บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
   1.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์
   1.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
   1.3 ลักษณะสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์
   1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์
   1.5 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ
2. หลักการ แนวคิดของปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
   2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
   2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
   2.3 แนวคิดเกี่ยวกับจิตพิสัย
   2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   3.1 งานวิจัยในประเทศ
   3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ไว้จำนวนมาก และจะอธิบายความหมายของคำว่า กลยุทธ์ (Strategic) ดังต่อไปนี้

ฟิทส์และเลย์ (Fitts and Lei, 2000 : 6) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์เป็นความคิด แผนงาน และการกระทำที่องค์การนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จและได้เปรียบคู่แข่งขัน

เพิร์ซและโรบินสัน (Pearce and Robinson, 2000 : 3) ได้ให้นิยามไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ซึ่งออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ของบริษัทบรรลุผลสำเร็จ

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002 : 203) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์การเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

วีลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen1 and Hunger, 2006 : 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

ฮรูและฮอลแลนด์ (Rue and Holland, 1989 อ้างถึงใน วรวุฒิ ทวีปวรเดช, 2550 : 8) การบริหารเชิงกลยุทธ์คือกระบวนการซึ่งผู้บริหารระดับสูงกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะบรรลุ แล้วกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์เพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดแผนระยะสั้น เพื่อความมั่นใจว่ายุทธศาสตร์นี้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง

แชนเลอร์ (Chandler, 1992 อ้างถึงใน สุมนรัตน์ สกุลสิริทรัพย์, 2550 : 29) การบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับสูงในการปรับโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และวิธีการทำงานไปสู่สภาพใหม่ องค์กรอยู่รอดและปลอดภัย ซึ่งพบว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและทางอ้อมต่อองค์กร

สุมนรัตน์ สกุลสิริทรัพย์ (2550 : 29) กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึงการตัดสินใจและการบริหารที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์ และการศึกษาการบริหารกลยุทธ์เพื่อตรวจสอบและประเมินโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายในบริษัท

ประเสริฐ ผลามิตร (2550 : 18) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งต้องเตรียมแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปหรือตอบโต้ภาวการณ์แข่งขันได้อย่างรวดเร็วโดยมีการจัดทรัพยากรให้เหมาะสม

จากนิยามของการบริหารเชิงกลยุทธ์สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่มีการจัดทำอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่าง

ยิ่งผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (Stakeholders) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายขององค์การ สามารถถูกแบ่งแยกเป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกัน

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ (Wheelen and Hunger, 2006 : 8)

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)
2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุ “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์” (Strategic Factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของบริษัท สำหรับวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือ การใช้วิธีวิเคราะห์ที่นิยมเรียกกันว่า “การวิเคราะห์สวอท” หรือ ”SWOT Analysis” S (Strengths) จุดแข็ง W (Weaknesses) จุดอ่อน O (Opportunities) โอกาส T (Threats) อุปสรรค หรือข้อจำกัด

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปร 2 ตัว คือ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์การ ซึ่งปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (Top Management) ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรงซึ่งได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน (Task Environment) และปัจจัยทางสังคม (Societal Environment)

1.2 ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ของบริษัทนั้นเป็นการวิเคราะห์อีก 2 ตัว คือ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของบริษัท ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงขององค์การไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่ โครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) และทรัพยากร (Resources) ของบริษัท จุดแข็งขององค์การที่สำคัญจะกลายเป็นความสามารถหลัก (Core Competencies) ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้เพื่อสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์การ

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) คือ การจัดทำแผนระยะยาว (Long-range Plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ การจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย

การกำหนดพันธกิจขององค์การ (Corporate Mission) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์ (Strategies) และกำหนดนโยบาย (Policy) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2.1 พันธกิจ (Mission) พันธกิจขององค์การ คือความมุ่งหมายหรือเหตุผลที่องค์การได้จัดตั้งขึ้นมา และเพื่อเป็นการบอกให้สังคมทราบว่า องค์การมีอะไรที่จะเสนอให้กับสังคมซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างก็ได้ พันธกิจที่ดีจะบ่งบอกถึงความ มุ่งหมายพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์ชัดเจน ที่ทำให้องค์การแตกต่างจากที่อื่น ในแง่ของประเภทและขอบเขตของการดำเนินงานขององค์การ อันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่นำเสนอต่อตลาด รวมถึงปรัชญาของบริษัท (Firm's Philosophy) เข้าไปด้วย เพื่อบอกให้ทราบว่าองค์การจะดำเนินธุรกิจอย่างไร และจะปฏิบัติต่อพนักงานของเขาอย่างไรอีกด้วย

พันธกิจขององค์การ จะเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อบอกให้รู้ว่า ขณะนี้บริษัทดำเนินธุรกิจเป็นอะไร (What the company is now) บริษัทจะต้องการให้เป็นอย่างไรในอนาคต (What it wants to become) ซึ่งก็คือ "วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์" (Strategic Vision) ในอนาคต

นักวิชาการบางท่านนิยมพิจารณาคำว่า วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) แยกออกจากกันเป็น 2 แนวคิดที่แตกต่างกัน นั่นคือ พันธกิจ (Mission Statement) "ในปัจจุบันบริษัทดำเนินธุรกิจเป็นอะไร" ส่วน วิสัยทัศน์ (Vision Statement) "บริษัทปรารถนาอยากจะให้เป็นอย่างไรในอนาคต"

2.2 วัตถุประสงค์ (Objectives) วัตถุประสงค์ คือเป้าหมายปลายทางที่ตั้งไว้ (End Results) ซึ่งองค์การต้องการให้บรรลุ วัตถุประสงค์จะเป็นตัวชี้บอกว่าองค์การต้องการให้ประสบผลสำเร็จ อะไร (What) และ เมื่อไร (When) ซึ่งควรเขียนไว้ในรูปของ ปริมาณ (Quantity) หรือตัวเลขที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้ และแน่นอนที่สุดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัทจะต้องสอดคล้องตามพันธกิจของบริษัทอีกด้วย

เป้าหมาย (Goals) คือ สิ่งที่องค์การต้องการให้บรรลุในระยะยาว โดยไม่ระบุสิ่งที่ต้องการบรรลุในปริมาณที่ชัดเจน รวมทั้งไม่มีเกณฑ์กำหนดด้านเวลาว่าจะให้สำเร็จเมื่อใดด้วย ตัวอย่างเป้าหมายอย่างง่ายเช่น "เพื่อเพิ่มความสามารถทางด้านการทำกำไรให้สูงขึ้น" หรือ "Increased Profitability" ซึ่งเป็นเป้าหมายไม่ใช่วัตถุประสงค์

2.3 กลยุทธ์ (Strategies) กลยุทธ์ของบริษัท คือแผนแม่บท (Master Plan) ที่บริษัทจัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นว่าบริษัทจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร กลยุทธ์จะเป็นการนำข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้มากที่สุด และในขณะเดียวกันจะลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด ตัวอย่างเช่น ภายหลังจากการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจ

บางหน่วยแล้ว บริษัททราบว่า บริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ หากบริษัทยังคงใช้กลยุทธ์ขยายเข้าสู่สายธุรกิจใหม่ที่แตกต่างออกไป (Diversification) ในกรณีเช่นนี้บริษัทอาจขายธุรกิจหน่วยนั้นไป เพื่อนำเงินมาทุ่มมาลงทุนในหน่วยธุรกิจบางหน่วยที่มีอยู่เดิมที่ฝ่ายจัดการเห็นว่ามีโอกาสเจริญเติบโตได้มากกว่า เป็นต้น

กลยุทธ์ธุรกิจโดยทั่วไปแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) 2) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy) 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

2.3.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) เป็นแผนกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานของบริษัทโดยรวมที่ฝ่ายบริหารระดับสูง (Top Management) มีต่อหน่วยธุรกิจต่าง ๆ (Strategic Business Unit : SBU) รวมทั้งสายผลิตภัณฑ์ (Product lines) ว่ามีทัศนคติที่จะดำเนินงานต่อไปอย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปมี 3 ทาง คือ หน่วยธุรกิจใดควรรักษาสภาพเดิม (Stability) หน่วยธุรกิจใดควรเพิ่มการลงทุนเพื่อการเจริญเติบโต (Growth) และหน่วยธุรกิจใดควรตัดทอนออกไป (Retrenchment) เป็นต้น

2.3.2 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่จัดทำเพื่อตอบคำถามที่ว่า “เราจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับหน่วยธุรกิจนี้ได้อย่างไร” (How do we build competitive advantage for this particular business?) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในระดับหน่วยธุรกิจ หรือระดับผลิตภัณฑ์ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทในอุตสาหกรรมหรือส่วนตลาด (Market Segment) ที่กำลังเผชิญอยู่กับคู่แข่งในปัจจุบัน กลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่ใช้กันคือ กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) หรือกลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative Strategy)

2.3.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) หรือกลยุทธ์ปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นกลยุทธ์ในระดับแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัท โดยมีจุดมุ่งเน้นที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ทั้งในแง่กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่จัดสรรมาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทั้งระดับบริษัทและระดับธุรกิจ ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่ กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นภายในแผนกการตลาด (Marketing) แผนกการผลิต (Manufacturing) แผนกวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) และแผนกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เป็นต้น

2.4 นโยบาย (Policies) นโยบาย คือแนวทางกว้างๆ (Broad Guideline) ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเชื่อมโยงกัน บริษัทใช้นโยบายเป็นเครื่องมือ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนในบริษัท

ตัดสินใจดำเนินงานและปฏิบัติการต่าง ๆ สอดคล้องสนับสนุนเป็นไปตาม พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) และกลยุทธ์ (Strategies) ของบริษัท

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการดำเนินงาน นำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน (Programs) จัดทำงบประมาณ (Budgets) และวิธีการดำเนินงาน (Procedures) ในขั้นนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์การก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง (Middle and Lower Level Managers) เท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูง (Top Management) เป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวัน (Day-to-day Decision) ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

3.1 โปรแกรมดำเนินงาน (Programs) คือ ข้อความที่เขียนบ่งบอกถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนต่าง ๆ (Activities and Steps) ที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อให้งานที่กำหนดบรรลุเป้าหมายโดยปกติจะใช้เพียงครั้งเดียวแล้วจบ โปรแกรมที่ดำเนินงานจะมุ่งเน้นการกระทำว่าต้องทำอย่างไรบ้างเพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างของบริษัทใหม่ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การหรือจำเป็นต้องเริ่มทำวิจัยใหม่ เป็นต้น

3.2 งบประมาณ (Budgets) คือ ข้อความที่เขียนขึ้นเพื่อบ่งบอกรายการการใช้จ่ายเงินของบริษัท งบประมาณจะบอกรายการการใช้เงินในรายละเอียดในแต่ละโปรแกรม ซึ่งจะนำมาใช้เพื่อการวางแผนและการควบคุมด้วย บริษัทจำนวนมากต้องการให้บอกผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) เป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ไว้ด้วย ก่อนที่ฝ่ายจัดการจะพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า โปรแกรมใหม่นี้จะทำให้กำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น ซึ่งจะมีผลทางด้านสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่างบประมาณไม่เพียงแต่จะใช้เพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังปรากฏในงบดุลการเงินแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นต่อฐานะการเงินของบริษัทในอนาคตอีกด้วย

3.3 วิธีการดำเนินงาน (Procedures) คือระเบียบวิธีปฏิบัติซึ่งบอกขั้นตอนหรือเทคนิคในการดำเนินงานในรายละเอียดว่า งานแต่ละอย่างและกิจกรรมต่างๆ จะต้องทำอย่างไรบ้างเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามโปรแกรมที่บริษัทกำหนดไว้

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์การ เพื่อเปรียบเทียบดูว่าผลการปฏิบัติงานจริง (Actual Performance) กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ (Desired Performance) บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้จัดการทุกระดับจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไข (Take Corrective Action) และหาทางแก้ปัญหาต่อไป

แม้ว่าการประเมินผลและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่การดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และทั้งยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์การ ให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในงวดต่อไป

ทอมป์สันและสตริคแลนด์ (Thompson and Strickland, 1999 : 3-4) ได้ให้นิยามไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Making) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy-implementing) ที่สัมพันธ์กันซึ่งกันและกัน ได้แก่

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Forming a Strategic Vision) ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์การจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์การ บอกชนิดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากจะให้เป็นไป และแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives) เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานโดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Crafting a Strategy) เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

4. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (Implementing and Executing the Chosen Strategy) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

5. การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (Evaluating Performance and Initiating Corrective Adjustment) การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ใหม่ ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน (Stahl and Grigsby, 1992 : 28)

1. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในองค์การที่จะระบุถึงโอกาส และอุปสรรคต่างๆ จุดเด่น และจุดด้อยขององค์กร นอกจากนี้จะพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหาร การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goals) และการกำหนวัตถุประสงค์ (Objectives) หลังจากนั้นผู้บริหารจะได้มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ขององค์กรมีอยู่ 3 ระดับด้วยกัน คือ กลยุทธ์ในระดับกิจการ กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ในระดับหน้าที่

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่ 1 เพื่อที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบงาน การจูงใจ ฯลฯ เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติบรรลุผล

3. การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมินผล และการควบคุม เพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุง และมั่นใจว่าการปฏิบัติตนตามหน้าที่ต่างๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่อง การกำหนดกลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีการพิจารณาตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ทำให้การกำหนดเป้าหมายมีความถูกต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม หลังจากนั้นจะได้มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากนั้นจะได้มีการประเมินผลและการควบคุมว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ จะได้มีการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขมีข้อมูลย้อนกลับว่ากลยุทธ์ที่กำหนดไว้ดีเพียงพอหรือไม่ ถ้าไม่ดีผู้บริหารจะได้ทำการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ใหม่ หรือถ้าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะได้หาวิธีการในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002 : 161, 165) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความเกี่ยวข้องใน 2 กระบวนการ ได้แก่

1. การสร้างกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 การทบทวนในด้านพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์

1.2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ค่านิยม และวัฒนธรรมร่วมขององค์กร การวิเคราะห์ภายในเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในด้านโอกาสและภัยคุกคาม

1.3 การปรับปรุงเกี่ยวกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และการคัดเลือกกลยุทธ์ใหม่ ๆ

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์

2.1 การนำแผนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ ต้องมีการจัดสรรทรัพยากร การจัดระบบบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์แก่ฝ่ายต่าง ๆ และการนำสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

2.2 การประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขในด้านกลยุทธ์และจัดกระบวนการบริหารใหม่ ๆ

ไรท์ และโน (Wright and Noe, 1996 : 94) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 กระบวนการได้แก่

1. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
3. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)

เดสส์และมิลเลอร์ (Dess and Miller, 1993 : 1) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย เป้าหมาย (Goal) และการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ประกอบด้วย การประสมประสาน (Integration) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ฮอฟเฟอร์และเอ็ดวิน (Hofer and Edwin, 1980 : 2) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายองค์กร (Goal Formulation)
2. การกำหนดกลยุทธ์องค์การ (Strategy Formulation)
3. การประเมินผลและการเลือกกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)
4. การออกแบบโครงสร้างองค์การระบบและกระบวนการทำงานในองค์การ (The Design of Macro-Organization Structure)
5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control)

สุภาพร ตันติสม (2545 อ้างถึงใน มณฑา จำปาเหลือง, 2554 : 87) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและและภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อให้ทราบถึงสภาพที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนของกิจการ ตลอดจนมองเห็นโอกาสและอุปสรรคขององค์การ

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์การให้ทราบว่าองค์กรต้องการมุ่งเน้นไปในทิศทางใด เป็นการเริ่มต้นการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดทิศทางของธุรกิจด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ภารกิจ ปรัชญา เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) นักกลยุทธ์ต้องเลือกกลยุทธ์ที่ให้ประโยชน์แก่กิจการ มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการมองเห็นถึงเหตุการณ์ข้างหน้า

4. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Implementation) ความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร การใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจบุคลากร และการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์การ การมีส่วนสำคัญที่ทำให้การดำเนินกลยุทธ์สำเร็จได้

5. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์นั้น องค์กรเน้นการตรวจสอบและการประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ การประเมินกลยุทธ์เป็นวิธีที่จะทำได้รับข้อมูลที่เกิดขึ้นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขในอนาคต ซึ่งหลักของการประเมินกลยุทธ์มีอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) ทบทวนและตรวจสอบปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน 2) วัดผลการปฏิบัติงาน และ 3) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2553 : 9) แบ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือเรียกว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะบอกทิศทางขององค์การ และภารกิจเพื่อบอกขอบเขตของกิจกรรมที่จะทำ และวัตถุประสงค์หลักซึ่งเป็นการกำหนดในสิ่งที่องค์การต้องการหลังจากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้เป็นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่าง ๆ นั้นไปปฏิบัติ การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลจะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์การ ระบบงานต่าง ๆ จำเป็น เพื่ออำนวยในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการดำเนินการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2549 : 1-16) ได้กำหนดขั้นตอนหลักในการปฏิบัติในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีลำดับดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (An Environmental Analysis)
2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (An Organizational Direction)
3. การสร้างกลยุทธ์องค์การ (Strategy Formulation)
4. การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control)

รายละเอียดขั้นตอนต่างๆ ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Step 1 : Perform an Environmental Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งจะสะท้อนให้ภาพของสภาพแวดล้อมขององค์การในด้านอุปสรรคและโอกาสทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และประเมินข้อดีและข้อเสีย ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ขั้นที่ 2 การกำหนดทิศทางองค์การ (Step 2 : Establish an Organizational Direction) คือ การกำหนดทิศทางองค์การ มีองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ซึ่งนำไปใช้การกำหนดทิศทางขององค์การ คือ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) ภารกิจหลัก (Mission) 3) วัตถุประสงค์ (Objective) และ 4) เป้าหมาย (Goal) ผู้บริหารต้องเข้าใจทั้งข้อดี ข้อเสีย อุปสรรค และโอกาส จะช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางพร้อมทั้งทำการปรับเปลี่ยนให้เกิดความเหมาะสมยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 3 การสร้างกลยุทธ์องค์การ (Step 3 : Formulate an Organization Strategy) คือ การสร้างกลยุทธ์ คำว่ากลยุทธ์ (Strategy) เป็นการผสมผสาน รวบรวมรูปแบบหรือแผนการต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างเป้าหมายหลัก นโยบายหลักและการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นการสร้างกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการออกแบบกลยุทธ์ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Step 4 : Implementing The Organization Strategy) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการ กล่าวคือ สามารถนำพาและก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ แก่องค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจองค์กรอย่างชัดเจนในทุกสถานการณ์ รู้วิธีที่จะปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ และควรรู้และเข้าใจว่าทักษะทางด้านใดบ้างที่จำเป็นต่อการนำมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่มุ่งหวัง

ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Step 5 : Exert Strategic Control) เป็นการควบคุมองค์กรที่มุ่งตรงไปที่การตรวจสอบ (Monitoring) การประเมินผล (Evaluating) และการปรับปรุงแก้ไข (Improving)

มณฑา จำปาเหลือง (2554 : 92) ได้สรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหลักการบริหารที่เหมาะสมกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนไปของสังคมที่มีการแข่งขันสูงในยุคของการจัดการความรู้ ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรจะต้องใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง มีการปรับปรุงและสร้างแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลา โดยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย กระบวนการดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Environment Analysis/Environment Scanning) หมายถึง การวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายนอก โดยวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานที่มีผลกระทบโดยตรง เพื่อวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่จะเกิดกับองค์การและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทั้งทางด้านวัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร ทัศนคติ ความเชื่อ ความผูกพันการบริหาร ความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กร และผลการดำเนินการที่ผ่านมาขององค์การ รวมทั้งนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กรหรือโดยทั่วไปเรียกการวิเคราะห์ในกระบวนการขั้นนี้ว่า การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis)

2. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting Organizational) หมายถึง กระบวนการนำผลการวิเคราะห์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาสรุปเพื่อสังเคราะห์กำหนดทิศทางองค์กรเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย

3. การกำหนดกลยุทธ์/การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง กระบวนการพิจารณาทิศทางองค์กร และการรวบรวมแผนงานฝ่ายต่าง ๆ การต่าง ๆ มาวิเคราะห์และสร้างทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ดังนั้นการสร้างกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการออกแบบกลยุทธ์ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และเป็นการสร้างโอกาสในด้านต่าง ๆ ให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดไป

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง กระบวนการนำโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ กำหนดไว้ขึ้นในแต่ละกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยได้รับการสนับสนุนจากนโยบายขององค์การในด้านการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน งบประมาณ การบริหารจัดการและวัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งพฤติกรรมของผู้บริหารที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน

5. การควบคุมและประเมินผลสัมฤทธิ์ (Strategy Control and Evaluation) หมายถึง กระบวนการในการดูแลติดตามการดำเนินงานในทุกขั้นตอนของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ พร้อมทั้งสร้างเกณฑ์การประเมินผลที่สอดคล้องกับหลักการแนวคิด/ทฤษฎีของโครงการ

จากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับงานดังต่อไปนี้

1. การกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญของบริษัท ส่วนประกอบอย่างแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การระบุภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญของบริษัท ภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญจะระบุสิ่งที่องค์การจะกระทำและคาดหวังว่าจะบรรลุเป้าหมายภายในระยะกลางหรือระยะยาว

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ คือ การระบุโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การเพื่อประเมินโครงสร้างการแข่งขันของอุตสาหกรรมขององค์การรวมทั้งฐานะการแข่งขันขององค์การและคู่แข่งขันรายสำคัญ

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ คือ การระบุจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์การ การระบุจำนวนและคุณภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การที่จะค้นหาแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

4. การกำหนดกลยุทธ์บนรากฐานจุดแข็งขององค์กรและแก้ไขจุดอ่อนขององค์การเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและต่อต้านอุปสรรคภายนอก การสร้างลำดับของทางเลือกเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของความสามารถนั้น ๆ

5. การดำเนินกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ถูกเลือกเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การจะต้องถูกนำไปสู่การกระทำ ซึ่งสามารถแบ่งการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การเป็นส่วนที่สำคัญ 4 ส่วน คือ การออกแบบโครงสร้างองค์การ การออกแบบระบบการควบคุม การสร้างความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์โครงสร้างและการควบคุม และการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

ลักษณะสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารงานอย่างเป็นระบบ เป็นการกำหนดการดำเนินและการควบคุมกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะเกี่ยวพันกับการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดภารกิจและเป้าหมายทั้งระยะสั้น ระยะยาว และการเลือกกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมที่สุด ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่ากลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดีนั้น สามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะมีความเกี่ยวข้องกับ / หรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

5. การบริหารและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักจะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กร โดยการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพหรือการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่สุด

6. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กร โดยการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กรและความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงาน จะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และคณะ (2542 อ้างถึงใน ประเสริฐ ผลมิตร, 2550 : 15-16) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน แต่จะเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้นวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมถึงการนำวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

4. การวางแผนและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร เมื่อเทียบกับหน้าที่อื่นๆ ที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจ การจัดทำและปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์จัดเป็นหน้าที่ซึ่งมีความสำคัญอันดับต้น รวมทั้งเป็นหน้าที่ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร ดังนั้น สามารถกล่าวได้ว่า กลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดีนั้น สามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

5. การบริหารเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะมีความเกี่ยวข้องกับ / หรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

6. การบริหารและการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่สุด

7. การตัดสินใจทางกลยุทธ์อาจจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การเสาะแสวงหาทรัพยากรหรือความสามารถหลักที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

8. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กร โดยการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร และความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

9. กลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงจะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอก และปัจจัยภายในขององค์กรเท่านั้น แต่ค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholder) มีผลต่อกลยุทธ์ ซึ่งบุคคลต่างๆ เหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง สังคม รัฐบาล พนักงาน ฯลฯ

ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารในปัจจุบันมีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน ผู้บริหารจะต้องนำพาองค์การให้สามารถดำรงอยู่และแข่งขันได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์การดังนี้

1. ทำให้เกิดการกำหนดทิศทางองค์การ (Direction Setting) ทิศทางองค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายและวัตถุประสงค์ การกำหนดทิศทางองค์การที่เหมาะสมจะทำให้องค์การมีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน

2. ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ (Stakeholders) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ ได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ประชาชน ลูกค้า คนกลางทางการตลาดและคู่แข่งขัน เป็นต้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การเหล่านี้ย่อมคาดหวังต่อองค์การในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเมื่อได้รับในสิ่งที่คาดหวังก็จะให้การสนับสนุนองค์การให้เจริญก้าวหน้า หากไม่ได้รับในสิ่งที่คาดหวังอาจมีการเคลื่อนไหวในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อองค์การ โดยอาจส่งผลให้องค์การล้มเหลวในการจัดการได้

3. ทำให้องค์การคำนึงถึงผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Shot-term and Long-term Advantage) จึงพบว่าองค์การโดยทั่วไปจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดเพื่อผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. มีการมุ่งเน้นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การวัดผลสำเร็จขององค์การมากขึ้น ทั้งนี้ ประสิทธิภาพเป็นการวัดผลโดยเปรียบเทียบผลที่ได้กับทรัพยากรทั้งหมดที่ได้ใช้ไปในการดำเนินงาน สำหรับประสิทธิผลเป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับจริงกับผลที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าโดยพยายามที่จะทำให้ผลที่ได้จริงเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การดำเนินงานขององค์การธุรกิจในปัจจุบันอาจมีความต้องการทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรืออาจต้องการเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงเรื่องเดียวก็ได้

สำหรับประโยชน์ของการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงานขององค์การมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

1. ทอมป์สันและสตริคแลนด์ (Thompson and Strickland, 1999 : 24) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ พอสรุปได้ดังนี้

1.1 เพื่อให้แนวทางในทางการปฏิบัติงานต่อทุกคนในองค์การ โดยเฉพาะในประเด็นสำคัญ “สิ่งที่เราพยายามจะทำ และทำให้สำเร็จ”

1.2 ทำให้ผู้จัดการ มีความตื่นตัวมากขึ้นต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่และหาทางหลบหลีกภยันตรายต่างๆ ที่เกิดขึ้น

1.3 เพื่อช่วยให้ผู้จัดการ มีเหตุผลในการจัดสรรงบประมาณในการลงทุน จัดกำลังคนและทรัพยากรอื่นๆ ให้กับแผนงานต่างๆ

1.4 ช่วยให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ทั้งองค์การปฏิบัติงานร่วมกัน จะได้ตัดสินใจสอดคล้องกันเป็นหนึ่งเดียว

1.5 เพื่อช่วยให้เกิดการจัดการกิจกรรมล่วงหน้า (proactive management) เพื่อตัดสินใจตอบโต้หรือตั้งรับ ต่อแนวโน้มต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

