



บทที่ 2

วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่จะกล่าวถึง ในบทนี้ คือ แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การ ลักษณะขององค์การ โครงสร้างและรูปแบบขององค์การ หลักการบริหารองค์การ แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ประวัติความเป็นมาของคุรุสภา โครงสร้างการบริหารงานของคุรุสภาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การ

องค์การ (Organization) เป็นหน่วยทางสังคมที่ประกอบด้วยคนหลาย ๆ คนที่อยู่ร่วมกันเพื่อกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน องค์การจึงมีความเคลื่อนไหว มีพฤติกรรมและมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบไปมาระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ความหมายขององค์การ

นักทฤษฎีองค์การได้นิยามความหมายขององค์การไว้มากมายล้วนแต่ใกล้เคียงกัน ฉะนั้นในที่นี้จึงขอเสนอความหมายต่าง ๆ เพื่อประกอบการพิจารณาเปรียบเทียบดังนี้

วอเรน บี บราวน์ และเดนิส เจ โมเบิร์ก (Warren B. Brown, and Dennis J. Moberg 1980 : 5) ได้อธิบายว่า องค์การเป็นสถาบันส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะด้าน และมีโครงสร้าง

จอห์น เอ็ม พฟิฟเนอร์ และแฟรงค์ พี เชอร์วูด (John M. Pfiffner, and Frank P. Sherwood 1960 : 30) ได้ร่วมกันอธิบายว่าองค์การเป็นวิธีการหนึ่งที่คนจำนวนมากมารวมมือร่วมใจกันทำงานที่มีความสลับซับซ้อนอย่างมีระบบและมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างจริงจัง เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่คาดหวังไว้ร่วมกัน

มิเชล เฮช เมสคอน และคณะ (Michael H. Mescon, and others 1985 : 20) ได้อธิบายว่า องค์การประกอบด้วยอย่างน้อยสองคนขึ้นไป ซึ่งรวมกันเข้าเป็นกลุ่ม มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน อันเป็นผลประโยชน์ของสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิกของกลุ่มจะเต็มใจเข้ามา ร่วมกันทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมดังกล่าว

ดาเนียล แคทซ์ และโรเบิร์ต แอล คาห์น (Daniel Katz, and Robert L. Kahn 1978 : 20) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การในลักษณะที่แตกต่างจากข้างต้น โดยนิยามว่า องค์การ คือ ระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ระบบนี้ประกอบด้วยปัจจัยเข้า (input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformation) และผลผลิต (output)

แผนภูมิที่ 1 แสดงระบบขององค์การ



พยอม วงศ์สารศรี (2530 : 4 - 5) ได้สรุปความหมายขององค์การไว้ว่า น่าสนใจว่า องค์การเป็นการรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างหนึ่งอย่างใด โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้กับสมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และลักษณะองค์การยังเป็นระบบเปิดที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยนำเข้าไปสู่ระบบการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตหรือปัจจัยส่งออกที่พึงประสงค์

จากความหมายข้างต้นจะเห็นว่า นักวิชาการให้ความหมายองค์การในสองลักษณะ คือ ลักษณะแรก มององค์การในแง่ที่เป็นสถาบัน หรือหน่วยงาน ที่มีลักษณะเฉพาะบางอย่าง ซึ่งเป็นการพิจารณาองค์การในลักษณะที่ค่อนข้างอยู่กับที่ (static) ส่วนอีกลักษณะมององค์การ เป็นพลวัต (dynamic) เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ เมื่อองค์การหนึ่ง ๆ เกิดขึ้นแล้วจะมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เสมือนดังสิ่งมีชีวิตโดยทั่วไป และตราบใดที่องค์การยังมีชีวิตอยู่ก็ต้องมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา

สุนันทา เลานันท์ (2531 : 29) ได้สรุปองค์ประกอบขององค์การไว้ดังนี้

1. องค์การประกอบด้วยคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงานหรือแบ่งงานกันทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
2. คนเหล่านั้นต้องอาศัยเทคนิควิทยาการ หรือเทคโนโลยีเพื่อแก้ปัญหาหรือตัดสินใจ
3. คนเหล่านั้นต้องการความรู้ ข้อมูลข่าวสารในการแก้ปัญหา
4. คนในองค์การไม่ได้อยู่ในที่ว่างเปล่า ต้องอยู่ในองค์การที่มีโครงสร้าง
5. องค์การจะดำรงอยู่ได้ก็เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนด เป้าหมายจึงเป็นสาเหตุทำให้มนุษย์ต้องติดต่อกัน
6. องค์การจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม องค์ประกอบทั้ง 5 ประการข้างต้น จะต้องสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การ

ลักษณะขององค์การ (Organizational characteristics)

ริชาร์ด เอ็ม สตีเยร์ (Richard M. Steers 1977 : 8) เสนอว่า ลักษณะขององค์การประกอบด้วย

1. โครงสร้าง (Structure)
2. เทคโนโลยี (Technology)

1. โครงสร้าง ตามแนวคิดของ สตีเยร์ (Steers) หมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กำหนดไว้ในองค์การประกอบด้วย

1.1 การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ความมากน้อยของการที่อำนาจ (power) และสิทธิอำนาจ (authority) ได้รับการกระจายลงไปตามชั้นของกาบบังคับบัญชาในองค์การ (hierarchy) ยิ่งองค์การมีการกระจายอำนาจมากขึ้นเท่าไร โอกาสที่คนในระดับล่างขององค์การจะมีส่วนร่วม และมีส่วนรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน และกิจกรรมในอนาคตขององค์การก็มีมากขึ้น การกระจายอำนาจในองค์การมักนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพบว่า การกระจายอำนาจสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร การติดต่อสื่อสาร และการป้อนข้อมูลกลับ ความพึงพอใจในงาน และการรักษาไว้ซึ่งคนในองค์การ นอกจากนี้การกระจายอำนาจยังนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และนำไปสู่ความคิดใหม่ ๆ ทั้งนี้เพราะการกระจายอำนาจเปิดโอกาสให้พนักงานในระดับล่างมีอิสระ และมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจึงเป็นการใช้ทรัพยากรด้านบุคคลที่มีอยู่จำกัดขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 ความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) การแบ่งส่วนงานไปตามความชำนาญเฉพาะอย่างหรือเฉพาะหน้าที่ (functional specialization) มีอิทธิพลต่อ

ประสิทธิผลขององค์การในแง่ของการเพิ่มผลผลิต เพราะวิธีการดังกล่าวเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้มีความเชี่ยวชาญ (Expertise) เฉพาะอย่าง ซึ่งจะทำให้ผลงานของแต่ละคนมีส่วนเป็นกิจกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายที่สูงมากขึ้น ถึงแม้การแบ่งงานตามความชำนาญจะเป็นประโยชน์ในแง่ของการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงานและเพิ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ แต่ก็มีผลเสียต่อพนักงานในแง่ของทัศนคติเกี่ยวกับงาน สุขภาพจิตและความอยากที่จะอยู่ในองค์การต่อไป

1.3 ความเป็นทางการ (Formalization) หมายถึง ความมากน้อยที่กิจกรรมในการทำงานของพนักงานถูกกำหนดอย่างจำเพาะเจาะจง หรือถูกควบคุมด้วยกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับที่เป็นทางการ ซึ่งองค์การมีกฎระเบียบที่ใช้เป็นเครื่องควบคุมพฤติกรรมของพนักงานมากเท่าไร องค์การนั้นก็มีความเป็นทางการมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลขององค์การ เพราะผู้บริหารที่อยู่ภายใต้โครงสร้างที่มีแบบแผนเป็นอย่างมากนั้นมักจะทำทุกสิ่ง โดยยึดระเบียบขั้นตอนตามตัวอักษร (by the book) ซึ่งทำให้การปรับตัวเข้ากับสภาพปัญหาที่จำกัดในวงแคบ ซึ่งเป็นปัญหารุนแรงสำหรับองค์การซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมภายนอกที่กำลังเปลี่ยนแปลง

1.4 ช่วงการบังคับบัญชา (Span of control) หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา ต้องมีอัตราส่วนที่เหมาะสม ซึ่งมักอยู่ระหว่าง 6 : 1 ถึง 15 : 1 ช่วงการบังคับบัญชามีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสายการบังคับบัญชา ถ้ายาวหรือมากเกินไป อาจทำให้การควบคุมการบังคับบัญชาไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร งานจะขาดประสิทธิภาพเพราะไม่สามารถตรวจตราดูแลแนะนำได้ทั่วถึง

1.5 ขนาดขององค์การ (Organization Size) ขนาดขององค์การที่เพิ่มขึ้นจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นขององค์การ แต่กลับมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ

1.6 ขนาดของหน่วยทำงาน (Work Unit Size) กลุ่มทำงานเล็ก ๆ ให้โอกาสสมาชิกได้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดคุ้นเคยกันมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่ ทั้งยังสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้สูงกว่า ในขณะที่กลุ่มใหญ่ก็มีความเป็นแบบแผนมากกว่า และให้โอกาสสมาชิกสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้น้อยกว่า ดังนั้นความพึงพอใจในงานมักสูงกว่ากลุ่มทำงานที่มีขนาดเล็ก

2. เทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือหรือวิธีการ (Mechanisms) ซึ่งองค์การใช้ในการแปรสภาพตัวป้อน (input) ออกไปเป็นผลผลิต (output) เทคโนโลยีมีหลายรูปแบบ เช่น วัสดุอุปกรณ์ (materials) กระบวนการปฏิบัติการ และความรู้ทางวิชาการที่ใช้ในกิจกรรม เพื่อเป้าหมายขององค์การ

โครงสร้างและรูปแบบองค์กร

โครงสร้างขององค์กร เป็นเสมือนกรอบสำหรับปฏิบัติงานในความรับผิดชอบด้านการบริหารงาน เป็นเครื่องมือในการมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ช่วยประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจน เป็นเครื่องช่วยกระตุ้นเตือนให้สมาชิกขององค์กรทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารก็สามารถปฏิบัติงานได้ดี หากการจัดโครงสร้างไม่ดีและไม่สามารถปฏิบัติได้ก็มีผลกระทบต่อองค์กรได้เช่นกัน ดังนั้นในการจัดโครงสร้างควรมีกระบวนการจัดตั้งนี้ (กิตติมา ปรีดีติติก 2529 : 35)

1. แบ่งงานออกเป็นหน่วยงานย่อยตามลักษณะขององค์กร
2. จัดระบบในหน่วยงานย่อย โดยให้มีการแบ่งงานกันทำให้เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน
3. การมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ปฏิบัติงาน ต้องคำนึงถึงความสามารถ และความเหมาะสมเพื่อให้เกิดการร่วมมือประสานงาน
4. องค์กรที่มีแนวโน้มจะขยายงาน จำเป็นต้องพิจารณาเกี่ยวกับการมีหน่วยงานที่ปรึกษา ซึ่งจะเป็นหน่วยงานที่สำคัญในการปรับปรุงงาน

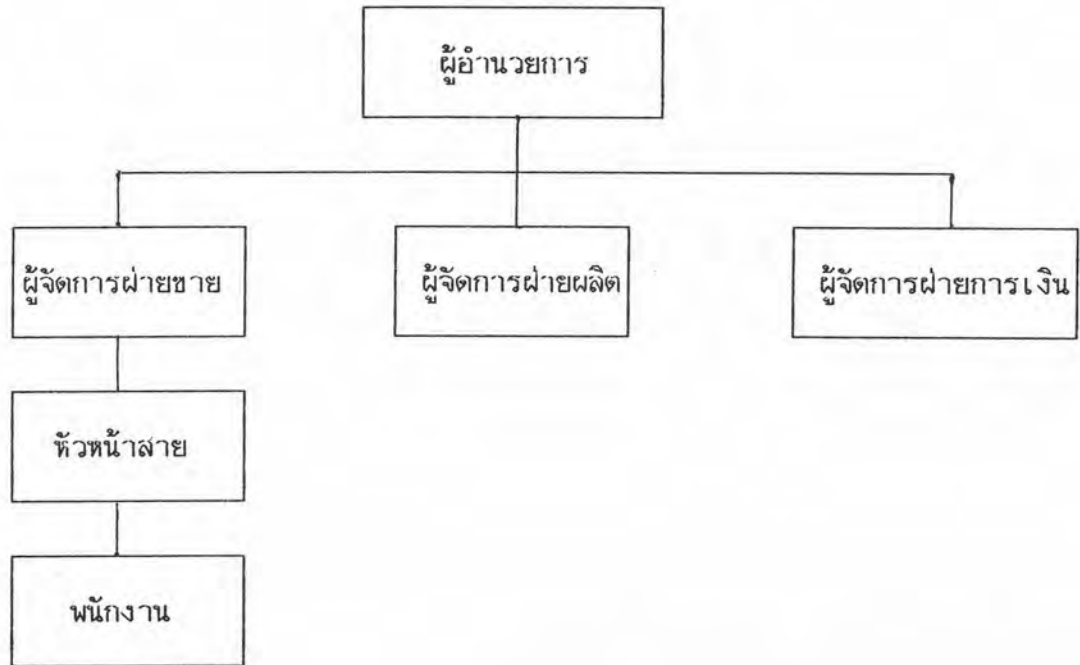
การพิจารณาจัดโครงสร้างขององค์กร จะต้องถือเอาความเหมาะสมของเวลา และสถานการณ์เป็นสำคัญ เพราะโครงสร้างหนึ่งในปัจจุบันขององค์กรนั้นอาจไม่เหมาะกับเวลา และสถานการณ์ในภายหน้า ผู้บริหารจะต้องเตรียมตัวที่จะทำการปรับปรุงองค์กรให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม และเวลานั้น ๆ ด้วย

การจัดโครงสร้างขององค์กรอาจจัดทำได้หลายแบบ ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะ และขอบเขตของงาน แต่ที่นิยมใช้กันในการบริหารนั้นแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ 4 ประเภท คือ

1. โครงสร้างองค์กรแบบงานหลัก
2. โครงสร้างองค์กรแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา
3. โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะอย่าง
4. โครงสร้างแบบคณะกรรมการ

1. โครงสร้างองค์กรแบบงานหลัก (Line or Military Organizational Structure) โครงสร้างขององค์กรแบบนี้มีลักษณะเป็นแบบธรรมดาทั่วไปเหมาะสำหรับองค์กรขนาดเล็ก แต่ละหน่วยงานจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาคนเดียว โครงสร้างแบบนี้อาจขยายออกไปได้อีกกว้างขวาง เมื่อมีความจำเป็นในการขยายองค์กรหรือแบ่งแผนงานของโครงการ

แผนภูมิที่ 2 แสดง โครงสร้างองค์การแบบงานหลัก



ข้อดี

1. ลักษณะ โครงสร้าง เป็นแบบพื้นฐานง่ายต่อความเข้าใจ
2. มีการกำหนดสายการบังคับบัญชา อำนวยหน้าที่ และความรับผิดชอบชัดเจน
3. การวินิจฉัยสั่งการ เป็นไปโดยถูกต้อง ง่ายต่อการพิจารณา เพราะสายการบังคับบัญชาอยู่ใกล้จุดที่เกิดปัญหา
4. การติดต่อสื่อสาร และการควบคุมทำได้ง่ายและรวดเร็ว
5. สามารถเปลี่ยนแปลงหรือขยายองค์การได้โดยไม่ยุ่งยาก
6. ง่ายต่อการควบคุม และรักษาระเบียบวินัย เพราะทุกคนทราบว่าตนมีหน้าที่ต้องทำมากน้อยแค่ไหน

ข้อเสีย

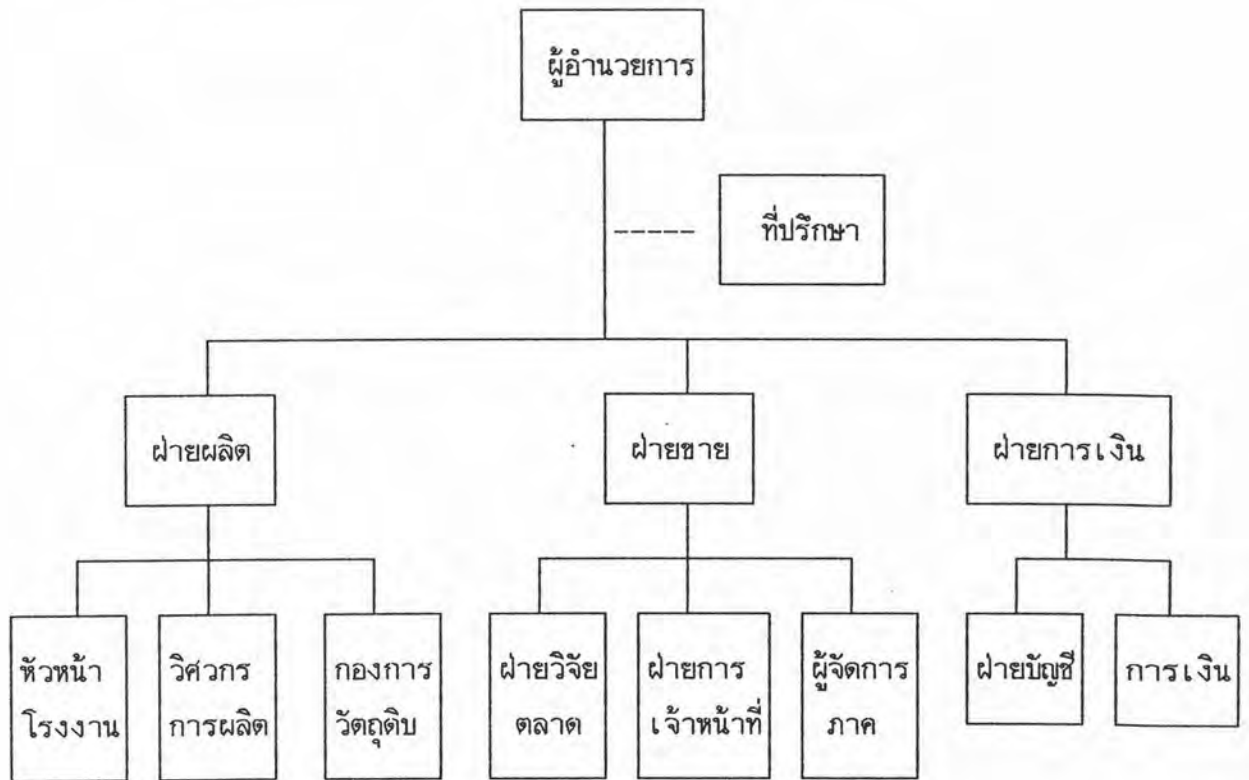
1. ไม่ส่งเสริมให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) เพราะไม่มีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลือในการบริหารงาน
2. เนื่องจากโครงสร้างจำกัด การขยายตัวของงานยุ่งยากหรือสลับซับซ้อนกว่าเดิม อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถทำงานนั้น ๆ ได้

- 3. หัวหน้างาน ไม่สามารถแบ่งภาระหน้าที่ไปยังผู้บังคับบัญชาชั้นรองได้ เพราะลักษณะการควบคุมเป็นไปโดยตรง
- 4. ขาดคำแนะนำในลักษณะก้าวหน้าจากหน่วยงานที่ปรึกษา

2. โครงสร้างองค์การแบบงานหลัก และงานที่ปรึกษา (Line & Staff Organizational Structure) โครงสร้างแบบนี้เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และเกิดจากวิวัฒนาการขององค์การที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว และจากผลเสียต่าง ๆ ของการจัดองค์การแบบงานหลัก จึงทำให้องค์การธุรกิจหันมาจัดรูปองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษาขึ้นแทน

ลักษณะขององค์การแบบนี้ ยึดเอาลักษณะการจัดแบบองค์การงานหลักและการจัดให้มีหน่วยงานที่ปรึกษาเพื่อให้คำแนะนำเพิ่มขึ้น

แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา



ข้อดี

1. มีหน่วยงานที่ให้คำปรึกษาหารือ (Staff) โดยเฉพาะเกิดขึ้น มีที่ปรึกษา เป็นผู้เชี่ยวชาญในแขนงต่าง ๆ คอยให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลืองาน ของทุกฝ่าย ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายต่าง ๆ นี้ไม่มีอำนาจที่จะสั่งงาน ไม่มีอำนาจบังคับบัญชาหน่วยงานต่าง ๆ เพราะว่าคำสั่งและระเบียบการปฏิบัติงานต้องผ่านจาก ผู้บริหารงานหลัก
2. มีการประสานงานดีขึ้น
3. ทำให้สายบังคับบัญชา ได้ผลดีขึ้น
4. การบริหารงานมีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์มากขึ้น
5. ส่งเสริมให้เกิดความชำนาญในงานเฉพาะอย่างขึ้น
6. สามารถจัดคนให้เหมาะกับงานได้ เพราะมีงานให้เลือกหลายตำแหน่ง
7. มีความยืดหยุ่น สามารถขยายกิจการ หรือเพิ่มขอบเขตของงานให้กว้างขึ้น โดยไม่มีผลกระทบกระเทือนต่อผลงานของหน่วยอื่น

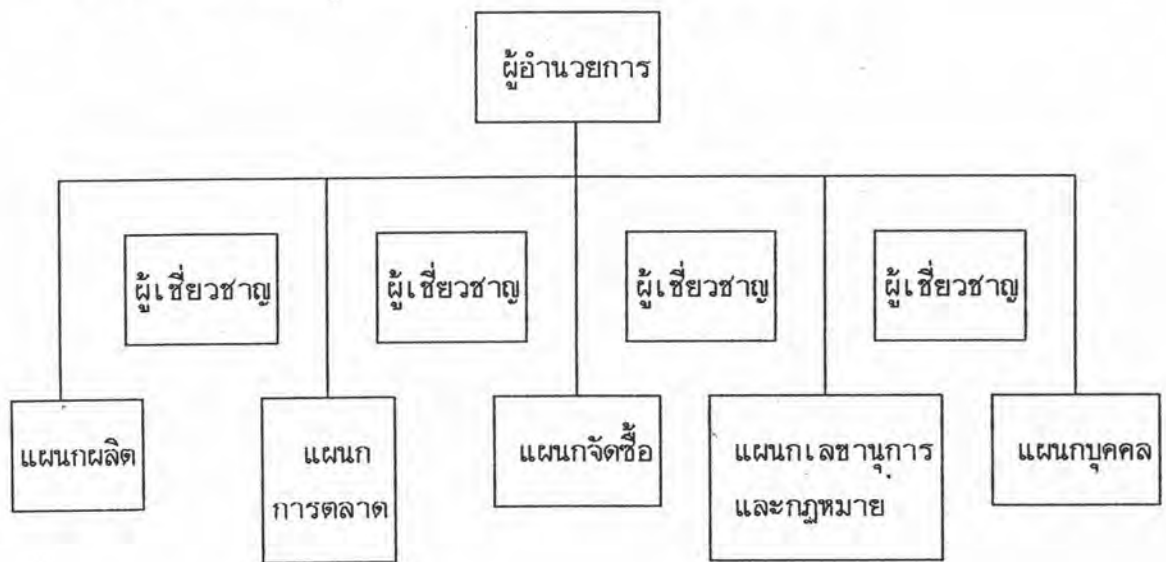
ข้อเสีย

1. การจัดการมีลักษณะซับซ้อน (Complex) มากขึ้น
2. มักเกิดการขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลัก (Line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความสับสนระหว่างคำสั่งของฝ่ายงานหลัก และคำแนะนำของพวกที่ให้คำปรึกษา จึงปฏิบัติไม่ถูก
3. การทำงานของฝ่ายที่ปรึกษาอาจทำได้ไม่เต็มที่ ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายใน การทำงาน
4. บางครั้งพนักงานชั้นหัวหน้า เชื้อฟังฝ่ายที่ปรึกษาซึ่งไม่ทราบวัตถุประสงค์ของ องค์การอย่างแท้จริงแท้ ก็อาจเกิดผลเสียได้
5. องค์การมีความคล่องตัวน้อย เมื่อเทียบกับ โครงสร้างแบบงานหลัก
6. สายการบังคับบัญชาซับซ้อน การเดินของข่าวสารมักล่าช้า

การจัดโครงสร้างงานแบบนี้ มักใช้กับหน่วยงานที่มีลักษณะงานซับซ้อน และมีลักษณะ งานแยกประเภทเป็นหลาย ๆ ด้าน ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมาก ขึ้น ในปัจจุบัน โครงสร้างแบบนี้เป็นที่นิยมกันมาก แม้ว่าจะมีจุดอ่อนสำหรับการจัดโครงสร้างแบบ นี้ก็ตาม โดยเฉพาะปัญหาเรื่องการมีหน่วยงานที่ปรึกษา ผู้บริหารจะต้องพิจารณาสอดคล้อง และ ตรวจสอบดูคำปรึกษาของหน่วยงานที่ปรึกษาที่ให้แก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานหน่วยต่าง ๆ ให้สามารถ นำไปปฏิบัติได้ เพื่อเป็นการขจัดปัญหาและการโต้แย้งซึ่งจะเกิดขึ้นในภายหลัง ทั้งยังเป็นการช่วย ให้กำลังใจฝ่ายที่ปรึกษาที่ปฏิบัติงานด้วยใจจริงอีกด้วย

3. โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะอย่าง (Functional Organizational Structure) โครงสร้างองค์การแบบนี้เป็นแบบที่จัดขึ้นโดยมีการแบ่งส่วนขององค์การออกตามประเภทของงาน หรือตามหน้าที่การงานที่ปฏิบัติจัดทำอยู่ โดยมอบอำนาจหน้าที่ และหน่วยงานเฉพาะไปเสร็จเด็ดขาด มีหน่วยงานที่ปรึกษาซึ่งต่างจากโครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษาดตรงที่หน่วยงานที่ปรึกษาได้แยกออกไปต่างหาก และให้คำปรึกษาแนะนำแต่ละหน่วยงานและมีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับที่ปรึกษาหน่วยงานหลัก หน่วยงานเฉพาะแต่ละหน่วยมีผู้เชี่ยวชาญ

แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะอย่าง



ข้อดี

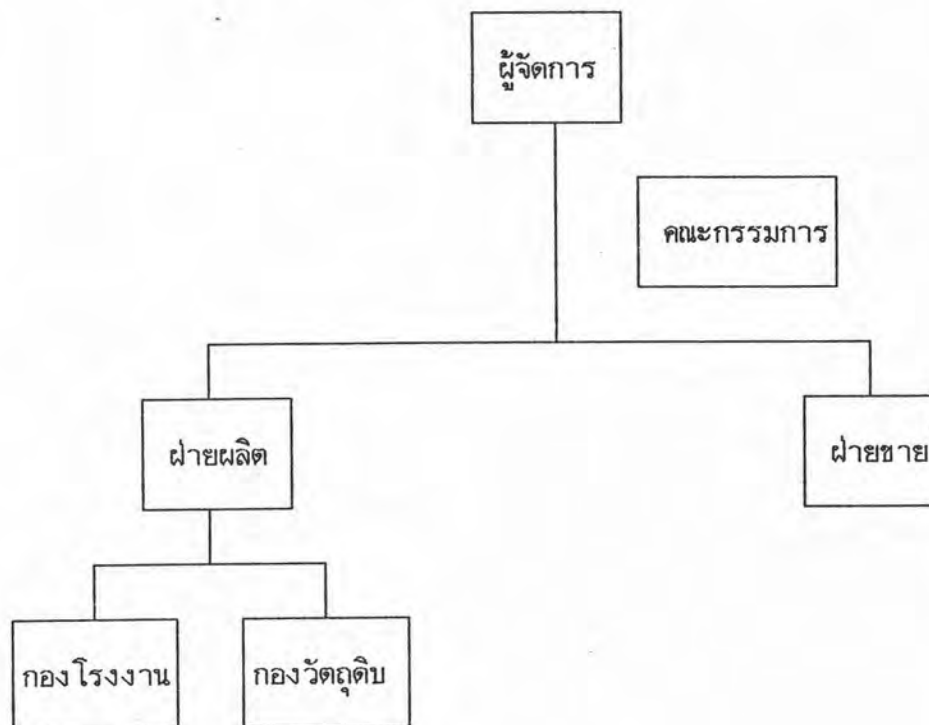
1. มีการแบ่งงานตามหน้าที่ แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบงานเพียงอย่างเดียว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชี่ยวชาญในงาน
2. การประสานงานภายในหน่วยงานหนึ่ง ๆ เป็นไปได้สะดวกแต่ละหน่วยมีงานทำเพียงด้านเดียว
3. ก่อให้เกิดความสม่ำเสมอในวิธีการทำงาน ซึ่งต่างจากโครงสร้างที่มีหน่วยผลิตอย่างเดียวกันหลาย ๆ หน่วย การทำงานของแต่ละหน่วยย่อมไม่เหมือนกัน
4. ก่อให้เกิดความประหยัด ได้ใช้กำลังเครื่องจักรและแรงงานของผู้ปฏิบัติงานได้เต็มที่
5. งานในหน่วยงานเฉพาะรวดเร็วขึ้น เพราะมีอำนาจหน้าที่อยู่พร้อม
6. มีการใช้ความสามารถของผู้บริหารชั้นสูงได้อย่างเต็มที่ เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานและแก้ปัญหาเองทั้งสิ้น

ข้อเสีย

1. ทำให้มีลักษณะการรวมอำนาจสูงสุดไว้ที่ส่วนกลางแห่งเดียว
2. ยากที่จะให้มีการประสานงานเพราะมีหัวหน้าหลายคน
3. ทำให้งานล่าช้า ก่อให้เกิดการไม่เดินตามสายงาน (Red tape) และโยนความรับผิดชอบ เพราะมีผู้เชี่ยวชาญหลายคน
4. ทำให้เอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of Command) น้อยไป

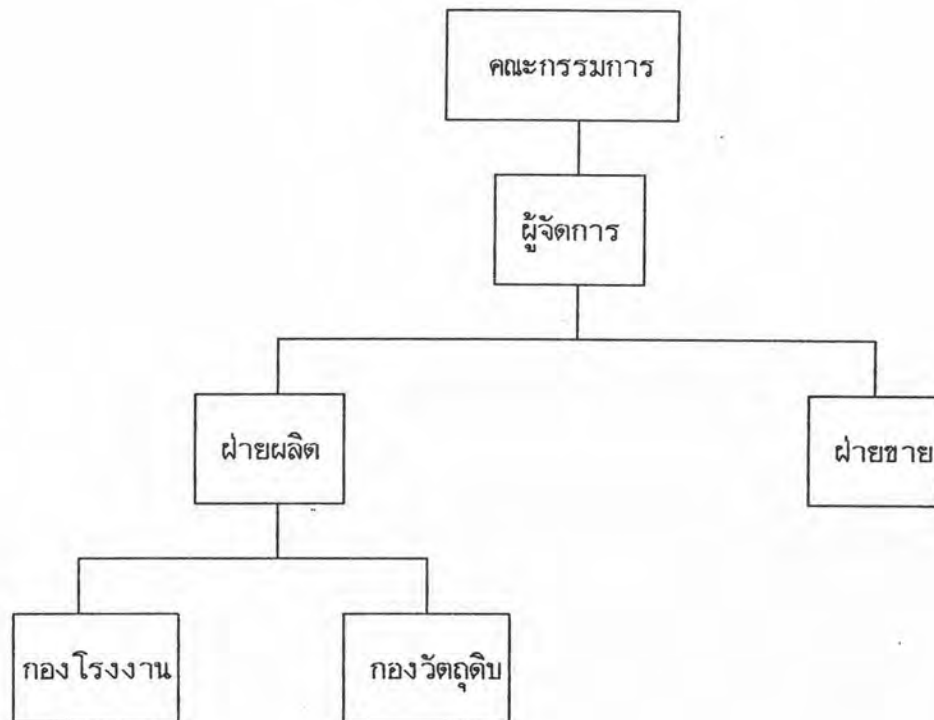
4. โครงสร้างขององค์การแบบคณะกรรมการ (Committee Organizational Structure) การจัดโครงสร้างแบบนี้ได้ดัดแปลงมาจากโครงสร้างงานหลักและงานที่ปรึกษา โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพิ่มเติมขึ้นมา ซึ่งคณะกรรมการนี้ คือกลุ่มของบุคคลคณะหนึ่งๆ ที่องค์การได้ทำการแต่งตั้งขึ้นเป็นคณะกรรมการทำหน้าที่พิจารณาปัญหาต่าง ๆ ขององค์การทำหน้าที่ให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาแก่ฝ่ายจัดการแทนผู้เชี่ยวชาญ อาจจัดตั้งคณะกรรมการในหน่วยงานหลัก หรือหน่วยงานที่ปรึกษาก็ได้ โดยปกติทั่ว ๆ ไป คณะกรรมการมักประกอบด้วยคนประมาณ 6 คน

แผนภูมิที่ 5 แสดงโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ แบบที่ 1



การจัดโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ อาจจัดได้ในอีกลักษณะหนึ่ง กล่าวคือ คณะกรรมการกลุ่มหนึ่งจะทำหน้าที่แทนผู้จัดการหรือผู้บริหาร คณะกรรมการกลุ่มนี้จะเป็นผู้พิจารณา วางนโยบาย และแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ มีอำนาจหน้าที่สั่งการโดยตรงไปยังแต่ละหน่วยงาน ดังภาพประกอบ

แผนภูมิที่ 6 แสดงโครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ แบบที่ 2



ประโยชน์ของการบริหารงานแบบคณะกรรมการ

1. ทำให้มีการพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยอาศัยความคิดเห็นของกลุ่ม
2. เป็นการป้องกันการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ให้แก่บุคคลคนเดียวมากเกินไป
3. ช่วยประสานงานด้านวางแผนและนโยบาย
4. ก่อให้เกิดการกระตุ้น ทำให้อยากมีส่วนร่วม การใช้คณะกรรมการทำให้ผู้ที่ได้รับเลือกให้เป็นกรรมการรู้จักกระตือรือร้น
5. ช่วยในการหลีกเลี่ยงที่จะปฏิบัติงานบางอย่าง ผู้บริหารอาจตั้งคณะกรรมการขึ้น เพื่อปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งที่ตนไม่ประสงค์จะปฏิบัติเอง

ข้อดี

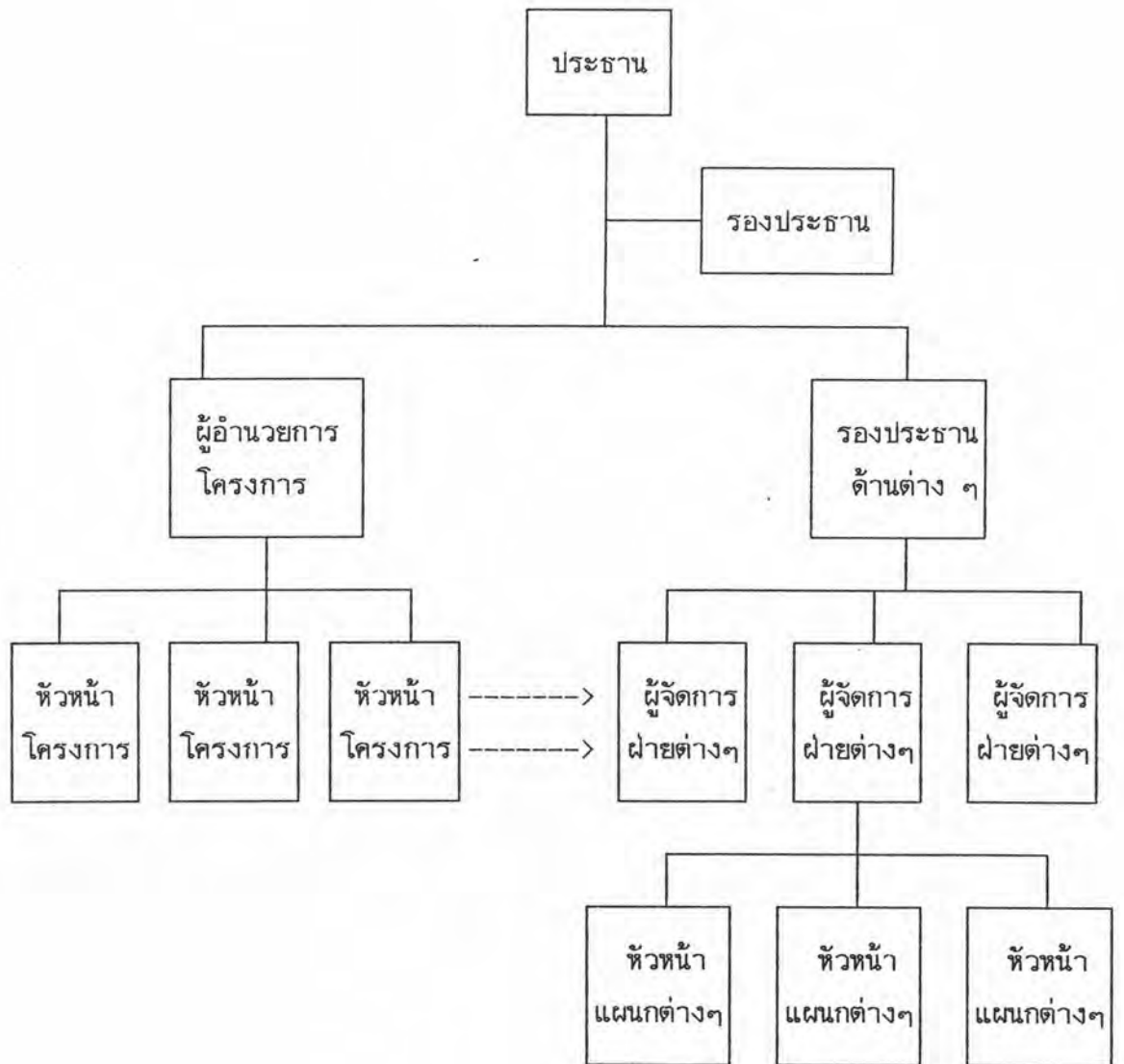
1. ก่อให้เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
2. ช่วยส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจกัน และทำให้งานลุล่วงไปด้วยดี
3. เป็นแหล่งที่ให้ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่ดี
4. ช่วยส่งเสริมให้บุคคลที่ได้เป็นคณะกรรมการมีความภาคภูมิใจ และทำงานในหน้าที่ไปเต็มความสามารถ

ข้อเสีย

1. ล้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย
2. อาจเลือกตัดสินใจเนื่องจากต้องการการประนีประนอม ทำให้ไม่ได้รับการตัดสินใจที่ดี
3. ไม่สามารถหาข้อยุติ
4. มีแนวโน้มที่จะเป็นการทำลายตัวเอง
5. เป็นการกระจายความรับผิดชอบ ขาดผู้รับผิดชอบโดยตรง

นอกจากการจัดโครงสร้างขององค์การแบบต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีการจัดโครงสร้างอีกแบบหนึ่งที่มีใช้กันมากที่สุดในอุตสาหกรรมก่อสร้างรายใหญ่ ๆ เรียกว่า โครงสร้างองค์การแบบโครงการ (Matrix Organization) เป็นการจัดองค์การที่เน้นทิศทางของอำนาจหน้าที่ และมักจะใช้กับโครงสร้างของงานที่เป็นโครงการ

แผนภูมิที่ 7 แสดงโครงสร้างองค์การแบบโครงการ

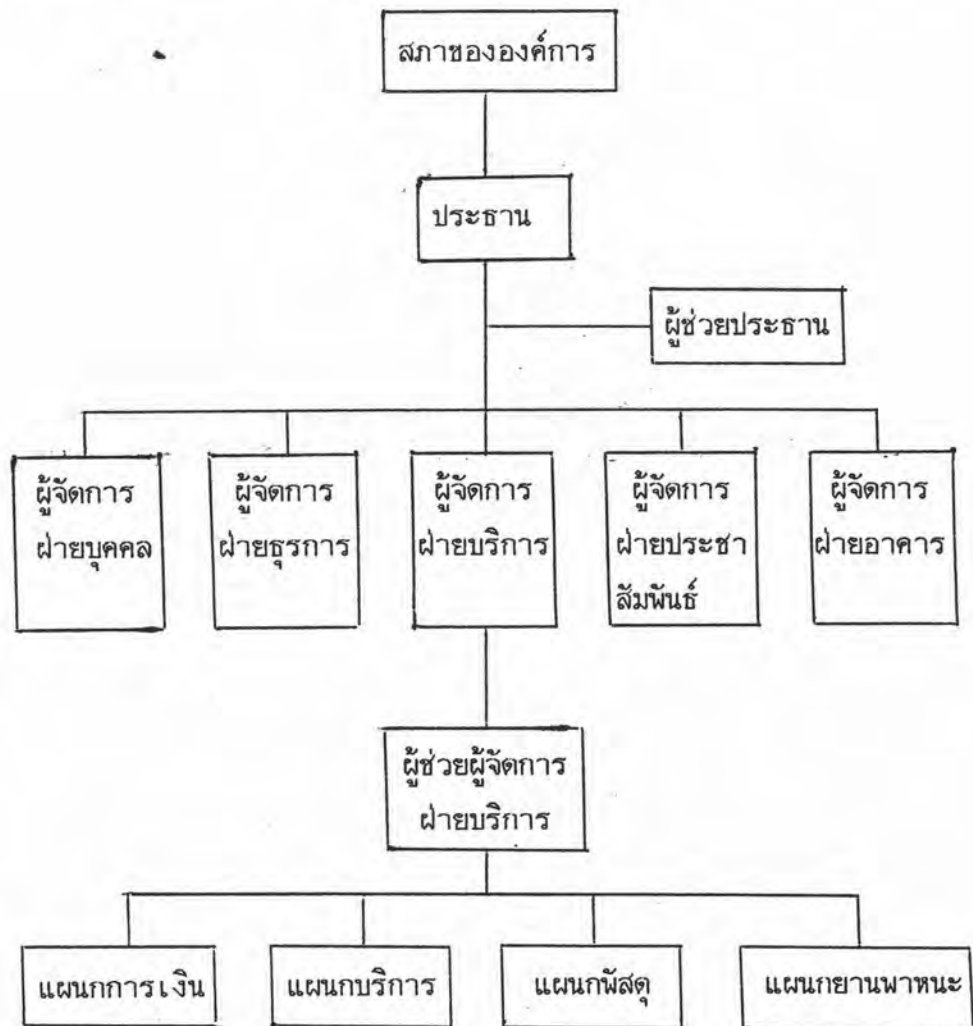


จากแผนภูมิโครงสร้างองค์การแบบโครงการ จะเห็นว่าผู้นำโครงการจะทำหน้าที่เหมือนกับผู้ประสานงานที่จะต้องติดต่อกับงานฝ่ายต่าง ๆ สมาชิกจากฝ่ายต่าง ๆ อาจจะถูกยืมตัวไปใช้ในโครงการได้ แม้ว่าตัวเขาเองจะยังสังกัดอยู่ในฝ่ายงานของตน จึงดูเหมือนกับว่าผู้ปฏิบัติงานจะมีนายสองคนในขณะเดียวกัน การจัดองค์การแบบนี้เหมือนกับเป็นการหนีห่างจากหลักการ และแนวความคิดดั้งเดิมเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การที่ว่า คนงานมีนายคนเดียว (One-man-one-boss) สำหรับการจัดองค์การแบบนี้แต่ละคนจะมีนายสองคนในขณะเดียวกัน ซึ่งโครงการแบบนี้อาจเป็นไปได้ในองค์การที่มีวิทยาการก้าวหน้ามากจริง ๆ พนักงานในหน่วยต่าง ๆ มีความชำนาญเฉพาะอย่างสูงมาก

เจริญผล สุวรรณโชติ ได้จัดแบ่งโครงสร้างขององค์การออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การจัดองค์การตามทัศนคติเดิม และการจัดองค์การตามแบบใหม่ ซึ่งมีโครงสร้างของการจัดตั้งนี้

1. โครงสร้างขององค์การตามทัศนคติเดิม โครงสร้างองค์การแบบนี้สายการบริหารและอำนาจสั่งการจะมาจากผู้บริหารระดับสูงสู่คนงานหรือสมาชิกขององค์การในระดับต่ำสุด เรียงลงมาตามลำดับชั้น หรืออาจจะไม่ต้องผ่านตามลำดับชั้น แต่อำนาจการสั่งการสามารถสั่งจากลำดับชั้นสูงสุดลงมาสู่ลำดับชั้นต่ำสุดเลยก็ได้ โดยที่ไม่ต้องผ่านตามลำดับชั้น การจัดโครงสร้างแบบนี้ ผู้ที่อยู่ในลำดับต่ำกว่าจะต้องคอยแนวความคิด หรือคำสั่งที่บัญชาลงมาจากเบื้องบนเท่านั้น จึงจะทำให้ผู้ที่อยู่ในลำดับที่ต่ำกว่าสามารถที่จะปฏิบัติหรือดำเนินงานได้จนเกิดเป็นคำพูดที่พูดติดปากว่า "แล้วแต่นายสั่ง"

แผนภูมิที่ 8 แสดงการจัดโครงสร้างองค์การตามทัศนคติเดิม



นักวิทยาศาสตร์บางท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการจัดองค์การว่า ควรจะประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ (กิตติมา ปรีดีติลล 2529 : 195 - 196)

1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการบริหารองค์การ
2. วิธีการและเทคนิค
3. การประเมินผล

มาลัย หุวะนันท์ (อ้างในกิตติมา ปรีดีติลล 2529 : 197) ได้สรุปหลักสำคัญของ การจัดองค์การว่าควรประกอบด้วย

1. สายการบังคับบัญชา (Hierarchy)
2. การติดต่อ (Communication)
3. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)
4. ขอบเขตของการควบคุมงาน (Span of Control)
5. การแบ่งงานและความชำนาญงานเฉพาะอย่าง (Division of Work & Specilization)
6. เจ้าหน้าที่ฝ่ายทำงาน ฝ่ายปรึกษา และฝ่ายผู้ช่วย (Line, Staff, Auxiliary)
7. การประสานงาน (Co-ordination)
8. ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Responsibility & Authority)

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร

เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) นักวิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ได้เสนอกระบวนการต่าง ๆ ทางด้านการบริหาร สำหรับผู้บริหารระดับสูงไว้ 5 ประการ คือ

การวางแผน (To plan) การจัดองค์การ (To organize) การบังคับบัญชา (To command) การประสานงาน (To co-ordinate) และ การควบคุม (To control)

แนวคิดและแนวปฏิบัติของ ฟาโยล (Fayol) ที่กำหนดลักษณะของการบริหารออกเป็น 5 ส่วน ดังได้กล่าวแล้วเป็นแนวทางที่ทำให้ กุลิค (Gulick) และเออวิก (Urwick) ได้ร่วมมือกันเขียนเรื่อง การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ และหลังจากนั้นก็ได้นแยกกันเขียนผลงานของการบริหารอีกหลายเรื่อง จนในที่สุด เออวิก (Urwick) ได้กำหนดลักษณะสำคัญของการบริหาร 7 ประการด้วยกัน โดยอาศัยลักษณะสำคัญ 5 ประการของ Fayol เป็นรากฐาน

ลักษณะสำคัญตามที่ เออวิก ได้กำหนดขึ้นมานั้น เป็นที่รู้จักกันดีในหมู่ของ นักบริหารงานทั่ว ๆ ไป โดยใช้ตัวอักษรย่อว่า POSDCoRB ซึ่งได้มาจากอักษรนำหน้าของคำต่อไปนี้ คือ (สมัยศ นาวิการ 2525 : 33 - 34)

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การบริหารบุคคล (Staffing)
4. การอำนวยการ (Directing)
5. การประสานงาน (Co-ordinating)
6. การรายงาน (Reporting)
7. การจัดงบประมาณ (Budgeting)

กระบวนการบริหารตามความคิดเห็นของ รัสเซล ที เกรก (Russell T. Gregg 1957 : 274 - 316) ได้พยายามวิเคราะห์และประมวลกระบวนการบริหารต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วได้ 7 ประการด้วยกัน คือ

1. การตัดสินใจ (Decision-Making)
2. การวางแผน (Planning)
3. การจัดองค์การ (Organizing)
4. การติดต่อสื่อสาร (Communicating)
5. การใช้อิทธิพล (Influencing)
6. การประสานงาน (Co-ordinating)
7. การประเมินผลงาน (Evaluating)

เจสซี บี ซีเยร์ (Jesse B. Sears) เป็นนักการศึกษา ได้เขียนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ เมื่อประมาณปี ค.ศ. 1950 เรียกย่อ ๆ ว่า "PODCoC" ซึ่งมีกระบวนการบริหาร 5 อย่าง คือ

1. Planning (P) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการ
2. Organizing (O) หมายถึง การจัดเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ให้แน่นอน และรัดกุม
3. Directing (D) การวินิจฉัยสั่งการและมอบหมายงาน
4. Coordinating (Co) หมายถึง การประสานงาน
5. Controlling (C) การควบคุมและติดตามดูแลการปฏิบัติงาน

กระบวนการบริหารตามแบบของสมาคมผู้บริหารการศึกษา ของประเทศสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators 1955 : 17) เรียกย่อ ๆ ว่า "PASCOE" ประกอบด้วยกระบวนการบริหาร 5 ประการ คือ

1. Planning (P) หมายถึง การปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำ วิธีทำ และวัตถุประสงค์รายย่อยของการทำงานนั้น ๆ ขึ้นไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย
2. Allocation (A) หมายถึงการแสวงหา การกำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็น เพื่อการปฏิบัติตามแผน
3. Stimulation (S) หมายถึง การเสริมกำลังบำรุงขวัญ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ
4. Coordination (Co) หมายถึง การประสานงาน คือ การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือทราบเรื่องของการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก
5. Evaluation (E) หมายถึง การประเมินผลงานหรือการตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะ ให้ทราบผลการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขทุกระยะ และประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่ควรจะได้ ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นว่าตรงกับแผนที่วางไว้หรือไม่ เป็นการสะดวกที่จะได้วางแผนใหม่เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

ออร์ตเวย์ ทีด (Ordway Tead 1951 : 105) ได้วิเคราะห์ว่า มีลำดับชั้นความสำคัญ สำหรับการดำเนินการบริหารเป็นกระบวนการ 10 ชั้น คือ

1. การกำหนดความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจนและรัดกุม
2. การจัดทำแผนภูมิอย่างกว้าง ๆ ของโครงสร้างขององค์การ หรือหน่วยงานชั้น
3. การบรรจุและจัดระเบียบ หรือกำหนดขอบข่ายของอำนาจ และหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทุกคน
4. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ให้ผู้อื่นรับงานไปทำเป็นส่วน ๆ ไป
5. การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินไปด้วยดี
6. การปฏิบัติกรทุกอย่างที่จำเป็น เป็นการรักษาปริมาณและคุณภาพของงานให้อยู่ในสภาพที่ดีอยู่เสมอ
7. การจัดให้มีการติดต่อสัมพันธ์กับทุกหน่วยงาน และทุกตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกัน โดยอาศัยคณะกรรมการต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ประสานงาน
8. การดำเนินการทุกอย่างในการบำรุงขวัญ กระตุ้นและให้กำลังใจ เพื่อให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ทุกคนทั้งหน่วยงานทำงานอย่างเข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพ
9. การประเมินผลงาน โดยเปรียบเทียบกับความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น

10. การพิจารณางานในอนาคต การตั้งความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานไว้รับสถานการณ์ในอนาคต พร้อมกับเตรียมลู่ทางตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานขั้นต่อไปในอนาคต

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าแนวความคิดต่าง ๆ นั้น มีความเห็นตรงกันว่ากระบวนการบริหารจำเป็นต้องมีองค์ประกอบในเรื่องการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการควบคุมงาน นอกจากนี้บางท่านยังเห็นว่าน่าจะมีองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย เช่น แรงจูงใจ ความคิดริเริ่ม นโยบาย และอำนาจหน้าที่ เข้ามาเป็นส่วนประกอบด้วย ทั้งนี้แล้วแต่ดุลยพินิจของผู้บริหารที่จะพิจารณานำไปใช้

สำหรับลักษณะการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ที่ผู้วิจัยทำการศึกษายู่ในขณะนี้ จะได้นำเอาโครงสร้างการบริหารและกระบวนการบริหารต่อไปนี้มาพิจารณา คือ

1. โครงสร้างการบริหาร
- ส่วนกระบวนการการบริหารมีดังนี้
2. การวางแผนในการทำงาน
 3. การตัดสินใจสั่งการ
 4. การติดต่อสื่อสาร
 5. การประสานงาน
 6. การมอบหมายงาน
 7. การควบคุมงาน
 8. การจูงใจในการทำงาน

การวางแผนงาน (Planning)

จุมพล สวัสดิ์ยากร (2520 : 52) ให้ความหมายของการวางแผนงานไว้ว่า คือ ข้อกำหนดที่ได้พิจารณาจัดทำขึ้น โดยใช้ข้อมูลหลักฐานต่าง ๆ ที่มีอยู่เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติงานที่เห็นว่าดีที่สุดในอันที่จะให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยมีประสิทธิภาพอันแน่นอน กล่าวโดยสรุปอย่างกว้าง ๆ ก็คือ การวางแผนงาน คือ การเตรียมการสำหรับปฏิบัติ (Planning is preparation for action)

ธงชัย ลั่นติวงษ์ (2519 : 138) มีความเห็นว่า การวางแผนหมายถึง การตัดสินใจเลือกวิธีการกระทำและสิ่งที่เหมาะสมจะต้องปฏิบัติเอาไว้เป็นการล่วงหน้า คุณลักษณะของการวางแผนจะสำคัญอยู่ที่การคิด และการตัดสินใจ (Thought and decision) ที่จำต้องกระทำอย่างรอบคอบและต่อเนื่องกันไปไม่มีที่สิ้นสุด (Continuing) แผนงานต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถคิดในทางริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity Thinking) ของผู้บริหารว่า มีคุณภาพดีอย่างไร

วิลเลียม เอช นิวแมน (William H. Newman 1963 : 15) ได้ให้คำจำกัดความของการวางแผนไว้ว่า "การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่า เราจะต้องทำอะไรในอนาคต กล่าวคือ แผนก็คือการกำหนดการกระทำ อย่างใดอย่างหนึ่ง ไว้ล่วงหน้า"

ลูเธอร์ กุลลิก (Luther Gulick 1963 : 13) ได้ให้ความหมายว่า "หมายถึง การวางแผน หรือโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่า มีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำตามลำดับ พร้อมทั้งวางแผนวิธีปฏิบัติ และวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติงาน"

จากนิยามดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง การเตรียมการล่วงหน้า แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ วิธีแก้ปัญหา ตลอดจนแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังรวมถึงการจัดลำดับกิจกรรมสำคัญ ๆ ตามลำดับก่อนหลัง และตามลำดับเวลาที่ต้องทำให้เสร็จ จัดให้มีทรัพยากรในการบริหารให้เพียงพอวางแผนเพื่อให้มีการประสานงาน ตลอดจนกระบวนการควบคุมงาน

ความสำคัญของแผนงาน

แผนงานเป็นผลสืบเนื่องมาจากวัตถุประสงค์และนโยบาย แผนจึงเป็นที่รวมแห่งการปฏิบัติงานทั้งปวงขององค์การ ดังนั้นแผนงานที่ดีจึงช่วยอำนวยความสะดวกแก่การบริหารงานขององค์การเป็นอันมากเช่น

1. ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยประสานสอดคล้องกัน
2. การปฏิบัติงานตามระบบย่อยก่อให้เกิดการประหยัดทั้งกำลังเงิน กำลังคน และเวลา
3. แผนงานที่ดีจะช่วยให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
4. ช่วยให้การตรวจสอบและควบคุมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
5. แผนงานที่ดีจะช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง โดยเฉพาะการใช้เทคนิคการมอบอำนาจหน้าที่ จะได้ผลดีมาก

6. แผนงานที่ดีจะสามารถระดมกำลังคน และทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การมาใช้ได้อย่างได้ผลโดยทั่วถึง
7. ช่วยให้การขยายงานและการปรับปรุงองค์การดำเนินไปได้โดยสะดวก

ลักษณะของการวางแผน

การวางแผนประกอบด้วยลักษณะสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง
 2. ต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในอนาคต
 3. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบงาน และการจัดสรรเจ้าหน้าที่ที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ
- (จุมพล สวัสดิยากร 2520 : 52 - 53)

ประเภทของแผนงาน

ประเภทของแผนงานนี้ ได้มีนักวิชาการจำแนกไว้หลายอย่างแตกต่างกัน สุดแต่จะยึดถือปัจจัยอะไรเป็นเกณฑ์ บางท่านยึดเหตุการณ์เป็นหลัก จึงจำแนกแผนออกเป็นแผนล่วงหน้ากับแผนเฉพาะหน้าหรือแผนถาวรกับแผนชั่วคราวก็มี อย่างไรก็ตามหากพิจารณาโดยถ่องแท้แล้วจะเห็นว่าแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเวลา ดังนั้นการกำหนดประเภทของแผนจึงน่าจะ ได้ยึดถือเวลาหรือช่วงเวลา เป้าหมายของงาน ลักษณะของงานและการกำหนดวิธีการใช้ทรัพยากรการบริหารงานเป็นเกณฑ์ในการกำหนดประเภทของแผน

ประเภทของแผนโดยทั่วไปนิยมแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 81 - 84)

1. แผนระยะสั้น (Short range planning) แผนประเภทนี้โดยทั่วไปมีกำหนด 1 - 2 ปี
2. แผนระยะยาว (Long range planning)

หลักสำคัญของการวางแผน

สมยศ นาวิการ (2525 : 88) มีความเห็นว่า กระบวนการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ การตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องของการต้องการขององค์การ หรือหน่วยงานย่อย
2. การพิจารณาว่าองค์การหรือหน่วยงานย่อยอยู่ที่ไหน เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

การตัดสินใจว่าหน่วยงานอยู่ห่างไกลจากเป้าหมายแค่ไหน ทริพยากรณ์ไว้บ้างที่องค์การที่อยู่เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย และข้อจำกัดขององค์การ

3. การพิจารณาว่าปัจจัยอะไรบ้างภายในสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานย่อยประสบความสำเร็จในเป้าหมาย และปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรค ขั้นตอนดังกล่าวนี้จะรวมทั้งการคาดคะเนหรือการพยากรณ์

4. ทำการพัฒนาแผนงานขึ้นมา การกระทำเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย การสร้างทางเลือกต่าง ๆ การประเมินทางเลือก และการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

ส่วนจุมพล สวัสดิยากร ให้หลักสำคัญของการวางแผนงานไว้ 4 ประการ คือ

1. การวางแผนงานควรคำนึงถึงอะไรบ้าง
2. ใครเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนงาน
3. ประเภทของแผนงาน
4. ควรวางแผนงานเมื่อใด

สมพงษ์ เกษมลิน (2526 : 91 - 92) ได้ให้หลักสำคัญในการวางแผนไว้ 5 ประการคือ

1. การวางแผนควรจะทำขณะที่เริ่มดำเนินการเป็นอันดับแรก
2. วัตถุประสงค์ นโยบาย จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ชัดเจน
3. ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผน ได้แก่ ข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ คน เงิน วัสดุสิ่งของ สถานที่ และเวลา ฯลฯ จะต้องเตรียมให้พร้อม
4. วิธีดำเนินงานตามแผน และมาตรการควบคุม
5. คำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อม คุณค่าทางสังคม พฤติกรรมของคน ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือของคนกลุ่มน้อย

กระบวนการวางแผน

มีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting the objective)
2. การประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน (Evaluation present Condition)
3. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Collection and analysis of data)
4. ขั้นปฏิบัติตามแผน (Execution of the plan)
5. ขั้นติดตามและปรับปรุงแผน (Monitoring and review)

เลอ เบรตัน (อ้างถึงในสมพงษ์ เกษมลีน 2526 : 97 - 98) ได้แยกกระบวนการวางแผนออกเป็นขั้นตอนต่าง ๆ โดยละเอียด 14 ขั้นตอน ดังนี้

1. พิจารณาความจำเป็นที่ต้องวางแผน โดยพิจารณาความสำคัญของเรื่องที่จะดำเนินการวางแผนว่าสมควรจะกำหนดเป็นแผนหรือไม่
2. เรียบเรียงค่าแกลงวัตถุประสงค์ของแผนที่จะเตรียมทำโดยชัดเจน โดยต้องคำนึงถึงนโยบายใหญ่ขององค์การด้วย
3. เตรียมทำเค้าโครงของโครงการหรือแผนอย่างกว้าง โดยกล่าวถึง ความจำเป็น ชนิดของโครงการ ผลที่คาดว่าจะได้รับ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด ความจำเป็นที่จะจัดหน่วยงานใหม่ให้ทำงานตามแผนได้ และกำหนดขั้นตอน ระยะเวลา เพื่อความสะดวกแก่หน่วยที่จะพิจารณารับหลักการ
4. เสนอข้อเสนอเพื่อรับอนุมัติ หรือขออนุมัติในหลักการ เพื่อเป็นแนวทางที่จะทำแผนการละเอียดต่อไป
5. จัดเจ้าหน้าที่วางแผนและมอบหมายให้รับผิดชอบ
6. กำหนดเค้าโครงเฉพาะของแผน คือการแบ่งแผนออกเป็นส่วนย่อย ๆ แล้วทำเค้าโครงละเอียดในทุกส่วน
7. ติดต่อกับหน่วยงานที่ต้องการความร่วมมือด้วยทุกหน่วย
8. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทั้งข้อมูลดิบ และข้อมูลที่กลั่นกรองแล้ว
9. ประเมินค่าของข้อมูล
10. เรียบเรียงข้อสรุปชั่วคราว และเตรียมแผนชั่วคราว
11. ทดสอบส่วนต่าง ๆ ของแผนชั่วคราวต่าง ๆ และทำการปรับแก้ตามความจำเป็น
12. เตรียมแผนสุดท้าย เมื่อได้ข้อมูลมา โดยตลอดแล้วก็พร้อมที่จะทำแผนสุดท้ายได้ โดยมีข้อความครอบคลุมถึง วัตถุประสงค์ของแผน ผลที่คาดว่าจะได้รับ ทรัพยากรที่ต้องใช้ กำหนดเวลา บุคคลที่เกี่ยวข้อง ในขั้นตอนต่าง ๆ รวมทั้งพยานหลักฐานที่จะสนับสนุนแผนการนั้น
13. ทดสอบแผน และทำการปรับแก้ตามความจำเป็น
14. เสนอแผนเพื่อรับอนุมัติ

ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน

สนานจิตร์ สุคนธทรัพย์ (2524 : 82 - 83) ได้กล่าวถึงปัญหาของการวางแผน โดยจำแนกเป็นข้อจำกัดภายนอกและข้อจำกัดภายใน ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดภายนอก มีดังนี้
 - 1.1 สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างไม่อาจคาดหมายล่วงหน้าได้อย่างชัดเจนทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแผน

1.2 ปัญหาความล่าช้าในการวางแผนการศึกษาให้รับกับความเปลี่ยนแปลง
ด้านอื่น

1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายระดับสูงยัง ไม่มีการคำนึงถึงความ
ต้องการอันจำเป็นของท้องถิ่นเท่าที่ควร และการวางแผนในระดับท้องถิ่นบางแห่งยังไม่สอดคล้อง
กับนโยบายที่กำหนดไว้ในระดับสูง ส่วนหนึ่งเป็นเพราะขาดข้อมูล

1.4 บางครั้งแผนและโครงการที่วางไว้ไม่มีการปฏิบัติ เนื่องจากไม่ได้รับ
งบประมาณ

1.5 ความไม่คล่องตัวในการปรับแผน ทำให้มีการดำเนินงานในโครงการไม่
สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน

1.6 ผู้ประเมินผลภายนอกไม่เข้าใจหลักและวิธีการประเมินผล ทำให้การ
ประเมิน ไม่ก่อให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์เท่าที่ควร

2. ปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดภายใน มีดังนี้

2.1 ขาดข้อมูลในการวางแผนในรูปแบบต่าง ๆ

2.2 วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงานและโครงการมีลักษณะวัดไม่ได้ ทำให้
ไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน

2.3 ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของแผนงานหรือโครงการไว้ก่อน เมื่อมีการ
ตัดทอนงบประมาณจึงต้องเริ่มตัดสินใจกันใหม่ ทำให้การดำเนินงานล่าช้า

2.4 แผนงานและโครงการที่วางไว้ ไม่สอดคล้องกับนโยบาย เนื่องจากไม่
เข้าใจวิธีดำเนินการ

2.5 ไม่มีการเตรียมบุคลากรเพื่อการปฏิบัติตามแผนอย่างเพียงพอ

2.6 กระบวนการวัดผลไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่องและเป็นธรรม

สมพงษ์ เกษมลิน (2517 : 99) ได้กล่าวว่า อุปสรรคที่เกิดกับการวางแผน ได้แก่

1. การขาดความรู้ทางหลักวิชาเกี่ยวกับวิธีการวางแผน

2. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่ดีสำหรับนำมาใช้ในการวางแผน

3. ผู้วางแผนไม่ให้ความสำคัญในหลักวิชาเกี่ยวกับการวางแผนอย่างเพียงพอ คือ
การวางแผนตามความเคยชินหรือตามอารมณ์

4. วัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอน ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่การวางแผนให้
ประสานงานสอดคล้องกันได้

5. นำเอาประโยชน์ส่วนตัวมาพัวพันกับแผนงานนั้น

6. อุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ ชนบธรรมนิยมประเพณี

7. ขาดปัจจัยสำคัญในการวางแผน เช่น ขาดนักวิชาการ ขาดกำลังเจ้าหน้าที่ ขาดกำลังเงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ

บรรจบ เนียมมณี (2525 : 62) กล่าวถึงอุปสรรคของการวางแผนไว้ดังนี้

1. ขาดข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย เหมาะสม ฯลฯ เพื่อนำมาประกอบการวางแผน
2. ขาดความรู้ในสภาพแวดล้อม ทำให้วางแผนไปโดยขาดความเหมาะสมถูกต้อง
3. ขาดความรู้ในเรื่องการวางแผน และปฏิบัติตามแผน ทำให้งานไม่ดีเท่าที่ควร
4. ขาดความรู้ในการประเมินผลงาน และควบคุมแผนให้ดำเนินไปตามแผนที่ได้กำหนด
5. ขาดความรู้ในการปรับปรุงและแก้ไขที่เหมาะสม ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมาย
6. ขาดความสามารถที่จะคาดการณ์ในอนาคต หรือคาดการณ์ผิดพลาด ทำให้แผนที่วางไว้ต้องผิดพลาดไปด้วย
7. ขาดความรู้ในการประสานงาน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้แผนบรรลุเป้าหมาย
8. สมาชิกขององค์การต่อต้านแผน ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีแผน
9. แผนนั้น ๆ อาจจะไปขัดผลประโยชน์ส่วนตัวของคนบางหมู่
10. ตัวผู้บริหารเองไม่เห็นความสำคัญของแผน ชอบใช้วิธีแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่ชอบการวางแผนในระยะยาว ไม่ชอบเตรียมการไว้สำหรับวันข้างหน้า
11. ผู้บริหารบางระดับขององค์การ ไม่มีโอกาสร่วมกันวางแผน ไม่เข้าใจแผนไปในทางดี ไม่ร่วมมือกันปฏิบัติตามแผนขององค์การ เพราะขาดสิ่งจูงใจ สิ่งชักนำให้ร่วมแผนงาน
12. ขาดการประชาสัมพันธ์ถึงประโยชน์และคุณค่าที่ดีของแผนงาน
13. ผู้บริหารขาดประมุขศิลป์ ขาดมนุษยสัมพันธ์ ขาดการจูงใจให้เกิดการทำงานตามแผน

การตัดสินใจสั่งการ (Decision-Making)

เฮอร์เบิร์ต เอ. ซีมอน (Herbert A. Simon อ้างถึงในสมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 13) ได้กล่าวว่า "การที่จะวิเคราะห์องค์การและการปฏิบัติงานในองค์การให้ได้ผลดีที่สุด คือ การศึกษาพิจารณาให้ทราบว่า มีผู้ใดบ้างที่มีส่วนในกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ หรือการสั่งการต่าง ๆ ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น"

ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจสั่งการเป็นเรื่องที่มีขอบเขตกว้างขวาง เพราะมีความหมายครอบคลุมถึงการวินิจฉัยสั่งการทางกลยุทธ์ (Strategic decision) การตัดสินใจทางการบริหาร

(Administrative decision) และการตัดสินใจในทางปฏิบัติการ (Operating decision) "การตัดสินใจสั่งการ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทาง เพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (William J. Gore and J. W. Dyson 1964 : 77) การตัดสินใจจึงเป็นเรื่องของการไตร่ตรองแล้วจึงเลือกการดำเนินงานที่เห็นว่าดีที่สุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ลักษณะของการตัดสินใจสั่งการ

ลักษณะของการตัดสินใจสั่งการแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ (บรรลิม ภูซงคกุล 2510 : 242)

1. การตัดสินใจแบบสามัญสำนึก (Spontaneous Decision) เป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารใช้ประสบการณ์หรือความรู้ที่เคยปฏิบัติมาแล้วในอดีตเป็นแนวทางในการตัดสินใจ เรื่องที่จะทำการตัดสินใจมักเป็นเรื่องที่มีระเบียบแบบแผนหรือข้อบังคับที่กำหนดไว้เป็นแนวในการตัดสินใจ อำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีกำหนดไว้เป็นกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับสำหรับปฏิบัติ เมื่อเรื่องใดขัดต่อกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ ก็ไม่อาจทำการตัดสินใจสั่งการได้

การตัดสินใจตามลักษณะนี้ เป็นงานที่ไม่ลุ่มมีปัญหามากนัก และมักเป็นงานที่ต้องปฏิบัติ อยู่เป็นประจำอยู่แล้ว

2. การตัดสินใจสั่งการแบบไตร่ตรองด้วยเหตุผล (Rational Decision) ปัญหาที่ต้องทำการตัดสินใจตามแนวนี้นี้ มักมีลักษณะเป็นโครงการหรือปัญหาที่เกิดจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ต้องใช้พิจารณาประกอบ จะอาศัยเพียงกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยสถิติข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ ประกอบการตัดสินใจ บางครั้งต้องอาศัยระบบคุณธรรมและค่านิยมเหล่านี้เอามาประกอบ เพราะปัญหาที่ต้องตัดสินใจเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการวินิจฉัยสั่งการ

ในการบริหารงานนั้น การที่ผู้บริหารจะทำการตัดสินใจให้ถูกต้องและรวดเร็ว นั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบ 3 ประการ เป็นเครือข่ายสนับสนุน ได้แก่

1. การจัดองค์การที่ดี
2. อำนาจหน้าที่ในการบริหาร
3. การจัดรายงานการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์การ

กระบวนการตัดสินใจสั่งการ

กระบวนการตัดสินใจสั่งการนี้ นักวิชาการให้ความเห็นและ ลำดับชั้นของกระบวนการ ไว้ในลักษณะที่แตกต่างกันแต่โดยสรุปแล้วก็มีลักษณะและสาระสำคัญที่คล้ายกันอยู่มาก เพราะส่วน ใหญ่ต่างก็ใช้วิธีแก้ปัญหาที่เรียกว่า Problem Solving เป็นหลักกล่าวคือ เฮอ์เบิร์ต เอ ไชมอน (Herbert A. Simon 1960 : 2) ให้ความเห็นว่ากระบวนการตัดสินใจสั่งการนั้นประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1. การศึกษาภาวะแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ
2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมอันเป็นข้อมูลนั้น เพื่อกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ
3. การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุด

ส่วน ผุสลตี ลัตยมานะ (2517 : 40 - 42) ให้ความเห็นว่ากระบวนการตัดสินใจสั่งการมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การนิยามและกำหนดขอบเขตของปัญหา
2. การพิจารณากำหนดทางเลือกปฏิบัติ
3. การตัดสินใจเลือกและสั่งการให้ปฏิบัติตามวิธีที่เห็นว่าดีที่สุด
4. การติดตามผล

สำหรับ แดลเนียล อี กรีฟฟิท (Daniel E. Griffiths 1959 : 94) ได้ เสนอแนะว่าการตัดสินใจสั่งการควรมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาว่าปัญหาคืออะไรและวางขอบเขตของปัญหานั้น
2. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหานั้น
3. สร้างเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อประเมินผลทางเลือก หรือการตัดสินใจ
4. รวบรวมข้อมูล
5. ทาทางเลือกหรือวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด
6. ลงมือปฏิบัติตามทางเลือกที่ดีกว่า โดย
 - 6.1 วาง โปรแกรมการแก้ปัญหา
 - 6.2 ควบคุมกิจกรรมใน โปรแกรมนั้น
 - 6.3 ประเมินผลที่ได้และกระบวนการที่ทำไป

จากความเห็นของบุคคลต่าง ๆ เกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจสั่งการดัง ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ อาจสรุปได้ว่ากระบวนการตัดสินใจสั่งการมี 8 ลำดับชั้น คือ

1. นิยามและกำหนดขอบเขตของปัญหา ขั้นนี้เป็นการกล่าวถึงปัญหาและขอบเขตของปัญหาที่จะต้องตัดสินใจ เป็นขั้นที่ต้องสืบสวนให้ข้อมูลเท็จจริง และพิจารณาปัญหาที่จะต้องตัดสินใจว่า มีความมุ่งหมายอย่างไร มีลักษณะที่ขัดแย้งหรือกระทบกระเทือนต่อองค์การอย่างไรหรือไม่ โดยคำนึงถึงเหตุและผลที่จะเกิดจากการตัดสินใจนั้น

2. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา ขั้นนี้แยกปฏิบัติได้ 2 ส่วน คือ

2.1 จำแนกประเด็นหรือข้อปลีกย่อยของปัญหา การปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้รู้ว่าแต่ละประเด็นปัญหานั้นใครจะเป็นผู้ตัดสินใจ ใครบ้างที่จะต้องปรึกษาหารือหรือใครบ้างที่จะได้รับทราบต่อไป นอกจากนั้นการจำแนกประเด็นปัญหาเช่นนี้จะทำให้การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างมีแผนการ

2.2 ค้นหาความจริงเพื่อประเมินผลปัญหา ลำดับนี้ต้องพิจารณาหลายด้าน เช่น ปัญหามีว่าอย่างไร เกิดจากสาเหตุอะไรบ้าง สามารถจะทำอะไรได้บ้าง เป็นต้น

3. ตั้งเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับเลือกวิธีแก้ปัญหา ขั้นนี้เป็นการคำนึงถึงว่าการตัดสินใจนั้นควรเป็นเกณฑ์ที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงจำเป็นต้องสร้างเกณฑ์บางอย่างขึ้นเป็นแนวทางเพื่อให้การตัดสินใจเป็นที่น่าเชื่อถือ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ แนวความคิด และความต้องการของคนในองค์การ และมีประโยชน์ต่อบุคคลแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มในองค์การด้วย

4. รวบรวมข้อมูลและข่าวสาร ข้อมูลอันเป็นหลักฐานและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่รวบรวมได้นี้จะต้องเป็นข้อมูลที่ตรงกับปัญหา มีการเก็บและเลือกข้อมูลมาโดยปราศจากอคติ มีประโยชน์ และมีคุณค่าที่จะนำมาประกอบการตัดสินใจ

