

พลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น
ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้
จังหวัดเชียงใหม่

THE EMPOWERMENT OF THE FIRST LINE ADMINISTRATORS IN THEIR
TASK'S MANAGEMENT, OFFICE OF THE PRESIDENT,
MAEJO UNIVERSITY, CHIANGMAI



นางสาวชลลดา บันสิทธิ์



อภินันทนาการจาก
สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการพัฒนา

พ.ศ. 2544

ลิขสิทธิ์ของโครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้



ใบรับรองปัญหาพิเศษ
โครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการพัฒนา)

ปริญญา

บริหารการพัฒนา

ส่งเสริมการเกษตร

สาขาวิชา

ภาควิชา

เรื่อง พลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

THE EMPOWERMENT OF THE FIRST LINE ADMINISTRATORS IN THEIR TASK'S
MANAGEMENT, OFFICE OF THE PRESIDENT, MAEJO UNIVERSITY, CHIANGMAI

นามผู้วิจัย นางสาวชลลดา บันสิทธิ์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

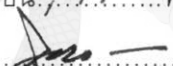
ประธานกรรมการที่ปรึกษา



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนิลา ทนุผล)

วันที่ 15 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2544

กรรมการที่ปรึกษา



(รองศาสตราจารย์ ดร.นำชัย ทนุผล)

วันที่ 15 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2544

กรรมการที่ปรึกษา



(อาจารย์ทรงศักดิ์ ภู่น้อย)

วันที่ 15 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2544

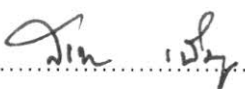
หัวหน้าภาควิชา



(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา ดำรงเกียรติศักดิ์)

วันที่ 15 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2544

โครงการบัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว



(อาจารย์สรานู เพิ่มพูล)

ประธานกรรมการโครงการบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 19 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2544

บทคัดย่อ

บทคัดย่อปัญหาพิเศษ เสนอต่อโครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์แห่งปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการพัฒนา

พลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

โดย

นางสาวชลลดา บันลิตธิ์

ตุลาคม 2544

ประธานกรรมการที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร.สุนิลา ทนุผล

ภาควิชา/คณะ: ภาควิชาส่งเสริมการเกษตร คณะธุรกิจการเกษตร

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจและสังคม ของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ 2) พลังอำนาจในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 37 คน โดยรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความตรงในเนื้อหา การเก็บข้อมูลได้ดำเนินการระหว่างเดือนมีนาคม ถึง เดือนเมษายน พ.ศ.2544 และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจและสังคม ของผู้บริหารระดับต้น ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูล มีอายุเฉลี่ย 44 ปี มีสถานภาพสมรสแล้ว ส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาตรี ผู้ให้ข้อมูลมีอายุราชการโดยเฉลี่ย 18 ปี และดำรงตำแหน่งในระดับ 7 ผู้ให้ข้อมูลมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งเฉลี่ย 8 ปี มีอัตราเงินเดือนเฉลี่ย 16,417 บาท ผู้ให้ข้อมูลส่วนมากระบุว่าเคยเข้ารับการฝึกอบรม โดยเฉลี่ย 3 ครั้ง ในรอบปี พ.ศ. 2543

และผู้ให้ข้อมูลส่วนมากมีประสบการณ์ในการเดินทางไปต่างประเทศเฉลี่ยแล้ว 3 ครั้ง นับตั้งแต่รับราชการมาจนถึงปัจจุบัน

พลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบทั้ง 5 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ และการควบคุม ของผู้บริหารระดับต้น ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลางใน 4 ด้านคือ ด้านการวางแผน การบริหารงานบุคคล การอำนวยการและการควบคุม ส่วนพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการจัดองค์การพบว่า มีพลังการบริหารจัดการอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาผลการวิจัยพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบโดยเฉลี่ยแล้วพบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ABSTRACT

Abstract of special problem submitted to the Graduate School Project of Maejo University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Art in Development Administration

THE EMPOWERMENT OF THE FIRST LINE ADMINISTRATORS IN THEIR
TASK'S MANAGEMENT, OFFICE OF THE PRESIDENT,
MAEJO UNIVERSITY, CHIANGMAI

By

CHONLADA BUNSID

OCTOBER 2001

Chairman: Associate Professor Dr.Sunila Thanupon

Department/ Faculty: Department of Agricultural Extension,
Faculty of Agricultural Business

The objectives of this research were to study 1) the personal and socio-economic characteristics of the first line administrators in the Office of the President at Maejo University , Chiangmai ; and 2) their empowerment in their management of their task responsibility. The respondent consisted of 37 first line administrators in the Office of the President . Data were collected during March - April 2001 by pre -tested questionnaire and later analyzed by the SPSS/ PC+ program. The findings were as follows :

The respondents were 44 years old on average , married and had a bachelor degrees. Most of them were in Level 7 position classification for an average of 8 years . They have been working in their job for 18 years on average . The average salary of the respondents was 16,417 bahts. Most of them had undergone experience in meetings, seminars and training courses

related to their job at an average of 3 times in the year 2000. They also had an average of 3 journeys abroad since they had started their career with the government

The respondent's overall empowerment in the management of their task, consisted of 5 activities involving planning, organizing, staffing, directing and controlling was at a middle average level. Their empowerment in planning, staffing, directing and controlling were found at the moderate level while their empowerment in organization was only in a low level.



กิตติกรรมประกาศ

ในการทำปัญหาพิเศษเรื่อง พลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ครั้งนี้ สำเร็จได้ด้วย ความกรุณาของประธานกรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.สุณิลา ทนุผล และกรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.นำชัย ทนุผล ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษา และทุ่มเท ในการถ่ายทอด องค์ความรู้ให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด อาจารย์ทรงศักดิ์ ภู่น้อย กรรมการที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาชี้แนะข้อบกพร่องต่าง ๆ ในงานวิจัยเรื่องนี้ และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุก ๆ ท่านเป็นอย่างสูง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณแม่ศรีเรือน บันสิทธิ์ และครอบครัวบันสิทธิ์ ที่เป็นกำลังใจสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้วิจัยมีพลังในการทำวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณ ผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี ผู้ร่วมงานในกองบริการการศึกษา รวมทั้งเพื่อน ๆ สาขาบริหารการพัฒนา รุ่นที่ 1 ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจตลอดมา

ชลลดา บันสิทธิ์

ตุลาคม 2544

สารบัญเรื่อง

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญเรื่อง	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
ปัญหาการวิจัย	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
ขอบเขตและข้อจำกัดของการวิจัย	5
นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง	7
การบริหารจัดการกิจการของมหาวิทยาลัยแม่โจ้	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงาน	16
แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพลังอำนาจในการบริหารงานของบุคคล	44
ภาคสรุป	50
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	52
สถานที่ดำเนินการวิจัย	52
ผู้ให้ข้อมูล	53
ตัวแปรและการวัด	53
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	55
การทดสอบเครื่องมือ	56
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	56
การวิเคราะห์ข้อมูล	56
ระยะเวลาในการวิจัย	57

สารบัญเรื่อง (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์	58
ลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจและสังคมของผู้บริหารระดับต้น	58
ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้	
พลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น	69
ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้	
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	84
ลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจ และสังคม	84
พลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น	85
ข้อเสนอแนะ	85
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	86
บรรณานุกรม	87
ภาคผนวก	90
ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม	91
ภาคผนวก ข. ประวัติผู้วิจัย	109

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล	62
2 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามลักษณะทางเศรษฐกิจ	65
3 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามลักษณะทางสังคม	68
4 จำนวนร้อยละและคะแนนเฉลี่ยของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามระดับพลัง การบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ	72
5 คะแนนเฉลี่ยและระดับพลังการบริหารจัดการของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตาม สถานการณ์ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ ด้านการวางแผน	75
6 คะแนนเฉลี่ยและระดับพลังการบริหารจัดการของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตาม สถานการณ์ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ ด้านการจัดองค์การ	77
7 คะแนนเฉลี่ยและระดับพลังการบริหารจัดการของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตาม สถานการณ์ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ ด้านการบริหารงานบุคคล	79
8 คะแนนเฉลี่ยและระดับพลังการบริหารจัดการของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตาม สถานการณ์ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ ด้านการอำนวยการ	81
9 คะแนนเฉลี่ยและระดับพลังการบริหารจัดการของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตาม สถานการณ์ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ ด้านการควบคุม	83

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 การบริหารงานของมหาวิทยาลัยแม่โจ้	9
2 การบริหารงานในสำนักงานอธิการบดี (1)	10
3 การบริหารงานในสำนักงานอธิการบดี (2)	11
4 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์	23
5 แสดงแนวคิด 3 มิติ	26
6 แสดงความสำคัญของผู้บริหารในการใช้ทักษะการจัดการ	27
7 แสดงหน้าที่การบริหารงาน	29
8 แสดงขั้นตอนเบื้องต้น 4 ขั้น ของการวางแผน	33

บทที่ 1

บทนำ

(INTRODUCTION)

ความอยู่รอด ความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าขององค์การ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดภายในองค์การไปใช้ในอันที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การได้ดีและมีประสิทธิภาพ ความสามารถที่ว่าเป็นคือการบริหาร ซึ่งคำว่า “การบริหาร” หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) และวิธีปฏิบัติงาน (management) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน นอกจากนั้นแล้วในการบริหารยุคปัจจุบันได้มีการเพิ่มปัจจัยในการบริหารจากเดิม 4 ประการ เป็น 7 ประการ คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ อำนาจหน้าที่ (authority) เวลา (time) ความตั้งใจในการทำงาน (will) และ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (facilities) (สุธี สุทธิสมบุรณ์ และ สมาน รังสิโยกฤษฎ์, 2541: 1-2)

โดยที่ปัจจัยในการบริหารแต่ละประเภทก็มีความสำคัญอยู่ในตัวเองและต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะเป็นผู้นำเอาปัจจัยอื่น ๆ มารังสรรค์ให้เกิดประโยชน์ได้นั้นก็คือ “คน” กล่าวกันว่าในบรรดาทรัพยากรทั้งปวงที่มีอยู่ในโลกนั้น “คน” จัดเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดและมีประโยชน์มากที่สุด (อุทัย หิรัญโต, 2531: 1) แม้ว่าคนจะเป็นทรัพยากรที่มีค่า มีประโยชน์ แต่การจะทำให้คนมารวมกลุ่มกันเพื่อดำเนินกิจกรรมร่วมกัน โดยไม่เกิดความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ยาก ดังนั้นในการรวมกลุ่มกันเป็นองค์การซึ่งประกอบไปด้วย บุคลากรที่มาจากสถานที่ต่าง ๆ แล้วมาทำงานร่วมกันเพื่อปฏิบัติหน้าที่สร้างผลผลิตและการบริการ จึงจำเป็นต้องสร้าง กฎระเบียบ ข้อบังคับขึ้นมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อป้องกันปัญหาความวุ่นวาย (ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว, 2542: 1) ดังนั้นในทุกองค์การที่เกิดขึ้นจึงต้องมีผู้นำหรือผู้บริหาร เป็นผู้ทำหน้าที่ในการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การสั่งการ และการควบคุม ซึ่งในอดีตรูปแบบของการบริหารงาน จะเป็นการรวมอำนาจอยู่ที่ศูนย์กลางคือ มีผู้บริหารคนเดียวที่ทำหน้าที่บริหารจัดการองค์การ แต่ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์การต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา การบริหารงานแบบรวมอำนาจอยู่ที่คนเพียงคนเดียว ได้กลายมาเป็นการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบออกไปยัง ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น ให้เข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการร่วมกัน การบริหารจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่นักบริหารจะต้องมีความรู้

ความเข้าใจในหลักการบริหาร เพื่อสามารถที่จะนำปัจจัยต่างๆที่มีอยู่ ทั้งภายในและภายนอกองค์การมาผสมผสานกัน เพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในการเป็นผู้บริหารนั้น แม้ว่าโดยหลักการแล้ว การเป็นนักบริหารควรจะเป็นสิทธิของทุกคนที่จะเป็นกันได้ ใครก็ตามที่ได้รับการมอบหมายภารกิจให้เป็นหัวหน้าและมีประกาศคำสั่งแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารแล้ว ผู้นั้นก็ได้ชื่อว่าเป็น “นักบริหาร” คุณสมบัติที่จะทำให้มั่นใจว่านักบริหารคนนั้นเป็นผู้บริหารได้จริงหรือไม่นั้น ความสำคัญจะอยู่ที่ “การเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา” ซึ่งจะมีผลถึงการยอมรับในคำสั่งตลอดจนเชื่อฟังและยอมปฏิบัติตามคำสั่งของนักบริหารที่เป็นผู้บังคับบัญชาด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2540: 22) จะเห็นได้ว่าการเป็นผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเป็นเรื่องยาก เพราะการบริหารงานเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ ศาสตร์นั้นต้องรู้ (to know) ในเนื้อหาทางการบริหาร ส่วนศิลป์เป็นการนำความรู้ไปปฏิบัติหรือทำ (to do) การบริหารงานในทางปฏิบัติขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะของผู้บริหาร แต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย นับเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎี ไปสู่การปฏิบัติให้เหมาะสมแก่สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม สามารถโน้มน้าวและจูงใจผู้ร่วมงานให้ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีความสุขและงานบรรลุเป้าหมาย การจะเป็นผู้บริหารที่มีศาสตร์และศิลป์ได้นั้นจำเป็นต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ในด้านการจัดการเพิ่มเติมอยู่เสมอ ติดตามผลงานการวิจัย ทฤษฎีและหลักวิชาใหม่ๆ ตลอดจนพยายามใช้ความสามารถของตนเองปรับปรุงบุคลิกภาพของตนให้ เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำอีกด้วย (สมคิด บางโม, 2540: 62) ปัจจุบันนี้องค์การต่างๆในโลก ล้วนแต่ขยายตัวเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วและมีกิจกรรมที่ทันสมัย ซับซ้อน มากมาย พร้อมๆกับปัญหายุ่งยากใหม่ๆ ได้ทำให้การบริหารโดยวิธีปฏิบัติแบบปกติธรรมดาไม่สามารถใช้ได้ผลเท่าที่ควร การบริหารงานสมัยใหม่ จึงจำเป็นต้องนำหลักการ วิธีการ กรอบ แนวทางหรือแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ทางด้านการบริหารที่ได้ปรับปรุงพัฒนาเป็นสากล และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าทันสมัยนำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการบริหารงานตามความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ และสถานการณ์ในการดำเนินงาน ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ การมองภาพรวมในกระบวนการบริหารของผู้บริหารระดับสูงว่าจะให้ความสำคัญต่อการบริหารงานมากน้อยเพียงใด นอกจากนั้นศักยภาพในกระบวนการบริหารงานก็ยังขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของบุคลากรในองค์การด้วยเช่นกัน ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อผลสำเร็จขององค์การ จึงต้องเรียนรู้ที่จะปรับวิธีการบริหารงานให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

ปัญหาการวิจัย (Research Problem)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นสถาบันการศึกษาด้านการเกษตรที่เก่าแก่และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับมากแห่งหนึ่งของประเทศ ได้เปิดสอนนักศึกษา ตั้งแต่วันที่ 7 มิถุนายน 2477 จวบจนปัจจุบันโดยมีหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตทางการเกษตรสาขาต่างๆออกไปรับใช้สังคมและประเทศชาติจำนวนมาก จนกล่าวได้ว่าประวัติศาสตร์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้นั้นเป็นส่วนสำคัญของความรุ่งเรืองของการเกษตรไทย ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น 6 ส่วน ราชการ ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี คณะผลิตกรรมการเกษตร คณะธุรกิจการเกษตร คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร และสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร โดยมีสำนักงานอธิการบดีเป็นศูนย์กลางในการบริหารงานทั้งมหาวิทยาลัย ที่ประกอบด้วยหน่วยงานระดับกองถึง 8 กอง คือ กองกลาง กองกิจการนักศึกษา กองบริการการศึกษา กองแผนงาน กองห้องสมุด กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ และกองอาคารสถานที่และยานพาหนะ ซึ่งแต่ละกองบริหารงานโดยผู้อำนวยการ และมีการแบ่งหน่วยงานย่อยออกไปตามความจำเป็น แต่ละกองแตกต่างกันไป รวมทั้งสิ้น 42 งาน และมีหัวหน้างานเป็นผู้บริหารระดับต้น มีความรับผิดชอบภายในกรอบกิจกรรมและหน้าที่ตามข้อ 11 (ข) และ (ค) แห่งกฎทบทวน ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2519 ดังต่อไปนี้ 1) กำหนดนโยบายการทำงาน วางแผน กำกับ ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) สอนงานและให้การอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ 3) จัดหาทรัพยากรบริหารต่างๆรวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน 4) ดำเนินการบริหารงานบุคคลในหน่วยงาน เช่น การคัดเลือก แต่งตั้ง เลื่อนขั้นเงินเดือน ลงโทษทางวินัย รับฟังและแก้ไขปัญหาร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา 5) ควบคุม ดูแลการมาปฏิบัติราชการและการลา 6) จัดทำ รายงานผลการปฏิบัติงานเสนอต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้น 7) แก้ไขปัญหาและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

เมื่อประมวลจากกรอบกิจกรรมและหน้าที่ของหัวหน้างานในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ข้างต้น พบว่าหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในภารกิจหลายประการ แต่ทุกภารกิจที่รับผิดชอบต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหารระดับสูงเสมอ ซึ่งเป็นแนวทางที่ขอธรรมชาติของผู้ใต้บังคับบัญชาพึงกระทำตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการ แต่แนวทางการบริหารยุคใหม่ มุ่งให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจไปสู่ผู้บริหารระดับล่าง เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อันส่งผลให้งานประสบผลสำเร็จในที่สุด ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรสังกัดสำนักงานอธิการบดี และดำรงตำแหน่ง

หัวหน้างานในสำนักงานอธิการบดีนี้ด้วย จึงมีโอกาสพบเห็นความไม่เป็นเอกภาพในการบริหารงานของผู้บริหารระดับต้น ในหน่วยงานนี้ ตามหลักการบริหารงานอย่างมีเอกภาพ ผู้บริหารควรเป็นบุคคลที่สามารถดำเนินกิจการใดๆ ในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเองได้ด้วยการตัดสินใจของตนเอง มิใช่ถูกครอบงำหรือสั่งการจากผู้หนึ่งผู้ใดที่มีอำนาจการบริหารสูงกว่า ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาว่า การที่ผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ขาดเอกภาพในการบริหารงานนั้น เนื่องจากความสามารถในการใช้พลังในการบริหารจัดการงานที่ตนเองรับผิดชอบหรือไม่อย่างไร จากคำตอบที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ อาจมีส่วนสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง ที่มีผลโดยตรงต่อผู้บริหารระดับต้นได้แน่นอน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objectives of the Study)

การวิจัยเรื่องพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้คือ

1. เพื่อทราบถึงลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจ สังคม ของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาถึงพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ ของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Results)

ผลการวิจัยครั้งนี้คาดว่าจะ เป็นประโยชน์ต่อบุคคลและหน่วยงานดังนี้คือ

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยแม่โจ้ สามารถนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลประกอบการวางแผน และกำหนดนโยบายการบริหารงานที่มุ่งกระจายอำนาจลงไปสู่ผู้บริหารทุกระดับ
2. ผู้บริหารระดับต้น สามารถนำข้อมูลจากผลการวิจัยไปปรับปรุงความสามารถในการใช้พลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
3. ผู้สนใจเกี่ยวกับความสามารถในการใช้พลังในการบริหารจัดการสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการศึกษาและวิจัยต่อไป

ขอบเขตและข้อจำกัดของการวิจัย (Scope and Limitation of the Study)

1. ขอบเขตของการวิจัย

1.1 การวิจัยครั้งนี้จะศึกษาเฉพาะพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

1.2 ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานของ กองกลาง กองกิจการนักศึกษา กองบริการการศึกษา กองแผนงาน กองห้องสมุด กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ และกองอาคารสถานที่ และยานพาหนะ รวมจำนวน 41 คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง

1.3 การศึกษาถึงพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น จะศึกษาถึงพลังอำนาจในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้นใน 5 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก และการควบคุม

2. ข้อจำกัดของการวิจัย

2.1 ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ และจัดเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงระหว่างเดือนมีนาคม ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2544

2.2 ในการเก็บข้อมูลได้ใช้วิธีการสร้างสถานการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ ใน 5 ด้าน คือการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก และการควบคุม ให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบ

นิยามศัพท์

(Definition of Terms)

การบริหารจัดการ (management) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์การ การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วย (พยอม วงศ์สารศรี, 2542: 36)

ผู้บริหารงานระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี หมายถึง บุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งจากมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน ในหน่วยงานระดับกองของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งจำแนกงานที่บุคลากรดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน เป็นรายกอง ดังนี้

กองกลาง ประกอบด้วย งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ งานสภาคณาจารย์
งานประสานงาน งานเลขานุการผู้บริหาร

กองบริการการศึกษา ประกอบด้วย งานทะเบียนนิสิตนักศึกษาและประมวลผล
งานพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน งานส่งเสริมการผลิตตำรา งานบริการการเรียนการสอน

กองกิจการนักศึกษา ประกอบด้วย งานบริหารทั่วไป งานกิจกรรมนักศึกษา
งานบริการและสวัสดิการ งานแนะแนวและจัดหางานทำ งานวินัยและพัฒนานักศึกษา งานอนามัย

กองแผนงาน ประกอบด้วย งานธุรการ งานวิเคราะห์แผนและงบประมาณ
งานวิจัยสถาบัน งานวางแผนแม่บท งานวิเทศสัมพันธ์ งานบริการคอมพิวเตอร์

กองห้องสมุด ประกอบด้วย งานบริหารและธุรการทั่วไป งานทรัพยากรห้องสมุด
งานวิเคราะห์ทรัพยากรห้องสมุด งานบริการ งานโสตทัศนศึกษา

กองคลัง ประกอบด้วย งานธุรการ งานงบประมาณและการเงิน งานเงินรายได้
งานบัญชี งานพัสดุ

กองอาคารสถานที่และยานพาหนะ ประกอบด้วย งานธุรการ งานก่อสร้างและ
ซ่อมบำรุง งานบริการสาธารณูปการ งานรักษาความปลอดภัย งานยานพาหนะ

กองการเจ้าหน้าที่ ประกอบด้วย งานธุรการ งานบริหารบุคคล งานทะเบียน
ประวัติ งานวินัยและนิติการ งานตำแหน่งและอัตราค่าจ้าง

พลังอำนาจ (empowerment) หมายถึง กระบวนการที่มุ่งไปสู่เป้าหมายเพื่อเพิ่ม
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้เกิดความเสมอภาค ความมั่นคงและยั่งยืน รวมทั้งการมี
อิสระในการตัดสินใจภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย พลังอำนาจก่อให้เกิดการ
พัฒนาองค์การและเป็นกระบวนการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

(Garcia, 2000: 2)

บทที่ 2

การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง (REVIEW OF RELATED LITERATURES)

การวิจัยครั้งนี้จะศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อความกระจ่างชัดในปัญหาและสามารถดำเนินการวิจัยอย่างถูกต้อง โดยครอบคลุมเนื้อหา ดังนี้

1. การบริหารจัดการกิจการของมหาวิทยาลัยแม่โจ้
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงาน
3. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพลังอำนาจในการบริหารงานของบุคคล

การบริหารจัดการกิจการของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

มหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ อยู่ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีฐานะเทียบเท่ากรม มีบทบาทหน้าที่ต่อสังคม ในด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในระดับอุดมศึกษา(มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2541: 4) โดยมีปรัชญาของมหาวิทยาลัย ดังนี้ เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถในการวิชาชีพ มีจิตใจใฝ่เรียนรู้และคุณธรรมที่ดีงาม โดยการจัดสรรสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมให้อาจารย์และนักศึกษา สามารถแสวงหาและพัฒนาความคิด เพื่อให้เกิดสติปัญญา และมีจิตสำนึก พร้อมทั้งจะตอบสนองต่อชุมชน เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน (อานนท์ เทียงตรง, 2540) ปัจจุบันการบริหารงานเป็นไปตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2539 โดยในมาตรา 7 กำหนดไว้ว่า มหาวิทยาลัยอาจแบ่งส่วนราชการ ดังนี้

- (1) สำนักงานอธิการบดี
- (2) บัณฑิตวิทยาลัย
- (3) คณะ
- (4) วิทยาลัย

มหาวิทยาลัยอาจให้มีสถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะเพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในมาตรา 6 เป็นส่วนราชการในมหาวิทยาลัยอีกได้

สำนักงานอธิการบดีอาจแบ่งส่วนราชการเป็นกองหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ อาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานเลขานุการ กอง หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

คณะและวิทยาลัยอาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานเลขานุการ ภาควิชา กอง หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาหรือกอง

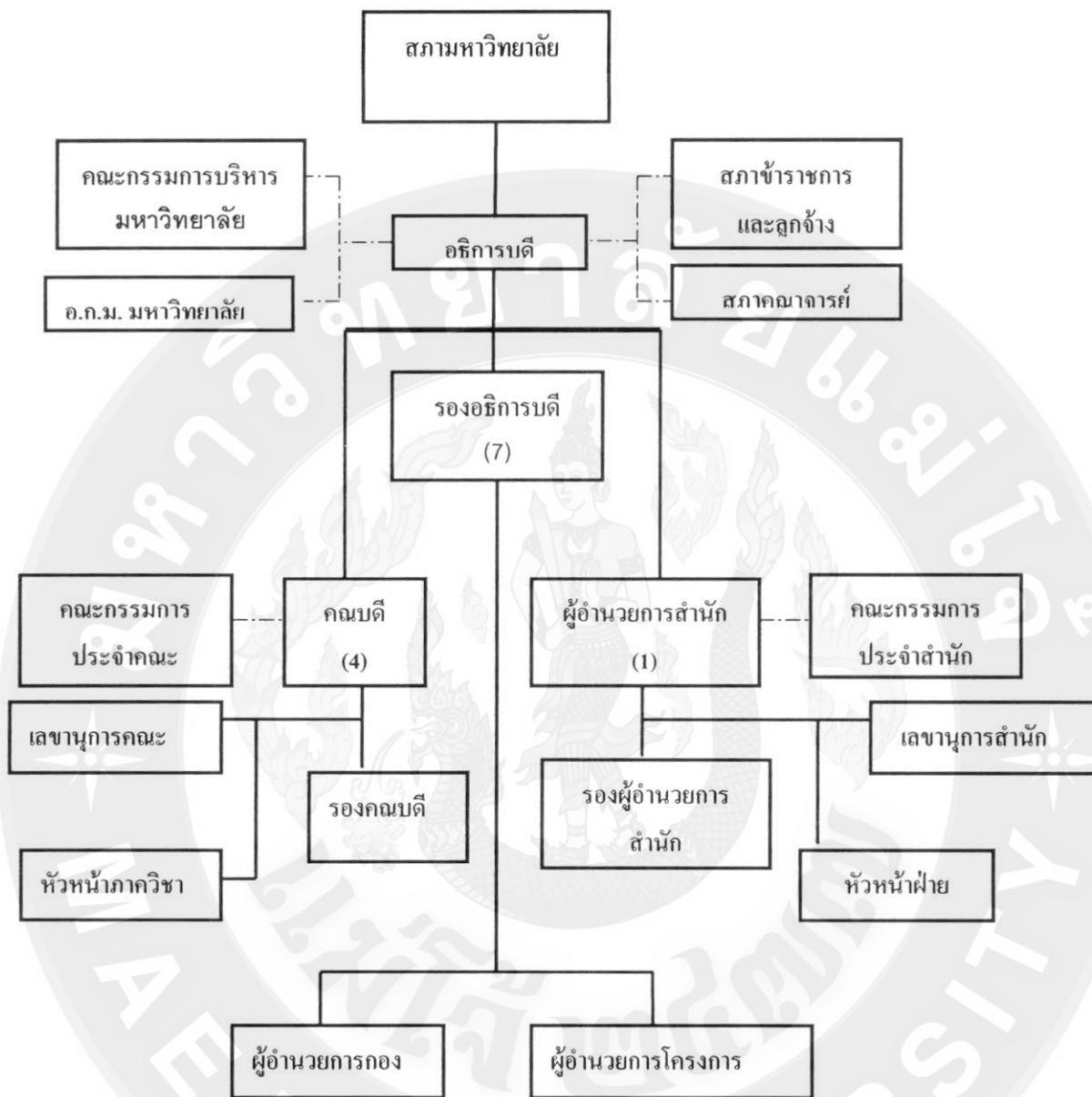
สำนักงานเลขานุการ กอง หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง อาจแบ่งส่วนราชการเป็นงานหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่างาน

และในมาตรา 13 และมาตรา 15 ได้กำหนดให้มีสภามหาวิทยาลัย ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย มาตรา 19 กำหนดให้มี อธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยและจะให้มีรองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดีเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่อธิการบดีมอบหมายก็ได้ มาตรา 28 กำหนดให้ในคณะมีคณบดีเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของคณะ สำหรับในสำนักงานอธิการบดีมีอธิการบดีและรองอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานในสำนักงานอธิการบดี โดยมีโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยตามแผนภูมิ 1

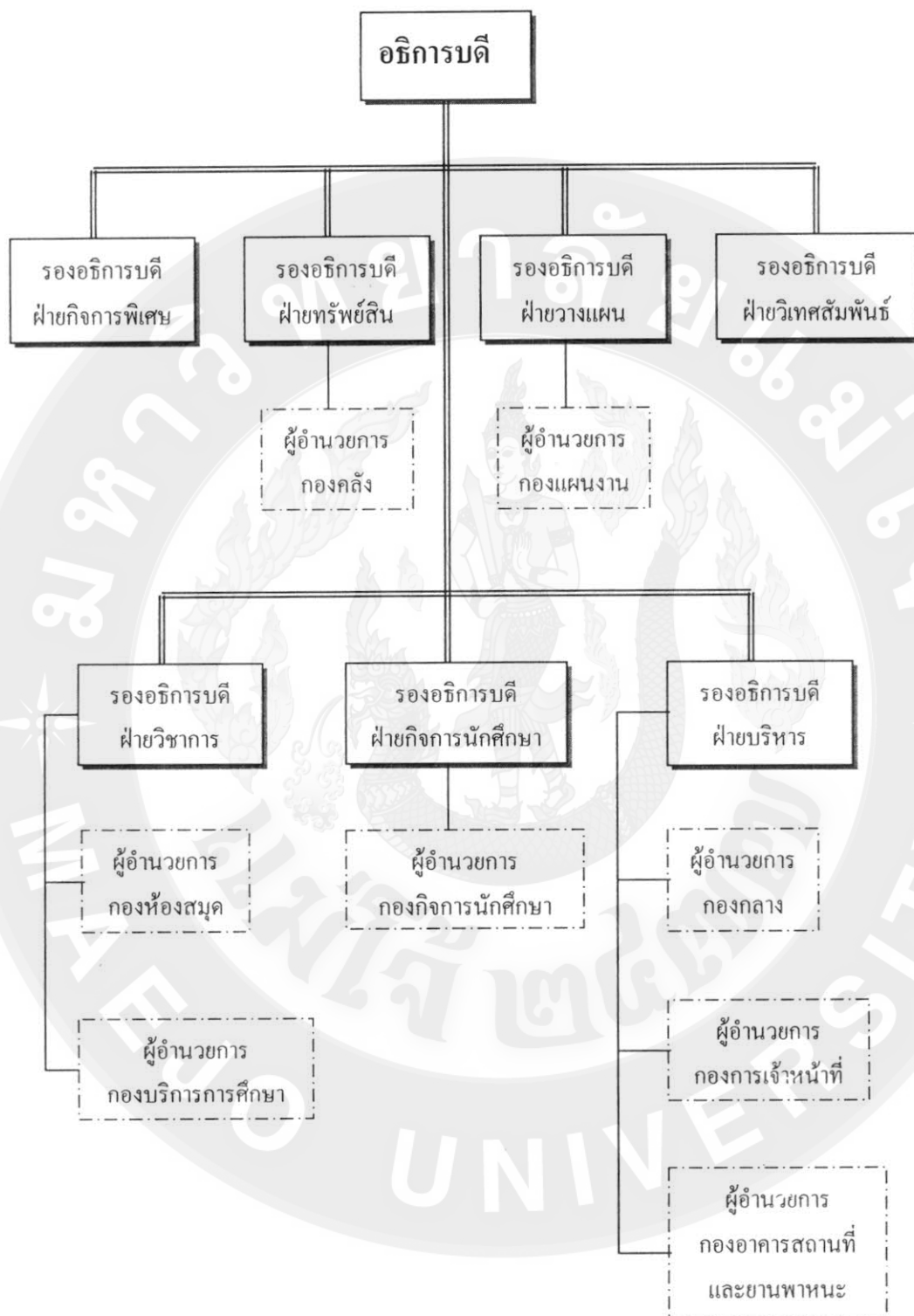
จากโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยสามารถจำแนกระดับการบริหารงานออกเป็น 3 ระดับ คือ

- ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการสำนัก
- ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าภาควิชา เลขานุการคณะ และหัวหน้าฝ่าย
- ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้างาน

