนุน
การให้รางวัลและการลงโทษความขัดแย้งมาตรฐานการปฏิบัติงานความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอัน
เดียวกันและความเสี่ยง ส่วนตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการทำงาน 5 ด้านปัจจัยด้านความ
พึงพอใจในการทำงานได้แก่ลักษณะงานการยอมรับนับถือความสำเร็จในงานความรับผิดชอบและ
ความก้าวหน้าในหน้าที่และตัวแปรตามตัวสุดท้ายได้แก่พฤติกรรมการทำงานของพนักงานพบว่า
บรรยากาศองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลางซึ่งมี
ความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันซึ่งแสดงให้เห็นว่าบรรยากาศองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์
กับความพึงพอใจด้านลักษณะงานที่ทำการยอมรับนับถือความสำเร็จของงานความรับผิดชอบและ
ความก้าวหน้าในอาชีพที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 นอกจากนี้ยังพบว่าความสัมพันธ์ระหว่าง
บรรยากาศองค์กรในด้านความท้าทายและความรับผิดชอบการให้รางวัลและการลงโทษ
มาตรฐานผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการทำงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญแต่เมื่อ
ศึกษาโดยรวมของปัจจัยทั้ง 2 พบว่าบรรยากาศองค์กรโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม
การทำงานโดยรวมของพนักงาน

Stringer (2002 : 165-183) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับ
ภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูระดับหัวหน้าสายกรณีศึกษา: 2 โรงเรียนมัธยมปลายในเครือรัฐบาล
ในเขตมิดเวส (Midwest) ปี 1997 กลุ่มตัวอย่างคือครูใหญ่และครูหัวหน้าสายทุกวิชาจำนวน 20 คน
ตัวแปรที่ศึกษาได้แก่บรรยากาศองค์กร 6 มิติคือโครงสร้างมาตรฐานงานความรับผิดชอบการ
ยอมรับการให้รางวัลการสนับสนุนและความผูกพันต่อองค์กรส่วนตัวแปรตามที่ศึกษาได้แก่ภาวะผู้นำสู่
การปฏิบัติ (Leadership Practices) โดยมีความมุ่งหมายคือเพื่อศึกษาบรรยากาศองค์กรและเพื่อ
ศึกษาบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของครูในโรงเรียนซึ่งความสำคัญของ
งานวิจัยคือเพื่อช่วยในการทำความเข้าใจและเพื่อจัดการพัฒนาบรรยากาศภายในโรงเรียนให้มี
ประสิทธิภาพเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรครูและเพื่อการเพิ่มผลผลิตของงานพบว่าปัจจัย
ด้านบรรยากาศองค์กรมีส่วนสัมพันธ์กับระดับของการปฏิบัติงานกล่าวคือครูที่มีระดับของความ
รับผิดชอบสูงแสดงว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงเช่นกันส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำสู่การปฏิบัติ

(Leadership Practices) มีส่วนสัมพันธ์ต่อการปรับปรุงบรรยากาศองค์กรในด้านต่างๆอีกทั้งยังมี ส่วนในการกระตุ้นเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมีการเพิ่มผลผลิตที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่าหัวหน้าสาขาวิชาต่างๆของทั้ง 2 โรงเรียนสามารถเป็นศูนย์กลางในการปรับปรุง บรรยากาศโรงเรียนให้ดีขึ้นได้

จากการศึกษาเอกสารตำราและงานวิจัยข้างต้นจะเห็นได้ว่า การรับรู้บรรยากาศ องค์กรของบุคลากรในองค์กรหนึ่งๆมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรให้ประสบ ความสำเร็จโดยจะมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เป็นที่ต้องการและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งส่วนตนและต่อ องค์กรที่ตนอยู่นั้นด้วยการทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการทำงานมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานจึง กล่าวได้ว่าบรรยากาศองค์กรมีส่วนสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรส่วนพฤติกรรม ในการทำงานจะเป็นไปในทิศทางใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศ องค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้นเป็นสำคัญจากความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการรับรู้ บรรยากาศองค์กรตามกรอบแนวคิดของStringer (2002 : 1,10-12,68) มาใช้ในการวัดการรับรู้ บรรยากาศองค์กรทั้ง 6 มิติได้แก่โครงสร้าง (Structure) มาตรฐานงาน (Standards) ความ รับผิดชอบ (Responsibility) การยอมรับการให้รางวัล (Recognition) การสนับสนุน (Support) ความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) เพื่อให้เกิดความครอบคลุมในด้านต่างๆโดยมีจุดมุ่งหมายที่ จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้ไปในทิศทางที่ดีขึ้นมาใช้เป็น กรอบในการวิจัยเหตุผลที่ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดนี้คือการเล็งเห็นความสำคัญของบรรยากาศองค์กร ในมิติต่างๆที่มีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กรอย่างสัมพันธ์กัน

8. ความมั่นคงในการทำงาน

ความหมายของความมั่นคงในการทำงาน

สุรางค์รัตน์ วศินารมณ (2540 : 145) ให้ความหมายของความมั่นคงในการทำงานหรือ คุณภาพชีวิตการทำงานไว้หลายประการ เช่นความหมายครอบคลุมถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับ ชีวิตการทำงานที่ประกอบด้วยค่าจ้างชั่วโมงทำงานประโยชน์เกื้อกูลบริการต่างๆ โอกาส ความก้าวหน้าในอาชีพและมนุษย์สัมพันธ์ที่มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังหมายถึงความมั่นคงหรือคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับสิ่งแวดล้อม โดยส่วนรวมที่ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์รวมทั้งการออกแบบการทำงานอย่างไรก็ตาม ความมั่นคงในการทำงานหรือคุณภาพชีวิตการทำงานยังรวมถึงสภาพและการปฏิบัติงานต่างๆ ภายในองค์กรซึ่งได้แก่การเพิ่มเนื้องานการมีส่วนร่วมของลูกจ้างการจัดการที่เป็นประชาธิปไตย

สภาพการทำงานที่ปลอดภัยความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้างรวมทั้ง การเติบโตและการพัฒนาของลูกจ้างในด้านความเป็นอยู่

สายทิพย์ วงศ์สังข์ฮะ (2540 : 84) ให้ความหมายของ ความมั่นคงในการทำงานเป็น ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะมีงานทำมีรายได้ที่แน่นอนมีผลตอบแทนอันเกิดจากรายได้และสวัสดิการที่สามารถดำรงชีพได้รับการปกครองอย่างเป็นรูปธรรมมีโอกาสในความก้าวหน้าในการทำงานและสามารถทำงานได้จนเกษียณอายุเพื่อให้ตนเองและครอบครัวดำรงชีวิตอย่างปกติสุขช่วยเหลือตนเองได้โดยไม่เกิดภาระแก่สังคม

นิตยา เจียรนัยปริเปรม (2533 : 42) ได้กล่าวว่า ความรู้สึกมั่นคงในการทำงานเป็น นามธรรมที่ไม่มีรูปร่างให้มองเห็นได้เป็นสภาพจิตใจความรู้สึกหรือทัศนคติที่บุคคลมีต่อการได้รับการคุ้มครองป้องกันและการได้รับหลักประกันทั้งในขณะที่บุคคลยังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรและหลังจากที่บุคคลได้ออกจากองค์กรไปแล้วด้วย

โดยสรุป แล้วอาจกล่าวได้ว่า ความมั่นคงในการทำงานเป็นความรู้สึกที่เกิดความปลอดภัยว่าจะมีงานทำมีรายได้แน่นอนมีผลตอบแทนอันเกิดจากรายได้สวัสดิการที่สามารถดำรงชีพได้รับการปกครองอย่างเป็นธรรมมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานและสามารถทำงานได้จนเกษียณอายุเพื่อให้ตนเองและครอบครัวดำรงชีพอย่างปกติสุขช่วยเหลือตนเองได้โดยไม่เกิดภาระต่อสังคม

ความสำคัญของความมั่นคงในการทำงาน

การบริหารงานของทุกองค์กรเพื่อให้บุคลากรรวมกันทำงานเป็นหนึ่งเดียวกันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นความรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงานจะเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้นทำให้ผลผลิตหรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นตามไปด้วยการส่งเสริมความมั่นคงในการทำงานให้สูงขึ้นจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารและฝ่ายที่เกี่ยวข้องซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของความมั่นคงในการทำงานไว้ดังนี้

ศจี อนันต์นพคุณ (2542 : 78) กล่าวว่าความมั่นคงในการทำงานมีความสำคัญดังนี้

- 1) ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 2) สร้างความจงรักภักดีและความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและหมู่คณะ
- 3) เกื้อหนุนให้บุคลากรมีระเบียบวินัยปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและมีศีลธรรม
- 4) สร้างความสามัคคีในหมู่คณะและเกิดพลังร่วมเพื่อการขจัดปัญหาและอุปสรรคขององค์กรได้
- 5) สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 6) เกื้อหนุนให้เกิดทัศนคติที่ดีและมีความคิดสร้างสรรค์ต่อองค์กร
- 7) ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรมีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและทำงานอยู่กับองค์กรตราบนานเท่านาน

นอกจากนี้ วิกรม อัครวิกุล (2541 : 98) กล่าวถึง ความสำคัญของความมั่นคงในการทำงานไว้ว่า

1. ความมั่นคงในการทำงานเป็นเครื่องกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงานกล่าวคือเมื่อพนักงานมีหลักประกันในการทำงานมีความแน่ใจว่าหากปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนแล้วจะได้รับพิจารณาโดยไม่ลำเอียงย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดความขยันหมั่นเพียรในการทำงานแต่ละบุคคลมีจุดมุ่งหมายในการทำงานแตกต่างกันบางคนต้องการทำงานที่มีตำแหน่งสูงสุดบางคนต้องการเพียงรายได้เลี้ยงครอบครัวบางคนทำงานเพื่อเกียรติแต่ไม่ว่าบุคคลจะทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ใดก็ตามหากงานนั้นไม่มีความมั่นคงทำงานอย่างไม่มีความสุขหรือไม่มีอิสระแก่ตนต้องคอยหวาดระแวงอยู่ตลอดเวลาฐานะของพนักงานก็จะเสื่อมและเกิดความเสียหายขึ้นเครื่องกระตุ้นในการทำงานนั้นมีหลายอย่างเช่นผลตอบแทนที่น่าพอใจการมีสภาพการทำงานที่ดีรวมทั้งมีความมั่นคงในการทำงานด้วยในบรรดาสิ่งเหล่านี้ได้มีการวิจัยและทดสอบกันว่าบุคคลต้องการสิ่งใดมากที่สุดปรากฏว่าความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งที่พึงประสงค์มากกว่าสิ่งอื่นๆ

2. ความมั่นคงในการทำงานช่วยให้พนักงานมีขวัญดีขึ้นขวัญกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญผลงานที่ได้รับจากพนักงานที่มีขวัญเสียย่อมสู้ผลงานของพนักงานที่มีขวัญดีไม่ได้หากพนักงานต้องหวาดระแวงอยู่เสมอว่างานที่ตนทำอาจไม่ถูกใจผู้บังคับบัญชาโดยผู้บังคับบัญชาเอาเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับหน้าที่การงานเข้ามาเกี่ยวข้องในการทำงานหรือต้องหวาดระแวงว่าตนเองอาจถูกกลั่นแกล้งไม่ได้รับความเป็นธรรมเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานขวัญของพนักงานก็จะเสีย

3. เมื่อความมั่นคงในการทำงานเป็นเครื่องกระตุ้นให้การทำงานดีขึ้นและเป็นเครื่องบำรุงขวัญในการทำงานแล้วผลการทำงานอันเป็นจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการให้ความมั่นคงก็จะดีขึ้นเป็นเงาตามตัวความมั่นใจหรือความสบายใจของพนักงานในการปฏิบัติงานโดยมีความมั่นคงนั้นเป็นเครื่องช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพอันจะเป็นประโยชน์แก่นายจ้างโดยตรง

Henri Fayol (ใน ศิริรัตน์ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 38) กล่าวถึงความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure) โดยเชื่อว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจัดการ ทำให้สูญเสียค่าใช้จ่าย ส่งผลกระทบต่อพนักงาน และการจ้างงานในระยะยาว Fayol พบว่า การออกจากงานบ่อยๆ เป็นเหตุและผลของการจัดการที่ไม่ดี และชี้ว่าเป็นอันตราย ตลอดจนทำให้เสียค่าใช้จ่าย ธุรกิจที่มั่นคงโดยทั่วไป จะแสดงถึงความรู้สึกมั่นคงของพนักงานด้วย จึงกล่าวได้ว่า ความมั่นคงในการทำงานนั้นมีผลดีทั้งต่อผู้ทำงาน และองค์กร

จากแนวคิดความมั่นคงในการทำงานสามารถสรุปได้ถึงปัจจัยที่มีผลต่อความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง ค่าตอบแทนอื่นๆ ด้านสวัสดิการ ได้แก่ สวัสดิการตาม

กฎหมายกำหนด สวัสดิการจากหน่วยงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน บรรยากาศในองค์กรโดยรวม ด้านระเบียบ/หลักเกณฑ์ ได้แก่ การประเมินทดลองปฏิบัติหน้าที่ การประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้าง ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ ได้แก่ การปรับวุฒิ การเลื่อนขั้นค่าจ้าง การศึกษาต่อ/ การอบรมสัมมนา และด้านลักษณะงาน ได้แก่ การท้าทายความรู้ความสามารถ ความเหมาะสมกับค่าจ้าง และความพึงพอใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องการเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น การมีเสถียรภาพ ทำให้เกิดคุณภาพชีวิต และการดำเนินชีวิตของตนเอง

องค์ประกอบของความมั่นคงในการทำงาน

วิกรม อัสวีกุล (2541 : 58) กล่าวว่าความมั่นคงในการทำงานของพนักงานจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยองค์ประกอบ 4 ประการคือ

1. หลักความรู้ความสามารถกล่าวคือองค์การจะต้องใช้ความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีวิธีการที่ยุติธรรมในการเลือกเฟ้นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่ในการให้ความเสมอภาคและโอกาสอันทัดเทียมแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติความรู้ความสามารถในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและการพิจารณาบำเหน็จความชอบโดยไม่เลือกชั้นวรรณะศาสนาหรือเพศนอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาตัวบุคคลด้วยคือต้องมีการฝึกอบรม
2. หลักความเป็นกลางหลักนี้เป็นหลักที่สำคัญยิ่งโดยเฉพาะกับผู้ปฏิบัติงานราชการคือจะต้องไม่ฝักใฝ่ในการเมืองต้องไม่มีส่วนในการเมืองต้องมีการคุ้มครองหรือควบคุมมิให้การเมืองเข้ามาแทรกแซงในการปฏิบัติงาน
3. หลักความซื่อสัตย์สุจริตและเห็นประโยชน์ส่วนรวมคือผู้ปฏิบัติงานจะต้องประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกที่ควรปฏิบัติงานด้วยความบริสุทธิ์ใจไม่เกะกะเกรหรือเฉื่อยชาในการทำงานและตัวผู้บังคับบัญชาเองก็ต้องใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมและซื่อสัตย์
4. หลักความสมดุลของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบหลักนี้ถือเป็นเรื่องสำคัญบางคนทำงานโดยไม่ต้องรับผิดชอบบางคนมีงานมีหน้าที่มีความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจหรือมีอำนาจหน้าที่แต่ไม่มีความรับผิดชอบบางคนมีความรับผิดชอบเกินหน้าที่ความไม่สมดุลแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบนี้เป็นสิ่งกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงอย่างยิ่ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปิยฉัตร กุลทัฬห (2550 : 125-127) ศึกษาเรื่อง “การสร้างความมั่นคงทางอาชีพในทัศนะของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมแห่งประเทศไทย” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนะของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่ง

ประเทศไทยต่อความมั่นคงทางอาชีพ ศึกษาทัศนคติของพนักงานต่อการวางแผนอาชีพในอนาคต และศึกษาทัศนคติต่อบทบาทของธนาคารในการสร้างความมั่นคงทางอาชีพให้แก่พนักงาน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมแห่งประเทศไทย จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อความมั่นคงทางอาชีพในปัจจุบันอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง และให้ความสำคัญกับการจ้างงานจนเกษียณอายุเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ความก้าวหน้าในอาชีพ ขณะเดียวกันก็มีทัศนคติของพนักงานต่อการวางแผนอาชีพในอนาคตในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นลำดับแรก รองลงมาคือการเปลี่ยนระบบงาน และความก้าวหน้าทางอาชีพ สำหรับทัศนคติต่อบทบาทของธนาคารในการสร้างความมั่นคงทางอาชีพให้แก่พนักงานนั้นอยู่ในระดับมาก โดยเห็นว่าธนาคารให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ การจัดสวัสดิการในการทำงาน และความมั่นคงในการทำงาน นอกจากนี้ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปกับทัศนคติของพนักงานต่อความมั่นคงทางอาชีพ เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า เพศ สถานภาพสมรส รายได้ และระดับตำแหน่งของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานต่อความมั่นคงทางอาชีพ

สายทิพย์ วงศ์สังข์ชะ (2540) ศึกษาความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้างห้างสรรพสินค้าในเขตกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษาพนักงานชาย โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานชายในห้างสรรพสินค้า เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 406 คน ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมของลูกจ้างห้างสรรพสินค้า มีความมั่นคงในการทำงาน ค่อนข้างต่ำ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพล และมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา การปกครองบังคับบัญชา ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า และความสำคัญของตนต่อองค์กร ส่วนปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพล แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้าง คือ ความรับผิดชอบ การควบคุมแนะนำทั่วไป ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพล และมีความสัมพันธ์เชิงผกผันต่อความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้าง คือ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน เพศหญิง สถานภาพสมรส ตำแหน่ง อายุ อายุงาน และการศึกษา

วิกรม อัสวิกุล (2541) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และผลของความรู้สึกมั่นคงในการทำงานที่มีต่อความทุ่มเทให้กับงาน และความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่ทำงานบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 312 คน ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ

อายุ และระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน แต่พบว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีผลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยกลุ่มพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อย และปานกลาง จะมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานต่ำกว่ากลุ่มพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมาก ลักษณะขององค์การในด้านประเภทของธุรกิจเงินทุน และหลักทรัพย์ ไม่มีผลต่อระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน แต่พบว่า ขนาดขององค์การมีผลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยกลุ่มพนักงานที่ทำงานในองค์การขนาดเล็ก และขนาดกลาง จะมีระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานต่ำกว่ากลุ่มพนักงานที่ทำงานในองค์การขนาดใหญ่ ปัจจัยด้านการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อตนเอง การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อปัจจัยภายในองค์การ และการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อปัจจัยภายนอกองค์การในด้านสภาพเศรษฐกิจ และสังคมมีผลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน แต่การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อปัจจัยภายนอกองค์การในด้านสถานะของธุรกิจเงินทุนหลักทรัพย์ ไม่มีผลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน พบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายความรู้สึกมั่นคงในการทำงานมี 6 ตัวแปร ได้แก่ การรับรู้ถึงความสำคัญของตนเองต่อองค์การ ความยุติธรรมในองค์การ การใช้นโยบายปลดพนักงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ความชัดเจนของข้อมูลข่าวสาร และระดับความสามารถในการทำงาน ตามลำดับ โดยกลุ่มตัวแปรดังกล่าวร่วมกันอธิบายความรู้สึกมั่นคงในการทำงานได้ร้อยละ 34.6 ความรู้สึกมั่นคงในการทำงานมีผลต่อความทุ่มเทให้กับงานอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ โดยกลุ่มพนักงานที่มีระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานสูง และปานกลาง จะมีระดับความทุ่มเทให้กับงานสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานต่ำ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยกลุ่มพนักงานที่มีระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานสูง จะมีระดับความตั้งใจที่จะลาออกต่ำกว่ากลุ่มพนักงานที่มีระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานปานกลาง และต่ำ และกลุ่มพนักงานที่มีระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานปานกลาง จะมีระดับความตั้งใจที่จะลาออกต่ำกว่ากลุ่มพนักงานที่มีระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานต่ำ

9. ความคาดหวังในอนาคต

ความหมายของความคาดหวังในอนาคต

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 120) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความคาดหวังหมายถึงเป้าหมายส่วนบุคคลในการเชื่อมระหว่างความพยายามและการทำงานระหว่างการทำงานและรางวัลหรือระหว่างรางวัลกับเป้าหมายส่วนบุคคลซึ่งย่อมแตกต่างกันและเป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการเลือกมีพฤติกรรมในการทำงาน

สฤณี ยีร์ดากร (2542 : 208) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคาดหวังหมายถึงความคาดหวังว่าพฤติกรรมนั้นจะเป็นสาเหตุให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งใจไว้

สุภักฎาณี สุขสำราญ (2544 : 18) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความคาดหวังหมายถึงสภาพการประเมินความสามารถของตนเองกับความตั้งใจในการทำงานสู่เป้าหมายที่ต้องการหากบุคคลมีความสามารถสูงตั้งใจสูงจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานสูงในทางตรงกันข้ามหากบุคคลมีความสามารถต่ำไม่ตั้งใจก็จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานตามที่หวังผล

มัลลิกา ต้นสอน (2544 : 206) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความคาดหวังหมายถึงความน่าจะเป็นที่บุคคลแต่ละคนจะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จโดยให้ระดับของการปฏิบัติงานได้สำเร็จจาก 0 ถึง 1 โดยที่จะเป็น “0” เมื่อบุคคลรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและเท่ากับ “1” ถ้าบุคคลนั้นมีความมั่นใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จสมบูรณ์

พรเกา ทัญท์ทอง (2545 : 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความคาดหวังหมายถึงความคาดหวังเป็นระดับพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่อาศัยประสบการณ์เดิมของตนในการตัดสินใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่จะไปให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดหรือต้องการให้เป็นไปตามความต้องการของตน

อัจฉรา แก่นจันทร์ (2548 : 26) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความคาดหวังหมายถึงความคิดเห็นที่ผู้มุ่งหวังหรือคาดคะเนต่อบุคคลอื่นให้กระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนปรารถนาให้เป็นไปได้ในอนาคต

Bartol (1997 : 75) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความคาดหวังหมายถึงการที่คนงานจะมีแรงจูงใจที่ทุ่มเทความพยายาม (Effort) เพื่อปฏิบัติงาน (Performance) เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการหรือไม่นั้นพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ประการคือความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงานความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์และความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับ

Mondy และคณะ (2002 : 42) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความคาดหวังหมายถึงการคาดการณ์ของบุคคลต่อสิ่งต่างๆโดยบุคคลจะใช้ประสบการณ์ที่เคยประสบมาเป็นปัจจัยในการกำหนดความคาดหวัง

Hersey และคณะ (2001 : 33-34) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความคาดหวังหมายถึงการหาความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและการทำงานหรือระหว่างความพยายามและคุณค่าที่ได้รับซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการจูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจถือเป็นเป้าหมายส่วนบุคคล

Filippo (1971 : 349) ได้จำแนกความต้องการ หรือความคาดหวังของมนุษย์โดยมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในองค์การ เป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) ความต้องการทางกาย

สิ่งจำเป็นที่ทำให้มนุษย์สามารถดำเนินชีวิตอยู่รอดได้ และเป็นปัจจัยเสริมที่ทำให้มนุษย์ปฏิบัติงานด้วยดี มีประสิทธิผล มีความเจริญก้าวหน้า และมีความสุข ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน การขับถ่ายของเสีย 2) ความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการทางจิตใจของมนุษย์ที่ต่อเนื่องมาจากความต้องการทางร่างกาย มนุษย์จะหาทางตอบสนองความต้องการทางกายก่อน แล้วจึงตอบสนองความต้องการทางสังคม เช่น ความต้องการยอมรับว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ความต้องการความรักจากสมาชิกในสังคมที่เกี่ยวข้อง ต้องการอยู่ร่วมกับสังคม และ 3) ความต้องการให้ความสำคัญแก่ตน เป็นความต้องการทางจิตใจของมนุษย์ที่ต้องการให้ผู้อื่นให้ความสำคัญ เช่น ต้องการให้ผู้อื่นชมเชย ต้องการเป็นอิสระและต้องการประสบความสำเร็จ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปความคาดหวังในการทำงานหมายถึงความน่าจะเป็นที่บุคคลแต่ละคน จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามที่ต้องการหากบุคคลมีความสามารถสูงตั้งใจสูงจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานสูงในทางตรงกันข้ามหากบุคคลมีความสามารถต่ำไม่ตั้งใจจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานตามที่หวังผลซึ่งย่อมแตกต่างกันและเป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการเลือกมีพฤติกรรมในการทำงาน

ความสำคัญของความคาดหวัง

การทำงานส่วนใหญ่ก็เพื่อหาเลี้ยงชีพตัวเองและครอบครัวเพื่อให้ตัวเองมีชีวิตที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ภายใต้เงื่อนไขต่างๆที่กำหนดให้กับตัวเองเช่นจำนวนชั่วโมงการทำงานที่ต้องการทำระดับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ยอมรับได้และยังมีปัจจัยอื่นๆอีกหลายอย่างที่ใช้ประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจทำงานแต่ละอย่างเช่นความเสี่ยงที่มาพร้อมกับงานนั้นๆ รางวัลเงินเดือนความพึงพอใจในการทำงานเป็นต้นสิ่งที่พนักงานคาดหวังจากนายจ้างเหล่านี้และสิ่งที่จะให้นายจ้างเป็นการตอบแทนนั้นเป็นรากฐานของความสัมพันธ์ในการจ้างงานดังนั้นความสามารถในการบริหารความคาดหวังของพนักงานอย่างสร้างสรรค์มีประสิทธิภาพจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลตัวอย่างเช่นถ้าพนักงานคนหนึ่งมาทำงานเพียงเพราะต้องการได้รับการฝึกอบรมหรือต้องการประสบการณ์บางอย่างและเมื่อได้รับสิ่งที่ต้องการเขาก็พอใจแล้วแต่ถ้าบริษัทเสนอการจ้างงานแบบตลอดชีวิตให้เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรมันก็ไม่ใช่อะไรที่ไม่น่าสนใจเท่าไรนักเพราะสิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารความคาดหวังของพนักงานคือความสามารถในการจับคู่ระหว่างความต้องการของบริษัทกับความคาดหวังของพนักงานให้ได้ตรงกันมากที่สุดเมื่อใดก็ตามที่บริษัทรับพนักงานใหม่เข้ามาบริษัทก็ต้องการให้พนักงานคนนั้นสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรมากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้การมี

พนักงานคนหนึ่งที่มีคุณสมบัติความสามารถในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ตลอดระยะเวลา 6 เดือนที่ได้ทำงานกับองค์กรนั้นดีกว่าการมีพนักงานคนหนึ่งที่อยู่กับองค์กรไปตลอดชีวิตแต่ทำงานแบบเนือยๆแบบเช้าขามเย็นขามแต่พนักงานจะบอกให้บริษัททราบถึงสิ่งที่คาดหวังจากองค์กรจริงๆก็ต่อเมื่อได้รับความไว้วางใจว่าจะไม่ถูกเป็นเครื่องมือในการต่อรองเพื่อเอาเปรียบพนักงานดังนั้นความซื่อสัตย์จึงเป็นนโยบายที่ดีที่สุดในการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. ค่าจ้างและผลการปฏิบัติงานองค์การสามารถเริ่มสร้างมุมมองเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับค่าจ้างและผลการปฏิบัติงานได้ก็ต่อเมื่อมีปรัชญาองค์กรในเรื่องการบริหารความคาดหวังของพนักงานแล้วเท่านั้นถ้าพนักงานคาดหวังในเรื่องการแบ่งปันความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจร่วมกับองค์กรควรจะได้รับอะไรตอบแทนบางทีความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นนั้นก็น่าจะมาพร้อมกับรางวัลที่มากขึ้นหรือคุณมองว่าพนักงานคือคนที่คุณจ้างให้มาทำงานๆหนึ่งเท่านั้นและถ้าทำงานได้ตามที่ต้องการก็จะได้รับค่าจ้าง “ในอัตราที่กำหนด”ไม่ว่าจะเป็นกรณีใดก็ควรจะมีองค์ประกอบที่มีเหตุผลอยู่ในแผนทรัพยากรบุคคลและแนวคิดเกี่ยวกับการให้รางวัลต้องประสานเข้ากับแนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาคัดเลือกและการบริหารผลการปฏิบัติงาน

อีกทางเลือกหนึ่งในการบริหารค่าจ้างและผลการปฏิบัติงานคือการสร้างเงื่อนไขที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานความคาดหวังแรงจูงใจความสามารถโครงสร้างกระบวนการและวัฒนธรรมสิ่งเหล่านี้สามารถทำให้ค่าจ้างเป็นเพียงองค์ประกอบส่วนหนึ่งของสมการของผลการปฏิบัติงาน “บริษัทที่มีมูลค่าสูงสุดไม่จำเป็นต้องเป็นบริษัทที่จ่ายค่าจ้างสูงสุด”

2. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อคนในที่ทำงานด้วยเหตุผล 2 ประการคือเทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในคุณค่าของงานคุณค่าที่พนักงานนำมาสู่งานและเทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆในสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมตั้งแต่เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตและโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการตัดสินใจไปจนถึงการออกแบบงานต่างๆซึ่งสิ่งที่เราควรพิจารณาคือ

2.1 ผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรเมื่อมีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในองค์กรมันก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในวัฒนธรรมองค์กรทำให้คนต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวอย่างเช่นโรงงานแห่งหนึ่งตัดสินใจนำเอาเครื่องจักรแบบควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์มาใช้มันก็จะส่งผลกระทบต่อพนักงานถึงแม้จะไม่มีปลดพนักงานออกไปแต่พนักงานบางคนก็ต้องเรียนรู้งานใหม่ๆและกระบวนการผลิตทั้งหมดก็จะเปลี่ยนวิธีในการติดต่อสื่อสารและรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

2.2 เทคโนโลยีอาจจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเองถูกบั่นทอนอำนาจลงรู้สึกว่าคุณเองมีคุณค่าน้อยลงไม่ค่อยผูกพันกับงานเนื่องจากผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นไม่ได้มาจากทักษะฝีมือในการทำงานของพวกเขาโดยตรง