ข้อได้เปรียบของการลงมือก่อน (proactive) หรือการริเริ่มใช้กลยุทธ์ต่างๆ ก่อนผู้อื่น เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงาน ในระยะยาวที่ดีกว่าเสมอ จากประวัติศาสตร์ทางธุรกิจ แสดงให้เห็นว่าบริษัทที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานสูง มักจะเป็นบริษัทที่เป็นฝ่ายริเริ่มหรือฝ่ายนำก่อนเสมอ ไม่ใช่เป็นฝ่ายตอบโต้หรือป้องกัน การใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก (strategic offensives) เพื่อเป็นผู้นำในสิ่งใหม่หรือการรู้จักฉกฉวยโอกาสเพื่อความได้เปรียบคู่แข่งขันและรู้จักใช้ประโยชน์ทางการตลาด จะทำให้บริษัทประสบผลสำเร็จทางด้านการเงินและจะกลายเป็นผู้นำทางการตลาด

2. เพิร์ซและโรบินสัน (Pearce and Robinson, 2000 : 9-10) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ไปดำเนินการ จะช่วยให้ผู้จัดการทุกระดับของบริษัทได้เข้ามาทำงานร่วมกัน ทั้งด้านการวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ การให้ผู้จัดการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดผลประโยชน์ในเชิงพฤติกรรม (Behavioral Consequences) ในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือทำให้ผู้บริหารทุกระดับเกิดความรัก ความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมที่จะอุทิศตนอุทิศเวลามุ่งมั่นทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ แต่มีความหมายอย่างยิ่งในเชิงการจัดการ

ดังนั้นในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การที่ถูกต้อง จึงไม่ควรใช้เกณฑ์การประเมินผลด้านการเงิน (financial evaluation criteria) เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ควรจะใช้เกณฑ์การประเมินผลที่ไม่ใช่การเงิน (nonfinancial evaluation criteria) อีกด้วย นั่นคือ เกณฑ์อันเกิดจากผลประโยชน์เชิงพฤติกรรม (behavior-based effects) เพราะการที่ฝ่ายบริการระดับสูงใช้มาตรการที่จะกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีพฤติกรรมในเชิงบวก ก็มีส่วนช่วยให้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินเช่นเดียวกัน ดังนั้น ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์นอกจากจะเพิ่มความสามารถด้านการทำกำไรแล้ว ยังมีประโยชน์ด้านพฤติกรรมการบริหาร (behavioral effects) ทำให้บริษัทเกิดผลดีหลายประการ ดังนี้

1. กิจกรรมการจัดทำกลยุทธ์ มีส่วนช่วยป้องกันมิให้บริษัทเกิดปัญหาต่างๆ ได้มาก ผู้จัดการซึ่งกระตุ้นความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สนใจด้านการวางแผน จะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องเข้ามาร่วมรับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญมากกว่าที่จะสนใจด้านอื่นๆ

2. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยกลุ่ม อันเกิดจากมุมมองของสมาชิกของกลุ่มที่มีความรู้ความชำนาญหลายสาขามาร่วมกันตัดสินใจจะทำให้เกิดแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ที่หลากหลายและผ่านการเลือกสรรนำกลยุทธ์ไปใช้ที่เหมาะสม เพราะผ่านการกลั่นกรองที่ดี

3. การให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำกลยุทธ์ ทำให้พวกเขาเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภาพกับรางวัล (productivity-reward relationship) เป็นอย่างดี นั่นคือรู้ว่า หากผลการดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ผลตอบแทนที่ได้รับคืออะไรในทุกๆ แผน จะมีส่วนช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี และในขณะเดียวกันก็จะส่งผลทำให้ผลิตภาพเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย เป็นไปตามหลักการที่ว่า "ขวัญสูงจะนำไปสู่ผลิตภาพที่สูงขึ้นด้วย" หรือ "High morale leads to high productivity"

4. การเกิดช่องว่างหรืองานซ้ำซ้อนกัน ในการดำเนินกิจกรรมระหว่างบุคคลและกลุ่มผู้ทำงานจะลดลง เพราะการที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ร่วมกัน จะทำให้แต่ละคนรู้บทบาทและหน้าที่ของตนที่ชัดเจน

5. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) จะลดลงจากการที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ ย่อมทำให้เขาเกิดความพอใจจากการตัดสินใจของเขาเอง จึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะยอมรับ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

นอกจากประโยชน์ดังกล่าว การนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงานขององค์การ พบว่าประโยชน์ที่องค์การได้รับมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ

1. องค์การสามารถทำความเข้าใจทิศทางองค์การได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (Clearer Sense of Strategic Direction for the firm) ความเข้าใจในทิศทางองค์การทำให้บุคคลในองค์การสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. องค์การสามารถนำกลยุทธ์มาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์สำคัญ (Sharper Focus on What is Strategically Important) โดยสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์การได้และสามารถนำกลยุทธ์มาใช้ได้อย่างเหมาะสม

3. องค์การสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ (Improved Understanding of a Rapidly Changing Environment) ทำให้ผู้บริหารสามารถนำการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดังกล่าวมาปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้

ปัจจัยที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2551 : 11-13) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่อาจส่งผลให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ มีดังนี้

1. การกำหนดทิศทางองค์การ เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จในลำดับแรกๆ ที่องค์การต้องคำนึงถึง ทิศทางองค์การจะเป็นแนวทางที่บอกให้บุคคลในองค์การได้ทราบว่าองค์การต้องการอยู่ในสภาพอย่างไร จะดำเนินกิจการอย่างไรในอนาคตและองค์การต้องทำงานอย่างไรเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ เป็นต้น ทิศทางองค์การอาจกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรและประกาศให้รับรู้โดยทั่วไป

หรือไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ แต่ผู้บริหารต้องบอกให้บุคคลในองค์การได้รับทราบเพื่อให้ได้เข้าใจและตระหนักว่าองค์การต้องการเป็นอย่างไรในอนาคต การกำหนดทิศทางองค์การได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และนโยบายองค์การ

2. ศักยภาพและขีดความสามารถของผู้บริหาร โดยทั่วไปผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูง อาจเป็นไปได้ที่บุคคลเหล่านี้มีขีดความสามารถแต่อาจได้รับข้อจำกัดจากศักยภาพขององค์การหรือบางครั้งผู้บริหารมีศักยภาพสูงแต่ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอก็ได้ ดังนั้นทั้งศักยภาพและขีดความสามารถของผู้บริหารจึงต้องไปด้วยกันเพื่อให้สามารถส่งผลด้านบวกต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

3. บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์คือผู้บริหารทุกระดับ บุคคลเหล่านี้ต้องรับรู้ในบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ทั้งนี้เพื่อการทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมโดยสามารถนำพาองค์การไปสู่การบรรลุผลสำเร็จได้

4. การดำเนินงานตามกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญเนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันไป โดยหากมีข้อผิดพลาดในกระบวนการใดจะส่งผลต่อกระบวนการในลำดับต่อไป ผู้บริหารจึงต้องใช้ความรอบคอบในการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในองค์การ

5. ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและการแข่งขัน เป็นเงื่อนไขในการกำหนดกลยุทธ์หากธุรกิจที่กำลังดำเนินงานเป็นที่น่าสนใจของอุตสาหกรรมอื่นก็อาจทำให้มีความน่าสนใจลงทุนในธุรกิจนั้นมีมากขึ้น ทำให้การแข่งขันในธุรกิจมีความรุนแรง จึงอาจต้องเพิ่มความเข้มข้นของกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ ทั้งนี้ หากประเมินสถานการณ์ผิดพลาดก็อาจทำให้กลยุทธ์ผิดพลาดเช่นเดียวกัน องค์การจึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้นนักวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ต้องศึกษาและติดตามสภาพของอุตสาหกรรมและการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา

6. โอกาสและข้อจำกัดสำหรับแต่ละองค์การธุรกิจ เป็นสิ่งที่องค์การต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นปัจจัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งนี้ ให้ระลึกเสมอว่ากลยุทธ์ที่กำหนดต้องกำหนดเพื่อสร้างโอกาสให้กับธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโอกาสที่จะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวขององค์การ ขณะเดียวกันกลยุทธ์ที่ดีต้องสามารถป้องกันข้อจำกัดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจในขณะนั้น

7. การปฏิบัติตามหลักจริยธรรม องค์การในปัจจุบันเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับจริยธรรมทางธุรกิจมากขึ้นโดยเชื่อว่าจริยธรรมมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคคลและพฤติกรรมของสังคมหากองค์การให้การยอมรับและปฏิบัติตามเท่ากับว่าองค์การปฏิบัติตามมติของสังคมจึงต้องได้รับ

การยอมรับและสนับสนุนจากสังคมต่อไป จริยธรรมทางธุรกิจ เช่น หลีกเลี่ยงการให้สินบน การกล่าวร้ายต่อคู่แข่ง การทำลายสิ่งแวดล้อมและการใช้อำนาจทางการเมือง เป็นต้น องค์การที่ไม่ได้นำจริยธรรมมาใช้กำหนดเป็นกลยุทธ์เสียเปรียบในการแข่งขันเพราะอาจไม่ได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากสังคมและอาจนำองค์การไปสู่ความล้มเหลวหรือการไม่ได้รับการยอมรับจากสังคมอาจถึงขั้นต้องเลิกกิจการไปก็ได้

8. ทรัพยากรขององค์การ กล่าวว่าองค์การที่มีความพร้อมในปัจจัยการผลิต ได้แก่ แรงงาน เงินทุน เครื่องจักร วัตถุดิบ เทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น จะมีความได้เปรียบในการจัดการและการดำเนินงานมากกว่าองค์การที่ไม่มีความพร้อม แม้ว่าองค์การอาจแสวงหาปัจจัยอื่นๆ ทดแทนปัจจัยการผลิตบางประเภทได้แต่ก็อาจทำได้ชั่วคราวเท่านั้น การมีความพร้อมในด้านปัจจัยการผลิตจึงเป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงการจัดการ

ในการพิจารณาปัจจัยที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาจากขนาดขององค์การด้วย เนื่องจากองค์การที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่อาจตกอยู่ภายใต้แรงกดดันจากปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกัน อีกทั้งแต่ละองค์การอาจมีสภาพของการแข่งขันที่มีความรุนแรงแตกต่างกัน ดังนั้นการตัดสินใจของผู้บริหารในการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงอาจต้องนำสิ่งเหล่านี้มาใช้ในการพิจารณาประกอบด้วย

การปฏิบัติการกลยุทธ์ (Strategy Implementation) ต้องอาศัยเครื่องมือสำคัญ ดังต่อไปนี้ (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2551 : 11-13)

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถที่จะสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้ไปในทิศทางที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการกลยุทธ์ ภาวะผู้นำจะรวมถึงการชักจูงโน้มน้าว (Persuasion) การจูงใจ (Motivation) และการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ (Corporate Values and Culture) ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่มีอยู่เพื่อชักนำให้พนักงานเดินทางไปในทิศทางเดียวกัน ร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเต็มที่ ต้องจูงใจให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมใหม่ที่รับกับกลยุทธ์ที่กำหนด ตลอดจนเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ด้วย หากพนักงานได้มีส่วนร่วมจะสร้างความผูกพันในตัวพนักงาน และทำให้การผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

2. โครงสร้างองค์การ (Structural Design) กลยุทธ์ที่ดีต้องได้รับการสนับสนุนจากโครงสร้างขององค์การที่ดีด้วยเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โครงสร้างขององค์การจะรวมถึงการกำหนดผังขององค์การ (Organization Chart) การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงาน การจัดแบ่งแผนกงาน การกระจายอำนาจและการออกแบบงาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะต้องถูกกำหนดในลักษณะที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การ

3. ระบบข้อมูลและการควบคุม (Information and Control Systems) ระบบข้อมูลและการควบคุมจะรวมถึงระบบของการจ่ายผลตอบแทน การจัดสรรงบประมาณ ระบบข้อมูลในองค์การ ตลอดจนกฎเกณฑ์ นโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ ขององค์การ สิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับการจัดวางให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

ระบบควบคุมที่ดีมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติการกลยุทธ์ เพราะจะช่วยให้สามารถติดตามความก้าวหน้าและความสัมฤทธิ์ผลของกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงต่อไป ผู้บริหารจะต้องระบุว่าจะควบคุมเรื่องใดบ้างที่เป็นเรื่องสำคัญๆ แสวงหาวิธีการในการวัดผลในเรื่องนั้นๆ ตลอดจนกำหนดระยะเวลาควบคุมด้วย หน่วยธุรกิจที่กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการการควบคุมที่แตกต่างกันด้วย

4. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานขององค์การจะต้องสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การเป็นอย่างดี การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรม การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการลดจำนวนพนักงานจะต้องไปในทิศทางของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ พนักงานก็ควรจะได้รับการฝึกอบรมให้เข้าใจถึงเป้าหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ด้วย บางครั้งองค์การใช้กลยุทธ์ลดขนาดขององค์การก็อาจจะต้องมีการลดจำนวนพนักงานลงหรือโยกย้ายพนักงานจากส่วนงานหนึ่งไปทำงานในส่วนงานอื่น พนักงานอาจจะต้องได้รับการฝึกอบรมใหม่เพื่อรับงานที่เปลี่ยนไป

โดยสรุปแล้วการปฏิบัติการกลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารนำกลยุทธ์ไปใช้ภายใต้เครื่องมือสนับสนุนที่สำคัญได้แก่ ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ ระบบข้อมูลและการควบคุม รวมถึงทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ หากปราศจากการปฏิบัติการกลยุทธ์ที่เหมาะสมแม้จะมีกลยุทธ์ที่ดีผ่านการกลั่นกรองจากการวิเคราะห์ที่ลึกซึ้งเพียงใดก็สามารถล้มเหลวได้

หลักการ แนวคิดของปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันต้องหันมาทบทวนถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพและความเหมาะสมต่อสภาวการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการรวบรวมเอาความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาหล่อหลอมและรวมเข้าไว้ด้วยกันและทำให้มองเห็นถึงภาพรวมของวิชาการต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์และการตัดสินใจ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจากการวิจัยครั้งนี้ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้น

ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับจิตพิสัย และแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม มีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ เป็นกระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

สต๊อกดิลล์ (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน ธัณย์สิตา สุรศิษฐ์ชานล, 2552 : 10-11) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำที่มีผู้ให้ความหมายเอาไว้จาก 11 แง่มุมด้วยกัน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการเน้นถึงกระบวนการกลุ่ม ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ คือความเด่นหรือความมีอำนาจของบุคคลหนึ่งหรือสองสามคนเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่มในกระบวนการของการควบคุมปรากฏการณ์ต่างๆ ทางสังคม

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพนั้น ๆ ยกตัวอย่างเช่น คน ๆ หนึ่งมีบุคลิกภาพ (Personality) อัตลักษณ์ (Character) และลักษณาการ (Trait) ที่พึงประสงค์มากกว่าคนอื่น ๆ

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะของการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามวัตถุประสงค์ของตน หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความประสงค์ของตน ตลอดจนทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง เคารพนับถือ มีความจงรักภักดีและให้ความช่วยเหลือ

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล หมายถึง การใช้อิทธิพลเพื่อเปลี่ยนแปลงความประพฤติของผู้อื่น

5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม ยกตัวอย่างเช่น การกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้คนอื่น ๆ กระทำการหรือสนองตอบต่อการกระทำ หรือพฤติกรรมของตนไปในทิศทางที่ทุกคนเข้ามีส่วนร่วม

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวนหรือเกลี้ยกล่อมด้วยวิธีการชักชวนดลใจมากกว่าที่จะเป็นการอำนวยการหรือส่อไปในทางที่จะใช้บังคับข่มขู่

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ด้านอำนาจ

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งกระตุ้นจูงใจและประสานงานของการจัดระเบียบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของการปฏิกิริยาโต้ตอบ การยอมทำด้วยความสมัครใจไม่ต้องบังคับ

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่มีบทบาทที่แตกต่างกัน มีทั้งบทบาท (ผู้นำ) และบทบาท (ผู้ตาม)

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความริเริ่มในการทำงาน การริเริ่มและบำรุงรักษาเกี่ยวกับโครงสร้างของความคาดหวัง และปฏิกิริยาโต้ตอบระหว่างกัน

เซอร์จีโอวานี และมัวร์ (Sergiovanni and Moore, 1989 อ้างถึงใน อัลสุริยา กรรณสูตร, 2552 : 24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการเกลี้ยกล่อมจูงใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม

ดาฟท์ (Draft, 2009 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวี, 2551 : 76) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมั่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

ธัณย์สิตา สุรศิษฐ์ชานล (2552 : 11-12) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึงกระบวนการหรือพฤติกรรมที่บุคคลใช้เพื่อนำกลุ่มหรือบุคคลร่วมงานที่เกี่ยวข้องให้สามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายร่วมกันขององค์กร โดยผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ และกำกับทิศทางขององค์กร มุ่งอิทธิพล แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สัมฤทธิ์ผลในทุกสถานการณ์ ทั้งนี้ความสามารถของการเป็นผู้นำจะเป็นตัวกำหนดความแตกต่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จกับองค์กรที่ล้มเหลว

จากความหมายที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่บุคคลใช้เพื่อนำกลุ่มหรือบุคคลร่วมงานที่เกี่ยวข้องให้สามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายร่วมกันขององค์กร โดยผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ และกำกับทิศทางขององค์กร มุ่งอิทธิพล แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สัมฤทธิ์ผลในทุกสถานการณ์

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหาร เพราะผู้นำเป็นหัวใจของงาน เป็นจุดรวมพลัง เป็นตัวแทน เป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวอย่างของบุคลากรที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ดังนี้

สราญรัตน์ จันทะมล (2548 : 15) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำใน 3 ประเด็น คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่า การจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็จะต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคนไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ความอยู่รอด ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร จึงมีผู้สนใจศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จนเกิดแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำมากมาย

ภารดี อนันต์นาวี (2551 : 77-78) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำต่อหน่วยงานไว้ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วย บุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจำมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานบุคคลต่างๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์การ สิ่งหนึ่งที่มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้น คือ ความขัดแย้งแต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าบริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ องค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้คือผู้บริหารขององค์การจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญ ก้าวหน้าความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลาการเมื่อหน่วยงานเผชิญภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานเผชิญกับภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้น ผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และ

กล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการ เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมาย องค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะเป็นระดับโลก ระดับชาติ หรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญ เพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด

ประเภทของภาวะผู้นำ

ประเภทของภาวะผู้นำได้มีนักวิชาการได้อธิบายไว้ ดังนี้

อัลสุริยา กรรณสูตร (2552 : 26) ได้ศึกษาการแบ่งประเภทของโทมัส เอดิสัน (Thomas Edison) ซึ่งได้แบ่งประเภทของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบตรงหรือทางอ้อม (Direct or Indirect Leadership)

ภาวะผู้นำดังกล่าวจะข้องเกี่ยวกับคนมากกว่าสิ่งของ เป็นการนำด้วยคำพูด สามารถมองเห็นหรือได้ยิน หรือทั้งสองอย่าง มันให้โครงร่างรูปแบบการยอมรับในพฤติกรรมและคำสั่ง

ภาวะผู้นำทางอ้อม โทมัส เอดิสันได้ประดิษฐ์สิ่งต่างๆ ออกมาหลายอย่างในห้องทดลองของเขา สิ่งประดิษฐ์เหล่านี้หลายอย่างถูกนำไปปรับใช้อย่างกว้างขวาง มันมีผลและเปลี่ยนแปลงชีวิตมนุษย์และสถาบัน Edison ได้ปฏิเสธการเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ แต่จากการที่เขาได้เปลี่ยนแปลงกิจกรรมและเจตคติของมนุษย์จากสิ่งประดิษฐ์ของเขา เขาได้รับการยอมรับภาวะผู้นำทางอ้อม ซึ่งได้สร้างการปรับตัวทางเศรษฐกิจใหม่ เปลี่ยนแปลงคุณภาพของชีวิตมนุษย์ และทำให้มีการติดต่อทางสังคมเพิ่มมากมาย

2. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ แบบพ่อปกครองลูก หรือแบบประชาธิปไตย (Autocratic, Paternalistic or Democratic Leadership)

ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอาจถือได้ว่าเป็นการใช้วิธีบังคับครอบงำ เป็นการทำให้บรรลุเป้าหมายโดยการครอบงำ ปกติภาวะผู้นำแบบเผด็จการมักแสดงให้เห็นว่ามีเหตุผลเพียงพอในการครอบงำโดยใช้ความเหนือกว่าหรือเกิดวิกฤติการณ์ที่ต้องใช้การตัดสินใจในการกระทำอย่างรีบด่วน ดังนั้นผู้นำจึงปรากฏขึ้นและบอกคนอื่นว่าให้ทำอะไรและไม่ให้ทำอะไรโดยไม่รอคอยความเห็นของคนส่วนใหญ่ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการไม่สนใจในความรู้สึกของคนอื่นและอาจเหยียดย่ำอารมณ์ของคนในกลุ่มตนเอง

ภาวะผู้นำแบบพ่อปกครองลูก เป็นที่ทราบกันดีว่าในภาวะผู้นำแบบพ่อปกครองลูก พ่อแม่จะเป็นผู้ตัดสินใจในครอบครัวเพื่อประโยชน์ของลูกในวัยทารกของลูก ไม่มีทางเลือกใดและสิ่งดังกล่าวอาจถูกมองว่าถูกต้อง แต่ในวัยเด็กและวัยรุ่นต่อมา การพึ่งพาก็จะกลายเป็นการควบคุมโดยพ่อแม่

จุดอ่อนของภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบพ่อปกครองลูกก็คือ ทางกลุ่มจะถูกลอยแพเมื่อขาดผู้นำ เนื่องจากสมาชิกมีความเคยชินกับการพึ่งพาผู้นำตลอด โดยไม่พยายามหาประสบการณ์เพื่อยืนด้วยลำแข้งของตัวเองเมื่อขาดผู้นำ ภาวะผู้นำแบบพ่อปกครองลูกแบบเผด็จการไม่ได้ให้การพัฒนาอย่างเพียงพอต่อความริเริ่มของปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยการมีส่วนร่วม เปิดรับการวิพากษ์วิจารณ์และข้อเสนอแนะสมาชิกกลุ่ม เพื่อการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยที่มีประสิทธิภาพ เขาต้องมีกลุ่มที่มีการศึกษา ผู้นำที่ไม่มีการศึกษาจะเป็นผู้ทำลายผู้นำแบบประชาธิปไตย แม้แต่กับผู้ตามที่มีการศึกษา ผู้นำแบบประชาธิปไตยก็ต้องมีความอดทนเพื่อรอคอยเมล็ดที่เขาหว่านให้เจริญเติบโต

ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ของตัวเองและมีความคงเส้นคงวา เขามีความกระตือรือร้นที่จะรับฟังความเห็นของสาธารณะก่อนการตัดสินใจ สินทรัพย์ที่ยิ่งใหญ่ของภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ ความอดทน การประนีประนอม และการให้ความร่วมมือ เขาเป็นผู้ศรัทธาในกฎหมายและคำสั่ง เขายินดีที่จะให้ตรวจสอบอำนาจของเขาเพื่อป้องกันไม่ให้กลายเป็นผู้นำแบบเผด็จการ

3. ภาวะผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ (Specialist in Leadership) คือ ภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้เชี่ยวชาญ และความหยั่งเห็นต่อปัญหาที่จะแก้ ผู้เชี่ยวชาญเป็นตัวแทนของความเชี่ยวชาญเฉพาะระดับสูงสุด เขานำเพราะเขามีความรู้หรือทักษะมากกว่าใครๆ ในสาขานั้น ข้อเสียของผู้เชี่ยวชาญก็คือ ทุกสิ่งทุกอย่างขึ้นอยู่กับสมมติฐานของเขาในทุกสาขา มีข้อสมมติฐานที่ต่างกันเล็กน้อย เขาจะให้ข้อสรุปที่แตกต่างกันเหล่านั้น

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2556 : 231-261) ได้ศึกษาการจำแนกประเภทของเดวิท รุค และวิลเลียม โทเบทท์ (David Rook and William Torbert) ซึ่งได้จำแนกประเภทของผู้นำไว้ 7 ประเภท โดยมุ่งเน้นเรื่อง คุณลักษณะและแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่อง และพัฒนาจุดเด่นให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น มีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ผู้นำประเภทนักฉวยโอกาส (Opportunist) ผู้นำประเภทนี้มีเพียงร้อยละ 5 ของผู้นำทั้งหมด มีลักษณะเด่นคือ ยึดถือความคิดตัวเองเป็นใหญ่ จิตใจคับแคบ ไม่ไว้ใจใคร มองโลกในแง่ร้าย บ้าอำนาจ สามารถทำได้ทุกอย่างเพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่ง การยอมรับ และผลประโยชน์ มองเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และลูกค้าเป็นเสมือนเครื่องมือเพื่อหาประโยชน์ใส่ตัวอยู่ตลอดเวลา ผู้นำประเภทนี้จะมองว่า โลกมนุษย์เต็มไปด้วยความโหดร้าย การเอารัดเอาเปรียบอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้น จึงต้องใช้เล่ห์เหลี่ยมกลโกงทุกรูปแบบ เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง และคิดว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้นถูกต้องเสมอ เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ก็พร้อมจะโต้ตอบกลับให้รู้ดำรู้แดงกันไปข้างหนึ่ง ผู้นำประเภทนี้มักจะดำรงตำแหน่งได้ไม่นานเพราะไม่มีใครชอบ ไม่มีใครอยากให้ความร่วมมือ ยากที่จะ

เจริญก้าวหน้า และหาความสุขไม่ได้ในชีวิต แนวทางการแก้ไขคือ พยายามมองโลกในแง่ดี เปิดใจให้กว้าง มีความไว้เนื้อเชื่อใจ และจริงใจกับคนอื่นบ้าง ถึงแม้ว่าจากประสบการณ์ที่ผ่านมาเราอาจจะเจอแต่คนเอารัดเอาเปรียบ แต่ไม่จำเป็นว่า ปัจจุบันจะต้องเป็นเช่นนั้นเสมอไป ถ้าอยากมีความสุข มีความเจริญก้าวหน้า และได้รับการยอมรับ ก็ต้องรู้จักเปิดใจยอมรับผู้อื่นบ้าง อยากให้ผู้อื่นปฏิบัติกับเราเช่นไรเราก็ต้องทำเช่นนั้นกับเขาก่อน