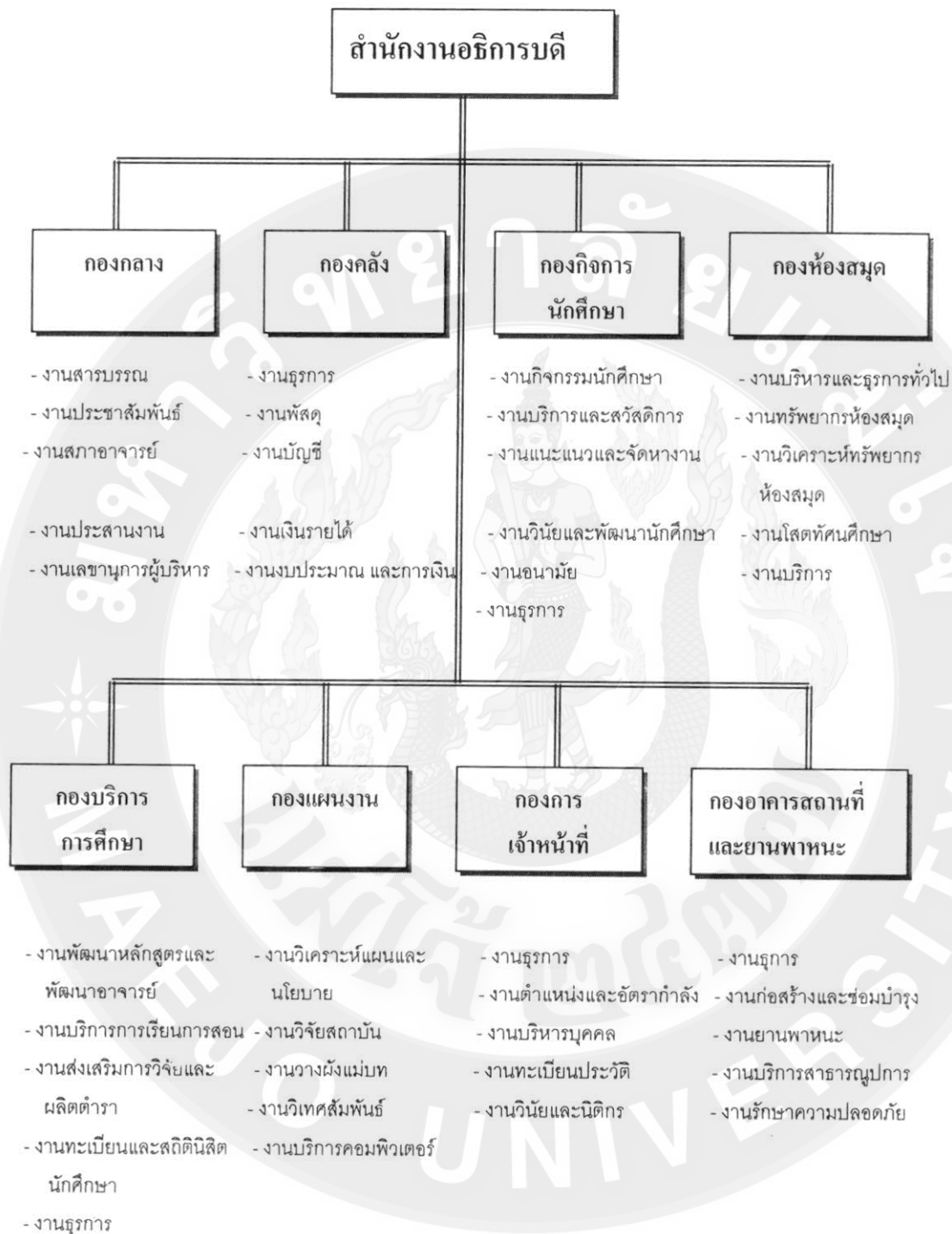
ในการบริหารงานของสำนักงานอธิการบดีมีโครงสร้างการบริหารงานตามแผนภูมิ 2 และ แผนภูมิ 3



ภาพที่ 1 การบริหารงานของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



ภาพที่ 2 การบริหารงานในสำนักงานอธิการบดี (1)



ภาพที่ 3 การบริหารงานในสำนักงานอธิการบดี (2)

ในส่วนของสำนักงานอธิการบดี มีการบริหารงานโดยหน่วยงานระดับกอง ซึ่งได้แก่ กองกลาง กองบริการการศึกษา กองแผนงาน กองกิจการนักศึกษา กองห้องสมุด กองคลัง กองอาคารสถานที่และยานพาหนะ และกองการเจ้าหน้าที่ โดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารงานและในแต่ละกองมีหัวหน้างานเป็นผู้บริหารจัดการภาระงานตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ดังรายละเอียด 23ต่อไป

กองกลาง

- งานสารบรรณ รับผิดชอบงานด้านการรับ-ส่ง เอกสาร ได้ตอบเอกสาร งานประชุมของคณะกรรมการระดับบริหาร และงานพิธีการของมหาวิทยาลัย
- งานประชาสัมพันธ์ รับผิดชอบงานเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลกิจกรรมของมหาวิทยาลัย รวมทั้งต้อนรับคณะผู้เยี่ยมชมมหาวิทยาลัย
- งานสภาคณาจารย์รับผิดชอบงานด้านวิชาการของคณาจารย์ เพื่อประชาสัมพันธ์เผยแพร่รวมทั้งการประสานงานกับองค์กรอื่นๆ และสถาบันอื่นๆ
- งานประสานงาน รับผิดชอบงานด้านการประสานงานระหว่างมหาวิทยาลัยกับทบวงมหาวิทยาลัย และหน่วยงานอื่น ๆ ในส่วนกลาง ณ กรุงเทพมหานคร
- งานเลขานุการผู้บริหาร รับผิดชอบงานในสำนักงานของผู้บริหารระดับอธิการบดีและรองอธิการบดี

กองบริการการศึกษา

- งานธุรการ รับผิดชอบงานด้านการรับ-ส่ง-เอกสาร การจัดซื้อจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ งานงบประมาณและการเงิน และงานเผยแพร่ข่าวสารการรับสมัครนักศึกษา
- งานทะเบียนและสถิตินิสิตนักศึกษา รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการบันทึกข้อมูลด้านการศึกษาของนักศึกษา การตรวจสอบและรับรองผลการศึกษาและการประมวลผลการศึกษา
- งานส่งเสริมการวิจัยและผลิตตำรา รับผิดชอบงานด้านการผลิตเอกสารตำราวิชาการ การจัดสรรโควตาให้แก่สถานศึกษา การรับนักศึกษาเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย
- งานบริการการเรียนการสอน รับผิดชอบงานด้านการจัดตารางสอบตารางสอน แผนการศึกษา การใช้ห้องเรียน
- งานพัฒนาหลักสูตรและพัฒนาคณาจารย์ รับผิดชอบงานด้านการวิเคราะห์หลักสูตร การประชุม-สัมมนา เพื่อพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย

กองกิจการนักศึกษา

- งานธุรการ รับผิดชอบงานรับ-ส่ง เอกสาร งานพัสดุ และงานการเงินและงบประมาณ
- งานอนามัย รับผิดชอบด้านการพยาบาลและอนามัยเบื้องต้นแก่นักศึกษาและบุคลากรในมหาวิทยาลัย
- งานกิจกรรมนักศึกษา รับผิดชอบด้านการจัดกิจกรรมของนักศึกษา ทั้งการให้คำปรึกษาแนะนำ การประสานงาน และการให้ความสนับสนุนในทุกด้าน
- งานบริการและสวัสดิการ รับผิดชอบงานการให้บริการและสวัสดิการแก่นักศึกษาของมหาวิทยาลัย
- งานแนะแนวและจัดหางาน รับผิดชอบงานด้านทุนการศึกษา การให้คำแนะนำด้านการศึกษาต่อ การประกอบอาชีพแก่นักศึกษา
- งานวินัยและพัฒนานักศึกษา รับผิดชอบงานด้านกำกับดูแลนักศึกษาให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

กองแผนงาน

- งานธุรการ รับผิดชอบงานรับ-ส่ง เอกสาร งานพัสดุและงานการเงิน
- งานวิเทศสัมพันธ์ รับผิดชอบงานด้านการประสานงานและร่วมมือกับองค์การภายในประเทศและต่างประเทศในเรื่องเกี่ยวกับทุนการศึกษาต่อ การฝึกอบรมสัมมนา ดูงาน การวิจัยและให้การต้อนรับบุคลากรผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศทั้งประสานงานด้านข้อมูลข่าวสารต่างๆ
- งานวางแผนผังแม่บท รับผิดชอบงานจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัย ติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนผังแม่บทของมหาวิทยาลัยและประสานงานในการปรับปรุงผังแม่บท วิเคราะห์ข้อมูล การจัดตั้งหน่วยงาน/โครงการใหม่ ประสานงานในการดำเนินการจัดตั้งและวิเคราะห์ข้อมูลการขอเปิดหลักสูตร/สาขาวิชาใหม่
- งานวิจัยสถาบัน รับผิดชอบงานด้านรวบรวมและจัดทำข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัย วิเคราะห์วิจัยข้อมูลพื้นฐานเพื่อใช้ประกอบการบริหาร การสั่งการ และการวางแผนของผู้บริหาร รวมทั้งจัดทำเอกสารสารสนเทศเพื่อเผยแพร่

- งานวิเคราะห์แผนและงบประมาณ รับผิดชอบงานวิเคราะห์ตรวจสอบรายละเอียดคำของบประมาณแผ่นดิน/รายได้ ของมหาวิทยาลัย ติดตามและรายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ/เงินรายได้และวิเคราะห์อัตรากำลังของมหาวิทยาลัย
- งานบริการคอมพิวเตอร์ รับผิดชอบในการให้บริการด้านซุ้มสายสื่อสารข้อมูลของมหาวิทยาลัย บริการจัดฝึกอบรมด้านคอมพิวเตอร์สำหรับคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ติดตั้งและพัฒนาโปรแกรม/บริการด้านการวิเคราะห์งานวิจัย บำรุงรักษาและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ รวมทั้งการให้บริการระบบสารสนเทศ

กองห้องสมุด

- งานบริการและธุรการทั่วไป รับผิดชอบงาน รับ-ส่งเอกสาร งานพัสดุและการเงิน งานพัฒนาบุคลากร งานวิเคราะห์นโยบายและแผน
- งานทรัพยากรห้องสมุด รับผิดชอบงานจัดหา ลงทะเบียนหนังสือ วารสาร ใส่ดทัศนวัสดุ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซ่อมบำรุงรักษาสภาพทรัพยากร จัดหาอุปกรณ์ซ่อมหนังสือเย็บเล่ม วารสาร
- งานวิเคราะห์ทรัพยากรห้องสมุด ทำการวิเคราะห์ทรัพยากรหนังสือ บทความในวารสาร ใส่ดทัศนวัสดุ ทำรายการช่วยค้นรายการหนังสือ และใส่ดทัศนวัสดุ ตรีชนีวารสาร จัดทำบรรณานุกรมเผยแพร่ สร้างฐานข้อมูล เชื่อมโยงระบบเครือข่ายห้องสมุดสาขาและห้องสมุดคณะภายในมหาวิทยาลัย
- งานบริการรับผิดชอบด้านการ ยืม-คืนหนังสือ ทวงหนังสือ รับจองหนังสือ บริการหนังสือสำรอง ทะเบียนสมาชิกห้องสมุด ตรวจเช็คผู้เข้า-ออก บริการอ่าน บริการวารสาร บริการสื่อสารสนเทศ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้แก่ชุมชน
- งานใส่ดทัศนศึกษา บริการติดตั้ง ควบคุมเครื่องเสียงเพื่อการประชุม สัมมนา ฝึกอบรม การสนทนาและการเรียนการสอน ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ยืม – คืน ใส่ดทัศนอุปกรณ์ บันทึกเสียงในการจัดประชุม สัมมนา ผลิตและซ่อมบำรุงรักษาใส่ดทัศนอุปกรณ์ต่างๆ ภายในห้องสมุด

กองการเจ้าหน้าที่

- งานธุรการ รับผิดชอบงาน รับ-ส่ง เอกสาร งานพัสดุและการเงิน งานประชุมและงานประกันสังคมของลูกจ้างชั่วคราวและพนักงานของมหาวิทยาลัย

- งานวินัยและนิติการ รับผิดชอบ ดูแล ปกป้อง แนะนำในการทำนิติกรรมสัญญาของมหาวิทยาลัยและการทำสัญญาของนักเรียนทุน รวมทั้งการเกิดกรณีพิพาท การสอบสวนทางวินัยของบุคลากร

- งานทะเบียนประวัติ ดำเนินการจัดเก็บประวัติของบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัย
- งานตำแหน่งและอัตราค่าจ้าง ดำเนินงานด้านตำแหน่ง อัตราค่าจ้าง อัตราเงินเดือน การโอน ย้าย สับเปลี่ยนของข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัย
- งานบริหารบุคคล รับผิดชอบด้าน จัดทำหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย การลาศึกษาต่อ การไปราชการต่างประเทศ จัดฝึกอบรมสัมมนา ข้าราชการ อาจารย์

กองคลัง

- งานธุรการ รับผิดชอบด้านงาน รับ-ส่ง เอกสาร
- งานพัสดุ รับผิดชอบด้านการจัดซื้อ จัดจ้าง จัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ และตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุของมหาวิทยาลัย
- งานบัญชี รับผิดชอบงานบัญชีเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ
- งานเงินรายได้ รับผิดชอบการรับ-จ่ายเงินนอกงบประมาณ ควบคุมการเบิก-จ่าย เงินนอกงบประมาณของมหาวิทยาลัย
- งานงบประมาณและการเงิน รับผิดชอบงานควบคุมการเบิกจ่ายรับ-จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยและจัดทำเงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการของบุคลากรในมหาวิทยาลัย

กองอาคารสถานที่และยานพาหนะ

- งานธุรการ รับผิดชอบด้านการรับ-ส่ง เอกสาร งานการเงิน งานพัสดุ งานหน่วยตรวจสอบและอนุรักษ์พลังงาน โดยทำหน้าที่กำกับดูแล ส่งเสริมและช่วยเหลือเกี่ยวกับการใช้พลังงานของมหาวิทยาลัยให้เหมาะสมและมีศักยภาพในการอนุรักษ์พลังงาน
- งานรักษาความปลอดภัย ดูแลรักษาความปลอดภัยสถานที่ราชการ บ้านพักและจัดระบบเพื่ออำนวยความสะดวกด้านจราจร
- งานบริการสาธารณูปการ รับผิดชอบงานด้านระบบไฟฟ้า การสื่อสารและซ่อมแซมระบบไฟฟ้าอุปกรณ์ไฟฟ้า ภายในอาคารและการเรียนการสอน ซ่อมเครื่องมือสื่อสารและโทรศัพท์

- งานก่อสร้างและซ่อมบำรุง รับผิดชอบงานด้านการซ่อมแซมอาคาร ดูแล
ออกแบบภูมิทัศน์สวนไม้ดอกไม้ประดับบริเวณรอบมหาวิทยาลัย จำกัดขยะ และจัดสวัสดิการ
บ้านพัก ประมาณการงบประมาณสิ่งก่อสร้างหน่วยงานของมหาวิทยาลัยและควบคุมงานก่อสร้าง
- งานยานพาหนะ ทำหน้าที่ให้บริการยานพาหนะแก่หน่วยงานส่วนกลาง ซ่อมแซม
บำรุงยานพาหนะ

จากโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในภาพรวมกล่าวได้ว่าลักษณะ
การจัดโครงสร้างองค์การยังมีลักษณะเป็นองค์การปริมาตรที่มีศูนย์รวมอำนาจอยู่ที่ส่วนกลาง ทั้งนี้
อธิการบดีได้กล่าวไว้ในสรุปรายงานประจำปี 2539 – 2540 ว่า ภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งของ
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่จะดำเนินการในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540 –
2544) คือ ปรับปรุงระบบบริหารของมหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัว เน้นระบบการบริหารที่ตอบ
สนองต่อการแก้ปัญหา สามารถตรวจสอบและประเมินผลได้ เพื่อให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีพลวัตรใน
การสร้างองค์ความรู้ พัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ของแผนงาน แผนเงินและแผนคน
(สรายุ เพิ่มพูล, 2541: 1) ภารกิจของมหาวิทยาลัยจะประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือ
ร่วมใจ จากบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกคน โดยเฉพาะการปฏิบัติงานในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของ
ตนอย่างเต็มประสิทธิภาพ ด้วยความเข้าใจและรู้ซึ่งถึงบทบาทของตนเองอย่างแท้จริง จะช่วยให้การ
ดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงาน

เมื่อกล่าวถึงคำว่า “การบริหาร” ส่วนใหญ่มักจะนึกถึงการบริหารราชการ คำศัพท์
ที่ใช้มี 2 ตัวคือ การบริหาร (administration) นิยมใช้กับการบริหารราชการหรือการจัดการเกี่ยว
กับนโยบาย คำศัพท์อีกคำหนึ่งคือคำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจ
เอกชนหรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามคำว่า การบริหาร กับคำว่า การ
จัดการ ใช้แทนกันได้ มีความหมายเหมือนกัน (สมคิด บางโม, 2540: 60) ซึ่ง พยอ ม วงศ์สารศรี
(2542: 36) ได้นำความคิดเห็นของนักวิชาการต่อคำสองคำนี้มาสรุปได้ความหมายใน 3 แนวทาง
ด้วยกัน คือ

แนวทางที่หนึ่ง การบริหาร เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย การจัดการเป็นการนำ
นโยบายไปปฏิบัติ

แนวทางที่สอง การจัดการเป็นความหมายทั่วไปโดยรวมการบริหารเข้าไปด้วย แนวทางนี้มองว่าการจัดการเป็นกระบวนการที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อการดำเนินการขององค์การ ธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนการบริหารเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดในชั้นการจัดการบรรลุผล

แนวทางที่สาม การบริหารและการจัดการมีความหมายไม่แตกต่างกัน เป็นความหมายที่เป็นที่ยอมรับกันในยุคปัจจุบัน แต่การนิยามใช้จะแตกต่างกัน โดยคำว่า การจัดการจะใช้ในหน้าที่การบริหารระดับสูงในด้านการกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การสั่งงานและการควบคุมในองค์การธุรกิจ ส่วนคำว่า การบริหารจะใช้ในหน้าที่เช่นเดียวกับการจัดการ แต่ใช้ในองค์การรัฐบาล แต่อย่างไรก็ตามคำสองคำนี้มักจะใช้แทนที่กันและกัน

สำหรับความหมายของการบริหารก็เช่นเดียวกับคำต่างๆ ในทางสังคมศาสตร์ จำนวนมากที่ไม่ได้มีคำนิยามที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน การบริหารจึงเป็นคำที่มีลักษณะพหุมิติ (multi-dimension) ที่มีความหมายแตกต่างกันไป (ปธาน สุวรรณมงคล, 2535: 6) ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของการบริหารมากขึ้น จึงได้นำเอาความหมายของ " การบริหาร" ที่มีผู้นิยามไว้มานเสนอ ดังนี้

Newman and Summer ใน ปธาน สุวรรณมงคล (2535: 7) อธิบายว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม ที่ประกอบด้วยการกระทำต่างๆที่นำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่เป็นกระบวนการทางสังคมก็เพราะว่าการกระทำเหล่านี้ส่วนใหญ่แล้วเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ทั้งนี้ Mary Parker Follet ในศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540: 13) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น ส่วน Harold Koontz ใน สมคิด บางโม (2540 : 6) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลายได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การจัดการนั้น

นอกจากนั้นแล้วนักวิชาการของไทยก็ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายท่าน ดังเช่น ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542: 39) ได้อธิบายไว้ว่าการบริหารเป็นกระบวนการที่จะจัดให้บุคคลกระทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้ผลตามจุดหมาย การบริหารเป็นการทำงานให้เสร็จโดยอาศัยผู้อื่น ลักษณะของการบริหารประกอบด้วย 1) เป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยบุคลากรทุกฝ่าย 2) มีจุดหมายของการใช้ทรัพยากรอย่างชัดเจน 3) มีคณะบุคคลร่วมมือร่วมใจกันดำเนินงาน 4) เป็นกิจกรรมที่มีการวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม การอำนวยการ 5) มีผู้จัดการที่มีความรู้ ความสามารถ 6) ต้องอาศัยทรัพยากรต่างๆมาดำเนินการ เช่น บุคคล เงิน วัสดุ เทคโนโลยี ข้อมูล ข่าวสาร เป็นต้น ส่วนศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540: 13) ให้ความหมายว่า การบริหารคือศิลปะในการดำเนินงานร่วมกันของคณะบุคคล ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารองค์การในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผน

แผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมกิจการให้ดำเนินไปตามนโยบาย จนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้ อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพที่สุด ในทำนองเดียวกันนั้น สมยศ นาวิการ (2538 : 18) ให้ความหมายว่าการบริหารคือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความสามารถของสมาชิกขององค์การ และใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ และปรานี พรณวิเชียร (2530: 14) กล่าวว่า การบริหารหมายถึงการประสมประสานทรัพยากรต่างๆ ที่ตนมีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์การได้ ซึ่ง ปธาน สุวรรณมงคล (2535: 15) อธิบายไว้เช่นกันว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการจัดการทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เปรียบได้กับการบริหารเป็นเสมือนเบ้าหลอมทรัพยากรการบริหารต่างๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ และนักวิชาการที่มีชื่อเสียงอีกท่านหนึ่งก็คือ ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 1) ได้อธิบายว่า การบริหารคืองานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำเพื่อให้กลุ่มต่างๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่รวมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผล โดยได้ประสิทธิภาพ

จากความหมายของการบริหารดังกล่าว ปธาน สุวรรณมงคล (2535: 8) นำมาจำแนกได้ 3 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่หนึ่ง การบริหาร เป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในอันที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์

กลุ่มที่สอง การบริหาร เป็นศิลปะของการทำงานให้เสร็จโดยอาศัยผู้อื่นเป็นผู้ทำ

กลุ่มที่สาม การบริหาร เป็นงานของนักบริหารที่มีอยู่ในทุกระดับ ทุกองค์การที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหาร เป็นกระบวนการที่นำเอาปัจจัยต่างๆ มาสร้างสรรค์ให้เกิดผลงาน บรรลุตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยผู้ที่ทำหน้าที่ในการนำเอาปัจจัยต่างๆ มาดำเนินการเพื่อให้ประสบความสำเร็จแก่องค์การ คือ ผู้บริหาร

แนวคิดของการบริหารในปัจจุบันนี้สามารถทำความเข้าใจได้ดีโดยการพิจารณาถึงการพัฒนาแนวความคิดของการบริหารตั้งแต่อดีต ในทำนองเดียวกันทฤษฎีและการปฏิบัติทางด้านการบริหารในอนาคตก็สามารถจะมองเห็นล่วงหน้าได้ โดยอาศัยความรู้ในอดีตและปัจจุบัน ซึ่ง ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540: 20-21) ได้สรุปวิวัฒนาการของแนวความคิดทางการบริหารตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันไว้ดังนี้

ต่าง ๆ ทั้งหมด คือเป็นหน้าที่งานที่แจ่มชัด ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุม และเข้าใจเพิ่มเติมด้วยว่างานบริหารนี้จำเป็นต้องมีทุกระดับในองค์การและในทุกประเภทขององค์การด้วย (ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์, 2540: 23-24) ในยุคนี้ได้มีนักคิดในทางการบริหารหลายท่านที่มีแนวคิดทางการบริหาร ดังนี้

Frederick W. Taylor ใน ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 47-48) เป็นผู้คิดทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ โดยมีหลักการที่สำคัญ 4 ประการด้วยกันคือ

1. การต้องมีการคิดค้นและกำหนด "วิธีที่ดีที่สุด" (one best way) สำหรับงานที่จะทำแต่ละอย่าง เพื่อช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดวางเอาไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริงและในเวลาเดียวกัน การจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่างๆ ก็จะจ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมดสำหรับส่วนที่เกินกว่ามาตรฐาน

2. การต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยได้ตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักจัดงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน และนับถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีทำงานที่ถูกวิธี ในการคัดเลือกคนงาน (selection) จะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

3. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงานควบคู่กับการพิจารณาคนงานนี้ จะทำให้คนงานไม่คัดค้านต่อวิธีการทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงานที่ถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น

4. การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน ฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่จะต้องไม่ใช่โดยการลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น

Henry L. Gantt ใน ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542: 34) ได้เสนอหลักการที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานและยังใช้อยู่ในปัจจุบันได้ดี เช่น เห็นว่าคนเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการจะต้องให้คนในองค์การได้เข้าใจลึกซึ้งถึงภาระหน้าที่การงาน เพื่อเขาเหล่านั้นจะได้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ซึ่งการฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มผลผลิต มีการกำหนดภาระหน้าที่การงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องจัดทำเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ในขณะที่อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องจัดให้ได้สัดส่วนสมดุลย์กัน ส่วนแผนงานและการควบคุมจะต้องจัดให้เหมาะสมกับวิธีการ(method) และผลงานที่หวังจะได้รับ โดยพิจารณาจากความจริงและเหตุผล นอกจากนั้นก็มีทฤษฎีการบริหารของ Henri Fayol ใน ปราณี พรณวิเชียร (2530 : 17-19) ที่ได้รับการยกย่อง

ว่าเป็นผู้บุกเบิกแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงบริหาร ได้สรุปสาระสำคัญตามแนวความคิดไว้ดังนี้

เกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย

- 1) การวางแผน (planning) โดยผู้บริหารจะทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงสาเหตุต่างๆที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจและกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงาน
- 2) การจัดองค์การ (organizing) ผู้บริหารต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่
- 3) การสั่งการ (commanding) การบังคับบัญชาสั่งการจะสำเร็จผลด้วยดี ผู้บริหารจะต้องทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีและเข้าใจคนงานของตนด้วย
- 4) การประสานงาน (coordinating) จะต้องเชื่อมโยงงานทุกคนให้เข้ากันได้ดี
- 5) การควบคุม (control) ควบคุมเพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้

เกี่ยวกับหลักการบริหาร ซึ่งผู้บริหารใช้สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติ 14 ข้อ ได้แก่

- 1) หลักเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (authority and responsibility)
- 2) หลักการของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (unity of direction)
- 3) หลักของการมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (unity of command)
- 4) หลักของการดำรงไว้ซึ่งสายงาน (scalar chain)
- 5) หลักของการแบ่งงานกันทำ (division of work or specialization)
- 6) หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (discipline)
- 7) หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (subordination of individual to general interest)
- 8) หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (remuneration)
- 9) หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (centralization)
- 10) หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (order)
- 11) หลักของการเสมอภาค (equity)
- 12) หลักของการมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน (stability of tenure)
- 13) หลักของความคิดริเริ่ม (initiative)
- 14) หลักของความสามัคคี (esprit di corps) พนักงานทุกคนควรจะมีความเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ดี

การบริหารตามหลักมนุษยสัมพันธ์ จากแนวคิดทฤษฎีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ ก็ได้พัฒนามาเป็นการบริหารตามหลักมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดจากการมองว่าคนเป็นสิ่งที่ไม่มีชีวิตจิตใจและไม่มีความสำคัญต่อการผลิต มาเป็นแนวคิดที่ว่าคนเป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจและเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง ฉะนั้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ภายในองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งบุคคลที่มีความสำคัญต่อแนวคิดทางการบริหารที่เน้นเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ก็คือ George Elton Mayo โดยเป็นผู้ค้นพบว่าวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานสามารถทำได้โดยต้องทุ่มเท สนใจปัญหาและความต้องการของมนุษย์ ในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงาน และการที่ผลผลิตจะเพิ่มสูงขึ้นได้นั้น ความสำคัญจะอยู่ที่ปัจจัยด้านจิตวิทยาและปัจจัยทางสังคมของผู้ทำงานไม่น้อยไปกว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวงาน และชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารทุกคนต้องสนใจต่อความรู้สึกของคนทำงาน จึงจะเป็นบ่อเกิดทำให้การเพิ่มผลผลิตและการสร้างความสำเร็จทางการบริหารบรรลุผลสำเร็จลงได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540: 39)

ส่วน Mary Parker Follet ใน พยอ ม วงศ์สารศรี (2542: 50-51) ให้แนวคิดในการบริหารว่าผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจในเรื่องการจูงใจบุคคลและการจูงใจกลุ่ม Follet ได้ชี้ให้เห็นว่า การประสานงาน (coordination) เป็นจุดสำคัญในปัญหาของการจัดการ และได้เสนอหลักการที่จะทำให้การประสานงานมีประสิทธิภาพไว้ดังนี้คือ การประสานงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่เริ่มจากขั้นการวางแผนและการจัดทำนโยบาย โดยเป็นการติดต่อโดยตรงกับผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบในงานนั้นและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับปัจจัยทุกด้านในสถานการณ์นั้นๆ Follet เน้นเรื่องการประสานงานเพราะเชื่อว่าการประสานงานจะก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างคนทำงานและการจัดการ และจะเป็นการจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และ Maslow เชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองความต้องการ ความต้องการของบุคคลจะเป็นไปตามลำดับขั้นจากขั้นต่ำไปหาสูง บุคคลจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการระดับต่ำเรื่อยขึ้นไปก่อน เพราะความต้องการระดับต่ำเป็นฐานของความต้องการระดับถัดไป ถ้าความต้องการระดับต่ำยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่อไปก็จะไม่พัฒนาขึ้น แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าได้รับการตอบสนองแต่ละขั้นต้องสมบูรณ์เสร็จสิ้นไปก่อนแล้วขั้นสูงจึงจะเกิดขึ้น การเกิดความต้องการจะวนย้อนกลับแล้วได้ขึ้นไปในระดับสูงขึ้น ฉะนั้นผู้บริหารในองค์การต่างๆ จะต้องตระหนักและให้ความสนใจในเรื่องความต้องการของมนุษย์

ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ มีดังนี้

5	ความต้องการความสำเร็จในชีวิตการทำงาน
4	ความต้องการการยอมรับนับถือจากกลุ่ม (ความต้องการมีชื่อเสียง)
3	ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (ความต้องการทางสังคม)
2	ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย
1	ความต้องการทางร่างกาย

ภาพที่ 4 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์

นอกจากนั้น Douglas McGregor ในเจริญผล สุวรรณโชติ (2530 : 37– 42) ได้เสนอทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ซึ่งเป็นทฤษฎีที่นำเสนอข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับคนแยกเป็น 2 แนวตรงกันข้ามกันคือ ทฤษฎี X ที่ว่า “คนธาตุแท้ไม่ดี” และทฤษฎี Y ที่ว่า “คนธาตุแท้เป็นคนดี” ซึ่งทฤษฎีทั้งสองนี้เป็นแนวทางหนึ่งที่ผู้บริหารเลือกใช้ในการดำเนินงานของตนเอง เพราะไม่สามารถบอกได้ว่าจะใช้ทฤษฎีไหนถึงจะเรียกว่าดีที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ต่างๆที่เข้ามาปะทะกับสมาชิกและปะทะกับองค์การ ความเหมาะสมในการใช้ทฤษฎีทั้งสองนี้จึงขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่แตกต่างกัน โดยสามารถสรุป เปรียบเทียบคุณลักษณะของทั้งสองทฤษฎีได้ดังนี้

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. บังคับถึงธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ 2. เห็นว่าธรรมชาติของมนุษย์ไม่ชอบทำงาน 3. มนุษย์จะเป็นผู้ที่คอยหลีกเลี่ยงในการทำงาน ดังนั้นองค์การจึงต้องดำเนินการโดยวิธีการดังนี้ ก. ควบคุมการทำงาน ข. ชี้แจงแนวทางให้ทำงาน ค. ชูเชิญโดยการใช้วิธีการลงโทษ 4. มีความรู้สึกเพียงเล็กน้อยในการรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน และมีความทะเยอทะยานน้อย	1. บังคับถึงธรรมชาติของงาน 2. เห็นว่าธรรมชาติของมนุษย์เป็นผู้ที่ชอบทำงาน 3. โดยธรรมชาติของมนุษย์จะทำงานเป็นแบบเล่นๆและชอบการพักผ่อนในขณะทำงาน ดังนั้นจึงต้องใช้วิธีการดังนี้ ก. ให้มีการควบคุมตนเอง ข. ให้มีการแนะนำแนวทางตนเอง ค. ให้รางวัล 4. เป็นผู้คอยหาความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน

การบริหารศาสตร์หรือการบริหารตามวิธีการสมัยใหม่ เป็นการนำเอาวิธีการ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเป็นเครื่องมือ เพื่อประกอบการตัดสินใจในการบริหาร โดยเชื่อในการตัดสินใจของผู้บริหารว่าจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้บริหารนั้น สามารถจะให้การตัดสินใจที่ถูกต้องเสมอ (ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์, 2540: 46) การบริหารงานตาม วิธีการสมัยใหม่มีหลักการบริหารที่ได้รับการยอมรับกันมากหลักการหนึ่งก็คือ **วิธีการบริหารตาม สถานการณ์** ซึ่ง ธงชัย ลันตวงษ์ (2540: 40-41) ได้อธิบายว่าวิธีการบริหารตามสถานการณ์นี้ มุ่งเน้นที่จะให้ยอมรับกันว่าในทางปฏิบัติจะไม่มีวิธีบริหารอันใด อันหนึ่งที่ใช้ได้ ในทางบริหาร หากแต่การแก้ปัญหาใดๆนั้น วิธีการที่เหมาะสมและนำมาใช้ได้ผลนั้น จะขึ้นอยู่กับความจำเป็นของ สถานการณ์ในขณะนั้น วิธีการบริหารแบบนี้จะไม่ตายตัว โดยเป็นการประสานการใช้เทคนิคทาง การบริหารหลายๆอย่างมาใช้ร่วมกัน วิธีหนึ่งของการบริหารตาม สถานการณ์ก็คือ **ทฤษฎี Z** โดย การคิดค้นของ William G. Ouchi ซึ่งถือเป็นวิธีการบริหารแบบญี่ปุ่น หลักใหญ่คือ การมุ่งใช้วิธี **“ร่วมกันลงมติดัดสินใจ”** ในระหว่างผู้ทำงานในกลุ่ม โดยทุกฝ่ายในกลุ่มจะมีโอกาสได้ใช้ข้อมูล ความรู้และประสบการณ์จากทุกฝ่ายในกลุ่มแล้วร่วมกันพิจารณากลับกรองแล้วตัดสินใจ และ

สมัยศ นาวีการ (2538: 53) กล่าวว่าทฤษฎี Z นี้ เป็นการผสมผสานกันของวิธีการบริหารแบบญี่ปุ่น และวิธีการบริหารแบบอเมริกัน โดยได้กล่าวถึงคุณลักษณะของทฤษฎี Z ว่าประกอบด้วย การจ้างงานระยะยาว การตัดสินใจที่เห็นพ้องกัน ความรับผิดชอบของบุคคล มีการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งซ้ำ การควบคุมไม่ชัดเจนและไม่เป็นทางการ และให้ความสำคัญกับบุคคลทุกด้าน (รวมทั้งชีวิตครอบครัว) และให้ความเห็นว่าวิธีการบริหารงานแบบญี่ปุ่นไม่ได้เป็นยาสารพัดโรคเพื่อความเจ็บป่วยทางการบริหาร แต่ทฤษฎี Z จะเป็นวิธีการบริหารอย่างหนึ่งที่สามารถศึกษาและประยุกต์ใช้ได้