5. เลือกแนวทางในการแก้ปัญหา ขั้นนี้เป็นการเลือกแนวทางในการแก้ปัญหาไว้หลาย ๆ วิธี เมื่อวิธีที่กำหนดไว้วิธีแรกไม่สามารถทำได้ ก็เริ่มวิธีใหม่ไปเรื่อย ๆ ในขั้นนี้จำเป็นต้องคำนึงถึงว่าจะใช้การตัดสินใจอย่างไร ขอบเขตของการตัดสินใจสั่งการควรมีแค่ไหน ใครจะเป็นผู้ตัดสินใจสั่งการและเมื่อใดจึงจะตัดสินใจสั่งการ

6. ประเมินผลหรือลำดับความสำคัญของวิธีแก้ปัญหาที่เลือกได้ ขั้นนี้เป็นการพิจารณาว่า ถ้าแก้ปัญหาตามวิธีต่าง ๆ ที่เลือกไว้จะเกิดผลอย่างไร ในการจัดลำดับความสำคัญจะต้องอาศัยเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นหลัก และจะต้องดูว่าวิธีนั้นแก้ปัญหาได้หรือไม่ มิใช่ถือเอาความต้องการของแต่ละบุคคลเป็นหลัก

7. เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ที่คนยอมรับมากที่สุด เพื่อเป็นแนวในการตัดสินใจสั่งการ

8. นำวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดไปสู่การปฏิบัติ ขั้นนี้แบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ

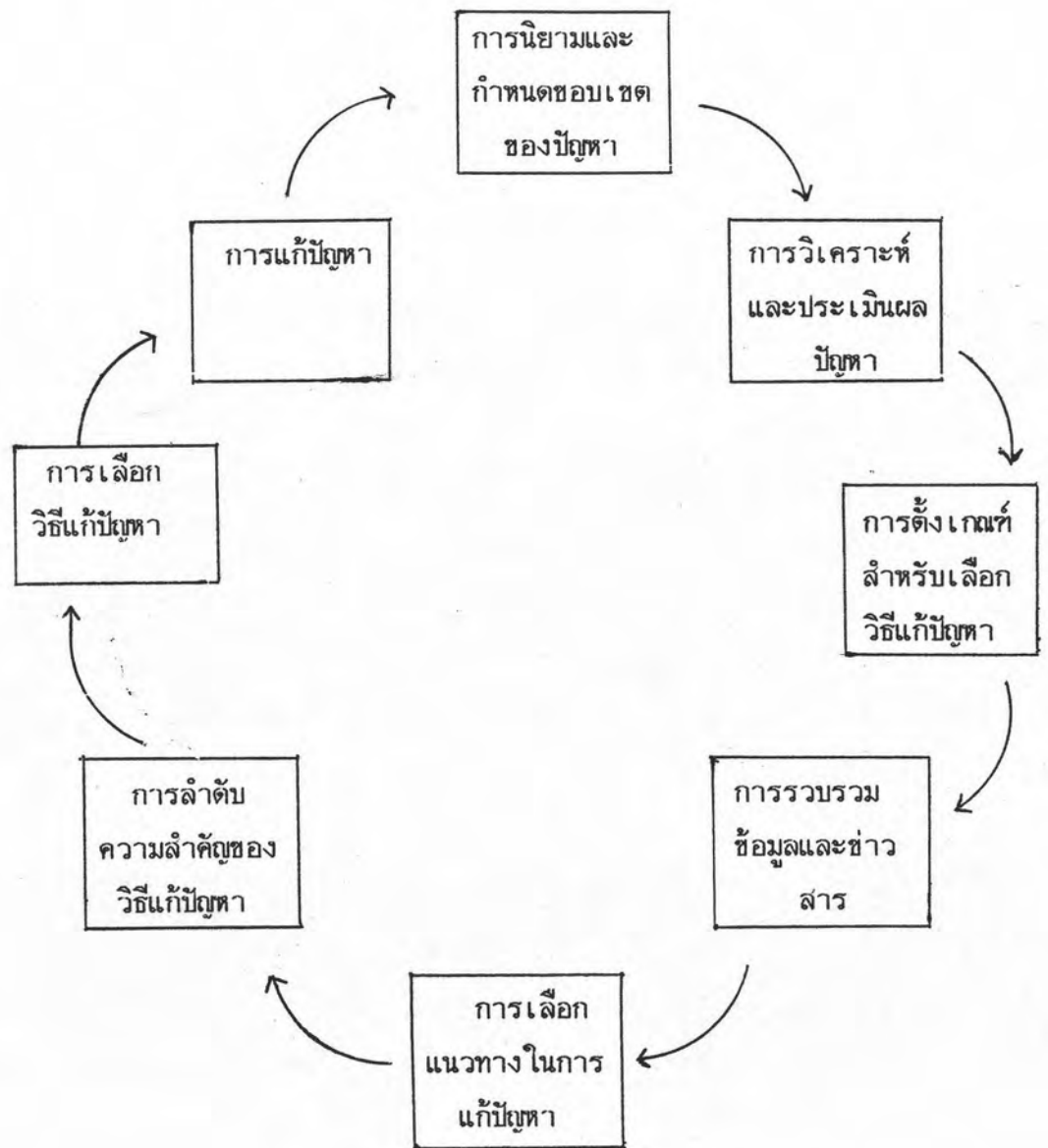
8.1 วางโครงการ เป็นการกำหนดว่าจะทำอะไรบ้าง จะทำเมื่อไร และจะทำอย่างไร จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามแนวการตัดสินใจที่ได้กระทำลงไป

8.2 ปฏิบัติงานตามโครงการที่วางไว้

8.3 ควบคุมการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติงานนั้นสอดคล้องกับ
โครงการที่วางไว้

8.4 ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อดูว่าผลงานที่ได้นั้นสนองวัตถุประสงค์หรือ
ทางเลือกที่ว่าการตัดสินใจนั้นเป็นแนวทางที่ดีที่สุดหรือไม่

แผนภูมิที่ 10 แสดงวัฏจักรของกระบวนการตัดสินใจหลังการ



จากแผนภูมิที่ 10 นี้ แสดงให้เห็นว่ากระบวนการตัดสินใจสั่งการนั้นเริ่มต้นที่ การนิยามและกำหนดขอบเขตของปัญหา จากนั้นจึงถึงขั้นการวิเคราะห์และประเมินผลของปัญหา การตั้งเกณฑ์สำหรับเลือกวิธีแก้ปัญหา การรวบรวมข้อมูลและข่าวสาร การเลือกแนวทางในการแก้ปัญหา การลำดับความสำคัญของวิธีแก้ปัญหา การเลือกวิธีแก้ปัญหาและการแก้ปัญหาตามลำดับ ในขั้นการแก้ปัญหาหากการแก้ปัญหาบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ก็สิ้นสุดกระบวนการตัดสินใจสั่งการในเรื่องนั้น แต่ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ได้หรือเกิดปัญหาอื่นแทรกซ้อนขึ้นมาอีก ก็ต้องมีการนิยามและกำหนดขอบเขตของปัญหาที่ใหม่และ ดำเนินกระบวนการตัดสินใจสั่งการตามลำดับตามที่กล่าวมาแล้ว เช่นนี้ เรื่อยไปจนกว่าจะแก้ปัญหาที่นั้นสำเร็จ

ข้อควรคำนึง ในการตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจสั่งการเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อสภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารควรตัดสินใจสั่งการให้ตรงจุดปัญหาและพยายามเลือกใช้ข้อมูล ข่าวสารให้เหมาะสมที่สุด ข้อที่ควรคำนึงในการตัดสินใจสั่งการที่ตั้น ประยูร พรหมพันธ์ (2517 : 78) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. การวินิจฉัยสั่งการนั้นมีลักษณะเป็นการสมเหตุสมผล คือ เป็นเรื่องที่มีเหตุผลเพียงพอที่จะรับฟังได้
2. คำสั่ง หรือการสั่งการนั้นสามารถปฏิบัติได้
3. คำสั่งนั้นจะต้องเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

นอกจากนั้น สมพงษ์ เกษมลิน (2526 : 216) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมไว้อีกด้วยดังนี้

1. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด
2. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหารให้แก่ส่วนต่าง ๆ ขององค์การมากที่สุด
3. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่สามารถปฏิบัติได้ กล่าวคือการตัดสินใจสั่งการนั้นต้องไม่ขัดต่อนโยบายการบริหารองค์การ กฎหมาย และระเบียบแบบแผนธรรมเนียมทางสังคม และสภาวะแวดล้อม
4. พยายามจัดวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพราะการวินิจฉัยสั่งการนั้นมักเป็นเรื่องที่ผูกพันกับบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่าย ดังนั้นจึงควรวางแผนให้รัดกุม

สรุปได้ว่า ในการตัดสินใจสั่งการที่ตั้นจะต้องคำนึงถึงเหตุผล ประโยชน์ต่อส่วนรวม ลักษณะการกระจายอำนาจ การวางแผนอย่างรัดกุม และการนำไปปฏิบัติได้จริง หากการตัดสินใจสั่งการอยู่บนรากฐานของเงื่อนไขดังกล่าวแล้ว จะช่วยให้การปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากที่ได้ตัดสินใจสั่งการไปแล้วดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

อุปสรรคของการตัดสินใจลังการ

อุปสรรคของการตัดสินใจลังการ อาจแยกพิจารณาได้ 2 ประการ คือ ข้อจำกัด เกี่ยวกับการตัดสินใจลังการ และสาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด ซึ่งอาจแยกกล่าวได้ดังนี้

1. ข้อจำกัดเกี่ยวกับการตัดสินใจลังการ ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นอาจได้แก่ เรื่องต่อไปนี้

1.1 การขาดข้อมูลและข่าวสารที่จะนำมาประกอบการพิจารณาเพื่อการตัดสินใจ บางกรณีข้อมูลหรือข่าวสารที่ได้มาขาดความเชื่อถือ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลและ ข่าวสารไม่รัดกุมพอ ผู้รวบรวมมีอคติ ขาดความรู้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือจากสาเหตุอื่น ๆ

1.2 การมีเวลาไม่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจ ในการตัดสินใจนั้น บางครั้งมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องทำการตัดสินใจ ทำให้ไม่มีเวลาพิจารณาข้อมูลและข่าวสารประกอบ

1.3 การขาดความรู้และประสบการณ์ ผู้ต้องทำหน้าที่ตัดสินใจ บางคนต้องตัดสินใจในเรื่องที่ตนไม่มีความรู้หรือมีประสบการณ์มาก่อน จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปในลักษณะลองผิดลองถูกมากกว่าใช้เหตุผลประกอบ

1.4 ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน การบริหารต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ผู้ร่วมงานที่เฉื่อยชาชอบทงงานหรือทำงานคั่งค้าง นับเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจ ดังนั้น การคาดคะเนพฤติกรรมของผู้ร่วมงานเพื่อหาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นจึงเป็นสิ่งสมควรพิจารณาด้วยความระมัดระวัง

1.5 ความลำบากในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคต การตัดสินใจส่วนมากเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต การตกลงใจจึงเป็นไปในลักษณะที่ไม่อาจคาดหวังได้แน่นอน

2. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจลังการผิดพลาด การตัดสินใจที่ผิดพลาดอาจเนื่องจากสาเหตุหลายประการ เช่น การทำตามอารมณ์ หรือความเห็นส่วนตัว การเอาประโยชน์ส่วนตัว มาเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เป็นต้น นอกจากนี้ยังอาจเกิดจากสาเหตุที่สำคัญต่อไปนี้

2.1 ในการประชุมร่วมกันเพื่อการตัดสินใจ สมาชิกบางคนอาจพูดนอกประเด็น โดยไม่ยึดหลักการที่ตกลงไว้ พยายามชักจูงให้ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจมุ่งความสนใจไปยังเรื่องอื่น กรณีเช่นนี้อาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้

2.2 ในการประชุมร่วมกันเพื่อแก้ปัญหา มีการเร่งเร้าให้สมาชิกเกิดความกลัวหรือวิตกกังวล ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด และขาดความรอบคอบ

2.3 ถูกอิทธิพลครอบงำ เช่น การอ้างผู้มีบารมีหรือผู้มีอำนาจเหนือกว่าผู้ทำการตัดสินใจทำให้ผู้ตัดสินใจขาดความมั่นคงทางจิตใจ การตัดสินใจมักออกมาในรูปเพื่อเห็นแก่ผู้มีอำนาจ

มากกว่าการใช้เหตุผล

2.4 การสรุปผลโดยใช้เหตุผลส่วนตัว ไม่มีข้อมูลหรือข่าวสารเพียงพอ หรือใช้ประสบการณ์ของตนเองเป็นเหตุผลในการสรุปปัญหา

2.5 การใช้ถ้อยคำกำกวมในการสั่งการมีความหมายได้หลายทาง ทำให้การปฏิบัติผิดพลาดหรือไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

อุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการดังกล่าวนี้ ผู้บริหารควรให้ความสนใจ และพยายามหาทางลดหรือขจัดให้หมดสิ้นไป การที่จะลดหรือขจัดปัญหาเหล่านี้ได้มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง อาทิเช่น ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Operation Research) และการจัดตั้งหน่วยช่วยเหลือทางวิชาการ (Technical Staff) เป็นต้น

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การสื่อสาร (Communication) เป็นการติดต่อกัน ตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความเห็นหรือความรู้สึก

สมพงษ์ เกษมลิน ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า หมายถึง "การกระทำหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินไปในลักษณะที่แลกเปลี่ยนความเห็นกัน โดยทั่วไปอย่างสามัญ" หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การสื่อสารเป็น "กระบวนการที่นำข่าวสาร (Message) ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของตนจากที่หนึ่ง ไปยังอีกที่หนึ่ง"

เบลโล่ กิลสัน และอดิออน (Bellows, Gilson and Odiorne 1962 : 43) ได้กล่าวถึงคำจำกัดความของการสื่อสารในองค์การว่า "การสื่อสาร หมายถึงการแลกเปลี่ยนคำพูด อักษร สัญลักษณ์ หรือข่าวสาร เพื่อที่จะให้สมาชิกในองค์การหนึ่งได้เข้าใจความหมายและสามารถเข้าใจฝ่ายอื่นๆ ได้" ซึ่งถ้าพิจารณาในทางการบริหารองค์การอาจจะกล่าวให้ชัดเจนขึ้นได้ว่า การสื่อสาร คือ การกระจายหรือสื่อความเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งลง ไปยังเบื้องล่าง พร้อมกันนั้นก็รับเอาข้อเสนอแนะความเห็น และความรู้สึกต่าง ๆ กลับขึ้นมา

นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ ได้สรุปความหมายของการติดต่อสื่อสารในแง่ต่าง ๆ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จะแลกเปลี่ยนสัญลักษณ์ที่มีความหมายต่อกัน และรวมถึงการที่จะอำนวยความสะดวกให้การเกิดการปฏิบัติงาน และเพื่อประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมกันปฏิบัติ

2. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จะส่งข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง

3. การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการใดก็ตามที่คำกล่าว หรือ ข้อคิดที่ได้ตัดสินใจไปแล้วได้ถูกส่งผ่านจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งในองค์การ กระบวนการนั้นก็คือ การติดต่อสื่อสาร

4. การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดความสัมพันธหรือทำลายความสัมพันธของคนในหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าหรือเกิดอุปสรรคข้อขัดแย้งขึ้นได้

นอกจากนี้ ยังมีคำนิยามความหมายของ การติดต่อสื่อสารที่อาจจะนำไปปรับปรุงเข้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ คือ ความหมายที่ว่า "การสื่อสาร คือ กระบวนการที่ความคิดหรือข่าวสารที่ถูกส่งจากแหล่งสาร ไปยังผู้รับสารด้วยเจตนาที่จะ เปลี่ยนพฤติกรรมบางประการของผู้รับสาร"

ดังนั้น จึงพอสรุปความหมายของการติดต่อสื่อสารได้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิดความเห็น ข้อเท็จจริง หรือความรู้สึก ซึ่งอาจจะเป็นคำพูด อักษร สัญลักษณ์หรือข่าวสารให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น ได้เข้าใจความหมายตามเจตนาที่ต้องการ

ประโยชน์ของการติดต่อสื่อสาร

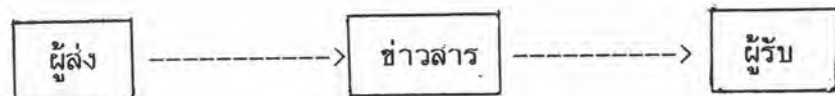
สมาน รังสิโยภษฎ์ (อ้างใน กิติมา ปรีดีติลภ 2529 : 282 - 283) กล่าวถึงประโยชน์ของการติดต่อสื่อสารที่ดีไว้ดังนี้

1. ช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปโดยรวดเร็ว แม่นยำ และถูกต้องยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการติดต่อสื่อสาร
2. ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี การจัดระบบการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพดี จะทำให้การดำเนินงานประสานสอดคล้องกัน ช่วยให้เกิดการประหยัดในการปฏิบัติงานและลดอันตรายในการทำงานให้น้อยลง
3. ช่วยให้การควบคุมงานได้ผลดียิ่งขึ้น และ ก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารการควบคุมตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. ช่วยให้เกิดสามัคคีธรรมในหมู่คณะและ ในองค์การเป็นส่วนรวม ช่วยการทำงานของผู้ปฏิบัติงานยอมตื้อขึ้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์การดี
5. สามารถเก็บข้อมูล และ ข่าวสารไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะข้อมูลที่ทันสมัยย่อมเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานมาก

กระบวนการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารมีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) ซึ่งหมายถึง การมีลักษณะที่ต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เป็นการกระทำโต้ตอบกลับไปกลับมาระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร หรือกล่าวได้ว่าทั้งสองฝ่ายอาจจะสลับกันเป็นผู้รับและผู้ส่งในเวลาเดียวกัน ในกระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication Process) จะมีองค์ประกอบที่ประกาย่อมขึ้นอยู่กับขอบข่ายของความสนใจที่จะศึกษา รูปแบบของกระบวนการติดต่อสื่อสารอย่างง่ายที่สุดจะต้องมีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 11 ดังนี้

แผนภูมิที่ 11 รูปแบบกระบวนการติดต่อสื่อสารอย่างง่าย

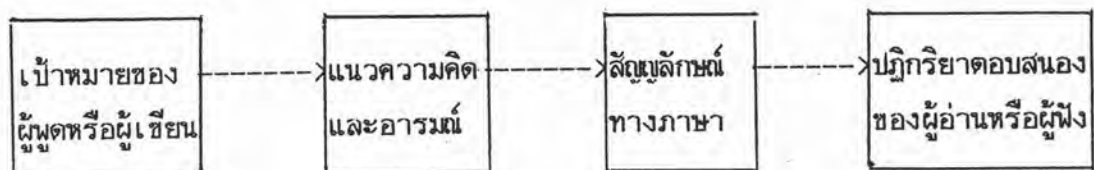


รูปแบบดังกล่าวนี้ จะเห็นได้ว่า ถ้าขาดองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วการติดต่อสื่อสารย่อมจะไม่เกิดขึ้นเลย

อย่างไรก็ตาม รูปแบบอย่างง่ายนี้ มักจะพิจารณาเพียงผิวเผิน โดยใช้กับการติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัว (Face to Face Communication) ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารในองค์การเล็กๆ หรือองค์การอุปนัย (Informal Organization) แต่การติดต่อสื่อสารทางการบริหารนั้น หากองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น กระบวนการติดต่อสื่อสารจะยิ่งทวีความซับซ้อนขึ้นเป็นลำดับ

กลีน เอ บาสเสทท์ (Glenn A. Bassett 1968 : 5) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการนำความคิดรวบยอดทางอารมณ์และจิตใจ จากบุคคลหนึ่ง ไปยังบุคคลอื่น โดยใช้สัญลักษณ์ ต่าง ๆ เป็น สื่อและเขายังได้เสนอแผนภูมิของกระบวนการติดต่อสื่อสาร ดังแสดงในแผนภูมิที่ 12 ดังนี้

แผนภูมิที่ 12 รูปแบบกระบวนการติดต่อสื่อสาร ตามแนวคิดของ Glenn A. Bassett



เกล็น เอ บาสเสทท์ (Glenn A. Bassett) ยังได้กล่าวถึงธรรมชาติของกระบวนการติดต่อสื่อสารว่า มีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ

1. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคม (Social Process) คือ จะต้องมีการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก หรือพฤติกรรมของคนหนึ่ง หรือมากกว่านั้น ไปยังอีกคนหนึ่ง หรือหลายคน

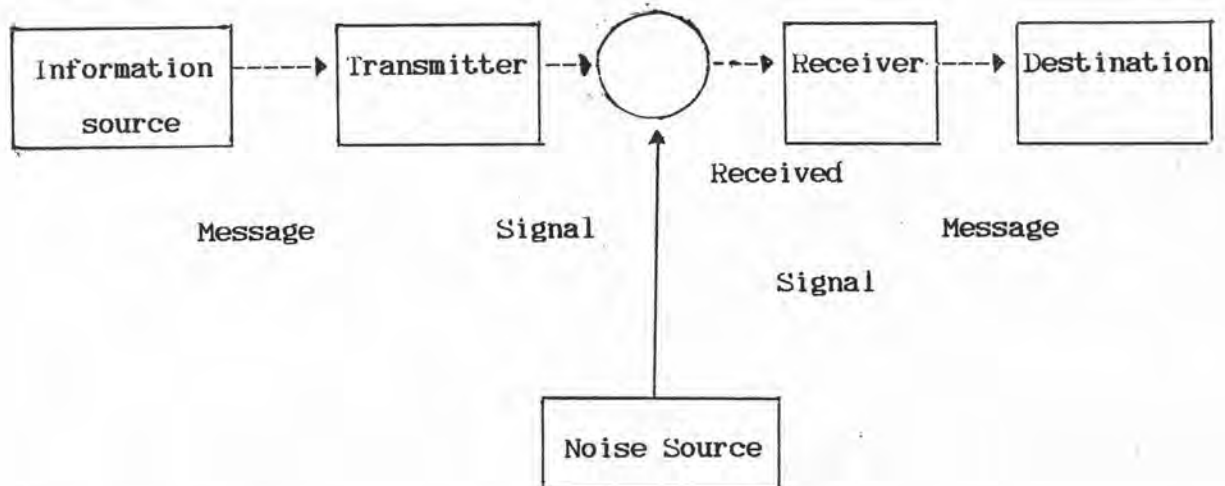
2. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีเป้าหมาย (Purposive Process) การติดต่อสื่อสารย่อมจะต้องหวังผลที่จะได้รับพฤติกรรมตอบสนองจากผู้รับตามที่ผู้ส่งต้องการ

3. ความคิดและอารมณ์เป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการติดต่อสื่อสาร

4. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการทางสัญลักษณ์ (Symbolic Process)

คลอเดน อี เซนนอน และวอร์เรน วีฟเวอร์ (Cluaden E. Shannon and Warren Weaver 1949 : 98) ได้อธิบายรูปแบบของกระบวนการติดต่อสื่อสารว่า มีองค์ประกอบดังแสดงในแผนภูมิที่ 13

แผนภูมิที่ 13 รูปแบบกระบวนการติดต่อสื่อสารของ คลอเดน อี เซนนอน และวอร์เรน วีฟเวอร์ (Cluaden E. Shannon and Warren Weaver)



จากแผนภูมิที่ 13 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการถ่ายทอดข่าวสารที่ส่งแล้ว (Message) จากแหล่งข่าวสาร (Information Source) ไปยังจุดหมายปลายทาง (Destination) ระหว่างต้นกำเนิดและจุดหมายปลายทางก็จะมีผู้ส่งหรือผู้ถ่ายทอด (Transmitter) อาจเรียกได้ว่า เป็นตัวกลางของการสื่อสาร และผู้รับซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับจุดหมายปลายทางนั้น ข่าวสารที่ส่งออกไปนั้น จะออกมาในรูปของสัญญาณ (Signal) อาจจะถูกออกมาเป็นภาษาพูด เขียน รูปภาพหรือรูปอื่น ๆ ผู้รับจะแปลสัญญาณที่ได้รับมา (Received signal) ออกมาในรูปแบบที่ปลายทางแห่งข่าวสารนั้นเข้าใจได้