2. ผู้นำประเภทนักการทูต (Diplomat) มีประมาณร้อยละ 5 ของผู้นำทั้งหมด ผู้นำประเภทนี้มักเป็นที่รักของลูกน้องและเจ้านาย เพราะกลุ่มนี้จะชอบสร้างภาพ ให้ตัวเองเป็นที่รักอยู่ตลอดเวลา เช่น พูดจาไพเราะ ใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส ไม่วิพากษ์วิจารณ์ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน หรือเจ้านาย ดูผิวเผินอาจจะเป็นสิ่งดี แต่ในความเป็นจริง การไม่ตำหนิติเตียน หรือวิพากษ์วิจารณ์ใครเลยจะทำให้องค์กรไม่มีการพัฒนา หรือการเก็บงำข้อบกพร่องและความขัดแย้งภายในองค์กรไม่ยอมบอกให้หัวหน้ารู้ เพราะกลัวว่าภาพพจน์ตนเอง จะเสียและจะถูกมองว่าเป็นคนช่างฟ้อง จะทำให้ปัญหาบานปลาย เนื่องจากไม่ได้รับ การแก้ไขอย่างทันท่วงที ดังนั้น ผู้นำประเภทนี้เมื่ออยู่ในตำแหน่งสูง ๆ มักจะเกิดปัญหาและไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากนัก บุคคลประเภทนี้เหมาะที่จะเป็นฝ่ายต้อนรับและให้บริการมากกว่าการบริหาร เนื่องจากไม่สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างลึกซึ้ง เพราะสนใจแต่ภาพลักษณ์ภายนอกเท่านั้น กอปรกับมองว่าปัญหาและข้อบกพร่องเป็นเรื่องน่าอับอาย และยุ่งยากจึงชอบ หนีปัญหา เป็นต้น แนวทางการแก้ไขคือ มองปัญหาและความขัดแย้งในแง่ดี และเป็นเรื่องธรรมดา ที่จะต้องเกิดขึ้น องค์กรใดที่ไม่มีความขัดแย้ง ย่อมไม่มีการพัฒนา ดังนั้น การติเตียนและวิพากษ์วิจารณ์ในทางสร้างสรรค์ ย่อมเป็นสิ่งดี ทำให้องค์กร มีความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าต่อไป

3. ผู้นำประเภทชำนาญการ (Expert) มีประมาณร้อยละ 38 ผู้นำประเภทนี้จะใช้ความรู้ที่ลุ่มลึกในงานที่ตนเองรับผิดชอบทำให้ผู้อื่นยอมศิโรราบ บุคคลเหล่านี้ จะชอบใฝ่หาข้อมูลใส่ตัวให้มากที่สุดเพื่อแสดงว่าตนนั้นอยู่เหนือผู้อื่นและมักคิดว่า ตนเองเก่งที่สุด และไม่มีวันที่คนอื่นจะรู้เท่าทัน ทำให้บ่อยครั้งเกิดการทะเลาะกับเจ้านาย หรือเพื่อนร่วมงานที่ไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ อย่างหลีกเลี่ยง เสียไม่ได้ ผู้แต่งได้ยกตัวอย่าง อาชีพที่มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมดังกล่าว เช่น นักบัญชี นักวิเคราะห์ทางการตลาด นักวิจัยการลงทุน วิศวกรเกี่ยวกับโปรแกรมข้อมูลและที่ปรึกษาในด้านต่าง ๆ เป็นต้น ถึงแม้ว่าบุคคลเหล่านี้จะมีข้อดีคือ มีความรู้อย่างแท้จริง และสามารถพัฒนาปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น มีความรับผิดชอบ และตั้งใจทำงานเพราะต้องการผลิตผลงานออกมาให้ดีที่สุด แต่ข้อเสียคือไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ งานส่วนใหญ่มักจะต้องทำคนเดียว และหน้าที่การงานก็ไม่เจริญรุ่งเรืองเท่าที่ควร เพราะชอบโอ้อวดและดูถูกคนอื่น ที่ไม่มีความเชี่ยวชาญดังกล่าว จึงไม่ได้รับความช่วยเหลือและการสนับสนุนมากนัก แนวทางการแก้ไขคือ รู้จักทำงานเป็นทีม

รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน อย่าดูถูกดูแคลนผู้อื่นเพราะจะเป็นการสร้างศัตรูโดยไม่รู้ตัว และให้ตระหนักว่าเหนือฟ้า ย่อมมีฟ้า อย่ามั่นใจในตัวเองมากนัก

4. ผู้นำประเภทจัดการ (Achiever) มีประมาณร้อยละ 30 บุคคลประเภทนี้สามารถทำงานทุกอย่างลุล่วงไปได้ด้วยดี ตามระยะเวลาที่กำหนด รับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี รู้จักการประนีประนอม และมีมนุษยสัมพันธ์ดี ภาพรวมของบุคคลประเภทนี้เหมือนจะดี แต่ผู้แต่งกล่าวว่า คนกลุ่มนี้ไม่ค่อยมีวิสัยทัศน์ ไม่กล้าคิดนอกกรอบ ไม่ค่อยมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะทำเฉพาะสิ่งที่ได้รับ มอบหมาย ถ้าเกินกว่านี้ก็จะไม่กล้าทำ เพราะกลัวการเปลี่ยนแปลง และกลัวการสูญเสียอำนาจ และมักจะมีปัญหา กับลูกน้อง ที่อยู่ในประเภท “ผู้ชำนาญการ (Expert)” เป็นต้น ผู้นำประเภทนี้ถึงแม้ว่า จะไม่เป็นตัวสร้างปัญหา แต่ก็มิได้สร้างประโยชน์ ให้กับองค์กรมากนัก แนวทางการแก้ไขคือ รู้จักคิดนอกกรอบและกล้าที่จะเสี่ยงทำสิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์

5. ผู้นำประเภท “ข้าแน่คนเดียว” (Individualist) มีประมาณร้อยละ 10 บุคคลประเภทนี้มีความคล้ายคลึงกับกลุ่ม "ผู้ชำนาญการ (Expert)" คือชอบทำงานคนเดียว แต่คนกลุ่มนี้จะรู้จักมองโลกสองด้านเช่น การรู้จักแยกแยะข้อมูลทางทฤษฎีกับการนำไปปฏิบัติจริงว่ามีความเป็นไปได้หรือไม่ หรือมีข้อจำกัดอะไรบ้าง หรือเป้าหมายของบริษัทนอกจากจะได้กำไรแล้วผลกระทบที่ตามมามีอะไรบ้าง คนกลุ่มนี้จะไม่ใช่สักแต่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น แต่จะรู้จักวิเคราะห์และไตร่ตรองข้อมูลต่าง ๆ กล้าที่จะคิดและเสนอสิ่งที่แตกต่าง เต็มไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ความสามารถ และต้องการผลักดันให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง แต่จุดอ่อนของคนประเภทนี้คือ ไม่รู้จักการยืดหยุ่น หรือประนีประนอม และพร้อมที่จะสู้ตายเพื่อพิสูจน์ว่าความคิดของตนเองนั้นถูกต้อง จึงทำให้เกิดการทะเลาะเบาะแว้งกับคนทุกระดับ ไม่ค่อยเจริญก้าวหน้าเท่าที่ควรเพราะขาดคนสนับสนุน หรือกว่าจะไปถึงจุดสูงสุดก็ต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างหนักเพื่อสู้กับแรงต้านที่มาทั่วทุกสารทิศ แนวทางการแก้ไขคือ รู้จักปล่อยวางบ้าง อย่ามั่นใจตัวเองมากนัก เปิดใจยอมรับความคิดของผู้อื่นบ้าง รู้จักทำงานเป็นทีม และในฐานะหัวหน้าหากมีลูกน้องประเภทนี้ถือว่าเป็นเพชรเม็ดงามที่ขาดการเจียรนัย จึงควรให้การอบรมสั่งสอนให้รู้จักการวางตัวและแสดงออกอย่างเหมาะสม

6. ผู้นำประเภทนักยุทธศาสตร์ (Strategist) มีประมาณร้อยละ 4 บุคคลประเภทนี้จะมีความรู้ ความสามารถมาก มองเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์กร รู้ว่าสิ่งไหนทำได้ หรือทำไม่ได้ หรือยังขาดทรัพยากรใดบ้าง มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล สามารถสร้างความรักและศรัทธา จากลูกน้องและผู้ร่วมงานได้ ยึดเอาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก รับความขัดแย้งได้ทุกรูปแบบ มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า และมีคุณธรรมไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ขององค์กรแต่เพียงฝ่ายเดียว

7. ผู้นำประเภทนักสร้างสรรค์พัฒนา (Alchemist) มีประมาณร้อยละ1 บุคคลกลุ่มนี้พร้อมที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา ซึ่งคล้ายคลึงกับ "กลุ่มนักยุทธศาสตร์ (Strategist)" แต่แตกต่างกันตรงที่นักยุทธศาสตร์นั้นจะมองภาพรวมทั้งหมดและจัดการทุกอย่างได้อย่างไม่มีที่ติ แต่นักสร้างสรรค์ พัฒนานั้นนอกจากจะบริหารงานได้อย่างดีเยี่ยมแล้วยัง สามารถริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เหนือ ความคาดหมาย ได้อีกด้วย นอกจากนั้น คุณลักษณะอื่น ๆ ของผู้นำประเภทนี้คือ สามารถรับได้ทุกสถานการณ์ ไม่มีความขัดแย้งเพราะ มองปัญหาเป็นเรื่องธรรมดา พูดจานุ่มนวล ถูกต้องตามกาลเทศะ มีบุญญาบารมี มีรอยยิ้มอยู่บนใบหน้า อยู่ตลอดเวลา มีสติรู้เนื้อรู้ตัวอยู่ตลอดเวลา และมีจิตใจที่เปี่ยมไปด้วยคุณธรรม

สรุปจากการศึกษาการแบ่งประเภทของภาวะผู้นำพบว่า ประเภทของผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ได้แก่ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ ผู้นำประเภทจัดการ ซึ่งไม่ว่าผู้นำจะแบ่งเป็นประเภทใดก็ตามการบริหารงานผู้นำจะต้องยึดหลักกฎหมายและระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้งในการบริหารงาน เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเลื่อมใสศรัทธาและเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงานจึงจะทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ

ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ

ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำเป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940-1960แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน โดยมีนักทฤษฎีหลายท่านกล่าวไว้ดังนี้

ลูวิน ลิปท และไวท (Lewin, Lippett & White, 1940 : 271-276) แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจระยะเวลาที่เร่งด่วน ผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

3. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การ

ทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่หากกลุ่มมีความรับผิดชอบน้อยก็จะทำให้งานไม่สำเร็จเท่าที่ควร

เฮทพ์ฟิล และคูนส์ (John K. Hemphill and Alvin E. Coors, 1949 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 157) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ซึ่งต่อมาได้รับการปรับปรุงอีกหลายครั้ง เช่น ฮอลพิน (Halpin) ไวเนอร์ (Winer) สตอกดิลล์ (Stogdill) เป็นต้น นับว่าเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญของผู้นำออกเป็นสองมิติ คือ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามอย่างชัดเจนที่มุ่งเน้นความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างงานและองค์กร การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการการกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการสื่อสารซึ่งมักจะเป็นการสื่อสารทางเดียวจากผู้นำข้างบนลงสู่ผู้ตามเบื้องล่าง การกำหนดกระบวนการวิธีทำงานและการจัดตารางการทำงาน เป็นต้น เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นงานสำเร็จ โดยผู้ตามซึ่งปฏิบัติงานมีโอกาสเรียกร้องและเสนอเงื่อนไขต่างๆ ได้น้อยมาก

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ในแง่ให้การยอมรับในความคิด ความรู้สึก สร้างความไว้วางใจต่อกัน แสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ โดยกระตุ้นให้มีการสื่อสารทั้งสองทาง พยายามแสวงหาคำแนะนำหรือข้อเสนอจากผู้ตามเพื่อการตัดสินใจสำคัญของตน แสดงออกอย่างลึกซึ้งถึงความห่วงใยต่อความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น เหล่านี้ล้วนเป็นพฤติกรรมที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสิ้นพฤติกรรมของผู้นำอาจจะมีพฤติกรรมสูงทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ทั้งสองด้าน หรืออาจมีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูงแต่ด้านมิตรสัมพันธ์ต่ำ หรืออาจมีกิจสัมพันธ์ต่ำ แต่ด้านมิตรสัมพันธ์สูง หรืออาจจะมีพฤติกรรมต่ำทั้งสองด้านก็ได้

ลิเคิร์ท (Likert, 1967 : 45-55) ได้ร่วมกับสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่คิดค้นขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. แบบใช้อำนาจ (Exploitive-authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ ในระดับเบื้องบนมาก

2. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูกให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ย่อมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสูงเบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative-democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่หมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบนขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative-democratic) ผู้บริหารให้ความไววางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารไดทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

เบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1985 : 207-210) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 - 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 - 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 Style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำแบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม มีรายละเอียดดังนี้

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

2. แบ่งมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การ ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการสิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุม

ในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่อ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย เพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ ผู้บริหารมีอำนาจองค์การ ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) แบบ 5, 5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชนมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ที่ได้รับความนิยมมี 5 ทฤษฎี คือ (1) ทฤษฎีของฟิดเลอร์ (2) ทฤษฎีของเฮอเซย์ บลังชาร์ต (3) ทฤษฎีของเฮาส์และมิทเชลล์ (4) ทฤษฎีของวรูม เยตัน และ (5) ทฤษฎีของวิลเลียม เจ.เรดดิน

1. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler, 1987 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550 : 178) ได้ศึกษาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler contingency model) ซึ่งได้เสนอแนวคิดว่า ความมีประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับการจับคู่เหมาะสมระหว่างรูปแบบความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับที่ผู้นำจะสามารถควบคุมและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้สถานการณ์หนึ่ง ๆ แนวความคิดนี้จะอยู่บนสมมติฐานที่ว่า รูปแบบผู้นำเฉพาะรูปแบบหนึ่งจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน สิ่งสำคัญก็คือ การหา

รูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมให้เข้ากับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งฟิดเลอร์ได้แบ่งรูปแบบของผู้นำที่มีความคล้ายคลึงกับแนวความคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ออกเป็น 2 ชนิด ได้แก่ 1) ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented Leader) และ 2) ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented Leader) มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน จะกำหนดทิศทางและมาตรฐานการทำงานชัดเจน คล้ายกับผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งโครงสร้างริเริ่ม (Initiating Structure)

1.2 ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented Leader) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน สร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ รับฟังความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ทฤษฎีของเฮอเซย์ และบลันชาร์ต (Hersey and Blanchard, 1988 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550 : 179) ได้ศึกษาทฤษฎีของเฮอเซย์ และบลันชาร์ต (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory) ซึ่งได้สร้างสไตล์ภาวะผู้นำได้ 4 แบบ โดยสรุปดังนี้

2.1 แบบการสั่งงาน (Telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะอธิบายงานอย่างละเอียด ให้คำแนะนำและควบคุมใกล้ชิด สไตล์ของผู้นำแบบนี้จะใช้ได้ดีที่สุด เมื่อผู้ตามขาดความสามารถและไม่เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน

2.2 แบบชักจูง (Selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะสั่งงานและจะสนับสนุนความต้องการของพนักงานด้วย โดยการอธิบาย และให้โอกาส สไตล์ผู้นำแบบนี้จะเหมาะสมที่สุด คือ ผู้ตามเต็มใจ แต่ขาดทักษะที่เหมาะสม

2.3 แบบการมีส่วนร่วม (Participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะเน้นการติดต่อสื่อสาร การสนับสนุน และการช่วยเหลือ สไตล์ผู้นำแบบนี้จะเหมาะสมที่สุด เมื่อผู้ตามเริ่มจะมีทักษะ แต่ขาดความเชื่อมั่น

2.4 แบบการมอบหมายงาน (Delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะให้ทิศทางชี้นำ และให้การสนับสนุนน้อยที่สุด เปิดโอกาสให้พนักงานทำงานสำเร็จด้วยตนเอง สไตล์ผู้นำแบบนี้เหมาะสมที่สุดกับพนักงานที่มีความสามารถ และมีความเต็มใจ

3. ทฤษฎีของเฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1974 อ้างถึงใน พิชาภพ พันธุ์แพ, 2555 : 64) ได้ศึกษาทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของเฮาส์และมิทเชลล์ ซึ่งได้เสนอพฤติกรรมของผู้นำเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะต้องเป็นพฤติกรรมที่สร้างความพึงพอใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในปัจจุบัน หรือในอนาคต พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาได้ต้อง 1) ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกพึงพอใจ หากทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ให้คำสอน คำแนะนำ และรางวัลที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เฮาส์ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้ คือ

3.1 ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นผู้นำที่เคร่งครัดในเรื่องงาน กำหนดหน้าที่และวิธีดำเนินงาน ซึ่งคล้ายคลึงกับผู้นำแบบ "มุ่งงาน" (Initiating Structure) ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

3.2 ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Support Leader) เป็นผู้นำแบบเป็นมิตร สนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา คล้ายคลึงกับผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ "Consideration" ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

3.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) เน้นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ

3.4 ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leader) เน้นการวางเป้าหมายที่ท้าทาย และคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานอย่างดีที่สุด

โดยสรุปผู้นำของเฮาส์และมิทเชลล์ กับฟิดเลอร์ พบว่า ผู้นำของเฮาส์ยืดหยุ่นได้ตามทฤษฎีนี้กล่าวว่า ผู้นำอาจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งได้ เมื่อได้รูปแบบผู้นำตามพฤติกรรมที่แสดงออกแล้ว ก็ต้องศึกษาถึงลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และปัจจัยของสภาพแวดล้อม เพื่อที่จะนำมากำหนดรูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาจะประกอบไปด้วย 1) อำนาจนิยม (เผด็จการ : Authoritarianism) เป็นระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะคล้อยตามหรือเคารพในอำนาจของผู้บังคับบัญชา 2) ตำแหน่งของการควบคุม (Locus of control) เป็นลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมองว่าสภาพแวดล้อมมีผลอย่างไรต่อตัวเขา บุคคลที่มีตำแหน่งของการควบคุม (Locus of control) ภายใน (Internal) จะเชื่อมั่นในผลการกระทำของตนเอง บุคคลที่มีตำแหน่งของการควบคุม (Locus of control) ภายนอก (External) จะเชื่อในผลของโชคลาง ชะตาชีวิต 3) ความสามารถ (Ability) เป็นความสามารถในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมประกอบไปด้วย 1) โครงสร้างของงาน (Task Structure) 2) อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ (Formal Authority System) 3) กลุ่มทำงานในองค์กร (Work Group) เฮาส์ได้เสนอความคิดของเขาไว้ดังนี้ 1) ผู้นำแบบสั่งการจะเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมรับในอำนาจ 2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเหมาะสมกับคนที่มีตำแหน่งของการควบคุม (Locus of Control) ภายใน เพราะบุคคลเหล่านี้จะกำหนดชะตาชีวิตของตนเอง 3) ผู้นำแบบสั่งการจะเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถต่ำ เพราะจะช่วยบุคคลเหล่านี้ให้เข้าใจในงานที่ทำ4) ผู้นำแบบสั่งการจะเหมาะสมถ้ามีความชัดเจน (มีการจัดโครงสร้างงานดี) 5) ผู้นำแบบสั่งการไม่เหมาะสมกับงานที่มี

กฎระเบียบที่สร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะจะเพิ่มความไม่พึงพอใจให้มากขึ้น 6) ผู้นำแบบสนับสนุนส่งเสริมจะช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับงานที่ไม่เป็นที่พึงพอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากยิ่งขึ้น และ 7) ผู้นำแบบสนับสนุนส่งเสริมจะลดความสำคัญลงถ้าหากกลุ่มมีการดูแลสมาชิกภายในอย่างดี ดังนั้นสิ่งสำคัญในการเลือกรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และปัจจัยของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

4. ทฤษฎีของวรูม เยตัน (Vroom Yetton, 1973 อ้างถึงใน พิชาภพ พันธุ์แพ, 2555 : 66) ได้ศึกษาทฤษฎีรูปแบบการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้นำ (Leader Participation model) ซึ่งเป็นทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ที่ได้รับการกล่าวขานมาก พัฒนาโดย วิกเตอร์ รูม และฟิลิป เยตัน ใน ค.ศ. 1973 เราอาจเรียกทฤษฎีนี้ว่าเป็น “Normative” หรือเป็นบรรทัดฐานเพราะได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกัน ต้นแบบความคิดนี้ถูกจำลองโดยการใช้ต้นไม้แห่งการตัดสินใจ (A Decision Tree) ร่วมกับสถานการณ์ 7 อย่างเกี่ยวกับงานและรูปแบบของผู้นำ 5 ชนิด ซึ่งรูปแบบของผู้นำดังกล่าวแสดงได้ดังนี้

รูปแบบผู้นำตามลักษณะของการมีส่วนร่วมของรูมกับเยตัน ได้แก่ 1) ผู้นำแบบเผด็จการ I (Autocratic I) (AI) : ผู้นำจะแก้ปัญหาตามลำพังด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ 2) ผู้นำแบบเผด็จการ II (Autocratic II) (AII) : ผู้นำได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาและทำการตัดสินใจตามลำพัง จากข้อมูลนั้นๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีหน้าที่เพียงมอบหมายข้อมูลให้กับผู้บังคับบัญชาเท่านั้น 3) ผู้นำแบบปรึกษาหารือ I (Consultative I (CI)) : ผู้นำจะปรึกษาปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาทีละคนโดยรวบรวมความคิดและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้น จากนั้นผู้นำจะตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเพียงลำพังโดยไม่ยอมให้ความคิดและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชามามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้นำ 4) ผู้นำแบบปรึกษาหารือ II (Consultative II) (CII) : ผู้นำจะปรึกษาปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มโดยรวบรวมความคิดและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้น จากนั้นผู้นำจะตัดสินใจในการแก้ปัญหาเพียงลำพัง โดยไม่ยอมให้ความคิดและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชามามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้นำ และ 5) ผู้นำแบบกลุ่ม II (Group II) (GII) : ผู้นำจะปรึกษาปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงประเมินทางเลือกในการแก้ไขปัญหาโดยการใช้มติร่วมกัน

ทฤษฎีนี้ได้รับการปรับปรุงใหม่โดยวรูมและอาเซอร์ จาโก โดยคงรูปแบบ 5 ประการของผู้นำไว้ แต่ขยายตัวแปรตามสถานการณ์ออกเป็น 12 ประการ รวมถึงปัจจัย เช่น ความสำคัญของคุณภาพเทคนิคที่ใช้ในการตัดสินใจ ความสำคัญของพันธะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อการตัดสินใจ ระดับของข่าวสารที่ผู้นำมีเพื่อการตัดสินใจ และแนวโน้มของความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาที่แบ่งกันหาแนวทางการแก้ปัญหาที่ตนถนัด รูมและจาโกได้พัฒนาคอมพิวเตอร์โปรแกรมที่ใช้การตัดสินใจซึ่งจะ

ตัดความยุ่งยากในการใช้ของทฤษฎีนี้ออกไป แต่ผู้นำยังคงใช้การตัดสินใจและรูปแบบของผู้นำโดยการใช้ต้นไม้แห่งการตัดสินใจแบบเดิมได้อย่างชัดเจน ดังแสดงในภาพข้างล่าง นักวิชาการได้ทำการศึกษาค้นคว้าถึงทฤษฎีนี้ว่าจะสามารถใช้ได้ผลจริงหรือไม่ ปรากฏว่าใช้ได้โดยเฉพาะในแง่ของประโยชน์ของการมีส่วนร่วม ดังนั้น ความคิดของทฤษฎีที่ได้รับการปรับปรุงขึ้นมาใหม่นี้จะเป็นแนวทางที่ดีในการเลือกรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมที่สุด ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

5. วิลเลียม เจ.เรดดิน (William J. Reddin, 1980 : 18) พัฒนารูปแบบตามทฤษฎี 3 มิติ จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) โดยมีสมมติฐานคล้ายกับแบบพฤติกรรมผู้นำสถานการณ์ของ Fiedler บนพื้นฐานแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำของเรดดิน แบ่งออกเป็น 3 มิติ ดังนี้

5.1 มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ (Task Orientation) เป็นพฤติกรรมมุ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานอย่างได้ผล โดยผู้นำริเริ่มจัดการและอำนวยการ

5.2 มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพหรือมิตรสัมพันธ์ (Relation Orientation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นความเห็นอกเห็นใจ ไว้วางใจ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานจะเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคนแบบกันเอง เงียบๆ ไม่เป็นที่สังเกตของใคร ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจคน ยอมรับเห็นด้วยกับผู้ร่วมงาน มีอัธยาศัยเป็นมิตรชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่นปลอดภัย มั่นคงในหน่วยงาน

5.3 มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness Orientation) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผู้ร่วมงานมีความพอใจ โดยยึดหลักสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

จากการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ได้รับความนิยมมี 5 ทฤษฎี คือ (1) ทฤษฎีของฟิดเลอร์ (2) ทฤษฎีของเฮอเซย์ บลังชาร์ต (3) ทฤษฎีของเฮาส์และมิทเชลล์ (4) ทฤษฎีของวรูมเยตันและ (5) ทฤษฎีของวิลเลียม เจ.เรดดิน ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์แต่ละทฤษฎี สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ลำดับ	นักวิชาการ	ข้อมูลจากการวิเคราะห์
1.	ฟิดเลอร์ (Fiedler)	1.1 แบบมุ่งงาน 1.2 แบบมุ่งความสัมพันธ์
2.	เฮอเซย์ บลังชาร์ต (Hersey and Blanchard)	2.1 แบบสั่งงาน 2.2 แบบชักจูง 2.3 แบบการมีส่วนร่วม 2.4 แบบการมอบหมายงาน
3.	เฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell)	3.1 แบบสั่งการ 3.2 แบบให้การสนับสนุน 3.3 แบบมีส่วนร่วม 3.4 แบบมุ่งเน้นความสำเร็จ
4.	วรูม เยตัน (Vroom Yetton)	4.1 แบบเผด็จการ I 4.2 แบบเผด็จการ II 4.3 แบบปรึกษาหารือ I 4.4 แบบปรึกษาหารือ II 4.5 แบบกลุ่ม II
5.	วิลเลียม เจ.เรดดิน (William J. Reddin)	5.1 แบบมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ 5.2 แบบมุ่งสัมพันธ์ภาพหรือมิตรสัมพันธ์ 5.3 แบบมุ่งประสิทธิผล

จากการวิเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นตารางแจกแจงความถี่ของตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร แสดงดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงความถี่ของตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร

นักวิชาการ / ตัวแปร	ฟิดเลอร์ (Fiedler)	เฮอเซย์ บลังชาร์ด (Hersey and Blanchard)	เฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell)	วรูม-เยตัน (Vroom-Yet-ton)	วิลเลียม เจ.เรดดิน (William J. Reddin)	รวม
1. แบบมุ่งงาน	✓	✓	✓		✓	4
2. แบบมุ่งความสัมพันธ์	✓				✓	2
3. แบบชักจูง		✓				1
4. แบบการมีส่วนร่วมหรือทำงานเป็นทีม		✓	✓			2
5. แบบการมอบหมายงาน		✓				1
6. แบบให้การสนับสนุน			✓			1
7. แบบมุ่งเน้นความสำเร็จ			✓			1
8. แบบเผด็จการ I				✓		1
9. แบบเผด็จการ II				✓		1
10. แบบปรึกษาหารือ I				✓		1
11.แบบปรึกษาหารือ II				✓		1
12. แบบกลุ่ม II				✓		1
13. แบบมุ่งประสิทธิผล					✓	1