จากวิวัฒนาการทางด้านการบริหารงานที่กล่าวมาแล้วนั้นทำให้มองเห็นได้ว่าการบริหารเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นพร้อมกับการที่มนุษย์เริ่มมีการรวมตัวกันโดยมีวัตถุประสงค์ที่ตรงกันและการบริหารก็ได้มีการพัฒนาหาแนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินงานขององค์การอยู่ตลอดเวลา ซึ่งแนวคิดทางการบริหารในยุคก่อนอาจยังมีประโยชน์และใช้เป็นแนวทางได้ดีในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกับการเลือกสรรแนวทาง วิธีการ ที่ดีที่สุดเพื่อนำไปใช้กับองค์การ ในยุคปัจจุบันนี้เป็นยุคที่การสื่อสารและเทคโนโลยีมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิต ดังนั้นองค์การที่จะสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงย่อมเป็นองค์การที่มีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และเป็นผู้ที่สามารถสร้างประโยชน์ได้จากสถานการณ์ที่เคลื่อนไหวรอบ ๆ ตัว โดยอาศัยหลักการบริหารงานเป็นเครื่องนำทาง

หลักการบริหารงาน ผู้บริหารทุกระดับมักจะใช้หลักการบริหารบางอย่างอยู่เสมอ หลักการบริหารนี้คือแนวทางที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำการตัดสินใจได้ว่า ควรจะกระทำอย่างไรกับปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งหลักการบริหารนี้จะได้มาจากประสบการณ์ของผู้บริหารเอง (สมัยศ นาวีการ, 2530: 78) และแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารก็ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ ดังนี้

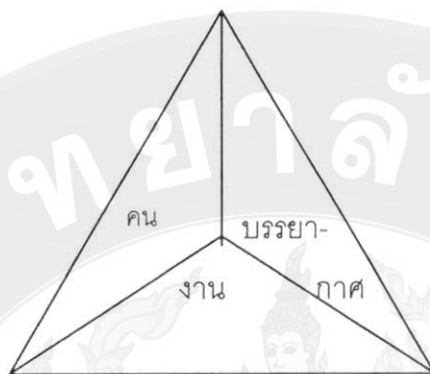
วิจิตร ศรีสอาน ใน ศิริอร ชันธหัตถ์ (2541: 42-43) ได้เสนอหลักการของงานการบริหารเป็น 2 แนวคิด คือ

1. แนวคิด 3 มิติ (the tridimensional concept) โดยทั่วไปผู้บริหารมีภารกิจในการบริหาร ประกอบด้วย งาน (job) คน (man) และบรรยากาศขององค์การ (social setting) คือ

1.1 งาน ผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบในงานทั้งหมดขององค์การ เช่น งานวางแผนดำเนินงาน และประเมินผลงาน งานที่ปฏิบัติประจำ ได้แก่ งานวินิจฉัยสั่งการ งานแก้ปัญหา และงานลงนามในหนังสือที่ออกจากองค์การ นอกนั้นเป็นงานอื่นๆ

1.2 คน ผู้บริหารมีหน้าที่เกี่ยวกับคน คืองานสรรหาคนดีมาปฏิบัติงานมอบหมายงาน พัฒนา ให้บำเหน็จความชอบ และให้พ้นจากงาน ซึ่งนับว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด

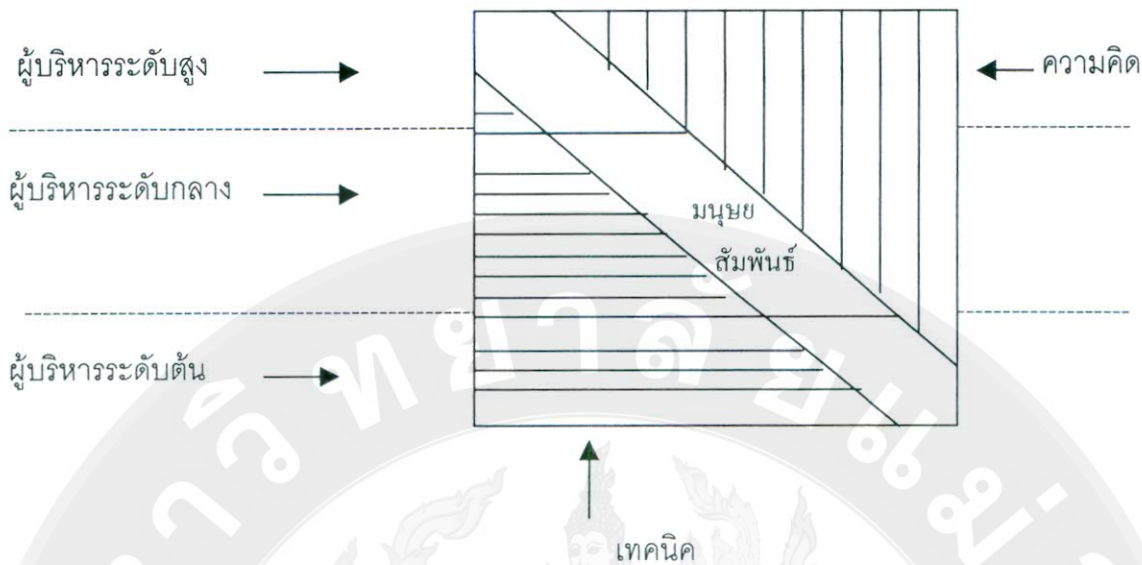
1.3 บรรยาการขององค์การ ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสร้างบรรยาการและสัญลักษณ์ให้แก่องค์การ เพื่อสร้างความมั่นคงและความอบอุ่นให้แก่สมาชิกในองค์การ



ภาพที่ 5 แสดงแนวคิด 3 มิติ

2. แนวคิดทักษะการจัดการ (managerial skill) เป็นทักษะทางการบริหารของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ทักษะ คือ

2.1 ทักษะทางด้านความคิด เป็นทักษะที่จำเป็นที่สุดสำหรับผู้บริหารในองค์การทุกระดับ ผู้บริหารควรจะต้องมองเป็นภาพรวม ตระหนักและเข้าใจเป็นอย่างดีถึงภารกิจและหน้าที่ขององค์การ ตลอดจนมองเห็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาองค์การได้ ซึ่งจะเป็นผู้บริหารที่เก่งงานหรือครองงานได้ ผู้บริหารระดับสูง เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี ประธานบริษัท และกรรมการผู้จัดการใหญ่ เป็นต้น จำเป็นต้องใช้ทักษะด้านนี้มากเป็นพิเศษ ส่วนผู้บริหารระดับกลาง เช่น ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการสาขา จำเป็น ต้องใช้ทักษะด้านนี้ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารระดับต้น เช่น หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าภาควิชา และหัวหน้าแผนก จำเป็นต้องใช้ทักษะด้านนี้ในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย



ภาพที่ 6 แสดงความสำคัญของผู้บริหารในการใช้ทักษะการจัดการ

2.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relation skill) เป็นทักษะที่จำเป็นรองลงมา สำหรับผู้บริหารในองค์การทุกระดับ ทักษะด้านนี้เป็นทักษะในการรู้จักคน เข้าใจคน ทำงานร่วมกับคนและครองคนได้ ที่เรียกว่า “ เก่งคน ” ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการจูงใจบุคลากรในองค์การให้ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ มีทักษะในการแก้ปัญหาอันเนื่องมาจากบุคลากร ซึ่งปัญหาดังกล่าวจะมีผลกระทบต่อการทำงานโดยส่วนรวมขององค์การ เช่น บุคลากรมีความผิดหวังในเรื่องส่วนตัว รู้สึกแข็ง กังวลกับเรื่องครอบครัว กังวลกับการเลื่อนตำแหน่ง กลุ่มใจเรื่องหนี้สินและขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการเข้าสังคม เข้ากับบุคคลได้ทุกระดับ มีทักษะในการแก้ปัญหาต่างๆที่เกี่ยวข้องกับบุคคลได้ ผู้บริหารระดับสูงในองค์การจะหาเวลาว่างสำหรับส่วนตัวได้ยาก มีงานรับแขกและงานออกสังคมเป็นส่วนใหญ่ จึงเกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การระดับปานกลาง ผู้บริหารระดับกลางจะเกี่ยวข้องกับบุคคลในระดับมาก ส่วนผู้บริหารระดับต้นจะใช้เวลากับบุคคลในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย

2.3 ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) เป็นทักษะที่จำเป็นอันดับสุดท้าย สำหรับผู้บริหารในองค์การทุกระดับ แต่มีระดับความสำคัญแตกต่างกัน กล่าวคือผู้บริหารระดับสูงต้องใช้ทักษะด้านนี้ในระดับน้อย ผู้บริหารระดับกลางต้องใช้ทักษะด้านนี้ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารระดับต้นต้องใช้ทักษะด้านนี้ในระดับมากที่สุด

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542: 57) กล่าวว่าหลักการบริหารควรคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ 1) หลักการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายขององค์การ 2) หลักการวางแผนงาน 3) หลักการจัดองค์การ 4) หลักการควบคุม 5) หลักประสิทธิภาพ 6) หลักความเป็นธรรม 7) หลักความซื่อสัตย์ 8) หลักการปรับปรุงแก้ไข 9) หลักการนำเอาความสามารถของผู้ร่วมงานมาใช้

ส่วนกระบวนการบริหารงานของ Ernest Dale ในศิริอร ชันธหัตถ์ (2541: 53) ได้กล่าวไว้ว่า มี 7 ขั้นตอน เรียกว่า "POSDCIR" คือ 1) Planning การวางแผน 2) Organizing การจัดองค์การ 3) Staffing การบริหารงานบุคคล 4) Directing การอำนวยการ 5) Controlling การควบคุมการทำงาน 6) Innovation การนำนวัตกรรมมาใช้ เป็นการปรับปรุงและพัฒนาองค์การให้ทันสมัย 7) Representation การเป็น ตัวแทนขององค์การ เป็นการสนับสนุนและส่งเสริมให้องค์การเด่นและดัง

และ Luther Gulick and Lyndall Urwick ใน สมคิด บางโม (2540: 72) ได้เสนอกระบวนการบริหารงาน 7 ประการ หรือ POSDCORB ซึ่งประกอบด้วย

P = Planning หมายถึงการจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

O = Organizing หมายถึงการจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่าง ๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

S = Staffing หมายถึงการจัดตัวบุคคล เป็นการบริหารงานด้านบุคลากร อันได้แก่ การจัดอัตราค่าจ้าง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน

D = Directing หมายถึงการอำนวยการ นับตั้งแต่การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และควบคุมการปฏิบัติงาน

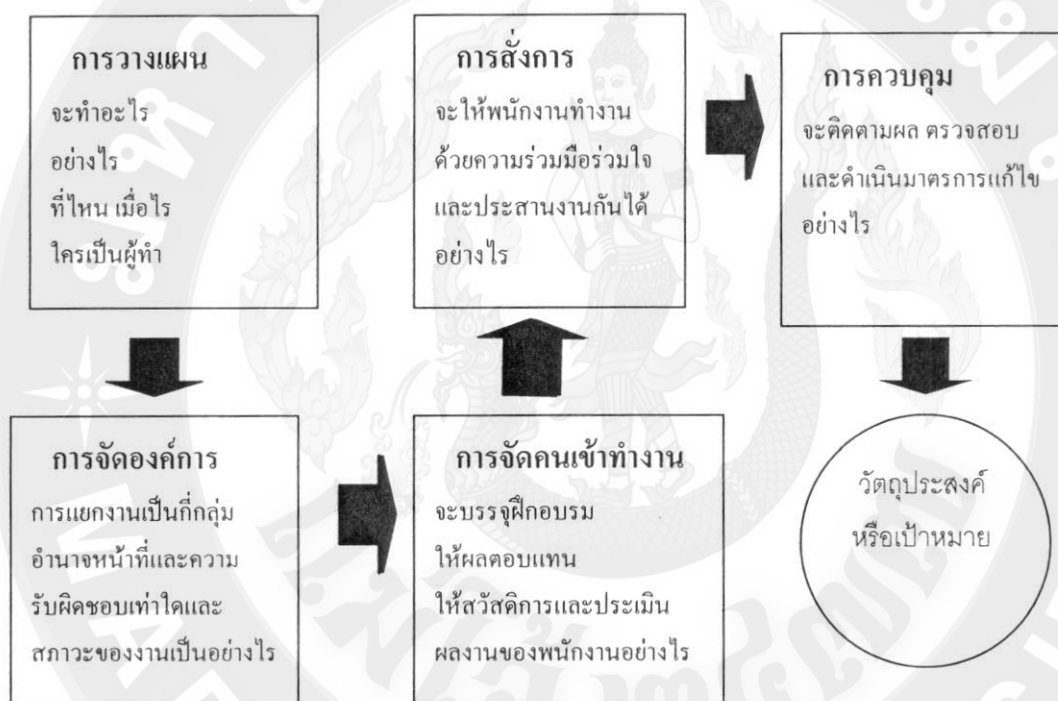
Co = Coordinating หมายถึงการประสานงาน ประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน ให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

R = Reporting หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหาร และสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าไปเพียงใด

B = Budgeting หมายถึงการงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ บัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุมและตรวจสอบด้านการเงิน

นอกจากนี้ ศิริอร ชันธหัตถ์ (2541: 53-54) ได้สรุป กระบวนการบริหารไว้ว่าควรประกอบด้วยขั้นตอนที่เรียกว่า "POSDCIT" ซึ่งในขั้นตอนที่ 1-5 ก็เหมือนกับกระบวนการบริหารของ Luther Gulick and Lyndall Urwick จะต่างกันตรงขั้นตอนที่ 6 และ 7 คือ ขั้นตอน 6 เป็น

Information หมายถึงสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ขั้นตอนที่ 7 เป็น Technology หมายถึงเทคนิควิธีการ เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะช่วยในการผลิต ให้บริการและการติดต่อสื่อสารทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ ซึ่ง Harold Koontz และ Cyril O'Donnell ใน ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2540: 53) ได้จำแนกหน้าที่การบริหารไว้ดังนี้ 1) การวางแผน (planning) 2) การจัดองค์การ (organizing) 3) การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) 4) การสั่งการ (directing) 5) การควบคุม (controlling)



ภาพที่ 7 แสดงหน้าที่การบริหารงาน

สรุปได้ว่า ในการดำเนินงานขององค์การใดก็ตาม ผู้บริหารจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ในการบริหารงาน เพื่อให้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ซึ่ง พยอ ม วงศ์สารศรี (2542: 38) ได้กล่าวถึงความสำคัญที่ต้องมีการบริหารว่า การบริหารเป็นสมองขององค์การ การที่องค์การจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการที่ดีโดยอาศัยเทคนิควิธีการทำให้สมาชิกในองค์การเกิดจิตสำนึก ร่วมกันในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจเต็มใจช่วยเหลือให้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งการบริหารจะเป็นตัวกำหนดขอบเขตในการทำงานของสมาชิกในองค์การไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วย

ความราบรื่น รวดเร็ว และการบริหารเป็นการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานให้องค์การเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะยึดหลักการบริหารที่ประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การบริหารงานบุคคล (staffing) การอำนวยการ (directing) และ การควบคุม (controlling) เป็นแนวทางในการศึกษาถึงพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหาร ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (planning) เป็นกระบวนการของการใช้ความคิดและการตัดสินใจ (think and decision-making) โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะทำแล้วหาขั้นตอนการปฏิบัติและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรทางการบริหารอันประกอบด้วยคน เงิน วัสดุ และการจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ไว้มากมายวิธี แล้วตัดสินใจเลือกขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2540: 59) ซึ่งธงชัย สันติวงษ์ (2540: 96-97) อธิบายว่า การวางแผน คือ หน้าที่งานส่วนสำคัญที่จะต้องทำเป็นอันดับแรกของหน้าที่งานบริหารทั้งหลาย ถ้าหากปราศจากการวางแผน การปฏิบัติหน้าที่บริหารอื่น ๆ คือ การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุม ก็ไม่จำเป็นต้องทำแต่อย่างใดเลย ทั้งนี้เพราะเมื่อไม่มีแผนก็แสดงว่าไม่มีกิจกรรมใด ๆ ที่จะต้องกระทำ ทั้งนี้ Steiner ใน สมยศ นาวิกาน (2530: 104) ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่าเป็นกระบวนการอย่างหนึ่ง เริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายระบุถึงกลยุทธ์ นโยบาย และแผนรายละเอียดต่าง ๆ ที่นำมาใช้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย ส่วนแนวคิดของ Koontz and Other ใน พยอม วงศ์สารศรี (2542: 69) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการพิจารณาและกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ปรารถนา เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคต (Where we are to where we want to go) เป็นการคาดการณ์สิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น ฉะนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่พิจารณากำหนดแนวทางปฏิบัติงาน มีรากฐานการตัดสินใจตามวัตถุประสงค์ ความรู้ และการคาดคะเนอย่างใช้ดุลยพินิจ และ Andrew F. Sikula ใน ธนชัย ยมจินดา (2536: 98) ให้คำจำกัดความว่า การวางแผนประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นความคิดและการกระทำ ซึ่งเกิดขึ้นก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์จริง ๆ แผนคือแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และการวางแผนคือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนและการนำแผนนั้นไปปฏิบัติ

ซึ่ง สุธี สุทธิสมบุรณ์ และ สมาน รัชสิโยภษฏ์ (2541: 13) ได้สรุปความหมายของการวางแผนจากความเห็นของผู้รู้หลาย ๆ ท่านไว้ดังนี้

1. การวางแผนเป็นการใช้สามัญสำนึกอย่างมีเหตุผล
2. การวางแผนเป็นการมองปัญหาที่มีอยู่และพยายามหาวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหานั้น

3. การวางแผนเป็นการหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานใด ๆ ภายในเวลาที่กำหนด
4. การวางแผนเป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
5. การวางแผนเป็นความพยายามอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
6. การวางแผนเป็นการใช้ความรู้ความสามารถวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต

จากความหมายของการวางแผนที่กล่าวมาแล้วทำให้มองเห็นได้ว่าการวางแผนมีความสำคัญต่อการดำเนินงานเพราะการวางแผนจะเปรียบเสมือนการมีแผนที่และเข็มทิศช่วยนำทางการวางแผนเป็นความพยายามที่จะเพิ่มความสำเร็จให้สูงขึ้น และเป็นการเตรียมการอย่างเป็นระบบเพื่อให้ผู้ทำงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540: 79) ในการวางแผนงาน ในองค์การนั้น ผู้ที่จะทำหน้าที่ในการวางแผนอาจเป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้ปฏิบัติ และอาจเป็นบุคคลเดียว หรือรวมกลุ่มกันจัดทำแผนก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระบบการบริหารงาน หากเป็นองค์การที่มีการกระจายอำนาจ ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสุดเป็นผู้วางแผนหลักแล้วมอบให้ผู้บริหารระดับต่ำลงไปเป็นผู้กำหนดแผนย่อย การวางแผนในลักษณะนี้เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรืออาจเป็นแผนงานที่นำเสนอจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บริหาร หรืออาจจัดให้มีหน่วยงานขึ้นในองค์การเพื่อทำการวางแผนโดยเฉพาะ ทั้งนี้ผู้ร่วมงานมีสิทธิ์ให้ข้อเสนอแนะได้ แต่ถ้าเป็นองค์การที่รวมอำนาจ การวางแผนจะทำโดยผู้บริหารสูงสุดเท่านั้น (ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว, 2542: 45-146) ตามปกติการวางแผนควรเริ่มจัดทำก่อนที่จะดำเนินการใด ๆ แต่หลังจากดำเนินการไปแล้วอาจจะต้องมีการปรับปรุงแผนหรือจัดทำแผนข้อใหม่อีกก็ได้ เพราะสภาพแวดล้อม ความต้องการ เป้าหมายหรือปัญหาในการปฏิบัติงานอาจเปลี่ยนแปลงไป การวางแผนควรจะมีการพิจารณาอย่างรอบคอบเพราะเป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เนื่องจากการวางแผนต้องวิเคราะห์ทรัพยากร และสภาพปัจจุบันขององค์การแล้วจึงกำหนดผลที่ต้องการในอนาคต งานบางอย่างอาจไม่ต้องการวางแผนที่เป็นทางการก็ได้ (สมคิด บางโม, 2540: 88) ในการวางแผนนั้นจะต้องมีขั้นตอนในการวางแผนตั้งแต่ต้นจนจบว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ก่อนหลังอย่างไร

ขั้นตอนในการวางแผน ศิริอร ชันธหัตถ์ (2541: 66-67) กล่าวว่าลำดับขั้นในการวางแผนจะประกอบด้วย

ขั้นวางแผน ซึ่งจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน กำหนดวิธีปฏิบัติ บุคลากร หน้าที่ เวลาให้ชัดเจน กำหนดทรัพยากรเช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีต่าง ๆ

ขั้นปฏิบัติตามแผน เป็นขั้นลงมือปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ระบุไว้ ซึ่งผู้รับผิดชอบจะต้องประสานงาน ควบคุมการปฏิบัติงานให้บุคลากรและหน่วยงานย่อยปฏิบัติไปตามแผนให้ครบถ้วน

ขั้นติดตามผลและประเมินผล เป็นการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรตามแผน และกำหนดเวลาของแผนอย่างต่อเนื่องในขณะที่มีการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและตรวจสอบหาข้อบกพร่อง ปัญหา อุปสรรค เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติต่อไป

ขั้นการประเมินผลความสำเร็จ เป็นขั้นตรวจสอบว่างานสำเร็จไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายมากน้อยเพียงใด เพื่อใช้ตกลงใจว่างานนั้นควรยุบเลิกหรือปรับปรุงแก้ไขไปใช้ในโอกาสต่อไปหรือไม่

ส่วนแนวคิดของพยอม วงศ์สารศรี (2542: 75-76) ได้เสนอว่าการวางแผนเป็นงานที่ต้องทำต่อเนื่องเป็นกระบวนการ ซึ่งควรประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (setting objectives) เป็นงานอันดับแรกที่นักวางแผนจะดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้รู้ทิศทางที่จะก้าวเดินต่อไปข้างหน้า สิ่งสำคัญที่จะต้องตระหนักในการวางแผนคือแผนที่วางจะต้องมีความชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกในองค์กรเกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และมีการประสานงานกันเป็นอย่างดีภายในองค์กร

2. พัฒนาข้อตกลงที่เป็นตัวกำหนดขอบเขตในการวางแผน (developing the planning premises) ผู้วางแผนจะต้องกำหนดข้อตกลงต่างๆ ที่จะเป็นขอบเขตในการวางแผน เพื่อสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตได้ถูกต้องใกล้เคียง

3. พิจารณาข้อจำกัดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการวางแผน (reviewing all possible limitations on planning) ข้อจำกัดต่าง ๆ มักเกิดขึ้นเสมอในการทำงานใด ๆ สิ่งที่ควรนำมาพิจารณาคาดการณ์ในการวางแผนได้แก่ ขอบเขต อำนาจหน้าที่ วัสดุอุปกรณ์ สภาพทางการเงิน ตลอดจนแรงงานต่าง ๆ ในองค์กร เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีน้ำหนักสำคัญในการกำหนดแผนงานที่จะดำเนินการในอนาคต

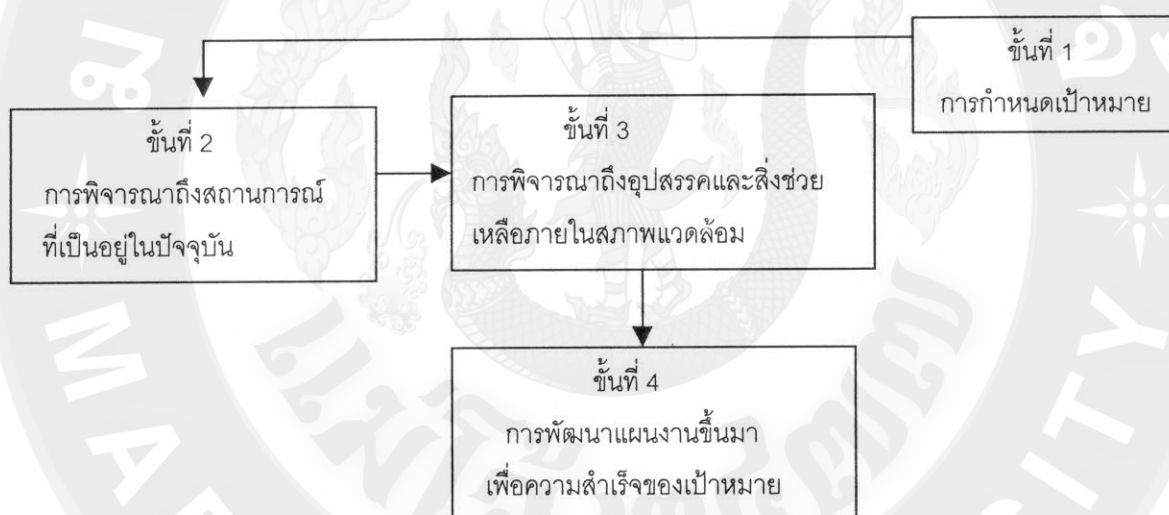
4. พัฒนาทางเลือก (developing alternatives) ในการวางแผนผู้วางแผนควรได้แสวงหาทางเลือกต่าง ๆ ที่จะเป็นแนวทางในการดำเนินการตามแผนนั้น

5. ประเมินทางเลือก (evaluating the alternatives) การประเมินทางเลือกนี้ต้องการหลังจากได้มีการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้วางแผนจำเป็นต้องศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ของทางเลือกแต่ละแนวประกอบว่าจะเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหนที่ทางเลือกเหล่านี้จะทำให้องค์กรดำเนินไปได้ด้วยดี แล้วจึงตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้สูงสุด (the most feasible alternative) สิ่งที่เป็นข้อคิด

สำหรับผู้วางแผนในการประเมินทางเลือกนั้นก็คือไม่มีวิธีใดที่ให้ผลสูงสุดเพียงวิธีเดียว ฉะนั้นผู้วางแผนควร ตัดสินทางเลือกสองแนวทางหรือมากกว่า และนำทางเลือกที่เลือกแล้วมาหลอมรวมกันเพื่อเป็นแผน ที่เป็นไปได้มากที่สุด (the most feasible plan) ในการปฏิบัติ

6. เปลี่ยนแปลงแผนสู่การปฏิบัติ (converting plans into actions) ผู้วางแผนต้องทำการเปลี่ยนแปลงแผนสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะออกมาในรูปการกำหนดเป็นนโยบาย (policies) ตารางการทำงาน (schedules) เป้าประสงค์ (target) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (standards of performance) วิธีปฏิบัติงาน (procedure) และงบประมาณ (budgets) การเปลี่ยนแปลงแผนในลักษณะที่กล่าวนี้จะช่วยเป็นแนวทางในการดำเนินการปฏิบัติที่ชัดเจนขึ้น

นอกจากนั้น สมยศ นาวิการ (2538: 86) อธิบายว่ากระบวนการวางแผนซึ่งผู้บริหารทุกคนต้องเกี่ยวข้องนั้นมีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอนคือ



ภาพที่ 8 แสดงขั้นตอนเบื้องต้น 4 ขั้นตอนของการวางแผน

ปัจจุบันการให้ผู้บริหารและพนักงานระดับต่าง ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน เป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับกันอยู่โดยทั่วไปว่าเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพราะนอกจากจะทำให้แผนมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้นแล้ว ยังจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติการในอดีตที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนในอนาคตได้อย่างดีด้วย (ธนชัย ยมจินดา , 2536 : 125) และขั้นตอนในการวางแผนที่ใช้กันโดยทั่วไปจะมีอยู่ 4 ขั้นตอนคือ 1) ขั้นกำหนดวัตถุประสงค์ 2) ขั้นจัดทำแผน 3) ขั้นปฏิบัติตามแผน และ 4) ขั้นติดตามและประเมินผล

2. การจัดองค์การ (organizing) เป็นงานที่ดำเนินต่อเนื่องมาจากการวางแผนเป็นความพยายามที่จะแสดงให้เห็นถึงลักษณะของโครงสร้างองค์การที่จะช่วยให้แผนที่ได้จัดไว้ประสบผลสำเร็จ การจัดองค์การจึงมีความสำคัญที่ช่วยให้องค์การดำเนินไปด้วยความราบรื่น จากการที่องค์การเป็นการรวมกลุ่มของบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งการที่บุคคลมารวมตัวกันทำงานย่อมประสบปัญหาในเรื่องต่าง ๆ อยู่เสมอ จึงมีความจำเป็นต้องมีการกำหนดระเบียบขององค์การ เพื่อใช้เป็นกรอบและทิศทางให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติ (พยอม วงศ์สารศรี, 2542: 107)

ในแนวคิดของ Alfred Sloan ใน สมคิด บางโม (2540: 125) ให้ความหมายว่าการจัดองค์การคือการกำหนดโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการ โดยการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่าง ๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้ชัดเจน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และแนวคิดของ สตี จูทิสสมบอร์น และสมาน รังสิโยภษญ์ (2541: 23) กล่าวว่า การจัดองค์การหรือการจัดรูปงาน หมายถึงการแบ่งอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานทั้งหมดออกเป็น ส่วนต่าง ๆ แต่ละส่วนกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดความสัมพันธ์ของหน้าที่การงานที่แบ่งออกไป กำหนดสายการบังคับบัญชาตั้งแต่หน่วยงานที่เล็กที่สุด คือตำแหน่งต่าง ๆ จนถึงหน่วยงานขนาดใหญ่ของหน่วยงานนั้น ๆ จนครอบคลุมอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานทั้งหมด นอกจากนั้น ยังมีความหมายรวมถึงการพิจารณาตรวจสอบการแบ่งงานและการปรับปรุงการจัดองค์การ (re-organizing) ซึ่งจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมตลอดจนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งนี้ในความเห็นของ ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 119) กล่าวว่า การจัดองค์การคือ หน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบเพื่อให้สิ่งของและบุคคลผู้เข้ามาอยู่ในองค์การสามารถทำงานเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นประโยชน์ต่องานที่จะมีการประสานกันทำเป็นทีม ในการจัดองค์การนั้นมีเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ซึ่ง สมคิด บางโม (2540: 126-127) กล่าวว่า การจัดองค์การมีความจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้าน ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อองค์การ การจัดโครงสร้างองค์การที่ดีและเหมาะสมจะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อย ๆ ทำให้งานไม่ซ้ำซ้อน ไม่มีแผนงานมากเกินไป เป็นการประหยัดต้นทุนไปด้วย และองค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายตามความจำเป็น

2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร ทำให้การบริหารงานง่าย สะดวก รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร มีหน้าที่ทำอะไร ช่วยแก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนได้ง่าย ทำให้งานไม่ค้างคั่ง ณ จุดใด สามารถติดตามแก้ไขได้ง่าย การมอบอำนาจทำได้ง่าย ขจัดปัญหาการเกี่ยงกันทำงานหรือปิดความรับผิดชอบ

3. ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน ทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนว่ามีเพียงใด การแบ่งงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานมีความพอใจ ไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากไปหรือน้อยไป เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตงานของตนย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่น ๆ ทำให้สามารถติดต่อกันได้ดียิ่งขึ้น

หลักการจัดองค์การ อุทัย หิรัญโต ใน ศิริอร ชันธหัตถ์ (2541: 81–82) ได้ให้หลักการในการจัดองค์การไว้ 8 ประการ ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ทั่วไปในการจัดองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (objective) โดยทั่วไปเมื่อมีการจัดตั้งองค์การขึ้น องค์การนั้นจะมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง วัตถุประสงค์คือสิ่งที่จะให้บรรลุถึงซึ่งโดยปกติจะจำแนกออกเป็นข้อ การกำหนดวัตถุประสงค์จะทำให้มองเห็นแนวทางปฏิบัติ ฉะนั้นการจัดองค์การจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนโดยอาศัยข้อมูลที่ต้อง เหมาะแก่เหตุการณ์และมีทางปฏิบัติได้
2. ความชำนาญเฉพาะอย่าง (specialization) ในที่นี้หมายถึงองค์การจะต้องมีการแบ่งงานกันทำในบรรดาบุคคลต่าง ๆ และการแบ่งงานกันทำนั้นต้องมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน โดยยึดหลักว่า Put the right man in the right job หรือ Competent man for the competent job
3. การรวมอำนาจบังคับบัญชา (centralization) หมายถึงการจัดองค์การที่ดีจะต้องรวมเอาอำนาจในการตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการมาไว้ที่ศูนย์กลางอำนาจการขององค์การ เพื่อให้สามารถควบคุมส่วนต่าง ๆ ขององค์การได้ และทำให้เกิดเอกภาพในการปกครองและการบริหาร
4. สายการบังคับบัญชา (chain of command) การจัดองค์การที่ดีจะต้องประกอบด้วยสายการบังคับบัญชาที่ดีซึ่งหมายถึงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยระบุไว้ชัดเจนว่าใครมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อใคร หรือใครขึ้นกับใคร
5. เอกภาพในการบริหาร (unity of administration) หมายถึงอำนาจบริหารในองค์การจะต้องรวมอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์การ โดยสามารถใช้อำนาจบริหารและปกครองได้อย่าง เด็ดขาดและทั่วถึงเพียงคนเดียว
6. การประสานงาน (coordination) ในการจัดองค์การนั้นจะต้องจัดกลไกการบริหาร และทรัพยากรให้สอดคล้องประสานกันทุกขั้นตอน ไม่มีความขัดแย้งกัน โดยผู้บริหารจะต้องจัดให้กลไกต่าง ๆ ทำงานประสานกัน
7. อำนาจหน้าที่ (authority) หมายถึงสิทธิ์ที่จะสั่งการใด ๆ ได้ตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ ตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่และใช้อำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน และประการสำคัญก็คืออำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบต้องได้สัดส่วนกัน

8. ความรับผิดชอบ (responsibility) ความรับผิดชอบในที่นี้หมายถึงความรับผิดชอบที่เกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่และการมีอำนาจหน้าที่ การจัดองค์การที่ดีจะต้องระบุความรับผิดชอบของบุคคลและตำแหน่งให้ชัดเจนเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ของเขา