2.3 ความกลัวว่าเครื่องจักรจะเข้ามาแทนที่ตนเองมักจะเกิดกับพนักงานที่มีทักษะไม่สูงนักพนักงานที่ทำงานเอกสารเช่นพนักงานตรวจแบบเอกสารดั่งนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องพยากรณ์ถึงผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ๆที่มีต่อองค์กรของตนพวกเขาและช่วยให้พนักงานปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและสภาพการทำงานที่เปลี่ยนไปนี้ให้ได้ (สุเทพพงศ์ ศรีวัฒน์. 2544 : 129-130)

นอกจากนี้เทคโนโลยีใหม่ๆเช่นอินเทอร์เน็ตสมาร์ตโฟนระบบสัญญาณดาวเทียมยังจะทำให้เกิดองค์กรที่เรียกว่า “องค์กรเสมือนจริง (Virtual Organization)” มากยิ่งขึ้นลักษณะขององค์กรเสมือนจริงคือพนักงานสามารถทำงานอยู่ที่ใดก็ได้และมีช่วงเวลาในการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้นไม่จำเป็นต้องไปนั่งทำงานในออฟฟิศตั้งแต่ 8 โมงเช้าถึง 5 โมงเย็นแบบเดิมๆ อย่างไรก็ตามการนั่งทำงานอยู่หน้าคอมพิวเตอร์คนเดียวจะทำให้พนักงานขาดสังคมขาดการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นกับผู้ร่วมงานส่งผลให้ความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจในการทำงานลดลงมีโอกาสออกไป “ผ่อนคลายสังสรรค์กับผู้ร่วมงานในตอนเย็น” น้อยลงมีโอกาสเกิดความเครียดมากขึ้นซึ่งความเครียดและความกดดันเหล่านี้จะส่งผลต่อสุขภาพของพวกเขาต่อคุณภาพและปริมาณของผลผลิตทำให้อัตราการลาออกเพิ่มสูงขึ้นเกิดความล่าช้าจากการทำงานมากขึ้นดั่งนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องจัดโปรแกรมหรือนโยบายต่างๆที่จะช่วยให้ชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวของพนักงานเกิดสมดุล

องค์ประกอบของความคาดหวัง

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Vroom's Expectancy Theory) ทฤษฎีนี้พัฒนาจากสมมติฐานที่ว่าก่อนที่บุคคลจะได้รับการจูงใจให้กระทำการสิ่งใดเขาจะต้องพิจารณาก่อนว่าความสามารถและความพยายามของบุคคลจะทำให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนาหรือไม่ผู้จัดการจำเป็นต้องเข้าใจในกระบวนการความคาดหวังของคนจึงจะสามารถทำการจูงใจให้เกิดผลสูงสุดได้ ดั่งนั้นผู้จัดการจึงต้องเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความคาดหวัง 3 ปัจจัย (อุดม ทุมโฆษิต. 2544 : 308-309)

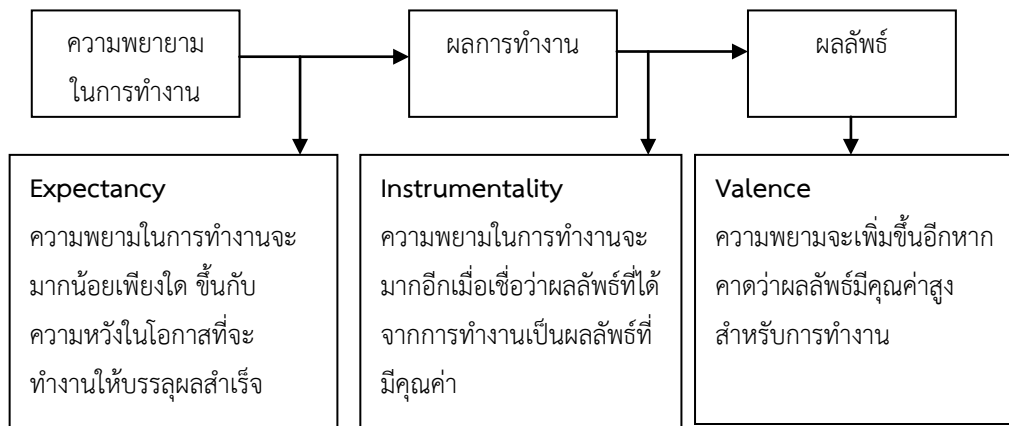
ประการที่ 1 ทฤษฎีความคาดหวังในส่วนแรกเป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อโอกาสที่จะได้รับความสำเร็จในอนาคตโดยแต่ละบุคคลจะมีความหวังว่าถ้าใช้ความสามารถโดยมีเครื่องมือหรือทรัพยากรช่วยในการปฏิบัติงานแล้วจะประสบ

ความสำเร็จตามเป้าหมายและถ้ามีการใช้ความอดุสาหะเพิ่มมากขึ้นจะได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแต่ถ้าไม่เป็นไปตามที่คาดหวังแล้วจะมีผลทำให้ท้อใจและเกิดความเบื่อหน่ายเช่นพนักงานขายของโรงพยาบาลยามหาลูกค้ามาพักและใช้บริการอื่นๆของโรงแรมแม้จะใช้ความพยายามโดยวิธีต่างๆแล้วยังไม่สามารถทำยอดขายได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จะเกิดความท้อแท้แทนที่ผลงานจะมากขึ้นกลับลดน้อยลงซึ่งในเรื่องนี้ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพจะต้องตั้งเป้าหมายที่น่าจะเป็นไปได้พร้อมทั้งให้การสนับสนุนทั้งด้านการฝึกอบรมที่จำเป็นตลอดจนอุปกรณ์เครื่องมือในการดำเนินงานและพิจารณาในเรื่องของการมอบหมายงานให้สอดคล้องกับทักษะและความถนัดของแต่ละบุคคลเพราะแต่ละบุคคลจะถูกจูงใจให้ทำงานตามขอบข่ายที่เขามีความคาดหวังโดยการใช้ความอดุสาหะและหวังผลจากการทำงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงาน

ประการที่ 2 ทฤษฎีความคาดหวังในส่วนที่สองเป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินผลของงานกับระบบค่าตอบแทนโดยคาดว่าหากทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลงานปรากฏแล้วย่อมได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัลซึ่งถ้าเป็นไปตามความคาดหวังแล้วก็จะจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานต่อไปแต่ถ้าผลงานที่ดีเด่นของเขาถูกมองข้ามไม่ได้รับการเอาใจใส่จากผู้บริหารแล้วจะทำให้แรงจูงใจในการทำงานของเขาตกต่ำลงไปเกิดความท้อถอยในการปฏิบัติงาน

ประการที่ 3 ทฤษฎีความคาดหวังในส่วนที่สามเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคุณค่าของผลตอบแทนที่ได้รับเนื่องจากผลตอบแทนที่ได้รับอาจจะไม่ได้เป็นที่พึงพอใจทัดเทียมกันบางคนอาจจะคาดหวังผลตอบแทนเฉพาะอย่างไม่ต้องการอย่างอื่นแต่แต่ละคนจะให้คุณค่าของความพอใจตามผลรับที่ได้แตกต่างกันถ้าได้รับผลตอบแทนตามที่ต้องการก็จะให้คุณค่าเป็นบวกแต่ถ้าไม่ไปไปตามที่ความต้องการก็จะให้คุณค่าเป็นลบแต่ถ้ามีความรู้สึกเฉยๆคุณค่าผลตอบแทนจะเป็นศูนย์ตัวอย่างเช่นพนักงานทำความสะอาดของโรงพยาบาลงานขยันซื่อสัตย์เรียนรู้งานได้รวดเร็วได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพทำให้รับโบนัสพิเศษและเลื่อนระดับอย่างรวดเร็วได้เป็นแม่บ้านของโรงแรมซึ่งผลตอบแทนทั้งเงินและการเลื่อนระดับจะถูกตีคุณค่าเป็นบวกแต่ในกรณีนี้ถ้าความอดุสาหะได้รับความไว้วางใจจากเจ้าของโรงแรมให้ไปช่วยเป็นแม่บ้านให้ในโรงแรมสาขาที่อยู่ต่างจังหวัดในขณะที่ครอบครัวอยู่ในกรุงเทพฯและไม่พร้อมที่จะไปผลตอบแทนจะถูกตีคุณค่าเป็นลบได้หากไม่ได้รับการแก้ไขจะทำให้เกิดความท้อถอยในการทำงานได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 121)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าพลังการจูงใจตามทัศนะของ Vroom เกิดจากการทำงานร่วมกันของทั้งสามองค์ประกอบข้างต้นฉะนั้นจึงสามารถเขียนเป็นองค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง ดังแผนภาพที่ 2 ดังนี้ (อุดม ทุมโฆสิต 2544 : 309-310)



แผนภาพที่ 2 :ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom แสดงให้เห็นว่าผู้จัดการจะต้องพยายามทำความเข้าใจกระบวนการในการคิดของพนักงานแต่ละคนและนำมาปรับให้เข้ากับหน้าที่งานของเขาซึ่งต้องรวมถึงการพยายามที่จะให้พนักงานมีความคาดหวังสูงสุดในงานโดยมีกลไกที่จะนำไปสู่ความสำเร็จสูงสุดและมีความต้องการที่จะทำในสิ่งต่างๆ สูงสุดเพื่อที่จะช่วยในการสร้างวัตถุประสงค์และความสำเร็จขององค์กรหรืออีกนัยหนึ่งผู้จัดการสมควรจะสร้างคุณลักษณะของงานต่างๆ ขึ้นมาโดยแบ่งงานแยกหน้าที่งานตามความจำเป็นขององค์กรซึ่งแต่ละงานจะถูกวัดค่าโดยรางวัลหรือผลตอบแทนที่แต่ละคนจะได้รับจากการทำงานในหน้าที่นั้นๆ (มัลลิกาตันสอน. 2544 : 206-207)

สิ่งสำคัญสำหรับทฤษฎีความคาดหวังก็คือความเข้าใจถึงเป้าหมายส่วนบุคคลและใช้การเชื่อมโยงระหว่างความพยายามและการทำงานระหว่างการทำงานและรางวัลหรือระหว่างรางวัลกับเป้าหมายส่วนบุคคลโมเดลเชิงสถานการณ์ในทฤษฎีความคาดหวังชี้ว่าไม่มีกฎเกณฑ์ที่เป็นรางวัลในการอธิบายการจูงใจพนักงานเพราะการเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลเชิงแสวงหาความพึงพอใจให้เกิดความเชื่อมั่นว่าแต่ละบุคคลรับรู้การทำงานระดับสูงซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปิยะนุช นรินทร์ (2545) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ด้านผลงาน และการประเมินผลด้านความสำเร็จในชีวิตด้านการยกย่องด้านสังคม และสวัสดิการเรียงจากมากไปน้อยคือด้านสังคมด้านสวัสดิการและด้านความสำเร็จในชีวิตพบว่า พนักงานที่มีเพศอายุและรายได้แตกต่างกันด้านผลงานและการประเมินผลด้านความสำเร็จในชีวิตด้านการยกย่องด้านสังคมและด้านสวัสดิการไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

สุรทิน นาลาก (2544) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ. ธนาคารกสิกรไทย สังกัด สาขาใน เขต 49 ใน 5 ด้าน คือ ด้านสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานด้านรายได้และสวัสดิการด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานพบว่าพนักงานเห็นว่าปัจจัยโดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากและ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความก้าวหน้า และ ความมั่นคงในงาน ด้านรายได้และสวัสดิการ และ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานส่วนพนักงานที่มีความแตกต่างในเรื่องระดับการศึกษาอายุการทำงานตำแหน่งงานเห็นว่าปัจจัยโดยภาพรวมมีความสำคัญต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการบริหารงานขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากสภาพแวดล้อมความก้าวหน้าทางวิทยาการเปลี่ยนแปลงไป คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง อาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปก็ได้ การแก้ปัญหาในเรื่องดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องจัดการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมอยู่เสมอ ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง และดำเนินการอย่างเหมาะสม และต่อเนื่อง (กรรณิการ์ นิยมศิลป์ ศิวาพร มณฑุกานนท์ และนภาพร ชันชนภา. 2546 : 204)

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ตลอดจนเป็นการส่งเสริม เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ

ความเชี่ยวชาญ ทักษะประสบการณ์ และแนวความคิดในกระบวนการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ นำไปสู่เป้าหมายหลักขององค์กร เน้นด้านคุณภาพชีวิตของการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรหลากหลายความหมายดังต่อไปนี้

สุธี สุทธิสมบุรณ์ และ สมาน รังสิโยภฤกษ์ (2543 : 37) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลหรือการฝึกอบรม เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2550 : 22) ให้ความหมายว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์(2547 : 27) อธิบายความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็น กระบวนการที่ครอบคลุมกิจกรรมทุกอย่างที่เป็นเป้าหมาย เพื่อเพิ่มพูนให้บุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญสูงขึ้น อันจะส่งผลให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กาญจนา ศรีวรพงษ์ (2549 : 11) ให้ความหมายว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร เพื่อให้มีช่องทางในการทำงานที่ใช้ทักษะขั้นสูงขึ้นไป และมีความรับผิดชอบมากขึ้น

ดำรง ชลสุข (2549 : 85) ให้ความหมายว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการต่างๆ เพื่อช่วยให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (2550 : 185-186) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการวางแผน และดำเนินการให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยทัศนคติ และสำนึกที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ในขณะที่เดียวกันตัวข้าราชการก็จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ และความพร้อมที่จะก้าวหน้าขึ้นไปด้วย

Kenny and Magaret (1968 : 3) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงานใหม่ รวมทั้งผู้ที่ทำงานในองค์กรนั้นอยู่แล้วได้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่

Schuler and Stuart (1986 : 388) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบัน และอนาคตของบุคลากร หมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบัน และอนาคตของบุคลากร โดยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากร

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการ หรือวิธีการต่างๆ ที่จะส่งเสริมเพิ่มพูนให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบัน และอนาคต มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน อีกทั้งตัวบุคลากรเอง ก็ประสบความสำเร็จในการพัฒนาพร้อมจะก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ต่อไปด้วย

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงาน และการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร และยังเป็น การเสริมสร้างแรงจูงใจความรับผิดชอบ และช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่พร้อมที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจให้กับองค์กรอีกด้วย ดังนั้นผู้ให้ความหมายถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

Castetter (1996 : 238) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารบุคลากรที่ดี เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยแก้ไขในสิ่งต่อไปนี้ 1) แก้ไขข้อบกพร่องของคณาจารย์ ช่วยเหลือผู้ไม่มีประสบการณ์ เพื่อพัฒนาด้านการศึกษาควบคู่ไปกับด้านสังคม เพื่อกระตุ้นความเจริญด้านวิชาชีพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาในการบริหารการศึกษา 2) ทำให้มีการพัฒนาบุคลากร คือ การที่มีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมายที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร เช่น การสอบภาคฤดูร้อน การประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น 3) การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และสังคม มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และวิทยาการได้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

ประชา เตรีตน์ (2540 : 22) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

- 1) บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการบันทาลความสำเร็จหรือล้มเหลวมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นประสิทธิผลขององค์กร จึงขึ้นอยู่กับประสิทธิผล และศักยภาพของบุคคลเป็นสำคัญ ยิ่งองค์กรสามารถพัฒนาประสิทธิผลของบุคคลที่อยู่ในองค์กรได้มากเท่าไร ความสัมฤทธิ์ผลขององค์กรย่อมสูงมากขึ้นเพียงนั้น 2) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมนอกองค์กรในด้านเทคโนโลยี

เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง มีการเปลี่ยนแปลงสูง หากไม่มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์ และเทคโนโลยีแล้ว ย่อมมีผลให้องค์กรโดยรวมไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ 3) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในองค์กร มีผลกระทบต่อ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ การขยายงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การยุบหน่วยงานบางหน่วย เป็นต้น จากสภาพแวดล้อมภายในดังกล่าว ถ้าไม่มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรในองค์กร ย่อมมีผลทำให้เกิดปัญหาการปรับปรุงตัวของ บุคลากรในองค์กรทั้งด้านการเปลี่ยนแปลงใหม่ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การพ้นจาก ตำแหน่งของพนักงานเก่า การออกจากองค์กร 4) ด้านบุคลากรในองค์กร ทุกคนมีความมุ่งหวัง ให้มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และหน้าที่การงาน ต้องการความมั่นคงในอาชีพ และแต่ละคน ยังมีความชอบ หรือความถนัดในงานที่ต่างกัน การวางแผนและการพัฒนาบุคลากรมนุษย์ จะ เป็นเครื่องช่วยให้บุคคลในองค์กรได้ทราบว่าเขาคควรพัฒนาตนเองไปในทิศทางใด ให้สอดคล้องกับ ทักษะหรือความพอใจของตนและเป้าหมายขององค์กร

สมาน รังสิโยภุชฎ์ (2544 : 82-83) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นใน การพัฒนาบุคลากรว่าขึ้นอยู่กับ การสรรหา และการเลือกสรรคน แม้จะได้คนที่มีความรู้ ความสามารถสูงแล้วก็ตาม แต่ก็หายุดีลงแค่นั้นไม่ เพราะความเจริญทางวิชาการ และเทคโนโลยี มีอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง จำเป็นต้องนำมาใช้ในการบริหารงาน มิฉะนั้นองค์กรอาจจะไม่ทันโลก หลักการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มเติม อยู่เสมอ จำเป็นต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ (Orientation) ในบางกรณี อาจต้องมีการอบรมถึงวิธีทำงาน (In-Service Training) ให้ด้วย ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ได้มาจาก โรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงความรู้พื้นฐาน และมีงานหลายอย่าง ที่ ยังไม่มีสอนในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ไม่สามารถจะทำงานได้ทันที ต้องมีการอบรม กันก่อนจึงจะทำงานได้ นอกจากนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนานๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์เทคนิคต่างๆ ในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป ก็จำเป็นต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถ ทำงานได้เช่นเดิม โดยหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานฝึกอบรมของส่วนราชการจะเป็น ผู้ดำเนินการ หรืออาจส่งไปรับการอบรมในส่วนราชการอื่น หรือสถาบันอื่นก็ได้ เช่น สถาบัน ศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังส่งผลให้ผลงานสูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรง ต่อการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่ง

จากความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรสรุปได้ว่า องค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือประสบ ความล้มเหลวนั้นย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรเป็นสำคัญ ถ้าไม่พัฒนาบุคลากร ตัวบุคลากรก็มีความรู้

ความสามารถเท่าเดิม มีความล้าหลัง ไม่สามารถที่จะตามทันการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ เพราะเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามามีบทบาทสูงในยุคปัจจุบัน ดังนั้นความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เทคนิค ทักษะเป็นอย่างมาก และต้องมีการกระตุ้นบุคลากรอย่างต่อเนื่องด้วย

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีผู้รู้ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

อิรพล วัฒนประดิษฐ์ (2543 : 317) กล่าวว่า ความมุ่งหมายในการพัฒนาบุคคล ก็คือ การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการทำงาน โดยการเปลี่ยนแปลงท่าที และพฤติกรรมในการทำงานของคน การพัฒนาบุคคลอาจจะกระทำได้เมื่อมีการบรรจุแต่งตั้งเข้าทำงานแล้ว ก็มีใ้ว่าบุคคลนั้นจะสามารถเข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นต้องมีการอบรมและแนะนำเบื้องต้น เรียกว่า การปฐมนิเทศ (Orientation) เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงาน หรือในขณะที่ทำงาน (In-Service Training) ให้ด้วย เพราะการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะเป็นความรู้พื้นฐานเท่านั้น

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ ศิวาพร มัณฑุกานนท์ และนภาพร ชันธนาภา (2546 : 188) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปในการทำงาน เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน และเพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน ทำให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีขึ้น มีความสุขในการปฏิบัติงาน ช่วยส่งเสริมบรรยากาศ และกำลังขวัญในการทำงาน

Wexley and Gray (1984 : 4-5) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้ 1) เพื่อปรับปรุงแก้ไขความรู้ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในแต่ละระดับเกี่ยวกับความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หน้าที่ความรับผิดชอบ รูปแบบการบริหาร และการจัดการขององค์การ ตลอดจนภาวะสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง 2) การเพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถแก้ไขสถานการณ์ และมีการตัดสินใจที่ดีขึ้น และ 3) เพื่อจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้น เพราะหากบุคคลมีความรู้ และทักษะในการทำงาน แต่ขาดการจูงใจในการทำงานก็จะไม่สามารถนำความรู้ และทักษะมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากร มีความมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคลากร รวมทั้งสร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมให้บุคลากรได้นำความรู้ และทักษะที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่อีกด้วย

องค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรย่อมต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ดังมีผู้ให้ข้อคิดดังนี้

Castetter (1992 : 281) ได้กำหนดองค์ประกอบที่เป็นโครงสร้างที่ชัดเจนในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ดังนี้การกำหนดเป้าหมายองค์กร (Goals) การกำหนดความต้องการขององค์กรและบุคลากร (Determine Needs) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Define Objective) กำหนดบทบาทของผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร (Establish Roles)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ 1) บุคลากร ประกอบด้วย ผู้ที่มีความตั้งใจ และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองต้องเริ่มที่บุคคลก่อน วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิทั้งด้านทฤษฎี และปฏิบัติ และผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องมองเห็นความสำคัญ และการให้ความสำคัญ และการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนอย่างแท้จริง 2) งบประมาณ คือ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการพัฒนารวมทั้งสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจ และการบำรุงขวัญ หรือกำลังใจ 3) บรรยากาศ และสภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ เวลา บุคลิกภาพ และพฤติกรรมบุคคลที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา 4) การสื่อข้อความ และการประสานงาน คือ การจัดการที่ดี ที่จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และข้อความที่เสริมสร้างทัศนคติ ความเข้าใจอันดีที่จะพัฒนาในแต่ละครั้ง 5) อื่นๆ เช่น การยอมรับกำลังใจ และความรักความสามัคคี จากมวลสมาชิกทุกระดับ

สรุปองค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากรนั้นประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ สภาพแวดล้อม วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ และการประสานงานที่ดีในองค์กร โดยต้องมีผู้รับผิดชอบในการวางแผนดำเนินการ ที่สำคัญคือ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ต้องมองเห็นถึงความสำคัญและให้ความสำคัญ สนับสนุน ช่วยเหลืออย่างแท้จริง และต้องบำรุงขวัญและกำลังใจอยู่เสมอ

ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อองค์การและบุคลากร ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2536 : 185-186) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้ 1) มีความสำคัญในอันที่จะเพิ่มความสามารถและมีฝีมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งปฏิบัติอยู่หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต 2) เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถใน

ลักษณะต่างๆ ไป ที่เกี่ยวกับสาขาที่ปฏิบัติงานอยู่ และเป็นการเพิ่มความรู้ให้มากขึ้น ในลักษณะ
ทั่วไปที่ไม่เจาะจงว่าจะเกี่ยวข้องกับงานที่จะปฏิบัติอยู่หรือไม่และ 3) เป็นการเสริมสร้างทัศนคติที่
ดีของบุคลากรต่องาน และองค์การ

โสรัจ แสนสิริพันธ์ (2546 : 6) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้
1) การพัฒนาคนช่วยให้เกิดปัญหาน้อยลงงานไม่ติดขัด 2) ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดี 3) เป็นการ
เพิ่มพูนประสิทธิภาพ ความรู้ ความชำนาญของบุคลากร 4) เพิ่มขวัญ กำลังใจ ความเชื่อมั่นใน
ตนเองมากขึ้น 5) เพิ่มผลผลิต ทั้งปริมาณ คุณภาพ ลดต้นทุนการผลิตลง 6) เพิ่มความมั่นคงแก่
องค์การ คนงาน และมีความยืดหยุ่นดีขึ้น สามารถลดกำลังแรงงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีก
หน่วยงานหนึ่งได้ 7) ลดอุบัติเหตุจากความประมาท ความไม่รู้วิธีปฏิบัติ และไม่ต้องควบคุมกัน
มากจนเกินไป ความสิ้นเปลืองก็ไม่มาก 8) การขยายงาน การเติบโตขององค์การ จะต้องเพิ่มคน
ที่มีคุณภาพที่ต้องการเฉพาะงาน 9) เพื่อให้คนในหน่วยงานทราบอุดมการณ์ และยึดอุดมการณ์
ในการทำงาน หรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ๆ เพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

สำหรับประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรนั้น โสรจ แสนสิริพันธ์ (2546 : 6) กล่าวว่า
การพัฒนาบุคลากร มีประโยชน์มากมาย พอสรุปได้เป็น 2 ประเด็น คือ

1. ประโยชน์กับตัวผู้รับการพัฒนาได้แก่ พัฒนาความรู้ใหม่แก่ผู้ที่ยู่มานาน และ
คนมาใหม่, ศึกษาหาความเปลี่ยนแปลง แนวทางปรับปรุงตัวบุคลากร, ช่วยให้เกิดทักษะ ความ
ชำนาญในการปฏิบัติงานแก่ทุกคน, ช่วยให้เกิดผลิตผล ความสามารถที่จะแสดงออกในการ
สร้างสรรค์, ก่อให้เกิดความก้าวหน้า ทันกับวิทยาการสมัยใหม่ที่เกิดขึ้น, สร้างความเชื่อมั่นใน
ตนเองให้แก่บุคลากร, มีคนให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่ค้างอยู่ในใจที่แก้ไม่ได้, เกิด
แนวคิดที่จะปรับปรุงทัศนคติต่องาน งานวิชาการ และคนได้ดีขึ้น, ใช้เวลาในการอบรม พักผ่อน
หาความสนุกสนานให้กับชีวิตได้, มีประสบการณ์กับคน สังคม ภาวะแวดล้อม วิชาการมากขึ้น,
ลดช่องว่างระหว่างวัย ความรู้ ความสามารถให้ทุกคนมีความรู้ใกล้เคียงกัน และช่วยพัฒนานิสัย
ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบของบุคลากร, ก่อให้เกิดแรงดลใจ ขวัญ ที่คิดเสมอว่า
องค์การไม่ทอดทิ้ง ยังหวังดีต่อเขา เขาจะสละเวลาทั้งหมดให้กับงาน, เป็นแรงดึงดูดบุคลากรอื่นๆ
ที่จะมาร่วมงานและสร้างสรรค์ให้เกิดความก้าวหน้ากับทุกคน, มีโอกาสได้รู้จักกับวิทยาการ วิชาการ
ผู้ใหญ่ระดับกรม กอง สร้างความสัมพันธ์กันขึ้น เพื่อช่วยเหลือกันในอนาคต, มีความอยากรู้อยาก
เห็น อยากรู้อยากเห็น ปรารถนาปรับปรุงหน้าที่การงานให้ดีทุกคนมีโอกาสนำเสนอภาค, มีโอกาสรู้จักกับผู้ร่วม
ประชุม ทำให้เกิดความกว้างขวางในมนุษยสัมพันธ์, โอกาสจะเลื่อนระดับตำแหน่งมากขึ้น และได้
มีโอกาสทราบข้อบกพร่องของตนเอง

2. เกี่ยวกับองค์การ สำนักงาน และประเทศชาติได้แก่ ก่อให้เกิดผลิตผลที่ดีแก่องค์การ, ทำให้มีสิ่งใหม่ๆ ในองค์การ จากความคิด ทักษะที่ได้รับจากการอบรม, พิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งได้ง่าย, ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ และสามัคคีในหน่วยงาน, โอกาสจะดึงคนมาร่วมงานมากขึ้น, โอกาสที่จะมีกำไรมากกว่าขาดทุน, ลดอุบัติเหตุและความสิ้นเปลืองลงไปมาก, ทุกคนจะทำงานดี เพื่อโอกาสจะได้รับการพัฒนา, เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม มีทัศนคติที่ดีกับนโยบาย, สิ่งที่เขาได้รับมานำมาปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น, เกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นในหน่วยงาน, สร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจให้เกิดขึ้นในองค์การ, คนไปรับการพัฒนากลับมาก็มีของใหม่มาให้คนที่อยู่ได้มีโอกาสพัฒนาทัศนคติไปพร้อมกัน, ได้คนที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ มาใช้ในองค์การ ทำให้คนที่อยู่ก่อนมีโอกาสเท่าๆ กับคนใหม่, การพัฒนาคนเป็นกลุ่ม เพื่อประโยชน์ขององค์การ คนที่ไม่มีโอกาสจะพยายามจดจำลอกเลียนวิธีการมาพัฒนาแผนของตน, การปกครองบังคับบัญชา การสั่งการจะง่ายเข้า และทุกคนเชื่อฟังเลื่อมใสองค์การ เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง, โอกาส ผลงาน ลาป่วย ลาหนีงาน มีน้อยลงเพราะเกรงจะกระทบสิทธิในโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา, ความอิจฉาริษยา การกลั่นแกล้งจะหมดไป เพราะได้ใช้ระบบคุณธรรมพิจารณา ทั้งนี้ทุกคนเป็นคนมีคุณภาพ จึงจะได้รับการสนับสนุน, ทุกคนจะสร้างผลงานทางด้านดีให้เกิดขึ้น และประเทศชาติจะมีคนที่มีคุณภาพ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อทั้งองค์การที่ได้ผลิตผลที่ดี และตัวบุคลากรเป็นผู้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

หลักการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร มีหลักการเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ดังที่ ธีรพล วัฒนประดิษฐ์ (2543 : 316) กล่าวว่า วิทยาการ และเทคนิคในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในการพัฒนาบุคลากร มีหลักการในการพิจารณา 2 ประการ คือ ความต้องการขององค์การโดยรวม และความต้องการที่จะปรับปรุงเฉพาะอย่างในเรื่อง ความรู้ ทักษะของบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่ง

นิโลบล สุขรองแพ่ง (2542 : 22) ได้กล่าวเกี่ยวกับหลักการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ หมายถึง การจัดให้มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน หรือกระบวนการพัฒนา ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการ การวางแผนการดำเนินการพัฒนาล่วงหน้าอย่างชัดเจน รวมทั้งการกำหนดระยะเวลาและงบประมาณที่ต้องใช้ การบริหารและการดำเนินตามแผน การติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และที่สำคัญการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำความรู้