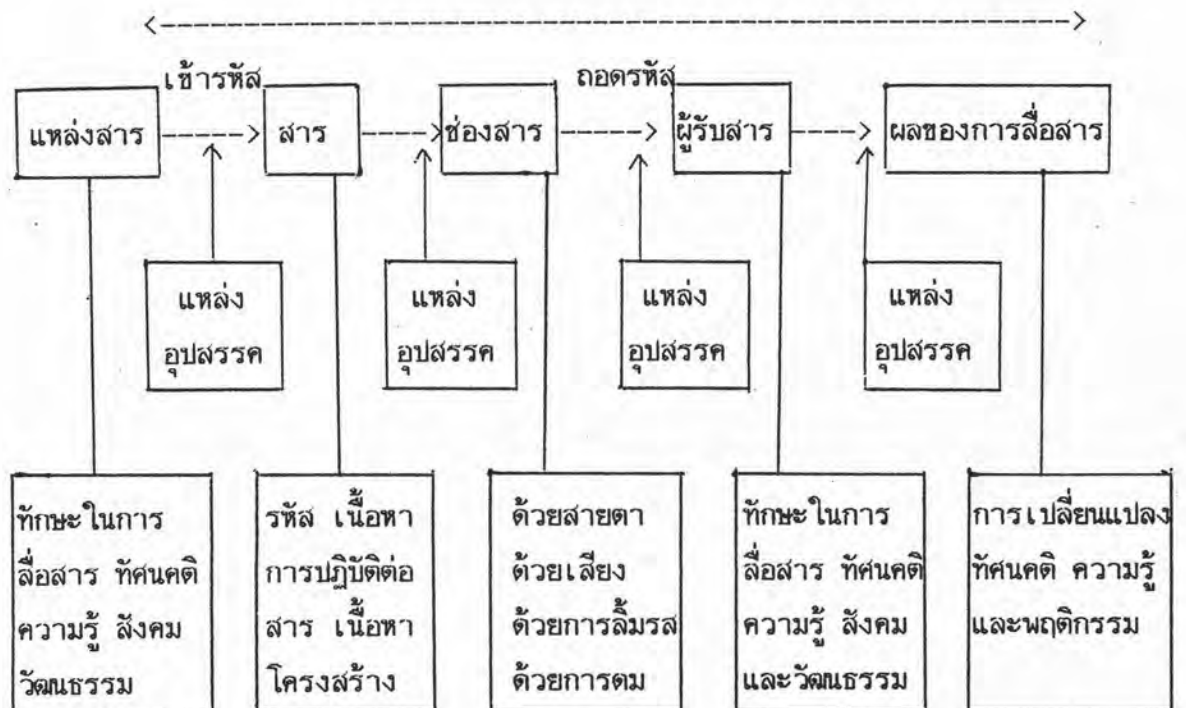
ในขณะที่เดินทางของข่าวสารอยู่นั้น อาจจะมีการบิดเบือน (Distortion) ในข่าวสารนั้นได้ สิ่งนี้เรียกว่า สิ่งรบกวน (Noise Source) ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพของกระบวนการติดต่อสื่อสารลดลงได้

นอกจากนี้ เอลีเยร์ เชยประทับ ได้กล่าวถึงกระบวนการติดต่อสื่อสาร โดยปรับรูปแบบของ โรเจอร์ และชูเมคเกอร์ (Rogers and Shoemaker) เบอร์โล (Berlo) และแชนนอน และวีฟเวอร์ (Shannon and Weaver) นำมาอธิบายว่า องค์ประกอบของกระบวนการติดต่อสื่อสารมี 6 ประการ คือ

1. แหล่งสาร
2. สาร
3. ช่องทางที่สารถูกส่ง
4. ผู้รับสาร
5. ผลที่เกิดจากการสื่อสาร
6. การสะท้อนกลับหรือปฏิกิริยาตอบสนอง

ซึ่งแสดงรูปแบบกระบวนการติดต่อสื่อสาร ดังแผนภูมิที่ 14

แผนภูมิที่ 14 รูปแบบกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ปรับปรุง



จากแผนภูมิที่ 14 อธิบายได้ว่า

1. แหล่งสาร หรือผู้ส่งสาร คือผู้ที่ริเริ่มการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ หรือ ผู้เป็นต้นข่าวสาร (Source of Information of Message) ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลเดี่ยว หรือกลุ่มบุคคลก็ได้ ในการนี้จะมีปัจจัยอย่างน้อย 4 ประการ ที่จะกำหนดประสิทธิผลของข่าวสาร คือ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ปัจจัยเหล่านี้ เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้ส่งสารควรมีคุณลักษณะเพื่อประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร

2. สาร (Message) ได้แก่ ตัวเรื่องราวที่จะส่ง ไปยังผู้รับสารอาจจะเป็น จดหมาย คำสั่ง กริยาท่าทาง หรือสัญญาณ (Signal) ที่ผู้รับสารเข้าใจได้ ในแผนภาพจะแสดง องค์ประกอบของสารไว้ ซึ่ง ได้แก่ สัญญลักษณ์ หรือ รหัส (Symbol or Code) เนื้อหาของ สาร (Content) การปฏิบัติการต่อสาร (Treatment) และ โครงสร้างของสัญญาณของสาร (Structure)

สารทุกสารไม่ว่าจะมีรหัสหรือ สัญญลักษณ์อย่างไร จะต้องมึเนื้อหาของสารที่เกี่ยวข้อง กับความคิดที่ผู้ส่งมีเจตนาที่จะให้ผู้อื่นเข้าใจ จากนั้นยังต้องมีการปฏิบัติการต่อสาร (Treatment) หรือการจัดลำดับของความคิดเพื่อส่ง ไปยังผู้รับสารให้เหมาะสม อนึ่งสัญญาณนั้นจะต้องมีโครงสร้าง หรือการจัดระเบียบเข้าไว้ด้วยกัน จึงจะสามารถส่งผ่านช่องสารได้ เช่น โครงสร้างของภาษา โครงสร้างของสัญญาณเฉพาะอย่าง อาทิ สัญญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ สัญญลักษณ์ทางสถาปัตยกรรม สัญญลักษณ์ทางดนตรี เป็นต้น

3. ช่องสาร (Channal) หรือช่องทาง คือ วิธีการของการติดต่อสื่อสาร หรือ สื่อที่จะช่วยให้ข่าวสาร (Message) ที่เข้ารหัส (encode) แล้วผ่านไปยังผู้รับสาร การติดต่อ สื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีวิธีการที่เหมาะสมกับข่าวสารนั้น ๆ ด้วย วิธีการดังกล่าวนี้ แผนภาพจะให้ข้อคิดในลักษณะของประสาทสัมผัสทั้งห้า คือ การมองเห็น การได้ยิน การลิ้มรส และการได้กลิ่น วิธีการเหล่านี้ อาจจะใช้วิเคราะห์ต่อไปถึงการปฏิบัติการเพื่อให้ใช้ช่องสารได้ เช่น การพูด การอภิปราย การสัมภาษณ์ ภาพยนตร์ การสาธิต การบันทึกข้อความ คำสั่งเป็น ลายลักษณ์อักษร ฯลฯ โดยทั่วไปการสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพนั้น ย่อมจะต้องมีช่องทาง หลาย ๆ ช่องทางเพื่อให้ประสาทของการรับรู้ถูกระตุ้นหลาย ๆ ทาง

4. ผู้รับสาร (Receiver) คือ บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่จะใช้ประสาททั้งห้ารับ ข่าวสารจากผู้ส่งสาร การที่ผู้รับสารจะสามารถรับได้ดีเพียงใด ก็ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยเช่นเดียวกับ ผู้ส่งสาร คือ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และ วัฒนธรรมของผู้รับสาร

5. ผลของการสื่อสาร การติดต่อสื่อสาร อาจจะมีผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน ความรู้ ทักษะ ทักษะ หรือพฤติกรรมในตัวผู้รับสารได้ และผลที่เกิดขึ้นนี้ อาจจะเป็นไปได้ทั้งทางบวก หรือทางลบก็ได้ แต่การติดต่อสื่อสารที่ดีนั้นย่อมต้องการให้เกิดความเข้าใจ (Understanding)

หรือการตอบสนอง (Response) ซึ่งตรงตามจุดมุ่งหมาย (Objective) ของการส่ง

6. ปฏิกริยาตอบสนอง (Feedback) หรือสิ่งย้อนกลับ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญประการหนึ่งของกระบวนการติดต่อสื่อสาร หากการติดต่อสื่อสารมีสิ่งย้อนกลับมากเพียงใดก็ย่อมจะสร้างประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารได้มากขึ้นเพียงนั้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่า บุคคลในองค์การที่มีการติดต่อสื่อสารกันจะเป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารได้ในขณะเดียวกัน เพื่อจะได้สร้างความเข้าใจกันอย่างถูกต้อง เราอาจเรียกกระบวนการทำนองนี้ได้ว่าเป็นการจัดให้มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two - way Communication)

อย่างไรก็ดี ในกระบวนการติดต่อสื่อสารจะมีปัจจัยที่รบกวนประสิทธิภาพของการสื่อความหมายได้ตลอดเวลา ในแผนภาพจะกำหนดเป็น "แหล่งอุปสรรค" (Noise Source) ความคลาดเคลื่อนของข่าวสาร อาจจะมีมากขึ้นเป็นลำดับตามระยะทางเดินของข่าวสาร "สิ่งรบกวนส่วนใหญ่เนี่ยมันมักจะเกิดขึ้น ในขั้นตอนของการเข้ารหัสและการถอดรหัส"

ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร

ลักษณะหรือประเภทของการติดต่อสื่อสาร ในองค์การอาจจะจำแนกรูปแบบออกได้หลายลักษณะแล้วแต่ว่ามุ่งพิจารณาในประเด็นใด ในที่นี้จะจำแนกออกมาเป็น 4 ลักษณะดังนี้

1. จำแนกตามลักษณะของทิศทางการติดต่อสื่อสาร พิจารณาได้ 2 แบบ คือ

1.1 การติดต่อสื่อสารทางเดียว (One way communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งทำการติดต่อสื่อสารโดยปราศจากการขอสิ่งย้อนกลับ (Feedback) จากผู้รับ โดยทั่วไปการติดต่อสื่อสารแบบนี้จะเป็นไปในรูปของนโยบายของผู้บริหารระดับสูงในองค์การ และตัวอย่างของสื่อมวลชนประเภท วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น

1.2 การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two way communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งและผู้รับสามารถที่จะตอบสนองต่อกันเพื่อสร้างความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง ทั้งถึงและลึกซึ้งซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากในการบริหาร การบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ให้ข้อเสนอแนะ รับฟังข้อโต้แย้ง หรือคำถามจะเป็นตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารได้

ฮาโรล เจ ลีฟวิท (Harold J. Leavitt) ได้กล่าวถึงการทดลองเปรียบเทียบระหว่างการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวและสองทาง ได้ผลที่เกิดขึ้นดังนี้

- การติดต่อสื่อสารทางเดียวเร็วกว่าการติดต่อแบบสองทาง
- การติดต่อสื่อสารสองทางมีความถูกต้องแม่นยำกว่าการติดต่อสื่อสารทางเดียว
- การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง สามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับ มากกว่า

การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว

- ถึงแม้ว่าการติดต่อสื่อสารทางเดียวจะมีความถูกต้องน้อยกว่า แต่ก็มีความเป็นระเบียบมากกว่าการติดต่อสองทาง ที่มีมีการรบกวนและความยุ่งเหยิงมากกว่า

นอกจากนี้ ลิฟวิท (Leavitt) ยังได้ให้ข้อเสนอแนะว่า "หากองค์การมีความต้องการ ความรวดเร็ว และความถูกต้องอย่างง่าย ๆ ในการติดต่อสื่อสารแล้ว การติดต่อสื่อสารทางเดียวจะมีความเหมาะสมมากกว่า ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า ภายในสถานการณ์ต่าง ๆ ในการบริหารงานย่อมจะต้อง ใช้การติดต่อสื่อสารทั้งทางเดียวและสองทางควบคู่กันไป

2. จำแนกตามลักษณะของการใช้ พิจารณาเป็น 2 แบบ คือ

2.1 การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง "การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนข้อกำหนดไว้โดยชัดเจน" เช่น การติดต่อสื่อสารของระบบราชการ จะมีระเบียบแบบแผนและต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร

ลักษณะสำคัญบางประการของการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ ได้แก่

2.1.1 เป็นการนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไป ตามสายการบังคับบัญชา (Line of authority) บางที่เรียกว่า "Flow of Command"

2.1.2 เป็นการนำกลับมาถึงผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน โดยทั่วไป ได้แก่ ข้อเสนอแนะ รายงาน และการสนองตอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะอื่น ๆ

2.1.3 เป็นการแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์การแก่ข้าราชการพนักงานเจ้าหน้าที่

2.2 การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึงการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่ฝ่ายต่าง ๆ กระทำกันเองเป็นส่วนตัว ส่วนใหญ่จะเป็นการติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูดและมักจะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทางส่วนตัวมากกว่าทางตำแหน่ง อำนาจ และหน้าที่ ลักษณะที่สำคัญของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ ก็คือ ความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารจะมีมาก แต่ก็มีข้อเสียตรงที่ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ อาจจะผิดไปจากความเป็นจริงได้ง่าย ฉะนั้น ในการบริหารองค์การเราอาจจะเริ่มต้นด้วยการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการในระยะแรกก่อน แล้วจึงตามด้วยการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ ในภายหลังหรือควบคู่กันไป จะได้ทั้งความรวดเร็วจากลักษณะที่ไม่เป็นทางการและความถูกต้องสมบูรณ์ในลักษณะที่เป็นทางการ

3. การจำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร พิจารณาได้เป็น 2 แบบ ดังนี้

3.1 การติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูดและการเขียน (Verbal and Written Communication) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลส่วนใหญ่เป็นการติดต่อสื่อสารแบบนี้ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นคำพูดหรือการเขียน ผู้บริหารหรือผู้นำควรจะต้องสร้างความสามารถในด้านต่อไปนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2521 : 197)

3.1.1 ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้พอเหมาะ ใช้ถ้อยคำถูกหลักเกณฑ์เป็นไปตามหลักตรรกศาสตร์

3.1.2 ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้มีความหมาย การสื่อความหมายจะได้ผลถ้าเขาเข้าใจว่าสิ่งที่เราพูดหรือเขียนว่าหมายถึงอะไร การใช้ถ้อยคำอย่างมีความหมายเป็นการแสดงภูมิรู้และภูมิปัญญาของผู้ส่งข่าวสาร

3.1.3 ความสามารถในการใช้ถ้อยคำเหมาะกับเวลาและโอกาส การสื่อความหมายจะเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งถ้าหากเราใช้ถ้อยคำไม่เหมาะกับเวลาและโอกาส

3.1.4 ความหมายที่ถ่ายทอดความคิดเป็นคำพูด ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านนี้ให้มาก ถ้าหากผู้นำมีความคิดแต่ไม่สามารถถ่ายทอดความคิดให้ผู้อื่นเข้าใจได้ การเป็นผู้นำจะประสบความล้มเหลวได้ยาก

3.2 การติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Non - Verbal Communication) เป็นการสื่อสารโดยใช้ภาษาเงียบ (Silent Language) หรือสื่อสารโดยท่าทางและการเคลื่อนไหว ซึ่งแต่ละบุคคลก็มีความหมายเฉพาะของตนเอง เมื่อเวลาแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การแสดงออกทางสีหน้า การแสดงออกทางท่าทาง เป็นต้น การติดต่อสื่อสารลักษณะดังกล่าวนี้ หากพิจารณาแล้วจะมีความสำคัญและมีประโยชน์ไม่น้อย เช่น

3.2.1 อารมณ์ และความรู้สึก ส่วนใหญ่แสดงออกโดยไม่ใช้คำพูด ได้ถูกต้องแน่นอนกว่าใช้คำพูด

3.2.2 ลักษณะท่าทางบางประการเป็นเครื่องชี้บ่ง เพื่อการเสนอแนะ และให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดี

3.2.3 คำพูดอาจบิดเบือนได้ง่ายกว่าการไม่ใช้คำพูด

4. จำแนกตามช่องทางเดินของการติดต่อสื่อสาร พิจารณาเป็น 3 แบบดังนี้

4.1 การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง (Downward Communication) เป็นลักษณะการเดินทางของข่าวสารจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูง ลงมาตามสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารแบบนี้ มักจะออกมาในรูปของคำสั่ง แจกนโยบาย บอกรวิธปฏิบัติงาน อำนวยงาน คำตักเตือน คำยืนยันและการชักชวนความเข้าใจ เป็นต้น

4.2 การติดต่อสื่อสารจากล่างไปบน (Upward Communication) เป็นลักษณะเดินทางของข่าวสารจากระดับผู้มีตำแหน่งต่ำกว่าเสนอไปตามสายงานถึงผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารแบบนี้ มักจะออกมาในรูปของความเห็น รายงาน คำร้องทุกข์ ข่าวลือ เป็นต้น ซึ่งจะเป็นการติดต่อสื่อสาร เพื่อสนองตอบตามการติดต่อสื่อสาร จากบนลงมาล่างเป็นส่วนใหญ่

4.3 การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) เป็น การติดต่อสื่อสารของผู้ที่อยู่ในระดับเดียวกัน ไม่ขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชา โดยมากมักจะออกมา ในรูปการประชุมปรึกษาหารือ การสัมมนา การติดต่อสื่อสารแบบนี้จะเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับ ตำแหน่งหรือส่วนต่าง ๆ ที่ต้องทำงานประสานกัน หรือทำงานลักษณะเป็นกลุ่ม (Teamwork)

การติดต่อสื่อสารที่ได้ผล

จากกระบวนการติดต่อสื่อสาร และลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่ได้กล่าวถึงมาแล้วนั้น นอกจากผู้ส่งกับผู้รับจะต้องมีประสบการณ์ร่วมแล้ว การติดต่อสื่อสารจะได้ผลดีมากขึ้นขึ้นอยู่กับ ปัจจัยอื่น ซึ่ง วิจิตร อวระกุล (2522 : 102) และ ไชยยศ เรืองสุวรรณ (2522 : 38-39) ได้อ้างหลักสำคัญ 7 ประการในการติดต่อสื่อสาร เป็นข้อควรรำพึงในการปฏิบัติการติดต่อสื่อสาร ดังจะ ได้กล่าวถึงต่อไปนี้

หลักสำคัญ 7 ประการในการติดต่อสื่อสาร (The 7 C's of Communication)

1. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) การติดต่อสื่อสารจะได้ผลนั้น จะต้องมีความน่าเชื่อถือ ได้ในเรื่องของข่าวสารและวิธีการส่ง ผู้รับจะต้องมีความเชื่อมั่น ในผู้ส่ง
2. ความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม (Context) การติดต่อสื่อสารที่ดีจะต้องมีความเหมาะสมกลมกลืนกับสภาวะแวดล้อม เป็นกันเอง และเปิดโอกาสให้ผู้รับมีส่วนร่วม ความสำคัญในเรื่องนี้จะต้องอยู่ที่ ท่าทาง คำพูด ภาษา ที่เหมาะสม นอกเหนือไปจากสังคม วัฒนธรรม หรือสภาวะแวดล้อมอื่น ๆ
3. เนื้อหาสาระ (Content) ข่าวสารที่ดีจะต้องมีความหมายต่อผู้รับ น่าสนใจ เป็นเรื่องราวที่อาจจะให้ทั้งความพึงพอใจ หรือไม่พอใจ พร้อมกับมีการชี้แจงแนะนำให้มีการ ตัดสินใจด้วย
4. ความต่อเนื่องและอยู่กับร่องกับรอย (Continuity and Consistency) การติดต่อสื่อสารจะได้ผลจะต้องมีกรรมวิธีที่สม่ำเสมอต่อเนื่อง หรือทำบ่อย ๆ มีการย้ำ หรือซ้ำ เพื่อเตือนความจำ และต้องมีความเที่ยงตรงแน่นอน
5. ช่องทางข่าวสาร (Channels) ข่าวสารจะเผยแพร่ได้ดีจะต้องส่งให้ถูกช่องทาง ของการติดต่อสื่อสารนั้น ๆ ซึ่งควรจะเลือกช่องทางที่ได้ผลรวดเร็วที่สุด
6. ความสามารถของผู้รับ (Capability of Audience) การติดต่อสื่อสารที่ดี ว่าจะได้ผลนั้นจะต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้รับ สะดวกและง่ายต่อการทำความเข้าใจให้มากที่สุด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น สถานที่ โอกาสอำนวย นิสัย ความรู้ พื้นฐานที่ช่วยให้ เข้าใจ เป็นต้น

7. ความแจ่มชัด (Clarity) ข่าวสารควรจัดทำขึ้นด้วยถ้อยคำ ภาษาที่ง่ายต่อการเข้าใจ คำนท์ที่ยากหรือข้อความที่มีความหมายคลุมเครือหลายแง่ไม่ควรใช้ เพราะยังการเดินทางของสารมีระยะทางยาว จะทำให้ข่าวสารมีความคลาดเคลื่อนได้ง่ายเข้า

การประสานงาน (Co-ordinating)

การประสานงาน มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การที่ประกอบด้วยหลายหน่วยงาน เพื่อให้ผลของงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีผู้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมลิน (2526 : 155) ให้ความหมายไว้ว่า "การประสานงาน คือ ความร่วมมือร่วมใจ ในการปฏิบัติ จัดระเบียบงานให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมตูลย์และสำเร็จเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้"

บุญวัฒน์ วิสกุล (2520 : 23) กล่าวว่า "การประสานงาน คือ ความกลมกลืนในกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กิจการงานสะดวกและประสบผลสำเร็จ"

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 75) ให้ความหมายไว้ว่า "การประสานงาน เป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งไม่จำเป็นว่าหน่วยงานนั้นจะต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน หรือหวังผลอย่างเดียวกัน แต่การประสานงาน จะช่วยให้รู้ซึ่งกันและกันว่า ใครกำลังทำกิจกรรมอะไรอยู่ และเพื่อเร่งรัดการทำงานให้เสร็จพร้อม ๆ กัน ในกรณีที่ต้องการผลงานสองอย่างนั้น ให้เสร็จในเวลาเดียวกัน"

ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์ (2521 : 5 - 6) กล่าวว่า การประสานงานไม่ใช่การตามใจคน แต่เป็นการขัดใจคน ผู้บริหารฝีมือดี ย่อมขัดใจคนได้โดยเขาไม่รู้ลึกลงว่าถูกขัดใจ การประสานงาน เป็นการจัดให้คนในองค์การทำงานให้สัมพันธ์สอดคล้องกัน โดยยึดถือหน้าที่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติขององค์การเป็นหลัก ทั้งนี้ เพื่อให้องค์การเป็นปึกแผ่น และก้าวหน้าอยู่เสมอ

เจริญผล สุวรรณโชติ (2521 : 4 - 6) กล่าวว่า การประสานงานมิได้เป็นหน้าที่เฉพาะของผู้บริหารในระดับย่อยเท่านั้น แต่เป็นหน้าที่ของทุกคนที่เป็นสมาชิกในองค์การ จะต้องทำหน้าที่ประสานงานซึ่งกันและกันเหมือนกับเครื่องจักร ซึ่งต้องประกอบด้วยเฟืองขนาดต่าง ๆ ที่

ต้องหมุนต่อเนืองกัน ไปจักรตัวหนึ่งตัวใดจะหยุดหมุนเพียงตัวเดียวย่อมไม่อาจทำให้เครื่องจักรเดินต่อไปได้ เช่นเดียวกันการบริหารงานในองค์การ ย่อมต้องอาศัยการประสานงานที่ดี เพื่อนำไปสู่การบริหารงานที่บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่องค์การได้กำหนดไว้

ส่วน เจมส์ มูนี่ (James Mooney 1947 : 5) นักการศึกษาผู้หนึ่งกล่าวว่า "การประสานงานเป็นกระบวนการของการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกิจกรรม และเป้าหมายของแผนกต่าง ๆ ขององค์การที่แยกจากกัน เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ"

ลูเธอร์ กุลิก (Luther Gulick 1963 : 13) ให้ความหมายว่า หมายถึง การประสาน หรือสื่อสัมพันธ์หน่วยงานย่อย หรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การหรือสำนักงานใหญ่ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำกัน หรือขัดแย้งกัน แต่ทุกหน่วยงานทำงานประสานกลมกลืนกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน

สำหรับ วิลเลียม ที กรีนวูด (William T. Greenwood 1965 : 37) เห็นว่า "การประสานงาน เป็นหน้าที่ของนักบริหาร ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถของนักบริหารหรือหัวหน้างานเป็นอันมาก เพราะภาระหน้าที่ที่สำคัญยิ่งของนักบริหารก็คือ การใช้ภาวะผู้นำเอาทรัพยากรในการบริหารที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานให้มีลักษณะสมานฉันท์ เพื่อให้งานแต่ละส่วนสอดคล้องต้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ"

จุมพล สวัสดิ์ดิยากร ให้ความหมายว่า "การประสานงานเป็นกระบวนการที่จะรวมคนและหน่วยงานย่อยเข้าด้วยกัน"

ข้อแตกต่างระหว่างการประสาน (Co-ordination) และการร่วมมือกันทำงาน (Cooperation) คือ การประสานงานเป็นการประสานคำสั่งของคน หน่วยงานเข้าด้วยกัน เช่น การเคลื่อนไหวยของเครื่องจักรนาฬิกาทุกตัวจักรทำงานประสานพร้อมกันหรือ เช่น การพายเรือของลูกเรือ การประกอบรถยนต์ ส่วนการร่วมมือกัน (Co-operation) นั้น อาจจะไม่ประสานงานกันก็ได้ เช่น การยกก้อนหินคนละที การที่ต่างคนต่างทำโดยไม่ปรึกษากัน ถ้าปรึกษาทำพร้อมกัน ในจังหวะเดียวกันก็เป็นการประสานงาน