ส่วน ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542: 167-168) ได้สรุปหลักเกณฑ์ขั้นตอนการจัดองค์การไว้ดังนี้ 1) มีการกำหนดวัตถุประสงค์หลักของการทำงานได้อย่างชัดเจน 2) ต้องระบุจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานไว้ครบถ้วน 3) จัดทำนโยบายกำหนดรายละเอียดอันเป็นเป้าหมายไว้ล่วงหน้า 4) กำหนดงานและหน้าที่ของบุคลากรให้รัดกุม 5) จัดแบ่งกลุ่มงานที่เหมือนกันหรือคล้ายกันเข้าไว้ด้วยกัน 6) วิเคราะห์บุคคลประจำทำงานตามความรู้ความสามารถ 7) กำหนดความสัมพันธ์หน้าที่การงานอย่างเหมาะสม 8) จัดแบ่งสายการบังคับบัญชาให้สอดคล้องกัน 9) บรรจุแต่งตั้งบุคคลตามลักษณะที่ถูกต้องกับงาน 10) จัดทำรายละเอียดของงานแต่ละตำแหน่ง แต่ละหน้าที่ 11) ยึดถือแนวทางการจัดองค์การแบบรูปนัย 12) ตรวจสอบประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ 13) ทำเอกสารคู่มือเป็นแนวทางประกอบการทำงาน

การจัดองค์การที่ดี และเหมาะสม จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้การจัดองค์การจะเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงาน บุคคล และปัจจัยต่าง ๆ ในองค์การให้เหมาะสม การจัดองค์การที่ดีจะต้องคำนึงถึงหน้าที่การงาน การแบ่งงานกันทำ หน่วยงานสำคัญขององค์การ การบังคับบัญชา เอกภาพในการบังคับบัญชา และโครงสร้างขององค์การ (สมคิด บางโม , 2540 : 151) และการจัดองค์การโดยสรุปแล้วจะมีขั้นตอน 3 ประการ คือ การกำหนดรายละเอียดของงานที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย การแบ่งงานให้แก่แต่ละคนทำโดยยึดหลักความชำนาญ ความถนัด และการประสานงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติงานด้วยความราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารงานบุคคล (staffing) ทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการบริหารได้แก่บุคคล เงินทุน วัตถุดิบ และวิชาการ โดยที่ทรัพยากรเหล่านี้จะมีอยู่ในแต่ละองค์การในปริมาณที่จำกัดและแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การในอัตราส่วนที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในทรัพยากรทั้งสี่ คือ “ทรัพยากรบุคคล” เพราะถึงแม้ว่าองค์การจะมีเงินทุนมาก มีวัตถุดิบที่ดีและมีราคาถูกกว่าคู่แข่ง มีวิธีการผลิตและวิทยาการที่ทันสมัยเพียงใด ถ้าองค์การ ขาดบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่เหมาะสมเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ใช้และบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพแล้วก็จะอาจส่งผลให้องค์การขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ขาดศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนาและอาจส่งผลถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานของ

องค์การในระยะยาว (ณัฐพันธุ์ เขจรันนท์, 2542: 2) แต่การที่องค์การจะสามารถหาคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าปฏิบัติงานและดึงดูดให้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การได้นานที่สุดนั้น จำเป็นที่องค์การจะต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดี ซึ่งศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540: 140) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่าเป็น ศิลป ในการ คัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพและใช้บุคคลนั้น ๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ และบำรุงรักษาทรัพยากรนี้ไว้อย่างผู้มีคุณค่า เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด

ในแนวคิดของพยอม วงศ์สารศรี (2542: 152-153) กล่าวว่า ในปัจจุบันนี้ได้ใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แทน การบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากแนวคิดด้านการบริหารงานบุคคลได้มีการขยายและพัฒนาตามการค้นคว้าทางวิชาการ โดยอธิบายว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาอรรถรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการ ที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีขอบข่ายตามภารกิจต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์งาน
2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
3. การสรรหาบุคคล
4. การคัดเลือก
5. การบรรจุและปฐมนิเทศ
6. การพิจารณาค่าตอบแทน
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง
9. การอรรถรักษาทรัพยากรมนุษย์

ส่วนสมคิด บางโม (2540: 158) กล่าวว่า งานของผู้บริหารที่เกี่ยวกับคนมีขอบเขตตั้งแต่การวางแผนรับคนเข้าทำงานจนถึงการให้พ้นจากงาน ขอบข่ายของการจัดการงานบุคคลที่สำคัญมีเพียง 4 ลักษณะ คือ การให้ได้มา การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดลงไป กระบวนการจัดการงานบุคคลอาจแบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้ (1) การวางแผน

กำลังคน และตำแหน่ง แยกออกเป็นกรวางแผนกำลังคน และการกำหนดอัตราเงินเดือนและตำแหน่ง (2) การแสวงหานบุคคล ได้แก่การสรรหา การเลือกสรร การบรรจุ (3) การบำรุงรักษาและการจัดสวัสดิการ (4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (5) การพัฒนาบุคคล (6) การให้พ้นจากงาน นอกจากนั้น สุทธิ สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภฤกษ์ (2541: 33) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลว่าเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการวางแผน การวางแผน การวางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ ทั้งนี้ เพื่อให้จะได้มา ได้ใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ (human resources) ให้มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ กระบวนการที่ว่านี้จึงรวมถึงหน้าที่ทั้งหมด นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน จนกระทั่งออกจากงาน โดยอาจสรุปเป็นกระบวนการในการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การวางแผนนโยบาย ออกกฎหมายระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนกำลังคน
3. การกำหนดตำแหน่ง
4. การกำหนดเงินเดือน
5. การสรรหาบุคคล
6. การบรรจุและแต่งตั้ง
7. การจัดทำทะเบียนประวัติ
8. การพัฒนาบุคคล
9. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ
10. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย
11. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
12. การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของโลก ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด คือทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตหลักที่สำคัญที่สุด แม้ว่าการมีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า มีเครื่องจักร เครื่องมือใหม่ ๆ หรือมีทุนมหาศาล หากขาดทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถแล้วโอกาสที่จะประสบความสำเร็จจะไม่มีทางทำได้เลย คนจึงเป็น “หัวใจ” ของการทำงานในองค์การสมัยใหม่ และเป็นปัจจัยหลักพื้นฐานที่จะเป็นตัวทำให้ปัจจัยตัวอื่นมีคุณค่าต่อไปได้หรือไม่เพียงใดอีกด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2540: 157) ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องให้ความสนใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์การ

4. การอำนวยการ (directing) เมื่อองค์การได้จัดวางโครงสร้างขององค์การมีการจัดแผนงานและจัดบุคคลเข้าประจำทำงานในแผนกต่าง ๆ แล้ว งานขององค์การจะดำเนินได้เมื่อมีการสั่งการให้ทุกคนได้ปฏิบัติหน้าที่ มีการตรวจตราและชี้แนะให้พนักงานปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามแผน การอำนวยการหรือการสั่งการเป็นวิธีการที่แนะและให้กำลังใจสนับสนุนบุคลากรกระตือรือร้นในการทำงาน และการที่จะกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ การชี้แนะในการปฏิบัติ การเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การตรวจตรา ควบคุมดูแลเพื่อให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี (ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว, 2542: 181) และในความเห็นของ ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 162-163) เห็นว่าผลงานที่ดีและผลผลิตที่สูงที่ได้จากผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ปรารถนาของทุกองค์การ แต่วิธีการที่จะทำให้คนปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ ผู้บริหารไม่อาจกระทำได้โดยวิธีการผลักดันบังคับให้ทำ ขณะเดียวกันก็ไม่สามารถชักจูงให้ทำตามได้เลย หากผู้ปฏิบัติไม่มีความเต็มใจ ศิลปะการปกครองคนที่จะสามารถโน้มน้าวจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จนั้นมีส่วนประกอบหลายประการคือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม สไตล์การบริหารของผู้นำ การเข้าใจสภาวะจิตใจของผู้ตามรวมทั้งความสัมพันธ์และความเข้าใจระหว่างกันของทุกฝ่ายที่ร่วมงานกัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสั่งการ ดังนั้นการสั่งการจึงหมายถึงกิจกรรมที่ทำเพื่อพยายามรวบรวมกำลังความพยายามของสมาชิกกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายมุ่งปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จอย่างดีที่จะทำให้ทั้งฝ่ายปฏิบัติและองค์การต่างฝ่ายต่างบรรลุวัตถุประสงค์พร้อมกัน

สำหรับ สมคิด บางโม (2540: 180) มีความเห็นว่า การอำนวยการหมายถึงกิจกรรมทุกอย่างที่มุ่งผลักดันให้พนักงานทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประกอบด้วยกิจกรรมหลายประการคือ 1) การตัดสินใจ 2) การสั่งการ 3) การจูงใจ 4) การสร้างขวัญในการทำงาน 5) การประสานงาน 6) การสื่อสาร ซึ่ง พยอม วงศ์สารศรี (2542 : 229) กล่าวว่า การอำนวยการหรือ การสั่งการ เป็นหน้าที่หนึ่งในกระบวนการบริหาร ที่ดำเนินการกระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจทำงานให้แก่องค์การ ด้วยการใช้ความสามารถที่เขาอยู่อย่างเต็มที่ร่วมแรงร่วมใจในงานขององค์การประสบความสำเร็จ ในการที่ผู้บริหารจะดำเนินการในหน้าที่ดังกล่าวได้นั้น การปฏิบัติตนเยี่ยงผู้บังคับบัญชาที่ดี นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จในการทำงาน การดำเนินการประสานงานที่ดี การเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการตัดสินใจ การมีความรู้ และมีความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์ ภาวะผู้นำ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ล้วนแล้วแต่เพิ่มคุณภาพของการเป็นผู้บริหารที่ดีที่จะทำหน้าที่ในการอำนวยการหรือสั่งการให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง สุทธิ สุทธิสมบุญ และสมาน รัชนีโยกฤษฎ์ (2541: 46-47) อธิบายว่า การอำนวยการมีความหมายใน 2 แบบคือ ถ้าพิจารณาในความหมายที่แคบก็หมายถึงการมอบหมายและการสั่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ แต่ถ้าพิจารณาในความหมายที่กว้าง ก็หมายรวมถึงกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ข้ออีกหลายอย่าง กล่าวคือ ก่อนที่ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายหรือสั่งงาน ก็จะต้องทำการตัดสินใจ (decision making) เสียก่อน และเมื่อมอบงานให้ไปแล้ว ถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชาทำไม่ได้ ก็จะต้องมีการสอนหรือแนะนำและตรวจดูผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (guiding and supervising) ตลอดจนคอย ชักจูงหรือกระตุ้น (motivation) และนำ (lead) ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถรวมทั้งจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ (human relation) และระบบการติดต่อสื่อสาร (communication) ที่ดีด้วย จึงเห็นได้ว่า การอำนวยการในความหมายที่กว้างนั้น หมายรวมถึง

- (1) การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ (decision making)
- (2) การสั่งงาน (order)
- (3) การสอนหรือแนะนำและตรวจดูแล (guiding and supervising)
- (4) การจูงใจ (motivating)
- (5) การเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (leadership)
- (6) มนุษยสัมพันธ์ (human relation)
- (7) การจัดระบบการติดต่อสื่อสาร (communication)
- (8) การมอบอำนาจหน้าที่ (delegation of authority)

การอำนวยการนั้นเมืองค้ประกอบที่เกี่ยวข้องอยู่ 4 ประการ ดังที่ จุมพล หนีมพานิช ใน ศิริอร ชันธหัตถ์ (2541: 130-131) ได้ให้แนวคิดไว้คือ

1. ความเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการของการสั่งการ และการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่มในองค์การ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำนั้นเพราะยอมรับในอำนาจ ซึ่งมาจาก 3 แหล่ง ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณีที่สืบทอดกันมา อำนาจจากบารมี และอำนาจตามกฎหมาย ผู้นำจะใช้อำนาจในรูปแบบต่าง ๆ กัน จึงก่อให้เกิดลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งให้โอกาสเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และร่วมคิดร่วมทำ ผู้นำแบบต่อมา ได้แก่ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบนี้ไม่ชอบรับฟังความคิดเห็นจากใครทั้งสิ้นชอบที่จะออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติเสมอ และผู้นำแบบสุดท้าย ได้แก่ ผู้นำตามสบาย ผู้นำแบบหลังสุดนี้จะไม่ค่อยยินดียินร้ายต่อองค์การเท่าใดนักจะปล่อยไปตามสบาย จึงเห็นได้ว่าลักษณะผู้นำมีผลต่อพฤติกรรมองค์การเป็นอย่างมาก

2. การจูงใจ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการอำนวยการ เพราะผู้บริหารต้องทำงานเกี่ยวข้องกับบุคลากร สั่งการหรือมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องใช้การจูงใจหรือการกระตุ้นให้บุคลากรอยากจะทำงาน โดยอาศัยหลักความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ว่ามนุษย์หรือ

บุคลากรทั้งหลายมีความต้องการ 5 ระดับ ได้แก่ ความต้องการขั้นพื้นฐานคือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียงและความต้องการประสบผลสำเร็จในชีวิต ดังนั้นในการอำนวยการจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้

3. การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยในการอำนวยการดำเนินไปได้ด้วยดีและมีประสิทธิภาพ เพราะในการอำนวยการจะต้องสั่งการ หรือมอบหมายงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานเสมอ ในการสั่งการหรือการอำนวยการ ผู้บริหารอาจใช้การติดต่อสื่อสารได้ 2 ลักษณะ คือ 1) การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (one way) เป็นการสั่งการจากระดับผู้บังคับบัญชาลงมายังผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานในองค์การหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง 2) การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two ways) เป็นการสั่งการจากระดับผู้บังคับบัญชา ลงมายังผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานในองค์การหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยให้ผู้รับคำสั่งมีโอกาสซักถามข้อสงสัย หรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวข้องได้

4. องค์การและการบริหารงานบุคคล จุดมุ่งหมายที่สำคัญที่สุดของนักบริหารในการอำนวยการนั้น ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การ บุคคลย่อมมีความปรารถนาแตกต่างกันไปซึ่งอาจจะแตกต่างไปจากองค์การ นักบริหารจึงจำเป็นต้องอำนวยการให้เกิดความสมดุลกันระหว่างความปรารถนาขององค์การกับความปรารถนาของบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ เพื่อให้องค์การได้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

โดยทั่วไปแล้วการอำนวยการนั้น ผู้บริหารองค์การจะต้องใช้ภาวะความเป็นผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ เป็นองค์ประกอบเพื่อให้อำนวยการหรือการสั่งการบรรลุผล นอกจากนั้นแล้วการอำนวยการจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ผู้สั่งการมีอำนาจ ผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้ และผู้รับคำสั่งมีอำนาจอันชอบธรรมที่จะพึงปฏิบัติได้ ตลอดจนมีเวลา วัสดุอุปกรณ์ และสภาพการณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติตามคำสั่งได้ สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับนักบริหารก็คือ ก่อนที่จะสั่งการใด ๆ ก็ตาม จะต้องตัดสินใจด้วยสติ และความรอบคอบ เพื่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์การเสมอ (ศิริอร ชันธหัตถ์, 2541 : 149) ส่วนในแนวคิดของ พยอมน วงศ์สารศรี (2542: 184-185) เห็นว่าความสำคัญของฝ่ายบริหารจะเกิดขึ้นได้นั้น การอำนวยการหรือการสั่งการของผู้บริหารควรมีลักษณะและบทบาทดังต่อไปนี้

1. การให้ความสนใจศึกษารูปแบบพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ เพื่อการได้รับความร่วมมือสนองตอบต่อกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ
2. การปฏิบัติตนในฐานะผู้นำขององค์การอย่างเหมาะสมภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ

3. การตระหนักถึงความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
4. การกำหนดหรือการมอบหมายงาน ในรูปคำสั่งต้องมีความชัดเจนสมบูรณ์
5. การส่งเสริมการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้เพื่อประโยชน์ต่อการกำหนดงานให้ปฏิบัติซึ่งจะเป็นการสร้างความพร้อม และทัศนคติที่ดีต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย
6. การดำเนินการประสานงานและตัดสินใจให้งานทุกอย่างดำเนินไปด้วย ความเรียบร้อย
7. การสร้างระบบการกระทำและจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาเกิดขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ
8. การให้ความสำคัญเกี่ยวกับบทบาทการติดต่อสื่อสารภายในองค์การเพื่อให้ภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จ
9. การธำรงรักษาซึ่งระเบียบวินัยที่กำหนดไว้ในองค์การและการให้รางวัลอย่างเหมาะสม เพื่ออำนวยความสะดวกให้ภารกิจทุกอย่างที่กำหนดบรรลุเป้าหมาย

ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่า งานที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกจะประกอบด้วย 1) การตัดสินใจ 2) การสั่งงาน 3) การจูงใจ 4) การเป็นผู้นำ 5) การติดต่อสื่อสาร และ 6) การประสานงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เหล่านี้ โดยอาศัยทักษะและการเรียนรู้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพราะการอำนวยความสะดวกที่ดีจะทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานมิใช่การใช้อำนาจบีบบังคับให้ผู้ปฏิบัติงานต้องทำตาม อันจะเป็นการบั่นทอนกำลังใจ และส่งผลถึงการดำเนินการขององค์การ

5. การควบคุม (controlling) การบริหารองค์การใด ๆ นั้น เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การบริหารที่ดีจะต้องมีการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ การบริหารที่ดีนั้นหากมีการดำเนินการที่ดีเกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน และการอำนวยความสะดวกให้ดียิ่งขึ้นเท่าใด ประสิทธิภาพของการควบคุมจะมีมากขึ้นด้วย นอกจากนี้หากการเตรียมการในด้านการควบคุมทำได้ดีย่อมจะส่งผลให้การจัดการในด้านอื่นๆ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเท่านั้น (สมคิด บางโม, 2540: 203)

Henry Fayol ใน ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542: 193) กล่าวว่า ควบคุมคือการตรวจสอบดูว่าทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินสอดคล้องไปตามแผน คำสั่ง และหลักการที่ได้วางไว้หรือไม่ วัตถุประสงค์ของการควบคุมก็เพื่อเป็นการค้นหาจุดอ่อนและข้อบกพร่องเพื่อทำการแก้ไข และป้องกันมิให้ผลงานคลาดเคลื่อนจากวัตถุประสงค์ หน้าที่ด้านควบคุมนั้นเกี่ยวข้องกับทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าจะ

เป็นสิ่งของ คน หรือการกระทำต่าง ๆ โดยที่ Robert J Mockler ใน สมยศ นาวิการ (2538: 474) ได้ให้ความหมายของการควบคุมว่า เป็นความพยายามอย่างมีระบบ เพื่อกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า พิจารณามีข้อแตกต่างหรือไม่และทำการแก้ไขใด ๆ ที่ต้องการ เพื่อเป็นหลักประกันว่าทรัพยากรทุกอย่างขององค์การได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ และนอกจากนั้นแล้ว ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 450) ยังเห็นว่า การควบคุมมีขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์หลายประการ คือ 1) เพื่อบังคับให้ผลงานเข้ามาตรฐาน 2) เพื่อป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์การ 3) เพื่อบังคับให้คุณภาพของสินค้าหรือบริการได้มาตรฐาน 4) เพื่อการจำกัดขอบเขตของผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยที่มิต้องให้ขออนุมัติจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงอีกครั้งหนึ่ง 5) เพื่อใช้วัดงานต่าง ๆ ที่กำลังปฏิบัติอยู่ 6) เพื่อใช้ประกอบการวางแผน และกำหนดแผนการปฏิบัติงานต่าง ๆ 7) เพื่อช่วยให้ผู้บริหารชั้นสูงสามารถจัดความสัมพันธ์ระหว่าง แผนงานกลุ่มต่าง ๆ 8) เพื่อใช้สำหรับกระตุ้นเตือนหรือจูงใจบุคลากรในองค์การ

เพื่อให้งานควบคุมเป็นไปอย่างได้ผลเกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง จึงต้องมีกระบวนการควบคุมซึ่ง ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542: 195) กล่าวว่า ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการควบคุมประกอบด้วย

1. กำหนดเป้าหมายของงานให้แน่ชัด กล่าวคือต้องระบุให้ชัดเจนว่าหน่วยงานนั้นมีวัตถุประสงค์อะไร เพียงใด เมื่อใด เพื่อให้สามารถใช้วัตถุประสงค์นั้นเป็นเครื่องมือในการขึ้นำการปฏิบัติงานและการควบคุมงาน
2. กำหนดมาตรฐานของงาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลงานว่าสูงหรือต่ำกว่าที่กำหนดไว้ มาตรฐานของงานอาจแยกเป็นมาตรฐานของผลงานและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
3. การวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อทราบผลของงานในช่วงเวลาของการปฏิบัติงาน โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ดังนี้ ปริมาณของงานที่ผลิต คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ไปสำหรับการทำงาน และค่าใช้จ่าย
4. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ว่าสูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด
5. ดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้องเมื่อได้วิเคราะห์เปรียบเทียบและหาความแตกต่างระหว่างแผนงานที่วางไว้กับผลปฏิบัติที่ได้จริง ๆ แล้วจึงพิจารณาหาทางแก้ไข หรือวางแผนดำเนินงานใหม่ให้ถูกต้องรัดกุม หรืออาจจำเป็นต้องจัดองค์การใหม่ หรือวางวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมใหม่ก็ได้

การควบคุมนั้นมีขึ้นเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ซึ่งการกำหนดระบบการควบคุมขึ้นในองค์การย่อมส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ อาจได้รับการต่อต้านหรือเป็นผลเสียต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ดังนั้นในการควบคุม นอกจากจะใช้วิธีการวางบรรทัดฐานให้ปฏิบัติแล้ว การใช้หน่วยงานที่ปรึกษาและการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ก็เป็นวิธีการหนึ่งที่นิยมในปัจจุบัน การควบคุมโดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์จะเป็นวิธีที่ได้ทั้งงานและน้ำใจคน จากการที่การควบคุมก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน จึงควรจะได้ให้ความสำคัญและปรับปรุงระบบการควบคุมงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ (สมคิด บางโม, 2540: 229)

สรุป การบริหารเป็นสิ่งที่มีความคู่กับองค์การเสมอ และผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำขององค์การนั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์การทั้งที่เป็นคนและวัตถุ ให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ โดยมีภาระหน้าที่หลักอยู่ 5 ประการ คือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การอำนวยการ และ 5) การควบคุม

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพลังอำนาจในการบริหารงานของบุคคล

พลังอำนาจ (empowerment) เป็นคำที่ไม่สามารถให้คำจำกัดความได้อย่างแน่นอนเป็นมาตรฐาน ความหมายจะขึ้นอยู่กับความเข้าใจของผู้ที่นำไปใช้ว่าจะให้ความหมายของพลังอำนาจไปในรูปแบบใด เช่น ในลักษณะของการได้รับพลังอำนาจ หรือในลักษณะของพลังอำนาจที่มีอยู่ในตนเอง พลังอำนาจอาจเป็นได้ทั้งเป้าหมายเพื่อการพัฒนาองค์การ และเป็นทั้งกระบวนการที่นำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์การ (Garcia, 2000: 2) ตามพจนานุกรมของเว็บสเตอร์ พิมพ์ครั้งที่ 3 ใหม่ ใน พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์ (2540: 47) ได้นิยามคำว่า Empowerment ว่าเป็น “การมอบอำนาจ” โดยหมายถึง

1. การให้อำนาจอย่างเป็นทางการ หรือการมอบอำนาจให้ตามกฎหมายหรือมอบอำนาจให้ทำ (commission) ให้อำนาจ
2. การใช้ความสามารถ (faculty หรือ ability) ซึ่งพิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์ ได้กล่าวว่า ความหมายเดิมจะแปลเป็นไปตามข้อที่ 1 ข้างต้น แต่การมอบอำนาจให้กับพนักงานจะมีความหมายว่าให้พนักงานใช้ความสามารถที่มีอยู่ดำเนินการปฏิบัติงานภายใต้อำนาจที่มอบหมายให้ ซึ่งเป็นความหมายข้อที่ 2 ที่เพิ่มเติมไว้

ส่วน Morales (1988) ใน Garcia (2000: 2) อธิบายไว้ว่า พลังอำนาจ (empowerment) เป็นแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ระยะยาวที่จะถ่ายโอนอำนาจทางเศรษฐกิจและสังคม จากจุดหนึ่งไปสู่อีกจุดหนึ่ง และในทางบริหารรัฐกิจนั้นพลังอำนาจจะหมายถึงกระบวนการที่มีเป้าหมาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความเสมอภาค ความมั่นคงและยั่งยืนขึ้นในองค์กร และ พลังอำนาจ หมายถึงการมีอิทธิพลเหนือกลุ่มหรือบุคคลที่เป็นเป้าหมาย ในการคิดตัดสินใจ ในการเข้าถึงบริการและผลประโยชน์ที่จะเกิดจากการพัฒนา ในขณะที่เดียวกันก็พัฒนาทางเลือก หลาย ๆ วิธีการเพื่อกระจายความเสมอภาคในการได้รับประโยชน์จากการพัฒนา

นอกจากนั้น Grohar – Murray และ Dicroe , (1992) ใน จงกลณี ศรีจักรโคตร (2539: 18) ได้ให้ความหมายของพลังอำนาจไว้ว่า เป็นความสามารถของบุคคลที่จะนำการช่วยเหลือ สนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรและโอกาส มาทำให้งานประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายของ องค์กร ทั้งนี้ พลังอำนาจตามความหมายของนักบริหารจัดการองค์กร มี 2 แบบ คือ แนวที่หนึ่ง ให้ความหมายไปในทางเกี่ยวกับความสามารถในการผลักดันให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่เราต้องการ หรือเป็น การจัดการผู้อื่น ส่วนแนวที่สอง ให้ความหมายของพลังอำนาจโดยการเปลี่ยนทิศทางมาเป็น ความสามารถของบุคคล ในการดำเนินการนำทรัพยากรมาใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จและ บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากการพิจารณาถึงคำนิยามข้างต้น ผู้วิจัยจะให้ความหมายของพลังอำนาจไปใน แนวทางที่หมายถึง การใช้ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบภายใน ขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

พลังอำนาจเป็นสิ่งที่มิอยู่ในตัวของผู้บริหารทุกคน แต่จะมีมากน้อยเท่าใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับ ระดับของการรับรู้ และความสามารถในการดึงพลังอำนาจในตนเองออกมาเสริมสร้างให้เกิดประโยชน์ ต่อการบริหารงานที่รับผิดชอบ เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542 : 96) กล่าวว่าการบริหาร องค์กรที่จะ ให้ประสบความสำเร็จเอาชนะปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ก่อนดำเนินการ ในขณะที่ดำเนินการและ หลังดำเนินการ และเพื่อให้ผลของการประกอบการเป็นไปตามเจตนารมย์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์กร สิ่งหนึ่งที่ควรนำมาพิจารณาคืออำนาจที่ใช้ในการบริหารงาน ซึ่งอำนาจอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. อำนาจหน้าที่ (authority of functional authority) หมายถึง อำนาจที่จะสั่ง (power to command) บุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งตามแต่ผู้ที่มีอำนาจจะเห็นชอบ ทั้งนี้การสั่งการ ให้กระทำตามดังกล่าวนั้น ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร อำนาจหน้าที่นี้จะต้องเป็นอำนาจ หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาซึ่งได้มาโดยตำแหน่งที่เป็นทางการ อาศัยอำนาจดังกล่าวผู้บริหารสามารถ

ทำการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ที่ให้คุณให้โทษต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาของเขาได้ แต่อย่างไรก็ตามในองค์การทุกองค์การ อำนาจหน้าที่ที่จะใช้บังคับได้ก็ต่อเมื่อได้ใช้ภายในขอบเขตของตำแหน่งหน้าที่ และต้องเป็นการใช้เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อวัตถุประสงค์ขององค์การเท่านั้น

2. อำนาจ (power) อำนาจคือแรงผลักดันอย่างหนึ่ง ที่เกิดขึ้นจากบุคคลคนหนึ่งประสงค์ที่จะให้ผู้อื่น คิด ทำ กิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อสนองความต้องการของตน และการคิดหรือการทำกิจกรรมดังกล่าวสามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้โดยไม่ได้อำนาจหน้าที่เป็นตัวกำกับ

ดังนั้น อำนาจหน้าที่ คือ อำนาจสิทธิที่ผู้บริหารจะสั่งการ (right to command) ให้ปฏิบัติ และใช้จ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ส่วนคำว่า อำนาจ (power) หมายถึง ความสามารถที่จะสั่งการหรือศิลปในการดำเนินการที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นและทำให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลทำตามผู้บริหารได้เองโดยไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่ (authority)

Sumayao (2000: 58–59) ได้จำแนกองค์ประกอบของพลังอำนาจไว้ดังนี้

1. Process : พลังอำนาจเป็นกระบวนการที่มีอยู่อย่างต่อเนื่องและเกิดขึ้นได้เรื่อย ๆ
2. Holistic approach : แนวคิดเกี่ยวกับพลังอำนาจมิได้ถูกจำกัดให้เป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งของกิจกรรมเท่านั้น แต่เป็นแนวคิดแบบองค์รวม
3. Context specific : พลังอำนาจเกี่ยวข้องกับ สังคม ประเพณี เศรษฐกิจการเมือง และประวัติศาสตร์
4. Marginalized groups : พลังอำนาจเกี่ยวข้องกับผู้รับผลประโยชน์ส่วนใหญ่ที่อยู่ในสถานการณ์ที่ต้องการความช่วยเหลือ
5. Statagic VS. practical : เป้าหมายของพลังอำนาจอยู่ที่การทำลายการดำเนินกลยุทธ์ที่เป็นรากฐานก่อให้เกิดการขาดอำนาจ
6. Democratising : ความสำคัญของพลังอำนาจจะอยู่ที่การมีส่วนร่วมและจิตสำนึกของความเป็นประชาธิปไตย
7. Pyschological construct : แนวคิดเกี่ยวกับพลังอำนาจขึ้นอยู่กับระดับความเข้าใจของแต่ละคน ซึ่งในระดับหนึ่งแล้วพลังอำนาจถ้ามองในแง่ของจิตวิทยา จะมีส่วนคล้ายคลึงกับโครงสร้างทางการเมือง
8. Sustainability : โครงการที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะสามารถสร้างความมั่นใจและความมั่นคงให้เกิดขึ้นได้

จากองค์ประกอบของพลังอำนาจสะท้อนให้เห็นว่าพลังอำนาจเป็นเสมือนอาวุธที่ผู้บริหารมีไว้ใช้เพื่อประกอบวิธีการดำเนินงานของตนเอง การจะได้มาซึ่งพลังอำนาจตามแนวคิดของ

Kanter, 1979 ในจกณณ ศรึจักรโคตร (2539: 19–20) กล่าววว่า แหล่งของพลังอำนาจมึอยู่ 4 ประเภทคือ

1. การช่วยเหลือสนับสนุน (support) หมายถึง ความร่วมมือ และความช่วยเหลือทั้งแรงกายแรงใจจากเพือนร่วมงานและได้รับความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพือเอื้อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างคล่องตัว และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อมูลข่าวสาร (information) หมายถึง สิ่งที่เป็นข้อมูล ความรู้ในทุก ๆ ด้าน ทั้งที่เป็นความรู้ทั่วไป ความรู้ทางวิชาการ ทักษะ และความชำนาญ

3. ทรัพยากร (resource) หมายถึง ปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งทรัพยากรตามแนวคิดของ แคนเตอร์ ประกอบด้วย เงินทุน ขอบเขต วัสดุอุปกรณ์ และเวลา

- เงินทุน ได้แก่ งบประมาณขององค์กรที่จัดสรรเพือใช้ในการปฏิบัติงาน
- ขอบเขต ได้แก่ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ และให้มีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน
- วัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ วัตถุ สิ่งของ อาคาร สถานที่ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
- เวลา เป็นทรัพยากรที่เป็นนามธรรม หากบุคลากรสามารถจัดสรรเวลาได้อย่างเหมาะสมจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

4. โอกาส (opportunity) นอกจากแหล่งของพลังอำนาจทั้ง 3 ประเภทดังที่กล่าวข้างต้นจะทำให้บุคคลมีพลังอำนาจในการปฏิบัติงานแล้ว การเข้าถึงโอกาสมึมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้บุคคลมีพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน การเข้าถึงโอกาสประกอบด้วย โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงาน มีโอกาสได้เพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ และทักษะ รวมทั้งมีโอกาสมึได้รับการยอมรับและค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามความสามารถ

ส่วน Robbin ใน นำชัย ทนุผล (2534: 7) มีแนวคิดวว่าพลังอำนาจของบุคคลมักจะมาจากการที่มิดังต่อไปนี้คือ 1) พลังอำนาจตามตำแหน่งซึ่งเกิดจากกลุ่มคนส่วนใหญ่ยอมรับในตัวบุคคลที่มีพลังอำนาจตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ 2) พลังอำนาจเฉพาะตัวซึ่งเกิดจากบุคลิกภาพที่มีลักษณะเด่นและสามารถให้คนอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่บุคคลนั้นปรารถนา 3) พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นพลังอำนาจในการควบคุมข่าวสารพิเศษ หรือมีความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ อันจะสามารถนำบุคคลอื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ 4) พลังอำนาจทางโอกาสเป็นการจัดความเหมาะสมในเรื่องเวลาและโอกาสให้กับบุคคลที่มีพลังอำนาจความเชี่ยวชาญ

บุคคลที่จะมึอำนาจได้ จะต้องมึฐานของอำนาจ ซึ่งฐานของการได้มาซึ่งอำนาจ มี 5 อย่างคือ ความสามารถที่จะบังคับบัญชา ความสามารถในการให้ผลตอบแทนหรือรางวัล ความถูกต้อง

ตามทำนองคลองธรรม ความสามารถในการรอบรู้หรือเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง และความสามารถเป็นที่ดึงดูดใจหรือน่าสนใจต่อผู้อื่น (ชัยยศ สันติวงษ์ และ ธงชัย สันติวงษ์, 2540: 101) สำหรับ พยอม วงศ์สารศรี (2542: 135–136) ได้กล่าวว่าแหล่งพื้นฐานที่มาของพลังอำนาจมี 5 ทาง คือ

1. อำนาจหน้าที่ (authority) หรืออำนาจในฐานะ มีบทบาททางกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับ เนื่องจากสิทธิตามกฎหมายหรือระเบียบคำสั่งต่าง ๆ ในองค์การที่ได้ระบุไว้เป็นผู้มีหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่ง อุทัย บุญประเสริฐ (2542: 42) กล่าวว่าเรื่องอำนาจหน้าที่เป็นเรื่องของอำนาจโดยชอบธรรม ตามตำแหน่ง และระดับการบังคับบัญชาในองค์การ เป็นอำนาจตามกฎหมายเกณฑ์หรือตามข้อกำหนดที่องค์การให้ไว้สำหรับการตัดสินใจ การสั่งการให้บุคคลที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดภายในกรอบขององค์การ