จากการวิเคราะห์ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร จากการศึกษาเอกสารของนักวิชาการ ผู้วิจัยสามารถสรุปตัวแปรภาวะผู้นำที่มีความถี่มากกว่า 1 ได้ตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปร แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ความถี่ของตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารที่นำมากำหนดเป็นตัวแปรในการวิจัย

ลำดับที่	ตัวแปร	ความถี่
1.	แบบมุ่งงาน	4
2.	แบบมุ่งความสัมพันธ์	2
3.	แบบทำงานเป็นทีม	2

จากตารางที่ 2.3 แสดงตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความถี่มากกว่า 1 ประกอบด้วย 1) แบบมุ่งงาน 2) แบบมุ่งความสัมพันธ์ และ 3) แบบทำงานเป็นทีม แสดงรายละเอียดดังนี้

1. แบบมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติโดยตั้งจุดมุ่งหมายในการทำงานและชี้แจงให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้เป็นหลัก และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความพยายามไปให้ถึงจุดหมายที่ตั้งไว้ได้

2. แบบมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นในการบริหารงานด้านการเอาใจใส่ความต้องการ ของบุคลากร แต่ละคนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของบุคลากรเป็นรายบุคคล กระจายอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจ ให้ความช่วยเหลือ เป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้สอนงาน ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดจินตนาการมีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้

3. แบบทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน โดยโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการทำงาน และเปิดโอกาสให้ทีมงานทำงานโดยอิสระ เต็มตามศักยภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จันจิรา อินต๊ะเสาร์ (2550 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) ที่เหมาะสมตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

ทศพร วงศ์ทะกัณฑ์ (2550 : 19) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการจัดการบุคลากรที่จะเข้ามาอยู่ในองค์การด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นทำงานกับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การตามที่ได้ตั้งเป้าหมาย หรือวางจุดประสงค์ไว้

จอห์น เอ็ม ไอแวนนิช (John M. Ivancevich, 1998 : 708) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง หน้าที่หนึ่งขององค์การซึ่งทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการใช้บุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของบุคคล ซึ่งถือเป็นหน้าที่หนึ่งขององค์การที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการใช้บุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของบุคคล เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

บยาส์ ลอยด์ และเลสลี่ย์ ลู (Byars, Lioyd and Rue, Leslie, 2004 : 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ถูกออกแบบขึ้นเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

โรเบริ์ต มาทิส, จอห์น แจ็คสัน (Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2004 : 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง ระบบที่ถูกออกแบบขึ้นอย่างเป็นทางการขององค์การเพื่อให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายที่กล่าวมานั้นอาจสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดการเกี่ยวกับเรื่องคนในองค์การ เพื่อให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และมีสิ่งจูงใจให้บุคคลเหล่านี้พึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยเริ่มตั้งแต่การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ฤกษ์ชัย ใจคำปัน (2549 : 18) กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อ

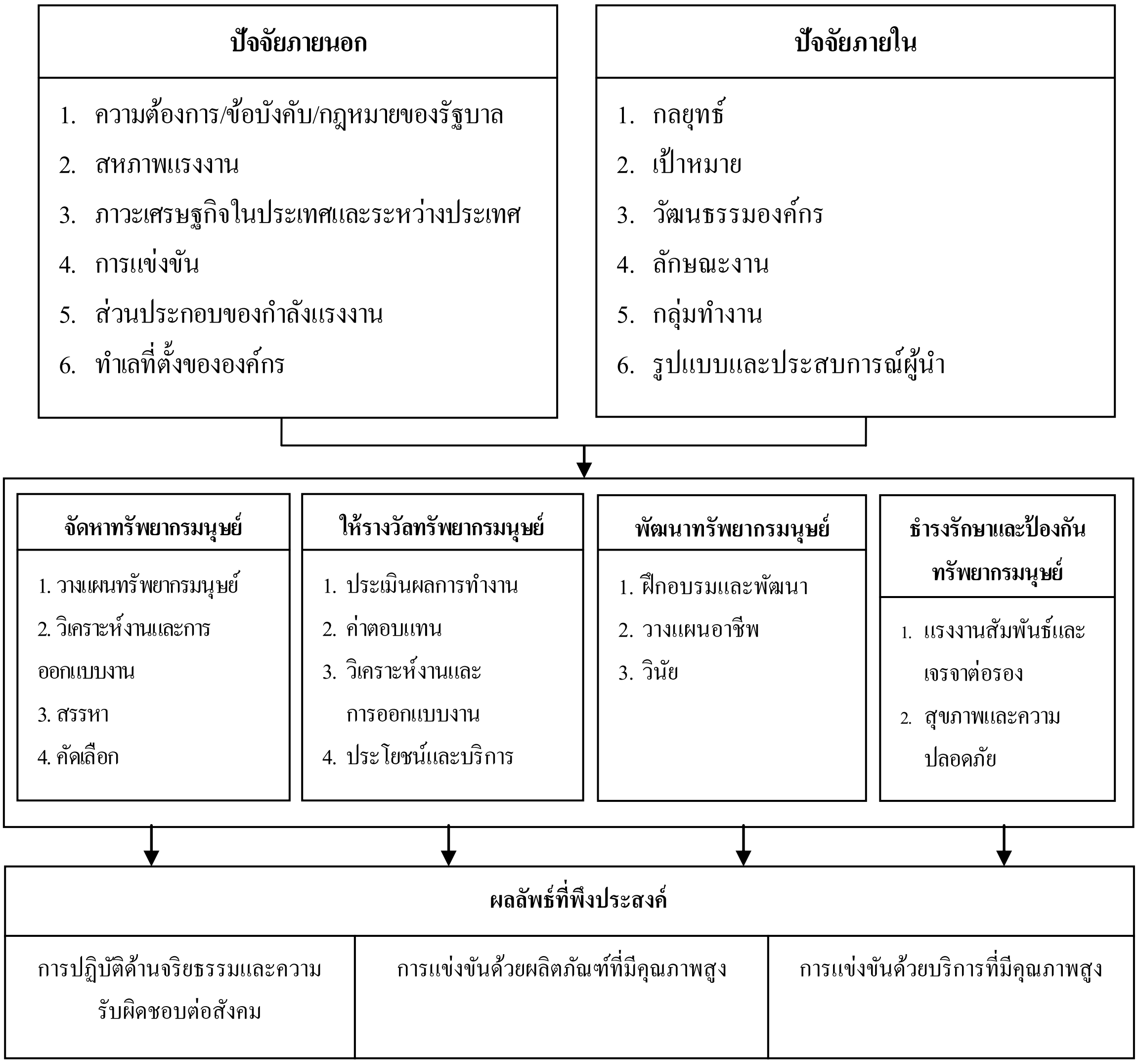
1. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน

2. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยส่วนรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ John M.Ivancevich

จอนห์น เอ็ม อแวนนิช (John M. Ivancevich, 1998 : 119) ได้ให้แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ โดยเริ่มจากพิจารณาปัจจัย โดยผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 2.1 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ที่มา : (John M. Ivancevich, 1998 : 120)

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมุ่งเน้นการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องต่อสภาวะแวดล้อมภายนอกและสภาวะแวดน้อมภายใน เพื่อก่อให้เกิดความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ตอบสนองต่อสังคม ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ จอห์น เอ็ม ไอแวนนิช (John. M. Ivancevich) มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

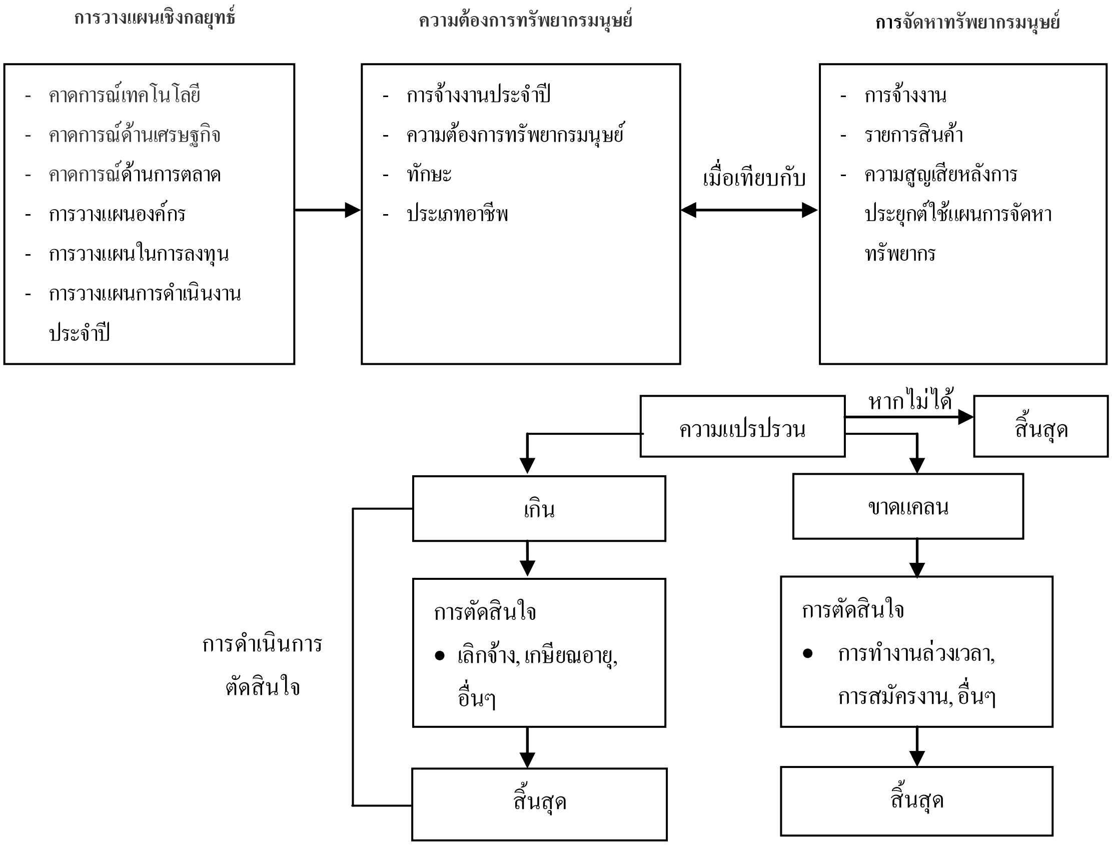
1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resource)

จอห์น เอ็ม ไอแวนนิช (John. M. Ivancevich, 1998 : 125) ได้ให้ความหมายของการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resource) คือ กระบวนการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมในเวลาที่ต้องการ ประกอบด้วย กิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน กิจกรรมการสรรหาและกิจกรรมการคัดเลือก ดังนี้

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นหน้าที่จำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานและเวลา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีความสำคัญต่อองค์กรหรือหน่วยงาน เพราะจะช่วยให้เป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานสัมฤทธิ์ผล

จอห์น เอ็ม ไอแวนนิช (John. M. Ivancevich, 1998 : 125) ได้อธิบายความหมายการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด (the right people the right place, at the right time) และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุดและเพื่อจุดมุ่งหมายขององค์กร ทั้งนี้ได้กำหนดกระบวนการการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 กระบวนการการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : (John. M. Ivancevich, 1998 : 125)

1.2 การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน (Job Design and Job Analysis)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับนำไปใช้กับกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ได้มีผู้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน ดังนี้

จอห์น เอ็ม ไอแวนนิช (John. M. Ivancevich, 1998 : 148) ได้ให้ความหมายของการกำหนดงานหรือการวิเคราะห์งาน และการออกแบบงานไว้ว่า ในการกำหนดงานจะต้องพิจารณาทั้งระบบคือการศึกษาองค์ประกอบขององค์การ องค์การประกอบของสภาพแวดล้อม และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม และสร้างงานขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้ายคือ การเพิ่มผลผลิตในองค์การและการที่พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และการวิเคราะห์งานจะเป็นกระบวนการพิจารณาจำแนกแยกแยะ ประเมินผลและจัดข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคล

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) กระบวนการในการวิเคราะห์มีดังนี้

1) การระบุขอบเขตงาน (Job Identification) ต้องทำก่อนที่จะรวบรวมสารสนเทศของการวิเคราะห์งาน การระบุขอบเขตงานนี้จะทำได้ง่ายสำหรับองค์การขนาดเล็ก เพราะมีงานไม่มากนัก แต่จะประสบความยุ่งยากมากสำหรับองค์การขนาดใหญ่

2) การสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire Development) ในการศึกษางานจะต้องดำเนินการจัดทำรายการหรือแบบสอบถาม ซึ่งเรียกกันว่า ตารางการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Schedules) ในแบบสอบถามนี้จะใช้ศึกษารวบรวมสารสนเทศของงานที่มีมาตรฐานเดียวกัน แสดงให้เห็นถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความสามารถของบุคคล และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ควรใช้แบบสอบถามชนิดเดียวกันศึกษางานประเภทเดียวกัน

3) การรวบรวมสารสนเทศจากการวิเคราะห์งาน (Collect Job Analysis Information) การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อาจทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การสอบถามผู้เชี่ยวชาญ การส่งแบบสอบถาม ไปทางไปรษณีย์ การพิจารณาบันทึกประจำวันในการปฏิบัติงานของคนงาน และการสังเขป

ขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน (The Steps in Job Analysis) มีดังนี้

ขั้นที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง ต้องทำการทบทวนทำความเข้าใช้กับข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเท่าที่มีอยู่

ขั้นที่ 2 การพิจารณากำหนดวิธีการวิเคราะห์เลือกตำแหน่งตัวอย่างที่จะใช้วิเคราะห์ วิธีการที่ง่ายก็คือ การเลือกวิเคราะห์ เฉพาะตำแหน่งตำงานที่เป็น “ตัวแทน” ของแต่ละกลุ่มตำแหน่ง ซึ่งก็จะให้ผลนำมาใช้การได้และรวดเร็วขึ้น โดยที่ไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์จนทั่วทุกตำแหน่ง

ขั้นที่ 3 การเลือกงานที่จะวิเคราะห์ เพื่อกำหนดงานที่ต้องการวิเคราะห์ให้ตรงต่อเป้าหมายของงาน

ขั้นที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ในขั้นนี้การใช้เทคนิคในการวิเคราะห์อาจเป็นวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีการต่างๆ ต่อไปนี้ เช่น โดยวิธีการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น

ขั้นที่ 5 การเตรียมรายละเอียด โดยการจัดทำเป็น “คำบรรยายลักษณะงาน” (Job Description) หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลมาแล้ว จะต้องนำมาจัดระเบียบเรียบเรียงขึ้นมาเป็นคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

ขั้นที่ 6 การเตรียมความพร้อมของงาน การแปลงความเป็นรายละเอียดคุณสมบัติของคุณ (Job Specification) เป็นข้อความสำคัญที่บอกถึงคุณสมบัติของบุคคลลักษณะท่าทางความชำนาญ ตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานอื่นที่จำเป็น เพื่อที่จะทำให้งานนั้นๆ เสร็จสิ้นลง

1.3 การสรรหาและกิจกรรมการคัดเลือก (Recruitment and Selection)

1.3.1 การสรรหา (Recruitment)

ผลสำเร็จของการบริหารงานในองค์กรใดขึ้นอยู่กับการที่มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอ และมีความเหมาะสมกับงาน ดังนั้นการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นขั้นตอนสำคัญในการดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถจากแหล่งต่าง ๆ เข้ามาในองค์กร เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในเบื้องต้นได้มีผู้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

จอห์น เอ็ม ไอแวนนิช (John. M. Ivancevich, 1998 : 183-185) ได้กล่าวถึงการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ เริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์การ กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา คือ

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

2) ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ (Specific requests of managers)

3) การระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ (Job opening identified)

4) รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job analysis information)

5) ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ (Manager's comments) ข้อคิดเห็นของผู้จัดการจะเป็นตัวตรวจสอบให้การวิเคราะห์ข้อมูลทำด้วยความรอบคอบและลึกซึ้ง

6) กำหนดคุณสมบัติบุคลากรตรงกับงาน (Job requirement)

7) กำหนดวิธีการสรรหา (Methods of recruitment) ผู้สรรหาจะศึกษาแนวทางและแหล่งที่จะดำเนินการสรรหาพนักงาน

8) ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัคร (Satisfactory pool of recruits) กระบวนการสรรหา

สรุปได้ว่าการสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการที่ดึงดูดบุคลากรที่มีความต้องการมาสมัครเป็นจำนวนที่มากพอ โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าต้องการจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการขององค์กร เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสรรหาและบุคลากร ใช้วิธีการสรรหาบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์การอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ รวมถึงการประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครอย่างทั่วถึง

1.3.2 การคัดเลือก (Selection)

การจะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตรงกับความต้องการขององค์กรมาปฏิบัติงาน จะต้องดำเนินการคัดเลือกซึ่งเป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการสรรหา เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงความต้องการมากที่สุด ซึ่งจะสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ได้

จอห์น เอ็ม ไอแวนนิช (John. M. Ivancevich, 1998 : 225) ได้กล่าวถึงการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงตามเวลาที่ต้องการ ซึ่งเป็นหน้าที่ของการจัดหาบุคลากร (Procurement) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงลงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจัดหาพนักงานให้ได้ตามที่ต้องการ จะต้องอาศัยการออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนกำลังคน (Manpower Plan) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจในสาระสำคัญของงานอย่างแท้จริง

กระบวนการคัดเลือก (Selection Process) หมายถึง การคัดเลือกผู้สมัครการสรรหา โดยการทดสอบ สัมภาษณ์ การตัดสินใจเลือกและการแนะนำ งาน ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1) ขั้นตอน

1.1) ต้อนรับผู้มาสมัคร

1.2) ทำการสัมภาษณ์อย่างคร่าว ๆ

1.3) รับใบสมัครที่กรอกเรียบร้อยแล้ว

1.4) ทำการทดสอบ

1.5) สัมภาษณ์

1.6) ทำการสืบประวัติ

1.7) ทำการเลือกขั้นแรกโดยหัวหน้างาน

1.8) เลือกขั้นสุดท้ายโดยหัวหน้างาน

1.9) ตรวจสอบสุขภาพ

1.10) บรรจุทดลองงาน/แต่งตั้ง

2) วิธีการคัดเลือกมีหลายวิธี ได้แก่

2.1) วิธีการทดสอบรายตัว

2.2) วิธีการสอบคัดเลือกของหน่วยราชการ

2.3) วิธีการของหน่วยธุรกิจเอกชน

2.4) การคัดเลือกจากสถานศึกษา

2.5) การโฆษณาในหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์

2.6) การผ่านสหภาพแรงงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมในเวลาที่ต้องการ โดยมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สำรวจอัตรากำลังของครูและบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อนำมาใช้ประกอบการวางแผนการตัดสินใจกำหนดอัตรากำลัง ตามโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และกำหนดขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และตรงตามคุณสมบัติและลักษณะเฉพาะของงาน

2. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resources)

การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร เริ่มตั้งแต่การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทน การจัดประโยชน์และบริการ เพื่อให้มีความมั่นคงทางสังคมประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และประโยชน์และบริการ ดังนี้

2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีไว้เพื่อจำแนกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำผลการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานในองค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือมีไว้กระตุ้น หรือจูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความขยันในการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐาน

จอห์น เอ็ม ไอแวนนิช (John. M. Ivancevich, 1998 : 183-185) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) ไว้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานคือกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถในการทำงานของพนักงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นระบบประเมินผลบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ ทั้งนี้เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัยปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจ และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขา จะส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตความสำเร็จของการประเมินผลพนักงาน ประโยชน์ของการประเมินผลพนักงานมีดังนี้

1) ปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินผลจะช่วยสร้างและรักษาไว้ซึ่งระดับของการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจจากการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ๆ

2) ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน ทำให้ผู้ประเมินทราบว่า พนักงานผู้นั้นต้องการอะไร มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตัวเองอย่างไร

3) ช่วยให้เกิดความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

4) เป็นช่องทางขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน ช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง และปลดออกจากงาน

5) เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน

6) ช่วยฝ่ายบุคคลด้านว่าจ้างพนักงาน

สาเหตุที่ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Why should you Appraise Performance) สาเหตุที่ควรทำการประเมินผลมีดังนี้

1) การประเมินผลเป็นการจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง และตัดสินเกี่ยวกับเงินเดือน (Promotion and Salary Decisions)

2) เป็นการให้โอกาสหัวหน้างานเพื่อทบทวนพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของลูกน้อง (To Review the Subordinate’s Work-Related Behavior) ซึ่งกระทำได้ 2 ทาง คือ ทำการพัฒนาแผนเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ถูกต้อง และเพื่อเป็นการเสริมแรงในสิ่งที่ลูกน้องทำถูกต้องแล้ว

3) การประเมินผลควรมีความสำคัญต่อการวางแผนอาชีพที่มั่นคงของบุคลากร เพราะจะเป็นการให้โอกาสที่ดีเพื่อทบทวนแผนอาชีพซึ่งจะทำ ให้บุคลากรเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของตนอย่างชัดเจน

ขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 5 ขั้น ดังนี้

1) กำหนดนโยบายการประเมินให้เป็นแนวทางและแบบแผนเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เช่น ประเมินเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงไรใครรับผิดชอบการประเมิน เกณฑ์ในการประเมินได้แก่มีอะไรบ้าง ฯลฯ

2) ผู้ประเมินเตรียมการเก็บรวบรวมข้อมูลเก็บประวัติเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรแต่ละคนเอาไว้

3) ผู้ประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4) นำผลการประเมินมาแจ้งให้บุคลากรทราบ เปิดโอกาสให้เขาซักถามทำความเข้าใจ

5) ใช้เกี่ยวกับการประเมิน พิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ คุณภาพของงาน ความไว้วางใจได้ในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการเรียนรู้งาน ความสามารถในการปรับตัว

ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ การปรับปรุงงาน ความกระตือรือร้น ทัศนคติต่องานที่ปฏิบัติ การร่วมมือและประสานงาน การตัดสินใจ ความเป็นผู้นำปริมาณงาน ความเคารพกฎระเบียบและข้อบังคับ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ความสม่ำเสมอในการทำ งาน ความถูกต้องแม่นยำในการทำงาน ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความสามารถทำงานร่วมกันกับบุคลากรอื่น และสุขภาพร่างกายและจิตใจ ฯลฯ

2.2 ค่าตอบแทน (Compensation)

การที่บุคลากรจะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทเพื่อให้งานสัมฤทธิผล และบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญที่เป็นสิ่งจูงใจและกระตุ้นให้เกิดผลเช่นนั้นได้ ประการหนึ่ง คือ ค่าตอบแทน (Compensation) ทั้งในรูปตัวเงินหรือสิ่งอื่น อาจเรียกได้ว่า ค่าจ้าง เงินเดือนโบนัส ประโยชน์และรางวัลตอบแทนอื่น เพื่อให้สามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้ มีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนไว้ดังนี้

จอห์น เอ็ม ไอแวนนิช (John. M. Ivancevich, 1998 : 231) ได้กล่าวถึง ค่าตอบแทน (Compensation) คือ กระบวนการติดอัตราค่าจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้ามาร่วมงานและกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน โดยมี “ค่าจ้าง” (Wage) ซึ่งหมายถึงจำนวนเงินที่คนงานได้รับเป็นการตอบแทน โดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงในการทำงานของคนงาน เพราะค่าจ้างส่วนใหญ่กำหนดไว้สำหรับจ่ายคนงานเป็นรายชั่วโมง ที่เรียกกันว่า Nonsupervisor or Blue-collar และ “เงินเดือน” (Salary) ซึ่งหมายถึงจำนวนเงินที่บุคคลได้รับเป็นการตอบแทนการทำงานถือเป็นเกณฑ์ การจ่ายเหมาเป็นรายเดือนและถือเป็นรายได้ประจำ เราเรียกกันว่า White-collar or Professional

ทั้งนี้ส่วนประกอบของการบริการ ประกอบไปด้วยค่าจ้างดังต่อไปนี้

1) ค่าจ้างที่เป็นรูปเงิน (Money pay) นักบริหารจึงถือเอาเงินหรือสวัสดิการที่ต้องจ่ายให้พนักงานเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน

2) ค่าจ้างที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power pay) ค่าจ้างที่มิได้จ่ายเป็นรูปเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ สินจ้างรางวัลที่จ่ายตอบแทนพนักงานในรูปความสำคัญของงานที่เขาปฏิบัติอยู่

3) ค่าจ้างที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority pay)

4) ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status pay)

5) ค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี (Meta - goals pay)

5.1) หลักความพอเพียง (Adequacy) คือ การจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด จะต้องพอเพียงที่ลูกจ้างจะยังชีพอยู่ได้โดยเฉลี่ยทั่วๆ ไป

5.2) หลักความยุติธรรม (Equity)

5.3) หลักดุลยภาพ (Balance) หมายถึง ความเหมาะสมระหว่างค่าจ้างและผลประโยชน์อื่นๆ ระหว่างค่าจ้างที่เป็นเงินและที่เป็นค่าทางสังคม

5.4) หลักควบคุม (Control) การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งจำเป็น เพราะการลดค่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือยและการประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจของการบริหาร การควบคุมจึงเป็นหลักการของการวางแผนและบริหารเงินเดือน

5.5) หลักความมั่นคง (Security) ความมั่นคงของพนักงานทั่วไป หมายถึง การจัดให้มีการประกันชราภาพ เกษียณอายุ ทุพพลภาพ เจ็บป่วยหรือตายเนื่องจากอุบัติเหตุในงาน การว่างงาน ส่วนความมั่นคงของพนักงานระดับสูงและฝ่ายจัดการก็อยู่ที่ การทีหลักทรัพย์ที่ดินและบ้าน

5.6) หลักล่อใจในการทำงาน (Incentives)

5.7) หลักการต่อรองค่าจ้างแลกค่าเหนื่อย (Pay - and - Effort Bargain)

5.8) หลักการยอมรับ (Acceptability)

แนวโน้มปัจจุบันในการจ่ายค่าตอบแทน (Current Trends in Compensation) มีลักษณะเป็นการจ่ายค่าตอบแทนโดยถือเกณฑ์ทักษะความชำนาญ (Skill-Based Pay : SBP) ของบุคลากร ซึ่งจะได้รับการจ่ายค่าตอบแทนเป็นช่วง (Range) ตามความลึก (Depth) ของทักษะความชำนาญ และการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานโดยมีรายละเอียดมากกว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะวิธีที่ใช้เพื่อพิจารณาความแตกต่างกันระหว่างวิธีการจ่ายตามทักษะความชำนาญ (Skill-Based Pay : SBP) และวิธีการจ่ายตามพื้นฐานของงานโดยการประเมินค่าของงาน (Job Evaluation-Driven Job-Based Pay : JBP) จากความแตกต่างของวิธีการทั้ง 2 ดังนี้