และประสบการณ์ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น 2) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงเป้าหมายระยะยาวให้สอดคล้อง และสัมพันธ์กับภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร กล่าวคือ การจัดให้มีการพัฒนาตั้งแต่เริ่มเข้าปฏิบัติงานในองค์กร การพัฒนาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบ ได้แก่ การโยกย้าย การเลื่อนระดับ ตำแหน่ง รวมถึงการพัฒนาเพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมด้วยและ 3) การพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน โดยคำนึงถึงภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบตลอดจนลักษณะงานที่ปฏิบัติ การกำหนดโครงการ หรือหลักสูตร ตลอดจนเทคนิค และวิธีการพัฒนา ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และกลุ่มของผู้เข้ารับการพัฒนา ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในทุกระดับได้รับการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรโดยส่วนรวม

สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง (2542 : 255-256) ได้กล่าวไว้ว่า หลักการพัฒนาบุคลากรต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ ทั้งนี้เพราะว่ามนุษย์มีการเรียนรู้ตั้งแต่อยู่ในครรภ์มารดา มารดาจะแสดงอาการรับรู้ของลูกจากพฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออก วัยเด็กแรกเกิดจนกระทั่งเติบโตเป็นผู้ใหญ่จะมีการพัฒนามากขึ้น ยิ่งในอดีตเมื่อคนได้รับการศึกษาแล้ว เข้าทำงานแล้ว คิดว่าการศึกษาบรมได้สิ้นสุดลงไปแล้ว ตรงนี้ทำให้เกิดการชะงักงันการพัฒนาความรู้ซึ่งควรจะเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเพื่อนำความรู้ ทักษะใหม่ๆ มาประกอบการเพื่อพัฒนาหน่วยงานให้มีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และทันสมัย ดังจะเห็นได้จากการที่องค์กรเอกชนมีการพัฒนารุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องมาจากว่าเขาให้ความสนใจในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เมื่อทุกคนเข้ามาอยู่ในองค์กรที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายที่วางไว้ จึงมีการส่งไปฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา องค์กรเอกชนจึงให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอันดับแรก จึงมีการตั้งงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรไว้สูงมาก เพราะมีความเชื่อว่าการลงทุนพัฒนาคนเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าที่สุด

กล่าวโดยสรุป หลักการพัฒนาบุคลากร มี 3 ประการ คือ พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และทั่วถึง

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการศึกษา เมื่อมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องก็จะได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเป็นผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ

ความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสำคัญ การพัฒนาบุคลากรยังเป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านความรู้ ความถนัด และการแสดงความสามารถของตนเอง ได้มีผู้ให้แนวคิดในกระบวนการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

Riggs (1964 : 227) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะให้ประโยชน์สูงสุดของตัวบุคคล โดยมีแผนการ มีจุดมุ่งหมาย และเป้าหมายที่ชัดเจน ถ้าหากผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนการเสริมสร้างความคิด การกระทำ ความสามารถ ทำที่ต่างๆ อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการเตรียมบุคลากรให้ทันกับภาวะความเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งย่อมเกิดขึ้นเป็นประจำ กระบวนการพัฒนาบุคลากรจึงต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานที่เป็นหลักวิชาการมากกว่าสามัญสำนึกธรรมดาของบุคคล

ชาลว สวัสดิ์ชาติ (2549 : 23-79) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีฝึกอบรม มีกระบวนการทั้งหมด 4 ขั้นตอน คือ 1) การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม 2) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 3) การจัดดำเนินการฝึกอบรม 4) การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

เมธี ปิลันธนานนท์ (2549 : 15) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา มีขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน การที่จะมองเห็นภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน จำเป็นต้องมีความเข้าใจ ความสัมพันธ์ถึงเป้าประสงค์กับระบบงานที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากร ดังต่อไปนี้เป้าประสงค์ของระบบงานจะก่อให้เกิดตำแหน่งและความรับผิดชอบในหน่วยงาน, กิจกรรมต่างๆ ในระบบงานต้องการทักษะ ความรู้ และความสามารถในด้านต่างๆ ของบุคลากร, ระบบงานต้องจัดเป็นระบบย่อยๆ หรือหน่วยงานย่อยๆ ปฏิบัติงานโดยบุคลากรเป็นกลุ่ม, ระบบงานของแต่ละหน่วยงานควรเข้าใจและทราบบทบาทของตนว่าหน่วยงานของตนมีบทบาทอย่างไร เพราะเป็นความจำเป็นเบื้องต้นสำหรับพฤติกรรมของบุคคล, ควรต้องการให้บุคลากรแต่ละหน่วยงานได้รับทราบมาตรฐานของการดำเนินงาน ซึ่งที่คาดหวังไว้ และต้องการให้บรรลุผลและแผนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับเป้าประสงค์ของระบบงานของปัจเจกบุคคล กิจกรรมการพัฒนาแต่ละอย่างจะมุ่งที่กิจกรรมที่จะทำให้บุคคลหรือหน่วยงานก้าวไปข้างหน้า จากที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เข้าสู่บทบาทที่เป็นอุดมคติ การประเมินค่าแผนงานต่างๆ ระบบงานเพื่อการพัฒนา นี้จะต้องอยู่บนรากฐานของความก้าวหน้าที่จะนำไปสู่มาตรฐานของการดำเนินงานข้างต้น

2. จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการรับผิดชอบ มีบุคคลอย่างน้อย 3 ฝ่ายด้วยกัน ต่อการพัฒนาบุคลากร คือ คณะกรรมการการศึกษาสมาคมหรือองค์กรครู และปัจเจกบุคคล

คณะกรรมการการศึกษา มีบทบาทความรับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาบุคลากรใน ด้านที่จะสร้างบรรยากาศ และคิดหาหนทางที่จะทำให้งิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเกิดขึ้นได้โดย จะเป็นผู้วาง และกำหนดแผนงานหลักของการพัฒนาบุคลากร หัวหน้าหน่วยงานต่างๆ จะมีความ รับผิดชอบที่จะกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นที่ต้องการ ในการดำเนินงานของ หน่วยงานของตน และเสนอแนวทางต่างๆ ให้กับผู้บังคับบัญชา ได้ทราบความจำเป็นเหล่านี้ แต่ อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนามักจะตกอยู่กับผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน เพราะ เป็นผู้ที่ติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละวัน จึงทราบความประสงค์ต่างๆ ของบุคลากรที่ ต้องการพัฒนา

3. กำหนดความต้องการต่างๆ ในการพัฒนา ในขั้นนี้ จะเป็นการกำหนดความ ต้องการต่างๆ ให้เฉพาะเจาะจง ที่ต้องการพัฒนา ซึ่งจะกระทำได้ด้วยการจัดแผนงานอย่างมี ระบบ ความต้องการต่างๆ นี้สามารถแยกออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือความต้องการพัฒนาของ ระบบเป็นส่วนรวม หมายถึง ความต้องการพัฒนาที่สอดคล้องกันระหว่างสภาพความขาดแคลนกับ สภาพที่ต้องการ เพื่อพัฒนาระบบในหน่วยงาน แหล่งข้อมูลข่าวสาร ที่สำคัญ คือ แผนกำลังคน ซึ่งจะชี้ความแตกต่างระหว่างกำลังคนที่มีอยู่กับกำลังคนที่ต้องการพัฒนาระบบ จึงเป็นหนทาง หนึ่งที่จะแก้ไขความแตกต่างในเรื่องความต้องการบุคลากร หรือเสริมเข้าตำแหน่ง รวมทั้งการ เลื่อนโยกย้าย ตำแหน่งในระบบงานแผนกำลังคนจะช่วยให้การสร้างโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร ต่างๆ ได้, ความต้องการเฉพาะหน่วยงาน เป็นความต้องการของหน่วยงานที่สนใจในการพัฒนา บุคคล หน่วยงานของตน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของ หน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความต้องการพัฒนาปัจเจกบุคคล เป็นการปรับปรุง ประสิทธิภาพของแต่ละรายการบุคคลตามความต้องการของแต่ละบุคคลเอง โดยพิจารณาจาก ข้อมูล และรายละเอียดจากหลักฐาน การสรรหา การคัดเลือก การจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน และกระบวนการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. เตรียมแผนพัฒนาบุคลากรทั้งหมด เป็นการวางแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากร ของฝ่ายบริหารกลางนั้นเกี่ยวกับการตัดสินใจในปัญหา ที่สำคัญๆ เช่น แผนงานอะไรที่คาดหวังจะ ทำให้สำเร็จลุล่วงด้วยทางใด ภายในขอบเขตใด และลำดับก่อนหลังอย่างไร ส่วนผู้บริหารระดับสูง จะกำหนดแนวทางที่จะเริ่มดำเนินการ และการประสานงานแผนงานการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด แนวทางนี้จะรวมทั้งจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร ระยะสั้น และระยะยาว นโยบายต่างๆ งบประมาณการลำดับก่อนหลัง

ในการกำหนดเป้าประสงค์ นโยบาย แผนงานและงบประมาณ เพื่อการพัฒนา บุคลากรนั้น ย่อมเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารกลางประกอบด้วย 1) การ

ดำเนินการพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินงานแผนงานพัฒนาบุคลากร เป็นการรวบรวมเอา กิจกรรมต่างๆ ในแผนงานพัฒนาบุคลากร เพื่อดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่างๆ ที่ตั้งไว้ และ ให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย การดำเนินการจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเฉพาะอย่าง เช่น การตัดสินใจเลือกกิจกรรม ช่วงระยะเวลาสำหรับดำเนินการ กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เงินที่จะใช้จ่าย สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ต้องการและ 2) การประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร มีข้อคำนึงอยู่ 3 ประการ คือ คำนึงรายละเอียด เพื่อให้ทราบว่าทางฝ่ายบริหารรู้วิธีการนำเอา กระบวนการพัฒนามาใช้อย่างไร ได้แก่ เรื่อง การวางแผน การจัดการ การดำเนินงาน, ค้นหา ข้อมูล และรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณของประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดความรู้ทางเทคนิคในการ พัฒนาบุคลากรมากเพียงใด และ แผนงานพัฒนาใด มีส่วนช่วยให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานใน แต่ละวัน แต่ละปี และเป้าประสงค์ระยะยาว บรรลุผลเพียงใด เราจะวัดอะไรได้บ้าง จากการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

ชูชัย สมितिไกร (2540 : 4-8) ได้กล่าวถึงกระบวนการของการพัฒนาบุคลากรใน องค์กร มีอยู่ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสำรวจ และกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร คือ สิ่งที่องค์กรต้องการได้รับจากโครงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ไม่เป็นไปตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ ปัญหาเหล่านี้จะต้อง เป็นปัญหาซึ่งสามารถจัดการได้ 2) การวางแผนพัฒนาบุคลากร คือ การวางแผนเพื่อพัฒนา บุคลากรโดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการและระยะเวลาของโครงการพัฒนาบุคลากรแต่ละ โครงการอย่างชัดเจน ความต้องการพัฒนาบุคลากรอาจมีมากกว่าความสามารถที่จะตอบสนองได้ ในช่วงหนึ่งๆ ดังนั้นการวางแผนจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของแต่ละ โครงการ เพื่อให้สามารถจัดสรร และบริหารทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด 3) การคัดเลือกออกแบบ และการดำเนินกิจกรรม คือ การพิจารณาว่า โครงการพัฒนาบุคลากรควรมีลักษณะอย่างไร เช่น ในแง่ของหลักสูตร วิธีการ กิจกรรมและรายละเอียดอื่นๆ การพิจารณา จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นหลักสำคัญ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความ ต้องการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) การประเมินโครงการพัฒนาบุคคล คือ การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่บรรลุผลสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรค และสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินการครั้งต่อไป

สุรียพร สุนทรสารทูล (2540 : 12) ได้อาศัยแนวคิดเชิงระบบแบ่งขั้นตอนการ ดำเนินงานการพัฒนาบุคลากร เป็น 7 ขั้นตอน คือการหาความต้องการ และ ความจำเป็น การพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การตั้งเป้าหมายในการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์ และ ขั้นตอนการดำเนินงาน การคัดเลือกบุคลากรที่จะรับ การพัฒนาและฝึกอบรมการฝึกอบรม

โดยกำหนดวัตถุประสงค์ จัดประสบการณ์การเรียนรู้ จัดหลักสูตรจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและ
ประเมินผล การดำเนินงาน การติดตามผล

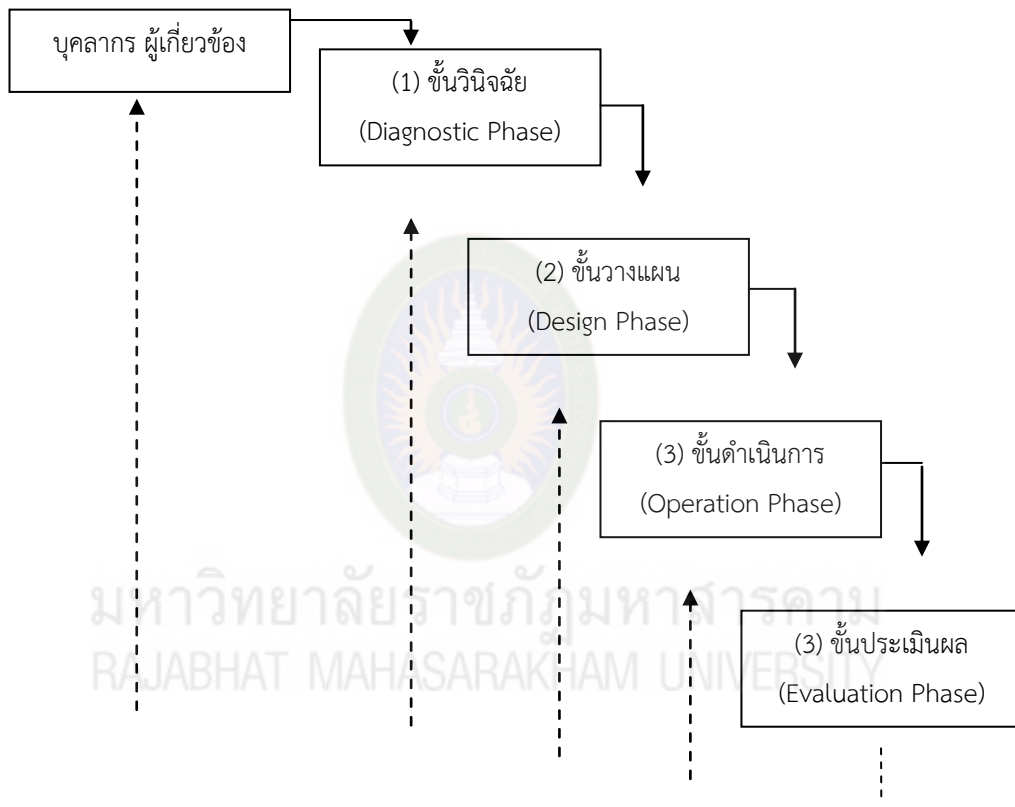
Bishop (1979 : 4-8) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 6
ขั้นตอน ดังนี้ 1) การศึกษาความต้องการว่าบุคลากรมีความต้องการอะไร แต่ถ้าบุคลากรไม่มี
ความต้องการ ผู้บริหารต้องหาวิธีการที่จะกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจที่จะพัฒนาตนเอง
2) การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรโดยรวมว่าสนใจอะไร เพื่อที่จะได้ดำเนินการได้อย่าง
ถูกต้องเหมาะสม 3) การพัฒนาโดยวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง เช่น ประชุมเชิง
ปฏิบัติการ การอภิปราย การศึกษาดูงาน การสอนงาน เป็นต้น 4) ความเป็นไปได้ของโครงการ
ซึ่งอาจจะศึกษาโดยการทำวิจัยการทดลอง การปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้โครงการดำเนินไปด้วยดี
5) การปฏิบัติตามโครงการ จำเป็นต้องหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ เพื่อ
ชี้แนะแนวทางและให้การฝึกอบรม และ 6) การประเมินผลว่าบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์
ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยดำเนินการเป็นระยะและพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์

Castetter and Young (2000 : 172) ได้แบ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรออกเป็น
4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Diagnosing Development Needs)
การวางแผนพัฒนาบุคลากร (Design of Development Plans) การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้
(Implementing Development Program) และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร
(Evaluating the Personnel Development Program) หรืออาจกล่าวโดยสรุป ก็คือ ในการ
พัฒนาบุคลากรต้องดำเนินการหาความจำเป็นแล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวางแผน
จากนั้นจึงนำแผนไปใช้ และประเมินผล ตามลำดับ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Castetter and
Young มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย

กระบวนการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของ Castetter and Young

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรดังได้กล่าวมาตั้งแต่
ต้น ผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของ Castetter and Young และยังมี
ความน่าสนใจในลักษณะที่ว่า เป็นแนวคิดที่ครอบคลุมกระบวนการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดังนั้น จึงได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรตาม
แนวคิดนี้โดยละเอียด ดังนี้

Castetter and Young (2000 : 183) ได้แบ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรออกเป็น
4 ขั้นตอน ดังปรากฏในแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 โมเดลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร

จากภาพที่ 11 จะเห็นว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของ Castetter and Young มี 4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนา (Diagnosing Development Needs) การวางแผนพัฒนาบุคลากร (Designing of Development Plan) การปฏิบัติตามโครงการพัฒนา (Implementing Development Program) การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร (Evaluating Staff Development Program) แต่ละขั้นตอนมีความสำคัญ และเกี่ยวเนื่องกันใน อันที่จะพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่

องค์กร กอปรกับเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะ จึงขอเสนอรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนา (Diagnosing Development Needs) ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาบุคลากร และเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญขั้นตอนหนึ่ง ดังที่ สุวรรณ วังโสภณ (2541 : 30) ได้กล่าวว่า แม้ว่าบุคลากรในหน่วยงานจะมีความสามารถสูงเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าระยะเวลาผ่านไปเนิ่นนาน ความรู้ และความชำนาญนั้นอาจด้อยลง เพราะวิทยาการความรู้ต่างๆ จะเปลี่ยนไปตลอดเวลา นอกจากนั้นยังมีการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ เช่น เศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อมต่างๆ และมีการเปลี่ยนแปลงทางจิตใจ เช่น ความคาดหวังของเพื่อนร่วมงาน หรือความคาดหวังของสังคม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้บุคลากรบางส่วนเกิดการสับสน การขัดแย้ง แต่ก็ก็เป็นสิ่งดี เพราะจะทำให้เกิดความงอกงามทางปัญญา

ความหมายของความจำเป็นในการพัฒนา

สุวรรณ วังโสภณ (2541 : 13) กล่าวว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพิจารณาว่ามีความจำเป็น หรือปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากรหรือไม่ Castetter and Young (2000 : 183) ได้ให้นิยามของความจำเป็นในการพัฒนา (Development Needs) ว่าหมายถึง ความไม่ลงรอยกัน (Discrepancy) ของภารกิจระหว่างระดับที่เป็นจริง และระดับที่ต้องการ โดยที่การลดความไม่ลงรอยดังกล่าวเป็นจุดประสงค์ของกระบวนการพัฒนาบุคลากร

ประเภทของความจำเป็นในการพัฒนา

ชาญชัย ลวิตรังสิมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิ์ประศาสน์ (2541 : 70-71) จำแนกประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประเภท คือ 1) ความจำเป็นที่ปรากฏชัดแจ้งด้วยตัวของมันเอง เช่น เมื่อมีบุคลากรเข้าใหม่มีการแต่งตั้งโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือวิธีทำงานและ 2) ความจำเป็นที่ไม่ปรากฏชัดแจ้งด้วยตัวของมันเอง แต่มีสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยอื่นๆ เชื่อมโยงก่อให้เกิดปัญหาเหล่านั้น เช่น ความด้อยประสิทธิภาพในการบริหารงาน ขวัญและกำลังใจของบุคลากรต่ำ ความล่าช้าสิ้นเปลือง ความขัดแย้ง หรือข้อพิพาทในการปฏิบัติงาน

อุทัย ธรรมเตโช (2541 : 242) ได้แบ่งประเภทความจำเป็นในการพัฒนาหรือฝึกอบรม ไว้ 3 ประการ คือ 1) ความจำเป็นที่ปรากฏชัดแจ้ง มีลักษณะเป็นปัญหาข้อขัดแย้งและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจนในปัจจุบัน 2) ความจำเป็นที่คาดว่าจะมีใน

อนาคต เช่น เมื่อจะนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาในหน่วยงาน และ 3) ความจำเป็นที่จะต้องอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคคล และหน่วยงานทั้งปัจจุบัน และอนาคต

Castetter and Young (2000 : 183) ได้กล่าวว่า ถ้าในองค์กรประกอบด้วยบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ปราศจากความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ไม่มีทางจะทำงานได้ถึงระดับที่น่าพึงพอใจ เขาทั้งสองได้จำแนกความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ลักษณะ คือความต้องการจำเป็นของปัจเจกบุคคล (Individual Needs) ความต้องการจำเป็นของกลุ่ม (Group Needs) ความต้องการจำเป็นขององค์กร (Organization Needs)

กล่าวโดยสรุป ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งที่องค์กร ผู้บริหาร จะต้องคำนึงถึงเป็นประการแรก ก่อนที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากร ซึ่งความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้น มีทั้งที่ปรากฏชัดแจ้ง และความจำเป็นที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง

กระบวนการหาความจำเป็นในการพัฒนา

สุวรรณ วังโสภณ (2541 : 31-32) ได้สรุปการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การหาความจำเป็นของบุคคล กลุ่ม และองค์กร ที่เป็นมูลเหตุ หรือแสดงความจำเป็นที่ต้องการพัฒนา โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง จะทำให้ได้ข้อมูลที่จะนำไปสู่การดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด ดังนั้น การที่หน่วยงานใดจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน จำเป็นที่หน่วยงานนั้นจะต้องศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริงเพื่อหาความจำเป็นเสียก่อนว่ามีความจำเป็นเพียงใดที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตน ทั้งนี้เพราะบุคลากรในหน่วยงานมีหลายระดับ และบุคลากรแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่ม มีพื้นฐานทางความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกันตามภาระหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ อาจทำให้สถานการณ์ ปัญหา หรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของบุคคลเกิดขึ้น อันเป็นผลทำให้การทำงานต่างๆ ในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ไม่บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงต้องมีการศึกษาหาความจำเป็นอย่างละเอียดรอบคอบ จึงจะทำให้การพัฒนาบุคลากรได้ผลดี 2)การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สามารถกระทำได้ใน 3 ลักษณะ คือการวิเคราะห์หาความจำเป็นของหน่วยงาน เป็นการศึกษา และวิเคราะห์เป้าประสงค์ของหน่วยงาน ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากร เป้าประสงค์ที่ชัดเจนของหน่วยงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนช่วยในการกำหนดกรอบแนวคิดในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร, การหาความจำเป็นที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น โดยทางปฏิบัติแล้วจะเน้นที่งานแต่ละงานในหน่วยงาน ขอบข่ายของการวิเคราะห์จะครอบคลุมถึงลักษณะงานที่สมาชิกต้องปฏิบัติ รวมถึงกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ การศึกษาวิเคราะห์ในส่วนที่เกี่ยวกับการ

ปฏิบัติงาน เน้นลักษณะงานหรือเนื้อหาของงานไม่เน้นกระบวนการปฏิบัติงานของบุคคลและการวิเคราะห์หาความจำเป็นของบุคคล ซึ่งเป็นกิจกรรมสุดท้ายของการหาความจำเป็นในการพัฒนานั้นคือ หน่วยงานที่จะศึกษาวิเคราะห์หาความจำเป็นของบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการจำเป็นของบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง แต่ละตำแหน่ง และ 3)การจัดลำดับความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากร เมื่อได้มีการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแล้ว ย่อมจะทราบว่าคุณลักษณะในตำแหน่ง ระดับใดบ้างที่สมควรจะได้รับการพัฒนาทั้งหมด ในเวลาเดียวกัน หรือในช่วงเวลาหนึ่งนั้นอาจทำไม่ได้ ทั้งนี้ มีข้อจำกัดหลายด้าน เช่น งบประมาณที่ใช้ในการนี้ไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่ดำเนินการมีจำนวนจำกัด เป็นต้น ดังนั้น จึงควรจัดลำดับความจำเป็นก่อนหลัง (Priority) ของแต่ละโครงการไว้ โดยพิจารณาว่าโครงการใดที่มีความสำคัญยิ่ง ควรจะดำเนินการเร่งด่วนก่อน ในการจัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรควรคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ตามลำดับ ดังนี้ ผลเสียหายร้ายแรงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ ผลประโยชน์สูงสุดที่องค์การจะได้รับ ความจำเป็นขององค์การ และความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

วิธีการหาความจำเป็นในการพัฒนา

ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ได้มีผู้เชี่ยวชาญเสนอวิธีการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ชาลิวีทีย์ ลิตริงส์มา และ เชิดวิทีย์ ฤทธิประศาสน์ (2541 : 74-75) กล่าวถึงวิธีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าสามารถทำได้โดย 1) การสังเกต (Observation) กระทำได้โดยสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานที่ปรากฏออกมา วิธีสังเกตทำได้แบบเนียม เพราะผู้ร่วมงานโดยทั่วไปไม่รู้ตัวล่วงหน้า จึงมีโอกาสทราบข้อมูลต่างๆ ได้ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริง วิธีดังกล่าวหากได้พบปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น เช่น การประสานงานภายในหน่วยงานไม่ดี มีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น การปฏิบัติงานล่าช้า การจัดระบบงานไม่ดี เป็นต้น ก็จะได้นำปัญหาเหล่านี้ไปวิเคราะห์เพื่อหาวิธีแก้ไขต่อไป การสังเกตสามารถกระทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรก สังเกตสิ่งที่มีอยู่ หรือเป็นอยู่ ซึ่งอาจเป็นวัตถุ สิ่งของ หรือสิ่งมีชีวิตในลักษณะโครงสร้างทั่วไป โดยไม่คำนึงถึงการกระทำ หรือพฤติกรรมของสิ่งนั้น และลักษณะที่ 2 สังเกตเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และดำเนินอยู่ เป็นการให้ความสนใจแก่การกระทำหรือพฤติกรรมของสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ในสถานทีนั้น ในขณะนั้น 2)การสำรวจข้อคิดเห็นและความต้องการในการปฏิบัติงาน (Survey) วิธีนี้กระทำได้โดยการส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) หรือทำการสัมภาษณ์ (Interview) บุคลากรที่อยู่ในข่ายการสำรวจ โดยกำหนด

หัวข้อของการสำรวจที่เราต้องการ เช่น ทักษะที่บุคลากรมีต่อองค์กร ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน โดยวิธีนี้จะทำให้ทราบว่า มีปัญหาอะไรบ้างที่เกิดขึ้นในองค์กร และปัญหาดังกล่าวมีลักษณะของความรุนแรงมากน้อยเพียงใด 3) การศึกษาจากเอกสาร และหลักฐานการปฏิบัติงาน (Documentary) กระทำได้โดยการศึกษาดูเอกสารต่างๆ ซึ่งมีหลายชนิด เช่น บันทึกการปฏิบัติงาน รายงานการปฏิบัติงาน รายงานการประชุม รายงานการวิจัย เรื่องราวร้องทุกข์ บันทึกเวลาการปฏิบัติงาน การลา การขาดงาน บันทึกเกี่ยวกับการโยกย้าย แต่งตั้ง ประวัติเกี่ยวกับบุคคล เช่น การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ความดีความชอบ ซึ่งเอกสารเหล่านี้จะเป็นหลักฐานสะท้อนให้เห็นความเป็นไปต่างๆ ภายในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี นับตั้งแต่ตัวบุคคล ระบบงาน ประสิทธิภาพของงาน ฯลฯ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร 4) การวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Setting Standard of Performance) กระทำได้โดยการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้บุคลากรแต่ละคน หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีผลการปฏิบัติงานตามปริมาณที่ตั้งไว้หรือให้ได้คุณภาพของงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลการปฏิบัติต่ำกว่าเป้าหมายก็จะพิจารณาว่าเป็นเพราะเหตุใด เช่น อาจเกิดจากความสามารถหรือความชำนาญของบุคลากรไม่ดีพอ หรือเป็นเพราะการจัดระบบการทำงานยังบกพร่องอยู่ หรือเป็นเพราะปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ เป็นต้น เพื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ดูว่าปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว มีปัญหาใดบ้างที่สามารถแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากร และ 5) การประชุมเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร (Conference) กระทำได้โดยการให้กลุ่มผู้บริหารร่วมกันพิจารณานโยบายขององค์กรว่า เปลี่ยนแปลงไปทางใดหรือไม่ หากมีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ก็อาจจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรบางตำแหน่งให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่นั้นด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2536 : 186-187) กล่าวถึงวิธีการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร อาจทำได้โดย 1) วิธีการสังเกต (Observation) ได้แก่ การสังเกตวิธีการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานต่างๆ การสังเกตเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่งในการที่จะให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงในการบริหาร เพราะการสังเกตการกระทำในขณะที่ผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว การสังเกตอาจช่วยในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งในการตรวจสอบการปฏิบัติงานจากเอกสาร และสัมภาษณ์ยังไม่ครบถ้วน หรือบางครั้งอาจสืบจากการซักถามในระหว่างการสัมภาษณ์ การสังเกตจะช่วยให้เห็นสภาพอันแท้จริงของงาน เช่น ระยะเวลาของงานว่ามีความเร็ว หรือขัดข้องที่ใด ณ จุดใดจุดหนึ่ง มีงานมากหรือคั่งค้างเป็นพิเศษ ซึ่งข้อเท็จจริงเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาแก้ปัญหาได้มาก 2) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการที่จัดเป็นขั้นตอนสำหรับรวบรวมข้อมูลที่แสดงผลการทำงานเพื่อพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับภาระหน้าที่ ลักษณะงาน วิธีการ