ในความเห็นของ วิชา จันทรจิราวุฒิกุล (2543: 6–7) เห็นว่า อำนาจหน้าที่ในองค์การแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

- อำนาจหน้าที่การบังคับบัญชาจากบนลงล่าง เป็นอำนาจหน้าที่ที่มีพื้นฐานมาจากการบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับสูงขององค์การลงมาตามลำดับชั้นต่าง ๆ จนกระทั่งถึงผู้ปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่นี้มีพื้นฐานจากการได้รับตำแหน่งหน้าที่ในองค์การ และถือว่าเป็นอำนาจหน้าที่อันถูกต้องที่ผู้บังคับบัญชาสามารถสั่งการ มอบหมายงานหรืออำนวยการให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้

- อำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาจากล่างขึ้นบน อำนาจหน้าที่ในลักษณะนี้จะเกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับว่าผู้บังคับบัญชาสามารถที่จะสั่งการมอบหมายงานและควบคุมการปฏิบัติงานได้ ในแง่อำนาจหน้าที่จากล่างขึ้นบน ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนั้นการใช้อำนาจหน้าที่ในองค์การจะสมบูรณ์ได้ก็ต้องเกิดจากการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน

ผู้บริหารอาจใช้อำนาจหน้าที่ของตน ให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้หลายวิธีด้วยกัน และถ้าหากการใช้อำนาจหน้าที่ดังกล่าว มีลักษณะเป็นไปตามข้อตกลงในการทำงานมากที่สุดแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาของตน ส่วนขนาดของอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมกับผู้บังคับบัญชาใช้ควรจะเป็นเท่าใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะบังคับบัญชาลูกน้องของตนเองได้ รวมทั้งความมีประสิทธิภาพของการบริหารและสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในขณะนั้น (เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, 2542 : 97)

2. อำนาจในฐานะมีบทบาทให้รางวัล (reward power) อำนาจในลักษณะนี้เกิดจากการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีบทบาทในการให้รางวัลกับผู้อื่นผู้ใด มักจะได้รับการยอมรับที่จะสามารถ

สั่งการให้บุคคลที่ตนมีอิทธิพลในการให้รางวัลทำสิ่งใด ๆ ตามความต้องการของตนได้ เช่น อำนาจของหัวหน้าในการพิจารณาความดีความชอบเป็นต้น

3. อำนาจในฐานะมีบทบาทในการบังคับ (coercive power) อำนาจลักษณะนี้เป็นอำนาจที่มุ่งลงโทษ เมื่อบุคคลไม่สามารถบรรลุในสิ่งที่ได้กำหนดขึ้น อำนาจประเภทนี้มีลักษณะตรงกันข้ามกับอำนาจในฐานะมีบทบาทให้รางวัล ลักษณะของการลงโทษอาจจะออกมาในรูปของการสูญเสียสิทธิพิเศษบางอย่างไปจนถึงการให้ออกจากงาน โดยทั่วไปจะใช้อำนาจประเภทนี้ เพื่อรักษามาตรฐานขั้นต่ำในการปฏิบัติในองค์กร ทั้งนี้ในความเห็นของ ชัยยศ สันติวงษ์ และ ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 94) เห็นว่าอำนาจที่สามารถลงโทษผู้อื่นได้นั้น มาจากความกลัวทั้งทางด้านร่างกาย ความมั่นคง และความปลอดภัยของผู้อื่น โดยปกติอำนาจชนิดนี้มักจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์ หากมีการใช้อำนาจประเภทนี้ในองค์กรใดแล้วสมาชิกขององค์กรก็จะลาออกไป หรือ อาจแสดงออกถึงการต่อต้านในรูปแบบ ต่าง ๆ เช่น จำกัดผลผลิต หนีงาน เป็นต้น

4. อำนาจในฐานะมีบทบาทการอ้างอิง (referent power) เป็นอำนาจหรือระเบียบคำสั่งต่าง ๆ ในองค์กรที่บุคคลนำตนเข้าไปเทียบเคียงกับบุคคลหรือกลุ่มที่มีชื่อเสียงเพื่อให้ผู้ฟังเกิดการยอมรับว่าตนก็เป็นบุคคลที่มีอำนาจเหมือนกับบุคคลหรือกลุ่มที่อ้างอิงถึง ส่วน ชัยยศ สันติวงษ์ และธงชัย สันติวงษ์ (2540: 96) มีแนวคิดว่าอำนาจในลักษณะนี้เป็นอำนาจที่ได้มาจากการเป็นที่ดึงดูดสนใจ หมายถึงการที่ทุกคนมีความสนใจ ศรัทธา หรือรู้สึกประทับใจต่อบุคคลนั้น ฐานของอำนาจชนิดนี้ คือ บุคคลหรือกลุ่มนั้นเป็นที่สนใจหรือเป็นที่ดึงดูดใจต่อบุคคลหรือกลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น มหาตมะคานธี เป็นบุคคลที่มีอำนาจทั้งกฎหมายน้อยมาก แต่เขากลับมีอิทธิพลหรือมีอำนาจที่ได้จากความเป็นที่ดึงดูดใจต่อบุคคลอื่นสูง แนวทางที่จะได้อำนาจนี้มา มี 2 แนวทาง คือ บุคคลนั้นเป็นที่รู้จักนิยมกันทั่วไป และการที่บุคคลนั้นสามารถเข้าถึงจิตใจและความรู้สึกของคนได้

5. อำนาจในฐานะ มีบทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญ (expert power) อำนาจในลักษณะนี้เกิดจากความสามารถและการมีคุณวุฒิในเรื่องต่าง ๆ หรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ซึ่งบุคคลอื่นยอมรับในความสามารถเมื่อบุคคลประเภทนี้พูดอะไร หรือมอบหมายให้ผู้หนึ่งผู้ใดทำงานมักจะได้รับการยอมรับ เพราะมองว่าผู้ใช้อำนาจเป็นคนเก่ง มีความสามารถใคร ๆ ในสังคมต่างยอมรับ ดังนั้น ความเป็นผู้เชี่ยวชาญก็เป็นที่มาของอำนาจที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานศรัทธา พร้อมที่จะปฏิบัติตาม

ภายในองค์กรที่มีคนมีอำนาจประเภทนี้อยู่ มักจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ปริมาณของอำนาจจะเพิ่มขึ้นได้โดยการศึกษาเพิ่มขึ้นหรือความขาดแคลนผู้รู้ในด้านนั้น ๆ จะเห็นได้ว่าผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างส่วนใหญ่ มักจะแสดงพฤติกรรมออกในลักษณะไม่

ถ่ายทอดหรือฝึกอบรมความเชี่ยวชาญของตนให้กับผู้อื่นไปจนหมด ซึ่งเท่ากับทำให้ฐานอำนาจของเขาลดลงและ ขาดความมั่นคง ซึ่งปัญหานี้องค์การส่วนใหญ่มักประสบอยู่และต้องหาทางแก้ไข (ชัยยศ สันตติวงศ์ และ ธงชัย สันตติวงศ์, 2540: 95)

สรุป พลังอำนาจ เป็นความสามารถส่วนบุคคลที่จะทำให้บุคคลอื่นแสดง พฤติกรรมเป็นไปตามความต้องการของตนเอง ซึ่งพลังอำนาจสามารถมีได้จากฐานอำนาจต่าง ๆ กัน เช่น ความร่ำรวย ตำแหน่งหน้าที่ หรือความเชี่ยวชาญ เป็นต้น บุคคลใดก็ตามสามารถสร้างพลังอำนาจให้เกิดขึ้นในตนเองได้ และในขณะเดียวกันก็สามารถชี้นำบุคคลอื่นให้คล้อยตามได้เช่นกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับฐานพลังอำนาจที่มีอยู่ในตนเอง เนื่องจากว่าพลังอำนาจมีความสำคัญต่อองค์การ เพราะเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อการแสดงบทบาทของสมาชิกในองค์การ ซึ่งสามารถก่อให้เกิดผลดีและผลเสียต่อการดำเนินงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงเรื่องของการใช้พลังอำนาจให้เป็นไปในแนวทาง เพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

ภาคสรุป (Overview)

การบริหารงานของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ หากดูจากโครงสร้างแล้วจะเห็นได้ว่าเป็นการบริหารงานแบบการกระจายอำนาจ (decentralization) ซึ่งหมายถึงการมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ไปยังผู้บริหารระดับรองลงมาตามลำดับ การบริหารงานแบบกระจายอำนาจนี้จะประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาผู้บริหารระดับล่าง ให้รู้จักตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มและสามารถแก้ไขปัญหาที่รับผิดชอบได้ แต่ในองค์การหลาย ๆ แห่งมักจะพบว่า การกระจายอำนาจมีอยู่เพียงแต่ในตัวโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งในทางปฏิบัติจริง ๆ แล้ว หาได้เป็นเช่นนั้นไม่ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารระดับรองลงไปไม่ค่อยจะคุ้นเคยกับการคิดวิเคราะห์ปัญหาเป็นเชิงรวมและอาจจะชินกับการปฏิบัติตามคำสั่งจนขาดความคิดริเริ่ม หรือในอีกแง่หนึ่งก็อาจจะเกิดผู้บริหารในระดับสูงเองที่กลัวว่าหากมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ไปให้ผู้บริหารระดับรองลงไปแล้ว ตนเองจะไม่มี ความหมายหรือลดความสำคัญลง หรืออีกกรณีหนึ่งที่เป็นไปได้ก็คือ ผู้บริหารระดับสูงไม่มีความมั่นใจในความรู้ความสามารถของผู้บริหารระดับรองลงไปจึงจำเป็นต้องรับรู้ ร่วมตัดสินใจ และสั่งการอยู่ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นสถาบันการศึกษาเก่าแก่ที่ผลิตบัณฑิตออกไปรับใช้ประเทศชาติไม่ต่ำกว่า 60 รุ่น การจะเป็นแหล่งความรู้และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยีและ

วิทยาการไปสู่สังคมได้นั้น มหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรจะเป็นสถาบันที่มีการดำเนินงานที่ทันสมัย ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก และเป็นองค์การที่มีระบบการบริหารงานที่ดี ซึ่งนอกจากจะเป็นองค์การที่การบริหารงาน สามารถตรวจสอบได้ทั้งจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยแล้ว สิ่งที่มีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ควรจะตระหนักก็คือ การสร้างให้การบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยเป็นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม คือการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผลประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี พ.ศ. 2545 ที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้จะต้องออกนอกกรอบ กลายเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล การบริหารงานควรเป็นไปในรูปแบบของการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (management by objective) เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในทุกระดับมีส่วนร่วมในการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์กำหนดคุณลักษณะของงานที่มุ่งหวังให้เป็น เป้าหมายของการดำเนินงาน และใช้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นนี้เป็นเครื่องนำทางสำหรับการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารงานระดับต้นในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นบุคลากรที่มีส่วนสำคัญไม่น้อยต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพราะเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และเกิดผลงานที่ตรงตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย การที่ผู้บริหารระดับต้นได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากผู้ปฏิบัติมาเป็นผู้บริหารนั้น อาจทำให้บทบาทหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารยังไม่สมบูรณ์เต็มที่ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ยังมีไม่มากพอ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่าในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ที่ดำเนินมาตั้งแต่การเข้ารับตำแหน่งหัวหน้างานจนกระทั่งถึงวันนี้นั้น ผู้บริหารระดับต้นได้ใช้พลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบในระดับใด ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงว่าการบริหารงานของมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีจุดอ่อน หรือมีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมเพียงพอหรือไม่เพียงใด

จากการตรวจสอบเอกสารพบว่าหลักการบริหารงานโดยทั่วไปนั้นจะประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก และการควบคุม ในการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาว่า ผู้บริหารระดับต้นในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบตามหลักบริหารงานทั้ง 5 ประการในระดับใดนั่นคือ การวางแผน(planning) การจัดองค์กร (organizing) การบริหารงานบุคคล (staffing) การอำนวยความสะดวก (directing) และการควบคุม (controlling)

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

(RESEARCH METHODOLOGY)

การวิจัยเรื่อง พลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ได้กำหนดวิธีการวิจัย ดังนี้

สถานที่ดำเนินการวิจัย

(Locale of the Study)

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งตั้งอยู่เลขที่ 63 หมู่ 4 ถนนเชียงใหม่-พร้าว ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

เหตุผลที่เลือกสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อดำเนินการวิจัย มีดังนี้

1. เนื่องจากมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นสถาบันการศึกษานานาชาติและมีชื่อเสียงแห่งหนึ่งของประเทศ และมีประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยที่น่าสนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหาร จัดการกิจการของมหาวิทยาลัยที่ทำให้มหาวิทยาลัยมีความเจริญก้าวหน้าโดยตลอด
2. ผู้วิจัยปฏิบัติราชการในตำแหน่งหัวหน้างานธุรการ กองบริการการศึกษา ในสำนักงานอธิการบดี ได้เห็นถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารระดับต้นจะต้องทราบถึงบทบาท อำนาจหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างให้กระบวนการบริหารงานของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการบริหารงานที่เน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดังนั้นจึงได้ศึกษาถึงระดับพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี เพื่อให้ได้คำตอบที่จะนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานของมหาวิทยาลัย และเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้สามารถดำเนินงาน ภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีศักยภาพพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง

ผู้ให้ข้อมูล (The Respondents)

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานของ กองกลาง กองบริการการศึกษา กองแผนงาน กองห้องสมุด กองกิจการนักศึกษา กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่และกองอาคารสถานที่ และยานพาหนะ จำนวน 41 คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง เหตุที่ต้องรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด เนื่องจากประชากร มีจำนวนไม่มาก และไม่เหมาะสมในการสุ่มตัวอย่าง ซึ่ง นำชัย ทนุผล (2540: 71) ระบุว่า ถ้างานวิจัยใดที่อยู่ในวิสัยจะศึกษาข้อมูลได้ทุกหน่วย ก็ควรจะศึกษาประชากรทั้งหมด เพื่อความถูกต้อง แม่นยำ และไม่จำเป็นจะต้องใช้สถิติมาประมาณหรือทดสอบสมมุติฐาน

ตัวแปรและการวัด (Variables and Measurement)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรในการศึกษาและวิธีการศึกษาหรือวัดตัวแปรเหล่านั้น ดังนี้

อายุ หมายถึง จำนวนปีที่เกิดมาของผู้ให้ข้อมูล นับตั้งแต่เกิดจนถึงเวลาบันทึกข้อมูล
ระดับการศึกษา หมายถึง คุณวุฒิทางการศึกษาขั้นสูงสุดของผู้ให้ข้อมูลที่ได้รับการศึกษาในระบบ จากสถาบันการศึกษาของรัฐและเอกชน

สถานภาพการสมรส หมายถึง การที่ผู้ให้ข้อมูลครองตนอยู่เป็นโสด แต่งงาน หรือหย่าร้าง

อัตราเงินเดือน หมายถึง จำนวนเงินสดที่ได้รับเป็นรายเดือนจากการปฏิบัติงาน ในเดือนที่บันทึกข้อมูล

อายุราชการ หมายถึง ระยะเวลาที่ผู้ให้ข้อมูลได้รับการบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการ จนถึงเวลาบันทึกข้อมูล คิดเป็นจำนวนปี

ระดับตำแหน่ง หมายถึง ระดับตำแหน่งในปัจจุบันของผู้ให้ข้อมูลตามระบบ Position Classification (P.C) ที่ได้รับการแต่งตั้งจากมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง หมายถึง ระยะเวลาเป็นปีที่ผู้ให้ข้อมูลปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน ตั้งแต่ได้รับคำสั่งแต่งตั้งจนถึงเวลาที่บันทึกข้อมูล

ประสบการณ์การฝึกอบรม หมายถึง จำนวนความถี่ (ครั้ง) ที่ผู้ให้ข้อมูลเคยเข้าร่วมประชุมสัมมนา ฝึกอบรม ในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง ในรอบปี พ.ศ.2543

ประสบการณ์ต่างประเทศ หมายถึง จำนวนครั้งที่ผู้ให้ข้อมูลเคยเดินทางไปต่างประเทศ เพื่อติดต่อราชการ ดูงาน ฝึกอบรม หรือพักผ่อน นับตั้งแต่รับราชการจนถึงเวลายกเลิกข้อมูล

พลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ หมายถึง การมีอำนาจในทุกมิติ ทุกขั้นตอนในการบริหารจัดการ โดยสามารถควบคุมอย่างเบ็ดเสร็จ รวมถึงการมีอิสระในการตัดสินใจ ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ 5 ด้านคือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการอำนวยความสะดวกและด้านการควบคุม

สำหรับการวัดพลัง (empowerment) ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้ให้ข้อมูล ทั้ง 5 ด้านดังกล่าว ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามโดยวิธีการ Projective technique ซึ่งเป็นการศึกษาทางอ้อม ดัดแปลงมาจาก จิราพรพน พินศิริกุล (2533: 91-106) ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายปิด จำนวน 24 ข้อ ประกอบด้วยสถานการณ์ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้ให้ข้อมูล ในคำถามแต่ละข้อเป็นปรนัยที่กำหนดตัวเลือกให้ 4 ตัวเลือก โดยตัวเลือกข้อแรกเป็นสถานการณ์ในลักษณะ ผู้ให้ข้อมูลมีอำนาจมีอิสระในการตัดสินใจบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง (empowerment) ตัวเลือกข้อที่สองเป็นสถานการณ์ในลักษณะผู้ให้ข้อมูลได้เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับเดียวกันและผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ (cooperation) ตัวเลือกข้อที่สามเป็นสถานการณ์ในลักษณะที่ก่อนจะตัดสินใจในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ ผู้ให้ข้อมูลจะต้องอาศัยข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ หรืออาจมีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง (assistencialism) ตัวเลือกข้อที่สี่เป็นสถานการณ์ในลักษณะผู้ให้ข้อมูลจะบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งหรือตามความเห็นของผู้บังคับบัญชา (domestication) และกำหนดคะแนนให้คำตอบที่ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบในแต่ละตัวเลือกดังนี้ ตัวเลือกข้อแรกมีคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน ตัวเลือกข้อที่สองมีคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน ตัวเลือกข้อที่สามมีคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน ตัวเลือกข้อที่สี่มีคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน จากนั้นนำคะแนนที่ได้รับมาคำนวณน้ำหนักค่าคะแนนเฉลี่ย (weight mean score) โดยอาศัยเกณฑ์การแปลผลดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง

หมายถึง

3.51 - 4.00	ผู้ให้ข้อมูลมีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบในระดับมาก
3.01 - 3.50	ผู้ให้ข้อมูลมีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบในระดับปานกลาง
2.51 - 3.00	ผู้ให้ข้อมูลมีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบในระดับน้อย
2.01 - 2.50	ผู้ให้ข้อมูลไม่มีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบในระดับน้อย
1.51 - 2.00	ผู้ให้ข้อมูลไม่มีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบในระดับปานกลาง
1.01 - 1.50	ผู้ให้ข้อมูลไม่มีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบในระดับมาก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (The Research Instrument)

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตาม วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ซึ่งประกอบด้วย คำถามแบบปลายเปิด (open ended question) และ คำถาม แบบปลายปิด (close ended question) โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจและสังคมของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้ให้ข้อมูล ใน 5 ด้านได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก และการควบคุม

การทดสอบเครื่องมือ (Pre - testing of the Instrument)

1. การทดสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามจากแนวทางในการตรวจเอกสาร จากนั้นนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถาม ตามที่คณะกรรมการที่ปรึกษาเสนอแนะให้ถูกต้อง
2. การทดสอบความเป็นปรนัย (objectivity) โดยการนำแบบสอบถามตอนที่ 2 ไปสัมภาษณ์หัวหน้างาน ในสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการเกษตร คณะผลิตกรรมการเกษตร คณะวิทยาศาสตร์ และสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร จำนวน 15 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้กลับมาแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องที่พบ เพื่อให้มีความชัดเจนและมีความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Gathering)

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยได้วางแผนขั้นตอนการดำเนินงานไว้ดังนี้

1. ผู้วิจัยประสานงานโดยตรงกับหัวหน้างานในกองกลาง กองบริการการศึกษา กองแผนงาน กองห้องสมุด กองคลัง กองกิจการนักศึกษา กองการเจ้าหน้าที่ และกองอาคารสถานที่และยานพาหนะ เพื่อแจ้งความประสงค์และกำหนดการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามวันเวลา สถานที่ที่กำหนด
3. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ แปลความ สรุปผล สรุปความ และเขียนรายงานผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis of Data)

ข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมได้นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลมาถอดรหัส จัดหมวดหมู่และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistic Package for the Social Science : SPSS/PC⁺) สถิติที่ใช้คือ

1. สถิติบรรยาย (descriptive statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อใช้วิเคราะห์และบรรยายลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจ สังคม ของผู้ให้ข้อมูล

2. น้ำหนักค่าคะแนนเฉลี่ย (weight mean score) เพื่อวิเคราะห์ผลในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ ของผู้ให้ข้อมูล

ระยะเวลาในการวิจัย

(Research Duration)

การวิจัยครั้งนี้ มีระยะเวลาดำเนินการรวบรวมข้อมูลและเขียนรายงานในระหว่างเดือนมีนาคม ถึง เดือนกันยายน 2544

บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิจารณ์

(RESULTS AND DISCUSSION)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับต้น สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ทั้งหมด ได้แก่ หัวหน้างานใน กองกลาง กองบริการการศึกษา กองกิจการนักศึกษา กองแผนงาน กองห้องสมุด กองคลัง กองอาคารสถานที่ และยานพาหนะ และกองการเจ้าหน้าที่ รวมทั้งสิ้น 41 คน ในการสำรวจข้อมูลวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลได้เพียง 37 คน และไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ 4 คน ทั้งนี้เนื่องมาจากตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดีว่างอยู่ 4 อัตรา คือ หัวหน้างานบริการและสวัสดิการ หัวหน้างานวินัยและพัฒนานักศึกษา สังกัดกองกิจการนักศึกษา หัวหน้างานเงินรายได้ สังกัดกองคลัง และหัวหน้างานรักษาความปลอดภัย สังกัดงานอาคารสถานที่ และยานพาหนะ การนำเสนอผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมผลการวิจัยและวิจารณ์เป็นส่วนเดียวกัน โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบของตารางข้อมูลประกอบคำบรรยายและความเรียงเป็นตอน ๆ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจและสังคม ของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตอนที่ 2 พลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ ของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจ และสังคม ของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้

อายุ

ผลการวิจัยในตารางที่ 1 พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีอายุมากที่สุดคือ 54 ปี และน้อยที่สุดคือ 33 ปี โดยผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 40.53 มีอายุอยู่ในช่วง 41-45 ปี รองลงมาร้อยละ 37.84 มีอายุอยู่ในช่วง 46 - 50 ปี ร้อยละ 10.81 มีอายุอยู่ในช่วง 36 - 40 ปี ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลที่มีอายุ 35 ปีและน้อยกว่า และ 51 ปีและมากกว่า มีจำนวนเท่ากันคือร้อยละ 5.41 สำหรับอายุเฉลี่ยของผู้ให้ข้อมูลคือ 44 ปี และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.62

จากผลการวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่เป็นบุคคลที่อยู่ในวัยกลางคน ซึ่งสอดคล้องกับสุชา จันทรธม (2536: 174) ระบุว่าวัยกลางคนคือบุคคลที่มีอายุระหว่าง 40-60 ปี ซึ่งเป็นช่วงที่สำคัญที่สุดของชีวิตอีกระยะหนึ่ง เพราะเป็นวัยที่พิสูจน์ให้เห็นว่า บุคคลจะประสบความสำเร็จในชีวิตเพียงใด ด้วยพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอายุของผู้ให้ข้อมูลมีความแตกต่างกันไม่มากนัก

ระดับการศึกษา

ผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณวุฒิทางการศึกษาชั้นสูงของผู้ให้ข้อมูลที่ได้รับการศึกษาในระบบจากสถาบันการศึกษาของรัฐและเอกชน พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 75.67) มีวุฒิทางการศึกษาชั้นสูงที่สุดในระดับปริญญาตรี รองลงมาผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 13.51 ระบุว่าวุฒิทางการศึกษาชั้นสูงที่สุดในระดับปริญญาโท และผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 5.41 เท่ากัน มีวุฒิทางการศึกษาชั้นสูงที่สุดในระดับอนุปริญญา และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ตามลำดับ (ตารางที่ 1)

จากผลการวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาชั้นสูงที่สุดในระดับปริญญาตรี ทั้งนี้เนื่องมาจากว่าการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานนั้น นอกจากจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานแล้ว พื้นฐานการศึกษาก็มีส่วนสำคัญในการบ่งชี้ว่าบุคคลนั้น เหมาะสมเพียงใดกับความรับผิดชอบ ภาระหน้าที่ที่มากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มธุรส สว่างบำรุง (2542: 172) ที่กล่าวว่า การศึกษามีส่วนสำคัญต่อบทบาทการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการเรียนรู้ในสังคมเป็นอย่างยิ่ง การศึกษา จะมีส่วนอย่างมากต่อการพัฒนาศักยภาพทางสมองในเรื่องระเบียบวิธีการคิด การติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการเรียนรู้ ความสามารถในการปรับตัว ตลอดจนการดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้ดี นอกจากนั้นผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นผู้ที่เข้ารับราชการในตำแหน่งที่เริ่มต้นจากระดับ 3 วุฒิปริญญาตรี บางส่วนก็เข้ารับราชการในตำแหน่งที่เริ่มต้นจากระดับ 4 วุฒิปริญญาโท มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

สถานภาพการสมรส

ผลการวิจัยในตารางที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพการสมรส พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 72.79) มีสถานภาพการสมรสแต่งงานแล้ว รองลงมาร้อยละ 16.22 มีสถานภาพเป็นโสด และผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 10.81 ระบุว่ามิมีสถานภาพหย่าร้าง

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีสถานภาพการสมรสแต่งงานแล้ว เมื่อพิจารณาจากอายุโดยเฉลี่ยของผู้ให้ข้อมูลก็จัดได้ว่าอยู่ในวัยที่สมควรมีครอบครัว อาจกล่าวได้ว่าการ

มีครอบครัวทำให้มีความสุขรอบคอบมากขึ้น และมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ง่าย ทั้งนี้ พะยอม อังคตานุวัฒน์ ในกัณยารัตน์ เนตรบุตร (2541:46) กล่าวว่า ผู้ที่สมรสแล้วจะมีความผูกพันต่อส่วนรวมและมีการประสานงานร่วมกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี

อายุราชการ

อายุราชการ หมายถึง ระยะเวลาที่ผู้ให้ข้อมูลได้รับการบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการ ผลการวิจัยในตารางที่ 1 เกี่ยวกับอายุราชการ พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีระยะเวลาที่รับราชการมากที่สุด 25 ปี และน้อยที่สุด 6 ปี โดยมีอายุราชการเฉลี่ย 18 ปี และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 5.08 ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ ร้อยละ 43.24 มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี รองลงมาร้อยละ 35.13 มีอายุราชการอยู่ในช่วง 16-20 ปี ร้อยละ 16.22 มีอายุราชการอยู่ในช่วง 10 ปีและน้อยกว่า และผู้ให้ข้อมูลจำนวนเล็กน้อย (ร้อยละ 5.41) มีอายุราชการอยู่ในช่วง 11 - 15 ปี

จากผลการวิจัย จึงสรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นเวลานานพอสมควร ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากการมีอายุราชการโดยเฉลี่ยถึง 18 ปี น่าจะส่งผลต่อการบริหารงานในตำแหน่งหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี ดังคำยืนยันของ ธงชัย สันติวงษ์ (2540:25) ที่ได้ระบุไว้ว่า การเป็นนักบริหารนั้นต้องมีคุณสมบัติหลัก คือ มีการศึกษาดี มีประสบการณ์กว้างจากงานหลายด้าน มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา โดยกระทำอย่างเป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนเป็นระเบียบ และมีแบบแผน คุณสมบัติดังกล่าวนี้ จะได้มาก็โดยการฝึกฝนเรียนรู้และพัฒนาอย่างเป็นระบบ และใช้เวลายาวนานและที่สำคัญคือ จะต้องมีการผ่านประสบการณ์จากการปฏิบัติมาพอสมควร

ระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง หมายถึงระดับตำแหน่งในปัจจุบันของผู้ให้ข้อมูลตามระบบ Position Classification (P.C) ที่ได้รับการแต่งตั้งจากมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผลการวิจัยในตารางที่ 1 พบว่าผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ (ร้อยละ 40.54) เป็นข้าราชการระดับ 7 รองลงมาร้อยละ 29.73 เป็นข้าราชการ ระดับ 6 ผู้ให้ข้อมูล ร้อยละ 16.21 เป็นข้าราชการระดับ 5 ร้อยละ 8.11 เป็นข้าราชการระดับ 8 และผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 5.41 เป็นข้าราชการระดับ 4

จากผลการวิจัยสามารถกล่าวได้ว่า ผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ กลุ่มใหญ่เป็นข้าราชการระดับ 7 ซึ่งนับว่าเป็นบุคลากรที่มีความพร้อมด้านวุฒิภาวะและประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้างาน สอดคล้องกับ ไกรดุง อนุชฌกุล (2535 : 15) รายงานไว้ในพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 42 กำหนดไว้ว่าตำแหน่ง

ระดับ 6 - 7 ได้แก่ตำแหน่งสำหรับหัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่ากอง มีลักษณะต้องกำกับแนะนำ ตรวจตราและบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนหนึ่ง ซึ่งเป็นงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบความ ยากและคุณภาพของงานค่อนข้างสูงมาก ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลซึ่งมีภาระงานและความรับผิดชอบสูง จึง ต้องเป็นผู้ที่มีตำแหน่งอยู่ในระดับสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง หมายถึงระยะเวลาที่ผู้ให้ข้อมูลปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง หัวหน้างาน ผลการวิจัย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากที่สุด 20 ปี และน้อยที่ สุด 1 ปี โดยมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งเฉลี่ย 8 ปี และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 5.29 ผู้ให้ ข้อมูลกลุ่มใหญ่ (ร้อยละ 40.544) มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งอยู่ในช่วง 5 ปีและน้อยกว่า ร้อยละ 29.73 มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งอยู่ในช่วง 16 -10 ปี ร้อยละ 18.92 มี ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งอยู่ในช่วง 11 - 15 ปี ส่วนผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 10.81 มีระยะเวลาใน การดำรงตำแหน่งอยู่ในช่วง 16 - 20 ปี (ตารางที่ 1)

จากผลการวิจัยดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานมา เป็นระยะเวลาเฉลี่ย 8 ปี อาจกล่าวได้ว่าผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้างานในระยะ เวลาที่น่าจะส่งผลให้ผู้ให้ข้อมูลมีผลการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับมาก สอดคล้อง กับ สันติธร ภูริภักดี (2542:30) ที่กล่าวว่าผู้บริหารระดับหัวหน้างาน (supervisor level management) จะต้องมีความชำนาญในการใช้ความรู้เทคนิคและวิธีการทำงานมากที่สุด ซึ่งทักษะ ความรู้และเทคนิคการทำงานนี้อาจได้มาจากประสบการณ์ในการทำงาน นอกจากนั้นการบริหารงาน ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องประกอบด้วยอำนาจ 2 ส่วนคือ อำนาจหน้าที่ (authority) และ อำนาจ (power) อำนาจหน้าที่ ได้มาจากการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานส่วนอำนาจนั้นมียู่ ในตนเอง ซึ่งเกิดจากการยอมรับของบุคคลอื่นทั้งนี้เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542:100) กล่าวว่า ลักษณะอำนาจของผู้หน้าที่สำคัญประการหนึ่งคือ อำนาจที่เกิดจากความรู้ (knowledge as authority) เป็นอำนาจที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหารเป็นอำนาจที่ได้มาจากการเป็นผู้มีความรู้สูง มีประสบการณ์มากและความเชี่ยวชาญเฉพาะ ซึ่งจะได้รับการนับถือศรัทธาและเชื่อมั่นจากผู้ใต้ บังคับบัญชาว่าสามารถที่จะแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้ จากการที่ผู้ให้ข้อมูล ส่วนใหญ่จบการ ศึกษาระดับปริญญาตรี ก็นับได้ว่าเป็นผู้ที่มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งหัวหน้างาน และระยะเวลา การดำรงตำแหน่งหัวหน้างานของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่อยู่ในช่วง 5 ปีและน้อยกว่า ก็ถือว่าเป็นระยะ เวลาที่พอสมควรแก่การสั่งสมประสบการณ์ ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลจึงถึงพร้อมทั้งความรู้และประสบการณ์

ในการเป็นหัวหน้างานอันจะนำไปสู่การมีทั้งอำนาจหน้าที่และอำนาจในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (N = 37)	ร้อยละ
อายุ		
35 ปี และน้อยกว่า	2	5.41
36 - 40 ปี	4	10.81
41 - 45 ปี	15	40.53
46 - 50 ปี	14	37.84
51ปี และมากกว่า	2	5.41
$\mu = 44.11$ $\sigma = 4.62$ R = 33 - 54		
ระดับการศึกษา		
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	2	5.41
อนุปริญญา	2	5.41
ปริญญาตรี	28	75.67
ปริญญาโท	5	13.51
สถานภาพการสมรส		
แต่งงาน	27	72.97
โสด	6	16.22
หย่าร้าง	4	10.81

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (N = 37)	ร้อยละ
อายุราชการ		
10 ปีและน้อยกว่า	6	16.22
11 - 15 ปี	2	5.41
16 - 20 ปี	13	35.13
มากกว่า 20 ปี	16	43.24
$\mu = 18.59$	$\sigma = 5.08$	R = 6 - 25
ระดับตำแหน่ง		
ระดับ 4	2	5.41
ระดับ 5	6	16.21
ระดับ 6	11	29.73
ระดับ 7	15	40.54
ระดับ 8	3	8.11
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง		
5 ปีและน้อยกว่า	15	40.54
6 - 10 ปี	11	29.73
11 - 15 ปี	7	18.92
16 - 20 ปี	4	10.81
$\mu = 7.97$	$\sigma = 5.29$	R = 1 - 20