1) ทดสอบความสามารถ (Competence testing) การจ่ายตามพื้นฐานของงาน (Job-Based Pay : JBP) บุคลากรจะได้รับการจ่ายค่าตอบแทนตามงาน ไม่ว่าเขาจะพัฒนาความสามารถหรือไม่ แต่วิธีการจ่ายตามทักษะความชำนาญงาน (Skill-Based Pay : SBP) จะไม่ผูกติดกับงาน แต่จะขึ้นอยู่กับความชำนาญงาน โดยจะได้รับการยอมรับด้วยความชำนาญงาน ซึ่งจะทำให้ได้รับการเพิ่มค่าจ้างตามความสามารถ

2) ผลกระทบจากการเปลี่ยนงาน (Effect of Job Change) ด้วยวิธีการจ่ายตามพื้นฐานของงาน (JBP) บุคลากรจะได้รับการเปลี่ยนอัตราการจ่ายโดยอัตโนมัติเมื่อเปลี่ยนงานแต่ด้วยวิธีการจ่ายตามทักษะความชำนาญงาน (SBP) บุคลากรอาจไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนค่าจ้างและก่อนที่จะได้รับค่าจ้างเพิ่มบุคลากรจะต้องผ่านการพิสูจน์ความชำนาญในงานใหม่ที่ได้รับเสียก่อน

3) ความเป็นผู้มีอาวุโสและปัจจัยอื่น ๆ (Seniority and Other Factors) การจ่ายค่าจ้างด้วยวิธีการจ่ายตามพื้นฐานของงาน (JBP) มักผูกติดกับเวลาที่อยู่ในระดับชั้น (Time in Grade)

หรืออาวุโส (Seniority) ส่วนระบบวิธีการจ่ายตามทักษะความชำนาญงาน (SBP) จะใช้ความชำนาญงาน ไม่คำนึงถึงอาวุโสหรือระยะเวลา

4) โอกาสความก้าวหน้า (Advancement Opportunities) ด้วยระบบวิธีการจ่ายค่าจ้างตามทักษะความชำนาญงาน (SBP) ทำให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าวิธีการจ่ายตามพื้นฐานของงาน (JBP) เนื่องจากบริษัททั่วไปมุ่งการสร้างทักษะความชำนาญงาน จึงทำให้ง่ายที่จะก้าวจากงานหนึ่งไปอีกงานหนึ่ง เนื่องจากมีความชำนาญและอาจใช้ได้ในงานหลาย ๆ อย่าง

2.3 ประโยชน์และบริการ (Benefit and Service)

ประโยชน์และบริการอาจเรียกว่าประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการ ถือเป็นประเภทค่าตอบแทนทางอ้อม ซึ่งองค์กรจัดให้สำหรับบุคลากรของตนซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยสร้างความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยให้แก่บุคลากรในองค์กร ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความเข้มแข็งมากขึ้น

ปัจจุบันทางราชการได้จัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้แก่ข้าราชการมากมายหลายประเภท ทั้งที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ฯลฯ และที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น สิทธิเกี่ยวกับการลาต่าง ๆ เป็นต้น จากเจตนารมณ์ในการกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ประเภทต่างๆ ที่ทางราชการจัดให้แก่ข้าราชการ

สามารถสรุปความหมายของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการได้คือ ค่าตอบแทนต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ที่ทางราชการจ่ายให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างของส่วนราชการ นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับเป็นประจำอยู่แล้ว เพื่อช่วยให้ข้าราชการและลูกจ้างส่วนราชการเกิดความมั่นคงในการดำรงชีวิต เป็นเครื่องมือจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามารับราชการและรักษาบุคลากรเหล่านั้นให้อยู่ในระบบราชการ ตลอดจนช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ที่สำคัญที่สุดเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ข้าราชการและลูกจ้างส่วนราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดประสิทธิผลหลักในการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการมีดังนี้

1) สิทธิการลาของข้าราชการตามระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535 ได้แก่ การลาป่วย การลาคลอดบุตร การลากิจส่วนตัว การลาพักผ่อน การลาอุปสมบทหรือการลาไปประกอบพิธีฮัจย์ การลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพลการลาไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติการวิจัย การลาไปปฏิบัติงานในองค์กรระหว่างประเทศ การลาไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ การลาติดตามคู่สมรส

2) สิทธิการลาตามกฎหมายอื่น ๆ และตามมติคณะรัฐมนตรี ได้แก่ การลาตามพระราชบัญญัติสงเคราะห์ข้าราชการผู้ได้รับอันตราย หรือการเจ็บป่วย เพราะเหตุปฏิบัติราชการ

พ.ศ. 2498 การลาไปรับราชการทหาร การลาไปฝึกอบรมอาสารักษาดินแดน การลาไปฝึกวิชาทหาร เพื่อแต่งตั้งยศว่าที่ร้อยตรี การลาไปปฏิบัติงานตามมติคณะรัฐมนตรี

3) เงินสวัสดิการต่าง ๆ ได้แก่ เงินสวัสดิการเกี่ยวกับเบี้ยกันดำรงชีพ เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือบุตร เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาบุตร

4) เงินเพิ่มพิเศษสำหรับตำแหน่งที่มีเพิ่มพิเศษ ได้แก่ เงินเพิ่มสำหรับข้าราชการที่ประจำอยู่ในต่างประเทศ เงินเพิ่มพิเศษค่าภาษามลายู (สำหรับข้าราชการที่ผ่านการอบรมและได้ประกาศนียบัตรวิชาภาษามลายู ตามโครงการฝึกอบรมวิชาภาษามลายูจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ และได้ปฏิบัติราชการประจำอยู่ใน4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งได้แก่ ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสตูล ครูการศึกษาพิเศษ ครูที่สอนคนหูหนวกตาบอดเด็กปัญญาอ่อน และเด็กพิการทางร่างกาย โดยได้รับประกาศนียบัตรหรือปริญญาทางการศึกษาพิเศษหรือวุฒิบัตรตามหลักสูตรการอบรมครูสอนคนพิการของกระทรวงศึกษาธิการหรือวุฒิบัตร ตามหลักสูตรฝึกอบรมครูสอนคนปัญญาอ่อนของกระทรวงสาธารณสุข จะได้เงินเพิ่มพิเศษรายเดือนตามที่ ก.พ. และกระทรวงการคลังกำหนด ดังนี้ ผู้ดำรงตำแหน่งระดับ 1 ถึงระดับ2 เดือนละ 1,200 บาท ผู้ดำรงตำแหน่งระดับ 3 ถึงระดับ 5 เดือนละ 1,500 บาท ผู้ดำรงตำแหน่งระดับ 6 ขึ้นไป เดือนละ 2,000 บาท

5) ค่าอาหารทำการนอกเวลา ค่าเช่าบ้าน โครงการสวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัยของข้าราชการ เบี้ยประชุมกรรมการ เงินค่าสมนาคุณวิทยากร เงินค่าสอนพิเศษเงินรางวัลกรรมการและเจ้าหน้าที่สอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกข้าราชการ

6) ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการในราชอาณาจักร ได้แก่ การเดินทางไปราชการในราชอาณาจักรที่ไปราชการชั่วคราว (ค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง ค่าเช่าที่พัก ค่าพาหนะ) การเดินทางไปราชการในราชอาณาจักรที่ไปราชการประจำ (ค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง ค่าเช่าที่พัก ค่าพาหนะ ค่าขนย้ายสิ่งของส่วนตัว ค่าใช้จ่ายอื่นที่จำเป็น และค่าใช้จ่ายสำหรับจำนวนผู้ติดตาม) การเดินทางกลับภูมิลำเนา (กรณีออกจากราชการ กรณีถูกสั่งพักราชการ)

7) ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการต่างประเทศ ได้แก่ การเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราว (ค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง ค่าเช่าที่พัก ค่าพาหนะ เงินค่ารับรองค่าเครื่องแต่งตัว ค่าใช้จ่ายอื่นที่จำเป็น) การเดินทางไปราชการประจำในต่างประเทศ (ค่าเบี้ยเลี้ยง เดินทาง ค่าเช่าที่พัก ค่าพาหนะ ค่าเครื่องแต่งตัว ค่าใช้จ่ายในการย้ายถิ่น)

8) เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ได้แก่

8.1) เครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่เชิดชูยิ่งช้างเผือก แบ่งเป็น 8 ชั้น มหาประถมาภรณ์ช้างเผือก (ม.ป.ช.) ประถมาภรณ์ช้างเผือก (ป.ช.) ทวีติยาภรณ์ช้างเผือก (ท.ช.) ตริตาภรณ์

ช้างเผือก (ต.ช.) จัตุรถาภรณ์ช้างเผือก (จ.ช.) เบญจมาภรณ์ช้างเผือก (บ.ช.) เหรียญทองช้างเผือก (ร.ท.ช.) เหรียญเงินช้างเผือก (ร.ง.ช.)

8.2) เครื่องราชอิสริยาภรณ์อันมีเกียรติยศมงกุฎไทย แบ่งออกเป็น 8 ชั้น มหาวชิรมงกุฎ (ม.ว.ม.) ประถมาภรณ์มงกุฎไทย (ป.ม.) ทวีติยาภรณ์มงกุฎไทย (ท.ม.) ตริตาภรณ์มงกุฎไทย (ต.ม.) จัตุรถาภรณ์มงกุฎไทย (จ.ม.) เบญจมาภรณ์มงกุฎไทย (บ.ม.) เหรียญทองมงกุฎไทย (ร.ท.ม.) เหรียญเงินมงกุฎไทย (ร.ง.ม.)

8.3) เหรียญจักรพรรดิมาลา

9) บำเหน็จบำนาญปกติ บำเหน็จบำนาญพิเศษ บำเหน็จตกทอด

10) เงินช่วยเหลือค่าจัดการศพ

11) เงินทำ ขวัญข้าราชการและลูกจ้าง (เกิดเสียแขน ขา ตา เป็นต้น)

12) เงินบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ

13) บำเหน็จความชอบ ค่าทดแทน และการช่วยเหลือเจ้าหน้าที่และประชาชนผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือช่วยเหลือราชการ เนื่องในการป้องกันอธิปไตยและรักษาความสงบเรียบร้อยของประเทศ (บ.ท.ช.)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่เน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร โดยการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถ และการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม มีการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของบุคลากร ให้สิทธิประโยชน์รวมทั้งบริการต่าง ๆ ที่บุคลากรพึงได้อย่างเป็นธรรม เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการเพิ่มทักษะความรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีวินัย ประกอบด้วย การฝึกอบรมและการพัฒนา การวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพ และการจัดการวินัยบุคลากร

3.1 การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) องค์กรที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานได้นั้นต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ ดังนั้นจะต้องจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการเสริมทักษะประสบการณ์ และความรู้ใหม่ เพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลง อันจะนำมาซึ่งศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง

จอห์น เอ็ม ไอแวนนิช (John. M. Ivancevich, 1998 : 255-257) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) ไว้ว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การแนะนำให้พนักงานได้รู้จักกฎระเบียบการปฏิบัติตนตลอดจนหัวหน้างาน

ในองค์การที่พนักงานเหล่านี้ต้องเข้าปฏิบัติโดยมีความมุ่งหมายการจัดฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1) เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักประวัติและความเป็นมาขององค์การ
2) เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ในองค์การ
3) เพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้จักการแบ่งสายงานในองค์การ
4) เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักกฎ ระเบียบต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติขณะที่อยู่ในองค์การ
5) เพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจ คลายความกังวล

3.2 การวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพ (Career Planning and Development)

บุคลากรย่อมต้องการความก้าวหน้าในการทำงานหรืออาชีพ นั่นก็คือ ทางเดินอาชีพที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในอาชีพ การจะประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังได้นอกเหนือจากการเตรียมความพร้อมของตนเองแล้ว ยังต้องอาศัยวิธีการขององค์กรในการสร้างทางเดินของอาชีพ นั่นคือ การพัฒนาอาชีพให้กับบุคลากรนั้น

ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนอาชีพ ประกอบด้วย

1) ลำดับขั้นของชีวิต (Life Stages) บุคลากรมีความคิดเปลี่ยนแปลงอาชีพในหลายขั้นของชีวิต ได้แก่ อายุ โอกาสความเจริญก้าวหน้า และสถานภาพ โดยในขั้นแรก เป็นขั้นวางรากฐานค้นหาอาชีพ (Establishing Identity) ขั้นที่สองเป็นขั้นเจริญก้าวหน้าและวางรากฐานอาชีพ (Growing and Getting Established) และขั้นสุดท้ายเป็นขั้นถดถอย (Decline) ความสามารถของร่างกายและสติปัญญาลดลง ความกระตือรือร้นและการจูงใจน้อยลง

2) หลักยึดเหนี่ยวอาชีพ (Career Anchors) บุคลากรมีความคาดหวังภูมิหลัง และประสบการณ์แตกต่างกัน ทำให้มีบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมต่างกัน ดังนั้นจะมีหลักยึดเหนี่ยวในอาชีพต่างกัน เช่น บุคลากรที่มีความสามารถในการบริหาร จะมีการพัฒนาคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความคิดวิเคราะห์ และความสามารถทางด้านอารมณ์ซึ่งเป็นหลักยึดในการบริหารคนเป็นต้น

3) สภาพแวดล้อม (Environment) ทำให้การวางแผนอาชีพเปลี่ยนแปลง เช่น การลดขนาดองค์กร (Downsizing) บุคลากรจะต้องเปลี่ยนที่ทำ งานปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาอาชีพประกอบด้วย

3.1) ลักษณะของงานบางประเภทยากต่อการเปลี่ยนแปลงทำให้การพัฒนาอาชีพมีขอบเขตจำกัด

3.2) ลักษณะและความสนใจของบุคลากร

3.3) นโยบายและเป้าหมายขององค์กร ในองค์กรที่มีทัศนะให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาอาชีพจะทำได้ง่ายและสมบูรณ์

3.3 การจัดการวินัยบุคลากร (Managing Employee Discipline)

องค์กรต้องดูแลบุคลากรขององค์กรอย่างยุติธรรม โดยการสร้างกฎระเบียบวินัยและขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่ขึ้นมาเป็นหลักเกณฑ์ เพื่อที่จะได้ไม่ต้องเผชิญกับการกระทำผิดกฎระเบียบ โดยต้องให้บุคลากรรับรู้ว่ามีความยุติธรรม เพื่อแก้ปัญหาด้านการร้องทุกข์ การผิดศีลธรรม

เวบสเตอร์ ดิกชันนารี ได้ให้คำ นิยามคำ ว่า "วินัย" ไว้ 3 ประการ คือ

ประการที่ 1 "วินัย" หมายถึง การฝึกอบรมให้มีการแก้ไขให้ถูกต้องหล่อหลอมให้เป็นรูปแบบ ทำให้เกิดความเข้มแข็ง หรือทำให้เกิดความสมบูรณ์

ประการที่ 2 "วินัย" หมายถึง การควบคุมให้เกิดผลดี โดยการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดความเชื่อฟัง

ประการที่ 3 "วินัย" หมายถึง การลงโทษ หรือการตำหนิว่ากล่าวถ้าเรานำความหมายของคำว่า "วินัย" จากประการที่ 1 มารวมกับ ประการที่ 2 เราก็สามารถกล่าวได้ว่า วินัยเกี่ยวข้องกับการวางเงื่อนไข หรือการหล่อหลอมพฤติกรรม โดยการใช้หลักเกณฑ์การให้รางวัล หรือการลงโทษ

สำหรับประการที่ 3 คำว่า "วินัย"มีความหมายแคบมากเป็นการลงโทษผู้ที่กระทำผิด

วินัยทางลบ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารได้ขู่ว่าจะลงโทษ เพื่อทำให้บุคลากรอยู่ในระเบียบวินัย

วินัยทางบวก เรียกว่า วินัยทางสร้างสรรค์ ประกอบด้วย แบบของการเป็นผู้นำในการให้คำปรึกษา ซึ่งจะพัฒนาความเลื่อมใสในทางด้านจิตใจ เพื่อปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร วินัยจะต้องเป็นรูปแบบการสนับสนุนในทางบวกและให้กำลังใจเมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี

วิธีการดำเนินการทางวินัย (Disciplinary Method)

1) การใช้เทคนิคโดยการให้คำปรึกษา วิธีนี้เป็นที่นิยมมากที่สุด นั่นคือผู้บังคับบัญชาจะอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจว่า การปฏิบัติผิดหรือฝ่าฝืนนั้นมีความสำคัญอย่างไร จากนั้นก็ให้ข้อเสนอแนะว่ากล่าวตักเตือน วิธีนี้จะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุด ถ้าหากผู้บังคับบัญชาได้ตระหนักถึงความพยายามที่จะแก้ไข หรือปรับพฤติกรรมของบุคลากร

2) การกล่าวตักเตือนด้วยวาจา แต่มีลายลักษณ์อักษรโดยผู้กระทำผิดทำทัณฑ์บนไว้เป็นหลักฐาน

3) การย้ายไปจุดอื่น

4) การตัดเงินเดือน

5) การดำเนินการทางวินัยให้มีการปลดออกสำหรับผลเสียหาย เนื่องจากมีพฤติกรรมที่ผิดบกพร่องอย่างจงใจ

6) ให้ออก ให้บุคลากรลาออกจะเป็นตัวอย่างต่อบุคลากรอื่น

7) การไล่ออก เป็นมาตรการรุนแรงที่สุด หลังจากที่ไม่สามารถดำเนินการด้วยวิธีตามปกติให้เกิดผลได้แล้ว

การร้องทุกข์ (Grievance) หมายถึง ข้อกรณีที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการระหว่างลูกจ้างและฝ่ายจัดการเกี่ยวกับสภาพเงื่อนไขของการว่าจ้างต่าง ๆ โดยปกติข้อร้องทุกข์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการไม่พึงพอใจ หรือการรู้สึกว่าเกิดความไม่เป็นธรรม อันเกิดจากสภาพการทำงาน ซึ่งมักจะได้มีการนำเรื่องไปให้ผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายจัดการพิจารณาตัดสิน

4. การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ (Maintenance and Protection Human Resource)

องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จในระยะยาวจำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถเป็นผู้ขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ไว้กับองค์กรให้นานที่สุด ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมแรงงานสัมพันธ์และเจรจาต่อรอง และกิจกรรมสุขภาพและความปลอดภัย

4.1 กิจกรรมแรงงานสัมพันธ์และเจรจาต่อรอง (Employee Relation and Bargaining)

การมุ่งให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อตัวเองและความสัมพันธ์กับองค์กร อันจะทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจนั้น ซึ่งจะก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานแก่บุคลากรในองค์กร โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กรกับบุคลากร เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายรับทราบข้อมูลระหว่างกันเป็นการลดความขัดแย้งทางหนึ่ง ซึ่งจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างเต็มความสามารถและเป็นระยะเวลานานขึ้น

การติดต่อสื่อสารอีกระบบคือ การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication Systems) เป็นการติดต่อสื่อสารเมื่อบุคลากรในระดับต่ำกว่าส่งข่าวสาร ข้อเสนอความคิดเห็นหรือเรื่องราวต่าง ๆ ขึ้นไปยังผู้บริหารระดับสูงกว่า การติดต่อสื่อสารแบบนี้นอกจากจะช่วยด้านการจูงใจแล้วยังช่วยให้ผู้บริหารได้รับรู้เรื่องราวทั้งหมดในระดับต่ำกว่าด้วย ปัญหาของการติดต่อสื่อสารแบบนี้จะเกิดจากข่าวสารข้อมูลขาดข้อเท็จจริงไม่มีการกลั่นกรองข้อมูลข่าวสาร ผู้บริหารจึงไม่สามารถรู้ข่าวสาร ข้อมูลได้ครบถ้วนทั้งหมด นอกจากการติดต่อสื่อสารสองแบบนี้แล้ว ยังมีการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารอีกทางหนึ่งที่เป็นการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกันหรือเป็นการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันที่เกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการจูงใจโดยการให้

ทำงานเป็นกลุ่ม และการติดต่อสื่อสารอีกแบบหนึ่งคือ แบบการแพร่ข่าวสารด้วยปาก (Grape-Vine Communication) เป็นรูปแบบที่ไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคลากรในองค์กร เป็นการติดต่อสื่อสารแบบธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการเพื่อนและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ซึ่งการพยายามให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งทางด้านความคิด การตัดสินใจการออกแบบงาน การแก้ปัญหาตลอดจนกิจกรรมอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับตัวเองและความสัมพันธ์องค์กร เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีจากผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่ามีความสำคัญและได้ทำประโยชน์ให้เกิดกับองค์กร

4.2 กิจกรรมสุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety)

องค์กรต้องให้ความสำคัญทางด้านสุขภาพและความปลอดภัย เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงในความปลอดภัยปราศจากความวิตกกังวล เป็นแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

จอห์น เอ็ม ไอแวนนิช (John. M. Ivancevich, 1998 : 289) ได้กล่าวถึง สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) ไว้ว่า การหลีกเลี่ยงอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บไข้ ก็ตาม ซึ่งอาจจะจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้าเพื่อให้มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัยและปราศจากอันตรายต่าง ๆ

การส่งเสริมความปลอดภัย หมายถึง การดำเนินงานให้คนทำงานเกิดความปลอดภัยโดยการอบรมให้มีความรู้ สร้างความสนใจให้เกิดขึ้น

1) ผู้บริหาร ต้องตระหนักและเห็นชอบในการส่งเสริมความปลอดภัยด้วยความเต็มใจ

2) จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมด้านความปลอดภัย

3) สร้างความสนใจในงานด้านความปลอดภัย เช่น การจัดทำโปสเตอร์

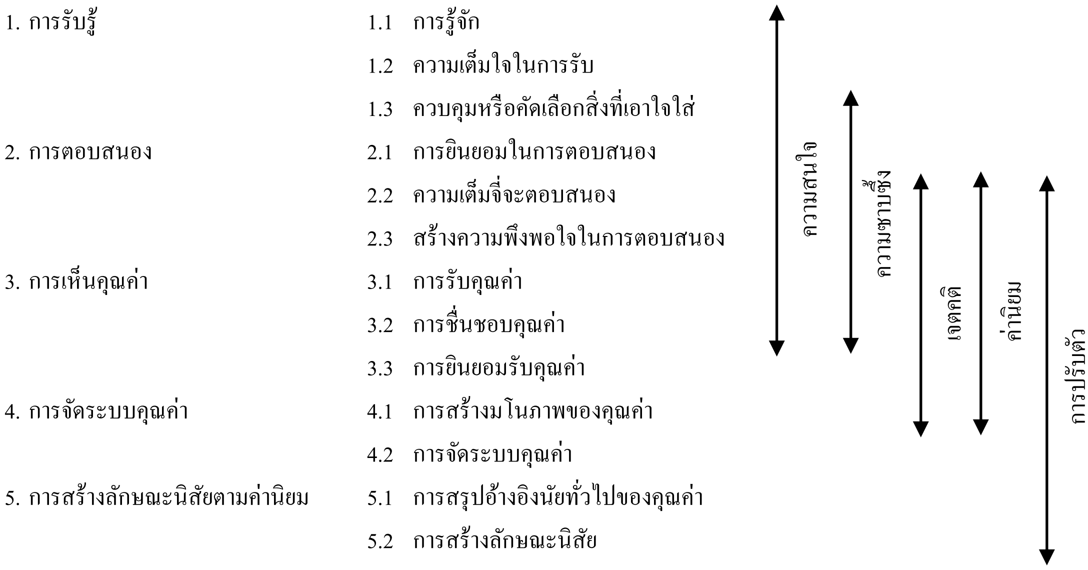
จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีความตระหนักและมีส่วนร่วมในการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์โดยการจัดกิจกรรมประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับบุคลากรเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การส่งเสริมสุขภาพบุคลากร การตรวจสุขภาพประจำปี กิจกรรมนันทนาการ จัดเครื่องมือ อุปกรณ์ และระบบความปลอดภัย และการจัดเวรยามรักษาการทั้งกลางวันและกลางคืน เพื่อสร้างความปลอดภัย ให้กับครู บุคลากร และนักเรียน

แนวคิดเกี่ยวกับจิตพิสัย

ในการประเมินผู้เรียนนั้น การประเมินด้านจิตพิสัยเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ผู้ประเมิน ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีด้านจิตพิสัยโดยสรุปดังนี้

แนวคิดของแครธโวลและคณะ

แครธโวลและคณะ (Krathwohl and Others, 2001 อ้างถึงใน ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2543 : 12-13) ได้ลำดับภาพของความรู้สึกโดยเริ่มจากความสนใจ (Interest) มาเป็นอันดับแรก ตามมาด้วยความซาบซึ้ง (Appreciation) เจตคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และการปรับตัว (Adjustment) แต่เมื่อพิจารณาลำดับความรู้สึกเป็นขั้นๆ จะเริ่มจากการรับรู้ (Receiving) การตอบสนอง (Responding) การเห็นคุณค่า (Valuing) การจัดระบบ (Organization) และการสร้างลักษณะนิสัยตามค่านิยม (Characterization) ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แนวคิดการจัดจำแนกระดับความรู้สึกตามแนวคิดของแครธโวลและคณะ
ที่มา : (Krathwohl and Others, 2001 อ้างถึงใน ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2543)

การจำแนกจุดประสงค์ทางการศึกษาด้านความรู้สึกของแครธโวล และคณะสรุปความหมายที่สำคัญได้ดังนี้

1. การรับรู้ (Receiving) เป็นขั้นแรกของความรู้สึก ถือเป็นการสัมผัสเบื้องต้นเพียงได้รู้ได้เห็นจะเรียกว่าเป็นขั้นการจดจำสิ่งที่ได้รับการสัมผัสจากประสาทสัมผัสของเราก็ได้ แบ่งได้เป็น 3 ขั้น คือ

1.1 การรู้จัก (Awareness) เป็นเพียงการสังเกตเห็นปรากฏการณ์นั้นโดยปราศจากความสนใจ เช่น รู้จักสี รูปแบบ การจัดอันดับ เป็นต้น

1.2 ความเต็มใจในการรับ (Willingness to receive) เป็นขั้นเต็มใจหรือพอใจที่จะรับรู้ มีความโอนอ่อนต่อสิ่งที่พบเห็น แต่เป็นเพียงการบังคบใจเท่านั้น เช่น ฟังผู้อื่นพูดด้วยความเต็มใจ อดทนที่จะทำอะไรให้สำเร็จ อดทนที่จะฟังอะไรให้จบ ยอมรับความแตกต่างของเชื้อชาติและวัฒนธรรม