ทำงาน และผลของงาน เป็นต้น นอกจากนี้คือการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน (Analysis of Performance) วิเคราะห์พฤติกรรม (Analysis of Behaviors) การทำงานของเจ้าหน้าที่ หรือ การวิเคราะห์องค์การ (Analysis of Organization) ประกอบด้วยก็ได้ 3) การจัดวางมาตรฐาน การปฏิบัติงาน (Setting Standard of Performance) เป็นการพิจารณาว่าผลการปฏิบัติงาน ของผู้ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่พนักงาน และ/หรือผลงานขององค์การเป็นส่วนรวม เท่าที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบัน บรรลุเป้าหมาย หรือถึงมาตรฐานกำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งในการกำหนดมาตรฐานของงาน นั้น มีหลักที่ควรคำนึงถึงคือปริมาณของงาน คุณภาพของงาน ค่าใช้จ่าย และเวลาที่ใช้ในการ ประกอบกิจการนั้นๆ ถ้ายังขาดตกบกพร่องอยู่ก็พิจารณาถึงอุปสรรคข้อขัดข้อง และหาวิธีแก้ไข 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation of Performance) เป็นการพิจารณาหน้าที่ การกิจ คุณภาพของงาน การวัดค่าของผลการปฏิบัติงานว่าถูกต้องและได้ผลเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ ไกล่เคียงหรือแตกต่างจากมาตรฐานเพียงใดหรือไม่ เหมาะสม และเพียงพอกับอัตราค่าจ้างที่ กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใดและ 5) การสำรวจความต้องการ (Survey) เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่างๆ ที่จะแสวงหาข้อเท็จจริง เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลถูกต้องยิ่งขึ้น วิธีการสำรวจความต้องการอาจทำได้หลายวิธี เช่น วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) วิธีให้ตอบ แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ในการพัฒนาบุคลากร จะต้องดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ความจำเป็น ในการพัฒนาบุคลากรก่อนว่ามีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรหรือไม่เพียงใด การวิเคราะห์ หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกต การสำรวจ การศึกษาจากเอกสารการปฏิบัติงาน การวางมาตรฐาน และประเมินผลปฏิบัติงาน รวมทั้งการ ประชุมปรึกษาของผู้บริหาร

2. การวางแผนพัฒนา (Design of Development Plan) เป็นกิจกรรมที่ต้อง ดำเนินการหลังจากที่หน่วยงานได้ดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแล้ว หากผล การศึกษาและวิเคราะห์ พบว่า หน่วยงานมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรก็ต้องดำเนินการ วางแผนพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับปัญหา หรือความจำเป็นต่อไป

ความหมายของการวางแผน

ได้มีผู้รู้ได้ให้นิยามของการวางแผน (Planning) ไว้ดังต่อไปนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2543 : 89) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการ ที่บุคคล หรือหน่วยงานได้กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผน ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ หลายขั้นตอน ซึ่งบางขั้นตอนมีความจำเป็นอย่างยิ่งต้องได้รับ การกระทำก่อน และด้วยความรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย (Goals) ที่ได้กำหนดไว้

การวางแผนมีคุณค่าอย่างมากต่อวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การหรือของหน่วยงาน และมีความสำคัญยิ่งต่อความมุ่งหมายส่วนตัวของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติภารกิจทั้งหลาย

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 2) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์การทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคต กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่เป็นชุดกิจกรรมที่ต่อเนื่องกันบางตอน อาจเป็นเรื่องต้องทำทันที เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2550 : 3) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการขั้นหนึ่งในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ และนโยบายที่กำหนดไว้ แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิชาการ และวิจารณ์เหตุการณีนในอนาคต แล้วยังกำหนดวิธีการโดยถูกต้อง จะมีเหตุผลเพื่อให้การดำเนินงานตามแผน เป็นไปโดยเรียบร้อยสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ฉะนั้น จึงเป็นเรื่องที่จะต้องคิดถึงสิ่งที่จะเกิด หรือหวังจะให้เกิดขึ้นในอนาคต แผนจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ต้องการจะให้มีขึ้น การกำหนดให้มีแผนเป็นการแสดงออกให้อัจฉริยภาพของมนุษยชาติที่ใช้ความพากเพียร พยายามปรับสิ่งแวดล้อมให้เป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิต

สุวรรณา วัจโสภณ (2541 : 13) กล่าวว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกำหนดตามความจำเป็น หรือปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากร โดยวิธีใด อย่างไร เมื่อไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบ

Dale (1969 : 316) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การระบุวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะทำให้เสร็จในอนาคต และขั้นตอนที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

Ackoff (1970 : 1) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดอนาคตที่ต้องการและวิธีการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ การวางแผนจึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการกำหนดแนวทางเลือกในการตัดสินใจ และการประเมินผลของแต่ละทางเลือกก่อนที่จะมีการดำเนินงาน โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าหากไม่ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ จะไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ แต่หากมีการดำเนินงานที่เหมาะสมก็มีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จมากขึ้น

Castetter (1992 : 288-289) กล่าวว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหาความจำเป็นในการพัฒนา โดยจะต้องอธิบายถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะ วัตถุประสงค์ ต้องศึกษาความต้องการ หรือสิ่งที่ให้กับผู้รับการพัฒนา ต้องกำหนดปฏิทินปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์ ต้องมอบหมายให้กลุ่มคนรับผิดชอบตามแผน เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงครั้ง

ต่อไป และต้องสร้างตารางเพื่อควบคุม หรือกำกับการปฏิบัติงานตามแผน ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรนั้น ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ นโยบาย รายงานการวิจัย แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ช่วงเวลาการประกอบอาชีพที่เหมาะสมของผู้ที่จะได้รับการพัฒนา สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) และการออกแบบโครงการ (Program Design)

กล่าวโดยสรุป การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการกำหนดทางเลือก ในการตัดสินใจที่จะทำอะไรในอนาคต โดยระบุปัญหา สาเหตุ ความจำเป็นในการพัฒนา รวมทั้ง ขั้นตอน วิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการบริหารงาน ผู้รู้ได้ชี้ให้เห็นว่าการวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงาน ดังนี้

อิรพล วัฒนประดิษฐ์ (2543 : 19) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า

- 1) การวางแผนที่ถูกต้องและสมบูรณ์ ช่วยให้การบริหารงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในองค์การ เป็นไปด้วยความสะดวก และเรียบร้อย
- 2) ช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย เวลา และแรงงานในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในองค์การ และขององค์การเอง หรืออีกนัยหนึ่งช่วยทำให้การบริหารงานขององค์การมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
- 3) การมีแผนที่ดีโดยเฉพาะแผนรวม ทำให้หน่วยงานในระดับต่างๆ ลงมาเข้าใจวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายโดยเฉพาะขององค์การได้ดียิ่งขึ้น และกำหนดแผนย่อย (Detailed Plan) ในระดับต่างๆ ให้สอดคล้องกับแผนใหญ่ขององค์การได้ถูกต้อง ป้องกัน เพื่อให้ทำงานแบบเดาสุ่ม โดยอาศัยความเคยชิน และการคาดคะเน
- 4) ช่วยให้หัวหน้างาน หรือฝ่ายบริหารขององค์การ คาดถึงผลงานที่จะเกิดขึ้นตามแผนได้อย่างถูกต้อง หรือใกล้เคียงกับผลที่คาดไว้มากที่สุด หากมีอุปสรรคข้อขัดข้องที่จะมีขึ้นในอนาคต (ในระหว่างใช้แผน) ก็สามารถแก้ไขได้ทัน่วงทีก่อนที่เหตุการณ์นั้นจะสายเกินแก้
- 5) แผนงานช่วยให้การแบ่งงาน ประสานงาน อำนาจการ ติดตาม และประเมินผลงานเป็นไปอย่างมีระเบียบเรียบร้อยและ
- 6) ช่วยให้มีการใช้ทรัพยากร (Resources) ต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์การให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

พะยอม วงศ์สารศรี (2538 : 60) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

- 1) เป็นการลดความไม่แน่นอน และปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 2) ทำให้เกิดการยอมรับแนวคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากปรัชญาของการวางแผนนั้น ยืดถือ และยอมรับในเรื่องการเปลี่ยนแปลง
- 3) ทำให้การดำเนินการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ปรารถนา
- 4) ทำให้ลดความแจ่มชัดในการดำเนินงานและ
- 5) ทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2543 : 94) กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนว่า การวางแผน ไม่ใช่เครื่องประกันความสำเร็จ แต่เป็นการนำไปสู่ความสำเร็จ จากประวัติศาสตร์การบริหาร และ ผลการวิจัยชี้ชัดว่าผู้บริหารที่วางแผนได้รับความสำเร็จกว่าผู้บริหารที่ไม่วางแผน

กล่าวโดยสรุป การวางแผนมีความสำคัญในลักษณะที่ว่าเป็นภารกิจอันดับแรกของ กระบวนการจัดการที่ดี และการวางแผนเป็นการนำไปสู่ความสำเร็จ

ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนที่ดีช่วยให้ภารกิจขององค์การสามารถดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ และหน่วยงาน ดังที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวไว้ดังนี้

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ ศิวาพร มัณฑุกานนท์ และนภาพร ชันธนภา (2546 : 1) ได้กล่าวว่า การวางแผนมีประโยชน์ต่อองค์การ คือ 1) ทำให้ได้ภาพรวมที่สมบูรณ์ของแผน ซึ่ง ครอบคลุมภารกิจทั้งหลายทั้งปวงขององค์การ และเป็นตัวบอกทิศทางในการบริหารงานให้ ประสบผลสำเร็จ 2) เป็นเครื่องมือของการสื่อสารและประสานงาน 3) เป็นเครื่องมือสำหรับ ควบคุมและติดตามผล และ 4) เป็นมรรควิธีแห่งการทำงานร่วมกัน

พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 60-62) กล่าวว่า การวางแผนที่ดีจะเป็นประโยชน์ต่อ องค์การ ดังนี้ 1) บรรลุจุดมุ่งหมาย การวางแผนทุกครั้งจะมีจุดหมายปลายทางเพื่อให้องค์การ บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดให้ 2) ประหยัด การวางแผนเกี่ยวข้องกับการใช้สติปัญญา คิดวิธีการ ให้องค์การบรรลุถึงประสิทธิภาพ 3) ลดความไม่แน่นอน การวางแผนช่วยลดความไม่แน่นอนใน อนาคตลง เพราะการวางแผนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตล่วงหน้า 4) เป็นพื้นฐานของการควบคุม การวางแผนช่วยให้ผู้จัดการได้ทำหน้าที่การควบคุมขึ้น 5) ส่งเสริม ให้เกิดนวัตกรรม และการสร้างสรรค์ การวางแผนเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจ และเป็นสิ่งที่จะช่วย ให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ (นวัตกรรม) และความคิดสร้างสรรค์ 6) พัฒนาแรงจูงใจ ระบบการ วางแผนที่ดีจะเป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของผู้จัดการ และยังเป็น การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มคนงานด้วย 7) พัฒนาการแข่งขัน การวางแผนที่มี ประสิทธิภาพ ทำให้ธุรกิจมีการแข่งขันกันมากกว่าธุรกิจที่ไม่มีการวางแผน หรือมีการวางแผนที่ ขาดประสิทธิภาพและ 8) ทำให้เกิดการประสานงานที่ดีกว่า การวางแผนได้สร้างความมั่นใจใน เรื่องเอกภาพที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ทำให้กิจกรรมต่างๆ ที่จัดวางไว้ต่างมุ่งไปที่ จุดมุ่งหมายเดียวกัน มีการจัดการประสานงานฝ่ายต่างๆ ขององค์การเพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อน ในงานแต่ละฝ่ายขององค์การ

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2543 : 95) กล่าวว่า การวางแผนมีประโยชน์ในการช่วยให้ผู้ได้ บังคับ หรือฝ่ายปฏิบัติยึดเป้าหมายเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ถ้าผู้ปฏิบัติงาน หรือ

ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องก้มหน้าทำงาน โดยไม่มองเห็นผลที่ต้องการ หรือเป้าที่แน่นอนก็จะทำสักแต่
 ว่าได้ทำ การกระทำจึงเป็นจุดจบในตัวของมันเอง คนทำงานทุกคนต้องการความหมายในงานที่
 ตนทำ ถ้ารู้เป้าหมายของหน่วยงาน ก็จะช่วยให้แต่ละคนมองเห็นความสัมพันธ์ของตนกับผลลัพธ์
 อันมีความหมายในกระบวนการวางแผน ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ถ้า
 ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เขาจะสามารถโยกการกระทำของเขา (วิธีการ)
 ให้เข้ากับเป้าหมาย (ผล) ของหน่วยงาน ผลการวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า กระบวนการกำหนด
 เป้าหมายเช่นนี้ นำไปสู่ผลสำเร็จในทางปฏิบัติได้มากกว่า และผู้ปฏิบัติงานก็ได้รับความพอใจ
 มากกว่า

กล่าวโดยสรุป การวางแผนที่ดีทำให้ได้ภาพรวมที่สมบูรณ์ของแผน ทั้งนี้ยังเป็นตัว
 บอกรทิศทางการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ มีประโยชน์ต่อประสิทธิภาพในการบริหาร และ
 การดำเนินงานขององค์กร นอกจากนั้น การวางแผนยังมีประโยชน์ในการช่วยให้
 ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือฝ่ายปฏิบัติยึดเป้าหมายเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน

กระบวนการและขั้นตอนการวางแผน

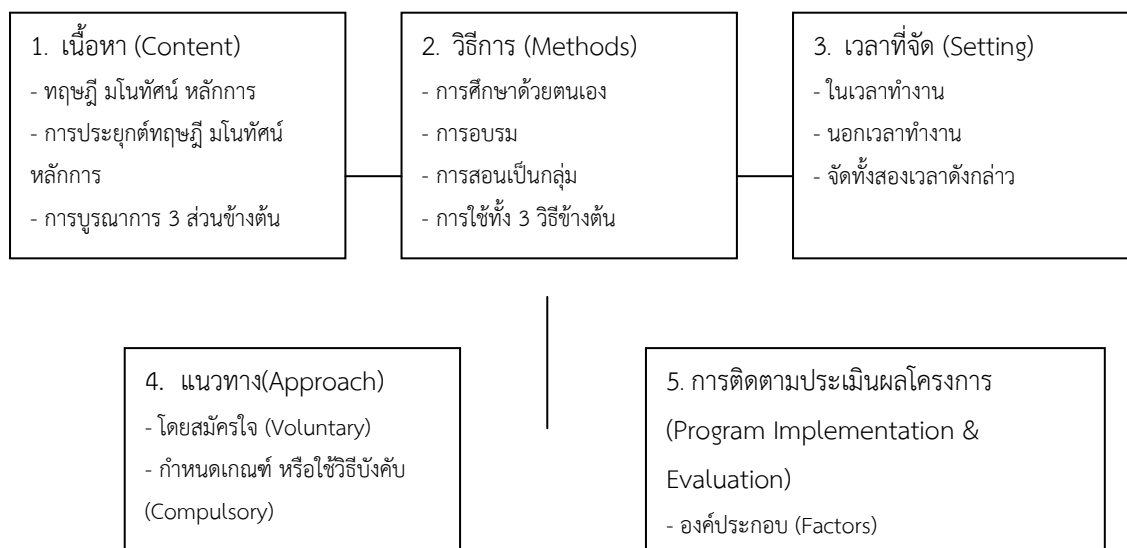
ในการวางแผนนั้น Castetter (1996 : 281) ได้กำหนดขั้นตอนในการวางแผนพัฒนา
 บุคลากร โดยกำหนดองค์ประกอบเชิงโครงสร้าง (Structural Elements) อย่างชัดเจน คือ
 1) การกำหนดเป้าหมาย (Goal) ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร เป้าหมายที่กำหนดจะต้อง
 สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมในองค์กร และสถานการณ์ปัจจุบันมีความชัดเจน กะทัดรัด
 ตอบสนองปัญหา และความต้องการ ที่สำคัญสามารถนำไปปฏิบัติได้ เช่น จะพัฒนาบุคลากร
 ประเภทใด จำนวนเท่าใด ทำให้เกิดคุณภาพ (ความรู้ ความสามารถ ทักษะ) อย่างไร จะเพิ่มความ
 ชำนาญมากขึ้นเพียงไร ในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร ต้องให้บุคลากรผู้ส่วน
 เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมมากที่สุด เพราะจะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และทำให้แผน
 สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด 2) การกำหนดความต้องการ (Determine
 Needs) ของทั้งองค์กร และบุคลากร ได้แก่ ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรม ส่วนตัวของบุคคล
 เช่น มโนทัศน์ที่คลาดเคลื่อน บุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสม ขาดความรับผิดชอบ ขาดภาวะผู้นำ ไม่มี
 มนุษยสัมพันธ์ มีความเชื่อ หรือยึดถือในสิ่งผิดๆ เป็นต้น 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Refine
 Objectives) ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร เช่น กำหนดว่าให้บุคลากรทุกระดับ มี
 ความสามารถสูงในการปฏิบัติหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ การจัดทำวัตถุประสงค์ จะต้องให้สมาชิกของ
 องค์กรมีส่วนร่วมเพื่อจะเป็นที่เข้าใจ และยอมรับ รวมทั้งช่วยให้แปลความได้ถูกต้อง ซึ่งจะส่งผล
 ให้การดำเนินการเป็นไปโดยถูกต้องยิ่งขึ้น อีกทั้งวัตถุประสงค์นั้น จะต้องไม่ง่าย หรือยากเกินไป
 กล่าวคือ ต้องสมเหตุสมผล สามารถทำให้สำเร็จผลได้ และทำหายุความพยายามของสมาชิกได้

อย่างดี หากกำหนดวัตถุประสงค์ที่คลุมเครือ เข้าใจยาก ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติไม่มีหลักยึดถือ ส่งผลให้บุคลากรทำงานไปคนละทิศละทาง ทำให้เสียเวลา และไม่สามารถผนวกความสามารถ ความทุ่มเทพลังกาย และกำลังความคิดของฝ่ายต่างๆ ได้อย่างเต็มที่และ 4)การกำหนดบทบาท (Establishing Roles) ของผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร โดยทั่วไปแล้ว บทบาทหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรจะอยู่ในความรับผิดชอบของแผนกบริหารงานบุคคล ซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผน และประสานกิจกรรมด้านการคัดเลือกบุคคลเพื่อทำการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรม และการติดตามประเมินผลการฝึกอบรม ในส่วนของหน่วยงานใหญ่ อาจมีแผนกฝึกอบรม แยกออกมาต่างหาก มีหน้าที่ในการพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรม พัฒนาแผนงาน หลักสูตร ตำราประกอบการอบรม จัดให้มีโครงการฝึกอบรม จัดเตรียมอุปกรณ์ ทำการสอน และคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากร ดำเนินการฝึกอบรม บริการ และประสานโครงการฝึกอบรมทั้งหมด และประเมินผลประสิทธิผลของการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม ในหน่วยงานเล็กอาจไม่มีแผนกบริหารงานบุคคล หน้าที่นี้จึงตกอยู่ที่หน่วยงานหลัก



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

Castetter and Young (2000 : 186) ได้นำเสนอแผนภูมิกรอบแนวคิดของการออกแบบแผนพัฒนาบุคลากร ดังแสดงไว้ในแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 กรอบแนวคิดของการออกแบบแผนพัฒนาบุคลากร

จากภาพที่ 11 จะเห็นว่ากรอบแนวคิดของการออกแบบแผนพัฒนาบุคลากรของ Castetter and Young มี 5 องค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบ มีองค์ประกอบย่อยที่แตกต่างกัน โครงการและกิจกรรมในระบบการศึกษานี้จะขึ้นอยู่กับกรอบแนวคิดพัฒนา ซึ่งแผนนี้จะควบคุมกำกับ และประเมินให้อยู่ในขอบเขตที่วัตถุประสงค์ต้องการ ดังนั้น แผนงานพัฒนาจึงเป็นการจัดระเบียบของกิจกรรมหลายๆ กิจกรรม รวมเป็นแผนเดียว เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะให้สอดคล้องกับนโยบาย งบประมาณ กิจกรรม ช่วงเวลาในการจัด รวมทั้งกำหนดสิ่งเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของโครงการพัฒนาบุคลากร

กล่าวโดยสรุป กระบวนการในการวางแผนพัฒนาบุคลากร มี 4 ขั้นตอน คือ การกำหนดเป้าหมาย ความต้องการ วัตถุประสงค์ และผู้รับผิดชอบ โดยดำเนินการตามกรอบแนวคิดของการออกแบบแผนพัฒนาบุคลากรของ Castetter and Young ที่มีองค์ประกอบควรพิจารณาถึง 5 องค์ประกอบ คือ เนื้อหา วิธีการ ระยะเวลา แนวทาง และการติดตามประเมินผล

3. การปฏิบัติตามโครงการพัฒนา (Implementing Development Program) เป็นขั้นตอนสำคัญต่อการวางแผน ในการดำเนินงานตามแผนจะต้องก่อให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การดำเนินงาน ดังที่ Castetter (1992 : 240) กล่าวว่า การดำเนินการตามแผนพัฒนาเป็นวิธีที่ทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย และประสบผลสำเร็จ องค์การและบุคคลจะเป็นสิ่งสนับสนุนซึ่งกันและกัน จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ การดำเนินงานโครงการพัฒนาบุคลากรที่ดี ทำให้เกิดแนวคิด เทคนิค และทักษะระหว่างบุคคลก็จริง แต่หากบรรยากาศองค์การไม่นำพาให้เกิดการปรับปรุงพฤติกรรม โครงการนั้นก็ล้มเหลว

ความหมายของการปฏิบัติตามโครงการพัฒนา

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2548 : 38) กล่าวว่า การปฏิบัติงานตามแผน หมายถึง การนำแผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ โดยการกำหนดคนปฏิบัติ จัดงบประมาณสนับสนุน และนิเทศติดตามงาน ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

สุวรรณ วังโสภณ (2541 : 13) กล่าวว่า การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาคณากร หมายถึง การดำเนินพัฒนาคณากรตามที่กำหนดไว้ในแผน ตามระยะเวลาที่กำหนด

วิโรจน์ สารัตถะ (2542 : 62) กล่าวว่า การนำแผนไปปฏิบัติ เป็นกิจกรรมที่กำหนด ขึ้นรองรับแผนกลยุทธ์ หรือแผนเชิงนโยบาย แผนงานที่สวຍงามใดๆ ก็ไม่มีความหมาย หากไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างจริงจัง

กล่าวโดยสรุป การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาคณากร หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการดำเนินพัฒนาคณากรตามที่กำหนดไว้ในแผนตามระยะเวลาที่กำหนด โดยการจัดให้มี ผู้รับผิดชอบปฏิบัติ จัดงบประมาณสนับสนุน และนิเทศติดตามงาน ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาคณากร

สมเกียรติ นาคพงษ์ (2538 : 37-39) ได้สรุปถึงวิธีพัฒนาคณากรว่ามีหลายวิธีคือ

1) การฝึกอบรม เป็นวิธีที่นิยมกันมากที่สุด เนื่องจากหน่วยงานสามารถกำหนดหลักสูตร เป้าหมาย และประเมินผลได้อย่างมีระบบ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ ศึกษาปัญหาความจำเป็นในการ อบรม กำหนดหลักสูตรและแผนการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม การประเมินผลการ อบรม การติดตามผลการอบรม 2) การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน คือ การแนะนำชี้แจง รายบุคคล หรือรายกลุ่ม การประชุมการสัมมนา การสอนงาน การฝึก หรือการทดลองปฏิบัติงาน การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ การให้คำปรึกษา การจัดทำคู่มือการแบ่งงานภายในสำนักงาน เป็นต้น 3) การพัฒนาโดยการบริหาร ได้แก่ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์การบริหารโดยมีส่วนร่วม เช่น การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ การติดตามประเมินผล และการ แก้ปัญหาในการทำงาน เป็นต้น และ 4) การพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ ซึ่งหมายรวมถึงการ ส่งไปฝึกอบรม ดูงาน

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้กำหนดวิธีพัฒนาคณากรไว้ในประกาศ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรื่อง การพัฒนาคณากรของมหาวิทยาลัย เป็น 6 วิธี ดังนี้ 1) การไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงาน 2) การปฏิบัติงานวิจัย 3) การไปปฏิบัติงานบริการ วิชาการ 4) การเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ 5) การแลกเปลี่ยนอาจารย์ หรือนักวิชาการ และ 6) การอื่นใดที่จำเป็น หรือเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคณากร ในประกาศฉบับดังกล่าว ได้ให้นิยามของการพัฒนาคณากรวิธีต่างๆ ดังต่อไปนี้

ศึกษา หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียน หรือการวิจัยตามหลักสูตรของ สถาบันการศึกษา หรือสถาบันวิชาชีพ เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญา หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพตาม กฎ ก.พ. และหมายความรวมถึงการฝึกฝนภาษา การรับคำแนะนำก่อนเข้าฝึกอบรม หรือการดู งานที่เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม หรือต่อจากการฝึกอบรมนั้นด้วย ในประกาศนี้ มหาวิทยาลัย

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้กำหนดระยะเวลาศึกษา ดังนี้ 1) ผู้ที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยจะให้ไปศึกษาตามระยะเวลาเท่ากับระยะเวลาของหลักสูตรของวิชาที่ไปศึกษาเท่านั้น เว้นแต่จะมีเหตุผล และความจำเป็นที่ไม่อาจศึกษาให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด มหาวิทยาลัยอาจพิจารณาอนุมัติให้อยู่ศึกษาต่อได้ตามความจำเป็น โดยจะได้รับเงินเดือนในระหว่างที่ลาศึกษานั้น รวมแล้วไม่เกิน 3 ปี 2) ผู้ที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาระดับปริญญาเอก มหาวิทยาลัยจะให้ไปศึกษาตามระยะเวลาเท่ากับระยะเวลาของหลักสูตรของวิชาที่ไปศึกษาเท่านั้น เว้นแต่จะมีเหตุผลและความจำเป็นที่ไม่อาจศึกษาให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด มหาวิทยาลัยอาจพิจารณาอนุมัติให้อยู่ศึกษาต่อได้ตามความจำเป็น โดยจะได้รับเงินเดือนในระหว่างที่ลาศึกษานั้น รวมแล้วไม่เกิน 5 ปี และ 3) ผู้ที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาระดับปริญญาโท ควบปริญญาเอก มหาวิทยาลัยจะให้ไปศึกษาตามระยะเวลาเท่ากับระยะเวลาของหลักสูตรของวิชาที่ไปศึกษาเท่านั้น เว้นแต่จะมีเหตุผล และความจำเป็นที่ไม่อาจศึกษาให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด มหาวิทยาลัยอาจพิจารณาอนุมัติให้อยู่ศึกษาต่อได้ตามความจำเป็น โดยจะได้รับเงินเดือนในระหว่างที่ลาศึกษานั้น รวมแล้วไม่เกิน 6 ปี

ฝีกอบรม หมายถึง การเพิ่มความรู้ หรือประสบการณ์ ความชำนาญหรือประสบการณ์ด้วยการเรียน การวิจัย การอบรมสัมมนา หรือการทำงานโดยไม่มี การรับปริญญา หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพตามกฎหมาย ก.พ. และหมายรวมถึงการฝึกฝนภาษา การรับคำแนะนำก่อนเข้าฝีกอบรม หรือการดูงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการฝีกอบรม หรือต่อจากการฝีกอบรมนั้นด้วยในการศึกษา/ฝีกอบรม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีหน้าที่พิจารณากำหนดความสำคัญของสาขาวิชาที่ต้องการ ซึ่งควรจะให้บุคลากรไปศึกษา ฝีกอบรมตามลำดับก่อนหลัง โดยคำนึงถึงความจำเป็นริบด่วนของมหาวิทยาลัย

ดูงาน หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ หรือประสบการณ์ด้วยการสังเกตการณ์ การให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยไปดูงานกระทำได้โดยการดูงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หรือการฝีกอบรม หรือต่อจากการศึกษา หรือฝีกอบรมอันถือเป็นการศึกษา หรือฝีกอบรมด้วย ต้องดำเนินการตามที่กำหนดไว้สำหรับกรณีศึกษา หรือฝีกอบรม การไปดูงานนั้นจะอนุมัติได้ไม่เกิน 60 วัน ในกรณีที่มีความจำเป็นจะต้องขยายเวลาดูงานต่อไปอีก อาจได้รับอนุมัติอีกได้

ปฏิบัติการวิจัย หมายถึง การทำงานวิจัยเพื่อนำผลที่ได้มาใช้ประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานโดยตรง โดยไม่รวมถึงการวิจัยตามลักษณะของการศึกษา หรือฝีกอบรม ในการปฏิบัติการวิจัย มีหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้ 1) เป็นการวิจัยที่สอดคล้องกับโครงการ หรือแผนงานที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดำเนินการอยู่ หรือตามที่สภามหาวิทยาลัยเห็นควร

อนุมัติ 2) การปฏิบัติการวิจัย จะต้องมีการกำหนดเวลาไม่เกิน 1 ปี เว้นแต่จะได้รับอนุมัติจาก มหาวิทยาลัย 3) ผู้ที่จะไปปฏิบัติการวิจัย จะต้องเป็นผู้มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือเทียบเท่า เป็นผู้มีความรู้ปฏิบัติงานติดต่อกันมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี และเป็นผู้ที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พิจารณาเห็นว่ามีความเหมาะสมในด้านการวิจัยมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีความเหมาะสมในการปฏิบัติการวิจัย 4) ผู้ที่จะไปปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศต้องเป็นผู้มีความรู้ภาษาต่างประเทศตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและ 5) ผู้ที่ได้รับอนุมัติให้ไปปฏิบัติการวิจัยต้องเสนอรายงานผลการปฏิบัติการวิจัยฉบับสมบูรณ์ จำนวน 4 ฉบับ ต่อมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นสุดโครงการปฏิบัติการวิจัย สำหรับผู้ที่ได้รับการอนุมัติให้ไปปฏิบัติการวิจัยเป็นเวลานานกว่า 6 เดือน ให้เสนอรายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติการวิจัยต่อมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทุก 6 เดือน อนึ่ง ผู้ที่ประสงค์จะลาไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยให้เสนอใบลาต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงอธิการบดี เพื่อให้อธิการบดีพิจารณาตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล

การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ หมายถึง การไปปฏิบัติงานภายนอกมหาวิทยาลัย โดยใช้เวลาทำการของมหาวิทยาลัย ในลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ให้คำปรึกษา แนะนำด้านวิชาการ หรือวิชาชีพในการจัดวางระบบงาน การวิจัย และการพัฒนางานของหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานธุรกิจ เอกชน หน่วยงานระหว่างประเทศ หรือนิติบุคคล และ 2) ให้บริการทางวิชาการด้านอื่นๆ ตามที่สภาวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำหนด ทั้งนี้ การให้บริการทางวิชาการทั้งสองข้อดังกล่าวข้างต้น ไม่หมายความว่ารวมถึง การสอน การบรรยาย การเป็นวิทยากรในการประชุม หรือสัมมนา หรือการเป็นกรรมการในหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานธุรกิจเอกชน หน่วยงานระหว่างประเทศ หรือนิติบุคคล ขอบเขตของการปฏิบัติงานบริการวิชาการ ตามประกาศนี้ต้องเป็นการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ทางวิชาชีพในลักษณะหนึ่งหรือหลายลักษณะ ดังต่อไปนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับวิชาที่มีการสอน หรือมีการวิจัยตามหลักสูตรของ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ก่อให้เกิด หรือเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ทางวิชาชีพในสาขาที่เกี่ยวข้องที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน หรือการวิจัยในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และเผยแพร่ชื่อเสียงทางวิชาการของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ การให้บริการวิชาการจะต้องไม่ขัดกับจริยธรรม และจรรยาบรรณของวิชาชีพ

การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ หมายถึง การวิจัย การแต่ง หรือเรียบเรียงตำราทางวิชาการ หรือการเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการอื่นตามที่สภาวิชาการกำหนด โดยให้อธิการบดี

หรือผู้ดำรงตำแหน่งบริการวิชาการที่อธิการบดีมอบหมาย เป็นผู้อนุมัติการไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ สำหรับการพิจารณาให้พิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้ 1) โครงการ หรือกิจกรรมที่จะไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการต้องเป็นโครงการ หรือกิจกรรมที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงต่อการเรียนการสอน การวิจัย หรือเป็นประโยชน์ทางวิชาการที่ผู้นั้นรับผิดชอบอยู่ และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลเห็นชอบ 2) สถาบันที่จะไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ จะเป็นสถาบันภายในหรือภายนอกประเทศก็ได้ แต่ต้องเป็นสถาบันที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยรับรอง และ 3) ระยะเวลาที่จะไปจะต้องเหมาะสมกับโครงการ หรือกิจกรรมที่ขอไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ

ผู้ที่ได้รับอนุมัติให้ไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ ต้องรายงานความก้าวหน้าของโครงการที่ได้รับอนุมัติทุกๆ 3 เดือน ให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลพิจารณา และเมื่อโครงการ หรือกิจกรรมสำเร็จสมบูรณ์ให้ส่งผลงานต่อคณะกรรมการประจำคณะต้นสังกัด ภายใน 1 เดือน เพื่อประเมินโครงการ หรือกิจกรรมก่อนเสนออธิการบดี หรือผู้ดำรงตำแหน่งบริหารวิชาการที่อธิการบดีมอบหมายเพื่อพิจารณา หากคณะกรรมการประจำคณะต้นสังกัดเห็นว่ารายงานความก้าวหน้าไม่เป็นไปตามโครงการ หรือกิจกรรมที่ได้รับอนุมัติ ให้รับรายงานให้อธิการบดี หรือผู้ดำรงตำแหน่งบริหารวิชาการที่อธิการบดีมอบหมายเพื่อพิจารณาภายใน 7 วัน

การแลกเปลี่ยนอาจารย์ หรือนักวิชาการ และการอื่นใดที่จำเป็น และเหมาะสม การพัฒนาบุคลากรในหัวข้อนี้ให้เป็นไปตามมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยกำหนด เป็นกรณีไป

Castetter (1981 : 320) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนาไว้ดังนี้ คือ การบรรยาย การประชุม การอภิปราย การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุม การมอบหมายงานพิเศษ การแจกเอกสาร โครงการวิจัย การศึกษาพิเศษการเยี่ยมชมกิจการ การทดลองปฏิบัติงาน การฝึกอบรมระยะสั้น โปรแกรมแลกเปลี่ยน กิจกรรมรายบุคคล การศึกษาการประสานงาน การฝึกหัดแก้ปัญหา การระดมความคิด การมีส่วนร่วมกับสถาบันสังคม และการจัดทัศนศึกษา เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธีการฝึกอบรม เป็นวิธีที่นิยมกันมากที่สุด เพราะหน่วยงานสามารถกำหนดหลักสูตรเป้าหมาย และประเมินผลได้เอง ส่วนมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้กำหนดวิธีในการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 วิธี

แนวทางในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2548 : 38) กล่าวว่า การนำแผนไปใช้ มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ คือ

1) กำหนดคนที่รับผิดชอบในการปฏิบัติ และควบคุมงาน 2) ประชุมสร้างความเข้าใจกับบุคคล

ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนก่อนที่จะมีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบไปปฏิบัติ 3) จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ 4) กำหนดรูปแบบความร่วมมือและการประสานกับหน่วยงานอื่น หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับแผน 5) นิเทศงาน ช่วยเหลือ แนะนำในการปฏิบัติงาน 6) การควบคุมกำกับติดตามผลการปฏิบัติงาน

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2539 : 63) กล่าวว่า การดำเนินงานตามโครงการมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้ 1) การเตรียมการก่อนดำเนินการ โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมตั้งแต่แรก เพื่อให้ยอมรับในสิ่งที่ต้องการกระทำ และจัดทำตารางการปฏิบัติการ และการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ตารางการปฏิบัติงานเป็นกลไกในการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติงานตามแผน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติตามแผน เป็นการเตรียมคน และการเตรียมใจ กล่าวคือ เป็นการเตรียมให้คนร่วมมือปฏิบัติตามแผนโดยไม่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปในทางตรงกันข้าม วิธีเตรียมใจคนได้ดีที่สุด คือ การให้บุคคลในหน่วยงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนตั้งแต่แรกเริ่มจนถึงขั้นสุดท้ายของกระบวนการ และ 2) การดำเนินการ เป็นการปฏิบัติตามบทบาทที่ได้กำหนดไว้ คือผู้บริหารให้ทรัพยากร ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ควบคุม กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานตามแผน และ ผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติตามแผนงาน

วิโรจน์ สารัตถะ (2542 : 62-68) กล่าวว่า การดำเนินการตามโครงการให้มีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยปัจจัย 3 ประการ คือ 1) การจัดองค์กร (Organization) หมายถึง การจัดแบ่งงานขององค์การออกเป็นส่วนๆ โดยแต่ละส่วนยังมีความสัมพันธ์ต่อกันอยู่ เพื่อให้กำหนดได้ว่าจะให้ใครทำหน้าที่อะไร มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ 2) การอำนวยการ (Directing) หรือการสั่งการ เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญหน้าที่หนึ่ง นอกเหนือจากการวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมงาน ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่มักจะกล่าวถึงกิจกรรม หรือองค์ประกอบต่างๆ ที่จะเป็นตัวกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อให้บังเกิดผลที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ โดยเฉพาะเรื่องความเป็นผู้นำ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสารและ 3) การควบคุม (Control) เป็นกระบวนการหรือวิธีการที่จะทำให้การปฏิบัติตามโครงการที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จ โดยประเมินค่าของงานที่ปฏิบัติ และหาวิธีปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ขั้นตอนต่างๆ ของการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการที่วางไว้ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกออกเป็น 3 ช่วงเวลา คือ การควบคุมก่อนการดำเนินงาน การควบคุมระหว่างการดำเนินงาน และการควบคุมหลังการดำเนินงาน

กล่าวโดยสรุป แนวทางในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ สามารถดำเนินการได้ทั้งก่อนดำเนินการ โดยการเตรียมคน เตรียมใจ และปฏิบัติตามแผนโดยการดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง

4. การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากรประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร (Evaluating Staff Development Program) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนนี้มีความสำคัญในลักษณะที่ว่า เป็นการตรวจสอบข้อมูลทั้งหมดทุกขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาบุคลากร นับตั้งแต่การหาความจำเป็น การวางแผน การดำเนินการตามแผน ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการแต่ละขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรจะบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ ทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ทุกประการ

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ได้มีผู้รู้ได้ให้นิยามของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2536 : 210) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินคุณค่าของการทำงานของบุคคลในระยะเวลาที่กำหนดไว้

สมยศ นาวิการ (2545 : 451) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การดำเนินการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคคลกับมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่ได้พัฒนาขึ้นมาสำหรับตำแหน่งหน้าที่ของบุคคล ถ้าหากผลการปฏิบัติงานดีเด่น จะได้รับผลตอบแทน เช่น โบนัส หรือการมอบหมายที่มีความท้าทายมากขึ้น ถ้าหากผลการปฏิบัติงานไม่ดี การแก้ไขบางอย่าง เช่น การฝึกอบรมจะถูกนำมาใช้เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ โดยหน่วยงานมีระบบประเมินให้บุคลากรรู้ว่า บุคลากรถูกประเมินการปฏิบัติงานอย่างไร จะได้รับความดีความชอบอย่างไร ผู้มีคุณสมบัติเช่นไร จะต้องรับการอบรมเพิ่มเติม ผู้มีคุณสมบัติเช่นควรได้รับเลื่อนตำแหน่ง

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 251) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงาน หรือองค์การพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าบุคลากรของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 49-53) กล่าวว่า การประเมินผลงานของบุคลากร หมายถึง กระบวนการตรวจสอบจุดเด่น หรือจุดด้อยในการปฏิบัติงานของแต่ละคนเพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การโดยส่วนรวม หรือเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เปลี่ยนสายงาน กำหนดค่าตอบแทน หรือประเมินเพื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน

สมชาย หิรัญกิตติ (2548 : 202) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวางมาตรฐานการทำงานและทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามมาตรฐานเหล่านั้น โดยมีเป้าหมายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มาตรฐานเฉลี่ยซึ่งมาตรฐานของเกณฑ์การประเมินนี้เอง ที่เป็นปัจจัยที่ช่วยให้การประเมินประสบผลสำเร็จ ดังที่ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2543 : 8-9) ได้กล่าวว่ามาตรฐานของเกณฑ์การประเมินต้องสามารถแยกแยะระหว่างคนเก่งกับคนไม่เก่งได้ จำแนกระหว่างคนดีกับคนไม่ดีได้ แยกคนตั้งใจทำงานกับคนไม่ตั้งใจทำงานได้ มีความแม่นยำตรง สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้เก่งกับผู้ไม่เก่งได้ มีความน่าเชื่อถือ กล่าวคือ ไม่ว่าจะนำแบบทดสอบนี้ไปใช้ก็ได้คะแนนใกล้เคียงกัน

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 216) กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคาสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบ และมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยการตัดสินใจคุณค่าของการประเมิน เป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพ ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ภาวะหน้าที่ในตำแหน่งของตนทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดเป็นวิธีที่มีความประณีตประณีต และส่งผลสนับสนุนองค์การ และบุคลากรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สมาน รังสิโยภุชฎ และสุธี สุทธิสมบุรณ์ (2544 : 38) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาในระยะเวลาที่กำหนดไว้โดยประเมินค่าว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้มากเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกต และวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบในการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลด้านต่างๆ เช่น การแต่งตั้งบุคคลดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบประจำปี เป็นต้น

สุวรรณ วังโสภณ (2541 : 13) กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีต่างๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่า ได้ดำเนินไปตามแผนงาน บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด

Castetter (1981 : 237) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่การปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง

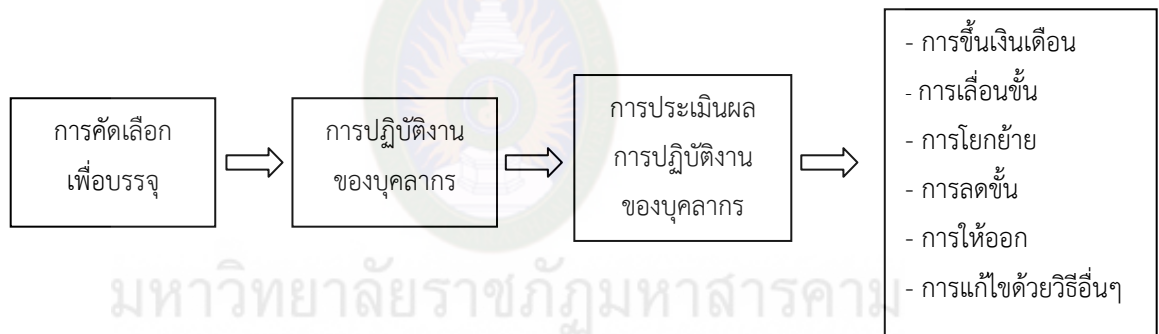
กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคคลว่าปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณงาน และผลของงาน ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับบัญชาที่จะดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีการ และหลักเกณฑ์ต่างๆ เพื่อนำมาพิจารณาตัดสินใจหรือดำเนินการแก้ไขปรับปรุงจัดวางบุคลากรในหน่วยงานให้มี

ประสิทธิภาพมากขึ้น ในการประเมินบุคลากร เราจะประเมินในสามด้าน คือ คุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน ความสามารถในการปฏิบัติงาน และการประเมินการอุทิศตนให้กับการทำงานมากน้อยอย่างไร การประเมินการปฏิบัติงานจะทำให้บุคลากรได้ทราบผลงานของตนเอง เพื่อเสริมส่วนดีให้ดียิ่งขึ้น แก้ไขส่วนที่เป็นข้อบกพร่อง และเป็นเครื่องมือของการบริหารงานเพื่อเลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือน รวมทั้งเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานอยู่เสมอ

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ได้มีผู้รู้ได้อธิบายถึงขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 252-254) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนในการพิจารณาตัดสินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องครอบคลุม 3 องค์ประกอบ คือ คุณภาพของงาน ปริมาณงานที่ทำได้ และ ความดีของบุคลากรที่ได้ปฏิบัติในการให้ความร่วมมือกับผู้อื่นขณะทำงานดังแสดงในแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 254)

สุนันทา เลาพันธ์ (2542 : 281) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนหลัก ดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ และมาตรฐานของการปฏิบัติงาน 2) การวัดปริมาณที่ปฏิบัติงานได้ 3) การเปรียบเทียบปริมาณงานที่ปฏิบัติได้กับวัตถุประสงค์ และมาตรฐานที่กำหนด 4) การตีค่าผลการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ

นอกจากนั้น การประเมินจะต้องพิจารณาส่วนประกอบอื่นๆ อีก ดังต่อไปนี้ 1) ความสะดวกรอบคอบและความถูกต้องของงาน 2) ความรับผิดชอบ และความเอาใจใส่ในหน้าที่การงาน 3) การทำงานร่วมกับผู้อื่น 4) การปฏิบัติตามคำสั่งและคำแนะนำ 5) การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน 6) ความสามารถในการเรียนรู้งาน และไหวพริบการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 7) การปฏิบัติงาน คุณภาพ และปริมาณของงาน

วรรณารถ แสงมณี (2543 : 284-288) ระบุกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

- 1) กำหนดนโยบายขององค์การเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2) กำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3) กำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและสื่อให้บุคลากรทราบ
- 4) กำหนดรูปแบบ และมิติของลักษณะงาน
- 5) กำหนดตัวผู้ประเมิน และฝึกอบรมผู้ประเมิน
- 6) การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล
- 7) อภิปรายผลการประเมินร่วมกับบุคลากร
- 8) กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานในอนาคต

Castetter (1981 : 237-238) ได้จำแนกกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็น 5 ขั้นตอน คือ

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการบริหารบุคลากร คือ ใช้ประกอบการพิจารณาการแต่งตั้งเข้าปฏิบัติ เลื่อนตำแหน่ง ปรับปรุงสมรรถภาพของการปฏิบัติงาน สวัสดิการ การพิจารณาความดี ความชอบ พิจารณาผู้ปฏิบัติงานย่อหย่อนสมรรถภาพ และไม่ปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้น ให้พ้นจากตำแหน่ง
- 2) กำหนดแบบ และกำหนดลักษณะของงาน เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ จะต้องกำหนดวิธีที่จะใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยการสร้างแบบประเมินผลขึ้น และกำหนดลักษณะงานที่ต้องการประเมิน แบบที่จะใช้ประเมินมีหลายแบบ เช่น การกำหนดเครื่องวัดในแต่ละคุณสมบัติเป็นรายการไป การเปรียบเทียบเป็นรายบุคคล การกาเครื่องหมายตามรายการ การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ การสัมภาษณ์ การเขียนรายการ และการประเมินผลเป็นกลุ่ม
- 3) การกำหนดตัวผู้ประเมิน และฝึกอบรมผู้ประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาที่จะทำการประเมินจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ หรือทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการและเทคนิคการประเมินผลตามแบบฟอร์ม และลักษณะงานที่กำหนดเป็นมาตรฐานไว้
- 4) กำหนดวิธีการประเมินผลงาน ได้แก่ การประเมินพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติ การประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน การประเมินด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายบุคคล การประเมินความก้าวหน้าของงาน การประเมินผู้ปฏิบัติงานเอง การประเมินตามมาตรฐานที่กำหนดไว้และ
- 5) การวิเคราะห์ผล และการนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ เมื่อบุคลากรได้รับแบบประเมินผลที่ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินไว้แล้ว จะต้องพิจารณาวิเคราะห์รายงานจากแบบประเมินเป็นคนๆ ไป จะต้องวิเคราะห์ผลงาน เมื่อได้ผลการประเมินแล้ว จะต้องลงทะเบียน เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานนั้นตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่กับหน่วยงาน หรือจากสถาบัน

Castetter and Young (2000 : 196) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยเสนอเป็นข้อความพิจารณาในการประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร ทั้งหมด 7 องค์ประกอบ คือ วัตถุประสงค์ของการประเมิน หลักการประเมิน รูปแบบการประเมิน เกณฑ์ การวัดผล การจัดกระทำข้อมูล ผลลัพธ์ตั้งรายละเอียดที่ปรากฏในแผนภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ข้อควรพิจารณาในการประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร

ที่มา: Castetter and Young (2000 : 196)

กล่าวโดยสรุป ในการประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร ควรได้มีการกำหนดองค์ประกอบ 7 ประการ ต่อไปนี้ให้ชัดเจน คือ วัตถุประสงค์ของการประเมิน หลักการประเมิน รูปแบบการประเมิน เกณฑ์ การวัดผล การจัดกระทำข้อมูล ผลลัพธ์

แนวทางการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นแนวทางการพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้ดี และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2543 : 281-285) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรโดยมีการสำรวจความต้องการโดยวิธีการจัดทำแบบสอบถาม เพื่อถามปัญหาและความต้องการในการปฏิบัติงาน, การจัดประชุมสัมมนาให้ได้แสดงความคิดเห็นรวบรวมความคิดเห็นรวมทั้งปัญหาไว้ด้วยกัน, พิจารณาจากการแสดงออกของบุคลากรในการเขียน การพูด หรือในวงสนทนาว่ามีแนวโน้มประการใด และตั้งคณะกรรมการ ซึ่งเป็นตัวแทนของบุคลากร เพื่อพิจารณาความต้องการโดยส่วนรวม เมื่อได้ข้อมูลจากการสำรวจความต้องการแล้ว จึงนำข้อมูลเหล่านั้นมาพิจารณาเพื่อดำเนินการด้านการพัฒนาต่อไป

แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไป อาศัยหลักการศึกษา และการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรเป็นแนวทางดังนี้ 1)การศึกษาต่อในประเทศและต่างประเทศ 2) การรับการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ ทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพ การบริหาร และเรื่องอื่นที่เป็นประโยชน์ 3) การร่วมประชุมปฏิบัติการ การประชุมทางวิชาการ การสัมมนา 4) การฝึกปฏิบัติงานด้านต่างๆ เช่น วิจัย หรือการให้บริการทางด้านวิชาการแก่สังคม 5)การศึกษาปฏิบัติด้วยตนเอง 6) การผลัดเปลี่ยนตำแหน่งในสถาบันอุดมศึกษา 7)การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 8) การช่วยกิจกรรมทั้งด้านวิชาการ และสังคม ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย 9)กิจกรรมอื่นๆ เช่น การพัฒนาตนเองทั้งร่างกาย และจิตใจ

บุญใจ ศรีสถิตยรรภกร (2536 : 75-76) ได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้ 1)การจัดกิจกรรมและโครงการการพัฒนาบุคลากร ได้แก่จัดปฐมนิเทศเพื่อให้บุคลากรที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ได้รับทราบข้อมูลต่างๆ ซึ่งจะทำให้ได้ปรับตัว และเตรียมพร้อมในการปฏิบัติงาน, จัดสัมมนา ฝึกอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ และศึกษาดูงานนอก

สถานที่ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ตาม บทบาทหน้าที่รับผิดชอบ และจัดโครงการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีโอกาสศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูน คุณวุฒิ และความรู้ในขณะเดียวกันก็จะทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วย

2) สร้างบรรยากาศในสถาบันอุดมศึกษา ให้มีลักษณะของบรรยากาศที่ดีและสิ่งเอื้ออำนวยต่อการ ปฏิบัติงานและ 3) การจัดตั้งหน่วยพัฒนาบุคลากร หรือหน่วยงานเฉพาะกิจ ที่ทำหน้าที่เป็น หน่วยงานเฉพาะที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากร

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีแนวทางที่หลากหลายในการที่จะพัฒนาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงได้ จะต้องมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรว่ามีความต้องการในด้านใด โดย เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นก่อนเป็นอันดับแรก แล้วนำมาพิจารณาถึงความสำคัญก่อนหลัง และให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของสถาบัน โดยให้ทำกิจกรรมแบบระยะสั้น หรือระยะยาว เพื่อ เป็นการให้บุคลากรได้พัฒนาความสามารถเพิ่มพูนความรู้เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน เป็นต้น และที่สำคัญอีก อย่างหนึ่งก็คือ ผู้บริหารต้องเข้าใจ และพร้อมที่จะให้การสนับสนุนโดยมีการประเมินการ ปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องดังนี้

1. ด้านการพัฒนาตนเองการพัฒนาตนเอง เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับ ทุกคน เป็นการพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ สติปัญญา ทักษะ ความสามารถ ความ ชำนาญ และความเชี่ยวชาญ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่ตนเอง โดย พยายามปรับตนเองให้เข้ากับบุคคลอื่น และสภาพแวดล้อมในสังคมได้อย่างมีความสุข การทำงาน ก็มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ต้องศึกษาหาความรู้ให้แก่ตนเอง และเป็นการเสริมทักษะ เพิ่มความรู้ ความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น ดังมีผู้ให้คำนิยาม ดังนี้

สมิต อาชวกุล (2546 : 36) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองจะช่วยให้สามารถปรับตนให้ อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ความเจริญ ทั้งการประกอบอาชีพการงาน และชีวิตส่วนตัวของบุคคล การพัฒนาตนเอง เป็นการพัฒนาคุณลักษณะส่วนรวมของบุคคล ให้เหมาะสมกับสภาพสังคม การดำรงชีวิต และการทำงาน ในการพัฒนางานที่จะให้ได้ผลขึ้นอยู่กับบุคคลผู้นั้น จะมีความตั้งใจ จริงที่จะพัฒนาตนเองอย่างไร จึงจะสามารถปรับตัวให้อยู่ในสังคม และประกอบอาชีพการงาน อย่างมีความสุข ดังพุทธสุภาษิตที่ว่า “ตนแล เป็นที่พึ่งแห่งตน” ซึ่งจะทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติ ประสพผลสำเร็จในการทำงาน และเป็นส่วนที่ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลได้ อย่างดี

กัมพล นรพัลลภ (2548 : 95) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาตนเอง ว่าเป็นการ ปรับปรุงตนเองให้ดีเข้ากับสภาพความเป็นอยู่ในสังคมได้ดี และมีสุข โดยพยายามปรับตนเองให้

เข้ากับบุคคลอื่น และสภาพแวดล้อม และเป็นการเปลี่ยนแปลงบางอย่าง เพื่อลดความเครียด หรือแก้ปัญหา โดยเฉพาะในการปฏิบัติหน้าที่ การงาน บุคคลจะต้องปรับปรุงตนเองเพื่อ ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เพื่อให้ทำงานประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

อำนาจ แสงสว่าง (2541 : 23) กล่าวว่า การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์นั้นในการ คัดเลือกบุคลากร ควรจะได้รับการพัฒนาตนเอง โดยการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีการ จัดการฝึกอบรมด้านทักษะของบุคลากร ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมที่พึง ประารถนา จัดระบบการทำงานแบบร่วมกัน เป็นการสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กรได้ โดย เน้นการทำงานที่มีคุณภาพและทำงานร่วมกัน

ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2540 : 111) กล่าวว่า บุคลากรควรพัฒนาตนเองอย่าง สม่าเสมอ ต้องทำงานร่วมกันตลอดเวลา ดังนั้น ทุกฝ่ายต้องมีคุณสมบัติทางกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมในระดับดีเสมอ เพราะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทุกฝ่ายจะประสบกับ สถานการณ์ต่างๆ เพื่อความสัมพันธ์อันดี และจะต้องเข้าใจซึ่งกันและกัน การพัฒนาบุคลากร จึงเป็นสิ่งจำเป็นและจะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

दनัย เทียนพุด (2543 : 135) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองกระทำได้โดยการพัฒนา รูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคล กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

สงบ ลักษณะ (2543 : 32) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรต้องอาศัยการส่งเสริมให้ บุคลากรพัฒนาตนเอง ไม่มีใครไปพัฒนาผู้อื่นแทนได้ บุคคลจะพัฒนาตนเองได้ผล ถ้าใช้ กระบวนการ AIC (Appreciation Influence Control) โดยมีขั้นตอนง่ายๆ คือกระตุ้นให้ บุคลากรตระหนักเห็นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนและให้บุคลากรมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า อยากรจะปรับเปลี่ยน และเห็นคุณค่าของการปรับเปลี่ยน

สุพัตรา สุภาพ (2545 : 8-11) กล่าวว่า การพัฒนา คือ การทำให้ดีขึ้น การพัฒนาจึง ต้องมีทุกระดับ โดยเฉพาะการพัฒนาตนเอง เป็นการหันหลังกลับมาดูตนเองอย่างมีสติ ว่าอันที่ จริงเราเป็นคนแบบไหนกันแน่ มีจุดอ่อนจุดแข็งตรงไหนที่จะแก้ไขหรือเสริมให้ดีขึ้น โดยไม่เข้าข้าง ตนเองอยู่เรื่อย จะทำอะไรต้องนึกถึงคนอื่นว่าเขาคิดหรือมองเราอย่างไร การทำงานต้องพยายาม พัฒนาตนเองให้เข้ากับคนอื่นให้ได้ เป็นการพัฒนาในเรื่อง รู้คิด รู้ซื่อสัตย์ รู้รอบ รอบรู้ มีสติปัญญา แยกดีออกจากชั่วได้ ไม่ใช่ดีไม่รู้ชั่วก็จะทำ

นอกจากนั้น การพัฒนาตนเอง ต้องรู้เขารู้เรา ต้องรู้ถึงธรรมชาติของมนุษย์ มีความ แตกต่างกัน แต่สิ่งดีเหมือนกันคือ อยากรได้รับการยกย่อง อยากรสบาย อยากรได้รับการเอาใจ อยากร รัก อยากรถูกรัก อยากรมีเกียรติ และอยากรได้ดี คนเราจะมี ความแตกต่างกันทางสติปัญญา เพศ อายุ

และจริยธรรม การพัฒนาตนเอง จึงเป็นกระบวนการเสริมสร้าง ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพื่อความเป็นตัวตนที่ดีขึ้น มีการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุป การพัฒนาตนเอง เป็นกระบวนการเสริมสร้างพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเพื่อความเป็นตนเองที่ดีขึ้นทางด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ สติปัญญา ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่ตนเอง โดยพยายามปรับตนเองให้เข้ากับบุคคลอื่น และสภาพแวดล้อมในสังคมได้อย่างมีความสุข การทำงานก็มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ต้องศึกษาหาความรู้ให้แก่ตนเอง และเป็นการเสริมทักษะ เพิ่มความรู้ที่อยู่ตลอดเวลา เพื่อความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข เป็นการพัฒนาคุณลักษณะส่วนรวมของบุคคล ให้เหมาะสมกับสภาพสังคม การดำรงชีวิต และการทำงานในการพัฒนางานที่จะให้ได้ผลขึ้นอยู่กับบุคคลผู้นั้น จะมีความตั้งใจจริงที่จะพัฒนาตนเองอย่างไร จึงจะสามารถปรับตัวให้อยู่ในสังคม และประกอบอาชีพการงานอย่างมีความสุข ดังพุทธสุภาษิตที่ว่า “ตนแล เป็นที่พึ่งแห่งตน” ซึ่งจะทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติประสบผลสำเร็จในการทำงาน และเป็นส่วนที่ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลได้อย่างดี

2. ด้านการฝึกอบรม และดูงาน Harbison & Myer (1964 : 52) ให้ความหมายการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ฝีมือในการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของบุคลากรทั้งหมดในสังคม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ให้ความหมายการฝึกอบรมว่า คือ กระบวนการต่างๆ ที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติ ในทางที่ถูกที่ควร เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงาน และภาระหน้าที่ต่างๆ ในปัจจุบัน และอนาคต เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ หรือประสบการณ์ด้วยการเรียน การวิจัย การสัมมนา หรือการปฏิบัติงาน โดยไม่มีการรับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ และรวมถึงการฝึกฝนภาษา การรับคำแนะนำก่อนเข้ารับการฝึกอบรมหรือการดูงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 137-139) กล่าวว่า การอบรมและการพัฒนา มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาบุคลากร เพราะถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และเกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานไปแล้วระยะหนึ่ง สภาพแวดล้อมหรือความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป อาจทำให้คนทำงานตามไม่ทันความเปลี่ยนแปลง จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามรักษาคุณสมบัติของคนงานให้มีคุณภาพสูงอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องร่วมมือกับฝ่ายบริหาร ค้นหาว่า

บุคลากรตามไม่ทันในเรื่องใดบ้างและจะต้องจัดเตรียมการอบรมให้ทันตามเหตุการณ์ การอบรมอาจแบ่งออกได้ง่ายๆ ดังนี้การอบรมพนักงานธรรมดา การอบรมผู้ควบคุมงาน และการอบรมผู้บริหารในระดับสูง