ความมุ่งหมายของการประสานงาน

1. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย
2. เพื่อประหยัดเงินและเวลา
3. ลดการขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่

วิธีต่าง ๆ ที่ใช้ในการประสานงาน

วิธีต่าง ๆ ที่ใช้ในการประสานงานนั้น อาจแบ่งเป็นการประสานงานภายในองค์การ ซึ่งรวมถึงการประสานคนที่ทำงานอยู่หน่วยเดียวกันด้วย และประสานงานระหว่างองค์การซึ่งมีวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (สมพงษ์ เกษมลิน 2526 : 160 - 162)

1. วิธีประสานงานภายในองค์การ (Coordination within activity)
 - 1.1 จัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การทำงาน (Organization structure and Functional) หมายถึงการจัดแยกงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน รวมทั้งกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวก่ายซ้ำซ้อนกัน
 - 1.2 จัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency communication system)
 - 1.3 การใช้คณะกรรมการ (Committee) จัดให้มีการประชุมหารือเพื่อกำหนดระเบียบวิธีการบริหารของฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปในลักษณะการประสานงานที่ดี
 - 1.4 การใช้วิธีงบประมาณ (Budgeting) จะเป็นเครื่องมือ สำหรับควบคุมให้การปฏิบัติงานในล่วนต่าง ๆ ของแต่ละโครงการให้ประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ
 - 1.5 การติดตามสอดส่องทั้งภายในและภายนอก (Follow up) หมายถึง การติดตามงานในหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบว่า มีข้อผิดพลาดอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะในเรื่องของเวลา
 - 1.6 การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธี (Informal contract) ในบางโอกาส หากใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนเกินไปก็คงทำให้งานล่าช้า ดังนั้นการติดต่ออย่างไม่เป็นพิธี จะช่วยได้มาก
 - 1.7 การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ (Liaison officer) งานบางประเภท มีลักษณะพิเศษและซับซ้อน หากใช้บุคคลธรรมดาติดต่อดำเนินงานอาจไม่ได้ผล จึงต้องเลือกใช้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน และความสำเร็จของงานก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของเจ้าหน้าที่ติดต่อ โดยเฉพาะนี้มาก

- 1.8 การจัดให้มีการชุมนุมผู้ใต้บังคับบัญชา (Meeting)
 - 1.9 จัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล (Training) เพื่อให้มีความเข้าใจต่อกัน อันจะนำไปสู่การประสานงานที่ดี
 - 1.10 จัดให้มีหน่วยแนะแนวทางวิชาการ (Technical staff) เพื่อทำการค้นคว้าหาข้อขัดข้อง และหาวิธีการแก้ไขปรับปรุง ให้มีการประสานในหน่วยงานนั้น ๆ ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น
 - 1.11 จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of authority) ซึ่งนอกจากจะเป็นการกระจายงานแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีและสามัคคีธรรมในหมู่ผู้ร่วมงาน ซึ่งจะเป็ประโยชน์แก่การประสานงานเป็นอย่างยิ่ง
 - 1.12 จัดให้มีการบำรุงขวัญ (Morale)
2. วิธีประสานงานระหว่างองค์การ
 - 2.1 ต้องกำหนดหน้าที่ที่แน่ชัดในระหว่างองค์การที่มีหน้าที่คล้ายคลึงกันว่าจะทำอะไรไม่ให้ขัดกัน
 - 2.2 การใช้กรรมการผสม ผู้แทนร่วม เพื่อไม่ให้ขัดแย้งกัน
 - 2.3 การจัดแบ่งงบประมาณ จะเป็นเหตุให้งานขององค์การต่างๆ นี้เป็นอุปสรรคต่อเนื่องกัน ติดต่อกันได้สำเร็จไปพร้อมกัน

การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) นักทฤษฎีการบริหารคนหนึ่ง ได้ชี้ให้เห็นถึงเงื่อนไขสำหรับองค์การที่มีการประสานงานที่ดีดังต่อไปนี้

1. แต่ละแผนงาน จะต้องทำงานประสานกับแผนงานอื่น ๆ
2. ในแต่ละแผนงาน หน่วยงานและหน่วยงานย่อยที่แตกต่างกันจะได้รับคำแนะนำที่แน่นอนที่หน่วยงานดังกล่าวนี้จะต้องปฏิบัติ และจะต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างไร
3. โปรแกรมของงาน สำหรับแต่ละแผนงานและหน่วยงาน จะต้องทันสมัยอยู่เสมอ

บุษวัฒน์ วิสกุล กล่าวถึง การประสานงานที่มีประสิทธิภาพว่า ในวิสาหกิจที่มีการร่วมมือประสานงานดี ข้อเท็จจริงเหล่านี้จะปรากฏ คือ

1. หน่วยงานแต่ละหน่วย ทำงานประสานกับหน่วยที่เหลือ ฝ่ายผลิตทราบว่า จะจ่ายอะไรและเมื่อใด ฝ่ายผลิตทราบเป้าหมาย ฝ่ายบำรุงรักษา เก็บรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ เป็นระเบียบ ฝ่ายการเงินเก็บรักษาเงินที่จำเป็น ฝ่ายรักษาความมั่นคง ดูแลป้องกันสินค้าและบุคคล และกิจกรรมเหล่านี้ดำเนินไปอย่างมั่นใจในลักษณะที่เป็นระเบียบ

2. แต่ละกองหรือแผนกได้รับการบอกกล่าวอย่างแน่ชัดตามส่วนที่จะต้องได้เมื่อทำงานร่วมกัน และได้รับการช่วยเหลือเมื่อพอที่จะช่วยกันได้

3. กำหนดเวลาทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ และหน่วยงานย่อยให้เข้ากับสถานการณ์

การประสานงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

สำหรับหน่วยงานที่มีการบริหารงานที่แสดงถึงการขาดการประสานงาน มีเครื่องบ่งชี้ดังนี้ คือ

1. แต่ละหน่วยงานไม่ทราบและไม่ต้องการทราบหน่วยงานอื่น ต่างทำงานคล้ายกับว่ามีความคิดและเป้าหมายของตนเอง โดยไม่ยุ่งกับหน่วยงานข้างเคียงหรือธุรกิจส่วนรวม

2. แต่ละกองและสำนักงานในหน่วยงาน หรือหน่วยงานอื่นต่างมีลักษณะเหมือนส่วนที่ป้องกันน้ำรั่ว แต่ละส่วนจะพยายามป้องกันความรับผิดชอบส่วนบุคคล โดยอาศัยเศษกระดาษ คำสั่งหรือจดหมายเวียน

3. ไม่มีใครแม้แต่คนเดียวที่คิดถึงผลประโยชน์ทั่วไป ไม่มีความคิดริเริ่มและไม่มีความจงรักภักดี

การมอบหมายงาน (Delegation)

แลนดอล เออร์วิก (Lyndall Urwick อ้างถึงใน ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ 2527 : 198) นักวิชาการทางการบริหารได้เน้นถึงความสำคัญของการมอบหมายงานว่า "หน่วยงานหรือองค์การใด ๆ ก็ตามถ้าไม่มีการมอบหมายงานแล้ว การปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ จะไม่มีประสิทธิภาพ หรือแม้จะมีการมอบหมายงาน แต่ถ้าหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ มีผู้บริหารที่ไม่กล้ามอบหมายงานอย่างเหมาะสม และขาดความรู้ว่าจะมอบอย่างไรจะเป็นสาเหตุของความล้มเหลวที่เกิดขึ้นมากที่สุดสาเหตุหนึ่ง ในองค์การ"

ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ (2527 : 244) ได้ให้ความหมายของการมอบหมายงานว่าเป็นการมอบหมายอำนาจหน้าที่และก่อให้เกิดความรับผิดชอบแก่บุคคลอื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมโดยเฉพาะ

สมยศ นาวิการ (2527 : 244) ได้ให้ความหมายของการมอบหมายงานที่คล้ายคลึงกันว่า เป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคคลอื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมบางอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ การมอบหมายอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชานั้นย่อมเป็นกลไกที่จำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2519 : 254) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า การมอบหมายงาน หรือการมอบอำนาจหน้าที่ว่า หมายถึงการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Assignment of Responsibility and Authority) โดยตัวผู้บังคับบัญชาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยวิธีการมอบหมายงานดังกล่าว ผู้บริหารที่เป็นผู้รับมอบหมายงานจะได้รับอำนาจสิทธิในการวางแผน และวิธีการ รวมทั้งทำการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนงานหรือที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน และในกรณีเดียวกันถ้าหากว่าบุคคลดังกล่าว ทำการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน ในระดับที่อยู่ต่ำลง ไปอีกก็เป็นการแสดงว่าพนักงานที่รับมอบหมายอำนาจหน้าที่มานั้นจะมีสิทธิ ทำการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของตนได้เช่นกัน

ลูชาติ ประชากุล (2513 : 39) ให้ความหมายของคำว่า การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation) หมายถึงผู้บังคับบัญชาโอนหรือให้อำนาจหน้าที่และสร้างภาวะความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรืออีกนัยหนึ่งคือ หลักของการทำงานให้สำเร็จด้วยฝีมือของผู้ อื่นและด้วยความพอใจรับมอบหมายอำนาจมีอิสระพอสมควรที่จะดำเนินการ ได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

จากการให้ความหมายของคำว่า การมอบหมายงานจากนักวิชาการที่อ้างถึงมา ในที่นี้ พอจะสรุปได้ว่า การมอบหมายงานเป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบนั้น ๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้รับมอบหมายงานนั้นมีสิทธิ มีอิสระพอสมควรที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมานั้นได้

ลักษณะของการมอบอำนาจหน้าที่

จุมพล สวัสดิยากร อธิบายไว้เป็นลำดับดังนี้

1. เป็นการโอน หรือให้อำนาจหน้าที่ หรือ ผลักอำนาจหน้าที่ไปให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน (grant or confer authority) ซึ่งมีส่วนประกอบดังนี้
 - 1.1 ไม่ใช่เป็นการให้อำนาจหน้าที่เด็ดขาดไปเลย แต่เป็นการโอนอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับมอบ ที่จะปฏิบัติการแทนไปได้ ผู้มอบอำนาจมีสิทธิ์ที่จะเรียกหรือถอนคืนเมื่อไรก็ได้
 - 1.2 การให้อำนาจหรือโอนอำนาจหน้าที่ เป็นชั่วคราวระยะเวลาหนึ่งพอเหมาะที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จไปได้เท่านั้น ไม่ใช่ให้ถาวรตลอดไป (set permanent release) หรือแล้วแต่ลักษณะของงานหรือผู้มอบ
2. ทำให้ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่ เกิดอำนาจหน้าที่ ภาวะความรับผิดชอบร่วมกับผู้มอบ ตามลัษณะที่ได้รับมอบ
3. อำนาจหน้าที่ที่รับมอบจะมีลักษณะลดหลั่นน้อยลง ตามลำดับสายงานบังคับบัญชา คือ ให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้เท่านั้น (tapering concept of authority)

4. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบให้ ต้อง ได้สัดส่วนสมมูลย์กัน (Co-equality of authority and responsibility)

5. มอบอำนาจหน้าที่แล้ว ผู้มอบยังต้องผูกมัดรับผิดชอบในผลงานอยู่จะปิดหรือขัดทอดความรับผิดชอบไม่ได้ (Obligation responsibility)

หลักการมอบหมายงาน

นายศิลป์ เชี่ยวชาญพัฒนา (2527 : 218 - 222) ได้ให้แนวทางที่สามารถช่วยให้แน่ใจว่ามีการมอบหมายงานอย่างเหมาะสมโดยจะระบุเป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. การมอบอำนาจอย่างเหมาะสม หมายความว่า อำนาจที่มอบให้นั้นเพียงพอกับความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่มีอยู่

2. การกำหนดผลที่คาดหวัง หมายความว่า ผู้บริหารควรกำหนดผลที่คาดหวังอย่างชัดเจน เช่น เป็นตัวเลข เป็นต้น

3. การพิจารณาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา หมายความว่า ผู้บริหารต้องพิจารณาประสบการณ์ ทักษะ และสติปัญญาของผู้ที่จะรับมอบหมายงาน โดยทั่วไปบุคคลที่มีความสามารถมากจะได้รับมอบหมายงานมาก

4. ต้องแน่ใจว่าได้ชี้แจงอำนาจหน้าที่ชัดเจน หมายถึงว่า ควรจะระบุให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

5. การเปลี่ยนแปลงแก้ไขอำนาจหน้าที่ หมายความว่า ผู้บริหารควรมีทัศนคติที่ยืดหยุ่น ได้เกี่ยวกับชนิด และความมากน้อยของอำนาจหน้าที่ที่มอบหมาย เนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

6. ปฏิบัติตามหลักการที่มีผู้บังคับบัญชาคนเดียว และ ตามลำดับสายการบังคับบัญชา หมายความว่า ผู้บริหารควรมอบหมายอำนาจหน้าที่ เพื่อที่บุคคลแต่ละคนจะได้รายงานไปยังผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวหรือน้อยที่สุดและปฏิบัติตามหลักสายการบังคับบัญชา

7. การสร้างความเต็มใจในการมอบหมายงานหรืออำนาจหน้าที่ หมายความว่า ผู้บริหารพึงไว้วางใจผู้รับมอบหมายงาน ซึ่งเป็นผู้ที่ได้ถูกคิดแล้วว่าเหมาะสม

ผู้ที่กำหนดหลักของการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ โดยได้ระบุไว้อย่างกระชับรัดคือ ลมยศ นาวิการ (2525 : 248) ซึ่งเน้นให้เห็นว่าหลักการมอบหมายงานที่ดีนั้นมีเพียง 3 ประการเท่านั้นคือ

1. ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ หมายความว่า บุคคลที่ได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัตินั้นเขาจะต้องได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเพียงพอในการปฏิบัติด้วย

2. หลักการบังคับบัญชา หมายความว่า สมาชิกขององค์การควรจะรู้ว่า พวกเขาอยู่ที่ไหนในสายการบังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจว่า พวกเขาสามารถมอบหมายงานไปยังใครได้ ใครสามารถมอบหมายงานมายังพวกเขาได้และพวกเขาต้องรับผิดชอบต่อใคร

3. หลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว หมายความว่า บุคคลแต่ละคนภายในองค์การควรจะรายงานตัวไปยังผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพราะการมีผู้บังคับบัญชามากกว่าหนึ่งคนทำให้เกิดความสับสนและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบได้

อีกท่านหนึ่ง ที่ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญ ทำให้การมอบหมายงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ วัฒนา สุตรสุวรรณ (2521 : 274 - 276) ได้กล่าวไว้ ดังนี้คือ

1. ความสามารถและความเต็มใจที่จะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความสามารถหรือสมรรถภาพในการพิจารณาคัดเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมอบหมายงานให้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
3. มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้วเป็นอย่างดี พร้อมทั้งจะยอมรับมอบหมายงาน และดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น
4. การกำหนดอำนาจหน้าที่การงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน
5. การกำหนดงานที่มอบหมายอย่างชัดเจน
6. การกำหนดข้อปฏิบัติสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ในอันที่จะดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ได้ผลดีไว้อย่างชัดเจน

นอกจากแนวทางต่าง ๆ ที่ใช้เป็นหลักในการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว สมยศ นาวิการ (2525 : 262) ได้เสนอเทคนิคที่จะช่วยให้ผู้บริหารทำการมอบหมายงานทุกอย่างมีประสิทธิภาพโดยอ้างถึง แอลเลน (Allen) ซึ่งได้ชี้ให้เห็นถึงหลักการมอบหมายงานทุกอย่างดังต่อไปนี้คือ

1. กำหนดเป้าหมาย หมายความว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาควรได้รับการบอกกล่าวถึงความมุ่งหมายและความสำคัญของงานที่พวกเขาได้รับมอบหมาย พวกเขาควรจะรับรู้ถึงมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานเหล่านั้น
2. ระบุถึงความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ หมายความว่า ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาควรได้รับการบอกกล่าวชัดเจนถึงความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของพวกเขา
3. จูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หมายถึงว่า ความท้าทายของความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นแต่เพียงอย่างเดียว ไม่อาจจะกระตุ้นให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติงานที่มอบหมายให้เสมอไป ผู้บริหารต้องทำการจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความสำคัญกับความต้องการและเป้าหมายของพวกเขา

4. ต้องการความล้าเรีจของงาน หมายความว่า หน้าที่ของผู้บริหาร คือการให้แนวทางช่วยเหลือ และให้ข้อมูลกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องทำงานที่มอบหมายให้ล้าเรีจอย่างแท้จริง

5. ทำการฝึกอบรม หมายความว่า ผู้บริหารจะฝึกอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพวกเขาให้ดีขึ้น

6. กำหนดการควบคุมที่ดีพอ หมายความว่า ผู้บริหารไม่ควรจะใช้เวลาของพวกเขาทั้งหมดตรวจสอบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีแค่ไหน ระบบการควบคุมที่ไว้ใจได้ ไม่ควรใช้เวลาของผู้บังคับบัญชามากนัก

จากหลักการมอบหมายงานของนักวิชาการ ตามที่ได้อ้างถึงแล้วนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า โดยสรุปแล้วผู้บังคับบัญชาหรือผู้มอบหมายงานพึงมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้ คือ

1. ผู้มอบหมายงานพึงมอบอำนาจให้กับผู้รับมอบหมายงานเหมาะสมกับงาน
2. ผู้มอบหมายงานพึงกำหนดผลงานที่ต้องการไว้ให้ชัดเจน
3. ผู้มอบหมายงานต้องคำนึงถึงประสบการณ์ภูมิหลังและสติปัญญาของผู้รับมอบหมายงาน
4. ผู้มอบหมายงานต้องชี้แจงอำนาจหน้าที่ที่มอบให้อย่างชัดเจนแก่ผู้รับมอบหมายงาน
5. ผู้มอบหมายงานยอมยืดหยุ่นให้ผู้รับมอบหมายงานใช้อำนาจแก้ปัญหาอันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกได้บางกรณี
6. ผู้มอบหมายงานระบุผู้ที่ต้องปรึกษาหรือรายงานไว้
7. ผู้มอบหมายงานต้องไม่วิตกกังวลหรือไม่ไว้ใจกับการปฏิบัติงานของผู้รับมอบหมายงาน

ประโยชน์ในการมอบหมายงาน

ดังที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมอบหมายงานมาแล้วว่า ถ้าหากปราศจากการมอบหมายงานแล้วไม่มีองค์การใดสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้นย่อมหมายถึงว่าการมอบหมายงานเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะมองข้ามไปไม่ได้ นอกจากนี้จะเป็นสิ่งจำเป็นแล้ว ยังเป็นสิ่งที่มประโยชน์ดังที่ มานพ สวามีชัย (2527 : 61) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ของการมอบหมายงานว่าจะยังเกิดผลดีอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. ช่วยลดภาระของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ง่าย และมีรายละเอียดมากซึ่งถ้าได้มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติผู้บริหารก็ไม่ต้องเสียเวลาให้เรื่องเหล่านี้
2. ช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฝึกฝนตนเอง สามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานที่ยากและมีความสำคัญขึ้นไปได้ตามลำดับ
3. เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นที่เชื่อและยอมรับกันว่าการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสดงให้เห็น

เห็นว่า ผู้บังคับบัญชา ได้ยินยอมและ เชื่อถือตน จะเห็นว่า ประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่ายคือ ฝ่ายผู้มอบหมายงานและผู้รับมอบหมายงาน

สุชาติ ประชากุล (2513 : 48) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ของการมอบหมายงานในแนวเดียวกันแต่แยกย่อยละเอียดกว่าดังนี้

- ก. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากผู้บังคับบัญชาประกอบด้วย
1. แบ่งเบาภาระ
 2. ช่วยให้หัวหน้างานมีเวลากำหนดนโยบาย วางแผนหรือคิดริเริ่มงานใหม่ ๆ
 3. ทำให้รู้ปัญหาของงาน
 4. รู้ความสามารถของลูกน้อง
 5. ทำให้ลูกน้องรักใคร่นับถือ เพราะไม่ทวงอำนาจ
 6. ได้คนดีมีฝีมือไว้ทำงาน
 7. ลูกน้องไม่โยนงาน สะดวกแก่การควบคุม
- ข. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบด้วย
1. เกิดความพอใจที่ได้รับความไว้วางใจ
 2. เป็นการฝึกงาน
 3. ได้มีโอกาสแสดงความสามารถ
 4. ทำให้รู้จักรับผิดชอบ
 5. เป็นการบำรุงกำลังขวัญในการทำงาน
- ค. ประโยชน์ต่อองค์การเป็นส่วนรวมประกอบด้วย
1. ได้ปริมาณงานมากและรวดเร็ว
 2. แบ่งงานกันทำ คนไม่ล้างาน
 3. งานไม่ค้างค้ำ
 4. แก้ปัญหาการก้าวถ่าง
 5. ก่อให้เกิดระเบียบแบบแผนที่ดี
 6. เป็นการใช้คนได้เต็มเกณฑ์
 7. สร้างความสามัคคีในหน่วยงาน

ประโยชน์ของการมอบหมายงาน นอกจากที่ได้กล่าวมาแล้ว ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ (2527 : 199 - 201) ได้ระบุถึงประโยชน์ของการมอบหมายงานซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าครอบคลุมทุกด้านดังมีใจความสรุปได้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. การมอบหมายงานเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้เกิดการกระทำในทันที หมายความว่า การได้รับมอบหมายอำนาจ ย่อมมีสิทธิตัดสินใจได้ทันทีไม่ต้องรอ
2. การมอบหมายงานช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น หมายความว่า ผู้บริหารไม่ต้องปฏิบัติงานที่ง่าย ๆ หรือมีรายละเอียดมากแต่ไม่ซับซ้อน
3. การมอบหมายงานเป็นการฝึกอบรมทางประสบการณ์ให้แก่เจ้าหน้าที่ หมายความว่า ใ้พนักงานซึ่งจะได้รับการสนับสนุน ให้เป็นผู้บริหารในอนาคตได้เกิดการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ
4. การมอบหมายงานช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น หมายความว่า ผู้บริหารไม่มีความรู้หรือประสบการณ์ไปทุกเรื่อง ปัญหาบางเรื่องผู้รับมอบหมายอำนาจระดับล่างตัดสินใจได้ดีกว่า
5. การมอบหมายงานช่วยให้กำลังใจดีขึ้น หมายความว่า พนักงานส่วนใหญ่พอใจอำนาจหน้าที่เพราะอำนาจหน้าที่ช่วยให้พวกเขาเกิดความภูมิใจในการทำงาน พนักงานอาจจะไม่พอใจที่ไม่ได้รับมอบหมายอำนาจให้ปฏิบัติหรือตัดสินใจภายในขอบเขตที่พวกเขาที่มีความรู้ดีกว่ามีความสามารถ

อุปสรรคของการมอบอำนาจหน้าที่

สาเหตุแห่งอุปสรรคของการมอบอำนาจหน้าที่ มี 3 สาเหตุดังนี้

1. สาเหตุจากผู้มอบอำนาจหน้าที่ ส่วนใหญ่เกิดจากภาวะทางใจ เช่น
 - 1.1 ผู้บังคับบัญชาเกิดความไม่มั่นใจที่จะมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ
 - 1.2 ผู้บังคับบัญชาไม่มีแผนในการปฏิบัติงาน
 - 1.3 ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นประโยชน์และคุณค่าของการมอบอำนาจหน้าที่ จึงมอบแต่งาน และความรับผิดชอบ ส่วนอำนาจไม่ยินยอมมอบให้
 - 1.4 เกิดความเกรงกลัวว่าจะเสียอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่มอบอำนาจหน้าที่ไป
 - 1.5 มีความพึงพอใจที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาประเภทรวบอำนาจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัวและแสดงความจงรักภักดีอยู่เสมอ
 - 1.6 เช็ดทลลาบต่อความผิดพลาดในการมอบอำนาจหน้าที่ที่เกิดจากการผิดพลาดครั้งก่อนและฝังใจอยู่กับข้อผิดพลาดนั้น จนไม่กล้ามอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นอีก
 - 1.7 ผู้บังคับบัญชาไม่ชำนาญถึงลักษณะของงานที่มอบ ไม่ได้ตั้งมาตรฐานของงานประเภทนั้นไว้ จึงเกิดความลังเลใจที่จะมอบงาน เพราะไม่มีเครื่องมือที่จะควบคุมและติดตามผลงานได้

2. สาเหตุจากผู้รับมอบอำนาจหน้าที่ ส่วนใหญ่เกิดจากความรู้ความสามารถ และภาวะทางใจของผู้รับมอบเป็นสำคัญ ได้แก่

- 2.1 ความเต็มใจและความล้มครใจที่จะรับมอบหมายงาน
- 2.2 ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่ขาดความเชื่อมั่น ในตนเอง
- 2.3 ผู้รับมอบเช็ดชขาดต่อการมอบอำนาจหน้าที่ เพราะไม่ได้รับคำชมเชยเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วง ในทางตรงกันข้าม ถ้าทำผิดพลาดก็ถูกตำหนิ ทำให้ขาดกำลังใจในการทำงานและเสียขวัญต่อการที่จะรับมอบอำนาจหน้าที่
- 2.4 ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่ไม่เข้าใจในลักษณะและวิธีการปฏิบัติของงานที่รับมอบ
- 2.5 ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่ขาดความรู้ความสามารถ และขาดลักษณะการเป็นผู้นำ
- 2.6 ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่ขาดความสำนึกถึงคุณค่าของการมอบอำนาจหน้าที่
- 2.7 อำนาจและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายมา ไม่ได้สัดส่วนที่ดี และเพียงพอที่จะทำให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