อัตราเงินเดือน

ผลการวิจัยเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนของผู้ให้ข้อมูลในตารางที่ 2 นั้น พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีอัตราเงินเดือนโดยเฉลี่ย 16,672 บาท ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3,797 ผู้ให้ข้อมูลที่มีเงินเดือนสูงสุด 24,170 บาท และน้อยที่สุด 9,470 บาท ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ (ร้อยละ 35.14) มีอัตราเงินเดือนอยู่ระหว่าง 16,001 - 19,000 บาท รองลงมาร้อยละ 24.32 มีอัตราเงินเดือนอยู่ระหว่าง 13,001 - 16,000 บาท ร้อยละ 18.92 มีอัตราเงินเดือนอยู่ระหว่าง 19,001 - 22,000 บาท ผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 10.81 มีอัตราเงินเดือนอยู่ระหว่าง 10,001 - 13,000 บาท ผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 8.11 มีอัตราเงินเดือนอยู่ระหว่าง 22,001 บาทและมากกว่า และมีผู้ให้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย (ร้อยละ 2.70) มีอัตราเงินเดือนระหว่าง 10,000 บาท และน้อยกว่า

จากผลการวิจัย เมื่อเปรียบเทียบอัตราเงินเดือนโดยเฉลี่ยของผู้ให้ข้อมูลกับอัตรารายได้เฉลี่ยของประชาชนทั่วไปที่สำรวจไว้เมื่อปี พ.ศ. 2541 ซึ่งอยู่ในอัตราโดยเฉลี่ยต่อเดือน 4,514 บาท เท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2543: 20) จึงสามารถกล่าวได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลได้รับเงินเดือนโดยเฉลี่ยอยู่ระดับสูงกว่าอัตรารายได้เฉลี่ยประชาชนที่น่าจะใช้เป็นค่าครองชีพในการดำเนินชีวิตได้เป็นอย่างดี และสามารถบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบได้เต็มกำลังความสามารถโดยไม่ต้องคำนึงถึงรายได้ที่ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต แต่เมื่อเทียบกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันในสถานะที่ค่าครองชีพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อัตราเงินเดือนที่ผู้ให้ข้อมูลได้รับก็จัดได้ว่า เพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างประหยัด และจากข้อมูลดังกล่าว พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือนระหว่าง 16,001-19,000 บาท ซึ่งสอดคล้องกับระดับตำแหน่ง โดยผู้ให้ข้อมูลมีอัตราเงินเดือนในช่วงนี้ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับ 7 ซึ่งเป็นกลุ่มใหญ่ของผู้ให้ข้อมูลด้วย

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามลักษณะทางเศรษฐกิจ

ลักษณะทางเศรษฐกิจ	จำนวน (N = 37)	ร้อยละ
อัตราเงินเดือน		
10,000 และน้อยกว่า	1	2.70
10,001 - 13,000 บาท	4	10.81
13,001 - 16,000 บาท	9	24.32
16,001 - 19,000 บาท	13	35.14
19,001 - 22,000 บาท	7	18.92
22,001 - 25,000 บาท	3	8.11
$\mu = 16,672.43$	$\sigma = 3,797$	$R = 9,470 - 24,170$

ประสบการณ์การฝึกอบรม

ประสบการณ์การฝึกอบรม หมายถึงจำนวนครั้งที่ผู้ให้ข้อมูลเคยเข้าร่วมประชุมสัมมนาฝึกอบรม ในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองในรอบปี พ.ศ. 2543 ผลการวิจัยในตารางที่ 3 เกี่ยวกับประสบการณ์ฝึกอบรม พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนมาก (ร้อยละ 83.78) ระบุว่าเคยเข้าร่วมประชุมสัมมนา ส่วนผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 16.22 ยืนยันว่าไม่เคยเข้าร่วมประชุมสัมมนาใด ๆ ในรอบปี พ.ศ. 2543

สำหรับผู้ให้ข้อมูลบางส่วนที่ระบุว่าเคยเข้าร่วมประชุมสัมมนานั้น ผลการวิจัยในตารางที่ 3 เกี่ยวกับจำนวนครั้งที่เข้าร่วมประชุมสัมมนา พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีจำนวนครั้งที่เข้าร่วมประชุมสัมมนามากที่สุด 12 ครั้งและน้อยที่สุด 1 ครั้ง โดยมีจำนวนครั้งที่เข้าร่วมประชุมสัมมนาเฉลี่ย 3 ครั้ง และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.63 ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 61.29) มีจำนวนครั้งที่เข้าร่วมประชุมสัมมนาอยู่ในช่วง 1 - 2 ครั้ง รองลงมาร้อยละ 29.03 มีจำนวนครั้งที่เข้าร่วมอยู่ในช่วง 3 - 4 ครั้ง และผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 6.45 มีจำนวนที่เข้าร่วมอยู่ในช่วง 5 - 6 ครั้ง

จากผลการวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนมากเคยเข้าร่วมประชุมสัมมนาฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองในช่วงปี พ.ศ. 2543 ทั้งนี้ สมชาติ กิจยรรยง (2537:14) เห็นว่า

การที่บุคลากรได้เข้าร่วมประชุมสัมมนา ฝึกอบรม จะช่วยให้ได้รับความรู้ความเข้าใจจากหลักการ และวิธีการทำงานที่ดีขึ้น ได้รับทักษะและความชำนาญจากการเรียนรู้ ตัวอย่างและประสบการณ์ของผู้อื่น มีทัศนคติที่ถูกต้องเข้าใจธรรมชาติของทีมงาน เข้าใจพฤติกรรมคน เข้าใจสังคม รวมทั้งมีจิตสำนึกที่ดีในหน้าที่การงานและความรับผิดชอบตามบทบาทของตนเองแต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาจำนวนครั้งที่เข้าร่วมประชุมสัมมนา โดยเฉลี่ยพบว่ามีจำนวนเพียง 3 ครั้งต่อปีเท่านั้น ซึ่งนับได้ว่าเป็นจำนวนที่น้อย ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาความสามารถ ในการเป็นผู้บริหารระดับต้น

สอดคล้องกับความเห็นของ บรรยงค์ โตจินดา (2543:197) ที่กล่าวไว้ว่า แม้เศรษฐกิจของประเทศ ไทยจะถดถอย ชบเซามาตั้งแต่ พ.ศ. 2540 ก็ตามแต่เรายังมีความเชื่อมั่นสูงว่า ถ้าปัจจุบันบุคลากรของเรามีคุณภาพแล้ว คงจะสามารถฟันฝ่าจนสามารถฟื้นตัวได้อีกในไม่ช้า ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับการถดถอยหรือฟื้นตัวดังกล่าว ทั้งนี้การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการประชุม ฝึกอบรม สัมมนา ยังคงจะเป็นเครื่องมือที่จะให้ประโยชน์เป็น อย่างมาก แม้ในยามเศรษฐกิจตกต่ำ เราจะได้ฝึกคนเอาไว้ให้มีคุณภาพ เมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัวเราจะได้ บุคลากรไปข้างหน้าได้ก่อนใคร ๆ

ประสบการณ์ต่างประเทศ

ประสบการณ์ต่างประเทศ หมายถึง จำนวนครั้งที่ผู้ให้ข้อมูลเคยเดินทางไปต่างประเทศ เพื่อติดต่อราชการ ดูงาน ฝึกอบรมหรือพักผ่อนนับตั้งแต่รับราชการจนถึงเวลาบันทึกข้อมูล ผลการ วิจัยเกี่ยวกับประสบการณ์ต่างประเทศพบว่า ผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 59.46 รายงานว่าเคยเดินทางไป ต่างประเทศ ส่วนผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 40.54 ยืนยันว่าไม่เคยเดินทางไปต่างประเทศ (ตารางที่ 3)

สำหรับผู้ให้ข้อมูลบางส่วนที่รายงานว่าจะเดินทางไปต่างประเทศนั้น ผลการวิจัยใน ตารางที่ 3 เกี่ยวกับจำนวนครั้งที่เคยเดินทางไปต่างประเทศ พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีจำนวนครั้งที่เดินทางไป ต่างประเทศมากที่สุด 20 ครั้งและน้อยที่สุด 1 ครั้ง โดยมีจำนวนครั้งที่เดินทางไปต่างประเทศ โดยเฉลี่ย 3 ครั้ง และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.74 ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 68.18) มี จำนวนครั้งที่เดินทางไปต่างประเทศอยู่ในช่วง 1 -2 ครั้ง ผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 13.64 เท่ากันมีจำนวน ครั้งที่เดินทางไปต่างประเทศอยู่ในช่วง 3 - 4 ครั้ง และ 5 - 6 ครั้ง ตามลำดับ

จากผลการวิจัยจึงสรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เคยเดินทางไปต่างประเทศ แต่มีจำนวน ครั้งที่เดินทางไปต่างประเทศไม่มากนัก หากพิจารณาว่านับตั้งแต่รับราชการมาจนถึงเวลาบันทึก ข้อมูลมีจำนวนครั้งที่เดินทางไปต่างประเทศโดยเฉลี่ย 3 ครั้งเท่านั้น ซึ่งเป็นจำนวนครั้งที่ไม่น่า เพียงพอต่อการเพิ่มวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

สืบเนื่องจาก

อัมพันธ์ ฤทธาภิรมย์ และบุญเสริม ฤทธาภิรมย์ (2542 : 1) ได้ระบุไว้ว่า เซอร์ฟรานซิสเบคอน ปราชญ์ชาวอังกฤษ กล่าวว่า “การท่องเที่ยวนั้นยามเยาว์วัยถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา เมื่ออายุมากขึ้นถือเป็นประสบการณ์ชีวิต” ดังนั้นผู้ใหญ่ที่พบเห็นอะไรมามาก ท่องเที่ยวมาแล้วหลายประเทศ ย่อมเป็นผู้มีประสบการณ์มาก มักเป็นผู้ได้เปรียบในการปรับตัวให้เข้ากับงานและสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบันนี้เป็นยุคโลกไร้พรมแดนด้านข้อมูลข่าวสาร ผู้มีประสบการณ์เจนจัดต่อสังคมโลกจะเป็นผู้ได้เปรียบคนอื่นอยู่เสมอ และศิริ ฮามสุโพธิ์ (2543:1) กล่าวว่าในภาวะทางสังคม ปัจจุบันประชาชนต่างก็เคร่งเครียดอยู่กับการทำงานอย่างหนักหน่วง เพื่อหาเลี้ยงชีพ ซึ่งมีผลให้ร่างกายและจิตใจอ่อนล้า สมองตึงเครียด ด้วยเหตุดังกล่าวนี้เอง จึงจำเป็นต้องหาเวลาว่างเพื่อใช้สำหรับพักผ่อนหรือท่องเที่ยว เพราะนอกจากจะให้ความเพลิดเพลิน ผ่อนคลายความตึงเครียดแล้วยังเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ที่มีอยู่อย่างหลากหลายในแต่ละสถานที่ที่ท่องเที่ยว การที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีโอกาสเดินทางไปต่างประเทศน้อยครั้งนั้น อาจเนื่องมาจากว่าระดับรายได้ของผู้ให้ข้อมูลไม่เอื้ออำนวยให้สามารถใช้จ่ายฟุ่มเฟือยได้ ประกอบกับไม่ได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมจากหน่วยงานให้มีโอกาสได้รับทุนไปศึกษา ดูงานต่างประเทศ

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามลักษณะทางสังคม

ลักษณะทางสังคม	จำนวน (N = 37)	ร้อยละ
ประสบการณ์การฝึกอบรม		
เคยเข้าร่วม	31	83.78
ไม่เคยเข้าร่วม	6	16.22
จำนวนครั้งที่เข้าร่วม (N = 31)		
1 - 2 ครั้ง	19	61.29
3 - 4 ครั้ง	9	29.03
5 - 6 ครั้ง	2	6.45
7 ครั้งและมากกว่า	1	3.23
$\mu = 2.74$	$\sigma = 1.63$	R = 1 - 12
ประสบการณ์ต่างประเทศ		
เคยเดินทางไปต่างประเทศ	22	59.46
ไม่เคยเดินทางไปต่างประเทศ	15	40.54
จำนวนครั้งที่เคยเดินทางไปต่างประเทศ (N = 22)		
1 - 2 ครั้ง	15	68.18
3 - 4 ครั้ง	3	13.64
5 - 6 ครั้ง	3	13.64
7 ครั้งและมากกว่า	1	4.54
$\mu = 2.91$	$\sigma = 3.74$	R = 1 - 20

พลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นการศึกษาถึงการมีอำนาจ และการมีอิสระในการตัดสินใจดำเนินการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้ให้ข้อมูล ในฐานะที่เป็นผู้บริหารระดับต้นใน 5 ด้าน คือด้านการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวกและการควบคุม ในการวัดพลัง (empowerment) ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 ด้าน ดังกล่าว ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามโดยวิธีการ Projective technique ซึ่งเป็นการศึกษาทางอ้อมจำนวน 24 ข้อ ในแต่ละข้อประกอบไปด้วยสถานการณ์ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้ให้ข้อมูล ในแต่ละด้าน และมีตัวเลือก 4 ตัวเลือกให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบตามความเป็นจริงที่ผู้ให้ข้อมูลจะกระทำหากอยู่ภายใต้สถานการณ์นั้น ๆ โดยตัวเลือกแต่ละตัวเลือกหมายถึงสถานการณ์ใน 4 ลักษณะ คือ สถานการณ์ในลักษณะที่ผู้ให้ข้อมูลมีอำนาจมีอิสระในการตัดสินใจในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง (empowerment) สถานการณ์ที่สองอยู่ในลักษณะที่ผู้ให้ข้อมูลได้เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ทั้งผู้บริหารในระดับเดียวกันและผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ (cooperation) สถานการณ์ที่สามในลักษณะก่อนที่จะตัดสินใจในการจัดการงานที่รับผิดชอบผู้ให้ข้อมูลจะต้องอาศัยข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ หรืออาจมีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ (assistencialism) และสถานการณ์สุดท้ายคือลักษณะที่ผู้ให้ข้อมูลจะจัดการงานที่รับผิดชอบตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งหรือตามความเห็นของผู้บังคับบัญชา (domestication) ในการกำหนดคะแนนให้แก่ตัวเลือกที่ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบในแต่ละตัวเลือกนั้น ตัวเลือกตามสถานการณ์แรกมีคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน ตัวเลือกตามสถานการณ์ที่สองมีคะแนนเท่ากับ 3 ตัวเลือกในสถานการณ์ที่สามมีคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน และตัวเลือกตามสถานการณ์สุดท้ายมีคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน จากนั้นนำคะแนนที่ได้มาคำนวณน้ำหนักค่าคะแนนเฉลี่ย โดยมีเกณฑ์แปลความหมายดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง

หมายถึง

3.51 - 4.00	ผู้ให้ข้อมูลมีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบในระดับมาก
3.01 - 3.50	ผู้ให้ข้อมูลมีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบในระดับปานกลาง
2.51 - 3.00	ผู้ให้ข้อมูลมีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบในระดับน้อย
2.01 - 2.50	ผู้ให้ข้อมูลไม่มีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบในระดับน้อย
1.51 - 2.00	ผู้ให้ข้อมูลไม่มีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบในระดับปานกลาง
1.01 - 1.50	ผู้ให้ข้อมูลไม่มีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบในระดับมาก

การนำเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยขอนำเสนอพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี ตามกระบวนการบริหารทั้ง 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

งานที่รับผิดชอบรวมทั้ง 5 ด้าน

ผลการวิจัยในตารางที่ 4 เกี่ยวกับระดับพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบรวมทั้ง 5 ด้าน ของผู้บริหารระดับต้นในสำนักงานอธิการบดี พบว่าผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ (ร้อยละ 35.13) มีพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 27.03 เท่ากัน มีพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับมากและน้อยตามลำดับ ผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 8.11 ไม่มีพลังในการบริหารจัดการอยู่ในระดับน้อย และผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 2.71 พบว่าไม่มีพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยพบว่ามีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.22 จึงแปลความได้ว่าผู้ให้ข้อมูลมีพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบรวมทั้ง 5 ด้าน ของการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง

จากผลการวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มีพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก

ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบนั้น ผู้ให้ข้อมูลได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน จากผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไป และในขณะเดียวกันผู้ให้ข้อมูลได้เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานอื่นได้แก่ ผู้บริหารในระดับเดียวกัน และผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ การที่ผู้บริหารระดับต้นซึ่งทำหน้าที่ประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับต้นมีทักษะในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบที่ทันสมัย เพราะในยุคปัจจุบันการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวทางการบริหารงานที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก และเป็นวิธีการทำงานอีกรูปแบบหนึ่งที่หลายๆ ฝ่ายมองเห็นว่าจะสามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในหน่วยงานและทำให้องค์กรเกิดความภาคภูมิใจ ในผลงานร่วมกัน สอดคล้องกับความเห็นของ ดิน ปรัชญพฤทธ์ (2532: 622) ที่กล่าวว่าในปัจจุบันนี้เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าความสำเร็จของการบริหารงานทั้งในภาครัฐและเอกชน มิได้ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้นำเท่านั้น แต่ยังต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ และความร่วมมือจาก ผู้ตามประกอบด้วย ฉะนั้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตามจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ทั้งนี้เพราะนอกจากจะสอดคล้องกับวิถีทางของการบริหารตามปรัชญาประชาธิปไตยแล้ว ยังก่อให้เกิดผลดีแก่หมู่คณะและผลงานขององค์กรด้วย ทั้งนี้ สมนึก ปัญญาสิงห์ (2542: 26) กล่าวว่าการทำงานแบบ มีส่วนร่วมเป็นทั้งวิธีการและเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร เพราะการทำงานแบบมีส่วนร่วมสนับสนุนให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องและรับผิดชอบเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ ระดมความรู้ ความสามารถ ประสพการณ์และความร่วมมือร่วมใจ เสียสละ ตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เป็นการระดมพลังความรู้ ความสามารถ และพลังการจัดการของแต่ละคนให้เป็นพลังการทำงานที่เป็นเอกภาพและมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4 จำนวนร้อยละ และคะแนนเฉลี่ยของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามระดับพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ

ระดับพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ	จำนวน (N=37)	ร้อยละ	คะแนนเฉลี่ย
งานที่รับผิดชอบรวมทั้ง 5 ด้าน			3.22
มีพลังในระดับมาก (3.51 - 4.00)	10	27.03	
มีพลังในระดับปานกลาง (3.01 - 3.50)	13	35.13	
มีพลังในระดับน้อย (2.51 - 3.00)	10	27.03	
ไม่มีพลังในระดับน้อย (2.01 - 2.50)	3	8.11	
ไม่มีพลังในระดับปานกลาง (1.51 - 2.00)	1	2.70	
ไม่มีพลังในระดับมาก (1.01 - 1.50)	-	-	
1) งานที่รับผิดชอบด้านการวางแผน			3.05
มีพลังในระดับมาก (3.51 - 4.00)	6	16.22	
มีพลังในระดับปานกลาง (3.01 - 3.50)	11	29.73	
มีพลังในระดับน้อย (2.51 - 3.00)	16	43.24	
ไม่มีพลังในระดับน้อย (2.01 - 2.50)	4	10.81	
ไม่มีพลังในระดับปานกลาง (1.51 - 2.00)	-	-	
ไม่มีพลังในระดับมาก (1.01 - 1.50)	-	-	
2) งานที่รับผิดชอบด้านการจัดองค์การ			2.96
มีพลังในระดับมาก (3.51 - 4.00)	2	5.41	
มีพลังในระดับปานกลาง (3.01 - 3.50)	13	35.13	
มีพลังในระดับน้อย (2.51 - 3.00)	13	35.13	
ไม่มีพลังในระดับน้อย (2.01 - 2.50)	6	16.22	
ไม่มีพลังในระดับปานกลาง (1.51 - 2.00)	3	8.11	
ไม่มีพลังในระดับมาก (1.01 - 1.50)	-	-	

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ระดับพลังการบริหารจัดการ งานที่รับผิดชอบ	จำนวน (N=37)	ร้อยละ	คะแนนเฉลี่ย
3) งานที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล			3.49
มีพลังในระดับมาก (3.51 - 4.00)	17	45.94	
มีพลังในระดับปานกลาง (3.01 - 3.50)	17	45.94	
มีพลังในระดับน้อย (2.51 - 3.00)	2	5.41	
ไม่มีพลังในระดับน้อย (2.01 - 2.50)	1	2.71	
ไม่มีพลังในระดับปานกลาง (1.51 - 2.00)	-	-	
ไม่มีพลังในระดับมาก (1.01 - 1.50)	-	-	
4) งานที่รับผิดชอบด้านการอำนวยความสะดวก			3.23
มีพลังในระดับมาก (3.51 - 4.00)	13	35.13	
มีพลังในระดับปานกลาง (3.01 - 3.50)	11	29.73	
มีพลังในระดับน้อย (2.51 - 3.00)	11	29.73	
ไม่มีพลังในระดับน้อย (2.01 - 2.50)	2	5.41	
ไม่มีพลังในระดับปานกลาง (1.51 - 2.00)	-	-	
ไม่มีพลังในระดับมาก (1.01 - 1.50)	-	-	
5) งานที่รับผิดชอบด้านการควบคุม			3.32
มีพลังในระดับมาก (3.51 - 4.00)	14	37.83	
มีพลังในระดับปานกลาง (3.01 - 3.50)	11	29.73	
มีพลังในระดับน้อย (2.51 - 3.00)	10	27.02	
ไม่มีพลังในระดับน้อย (2.01 - 2.50)	1	2.71	
ไม่มีพลังในระดับปานกลาง (1.51 - 2.00)	1	2.71	
ไม่มีพลังในระดับมาก (1.01 - 1.50)	-	-	

งานที่รับผิดชอบด้านการวางแผน

ผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการวางแผน ของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนมาก (ร้อยละ 43.24) มีพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับน้อย รองลงมาผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 29.73 มีพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลาง ผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 16.22 มีพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับมาก และผู้ให้ข้อมูล ร้อยละ 10.81 ไม่มีพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยพบว่ามีความใกล้เคียง 3.05 จึงแปลความได้ว่าผู้ให้ข้อมูลมีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการวางแผนอยู่ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 4) แต่อย่างไรก็ตามผลการวิจัยในตารางที่ 5 เกี่ยวกับระดับพลังในการบริหารจัดการของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามสถานการณ์ ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการวางแผน พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีพลังในการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง 2 สถานการณ์ (สถานการณ์ที่สองกับสถานการณ์ที่สาม) ในขณะที่เดียวกันนั้นผู้ให้ข้อมูลมีพลังในการบริหารจัดการ อยู่ในระดับมาก ในสถานการณ์ที่ห้า ผู้ให้ข้อมูลมีพลังในการบริหารจัดการ อยู่ในระดับน้อยในสถานการณ์ที่สี่ และพบว่าผู้ให้ข้อมูลไม่มีพลังในการบริหารจัดการอยู่ในระดับน้อยในสถานการณ์ที่หนึ่ง แต่เมื่อพิจารณาถึงค่าความแปรปรวนแล้วพบว่าในสถานการณ์ ที่หนึ่งมีค่าความแปรปรวน 1.32 โดยที่พลังในการบริหารจัดการในสถานการณ์นี้อยู่ในระดับไม่มีพลังในระดับน้อย ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่ามีผู้ให้ข้อมูลบางส่วนมีระดับพลังในการบริหารจัดการงานด้านการวางแผนแตกต่างออกไปจากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ และในสถานการณ์ที่สี่ก็เช่นเดียวกันที่ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลมีพลังในการบริหารจัดการอยู่ในระดับน้อย แต่ก็ยังคงมีค่าความแปรปรวน เท่ากับ .73 ซึ่งหมายความว่ามีความแตกต่างกันในระดับของพลังการบริหารจัดการ ในระหว่างผู้ให้ข้อมูลด้วยกัน

จากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่มีพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการวางแผนอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ได้เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารจัดการงานด้านการวางแผน ที่เป็นเช่นนี้อาจเพราะเหตุว่าผู้ให้ข้อมูลมองเห็นว่าการวางแผนที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานเพราะก่อให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของแผน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2540 : 62) ที่กล่าวไว้ว่า ในการวางแผนสำหรับหน่วยงานย่อยนั้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเพราะนอกจากจะทำให้ได้แผนที่มีความสมบูรณ์แล้ว ยังจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจ ตลอดจนมีส่วนร่วมในการสื่อความหมายซึ่งกันและกัน นอกจากนั้นแล้วข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยปรับปรุงการ

ดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น แต่ ดิน ปรัชญพฤทธิ (2532: 642) กลับมองเห็นว่าการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นดาบสองคม คือมีทั้งข้อดีและข้อเสีย สำหรับข้อดีนั้นก็เช่น การมีส่วนร่วมสอดคล้องกับค่านิยมแบบประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมเป็นการฝึกฝนและให้การศึกษาแก่ผู้ตามและเป็นการควบคุมการบริหารของผู้นำ เป็นต้น ส่วนข้อเสียของการยอมให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้าง ตามความเห็นของ เบอร์ดเลย์ นั้น เห็นว่าการมีส่วนร่วมมีผลเสียหลายประการ เช่น ทำให้การดำเนินงานล่าช้าเสียเวลา การมีส่วนร่วมมิใช่จะนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีขึ้นเสมอไปและถึงแม้ผู้นำจะยอมให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วม แต่ผู้นำก็ต้องเป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับผลการตัดสินใจนั้น ๆ อยู่ดี ดังนั้นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการวางแผนของผู้บริหารระดับต้น จึงควรพิจารณาถึงขอบเขตและจังหวะเวลาที่ผู้ร่วมงานจะเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนด้วยเช่นกัน

ตารางที่ 5 คะแนนเฉลี่ยและระดับพลังในการบริหารจัดการของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามสถานการณ์ ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการวางแผน

สถานการณ์ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการวางแผน	คะแนนเฉลี่ย	ค่าความแปรปรวน	ระดับพลังการบริหารจัดการ
สถานการณ์ที่หนึ่ง	2.46	1.32	ไม่มีพลังในระดับน้อย
สถานการณ์ที่สอง	3.32	.39	มีพลังในระดับปานกลาง
สถานการณ์ที่สาม	3.13	.34	มีพลังในระดับปานกลาง
สถานการณ์ที่สี่	2.86	.73	มีพลังในระดับน้อย
สถานการณ์ที่ห้า	3.57	.47	มีพลังในระดับมาก
รวม	3.05		มีพลังในระดับปานกลาง

งานที่รับผิดชอบด้านการจัดองค์การ

การจัดองค์การเป็นการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆและบุคลากรในองค์การ โดยกำหนดภารกิจอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การประกอบการตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ศิริอร ชันธหัตถ์: 2541: 79) ผลการวิจัยในตารางที่ 4 เกี่ยวกับระดับพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการจัดองค์การของผู้บริหารระดับต้น พบว่าผู้ให้ข้อมูลจำนวนเท่ากัน คือ ร้อยละ 35.13 มีพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลางและระดับน้อยตามลำดับ รองลงมาผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 16.22 พบว่าไม่มีพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับน้อย และ ผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 8.11 ก็ไม่มีพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 ซึ่งหมายความว่าผู้ให้ข้อมูลมีพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการจัดองค์การอยู่ในระดับน้อย เมื่อมาพิจารณาถึงผลการวิจัยในตารางที่ 6 เกี่ยวกับระดับพลังการบริหารจัดการของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามสถานการณ์ในการบริหารงานที่รับผิดชอบด้านการจัดองค์การแล้ว พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีพลังในการบริหารจัดการอยู่ในระดับมากในสถานการณ์ที่สาม โดยมีพลังในการบริหารจัดการอยู่ในระดับน้อยในสถานการณ์ที่สี่ ผู้ให้ข้อมูลมีพลังในการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลางในสถานการณ์ที่สอง และผู้ให้ข้อมูลไม่มีพลังในการบริหารจัดการอยู่ในระดับน้อยในสถานการณ์ที่หนึ่ง จากผลการวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับต้นมีพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการจัดองค์การในระดับน้อย เนื่องจากการบริหารงานด้านการจัดองค์การ ของหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี ผู้บริหารระดับต้นมิได้มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการจัดการ หากแต่มีการจัดองค์การไว้ก่อนล่วงหน้าโดยผู้บริหารระดับสูง ก่อนที่ผู้บริหารระดับต้นจะมารับตำแหน่ง ดังนั้นในการจัดองค์การของผู้ให้ข้อมูลจึงใช้วิธีการสอบถามความเห็นจากผู้ร่วมงานและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการบริหารงานด้านการจัดองค์การ รวมทั้งการรับนโยบายจากผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปนำมาปฏิบัติมากกว่าที่จะดำเนินการตัดสินใจด้วยตนเอง ทั้งนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 63) ให้ความเห็นไว้ว่า ในการจัดองค์การนั้นเป็นการบริหารจัดการงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย และการจัดองค์การเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการวางแผน โดยมีการกำหนดตำแหน่งงานและโครงสร้างองค์การอย่างเหมาะสม เพื่อมุ่งให้เกิดการประสานงานให้การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกฝ่ายเข้ากันได้ อย่างดี เพื่อป้องกันมิให้เกิดการก้าวก่ายหรือทำงานซ้ำซ้อน รวมทั้งป้องกันการขัดแย้งในการทำงานร่วมกันด้วย แม้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจะเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่หลากหลาย uly ให้ความสนใจและยึดถือเป็นแนวทางในการบริหารงานก็ตาม แต่ในบางครั้งการเปิดโอกาสให้

ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ อาจทำให้เกิดความล่าช้าและหาข้อยุติได้ยาก สอดคล้องกับ พยอม วงศ์สารศรี (2542: 229) ที่กล่าวไว้ว่าพฤติกรรมกลุ่มเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร ควรตระหนักและให้ความสนใจ เพราะการดำเนินการในองค์การเป็นการดำเนินการกับกลุ่มคน บุคคลเมื่ออยู่รวมกันย่อมมีพฤติกรรมที่แสดงออก ได้ตอบซึ่งกันและกันอันอาจก่อให้เกิดอุปสรรคหรือ ความสำเร็จในการทำงานก็ได้ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารระดับต้นควรพิจารณาอย่างรอบคอบใน การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อมาพิจารณาถึงค่าความแปรปรวน แล้วพบว่าในสถานการณ์ที่มีค่าความแปรปรวน 1.05 ซึ่งกล่าวได้ว่าผู้ให้ข้อมูลทั้ง 37 คน มิได้มี ระดับพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับน้อยเหมือนกันทั้งหมด ยังคงมีผู้ให้ข้อมูล บางส่วนที่มีระดับพลังการบริหารจัดการที่แตกต่างออกไป ทำนองเดียวกับในสถานการณ์ที่หนึ่งที่ ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลไม่มีระดับพลังการบริหารจัดการอยู่ในระดับน้อย และมีค่าความ แปรปรวน .76 แสดงให้เห็นว่ามีผู้ให้ข้อมูลที่มีระดับพลังการบริหารจัดการที่แตกต่างออกไป และในสถานการณ์ที่สองก็เช่นกันมีค่าความแปรปรวน .75 แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดมิได้ มีระดับพลังการบริหารจัดการในระดับปานกลางเหมือนกันทั้งหมด ยังคงมีผู้ให้ข้อมูลบางส่วนที่มี ระดับพลังการบริหารจัดการที่แตกต่าง ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารระดับต้นกลุ่มใหญ่มี พลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการจัดองค์การในระดับน้อย และมีผู้บริหารระดับต้นบาง ส่วนมีพลังในระดับที่แตกต่างจากผู้บริหารกลุ่มใหญ่

ตารางที่ 6 คะแนนเฉลี่ยและระดับพลังการบริหารจัดการของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตาม สถานการณ์ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการจัดองค์การ

สถานการณ์ในการบริหารจัดการ งานที่รับผิดชอบด้านการจัดองค์การ	คะแนนเฉลี่ย	ค่าความ แปรปรวน	ระดับพลัง การบริหารจัดการ
สถานการณ์ที่หนึ่ง	2.49	.76	ไม่มีพลังในระดับน้อย
สถานการณ์ที่สอง	3.03	.75	มีพลังในระดับปานกลาง
สถานการณ์ที่สาม	3.54	.28	มีพลังในระดับมาก
สถานการณ์ที่สี่	2.73	1.05	มีพลังในระดับน้อย
รวม	2.95		มีพลังในระดับน้อย

งานที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล

ผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี พบว่าผู้ให้ข้อมูลจำนวนเท่ากันคือ ร้อยละ 45.94 มีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับมากและระดับปานกลางตามลำดับ รองลงมาผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 5.41 มีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลจำนวนเล็กน้อย (ร้อยละ 2.71) พบว่าไม่มีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยแล้วพบว่ามีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.49 ซึ่งแปลความได้ว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 4) แต่ทั้งนี้ผลการวิจัยในตารางที่ 7 เกี่ยวกับระดับพลังการบริหารจัดการของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามสถานการณ์ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีพลังการบริหารจัดการอยู่ในระดับมากในสถานการณ์ที่สี่ ส่วนอีก 4 สถานการณ์ (สถานการณ์ที่หนึ่ง สถานการณ์ที่สอง สถานการณ์ที่สามและสถานการณ์ที่ห้า) ผู้ให้ข้อมูลมีพลังการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาถึงค่าความแปรปรวนแล้วพบว่าในสถานการณ์ที่สามมีค่าความแปรปรวน .90 ซึ่งอธิบายได้ว่ามีผู้ให้ข้อมูลบางส่วนที่มีได้มีระดับพลังการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับในสถานการณ์ที่ห้าที่พบว่ามีค่าความแปรปรวน .85 ก็ไม่อาจกล่าวได้ว่าผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดมีระดับพลังการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง เพราะยังมีผู้ให้ข้อมูลบางส่วนที่มีระดับพลังการบริหารจัดการที่แตกต่างออกไป ทำนองเดียวกับสถานการณ์ที่สองที่มีค่าความแปรปรวน .69 ก็แสดงให้เห็นว่ามีผู้ให้ข้อมูลบางส่วนที่มีได้มีระดับพลังการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง

จากผลการวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับต้นมีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารระดับต้นที่มีความใกล้ชิดกับผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้นการดำเนินการใด ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาหรือส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชา เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ จะเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับต้นได้ตัดสินใจด้วยการปรึกษาหารือและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้งนี้ผู้บริหารระดับต้นจะเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรง หากผู้ได้บังคับบัญชามีคุณภาพย่อมส่งผลถึงงานในภาพรวม ดังนั้นผู้บริหารระดับต้นจะต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามารถเข้ามาร่วมงาน ในขณะเดียวกันก็ต้องพยายามพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีคุณภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่ง ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539: 191) กล่าวว่า

ผู้บริหารที่ดีควรทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ที่ต้องการ พร้อมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการดำเนินงาน สอดคล้องกับความเห็นของ ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 140) ที่เห็นว่าผู้บริหารทุกคนคือผู้บริหารบุคคลเพราะในการทำงานให้เสร็จนั้น องค์การทุกแห่งต้องมีการใช้ทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงานเสมอ แม้สังคมมนุษย์จะเจริญด้วยเครื่องจักรและเทคโนโลยีวิทยาการที่ก้าวหน้าเพียงใดก็ตาม คนก็ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์การ ความพร้อมด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคล จึงเป็นภารกิจสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 7 คะแนนเฉลี่ยและระดับพลังการบริหารจัดการของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามสถานการณ์ ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล

สถานการณ์ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล	คะแนนเฉลี่ย	ค่าความแปรปรวน	ระดับพลังการบริหารจัดการ
สถานการณ์ที่หนึ่ง	3.49	.48	มีพลังในระดับปานกลาง
สถานการณ์ที่สอง	3.46	.69	มีพลังในระดับปานกลาง
สถานการณ์ที่สาม	3.35	.90	มีพลังในระดับปานกลาง
สถานการณ์ที่สี่	3.92	.08	มีพลังในระดับมาก
สถานการณ์ที่ห้า	3.24	.85	มีพลังในระดับปานกลาง
รวม	3.49		มีพลังในระดับปานกลาง

งานที่รับผิดชอบด้านการอำนวยความสะดวก

การอำนวยความสะดวก เป็นวิธีการที่แนะ และให้กำลังใจสนับสนุนบุคลากร ให้มีความกระตือรือร้น ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการอำนวยความสะดวก ของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดีพบว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ (ร้อยละ 35.13) มีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับมาก รองลงมาผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 29.73 เท่ากัน มีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลางและระดับน้อยตามลำดับ และผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 5.41 พบว่าไม่มีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยแล้วพบว่ามีความเฉลี่ย 3.23 สามารถแปลความได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลมีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 4) ทั้งนี้จากผลการวิจัยในตารางที่ 8 เกี่ยวกับระดับพลังการบริหารจัดการของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามสถานการณ์ ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการอำนวยความสะดวก พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีพลังการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง 4 สถานการณ์ (สถานการณ์ที่หนึ่ง สถานการณ์ที่สอง สถานการณ์ที่สี่ และสถานการณ์ที่ห้า) และผู้ให้ข้อมูลมีพลังการบริหารจัดการอยู่ในระดับน้อยในสถานการณ์ที่สาม เมื่อพิจารณาถึงค่าความแปรปรวนแล้วพบว่า ในสถานการณ์ที่สี่มีค่าความแปรปรวน 1.09 ซึ่งหมายความว่าผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดมีได้มีระดับพลังการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง ยังคงมีผู้ให้ข้อมูลบางส่วนที่มีระดับพลังการบริหารจัดการที่แตกต่างออกไป ในทำนองเดียวกันในสถานการณ์ที่สองก็พบว่ามีค่าความแปรปรวน 1.09 แสดงว่ามีผู้ให้ข้อมูลบางส่วนที่มีระดับพลังการบริหารจัดการที่แตกต่างออกไปจากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ แม้ในสถานการณ์ ที่สามก็เช่นเดียวกันที่ระดับพลังการบริหารจัดการอยู่ในระดับน้อย ก็พบว่ามีค่าความแปรปรวน .57 ซึ่งหมายถึงว่าผู้ให้ข้อมูลบางส่วนมีระดับพลังการบริหารจัดการที่ไม่เหมือนกับผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่

จากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่มีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับปานกลาง หมายถึงว่าในการอำนวยความสะดวกของผู้บริหารระดับต้นนั้น อยู่ในสถานการณ์ของการร่วมมือกับบุคคลอื่นมิได้ตัดสินใจดำเนินการใดๆ อย่างเบ็ดเสร็จด้วยตนเอง เพราะการอำนวยความสะดวกนั้นเป็นกระบวนการที่ทำให้คนทุ่มเทความรู้ ความสามารถให้กับงานอย่างเต็มที่ โดยเริ่มตั้งแต่การนำ การจูงใจ การสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการทำงานเป็นทีม (เสนาะ ตีแยว, 2543: 182) การที่ผู้บริหารระดับต้นเลือกใช้วิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมก็เนื่องจากตระหนักดีว่าการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังคำแนะนำจากหลายๆ ฝ่าย จะเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกที่ดีที่ได้มีส่วนร่วมคิดและร่วมกันทำงาน ทั้งนี้ ศิริอร ชันธหัตต์ (2541 : 130) กล่าวว่า

การจูงใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการอำนวยความสะดวกเพราะผู้บริหารต้องทำงานเกี่ยวข้องกับบุคลากร มอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติ จึงจำเป็นต้องให้การจูงใจหรือการกระตุ้นให้บุคลากรอยากทำงาน ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 174) เห็นว่าลักษณะงานที่ช่วยจูงใจผู้ปฏิบัติได้วิธีหนึ่งก็คือ การให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีที่ตนได้รับการยกย่อง ซึ่งจะทำให้บุคลากรอุทิศตนทุ่มเทกับงานที่ตนมีส่วนร่วม ดังนั้นในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการอำนวยความสะดวก ผู้บริหารระดับต้นจึงเลือกใช้วิธีการจูงใจแบบมีส่วนร่วมมากกว่าใช้การตัดสินใจตามบทบาทของภาวะการเป็นผู้นำ

ตารางที่ 8 คะแนนเฉลี่ยและระดับพลังการบริหารจัดการของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามสถานการณ์ ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการอำนวยความสะดวก

สถานการณ์ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการอำนวยความสะดวก	คะแนนเฉลี่ย	ค่าความแปรปรวน	ระดับพลังการบริหารจัดการ
สถานการณ์ที่หนึ่ง	3.11	.45	มีพลังในระดับปานกลาง
สถานการณ์ที่สอง	3.11	1.09	มีพลังในระดับปานกลาง
สถานการณ์ที่สาม	3.00	.57	มีพลังในระดับน้อย
สถานการณ์ที่สี่	3.46	1.09	มีพลังในระดับปานกลาง
สถานการณ์ที่ห้า	3.49	.42	มีพลังในระดับปานกลาง
รวม	3.23		มีพลังในระดับปานกลาง

งานที่รับผิดชอบด้านการควบคุม

ผลการวิจัยในตารางที่ 4 เกี่ยวกับระดับพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการควบคุม ของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนมาก (ร้อยละ 37.83) มีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับมาก รองลงมาผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 29.73 มีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลาง ผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 27.02 มีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับน้อย และผู้ให้ข้อมูลจำนวนเล็กน้อยเท่ากัน (ร้อยละ 2.71) พบว่าไม่มีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับน้อยและระดับปานกลาง ตามลำดับ โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.32 จึงหมายถึงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 4) ทั้งนี้จากผลการวิจัยในตารางที่ 9 เกี่ยวกับระดับพลังการบริหารจัดการของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามสถานการณ์ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการอำนวยการ พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีพลังการบริหารจัดการ อยู่ในระดับมาก ในสถานการณ์ที่หนึ่ง ในขณะที่เดียวกันพบว่าผู้ให้ข้อมูลมีพลังการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลางใน 3 สถานการณ์ (สถานการณ์ที่สาม สถานการณ์ที่สี่และสถานการณ์ที่ห้า) ทั้งนี้ในสถานการณ์ที่สองพบว่าผู้ให้ข้อมูลมีพลังการบริหารจัดการอยู่ในระดับน้อย

จากผลการวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับต้นมีพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากว่าผู้ให้ข้อมูลมีหน้าที่ในการติดตาม ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด โดยที่การควบคุมจะอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลตามเป้าหมาย และหากมีปัญหาคัดค้านก็จะสามารถแก้ไขได้ทันที่ ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลจึงได้อาศัยข้อมูลจากหลาย ๆ ฝ่ายมาประกอบการตัดสินใจบริหารจัดการงานด้านการควบคุมเพื่อป้องกันความผิดพลาด ทั้งนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 145) กล่าวว่าภายหลังจากที่ผู้บริหารได้ทำหน้าที่ด้านการบริหารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคลและการอำนวยการแล้วก็ตาม ก็ยังคงถือว่าการบริหารยังไม่ครบถ้วนทั้งหมด สิ่งสำคัญที่สุดคือผู้บริหารทุกคนจะต้องแน่ใจได้ว่าสิ่งที่ได้กระทำไปจนเสร็จสิ้นแล้วนั้น ได้ผลตรงตามที่กำหนดไว้หรือตามที่ได้ตั้งใจไว้ หน้าที่ทางการบริหารที่ว่านี้ก็คือการควบคุม ซึ่งหมายถึงการมุ่งให้เกิดความแน่ใจว่าผลงานที่ได้ทำจริงนั้นตรงตามที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ลักษณะงานของผู้บริหารระดับต้น จะเป็นการปฏิบัติงานประจำปกติ ซึ่งการควบคุมจะเน้นไปที่การควบคุมการปฏิบัติงานและการใช้วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลจึงจำเป็นต้องมีการควบคุมที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย สอดคล้อง กับ สุธี สิทธิสมบูรณ์ และ สมาน รังสิโยภษญ์ (2541: 83) ที่เห็นว่า ลักษณะการควบคุมงานประจำปกติอาจเน้นหนักการควบคุมผู้ปฏิบัติงาน การควบคุมเงินและการควบคุมวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงาน

งานเพื่อช่วยให้การบริหารงานประหยัด และมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อพิจารณาถึงค่าความแปรปรวน ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมก็พบว่าในสถานการณ์ที่ห้ามีค่าความแปรปรวน .89 ซึ่งกล่าวได้ว่าผู้ให้ข้อมูลทั้ง 37 คน มิได้มีระดับพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการ ควบคุมอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกันทั้งหมด ยังคงมีผู้ให้ข้อมูลบางส่วนที่มีระดับการบริหาร จัดการที่แตกต่างออกไป และในสถานการณ์ที่สามก็อยู่ในลักษณะเดียวกันคือมีค่าความแปรปรวน .84 แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลบางส่วน มิได้มีระดับพลังการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง เหมือนเช่นผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ ทำนองเดียวกับในสถานการณ์ที่หนึ่งที่มีค่าความแปรปรวน .64 ก็ได้หมายความว่าผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดมีระดับพลังการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจ เป็นเพราะว่าผู้ให้ข้อมูลบางส่วนมีอายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้ไม่สามารถควบคุมการปฏิบัติ งานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ด้วยตนเองอย่างเบ็ดเสร็จ ยังคงต้องอาศัยปัจจัยด้านอื่นๆ เป็นส่วน ประกอบเพื่อช่วยในการควบคุม

ตารางที่ 9 คะแนนเฉลี่ยและระดับพลังการบริหารจัดการของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตาม สถานการณ์ ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการควบคุม

สถานการณ์ในการบริหารจัดการ งานที่รับผิดชอบด้านการควบคุม	คะแนนเฉลี่ย	ค่าความ แปรปรวน	ระดับพลัง การบริหารจัดการ
สถานการณ์ที่หนึ่ง	3.51	.64	มีพลังในระดับมาก
สถานการณ์ที่สอง	2.97	.47	มีพลังในระดับน้อย
สถานการณ์ที่สาม	3.35	.84	มีพลังในระดับปานกลาง
สถานการณ์ที่สี่	3.46	.48	มีพลังในระดับปานกลาง
สถานการณ์ที่ห้า	3.32	.89	มีพลังในระดับปานกลาง
รวม	3.32		มีพลังในระดับปานกลาง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ (SUMMARY AND RECOMMENDATIONS)

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาถึงพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อทราบถึงลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจ และสังคม ของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาถึงพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 37 คน โดยได้รวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความตรงในเนื้อหา (content validity) โดยยึดถือความสอดคล้องตามหลักการ โดยนำเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไข ความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหา จากนั้นได้นำแบบสอบถามในส่วนของพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น ไปทดสอบความเป็นปรนัย (objectivity) โดยนำแบบสอบถามไปสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต้น ในคณะธุรกิจการเกษตร คณะวิทยาศาสตร์ คณะผลิตกรรมการเกษตร และสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร จำนวน 15 คน เพื่อปรับปรุงข้อความให้มีความชัดเจน และมีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย และครอบคลุมเนื้อหาที่จะวัดมากยิ่งขึ้น จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากประชากรกลุ่มเป้าหมาย และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistic Package for the Social Sciences :SPSS/PC⁺) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจและสังคม

ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ย 44 ปี มีอายุต่ำสุด 33 ปี และสูงสุด 54 ปี ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาในระดับปริญญาตรีและส่วนใหญ่ของผู้ให้ข้อมูลอยู่ในสถานภาพสมรส และมีอัตราเงินเดือนเฉลี่ยของผู้ให้ข้อมูลเท่ากับ 16,672 บาท โดยมีรายได้สูงสุด 24,170 บาท

และต่ำสุด 9,470 บาท ทั้งนี้ระยะเวลาในการรับราชการโดยเฉลี่ยของผู้ให้ข้อมูลเท่ากับ 18 ปี ผู้ให้ข้อมูลที่มีระยะเวลาในการรับราชการยาวนานที่สุดคือ 25 ปี และน้อยที่สุด 6 ปี ระดับชั้นตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่อยู่ในระดับ 7 โดยมีผู้ให้ข้อมูลที่มีระดับตำแหน่งสูงสุดคือระดับ 8 และต่ำสุดคือระดับ 4 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้างานโดยเฉลี่ยของผู้ให้ข้อมูลอยู่ในระหว่าง 5 ปี และน้อยกว่า ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลที่ยังดำรงตำแหน่งหัวหน้างานมานานที่สุดคือ 20 ปี และน้อยที่สุด 1 ปี ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เคยเข้าร่วมประชุม สัมมนา ฝึกอบรม ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง โดยเฉลี่ยแล้วจำนวน 3 ครั้งในรอบปี พ.ศ. 2543 ทั้งนี้ตั้งแต่รับราชการมาจนถึงปัจจุบัน ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เคยเดินทางไปต่างประเทศเพื่อติดต่อราชการ ดูงาน ฝึกอบรม และพักผ่อน เฉลี่ยแล้วจำนวน 3 ครั้ง

พลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น

ตามหลักการบริหารงานใน 5 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ และการควบคุม

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีระดับพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการวางแผน การบริหารงานบุคคล การอำนวยการและการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลมีระดับพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้านการจัดองค์การอยู่ในระดับน้อย เมื่อมาพิจารณาภาพรวมของการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ ทั้ง 5 ด้านแล้วพบว่าผู้ให้ข้อมูลมีระดับพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อเสนอแนะ (Recommendations)

ผลการวิจัยเรื่อง พลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ ของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับบุคคลและหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

1. ควรกำหนดนโยบายและจัดทำแผนในการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาระงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้ผู้บริหารระดับต้นสามารถตัดสินใจบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบในทุก ๆ ด้าน ได้ด้วยตนเอง

2. ควรมอบอำนาจในการบริหารจัดการงานในความรับผิดชอบให้ผู้บริหารระดับต้นมากยิ่งขึ้น ด้วยการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรม

3. ควรจัดหาแหล่งทุนเพื่อให้ผู้บริหารระดับต้น ได้เข้าร่วมประชุม สัมมนาและฝึกอบรม ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้บริหารระดับต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับต้น

1. ผู้บริหารระดับต้น ควรปรับปรุงการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบในทุกๆ ด้าน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้วยการ

- เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แต่การตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้ายควรดำเนินการด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลที่ได้รับจากผู้ร่วมงานและข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาประกอบการตัดสินใจ

- ฝึกฝนภาวะความเป็นผู้นำ และศึกษาวิธีการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างราบรื่น

2. ผู้บริหารระดับต้นควรหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของตน ให้มีมากยิ่งขึ้น โดยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมทั้งทางด้านที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน และฝึกฝนความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารได้โดยสะดวก

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

(Recommendations for Further Study)

1. การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะ พลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เท่านั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาถึงพลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ทั้งหมด เพื่อทราบถึงลักษณะของการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ในภาพรวม ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และพร้อมสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

2. การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาในหน่วยงานอื่นที่ฐานะเทียบเท่ากรม เพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานของหน่วยราชการ ซึ่งผลการวิจัยจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานราชการ ในรูปแบบการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมในอนาคตต่อไป

บรรณานุกรม

- กันยารัตน์ เนตรบุตร. 2541. ความคาดหวังของข้าราชการผู้ได้บังคับบัญชา ในการบริหารงาน
ของป่าไม้เขตแพร่ จังหวัดแพร่. เชียงใหม่:ปัญหาพิเศษ ปริญญาโท มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ไกรดุง อนันตมงคล. 2535. พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535. กรุงเทพฯ :
สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- จงกลณี ศรีจักรโคตร. 2539. พฤติกรรมเหมาะสมในการแสดงออกและพลังอำนาจในการ
ปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จิราพรรณ พินศิริกุล. 2533. พฤติกรรมทางจริยธรรมของเจ้าพนักงานเคหกิจเกษตร
ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สถาบันเทคโนโลยี
การเกษตรแม่โจ้.
- เจริญผล สุวรรณโชติ. 2530. ทฤษฎีบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช
- ชัยยศ สันติวงษ์ และ ธงชัย สันติวงษ์. 2540. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนา
พานิช.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2542. การจัดการทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ติน ปรัชญพทุทธิ. 2532. "พฤติกรรมองค์การ" ใน เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ใน
องค์การ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2537. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. 2539. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. 2540. องค์การและการจัดการทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนา
พานิช.
- ธนชัย ยมจินดา. 2536. "การวางแผน" ใน เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ .
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นำชัย ทนุผล. 2534. ฐานพลังอำนาจที่เกษตรกรอำเภอไช้และขวัญในการปฏิบัติงานตามการ
รับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในจังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: สถาบันเทคโนโลยีการเกษตร
แม่โจ้.

- นำชัย ทนุผล. 2540. **วิธีการเตรียมโครงการวิจัย**. เชียงใหม่: สาขาวิชาบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์. 2542. **แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์การ**. กรุงเทพฯ: บริษัท การศึกษาจำกัด.
- บรรยงค์ โตจินดา. 2543. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: บริษัทรวมสาส์น (1997) จำกัด.
- ปธาน สุวรรณมงคล. 2535. "การบริหารองค์การและการพัฒนาองค์การ" ใน **เอกสารการสอนชุด วิชาการบริหารและการพัฒนาองค์การ**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปราณี พรหมวิเชียร. 2530. **วิชาหลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ประกายพริก.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2542. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: สุภา.
- พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์. 2540. "ผู้จัดการมอบอำนาจ (Empowerment) ให้สำหรับกิจกรรมงาน คุณภาพ". **วารสารเพิ่มผลผลิต**. 36: 9 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2540): 47-50.
- มธุรส สว่างบำรุง. 2542. **จิตวิทยาทั่วไป**. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- มหาวิทยาลัยแม่โจ้. 2541. **สรุปรายงานประจำปี 2539 -2540**. เชียงใหม่: กองแผนงาน มหาวิทยาลัย.
- ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว. 2542. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: พัทธกษัณธ์.
- วิชา จันทร์จิราวุฒิกุล. 2543. **องค์การ การจัดองค์การ การบริหารและการวางแผน การบริหาร งานพัสดุ**. กรุงเทพฯ: สมาคมนักบริหารพัสดุแห่งประเทศไทย.
- ศิริ ฮามสุโพธิ์. 2543. **สังคมวิทยาการท่องเที่ยว**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. 2540. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2539. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- ศิริอร ชันธหัตถ์. 2541. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- สมคิด บางโม. 2538. **การบริหาร**. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- _____. 2540. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: วิทยาพัฒน์.
- สมชาติ กิจยรรยง. 2537. **การจัดฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมนึก ปัญญาสิงห์. 2542. "การทำงานแบบมีส่วนร่วม". **วารสารสารมนุษยศาสตร์และสังคม ศาสตร์**. 16: 2 (พฤศจิกายน 2541 - เมษายน 2542): 25-32.
- สมพงษ์ ภูไพบูลย์. 2540. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: พัทธกษัณธ์.
- สมยศ นาวิการ. 2530. **การบริหารธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- _____. 2538. **การบริหาร**. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สราญ เพิ่มพูล. 2541. **สรุปรายงานประจำปี 2539 – 2540**. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

สันติธร ภูริภักดี. 2542. "คุณภาพกับการบริหาร". วารสารนักบริหาร. 19: 3 (กรกฎาคม - กันยายน 2542): 29-34.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2543. รายได้ประชาชาติของประเทศไทย ฉบับ พ.ศ. 2541. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.

สุชา จันทร์โสม. 2536. จิตวิทยาพัฒนาการ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

สุธี สุทธิสมบุญ และ สมาน รังสิโยภักษ์. 2541. หลักการบริหารเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

เสนาะ ตีเยาว์. 2543. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อานนท์ เทียงตรง. 2540. ความคิดกับงานอธิการบดีแม่โจ้. เชียงใหม่: สำนักงานอธิการบดี, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

อำพันธ์ ฤทธาภิรมย์ และ บุญเสริม ฤทธาภิรมย์. 2542. รู้จักประเทศเจ้าของภาษาอังกฤษ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย.

อุทัย บุญประเสริฐ. 2542. องค์การ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ เอส พี การพิมพ์.

อุทัย หิรัญโต. 2531. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

Garcia, Juliana G. 2000. Empowerment of Partners in Rural Development. Philippines: University of the Philippines Los Banos.

Sumayao, Blanda R. 2000. Training Course on Planning for Sustainability of Rural Development. Philippines: University of the Philippines Los Banos.





แบบสอบถาม

เรื่อง

พลังการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น
ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้

การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ต้องการข้อมูลที่เป็นจริงจากท่าน และขอรับรองว่าจะเก็บเป็นความลับ ข้อมูลดังกล่าวจะนำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น เพื่อความสมบูรณ์ของหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการพัฒนา

เลขที่แบบสอบถาม.....

วันที่เดือน.....พ.ศ.2544

คำชี้แจง

แบบสอบถามผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อศึกษาพลังการบริหารจัดการงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีทั้งหมด 2 ตอน โปรดพิจารณาข้อความทั้งหมด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในวงเล็บ () หรือเติมคำลงในคำตอบ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจและสังคมของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้

1. อายุ.....ปี (เกิน 6 เดือนถือเป็น 1 ปี) [] []

2. ระดับการศึกษา []

() 1. ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)

() 2. ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)

() 3.ปริญญาตรี

() 4.ปริญญาโท

() 5. อื่นๆ โปรดระบุ.....

3. สถานภาพการสมรส ()

- () 1. โสด
() 2. สมรส
() 3. หย่าร้าง
() 4. หม้าย

4. ปัจจุบันท่านรับเงินเดือนขั้น.....บาท () () () () ()

5. ท่านได้รับการบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นระยะเวลา.....ปี () ()
(6 เดือนขึ้นไปถือว่าเป็น 1 ปี)

6. ปัจจุบันท่านเป็นข้าราชการระดับ..... ()

7. ระยะเวลาที่ท่านได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน.....ปี () ()
(6 เดือนขึ้นไปถือว่าเป็น 1 ปี)

8. ในรอบปี พ.ศ.2543 ท่านเคยเข้าร่วมประชุม สัมมนา ฝึกอบรม ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองหรือไม่ ()

- () 1. เคย
() 2. ไม่เคย

หากท่านเคยเข้าร่วมประชุม สัมมนา ฝึกอบรม ในช่วงปี พ.ศ. 2543 ท่านได้เข้าร่วมประชุม สัมมนา ฝึกอบรม จำนวนครั้ง () ()

9. นับตั้งแต่รับราชการมาจนถึงปัจจุบัน ท่านเคยเดินทางไปต่างประเทศเพื่อติดต่อราชการ ธุงาน ฝึกอบรมหรือพักผ่อน หรือไม่ ()

- () 1. เคย
() 2. ไม่เคย

หากท่านเคยเดินทางไปต่างประเทศเพื่อติดต่อราชการ ธุงาน ฝึกอบรม หรือพักผ่อน ท่านได้เดินทางไปต่างประเทศจำนวน.....ครั้ง () ()

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับพลังในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้

คำแนะนำ โปรดเลือกข้อความคำตอบ จำนวน 1 ข้อความในแต่ละคำถามที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยกาเครื่องหมาย / ลงในวงเล็บหน้าข้อความคำตอบ

ด้านการวางแผน

1. มีคำกล่าวว่า “เราทุกคนรู้ว่าอนาคตเป็นเรื่องที่ไม่แน่นอน จากเหตุผลดังกล่าว เราจึงต้องมีการวางแผน เพื่อช่วยผ่อนคลายหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร” สำหรับงานที่ท่านรับผิดชอบ ท่านคิดว่า

- () 1. แน่แน่นอน! การทำงานของท่านจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้า และต้องเป็นแผนที่ท่านกำหนดขึ้นเองด้วยนะ
- () 2. การวางแผนก็ดียู่หรอก แต่ขอให้เป็นการวางแผนที่ได้มีการปรึกษาหารือกับหัวหน้างานคนอื่นๆ ก่อน เพื่อความมั่นใจ
- () 3. ถ้าจำเป็นจะต้องมีการวางแผนก่อนการทำงาน ก็ขอให้โอกาสท่านได้ไปศึกษาหาความรู้เรื่องของการวางแผนที่ดีจากผู้รู้หรือจากเอกสารตำราก่อนก็แล้วกัน
- () 4. ผู้บริหารควรจะเป็นผู้วางแผนในการปฏิบัติงานมาให้คุณ เพราะว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่รับทราบข้อมูลข่าวสารจากทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกมหาวิทยาลัย ดังนั้นแผนงานที่กำหนดโดยผู้บริหารน่าจะเหมาะสมกับสถานการณ์

2. “อดิศักดิ์” ได้รับมอบหมายให้เป็นประธานกรรมการฝ่ายประเมินผล ด้านการจัดเก็บรายได้ของงาน “วันเกษตรเพื่อชุมชน” ท่านคิดว่า “อดิศักดิ์” ควรจะวางแผนในการทำหน้าที่ยังไง

- () 1. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน ในด้านที่รับผิดชอบ พร้อมทั้ง ประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดเก็บรายได้ว่ามีข้อดี - ข้อบกพร่องตรงจุดใดและมีข้อเสนอแนะ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการดำเนินงานในคราวต่อไป
- () 2. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน ในด้านที่รับผิดชอบ โดยให้บุคลากรในฝ่ายจัดเก็บรายได้ ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยว่ามี ปัญหา-อุปสรรคอย่างไรบ้าง
- () 3. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน ในด้านที่รับผิดชอบ พร้อมแนบแบบสรุปผลการดำเนินงานของฝ่ายจัดเก็บรายได้ที่ผู้เข้าชมงานได้ แสดงความคิดเห็นเอาไว้
- () 4. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน ในด้านที่รับผิดชอบเสนอผู้บริหาร โดยไม่มีการประเมินผลปฏิบัติงาน เนื่องจากว่าผู้บริหารจะสามารถทราบได้จากรายงาน ว่าฝ่ายจัดเก็บรายได้ปฏิบัติงานได้ผลดีมากน้อยเพียงใด

3. “กองกิจกรรมมวลชน” จะดำเนินการจัดสัมมนาให้ความรู้แก่นักศึกษาและผู้สนใจทั่วไป ในหัวข้อเรื่อง “การเมืองยุค 2001” ขึ้นในอีก 2 เดือนข้างหน้า “ภารกิจ” ในฐานะหัวหน้างาน ฝึกอบรมควรจะ

- () 1. ทำแผนปฏิบัติงานจัดสัมมนา โดยมีกำหนดการและขั้นตอนการดำเนินงานแจ้งให้บุคลากรในฝ่ายต่างๆ ได้รับทราบล่วงหน้า
- () 2. จัดให้มีการประชุมบุคลากร เพื่อชี้แจงให้ทราบถึงแผนปฏิบัติงานสัมมนา และเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็น พร้อมนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงให้ได้แผนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม
- () 3. นำแผนการสัมมนาครั้งที่แล้วๆ มาปรับเปลี่ยนข้อความบางส่วน ใช้เป็นแผนในการปฏิบัติงานสัมมนาในครั้งนี้
- () 4. ขอให้ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้กำหนดแผนการปฏิบัติงานสัมมนา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

4. ในรอบ 6 เดือนที่ผ่านมา (กค - ธค) . การดำเนินงานของ “กองทะเบียนประวัติ” ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ บุคลากร ฯลฯ “ปริศนา” เป็นหัวหน้างานวางแผน รับทราบถึงปัญหาการดำเนินงานภายในกองฯ เป็นอย่างดี “ปริศนา” ควรจะ

- () 1. เสนอให้มีการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน ที่มีความเป็นไปได้ว่าจะสามารถทำให้กองฯ ทำงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้
- () 2. เสนอให้มีการประชุมบุคลากรเพื่อทราบผลการดำเนินงานในรอบครึ่งปีที่ผ่านมาว่าไม่เป็นไปตามเป้าหมายและระดมความคิดของบุคลากร เพื่อหาแนวทางในการปรับเปลี่ยน ยุทธวิธีการดำเนินงานเสียใหม่
- () 3. ดำเนินการไปตามแผนเดิม เพราะคงไม่สามารถปรับเปลี่ยนแผนได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านงบประมาณ
- () 4. เสนอให้ผู้บริหารพิจารณาถึงการว่าควรมีการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานของกองฯ หรือไม่ หากมีการเปลี่ยนแปลงก็ขอให้กำหนดแนวทางที่ชัดเจนมาให้กองฯ ได้ถือปฏิบัติ

5. ในปี พ.ศ. 2545 มหาวิทยาลัยระยอง จะต้องกลายเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ “นรากร” หัวหน้างานพัฒนาบุคลากร เป็นผู้หนึ่งที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ทั้งทางบวกและทางลบ แล้ว “นรากร” ควรจะดำเนินการอย่างไร
- () 1. คิดหาวิธีการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะมาถึง โดยหาความรู้เพิ่มเติม รวมทั้งร่วมแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคต
 - () 2. ร่วมกับบุคลากรภายในหน่วยงาน กำหนดแนวทาง/วิธีการดำเนินงาน และภารกิจที่หน่วยงานควรปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม
 - () 3. เสนอให้มีหน่วยงานจากภายนอกที่มีความชำนาญในการบริหารงาน เข้ามาทำหน้าที่วางแผน ร่วมกับบุคลากรของมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นสากล
 - () 4. รอให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดแผนการดำเนินงาน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ของมหาวิทยาลัยในอนาคต เพราะเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหาร

ด้านการจัดองค์การ

1. “กองส่งเสริมกิจกรรม” วางโครงการไว้ว่าในปีหน้า จะมีการเพิ่มหน่วยงานใหม่ คือ “งานพัฒนาบุคลากร” โดยมอบหมายให้ “อัครเดช” ซึ่งเคยเป็นหัวหน้างานธุรการมาเป็นหัวหน้างาน ในการเขียนแผนโครงสร้างของงานใหม่นั้น ในฐานะผู้ที่ต้องรับผิดชอบโดยตรง “อัครเดช” ควรดำเนินการในรูปแบบใด

- () 1. เขียนโครงสร้างการบริหารงานด้วยตนเอง เพราะ “อัครเดช” จะเป็นผู้ที่รู้ว่า งานพัฒนาบุคลากร ควรจะมีโครงสร้างแบบไหนที่จะเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด
- () 2.ปรึกษากับทีมงานที่จะต้องมาร่วมงานด้วยกัน เพื่อเขียนโครงสร้างของงานพัฒนาบุคลากร ซึ่งคาดว่าจะน่าจะเป็นโครงสร้างการดำเนินงานที่สมบูรณ์แบบ เพราะเป็นการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน
- () 3. จัดทำโครงสร้างการบริหารงาน ตามรูปแบบสากลที่ถือปฏิบัติกันทั่วไป และหน่วยงานอื่นๆ ก็ยึดถือตามหลักการนี้เช่นกัน ซึ่งน่าจะเป็นโครงสร้างที่ทุกคนยอมรับได้
- () 4. รับนโยบายจากผู้บริหาร แล้วเขียนโครงสร้างของงานพัฒนาบุคลากร ตามแนวทางที่ผู้บริหารได้วางไว้ให้ เพื่อป้องกันการกำหนดโครงสร้างที่ผิดๆ

2. “งานบริการข้อมูลข่าวสาร” มีหน้าที่ในการให้บริการข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานแก่บุคคลทั่วไป โดยมีขั้นตอนต่างๆ ที่ผู้มาขอรับบริการต้องดำเนินการกว่าจะได้รับข้อมูล ซึ่งผู้มาขอรับบริการหลายรายแสดงอาการไม่ค่อยพอใจนัก ในฐานะหัวหน้างานฯ “นฤบดี” ควรจะ

- () 1. ดำเนินการปรับปรุงแบบฟอร์มคำขอต่างๆ เพื่อลดขั้นตอนและเป็นการอำนวยความสะดวกกับผู้มาขอรับบริการ
- () 2. สอบถามความเห็นจากผู้มาขอรับบริการและบุคลากรที่ให้บริการว่าแบบฟอร์มต่างๆ มีความเหมาะสมหรือไม่ หากต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงควรมีรูปแบบใด ที่จะสะดวกทั้งผู้มาขอรับบริการและผู้ให้บริการ
- () 3. ใช้แบบฟอร์มเดิม เนื่องจากเป็นแบบฟอร์มที่เป็นสากล ซึ่งผู้มาขอรับบริการควรให้การยอมรับและปฏิบัติตามระเบียบของหน่วยงาน
- () 4. เสนอรายงานต่อผู้บริหารเพื่อขอความเห็น ว่า ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแบบฟอร์มคำขอต่างๆ หรือไม่