ผู้บริหารต้องค้นหาความต้องการฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถพร้อมตามทันกับการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ และวิธีการทำงานใหม่ๆ ตลอดเวลานั้น ผู้บริหารจะต้องหมั่นติดตามดูถึงความจำเป็น และต้องการฝึกอบรมของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า มีความต้องการอบรมและพัฒนาเรื่องอะไร เพราะสถานการณ์บางอย่างจะเป็นเครื่องช่วยชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม และการฝึกอบรมมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไป คือการอบรมในงาน (On the Job Training) การประชุมปรึกษาหารือหรือร่วมกันการเข้าร่วมสัมมนากับภายนอก การอบรมช่างฝีมือการอบรมในท้องบรยาย การเข้าอบรมกับสถาบันภายนอก การจัดทำแผนการศึกษาบนหน้าที่งานการศึกษาด้วยตนเอง โดยสื่อการสอนชนิดต่างๆ การศึกษาโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องช่วยสอน

ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ และคนอื่นๆ (2543 : 15) การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นกิจกรรมให้ความรู้ ประสบการณ์ และปรับปรุงทัศนคติในการทำงาน และการสอนงาน สามารถดำเนินงานได้อย่างมีระบบ สามารถพัฒนาบุคลากรได้เป็นจำนวนมากจากที่กล่าวมาข้างต้น ในการฝึกอบรม นับเป็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถต่อบุคลากรแล้วส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีความก้าวหน้า เพิ่มผลผลิตที่ดีและเพิ่มประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กร การอบรมที่ดีต้องมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และนำไปประยุกต์ใช้งานที่ปฏิบัติด้วย

3. ด้านการศึกษาต่อการศึกษาต่อเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญวิธีหนึ่งในด้านการได้รับความรู้แนวคิดใหม่ๆ และการเพิ่มคุณวุฒิทางการศึกษา หลังจากที่บุคลากรได้ศึกษาต่อกลับมาแล้ว และหน่วยงานจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรเหล่านั้น ได้ปฏิบัติงานตามความรู้ที่ได้ศึกษามา การศึกษาต่อเป็นการส่งบุคลากรไปพัฒนาภายนอกหน่วยงานเฉพาะหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานจริงๆ

กิตติมา ปรีดีดิติก (2532 : 122-124) กล่าวถึง การศึกษาต่อว่า เป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ทันสมัยขึ้น โดยการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง ที่ผู้บริหารควรพิจารณาสนับสนุน ทั้งยังเป็นการเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ และสร้างความมั่นคง ความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรด้วย

อัจฉรา วัฒนารงค์ (2539 : 5) กล่าวถึงการศึกษาต่อว่า เป็นการเพิ่มวุฒิ และความรู้ การเปลี่ยนแปลงของสังคมในด้านต่างๆ นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ของ

สถาบันอุดมศึกษา นับเป็นความจำเป็นหรือเป็นความต้องการสังคมเพื่อการพัฒนาประเทศ การที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ที่ใดนานๆ ความรู้ความสามารถอาจล้าหลังไม่ทันกับโลกปัจจุบัน การศึกษาต่อจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญประการหนึ่งเพื่อเพิ่มความรู้ใหม่ๆ ในการพัฒนาวิชาชีพตนเอง

สรุปได้ว่า การศึกษาต่อเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นการพัฒนางานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์มากขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของการปฏิบัติงานด้วย

4. ด้านกระบวนการบริหารจัดการเป็นการจัดให้บุคลากรมีการพัฒนาบุคลากรในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การพัฒนาทีมงาน การพัฒนาการทำงานร่วมกัน การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารจะต้องพยายามหาทางให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ และแนวคิดอยู่เสมอ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

กิติมา ปรีดีติลล (2532 : 143) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร นับตั้งแต่การวางแผน การแบ่งงาน การมอบหมายงาน และการติดตามผลงาน ควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การคิด และแก้ปัญหาโดยดำเนินการในทุกกระบวนการบริหาร เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญร่วมกัน และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้สำเร็จ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 3) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้มีปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร อำนาจ แสงสว่าง (2541 : 23) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล เริ่มจากการใช้วิธีการต่างๆ ในการคัดเลือกบุคลากร พัฒนาทักษะบุคลากร และจัดระบบส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา จัดระบบการทำงานแบบรวมตัวกัน ทำงานร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กรได้ดีที่สุด เป็นการเน้นคุณภาพการบริหารงานบุคลากร

จากที่กล่าวมาข้างต้น กล่าวว่ากระบวนการบริหารงานบุคลากร ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทุกๆ ด้าน ทั้งการพัฒนาทีมงาน การทำงานร่วมกัน ได้แสดงความคิดเห็น แสดงความรู้ความสามารถ หรือแสดงศักยภาพของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 และธรรมมาภิบาล มีความหนักแน่น ยึดหลักความถูกต้องและมีเหตุมีผล

5. ด้านกระบวนการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานจัดให้บุคลากรได้พัฒนาความสามารถหรือพัฒนาความรู้ ความชำนาญ หรือความเข้าใจ

จากการปฏิบัติงาน แนะนำชี้แจง การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน การมอบหมายให้ไปค้นคว้า หรือมอบหมายให้ไปร่วมประชุมสัมมนา เป็นวิทยากรเขียนบทความ หรือเอกสารหมุนเวียน หรือการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง

จุกา มนัสไพบุลย์ (2537 : 195) กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานให้มีกำลังใจ รักงาน รักความก้าวหน้า และมีความคิดที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น มีผลงานที่ประสบผลสำเร็จตามที่หน่วยงานต้องการมากที่สุด หรือมีผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

โกศล สายแก้วลาด (2540 : 37) กล่าวว่า การปฏิบัติงานเป็นกระบวนการแต่งตั้งโยกย้ายหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ใหม่ให้แก่บุคลากรได้รับประสบการณ์ และรอบรู้งานเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังเป็นการช่วยพัฒนาหน่วยงานที่ยังด้อยคุณภาพให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม เป็นกระบวนการส่งเสริมความก้าวหน้า และเป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ประสบผลสำเร็จในอาชีพและเป็นการส่งเสริมกำลังใจอย่างหนึ่งอีกด้วย

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรด้านกระบวนการปฏิบัติงานเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และให้ความร่วมมือกับองค์กรด้วยความเต็มใจ การปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถ ความถนัดของผู้ปฏิบัติงานเป็นผลให้เกิดประสิทธิภาพของงานโดยใช้คนให้เหมาะกับงาน และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินการปฏิบัติงาน เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง และโอกาส แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไป

การประเมิน (Evaluation) หมายถึง กระบวนการรวบรวมและการเตรียมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ หาทางเลือกที่เป็นไปได้หลายๆ ทาง

Gronlund (1976 : 6) ให้ความหมาย การประเมินว่าเป็นกระบวนการอย่างมีระบบในการอธิบายสิ่งของนั้น โดยการเปรียบเทียบทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ และทำการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งนั้นๆ โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

อุทุมพร จามรมาน (2544 : 7-24) กล่าวว่า การประเมินเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานย่อยๆ ตั้งแต่ภาควิชา คณะ สำนัก ฝ่าย และระบบบกลไก ประสิทธิภาพของการดำเนินงานทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดคุณภาพตามหลักเกณฑ์มาตรฐานขององค์กร ซึ่งเป็นการประเมินทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร

สำนักงานมาตรฐานอุดมศึกษา (2555: 57-55) กล่าวว่า เป็นผลการดำเนินงานด้านปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของตัววัดและตัว

บ่งชี้ ระดับองค์กร หรือผู้นำระดับสูง เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ใช้เป็นกรอบและเครื่องมือในการประเมิน เพื่อให้องค์กรทราบจุดอ่อน จุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 315) กล่าวว่า เป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

สรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อหาผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดคุณภาพต่อองค์กร และเป็นตัวบ่งชี้ว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร เพื่อจะได้หาแนวทางในการพัฒนาต่อไป และการประเมินเป็นกระบวนการอย่างมีระบบในการรวบรวมและเตรียมข้อมูล เพื่ออธิบายสิ่งของหรือการกระทำที่ต้องการจะวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ และตัดสินคุณค่าของสิ่งของหรือการกระทำที่ต้องการวัดตามผลการเปรียบเทียบว่าดี หรือไม่ เพียงใด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สัททยา ดำรงเกียรติศักดิ์ (2541 : 98-103) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยแบ่งแนวทางการพัฒนาคณาจารย์ไว้ 7 ด้าน ผลการวิจัยพบว่า คณาจารย์มีความต้องการในระดับมากทุกด้าน โดยในแต่ละด้านมีความต้องการในเรื่องต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ ต้องการให้มีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ มีนโยบายในการพัฒนาคณาจารย์ มีหน่วยงานเฉพาะที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาคณาจารย์ 2) ด้านวิชาการพัฒนาคณาจารย์ ต้องการให้มีความยุติธรรม ในการเลือกคณาจารย์เข้ารับการพัฒนา การเอาใจใส่ และสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหาร ความต่อเนื่องของโครงการพัฒนาคณาจารย์ 3) ด้านการศึกษาต่อ ต้องการให้มีความยุติธรรม ในการเลือกคณาจารย์ศึกษาต่อ สนับสนุนและหาแหล่งทุนเพื่อการศึกษา 4) ด้านการฝึกอบรมสัมมนา ต้องการฝึกอบรมสัมมนาในวิชาเฉพาะทางที่ต่างประเทศ ส่งเสริมให้คณาจารย์เข้ารับการพัฒนาฝึกอบรมสัมมนาให้มากขึ้น 5) ด้านการวิจัย ต้องการให้ห้องสมุด จัดหาเอกสารสำหรับการค้นคว้าให้เพียงพอสำหรับงานวิจัย จัดหาทุนอุดหนุนการทำวิจัยให้มากขึ้น ความคล่องตัวในการใช้วัสดุอุปกรณ์สำหรับการวิจัย ความสะดวกในการค้นคว้าข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ 6) ด้านการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ต้องการส่งเสริมให้คณาจารย์ ได้สร้างผลงานด้านวิชาการ การจัดระบบห้องสมุดให้มีประสิทธิภาพ ความยุติธรรมในการพิจารณาจากหน่วยงานต้นสังกัด การสนับสนุนจัดพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัย และเอกสารตำรา 7) ด้านบุคลิกภาพ ลักษณะคุณธรรมจริยธรรม ต้องการยอมรับความรู้

ความสามารถในการปฏิบัติงานของกันและกัน การช่วยเหลือกันในการทำงาน การฝึกปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างความเป็นครูให้แก่คณาจารย์

เดชา พริงลำภู (2541 : 98-101) ได้ทำการวิจัย เรื่องการพัฒนาคณาจารย์ใน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของคณาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และศึกษาความต้องการในการจัดกิจกรรม เพื่อการพัฒนาคณาจารย์ใน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2 ด้าน คือ ด้านการสอน และการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า คณาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาคณาจารย์มีความจำเป็นในระดับมากที่สุด ในด้านรูปแบบการจัด กิจกรรม การพัฒนาคณาจารย์ คณาจารย์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ควรเป็นการประชุมปฏิบัติการ มากที่สุด รองลงมาคือ การศึกษาดูงาน การจัดให้มีแหล่งวิทยากร การนำเสนอผลงานทาง วิชาการ การประชุมสัมมนา การประชุมอภิปราย และอื่นๆ เช่น การจัดฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง การจัดกิจกรรมสนับสนุนการวิจัย การศึกษาอบรมระยะสั้น การเผยแพร่วิชาการแก่ชุมชน กิจกรรมเกี่ยวกับการศึกษาต่อ การจัดเสวนาทางวิชาการ การประเมินผลงานอาจารย์ การ แลกเปลี่ยนอาจารย์ระหว่างสถาบัน ความต้องการในการจัดกิจกรรม เพื่อการพัฒนาคณาจารย์ พบว่า คณาจารย์มีความต้องการพัฒนาคณาจารย์ด้านการสอน และในด้านการวิจัยในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแยกตามกลุ่มสาขาวิชา พบว่า ทุกกลุ่มสาขาวิชามีความต้องการการจัดกิจกรรม พัฒนาคณาจารย์ทุกข้อในระดับมาก

ภาวนา ชลาภิรมณ์ (2541 : 11-12) ทำการวิจัยความต้องการพัฒนาอาจารย์ใน สถาบันราชภัฏนครราชสีมาในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล พบว่า ความต้องการพัฒนาอาจารย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านวิชาชีพเฉพาะสาขามีความต้องการ พัฒนาความรู้ในวิชาที่สอนสูงสุด รองลงมาคือ การเรียนรู้เทคโนโลยีขั้นสูงที่เกี่ยวกับวิชาที่สอน ด้านวิทยากรสอนมีความต้องการเรียนรู้วิชาการใหม่ๆ ทางการสอนสูงสุด รองลงมาคือ การนำ คอมพิวเตอร์มาช่วยด้านวิชาการอื่นๆ ที่เน้นบทบาท และหน้าที่ของอาจารย์ในสถาบัน มีความ ต้องการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษสูงสุด รองลงมา คือ การพัฒนาความรู้วิธีการเขียน ตำรา และบทความทางวิชาการ และการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อการศึกษา ส่วนความต้องการเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาของอาจารย์ มีความต้องการพัฒนาใน ระดับมาก โดยเฉลี่ยสูงสุด เรื่อง วิธีการพัฒนาด้านการศึกษาเพิ่มเติม รองลงมาคือ การฝึกอบรม และประชุมเชิงปฏิบัติการ

กัลยากร กลายสุข (2542 : 1-2) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันราชภัฏจันทรเกษม ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันราชภัฏ จันทรเกษม สถานภาพของอาจารย์ทุกคณะยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา และด้วย

ข้อจำกัด ด้านการเพิ่มอัตรากำลัง จึงจำเป็นต้องพัฒนาอาจารย์ด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ เพิ่มศักยภาพ และคณะที่ควรส่งเสริมมากที่สุด คือ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ตามลำดับ โดยพิจารณาควบคู่ไปกับภาระงาน และสัดส่วนความรับผิดชอบของอาจารย์แต่ละคนที่มีต่อนักศึกษา และมีความจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมให้อาจารย์เขียนเอกสาร ตำรา และการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น โดยมีแผนพัฒนาสถาบัน แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งพัฒนาสถาบันให้มีศักยภาพ และปฏิบัติการกิจในการพัฒนาท้องถิ่น และทรัพยากรมนุษย์ แม้โดยหลักจะมุ่งพัฒนาให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน แต่สถาบันยังขาดความชัดเจนในโครงการ ระเบียบข้อบังคับที่เอื้อต่อการพัฒนาทั้งด้านการจัดการศึกษา วิจัย บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ด้านกิจการนักศึกษา และด้านพัฒนาเทคโนโลยี และระบบสารสนเทศ ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง และที่สำคัญขาดงบประมาณสนับสนุน

สมทรง ทิตรธรรมาทิตย์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐของข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในส่วนกลาง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เพื่อรองรับการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐของข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในส่วนกลาง ได้แก่ ปัจจัยภายใน โดยส่วนใหญ่ด้านความกระตือรือร้น และความอดทน และความรับผิดชอบต่อตนเอง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองมากที่สุด ส่วนความรัก ความผูกพันต่อองค์กร ความสำเร็จในการทำงาน และการได้รับความยอมรับนับถือ เป็นปัจจัยที่อยู่ในลำดับรองลงมา และเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกแล้ว พบว่า ปัจจัยภายนอกส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของข้าราชการไม่มากนัก แต่อย่างไรก็ตาม ด้านลักษณะของโครงสร้างของงาน ทั้งการแบ่งส่วนราชการ และลักษณะงานที่ปฏิบัติในการบริหารจัดการศึกษา เป็นงานที่ทำทลายความรู้ความสามารถ ต้องการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติหน้าที่ตรงตามสายงานด้วยความหลากหลายของงานที่ปฏิบัติส่งผลให้บุคลากรในสังกัดมีโอกาสของความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งลักษณะผู้บังคับบัญชาที่เป็นแบบอย่างที่ดี นอกจากนี้ ยังพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการวางแผน การให้อิสระในการคิด และพัฒนางาน การปรับปรุงระบบงาน การแต่งตั้งโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่งให้มีความโปร่งใส มีความเสมอภาค และตรวจสอบได้ ส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกในการทำงาน การทำงานเป็นทีม ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร และการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาสร้าง และ

พัฒนาเครือข่ายในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานมากยิ่งขึ้น เพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษา

Manete (1988 : 49-413-A) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การปฏิบัติการพัฒนาบุคคลที่วิทยาลัยเคนซัส: วิเคราะห์ผลการรับรู้โดยวิทยาลัยทั้ง 19 แห่ง พบว่า 1)การพัฒนาบุคลากรที่ทำมากในมหาวิทยาลัย คือ การทัศนศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การประชุมนอกสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงานหรือการประชุม เรื่อง เทคนิคการสอน เยี่ยมเยียนสถาบันอื่นๆ และการปฐมนิเทศหรือโปรแกรมก่อนการปฏิบัติงานหน้าที่ 2)การพัฒนาบุคลากรที่ได้รับประเมินผลมาก คือ การทัศนศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การประชุมนอกสถาบัน การทำงานในมหาวิทยาลัย การแสดงผลงาน หรือการประชุม เรื่อง เทคนิคการสอนและกิจกรรมการฝึกอบรม 3)เหตุผลที่ไม่ทำการประเมินคือ ไม่มีเวลา และไม่มีวิธีการที่เชื่อมั่น 4) วิธีการ 3 แบบ ในการประเมินผลที่กล่าวมาส่วนมาก คือ การสังเกต รายงานเป็นรายบุคคล และการเขียนรายงาน

Wiles (1967 : 51-52) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทำให้ครูรู้สึกว่าการปฏิบัติงานมั่นคงในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบหลายอย่าง คือ มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การมีสถานที่ทำงานสะดวกสบาย มีความสวยงาม และมีชีวิตชีวา การมีอิสระในการเลือกวิธีทำงาน การมีอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้เพียงพอต่อความต้องการการมีส่วนร่วมสร้างความสำเร็จแก่หมู่คณะ

Mistry (1970: 703-A) ได้ทำวิจัยเรื่องการปรับปรุงการเรียนการสอน โดยจำลองโครงการพัฒนาอาจารย์สำหรับมหาวิทยาลัยอินเดียนูนิตารี ผลการวิจัยพบว่า 1) สถาบันส่วนใหญ่จัดโปรแกรมในลักษณะปฐมนิเทศ (Orientation Program) 2) โปรแกรมการปฐมนิเทศจะครอบคลุมเรื่องบทบาท และหน้าที่ของอาจารย์ รายละเอียดเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน รายละเอียดเกี่ยวกับสถาบัน รวมทั้งผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับการทำงานในสถาบันนั้น 3) ประมาณครึ่งของสถาบันที่ตอบแบบสำรวจ มีการจัดโปรแกรมในลักษณะการให้การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (In-Service Program) 4) ประมาณร้อยละ 30 ของสถาบันที่ตอบแบบสำรวจ บังคับให้อาจารย์ใหม่ต้องเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาอาจารย์ และมีเพียง 2-3 สถาบันเท่านั้นที่เปิดโอกาสให้อาจารย์ทุกคนเข้าร่วม 5) ลักษณะของการจัดโปรแกรม มีทั้งแบบต่อเนื่องแบบระยะสั้น และผสมกันทั้งสองแบบ 6) โปรแกรมที่จัดส่วนใหญ่จะเน้นวิธีการวางแผนการสอน การสอนเทคนิคการสอนแบบต่างๆ และการประเมินผลการสอน 7) วิธีการอื่นๆ ที่ควรจัดทำ ได้แก่ การส่งเสริมการสอน หรือบริการแนะแนวโดยจัดทำโปรแกรมการฝึกให้อาจารย์ใหม่ ได้ศึกษาการสอนร่วมกับอาจารย์อาวุโสเพื่อให้สอนแทนกันได้

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

1. ชื่อและสถานที่ตั้ง

ชื่อเต็มและอักษรย่อ

ชื่อเต็ม: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยชื่อย่อ : มจร
: Mahachulalongkornrajavidyalaya University : MCU

2. สถานที่ตั้ง (ส่วนกลาง)

: เลขที่ 79 หมู่ที่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัด
พระนครศรีอยุธยา

รหัสไปรษณีย์ 13170

โทรศัพท์ 0-3524-8000, 03-535-4710, 0-3535-4711

โทรสาร 0-3524-8006

3. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทยที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 ได้ทรงสถาปนาขึ้นเมื่อพ.ศ. 2430 ตั้งอยู่ ณ วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์และโปรดให้เรียกว่า “มหาธาตุวิทยาลัย” เปิดสอนครั้งแรกเมื่อวันที่ 13 กันยายนพ.ศ. 2439 ทรงพระราชนามใหม่ว่า “มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” โดยมีพระราชประสงค์ให้ใช้เป็นสถานศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงสำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์พ.ศ. 2549 พระพิมลธรรม (ช้อย ฐานตตมหาเถร) อธิบดีสงฆ์วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ ได้จัดประชุมพระเถรานุเถระฝ่ายมหานิกาย จำนวน 57 รูป เพื่อดำเนินการจัดการศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงตามพระราชปณิธานของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวโดยเปิดสอนระดับปริญญาตรีครั้งแรกเมื่อวันที่ 18 กรกฎาคมพ.ศ. 2490 และดำเนินการจัดการศึกษามาโดยลำดับจนกระทั่ง พ.ศ. 2527 รัฐบาลได้ตราพระราชบัญญัติรับรองวิทยฐานะหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรบัณฑิต มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์ ต่อมาในปี พ.ศ. 2540 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมให้ตราพระราชบัญญัติมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยขึ้นประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 1 ตุลาคมพ.ศ. 2540 กำหนดเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ มีฐานะเป็นนิติบุคคล กำหนดสถานภาพและวัตถุประสงค์ (ตามมาตรา 6) ไว้ดังนี้ “ให้เป็น

สถานศึกษาและวิจัยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิจัยส่งเสริมและให้บริหารทางพระพุทธศาสนาแก่พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์รวมทั้งการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม”

ตราประจำมหาวิทยาลัย



รูปวงกลมครอบธรรมจักรส่วนกลางเป็นพระเกี้ยวเป็นพระราชลัญจกรประจำพระองค์พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 รอบกรอบด้านบนมีอักษรภาษาบาลีว่า “ปณฺฑิตโลกสมฺปิชฺโชโต” รอบกรอบด้านล่างมีอักษรว่า “มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”



พระจุลมงกุฏ (พระเกี้ยว) ตราพระราชลัญจกรประจำพระองค์ในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 ตรงฐานของพระเกี้ยวมีอักษรย่อว่า “มจร” และมีรูปธรรมจักรเป็นฉากเบื้องหลัง

สีประจำมหาวิทยาลัย

สีชมพูเป็นสีตามวันพระราชสมภพของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5

ต้นไม้ประจำมหาวิทยาลัย

ต้นอโศกมีดอกสีแดงสดเป็นต้นไม้ที่ปลูกง่ายทนทานมีทรงพุ่มกว้างสื่อความหมายถึงถึงความคงทนความเรียบง่ายและความร่มเย็น

ประวัติความเป็นมาและการจัดการมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทยที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 ได้ทรง

สถาปนาขึ้นเมื่อพ.ศ. 2430 ตั้งอยู่ณวัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์และโปรดให้เรียกว่า “มหาธาตุวิทยาลัย” เปิดสอนครั้งแรกเมื่อวันที่13กันยายนพ.ศ. 2439 ทรงพระราชทานนามใหม่ว่า “มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” โดยให้มีพระราชประสงค์ให้ใช้เป็นสถานศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงสำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์

ลำดับความเป็นมาโดยสังเขป

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทย ที่สมเด็จพระบรมพิตรพระราชสมภารเจ้าพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ได้ทรงสถาปนาขึ้นได้ดำเนินการตามพระราชปณิธาน และปฏิบัติการกิจที่สำคัญในการผลิตบัณฑิตทางด้านพระพุทธศาสนาการวิจัยการบริการวิชาการ แก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมายาวนานกว่า 1 ศตวรรษ มีวิวัฒนาการโดยสังเขป ดังนี้

พ.ศ. 2432 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ทรงสถาปนา “มหาธาตุวิทยาลัย” ขึ้นที่วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์และมีการใช้คำว่า “วิทยาลัย” เป็นครั้งแรก พ.ศ. 2432 เปิดทำการสอนอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน โดยมีสมเด็จพระวันรัต (จิตตอูทยมหาเถร) เป็นนายกมหาธาตุวิทยาลัย เป็นรูปแรก พ.ศ. 2439 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวโปรดฯ ให้สร้าง “สังฆิกเสนาสน์ราชวิทยาลัย” เป็นอาคารเรียนและโปรดฯ ให้เปลี่ยนนาม “มหาธาตุวิทยาลัย” เป็น “มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” เป็นสถานศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูง สำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ทั่วไป พ.ศ. 2490 เปิดสอนหลักสูตรปริญญาตรีคณะพุทธศาสตร์ เป็นคณะแรก เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม ใช้ชื่อปริญญาว่า พุทธศาสตรบัณฑิต (พธ.บ.) โดยมีพระพิมลธรรม (ซ้อย จานทตมมหาเถร) เป็นนายกสมาคมมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2500 ปรับเปลี่ยนระบบการวัดผลมาเป็นระบบหน่วยกิต โดยกำหนดให้หนังสือต้องศึกษาอย่างน้อย 126 หน่วยกิต พ.ศ. 2505 เปิดสอนคณะครุศาสตร์ พ.ศ. 2506 เปิดสอนหลักสูตรแผนกอบรมครูศาสนศึกษาาระดับประกาศนียบัตร และ เปิดสอนคณะเอเชียอาคเนย์ (ต่อมาเปลี่ยนเป็น คณะมนุษยสงเคราะห์ศาสตร์ ในปี พ.ศ. 2516) พ.ศ. 2512 ปรับหลักสูตรแผนกอบรมครูศาสนศึกษา เป็นวิทยาลัยครูศาสนศึกษา และ ปรับเปลี่ยนหน่วยกิต เป็น 200 หน่วยกิต พ.ศ. 2512 มหาเถรสมาคมออกคำสั่งเรื่อง “การศึกษาของมหาวิทยาลัยสงฆ์ พ.ศ. 2512” และเรื่อง “สภาการศึกษาของคณะสงฆ์พ.ศ. 2512” ส่งผลให้มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีสถานะเป็นสถาบันการศึกษาของคณะสงฆ์ไทยโดยสมบูรณ์ พ.ศ. 2521ขยายการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาไปสู่ภูมิภาคโดยจัดตั้งวิทยาลัยเขตแห่งแรกที่จังหวัดหนองคาย และขยายไปยังจังหวัดอื่นๆที่มีความพร้อมด้านบุคลากร

งบประมาณอาคารสถานที่ปัจจุบันวิทยาเขตวิทยาลัยสงฆ์ หรือห้องเรียนหน่วยวิทยบริการ ต่อมา ในปีพ.ศ. 2540 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขึ้นประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2540 กำหนดเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีฐานะเป็นนิติบุคคลกำหนด สถานภาพและวัตถุประสงค์ (ตามมาตรา 6) ไว้ดังนี้“ให้เป็นสถานศึกษาและวิจัยมีวัตถุประสงค์ให้ การศึกษาวิจัยส่งเสริมและให้บริการทางพระพุทธศาสนาแก่พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์รวมทั้ง การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม”

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยมีสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความเป็นอิสระใน การบริหารจัดการศึกษามุ่งประสิทธิภาพในการดำเนินงานสามารถพัฒนาองค์กรและระบบงานที่ เหมาะสมกับการกิจของมหาวิทยาลัยด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงได้มีการจัดแผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในช่วง แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ 6 ประการดังนี้ 1) เพื่อให้มีโครงสร้างที่กะทัดรัดมีระบบการบริหารที่มีความคล่องตัวสามารถ ดำเนินงานทุกด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลโปร่งใสและตรวจสอบได้ 2) เพื่อให้ บุคลากรทุกระดับเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเป็นผู้นำทางวิชาการด้านพระพุทธศาสนา 3) เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจหลักทั้งในด้านการบริหารการจัดการศึกษาศาสนศึกษาศาสนา การบริการวิชาการแก่ชุมชนและการทำงานนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมได้ตามเป้าหมาย 4) เพื่อพัฒนา มหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาศาสนาการวิจัยด้านปรัชญาพระพุทธศาสนาในระดับนานาชาติ 5) เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพระพุทธศาสนาสามารถประยุกต์เข้าศาสตร์ สาขาต่างๆมีปฏิภาณที่นำเลื่อมใสใฝ่รู้ใฝ่คิดมีความเป็นผู้นำทางจิตใจและปัญญาที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์มีโลกทัศน์กว้างไกลสามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของก้าวทันความเปลี่ยนแปลง ของโลกมีศรัทธาที่จะอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนามีคุณธรรมจริยธรรมและเสียสละเพื่อส่วนรวม และ 6) เพื่อให้สามารถระดมทุนจากแหล่งต่างๆให้เพียงพอต่อการจัดหาและพัฒนาอาคารสถานที่ บุคลากรครุภัณฑ์การศึกษาและเทคโนโลยีสารสนเทศตามเป้าหมายที่กำหนด

สุภาพิต: ปณณาลอกสมิปชโชโตแปลว่าปัญญาเป็นแสงสว่างในโลก

ปรัชญา: ศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาบูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่พัฒนา จิตใจและสังคม

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตผลิตและพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 9 ประการคือมี ปฏิภาณนำเลื่อมใสใฝ่รู้ใฝ่คิดเป็นผู้นำด้านจิตใจและปัญญา มีความสามารถในการแก้ปัญหา ศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา รู้จักเสียสละ เพื่อส่วนรวม รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของสังคม มีโลกทัศน์กว้างไกล มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้เพียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม

2. วิจัยและพัฒนาการวิจัยและค้นคว้า เพื่อสร้างองค์ความรู้ควบคู่ไปกับกระบวนการเรียนการสอน เน้นการพัฒนาองค์ความรู้ในพระไตรปิฎก โดยวิธีสหวิทยาการ แล้วนำองค์ความรู้ที่ค้นพบมาประยุกต์ใช้แก้ปัญหาศีลธรรมและจริยธรรมของสังคม รวมทั้งพัฒนาคุณภาพงานวิชาการด้านพระพุทธศาสนา

3. ส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม ตามปณิธานการจัดตั้งมหาวิทยาลัย ด้วยการปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ให้ประสานสอดคล้องเอื้อต่อการส่งเสริมสนับสนุน กิจกรรมคณะสงฆ์ สร้างความเข้าใจหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา สร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรมแก่ประชาชน จัดประชุมสัมมนา และฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพระสงฆ์และบุคลากรทางศาสนา ให้มีศักยภาพในการธำรงรักษาเผยแผ่หลักคำสอน และเป็นแกนหลักในการพัฒนาจิตใจในวงกว้าง

4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เสริมสร้างและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้เอื้อต่อการศึกษา เพื่อสร้างจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นไทย สนับสนุนให้มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY
โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย



คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย (อธิการบดีและรองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ)

สภาวิชาการ



พระพรมบัณฑิต ศ.ดร.
อธิการบดี
ประธานสภาวิชาการ

กรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่ง



พระราชวรเมธี ดร.
รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร



พระศรีคัมภีรญาณ รศ.ดร. รอง
อธิการบดีฝ่ายวิชาการ, เลขานุการสภา
วิชาการ



พระสุวรรณเมธาภรณ์
รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา



พระราชวรมนู
รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต



พระโสภณวิชราภรณ์
รองอธิการบดีฝ่ายกิจการต่างประเทศ



พระเมธีธรรมจารย์
รองอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และเผย
แผ่



พระราชรัตนาลงกรณ์
รองอธิการบดีวิทยาเขตหนองคาย



พระเทพปัญญาสุธี
รองอธิการบดีวิทยาเขตนครศรีธรรมราช



พระราชสิงหธรรมณี (โสภณ โสภโณ)
รองอธิการบดีวิทยาเขตเชียงใหม่



พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต
รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น



พระราชสีมาภรณ์ (วันชัย กนต์จารี)
รองอธิการบดีวิทยาเขตนครราชสีมา



พระราชธีราจารย์ (ศรีเพชร วรวิมล)
รองอธิการบดีวิทยาเขตอุบลราชธานี



พระราชเชมมาร ผศ.ดร.
รองอธิการบดีวิทยาเขตแพร่



พระธรรมโมลี
รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์



พระเทพญาณเวที
รองอธิการบดีวิทยาเขตพะเยา



สมเด็จพระพุทธชินวงศ์ ศ.พิเศษ
รองอธิการบดี
วิทยาเขตบาหลีศึกษาพุทธโฆส นครปฐม

กรรมการสภาวิชาการ จากคนบตี



พระสุธีธรรมมานูวัตร ผศ.ดร.
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



พระราชวรมนี
คณบดีคณะพุทธศาสตร์



พระครูปลัดมารุต วรมงคลโล ผศ.ดร.
คณบดีคณะครุศาสตร์



พระมหาขวัญชัย กิตติปาโล
คณบดีคณะมนุษยศาสตร์



พระครูปริยัติกิตติธารัง ผศ.ดร.
คณบดีคณะสังคมศาสตร์

กรรมการสภาวิชาการ จากผู้อำนวยการ



พระมหาสุทธิย์ อากาศโร
รักษาการ ผอ. สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์



พระมหาหรรษา ธรรมหาโส รศ.ดร.
รก. ผู้อำนวยการสถาบันภาษา



พระครูปริยัติรัตนภรณ์
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด
และเทคโนโลยีสารสนเทศ



พระมหาไชว์ ทสสนีโย
ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริม
พระพุทธศาสนาและบริการสังคม



พระราชสิทธิมนี
รก. ผู้อำนวยการสถาบันวิปัสสนาธุระ



พระครูวินัยธรรมสุทร ถาวรธมโม
รก. ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและ
วัดผล



พระราชารเมธี
รศ.ผู้อำนวยการศูนย์อาเซียนศึกษา



พระศรีคัมภีร์ญาณ
รศ.ผู้อำนวยการ
วิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ



พระโสภณวชิราภรณ์ (ไสว)
รศ. ผู้อำนวยการวิทยาลัยพระธรรมทูต



พระศรีรัตนมณี
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์
พุทธชินราช พิษณุโลก



พระครูปลัดวิระพงษ์ สุเมธี
ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ
วิทยาเขตหนองคาย



พระรัตนมณี (บุญณมี วิสารโท)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์เชียงใหม่



พระครูปัญญาธรรมนุกิจ
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์หนองคาย



พระมหาธารณชัย ชยวณโณ
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครพนม



พระมหาปรีดา ขนติโสภโณ
ผู้อำนวยการสำนักงานวิชาการ
วิทยาเขตนครศรีธรรมราช



พระมหาเทพรัตน์ อริยวิโส
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์
นครราชสีมา



พระใบฎีกาเสน่ห์ ญาณเมธี
ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ
วิทยาเขตเชียงใหม่



พระมหาดวงจันทร์ คุตตสีโล
รักษาการผู้อำนวยการ
วิทยาลัยสงฆ์เชียงใหม่



พระครูสิริสุตานุยุต
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ลำพูน



พระครูปริยัติธรรมวงศ์
ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ
วิทยาเขตขอนแก่น



พระครูภาวนาไพจิคุณ
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ขอนแก่น



พระมหาวิริฐธรณ์ อัสมาลี
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์เลย



พระครูสังฆรักษ์สมจิต พุทธวิริโย
ผู้อำนวยการสำนักงานวิชาการ
วิทยาเขตนครราชสีมา



พระมหาสุพร รกขิตธมโม
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครราชสีมา



พระมหาศิริวัฒน์ สิริวฑฒโน
ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ
วิทยาเขตอุบลราชธานี



พระครูกิตติคุณภาส
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์
อุบลราชธานี



พระครูสุนทรธรรมนิทัศน์ ดร.
ผู้อำนวยการสำนักงานวิชาการ
วิทยาเขตแพร่



พระครูปลัดพรหมเรศ ไชติวโร
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์แพร่



พระมหาวิทิตี ธีร์วโส
ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ
วิทยาเขตสุรินทร์



พระศรีวิสุทธิคุณ
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์สุรินทร์



พระราชปริยัติ
ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ
วิทยาเขตพะเยา



พระครูศรีวรพินิจ
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พะเยา



พระราชโมลี
ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ
วิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโฆส นครปฐม



พระมหาสุรชัย วราสโก
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์
บาฬีศึกษาพุทธโฆส นครปฐม



พระครูปริยัติภัทรคุณ
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์



พระมหาวิเชียร วิจิธรรมโม
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ปัตตานี



พระเทพปริยัติเมธี ผศ.ดร.
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์



พระครูสิทธิธรรมภาณี
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครน่าน

กรรมการสภาวิชาการ จากคณาจารย์ประจำ



ดร.แสวง นิลنامه
ผู้แทนคณาจารย์ประจำคณะพุทธศาสตร์



ผศ.ดร.สุเทพ พรหมเลิศ
ผู้แทนคณาจารย์ประจำคณะพุทธศาสตร์



นายธีร์ พงษ์ทับทิม
ผู้แทนคณาจารย์ประจำคณะพุทธศาสตร์



ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู
ผู้แทนคณาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์



ผศ.ดร.สมชัย ศรีนอก
ผู้แทนคณาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์



นายพิชิตพิบูลย์ กาญจนพิพิธ
ผู้แทนคณาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์



ผศ.ดร.สิริวัฒน์ ศรีเครือดง
ผู้แทนคณาจารย์ประจำคณะ
มนุษยศาสตร์



ดร.วีระกาญจน์ กนกกมลเทศ
ผู้แทนคณาจารย์ประจำคณะ
มนุษยศาสตร์



ผศ.เกรียงศักดิ์ พลอยแสง
ผู้แทนคณาจารย์ประจำคณะ
มนุษยศาสตร์



ผศ.ดร.สุรพล สุษะพรหม
ผู้แทนคณาจารย์ประจำคณะ
สังคมศาสตร์



ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์
ผู้แทนคณาจารย์ประจำคณะ
สังคมศาสตร์



ผศ.ดร.โกนิษฐ์ ศรีทอง
ผู้แทนคณาจารย์ประจำคณะ
สังคมศาสตร์

นวลักษณ์นิลิตมจร.

MAHACHULA

- M MORALITY มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส
- A AWARENESS รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางสังคม
- H HELPFULNESS มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา
- A ABILITY มีความสามารถในการแก้ปัญหา
- C CURIOSITY มีความใฝ่รู้ใฝ่คิด
- H HOSPITALITY มีน้ำใจเสียสละเพื่อส่วนรวม
- U UNIVERSITY มีโลกทัศน์กว้างไกล

- L LEADERSHIP มีความเป็นผู้นำด้านจิตใจและปัญญา
 A ASPIRATION มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนให้เทียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม

รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report)

ในรอบปีการศึกษา 2556 วิทยาเขตขอนแก่น มีผลการดำเนินงานตามภารกิจหลักในด้านการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และด้านการบริหารและพัฒนาองค์กร รวมถึงผลการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สรุปได้ดังนี้

1. ผลการดำเนินงานตามภารกิจหลัก

1.1 ด้านการผลิตบัณฑิตปีการศึกษา 2556 วิทยาเขตขอนแก่น มีหลักสูตรที่เปิดสอนทั้งในระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา จำนวนทั้งหมด 17 หลักสูตร โดยจำแนกเป็นหลักสูตรในระดับปริญญาตรี 12 หลักสูตร ระดับปริญญาโท 4 หลักสูตร ระดับปริญญาเอก 1 หลักสูตร มีอาจารย์ทั้งหมด 82 รูป/คน นิสิตทั้งสิ้น 2,134 รูป/คน จำแนกเป็นระดับปริญญาตรี จำนวน 1,563 รูป/คน ระดับปริญญาโท จำนวน 452 รูป/คน ระดับปริญญาเอก จำนวน 119 รูป/คน

การพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ วิทยาเขตขอนแก่นได้มีการอบรมเกี่ยวกับการเขียนตำรา และจัดการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์อาจารย์ที่ปรึกษาวิชาการ ส่วนในกลุ่มนิสิต ได้พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ให้กับนิสิตทุกชั้นปี ภายใต้โครงการเสริมศักยภาพนิสิต นอกจากนี้กิจกรรมอื่นๆ ที่ได้จัดขึ้น ได้แก่ โครงการสอนเสริมภาษาบาลีเสริมทักษะทางภาษาสำหรับนิสิตต่างชาติ

วิทยาเขตขอนแก่น มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนการเรียนการสอนที่หลากหลาย เช่น ระบบแสดงความคิดเห็นต่อการเรียนการสอนของอาจารย์ และระบบฐานข้อมูลประวัตินิสิต เป็นต้น

จากผลการดำเนินงานในภาพรวมของวิทยาเขตขอนแก่น จำนวน 37 ตัวบ่งชี้ ได้ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพ

ด้านการผลิตบัณฑิต พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับต้องปรับปรุง มีดังนี้

ตัวบ่งชี้ 2.3 อาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ (สกอ) 1.32

ตัวบ่งชี้ 2.12 ผลงานของผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกที่ได้รับการตีพิมพ์

(สมศ4) 1.79

ตัวบ่งชี้ 2.13 การพัฒนาคณาจารย์ (สมศ14) 2.73

1.2. ด้านการวิจัย วิทยาเขตขอนแก่น มีการกำหนดนโยบายด้านการวิจัยภายใต้การบริหารงานฝ่ายวิชาการและวิจัย สำนักวิชาการวิทยาเขตขอนแก่น ที่มุ่งเน้นการวิจัยทางด้านพระพุทธศาสนา สำหรับในด้านทุนอุดหนุนการวิจัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้มีการจัดสรรทุนในหลากหลายประเภท ได้แก่ ทุนอุดหนุนการวิจัย ประเภทส่งเสริมนักวิจัยหน้าใหม่ ทุนอุดหนุนการวิจัยในชั้นเรียน ประเภทเชื่อมโยงกับบัณฑิตศึกษา รวมถึงการสนับสนุนการวิจัยในรูปแบบอื่นๆ ที่ไม่ใช่เงินอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัย อีกทั้งมีการสนับสนุนรางวัลการเผยแพร่ผลงานวิจัย และคัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัย เพื่อเป็นแรงจูงใจและกำลังใจสำหรับนักวิจัยที่มีความสามารถผลิตงานวิจัยและนำไปใช้ประโยชน์หรือเผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ

ผลการดำเนินงานของวิทยาเขตขอนแก่น ด้านการวิจัยอยู่ในระดับดี ในด้านดังนี้
 ตัวบ่งชี้ 4.4งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ (สมศ5) 2.13
 ตัวบ่งชี้ 4.5 งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ประโยชน์ (สมศ6) 1.22

1.3 ด้านการบริการวิชาการแก่สังคมวิทยาเขตขอนแก่น มีศูนย์ส่งเสริมฯ เป็นหน่วยงานหลักในการประสานและจัดกิจกรรมบริการวิชาการของวิทยาเขตขอนแก่น และมุ่งเน้นแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ผลการดำเนินงานด้านบริการวิชาการในรอบปีการศึกษา 2556 พบว่า มีกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการ/แก่สังคมที่หลากหลายที่มาจากฐานความรู้ของคณาจารย์จากแต่ละสาขาวิชาและใช้ศาสตร์ทางด้านพุทธศาสตร์เป็นองค์ความรู้หลักเพื่อประยุกต์ใช้ในการบริการวิชาการแก่สังคม ได้มีการสำรวจความต้องการใช้บริการวิชาการไปยังกลุ่มเป้าหมายในจังหวัด เพื่อเป็นข้อมูลในการให้บริการวิชาการได้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และได้มีการริเริ่มการประเมินสัมฤทธิผล โดยมีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อประเมินสัมฤทธิผลบริการวิชาการ เพื่อกำหนดแนวทางการประเมินไปพิจารณาปรับปรุงความเชื่อมโยงและบูรณาการระหว่างบริการวิชาการแก่สังคมกับภารกิจอื่นๆ ของวิทยาเขตขอนแก่น ผลการดำเนินงานของวิทยาเขตขอนแก่นด้านการบริการวิชาการแก่สังคมอยู่ในระดับดีมากทุกตัวบ่งชี้

1.4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมภารกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มีศูนย์ส่งเสริมฯ สำนักวิชาการวิทยาเขตขอนแก่น รับผิดชอบหลัก พร้อมทั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะในด้านการบริหารงาน และกำหนดนโยบายปีการศึกษา 2556 วิทยาเขตขอนแก่น ได้จัดกิจกรรมเพื่อสร้างบรรยากาศทางด้านศิลปะและวัฒนธรรมในหลายรูปแบบอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่จัดโดยส่วนงานภายในและร่วมกับหน่วยงานภายนอก เช่น โครงการกรฐินมหาวิทยาลัย โครงการบุญกุ่มข้าว เทศน์มหาชาติ และเข้าร่วมกิจกรรมเพื่ออนุรักษ์ประเพณีและวัฒนธรรมที่จังหวัดขอนแก่น ได้จัดขึ้น ในด้านการเผยแพร่และ

บริการด้านศิลปวัฒนธรรม มีการเผยแพร่ผ่านสื่อ และช่องทางที่หลากหลาย เช่น จัดทำวารสาร อีกทั้งมีการเผยแพร่ข่าวสารและบริการข้อมูลผ่านสื่อวิทยุ และโทรทัศน์ มาอย่างต่อเนื่อง

ผลการดำเนินงานของวิทยาเขตขอนแก่น ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมอยู่ในระดับดีมาก

1.5 ด้านการบริหารและพัฒนาองค์กรวิทยาเขตขอนแก่น มีระบบบริหารจัดการที่ดี โดยมีคณะกรรมการประจำวิทยาเขตขอนแก่น และคณะกรรมการประจำวิทยาลัยสงฆ์ มีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของวิทยาเขตขอนแก่น นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการชุดต่างๆ ทำหน้าที่พิจารณากลับกรองและให้ความเห็นในเชิงนโยบาย เช่น อนุกรรมการการเงินและทรัพย์สิน อนุกรรมการบริหารงานบุคคล

วิทยาเขตขอนแก่น มีการจัดทำและพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหาร การเรียนการสอน และการวิจัย ที่มีความหลากหลาย สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร พัฒนาการทำงานให้มีความสะดวกรวดเร็ว คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบฐานข้อมูลบุคลากร ระบบฐานข้อมูลนิสิต ระบบแสดงความคิดเห็นต่อการเรียนการสอนของอาจารย์ ระบบฐานข้อมูลงานวิจัยและบริการวิชาการ ระบบฐานข้อมูลงบประมาณ การเงิน และบัญชี

นอกจากนี้ วิทยาเขตขอนแก่น ยังได้นำเอาเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาระบบงาน เช่น การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งครอบคลุมพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย

ผลการดำเนินงานของวิทยาเขตขอนแก่น ด้านการบริหารและพัฒนาองค์กรจากผลการดำเนินงานในปีการศึกษานี้ พบว่า อยู่ในระดับดีมาก

2. ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน

ผลการประเมินตนเองในภาพรวมตามองค์ประกอบคุณภาพโดยเฉลี่ยทั้ง 9 องค์ประกอบคุณภาพ พบว่า องค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับ “ดีมาก” มีจำนวน 6 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบที่ 3 องค์ประกอบที่ 5 องค์ประกอบที่ 6 องค์ประกอบที่ 7 องค์ประกอบที่ 8

องค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับ “ดี” มีจำนวน 1 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 2 องค์ประกอบที่ 4 องค์ประกอบที่ 9

จุดแข็งและแนวทางเสริมจุดแข็ง

1. ผู้บริหารของวิทยาเขตขอนแก่น เอาใจใส่ต่อการพัฒนาตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ได้ติดตามการดำเนินงานและประชุมคณะกรรมการชุดต่างๆ อย่างต่อเนื่อง
 2. วิทยาเขตขอนแก่น มีระบบและกลไกการพัฒนาและบริหารหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนที่ดี
 3. ผู้บริหารวิทยาเขตขอนแก่น ให้ความสำคัญกับระบบและกลไกการพัฒนา งานวิจัยที่ดีมีการสนับสนุนให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้จากงานวิจัย และมีเงินสนับสนุนงานวิจัยอย่างเพียงพอ
 4. ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นิสิต ภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และพุทธศาสนิกชนให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการจัดโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการแก่สังคมของมหาวิทยาลัย
 5. วิทยาเขตขอนแก่น มีระบบและกลไก ในการส่งเสริมและสนับสนุนด้านศิลปะและวัฒนธรรมและมีการพัฒนาด้านสุนทรียภาพตรงตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
- จุดที่ควรพัฒนาและแนวทางปรับปรุง
1. ผู้บริหารควรเอาใจใส่ในนโยบายด้านการผลิตบัณฑิตให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีคุณลักษณะตรงตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และความต้องการของสังคม
 2. ควรพัฒนาระบบและกลไกการพัฒนาคณาจารย์และส่งเสริมให้อาจารย์ประจำมีตำแหน่งทางวิชาการให้มากขึ้น
 3. ควรพัฒนาให้บัณฑิตปริญญาตรีได้งานทำและส่งเสริมให้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ปริญญาเอกให้มีผลงานได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่
 4. ผู้บริหารควรเพิ่มระบบและกลไกการตีพิมพ์หรือเผยแพร่งานวิจัย และการนำไปใช้ประโยชน์ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
 5. ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลายโดยเน้นการบูรณาการกับหลักธรรมในพระพุทธศาสนาเพื่อรองรับความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น
 6. วิทยาเขตขอนแก่น ควรพัฒนาระบบและกลไกการส่งเสริมและสนับสนุนด้านศิลปะและวัฒนธรรมให้มีคุณภาพตรงตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้มากยิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครูมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหาร

วิชาการของหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครูโดยศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำได้แก่ภูมิหลัง พฤติกรรมผู้นำและสภาพการณ์ในคณะวิชาเปรียบเทียบประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของ หัวหน้าคณะวิชาที่มีองค์ประกอบภาวะผู้นำแตกต่างกันใช้ตัวอย่างเป็นอธิการบดีรองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการหัวหน้าคณะวิชาและอาจารย์ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลการบริหารวิชาการใน วิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลางองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหาร วิชาการคือสภาพการณ์ในคณะวิชาซึ่งได้แก่ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาพฤติกรรมผู้นำจะส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการเฉพาะสภาพการณ์ที่ เอื้อต่อการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาเท่านั้นและหัวหน้าคณะวิชาที่มีตำแหน่งทาง วิชาการสามารถบริหารวิชาการให้มีประสิทธิผลสูงกว่าหัวหน้าคณะวิชาที่ไม่มีตำแหน่งทาง วิชาการ

เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต (2534) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลของงาน ในภาคศึกษาศาสตร์ศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหาปัจจัยที่เกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชาในหัวหน้าประเภทต่างๆเพื่อใช้จัดลักษณะ 5 ประการทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผลของภาควิชาโดยใช้ตัวทำนาย 13 ตัวได้แก่ ลักษณะทางชีวสังคมและลักษณะงาน 4 ตัวจัดลักษณะของหัวหน้า 5 ตัวโดยมีพฤติกรรมร่วมมือ เป็นตัวแบ่งกลุ่มย่อยตัวอย่างที่ศึกษาเป็นอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้า ภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐ 11 แห่งจำนวน 99 คนผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าภาควิชาที่มี การศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งไม่นานกับหัวหน้าภาควิชาที่มีการศึกษาต่ำและอยู่ในตำแหน่งนาน มีประสิทธิผลของภาควิชาสูงกว่าทฤษฎีผู้นำของพิทเลอร์ทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าและ ประสิทธิภาพของภาควิชาในหัวหน้าที่มีจิตลักษณะ 5 ด้านต่ำนอกจากนี้ทฤษฎีผู้นำของพิทเลอร์ยัง ทำนายประสิทธิผลของภาควิชา (12.47%) ในหัวหน้าที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงได้มากกว่าหัวหน้าที่มี พฤติกรรมร่วมมือต่ำ (1.00%) ส่วนประสิทธิผลของหัวหน้านั้นพบว่าหัวหน้าที่มีพฤติกรรม ร่วมมือสูงทฤษฎีผู้นำของพิทเลอร์สามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้มากกว่าหัวหน้าที่มี พฤติกรรมร่วมมือต่ำที่ตัวแปร 13 ตัวสามารถทำนายประสิทธิผลของภาควิชาได้มากกว่า ประสิทธิภาพของหัวหน้าในกลุ่มรวม

ชวลิต หมื่นนุช (2535) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อ ประสิทธิภาพการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความสามารถในการใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำพิทเลอร์ทำนายประสิทธิผลของการบริหารวิชาการระดับ คณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อศึกษาหาปัจจัยภูมิหลังที่สำคัญที่สามารถอธิบาย ประสิทธิภาพการบริหารวิชาการและเพื่อหารูปแบบสมการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหาร

วิชาการของคณบดีโดยใช้เครื่องมือวัด (LPC: Least Preferred Coworker) และ LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลการบริหารวิชาการของคณบดีส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางคณบดีส่วนใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจกรรมสัมพันธกิจที่ทำการบริหารวิชาการของคณบดีมีประสิทธิผลสูงได้แก่ 1) ปัจจัยด้านสถานการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารงานของคณบดีซึ่งประกอบด้วยอำนาจในตำแหน่งโครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ร่วมงาน 2) ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจกรรมสัมพันธกิจและมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงในสถานการณ์ที่เอื้อสูง 3) ปัจจัยด้านความสามัคคีของอาจารย์ในคณะวิชา 4) ปัจจัยด้านการฝึกอบรมด้านการบริหารและ 5) ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหารสำหรับตัวแปรด้านภูมิหลังที่สามารถทำนายประสิทธิผลการบริหารวิชาการได้ดีที่สุดคือการฝึกอบรมทางการบริหารและรองลำดับลงมาประสบการณ์ทางการบริหารในตำแหน่งคณบดีร่วมกับประสบการณ์ในการบริหารในตำแหน่งอื่นๆในสถาบันก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งคณบดีนอกจากนี้พบว่าประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีจะสูงเมื่อหัวหน้าภาควิชามีพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับคณบดี

มณฑป ไชยชิต (2537) ได้ศึกษาเรื่องภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ศึกษาประสิทธิผลของคณะวิชาศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์กับประสิทธิผลของคณะวิชาตัวอย่างเป็นผู้เชี่ยวชาญ 30 คน อาจารย์ประจำ 540 คนการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบวิธีการวิจัยแบบ EDFR หาค่าร้อยละค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ได้แก่คุณลักษณะของคณบดีแต่ละด้านได้แก่คุณลักษณะทางกายข้อที่สำคัญคือสุขภาพแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจคุณลักษณะทางสังคมข้อที่สำคัญคือความซื่อสัตย์และยุติธรรมส่วนคุณลักษณะส่วนบุคคลข้อที่สำคัญคือความรับผิดชอบในหน้าที่และการกระทำของตน

2. พฤติกรรมผู้นำของคณบดีได้แก่ด้านโครงการริเริ่มข้อที่สำคัญที่สุดคือด้านการวางนโยบายหลักในการบริหารงานคณะไว้ชัดเจนและด้านจินตนาการข้อที่สำคัญคือใจกว้างรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ

3. สภาพการณ์ของคณะวิชาได้แก่ด้านความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาข้อที่สำคัญคือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของคณบดีด้านโครงสร้างของงานในคณะวิชาข้อที่สำคัญคือการกำหนดเป้าหมายของงานในคณะวิชา

ไว้อย่างชัดเจนด้านอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของคณบดีข้อที่สำคัญคือคณบดีเสนอการให้รางวัล ความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้านบรรยากาศของคณะวิชาส่วนใหญ่เป็นแบบปรึกษา ร่วมกันข้อที่สำคัญคือสมาชิกร่วมกันวางแผนในการทำงานส่วนประสิทธิผลของคณะวิชาที่สำคัญ ได้แก่ความมีชื่อเสียงของคณะวิชาข้อที่สำคัญคือศิษย์เก่าคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ได้สร้าง ชื่อเสียงในวิชาชีพครูการบรรลุมิติวัตถุประสงค์ของคณะวิชาด้านการผลิตบัณฑิตข้อที่สำคัญคือ จำนวนนิสิตนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในหลักสูตรด้านการวิจัยข้อที่ สำคัญที่สุดคือผลงานวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงมากในการนำไปใช้ด้านการบริการวิชาการข้อที่สำคัญ ที่สุดได้แก่บุคคลที่สนใจเข้าร่วมการอบรมแต่ละโครงการมีจำนวนมากและด้านการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมข้อที่สำคัญที่สุดได้แก่จำนวนนักเรียนนักศึกษาที่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรมด้านความพึงพอใจของสมาชิกในคณะวิชาข้อที่สำคัญได้แก่สมาชิกในคณะ วิชาได้รับการสนับสนุนส่งเสริมในการทำงาน

บุญเรือน หมั่นทรัพย์ (2538) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัด การศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิกโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผล การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิกและปัจจัยต่างๆที่สามารถทำนาย ประสิทธิผลการจัดการศึกษาตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 40 คนและครู 309 คนสถิติที่ ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานค่าร้อยละสหสัมพันธ์พหุคูณและการ วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอนผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับ ศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิกอยู่ในระดับสูงปัจจัยด้านผู้บริหารได้แก่พฤติกรรมผู้นำด้านกิจ สัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ปัจจัยด้านครูได้แก่การได้รับการสนับสนุนทางสังคมความสามัคคีความ พึงพอใจปัจจัยด้านนักเรียนได้แก่พฤติกรรมด้านการเรียนสังคมและการเรียนพิเศษเป็นตัวแปรที่มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ

ประสิทธิ์ สาระสันต์ (2541) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับ ความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารระดับโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อศึกษาเปรียบเทียบพฤติ กรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำการตัดสินใจแรงจูงใจและการติดต่อสื่อสารของกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่นและเพื่อวิเคราะห์หาพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำการตัดสินใจ แรงจูงใจและการติดต่อสื่อสารที่สามารถจำแนกความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติจำนวน 828 คนโดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม (กลุ่มผู้บริหารดีเด่นจำนวน 419 คน และไม่ดีเด่น 409 คน) โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามผลการวิจัยพบว่าการทดสอบโดยรวม

พบว่ามี ความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่นในตัวแปรตามทั้งหมด 19 ตัวแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับสูง ($p=0.00$)

ราชันย์ บุญธิมา (2542ก) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เอื้อต่อผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นพุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง 2533) ไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเชียงรายโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับผลสำเร็จของการนำหลักสูตรไปปฏิบัติเพื่อค้นหาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของการนำหลักสูตรไปปฏิบัติและเพื่อสร้างโมเดลเชิงสาเหตุแบบพหุระดับของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของการนำหลักสูตรไปปฏิบัติผู้วิจัยจัดระดับข้อมูลเป็น 3 ระดับได้แก่ระดับนักเรียนระดับห้องเรียนและระดับโรงเรียนตัวแปรระดับนักเรียนประกอบด้วย 1) พฤติกรรมการเรียนของนักเรียน 2) เจตคติต่อการเรียนของนักเรียน 3) ความถนัดทางการเรียนของนักเรียน 4) ฐานะทางเศรษฐกิจของผู้ปกครองและ 5) ระดับการศึกษาของผู้ปกครองตัวแปรระดับห้องเรียนประกอบด้วย 1) คุณภาพการสอนของครู 2) ระดับการพัฒนาการสอนของครู 3) การได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู 4) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 5) บรรยากาศในชั้นเรียนและ 6) ความไว้วางใจของครูตัวแปรระดับโรงเรียนประกอบด้วย 1) การติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร 2) บรรยากาศในโรงเรียน 3) พฤติกรรมความร่วมมือของผู้บริหาร 4) พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 5) ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและ 6) ความคาดหวังทางการศึกษาของชุมชนส่วนตัวแปรตามประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 2) การปรับตัวของนักเรียน 3) การควบคุมตนเองของนักเรียน 4) การตัดสินใจเลือกอาชีพของผู้เรียนและ 5) ความพึงพอใจในงานของครูตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาครูที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จากโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเชียงรายประจำปีการศึกษา 2541 จำนวน 26 โรงเรียนรวมจำนวนตัวอย่างทั้งหมด 2,143 คนผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงสาเหตุแบบพหุระดับ (multilevel causal analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเชียงรายอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 2) พฤติกรรมการเรียนของนักเรียนและฐานะทางเศรษฐกิจของผู้ปกครองมีอิทธิพลทางตรงอย่างเดี่ยวต่อผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเชียงรายส่วนระดับการศึกษาของผู้ปกครองมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างเดี่ยวต่อผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเชียงรายสำหรับเจตคติต่อการเรียนของนักเรียนและความถนัดทางการเรียนของนักเรียนมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเชียงราย 3) คุณภาพการสอนของครูมีอิทธิพลทางตรงอย่างเดี่ยวต่อ