1.3 ควบคุมหรือคัดเลือกความเอาใจใส่ (Controlled or selected Attention) เป็นความรู้สึกที่จะบอกได้ว่า อะไรควรเอาใจใส่ อะไรไม่ควรเอาใจใส่ เช่น ความรู้สึกที่ว่าชอบสิ่งนี้ อยากได้สิ่งนั้น จึงมองในลักษณะควบคุมหรือเลือกมากขึ้น คำพูดที่ว่าข้าพเจ้ามีความตั้งใจที่จะทำกิจกรรมนี้ เรื่องนี้ทำให้ข้าพเจ้าอยากรู้อยากเห็นมาก ฯลฯ

2. การตอบสนอง (Responding) เมื่อเลือกพอใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งเรียบร้อยก็จะถึงความรู้สึกขั้นนี้ ขั้นนี้เป็นขั้นที่มีจิตใจจดจ่อ นั่นคือ การเกิดความสนใจ ชื่นชอบกิจกรรมหนึ่งมากกว่ากิจกรรมอื่นๆ ความรู้สึกด้านนี้แบ่งได้ 3 ขั้น คือ

2.1 การยินยอมในการตอบสนอง (Acquiescence in Responding) เป็นความรู้สึกขั้นเชื่อฟังหรือยินยอมที่จะทำ แต่อาจจะยังไม่พอใจเท่าไรนัก เช่น ความตั้งใจที่จะบังคับตนเองให้ร่วมกิจกรรมกับคนอื่น การทำการบ้านให้เสร็จ เชื่อฟังกฎเกณฑ์ที่กำหนด ความตั้งใจที่จะทำตามระเบียบ เป็นต้น

2.2 ความเต็มใจที่จะตอบสนอง (Willingness to Response) เป็นขั้นร่วมกิจกรรมด้วยความตั้งใจ ความร่วมมือ ทำตามความต้องการหรือด้วยความสมัครใจ เช่น มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน ร่วมมือในกิจกรรมของกลุ่มซึ่งเป็นสมาชิกแสดงความสนใจในการเข้าร่วมโครงการ มีความสนใจในงานใดงานหนึ่งโดยอ่าน รวบรวมทดลองหรือค้นคว้าตอบข้อสงสัย เป็นต้น

2.3 ความพึงพอใจในการตอบสนอง (Satisfaction in Response) ความรู้สึกในขั้นนี้จึงลึกลงไปอีก เป็นการยินยอมแบบเต็มใจ และพึงพอใจจนเกิดความสนุกสนานและเพลิดเพลิน ตัวอย่างเช่น ร้องรำทำเพลงร่วมกับคนอื่นด้วยความสนุกสนานพอใจ สนุกกับบทละคร วิทยุ โทรทัศน์ สนุกกับการสนทนาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สนุกกับการเล่นเกมตัวเลข ฯลฯ การแสดงความสนุกสนานพอใจนั้นบางคนอาจจะแสดงออกมาให้เห็นได้อย่างเปิดเผย แต่บางคนอาจจะไม่แสดงให้เห็นเปิดเผยก็ได้ การประเมินด้านความพึงพอใจจึงต้องอาศัยความรอบคอบ

3. การเห็นคุณค่า (Valuing) ในขั้นนี้เป็นความรู้สึกเห็นคุณค่าของสิ่งของปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมซึ่งตนเองได้รับและซึมซบมาตั้งแต่ต้น ความรู้สึกอันนี้อาจยอมรับหรือไม่ยอมรับคุณค่าก็ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาคุณค่า พฤติกรรมระดับนี้ค่อนข้างจะคงเส้นคงวาในการแสดงความรู้สึกและรับรู้คุณค่าสิ่งต่างๆ เจตคติเป็นความรู้สึกระดับนี้ ระดับนี้แบ่งความรู้สึกออกเป็น 3 ขั้น คือ

3.1 การรับรู้คุณค่า (Acceptance of Value) ระดับนี้มุ่งหมายบรรยายคุณค่าของปรากฏการณ์ พฤติกรรม วัตถุสิ่งของ ฯลฯ ในระดับความเชื่อ ซึ่งอาจให้ความหมายว่าเป็นการยอมรับทางอารมณ์ต่อข้อเสนอหรือคำสอนที่เขามีพื้นฐานอย่างเพียงพอ ตัวอย่างเช่น การแสดงความปรารถนาอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาความสามารถในการพูด และการเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ ยอมรับว่าในชีวิตมนุษย์ควรมีการนับถืออะไรบางอย่าง รู้สึกว่าการมีเพื่อนเป็นสิ่งจำเป็นในชีวิต เป็นต้น

3.2 การชื่นชอบคุณค่า (Preference for Value) เป็นการเพิ่มความรู้สึกเอาใจใส่ในคุณค่าหรือค่านิยมนั้นเพิ่มขึ้นอีก เรียกว่าเป็นขั้นต้องการคุณค่าระดับนี้ ตัวอย่างเช่น แสดงความรับผิดชอบในการทำให้คนในกลุ่มที่พูดน้อยหันมาร่วมวงสนทนาด้วย แสดงความกล้าหาญในการตรวจสอบประเด็นต่าง ๆ ที่ยังเป็นปัญหา พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ แสดงบทบาทที่กระตือรือร้นในกิจกรรมโดยหาความรู้ใหม่ ๆ เป็นต้น

3.3 การยินยอมรับ (Commitment) หมายถึง ความเชื่อศรัทธาด้วยอารมณ์แน่นอนผู้ที่มีความรู้สึกระดับนี้จะแสดงพฤติกรรมยึดมั่นอย่างเห็นได้ชัด ตัวอย่างเช่น ความซื่อสัตย์ต่อกลุ่มที่เป็นสมาชิก การยอมรับบทบาททางศาสนาในชีวิตส่วนตัวและครอบครัว มีความจงรักภักดีต่อจุดมุ่งหมายของสังคมอิสระ มีศรัทธาในเรื่องอำนาจของความเป็นเหตุผล ยอมอุทิศตัวให้กับความคิดและอุดมการณ์ต่าง ๆ เป็นต้น ความรู้สึกระดับนี้เป็นความรู้สึกพอใจจนกระทั่งยินยอมตกลงเป็นคำมั่นสัญญา

4. การจัดระบบคุณค่า (Organization) ขั้นความรู้สึกที่แล้วมา มนุษย์ย่อมเห็นคุณค่าหรือค่านิยมมากมายที่ผ่านเข้ามาในประสบการณ์ของชีวิต แต่ความรู้สึกของมนุษย์จะนิยมชมชอบเฉพาะกลุ่มค่านิยมใดค่านิยมหนึ่งเท่านั้น การจัดระบบในระดับนี้จึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอาจจะให้อยู่ในกลุ่มก้อนหนึ่งที่มีลักษณะคล้ายๆ กัน หรืออาจจัดตามความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรืออาจจัดเอาตัวที่เด่นมากหรือกระจายมากที่สุดก็ได้มาตัวหนึ่ง ระบบดังกล่าวจะสร้างขึ้นจากค่านิยมส่วนย่อยๆ นำมาประสานสัมพันธ์กัน การเปลี่ยนแปลงค่านิยมในระยะเป็นผู้ใหญ่จะยากกว่าในระยะเป็นเด็ก เพราะความยึดติดสิ่งที่คิดว่าดีคงพิจารณามานานแล้ว ความรู้สึกระดับนี้แบ่งออกได้เป็น 2 อย่างคือ

4.1 การสร้างมโนภาพของคุณค่า (Conceptualization of a Value) คุณค่าหรือค่านิยมมีอยู่หลายรูปแบบ ความรู้สึกของคนอาจนำค่านิยมที่มีลักษณะเดียวกันอยู่ด้วยกัน หรือเกี่ยวข้องกันเป็นกลุ่มเป็นพวก อันเป็นผลจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้สึกมาแล้วมาเรียกชื่อใหม่กลายเป็นมโนภาพของคุณค่าใหม่ ซึ่งอาจจะเป็นนามธรรมทางภาษาหรือเป็นรูปลักษณ์ก็ได้ ตัวอย่างเช่น การพยายามบ่งชี้ลักษณะของศิลปวัตถุที่เขาชื่นชอบ การค้นหาและวิเคราะห์ถึงข้อตกลงเบื้องต้นที่เป็นเครื่องบอกถึงคุณธรรม การตัดสินใจในฐานะที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่ออนุรักษ์มนุษย์และแหล่งทรัพยากรเป็นต้น

4.2 การจัดระบบคุณค่าของค่านิยม (Organization of a Value System) ในความรู้สึกระดับนี้เป็นการจัดค่านิยมที่สลับซับซ้อนให้อยู่ในระบบเดียวกันพวกเดียวกัน เพื่อให้เกิดความสมดุลบางประการทางความรู้สึก ตัวอย่างเช่น พัฒนาวิธีการควบคุมความก้าวร้าวในรูปแบบที่ยอมรับกันทางวัฒนธรรม การยอมรับความจริงในด้านการปรับอารมณ์กับข้อจำกัดของความถนัด ความสามารถ ความสนใจ และเงื่อนไขทางด้านกายภาพของเขาเอง การชั่งใจเลือกนโยบายทางสังคมกับประโยชน์ที่บางกลุ่มได้รับ เราจะเห็นว่าบางคนฟุ้งเฟ้อก็เพราะเขาเห็นว่าคุณลักษณะทั้งหลายเหล่านี้ มีลักษณะพวกเดียวกันกับความฟุ้งเฟ้อเป็นสิ่งที่เขาชื่นชอบ เขาก็ยึดติดและจัดระบบให้อยู่ในใจของเขา บางคนชื่นชอบกับค่านิยม ดูถูก เหยียดหยาม เบียดเบียน ทารุณ เอาเปรียบ ก็นำมาจัดระบบให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน คนผู้นี้ก็จะเป็นคนลักษณะก้าวร้าวไป

5. การสร้างลักษณะนิสัยตามค่านิยม (Characterization) เป็นขั้นสั่งสมความรู้สึกเป็นรูปเป็นแบบมา จนกระทั่งจึงถือเป็นลักษณะนิสัย เป็นแนวความเชื่อถือศรัทธา แนวปรัชญาชีวิต มีลักษณะส่วนตัวที่เป็นเอกลักษณ์ของเขา คือ รู้ว่าเขาคือใคร มีอุดมคติ มีแนวลัทธิเป็นของตน ความรู้สึกระดับนี้เป็นความรู้สึกที่สั่งสมมาตั้งแต่ขั้นแรกจนเกิดการเลือกสรรยึดติดเป็นของตนเป็นวิถีดำเนินชีวิต เป็นเป้าหมายปลายทางชีวิต เรียกว่า เป็นความรู้สึกที่ตกตะกอนแล้ว กลายเป็นบุคลิกภาพก็ว่าได้ ระดับนี้แบ่งความรู้สึกออกเป็น 2 ขั้น

5.1 การสรุปอิงนัยทั่วไปของคุณค่าหรือค่านิยม (Generalized Set) ระดับนี้หมายถึงความรู้สึกซึ่งให้ความสอดคล้องภายในกับระบบของเจตคติและค่านิยม ณ เวลาใดเวลาหนึ่งเป็นความรู้สึกตอบสนองต่อปรากฏการณ์ที่เกิดจากการเลือกสรรระดับสูงจากกลุ่มของเจตคติและค่านิยม ตามธรรมดาคนมีเจตคติและค่านิยมอย่างมากมายที่คัดเลือกไว้และยึดถือประพฤติปฏิบัติที่เห็นว่าดีงาม เมื่อเกิดเหตุการณ์หรือปัญหาใดๆ ขึ้น เขาจะเอาความรู้สึกที่ยึดถือไปแก้ปัญหาในสถานการณ์ใหม่ได้ ตัวอย่างเช่น มีนิสัยแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อหาคำตอบ มีความเชื่อมั่นตนเองที่จะเอาชนะได้ เป็นต้น

5.2 การสร้างลักษณะนิสัย (Characterization) เป็นระดับความรู้สึกขั้นสุดท้ายที่ผสมผสานสรุปรวมความรู้สึกที่ยึดเป็นอุดมการณ์ ปรัชญาชีวิต ตัวอย่างเช่น การพัฒนาความมีสติ การพัฒนาปรัชญาชีวิต การพัฒนาความเป็นระเบียบส่วนตัว การดำรงชีวิตด้วยคุณธรรม การยึดอุดมการณ์ประชาธิปไตย ฯลฯ บุคลิกลักษณะทั้งหลายแหล่จะเกิดขึ้นในระดับนี้

กล่าวได้ว่าความรู้สึกนั้นเป็นความต่อเนื่อง (Psychological Continuum) ไม่ได้รู้สึกเป็นท่อนๆ แต่มีทิศทางและมีความเข้มข้นแตกต่างกันแต่ละขั้นของความรู้สึกจึงเกี่ยวข้องเชื่อมโยงต่อเนื่องกันละเอียดอ่อนมาก ระดับความรู้สึกจะเริ่มด้วยความเข้มข้นน้อยไปสู่ความเข้มข้นมากจนยึดติดเป็นลักษณะนิสัยของคนในที่สุด สรุปแนวคิดนี้ ดังภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.4 สรุปความเข้มข้นความรู้สึกของมนุษย์

แนวคิดทฤษฎีของบลูม

เบนจามิน บลูมและคณะ (Bloom et al, 1956 : 59) กล่าวถึง การจำแนกการเรียนรู้ตามทฤษฎีของบลูม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ด้านพุทธิพิสัย ด้านจิตพิสัย และด้านทักษะพิสัย โดยในแต่ละด้านจะมีการจำแนกระดับความสามารถจากต่ำสุดไปถึงสูงสุด เช่น ด้านพุทธิพิสัย เริ่มจากความรู้ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การประเมิน นอกจากนี้ยังนำเสนอระดับความสามารถที่มีการปรับปรุงใหม่ตามแนวคิดของ Anderson and Krathwohl (2001 : 66) เป็นการจำ (Remembering) การเข้าใจ (Understanding) การประยุกต์ใช้ (Applying) การวิเคราะห์ (Analyzing) การประเมินผล (Evaluating) และการสร้างสรรค์ (Creating) ด้านจิตพิสัย จำแนกเป็นการรับรู้ การตอบสนอง การสร้างค่านิยม การจัดระบบ และการสร้างคุณลักษณะจากค่านิยม ด้านทักษะพิสัย จำแนกเป็นทักษะ การเคลื่อนไหวของร่างกาย ทักษะการเคลื่อนไหวอวัยวะสองส่วนหรือมากกว่าพร้อม ๆ กัน ทักษะการสื่อสารโดยใช้ท่าทาง และทักษะการแสดงพฤติกรรมทางการพูด

การเรียนรู้ (Learning) คือ กระบวนการของประสบการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างค่อนข้างถาวร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนี้ไม่ได้มาจากภาวะชั่วคราว วุฒิภาวะ หรือสัญชาตญาณ (Klein, 1991 : 2)

การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร โดยเป็นผลจากการฝึกฝนเมื่อได้รับการเสริมแรง มิใช่เป็นผลจากการตอบสนองตามธรรมชาติที่เรียกว่า ปฏิกิริยาสะท้อน การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ทำให้พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม อันเป็นผลจากการฝึกฝนและประสบการณ์ แต่มิใช่ผลจากการตอบสนองที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ การเรียนรู้เป็นการแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลง อันเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์ที่แต่ละคนได้ประสบมา การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลได้พยายามปรับพฤติกรรมของตน เพื่อเข้ากับสภาพแวดล้อมตามสถานการณ์ต่าง ๆ จนสามารถบรรลุถึงเป้าหมายตามที่แต่ละบุคคลได้ตั้งไว้ (Pressey, Robinson and Horrock, 1959 : 48)

ทฤษฎีการเรียนรู้ของบลูม ได้แบ่งการเรียนรู้เป็น 6 ระดับ

1. ความรู้ที่เกิดจากความจำ (Knowledge) ซึ่งเป็นระดับล่างสุด
2. ความเข้าใจ (Comprehend)
3. การประยุกต์ (Application)

4. การวิเคราะห์ (Analysis) สามารถแก้ปัญหา ตรวจสอบได้

5. การสังเคราะห์ (Synthesis) สามารถนำส่วนต่างๆ มาประกอบเป็นรูปแบบใหม่ได้ให้แตกต่างจากรูปเดิม เน้นโครงสร้างใหม่

6. การประเมินค่า (Evaluation) วัดได้ และตัดสินได้ว่าอะไรถูกหรือผิด ประกอบการตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลและเกณฑ์ที่แน่ชัด

บลูมและคณะ (Bloom et al, 1956 : 59) ได้จำแนกจุดมุ่งหมายการเรียนรู้ออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. พุทธิพิสัย (Cognitive Domain)

พฤติกรรมด้านสมองเป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับสติปัญญา ความรู้ ความคิด ความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการคิดเรื่องราวต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นความสามารถทางสติปัญญา พฤติกรรมทางพุทธิพิสัยแบ่งเป็น 6 ระดับ ได้แก่

1.1 ความรู้ความจำ ความสามารถในการเก็บรักษามวลประสบการณ์ต่าง ๆ จากการที่ได้รับรู้ไว้และระลึกสิ่งนั้นได้เมื่อต้องการเปรียบดังเทปบันทึกเสียงหรือวีดีทัศน์ที่สามารถเก็บเสียงและภาพของเรื่องราวต่าง ๆ ได้ สามารถเปิดฟังหรือดูภาพเหล่านั้นได้ เมื่อต้องการ

1.2 ความเข้าใจเป็นความสามารถในการจับใจความสำคัญของสื่อ และสามารถแสดงออกมาในรูปของการแปลความ ตีความ คาดคะเน ขยายความ หรือ การกระทำอื่น ๆ

1.3 การนำความรู้ไปใช้ เป็นขั้นที่ผู้เรียนสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ไปใช้ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ซึ่งจะต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจ จึงจะสามารถนำไปใช้ได้

1.4 การวิเคราะห์ ผู้เรียนสามารถคิด หรือแยกแยะเรื่องราวสิ่งต่าง ๆ ออกเป็นส่วนย่อยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญได้ และมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ความสามารถในการวิเคราะห์จะแตกต่างกันไปแล้วแต่ความคิดของแต่ละคน

1.5 การสังเคราะห์ ความสามารถในการที่ผสมผสานส่วนย่อย ๆ เข้าเป็นเรื่องราวเดียวกันอย่างมีระบบ เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่สมบูรณ์และดีกว่าเดิม อาจเป็นการถ่ายทอดความคิดออกมาให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย การกำหนดวางแผนวิธีการดำเนินงานขึ้นใหม่ หรือ อาจจะเกิดความคิดในอันที่จะสร้างความสัมพันธ์ของสิ่งที่เป็นนามธรรมขึ้นมาในรูปแบบ หรือ แนวคิดใหม่

1.6 การประเมินค่า เป็นความสามารถในการตัดสิน ตีราคา หรือ สรุปเกี่ยวกับคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ออกมาในรูปของคุณธรรมอย่างมีกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม ซึ่งอาจเป็นไปตามเนื้อหาสาระในเรื่องนั้น ๆ หรืออาจเป็นกฎเกณฑ์ที่สังคมยอมรับก็ได้

2. จิตพิสัย (Affective Domain) (พฤติกรรมด้านจิตใจ)

ค่านิยม ความรู้สึก ความซาบซึ้ง ทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจและคุณธรรม พฤติกรรมด้านนี้อาจไม่เกิดขึ้นทันที ดังนั้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยจัดสภาพแวดล้อม

ที่เหมาะสม และสอดแทรกสิ่งที่ดีงามอยู่ตลอดเวลา จะทำให้พฤติกรรมของผู้เรียนเปลี่ยนไปในแนวทางที่พึงประสงค์ได้ ซึ่งจิตพิสัยจะประกอบด้วย พฤติกรรมย่อย ๆ 5 ระดับ ได้แก่

2.1 การรับรู้ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นต่อปรากฏการณ์ หรือสิ่งเร้าอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นไปในลักษณะของการแปลความหมายของสิ่งเร้านั้นว่าคืออะไร แล้วจะแสดงออกมาในรูปของความรู้สึกที่เกิดขึ้น

2.2 การตอบสนอง เป็นการกระทำที่แสดงออกมาในรูปของความเต็มใจ ยินยอม และพอใจต่อสิ่งเร้านั้น ซึ่งเป็นการตอบสนองที่เกิดจากการเลือกสรรแล้ว

2.3 การเกิดค่านิยม การเลือกปฏิบัติในสิ่งที่เป็นที่ยอมรับกันในสังคม การยอมรับนับถือในคุณค่านั้น ๆ หรือปฏิบัติตามในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกลายเป็นความเชื่อ แล้วจึงเกิดทัศนคติที่ดีในสิ่งนั้น

2.4 การจัดระบบ การสร้างแนวคิด จัดระบบของค่านิยมที่เกิดขึ้นโดยอาศัยความสัมพันธ์ ถ้าเข้ากันได้ก็จะยึดถือต่อไปแต่ถ้าขัดกันอาจไม่ยอมรับอาจจะยอมรับค่านิยมใหม่โดยยกเลิกค่านิยมเก่า

2.5 บุคลิกภาพ การนำค่านิยมที่ยึดถือมาแสดงพฤติกรรมที่เป็นนิสัยประจำตัวให้ประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ถูกต้องดีงามพฤติกรรมด้านนี้ จะเกี่ยวกับความรู้สึกและจิตใจ ซึ่งจะเริ่มจากการได้รับรู้จากสิ่งแวดล้อม แล้วจึงเกิดปฏิกิริยาโต้ตอบ ขยายกลายเป็นความรู้สึกด้านต่าง ๆ จนกลายเป็นค่านิยม และยังพัฒนาต่อไปเป็นความคิด อุดมคติ ซึ่งจะเป็นควบคุมทิศทางพฤติกรรมของคน คนจะรู้ดีรู้ชั่วอย่างไรนั้นก็เป็นผลของพฤติกรรมด้านนี้

3. ทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) (พฤติกรรมด้านกล้ามเนื้อประสาท)

พฤติกรรมที่บ่งถึงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่วชำนิชำนาญ ซึ่งแสดงออกมาได้โดยตรงโดยมีเวลาและคุณภาพของงานเป็นตัวชี้ระดับของทักษะพฤติกรรมด้านทักษะพิสัย ประกอบด้วย พฤติกรรมย่อย ๆ 5 ขั้น ดังนี้

3.1 การรับรู้ เป็นการให้ผู้เรียนได้รับรู้หลักการปฏิบัติที่ถูกต้อง หรือ เป็นการเลือกหาตัวแบบที่สนใจ

3.2 กระทำตามแบบหรือเครื่องชี้แนะ เป็นพฤติกรรมที่ผู้เรียนพยายามฝึกตามแบบที่ตนสนใจและพยายามทำซ้ำ เพื่อที่จะให้เกิดทักษะตามแบบที่ตนสนใจให้ได้ หรือ สามารถปฏิบัติงานได้ตามข้อแนะนำ

3.3 การหาความถูกต้อง พฤติกรรมสามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องอาศัยเครื่องชี้แนะ เมื่อได้กระทำซ้ำแล้วก็พยายามหาความถูกต้องในการปฏิบัติ

3.4 การกระทำอย่างต่อเนื่องหลังจากตัดสินใจเลือกรูปแบบที่เป็นของตัวเองจะกระทำตามรูปแบบนั้นอย่างต่อเนื่อง จนปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง คล่องแคล่ว การที่ผู้เรียนเกิดทักษะได้ต้องอาศัยการฝึกฝนและกระทำอย่างสม่ำเสมอ

3.5 การกระทำได้อย่างเป็นธรรมชาติ พฤติกรรมที่ได้จากการฝึกอย่างต่อเนื่อง จนสามารถปฏิบัติได้คล่องแคล่วว่องไวโดยอัตโนมัติ เป็นไปอย่างธรรมชาติ ซึ่งถือเป็นความสามารถของการปฏิบัติในระดับสูง

เมื่อบุคคลเกิดการเรียนรู้จะเกิดการเปลี่ยนแปลงดังนี้ (Bloom et al, 1956 : 60)

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ ความเข้าใจ และความคิด (Cognitive Domain) หมายถึง การเรียนรู้เกี่ยวกับเนื้อหาสาระใหม่ ก็จะทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้ความเข้าใจสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ได้มากขึ้น เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสมอง

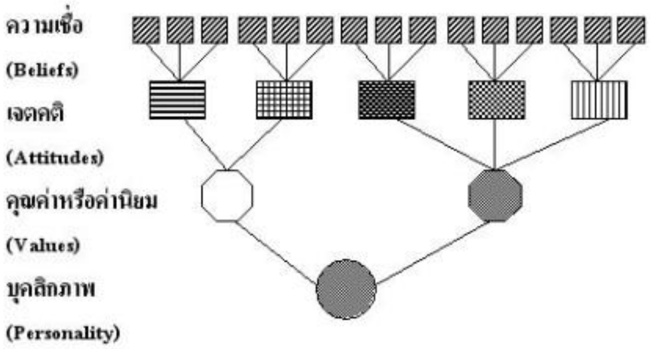
2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก ทัศนคติ ค่านิยม (Affective Domain) หมายถึง เมื่อบุคคลได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ก็ทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกทางด้านจิตใจ ความเชื่อ ความสนใจ

3. ความเปลี่ยนแปลงทางด้านความชำนาญ (Psychomotor Domain) หมายถึง การที่บุคคลได้เกิดการเรียนรู้ทั้งในด้านความคิด ความเข้าใจ และเกิดความรู้สึกนึกคิด ค่านิยม ความสมใจด้วยแล้ว ได้นำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปฏิบัติ จึงทำให้เกิดความชำนาญมากขึ้น เช่น การใช้มือ เป็นต้น

สรุปได้ว่าการเรียนรู้หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเดิมไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่ค่อนข้างถาวร และพฤติกรรมใหม่นี้เป็นผลมาจากประสบการณ์หรือการฝึกฝน มิใช่เป็นผลจากการตอบสนองตามธรรมชาติหรือสัญชาตญาณ หรือวุฒิภาวะ หรือพิษยาต่าง ๆ หรืออุบัติเหตุ หรือความบังเอิญ พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปจะต้องเปลี่ยนไปอย่างค่อนข้างถาวร จึงจะถือว่าเกิดการเรียนรู้ขึ้น หากเป็นการเปลี่ยนแปลงชั่วคราวก็ยังไม่ถือว่าเป็นการเรียนรู้

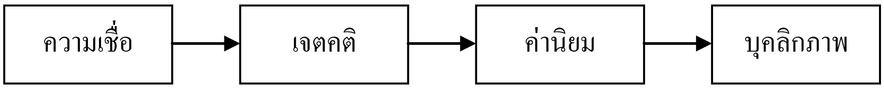
แนวความคิดของไอแซงค์

ไอแซงค์ (Eyesnck, 1967 อ้างถึงใน สำเริง บุญเรืองรัตน์, 2542) ได้เสนอขั้นของความรู้สึกของมนุษย์เป็นรูปแบบต้นไม้ (Tree model) ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แนวคิดการจัดจำแนกความรู้สึกตามลำดับของไอแซงค์
ที่มา : (Eyesnck, 1967 อ้างถึงใน สำเริง บุญเรืองรัตน์, 2542)