3. “งานจัดซื้อ” มีบุคลากรจำนวน 6 คน ประกอบด้วย “มรกต” หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชาอีก 5 คน เดิมทุกคนจะทำงานทุกอย่างร่วมกัน ไม่มีใครรับผิดชอบงานแต่ละด้านชัดเจน ต่อมาเมื่อมีปริมาณงานมากขึ้น และมีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้เสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็วขึ้น “มรกต” จึงคิดที่จะให้มีการแบ่งงานให้แต่ละคน รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามงานได้ง่ายขึ้น “มรกต” จึงดำเนินการ

() 1. จัดแบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนรับผิดชอบ ตามความสามารถและ ความเหมาะสม ที่ “มรกต” เป็นผู้ประเมินด้วยตนเองในฐานะหัวหน้างานว่าใครเหมาะสมที่จะ รับผิดชอบงานด้านใด

() 2. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนในการจัดแบ่งงานและกำหนดว่าใครเหมาะสม กับงานด้านใด เพื่อให้ทุกคนพอใจที่ได้รับมอบหมายตามความถนัด

() 3. จัดแบ่งงานตามแนวทางของหน่วยงานอื่นที่ได้ศึกษา/ดูงานมาแล้ว และน่าจะเป็น แนวทางที่ดีกับ “งานจัดซื้อ” แล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจับสลากเอาเอง เพื่อความยุติธรรม

() 4. ให้ผู้บริหารเป็นผู้จัดแบ่งงานและกำหนดตัวบุคคลตามที่ผู้บริหารเห็นสมควร และสั่งการ มาเพื่อ “มรกต” จะได้มอบหมายงานตามความเห็นชอบของผู้บริหาร

4. สำนักงานควบคุมมลพิษ ได้ย้ายสถานที่ทำงานไป ณ อาคารหลังใหม่ “กองสารเคมี” ก็เป็น หน่วยงานหนึ่งที่ได้ย้ายเช่นกัน โดยมีการจัดแบ่งให้ “กองสารเคมี” อยู่ในชั้นที่สาม ภายในกองฯ ประกอบด้วยงานอยู่ 5 งาน แต่ละงานก็ได้รับการจัดสรรพื้นที่แตกต่างกันไป “งานตรวจสอบสารพิษ” ซึ่งมี “กรรชัย” เป็นหัวหน้างาน ก่อนย้ายไปห้องทำงานใหม่

() 1. “กรรชัย” เป็นผู้กำหนดว่าบุคลากรในงานตรวจสอบสารพิษ ใครจะนั่งตรงไหน และวัสดุ ครุภัณฑ์สำนักงานควรจัดวางไว้ที่ใด เพื่อให้เกิดความสะดวกในการใช้งานและเพื่อความเป็น ระเบียบเรียบร้อย

() 2. “กรรชัย” สอบถามความเห็นของผู้ร่วมงานก่อนว่า ใครพอใจจะนั่งมุมไหน และ เครื่อง ใช้อำนาจควรจัดวางไว้ที่ใด เพื่อให้บุคลากรทุกคนพอใจและมีความสุขกับการทำงาน ในห้อง ใหม่ ในขณะที่เดียวกันก็มีความเป็นระเบียบ

() 3. “กรรชัย” ขอให้ “งานสถาปนิก” เข้ามาช่วยในการจัดวางแผนผังสำนักงานใหม่ เพื่อ ให้ได้รูปแบบที่ทันสมัย

() 4. ผู้อำนวยการกองสารเคมีสั่งการให้แต่ละงานจัดวางแผนผังสำนักงานเป็นรูปแบบ เดียวกันทั้งกองฯ เพื่อความเป็นระเบียบและสะดวกต่อผู้มาติดต่อ

ด้านการบริหารงานบุคคล

1. จิตรา เป็นพนักงานธุรการ 3 อายุ 28 ปี , มารศรี เป็นเจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์ 3 อายุ 26 มีอายุราชการไล่เรียงกัน ปีผลงานก็ไม่แตกต่างกันมากนัก ทั้งสองคนเป็นลูกน้องของ "ดารณี" เมื่อถึง เวลาเข้ารับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ "ดารณี" จะต้องเสนอรายชื่อลูกน้องเพียง 1 คน

- () 1. "ดารณี" ตัดสินใจส่งรายชื่อ "จิตรา" เข้ารับการพิจารณาเพียงคนเดียวด้วยเหตุผลที่สามารถชี้แจงได้
- () 3. "ดารณี" ขอความเห็นจากหัวหน้างานคนอื่นๆ ภายในกองฯ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ
- () 3. "ดารณี" ส่งรายชื่อทั้ง "จิตรา" และ "มารศรี" ให้คณะกรรมการจากหลายๆ หน่วยงานร่วมพิจารณาคัดสินใจว่าใครควรจะได้รับการเสนอชื่อ
- () 4. "ดารณี" ส่งรายชื่อทั้ง "จิตรา" และ "มารศรี" เพื่อให้ผู้บริหารเลือกเอาเองว่า จะให้ใครได้เลื่อนขั้นเป็นกรณีพิเศษ

2. ในระยะ 2 - 3 ปีที่ผ่านมา "รุ่งโรจน์" พนักงานคอมพิวเตอร์ ต้องรับภาระงานมาก เนื่องจากไม่มีการจ้างอัตราใหม่ มาปีนี้ได้รับอัตราใหม่เพิ่มมาอีก 2 คน เพื่อมาแบ่งเบาภาระงานของ "รุ่งโรจน์" ซึ่ง "สมหญิง" หัวหน้างานพัฒนาระบบ เห็นว่า "รุ่งโรจน์" ได้ทุ่มเทและอุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มที่ มาตลอด สมควรที่จะได้รับการสนับสนุนให้ไปหาความรู้เพิ่มเติม โดยการฝึกอบรม ระยะสั้น "สมหญิง" ควรจะ

- () 1. จัดหาแหล่ง/หลักสูตรฝึกอบรมให้ "รุ่งโรจน์" โดยสอบถามความสนใจ และพิจารณาคัดเลือกหลักสูตรที่จะเป็นประโยชน์ต่องานและต่อการพัฒนาศักยภาพ และดำเนินการจัดส่ง "รุ่งโรจน์" เข้ารับการฝึกอบรม
- () 2. ปรีกษาหารือกันระหว่างหัวหน้างานและบุคลากรหลายๆ ฝ่าย เพื่อทราบถึงความต้องการ จากบุคลากรว่าใครต้องการไปฝึกอบรม/สัมมนาเรื่องใด แล้วจึงมาจัด ลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาจากความจำเป็น/ความเหมาะสม ในภาพรวมของทั้งกองฯ
- () 3. หาก "รุ่งโรจน์" ขอเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรใด ก็จะอนุญาต หากไม่ขอก็แล้วไป เพราะเป็นเรื่องที่ "รุ่งโรจน์" ควรจะเป็นคนคิดหาทางพัฒนาตนเอง มากกว่ารอให้ถูกกระตุ้นจากหน่วยงาน

() 4. ให้ผู้บริหารพิจารณาเองว่าจะให้ใครเข้ารับการฝึกอบรม เป็นการถูกต้องและดีกว่าที่จะเจาะจงรายชื่อว่าเป็นใครบ้าง เพื่อป้องกันความไม่พอใจของบุคลากรที่ไม่ได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรม เพราะถือว่าเรื่องนี้เป็นคำสั่งจากเบื้องบน

3. “สมใจ” พนักงานรักษาความสะอาด อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของ “มยุรา” หัวหน้างานธุรการ “สมใจ” ได้รับคำสั่งจาก “จริยา” หัวหน้างานกิจกรรมให้ไปส่งพัสดุที่ปรีชญ์ เมื่อ “ฉัตรชัย” หัวหน้างานอาคาร ได้ยินว่า “สมใจ” จะออกไปข้างนอก ก็วานให้ไปซื้อหนังสือพิมพ์ให้ด้วยในขณะที่ “สมใจ” ยังมีภาระงานค้างอยู่คือทำความสะอาดห้องน้ำหญิง จึงไปปรึกษา “มยุรา” ในฐานะผู้บังคับบัญชาว่าควรจะทำ อย่างไรดี

- () 1. “มยุรา” ขอให้ “สมใจ” ทำความสะอาดห้องน้ำหญิงต่อให้เสร็จ เพราะถือว่าเป็นภาระงานที่รับผิดชอบโดยตรง หากมีเวลาเหลือก็สามารถไปทำงานอย่างอื่นที่ได้รับการร้องขอได้
- () 2. “มยุรา” ขอให้หัวหน้างานคนอื่นๆ ที่ประสงค์จะสั่งงาน “สมใจ” ได้มาแจ้งเรื่องไว้ที่ “มยุรา” เพื่อจะได้จัดลำดับงานให้แก่ “สมใจ” และ “มยุรา” จะเป็นผู้สั่งการเพียงผู้เดียวเพื่อป้องกันมิให้ “สมใจ” สับสน
- () 3. “มยุรา” ปลอมให้ “สมใจ” ตัดสินใจเอาเองว่าควรจะทำอะไรก่อน/หลัง
- () 4. “มยุรา” เสนอให้มีการออกคำสั่งที่ชัดเจนและประกาศให้ทราบโดยทั่วกันว่า “สมใจ” อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของ “มยุรา” หัวหน้างานคนอื่นไม่ควรเข้ามาก้าวล่วงหรือสั่งการ โดยมิได้รับความเห็นชอบจาก “มยุรา”

4. “นักรบ” พนักงานรักษาความปลอดภัย ถูกร้องเรียนว่าดื่มสุราในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่เสมอ เมื่อ “ชนะศึก” หัวหน้างานรักษาความปลอดภัย ได้รับทราบเรื่องดังกล่าว จึงได้สืบดูพฤติกรรมของ “นักรบ” พบว่ามีมูลความจริง “ชนะศึก” จึง

- () 1. เรียก “นักรบ” เข้าพบ เพื่อให้ชี้แจงกรณีถูกกล่าวหาและว่ากล่าวตักเตือน พร้อมทั้งเปิดโอกาส ให้ “นักรบ” ปรับปรุงตนเอง หากไม่สามารถทำได้ “ชนะศึก” จำเป็นต้องดำเนินการทางวินัยต่อไป
- () 2. เชิญผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม เพื่อรับทราบเรื่องร้องเรียน และให้ “นักรบ” เข้าชี้แจงต่อที่ประชุม หากผลการพิจารณาออกมาเป็นเช่นไร “ชนะศึก” จะใช้มติที่ประชุมเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา
- () 3. ย้าย “นักรบ” ไปทำงานในหน้าที่พนักงานรักษาความสะอาด เพื่อเป็นการลงโทษและสะดวกต่อการควบคุมดูแล

() 4. ทำบันทึกเสนอรายงานต่อผู้บริหาร เพื่อพิจารณาถึงการว่าควรจะจัดการกับ “นักรบ” อย่างไรจึงจะเหมาะสม และป้องกันมิให้พนักงานคนอื่น ๆ เอาเยี่ยงอย่าง

5. มีตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ สังกัดงานจัดจ้าง กองการพัสดุ ว่างลง 1 ตำแหน่ง “เพทาย” หัวหน้างานจัดจ้างเห็นว่าจำเป็นต้องหาคนมาทำงาน โดยเร่งด่วน เนื่องจากใกล้สิ้นปีงบประมาณ ในขณะที่งานจัดจ้าง มีพนักงานธุรการ อยู่ 1 คน ที่มีคุณสมบัติและคุณสมบัติเหมาะสม สามารถปรับเปลี่ยนตำแหน่งไปเป็นนักวิชาการพัสดุได้ “เพทาย” ควรจะ

() 1. เสนอให้พนักงานธุรการที่มีคุณสมบัติครบถ้วนปรับเปลี่ยนตำแหน่งเป็น นักวิชาการพัสดุ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พร้อมทั้งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

() 2. เสนอให้ที่ประชุมกองการพัสดุ พิจารณาว่าควรให้โอกาสพนักงานธุรการคนนี้ปรับเปลี่ยนตำแหน่งเป็นนักวิชาการพัสดุ หรือควรจะประกาศสอบคัดเลือก สรรหาจากบุคคลภายนอก

() 3. เสนอให้มีการประกาศสอบ โดยเปิดโอกาสให้กับทุกคนไม่ว่าจะเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกมีสิทธิสอบ เพื่อป้องกันข้อครหา

() 4. ให้พนักงานธุรการที่ต้องการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นผู้ทำเรื่องเสนอขึ้นมาก่อนแล้ว จึงผ่านเรื่องไปให้ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาว่าควรจะได้รับ การเปลี่ยนตำแหน่ง หรือควรเปิดสอบใหม่ เพราะไม่มั่นใจว่า ผู้บริหารมีคนที่ผู้บริหารคิดเอาไว้ในใจ ว่าต้องการให้มารับตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ อยู่แล้วหรือไม่

ด้านการอำนวยความสะดวก

1 เดือนเมษายนของทุกปีมีวันหยุดช่วงสงกรานต์ติดต่อกันหลายวัน ก่อนและหลังวันสงกรานต์มักจะมีบุคลากรขอลาหยุดต่อเนื่องอีก ถ้านับรวมกับวันหยุดสงกรานต์แล้ว จะเวลาประมาณ 10 - 15 วัน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการหยุดงานที่ยาวนาน ส่งผลกระทบต่องานประจำเป็นอย่างมาก “งานซ่อมบำรุง” มีภาระงานที่ต้องทำต่อเนื่อง เพราะเป็นงานให้บริการแก่หน่วยงานต่าง ๆ เมื่อถึงช่วงสงกรานต์ “ศักดิ์ชาย” หัวหน้างานซ่อมบำรุงจะต้องปวดหัวกับการขาดเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เสมอ ดังนั้นในปี “ศักดิ์ชาย” จึง

() 1 สั่งการล่วงหน้าเป็นลายลักษณ์อักษรให้ลูกน้องทุกคนถือปฏิบัติว่า การลาหยุดต่อเนื่องใน ช่วงสงกรานต์ จะพิจารณาอนุญาตตามความจำเป็นของแต่ละคน ทั้งนี้ จะต้องมีการแจ้งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมด

() 2 ประชุมเจ้าหน้าที่ทั้งหมดเพื่อรับฟังปัญหาและให้บุคลากรทุกคนแสดงความคิดเห็น เพื่อหาแนวทางแก้ไขการลาหยุดต่อเนื่องในช่วงเทศกาล พร้อมทั้งทำความเข้าใจถึงวิธีการและมาตรการที่จะดำเนินการในปี

() 3 อนุญาตให้คนที่ยื่นใบลามาก่อนมีสิทธิลาพักผ่อนได้ตามลำดับก่อน-หลัง แต่ต้องมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างน้อยครึ่งหนึ่งของจำนวนทั้งหมด

() 4. ส่งใบลาพักผ่อนให้ผู้บริหารพิจารณาตัดสินใจว่าจะอนุญาตหรือไม่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหาร

2. คำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี ประกาศออกมาแล้ว “มินา” พนักงานควบคุมระบบไม่ได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ ทำให้ “มินา” รู้สึกท้อแท้ เพราะ “มินา” ได้ทุ่มเท กำลังกาย และใจ ตั้งใจปฏิบัติงาน มาโดยตลอด แต่ไม่ได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ มานานกว่า 5 ปี แล้ว ทั้งๆ ที่ “ซัชชน” หัวหน้างานได้เสนอขอ 2 ขั้นให้ “มินา” ทุกปี และบุคลากรส่วนใหญ่ก็เห็นชอบด้วย “ซัชชน” จึง

() 1. เรียก “มินา” เข้าพบเพื่อให้กำลังใจและขอร้องให้ “มินา” อุทิศตนให้แก่งานเหมือนที่หลายๆ มา เพราะ “ซัชชน” เองก็ทราบดีว่า “มินา” ปฏิบัติงานได้ดีมาก แต่การพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษอยู่ในอำนาจของผู้บริหาร แต่ในปีหน้า หาก “มินา” ยังคงรักษาระดับการทำงานให้ดีได้เช่นเดิม “ซัชชน” จะทำบันทึกลงเสนอต่อผู้บริหารให้พิจารณาให้ความยุติธรรมแก่ “มินา” ด้วย

() 2 ขอให้ผู้อำนวยการกองฯประชุมชี้แจงให้บุคลากรทุกคนเข้าใจว่าทำไม “มินา” จึงไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเป็นกรณีพิเศษ ในขณะที่ “เมษา” พนักงานธุรการได้รับ 2 ขั้นติดต่อกันมา 3 ปีแล้ว เพื่อให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจตรงกันในวิธีการพิจารณาของผู้บริหารว่ามีหลักเกณฑ์ เช่นไร

() 3. ปลอ่ยให้ “มินา” น้อยใจ เสียใจไปก็แล้วกัน เพราะการพิจารณาเลื่อนขั้นเป็นกรณีพิเศษไม่อยู่ในอำนาจของ “ซัซซัน” ในเมื่อผู้บริหารไม่ให้ 2 ขั้นแก่ “มินา” ก็เป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องชี้แจง/รับผิดชอบ “ซัซซัน” ไม่เกี่ยว

() 4 แจ้งให้ผู้บริหารทราบว่า “มินา” เกิดความท้อแท้ ปฏิบัติหน้าที่เท่าที่ได้รับมอบหมายไม่ได้ทุ่มเทหรืออุทิศตนให้แก่งานมากเท่าที่เคยปฏิบัติ ซึ่งเป็นเรื่องที่น่า เสียหาย บุคลากรที่มี ประสิทธิภาพดีคนหนึ่งต้องกลายมาเป็นคนที่ขาดความ กระตือรือร้น เนื่องจาก รู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม ผู้บริหารเห็นควรจะให้ “ซัซซัน” ดำเนินการในเรื่องนี้อย่างไร

3. ปีนั้หน้ารัฐบาลมีนโยบายให้ทุกหน่วยงานต้องจัดทำแผนการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้แต่ละหน่วยงานมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีจุดมุ่งหวังที่จะไปให้ถึง “นินนาท”

หัวหน้างานออกแบบผลิตภัณฑ์ ต้องปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวด้วยเช่นกัน “นินนาท” จึงได้

() 1 เขียนเป้าหมายการปฏิบัติงานของงานออกแบบฯ โดยอาศัยข้อมูลจากปีที่ผ่านๆมา เป็นแนวทาง และวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อเป้าหมาย ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้เป้าหมายที่คาดหวังไว้ว่า มีความเป็นไปได้มากที่สุด

() 2 จัดให้มีการประชุมระดมความคิดจากบุคลากรกำหนดเป้าหมายของงานออกแบบฯ ที่ทุกคนพึงประสงค์ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วม และมีความสำคัญ ต่อความสำเร็จของงานฯ

() 3 ศึกษา/ดูงาน/ปรึกษาจากหัวหน้างานฝ่ายอื่นๆ ถึงวิธีการกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้ได้เป้าหมายที่สอดคล้องกับหน่วยงานอื่น ทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพ

() 4 ขอให้ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมายที่งานออกแบบฯ สมควรทำในปีหน้า เพราะ “นินนาท” ไม่แน่ใจว่านโยบายของผู้บริหารต้องการให้งานออกแบบฯ เพิ่ม/ลด ปริมาณงาน ณ จุดใดบ้าง

4. “งานสอบคัดเลือกนักศึกษา” วางโปรแกรมไว้ว่าจะทำการตรวจสอบข้อสอบด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ให้แล้วเสร็จภายใน 3 วันหลังจากการสอบสิ้นสุดลง ปรากฏว่าหลังจากตรวจสอบข้อสอบไปได้ 2 วัน ระบบคอมพิวเตอร์เกิดขัดข้อง ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ “ทิวา” หัวหน้างานสอบคัดเลือกนักศึกษาจึงได้

- () 1 ประสานงานกับ “กองสารสนเทศ” ขอสนับสนุนบุคลากรที่มีความชำนาญมาดำเนินการแก้ไขระบบ พร้อมขอความอนุเคราะห์อุปกรณ์มาใช้แทน หรือเสริมการทำงานให้สามารถดำเนินการทันตามเวลาที่กำหนด
- () 2 เรียกประชุมบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาโดยด่วน
- () 3. เลื่อนการประกาศผลสอบคัดเลือกออกไปอีก โดยไม่มีกำหนด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าจะสามารถแก้ไขระบบคอมพิวเตอร์ให้ทำงานได้เมื่อใด
- () 4. เสนอผู้บริหารให้รับทราบปัญหา เพื่อขอแนวทางในการดำเนินการต่อไป

5. “นวลอนงค์” เป็นพนักงานที่เข้ามาบรรจุใหม่ ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย ในสังกัด “งานกำหนดแผน” ซึ่งมี “พันกร” เป็นหัวหน้างาน วันแรกที่ “นวลอนงค์” เข้ามาปฏิบัติงาน “พันกร” จึงได้

- () 1 มอบหมายงานให้ “นวลอนงค์” รับผิดชอบ พร้อมชี้แจง/ทำความเข้าใจในระบบการทำงานของ “งานกำหนดแผน” ตั้งแต่การดำเนินงาน การประเมินผล ไปจนถึงวิธีการพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้ “นวลอนงค์” ได้รับทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน
- () 2 มอบหมายงานให้ “นวลอนงค์” รับผิดชอบ และแนะนำให้รู้จักบุคลากรคนอื่นๆ โดยมอบหมายให้ “รัตนาวดี” เป็นพี่เลี้ยงคอยสอนงานและชี้แจงกฎ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานให้ทราบ
- () 3 มอบหมายงานให้ “นวลอนงค์” รับผิดชอบ ส่วนกฎ ระเบียบ แนวทางในการดำเนินงานก็ให้ “นวลอนงค์” เรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อเป็นการทดสอบว่า “นวลอนงค์” จะมีความรู้ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีเพียงใด
- () 4 ให้ผู้อำนวยการกองฯ เป็นผู้มอบหมายงานให้แก่ “นวลอนงค์” พร้อมให้คำแนะนำต่างๆ ตามที่ผู้อำนวยการกองฯ เห็นควร

ด้านการควบคุม

1. “คทา” หัวหน้างานการเงิน จะต้องจัดเก็บค่าธรรมเนียมหอพักจากนักศึกษาใหม่ จำนวน ประมาณ 2,000 คน ในวันที่นักศึกษาใหม่มารายงานตัว “คทา” จึงได้ให้บุคลากรจำนวน 8 คน รับผิดชอบ ในการจัดเก็บเงินครั้งนี้ โดยจัดให้มี 4 โต๊ะซึ่งมีบุคลากรประจำโต๊ะละ 2 คน แต่ใน จำนวนบุคลากรทั้ง

8 คน ของงานการเงินนั้น “คทา” รู้แล้วว่ามียู่ 2 คนคือ “รัฐ” และ “กัญญา” มักจะทำงาน ผิดพลาด ดังนั้น “คทา” จึงได้

() 1. จัดให้ “รัฐ” และ “กัญญา” นั่งแยกโต๊ะกัน โดยที่ “คทา” จะเป็นผู้คอยควบคุมดูแล อยู่ใกล้ ๆ และบุคลากรที่ต้องปฏิบัติหน้าที่คู่กับ “รัฐ” และ “กัญญา” เป็นบุคลากรที่ “คทา” มีความไว้วางใจเป็นอย่างดี

() 2 จัดให้ “รัฐ” และ “กัญญา” นั่งแยกโต๊ะกัน โดยให้บุคลากรที่นั่งปฏิบัติงานคู่กับคน ทั้งสอง ทำหน้าที่คอยควบคุม ดูแล เป็นพิเศษ

() 3 จัดให้ “รัฐ” และ “กัญญา” นั่งคู่กันเพราะบุคลากรคนอื่นๆ ไม่มีใครอยากทำงาน ร่วมกับคนทั้งสอง ด้วยเกรงว่าจะต้องมาร่วมรับผิดชอบด้วยหากเกิดความผิดพลาดขึ้น

() 4 ขอให้ผู้อำนวยการกองฯ จัดหาบุคลากรในสังกัดงานอื่นมาทำหน้าที่แทน “รัฐ” และ “กัญญา” เพื่อป้องกันความผิดพลาด

2 ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้างาน หากผู้ได้บังคับบัญชาของคุณ ไม่อยู่ในระเบียบ วินัย ส่งผลให้ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ที่ได้วางไว้ เช่น ลาหยุดบ่อยครั้ง , เอาเวลาทำงานไปทำธุระ ส่วนตัว , ได้เถียงเสมอเมื่อได้รับมอบหมายงานใหม่ เป็นต้น ท่านจะจัดการกับปัญหานี้อย่างไร

() 1. วางแนวทางในการดำเนินงานของท่านไว้อย่างชัดเจนว่าท่านจะไม่ปล่อยปละละเลย ให้บุคลากรในความรับผิดชอบมีการ ขาดงานบ่อย หรือหลีกเลี่ยงการทำงานที่ท่านมอบหมายให้ อีกต่อไป โดยท่านจะคอยควบคุม ดูแลให้ทุกคนปฏิบัติตามอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ก็เพื่อให้ได้ผลงาน ที่ดี

() 2. เรียกประชุมผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนเพื่อรับทราบการปฏิบัติงานในปัจจุบันของ บุคลากรที่ทำให้ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นแล้วเห็นได้ชัดว่าไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ งานไม่ก้าวหน้า บุคลากรก็ไม่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานอื่น ดังนั้นจึงขอให้ บุคลากรทุกคนเสนอแนวทาง ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน และอยู่ในวิสัยที่บุคลากรสามารถทำได้

() 3. จัดทำบอร์ดแสดงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน ให้หน่วยงานอื่นๆ ได้รับรู้ทุกเดือน เพื่อให้คนที่ไม่อยู่ในระเบียบวินัยรู้สึกอาย และคาดว่าจะมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ที่ไม่เหมาะสมได้

() 4. ปรึกษากับผู้บริหารถึงวิธีการในการจัดการกับบุคลากรที่ไม่อยู่ในระเบียบวินัย โดยบันทึกเสนอให้ผู้บริหารออกมาตรการ กฎเกณฑ์ในการควบคุมให้มีการประพฤติ ปฏิบัติที่ขัดต่อระเบียบวินัย

3. “งานบริการยานพาหนะ” ประสบปัญหาในด้านการขอใช้รถของหน่วยงานต่างๆ ที่มีการรั่วไหลของการเบิกจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิง “พายุพ” หัวหน้างานบริการยานพาหนะ คิดมาตรการในการแก้ปัญหาเหล่านี้ โดย

() 1. “พายุพ” จัดทำหลักเกณฑ์การขอใช้รถยนต์ไว้ให้หน่วยงานต่างๆ ถือปฏิบัติ โดยให้หน่วยงานที่จะขอใช้รถแจ้งความจำนงค์ล่วงหน้า พร้อมบันทึกเหตุผล ความจำเป็น วัน เวลา สถานที่ที่จะไปไว้อย่างชัดเจน ซึ่ง “พายุพ” จะเป็นผู้จัดรถ จัดคนขับ และ จัดน้ำมันเชื้อเพลิงให้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้รถ และเป็นการควบคุมมิให้เกิดการเบิก-จ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงที่เกินความจำเป็น

() 2. “พายุพ” จัดทำหลักเกณฑ์การขอใช้รถและวิธีการควบคุมการเบิกจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิง เสนอในที่ประชุมกองฯ พิจารณาวามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เพราะการตั้งกฎเกณฑ์ ขึ้นมาย่อมส่งผลกระทบต่อผู้ใช้บริการที่จะไม่ได้รับความสะดวกรวดเร็วเหมือนเดิม แต่จะส่งผลดีต่อการควบคุมการปฏิบัติงานของงานบริการยานพาหนะ ดังนั้นควรได้รับความเห็นชอบจากหลายๆ ฝ่าย

() 3. “พายุพ” เสนอให้มีการวางหลักเกณฑ์การขอใช้รถและวิธีการควบคุมการเบิก-จ่ายน้ำมันเชื้อเพลิง ตามแบบอย่างของหน่วยงานอื่นถือปฏิบัติ เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และป้องกัน มิให้ผู้ขอใช้บริการ/พนักงานขับรถ รู้สึกว่าถูก “พายุพ” ควบคุม มากจนเกินไป เพราะที่ไหนๆ เขาก็ทำแบบนี้กันทั้งนั้น

() 4. “พายุพ” ทำบันทึกเสนอปัญหาที่งานบริการยานพาหนะมีอยู่ และไม่สามารถดำเนินการแก้ไขได้ เนื่องจากเกรงจะกระทบต่อหลายๆ ฝ่าย ให้ผู้บริหารรับทราบ หากผู้บริหารจะมีแนวทางแก้ไขปัญหานี้ได้อย่างไร ก็ขอให้สั่งการลงมา

4. “ดวงแก้ว” หัวหน้างานวิชาการ สังกัดกองบริหารหลักสูตร ได้รับคำสั่งโยกย้ายให้มาดำรงตำแหน่งหัวหน้างานวิชาการ สังกัดกองพัฒนานุเคราะห์ ซึ่งมีกิตติศัพท์ร่ำลือว่าบุคลากรในงานวิชาการ ล้วนแต่เชี่ยวชาญมาสายเป็นนิช ขาดงานบ่อย ทำให้งานวิชาการของกองฯ ไม่ค่อยมีผลงาน “ดวงแก้ว” รับรู้ปัญหานี้มาล่วงหน้าแล้ว จึงคิดที่จะดำเนินการหาทางแก้ไขโดย

() 1. แจ้งให้บุคลากรทุกคนในงานวิชาการรับทราบนโยบาย แนวทาง ในการปฏิบัติงานของ “ดวงแก้ว” ที่จะนำมาใช้ในการควบคุม/ กำกับการปฏิบัติงานของบุคลากร โดย “ดวงแก้ว” จะไม่ปล่อยให้มีการโงะเลงานหรือมีการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานอีกต่อไป บุคลากรทุกคนจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานตามแนวทางที่ “ดวงแก้ว” กำหนด

() 2. ควบคุม ดูแล บุคลากรในงานวิชาการอย่างใกล้ชิด โดยการให้ความสนทนสนม คั่นเคยรับฟังปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เพื่อชักจูงให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเกิดความรู้สึกว่าหัวหน้างานให้ความสนใจต่อความรู้สึกของบุคลากร

() 3. ปล่อยให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติตนอย่างเดิม แต่ “ดวงแก้ว” จะเป็นแบบอย่างที่ดีให้ หากบุคลากรมีจิตสำนึกที่ดี เห็นตัวอย่างที่ดีจากหัวหน้างาน เชื่อแน่ว่าอีกไม่นาน พวกเขาจะสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นบุคลากรที่อุทิศตน ชยันหมั่นเพียร และสามารถสร้างผลงานให้เกิดขึ้นได้ โดยมีต้องอาศัยการควบคุม ดูแล หรือกฎระเบียบใดๆ มาบีบบังคับ

() 4. ขอให้ผู้อำนวยการกองฯ ช่วยกำกับดูแลบุคลากรของงานวิชาการ ให้อยู่ในระเบียบวินัย เหมือนเช่นบุคลากรของหน่วยงานอื่นๆ เพราะ “ดวงแก้ว” เชื่อมั่นว่า ผู้อำนวยการกองฯ จะทำหน้าที่ควบคุม/ดูแลบุคลากรได้ดีกว่า “ดวงแก้ว” เพราะ ผู้อำนวยการกองฯ รู้จัก ใกล้ชิดกับคนเหล่านี้ มาก่อน

5. เมื่อ “งานเผยแพร่กิจกรรม” ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารให้จัดทำเอกสารรวบรวมกิจกรรมในรอบปี 2543 จำนวน 5,000 เล่ม เพื่อเผยแพร่แก่สาธารณชน “กิตติพล” หัวหน้างานฯ ได้มอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาแบ่งงานกันรับผิดชอบเป็นส่วนๆ เช่น ให้ พรศรี รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลให้ ธาดา รับผิดชอบการออกแบบรูปเล่ม ให้ พิมพา รับผิดชอบในการหารายได้ค่าโฆษณา เป็นต้น “กิตติพล” จะรับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้องได้จาก

- () 1. “กิตติพล” คอยควบคุม ดูแล การทำงานของทุกคนว่าได้ดำเนินการไปถึงไหน มีอุปสรรค หรือไม่ และผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามกำหนดเวลาที่วางไว้หรือไม่ เพียงใด
- () 2. ให้ลูกน้องทุกคน คอยดูแล ควบคุม การทำงานซึ่งกันและกัน เพราะงานชิ้นนี้เป็นงานที่ต้องทำต่อเนื่องกันและต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคน การปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานควบคุมกันเอง จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เป็นกันเองมากกว่า โดยขอให้มีการรายงานผลความคืบหน้าให้ “กิตติพล” รับทราบเป็นระยะๆ

() 3. สอบถามผู้ปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว โดยไม่จำเป็นต้องกำกับ ดูแล อย่างใกล้ชิด เพราะลูกน้องทุกคนของ “กิตติพล” รู้หน้าที่ของตนเองดีอยู่แล้วว่าต้องทำอะไรบ้าง หากเกิดปัญหา เขาก็จะมาปรึกษาเอง

() 4. ให้ลูกน้องเขียนรายงานความก้าวหน้าของงานทุกสัปดาห์ เพราะ “กิตติพล” จะต้องรายงานให้ผู้บริหารรับทราบอยู่เสมอ ตามที่ผู้บริหารได้สั่งการไว้ตั้งแต่แรก





ภาคผนวก ข
ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล : นางสาวชลลดา บันลัทธิ

วัน เดือน ปี เกิด : 2 มีนาคม 2501

วุฒิการศึกษา :

- พ.ศ. 2518 มัธยมศึกษา โรงเรียนดาราวิทยาลัย
- พ.ศ. 2522 ศิลปศาสตรบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์)
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- พ.ศ. 2544 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการพัฒนา)
มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ภูมิลำเนา : เชียงใหม่

ประวัติการทำงาน :

- พ.ศ. 2523 พนักงานบัญชี ธนาคารเอเชียทรีสท์ จำกัด
- พ.ศ. 2526 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3 กองกลาง
สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้
- พ.ศ. 2528 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 4 กองกลาง
สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้
- พ.ศ. 2531 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 5 กองบริการการศึกษา
สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้
- พ.ศ. 2535 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6 กองบริการการศึกษา
สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้
- พ.ศ. 2540-ปัจจุบัน เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 7 กองบริการการศึกษา
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประสบการณ์ต่างประเทศ:

- ประเทศจีน
- ประเทศสิงคโปร์
- ประเทศฮ่องกง
- ประเทศสหรัฐอเมริกา
- ประเทศออสเตรเลีย
- ประเทศฝรั่งเศส
- ประเทศสวิตเซอร์แลนด์
- ประเทศอินโดนีเซีย