ค่าเฉลี่ยผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด เชียงรายรายห้องเรียนส่วนบรรยากาศในชั้นเรียนและการได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครูมี อิทธิพลทางอ้อมอย่างเดียวกับต่อค่าเฉลี่ยผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเชียงรายรายห้องเรียนสำหรับระดับการพัฒนาการสอนของครูและ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อค่าเฉลี่ยผลสำเร็จของการ นำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเชียงรายรายห้องเรียน4) การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารและพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีอิทธิพล ทางตรงอย่างเดียวกับต่อค่าเฉลี่ยผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติใน โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเชียงรายรายโรงเรียนส่วนบรรยากาศในโรงเรียนและความคาดหวัง ทางการศึกษาของชุมชนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อค่าเฉลี่ยผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษา ตอนต้นไปปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดเชียงรายรายโรงเรียนสำหรับพฤติกรรมร่วมมือ ของผู้บริหารและความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อ ค่าเฉลี่ยผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด เชียงรายรายโรงเรียน

บุญเรือง ศรีเหรียญ (2542) ศึกษาเรื่องการศึกษาองค์ประกอบทางการศึกษาที่ สัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อผลการเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ หาค่าความสัมพันธ์แปรความสัมพัทธ์และอิทธิพลของตัวแปรอิสระในระดับนักเรียนระดับห้องเรียน และระดับโรงเรียนที่มีต่อผลการเรียนรู้อันได้แก่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์เจตคติและแรงจูงใจต่อการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์เจตคติ และแรงจูงใจต่อการเรียนวิชาคณิตศาสตร์บุคลิกภาพความเป็นผู้นำและการปฏิบัติงานร่วมกับ ผู้อื่นการศึกษาครั้งนี้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลแบบพหุระดับด้วยรูปแบบระดับชั้นลดหลั่น สอดแทรกเชิงเส้น 3 ระดับได้แก่ระดับที่ 1 เป็นข้อมูลระดับนักเรียนระดับที่ 2 เป็นข้อมูลระดับ ห้องเรียนและระดับที่ 3 เป็นข้อมูลระดับโรงเรียนโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปตัวแปร ระดับนักเรียนประกอบด้วย 1) ภูมิหลังของนักเรียน 2) ความรู้เดิมของนักเรียน 3) ลักษณะ ครอบครัวของนักเรียน 4) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในบ้าน 5) เพศของนักเรียนและ 6) ลักษณะทางสถานะตัวแปรระดับชั้นเรียนประกอบด้วย 1) ขนาดชั้นเรียน 2) บรรยากาศและ สภาพแวดล้อมของชั้นเรียน 3) ประสิทธิภาพการสอนของครู 4) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับ นักเรียน 5) ความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับนักเรียน 6) คุณวุฒิของครู 7) ประสบการณ์การ สอนของครู 8) บุคลิกลักษณะครูและ9) เจตคติของครูต่อนักเรียนตัวแปรระดับโรงเรียน ประกอบด้วย (1) ค่าใช้จ่ายทางการศึกษาของโรงเรียน (2) ขนาดของโรงเรียน (3) การบริหาร

โรงเรียน (4) ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร 5) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู 6) ทรัพยากรทางการศึกษา 7) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน 8) เทคโนโลยีทางการศึกษา 9) ประสิทธิภาพการใช้หลักสูตรและ 10) ประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษารวบรวมมาจากผู้บริหารโรงเรียนอาจารย์ที่ปรึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ของโรงเรียนในสังกัดกองการมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการส่วนกลางภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2541 โดยตัวอย่างประกอบด้วย โรงเรียน 54 โรงเรียน ห้องเรียน 378 ห้องและนักเรียน 14,465คนและใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอนในการเลือกสุ่มตัวอย่างผลการวิจัยพบว่า 1)ตัวแปรความรู้เดิมของนักเรียนลักษณะครอบครัวของนักเรียนภูมิหลังของนักเรียนบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในบ้านของนักเรียน และเศรษฐฐานะเป็นองค์ประกอบระดับนักเรียนที่ทำให้เกิดความผันแปรในตัวแปรผลการเรียนรู้ของนักเรียนระหว่างห้องเรียนที่อยู่ในโรงเรียนเดียวกันและระหว่างโรงเรียน 2)องค์ประกอบทางการศึกษาที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ประกอบด้วยระดับนักเรียน ได้แก่เพศลักษณะครอบครัวของนักเรียนบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในบ้านของนักเรียนระดับห้องเรียนได้แก่ขนาดของห้องเรียนคุณวุฒิของครูและระดับโรงเรียนได้แก่ขนาดของโรงเรียนการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาและประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน 3)องค์ประกอบทางการศึกษามีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ประกอบด้วยระดับนักเรียนได้แก่ความรู้เดิมของนักเรียนบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในบ้านระดับห้องเรียนได้แก่ขนาดของห้องเรียนความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับนักเรียนและประสบการณ์ในการสอนของครูและระดับโรงเรียนได้แก่ขนาดของโรงเรียนค่าใช้จ่ายทางการศึกษาประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของการใช้หลักสูตร 4) องค์ประกอบทางการศึกษาที่มีอิทธิพลต่อเจตคติและแรงจูงใจต่อการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ประกอบด้วยระดับนักเรียนได้แก่เพศและบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในบ้านระดับห้องเรียนได้แก่ขนาดของห้องเรียนและบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของห้องเรียนและระดับโรงเรียนได้แก่ค่าใช้จ่ายทางการศึกษาบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนประสิทธิภาพการใช้หลักสูตรและประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน 5) องค์ประกอบทางการศึกษาที่มีอิทธิพลต่อเจตคติและแรงจูงใจต่อการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ประกอบด้วยระดับนักเรียนได้แก่เพศบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในบ้านความรู้เดิมของนักเรียนระดับห้องเรียนได้แก่บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในห้องเรียน ประสิทธิภาพการสอนของครูและประสบการณ์ในการสอนของครูและระดับโรงเรียนได้แก่ขนาดของโรงเรียนค่าใช้จ่ายทางการศึกษาการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาและประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน 6)องค์ประกอบทางการศึกษาที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพความเป็นผู้นำของนักเรียน

ประกอบด้วยระดับนักเรียนได้แก่ภูมิหลังของนักเรียนความรู้เดิมลักษณะครอบครัวของนักเรียนบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในบ้านเพศของนักเรียนระดับห้องเรียนได้แก่ขนาดของห้องเรียนบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของนักเรียนและความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับนักเรียนและระดับโรงเรียนได้แก่ขนาดของโรงเรียนค่าใช้จ่ายทางการศึกษาการบริหารโรงเรียนความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาและการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา 7) องค์ประกอบทางการศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นประกอบด้วยระดับนักเรียนได้แก่เพศและความรู้เดิมของนักเรียนระดับห้องเรียนได้แก่ขนาดของห้องเรียนบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของห้องเรียนความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนและความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับนักเรียนและระดับโรงเรียนได้แก่ขนาดของโรงเรียนค่าใช้จ่ายทางการศึกษาการบริหารโรงเรียนและการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา

Watanakhun (1998) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาพยาบาลที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยซึ่งประกอบด้วยมหาวิทยาลัยของรัฐ 6 แห่งและเอกชน 9 แห่งโดยใช้แนวคิดของคิมคาเมรอนและมีสมมติฐานว่าตัวแปรที่ศึกษา 8 ตัวแปรได้แก่แบบภาวะผู้นำเทคโนโลยีกลยุทธ์การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สภาพแวดล้อมองค์การวัฒนธรรมองค์การโครงสร้างองค์การและการใช้อำนาจสามารถอธิบายและทำนายประสิทธิผลองค์การโดยใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) และการถดถอยพหุคูณ (Multiple regression) ในการวิเคราะห์ข้อมูลผลการศึกษาพบว่าตัวแปร 4 ตัวได้แก่แบบภาวะผู้นำเทคโนโลยีกลยุทธ์การวางแผนและการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถอธิบายและทำนายประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ

ระดับ ชัยพฤกษ์ (2543) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 6 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การของครูระดับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียนจำแนกตามเพศระดับการศึกษาและขนาดของโรงเรียนและความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้ครูเป็นตัวอย่างจำนวน 363 คนใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามแบบเลือกและมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับผลการวิจัยพบว่า 1) ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 6 อยู่ในระดับมากและแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาของครูและขนาดของโรงเรียนความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อจำแนกตามเพศของครู 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับมากและแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาของครูและขนาดของโรงเรียนประสิทธิผล

ของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อจำแนกตามเพศของครู3)ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อจำแนกตามเพศของครูระดับการศึกษาของครูและขนาดของโรงเรียน

วรวิทย์ เกตุบรรลุ (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยแวดล้อมที่สัมพันธ์กับการบริหารวิชาการของวิทยาลัยเทคนิคสังกัดกรมอาชีวศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยแวดล้อมและคุณภาพการปฏิบัติงานวิชาการของวิทยาลัยเทคนิคโดยจำแนกตามที่ตั้งวิทยาลัยรวมทั้งหมดความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมในแต่ละด้านกับคุณภาพการปฏิบัติงานวิชาการของวิทยาลัยเทคนิคและหาตัวพยากรณ์คุณภาพการปฏิบัติงานวิชาการจากปัจจัยแวดล้อมการบริหารงานวิชาการโดยมีตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้บริหารและครูผู้สอนในวิทยาลัยเทคนิคเขตการศึกษา 2 จำนวน 297 คนผลการวิจัยพบว่าปัจจัยแวดล้อมการบริหารงานวิชาการในแต่ละด้านและโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางปัจจัยแวดล้อมจำแนกตามที่ตั้งของวิทยาลัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคุณภาพการปฏิบัติงานวิชาการแต่ละด้านและโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อจำแนกตามที่ตั้งของวิทยาลัยพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติปัจจัยแวดล้อมการบริหารวิชาการโดยรวมและรอบด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับคุณภาพการปฏิบัติงานวิชาการในแต่ละด้านและโดยรวมปัจจัยแวดล้อมในการบริหารงานวิชาการด้านครูผู้สอนด้านชุมชนและด้านผู้บริหารสามารถพยากรณ์คุณภาพการปฏิบัติงานวิชาการโดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 5 วิชาการในประเทศไทยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้ 1) ประสิทธิภาพการบริหารวิชาการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การและประสิทธิผลโรงเรียน 2) การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารวิชาการส่วนใหญ่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลระดับเดียวโดยเฉพาะสถาบันการศึกษาพยาบาลยังไม่พบว่าผู้ใดศึกษาประสิทธิภาพการบริหารวิชาการและใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลทุกระดับ

สังวร ังตกระโทก (2543) ได้ศึกษาการใช้โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับตรวจสอบความตรงของสมการโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยครูปัจจัยโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ(multilevel structural equation model) เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุแบบพหุระดับความพอใจในการปฏิบัติงานของครูพร้อมทั้งตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างความพึงพอใจในการทำงานของครูและเปรียบเทียบประสิทธิภาพของผลการวิเคราะห์ระหว่างเทคนิคในโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับกับเทคนิค HLM ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยเป็นข้อมูลทุติยภูมิจากโครงการวิจัยประสิทธิภาพการใช้ครู: การวิเคราะห์เชิงปริมาณระดับมหภาคของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติตัวอย่างที่ใช้ประกอบด้วยครูจำนวน 9,599 คนและผู้บริหาร

โรงเรียนจำนวน 1,290 คนจากโรงเรียน 1,290 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงานการศึกษาท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวน 16 ตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปรระดับครูจำนวน 7 ตัวแปรและตัวแปรระดับโรงเรียน 9 ตัวแปรการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ทิสเรล และการวิเคราะห์ห้ระดับผลการวิจัยพบว่า 1) โมเดลเชิงสาเหตุ แบบพหุระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ความตรงของโมเดลแสดงด้วยค่าไคแอสควร์เท่ากับ 217.6963 ที่องศาความเป็นอิสระ 189 ระดับนัยสำคัญ 0.0747 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเท่ากับ 0.99782) ตัวแปรระดับครูที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูมากที่สุดมี 5 ตัว ได้แก่ ความก้าวหน้า รองลงมาคือความผูกพันต่ออาชีพ คุณภาพของงาน เพศชาย และจำนวนปีที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนตามลำดับ ส่วนอิทธิพลของตัวแปรระดับโรงเรียนทั้ง 9 ตัวแปรมีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีตัวแปรโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ส่งอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยความผูกพันต่ออาชีพ ครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษา ท้องถิ่น ส่งอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยความก้าวหน้า และค่าเฉลี่ยความผูกพันต่ออาชีพ โรงเรียนที่สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ และโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ส่งอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยความก้าวหน้า ค่าเฉลี่ยคุณภาพงาน และค่าเฉลี่ยความผูกพันต่ออาชีพ 3) ประสิทธิภาพของผลการวิเคราะห์ด้วย LISREL และ HLM แต่ละโปรแกรมดีในลักษณะต่างกัน โปรแกรม LISREL ให้ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมแต่ยังไม่สามารถวิเคราะห์ความชันในฐานะตัวแปรตาม ส่วนในกรณีที่เอชแอลเอ็มวิเคราะห์ความชันในฐานะตัวแปรตามได้รวมทั้งยังไม่สามารถวิเคราะห์โดยยอมให้ทอมความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้สัมพันธ์ใช้ระดับจากโปรแกรม LISREL และโปรแกรมเอชแอลเอ็มส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันทั้งขนาดและทิศทาง แต่เมื่อนำสัมประสิทธิ์ที่ได้จากโปรแกรมเอชแอลเอ็มไปกำหนดในการวิเคราะห์โดยโปรแกรม LISREL พบว่าสัมประสิทธิ์จากโปรแกรมเอชแอลเอ็มทำให้โมเดลค่อนข้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

นารี อาแว (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชาคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชาคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อศึกษาปัจจัยระดับนักศึกษา ปัจจัยระดับอาจารย์ และปัจจัยระดับหัวหน้าภาควิชาที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชาคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน และเพื่อสร้างโมเดลพหุระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชาคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน ปัจจัยระดับนักศึกษาประกอบด้วยเจตคติต่อ

การเรียนพยาบาลและพฤติกรรมกรรมการเรียนปัจจัยระดับอาจารย์ประกอบด้วยประสบการณ์การสอนคุณลักษณะอาจารย์ผู้สอนและพฤติกรรมการสอนปัจจัยระดับหัวหน้าภาควิชาประกอบด้วยประสบการณ์ทางการบริหารการฝึกอบรมทางการบริหารพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและการติดต่อสื่อสารผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชาคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเอกชนอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยระดับนักศึกษาพบว่าเจตคติต่อการเรียนพยาบาลและพฤติกรรมกรรมการเรียนมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชาคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.013) ปัจจัยระดับอาจารย์พบว่าพฤติกรรมการสอนของอาจารย์และคุณลักษณะอาจารย์ผู้สอนมีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชาคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเอกชนรายห้องเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับและพฤติกรรมการสอนของอาจารย์มีอิทธิพลต่อค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของเจตคติต่อการเรียนพยาบาลที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชาคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเอกชนรายห้องเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.054) ปัจจัยระดับหัวหน้าภาควิชาพบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำและด้านการติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชาคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเอกชนรายภาควิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับและพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของพฤติกรรมการสอนที่มีต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชาคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเอกชนรายภาควิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์สังเคราะห์งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์พหุระดับสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์พหุระดับสามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้โปรแกรม LISREL และโปรแกรม HLM ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้สองเทคนิควิธีคือ 1) โมเดลเชิงสาเหตุและพหุระดับและ 2) การสร้างสมการถดถอยในการอธิบายตัวแปรอิสระแต่ละตัวและแต่ละระดับที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม
2. ในการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลระดับเดียว ยังไม่พบว่ามีผู้ใดศึกษาโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบพหุระดับ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

Calapinno (1994) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติซึ่งเป็นการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลการปฏิบัติงานแบบเน้นหน้าที่และเน้นผลผลิตขององค์การทางสุขภาพโดยวิธีการสำรวจความคิดเห็นและประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนที่จะมีการปรับเปลี่ยนงานของกลุ่มผู้ตรวจการในโรงพยาบาลจำนวน 537 คนและแบ่งกลุ่มผู้ตรวจการเป็น 2 กลุ่มคือกลุ่มที่ปฏิบัติเน้นหน้าที่และกลุ่มที่เน้นผลผลิตเกรย์ (Gray. 1995) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสมดุลของค่านิยมของโรงเรียนและประสิทธิผลทางวิชาการโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวัดค่านิยมของโรงเรียนซึ่งวัดได้จากความคาดหวังของสังคมที่มีต่อโรงเรียนและสัมพันธภาพแบบเจาะลึกและวัดประสิทธิผลทางวิชาการจากผลผลิตทางการศึกษาโดยดูว่านักเรียนเรียนรู้อะไรได้มากน้อยเพียงใดผลการวิจัยพบว่าค่านิยมขององค์การส่งผลทำให้ประสิทธิผลทางวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

Libby (1994) ได้ศึกษารูปแบบระดับชั้นลดหลั่นสอดแทรกเชิงเส้นของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนซึ่งจัดข้อมูลเป็น 2 ระดับได้แก่ระดับนักเรียนและระดับชั้นเรียนตัวแปรระดับนักเรียนประกอบด้วยสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม (SES), เพศ, เชื้อชาติ, ความสามารถ ความคาดหวังส่วนปัจจัยระดับชั้นเรียนประกอบด้วยรูปแบบการสอนของครูและการใช้เวลาในการเรียนการสอนของครูผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลพหุระดับโดยใช้เทคนิค HLM ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยระดับนักเรียนสามารถอธิบายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมากกว่าปัจจัยระดับชั้นเรียนที่เป็น การสอนของครูและการใช้เวลาในการเรียนการสอนของครูสามารถอธิบายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ

Victor (1997) ได้ศึกษาแบบจำลอง 3 รูปแบบที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและประสิทธิผลโรงเรียนโดยใช้รูปแบบระดับชั้นลดหลั่นสอดแทรกเชิงเส้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลอง 3 รูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์และศึกษาตัวแปรที่สามารถทำนายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและประสิทธิผลโรงเรียนในการวิจัยได้จัดข้อมูลเป็น 3 ระดับได้แก่ระดับนักเรียนประกอบด้วยตัวแปรคะแนนสอบวิชาคณิตศาสตร์คะแนนสอบการอ่านและสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมระดับชั้นเรียนประกอบด้วยตัวแปรลักษณะการสอน 2 รูปแบบเป็นการสอนแบบใช้นักเรียนเป็นศูนย์กลางและใช้ทักษะขั้นสูงในการสอนและตัวแปรปริมาณการบ้านรายสัปดาห์ระดับโรงเรียนประกอบด้วยตัวแปรความเป็นผู้นำทางการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมการสนับสนุนทางสังคมและการยอมรับเป้าหมายผลการวิจัยพบว่าสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมและปริมาณการบ้านรายสัปดาห์ปัจจัยระดับชั้นเรียนที่เกี่ยวกับการสอนของครูและปัจจัยระดับชั้นเรียนที่ให้ภาพรวมขององค์การมีความสอดคล้องกับข้อมูลประจักษ์และได้ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้กำหนดนโยบายควรนำ

ผลการวิจัยนี้ไปพัฒนาปัจจัยระดับโรงเรียนทั้งนี้เพื่อปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและสามารถทำนายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ

Shieh (1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์พยาบาลในหลักสูตรพยาบาลประเทศไต้หวันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์พยาบาลหรือไม่ตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาลในประเทศไต้หวันจำนวน 517 คนผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์พหุระดับด้วยสมการพหุการถดถอย (hierarchical multiple regression) ANCOVA และ Content Analysis ผลการวิจัยพบว่าคณบดีและผู้อำนวยการมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและรูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการกระตุ้นการใช้ปัญญาในรูปแบบภาวะผู้นำที่ให้รางวัลตามความเหมาะสมสามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์พยาบาลอาจารย์พยาบาลที่มีภาวะผู้นำหรือคณบดีที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความพึงพอใจสูงสุดรองลงมาเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเสรีนิยมและให้ข้อเสนอว่าคณบดีหรือผู้อำนวยการควรให้ความสำคัญและตระหนักเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบให้รางวัลตามความเหมาะสมไปใช้ในการบริหาร

Jacobi (1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเตรียมครูมืออาชีพการสอนในชั้นเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ของการเตรียมครูมืออาชีพการสอนในชั้นเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ซึ่งมีการจัดระดับข้อมูลที่จะศึกษาเป็น 2 ระดับได้แก่ระดับนักเรียนและระดับครูตัวแปรและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้ NAEP (Probability Subscale of the 1992 National Assessment of Education Program Trials Statement in Mathematics) วัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ส่วนตัวแปรการเตรียมครูมืออาชีพการสอนในชั้นเรียนและลักษณะของนักเรียนนั้นผู้วิจัยใช้ตัวแปรที่มีอยู่ในเครื่องมือ NAEP ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ HLM ผลการวิจัยพบว่า student minority status และสภาพแวดล้อมที่บ้านสามารถทำนายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนที่เรียนคณิตศาสตร์ทั่วไปทั้ง 5 รัฐและสามารถทำนายนักเรียนที่เรียนเรขาคณิตได้ 2 รัฐนิสัยการเรียนรู้อาจทำนายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนที่เรียนคณิตศาสตร์ทั่วไป 4 รัฐอย่างมีนัยสำคัญเพศสามารถทำนายผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่เรียนคณิตศาสตร์ทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญได้ 1 รัฐเท่านั้นการสอนของครูใน

ชั้นเรียนและภูมิหลังของครูสามารถทำนายค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางเรียนของกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญ แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่เรียนเรขาคณิตครูที่เน้นความหลากหลายของเนื้อหาสามารถทำนายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนทั้ง 2 กลุ่มการฝึกอบรมคณิตศาสตร์สามารถอธิบายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่เรียนคณิตศาสตร์ทั่วไป

Cooperman (1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมคุณลักษณะครูและการสอนซึ่งมีการจัดระดับข้อมูล 2 ระดับคือระดับชั้นเรียนและระดับโรงเรียนตัวแปรระดับชั้นเรียนประกอบด้วยลักษณะส่วนบุคคลครูและการสอนส่วนตัวแปรระดับโรงเรียนประกอบด้วยลักษณะโรงเรียนและการบริหารโรงเรียนการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของลักษณะส่วนบุคคลครูกับการสอนที่มีประสิทธิผลและความสัมพันธ์ของปัจจัยระดับโรงเรียนกับการสอนที่มีประสิทธิผลการวิจัยพบว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรและความเชื่อในความสามารถของนักเรียนของบุคลากรสามารถอธิบายได้ 19% ส่วนการบริหารแบบมีส่วนร่วมและลักษณะทั่วไปของครูสามารถอธิบายประสิทธิผลการสอนได้เพียงเล็กน้อย

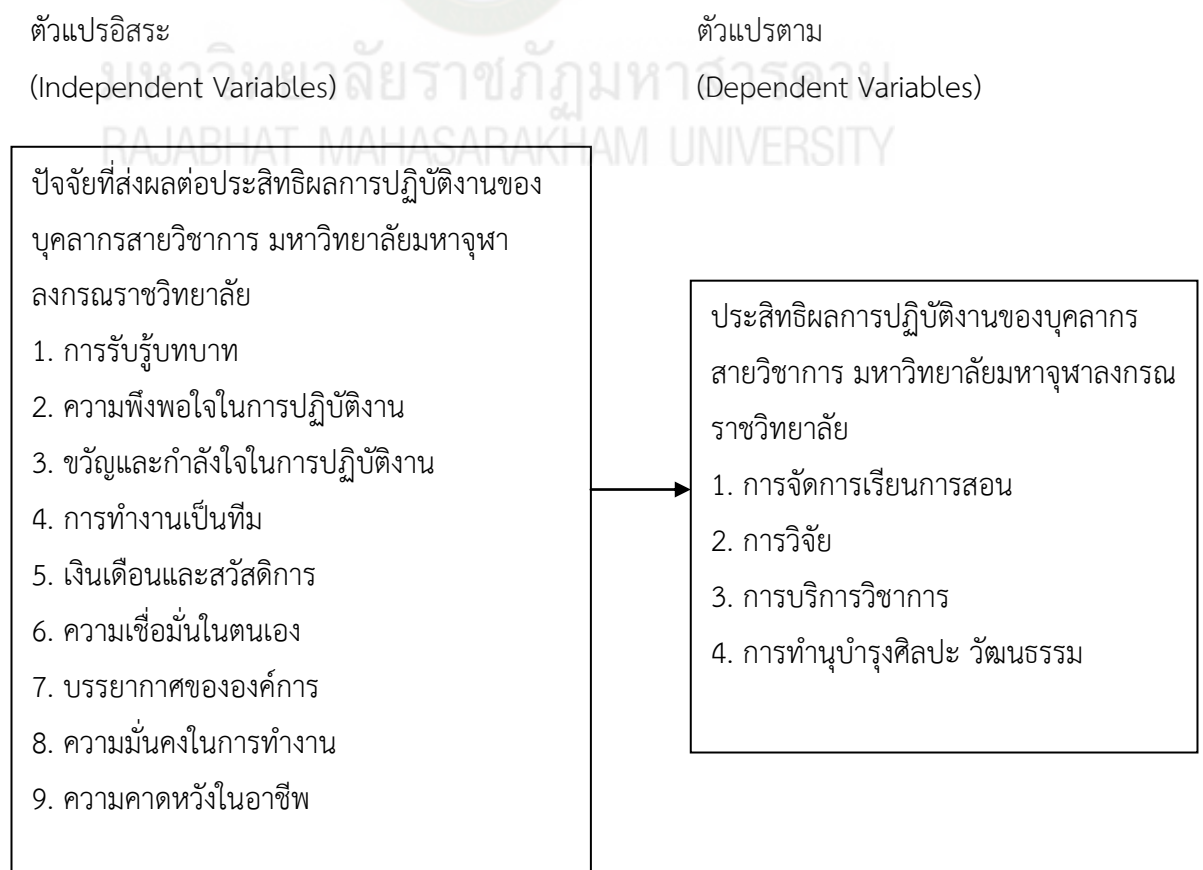
Lamb (1998) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การของสถาบันศึกษาพยาบาลและวิทยาศาสตร์การแพทย์ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจของผู้บริหารและอาจารย์การพัฒนาความก้าวหน้าของนักศึกษาและความพึงพอใจในการเรียนของนักเรียนมีระดับประสิทธิผลองค์การที่สูงตามลำดับจำนวนนักศึกษาจำนวนอาจารย์ประจำระดับการศึกษาของอาจารย์ลักษณะโครงสร้างการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลองค์การนอกจากนั้นผลการวิจัยแสดงว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยจัดองค์การแบบเน้นผลผลิตจะมีประสิทธิผลดีกว่าการจัดองค์การที่เน้นหน้าที่อย่างเดียวยเพราะมีการเปลี่ยนแปลงได้ยากและมีความต่อเนื่องในระยะยาวทำให้องค์การสามารถปรับตัวได้ช้า

Eckley (1998) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มอำนาจของครู (teacher empowerment) และรูปแบบความเป็นผู้นำทางวิชาการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มอำนาจของครูกับความเป็นผู้นำทางวิชาการในบริบทขององค์การทางการศึกษาได้แก่โครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์การเมืองมีการจัดระดับข้อมูลเป็น 2 ระดับคือระดับครูและระดับผู้บริหารตัวแปรระดับครูประกอบด้วยอายุประสบการณ์เพศระดับการศึกษาส่วนตัวแปรระดับผู้บริหารประกอบด้วยโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์การเมืองและข้อมูลลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับผู้บริหารผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์พหุระดับด้วยสมการถดถอย (HLM regression analysis) ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรในระดับครูพบว่าการเพิ่มอำนาจของครูเกิดขึ้นได้เมื่อผู้นำใช้รูปแบบการเป็นผู้นำที่เน้นมนุษยสัมพันธ์และประสบการณ์

การสอนของครูเพิ่มขึ้นทำให้การเพิ่มอำนาจของครูเพิ่มขึ้นด้วยอายุเพศระดับการศึกษาของครูสามารถทำนายการเพิ่มอำนาจของครูอย่างไม่มีนัยสำคัญส่วนการศึกษาตัวแปรในระดับผู้บริหารพบว่าการเพิ่มอำนาจของครูและผู้ร่วมงานเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นโครงสร้างผลการวิเคราะห์สังเคราะห์งานวิจัยของต่างประเทศสามารถสรุปได้ว่าการวิจัยทางการศึกษามีแนวโน้มการใช้เทคนิคการวิเคราะห์พหุระดับมากขึ้นซึ่งมีความสอดคล้องกับลักษณะธรรมชาติของข้อมูลและตัวแปรที่ศึกษา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดังข้างต้นพบว่า ปัจจัยทั้งหมด 9 ปัจจัย ประกอบด้วย การรับรู้บทบาท ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม เงินเดือนและสวัสดิการ ความเชื่อมั่นในตนเอง บรรยากาศขององค์กร ความมั่นคงในการทำงาน และความคาดหวังในอาชีพ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในแผนภาพที่ 7 ดังนี้



แผนภาพที่ 7 : กรอบแนวคิดในการวิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY