

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “องค์ประกอบการบริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมในสังกัดสำนักงานทางหลวงที่ 5 (ขอนแก่น)” ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาบูรณาการและปรับปรุงให้สอดคล้องกับหลักการวิจัย ซึ่งได้แบ่งสาระสำคัญ ดังนี้

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบทางการบริหาร

1. ความหมายและความสำคัญของการบริหาร
2. การวางแผน
3. การฝึกอบรม
4. การประเมินและติดตามผล
5. การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

1. ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
2. ความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
3. การปฏิบัติงานเพื่อองค์การที่มีประสิทธิภาพ

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทีมงาน

1. ความหมายของทีมงาน
2. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
3. การสร้างทีมงาน

#### แนวคิดเกี่ยวกับบริบท

1. การบริหารงานของสำนักทางหลวงที่ 5 (ขอนแก่น)
2. การพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมทางหลวง
3. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลในสำนักทางหลวงที่ 5 (ขอนแก่น)

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

#### กรอบแนวคิดการวิจัย

## แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบทางการบริหาร

ทรัพยากรหรือปัจจัยการบริหาร (Administrative Resources) ที่สำคัญมีอยู่อย่างน้อย 4 ประการ คือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุ (Materials) และวิธีการจัดการ (Management) ไม่ว่าจะเป็นอย่างใด ๆ ย่อมมีความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนี้เป็นเครื่องมือในการบริหารหรือจัดการ ซึ่งนิยมเรียกว่าหลัก 4M's โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางภาคธุรกิจ ทรัพยากรทางการบริหาร หรือปัจจัยทางการบริหารที่นิยมกันมี 7 ประการ คือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุ (Materials) วิธีการบริหาร (Management or Method) ตลาด (Market) เครื่องจักร (Materials) และขวัญหรือกำลังใจ (Morale) ซึ่งเรียกว่า 7M's (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2543: 24)

การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบอย่างมีระบบ คือมีหลักการ กฎเกณฑ์ และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน โดยลักษณะเช่นนี้ การบริหารจึงเป็นวิทยาศาสตร์ (Science) ทางสังคม ซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ แต่ถ้ามองพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งนับว่าเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม แล้วการบริหารก็มีลักษณะเป็นศิลป์ (Art) โดยมีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์ประกอบทางการบริหารที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การบริหาร 2) การวางแผน 3) การฝึกอบรม 4) การประเมินติดตามผล และ 5) การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร (Brown, 1997 : 60-61) โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ความหมายและความสำคัญของการบริหาร

การบริหาร บางครั้งเรียกว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงาน ใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น การบริหารนโยบาย (Policy) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) การบริหารคุณธรรม (Morality) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับ สังคม (Society) การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) เป็นต้น เป็นการนำ “กระบวนการบริหาร” หรือ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า แฟ้มส์-โพสคอร์ด (PAMS-POSDCoRB) แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย (วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ, 2552 : 77-81)

### 1.1. ความหมายของการบริหาร

“การบริหาร” (Administration) หรือ “การจัดการ” (Management) สามารถใช้คำ 2 คำ ทดแทนกันได้ แต่ในความหมายที่แท้จริงคำว่า “การบริหาร” (Administration) จะเน้นในเรื่องการจัดการเกี่ยวกับนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งส่วนมากมักจะใช้กับการบริหารงานทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับงานภาครัฐ ส่วนคำว่า “การจัดการ” (Management) ส่วนมากจะใช้ในงานเกี่ยวกับงานธุรกิจของเอกชน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2545 : 18) ซึ่งทั้ง 2 คำต่างก็มีความหมายเกี่ยวกับการดำเนินงานของผู้บริหาร ส่วนการบริหาร จึงมีผู้ให้ความหมายไว้หลายแนวคิดด้วยกัน ดังนี้

เสนาะ ตีเขาว์ (2547 : 65) ได้สรุปการบริหาร หมายถึง

- 1) การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน
- 2) การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 3) การบริหารเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
- 4) การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 5) การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

สมยศ นาวิการ (2547 : 47) การบริหาร หมายถึง กระบวนการวางแผนการ จัดองค์การ การสั่งการและควบคุมกำลัง ความพยายามของสมาชิกในองค์การและใช้ ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในองค์การที่กำหนดไว้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2547 : 63) การบริหาร หมายถึง กระบวนการ ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือการ วางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

กนกอร สมปราชญ์ (2548 : 8) การบริหาร หมายถึง การร่วมมือและ ประสานกันระหว่างมนุษย์และทรัพยากรทางวัตถุอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ และยังกล่าวต่ออีกว่านักวิชาการบางท่านมองว่าเป็นการพยายามที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ ต้องการ โดยเสียเวลา ค่าใช้จ่ายและการดำเนินการ

ครุส และ วิลริช (Koontz & Weilhrich. 1993 : 437 ; อ้างถึงใน ชัญญา อภิบาลกุล. 2548 : 2) การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน และวัสดุสิ่งของเป็นอุปกรณ์ในการบริหารงาน

เซอร์กีวานิ คูม และ ทูรสต์ัน (Sergiovanni Coomb & Thurston. 1999 : 61-74 ; อ้างถึงใน ชาญญา อภิบาลกุล. 2548 : 2) การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือ โดยผู้อื่น เพื่อก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ดาฟท์ (Daft. 1992 :13-14 ; อ้างถึงใน ชาญญา อภิบาลกุล. 2548 : 2) การบริหาร หมายถึง การบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผ่าน การวางแผนการจัดองค์การ การนำ และการควบคุมทรัพยากรขององค์การ

เซอร์เชย์ บลันชาร์ด และ จอนสัน (Hershey Blanchard & Johnson. 2001 : 86 ; อ้างถึงใน ชาญญา อภิบาลกุล. 2548 : 2) การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับ บุคคล และกลุ่มบุคคล ซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือต่าง ๆ งบประมาณ และเทคโนโลยีเพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การบริหารเป็นกิจกรรมที่กลุ่มบุคคลได้ร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นกิจกรรมที่ต้อง อาศัยองค์ประกอบอย่างน้อยสองประการ ได้แก่ ปัจจัยในการดำเนินกิจกรรม หรือที่เรียกว่า ปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหาร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ต้องการ การบริหาร เป็นส่วนที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ การวิจัยองค์ประกอบทางการบริหารที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีม

## 1.2 ความสำคัญของการบริหาร

การบริหารเป็นสิ่งจำเป็นในหมู่มนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นสัตว์สังคม โดยธรรมชาติ แล้วสังคมของมนุษย์ย่อมรวมกันอยู่เป็นหมู่เป็นพวก ไม่อาจแยกอยู่โดดเดี่ยวได้ ธรรมชาติจึง สอนให้มนุษย์รู้จักพึ่งพาอาศัยกันรวมกำลังป้องกันภัยอันตราย สอนให้มีการเรียนรู้และ ถ่ายทอดประสบการณ์แก่กันในหมู่มวลสมาชิก นับแต่กลุ่มปฐมคือ ครอบครัวไปจนถึงกลุ่ม ใหญ่อันได้แก่ องค์กรและสถาบันในสังคม

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 35) กล่าวว่า การบริหารเป็นสิ่งสำคัญที่มีความ จำเป็นอย่างยิ่ง เพราะบทบาทและความสำคัญของการบริหารนั้น มีความสัมพันธ์กับการดำรงชีพของมนุษย์ เพราะเมื่อมนุษย์รวมกันอยู่เป็นหมู่เป็นกลุ่ม มีหัวหน้าปกครองบังคับ บัญชา มีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะความรู้ความสามารถ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ใน ระหว่างพวกและเผ่าเดียวกัน โดยมีจารีตประเพณีและวัฒนธรรมเป็นเครื่องกำกับความ ประพฤติของกลุ่มชนเหล่านั้น เมื่อกลุ่มสังคมขยายเติบโตขึ้นมีความซับซ้อนมากขึ้น มนุษย์ก็ เริ่มสร้างและวางระเบียบ กฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ ขึ้นโดยเรียนรู้จากประสบการณ์และความ

เชื่อกัน ทั้งนี้โดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดความสำเร็จเรียบร้อยขึ้นในองค์การ และเกิดความสงบสุขขึ้นในสังคมนั้น

กนกอร สมปราชญ์ (2548 : 4) กล่าวถึงหน้าที่ทางการบริหารมี 5 ประการคือ

1) การวางแผน เป็นการคิดก่อนจะมีการดำเนินการใดๆ ในองค์การ การกระทำอย่างน้อยสองระดับคือ ระดับแรกเป็นการให้ความใส่ใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย (Purpose) พันธกิจ (Mission) หรือเป้าประสงค์ (Goal)

2) การจัดองค์การ เมื่อใดที่องค์การมีการวางแผน เมื่อนั้นองค์การต้องมีการจัดเตรียมทรัพยากรที่เป็นวัสดุอุปกรณ์และบุคคลที่จำเป็นต้องใช้เพื่อก่อให้เกิดแผนงานเป็นไปตามที่วางแผนไว้

3) การประสาน เป็นการกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีที่จะใช้กำกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

4) การบังคับบัญชา เป็นการจูงใจและการสั่งการทำงานของกำลังงาน เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

5) การควบคุม เป็นการติดตามผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและแก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง เพื่อให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์การ

บลานชาร์ด (Blanchard. 2001 : 88 ; อ้างถึงใน กนกอร สมปราชญ์. 2548 :

5) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (Managerial Function) มีดังนี้

1) การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ และปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล

2) การจัดองค์การ (Organizing) แผนงานจะดำเนินการไปได้ด้วยดีก็ด้วยการจัดองค์การที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การนำปัจจัยทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการบริหารที่จะทำให้สัมฤทธิ์ผล การจัดองค์การ จึง หมายถึง การนำเอาทรัพยากรการบริหารทุกประเภทมาบูรณาการเพื่อดำเนินการ

3) การจูงใจ (Motivating) การจูงใจที่จะช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจูงใจในที่นี้ยังหมายถึง การอำนวยความสะดวก (Directing) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการเป็นผู้นำในการดำเนินการ (Leading)

4) การควบคุม (Controlling) การควบคุมงาน เป็นการติดตามและประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ได้กำหนดไว้ว่ามีความเบี่ยงเบนไปจากความคิดคาดหวังมากน้อยเพียงใด



สัญญา อภิบาลกุล (2548 : 2) กล่าวว่า การบริหารมีส่วนสัมพันธ์กับสิ่งต่อไปนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 2) ทรัพยากรทางการบริหาร ซึ่งรวมถึงกลุ่มบุคคลในองค์การ
- 3) กลไกการดำเนินงาน หรือการจัดกิจกรรมขององค์การ

การบริหารเป็นเรื่องของการจัดกิจกรรม โดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดนักบริหารหลายคนต่างเห็นพ้องต้องกันว่าการบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของคณะบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่แน่นอนในการทำงานบางคนเห็นว่าการบริหารเป็นศิลปะของการเป็นผู้นำที่จะนำผู้อื่นทำงานตามวัตถุประสงค์ได้ บางคนให้ความหมายว่าการบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมซึ่งมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายจึงเห็นได้ว่าเรื่องของการบริหารเป็นเรื่องยุ่งยากซับซ้อนเป็นเรื่องที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนความรู้สึคนึกคิด ทรัพยากร จุดมุ่งหมายรวมทั้งกระบวนการในการบริหาร

ธงชัย สันติวงษ์ (2543 อ้างถึงใน สัญญา อภิบาลกุล. 2548 : 2)

ได้กล่าวว่าปัจจัยที่สำคัญของการบริหารมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4 M's ได้แก่

- 1) คน (Man) ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การที่ทำงานร่วมกัน
- 2) เงิน (Money) ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารทุก ๆ ส่วนขององค์การ
- 3) วัสดุสิ่งของ (Material) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และเทคโนโลยีต่างๆ
- 4) การจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารงานขององค์การที่ทำโดยผู้บริหาร

### 1.2.1 กระบวนการบริหาร จากการศึกษา มีนักวิชาการหลายท่าน

ได้ให้ความหมายของกระบวนการตัดสินใจ ดังนี้

ฟาร์โย (Fayol. 1949 : 99 ; อ้างถึงใน เจริญผล สุวรรณโชติ. 2544 : 234-235) ชาวฝรั่งเศสที่ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารเชิงจัดการมีความเห็นว่า การบริหารเป็นศาสตร์อย่างหนึ่ง และเป็นหลักการสากลที่สามารถนำไปใช้ได้กับการบริหารทุกประเภทโดยการบริหารจัดการประกอบด้วยกิจกรรม 5 ประการคือ

1) การวางแผน (To Plan) หมายถึง การศึกษาอนาคต และการจัดแผนงานเพื่อการปฏิบัติงาน

2) การจัดองค์การ (To Organize) หมายถึง การดำเนินการทั้งในเรื่องของวัสดุและบุคคลที่อยู่ในธุรกิจนั้น การจัดการจะต้องทำด้วยกันทั้งวัสดุและบุคคล

3) การบังคับบัญชา (To Command) หมายถึง การที่จะทำให้ผู้ร่วมงาน

4) การประสานงาน (To Coordinate) หมายถึงการรวมเข้าด้วยกันและการจัดการให้มีความสัมพันธ์ต่อกันในกิจกรรมที่จัดขึ้นในองค์การทุกอย่าง

5) การควบคุม (To Control) หมายถึง การที่มองเห็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นองค์การที่ปฏิบัติตามกฎที่ได้วางไว้ และกำหนดขึ้นตามที่มุ่งคณะ ได้ตกลงกันไว้

กูลิก และ อูวิก (Gulick & Urwick. 1937 : 6 ; อ้างถึงใน ชัญญา อภิบาลกุล. 2548 : 7) กล่าวว่า การนำเอาแนวคิดของ Fayol มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการ ได้ขยายส่วนสำคัญพื้นฐานที่เรียกว่า The Elements of Management 5 ประการ ของ Fayol มาใช้ในการจัดองค์การทางราชการ โดยขยายกิจกรรมทางการบริหารออกเป็น 7 ประการ หรืออีกอย่างเรียกว่า “POSDCoRB” คือ

1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การเตรียมการหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าว่าองค์การจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานหรือกระทำอะไรบางอย่างในอนาคต

2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดองค์การการกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนงานการจัดสายบังคับบัญชา และการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ พร้อมกำหนดบุคคลขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และทรัพยากรสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนรูปแบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน

3) การบริหารงานบุคคล (Staffing) หมายถึงการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหาการพัฒนา การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานการประเมินผลงาน การพิจารณาความดีความชอบ การใช้สวัสดิการ และการให้พ้นจากงาน

4) การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การอำนวยการ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ และการควบคุม บังคับบัญชา ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องกระทำเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้

5) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ เพื่อดำเนินการ ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

6) การรวบรวมผลการปฏิบัติงาน (Reporting) หมายถึง การรวบรวมผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อให้สมาชิกขององค์กรทราบความก้าวหน้าของการดำเนินการ

7) การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ การใช้จ่ายเงิน การควบคุมการใช้จ่ายและการตรวจสอบด้านการเงิน

กูส และ วิลริส (Koontz & Weillrich. 1988 : 55 ; อ้างถึงใน ชัญญา อภิपालกุล. 2548 : 8) ได้ให้ความเห็นว่างานในหน้าที่ของผู้บริหาร ได้แก่

1) งานการวางแผนการ (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร และการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล

2) การจัดองค์การ (Organizing) แผนงานจะดำเนินการไปด้วยดีก็ด้วยการจัดองค์การที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยการนำปัจจัยทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการบริหารที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผล การจัดองค์การจึงหมายถึง การนำเอาทรัพยากรการบริหารทุกประเภทมาบูรณาการเพื่อดำเนินการ

3) การจูงใจ (Motivating) การจูงใจที่จะช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจูงใจในที่นี้ยัง หมายถึง การอำนวยความสะดวก และการติดต่อสื่อสาร และการเป็นผู้นำในการดำเนินการ

4) การควบคุมงาน (Controlling) การควบคุมงานเป็นการติดตามและประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ได้กำหนดไว้ว่ามีความเบี่ยงเบนไปจากความคิดหวังมากน้อยเพียงใด

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 97) กล่าวว่า กระบวนการทางการบริหารเป็นแนวทางเทคนิคหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

สมยศ นาวิการ (2547 : 23) ได้สรุปว่า กระบวนการในการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) การแบ่งกระบวนการบริหารเป็นหน้าที่ต่าง ๆ นั้น เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ในการส่งเสริมความเข้าใจ แต่อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติไม่มีการแบ่งที่ชัดเจนระหว่างหน้าที่เหล่านี้ในเวลาใดเวลาหนึ่งหรือมากกว่า

กุลิก และ อุวิก (Gulik & Urwick. 1998 : 7 ; อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 55) ได้สรุปกระบวนการในการบริหารว่า ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ เรียกว่า "POSDCoRB Model" ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ



(Organization) การจัดหาบุคคล (staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordination) การรายงานผล (Reporting) และ การงบประมาณ (Budgeting)

### 1.2.2 องค์ประกอบการบริหาร

บราวน์ (Brown, 1997 : 57) ได้แบ่งองค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารไว้ 8 ด้าน ดังนี้

1) การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการระบุปัญหาขององค์การ ความต้องการของชุมชนและทรัพยากร การกำหนดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ และการกำหนดแนวทางสำหรับการบริหาร เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์เหล่านั้น

2) การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการคัดเลือก บรรจุ การกำหนดหน้าที่ รวมถึงการให้ค่าจ้างและค่าตอบแทน ตลอดจนสิทธิต่าง ๆ

3) การฝึกอบรม (Training) กระบวนการพัฒนาความรู้ทักษะและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

4) การนิเทศติดตามผล (Supervision) หมายถึง การแนะนำการสนับสนุน การช่วยเหลือให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5) การจัดสิ่งสนับสนุน (Logistics Management) หมายถึง การจัดหา การเก็บรักษา และการสนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงาน

6) การจัดการงบประมาณ (Financial Management) หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี สำหรับแผนปฏิบัติการและแผนงาน

7) การจัดการข้อมูลข่าวสาร (Information Management) หมายถึง การรวบรวมรายงานและการใช้ข้อมูล เพื่อเป็นตัวบ่งชี้มาตรฐาน และความสำเร็จของการดำเนินงาน

8) การจัดองค์การชุมชน (Communication Organization) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น การวางแผน การจัดกิจกรรมการให้บริการ

ฟาร์โย (Fayol, 1949 : 56) ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งกระบวนการบริหาร เสนอองค์ประกอบพื้นฐานในการบริหาร 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดหน่วยงาน การบังคับบัญชา การประสานงาน การควบคุม

กูลิค (Gulick, 1939 : 47) ได้เสนอองค์ประกอบพื้นฐานในการบริหารไว้ 7 ประการ คือ การวางแผน การจัดหน่วยงาน การจัดการด้านบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงานและการงบประมาณ

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540 : 55) ได้เสนอองค์ประกอบในการบริหารมี 7 ประการ เช่นเดียวกับ Gulick คือ การวางแผนการจัดหน่วยงาน การจัดการด้านบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ

### 1.2.3 ปัจจัยในการบริหาร

เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การบริหารดำเนินไปได้ในปัจจุบันได้มีการพิจารณาถึงปัจจัยการบริหารไว้หลายประการ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 76) กล่าวว่า ปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหารอันสำคัญมี 4 ประการคือ คน(Men) เงิน(Money) วัสดุ(Materials) และวิธีการจัดการ (Management) หรือที่เรียกว่า 4M's การที่จัดว่าปัจจัยทั้งสี่นี้เป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหาร เพราะว่าการบริหารเกือบทุกประเภท จำเป็นต้องอาศัย คน เงิน วัสดุสิ่งของและวิธีการจัดการเป็นองค์ประกอบสำคัญ

กรีนวูดส์ (Greenwood, 1996 : 1998 ; อ้างถึงใน วันชัย อยู่สำแดงกิจ, 2545 : 85) ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปว่า ควรมีปัจจัยอย่างน้อย 7 ประการคือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุ (Materials) วิธีการบริหาร (Management or Method) ตลาด (Market) เครื่องจักร (Materials) และขวัญหรือกำลังใจ (Morale) และความสามารถต่าง ๆ (Facilities) ใน 7 ประการนี้สิ่งสำคัญที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพอันสูงสุดของการบริหาร ได้แก่ อำนาจหน้าที่และเวลา เพราะถ้าขาดอำนาจหน้าที่แล้วย่อมไม่สามารถดำเนินการได้ และหากขาดเรื่องกำหนดเวลาให้เหมาะสมและเพียงพอกับลักษณะงานแล้วการบริหารก็จะไม่สัมฤทธิ์ผลเท่าที่ควร

ปัจจัยการบริหารที่กล่าวมาแล้วนั้น ล้วนแต่เป็นสิ่งอำนาจงานหรือดำเนินไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งความจำเป็นของแต่ละหน่วยงานหรือองค์การอาจมีความแตกต่างกันออกไปบ้าง ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับภารกิจของแต่ละองค์การเป็นสำคัญ แต่ทั้งนี้ย่อมจะต้องอยู่ภายใต้ปัจจัยพื้นฐานที่กล่าวมาแล้วทั้งสิ้น

### 1.2.4 ทักษะทางการบริหาร

สมรรถภาพของผู้บริหารมิได้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ รูปร่าง หน้าตาท่าทาง ที่เห็นเพียงภายนอกเท่านั้น สิ่งที่จะชี้ชัดให้เห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารก็คือทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้มีผู้เสนอไว้หลายประการ ดังนี้

กาสซ์ (Katz, 1990 ; อ้างถึงใน วันชัย อยู่สำแดงกิจ, 2545 : 64) ได้มีความเห็นคล้ายกัน สรุปได้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทั้ง 3 ด้าน และควรจะพัฒนาทักษะเหล่านี้ให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ดังนี้

- 1) ทักษะด้านความคิด (Conceptual skill)
- 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill)
- 3) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skill)

เฉลิม รัชชนะกุล (2545 : 13) แสดงทักษะเกี่ยวกับผู้บริหารไว้

- 1) เป็นผู้มีความสัมพันธ์ดี เข้ากับชุมชนได้
- 2) เป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
- 3) เป็นผู้มีความซื่อสัตย์
- 4) เป็นผู้ตัดสินใจรวดเร็วถูกต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
- 5) เป็นผู้มีความรู้ดี
- 6) เป็นผู้มีความประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้
- 7) เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- 8) เป็นผู้มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
- 9) เป็นผู้ที่มีสุขภาพดีทั้งกายและจิตใจ
- 10) เป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

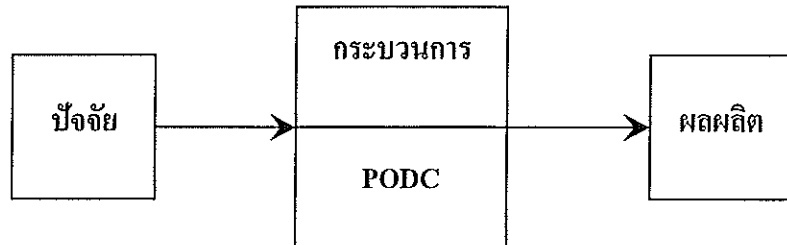
ผู้อื่น

ทักษะต่าง ๆ ดังกล่าวนี้เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร แต่ผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกหรือพิจารณาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เมื่อนำไปใช้ก็จะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ทุกประการ

### 1.2.5 การบริหารในเชิงระบบ

จากความรู้ในการบริหารทั่วไป โดยเฉพาะเกี่ยวกับระบบ (Systematic Approach) เมื่อนำมาพิจารณาเกี่ยวกับการบริหาร ถือว่าการบริหารเป็นระบบอย่างหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยเรื่องสำคัญ 3 เรื่อง คือ ปัจจัย (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต

หรือผลงาน (Output) ส่วนประกอบทั้ง 3 นี้ มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็นระบบเสมือน โครงร่างของร่างกาย ประพันธ์ สุริหาร. 2532 : 53) ดังแผนภูมิต่อไปนี้



### แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างการบริหาร

ที่มา : (ประพันธ์ สุริหาร. 2532 : 53)

จากแผนภูมิโครงสร้างการบริหารอธิบายไว้ดังนี้

1) ปัจจัย (Input) ได้แก่ คน เงิน วัสดุ วิทยาการ เทคโนโลยีที่เหมาะสม ซึ่งนักบริหารต้องนำมาใช้

2) ผลผลิต (Output) หรือผลงานจะเป็นเครื่องตัดสินความสำเร็จของการดำเนินการ กล่าวคือ เมื่อเทียบกับปัจจัยที่ลงทุนไปแล้วได้ผลคุ้มค่า ประหยัดเงิน ประหยัดเวลา ประหยัดแรงงาน และคนทำงานมีความภูมิใจและพอใจผลสำเร็จของงาน

3) กระบวนการ (Process) คือ การจัดการ (Managing) เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเพื่อ ได้ผลงาน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงการจัดการเกี่ยวกับระบบงานและคน ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะกระบวนการหรือการจัดการที่เกี่ยวกับระบบงาน จะเห็นว่ากระบวนการในการบริหารได้พัฒนาเป็นระยะ ในระยะแรก ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานใดก็ตาม งานของผู้บริหารที่รู้จักก่อนข้างจะแพร่หลาย คือ POSDCoRB แต่ปัจจุบันได้สรุปเพื่อให้กะทัดรัดและเข้าใจง่ายขึ้น งานของผู้บริหารประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมบังคับบัญชา หรือพูดย่อ ๆ เป็นภาษาอังกฤษ คือ PODC (ประพันธ์ สุริหาร. 2532 : 41) ซึ่งอธิบายไว้ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า ก่อนที่จะมีการลงมือปฏิบัติจริง โดยทั่วไป การวางแผนแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

- 1.1 การวางแผนระยะยาว (Long-tem plan) การวางแผนรายปี
- 1.2 การวางแผนระยะสั้น (Short-templan) การวางแผนรายเดือน
- 1.3 การวางแผนปฏิบัติการเร่งด่วนให้ทันเหตุการณ์ที่ต้องการ

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดงานหรือวางระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การมีความสมดุลกับคนเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้เทคนิคสำคัญการจัดองค์การ คือ การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating of authority)

3. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การควบคุมบังคับบัญชา ให้มีการปฏิบัติงานตามแผนในการบริหาร เชื่อว่าผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำให้งานเสร็จ โดยอาศัยบุคคลอื่น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องควบคุมให้คนอื่นทำงานให้ได้ผลตามที่ต้องการและต้องอาศัยเทคนิคที่จำเป็นอื่น ๆ ได้แก่การติดต่อสื่อสาร (Communication) การเป็นผู้นำ (Leadership) หลักมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) เป็นต้น

4. การควบคุมงาน (Controlling) คือ การติดตามประเมินผล เป้าหมายของการควบคุม คือ ให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามแผน ฉะนั้นจึงต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงาน และควบคุมการใช้ทรัพยากร ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคในการควบคุมงานที่สำคัญมีหลายวิธี เช่น Gant's Chart, PERT การตรวจเยี่ยม การรายงาน และการจดบันทึก ความสำคัญของการบริหาร เป็นเรื่องของการดำเนินการหรือกระบวนการดำเนินงานกิจกรรม โดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จะเห็นได้ว่า นักวิชาการได้ให้ความสำคัญของ “การบริหาร” ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของกิจกรรมและมีกระบวนการบริหารที่เป็นกิจกรรมในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การบริหารจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการที่มีระบบในการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์การให้ดำเนินไปด้วยดี ซึ่งในองค์ประกอบของกระบวนการบริหารที่กล่าวแล้วนั้นจะเห็นได้ว่า การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุมงาน เป็นสิ่งสำคัญยิ่งของกระบวนการบริหาร

สรุป ความหมายและความสำคัญของการบริหารในสังกัดสำนักทางหลวงที่ 5 (ขอนแก่น) การบริหารเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เป็นกิจกรรมที่กลุ่มบุคคลได้ร่วมกันดำเนินการร่วมแรงร่วมใจกันของสมาชิกในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยหลายด้านในการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย การบริหาร การวางแผน การฝึกอบรม การประเมินติดตามผล และการจัดระบบข้อมูลข่าวสาร

### 1.3 หลักการบริหารจัดการ

ในปัจจุบัน การบริหารงานหรือการจัดการองค์การมีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ในการบริหารงาน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นระบบทุนนิยม หรือ



บริโภคนิยมที่แสวงหากำไร และ มีการแข่งขัน เพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในเชิงบริหารงาน และการพัฒนาองค์กร ให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร จึงมีหลักการบริหารสมัยใหม่เข้ามาเป็นกลยุทธ์ หรือหลักการในการบริหารจัดการ

การบริหารงานองค์กรมีองค์ประกอบสำคัญที่นักบริหารงานควรคำนึงเพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ประกอบไปด้วย เงิน (Money) วัสดุคิป (Materials) เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ (Machine or Equipment) และแรงงานหรือคน (Man) องค์ความรู้ในการบริหารงานในยุคต้น ๆ ของการพัฒนาการบริหารงานสมัยใหม่ จะคิดถึงองค์ประกอบสำคัญดังกล่าว เพื่อพิจารณากำหนดเป้าหมายขององค์กรว่าจะมีทิศทางหรือแนวทางในการบริหารองค์กรอย่างไรแต่ต่อมาได้มีการพัฒนาระบบการบริหารงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตามโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันสูง จึงมีการสร้างระบบการบริหารงานที่เน้นคนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารงานสมัยใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายขึ้นจึงได้มีแนวความคิดในการบริหารคนหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนเพื่อความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เข้ามาสนับสนุนการบริหารงานขององค์กร เพราะเนื่องจากประเทศไทยต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือว่าเป็นประเด็นที่สำคัญของสังคมไทย หรือองค์กร ต้องให้ความสนใจ เพราะว่าการบริหารจัดการจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม เนื่องจากโลกในอนาคตเป็นโลกที่ทำงานในสิ่งแวดล้อมที่เป็นพลวัตมากขึ้นการแข่งขันจะมีอัตราที่สูงขึ้น และเป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของความคาดหวังทางสังคมเพิ่มขึ้นและจะกดดันเรียกร้องในองค์กร มีการปรับตัวเพื่อแสวงหาแนวทางใน การบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยเฉพาะการพยายามให้เกิด “การมีส่วนร่วม (Participation)” มากขึ้น “ การให้อำนาจ (Empowerment)” “ การเข้าไปเกี่ยวข้อง (Involvement)” “ การทำงานเป็นทีม (Teamwork)” ทั้งหมดจะต้องพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน โดยผ่านกระบวนการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความมั่นใจจาก องค์ประกอบสำคัญข้างต้น คือ บุคคล (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และ การจัดการ (Management) หรือกระบวนการทางการบริหาร (Administration) นักวิชาการ ชื่อ Lather Gulicks และคณะได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารที่เรียกว่า “POSDCoRB” ไว้ 7 ประการ คือ

1. การวางแผนงาน (Planning) หมายถึง องค์กรควรที่จะกำหนดแผนงานกิจการ เพื่อให้ หมู่สมาชิก หรือบุคลากรในองค์กรมีทิศทางในการปฏิบัติงานหรือทำงานร่วมกันอย่างกลมกลืน ไปในทางเดียวกัน

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดการ โครงสร้างองค์การให้มีสายบังคับบัญชา ที่ชัดเจน การเชื่อมสายบังคับบัญชาให้แน่นแฟ้น และมีความจงรักภักดีต่อองค์การ เพื่อสนับสนุนนโยบายของผู้บริหารในระดับสูงเป็นอย่างดี

3. การบริหารงานบุคคล (Staffing) การส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ

4. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) องค์การต้องมีการวินิจฉัยสั่งการที่รวดเร็วแม่นยำ รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหารองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

5. การประสานงาน (Co – ordination) เป็นการประสานงานในเชิงระบบในองค์การ หรือ นอกกระบวนขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทั้งในองค์การและนอกองค์การ

6. การเสนอรายงาน (Reporting) องค์การจะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การรายงานข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ และเป็นข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเที่ยงตรง มีมาตรวัด รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนข้อมูล จะทำให้การบริหารองค์การได้อย่างแม่นยำตรง รวดเร็วต่อผู้บริหาร

7. การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) องค์การควรจัดทำระบบบัญชี และงบประมาณเป็นแบบมาตรฐาน ซึ่งสามารถตรวจสอบระบบบัญชี (Balance Sheet) ได้อย่างมีระบบในการบริหารงานองค์การ

สรุปได้ว่า หลักการบริหารงานสมัยใหม่ จำเป็นต้องอาศัยวิทยาการด้านการจัดการบริหารเข้ามาสนับสนุนองค์การ เพื่อเสริมพลังการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล พัฒนาทรัพยากร - มนุษย์ (บุคคล) ขององค์การอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การเสนอรายงาน และการจัดทำงบประมาณ จะเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อนำองค์การเข้าสู่โลกาภิวัตน์ และความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ของระบบทุนนิยมในปัจจุบัน ซึ่งไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

## 2. การวางแผน

ในโลกแห่งการทำงานในปัจจุบันนี้ การวางแผนได้กลายเป็นสิ่งจำเป็นที่ได้รับการให้ความสำคัญค่อนข้างมากในแทบทุกวงการบริหาร และจะมีบทบาทมากยิ่งขึ้นในการ

บริหารงานทุกรูปแบบ ในทุกประเภท ทุกระบบ ทุกระดับการทำงาน การวางแผนและใช้แผนเป็นเครื่องมือ จะช่วยให้การทำงานมีระบบ มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายได้

## 2.1 ความหมายของการวางแผน

อุทัย บุญประเสริฐ (2548 : 80) กล่าวคือ การวางแผนเป็นความพยายามขององค์กรและหน่วยงานในการกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำ เพื่อให้ตอบสนองต่อภารกิจ ตอบสนองต่อปัญหา และความต้องการให้ได้ผลดีที่สุด ด้วยวิธีการที่เหมาะสมที่สุดมี ประสิทธิภาพสูง ภายใต้ความจำกัดของทรัพยากร และการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในอนาคต

ประพันธ์ สุริหาร (2532 : 29) การวางแผน หมายถึง การคิดกำหนดการล่วงหน้าว่าจะทำอะไรก่อน หลัง ทำเมื่อไร ให้ใครทำ ทำที่ไหน (What, Whan, Where, Why, How)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2549 : 84) การวางแผน หมายถึง กระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการกระทำไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติตาม ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 46) การวางแผน หมายถึง การวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวินิจฉัย เพื่อเลือกกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด โดยพิจารณาจากข้อมูลข่าวสาร และกรณีแวดล้อมต่าง ๆ การวางแผนเป็นการใช้ความคิด จินตนาการคาดคะเนวิธีการ เพื่อเลือกแนวทางที่ดีที่สุด เพื่อกำหนดเป้าหมาย และวางโครงการในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เสถียร เหลืองอร่าม (2533 : 175) การวางแผน หมายถึง การเลือกวิถีทางในอนาคตจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง สำหรับจะทำให้กิจกรรมทั้งหมด หรือเฉพาะบางแผนงานดำเนินไปตามวิถีทางนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร จะทำอย่างไร จะทำเมื่อไร จะให้ใครทำ และมีวิธีทำอย่างไร การวางแผนจึงเป็นการนำกิจการไปสู่วัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยวิธีที่ถูกหลักที่สุด

ฮาริสัน (Harison. 2005 : 66 ; อ้างถึงใน พิสิษฐ์ ศิวาลัย. 2548 : 78) การวางแผน หมายถึง การตัดสินใจไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไรและจะให้ใครทำ

เคิร์รีน (Kreitner. 1983 : 99) การวางแผน หมายถึง กระบวนการเตรียมการและจัดการกับความไม่แน่นอน โดยการกำหนดแนวทางการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า

ประมวล เสนาฤทธิ (2548 : 86) หมายถึง การคิดการหรือ กะการไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำทำไม ทำที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และใครทำ การวางแผนจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคต การตัดสินใจและการปฏิบัติ

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2549 : 61) การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่ช่วยตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะดำเนินการ และวิธีการดำเนินการในอนาคตเพื่อบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ ภายใต้เงื่อนไขระยะเวลาและทรัพยากร การวางแผนเป็นกลไกเพื่อตัดสินใจล่วงหน้าว่า จะทำอะไร อย่างไร ใครทำ ทำเมื่อใดและที่ไหน ที่ผูกต่อกันจนเป็นระบบและต่อเนื่องกัน

จากความหมายของการวางแผนที่กล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้เงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยอาศัยการตัดสินใจล่วงหน้า ที่พร้อมด้วยข้อมูลข่าวสารที่มีความสมบูรณ์ในการเลือกวิธีการ เวลา สถานที่ และบุคคลที่จะดำเนินการได้อย่างเหมาะสม

## 2.2 ความสำคัญของการวางแผน

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและกล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้หลายท่าน ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2545 : 46) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการเริ่มต้นของกระบวนการบริหารก่อนที่ผู้บริหารจะจัดองค์การ สิ่งการหรือควบคุมนั้น จะต้องจัดทำแผนงานขึ้นมาก่อนเพื่อให้เป้าหมายและทิศทางกับกิจกรรมต่าง ๆ

อุทัย บุญประเสริฐ (2548 : 96) กล่าวว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่ง สำหรับการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารที่เน้นการทำงานในแบบที่เป็นระบบ เน้นการทำงานเพื่อประโยชน์ของระบบงานหรือของหน่วยงานโดยตรง โดยใช้แผนเป็นเครื่องบอกแบบทางปฏิบัติ แสดงรายละเอียดของสิ่งที่จะปฏิบัติ

สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ซึ่งหากองค์การใดไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนแล้ว โอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวย่อมเป็นไปได้ค่อนข้างสูง

## 2.3 ประเภทของแผน

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและกล่าวถึงความสำคัญของ

การแบ่งประเภทของแผนได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภทไว้มากมายแตกต่างกันไป ซึ่งประพันธ์ สุริหาร (2532 : 50) ได้รวบรวมสรุปได้ดังนี้

- 1) แบ่งตามระยะเวลา ได้แก่ แผนระยะยาวแผนระยะกลางและแผนระยะสั้น
- 2) แบ่งตามลักษณะความสำคัญ ได้แก่ แผนใหญ่ (Master plan) แผนรองหรือแผนละเอียด
- 3) แบ่งตามกิจกรรมหรือประเภทของแผน ได้แก่ แผนทางเศรษฐกิจ แผนทางสังคม และแผนทางการคลัง

กูรูส (Guruge. 1977 :80 ; อ้างถึงใน สมพงษ์ พลบูรณ์. 2548 : 98) กล่าวถึงแผนประเภทต่าง ๆ ไว้ดังนี้

- 1) แผนระยะยาว (Long-term or perspective) มีระยะ 10-20 ปี หรืออาจจะถึง 25 ปี
  - 2) แผนระยะปานกลาง (Medium-term) ระยะเวลา 4-7 ปี
  - 3) แผนระยะสั้น (Short-term) ระยะเวลา 1-3 ปี
- กล่าวโดยสรุป แผนมีหลายประเภทขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและลักษณะของงานที่จะปฏิบัติว่ามีความสอดคล้องกัน

#### 2.4 องค์ประกอบของแผน

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและกล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้หลายท่าน ดังนี้

การวางแผนเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยองค์ประกอบในการดำเนินการเพื่อให้เกิดกิจกรรมที่นำไปปฏิบัติ ซึ่งองค์ประกอบในการปฏิบัตินั้น แจคคอฟ (Jackcof. 1994 : 96 ; อ้างถึงใน สนอง เครือมาก. 2538 : 87) ได้แบ่งองค์ประกอบการวางแผนเป็น 5 องค์ประกอบ คือ

- 1) จุดหมาย (Ends) คือ การระบุถึงวัตถุประสงค์ (Objectives) จุดมุ่งหมายหลัก (Goal) และเป้าหมาย (Target)
- 2) วิธีการ (Means) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการนำข้อมูลมาวิเคราะห์แล้วกำหนดเป็นทางเลือกไว้หลายทาง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมาย
- 3) ทรัพยากร (Resources) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงประเภท ปริมาณ และคุณภาพของทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการ



4) การนำแผนไปใช้ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่ระบุถึงวิธีการหรือการตัดสินใจเพื่อเลือกทางเลือกและแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ของแผนที่กำหนดไว้

5) การควบคุม (Control) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบและการประเมินผลการดำเนินงานของแผนว่าเป็นไปด้วยดีมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการวางแผน จะมุ่งเน้นการวางแผนเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ มีจุดมุ่งหมาย วิธีการ ทรัพยากร การดำเนินการ และการประเมินผลผสมผสานกันไปเพื่อประสิทธิภาพของแผน

## 2.5 กระบวนการวางแผน

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและกล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้หลายท่าน ดังนี้

สมยศ นาวีการ (2543 : 92) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการจัดกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งในทุกระดับขององค์การ กระบวนการวางแผนเกี่ยวข้องกับขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนคือ

- 1) การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ การตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการ องค์กรหรือหน่วยงานย่อย
- 2) การพิจารณาว่าองค์กรหรือหน่วยงานย่อยอยู่ที่ไหน เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายการตัดสินใจว่าหน่วยงานอยู่ห่างไกลจากเป้าหมายแค่ไหน ทรัพยากรอะไรบ้างที่องค์กรมีอยู่ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายและข้อจำกัดขององค์กร
- 3) การพิจารณาว่า ปัจจัยอะไรบ้างภายในสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงานย่อยประสบความสำเร็จในเป้าหมาย และปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรค
- 4) การพัฒนาแผนงานขึ้นมา การกระทำเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายการสร้างทางเลือกต่าง ๆ การประเมินทางเลือก และการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

ธงชัย สันติวงษ์ (2544 : 219) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนจะเป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้

- 1) ทำการคาดการณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม
- 2) กำหนดโครงสร้างของการวางแผน
- 3) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่าง ๆ

4) การจัดทำแผนประเภทต่าง ๆ

5) การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนและการปรับแผน

สรุปได้ว่า การวางแผนที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องดำเนินการวางแผนให้เป็นระบบมีกระบวนการที่ดี ทำด้วยความละเอียดรอบคอบ โดยคำนึงถึงเป้าหมาย และศักยภาพของหน่วยงานหรือองค์การเป็นองค์ประกอบด้วย

## 2.6 การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและกล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้หลายท่าน ดังนี้

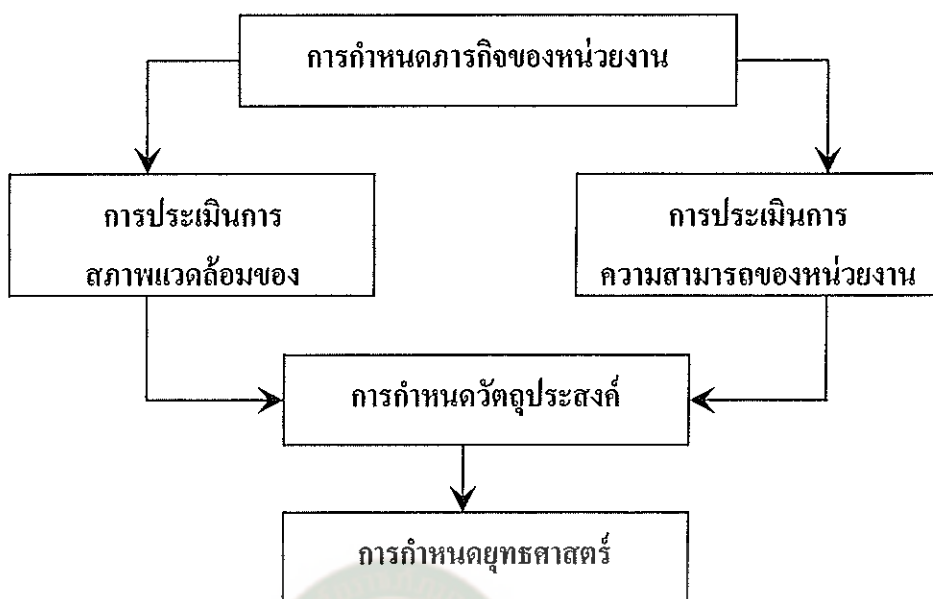
กลุค (Glick. 1993 : 75 ; อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ. 2543 :54) กล่าวถึง แผนยุทธศาสตร์ เป็นแผนรวม ผสมผสาน บุคลากร และแผนสรุปที่สร้างขึ้นเพื่อให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานของหน่วยงาน

มุนดี (Mondy. 1993 : 23 ; อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ. 2543 : 76) กล่าวว่า การวางแผน ยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการวางวัตถุประสงค์และวิธีการที่ทำให้วัตถุประสงค์ทั้งหมดบรรลุถึงความสำเร็จ

### 2.6.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

- 1) การกำหนดภารกิจของหน่วยงาน
- 2) การประมาณการความสามารถของหน่วยงาน
- 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

แนวสรุปยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน ความสับสนเนื่องและเชื่อมโยงของแนวคิดตั้ง 4 ประการ สรุปได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 2 ความเชื่อมโยงขององค์ประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์  
ที่มา : (ประชุม รอคประเสริฐ. 2543 : 76)

### 2.6.2 การสร้างแผนยุทธศาสตร์

ประชุม รอคประเสริฐ (2543 : 76) ได้เสนอแนวความคิดว่า สร้างแผนยุทธศาสตร์ ผู้วางแผนจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อคำถามดังต่อไปนี้

- 1) ใครคือลูกค้าหรือผู้รับบริการของเรา
- 2) ผลิตภัณฑ์หรือบริการชนิดใดที่ควรนำเสนอ
- 3) การบริหารหรือผลิตภัณฑ์จะแจกแจงไปในลักษณะใด
- 4) ควรจะต้องสร้างความสัมพันธ์ผู้อื่นอย่างไร
- 5) บัญชีหรือทรัพยากรควรได้มาจากไหน
- 6) ควรจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไร

สรุป การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ แม้จะต้องเสี่ยงกับภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน โดยการตัดสินใจนั้น จะต้องเลือกเอาแผนซึ่งคาดว่าจะใช้ได้ดีที่สุดไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นองค์ประกอบของการบริหารที่มีความสำคัญกับองค์กรอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันสูงในด้านต่าง ๆ กล่าวคือ ถ้าองค์กรใดมีการวางแผนงานที่ดีแล้วจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยได้นำการวางแผนมาเป็นส่วนหนึ่งในแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อกำหนดทิศทางของ

องค์กรและการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้โดยได้นำมากำหนดขึ้นเป็นตัวแปรกลุ่มที่ 1

### 3. การฝึกอบรม (Training)

มีผู้ให้คำนิยามความหมายของการฝึกอบรมไว้อย่างมากมาย ขึ้นอยู่กับว่ามองการฝึกอบรมจากแนวคิด (Approach) ไດ เช่น เมื่อมองการฝึกอบรม ในฐานะที่เป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการตามนโยบายของรัฐ การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อช่วยให้ข้าราชการมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ และเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างข้าราชการในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การหรือการฝึกอบรมคือการถ่ายทอด ความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกที่ควร เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและ ไม่ว่าจะการฝึกอบรม จะมีขึ้นที่ใดก็ตามวัตถุประสงค์ก็ คือ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือเพิ่มขีดความสามารถในการจัดรูปขององค์การ

#### 3.1 ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ/หรือทัศนคติของพนักงาน เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

อรุณ รักรธรรม (2544 : 66) การฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญงานและทัศนคติของบุคคล เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมในลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ซึ่งจะช่วยให้บุคคลมีศักยภาพ ในการทำงานสูงยิ่งขึ้น และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ธีระ รุญเจริญ (2538 : 42) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมตามความจำเป็นหรือปัญหาในองค์การ เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเจตคติของบุคลากร เพื่อจะได้นำไปใช้หรือแก้ปัญหของงานที่ปฏิบัติ ให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจขององค์การ

เสนาะ ติยาวั (2546 : 99) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้เรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ

ชงชัย สันติวงษ์ (2546 : 70) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้น  
 อย่างเป็นระบบเพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม/หรือทัศนคติของพนักงาน  
 เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และให้เกิดผลสำเร็จต่อ  
 เป้าหมายขององค์กร

ชูชัย สมิทธิไกร (2547 : 175) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ซึ่ง  
 ถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้ง  
 ความตระหนักรู้ และแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กร อันจะส่งผลให้บุคลากรเหล่านี้ มีเจตคติ  
 องค์กรและผลการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม

สมคิด บางโม (2544 :30) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่ม  
 ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติ อันจะนำไป  
 สู่การยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและ  
 องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 67) การฝึกอบรม หมายถึง เป็นกระบวนการที่  
 จัดขึ้นเพื่อให้พนักงาน ได้เรียนรู้และมีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น และเพื่อเปลี่ยน  
 พฤติกรรมของพนักงานในทางที่ต้องการ เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา และทัศนคติที่จะ  
 ปรับปรุงงาน

โกลด์สไตน์ (Goldstein. 1998 : 53) การฝึกอบรม (Training) กระบวนการ  
 จัดการเรียนรู้อย่างมีระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill)  
 ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมี  
 ประสิทธิภาพสูงขึ้น

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อหาแนวทางให้  
 มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทัศนคติของบุคลากร เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น  
 ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

### 3.2 การฝึกอบรมและพัฒนาทีมงาน

การอบรมและการพัฒนา (Training & Development) การที่บุคคลจะพัฒนา  
 ปรับปรุงคุณภาพอยู่เสมอ โดยการเรียนรู้จักปรับตัวแล้วยังคงอาศัยความรู้ ความสามารถ ที่ต้อง  
 เพิ่มพูนอย่างต่อเนื่องเท่าทันการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาด้วย เช่น การปรับตัวเพื่อสามารถใช้  
 คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นต้องมีความรู้เพิ่มขึ้น หากไม่พัฒนาความรู้ให้เท่าทันกับ  
 พัฒนาการของเทคโนโลยีก็จะเกิดปัญหาตามมา แนวทางที่สำคัญในการจัดอบรมและพัฒนา



ให้แก่บุคลากรก็คือการค้นหาคำความต้องการ (Training Needs) ของบุคคลประกอบด้วย เพราะการออกแบบหลักสูตร โดยไม่สนใจความต้องการของผู้ที่จะรับการฝึกอบรมหรือพัฒนาจะไม่ประสบความสำเร็จอย่างเต็มที่

**3.2.1 ฝึกอบรมให้รู้จักตนเองตามจริง** ปัญหาที่สำคัญของสมาชิกในกลุ่มทำงานหรือในทีม คือ การไม่รู้จักตนเองหรือรับรู้ตนเองตามที่เป็นจริง การที่ไม่รู้จักตนเองตามที่เป็นจริงในทางจิตวิทยามีหลายสาเหตุ สาเหตุที่สำคัญอาจเกิดจากการลดความกระวนกระวายใจ (Anxiety) ที่ไม่ได้อย่างที่ตนเองต้องการ ทำให้มนุษย์หลอกตัวเองโดยอัตโนมัติว่าได้ในสิ่งที่ตนต้องการหรือปรารถนาแล้ว ซึ่งเรียกว่า "กลวิธานป้องกันตัว" (Defense Mechanism) เช่น อยากเป็นคนเก่ง ได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกในกลุ่มแต่มีความสามารถไม่เด่นพอ สมาชิกไม่ยกย่องสิ่งที่ต้องการ บุคคลผู้นั้นก็อาจลดความกระวนกระวายใจที่ไม่ได้ดังที่ปรารถนาซึ่งมีอยู่หลายแนวทางทั้งในทางที่ดีและไม่ดี ทางที่ดีเรียกว่า "ทดเทิด" (Sublimation) โดยอาจจะค้นหาจุดเด่นของตนเองแล้วมุ่งมั่นพัฒนาจุดเด่นนั้นขึ้นจนสมาชิกในกลุ่มยอมรับนับถือ แต่ถ้าหากบุคคลนั้นลดความกระวนกระวายใจที่ไม่ได้ตามที่ปรารถนา โดยวิธีการในทางลบและก่อให้เกิดความเสียหายแก่กลุ่มเช่น สะท้อนความผิดหรือความบกพร่องไปที่อื่น (Projection) ก็จะโทษว่าระบบไม่ดีทำให้เขาทำงานได้ไม่เต็มที่บ้าง โทษหรือติเตียนผู้อื่นบ้าง หรือโทษสิ่งรอบข้างโดยไม่เคยย้อนกลับมาประเมินตรวจสอบตัวเอง นอกจากนี้บางคนยังอาจถูกกดดันให้แสดงบทบาทไปตามที่บุคคลอื่นอยากให้เป็น หรือคิดเอาเองว่าตนเองเป็นทั้ง ๆ ที่ตนเองไม่ได้เป็นเช่นนั้น การฝึกฝนให้คนได้รับรู้ตัวเองตามจริงจึงเป็นสิ่งจำเป็นอันดับแรกในการพัฒนาสมาชิกในทีม วิธีการฝึกอบรมแบบนี้มีหลายวิธี วิธีที่นิยมเรียกว่า "การฝึกความไวต่อการรับรู้" (Sensinty Training) เพื่อให้รับรู้ตนเองตามจริง

### 3.2.2 ฝึกอบรมให้รู้จักวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการดังนี้

1) ฝึกวิธีรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ เช่น ข้อมูล ที่ชั่งตวงวัดได้ โดยเครื่องมือที่แสดงออกมาเป็นตัวเลขหรือเชิงปริมาณก็วัด โดยวิธีที่เรียกว่า "วัดดูวิสัย" เป็นต้นว่า เอาเหล็กขึ้นชั่งบนตาชั่ง ใช้ไม้บรรทัดวัดความยาวของ ไม้แล้วบันทึกเป็นข้อมูล แต่ถ้าข้อมูลใดชั่งตวงวัด โดยใช้ความรู้สึกของบุคคลที่เรียกว่า "อึดวิสัย" เช่น อร่อยหรือไม่มีความสุขหรือไม่ ก็ต้องใช้วิธีสอบถามหรือเก็บข้อมูลจากตัวบุคคล

2) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยแยกแยะออกเป็นส่วน ๆ แล้วนำกลับมาเชื่อมโยงหรือสังเคราะห์เพื่อตีความ

3) กำหนดหัวข้อปัญหา ซึ่งตามปกติจะมีสูตรหรือสมการ คือปัญหา = (สิ่งที่คาดหวัง - สิ่งที่เป็นจริง) ความตระหนักประเภทของปัญหาจึงมีอยู่ 3 ประเภท คือ ปัญหาที่เกิดขึ้นเพราะไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้และรู้เมื่อหมดเวลาที่จะป้องกันแล้วเรียกว่า ปัญหา

สรุป การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในองค์กร อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร โดยจัดทำเป็นช่วง ๆ หรือระยะเวลาตามความเหมาะสมของแต่ละเรื่อง อาจจัดเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้ ผลการวิจัยในครั้งนี้จะนำมาเป็นแนวทางในการออกแบบการฝึกอบรมเพื่อกำหนดทิศทางของการปฏิบัติงานเป็นทีมอันเป็นหัวใจสำคัญในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป โดยได้นำมากำหนดเป็นตัวแปรกลุ่มที่ 1

#### 4. การประเมินและติดตามผล

ระบบการติดตามและประเมินผล นับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้ดำเนินโครงการทราบว่าโครงการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการมากน้อยเพียงใด ดำเนินการประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพหรือไม่ ผลจากการติดตามและประเมินผล จะให้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ จุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน ช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

วิเชียร ทวีลาภ (อ้างถึงใน ประกอบ เสวตวงษ์, 2536 : 98) การนิเทศติดตามผล หมายถึงการตรวจตราและนิเทศงานแก่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยภาวะผู้นำ การสั่งการหลักมนุษยสัมพันธ์และการจงใจเป็นเครื่องมือในการอำนวยความสะดวก หรือการนิเทศงาน หมายถึง การควบคุมตรวจตรางาน ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับการประเมิน การสอน แนะนำ อบรมงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมีมุ่งความสำคัญที่ตัวบุคคล (Person-Controled) ผู้นิเทศในแนวความคิดใหม่คือ ผู้ที่สามารถจูงใจคนให้ทำงานด้วยใจรักซึ่งต้องอาศัยความรู้และความเข้าใจในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ทำงานพร้อมกันกับคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อาคม จันทรสุนทร (อ้างถึงใน ประกอบ เสวตวงษ์, 2536 : 37) การนิเทศติดตามผล หมายถึง การจัดกิจกรรมให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนการสอน หรือทำให้เกิดการเพิ่มพลังในการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งให้ครูเกิดความก้าวหน้าในอาชีพ และก่อให้เกิดผลในขั้นสุดท้ายคือ การศึกษาของเด็กก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ประกอบ เสวตวงษ์ (2536 : 201) การนิเทศ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร และผู้นิเทศให้การช่วยเหลือแนะนำแก่ผู้รับการนิเทศ โดยการใช้สื่อเครื่องมือ และวิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้รับการนิเทศสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักศึกษา

บราวน์ (Brown. 1997 : 66) กล่าวว่า การนิเทศติดตาม หมายถึง การแนะนำ สนับสนุนการช่วยเหลือให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เล็มเบอร์ตสัน (Lembertson. 1998 : 12) ได้ให้ความหมายของการนิเทศติดตามว่า การนิเทศเป็นการกระตุ้นความเจริญ มุ่งให้ความช่วยเหลือ พัฒนาทักษะของบุคคลเพื่อให้การบริหารสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

เพอโรดิน (Perrodin. 1995 : 91) การนิเทศติดตามผล หมายถึง วิธีการปรับปรุงการทำงานด้วยการช่วยเหลือ ส่งเสริม และกระตุ้นการเจริญงอกงาม ตลอดจนอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ร่วมงาน

ครูน (Kron. 1997 : 47) การนิเทศติดตามผล หมายถึง เป็นกระบวนการทำงาน ร่วมกันกับกลุ่มบุคคลโดยอาศัยการติดต่อสื่อสาร การมีมนุษย์สัมพันธ์การบริหารบุคคลและการศึกษาอบรม

มอส และ ริทวู (Motth & Ritvo. 1996 : 30) การนิเทศติดตามผล หมายถึง เป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ต้องมีการให้กำลังใจ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศ การนิเทศมิใช่ตำแหน่งและงาน แต่เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศต้องกระตุ้นการมีส่วนร่วมกับผู้รับนิเทศ และต้องถือว่าผู้รับการนิเทศเป็นศูนย์กลาง (Person centered)

จากความหมายของการประเมินและติดตามผลข้างต้น พอสรุปได้ว่า การประเมินติดตามผลคือ กระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยมีกิจกรรมที่เกี่ยวกับการให้คำแนะนำปรับปรุงช่วยเหลือ กระตุ้นความเจริญงอกงาม ส่งเสริมให้เกิดทักษะ มีการจรรโลงใจให้อิสรภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการร่วมปฏิบัติงานกับผู้รับการนิเทศ เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า การนิเทศติดตามผลของบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้บุคลากร มีการพัฒนาเพราะเป็นตัวช่วยกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองมากขึ้น ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบทางการบริหารที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมในสังกัดสำนักทางหลวงที่ 5 (ขอนแก่น) ซึ่งจะนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีการ

ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป โดยได้นำมากำหนดเป็นตัวแปรกลุ่มที่ 1

## 5. การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร

การจัดระบบข้อมูลข่าวสารหรือเรียกว่า การจัดระบบสารสนเทศ (Management Information System) ความหมาย ระบบข้อมูลข่าวสาร อาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 กลุ่มคำ ได้แก่ ระบบและข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและกล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้หลายท่าน ดังนี้

ครรชิต มัลลียงศ์ (2545 : 84) ข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศ หมายถึง เรื่องราวต่าง ๆ ที่ได้จากการนำข้อมูลมาประกอบหรือคำนวณทางสถิติ

ชุมพล ศฤงคารศิริ (2546 : 218) การจัดระบบสารสนเทศ หมายถึง การประมวลผลข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ หรือจากข้อมูลที่อยู่ในรูปที่ยังใช้ไม่ได้ ให้อยู่ในรูปที่ใช้การได้ตามที่ผู้รับต้องการ

วีระ สุภากิจ (2546 : 33) กล่าวว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ คือ ระเบียบวิธีหนึ่งในการปรับปรุงคุณภาพของสารสนเทศและการเข้าถึงสารสนเทศที่ตรงกรณี (ที่มีอยู่) กับองค์การ ระเบียบวิธีนั้นประกอบด้วย การนิยาม การตัดสินใจทางการจัดการ

พลพิทักษ์ พวงมาลา (2546 : 20) สารสนเทศ หมายถึง ข้อเท็จจริงข้อมูลความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ที่ผ่านกระบวนการประมวลผลและมีการบันทึกไว้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สถิติ การมารับบริการของผู้ป่วยจำแนกตามแผนกตรวจ ฯลฯ สารสนเทศเหล่านี้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

ธงชัย ลิทธิกรณ (2540 : 187) ระบบสารสนเทศ หมายถึง กระบวนการประมวลผลข่าวสารที่มีอยู่ ให้อยู่ในรูปของข่าวสารที่เป็นประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ สุรวัฒน์ เหล็กกล้า (2546 : 61) ที่สรุปไว้ว่า ระบบสารสนเทศ หมายถึง ระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดกระทำให้เป็นสารสนเทศ การเก็บรักษาอย่างมีระบบเพื่อสะดวกในการนำไปใช้และนำเสนอให้ผู้บริหาร เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหาร

สุวิต ผิวพันคำ (2548 : 49) ระบบสารสนเทศ หมายถึง ระบบการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data) และจัดกระทำให้เป็นสารสนเทศ (Information) จัดเก็บอย่างมีระบบเพื่อสะดวกต่อการนำเสนอและนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานประกอบการวินิจฉัยสั่งการตามความต้องการของผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง

ลูดอน และ ลูตัน (Laudon & Louton. 1994 : 11) ระบบสารสนเทศ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มขององค์ประกอบของการเก็บรวบรวมและค้นคว้าข้อมูล การประมวลผล การจัดเก็บ และการกระจายสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การควบคุมในองค์กร การประสานงาน การวิเคราะห์ปัญหาของผู้บริหารองค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร หมายถึง ระบบการจัดเก็บ รวบรวมข้อมูล และจัดกระทำให้เป็นสารสนเทศ จัดเก็บรักษาอย่างมีระบบ เพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้และประกอบการวินิจฉัยสั่งการ ตามความต้องการของผู้บริหาร เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน

สรุปได้ว่า สารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร เป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปว่าข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสิ่งหนึ่งในการบริหารหรือการจัดการทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยผลการวิจัยนำมาเป็นส่วนหนึ่ง ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมที่มีลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสำนักทางหลวงที่ 5 (ขอนแก่น) จำเป็นต้องใช้การบริหารที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ควบคู่กัน ไป เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงาน โดยองค์ประกอบของการบริหารนั้น ประกอบด้วย การวางแผนงาน เป็นกระบวนการแรกเริ่มของการบริหารงานต้องมีการกำหนดเป้าหมายทิศทางการทำงาน ในด้านการฝึกอบรม มีส่วนช่วยในการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดไว้ ด้านการประเมินติดตามผล เป็นกระบวนการที่คอยช่วยเหลือแนะนำ ตรวจสอบควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนงาน และการจัดระบบข้อมูลข่าวสาร เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บข้อมูล รวบรวมข้อมูลเพื่อความสะดวกในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมที่มีลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยได้นำมากำหนดขึ้นเป็นตัวแปรกลุ่มที่ 1

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ความผกผันของกระแสภาวะเศรษฐกิจที่มีการเมืองเป็นปัจจัยกระตุ้นใ้ส่วนบุคคลเงินเดือนอย่างไม่หยุดยั้ง ส่งผลให้วิถีชีวิตการทำงานของคนทำงานทุกระดับมีแรงต้านทานมากยิ่งขึ้น สถานการณ์มีความเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและไม่หยุดนิ่ง และมีรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอน บุคคลที่สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้เร็ว จะสามารถยืนหยัดอยู่



ได้ในสังคมโลกปัจจุบัน คนทำงานที่เฉื่อยชาที่จะถูกเบียดแซงและถูกทอดทิ้งให้หยุดทำงานในลักษณะต่างกัน (Koontz & Weilhrich. 1993 : 556)

กลไกช่วยทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น คุณภาพของผลผลิตและการให้บริการในแง่ของการทำงานที่ดี เกิดการคิดสร้างสรรค์และก็มีควมริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยเสริมสร้างคุณภาพของงานและองค์กรให้มีคุณภาพและมั่นคง นอกจากนี้ยังเป็นขบวนการทำงานที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดความรัก ความสามัคคี น้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีเครือข่ายสัมพันธ์ภาพเกิดความสุขในการทำงานร่วมกัน เมื่อมีการทำงานเป็นทีมที่เกิดขึ้นแล้ว นอกจากนี้สิ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จคือดัชนีชี้วัด ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จจะต้องทำให้เกิดการมีส่วนร่วมทำให้เป็นดัชนีที่สามารถที่จะชี้วัดความสำเร็จของทีมได้ ยุทธศาสตร์แห่งความสำเร็จการจะก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำ ผู้บริหารหรือผู้นำทุกคนจะต้องมีศักยภาพของการบริหารงานเป็นทีมให้เกิดประสพผลสำเร็จและเกิดความก้าวหน้าขององค์กรดูสิครับว่าองค์กรไหนก็คิดว่ามีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีทักษะของความเป็นผู้นำสามารถที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ เดินหรือ ไปพร้อม ๆ กันที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงาน

### 1. ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ในการบริหารงานทุก ๆ อย่างนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงอยู่เสมอในเรื่องความสำเร็จของงานนั้น ๆ ซึ่งเรียกว่า “ประสิทธิผล” และในความสำเร็จนั้นสิ่งหนึ่งที่องค์กรหรือระดับผู้บริหารควรพิจารณาดำเนินการด้วย คือ “ประสิทธิภาพ” เพราะจะช่วยให้งานมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น แต่หากว่างานออกมาไม่ดีก็แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพของงานไม่ดี ในเรื่องประสิทธิภาพนี้ จึงมีผู้ให้ความหมายไว้หลายอย่างด้วยกัน ดังนี้

มิลเลท (Miller. 1954 : 4) ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพอใจในการบริการให้ประชาชน โดยพิจารณาจาก

- 1) การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน
- 2) การให้การบริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา
- 3) การให้บริการอย่างเพียงพอ
- 4) การให้บริการอย่างต่อเนื่อง

พิพาดี เมฆสวรรค์ (2538 : 2) ประสิทธิภาพในระบบราชการว่า หมายถึง ผลผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องพิจารณา

1) ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรทั้งคน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

2) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐานรวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกกว่าเดิม

3) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ (Output) ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไรทันเวลา ผู้ปฏิบัติมีจิตสำนึกที่ดีกับการทำงานและบริการเป็นที่น่าพอใจ ในของลูกค้ำหรือผู้มารับบริการ

สีมา สีมานนท์ (2547 : 22) เลขานุการข้าราชการพลเรือนแสดงความเห็นเกี่ยวกับมาตรการที่ 3 ว่าราชการเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่ทำงานมุ่งเน้นประสิทธิภาพในการทำงาน การบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะในยุคแห่งการปฏิรูปเน้นให้ราชการตอบสนองต่อประชาชนและเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพ ฉะนั้น กำลังคนที่มีอยู่ในราชการก็ต้องทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เป้าหมายของราชการบรรลุผลหากมีกำลังคนที่ทำงานแบบย่อหย่อนหรือมีพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคในการทำงานอย่างนี้ก็ไม่เป็นธรรมกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้คนที่ทำงานดีทุ่มเทตั้งใจทำงานต้องเสียกำลังใจ การพัฒนาบุคลากรภาครัฐได้มาในทิศทางที่ถูกต้องแล้ว สำหรับผู้ที่รับผิดชอบอาจจะประสบปัญหาบ้าง เพราะขัดกับวัฒนธรรมเดิม ๆ แต่ในระยะยาวแล้วก็จะทำให้เข้าเป้า คือ พัฒนาและบริหารกำลังคนที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและสร้างขวัญกำลังใจให้กับข้าราชการที่ทำงานอย่างทุ่มเทอีกด้วย มาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ หรือ มาตรการที่ 3 นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลที่มองคนเป็นเหมือนต้นทุน เพราะหากระบบราชการได้คนดีเป็นฟันเฟืองที่ดีก็จะทำให้ระบบราชการดี การดำเนินงานภาครัฐตามนโยบายต่าง ๆ จะบรรลุผลและช่วยให้ประเทศชาติก้าวหน้าต่อไป (สำนักงานข้าราชการพลเรือน. 2547 : 5)

จันเต็ม มะเตือ (2546 : 19 ; อ้างอิงมาจากกระทรวงศึกษาธิการ 2542 : 49) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ประสิทธิภาพ” (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติงานหรือบริการที่ถูกต้องรวดเร็วใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิมคุ่มค่าและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในขณะที่ต้องการผลงานมากที่สุด (Efficiency Is Do Things Right)

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2550 : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายของคำว่า "ประสิทธิภาพ" (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการลดต้นทุนหรือทรัพยากรต่อหน่วยของการดำเนินงานต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในแผน หรือในทางกลับกัน หมายถึงความสามารถในการเพิ่มผลประโยชน์ต่อหน่วยของต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงานสูงกว่าที่กำหนดในแผน หรืออีกนัยหนึ่ง อัตราส่วนแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตหรือผลประโยชน์ที่ได้รับกับต้นทุนหรือทรัพยากรดำเนินงานเมื่อเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้

จากแนวคิดของนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่าน พอสรุปได้ว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการผลิตผลงานได้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดความพึงพอใจโดยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดถึงผลผลิตของงานและความพึงพอใจของบุคลากรภายในองค์กร

## 2. ความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็นรวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรง และมีคุณภาพ ประสิทธิภาพมี 2 ระดับ คือ

1) ประสิทธิภาพของบุคคล การมีประสิทธิภาพ หมายความว่า การทำงานเสร็จโดยสูญเสียเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด ค่านิยมการทำงานที่ยึดกับสังคม คือ การทำงานได้เร็ว และได้งานดี ดังนั้นบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยไม่สิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น คัดแปลง วิธีการทำงานได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

2) ประสิทธิภาพขององค์กร คือ การที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์กรโดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดีโดย

ประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่สนับสนุนต่อการผลิตและการบริการได้ตามเป้าหมาย องค์กรมีความสามารถประยุกต์ศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงานมีปัญหา อุปสรรค และความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความสุขความพอใจใน การทำงาน

กล่าวโดยสรุป ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จและได้ผลดีมากกว่าคนที่ไม่มีความพอใจในการทำงาน ไม่ว่าจะปัจจัยนั้นจะมาจากสาเหตุใด ผู้บริหารที่ฉลาดจึงควรพยายามที่จะศึกษาให้ลึกซึ้งถึงปัจจัยและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์ยิ่ง ๆ ขึ้นไป โดยผลการวิจัยจะนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือแผนที่ได้กำหนดไว้

### 3. การปฏิบัติงานเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

การพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 เป็นยุทธศาสตร์ที่ชี้กรอบทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะปานกลาง ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระยะยาวและมีการดำเนินการต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 ในด้านแนวคิดที่ยึด “คนเป็นศูนย์กลาง ของการพัฒนา” ในทุกมิติอย่างเป็นองค์รวมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุล ทั้งด้านตัวคน สังคมเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างระบบบริหารจัดการภายในที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนที่มี “คน” เป็นศูนย์กลางได้อย่างแท้จริง การศึกษามีความสำคัญและจำเป็น มุ่งพัฒนาคนให้มีศักยภาพในการพัฒนาตนเองและ พัฒนาประเทศ ให้มีความรู้ความสามารถ คิดอย่างมีระบบ วิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเองได้ลงมือทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามความรู้ความสามารถของตนเองได้ มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถเลือกรับหรือปรับตัวให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีได้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2545 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 5)

ปัจจัยที่จะช่วยให้บุคคลทำงานประสบผลสำเร็จก็คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จและได้ผลดีมากกว่าคนที่ไม่มีความพอใจในการทำงาน ไม่ว่าจะปัจจัยนั้นจะมาจากสาเหตุใดผู้บริหารที่ฉลาดจึง

ควรพยายาม ที่จะศึกษาให้ลึกซึ้งถึงปัจจัยและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์ยิ่ง ๆ ขึ้นไป

ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน โดยตรงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1) ความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลทำงานบรรลุผลสำเร็จตามอุดมมุ่งหมาย หรือจบกระบวนการในแต่ละเรื่อง ซึ่งรวมทั้งแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เป็นที่พอใจของตัวผู้ปฏิบัติงานเองและผู้บังคับบัญชา

2) การยอมรับ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ยกย่อง ชมเชย รับรู้ หรือแสดงความยินดี เชื้อถือในความสำเร็จของงาน จากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง

3) งานที่ทำ (Work) หมายถึง ลักษณะของงานว่าเป็นงานที่ยาก – ง่าย น่าสนใจต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือท้าทายหรือไม่

4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานและมีอำนาจในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่

5) ความก้าวหน้าและความเจริญเติบโต (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาความรู้เพิ่มเติม

6) นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการหรือการบริหารงานขององค์กรและการติดต่อสื่อสารในองค์กร

7) สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน และสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

8) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

9) ค่าจ้าง - เงินเดือน (Salary) หมายถึง จำนวนรายได้ประจำหรือรายได้พิเศษ ที่เป็นผลตอบแทนจากการทำงานของบุคคลในหน่วยงาน

10) ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความยั่งยืน มั่นคงของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กรความพึงพอใจหากเกิดขึ้นที่ใดแล้วที่นั่นย่อมเต็มไปด้วยความตั้งใจในการทำงาน การให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน และบรรยากาศที่ดีในองค์กร การศึกษาความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อจะได้นำปัจจัยเหล่านี้มาเป็นเครื่องช่วยในการจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในงาน



จากการวิเคราะห์งานเป็นจำนวนมากโดย แกงค์ (Gagne, 1996 : 13) ได้ค้นพบข้อแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Performance) ไว้ 8 ชนิด ซึ่ง เมเกอร์ และ บีช (Mager and Beach, 1998 : 2000) ได้มาสรุปรวมเข้าเป็น 5 ชนิดของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

1) ความสามารถในการแยกแยะเรื่องราว (Discrimination) การที่จะสามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่าง 2 สิ่ง หรือมากกว่า หรือความสามารถในการที่จะบอกได้ถูกต้องว่างานสำคัญได้สำเร็จลุล่วงไปแล้ว หรือสามารถมองเห็นความแตกต่างว่าอันใดถูกต้องและอันใดไม่ถูกต้อง ตัวอย่างเช่น ผู้ตรวจสอบคุณภาพในอุตสาหกรรมที่จะชี้หรือวิเคราะห์ให้เห็นได้ว่าผลิตภัณฑ์อันใดบ้างที่ไม่ถูกต้องครบถ้วนตามมาตรฐาน

2) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา (Problem Solving) กระบวนการของการสามารถหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ความสามารถในการแก้ปัญหานี้จะกระทำได้โดยการสอนพนักงานให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างอาการและสาเหตุที่เกิดขึ้น ตลอดจนแนวทางแก้ไขตัวอย่างเช่น พนักงานซ่อมโทรศัพท์มักจะได้รับการสอนให้เข้าใจข้อแตกต่างของอาการหรือความคิดปกติและให้สามารถที่จะมีจุดเริ่มต้นในการวิเคราะห์สาเหตุที่โทรศัพท์ขัดข้องต่อไปด้วย

3) ความสามารถจำเรื่องที่ผ่านมา (Recall) การสามารถรู้ได้ว่าจะต้องทำอะไร หรือจะต้องใช้อะไร ตลอดจนทราบลำดับหรือระเบียบของการปฏิบัติงานของงานใดงานหนึ่ง งานเหล่านี้ล้วนแต่เป็นประสิทธิภาพและความสามารถเชิงสติปัญญา ตัวอย่างเช่น พนักงานมีความชำนาญมาก ๆ ที่สามารถจำได้ว่าจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร เมื่อได้มีการค้นพบปัญหาแล้ว

4) ความสามารถในการดัดแปลง (Manipulation) ความสามารถในการรู้จักใช้เครื่องมือหรือเครื่องกลต่าง ๆ เพื่อที่จะปฏิบัติงานที่ต้องการให้เสร็จสิ้นลงไปได้ คนบางคนอาจมีความสามารถจะรู้ได้ว่า จะต้องทำอะไร แต่กลับไม่มีความสามารถที่จะทำงานนั้น ๆ ให้เสร็จลง ตัวอย่างเช่น คน ๆ หนึ่งอาจจะสามารถเรียนรู้ขั้นตอนของการขับรถได้อย่างดีจากหนังสือที่อ่าน แต่ในทางปฏิบัติที่แท้จริงนั้น กลับไม่สามารถจะควบคุมหรือขับเคลื่อนรถได้ด้วยตัวเองอย่างนุ่มนวล ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับพนักงานที่ขับรถหรือขับเครื่องบิน

5) ความสามารถในการพูด (Speech) งานหลายประเภทมักจะมีความต้องการความสามารถในเชิงการพูดสิ่งสำคัญในการที่จะสื่อสารความรู้ความเข้าใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานบางอย่าง ความสามารถในการพูดนี้เป็นเรื่องสำคัญยิ่งสำหรับประสิทธิภาพการทำงาน เช่น ผู้ที่เป็นนักประกาศโฆษณักแสดงหรือพนักงานขาย พนักงานต้อนรับ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยปัจจัยหลาย ๆ ด้านที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการดี ทำให้เกิดการดำเนินงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานต่อไป โดยผลการวิจัยเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการบริหารงานองค์กรเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีม

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทีมงาน

การทำงานแบบทีม (Work Teams) เป็นการทำงานร่วมกันและส่งเสริมกันไปในทางบวก ผลงานรวมของทีมที่ได้ออกมาแล้วจะมากกว่าผลงานรวมของแต่ละคนมารวมกันใน ปัจจุบันมีองค์กรจำนวนมากมีการปรับปรุงโครงสร้างการทำงานใหม่โดยเอาการทำงานแบบทีมเข้ามาใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเพื่อสร้างศักยภาพ (Potential) ในการทำงานให้กับองค์กร เพื่อได้ผลผลิตที่ดี

### 1. ความหมายของทีมงาน

การบริหารองค์กร เป็นการดำเนินการให้บุคคลในองค์กร ท่วมเทความพยายาม ผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ การที่จะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม เพราะมีการช่วยเหลือพึ่งพากัน ถ้าบุคคลใดแยกตัวอยู่คนเดียวมักจะมีปัญหาจะทำการสิ่งใดย่อมประสบผลสำเร็จได้ยาก เนื่องจากการที่คนหลายคนมาร่วมกันทำงานย่อมช่วยกันคิด ช่วยกันทำและต่างก็นำความสามารถของตนมารวมเข้ากับความสามารถของคนอื่น ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ (ปราโมทย์ เบลูจกานัญณ์, 2545 : 50)

คำว่า ทีมงาน มีนักวิชาการได้ให้ความหมายหลายลักษณะแต่ความหมายหลาย ๆ ความหมายจะเน้นความสำคัญอยู่ที่กลุ่มของบุคคลที่จะร่วมในกิจกรรมมีการเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน มีการวางแผนร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ฉันทูพันธ์ เชนรันทน์ (2546 : 10) ได้กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวกันที่ต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพันและความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกัน จนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมงาน

เวนนี่ (Vaney. 1997 : 332 ; อ้างถึงใน ปรีดา โชติช่วงและคณะ. 2547 : 90) ทีมงาน หมายถึงกระบวนการขั้นพื้นฐานของการพัฒนา กลุ่มบุคคลซึ่งทำงานร่วมกัน เพื่อให้

สามารถเรียนรู้ว่า ความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ของแต่ละคนสามารถผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เมคเกรเกอร์ (McGrager. 1960 :88 ; อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน. 2545 : 42)

ทีมงานหมายถึงกระบวนการบริหารที่ประสบผลสำเร็จสูงสุดด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของวัตถุประสงค์ (Unity of Purpose) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน

อรุณ รักธรรม (2544 : 185) ทีมงาน หมายถึง การรวมกลุ่มกันแล้วมีผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของการสร้างทีมงาน และประสานการทำงานของคนในทีมเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ร่วมกันขององค์กร

พจนานุกรม (2546 : 1967) ได้ให้ความหมายของทีมว่า เป็นการรวมตัวของคนที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มในกรณีที่แต่ละคนอยากประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายได้สูงสุด

สรุปได้ว่า ทีมงาน หมายถึง การที่กลุ่มคนมารวมกัน และให้ความร่วมมือกันในการทำงานตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น

กล่าวโดยสรุป การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานการทำงานเป็นทีม มีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี องค์กรมีทีมงานที่ดีแล้วย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดีไปด้วย ผลการวิจัยในครั้งนี้จะนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร

## 2. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Team)

ในการทำงานร่วมกัน ด้วยการร่วมมือร่วมใจในแบบที่เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น สภาวะทางด้านจิตใจของบุคคลหรือของสมาชิกของทีมงาน เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากต่อความเข้าใจและต่อพฤติกรรมความร่วมมืองานในทีม โดยหลักการแล้วทีมที่มีประสิทธิภาพสูงได้ ทุกคนในทีมจะต้องมีความคิด มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545 : 66)

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2544 : 144) ได้กล่าวถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่าลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิผลในความเห็นของแมคเกรเกอร์ คือ

1) บรรยากาศ ดูเหมือนจะเป็นแบบไม่เป็นทางการ มีความรู้สึกสบายไม่เครียด เป็นบรรยากาศการทำงานที่คนเข้าร่วมและให้ความสนใจ ไม่มีสัญญาณบ่งบอกถึงความเบื่อหน่าย

2) ความคิดสร้างสรรค์ โดยไม่กลัวจะถูกกล่าวหาว่าไม่ฉลาด ถึงแม้ว่าบางเรื่องจะเป็นเรื่องยากก็ตาม

3) มีการไม่เห็นด้วย แต่ทางกลุ่มจะรู้สึกสบายใจกับสิ่งดังกล่าวและไม่คิดที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือพยายามทำทุกอย่างให้ราบรื่นไปหมด การแก้ไขปัญหากลุ่มมักจะทำด้วยเหตุผล ไม่ใช่การใช้อำนาจให้ผู้อื่นยอมรับ แต่เป็นการแก้ไขก่อนแล้วค่อยนำมาพิจารณากันใหม่อีกครั้ง

4) การตัดสินใจในแต่ละครั้งจะมีความชัดเจนและทุกคนก็เห็นด้วยและพร้อมที่จะปฏิบัติตามแนวทางของการตัดสินใจนั้น ๆ

5) การวิพากษ์วิจารณ์จะมีอยู่เป็นประจำ แต่เป็นไปอย่างตรงไปตรงมา และทุกคนก็รู้สึกสบายใจ ไม่มีการกล่าวโจมตีเป็นส่วนบุคคล ไม่ว่าจะเปิดไปโดยเปิดเผย การวิพากษ์วิจารณ์จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์เพื่อกำจัดอุปสรรคที่เผชิญหน้ากลุ่ม และที่ขัดขวางการทำงานให้สำเร็จ

6) สมาชิกมีอิสระในการแสดงออกในแนวความคิดต่อปัญหาและการทำงานของของกลุ่ม ทุกคนรู้ความรู้สึกของแต่ละคนในการอภิปรายเกี่ยวกับการทำงาน

7) เมื่อมีการปฏิบัติ การมอบหมายหน้าที่ที่จะต้องชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ

8) ประธานของกลุ่มจะไม่ใช้อำนาจบังคับสมาชิกในกลุ่ม ตรงกันข้ามแต่ละคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าของกลุ่ม เพราะทุกคนมีความรู้ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จึงสามารถทำประโยชน์ให้กับทางกลุ่มได้เป็นอย่างดี

9) กลุ่มจะตระหนักในตัวเองเกี่ยวกับการทำงาน จะมีการหยุดพิจารณาถึงการทำงานแต่ละครั้งว่ามีอุปสรรคอะไรบ้างที่กระทบต่อการทำงาน หรือมีพฤติกรรมของสมาชิกบางคนที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ถ้ามีก็จะมีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผยเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว

นฤนันท์ สุริยมณี (2549 : 104) ได้กล่าวถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่า องค์ประกอบที่สำคัญเพื่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมมี 9 ประการ คือ

1) จุดมุ่งหมาย การทำงานเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เหมาะสม และเกี่ยวข้องกับความต้องการของสมาชิกส่วนใหญ่ของทีมงาน

2) การสื่อความหมาย การสื่อความหมายในทีมงานจะต้องให้มีความกระจ่าง ชัดเจน แม่นยำ โดยคำนึงถึงการสื่อข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษร ด้วยวาจาและด้วย อากัปกิริยา ให้เหมาะสมกันในแต่ละ สถานการณ์ด้วยและควรจะมีการทบทวนสื่อข้อความจาก ผู้รับว่ามีการเข้าใจกัน ได้ถูกต้อง ชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้เพียงใด

3) การมีส่วนร่วม องค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานเป็น ทีม คือการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการแสดงความคิดเห็น ในการกำหนดวัตถุประสงค์ ร่วมกัน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและผูกมัดให้สมาชิกจะต้องปฏิบัติตามที่ตนได้แสดงความคิดเห็นไว้

4) การเป็นผู้นำและถือว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของงาน ในการทำงานเป็นทีม นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีทั้งผู้นำซึ่งก็คือหัวหน้ากลุ่ม และผู้ตามก็คือสมาชิกภายในกลุ่ม ดังนั้น สมาชิกในทีมงานทุกคนจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงบทบาทภาระหน้าที่ในการทำงานเป็น ทีม เพื่อให้ทีมงานประสบผลสำเร็จตามที่ได้คาดหวังไว้

5) การมีอิทธิพล ความคิดเห็นของแต่ละคนจะมีอิทธิพลต่อทีมงานแน่นอน เพราะจะต้องเคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยการแสดงความคิดเห็นนั้น ผู้มีอิทธิพล มากที่สุดมักจะได้แก่ผู้ที่มีความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ และมีความสามารถในเรื่องนั้นด้วย

6) การตัดสินใจ อาจกล่าวได้ว่า การตัดสินใจของทีมงานนั้น ได้ขึ้นอยู่กับ การได้หลักเหตุผลแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ตัดสินใจด้วย ดังนั้น สมาชิก ภายในทีมควรจะมีการตัดสินใจโดยมีลักษณะยึดหยุ่นตามสถานการณ์เป็นหลัก โดยคำนึงถึง ความคิดเห็นของสมาชิกส่วนใหญ่เป็นสำคัญ

7) การขัดแย้ง ในทีมงานจะต้องมีการขัดแย้งกันบ้างก็ให้ถือว่าเป็นเรื่องปกติ ธรรมดาที่อาจมีได้ ในทางปฏิบัติแล้วมักจะก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ ดังนั้น ความขัดแย้งอาจมี ได้บ้าง เพื่อให้มองปัญหาได้หลาย ๆ ด้าน

8) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ถ้าทีมงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันใน เรื่องของเป้าหมาย ความเชื่อถือความพอใจ การยอมรับและวิธีการปฏิบัติการณ์อื่น ๆ แล้วก็ทำให้ ประสิทธิภาพของทีมงานมีมากขึ้น ประเด็นจึงอยู่ที่ว่าเราจะสร้างความเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกันได้อย่างไร และใครจะเป็นผู้กระทำให้เกิดขึ้น

9) ความจริงใจและซื่อสัตย์ต่อกัน องค์ประกอบของทีมงานจะขาดไม่ได้ เพราะสมาชิกในทีมงานขาดความจริงใจและซื่อสัตย์ต่อกัน ก็ยากที่จะประสบผลสำเร็จ

ประวิทย์ จงวิศาล และ วิจิตรา จงวิศาล (2527 : 49) ได้อธิบายถึงลักษณะของ ทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้



- 1) ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย
- 2) สามารถบริหารจัดการกันเองได้ภายในทีม
- 3) มีการพัฒนาประสิทธิภาพของกลุ่มอยู่เสมอ
- 4) ทุกคนมีส่วนร่วม

พจนี ชารากรณ์ศิลป์ (2549 : 52) ได้กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังนี้

- 1) มีเป้าหมายในการดำเนินการของกลุ่มเป็นที่ชัดเจน
- 2) บุคคลในกลุ่มมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน
- 3) สร้างความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง เพื่อความสำเร็จของงาน
- 4) มีความเข้าใจสามารถยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จของงาน
- 5) พฤติกรรมผู้นำและผู้ตามในกลุ่ม เป็นไปในลักษณะการทำงานร่วมกัน
- 6) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่และแสดงความ

คิดเห็น

- 7) มีการเคารพในกฎเกณฑ์หรือกติกาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด
- 8) มีขบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างบรรยากาศของการกระจายข่าวสารถึงกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อเข้าใจในวัตถุประสงค์เดียวกัน
- 9) พยายามขจัดข้อโต้แย้งในกลุ่ม ด้วยการพูดถึงเหตุและผล นำความจริงเข้ามาปรึกษาหารือกันในการแก้ไขปัญหา
- 10) ใช้วิธีการประสานผลประโยชน์ร่วมกัน นำไปสู่จุดหมายของผลประโยชน์สูงสุดด้วยกันของทีมงาน
- 11) การตัดสินใจของกลุ่ม ขึ้นอยู่กับสถานะความเป็นจริง และตามข้อมูลที่วิเคราะห์อย่างถูกต้อง
- 12) มีการกระจายภาวะผู้นำกลุ่ม เพื่อการปฏิบัติงานในกลุ่ม เพื่อการปฏิบัติงานในกลุ่มย่อย และประสานประโยชน์ร่วมกัน
- 13) บุคคลในกลุ่มต้องมีภาวะเป็นนักพูด นักฟังและนักปฏิบัติ
- 14) มีการยอมรับในความคิด ความรู้ ความสามารถ ของแต่ละคนในทีมงาน เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานร่วมกัน
- 15) หัวหน้าทีมจะต้องมีพฤติกรรมที่ดี และเป็นแบบอย่างให้ลูกทีมได้

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพจากผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดของแต่ละท่านมี

ความสอดคล้องกัน ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมและสรุป เพื่อใช้เป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

- 1) มีวัตถุประสงค์
- 2) บทบาทหน้าที่สมาชิกในทีม
- 3) ผู้นำทีมและระเบียบกฎเกณฑ์
- 4) การติดต่อสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์
- 5) บรรยากาศ ความสามัคคี

และจากลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของนักวิชาการ หลาย ๆ ท่านที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าแนวคิดที่ของ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2544 : 144) และนฤพันธ์ ศรียมดี (2549 : 104) มีความน่าสนใจจึงได้นำมาใช้เป็นตัวแปรกลุ่มที่ 2 สำหรับการศึกษาดังลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรสำนักงานทางหลวงที่ 5 (ขอนแก่น) ให้มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการทำงานที่มีประสิทธิภาพทั้ง 5 ลักษณะ ไว้เพิ่มเติมด้วยดังต่อไปนี้

## 2.1 วัตถุประสงค์

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยที่สมาชิกจะต้องรู้และยอมรับวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ วัตถุประสงค์นี้ควรมีระยะเวลาที่กำหนดที่แน่นอน และสามารถวัดผลงานเชิงปริมาณได้ วัตถุประสงค์มีความชัดเจนและมุ่งเป้าหมายด้วยกัน (Clear Objectives And Agreed Goals) คือ สิ่งที่ทำให้สมาชิกทุกคนทำงานไปในทิศทางเดียวกัน กลุ่มจะต้องหาวิธีการทำให้สมาชิกเกิดความผูกพัน ปราบปรามให้เกิดผลตามที่ต้องการ ด้วยการสร้างความรู้สึกที่เป็นเจ้าของและรู้ดีว่าตนมีคุณค่าต่อกลุ่มด้วย ซึ่งโดยปกติแล้วการสร้าง ความผูกพันและความปรารถนาดังกล่าวจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายและมีความเห็นพ้อง กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม สิ่งที่จะระลึกไว้เสมอ คือ วัตถุประสงค์นั้นเป็นสิ่งที่ จะต้องเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ตายตัว สมาชิกต้องคอยตรวจสอบทบทวนและปรับปรุง วัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีในการสร้างแรงจูงใจได้อย่างสูงไม่ต้องควบคุมการทำงานมากนัก มีความขัดแย้งน้อยลง

หากวัตถุประสงค์ของกิจกรรมมีความชัดเจนจะทำให้คนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีคุณค่า ทั้งยังสามารถตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้อง และมีความสำคัญนอกจากนั้น ยังทำให้สมาชิกในทีมได้รับการยอมรับเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงในทีมจึงต้องให้ความสำคัญต่อการเริ่มการสร้างทีมงานด้วยโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนก่อน (WoodCock and Francis. 1994 : 96 - 128)

### 2.1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์โดยใช้วิธีการทางประชาธิปไตย
- 2) ผู้บริหาร ทีมงาน และบุคลากร ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- 3) ควรกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ที่ผลงานมากกว่ากระทำ
- 4) ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีความเข้าใจตรงกันในหลักการวัดผล
- 5) การกำหนดวัตถุประสงค์ควรมีระยะเวลา

### 2.1.2 คุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี

- 1) เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร
- 2) เข้าใจได้ง่าย
- 3) สามารถปฏิบัติได้
- 4) ไม่ขัดต่อข้อบังคับ และนโยบายอื่นๆ
- 5) สามารถสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ของสมาชิกที่ปฏิบัติงาน
- 6) สามารถจะปรับปรุงให้เข้ากับภาวะการณ์ต่างๆ

จากความหมายข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ คือ การที่สมาชิกของทีมงานนั้นมีจุดมุ่งหมายปลายทาง หรือเป้าหมายความสำเร็จของงานที่จุดเดียวกัน ซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานเป็นทีม เนื่องจากจะเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางความสำเร็จ ของการทำงาน

## 2.2 บทบาทหน้าที่สมาชิกในทีม

การรับรู้ในการทำงานร่วมกัน คือ สมาชิกในทีมรับรู้เกี่ยวกับบทบาทของตนของผู้อื่น และหน้าที่ที่เป็นอยู่ภายในทีมต่างๆ รวมทั้งแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ ที่สมาชิกในทีมยึดเป็นระเบียบกติการ่วมกัน การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานร่วมกันของทีมงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้สมาชิกรับรู้และเข้าใจตรงกันนั้น เป็นสิ่งสำคัญต่อ

การปฏิบัติงานบทบาทของสมาชิกในทีมงานมีหลายแบบด้วยกัน คือ บทบาทในฐานะผู้นำในกลุ่ม บทบาทในฐานะผู้ตาม บทบาทตามความเข้าใจหรือความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อสมาชิกบางคนตลอดจนการวิเคราะห์บทบาทและพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลภายในกลุ่ม การเสริมสร้างความยึดเหนี่ยวให้เกิดในกลุ่มและการสร้างบรรทัดฐาน ในการทำงานช่วยให้การทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น บทบาทของสมาชิกในทีม แยกออกเป็นลักษณะสำคัญได้ 3 กลุ่ม ใหญ่ ๆ ดังนี้

2.2.1. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน คือ สมาชิกมีการแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น เป็นผู้ริเริ่มการปฏิบัติงาน การเป็นผู้เสนอแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ ๆ การพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ การเป็นผู้ให้คำชี้แจงอธิบาย การเป็นผู้ประสานงาน ประสานความคิดในหารทำกิจกรรมร่วมกันและเป็นผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลซึ่งในบทบาทการปฏิบัติงาน เช่นนี้จะมีส่วนในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมงาน

2.2.2. บทบาทสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม คือ พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในกลุ่ม จะมีส่วนเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน เช่น การช่วยเหลือให้กำลังใจแก่สมาชิกทีมงานทุกคน และมีการเสนอความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง สมาชิกในทีมงานเป็นผู้ประสานหรือผู้ประนีประนอม ตลอดจนแสดงบทบาทในฐานะผู้กำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติของกลุ่มการแสดงบทบาทเช่นนี้จะส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในกลุ่มเป็นอย่างดี

2.2.3. บทบาทเพื่อตนเอง คือ เป็นบทบาทที่สมาชิกของกลุ่ม แสดงออกเพื่อสนองความต้องการของตนเองเป็นสำคัญนั้น อาจจะมีพฤติกรรมก้าวร้าวซึ่งมักแสดงออกโดยการโจมตี การไม่เห็นด้วยอย่างไร้มารยาท การขัดแย้งอย่างรุนแรงเพื่อให้สมาชิกที่ตนไม่ชอบนั้นเสียหายหรือเป็นผู้ขัดขวาง คือคือ เป็นผู้พยายามครอบงำผู้อื่น โดยวาจาและท่าทาง หรืออาจแสดงออกในทางตรงกันข้ามกับที่กล่าวมา เช่น เรียกร้อง ความสนใจบางโอกาสกลายเป็นผู้ถอนตัว ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ให้ความสนใจ ไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง หรือเสี่ยงงาน ไม่เอาจริง เอาจกกับงาน เป็นต้น

จากที่ได้กล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่สมาชิกในทีมงาน คือ การกำหนดหน้าที่การทำงาน การวิเคราะห์งานร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ และบทบาทหน้าที่สมาชิกในทีมงาน ประกอบด้วย บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน บทบาทสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และบทบาทเพื่อตนเอง

## 2.3 ผู้นำทีม และระเบียบ กฎเกณฑ์

### 2.3.1 ผู้นำทีม

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีการบริหารองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความสำคัญของความสามารถในการวินิจฉัย (Diagnostic Ability) ของผู้นำนั้นไม่ควรจะเน้นมากเกินไป แต่ควรคำนึงถึงคุณค่าการแสวงหาความสามารถนั้นด้วย Schein ให้ข้อคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ โดยให้การยืนยันว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้อง เป็นนักวินิจฉัยที่ดี รู้คุณค่าแห่งการแสวงหาความสามารถนั้น ถ้าหากว่าแรงผลักดันและความสามารถของคนภายใต้การนำ ผู้นำต้องทราบและสามารถวินิจฉัยถึงความแตกต่างได้ หรืออีกนัยหนึ่ง ผู้บริหารจะต้องสามารถบ่งชี้ถึงสาเหตุของปัญหาจากสภาพแวดล้อมได้ แม้ว่าผู้นำนั้นจะมีความสามารถและทักษะในการปรับพฤติกรรมตนเอง รวมทั้งสร้างความยืดหยุ่นในรูปแบบพฤติกรรม ถ้าหากว่าความต้องการและแรงผลักดันต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกันไป ก็จะต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นแตกต่างกันไปด้วย (ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. 2540 : 35)

ผู้นำ เป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีมงาน ซึ่งหัวหน้าทีมจะต้องมีทักษะที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นตัวของตัวเองอย่างเป็นธรรมชาติ
2. รู้จักตนเอง
3. กำหนดบทบาทของตนในฐานะผู้นำ
4. กำหนดแบบแผนปฏิบัติของทีม
5. เป็นคนเปิดเผย จริงใจ และโปร่งใส
6. ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์
7. การประเมินผลงานและการให้รางวัลอย่างเหมาะสม
8. ปฏิบัติตัวให้คงเส้นคงวา

ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นการทำงานของผู้นำทีมงานในการประสานประโยชน์โดยใช้การกระตุ้น จูงใจ และทักษะกระบวนการต่างๆ ต่อผู้ร่วมงาน ให้เกิดความเต็มใจทำหน้าที่อย่างเต็มที่ความสามารถและศักยภาพของตนเอง มีพฤติกรรมการนำที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 2.3.2 ระเบียบ กฎเกณฑ์

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ควรความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักและวิธีการทำงานเป็นทีม โดยการทำงานร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมนั้นควรมีโครงสร้างด้าน



ปทัสสถาน (Norm) เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในทีม อันได้แก่ ระเบียบ กฎ หรือจารีตประเพณี สิ่งเหล่านี้มีขึ้นเพื่อช่วยให้ทีมดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงเพราะสมาชิกทีมมีหลักยึดซึ่งเป็นกฎระเบียบกติการ่วมกันเป็นอันเดียวกัน ทำให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน โดยทั่วไป หากผู้ใดปฏิบัติตามปทัสสถานของทีมได้ดี ก็มักจะได้รับการยอมรับจากทีม ในทางตรงกันข้าม หากฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามก็จะถูกทอดทิ้งหรืออาจถึงขั้นถูกลงโทษจากทีม หรือถูกออกจากทีม ปทัสสถานจึงเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน

สุนันทา เลานันทน์. (2540 : 76-77) กล่าวว่าองค์การในแต่ละองค์กร จำเป็นต้องมีโครงสร้างของกลุ่มหรือสมาชิกในการทำงานเป็นทีม เพื่อองค์การจะได้รับทราบบทบาทและหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ จึงอาจกล่าวได้ว่า โครงสร้างการทำงานเป็นทีมควรกำหนดปทัสสถาน (Norm) หมายถึง แนวทางในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในทีม เช่น ระเบียบ กฎ หรือจารีตประเพณี เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีขึ้นเพื่อช่วยให้ทีมดำรงอยู่อย่างมั่นคงเพราะสมาชิกมีหลักยึดเป็นระเบียบกติการ่วมกันทำให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน ปทัสสถาน จึงเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญที่ส่งผลถึงประสิทธิภาพของทีมงานและยังเป็นแบบแผนหรือโครงสร้าง ของพฤติกรรมทางสังคมที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในทีม

## 2.4 การติดต่อสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์

### 2.4.1 การติดต่อสื่อสาร

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2542 : 188) ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสารขององค์กร(Organizational Communication) คือ การแลกเปลี่ยนสารสนเทศและความรู้ในหมู่สมาชิกองค์กรเพื่อให้บรรลุประสิทธิผลขององค์กร การติดต่อสื่อสารขององค์กรมีหลายระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 86) การสื่อสารขององค์กร(Organizational Communication) เป็นคำที่มีความหมายกว้าง ประกอบด้วย การประชาสัมพันธ์ การทำสาธารณกิจต่างๆ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ลงทุน การสื่อสารกับตลาดแรงงาน การโฆษณากิจการ การสื่อสารกับสภาพแวดล้อมภายนอก และการสื่อสารภายในองค์กรคือข้อความการติดต่อสื่อสารภายในทั้งหลายที่ทำกันของบุคคลฝ่ายต่างๆและ/หรือของกลุ่มทั้งหลายที่อยู่ในระดับต่างๆขององค์กร และที่อยู่ต่างหน้าที่กัน

ดิสเลอร์ (Dessler. 1998 : 674) ให้ความหมายว่า การสื่อสาร (Communication) เป็นการส่งมอบสารสนเทศและสิ่งที่มีความหมายต่างๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้อยุทธศาสตร์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน (สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 329 ; อ้างอิงจาก

Bateman & Snell.1999 : G-0) หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มี ความสำคัญต่างๆ

ดังนั้นการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรหมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่าง บุคคล หรือหน่วยงานต่างๆภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน ซึ่ง จะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

#### 2.4.2 มนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของธรรมชาติที่ทุกคนต้องประพฤติปฏิบัติ เพราะเป็น การติดต่อเกี่ยวข้องกับระหว่างมนุษย์เป็นการเข้ากับคน การเอาชนะใจคน การสร้างความพึง พงใจให้กับเพื่อนมนุษย์ที่อยู่ร่วมสังคมเดียวกัน

ความหมายและความสำคัญของความมีมนุษยสัมพันธ์ ได้มี นักวิชาการ ได้ให้ ความหมายและความสำคัญของความมีมนุษยสัมพันธ์ ไว้ดังนี้

วิจิตร อาวะกุล (ม.ป.ป. : 25) ให้ความหมายว่า ความมีมนุษยสัมพันธ์หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องกับเพื่อเป็นสะพานทอดไปสู่ ความเป็นมิตรรวมทั้งการพัฒนาดตนเองให้ เป็น ที่รักใคร่ชอบพอ และได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากผู้อื่น

ดิวบริน (Dubrin. 1981 : 4) ให้ความหมายว่า ความมีมนุษยสัมพันธ์หมายถึง ศิลปะแห่งการปฏิบัติที่จะนำความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์มาใช้ในการติดต่อเกี่ยวข้อง กันเพื่อให้ บรรลุจุดประสงค์ส่วนตัวและส่วนรวม

สมพร สุทัศน์ย์, ม.ร.ว. (2541 : 23) ได้ให้ความสำคัญของความมีมนุษยสัมพันธ์ ว่า ความมีมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตส่วนตัว สังคม การประกอบอาชีพการ บริหารงาน เศรษฐกิจ การเมือง เป็นอย่างยิ่งเนื่องจากทำให้บุคคลพบกับความสำเร็จและ ความสุขในบั้นปลายของชีวิต

ลักษณะของความมีมนุษยสัมพันธ์ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2537 : 128) ได้ อธิบายลักษณะของความมีมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

- 1) มนุษยสัมพันธ์เน้นตัวบุคคลมากกว่าเครื่องจักรกลหรือเศรษฐศาสตร์
- 2) บุคคลดังกล่าวรวมกันเป็นกลุ่มสังคมที่เป็นระบบ และแสดงพฤติกรรม ตอบสนองต่อความสัมพันธ์ที่เป็นระบบระเบียบ
- 3) กิจกรรมสำคัญของมนุษย์คือ การจงใจให้บุคคลเกิดพลังในการติดต่อ สัมพันธ์และแสดงพฤติกรรมตอบสนองให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

4) การจูงใจนั้นเกิดจากการผสมผสานระหว่างวิทยาการต่าง ๆ กับความสามารถเฉพาะตัวแล้วประยุกต์ใช้ในการติดต่อสัมพันธ์เพื่อให้ครองใจคนและเอาชนะใจคน

5) การจูงใจก่อให้เกิดการทำงานเป็นหมู่คณะ ซึ่งต้องอาศัย การประสานงานความร่วมมือร่วมใจของบุคคล

6) การจูงใจที่มีประสิทธิภาพคือการจูงใจที่สนองความต้องการของผู้อื่น

7) มนุษย์สัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเป็นหมู่คณะย่อมก่อให้เกิดผล 2 ประการ คือ ตอบสนองความต้องการของบุคคล และตอบสนองความต้องการขององค์กรด้วย

8) มนุษย์สัมพันธ์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ความมีมนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง การใช้ความเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเข้ากับคน และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ นับถือ ความจงรักภักดี และความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน อาจกล่าวถึงความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ได้ว่า ความมีมนุษย์สัมพันธ์จะช่วยให้ การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพในการทำงานแล้วยังจะทำให้องค์กรเกิดความมั่นคง เพราะมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีจะทำให้คนรักคน และคนรักงาน ซึ่งจะเกิดความผูกพันระหว่างคนกับคนและคนกับงาน และลักษณะของมนุษย์สัมพันธ์ นั้นเน้นที่ตัวบุคคลมากกว่าเครื่องจักร รวมกลุ่มกันเป็นสังคม แสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน ใช้การจูงใจกันในการปฏิบัติงานซึ่งมนุษย์สัมพันธ์จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

## 2.5 บรรยากาศและความสามัคคี

นรินทร์ แจ่มจำรัส (2549 : 159) กล่าวว่า การสร้างองค์การขึ้นมาเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายย่อมจำเป็นต้องมีการแสวงหาสมาชิกเข้ามา สมาชิกที่เข้ามาอยู่ในองค์การจะมีการทำงานเป็นทีม ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นทีมประเภทใด ถ้าในองค์การมีความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว องค์การนั้นย่อมเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการทำงาน เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

1) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Environment) คือสภาพแวดล้อม ที่ทำให้พนักงาน ได้ทำงานในบรรยากาศเป็นมิตร ไมตรีต่อกัน สะดวกสบาย มีแสง เสียงที่เหมาะสมไม่แข่งขันกันสูงนัก ร่วมมือร่วมใจ ได้มีส่วนร่วม ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันเห็นความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน

2) การแข่งขันภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม (Competition) คือ ภายในกลุ่มมีการแข่งขันกันเอง ย่อมมีผลต่อความสามัคคีในลักษณะคล้ายความเป็นหนึ่งเดียวลงได้ถ้าเป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความกลมเกลียวกัน

สุนันทา เลานันทน์ (2540 : 76) กล่าวว่า การที่ทุกคนยอมรับและรับฟังซึ่งกันและกัน ส่งเสริมและไว้วางใจกัน จะเป็นปัจจัยที่จะสร้างความเจริญงอกงามนำไปสู่การใช้ความรู้ความสามารถ และจุดเด่นของกันและกันอย่างเต็มที่ เป็นการสร้างบรรยากาศให้ใกล้ชิดและเป็นกันเอง มีความรู้สึกกล้าให้เพื่อนร่วมงานรู้ในสิ่งที่ดีและไม่ดีของตน สามารถพูดคุยกันอย่างตรงไปตรงมาถึงความกลัว หรือปัญหาที่เกิดขึ้นและสามารถให้การช่วยเหลือเพื่อแก้ไขปัญหาหรือให้ข้อมูลบางอย่างแก่ผู้ร่วมงานในเวลาที่เหมาะสมต้องการ ตรงกันข้ามถ้าสมาชิกในกลุ่มไม่มีความไว้วางใจกันก็จะทำให้ไม่มีการสนับสนุน ไม่มีการสร้างบรรยากาศที่ดีและไม่มีการสนับสนุนเกื้อกูลกัน

แม็กเกรเกอร์ (McGrager, 1960 : 232-235) กล่าวว่าประสิทธิภาพของทีมงานในทัศนะนั้นควรเป็นทีมที่บรรยากาศในทีมมักจะเป็นกันเอง ไม่มีพิธีรีตอง เป็นแบบสบายๆ ไม่ตั้งเครียดหรือระมัดระวังตัวในขณะที่ทำงาน จะเป็นแบบที่ทุกคนเข้ามาร่วมกันทำ ทุกคนมีความสนใจในงานของหน่วยอย่างจริงจัง และไม่มีการอวดแสดงให้เห็นความเบื่อหน่ายงานเลย

จากลักษณะการปฏิบัติงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่กล่าวมาเบื้องต้น อาจสรุปได้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ ด้านบทบาทหน้าที่สมาชิกในทีม ด้านผู้นำทีมและระเบียบกฎเกณฑ์ ด้านการติดต่อสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ ด้านบรรยากาศและความสามัคคี จะสามารถนำไปสู่เป้าหมายของทีมงานได้ อันจะส่งผลต่อความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพ ผลของงานและจากลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่านที่กล่าวมาข้างต้น ได้ศึกษามาแล้วนั้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่ใช้เป็นตัวแปรกลุ่มที่ 2 สำหรับการศึกษารองประกอบการบริหารที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพของทีมงาน สำนักทางหลวงที่ 5 (ขอนแก่น) ต่อไป

### 3. การสร้างทีมงาน (Team Building)

ในแง่ของการทำงานเป็นทีม คือการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ แล้วก็การปฏิบัติงานต่างก็ได้รับความพอใจในผลงานนั้น ๆ ประโยชน์มีมากมาย ยกตัวอย่างให้เห็นภาพ เช่นการแข่งขันกีฬาไม่ว่าจะเป็นฟุตบอล วอลเลย์บอล หรือตะกร้อที่จะต้องทำงานประสานกันเป็นทีม ถ้าไม่มีการวางแผนหรือมีการที่จะทำให้การประสานการเป็นทีม ชัยชนะก็จะไม่เกิดยกตัวอย่างเช่นเล่นฟุตบอล

ง่าย ๆ ฉะนั้นประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมสมาชิกในทีมจะต้องได้มีการพัฒนาเต็มความสามารถของตน ได้รับเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์กับเพื่อนร่วมทีมทำให้เกิดการเรียนรู้ การรับฟังความคิดเห็นและการสื่อสารกัน นั่นคือความสำคัญข้อที่ 1

การสร้างทีมงาน เป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลที่ทำงานด้วยกัน ให้พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้น โดยมีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยที่สุด (เนาวรัตน์ เข้มแสงสังข์. 2542 : 115) นอกจากนี้ (ยงยุทธ เกษสาคร. 2541 : 198) ได้กล่าวถึงการสร้างทีมงาน ว่าหมายถึง การจัดการด้านพลังกลุ่มคนที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์กรสัมฤทธิ์ผล โดยมีความตระหนักถึงความรู้สึกนึกคิดและจิตใจของสมาชิก ผู้ร่วมทีมที่ปฏิบัติงาน ซึ่ง พอล วิเชียร ชูติมาเทวินทร์ และจกกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2542 : 44) ได้กล่าวถึงหลักการที่ควรปฏิบัติในการสร้างทีมงานของ เอล คาร์เนกี คือ

- 1) จงเป็นผู้ที่มีความสนใจอย่างจริงจังในผู้อื่น
- 2) จงทำให้เขารู้สึกมีความสำคัญ และทำอย่างจริงจัง
- 3) จงมองเห็นสิ่งต่าง ๆ จากแง่มุมของผู้อื่นเพื่อความสัตย์จริง
- 4) ให้คนรู้สึกปลื้มปิติในการกระทำในคำแนะนำของคุณ

### 3.1 กระบวนการสร้างทีมงาน

กระบวนการสร้างทีมงานนั้น จะเริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนและปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างเต็มที่ ซึ่งสามารถอธิบายขั้นตอนในกระบวนการสร้างทีมงานที่สำคัญ รวม 5 ขั้นตอน คือ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2546 : 83-85)

- 1) การรับรู้ (Problem Awareness) เป็นขั้นตอนในกระบวนการสร้างทีมงาน ซึ่งจะใช้ได้กับทีมงานทั้งที่เพิ่งตั้งขึ้นใหม่ และทีมงานที่ดำเนินการมานานแล้ว โดยหัวหน้าทีมหรือสมาชิกจะตระหนักถึงปัญหาและต้องการจะแก้ไขปัญหาให้หมดไป โดยพยายามหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ จึงรวบรวมสมาชิกในทีมมาร่วมกันศึกษาและกำหนด
- 2) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis) สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาและเลือกแนวทางปฏิบัติ โดยสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น



3) การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) สมาชิกในทีมระดมความคิด โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหา มากำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาและแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม โดยอาจจะต้องขอความร่วมมือและความคิดเห็นจากภายนอกกลุ่ม หรือที่ปรึกษาตลอดจนอาจจะรวบรวมเพื่อทำการศึกษาเพิ่มเติม ก่อนที่จะกำหนดแผนที่สมบูรณ์ได้

4) การดำเนินการ (Action Implementation) สมาชิกร่วมมือในการวางแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็ต้องคอยระวังไม่ให้เกิดปัญหา เพื่อคอยแก้ไขปัญหาลเฉพาะหน้าที่อาจจะเกิดขึ้น การนำแผนไปปฏิบัติจะช่วยให้สมาชิกมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม และยังเป็นการศึกษาฝึกฝนการทำงานร่วมกันเป็นทีมในสถานการณ์จริงด้วย

5) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน (Evaluation of Results) สมาชิกในทีมร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยร่วมมือ ร่วมใจ และระดมความคิดในการประเมินผลการทำงานและประสิทธิภาพของทีมงาน ว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จะต้องพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้ทีมงานมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

บันได 7 ขั้นตอนของการสร้างให้เกิดพลังทีมงาน (อุษณีย์ จุฑะศิลป์, 2552 : เว็บไซค์)

1) จะต้องมีการกำหนดภารกิจหรืองานที่ทำก่อนว่ามีวัตถุประสงค์ของการทำงานมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้เกิดความชัดเจนว่าใครทำอะไรที่ไหนอย่างไรในส่วนภารกิจของสมาชิกแต่ละคน

2) ต้องสร้างความเข้าใจและเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นต่าง ๆ และมีการตัดสินใจร่วมกันเช่น วัตถุประสงค์ในการทำงานคืออะไรทำไมจึงต้องทำงานนี้มาตรฐานอยู่ในระดับไหน ผลจากการสร้างความเข้าใจของสมาชิกให้มีส่วนร่วมทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันกับทีมงานและคือการสร้างความเข้าใจของสมาชิกให้มีส่วนร่วมทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันกับทีมงานและคือการสร้างความเข้าใจบันไดที่ 2

3) เมื่อเกิดความเข้าใจตอนนี้มีการระดมความคิดแล้ว ระดมความคิดเพื่อให้เข้าใจในลักษณะของวัตถุประสงค์ของการทำงาน สิ่งที่ต้องการที่จะทำงานร่วมกัน ตลอดจนถึงเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ในขั้นนี้เป็นการระดมความคิดของสมาชิกทุกคนของทีมในเรื่องที่เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทักษะการทำงานที่จำเป็น ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่

ต้องการ อัตราเสี่ยงกับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น นั้นเป็นการระดมความคิดเห็นในแง่ของการทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ

4) เลือกหรือคัดเลือกความคิด เป็นการพิจารณาความคิดที่ได้จากการระดมสมอง ตัวนี้ไม่ใช่เป็นการคัดเลือกความคิดของผู้นำเพียงคนเดียวหรือของคนใดคนเดียวในสมาชิก แต่เกิดขึ้นจากการระดมสมอง โดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำงานซึ่งผู้นำและสมาชิกในทีมเห็นว่าดีที่สุด

5) ต้องกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงาน หมายถึงการวางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ให้สมาชิกของทีมทุกคนรับทราบแผนงานตรงกันว่า ใครมีหน้าที่อะไรที่ไหน เมื่อใด ผู้นำจะต้องแน่ใจว่าสมาชิกของทีมทุกคนเข้าใจ แต่ละคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้าง

6) การดำเนินงานตามแผนเมื่อมีการวางแผนเสร็จก็นำแผนนั้นไปดำเนินการตามขั้นตอนที่ได้มีการคัดเลือกความคิดจากการได้ระดมความคิดเห็นตรงนั้นมา

7) บันไดขั้นสุดท้ายมีการประเมินผล เป็นการสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของการทำงาน คุณภาพของผลงานเป็นอย่างไร เกิดปัญหาอุปสรรคอะไรที่เกิดขึ้นแล้วสามารถที่จะแก้ไขปัญหานั้นได้ในลักษณะไหน มีทางเลือกอะไรบ้าง คือบันได 7 ขั้นตอนของการสร้างทีมงาน

ในส่วนของการพัฒนาทีมงาน ฮาร์วี และ บราวน์ (Harvey & Brown, 1997 : 77) ได้เสนอให้เห็นว่ากระบวนการพัฒนาทีมงานประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

1) เริ่มต้นการจัดประชุมการพัฒนาทีมงาน  
การประชุมเพื่อพัฒนาทีมงานอาจจะมาจากการริเริ่มหลาย ๆ แหล่งได้ เช่น ปัญหาในการปฏิบัติการของกลุ่มอาจได้รับการระบุและวินิจฉัยมาก่อนหน้าในช่วงของกระบวนการพัฒนาองค์การมาแล้วก็ได้ การประชุมพัฒนาทีมงานอาจริเริ่มโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การซึ่งไม่ได้เป็นสมาชิกของทีมงานก็ได้ ความต้องการในการจัดประชุมอาจจะมาจากที่ปรึกษาหรือผู้จัดการระดับปฏิบัติงานก็ได้ แต่ที่สำคัญก็คือทำอย่างไรการประชุมจึงจะได้รับความร่วมมืออย่างดีจากผู้เข้าร่วม

## 2) กำหนดวัตถุประสงค์

ภายหลังจากการตัดสินใจว่าจะดำเนินการประชุมแล้วขั้นต่อไปคือ การกำหนดวัตถุประสงค์กว้าง ๆ ที่จะต้องทำให้บรรลุในที่ประชุม วัตถุประสงค์เหล่านั้นควรจะประกอบด้วยการประเมินกระบวนการทำงานของทีมงาน หรือกระบวนการในการปรับปรุงประสิทธิภาพ สำหรับการประชุมที่ประสบผลสำเร็จข้อตกลงกว้าง ๆ เกี่ยวกับ

วัตถุประสงค์ ควรจะได้มีการดำเนินการให้เรียบร้อยก่อนการประชุม ที่ปรึกษาอาจจะต้องตั้งคำถามให้ตรงประเด็นก่อนตัดสินใจดำเนินการขั้นต่อไป คำถามเหล่านี้ได้แก่

การประชุมนี้มีจุดมุ่งหมายอะไร

ผู้เข้าร่วมประชุมและที่ปรึกษาต้องทำอะไร

ทำไมจึงเป็นกลุ่มคนเหล่านี้ในเวลาเช่นนี้

การประชุมนี้มีความเหมาะสมกับการพัฒนาองค์กรอย่างไร

อะไรคือความสำคัญอันดับแรกของโครงการนี้

มีผลประโยชน์แลพันธะผูกพันที่แท้จริงระหว่างสมาชิกทีมงานหรือไม่

### 3) เก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลจากสมาชิกอาจจะรวบรวมมาได้หลาย ๆ ทางและควรจะให้มีความถี่ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ก่อนการดำเนินการประชุม การใช้ประโยชน์ของข้อมูลเหล่านี้ขึ้นอยู่กับขอบข่ายของความสามารถของข้อมูลในการที่จะระบุให้เห็นเรื่องของทีมในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดยรวม การเก็บรวบรวมข้อมูลอาจทำได้โดยการส่งแบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์โดยที่ปรึกษา ในบางกรณีที่ปรึกษาต้องประชุมกลุ่มเล็กกับผู้บริหารหรือสมาชิกกลุ่มบางคน หรืออาจจะใช้วิธีการประชุมร่วมกับสมาชิกทุกคนก่อนการประชุมจริง เพื่อออกแบบ โดยเฉพาะการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 4) วางแผนการประชุม

ผู้เข้าร่วมในการวางแผนการประชุมอาจประกอบด้วย ที่ปรึกษา ผู้บริหาร และสมาชิกทีมจำนวนหนึ่ง ภายหลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลแล้วก็จะมีการวางแผนการปฏิบัติจริง จุดสำคัญในขั้นนี้ก็คือ ทำการทบทวนเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เพื่อให้การดำเนินการตามแผนเป็นไปได้โดยง่ายและมีเหตุมีผล การก้าวข้ามพ้นกระบวนการนี้เป็นการรับประกันได้อย่างดีว่าการประชุม จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

### 5) จัดการประชุม

การจัดประชุมโดยทั่วไปมักจะกินเวลาประมาณ 2-3 วัน สถานที่จัดควรเป็นสถานที่ที่เป็นอิสระ ปลอดภัยจากงานที่มารบกวน ดังนั้นการจัดที่รีสอร์ทที่อยู่ห่างไกลจะมีความเหมาะสมเหตุผลสำคัญที่อยู่เบื้องหลังก็คือ ช่วยทำให้ทุกคนทั้งผู้บริหารและผูปฏิบัติงานมีความเท่าเทียมกันมากขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยลดโอกาสการขัดจังหวะสภาพการภายนอก ที่ทำงานยังสามารถช่วยสร้างบรรยากาศสำหรับการเปลี่ยนแปลง และการสำรวจหาแนวความคิดใหม่ ๆ โดยสมาชิกของทีมงาน

การประชุมโดยทั่วไปจะเริ่มจากการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประชุม ที่ได้มีการตกลงกันมาก่อนหน้า ข้อมูลจะมีการนำเสนอให้แก่ทีมทั้งหมด จากนั้นทีมจะต้องให้ความสนใจ และแล้วทีมก็จะจัดเรียงลำดับความสำคัญ และดำเนินการตามลำดับความสำคัญที่วางไว้ ทีมจะมีการวิพากษ์วิจารณ์ถึงการปฏิบัติงานของคนในทีมเพื่อป้องกันการกระทำไม่ให้ตรงกับหน้าที่และเพื่อปรับปรุงกิจกรรมให้เหมาะสม ถ้าสมาชิกมีความรู้ดีกว่าจะสามารถแสดงออก โดยไม่กลัวการถูกลงโทษ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำของทีมอาจจะถูกโจมตี วิพากษ์วิจารณ์อย่างรุนแรง ผลของการสัมภาษณ์ก่อนการประชุมจะช่วยชี้ให้เห็นสภาพที่เกิดขึ้น และผู้นำควรได้รับการเตือนล่วงหน้าและจัดเตรียมการช่วยเหลือโดยที่ปรึกษา วิธีการที่ผู้นำแสดงออกต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นเครื่องบ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดประชุมเพื่อพัฒนาทีมงาน ภายหลังจากที่สมาชิกได้แก้ประเด็นปัญหาระหว่างบุคคลแล้ว สมาชิกทีมสามารถที่จะเข้าสู่ประเด็นว่าด้วยเรื่องงาน ซึ่งเป็นเป้าหมายของการจัดประชุมที่แท้จริง และมีการอภิปรายอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะสามารถช่วยให้สามารถแก้ปัญหาเรื่องงานได้ดี จุดประสงค์สำคัญคือ เพื่องานจะได้พัฒนาแผนดำเนินงานเฉพาะเพื่อปรับปรุงวิธีการหรือกระบวนการที่ใช้ในการดำเนินการ ได้อย่างต่อเนื่องในสถานการณ์การปฏิบัติจริงภายหลังการประชุมแล้ว นอกจากนี้แล้วทีมงานจะต้องกำหนดระยะเวลาการประชุมครั้งต่อไปเพื่อประเมินผลการดำเนินงานของทีม

#### 6) ประเมินผลกระบวนการพัฒนาทีมงาน

ในการประชุมเพื่อประเมินผลทีมงานนี้ ทีมจะประเมินถึงกิจกรรมที่ดำเนินการโดย สํารวจว่ากิจกรรมใดได้ผล กิจกรรมใดไม่ประสบผล สำหรับกิจกรรมที่ประสบผลก็ประเมินว่ากิจกรรมเหล่านั้นช่วยให้ทีมประสบผลสำเร็จอย่างไร และทีมจะสามารถทำกิจกรรมอะไรต่อไปได้ ซึ่งกิจกรรมที่ทำให้ประสบผลสำเร็จนี้ ทีมจะต้องให้ความสนใจให้มากขึ้น และให้การสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมเหล่านั้นให้มากขึ้น ส่วนกิจกรรมที่ไม่ประสบผล ก็จะต้องประเมินว่าควรจะตัดกิจกรรมนั้นหรือไม่ หรือควรจะปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ผลงานนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้จากความหมายของทีมงาน ได้กล่าวไว้ข้างต้น

### 3.2 แนวทางการพัฒนาให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนาทีมงานนั้น สิ่งสำคัญคือทุกคนต้องมีเป้าหมายเดียวกันให้ความสำคัญกับภารกิจขององค์กรเป็นอันดับแรกสุด และการมีสมาชิกที่ดีอยู่ในทีมจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

1) ระยะเวลาหรือระยะของการทำงานร่วมกันแล้วเป็นระยะที่ทีมงานจะต้องก่อตัว สมาชิกแต่ละคนก็จะมีควม แรก ๆ อาจจะไม่มีมันใจในการทำงานและอาจจะไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์หรือว่าเป้าหมาย ขั้นตอนนี้เราก็คงต้องพยายามที่จะทำให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานอาจจะมีปัญหาในเรื่องการสื่อสารกันหรือว่าบทบาทของผู้นำในระยะเวลาจะต้องทำให้สมาชิกทุกคนเกิดความสบายใจและก็แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ มี

2) ทำงานไประยะหนึ่งเกิดปัญหาคือระยะประสบปัญหา คือระยะหัวเลี้ยว หัวต่อทีมงานที่มีปัญหาสังเกตได้จากผลการปฏิบัติงานแล้วเกิดความขัดแย้งกันมากมายหรือเปล่าสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกในทีมเป็นยังไง บรรยากาศดีถึงเครียดขนาดไหน ผู้นำก็มีส่วนที่จะต้องแสดงบทบาทสำคัญในการที่จะเป็นผู้ริเริ่มให้สมาชิกยอมรับว่าทีมงานกำลังประสบปัญหา จะต้องช่วยกันแก้ไขปัญหบางปัญหา จะต้องแก้ไขโดยทันที ปัญหาบางปัญหาที่อาจจะใช้ระยะเวลาในการที่จะค่อย ๆ หาปัญหาที่แท้จริงแล้วก็ช่วยกันแก้ไขให้เกิดความสำเร็จ ลุล่วง

3) เมื่อระยะประสบปัญหาสามารถแก้ไขได้ เราก็ร่วมกันช่วยกันแก้ไขปัญหา โดยจะต้องพิจารณาและคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมเป็นส่วนรวม

4) สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดโดยปราศจากความมีอคติ สุดท้าย อาจจะจัดระบบข้อมูลต่าง ๆ จัด โครงสร้างใหม่ของทีมงาน

### 3.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของทีมงาน

1) จุดมุ่งหมาย ต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เหมาะสมและเกี่ยวข้องกับความต้องการของสมาชิกโดยส่วนใหญ่ของทีม

2) ผู้นำหรือหัวหน้าทีมเน้นเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยสร้างและสนับสนุนให้ทำงานเป็นทีมของสมาชิกทุกคนประสบผลสำเร็จจะต้องมีการวางแผนและการตัดสินใจที่ดี

3) สมาชิกในทีมจะต้องเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ในการทำงานเป็นทีม ต่อ ไปเมื่อสมาชิกเข้าใจบทบาทจะต้องมีการสื่อสารเป็นการสื่อสารแบบปิด ระดับบนสู่ระดับล่าง หรือระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน หรือในระดับเดียวกันจะต้องมีทุกทิศทางเลย การสื่อสารแบบปิดเพื่อทำให้ปัญหาต่าง ๆ ต้องยอมรับว่าการทำงานนี้จะต้องเกิดปัญหาจะแก้ไขปัญหาดรงนั้นให้ลุล่วงและก็ให้คลี่คลายได้อย่างไร

4) การมีส่วนร่วม มีส่วนร่วมกับสมาชิกทุกคนจะต้องได้มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความผูกพันร่วมกันของทีม



5) การกำหนดบทบาทหน้าที่ กำหนดความรับผิดชอบเพื่อความชัดเจนใน การทำงานร่วมกัน มีการประชุมปรึกษาหารือกันแล้วมีการบริหารความขัดแย้ง หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งในทีมมักก่อให้เกิดความริเริ่มและสร้างสรรค์ สามารถมองเห็นปัญหาหลายแง่มุม ซึ่งในที่สุดก็สามารถเลือกข้อสรุปที่ดีที่สุดได้ ความขัดแย้งในทีมมักต้องก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ใหม่เป็นทางให้เกิดการทำให้ทีมงานแตกแยกไป หลาย ๆ ส่วนเวลาเกิดมีปัญหา ขัดแย้งกันอย่างรุนแรงทำให้ทีมงานสลายไปเล็กน้อยโครงการนั้นก็ล้มเหลวไป

6) ความสามารถในการแก้ปัญหาใช้หลักความร่วมมือร่วมใจ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำเปิดใจและจริงใจกัน คือในลักษณะของการแก้ปัญหา

7) การประสานงานภายในทีมที่ดี เกิดความพอใจ การยอมรับ มีการส่งผ่าน ข้อมูลต่าง ๆ เกิดความชัดเจน มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การทำงานจะเกิดผลสำเร็จตามมานั้นคือปัจจัยที่จะทำให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีมงาน แต่ละข้อก็มีความสำคัญ

### 3.4 การประเมินความสำเร็จของทีมงาน

การปฏิบัติงานตามมาตรฐานดูว่าระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานทำได้สูงกว่า ไหม ถ้าสูงกว่านั้นความสำเร็จสิ่งที 1 เกิดขึ้นแล้ว ในลักษณะที่ 2 ทีมงานจะต้องมีจุดมุ่งหมาย คือรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สมาชิกทุกคนได้รับการกระตุ้น จูงใจให้เกิดการทำงานร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมที่ดี มีแรงจูงใจในการทำงาน แล้วก็การทำงาน ร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมเกิดพลังความคิดริเริ่มที่จะทำงานให้ดีขึ้น แล้วก็มีการติดต่อ อย่างเปิดเผยเสรี คือในแง่ของการสื่อสารกัน สมาชิกของทีมทุกคนก็จะต้องมีความเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกันช่วยเหลือกันในการทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของทีมงานแล้วก็สมาชิกทุกคนรัก ใฝ่ชอบพอ และไว้ใจซึ่งกันและกันมากน้อยแค่ไหน ทำให้ก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน

ทีมงานที่ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนพัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กับความสำเร็จ หรือเปล่า เกิดความเติบโตของทีมงานในระดับไหน สุดท้ายผลสำเร็จของทีมที่ดีก็ต้องส่งผลกระทบต่อ ศักยภาพของหน่วยงานนั้น ๆ ทำให้เกิดชื่อเสียง เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่หน่วยงาน โดยส่วนร่วม นั่นคือผลสำเร็จของทีมมีผู้นำที่ดี มีทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน (อุษณีย์ จูฑะศิริปี. 2552 : เวย์ไซต์)

สรุปได้ว่า การสร้างทีมงาน เป็นกระบวนการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของ ทั้งตนเอง ของกลุ่มหรือของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้นำมากล่าวอ้างนี้ ผู้วิจัยใครที่จะนำมาใช้ประกอบ ในส่วนของการวิเคราะห์ สรุป และอภิปรายผล โดยนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเป็น ทิมอย่างมีประสิทธิภาพ นำมาใช้ส่งเสริมองค์ประกอบในการบริหารจัดการ ให้มีความ เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานเป็นทีมและใช้เป็นข้อมูลในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของทีมงาน ซึ่งนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต

## แนวคิดเกี่ยวกับบริบท

สำนักทางหลวงที่ 5 (ขอนแก่น) เป็นหน่วยงานราชการส่วนกลาง สังกัดกรมทางหลวง มีสำนักงานตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ผู้บริหารสูงสุดคือ ผู้อำนวยการสำนักทางหลวง เดิมชื่อ เขตการทางขอนแก่น ตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2480 ณ บริเวณ บขส. จังหวัดขอนแก่น พ.ศ.2508 ได้ ย้ายสำนักงานมาตั้งอยู่ที่ กม.2+000 (ด้านซ้ายทาง) ทางหลวงหมายเลข 209 ตอน ขอนแก่น – เชียงยืน โดยใช้อาคารสำนักงานร่วมกับแขวงทางทางขอนแก่น เมื่อวันที่ 17 มิถุนายน พ.ศ.2534 ได้เปลี่ยนชื่อจากเขตการทางขอนแก่น เป็นสำนักงานทางหลวงที่ 5 (ขอนแก่น) และต่อมาก็ ได้เปลี่ยนเป็นสำนักทางหลวงที่ 5 (ขอนแก่น) เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ.2538 ครั้นเมื่อการ ก่อสร้างอาคารใหม่ใกล้ ๆ กับสำนักงานแขวงทางทางขอนแก่นแล้วเสร็จ จึงได้ย้ายเข้า ปฏิบัติงาน เมื่อวันที่ 15 มกราคม พ.ศ.2544

### 1. การบริหารงานของสำนักทางหลวงที่ 5 (ขอนแก่น)

ในการบริหารงานของสำนักทางหลวงที่ 5(ขอนแก่น) มุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพ ในทุกด้าน ทั้งในด้านการบริหารงาน งบประมาณ บุคคล และเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้ เป็นไปตามระบบบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้เป็นไปตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง นำระบบบริหารราชการสมัยใหม่มาใช้ในการ บริหารงานอย่างเหมาะสม ในการอำนวยความสะดวก ความปลอดภัย และสร้างความพึง พอใจให้แก่ผู้ใช้ทาง ยึดหลักการให้บริการประชาชนตามนโยบายรัฐบาล ที่กำหนดให้ หน่วยงานภาครัฐจะต้องบริหารงานโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (กรมทางหลวง. 2549 : 1)

1.1 ด้านบุคลากร ในการบริหารงานด้านบุคลากรของหน่วยงาน เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด ตลอดจนเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อหน่วยงาน สิ่งที่จะต้องคำนึงถึง ลำดับแรกๆ ก็คือ บุคลากร ภายในหน่วยงาน ดังนั้น หน่วยงานจึงจำเป็นต้องกำหนดนโยบาย การบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้าน ดังนี้

1.1.1 การเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็ม  
ศักยภาพ

- 1) หลักฐานในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง โดยยึดหลัก ผลการ  
ปฏิบัติงานความรู้ ความสามารถ และทัศนคติ
- 2) จัดทำแผนพัฒนาบุคคล และความก้าวหน้าในอาชีพให้ชัดเจน  
เพื่อให้บุคลากรมีขวัญ กำลังใจ เป็นการจูงใจให้มีความรู้ ความสามารถให้มาร่วมงานมาก  
ยิ่งขึ้น
- 3) กำหนดให้มีระบบการหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงาน  
ต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการศึกษาและเรียนรู้หลาย ๆ ด้าน
- 4) ส่งเสริมการฝึกอบรม การเข้าร่วมสัมมนาวิชาการ และการศึกษาเพิ่มเติม  
อย่างต่อเนื่อง

1.1.2 การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของบุคลากร

- 1) ก่อสร้างและปรับปรุงอาคาร สำนักงาน สภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพที่ดี
- 2) ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อ  
เสริมสร้างความสามัคคี
- 3) พิจารณาดูแลเป็นกรณีพิเศษสำหรับบุคลากรในองค์กรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่  
เสี่ยงภัย

1.2 ด้านประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการบริหารงาน มุ่งเน้นการพัฒนา  
ด้านประชาสัมพันธ์ เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความเข้าใจในหลักการ  
ประชาสัมพันธ์

1.2.1 เน้นการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ให้ข้อมูลข่าวสาร โครงการสำคัญต่อ  
ประชาชนผู้ใช้ทาง และผู้นำชุมชนในท้องถิ่น

1.2.2 เปิดกว้างในการรับฟัง เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานกับ  
ผู้เกี่ยวข้อง โดยให้มีการตรวจสอบ ตอบข้อร้องเรียน และแก้ไขปัญหาโดยเร็วที่สุด

1.3 ด้านบริหารจัดการ หน้าที่ต่างๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางใน  
การใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของ  
องค์กร

1.3.1 พัฒนาคุณภาพการให้บริการ สร้างจิตสำนึกให้บุคลากรให้มีความมุ่งมั่นใน  
การให้บริการประชาชน

1.3.2 ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมขององค์กร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานและดำเนินชีวิตสอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ ยึดถือประโยชน์ของทางราชการและประชาชนเป็นสำคัญ

1.3.3 ให้มีการพัฒนาองค์ความรู้ในทุกหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

1.3.4 ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน การมอบอำนาจ และลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงาน

1.3.5 ให้ความสำคัญในการประเมินผลคุณภาพของงานและบุคลากรตามภารกิจหลักทุกด้าน ได้แก่ งานก่อสร้างทาง งานอำนวยความสะดวก งานวางแผน งานสำรวจและออกแบบ รวมถึงงานตรวจสอบและวิเคราะห์งานทาง

1.3.6 ส่งเสริมการทำระบบบริหารคุณภาพมาใช้ในองค์กรอย่างจริงจัง

#### 1.4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

1.4.1 เปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการดำเนินงานโครงการและให้มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้ทาง

1.4.2 สนับสนุนให้ประชาชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมดูแลรักษาทรัพย์สินของทางราชการ

#### 1.5 ด้านวิชาการ

1.5.1 ให้บริการข้อมูลทางด้านวิชาการวิศวกรรมงานทาง โดยจัดทำฐานข้อมูลวิศวกรรมงานทาง งานวิจัยและพัฒนาในรูปแบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ และให้บริการผ่านระบบ WEB SERVICE

1.5.2 การประยุกต์ใช้วัสดุเดิมและวัสดุท้องถิ่นที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเหมาะสมกับการใช้งานทาง

1.5.3 ให้มีการอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ด้อยโอกาสทางสังคมคนพิการ เช่น ทางเท้า ทางลาดให้เพียงพอ ได้มาตรฐานและปลอดภัย

1.5.4 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนางานทางให้สามารถประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาทาง

1.5.5 เสริมกระบวนการด้านคุณภาพของสิ่งแวดล้อม ปรับปรุงภูมิทัศน์ และให้ประชาชนมีส่วนร่วมในขั้นตอนของการวางแผน การออกแบบ การก่อสร้าง และการบำรุงรักษาทางหลวง

1.5.6 พัฒนาโครงสร้างสะพาน อุโมงค์ ทางลอดหรือทางยกระดับ มุ่งเน้นให้มีการนำรูปแบบโครงสร้างแบบใหม่ ๆ ที่ทันสมัยมาใช้โดยคำนึงถึงความเหมาะสม สวยงาม ควบคู่กับความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ รวมทั้งกำหนดรูปแบบการขึ้น-ลง ที่ผู้ใช้ทางเข้าใจง่ายและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

1.5.7 พัฒนาออกแบบโครงสร้างทาง โดยปรับปรุงวิธีการออกแบบโครงสร้างชั้นทางและสะพานให้รองรับน้ำหนักบรรทุกที่กำหนดใหม่

## 1.6 ด้านพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.6.1 ดำเนินการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการ โดยใช้ระบบสารสนเทศ (GIS) สร้างฐานข้อมูลกลาง เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารอย่างเต็มรูปแบบ

1.6.2 เชื่อมโยงเครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ต พัฒนาศักยภาพและการเชื่อมโยงเครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ตให้สะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการติดต่อระหว่างหน่วยงาน

1.6.3 การปรับปรุง WEBSITE ของทุกหน่วยงานในสังกัด ให้ข้อมูลทันสมัยตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานของสำนักทางหลวงที่ 5 (ขอนแก่น) มุ่งจะพัฒนาในทุกด้าน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของการบริหารงานบุคคลของรัฐและเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน สำนักทางหลวงที่ 5 (ขอนแก่น) จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการวิจัยในครั้งนี้ เพราะการบริหารยุคใหม่จะต้องมุ่งเน้นการศึกษาเชิงวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรมากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร ด้วยเหตุที่ว่าทรัพยากรมนุษย์ ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญมากที่สุดต่อการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ สาเหตุเนื่องจากการที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคลากร โดยผลการวิจัยในครั้งนี้นำไปเป็นแนวทางในการบริหารบุคคล คือ การทำให้บุคลากรมีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์ให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนการพัฒนาทัศนคติ กำลังใจในการทำงาน และการแสวงหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน



## 2. การพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมทางหลวง

สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก้าวสู่ยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) องค์กรต่างๆ เผชิญภาวะการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของ “การบริหารจัดการคนในองค์กร” มากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างคนในองค์กรให้สร้างคุณค่า (Value Creation) และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กร

### 2.1 ด้านบริหารงาน

ในการบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่ ทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อนภารกิจสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรบุคคล กรมทางหลวงจึงได้จัดทำโครงการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) กรมทางหลวงเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินสมรรถนะภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลและเป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลกรมทางหลวง ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมทางหลวง (ปี 2551 – 2554)

### 2.2 ด้านส่งเสริมประสิทธิภาพการบริการงาน

2.2.1 การเสริมสร้างกรมทางหลวงใสสะอาด กรมทางหลวงได้ดำเนินการเสริมสร้างกรมทางหลวงใสสะอาดเพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2545 ทั้งนี้เป็นการดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีและกฎระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยได้จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เน้นการส่งเสริมจิตสำนึกราชการใสสะอาดการป้องกันเหตุการณ์พหุติกรรมที่อาจเป็นภัยต่อประเทศไทย และการจัดการกรณีทุจริตการคอร์รัปชันที่เกิดขึ้น หรือกำลังเกิดขึ้น พร้อมทั้งมีการรายงานผลการดำเนินงาน ส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงาน กพ. สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี กระทรวงยุติธรรม กระทรวงคมนาคม ฯลฯ โดยได้ดำเนินการภายใต้แผนกลยุทธ์กรมทางหลวงใสสะอาด (พ.ศ. 2549 – 2552)

2.2.2 การควบคุมภายใน กรมทางหลวงได้จัดวางระบบควบคุมภายใน และประเมินผลระบบควบคุมภายในของกรมทางหลวงที่สอดคล้องและครอบคลุมตามระบบ ที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วย มาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานต้องจัดวาง ระบบการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ให้และรายงานผลการประเมินระบบการควบคุมภายในปีละ 1 ครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ เป็นกลไกที่สำคัญในการบริหารงานของกรมทางหลวงที่สร้างความมั่นใจว่ากระบวนการหรือ ขั้นตอนการปฏิบัติงานรวมทั้งวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานที่กำหนดนั้น จะทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งสามารถดูแลทรัพย์สินของทางราชการ รวมทั้งป้องกันการสูญเสียวหรือความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.2.3 การป้องกันการแก้ไขด้วยวินัย

- 1) จัดทำคู่มือประกอบการปฏิบัติงานและเอกสารเผยแพร่สิ่งที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับวินัย
- 2) กำหนดการประชุม อ.ก.พ. กรม
- 3) ตรวจสอบข้าราชการและลูกจ้างประจำผู้อยู่ระหว่างดำเนินการทางวินัยในกรณีที่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ประเมินผลงานเพื่อเลื่อนระดับ เกษียณอายุ ราชการหรือลาออก
- 4) ดำเนินการทางวินัยกับข้าราชการ (ไล่ออกจากราชการ ปลดออกจาก ราชการ ลดขั้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน ทำทัณฑ์บน)
- 5) ดำเนินการทางวินัยกับลูกจ้างประจำ (ลดขั้นเงินเดือน ภาคทัณฑ์)

### 2.2.4 ดำเนินการด้านยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

- 1) จัดทำคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งวิศวกร โยธา/วิศวกร วิชาชีพ
- 2) จัดทำข้อมูลการปรับปรุง พรบ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน ฉบับใหม่ พร้อมข้อมูลปรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ เพื่อใช้เอกสารประกอบการ สัมมนา

3) เข้าร่วมศึกษาการวางระบบประเมินผลของกรมทางหลวงระดับ  
สำนัก/กอง ของปีงบประมาณ เพื่อที่จะจัดทำกรวางระบบประเมินผลของกรมผู้บุคคลของ  
ปีงบประมาณ

4) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ

สรุปได้ว่า การพัฒนาด้านประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้  
สอดคล้องกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น ทำให้องค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญใน  
เรื่องของ การบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ  
โดยผลการวิจัยในครั้งนี้จะได้นำมาเป็นเทคนิคในการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ  
บริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มีความพร้อม และสามารถในการแข่งขันภายใต้กระแส  
โลกาภิวัตน์ และจากแนวคิดการทำงานเป็นทีมมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานของสำนักทาง  
หลวงที่ 5 (ขอนแก่น)

### 3. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักทางหลวงที่ 5 (ขอนแก่น)

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเศรษฐกิจของโลกมีพลวัตสูง ความเจริญทาง  
เทคโนโลยี เป็นส่วนหนึ่งในความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเตรียมคน  
เพื่อให้พร้อมในความเจริญที่เกิดขึ้นในอนาคต หลักสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
คือ จะต้องให้ความรู้และประสบการณ์ด้านวิชาการ การฝึกอบรมความรู้ที่ทันสมัยรวมทั้งการ  
ปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่กันไป เช่น การให้คนมีความรู้ จะต้องฝึกให้มีวินัยในการ  
ทำงานควบคู่กันไปด้วย

#### 3.1 นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

3.1.1 สร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้มีมาตรฐาน เพื่อพัฒนาบุคลากร  
ให้มีความรู้ความชำนาญ มีทักษะในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ  
กรมให้บรรลุเป้าหมาย การฝึกอบรม/สัมมนา สามารถแบ่งออกเป็น โครงการต่าง ๆ ที่น่าสนใจ  
ดังนี้

1) การพัฒนาบุคลากรสายงานวิศวกรรม จัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรการ  
บริหารงานบำรุงทางเชิงรุกสำหรับผู้บริหาร แขวงทางและผู้อำนวยการสำนักงานบำรุงทาง  
ที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมทุกคน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ทันที  
ในการนี้ได้เรียนเชิญท่านรองอธิบดีผู้อำนวยการสำนักที่เกี่ยวข้อง และผู้อำนวยการแขวงฯ  
ดีเด่น มาบรรยายให้ความรู้ ในเรื่องการครองตน ครองคนและครองงาน นอกจากนี้ยังมี

หลักสูตรอื่น ๆ ที่น่าสนใจ อาทิ การออกแบบทางแยก ทางแยกต่างระดับและอุโมงค์ทางหลวง หลักสูตร สป.สัญจร เพื่อเผยแพร่ความรู้ด้านงานอำนวยความสะดวก ซึ่งคณะวิทยากรได้เดินทางไปเผยแพร่ความรู้ทั่วประเทศ จำนวน 7 รุ่น มีผู้ผ่านการอบรม 1,788 คน หลักสูตรระยะยาวประมาณ 4 เดือนน่าสนใจคือ นำวิศวกรบรรจุใหม่เข้าศึกษาอบรม ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ในงานก่อสร้างทาง ก่อสร้างสะพานและงานบำรุงทางแบบครบวงจร ซึ่งเป็นภารกิจหลักของกรมทางหลวง ทำให้วิศวกรบรรจุใหม่มีประสบการณ์ตรง ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

2) การพัฒนาบุคลากรสายงานสนับสนุนตามวิชาชีพ จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในสาขาวิชาต่าง ๆ อาทิ การพัฒนาศักยภาพการให้บริการที่ดี และการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ การเตรียมความพร้อมและปรับบทบาทของกองสารสนเทศเพื่อรองรับการบริหารสมัยใหม่ การสัมมนาเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขานุการกรม การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานควบคุมน้ำหนัทยานพาหนะแนวทางการบริหารและพัฒนาเงินทุนหมุนเวียนค่าเช่าเครื่องจักรกลของกรมทางหลวง

3) การส่งเสริมการสร้างจิตสำนึก คุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรของกรมมีจิตสำนึก มีคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งมีวินัยในการปฏิบัติงาน มีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ อาทิหลักสูตรคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการยุคใหม่ ซึ่งได้เรียนเชิญวิทยากรที่ ปฏิบัติธรรมมีคุณธรรมสูง มาถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนแนวคิด ทักษะคติให้ไปในทิศทางที่ดีขึ้น

4) การพัฒนาบุคลากรเพื่อการเลื่อนระดับ เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร ให้มีความรู้ด้านวิชาการที่หลากหลาย มีความสามารถ มีทักษะ รวมทั้งมีทัศนคติในการปฏิบัติงาน

5) การส่งเสริมและพัฒนาศึกษาเรียนรู้ในองค์กร ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ในรอบปีที่ผ่านมา มีหลักสูตรที่น่าสนใจ ยังมีให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการเรียนรู้ในอีกหลายรูปแบบ เช่นการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการจัดการความรู้ในองค์กร การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยวิธีชุมชนนักปฏิบัติ โครงการปฏิบัติ โครงการฝึกอบรมวิทยากรเครือข่ายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

6) การพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกและต่างประเทศในปีงบประมาณ 2550 กรมทางหลวงได้ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกในประเทศ และจัดส่งบุคลากรฝึกอบรมในต่างประเทศ นอกจากนี้ยังจัดฝึกอบรมให้กับวิศวกรในประเทศแถบเอเชียได้ ในหลักสูตรการพัฒนาทางอย่างยั่งยืน (Sustainable Road Development) ในขณะเดียวกันก็มีบุคลากรจากองค์กรงานทางจากต่างประเทศมาศึกษาดูงาน ณ กรมทางหลวง เช่น เวียดนาม, ภูฏาน เป็นต้น

3.1.2 พัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในระบบงานราชการ รวมทั้งเป็นการกระตุ้นบุคลากรให้เกิดจิตสำนึกที่ดี และมีวินัยในการปฏิบัติงาน

3.1.3 พัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการบริการที่ดี เพื่อสร้างจิตสำนึกในการบริการ ซึ่งเป็นสิ่งที่ข้าราชการทุกคนพึงต้องมี ได้แก่ การดูแล การอำนวยความสะดวก ปลอดภัย เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้ใช้นน

3.1.4 การใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถในด้านวิชาการ โดยอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ อาทิ การฝึกอบรมทางไกลผ่านดาวเทียม การฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

### 3.2 นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

3.2.1 มีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยึดหลักคุณธรรม ผลงานและสมรรถนะเป็นหลัก มุ่งเน้นความโปร่งใสในทุกกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล สร้างความพึงพอใจให้กับผู้มารับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนส่งเสริมการเผยแพร่ข้อมูลและสามารถติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการได้ตามหลักการบริหารกิจการบริหารบ้านเมืองที่ดีและเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่

3.2.2 พัฒนาคุณภาพในการให้บริการแก่ข้าราชการ และประชาชนผู้รับบริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เน้นความรวดเร็วในการปฏิบัติโดยลดขั้นตอนและระยะเวลาการบริหารทรัพยากรบุคคลรวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และมอบอำนาจให้ผู้บริหารหัวหน้าหน่วยงานระดับสำนัก กอง ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้มีการปฏิบัติงานคล่องตัวสะดวก เกิดประโยชน์สูงสุดและได้ผลคุ้มค่าตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546



3.2.3 จัดให้มีระบบประเมินสมรรถนะ (Competence) และการประเมินผลปฏิบัติงาน (Performance) ของข้าราชการเพื่อยกระดับขีดความสามารถ มาตรฐานคุณธรรม และจริยธรรมและมาตรฐานการทำงานของเจ้าหน้าที่โดยรวมให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าสากล โดยให้มีการจัดทำเป้าหมายการทำงาน และมีการประเมินผลสัมฤทธิ์แต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบมากขึ้น รวมทั้งการเชื่อมโยงให้เข้ากับการให้รางวัล

3.2.4 วางแผนบริหารกำลังคนทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพเนื่องจากมาตรการจำกัดขนาดกำลังคน ตามมติคณะรัฐมนตรี ทำให้อัตรากำลังกรมทางหลวงลดลงทุกปี ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องจัดสรรอัตรากำลังที่มีอยู่ให้ใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยการเกลี่ยอัตรากำลังจากงานที่มีปริมาณงานลดลงไปให้งานที่มีปริมาณงานเพิ่มขึ้น

3.2.5 พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านบุคคลให้ถูกต้อง ทันสมัย เพื่อนำไปใช้ประมาณการตัดสินใจ และการบริหารทรัพยากรบุคคลได้จริง

3.2.6 รักษาคุณธรรมและเสริมสร้างราชการใสสะอาด โดยกำหนดมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้ข้าราชการและพนักงานของกรมทางหลวงถือปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรมีจริยธรรม ขวัญ กำลังใจ จิตสำนึกในการบริการด้วยความเต็มใจและมีสุขภาพการและจิตใจที่ดี โดยมีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรในลักษณะต่าง ๆ ได้แก่บุคลากรที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของตนเอง บุคลากรที่มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา

3.2.7 ปรับปรุงกฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติโดยแก้ไข ปรับปรุงกฎ ระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา รวมทั้งกำหนดกฎ ระเบียบ เพื่อสนับสนุนการทำงาน และการสร้างระบบและสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่

3.2.8 พัฒนากลไกและกระบวนการในการดำเนินการทางวินัยให้รวดเร็ว เป็นธรรม โปร่งใส เน้นการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ อันเป็นสาเหตุของความเสียหายในการปฏิบัติราชการ

3.2.9 เสริมสร้างคุณภาพชีวิต ขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยให้รางวัล และประกาศเกียรติคุณ แก่ผู้กระทำความดี

3.2.10 พัฒนาสุขภาพกายให้แข็งแรง ให้บริการทางการแพทย์ การเล่นกีฬา จัดตั้งศูนย์สุขภาพ

3.2.11 ปรับปรุงคุณธรรมชีวิตของบุคลากรและครอบครัว เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน เช่น การให้ทุนการศึกษาแก่บุตร การหาสวัสดิการด้านต่าง ๆ นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด

3.2.12 สรรหาบรรจุ แต่งตั้งข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ โดยมีระบบคุณภาพสมรรถนะ (Competency) และผลงาน (Performance Base)

3.2.13 ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร โดยจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในวันที่สำคัญ เช่น วันขึ้นปีใหม่ วันสำคัญทางศาสนา วันเฉลิมพระชนมพรรษา

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักทางหลวงที่ 5 (ขอนแก่น) จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะและการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคลและช่วยให้ส่วนราชการได้พัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สูงขึ้นอย่างเป็นระบบและครอบคลุม

สรุป สำนักทางหลวงที่ 5 (ขอนแก่น) ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด จึงใส่ใจดูแลเรื่องการพัฒนาความรู้และความพร้อมในทุกด้านของบุคลากร เพราะจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากร โดยผลการวิจัยที่ได้จะนำไปใช้พัฒนาด้านการบริหารในองค์กรต่อไป

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

### 1. งานวิจัยในประเทศ

กชพร จันทรเชื้อ (2546 : 4) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทีมบริการพยาบาล โรงพยาบาลกองโกรตาส จังหวัดสุโขทัย ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ ระยะเตรียมการระยะดำเนินการพัฒนาทีมบริการพยาบาลตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และระยะประเมินผลการวิจัย ประชากรที่ศึกษาคือ พยาบาลวิชาชีพและพยาบาลเทคนิครวม 15 คน และผู้ป่วยที่เข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลจำนวน 100 คน โดยวิธีการสัมภาษณ์สนทนากลุ่ม การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและใช้แบบสอบถามวิเคราะห์เนื้อหาโดยใช้สถิติเชิงบรรยายผลการวิจัยสรุปว่าการพัฒนาทีมบริการพยาบาลประกอบด้วย 3 ระยะคือ 1) ระยะรวมตัววิเคราะห์ปัญหาและสร้างรูปแบบทีมที่พึงประสงค์ 2) ระยะพัฒนาทีมสู่เป้าหมาย 3) ระยะประจักษ์ผลพัฒนาต่อเนื่อง

วิธีการพัฒนาที่สำคัญมี 5 ประการ คือ 1) เป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับ 2) การให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง 3) ให้ทุกคนมีส่วนร่วมแก้ปัญหา 4) การกำกับดูแลและชี้แนะหัวหน้าตึก และ 5) สะท้อนคำชมของผู้รับบริการ ประสิทธิภาพของทีมบริการพยาบาลที่พัฒนาอยู่ในระดับมาก และความพึงพอใจของผู้รับบริการ ต่อการพยาบาลอยู่ในระดับมาก และพบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนาทีม ได้แก่ ความชัดเจนในนโยบายของโรงพยาบาลและความมั่นคงของผู้บริหาร การกระจายอำนาจสู่เจ้าหน้าที่ทุกระดับการพัฒนาสู่การเป็นโรงพยาบาลคุณภาพและการได้รับคำสั่งจากผู้บริหารและสวัสดิการ ผลการวิจัยเสนอแนะการใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทีมบริการพยาบาล

มังขวัญ สัตหัตถการ (2546 :4) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ตามพรรณนะของผู้บริหารและครู โดยเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมตามตัวแปรตำแหน่งและขนาดของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก จำนวน 570 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม 9 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการสื่อสารแบบเปิด ด้านการสร้างควมไว้วางใจและยอมรับนับถือ ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ด้านภาวะผู้นำในทีมงาน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านการประเมินผลตนเอง ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 9 ด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน ยกเว้นด้านการประเมินผลตนเองอยู่ในระดับปานกลาง และผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน 3 ด้านใน 9 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมในกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ และขนาดกลางกับขนาดใหญ่ ส่วนด้านการสร้างควมไว้วางใจและยอมรับนับถือและด้านการมีมนุษยสัมพันธ์มีความเห็นแตกต่างกันในโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนด้านอื่น มีความคิดเห็นไม่แตกต่าง

โสภา พิมพ์ศิริ (2546 : 4) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน / สถานศึกษา / สำนักงานพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 จากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมา ระดับปัจจัยบางประการที่น่าจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านนอ

อยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เป้าหมายของทีมงาน ภาวะผู้นำ บทบาทของสมาชิก และการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของทีมงาน เมื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานที่มีนัยสำคัญของการพยากรณ์ ประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และเป้าหมายของ

อรุโณ อิศรวิชิตชัชกุล (2546 : 3) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง เพื่อให้ทราบว่าข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง มีความคิดเห็นในด้าน นโยบายขององค์กร ผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารในองค์กร ความพึงพอใจในงาน ความสัมพันธ์ในงาน พฤติกรรมในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กลุ่ม ตัวอย่าง คือ ข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง จำนวน 64 คน และ สัมภาษณ์เพิ่มเติมข้าราชการระดับผู้บริหาร จำนวน 10 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามระหว่าง 0.81-0.84 ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยองมีความคิดเห็นภาพรวมด้านนโยบาย องค์กร ผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจในงาน ความสัมพันธ์ กับงาน และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยปานกลาง ให้ความสำคัญด้าน พฤติกรรม การปฏิบัติงานเป็นอันดับที่ 1 ความพอใจในงานเป็นอันดับที่ 2 และความสัมพันธ์กับ งานเป็นอันดับที่ 3 และให้ความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการและ ลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยปานกลาง ด้านความสัมพันธ์มีปัจจัยที่ ทำการศึกษา 11 ตัว ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน การ อบรม นโยบายองค์กร ผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจในงาน ความสัมพันธ์กับงาน และพฤติกรรม การปฏิบัติงาน กับประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานผล การศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านนโยบายขององค์กร ผู้บังคับบัญชาการติดต่อสื่อสารภายใน องค์กร ความพอใจในงาน ความสัมพันธ์กับงาน และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การ บริหารส่วนจังหวัดระยอง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมาก ไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านความพอใจในงานและด้านนโยบายของ องค์กร

อรดี สุทธิศรี (2547 : 4) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการทำงานของ คณะกรรมการ สามัญประจำสภาผู้แทนราษฎร ผลการศึกษาพบว่าสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเห็นว่า

ประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการสามัญประจำสภาผู้แทนราษฎรเพื่อพิจารณา ประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการสามัญประจำสภาผู้แทนราษฎรมีประเด็นสำคัญ ต่างๆ สรุปได้ดังนี้ กรรมการสามัญสภาผู้แทนราษฎรส่วนมากเป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 32-40 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีอายุการทำงาน ในฐานะกรรมการมากที่สุด ระหว่าง 1-2 ปี และคณะกรรมการสามัญสภาผู้แทนราษฎร มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการสามัญสภาผู้แทนราษฎร โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ส่วนในด้านความสัมพันธ์และปัจจัยต่างๆ กับประสิทธิภาพการทำงานของ คณะกรรมการสามัญสภาผู้แทนราษฎร พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของ คณะกรรมการสามัญสภาผู้แทนราษฎร คือ ปัจจัยบุคลากร เทคโนโลยี งบประมาณ ภาระ งาน และปัจจัยแวดล้อมทางการเมือง และบุคลากร ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของ ประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการสามัญสภาผู้แทนราษฎร ได้ร้อยละ 29.6, 25.4 และ 23.7 ตามลำดับ

นพดล เลียงพรม (2548 : 3) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์ประกอบการบริหารที่มี ความสัมพันธ์กับการพัฒนากับพัฒนางาน ได้บริการสาธารณสุขของโรงพยาบาลชุมชน ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขเขต 6 จากการศึกษาพบว่า สภาพองค์ประกอบทางการบริหาร โดยรวมของโรงพยาบาลชุมชนในสังกัดสำนักงานสาธารณสุข เขต 6 มีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับมาก และองค์ประกอบในทุกที่ทำการศึกษา ได้แก่ ด้านกำลังคน ด้านการเงิน ด้านวัสดุ อุปกรณ์ และด้านวิธีการบริหารจัดการ ทั้งหมดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วน ความสัมพันธ์ของการพัฒนางานให้บริการสาธารณสุขของโรงพยาบาลชุมชนใน สังกัด สาธารณสุข เขต 6 กับองค์ประกอบทางการบริหารด้านกำลังคน และวิธีการบริหารจัดการ อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

นพดล บันเทิงธุรกิจ (2549 : 4) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท คอนกรีต จำกัด (ศูนย์ จำหน่ายกรุงเทพ) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านการติดต่อสื่อสาร โดยรวม มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กับประสิทธิภาพในการ ทำงาน เมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละส่วนของด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า กระบวนการ ติดต่อสื่อสารและวิธีการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน กับประสิทธิภาพในการทำงาน และ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านการทำงานเป็น ทีม โดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กับประสิทธิภาพ ในการทำงาน แต่เมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละส่วนของด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า แรงยึด



เหนียวของทีมงาน และทีมงานที่มีศักยภาพในระดับสูงมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและ เป็นไป ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนลักษณะของการทำงานเป็นทีมมี ความสัมพันธ์ในระดับต่ำและเป็นไป ในทิศทางเดียวกัน กับประสิทธิภาพในการทำงาน ในด้าน ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับ ปานกลางและเป็นไป ในทิศทางเดียวกัน กับประสิทธิภาพในการทำงาน

วีรสูดา จันทร์สว่าง (2551 : 4) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการ บริหารทีมงานของผู้จัดการภาคบริษัทไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร โดย เปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารทีมงานของผู้จัดการภาคตามตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัยเป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการภาคบริษัทไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขต กรุงเทพมหานคร จำนวน 174 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารทีมงานของผู้จัดการภาคบริษัทไทยประกันชีวิต จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมา เมื่อพิจารณาพฤติ กรรมกรรมการบริหารทีมงานรายด้าน พบว่า ผู้จัดการภาค ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารทีมงาน แบบให้การสนับสนุนและแบบให้มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือแบบมุ่งเน้น ความสำเร็จในส่วนของงานวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการบริหารทีมงานของผู้จัดการภาค บริษัทไทยประกันชีวิต จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการบริหาร ทีมรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารทีมงานด้านผลผลิตและด้านความพึงพอใจใน ทีมงานอยู่ในระดับมาก และในด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารทีมงานแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ กับประสิทธิภาพการบริหารทีมงานมีความสัมพันธ์กัน ส่วนพฤติกรรมกรรมการบริหารทีมงานแบบ ให้การสนับสนุนเป็นปัจจัยหลักสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารทีมงานที่ดี

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

รีด (Reed. 1990 : 3190-A) ได้ศึกษาการแสดงเป็นตัวอย่างและการประเมิน รูปแบบการพัฒนาทีมงาน ในงานวิจัยนี้ได้มีการแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง และประเมิน รูปแบบการสร้างทีม ได้กล่าวถึงเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการสร้างทีมในแง่ของความ แตกต่าง จากโมเดลการพัฒนาทีม (TDM) โดยนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 15 คน ของบริษัท บริการทางด้านคอมพิวเตอร์ เพื่อวัดผลกระทบของ โมเดลการพัฒนาทีม 3 ตัว คือปฏิกริยาของ ผู้เข้าร่วมใช้โมเดล บรรยากาศของกลุ่มทำงานและความมีประสิทธิภาพในองค์การ ผลการวิจัย พบว่า ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมรับรู้ว่าการใช้โมเดลการฝึกอบรมที่มนั้นเป็นประโยชน์ ส่วนการ ส่งผลกระทบต่อ บรรยากาศ กลุ่มทำงานนั้น ไม่อาจสรุปผลได้ มีความแตกต่างอย่างไม่มี

นัยสำคัญทางสถิติระหว่างคะแนน W.E.S. ได้มาจากก่อนและหลังการใช้โมเดลฝึกอบรม ในด้านความมีประสิทธิภาพในด้านองค์การนั้น พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ซินนิค (Zennie. 1992 : 2634-A) ได้ศึกษาความหมาย วัตถุประสงค์และ กระบวนการของการทำงานเป็นทีมในการทำงานร่วมมือกัน พบว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการ ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อพัฒนาทักษะของแต่ละคนในระดับการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเน้น กระบวนการแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งจะช่วยเหลือเสริมสร้างทักษะของแต่ละคนในระดับการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น เน้นกระบวนการแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งจะช่วยเหลือเสริมทักษะในการทำงานประสาน งานกับคนอื่นในการแก้ปัญหาการมีความไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน การสื่อสารตลอดจนการ เคารพนับถือและยกย่องเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงเป็นเครื่องมือให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของ การทำงานในระดับองค์การ ซึ่งสนับสนุนความเชื่อที่ว่า กลุ่มคนที่ ทำงานร่วมกันเป็นหน่วยที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร การสร้างทักษะส่วนตนของตน ก่อนจะพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งเป็นการส่งเสริมการทำงานให้มี ประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังพบว่ามีการค้นพบยุทธศาสตร์ในการทำงานให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในการสร้างทีมงาน ตลอดจนได้รูปแบบ

แฮมเมอร์ (Hammer. 1997 : 3) ได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน ของครูที่สอนในชั้นที่จัดเป็นพิเศษในรัฐโอไฮโอว่า สหรัฐอเมริกา ได้อาศัยแนวคิด ทฤษฎีของ เซอร์ชเบอร์ค ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์ประกอบที่ทำให้ครูชั้นพิเศษพอใจในการทำงาน คือ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความ ไม่พอใจ คือ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบาย การบริหารงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะของงาน สภาพแวดล้อม ในการทำงาน 2) องค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พบว่า เป็นตัวกำหนด ให้เกิดความพึงพอใจ

ลอง (Long. 1999 : 4) ได้ศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการรับรู้ตัวเองกับผู้ที่อยู่ใน ตำแหน่งสูงกว่า เพื่อนร่วมงานในตำแหน่งที่เท่ากัน และผู้ได้บังคับบัญชา รับรู้ลักษณะต่างๆ 3 ด้านคือ ความสามารถปรับตัว (Adaptability) ของรูปแบบการเป็นผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า แบบ ของการเป็นผู้นำที่เด่นชัดที่เป็นความต้องการ คือ ความเป็นผู้นำที่มุ่งงาน และมีมนุษยสัมพันธ์กับ ผู้อื่นได้ดี ผู้นำควรมีแบบการเป็นผู้นำหลายแบบ ผู้นำควรสามารถปรับแบบการเป็นผู้นำได้ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูง และผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงบทบาทการเป็นผู้นำตามรูปแบบ ของผู้นำรองลงมาได้

โทเบอร์แมน (Towberman, 1999 : 3) ได้ศึกษาเรื่องผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคล้ายกันจะมีความพึงพอใจในการทำงานกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผลงานของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่าไม่สามารถบอกความสัมพันธ์ได้แน่นอนเพราะมีตัวแปรอื่นๆมาเกี่ยวข้องด้วยอยู่เป็นจำนวนมาก แต่การวิจัยครั้งนี้ได้คาดหวังไว้ว่า ความคล้ายคลึงของกิริยาท่าทางของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจการทำงานของผู้บังคับบัญชา ปรากฏว่า ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจเฉพาะเรื่องการจ่ายเงิน แต่จะไม่มีความสัมพันธ์ในเรื่องการทำงาน และ โอกาสในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

อรเตส (Ontzes, 2000 : 5) ได้ศึกษาของความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยทดสอบจากครูใหญ่ในโรงเรียน 18 แห่งและ ครูสอนจำนวน 237 คน ในมลรัฐแคลิฟอร์เนีย ผลการวิจัยพบว่าครูจำนวนมากพอใจในพฤติกรรมผู้นำมีตักจิตสัมพันธ์ และครูที่ร่วมงานกับครูใหญ่ประเภทยึดบุคลากรเป็นหลัก ส่วนมากจะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าครูที่ทำงานร่วมกับครูใหญ่ที่ใช้การปฏิบัติแบบสายกลางและยึดถืองานเป็นหลัก

แฮนสัน (Hanson, 2001 : 1453-B) ได้ศึกษาการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพส่วนตัวของบุคลากรของบริษัทในสหรัฐอเมริกา ในการช่วยเหลือบุคลากร พบว่า การลงทุนของบริษัทในด้านการพัฒนาบุคลากรมีปัจจัยขั้นพื้นฐานคือ เพื่อพัฒนาความชำนาญในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน และเพื่อพัฒนาความคิดเห็น การยอมรับความเข้าใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยการปฏิบัติงานเป็นทีมเป็นวิธีการหนึ่งในการปรับปรุงพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรที่จะมีผลต่อความสำเร็จของการทำงาน การบริหารและการปฏิบัติภารกิจในหน่วยงานผู้บริหารหน่วยงานควรให้บุคลากรในหน่วยงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของทีมงาน ปัญหา และการแก้ปัญหาในการพัฒนาบรรยากาศการทำงานและสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน

วินเซนต์ เอ็ม ริกิร์ต และ อลิสา ซาลา ซิตรา (Vincent & Alisa, 2003 : 4) ศึกษาบทบาทความเป็นผู้นำความมั่นคงและความเคลื่อนไหวของกิจกรรมการจัดการความรู้ ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์บทบาทผู้นำในการฝึกฝนทักษะความรู้ ผู้นำเป็นคนที่มีความวิสัยทัศน์กว้างไกล การใช้ดุลยพินิจและการสร้างสรรค์ การจัดองค์กร การเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจที่มีอยู่ให้เหมาะสม การใช้ผู้มีวุฒิปัญญาแทนการใช้อำนาจ ผู้นำต้องมีความจริงใจและการสนทนาที่ประทับใจ

สรุปได้ว่า จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า องค์ประกอบทาง การบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การฝึกอบรม การประเมินและติดตามผล การจัดการข้อมูลข่าวสาร มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านวัตถุประสงค์ บทบาทหน้าที่สมาชิกในทีม ผู้นำทีม ระเบียบ การติดต่อสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ บรรยากาศ ความสามัคคี ซึ่งตรงกับ วัตถุประสงค์ของผู้วิจัย จึงได้นำแนวทางที่ได้จากการศึกษางานวิจัยข้างต้น มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยเรื่ององค์ประกอบทางการบริหารที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีม ในสังกัดสำนักทางหลวงที่ 5 (ขอนแก่น) ผู้วิจัยได้ศึกษา องค์ประกอบการบริหารของ บราว (Brown, 1980 : 60-61) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมของชาอู๋ฮั้ว อาจินสมาจาร (2544 : 144) และนฤนันท์ สุริยมณี (2549 : 104) โดยประสานแนวคิดของ นักวิชาการหลายท่านจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิด ในการวิจัยเรื่ององค์ประกอบทางการบริหารที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีม ในสังกัดสำนักทางหลวงที่ 5 (ขอนแก่น) ได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 กรอบแนวคิดของการวิจัย