จากภาพที่ 2.5 จะเห็นว่าความเชื่อเปรียบเสมือนใบไม้ ส่วนที่แตกกิ่งก้านเล็กๆ ถัดจากใบไปเปรียบได้กับระดับเจตคติ ส่วนที่เป็นกิ่งก้านใหญ่มั่นคงกว่าเปรียบได้กับระดับคุณค่าหรือค่านิยม (Value) ส่วนลำต้นที่แข็งแกร่งพร้อมทั้งโคนและรากที่ให้ต้นไม้ยืนอยู่ได้เปรียบเสมือนบุคลิกภาพ นั่นก็คือ ความรู้สึกของคนเราจะเริ่มจากความเชื่อ ซึ่งเกิดจากการรับรู้เรียนรู้มาก่อนว่าอะไรเป็นอะไร อาจจะเชื่อในแง่ดีหรือไม่ดีก็ได้ เมื่อยึดติดความเชื่อแล้วก็จะเกิดเป็นเจตคติ จากเจตคติหลาย ๆ อย่างมารวมกันเป็นพลังให้เกิดเป็นค่านิยมต่อไป เมื่อผสมผสานค่านิยมเป็นของตนเองแล้ว รวมตัวกันแข็งแกร่งเกิดเป็นบุคลิกภาพหรือลักษณะนิสัยของตนเอง ความรู้สึกระดับนี้เปลี่ยนแปลงได้ยากจะแสดงความเป็นตัวของตัวเอง จึงได้เปรียบเทียบกับรากโคนของต้นไม้ สรุปดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 สรุปแนวคิดการจัดจำแนกความรู้สึกของไอแซงค์

แนวคิดของฮานนาฮ์และไมเคิลลิส

ฮานนาฮ์และไมเคิลลิส (Hanna and Michaelis, 1977 อ้างถึงใน ณัฎฐกรณ์ หลาวทอง, 2550 : 14) ได้สร้างกรอบงานของจุดประสงค์ของการสอน มีจุดประสงค์ใหญ่ 3 ด้านคล้ายของบลูมแต่อธิบายรายละเอียดแตกต่างกันไป ด้านที่เกี่ยวข้องด้านความรู้สึกเป็นด้านที่ 2 ให้ชื่อว่า เจตคติและค่านิยม (Attitude and values) และแบ่งระดับของความรู้สึกไว้ดังนี้

1. ความตั้งใจ (Attending) ขั้นนี้เป็นขั้นแรกและเป็นฐานข้อมูลของทุกอย่าง เป็นขั้นการเก็บความรู้สึกจากการสังเกตและรวบรวมข้อมูล

2. การตอบสนอง (Responding) เป็นขั้นความรู้สึกอยากร่วมกิจกรรมตอบสนองการกระทำทั้งหลายของกลุ่ม สนใจในการทำงานร่วมกับกลุ่ม

3. การยินยอม (Complying) เป็นความรู้สึกขั้นยอมเชื่อฟังกฎเกณฑ์ระเบียบที่กำหนดยินยอมทำตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ ทำงานกลุ่มได้ครบถ้วนสมบูรณ์

4. การยอมรับ (Accepting) เป็นขั้นความรู้สึกมองเห็นคุณค่าของสิ่งต่างๆ นำมาประพฤติปฏิบัติเป็นพฤติกรรมหรือความคิดของตนเองอย่างมีความคงเส้นคงวา และสามารถให้เหตุผลว่าการกระทำใดดีหรือเหมาะสมกว่ากัน

5. ความชื่นชอบ (Preferring) เป็นขั้นความรู้สึกที่แสดงหรือสาธิตให้ทราบว่า ชื่นชอบสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากกว่าอีกสิ่งหนึ่งอย่างคงเส้นคงวา และสามารถเชื่อมโยงค่านิยมกับการเลือกกระทำ ฯลฯ จะเรียกว่าเป็นขั้นอาสาก็ได้ในระดับนี้ เพราะจิตใจศรัทธาพร้อมที่จะทำอยู่แล้ว

6. การบูรณาการรวมหน่วย (Integrating) เป็นขั้นของการหล่อหลอมความรู้สึกซึ่งคงเส้นคงวามาแล้ว ให้เป็นเจตคติ และคุณธรรมประจำใจของตนเอง จนบังเกิดเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล สามารถวิเคราะห์ วิจารณ์ หรือให้ความคิดเห็นตามแนวความคิดเห็นที่เป็นของตนเองยึดถือได้

กล่าวโดยสรุปความรู้สึกเป็นลักษณะการแสดงออกต่อเนื่องทางจิตวิทยา (Psychological Continuum) นั่นคือแปรเปลี่ยนไปทางลบหรือทางบวก ขณะเดียวกันความเข้มข้นที่แตกต่างกันตามความรู้สึกในสภาวะที่ความรู้สึกเข้มข้นแตกต่างกัน และถ้ามีเป้าของความรู้สึกเปลี่ยนแปลงไปก็จะมีการกำหนดชื่อหรือลักษณะของความรู้สึก ณ จุดนั้นๆ แตกต่างกันด้วย ส่วนใหญ่แล้วจะกำหนดว่าความรู้สึกเริ่มต้นที่สุดเป็นความเชื่อ ถัดไปเป็นความสนใจต่อไปสู่เจตคติ แล้วถึงค่านิยม ลงท้ายจะเป็นบุคลิกภาพ การพัฒนาความรู้สึกจึงควรมองแนวโน้มของการเกิดแต่ละคุณลักษณะดังกล่าวให้ดี เริ่มต้นความเชื่อที่ดีแล้วจะลงเอยที่บุคลิกภาพที่ดีด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

ความหมายของการมีส่วนร่วม

การบริหารงานหรือการจัดการองค์กรต่าง ๆ บุคคลภายในจะต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีผู้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

องค์การอนามัยโลก (WHO, 1995 อ้างถึงใน กรมการจัดหางาน, 2550 : 7) ได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วม คือ การที่กลุ่มของคนหรือประชาชนก่อให้เกิดการรวมตัวที่สามารถจะทำการตัดสินใจใช้ทรัพยากร และมีความรับผิดชอบในกิจกรรมที่กระทำโดยกลุ่ม

อรทัย ก๊กผล (2548 : 8) การมีส่วนร่วม คือ กระบวนการซึ่งประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะ แลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น เพื่อแสวงทางหาทางเลือก และการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโครงการที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจึงควรเข้าร่วมในกระบวนการนี้ ตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งถึงการติดตามและประเมินผล เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการรับรู้ เรียนรู้ การปรับเปลี่ยนโครงการร่วมกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย

อรพินท์ สพโชคชัย (2550 : 12) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า "เป็นกระบวนการที่นำเอาประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการแก้ไขปัญหาร่วมกัน หรือกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน และใช้ข้อมูลความเห็นของประชาชนเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจ"

ทำนอง ภูเกิดพิมพ์ (2551 : 15) การมีส่วนร่วม หมายถึง การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพความคิด ความเชื่อ และความยึดมั่นของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยงาน แต่ละองค์กร อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับกาลเวลาแต่ละยุคแต่ละสมัยอีกด้วย การมีส่วนร่วมเป็นหัวใจของการเสริมสร้างพลังการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Teamwork) ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนา เพราะการมีส่วนร่วมทำให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนร่วมเข้าใจสถานการณ์และอุทิศตนมากยิ่งขึ้น เพื่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา

ธัญญาพร ไชยปัญญา (2551 : 10) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการของกลุ่มองค์กร ชุมชน ตั้งแต่การได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือปฏิบัติ โดยมีความเข้าใจในปัญหาของตนเอง และตระหนักถึงสิทธิ์ของตนต่อสิ่งนั้น ซึ่งความรู้สึกเหล่านั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการที่บุคคลได้รับข้อมูลใหม่ที่ช่วยเพิ่มอำนาจทางความคิด และมีโอกาสได้ร่วมวิเคราะห์และตัดสินใจกำหนดเป้าหมายในกิจกรรมเหล่านั้น

การมีส่วนร่วมยังอธิบายได้ในหลายมิติ ทั้งในแง่ของมิติความลึกทั้งในเชิงกว้าง

1. การมีส่วนร่วม คือ การพิจารณาถึงการมีส่วนช่วยเหลือโดยสมัครใจโดยประชาชนต่อโครงการใดโครงการหนึ่งของโครงการสาธารณะต่างๆ ที่คาดว่าจะส่งผลต่อการพัฒนาชาติแต่ไม่ได้หวังว่าจะให้ประชาชนเปลี่ยนแปลงโครงการ หรือวิจารณ์เนื้อหาของโครงการ

2. การมีส่วนร่วมในความหมายที่กว้าง หมายถึง การให้ประชาชนในชนบทรู้สึกตื่นตัวเพื่อที่จะทราบถึงการรับความช่วยเหลือและตอบสนองต่อโครงการพัฒนา ขณะเดียวกันก็สนับสนุนความคิดริเริ่มของคนในท้องถิ่น

3. ในเรื่องของการพัฒนาชนบท การมีส่วนร่วม คือ การให้ประชาชนเข้ามาเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินการ และร่วมรับผลประโยชน์จากโครงการพัฒนา นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะประเมินผลโครงการนั้นๆ ด้วย

4. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนานั้นอาจเข้าในอย่างกว้าง ๆ ได้ว่า คือการที่ประชาชนได้เข้าร่วมอย่างแข็งขันในกระบวนการตัดสินใจต่างๆ ในเรื่องที่จะมีผลกระทบต่อเขา

5. การมีส่วนร่วมในชุมชน หมายถึง การที่ประชาชนจะมีทั้ง สิทธิ และหน้าที่ที่จะเข้าร่วมในการแก้ปัญหาของเขา มีความรับผิดชอบมากขึ้นที่จะสำรวจตรวจสอบความจำเป็นในเรื่องต่าง ๆ การระดมทรัพยากรท้องถิ่น และเสนอแนวทางแก้ไขใหม่ๆ เช่นเดียวกับการก่อตั้งและดำรงรักษาองค์กรต่าง ๆ ในท้องถิ่น

6. การมีส่วนร่วมนั้นจะต้องเป็นกระบวนการดำเนินการอย่างแข็งขัน ซึ่งหมายถึงว่า บุคคลหรือกลุ่มที่มีส่วนร่วมนั้นได้เป็นผู้มีความริเริ่มและได้มุ่งใช้ความพยายามตลอดจน ความเป็นตัวของตัวเองที่จะดำเนินการตามความริเริ่มนั้น

7. การมีส่วนร่วม คือ การที่ได้มีการจัดการที่จะใช้ความพยายามที่จะเพิ่มความสามารถที่จะควบคุมทรัพยากรและระเบียบในสถาบันต่างๆ ในสภาพสังคมนั้นๆ ทั้งนี้โดยกลุ่มที่ดำเนินการ และความเคลื่อนไหวที่จะดำเนินการนี้ไม่ถูกควบคุมโดยทรัพยากรและระเบียบต่างๆ

ทัศนีย์ ศรีฟ้า (2552 : 59) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม คือ การให้ประชาชนคิดค้นแนวทางได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการแสดงออก ความรู้สึกนึกคิด การศึกษาปัญหา การวางแผน การปฏิบัติ และการประเมินผล เป็นผู้กำหนดการตัดสินใจคิดค้นปัญหาและการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ เช่น แสดงความคิดเห็นเสนอแนะ และสนับสนุนในกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และอาจแสดงออกมาในรูปอื่นๆ ได้เช่น ร่วมเสียสละเวลา แรงงาน วัสดุอุปกรณ์ต่อกิจกรรมหรือปัญหาของกลุ่มที่เกิดขึ้น โดยที่ภาครัฐเข้าไปช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมนั้นประสบผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพอย่างดียิ่งและการที่ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนในการส่งเสริมและพัฒนาเด็กให้เต็มศักยภาพร่วมกับทางครูเป็นการร่วมมือกันระหว่างผู้ปกครองกับโรงเรียนในการวางแผนจัดกิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนาเด็ก

สมิง โคตรวงศ์ (2555 : 11) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของลีสก์ แฟรงก์ลีน (Lisk Franklyn) และเตอร์ตัน แอนดริว (Turton Andrew) แสดงรายละเอียดไว้ดังนี้

ลีสก์ แฟรงก์ลีน (Lisk Franklyn) เสนอแนวคิดไว้ว่า การมีส่วนร่วมของกลุ่มคนหรือประชาชนจะต้องมีความสัมพันธ์กับแนวคิดของการเชื่อใจและการยอมรับตนเอง เพื่อที่จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมของกลุ่มคนหรือประชาชนอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถสังเกตได้จากระดับความพึงพอใจ ระดับความไว้วางใจ และต้องครอบคลุมทัศนคติ ความคาดหวังและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน

เตอร์ตัน แอนดริว (Turton Andrew) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง การรวมความสนใจของแต่ละคน ซึ่งมีความเกี่ยวพันกันทางด้านความรู้สึกในกิจกรรมต่างๆ ในลักษณะของความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมกำลัง จนกระทั่งเกิดการรวมกันเป็นกลุ่มขึ้น

จากความหมายข้างต้นผู้วิจัยได้ข้อสรุปว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่องค์กรหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมกันดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ เสียสละแรงงาน วัสดุ อุปกรณ์และอื่น ๆ ซึ่งทำด้วยความสมัครใจจนเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความผูกพันและอุทิศทุกอย่างเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

ความสำคัญของการมีส่วนร่วม

ไพโรจน์ มินสาคร (2550 : 53-55) กล่าวถึงความสำคัญและความต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียนว่า เป็นภารกิจหน้าที่ที่ผู้บริหารหรือผู้อำนวยการโรงเรียน มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบ เพื่อให้เห็นว่าบุคลากรในโรงเรียนต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารงานแต่ละด้านอย่างไร โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมประเมินผล

นภาพร ทองเก่งกล้า (2551 : 50) กล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมว่า การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การหรือหน่วยงานในเชิงบริหาร การเอื้อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จะก่อให้เกิดบุคลากรรักงานในองค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของงานโดยตรง

สรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมมีความสำคัญคือ การมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่องานที่ปฏิบัติและต่อองค์การ ส่งผลให้เกิดความทุ่มเทในการทำงาน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การแบ่งปันอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารให้สมาชิกในองค์กรก็จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกมีคุณค่าแห่งตน รู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับกลุ่มหรือองค์กร ส่งผลให้เกิดความสมัครสมานสามัคคี และเป็นพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม

ลักษณะของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมของประชาชนนั้นมีหลายลักษณะ เพราะจุดมุ่งหมายในการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนนั้นย่อมแตกต่างกันไปตามความต้องการของตนเองและท้องถิ่น ได้มีผู้จัดลักษณะหรือรูปแบบของการเข้าร่วมกิจกรรมไว้หลายท่าน ดังนี้

โคเฮนและอัฟฮอฟ (Cohen & Uphoff, 1981 อ้างถึงใน สุชาดา กรเพชรปาณี และคณะ, 2550 : 7) ได้แบ่งลักษณะของการเข้าร่วมออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะพื้นฐานการเข้าร่วม มีทั้งการเข้าร่วมด้วยความเต็มใจ การได้รางวัลตอบแทนจากการเข้าร่วม รวมถึงการถูกบีบบังคับให้เข้าร่วมกิจกรรม

2. รูปแบบการเข้าร่วม โดยมีการเข้าร่วมทางตรงและการเข้าร่วมโดยผ่านองค์กรชุมชน

3. ขอบเขตการเข้าร่วม ซึ่งจะมีความถี่ในการเข้าร่วม และระยะเวลาในการเข้าร่วมเข้ามาเกี่ยวข้อง

4. ผลของการเข้าร่วมจะทำให้เป็นการเสริมพลังหรือเสริมอำนาจให้แก่องค์กร รวมทั้งเป็นการปฏิสัมพันธ์ระดับธรรมดา

องค์การสหประชาชาติ (United Nations, 1981 : 8 อ้างถึงใน สมิง โคตรวงศ์, 2555 : 14) ได้อธิบายลักษณะการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมแบบเป็นไปเอง ซึ่งเป็นไปโดยการอาสาสมัครหรือการรวมตัวเพื่อแก้ปัญหาของตนเอง โดยเป็นการกระทำที่ไม่ได้รับความช่วยเหลือจากภายนอกซึ่งเป็นรูปแบบที่เป็นเป้าหมาย

2. การมีส่วนร่วมแบบชักนำ ซึ่งเป็นการเข้าร่วมโดยความต้องการเห็นชอบหรือสนับสนุนโดยรัฐบาล ซึ่งเป็นรูปแบบทั่วไปของประเทศกำลังพัฒนา

3. การมีส่วนร่วมแบบบังคับ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนร่วมภายใต้การดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล โดยเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือโดยการบังคับโดยตรง ซึ่งผู้กระทำจะได้รับผลทันทีแต่จะไม่ได้ผลระยะยาวและมักจะมีผลเสียที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากประชาชนในที่สุด

ในทรรศนะของแบคนอล (Bagnall, 1989 : 23-28 อ้างถึงใน สมิง โคตรวงศ์, 2555 : 14-15) การมีส่วนร่วมมีลักษณะที่แตกต่างกัน 3 ประการ คือ

1. การปรากฏตัว (Presence) หมายถึง การเข้าร่วมในโครงการที่องค์การสถาบันหรือหน่วยงานจัดให้ การมีส่วนร่วมจึงมีความหมายเพียงการปรากฏตัวหรือเข้าร่วมในโครงการนั้น ๆ ซึ่งจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ องค์ประกอบทางสังคมและอื่นๆ

2. การเกี่ยวข้อง (Involvement) หมายถึง การมีส่วนร่วมในโครงการอย่างแข็งขันของผู้เข้าร่วมในกิจกรรมหรือโครงการที่เหมาะสมกับตน และการนำไปใช้ โดยเน้นที่ตัวผู้เข้าร่วมไม่เน้นสถาบัน องค์การ

3. การควบคุม (Control) หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มผู้เข้าร่วมเป็นผู้กำหนดหรือควบคุมกระบวนการศึกษาเอง เช่น ควบคุมองค์ประกอบ และควบคุมกระบวนการเรียนรู้

ชัชวาลย์ ทัตศิวัช (2550 : 37) รูปแบบของการมีส่วนร่วม เพื่อการบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องของการบริหารงานองค์กรภาครัฐ มีรายละเอียดดังนี้

1. การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งหมายถึง การกำหนดนโยบายและการวางแผนปฏิบัติการ โดยการเปิดกว้างให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่นในการรักษาผลประโยชน์ของตน

2. การทำประชาพิจารณ์หรือการมีมาตรการเพื่อรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ อันมีฐานะเป็นกระบวนการทางกฎหมายหรือมีกฎหมายกำหนดบัญญัติไว้ เพื่อเป็นช่องทางในการรวบรวมข้อมูลประกอบการตัดสินใจของรัฐ

3. การให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ซึ่งหมายความถึงการที่บุคคลมีสิทธิ์ที่จะได้รับทราบข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะที่อยู่ในความครอบครองของหน่วยงานราชการ หน่วยงานของรัฐรัฐวิสาหกิจ หรือราชการส่วนท้องถิ่น อันเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540

4. การกระจายอำนาจทางการบริหารและการดูแลทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น หมายถึงการรับรองสิทธิ์ของชุมชน และท้องถิ่นในการจัดการดูแลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในกิจกรรม และโครงการต่าง ๆ เช่น การเปิดโอกาสให้ประชาชนผู้ที่ได้รับผลกระทบจากโครงการพัฒนาของรัฐ มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินโครงการของรัฐ เป็นต้น

5. การให้องค์กรอิสระสามารถเข้ามาตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐ

6. การพัฒนาชุมชน (Community Development) ซึ่งเป็นกระบวนการให้การศึกษาแก่ประชาชนเพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้ ทั้งในแง่ของการตัดสินใจ และการดำ เนินการแก้ไขปัญหาตลอดจนการตอบสนองประโยชน์ส่วนตน และส่วนรวมด้วยกระบวนการกลุ่ม และกระบวนการสร้างจิตสำนึก เพื่อให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประเทศ

7. การสำรวจความต้องการ เพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชน อันเป็นการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการบริการสาธารณะที่พึงประสงค์ เพื่อที่จะกำหนดนโยบายสาธารณะ แผนงาน และโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

เดวิท และนิวสตรอม (Devit and Newstrom, 1985 อ้างถึงใน โสภณ มีนา, 2551 : 23-24) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีส่งเสริมการบริหารโดยการมีส่วนร่วมไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. การให้คำปรึกษากลุ่ม เป็นวิธีการที่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นเสนอแนะเพื่อร่วมกันคิด ตัดสินใจที่จะกระทำจะเลือกปฏิบัติ วิธีนี้สร้างบรรยากาศแห่งความคุ้นเคยใกล้ชิดได้ดี

2. การจัดการเชิงประชาธิปไตย เน้นวิธีการที่ผู้นำใช้วิธีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจด้วยกลุ่ม ผู้ที่ปฏิบัติงานมีอิสรเสรีภาพสูง

3. คณะกรรมการหรือคณะทำงาน หรือกรรมการเฉพาะกิจ หรือกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพ (QCC)

4. การรับฟังความคิดเห็น จะเปิดรับฟังความคิดเห็นในการปรับปรุงงานทุกงาน และถือหลักการว่ากระตุ้นให้มีการออกความคิดเห็นอย่างน้อย 54 คน จาก 100 คน

5. คณะกรรมการระดับกลาง เป็นคณะกรรมการระดับการจัดการฝ่ายต่าง ๆ และระดับต่าง ๆ ที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมเป็นทวีคูณในการบริหาร (Multiple Management)

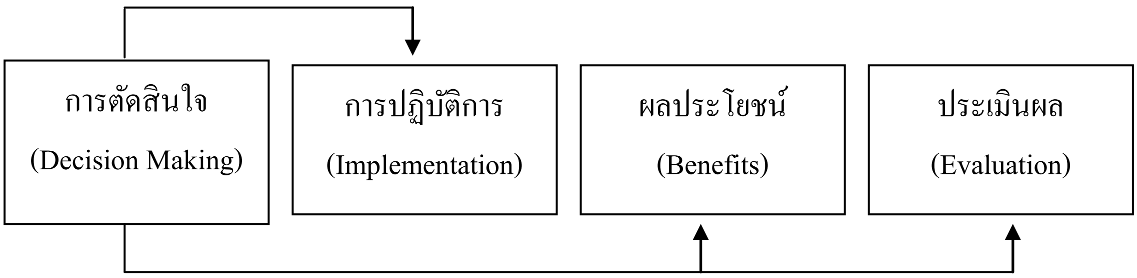
6. อุตสาหกรรมประชาธิปไตย เป็นวิธีให้โอกาสกับการเลือกผู้แทนเข้าไปนั่งอยู่ในคณะกรรมการบริหารระดับต่างๆ ตามความจำเป็นและความสมควรของหน่วยงานนั้นๆ (Codetermination)

7. ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของแผนปฏิบัติงาน วิธีการให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการร่วมเป็นคณะทำงาน คณะกรรมการ หรือเป็นสมาชิกกลุ่ม (QC) กลุ่มเหล่านี้มีส่วนกำหนดแผนปฏิบัติงาน เป้าหมาย นโยบายในการทำงานให้สอดคล้องกับองค์การ

ขั้นตอนของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมจะแบ่งเป็นหลายขั้นตอนแตกต่างกัน ตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

โคเฮนและอัฟฮอฟ (Cohen & Uphoff, 1981 อ้างถึงใน กิ่งกาญจน์ ชมอินทร์, 2549 : 16-17) ได้เสนอขั้นตอนการมีส่วนร่วมไว้ 4 ขั้นตอน คือ



ภาพที่ 2.7 วงจรการมีส่วนร่วมของ Cohen and Uphoff
ที่มา : (Cohen and Uphoff, 1980 อ้างถึงใน กิ่งกาญจน์ ชมอินทร์, 2549 : 16-17)

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นการมีส่วนร่วมที่เป็นการแสดงออกด้านความคิดเกี่ยวกับการจัดระบบ หรือกำหนดระบบของโครงการ เป็นการประเมินปัญหาหรือทางเลือก ที่จะสามารถเป็นไปได้ที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาโดยการประเมินสภาพที่เป็นอยู่และสาเหตุของปัญหา ซึ่งในขั้นตอนนี้ยังแบ่งย่อยออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมในขั้นต้น (Initial Decision) เป็นการค้นหาความต้องการที่แท้จริงซึ่งเป็นวิธีการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมของโครงการ

2. การมีส่วนร่วมในขั้นเตรียมการ (Ongoing Decision) เป็นการหาโอกาสหรือช่องทางในการแก้ปัญหา รวมทั้งลำดับความสำคัญของโครงการที่จะต้องดำเนินการ

3. การมีส่วนร่วมในขั้นการตัดสินใจปฏิบัติการ (Operation Decision) เป็นการหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติการ ได้แก่ อาสาสมัคร ผู้ประสานงาน หรือกลุ่มที่รวมตัวกันตามประเพณี เช่น

กลุ่มสตรี หรือกลุ่มหนุ่มสาว เพื่อที่จะมีส่วนร่วมในกิจกิจกรรม โดยการเป็นสมาชิกร่วมดำเนินการ คัดเลือกผู้นำ และการสร้างพลังอำนาจให้แก่องค์กร

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) เป็นการดำเนินงานตามโครงการและแผนงานและเป็นการก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของกิจกรรมและผลงานที่ปรากฏในขั้นตอนนี้ยังแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ

1. การมีส่วนร่วมในการสละทรัพยากร (Resource Contribution) ได้แก่ การมีส่วนร่วมสละแรงกาย การสละเงิน การให้วัสดุอุปกรณ์ และการให้คำแนะนำ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะให้ด้วยความเต็มใจ

2. การมีส่วนร่วมในการบริหารและการประสานงาน (Administration and Coordination) จะมีส่วนร่วมโดยวิธีการจ้างบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ การฝึกอบรม ผู้ที่จะเข้าปฏิบัติในโครงการ หรือการให้คำปรึกษาในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ และเป็นผู้ประสานงานในโครงการด้วย

3. การมีส่วนร่วมในการเข้าเป็นผู้ปฏิบัติในโครงการ มักพบว่ามีลักษณะเป็นการบังคับให้เข้าปฏิบัติในโครงการมากที่สุด การมีส่วนร่วมโดยการบังคับให้ปฏิบัติ จะต่างจากการให้ความร่วมมือ เพราะการบังคับให้ทำนั้น ผลประโยชน์ (Benefits) จะไม่ใช่เป็นสิ่งที่สำคัญแต่ถ้าเป็นการมีส่วนร่วมด้วยความเต็มใจนั้น จะมีการคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับหลังเกิดการมีส่วนร่วมด้วย

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ (Benefits) ยังแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ

1. การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ในด้านวัตถุ (Material Benefits) ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการเพิ่มผลผลิต รายได้ หรือทรัพย์สิน

2. การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ในด้านสังคม (Social Benefits) ได้แก่ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่สังคม เช่น โรงเรียน สถานที่สาธารณะ หรือส่วนกลางของชุมชน เช่น การเพิ่มคุณภาพชีวิต การเกิดระบบน้ำประปา

3. การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ในด้านบุคคล (Personal Benefits) ได้แก่ ความนับถือตนเอง (Self-esteem) พลังอำนาจทางการเมือง (Political Power) ความคุ้มค่าของผลประโยชน์ (Sense of Efficacy)

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการวัดผลและวิเคราะห์ผลของการดำเนินงาน รวมทั้งเป็นการค้นหาข้อดีและข้อบกพร่องเพื่อหาแนวทางแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป แต่การมีส่วนร่วมในขั้นนี้ส่วนใหญ่ บทบาทดังกล่าวจะเป็นของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ โดยจะเป็นการประเมินผลของงบประมาณที่จัดสรรนั้นนำไปใช้อย่างไร บางกรณีแม้แต่เจ้าหน้าที่เองยังไม่มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนดังกล่าว

คาลด์เวล และสพิงค์ (Caldwell and Spink, 1990 อ้างถึงใน นภาพร ทองเก่งกล้า, 2551 : 51) กล่าวถึงวงจรการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมว่ามีลักษณะที่สำคัญคือ

1. เป็นกระบวนการที่กำหนดจุดหมายของโรงเรียน การกำหนดนโยบาย การวางแผน การงบประมาณ การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล ในเชิงบูรณาการที่แตกต่างจากกระบวนการที่ใช้อยู่เดิม ซึ่งมักไม่เป็นระบบ แยกส่วน ก่อให้เกิดความสับสนและความไร้ประสิทธิผล

2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากครู นักเรียน และชุมชนที่เหมาะสม มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน

3. เน้นหน้าที่หลักของโรงเรียน คือ การเรียนการสอน และการบริหารแผนงานที่สอดคล้องกับรูปแบบปกติของงานในโรงเรียน

ซึ่งวงจรการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มี 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดจุดหมายและระบุความต้องการ
2. การกำหนดนโยบาย (จุดหมายและแนวทางอย่างกว้าง)
3. การกำหนดแผนงาน
4. การจัดทำแผนและอนุมัติงบประมาณแผนงาน
5. การนำไปปฏิบัติ
6. การประเมินผล

แชดดิด และคณะ (Shadid and et al., 1992 : 185 อ้างถึงใน สมิง โคตรวงศ์, 2555 : 18) กล่าวว่า รูปแบบการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการกำหนดความต้องการและจัดลำดับความสำคัญ การวางแผนและการตัดสินใจปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เป็นการมีส่วนร่วมในส่วนที่เป็นของการดำเนินงาน เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหาร การประสานงาน เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการับผลประโยชน์ในส่วนที่เกี่ยวกับผลประโยชน์

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการประเมินผลนั้น สิ่งสำคัญที่สังเกตคือ ความเห็นชอบ และความคาดหวัง ซึ่งมีอิทธิพลสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ ได้

องค์การอนามัยโลก (WHO, 1995 อ้างถึงใน มยุรี ศรีอุดร, 2548 : 13) ได้เสนอขั้นตอนการมีส่วนร่วมที่ถือว่าเป็นขั้นตอนจริงหรือสมบูรณ์ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน ประชาชนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา จัดลำดับความสำคัญ ตั้งเป้าหมาย กำหนดการใช้ทรัพยากร กำหนดวิธีการติดตามและประเมินผลและที่สำคัญจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

2. การดำเนินกิจกรรม ประชาชนจะต้องมีส่วนร่วมในการจัดสรรควบคุมทางการเงินและการบริหาร

3. การใช้ประโยชน์ ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการนำเอากิจกรรมมาใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งเป็นการเพิ่มระดับของการพึ่งตนเองและการควบคุมทางสังคม

4. การได้รับประโยชน์ ประชาชนจะต้องได้รับการแจกจ่ายผลประโยชน์จากชุมชนในพื้นที่ที่เท่ากัน ซึ่งอาจจะเป็นผลประโยชน์ส่วนตัว สังคม หรือวัตถุก็ได้

5. ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. ร่วมการลงทุนในกิจกรรมโครงการของชุมชนตามขีดความสามารถของตนเอง และของหน่วยงาน

7. ร่วมปฏิบัติตามนโยบาย แผนงานโครงการและกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

8. ร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการและกิจกรรมที่ได้ทำไว้โดยเอกชนและรัฐบาลให้ใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป

อภิญญา กังสนารักษ์ (2548 : 14-15) นำเสนอขั้นตอนการมีส่วนร่วมของชุมชนว่า ชุมชนต้องมีส่วนร่วมใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการริเริ่มโครงการ ร่วมค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาภายในชุมชน ร่วมตัดสินใจกำหนดความต้องการและร่วมลำดับความสำคัญของความต้องการ

2. การมีส่วนร่วมในขั้นการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการ แนวทางการดำเนินงาน รวมถึงทรัพยากรและแหล่งวิทยากรที่จะใช้ในโครงการ

3. การมีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินโครงการ ทำประโยชน์ให้แก่โครงการ โดยร่วมช่วยเหลือด้านทุนทรัพย์ วัสดุอุปกรณ์ และแรงงาน

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ เพื่อให้รู้ว่าผลจากการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยสามารถกำหนดการประเมินผลเป็นระยะต่อเนื่องหรือประเมินผลรวมทั้งโครงการในคราวเดียวก็ได้

ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2548 : 143) แบ่งขั้นตอนของการมีส่วนร่วมของชุมชนไว้ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการศึกษาค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา ตลอดจนร่วมจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีการ แนวทางการดำเนินงานและทรัพยากรที่จะต้องใช้

3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ โดยประชาชนเข้าร่วมในการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ แรงงาน เงินทุน หรือเข้าร่วมบริหารงาน การใช้ทรัพยากร การประสานงานและดำเนินการขอความช่วยเหลือจากภายนอก

4. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ เป็นการมีส่วนร่วมในการนำเอากิจกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ทั้งด้านวัตถุและจิตใจ โดยอยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกันของบุคคลและสังคม

5. การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ปาริชาต สถาปิตานนท์ และคณะ (2549 : 23-24) เสนอว่า ขั้นตอนการมีส่วนร่วมของชุมชนประกอบด้วยภารกิจสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

ภารกิจที่ 1 การมีส่วนร่วมในการวางแผน ได้แก่ การที่ประชาชนมีบทบาทในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนโครงการ นับตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน การกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผลโครงการ

ภารกิจที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม ได้แก่ การสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ และการประสานความร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

ภารกิจที่ 3 การมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์ ได้แก่ การแจกจ่ายประโยชน์ต่าง ๆ ในการพัฒนาอย่างยุติธรรม

ภารกิจที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ได้แก่ การให้ประชาชนได้รับทราบถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อร่วมกันหาทางแก้ไขในลำดับต่อไป

สมคิด พรมจุ้ย และคณะ (2550 : 14) กล่าวถึงขั้นตอนของการมีส่วนร่วมว่า ขั้นตอนของการมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมใด ๆ แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานโครงการหรือการจัดกิจกรรม
2. การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนด้านทรัพยากรหรือปัจจัยดำเนินงาน
3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ
4. การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
5. การมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์หรือผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินการร่วมกัน ซึ่งหมายรวมถึง ความรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นด้วย ไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือทางลบ

จากการศึกษาขั้นตอนของการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์และสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2.4 การวิเคราะห์ขั้นตอนของการมีส่วนร่วม

ลำดับ	นักวิชาการ	ข้อมูลจากการวิเคราะห์
1.	โคเฮนและอัพฮอฟ (Cohen & Uphoff)	1.1 การตัดสินใจ 1.2 การปฏิบัติการ 1.3 การรับผลประโยชน์ 1.4 การประเมินผล
2.	คาลด์เวล และสพิงค์ (Caldwell and Spink)	2.1 การกำหนดจุดหมายและระบุความต้องการ 2.2 การกำหนดนโยบาย 2.3 การกำหนดแผนงาน 2.4 การจัดทำแผนอนุมัติงบประมาณแผนงาน 2.5 การนำไปปฏิบัติ 2.6 การประเมินผล
3.	แชดดิด และคณะ (Shadid and et al.)	3.1 การตัดสินใจ 3.2 การดำเนินงาน 3.3 การรับประโยชน์ 3.4 การประเมินผล
4.	องค์การอนามัยโลก (WHO)	4.1 การวางแผน 4.2 การดำเนินกิจกรรม 4.3 การใช้ประโยชน์ 4.4 การได้รับประโยชน์ 4.5 ร่วมจัดหรือปรับปรุงกระบวนการบริหาร 4.6 ร่วมลงทุนในกิจกรรม 4.7 ร่วมปฏิบัติตามนโยบาย 4.8 ร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล และร่วมบำรุงรักษา
5.	ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ	5.1 การค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา 5.2 การวางแผน 5.3 การปฏิบัติ 5.4 การรับผลประโยชน์ 5.5 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ลำดับ	นักวิชาการ	ข้อมูลจากการวิเคราะห์
6.	ปาริชาต สถาปิตานนท์ และคณะ	6.1 การวางแผน 6.2 การดำเนินกิจกรรม 6.3 การได้รับผลประโยชน์ 6.4 การประเมินผล
7.	สมคิด พรมจุ้ย และคณะ	7.1 การวางแผน 7.2 การสนับสนุนทรัพยากรหรือปัจจัยดำเนินงาน 7.3 การปฏิบัติการ 7.4 การติดตามและประเมินผล 7.5 การรับประโยชน์หรือผลผลิต

จากการวิเคราะห์ขั้นตอนของการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นตารางแจกแจงความถี่ของตัวแปรการมีส่วนร่วม แสดงดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 แสดงความถี่ของตัวแปรการมีส่วนร่วม

ตัวแปร \ นักวิชาการ	Cohen & Uphoff	Caldwell and Spink	Shadid and et al.	องค์การอนามัยโลก	ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ	ปาริชาต สถาปิตานนท์ และคณะ	สมคิด พรมจุ้ย และคณะ	รวม
1. การตัดสินใจ	✓		✓					2
2. การปฏิบัติการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
3. การรับผลประโยชน์	✓		✓	✓	✓	✓	✓	6
4. การประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
5. การกำหนดจุดหมาย		✓						1
6. การกำหนดนโยบาย		✓						1

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

นักวิชาการ / **ตัวแปร**	Cohen & Uphoff	Caldwell and Spink	Shadid and et al.	องค์การอนามัยโลก	ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ	ปาริชาต สถาปิตานนท์ และคณะ	สมคิด พรมจุ้ย และคณะ	**รวม**
7. การวางแผน		✓		✓	✓	✓	✓	5
8. การจัดทำแผนอนุมัติงบประมาณแผนงาน		✓						1
9. การใช้ประโยชน์				✓				1
10. ร่วมจัดหรือปรับปรุงกระบวนการบริหาร				✓				1
11. ร่วมลงทุนในกิจกรรม				✓				1
12. ร่วมปฏิบัติตามนโยบาย				✓				1
13. การค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา					✓			1
14. การสนับสนุนทรัพยากรหรือปัจจัยดำเนินงาน							✓	1

จากการวิเคราะห์ตัวแปรการมีส่วนร่วมจากการศึกษาเอกสารของนักวิชาการ ผู้วิจัยสามารถสรุปตัวแปรการมีส่วนร่วมที่มีความถี่มากกว่า 1 ได้ตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 ความถี่ของตัวแปรการมีส่วนร่วมที่นำมากำหนดเป็นตัวแปรในการวิจัย

ลำดับที่	**ตัวแปร**	**ความถี่**
1.	การปฏิบัติการ	7
2.	การประเมินผล	7
3.	การรับผลประโยชน์	6
4.	การวางแผน	5
5.	การตัดสินใจ	2

จากตารางที่ 2.6 แสดงตัวแปรการมีส่วนร่วมที่มีความถี่มากกว่า 1 ประกอบด้วย การปฏิบัติการ การประเมินผล การรับผลประโยชน์ การวางแผน และการตัดสินใจ ผู้วิจัยนำตัวแปรการมีส่วนร่วมดังกล่าวมาจัดเรียงตามลำดับขั้นตอนดังนี้ 1) การวางแผน 2) การตัดสินใจ 3) การปฏิบัติการ 4) การรับผลประโยชน์ และ 5) การประเมินผล แสดงรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน หมายถึง การที่ครูผู้สอนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา จัดลำดับความสำคัญ ตั้งเป้าหมาย กำหนดการใช้ทรัพยากร กำหนดวิธีการติดตามและประเมินผล และที่สำคัญจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

2. การตัดสินใจ หมายถึง การที่ครูผู้สอนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงออกด้านความคิดเกี่ยวกับการจัดระบบ หรือกำหนดระบบของโครงการ เป็นการประเมินปัญหาหรือทางเลือกที่จะสามารถเป็นไปได้ที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาโดยการประเมินสภาพที่เป็นอยู่และสาเหตุของปัญหา

3. การปฏิบัติการ หมายถึง การที่ครูผู้สอนเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ แรงงาน เงินทุน หรือเข้าร่วมบริหารงาน การใช้ทรัพยากร การประสานงานและดำเนินการขอความช่วยเหลือจากภายนอก

4. การรับผลประโยชน์ หมายถึง การที่ครูผู้สอนเข้ามามีส่วนร่วมในการนำเอากิจกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ทั้งด้านวัตถุและจิตใจ โดยอยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกันของบุคคลและสังคม

5. การประเมินผล หมายถึง การที่ครูผู้สอนเข้ามามีส่วนร่วมในการวัดผลและวิเคราะห์ผลของการดำเนินงาน รวมทั้งเป็นการค้นหาข้อดีและข้อบกพร่องเพื่อหาแนวทางแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมของประชาชนก่อให้เกิดประโยชน์มากมายดังที่มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวดังต่อไปนี้

ทินกร สิงห์ประเสริฐ (2549 : 37) สรุปประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา ย่อมก่อให้เกิดการพึ่งตนเองได้ในที่สุด เนื่องจากเกิดการเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาและสร้างความเจริญให้กับชุมชนหรือหมู่บ้านของตนผ่านกิจกรรมกระบวนการทำงานตามโครงการ

2. การส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา เป็นการสะท้อนถึงความจริงใจของรัฐที่มีต่อการสนับสนุนให้ประชาชนมีเสรีภาพในการตัดสินใจและกำหนดชะตากรรมของท้องถิ่นตน

3. เป็นช่องทางสะท้อนปัญหาความต้องการที่แท้จริงของท้องถิ่นได้ถูกต้อง ตรงประเด็น

4. เป็นการสร้างฉันทามติร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความชอบธรรมในการตัดสินใจ เนื่องจากเป็นการสร้างข้อตกลงที่เกิดจากการยอมรับร่วมกันภายในกลุ่ม

5. เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคล เพราะในกระบวนการมีส่วนร่วม ย่อมจะต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อคิดเห็นระหว่างกัน ดังนั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนจึงเป็นเสมือนเวทีในการเรียนรู้ที่มีประโยชน์อย่างมาก

6. เป็นการสนับสนุนการพัฒนาความรักท้องถิ่นและความรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดขึ้นในพฤติกรรมของประชาชนในท้องถิ่น

7. ประชาชนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงาน อันเนื่องมาจากโครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นในหมู่บ้านและจะช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในการดูแลรักษา

สุชาดา กรเพชรปาณี และคณะ (2550 : 11) ได้ให้ทรรศนะสำหรับประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของประชาชนในแง่ของการพัฒนา ดังนี้

1. จะช่วยให้ประชาชนยอมรับโครงการมากขึ้น เนื่องจากเป็นโครงการที่ตรงกับปัญหาและความต้องการของประชาชน

2. ประชาชนจะมีความรู้สึกผูกพัน รู้สึกเป็นเจ้าของโครงการมากขึ้น

3. การดำเนินโครงการจะราบรื่น ได้รับความร่วมมือจากประชาชนมากขึ้น

4. โครงการจะให้ประโยชน์แก่ประชาชนมากขึ้น และมีการระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนามากขึ้น

5. จะช่วยพัฒนาขีดความสามารถของประชาชนมากขึ้น

สุทัตตา วาราชนนท์ (2552 : 20) ได้สรุปประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ดังนี้

1. เพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจ กระบวนการปรึกษาหารือสาธารณชนช่วยให้เกิดการกระจ่างในวัตถุประสงค์ และความต้องการของโครงการหรือนโยบายนั้นๆ ได้เสมอ สาธารณชนสามารถที่จะผลักดันให้เกิดการทบทวนข้อสันนิษฐานที่ปิดบังอยู่ บ่อยครั้งกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนก่อให้เกิดการพิจารณาถึงทางเลือกใหม่แทนวิธีการที่ได้เคยใช้กันมาในอดีต

2. การลดค่าใช้จ่ายและการสูญเสีย กระบวนการหรือโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างเต็มรูปแบบมักจะสิ้นเปลืองและเสียเวลาแต่ในทางปฏิบัติการมีส่วนร่วมของประชาชนตั้งแต่ต้น สามารถที่จะลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งของประชาชนได้

3. การสร้างฉันทามติ โครงการมีส่วนร่วมของประชาชนสามารถที่จะสร้างข้อตกลงที่มั่นคงและยืนยาว การยอมรับระหว่างกลุ่ม

4. การเพิ่มความง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำให้บุคคลรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของการตัดสินใจนั้น และครั้งหนึ่งเมื่อได้ร่วมตัดสินใจแล้วย่อมต้องการที่จะเห็นสิ่งนั้นได้ถูกนำไปปฏิบัติ

5. การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าในกรณีที่ร้ายแรงที่สุด กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนก่อให้เกิดโอกาสที่คู่กรณีจะแสดงความต้องการของกลุ่มเขา และความห่วงกังวลที่ปราศจากความรู้สึกที่เป็นปฏิปักษ์ การมีส่วนร่วมของประชาชนตั้งแต่ต้นสามารถลดการเผชิญหน้ากันอย่างรุนแรงที่อาจเป็นไปได้

6. การดำรงไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือและความชอบธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการตัดสินใจก่อให้เกิดความขัดแย้ง ก็ต้องใช้กระบวนการตัดสินใจที่โปร่งใสและน่าเชื่อถือต่อสาธารณชน และประชาชนมีส่วนร่วม

7. การพัฒนาความเชี่ยวชาญและความคิดสร้างสรรค์ของสาธารณชน ผู้มีส่วนร่วมไม่เพียงแต่เรียนรู้เนื้อหา แต่เขายังได้เรียนรู้กระบวนการตัดสินใจโดยองค์กรส่วนท้องถิ่นของเขาควรจะเป็นอย่างไร และทำไมจึงต้องตัดสินใจดังกล่าว

จากแนวคิดสรุปได้ว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีประโยชน์คือ ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในเรื่องการสื่อสาร ส่งเสริมขวัญและกำลังใจสมาชิกรู้สึกถึงการถูกยอมรับและเห็นคุณค่าแห่งตน เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเกิดการทุ่มเททำงานเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานเป็นทีม

จากหลักการ แนวคิดของปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น นับว่ามีความหลากหลายและมีลักษณะที่แตกต่างกันบ้าง สอดคล้องกันบ้าง ผู้วิจัยนำตัวแปรใช้ในการวิจัยครั้งนี้มาสรุปรายละเอียดไว้ในตารางที่ 2.7 ดังนี้

ตารางที่ 2.7 ตารางสรุปหลักการ แนวคิดของปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ตัวแปร	**รายละเอียด**
1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	1.1 แบบมุ่งงาน
	1.2 แบบมุ่งความสัมพันธ์
	1.3 แบบทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

ตัวแปร	รายละเอียด
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	2.1 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์
	2.2 การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์
	2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
	2.4 การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์
3. จิตพิสัย	3.1 การรับรู้
	3.2 การตอบสนอง
	3.3 การเห็นคุณค่า
	3.4 การจัดระบบคุณค่า
4. การมีส่วนร่วม	4.1 การวางแผน
	4.2 การตัดสินใจ
	4.3 การปฏิบัติการ
	4.4 การรับผลประโยชน์
	4.5 การประเมินผล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุดสยาม จันทรัศมี (2549 : 77-78) ได้ศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 3) ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเอกชน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก 4) ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเอกชน ในเขตพัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และ 5) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และแบบสนับสนุน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเอกชน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก

ฤกษ์ชัย ใจคำปัน (2549 : 44 - 50) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาอำเภอจอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรมีการวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีการใช้แผนปฏิบัติงานควบคู่กับการทำงาน มีการแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน โดยทำเป็นคำสั่ง มีการประชุมชี้แจงบุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม ส่วนปัญหาที่พบคือ บุคลากรไม่เพียงพอ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ไม่ได้วางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า การจัดสวัสดิการมีน้อยและไม่ทั่วถึง และขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ปัญหา คือ ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อหน่วยงานต้นสังกัด ควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ ควรสร้างขวัญและกำลังใจตามโอกาสอันสมควร และควรมีการวางแผนการประเมินผลและการปฏิบัติงานของบุคลากร

จันจิรา อินต๊ะเสาร์ (2550 : 72) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่โดยมีมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา และข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรมีการกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ มีการวางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนมีการจัดประชุม อบรมสัมมนาและเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง มีการสร้างขวัญและกำลังใจ มีแผนการประเมินผลบุคลากรและติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ส่วนปัญหาที่พบคือ มีบุคลากรไม่ตรงตามความต้องการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงตามความสามารถ การพัฒนาบุคลากรยังไม่ครอบคลุม มีการจัดสวัสดิการน้อยและไม่ทั่วถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ยุติธรรมและบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์

อุษา ยิ่งยงเมธี (2550 : 86-87) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต 2 ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 2) ประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต 2 อยู่ในระดับดีทุกด้าน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารโดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ

4) ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามลำดับได้แก่ ความมีบารมี การดลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน

อุดรรักษ์ คำลุน (2554 : 3) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อการวิจัยในชั้นเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อการวิจัยในชั้นเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยการมีส่วนร่วมในการวางแผน อยู่ในอันดับสูงสุด และด้านการมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ อยู่ในอันดับต่ำสุด 2) คุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยภาพรวมและรายมาตรฐานอยู่ในระดับมาก โดยมาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์อยู่ในอันดับสูงสุด และมาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์อยู่ในอันดับต่ำสุด และ 3) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อการวิจัยในชั้นเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ด้านผู้เรียน มี 4 ด้าน คือ การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ การมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ และการมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยร่วมกันส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีประสิทธิภาพในการทำนาย ร้อยละ 69.10

พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์ (2554 : 150-151) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดทิศทาง และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามลำดับ 2) ผลการปฏิบัติงานวิชาการ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียน เพื่อใช้ในสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การประสานร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา ตามลำดับ และ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ละออง แสงภู (2555 : 3) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมอยู่ในอันดับแรก รองลงมา คือ พฤติกรรมการมุ่งสัมพันธ์รายบุคคล และอันดับสุดท้าย คือ พฤติกรรมการมีคุณธรรมและจริยธรรม 2) ระดับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยการวิเคราะห์ผู้เรียน อยู่ในอันดับแรก รองลงมา คือ การวิเคราะห์หลักสูตร และอันดับสุดท้าย คือ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมีทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เพ็ญพิชชา โคตรชาลี (2556 : 70-73) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการจัดทำกลยุทธ์ รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการควบคุมและประเมินผล 2) องค์กรที่มีขีดสมรรถนะของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการนำองค์กร รองลงมาคือ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน โดยพบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการควบคุมและประเมินผลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนด้านการนำองค์กร

งานวิจัยต่างประเทศ

แมคนูสัน (Maguson, 1971; อ้างถึงใน สุดใจ ศิริสมบัติ, 2550 : 37) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จโดยจำแนกคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ คุณลักษณะด้านอาชีพ และคุณลักษณะส่วนตัว ผลการวิจัยพบว่า ในส่วนของคุณลักษณะด้านวิชาชีพนั้นประกอบด้วย คุณลักษณะที่สำคัญคือ การมีความสามารถติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพตนถ่องแท้ สามารถมอบหมายงานได้เหมาะสม ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นมิตร มีเวลาให้กับผู้ร่วมงาน มีความสนใจ

ผู้อื่น สามารถวางแผนและจัดระบบงาน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และใช้อำนาจของตนได้อย่างเหมาะสม และในส่วนของคุณลักษณะส่วนตนนั้น ประกอบด้วย คุณลักษณะสำคัญคือ การมีเหตุผล มีวิจารณญาณ มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ มีความรอบรู้ เป็นผู้มีความจริงใจ ไม่ใช้อารมณ์ เป็นมิตร อารมณ์ขัน เปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย และมีเมตตา

ฮาร์โรลด์ (Harold, 1983; อ้างถึงใน ทศพร วงศ์ทะกัณฑ์, 2550 : 67) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับอำนาจ บทบาทของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในท้องถิ่นผลการทำวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญมากในการกำหนดนโยบายและการเข้ามามีส่วนร่วมของทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่นเพื่อการบริหารการศึกษาของท้องถิ่น

บาลด์วิน (Baldwin, 1994 อ้างถึงใน พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์, 2554 : 100) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร การสมานสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ เปิดเผยความต้องการเปลี่ยนแปลงบุคลากรและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนสำนักงานจากท้องถิ่น ส่วนปัจจัยที่ยับยั้งการนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ได้แก่ การขาดปัจจัยส่งเสริมข้อใดข้อหนึ่งข้างต้น ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และจัดสรรเวลาให้กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่เพียงพอ

ดินแฮมและสตีเฟน (Dinham & Stephen, 2005 อ้างถึงใน ละออง แสงภู, 2555 : 49) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีต่อผลผลิตทางการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยในการสร้างความสำเร็จของผลผลิตทางการศึกษา เกิดจากผู้อำนวยการที่ได้รับการฝึกฝนภาวะผู้นำ มาจากบทบาทของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ และครูผู้สอนในแต่กลุ่ม และเกิดจากการฝึกฝนความเป็นมืออาชีพ

อาปีร์ (Arpie, 2007 อ้างถึงใน พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์, 2554 : 103) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินขอบข่ายและการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน และเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน การวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาการบริหารจัดการของ Federal Student Aid กระทรวงศึกษาธิการที่มีการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น และมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานไปสู่การบริหารจัดการที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จในการบริหารงาน งานวิจัยนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมาก รัฐบาลกำลังให้ความสนใจในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์มาก เนื่องจากในช่วงปลายทศวรรษ 1990 มีองค์กรที่บริหารงานโดยมุ้งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือเน้นผล

การปฏิบัติงานเป็นหลักเกิดขึ้น ผลการวิจัยพบว่า นโยบายการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานส่งเสริมให้องค์กรเกิดการยอมรับระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแนวการบริหารงานนี้ทำให้การปฏิบัติงานเป็นลักษณะของการดำเนินธุรกิจมากขึ้น เน้นลูกค้า และผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก เมื่อ FSA ได้นำระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานนี้มาใช้ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสในการทำงานอีกด้วย