3. สาเหตุจากกรณีแวดล้อม มักเกิดจากอิทธิพลอื่น ๆ ที่นอกเหนือบุคคลทั้งสองฝ่าย

คือ

- 3.1 ระเบียบแบบแผนกำหนดไว้โดยเคร่งครัด เช่น งานบางอย่างกฎหมายระบุว่า เป็นอำนาจหน้าที่เฉพาะตัวของผู้บริหารจะมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติแทนมิได้ เป็นต้น
- 3.2 พิจารณาถึงองค์ประกอบอันเป็นสามัคคีธรรมของหมู่คณะประกอบการวินิจฉัยที่จะมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้หนึ่งผู้ใด โดยพิจารณาว่าหากมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้หนึ่งผู้ใด ในหมู่คณะแล้วจะก่อให้เกิดข้อขัดแย้งในหมู่คณะหรือไม่เพียงไร
- 3.3 แนวคิดหรือปรัชญาในการบริหารองค์การนั้น ไม่ประสงค์ให้มีการมอบอำนาจหน้าที่

สรุป การมอบหมายงาน (Delegation) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมอบอำนาจหน้าที่ให้ด้วย แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายงานและมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้วก็ตาม ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาก็ยังคงมีอยู่มิใช่เป็นการมอบหมายงานที่ขาดลอยไปโดยไม่มี การเหลียวแลหรือควบคุมอีกเลย ผู้มอบหมายงานทุกคนจะต้องตระหนักว่าเขายังคงรับผิดชอบอยู่ และจะปิดความรับผิดชอบให้พ้นตัวไม่ได้ ถ้าปริมาณของการมอบหมายงานจะมากขึ้นเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น สภาพบรรยากาศขององค์การ ลักษณะของงานที่ทำ และความเข้าใจ และเต็มใจของผู้บริหาร ข้อที่พึงระวังประการหนึ่งก็คือ การมอบหมายงานจะต้องมิใช่เป็นการมอบหมายงานอย่างชนิดที่ขาดลอยโดยไม่มี การควบคุมอีกเลยการควบคุมและติดตามงานที่มอบหมายไปแล้วจึงเป็นสิ่งที่จะต้องกระทำ

การควบคุมงาน (Controlling)

โดยปกติแล้วการควบคุมจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการมอบหมายงาน ซึ่งเป็นการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และก่อให้เกิดความรับผิดชอบแก่บุคคลอื่นเพื่อให้เกิดการปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะ โดยนั้นจะเกิดบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอยู่ 2 ฝ่าย คือผู้มอบหมายงาน ซึ่งเป็นผู้ควบคุมและผู้รับมอบหมายงานเป็นผู้ถูกควบคุม

ความหมายของการควบคุม

การควบคุมงานเป็นศิลปะที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำ นักบริหารจะต้องใช้ศิลปะในการเชิญชวนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคนพร้อมใจกันปรับปรุงงานให้บังเกิดผลดีที่สุด ดังนั้นการควบคุมงานที่ดีจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ที่รู้จักใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เข้ามาช่วย เพื่อให้การควบคุมมีประสิทธิภาพ ได้ทั้งผลงานที่ต้องการและน้ำใจของผู้ที่ได้รับมอบหมายงาน สำหรับความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการควบคุมนั้นมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol อ้างถึงใน ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพัฒนา 2527 : 331) ได้กำหนดคำจำกัดความไว้เมื่อปี 1916 ซึ่งยังคงเป็นที่ยอมรับอยู่ในปัจจุบันมีความว่า "ในการปฏิบัติงานการควบคุมนั้น ประกอบด้วยการตรวจสอบดูว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับแผนงาน คำสั่ง และหลักการที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้ผู้บริหารจะได้ค้นพบจุดอ่อนและข้อผิดพลาด เพื่อนำมาแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก" คำจำกัดความนี้ได้ยกเอาแผนงานหรือคำสั่งหรือหลักการที่ได้กำหนดขึ้นไว้ก่อนเป็นเกณฑ์มาตรฐานเพื่อใช้ตรวจหาข้อผิดพลาด หรือการกระทำที่เบี่ยงเบนไปจากเกณฑ์ เพื่อการแจ้งให้ดำเนินการแก้ไข

เฮอร์เบิร์ต จี ฮิกส์ (Herbert G Hicks 1981 : 205) ได้กล่าวว่า "การควบคุมเป็นงานส่วนหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งจะตรวจดูว่าขณะนั้นพนักงานกำลังปฏิบัติงานอะไรเพื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่ควรทำให้เสร็จ และกระทำการบางอย่างถ้าหากทั้งสองสิ่งไม่ตรงกัน" หมายถึงว่าผู้บริหารต้องคิดว่าการควบคุมเป็นภาระที่จะต้องปฏิบัติเพื่อใช้ตรวจสอบงานที่ปฏิบัติอยู่ว่าควรเป็นอย่างไร และต้องแก้ไขอย่างไรถ้าไม่เป็นไปตามกำหนด

เวอร์เรน ดับบิว เฮเนส (Werren W. Heyness อ้างถึงใน ปราณี พรณวิเชียร 2528 : 150) ได้ระบุไว้ดังนี้ "การควบคุม หมายถึงกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้" หมายความว่า การควบคุมงานนั้นคือการตรวจสอบดูว่ามีการดำเนินการตามแผนและมีการก้าวหน้าไปในแนวทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ดักกลาส เอล เซอร์วิน (Douglas S. Sherwin อ้างถึงใน ปรานี พรรณวิเชียร 2528 : 151) ได้กล่าวว่า "การควบคุมคือ การตรวจสอบดูว่ามีการดำเนินงานตามแผนและมีความก้าวหน้าไปในแนวทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ และดำเนินการแก้ไขที่จำเป็นเพื่อแก้ไขปัญหาที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์"

โรเบิร์ต เจ มอกเคลอร์ (Robert J. Mockler 1972 : 2) ได้กล่าวว่า "การควบคุม คือ ความพยายามอย่างมีระบบ เพื่อกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า พิจารณาว่ามีข้อแตกต่างหรือไม่และทำการแก้ไขใดๆที่ต้องการ เพื่อเป็นหลักประกันว่าทรัพยากรทุกอย่างขององค์การ ได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อการสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ"

จากความเห็นของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้อ้างอิงมาแล้วนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นโดยสรุปเกี่ยวกับความหมายของการควบคุมคือ "การควบคุมเป็นกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับมอบหมายงาน โดยการเปรียบเทียบกับแผนงานหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อดำเนินการแก้ไขตามความจำเป็น"

การควบคุมกับการบริหารแผนงานและ โครงการ

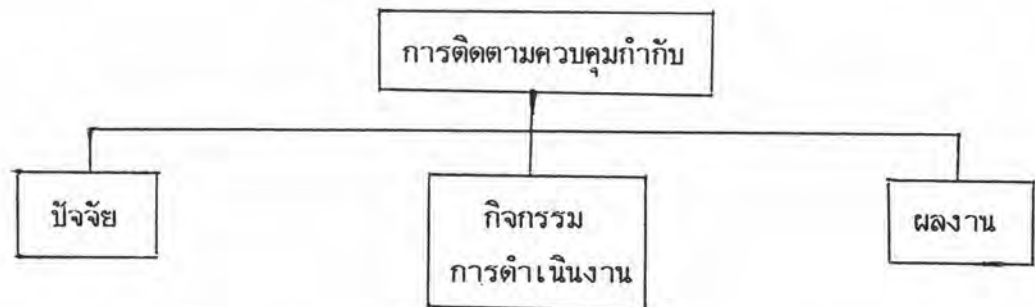
การติดตามควบคุมกำกับ และการประเมินผลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่ช่วยให้ผู้บริหารโครงการต่าง ๆ ทราบว่า โครงการเหล่านั้นบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ต้องการมากน้อยเพียงใด โครงการต่าง ๆ ดำเนินงานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อุกฤษณ์ ประเสริฐ (2527 : 3) ได้กล่าวว่า "ผลจากการติดตาม ควบคุมกำกับ และประเมินผลจะให้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นความสำเร็จ แสดงให้เห็นถึงข้อดี จุดอ่อนและแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน แจกแจงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ชี้ให้เห็นช่องทางในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ช่วยให้การบริหารแผนงานและ โครงการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ส่วนนี้เองเป็นส่วนที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารแผนและ โครงการ"

จากข้อคิดดังกล่าวนี้เป็นเครื่องชี้ให้เห็น ได้ชัดว่า การติดตามควบคุมกำกับนั้น เป็นสิ่งที่จะละเลยไม่ได้

แนวคิดในเรื่องการควบคุม

จุดเน้นในการดำเนินงานด้านการติดตามควบคุมกำกับงานโดยทั่ว ๆ ไปนั้น อุกฤษ บัญประเสริฐ (2527 : 15) ได้แสดงให้เห็นเป็นแผนภูมิดังต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 15 การติดตามควบคุมกำกับงาน



จากแผนภูมินี้แสดงให้เห็นว่า การติดตามควบคุมกำกับเมื่อพิจารณาครอบคลุมการทำงานทั้งระบบ มีจุดสำคัญอยู่ที่ปัจจัย (Input) กิจกรรมการดำเนินงาน (Process) และผลงานหรือผลผลิต (Output) ว่าแต่ละด้านเป็นอย่างไร ได้มีการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่มีการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ ผลของการปฏิบัติจริงเป็นอย่างไร แตกต่างจากที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใดทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และลักษณะเฉพาะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจะเป็นประมวลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ไม่อาจปฏิบัติได้ตามแผนที่ได้วางไว้

ประโยชน์ของการควบคุม

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มักจะทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ถึงแม้ว่าผู้บริหารมีการวางแผนไว้เป็นอย่างดี การควบคุมจะมีส่วนช่วยให้แน่ใจได้ว่าแผนงานต่าง ๆ ดำเนินไปตามเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจึงต้องประเมินผล การปฏิบัติงาน และหาทางป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้น โดยใช้ระบบการควบคุมที่มีขอบข่ายครอบคลุมการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ ทุกอย่างในเรื่องประโยชน์ของการควบคุมนั้น เสนาะ ดีเยาว์ (2521 : 246) ได้สรุปไว้ดังนี้ คือ

1. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
2. ได้รับผลผลิตที่มีคุณภาพมาตรฐาน เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า
3. กำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์การได้ชัดเจน
4. มีการวัดผลการปฏิบัติงานของสมาชิกทุกคนในองค์การ เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัลหรือลงโทษ
5. ป้องกันการใช้ทรัพยากรไปในทางไม่ดี เช่น ป้องกันการทุจริตหรือนำทรัพย์สินขององค์การไปใช้ในทางที่มีขอบ หรือเพื่อประโยชน์ส่วนตัว
6. จัดความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานต่าง ๆ ขององค์การ

กระบวนการควบคุม

การที่จะกำหนดมาตรฐานให้แน่นอนลงไปว่า งานมีลักษณะเช่นไร ควรมีกระบวนการควบคุมอย่างไรนั้น เป็นสิ่งยากต่อการที่จะกำหนดไว้เป็นข้อตายตัวในรายละเอียด เพราะความยุ่งยากที่งานแต่ละชนิด แต่ละประเภทมักจะมีข้อผิดพลาดแตกต่างกัน แต่หลักการใหญ่ ๆ ที่สำคัญแล้วจะไม่มีใครจะแตกต่างกันนัก ขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการควบคุมนั้น นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดกันไว้แตกต่างกัน เช่น ฉายศิลป์ เขียวชาญพิพัฒน์ (2527:336) ได้กำหนดไว้ว่าประกอบด้วย

1. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. การจัดหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง
3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
4. การประเมินการแก้ไข
5. การดำเนินการแก้ไข

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2528 : 133) ได้ระบุไว้ว่าประกอบด้วยสิ่งสำคัญดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของงานให้แน่ชัด
2. กำหนดมาตรฐานของงาน
3. การวัดผลการปฏิบัติงาน
4. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ว่าให้ผลสูงหรือต่ำกว่าหรือเท่าเกณฑ์ที่กำหนด
5. ดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้อง

มานพ สวามิชัย (2527 : 168) ได้สรุปขั้นตอนของการควบคุมไว้ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. กำหนดเป้าหมายของการควบคุมงาน
2. กำหนดเกณฑ์ควบคุมงานและมาตรฐาน
3. ดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้อง
4. เปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน

ล่วน ธงชัย ลันติวงษ์ (2528 : 416) ได้กำหนดขั้นตอนไว้ดังนี้

1. การจัดตั้งมาตรฐาน
2. การวัดผลงาน
3. ทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
4. ดำเนินการแก้ไข

โรนัล อาร์ พิตฟิลด์ (Ronald R. Pitfield 1977 : 416) ได้จัดไว้ 4 ขั้นตอนเช่นเดียวกัน ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐาน
2. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
3. คัดข่าวสารที่ได้รับกลับมาจากผลการเปรียบเทียบ
4. การแก้ไขส่วนที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน

เฮอ์เบิร์ต จี ฮิค และเร ซี กิลเลท (Herbert G Hicks and Ray C. Gullett 1981 : 537) ได้จัดขั้นตอนของกระบวนการควบคุมไว้เพียง 3 ประการประกอบด้วย

1. การกำหนดมาตรฐานที่แจ้งชัด สอดคล้องกันและวัดได้
2. รวบรวมผลที่วัดได้เป็นหน่วย
3. ผลการปฏิบัติจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ความแตกต่างที่ปรากฏจะได้นำไป

ดำเนินการแก้ไขปรับปรุง

ขั้นตอนของกระบวนการควบคุมที่กล่าวมาทั้งหมดนี้อาจพิจารณาสรุปได้เป็น 3 ขั้นตอนที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ

1. การกำหนดมาตรฐาน
2. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน และ
3. การแก้ไขส่วนที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน

การควบคุมงานตามหลักประชาธิปไตย

การบริหารงานในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า การนำหลักการประชาธิปไตย

มาใช้มันจะทำให้ผลงานที่ปรากฏมีคุณภาพ ซึ่งรวมถึงการควบคุมด้วย เรื่องนี้ มิลเลียน บราวน์ (Million Brown 1956 : 14) ได้กล่าวถึงการควบคุมงานตามหลักประชาธิปไตยดังนี้

1. ผู้ควบคุมงานต้องรำลึกเสมอว่า ในขั้นสุดท้ายงานนั้นจะสำเร็จด้วยคน ส่วนเงิน เครื่องจักร และวิธีการ ก็จัดได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ล้าสมัยแต่ถ้าปราศจากคนแล้วงานจะเกิดขึ้นไม่ได้

2. ผู้ควบคุมงานจะต้องรำลึกเสมอว่า ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานอยู่ด้วยกันนั้น เป็นบุคคลธรรมดาซึ่งมีความต้องการเหมือนคนอื่น ๆ และมีนิสัยและลักษณะแตกต่างกันไป การควบคุมโดยการให้ความยุติธรรมจะก่อให้เกิดความลุ่มหลงที่ตีทุกฝ่าย

3. การควบคุมงาน ผู้ควบคุมต้องระลึกเสมอว่า ต้องเป็นผู้นำมาใช้เจ้าหน้าที่ซึ่งต้องคอยสั่งการ และเข้มงวด

4. ผู้ควบคุมงาน จะต้องพยายามส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานก้าวหน้า ในการงาน เท่าที่ความสามารถของเขาจะทำให้ก้าวหน้าไปได้ และต้องหาช่องทางที่จะส่งเสริมให้ก้าวหน้าต่อไป โดยไม่ต้องท้อแท้หรือวิตกว่าผู้ที่ตนส่งเสริมจะหาทางแย่งตำแหน่งของตน

ผลกระทบของการควบคุมที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล

วัตถุประสงค์ประการแรกและเป็นประการสำคัญของการควบคุมงานก็คือ เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น เพื่อบังคับหรือกำกับให้ผลงานมีมาตรฐานและเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป้าหมายอยู่ที่ผลงาน จะอย่างไรก็ตามผลงานนั้นเกิดจากการกระทำของคน การควบคุมนั้นก็ย่อมหมายถึงการควบคุมคนด้วย ซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้น ในเรื่องนี้ จัสติน จี ลองเนคเกอร์ (Justin G Langenecker 2969 : 550-554) ได้กล่าวถึงระบบการควบคุมที่ก่อให้เกิดผลเสียต่อบุคคลตามมาดังนี้ คือ

1. ทำให้คนมีทัศนคติแคบ
2. ทำให้คนงานหวังผลระยะสั้นมากกว่าระยะยาว
3. อาจทำให้มีการบิดเบือนรายงานเพื่อให้ได้ตามที่ถูกควบคุม และ
4. อาจมีผลต่อขวัญกำลังใจ

ผลเสียดังที่ได้กล่าวมานั้นมีลักษณะคล้ายคลึงกับความเห็นของ ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2528 : 126) ได้กล่าวถึงผลเสียในทางปฏิบัติของบุคคลบางคนเมื่อถูกควบคุม และทำให้เขาเกิดความไม่พึงพอใจ เช่น

1. ผลเสียต่อขวัญของคณา
2. ขาดความสนใจในการทำงาน
3. อัตราขาดงานและการหมุนเวียนของพนักงานจะสูง และอาจทำให้พนักงานเกิดความเฉื่อยชา
4. การรวมกลุ่มอาจเกิดขึ้น
5. ทำให้พนักงานมีทัศนคติแคบในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ต่าง ๆ จะทำตามคำสั่ง ไม่สนใจคุณภาพของงาน และไม่สนใจกิจกรรมอื่น ๆ
6. อาจทำให้มีการบิดเบือนรายงาน

ผลเสียดังที่กล่าวไว้จะส่งผลก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ในทางเสียหาย สุธาดา สุวรรณบูล (2527 : 153) ได้กล่าวถึงผู้ปฏิบัติงานอาจจะแสดงปฏิกิริยาต่อการถูกควบคุมดังต่อไปนี้

1. จับกลุ่มนินทาต่อต้านการควบคุม
2. แสดงอารมณ์ก้าวร้าวทำลายสิ่งของ
3. แกล้งทำผิดเพื่อประชด
4. ทำโดยเฉื่อยชาขาดความกระตือรือร้น
5. ขาดงานบ่อย
6. ขาดการประสานงานก่อให้เกิดความเสียหายในงาน
7. สร้างความวุ่นวายในการปฏิบัติงาน
8. ขาดการริเริ่ม ขาดความคิดริเริ่ม

การปรับปรุงให้ระบบการควบคุมมีประสิทธิภาพ

จากผลเสียของการควบคุมดังได้ระบุนมาแล้วนั้น เป็นเครื่องเตือนให้ต้องมีการปรับปรุงระบบการควบคุม เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2528: 127) ได้เสนอแนะวิธีการปรับปรุงระบบควบคุมเป็นข้อ ๆ ดังต่อไปนี้

1. ควรจะให้พนักงานเจ้าหน้าที่ควบคุมตนเอง
2. กำหนดจุดควบคุมอย่างเหมาะสม
3. ใช้วิธีการควบคุมที่ค่อนข้างง่าย
4. ควรอธิบายถึงสาเหตุและความจำเป็นของการควบคุม
5. ถ้าเป็นไปได้ควรมอบหมายงานและกระจายอำนาจโดยควบคุมเพียงกว้าง ๆ

พยายามให้พนักงานรู้สึกว่าการควบคุมนี้ดีที่สุด

6. ถ้าเป็นไปได้ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการควบคุม
7. ต้องมีข้อมูลป้อนคืนพนักงานเพื่อส่งเสริม และช่วยกันควบคุมโดยข้อมูลต้องทัน

เหตุการณ์

ลูซาดา สุวรรณบุล (2527 : 153) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการควบคุมงานที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ คือ

1. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการควบคุม
2. ยึดหลักความยุติธรรม ความเสมอภาค
3. ให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐาน กำหนดการควบคุมวิธีการทำงาน
4. รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน หากมีการเปลี่ยนแปลงระเบียบวิธีปฏิบัติจะต้องแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า
5. ผู้ควบคุมจะต้องทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความเชื่อถือ และเข้าใจหลักการปกครองคนตามหลักจิตวิทยา

ธงชัย สันติวงษ์ (2523 : 426) ได้กล่าวว่า การจะจัดให้ระบบการควบคุมมีประสิทธิภาพจะต้องทำให้ได้ โดยการใช้วิธีการต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

1. พยายามป้องกันมิให้พฤติกรรมของคนงานเป็นไปในทางไม่ดี
2. จะต้องพิจารณาเลือก ใช้การควบคุมจากหลายวิธีแตกต่างกัน
3. ควรจะใช้วิธีการควบคุมสมัยใหม่ "การบริหารตามจุดมุ่งหมาย" (Management by Objective)
4. ให้มีการใช้การควบคุมตามจุดสำคัญ
5. ควรใช้การบริหารโดยอาศัยข้อแตกต่างเป็นเครื่องมือ
6. พยายามให้มีระเบียบวิธีควบคุมที่ค่อนข้างง่าย

การจูงใจในการทำงาน

เดล เอส บีช (Dale S. Beach 1965 : 379) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบผลสำเร็จในเป้าหมายหรือรางวัล เป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งยู่ให้คน ไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีลัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

จอห์น พี ดีเลคโค (John P. Delecco 1968 : 180) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึงตัวประกอบต่าง ๆ ที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ตัวประกอบเหล่านั้นได้แก่ สิ่งปลุกใจ ความคาดหวัง สิ่งกระตุ้น และการลงโทษ

สมพงษ์ เกษมลิน (2526 : 244) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออก หรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคล คือ ความต้องการ

จากคำจำกัดความข้างต้น สรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึง การชักจูงให้คนปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือชักจูงให้สมาชิกขององค์การเกิดความพอใจที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow (1970 : 35-46) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ความต้องการของคนจะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจ ความต้องการต่าง ๆ ในทัศนะของเขาจะแบ่งออกได้เป็นระดับต่าง ๆ กัน ทฤษฎีของเขาเป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างกว้างขวางในนามของ "Maslow Hierarchies of Needs"

มาสโลว์ (Maslow) ได้ตั้งข้อสมมติฐานไว้ว่า

1. คนเป็นสัตว์อย่างหนึ่งที่มีความต้องการ และความต้องการของคนไม่สิ้นสุด
2. ความต้องการอย่างหนึ่งอย่างใดที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมต่อไปอีก

3. ความต้องการของคนจะเรียงลำดับความสำคัญ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่น ๆ จะเกิดขึ้นมาทันที

การเรียงลำดับความต้องการมีดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย ทุกคนเชื่อถือกันว่าเป็นความต้องการเพื่อความอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย เสื้อผ้า และความต้องการทางเพศ ความต้องการดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายยังไม่ได้ได้รับการตอบสนอง เมื่อพิจารณาถึงสภาพในสังคมที่มีเงินเป็นสื่อในการแลกเปลี่ยน ความต้องการในระดับนี้ สามารถตอบสนองได้ด้วยเงิน

2. ความต้องการความปลอดภัยมั่นคง ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง เป็นความต้องการความคุ้มครองป้องกันภัยอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งด้านร่างกาย ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ และความสูญเสียในเรื่องของโอกาส ส่วนความมั่นคงนั้นหมายถึง

ความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพ เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สวัสดิการและผลประโยชน์ต่าง ๆ

3. ความต้องการทางสังคม ความต้องการทางสังคมเป็นความต้องการด้านมิตรภาพและการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ การช่วยเหลือผู้อื่น และการรับความช่วยเหลือจากผู้อื่น มนุษย์ทุกคนต้องการเพื่อน ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนบ้านหรือเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ของมนุษย์จะมีในลักษณะที่เป็นทางการ และความสัมพันธ์ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ

4. ความต้องการยกย่องจากสังคม ความต้องการการยกย่อง การมีฐานะเด่น หรือการมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ เป็นความต้องการในระดับสูง ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับความมั่นใจในตนเอง และความรู้ความสามารถต่าง ๆ ของมนุษย์ เป็นความต้องการความเคารวะในตนเอง สถานะในสังคม เกียรติประวัติ และศักดิ์ศรีของแต่ละบุคคล ความต้องการนี้หมายถึงความไปถึงความต้องการที่จะให้ได้มาซึ่งบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งอาจจะเป็นทักษะ การอาชีพ งานอดิเรก หรือความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ความต้องการในระดับนี้ เป็นความต้องการระดับสูงสุดของชีวิตมนุษย์ เป็นความต้องการที่เข้าใจยากที่สุด และเป็นสิ่งที่ยากลำบากในการที่จะกำหนดลงไปว่า อะไรคือสิ่งที่มนุษย์ต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ ความต้องการระดับนี้น่าจะมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพ และการประสบความสำเร็จ ความต้องการด้านนี้พออธิบายได้ว่าเป็นความต้องการของบุคคลที่จะได้รับความสำเร็จ ความพอใจในการแสดงบทบาทได้อย่างเต็มที่ตามความสามารถที่มีอยู่

ความต้องการทั้ง 5 ลำดับ สามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 16 ลำดับความต้องการ 5 ชั้น ของ มาสโลว์ (Maslow)



2. แนวความคิดของ อัลเฟรด เอ็ม คูเปอร์ (Alfred M. Cooper 1958 : 31-33) ตามแนวคิดทฤษฎีนี้ถือว่า ความต้องการในการทำงานดังกล่าวข้างล่างเป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สิ่งจูงใจมักจะเกิดจากภายในหรือภายนอกตัวบุคคลก็ได้ ดังนั้น ใน การปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องการสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของตน ความต้องการ ตามแนวคิดของ คูเปอร์ แบ่งออกเป็น 7 อย่าง คือ

- 2.1 ทำงานที่เขาสนใจ
- 2.2 มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
- 2.3 มีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
- 2.4 มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 2.5 สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานและสถานที่ที่เหมาะสม
- 2.6 ความสะดวกในการไปกลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ
- 2.7 การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม การปกครองและ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

3. แนวความคิดของ เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Bernard 1966: 142) บาร์นาร์ด กล่าวว่า สิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสิ่งจูงใจที่หน่วยงานอาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

- 3.1 สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ
- 3.2 โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่น เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว และโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งที่มีอำนาจมากกว่าเดิม
- 3.3 สภาพแวดล้อมอันเป็นที่พึงปรารถนา ได้แก่ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ ในสำนักงาน วัตถุสิ่งของต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่พอใจทุกคน
- 3.4 ความตั้งใจในทางสังคม ได้แก่ การคบหาสมาคมกันเองในหมู่บุคลากรทุกหน่วยงาน
- 3.5 การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัย และตรงกับทัศนคติของบุคลากร
- 3.6 การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง ช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญของหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่
- 3.7 สภาพการอยู่ร่วมกันของบุคลากร ถ้าหน่วยงานใดบุคลากรสนิทสนมกลมเกลียวกัน หน่วยงานนั้นจะให้ผลในด้านประสิทธิภาพของบุคลากร เพราะทุกคนจะให้ความร่วมมืออย่างดี ในการทำงาน

4. แนวความคิดของ วอน ฮอลล์เลอร์ บี กิลเมอร์ (Von Haller B. Gilmer 1966 : 280) กิลเมอร์ ได้จำแนกองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ คือ

4.1 ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และได้รับความเป็นธรรม

4.2 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) เช่น การมีโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในงานที่ทำ

4.3 พพอใจในการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพึงพอใจในงานที่ทำ และความพึงพอใจในการจัดการ

4.4 ค่าจ้าง (Wages) มีความรู้สึกพอใจในค่าจ้าง และรู้สึกสมเหตุสมผลในสิ่งตอบแทนนั้น ๆ

4.5 ลักษณะงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำ หากได้ทำงานตรงความต้องการและความถนัด

4.6 การบังคับบัญชา (Supervision) มีส่วนทำให้เกิดการพึงพอใจในการทำงานได้

4.7 ลักษณะทางสังคม (social Aspects of the Job) หากผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น ๆ

4.8 การคมนาคมและการสื่อสาร (Communication) มีส่วนช่วยก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงานมากน้อยต่างกัน ได้

4.9 สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง ฮ่องกงน้ำ ชั่วโมงการทำงาน มีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจมากน้อยต่างกัน ได้

4.10 สิ่งตอบแทน (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทน เมื่อออกจากงาน การรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย ก็มีมีส่วนให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

5. แนวความคิดของ สก็อต เอ็ม ไมเออร์ส (Scott M. Myers 1970 : 124) ไมเออร์ส ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในงาน โดยเน้นเรื่องการวางเป้าหมายให้ได้ผลนั้น คือ

5.1 งานจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานจึงจะมีความหมายสำหรับผู้ทำ

5.2 งานนั้นจะต้องวางแผนและวัดความสำเร็จได้โดยใช้ระบบการทำงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

5.3 เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายใน เป้าหมายของงานจะต้องมีลักษณะดังนี้

- 5.3.1 ผู้ทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย
- 5.3.2 มีผลงานกลับมาให้ผู้ทำงานทราบโดยตรง
- 5.3.3 งานนั้นเป็นงานที่พึงปรารถนา
- 5.3.4 งานนั้นมีลักษณะท้าทาย
- 5.3.5 งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้

6. แนวความคิดของ มาเบล นิวคัมเมอร์ (Mabel Newcomer 1955 : 44) นิวคัมเมอร์ ได้ใช้วิธีจูงใจให้คนเกิดความพอใจในการทำงาน โดยดูความต้องการของคนงานเป็นหลัก เขามีวิธีการที่ต่างออกไปจากเรื่องการให้เงินค่าจ้างอย่างเพียงพอความมั่นคงในการทำงานและสภาพการทำงานที่ดี แต่ยังมีวิธีการจูงใจเชิงจิตวิทยาเพิ่มเติม คือ

- 6.1 สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ร่วมงาน เช่น สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม หากความช่วยเหลือความผิดพลาดมากกว่าการลงโทษ สนใจในความคิดเห็น และคำแนะนำของผู้ร่วมงานงานที่มอบหมายต้องแน่ใจว่าชัดเจนและเป็นที่ยอมรับได้ง่าย
- 6.2 ให้คนงานรู้ความก้าวหน้าของเขา ทราบบทบาทและความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนทราบเกี่ยวกับโอกาสสำหรับความก้าวหน้าของตนเอง
- 6.3 ควรกำหนดให้มีการพักผ่อนชั่วระยะเวลาหนึ่งเพื่อเป็นการลดความเบื่อ และยังเป็นการพักผ่อนให้หายเหนื่อยทางร่างกาย นับว่าได้ผลดีทั้งทางด้านขวัญและผลผลิต

7. แนวความคิดของ เฟรดเดอริก บี. เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick B. Herzberg 1975 : 60-63) เฮิร์ซเบิร์ก ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน เขาได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานว่ามีอยู่ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยกระตุ้น (Motivator) ซึ่งได้แก่สิ่งที่ช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจ และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งได้แก่ สิ่งที่ยังป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งปัจจัยทั้งสองจะช่วยสนับสนุนให้คนทำงานมีความพึงพอใจในงานยิ่งขึ้น ซึ่งเราเรียกปัจจัยทั้งสองนี้ว่าเป็น ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factor Theory) สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและไม่พึงพอใจในการทำงานมีดังนี้

- 7.1 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ มี 5 ประการ คือ
 - 7.1.1 การได้รับความสำเร็จ
 - 7.1.2 การยอมรับนับถือ
 - 7.1.3 ลักษณะของงาน

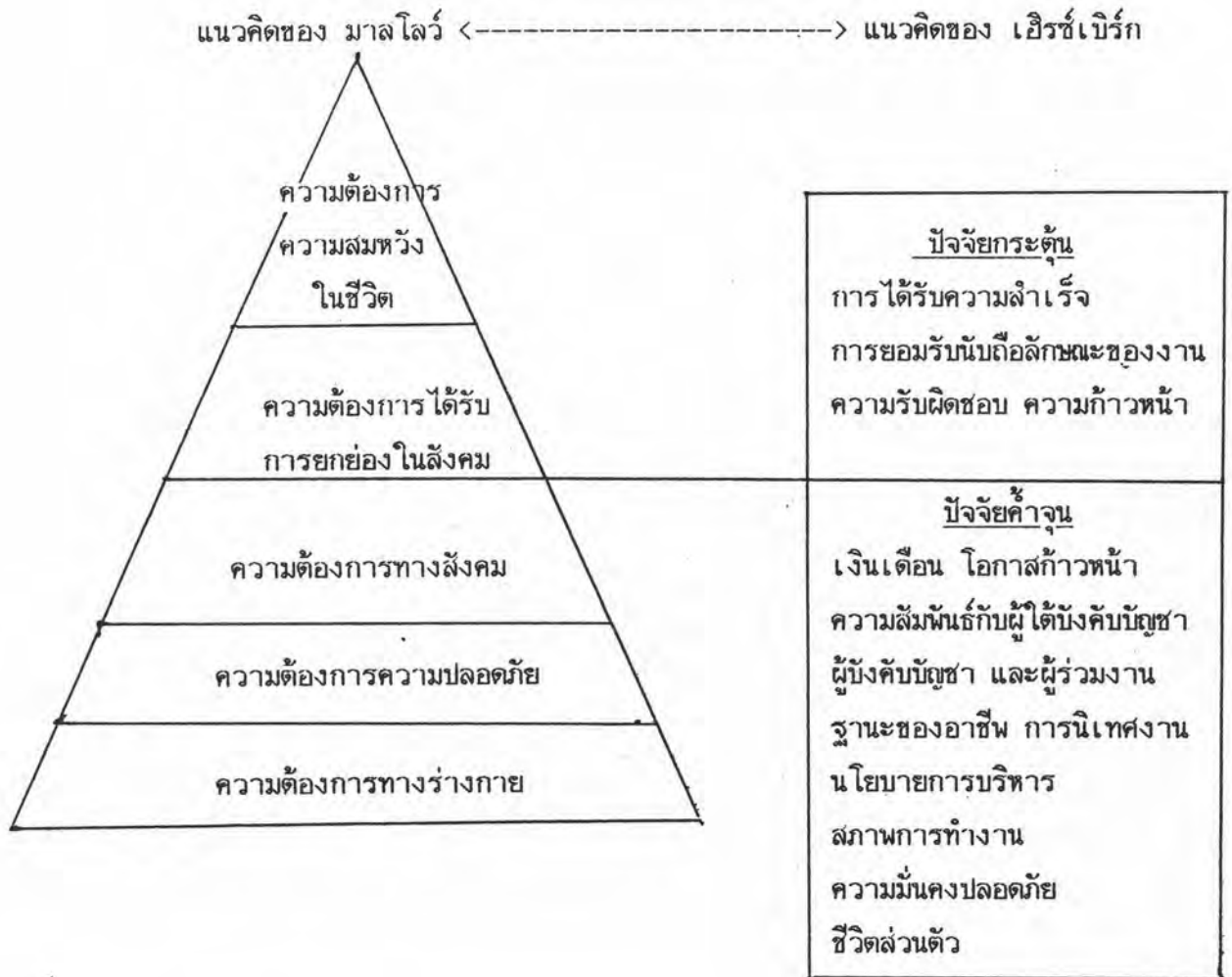
- 7.1.4 ความรับผิดชอบ
- 7.1.5 ความก้าวหน้า
- 7.2 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ มี 11 ประการ คือ
 - 7.2.1 เงินเดือน
 - 7.2.2 โอกาสก้าวหน้า
 - 7.2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
 - 7.2.4 ฐานะของอาชีพ
 - 7.2.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 7.2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
 - 7.2.7 การนิเทศงาน
 - 7.2.8 นโยบายการบริหารงานของหน่วยงาน
 - 7.2.9 สภาพการทำงาน
 - 7.2.10 ความมั่นคงปลอดภัย
 - 7.2.11 ชีวิตส่วนตัว

ความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานมักมาจากองค์ประกอบ 11 ประการดังกล่าวข้างต้น นอกจากนั้นยังมีความรู้สึกที่สร้างความไม่พึงพอใจในงานจากเหตุอื่นอีก 2 ประการ คือ ความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมจากหน่วยงาน และความรู้สึกว่าไม่ได้รับผลตอบแทนจากผลงานที่เขาปฏิบัติ

องค์ประกอบทั้งสององค์ดังกล่าวจะไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันเลย และส่งผลไปในทิศทางตรงกันข้ามเสมอ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานก็จะนำจิตใจของพนักงาน เจ้าหน้าที่ไปในทางเสริมสร้างความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำอยู่ ตรงกันข้าม องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานก็จะ โน้มนำจิตใจของการทำงานไปในทางเลื่อม คือ เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำมากขึ้น ๆ เรื่อย ๆ ไป ดังนั้น จึงเป็นการดีของผู้บริหารที่จะสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่คนงานให้มาก เพื่อประสิทธิภาพของงาน หากได้พิจารณาถึงแนวคิดของ เฮิร์ชเบอร์ก แล้วจะเห็นปัจจัยทั้งคู่ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยค้ำจุน ก็คือความต้องการในเรื่องต่าง ๆ ของมนุษย์นั่นเอง และเมื่อพิจารณาโดยละเอียดจะเห็นว่าปัจจัยค้ำจุนเป็นความต้องการที่เทียบได้กับความต้องการระดับต้น ๆ ตามแนวคิดของ Maslow ส่วนปัจจัยกระตุ้นเทียบได้กับความต้องการในระดับสูงตามแนวคิดของ มาสโลว์ รายละเอียดตั้งแผนภูมิประกอบ 17

แผนภูมิที่ 17 เปรียบเทียบความต้องการตามแนวคิดของ มาสโลว์ และ เฮิร์ชเบิร์ก

ความต้องการ



นอกจากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สมยศ นาวิการ (2525 : 434-445) ยังได้กล่าวถึงปัจจัยเบื้องต้นที่จูงใจให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. โอกาสของความก้าวหน้า
2. เงิน
3. ความท้าทายของงาน
4. การมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน
5. การยกย่องและสภาพภาพ

6. ความรับผิดชอบและอำนาจ
7. ความมั่นคงในอาชีพ
8. ความเป็นอิสระในการทำงาน
9. โอกาสของความเจริญเติบโตส่วนบุคคล
10. สภาพแวดล้อมของการทำงานดี

เกคินี หงส์นันท์ (2518 : 192-230) ได้กล่าวถึงปัจจัยพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานดังนี้

1. การให้เกียรติและตระหนักในผลงานที่ได้กระทำ
2. เป็นงานที่ควรแก่การสนใจ ทำทหายความสามารถ
3. การทำงานเป็นกลุ่มที่มีการประสานงานเป็นอย่างดี
4. มีอิสระในการวินิจฉัยแก้ปัญหา
5. มีความมั่นคงในการทำงาน
6. มีความก้าวหน้า ซึ่งได้รับการพิจารณาอย่างเสมอภาค และยุติธรรม
7. มีการควบคุมที่ดี

หลักการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานที่ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ ความพึงพอใจหากเกิดขึ้นที่ใดแล้ว ที่นั้นย่อมเต็มไปด้วยความตั้งใจทำงาน การให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน บรรยากาศในองค์การสดชื่น เป็นต้น ดังนั้นการสร้าง ความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำ เพื่อประโยชน์ของหน่วยงานต่อไป

ได้มีผู้เสนอแนะวิธีการสร้างความพึงพอใจในการทำงานไว้แตกต่างกันมาก ซึ่งส่วน ใหญ่แล้วจะเห็นถึงการตอบสนองความต้องการของบุคคลในหน่วยงานที่พึงจะมี ดังนั้นผู้บริหารจึง พึงมีบทบาทในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นดังนี้

1. ต้องรู้และเข้าใจในความสามารถของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน เพื่อจะได้จัด งานได้ถูกต้องและเหมาะสม
2. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน
3. การมอบหมายงานจะต้องชัดเจน
4. มีเทคนิคในการควบคุมงาน
5. ให้ทุกคนได้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

6. จัดงานที่ทำหาย และริเริ่มงานใหม่ ๆ ให้ทำเสมอ
7. กำหนดเวลาพักผ่อนให้แน่นอน และมีระยะเวลาานพอสมควรเพื่อเป็นการลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน
8. ส่งเสริมให้มีสภาพการทำงานที่ดี
9. บริหารงานด้วยความเที่ยงธรรม
10. ให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี
11. ให้ความมั่นคงในชีวิต และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน
12. ยกย่องชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น
13. ให้ทุกคนรู้สึกว่าตนเอง เป็นส่วนหนึ่งของคณะ
14. จัดสวัสดิการต่าง ๆ ภายในองค์การ

พฤติกรรมของบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงาน

บุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงาน จะแสดงออกให้เห็น โดยพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. มีความเอาใจใส่ต่องาน ขยันติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ เมื่อพบข้อบกพร่องเสียหายก็พยายามแก้ไข หรือรีบชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
2. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ยอมเสียสละเวลา และความสุจริตส่วนตัวเพื่อทำงาน โดยไม่ต้องชักชวนหรือขอร้อง
3. มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่แตกแยกเป็นก๊กเป็นเหล่า
4. ไม่ขาดหรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น มีความสบายใจที่ได้มาทำงาน และอยู่ร่วมกับเพื่อนฝูง

จะเห็นได้ว่าถ้าหน่วยงานใดคนงานมีความพอใจในสิ่งที่ได้รับจากองค์การ หรือมีขวัญในการทำงาน หน่วยงานนั้นก็จะมีประสิทธิภาพในการทำงาน ผลผลิตที่ได้รับก็จะสูงขึ้นด้วย

ประวัติความเป็นมาของคุรุสภา

กำเนิดของคุรุสภาตามพระราชบัญญัติครู พุทธศักราช 2488 นั้น กล่าวได้ว่ามีรูปแบบการเป็นมาจากการก่อตั้งสถานฝึกหัดครู สมาคมครู และ สโมสรสถานสำหรับครู ที่เคยมีอยู่ในอดีตทั้งสิ้นสถานที่สืบเนื่องดังกล่าว ได้แก่ "วิทยาทานสมาคม" "สภาไทยอาจารย์" "สามัคยาจารย์สโมสรสถาน" และ "สามัคยาจารย์สมาคม" ก่อนที่จะกลายมาเป็นคุรุสภาในที่สุด

เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความเปลี่ยนแปลง ๆ เหล่านี้ เริ่มมีมาพร้อม ๆ กับการจัดการศึกษาของไทยตั้งแต่ พ.ศ. 2414 เป็นต้นมา โดยจะเห็นได้จากในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่มีการจัดการศึกษาอย่างมีระเบียบแบบแผน มีการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นอย่างแพร่หลายมีการกำหนดระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการศึกษา การวางโครงการและวิธีดำเนินการศึกษา มีเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาเพิ่มมากขึ้น การจัดการศึกษาในระยะนั้นจึงผิดไปจากเดิม

หลังจากที่มีการจัดตั้งกรมศึกษาธิการขึ้นใน พ.ศ. 2430 การจัดการศึกษาของไทยจึงเริ่มเข้ารูปเป็นระบบ (วุฒิชัย มุลศิลป์ 2516 : 100-101) โรงเรียนประเภทต่าง ๆ ที่อยู่ในสมัยนั้นได้ถูกโอนมาขึ้นกับ กรมศึกษาธิการทั้งหมด มีบุคคลเข้ารับราชการทำหน้าที่ดำเนินการจัดการศึกษาโดยเฉพาะ ปรากฏว่าการศึกษาของประเทศได้เจริญก้าวหน้ามากขึ้นทั้ง ในพระนครและต่างจังหวัด มีการแก้ไขปรับปรุงวิชาการความรู้ใหม่ ๆ ทางการศึกษาเพิ่มขึ้นอีกหลายอย่าง ประกอบกับครูในสมัยนั้นมีวุฒิคำจึง ได้มีการฝึกอบรมตัวบุคคลเพื่อออกไปทำหน้าที่ทางการศึกษา

พ.ศ. 2438 ได้มีการฝึกอบรมครั้งแรกที่ "วิทยาทานสถาน" ซึ่งเจ้าพระยาภาสกรวงศ์ (พร บุนนาค) เป็นผู้จัดตั้งขึ้น มีผู้ทรงคุณวุฒิที่เรียนวิชาการศึกษาจากต่างประเทศเป็นผู้ให้การอบรม (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา 2518 : 1)

ต่อมาใน พ.ศ. 2443 นายตรวจแขวงซึ่งทำหน้าที่ ตรวจโรงเรียนในแขวงบางกอกน้อย จังหวัดธนบุรี ได้รับอนุญาตให้ตั้งสภาสำหรับอบรม และประชุมครูขึ้นที่วัดใหม่วินัยชำนานู (วัดเทพผลู) โดยตั้งชื่อสถานที่นี้ว่า "สภาไทยจารย์" เปิดทำการสอนทุกวันพระอันเป็นวันหยุดราชการ นายตรวจแขวงเป็นผู้สอนเอง

สภาไทยจารย์ตั้งมาได้ประมาณ 2 ปีก็เลิกกันไป ทั้งนี้เนื่องจากใน พ.ศ. 2445 กรมศึกษาธิการได้จัดตั้ง "สามัคยาจารย์สโมสรสถาน" ขึ้นอย่างเป็นทางการที่โรงเรียนทวีธาภิเศกในบริเวณวัดอรุณราชวราราม จังหวัดธนบุรี สโมสรนี้เปิดให้ครูได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและหาความรู้เพิ่มเติม โดยมีเจ้าพระยาพระเสด็จสุเรนทราธิบดี (ม.ร.ว. เปีย มาลากุล) ซึ่งสมัยนั้น ยังมีบรรดาศักดิ์เป็นพระยาวิสุทธสุริยศักดิ์ อธิบดีกรมศึกษาธิการ เป็นนายกสภาคนแรก พ.ศ. 2446 ก็ได้ย้ายสถานที่ตั้งสามัคยาจารย์สโมสรสถาน ไปตั้งอยู่ใน โรงเรียนมัธยมวัดราชบูรณะ จังหวัดพระนคร (โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย)

ต่อมากรมศึกษาธิการได้พิจารณาเห็นว่า ลามักยาจารย์ล โมลรสถานควรจะดำเนินกิจการให้กว้างขวางเป็นประโยชน์แก่ครู นักเรียน และข้าราชการอื่นให้มากขึ้น จึงได้เปลี่ยนรูปลามักยาจารย์ล โมลรสถาน มาจัดตั้งเป็นสมาคมเรียกชื่อว่า "ลามักยาจารย์ลสมาคม" ตั้งแต่วันที่ 2447 และรับครูเข้าเป็นสมาชิกตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งขึ้นในครั้งนั้น ได้ระบุไว้ในระเบียบของสมาคม 3 ประการคือ

1. เพื่อให้สมาคมนี้เป็นบ่อเกิดแห่งศิลปวิทยา
2. เพื่อให้เป็นที่พบปะสมาคมทำความคุ้นเคยซึ่งกันและกันระหว่างครูกับครู หรือกับข้าราชการอื่น ตลอดจนนักเรียนที่กำลังศึกษาเล่าเรียนอยู่ด้วย
3. เพื่อเป็นที่ประชุมทำความบันเทิงให้แก่สมาชิกทั้งกายและใจ ในทางที่เป็นคุณประโยชน์

ลามักยาจารย์ลสมาคมจึงเปรียบเสมือนเป็นแหล่งกลางในการส่งเสริมประโยชน์ และความรู้ให้แก่ครูในสมัยนั้น ลามักยาจารย์ลสมาคมได้ดำเนินกิจการมาเป็นเวลา 41 ปี ก่อนที่จะเปลี่ยนมาเป็นคุรุสภา สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น เนื่องมาจากการที่รัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติครูฉบับแรก ซึ่งตราขึ้นเมื่อวันที่ 9 มกราคม พ.ศ. 2488 ตามมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติครูฉบับนี้ ได้ระบุให้มีสภาในกระทรวงศึกษาธิการเรียกชื่อว่า "คุรุสภา" มีฐานะเป็นนิติบุคคล หลังจากที่ประกาศพระราชบัญญัติครูเรียบร้อยแล้ว ได้มีการจัดตั้งสำนักงานคุรุสภาขึ้น และยุบรวมกิจการของลามักยาจารย์ลสมาคมเข้ากับกิจการของคุรุสภาตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

ความมุ่งหมายในการก่อตั้งคุรุสภา

รัฐบาลในสมัย ๒๓๗๕ พ.ศ. ๒๓๗๕ อดิวงค์ เป็นนายกรัฐมนตรี (เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2487 ถึง 31 สิงหาคม 2488) พิจารณาเห็นว่า ครูเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาของชาติสมควรที่จะได้รับการส่งเสริมฐานะให้ดีขึ้น จึงจัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับครูโดยเฉพาะ ดังนั้น ๒๓๗๕ ทวี บุญเกิด ซึ่งดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการในสมัยนั้น จึงได้ริเริ่มร่างพระราชบัญญัติครูขึ้น เสนอต่อสภาผู้แทนราษฎร สภาผู้แทนลงมติเห็นชอบด้วย จึงมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ได้ตราพระราชบัญญัติครูไว้ ณ วันที่ 9 มกราคม พุทธศักราช 2488

อำนาจหน้าที่ของคุรุสภา

ตามมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติครู พ.ศ. 2488 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 6 พ.ศ. 2523 กำหนดให้คุรุสภามีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ให้ความเห็นแก่กระทรวงศึกษาธิการ ในเรื่องการจัดการศึกษาโดยทั่วไป หลักสูตรแบบเรียน อุปกรณ์การเรียน การสอน การฝึกอบรม การวัดผล และประเมินผล การศึกษา การนิเทศการศึกษา และเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา
2. ควบคุมและสอดส่องจรรยาบรรณและวินัยของครู พิจารณาโทษครูผู้ประพฤติผิด และพิจารณาคำร้องทุกข์ของครู
3. พิจารณ์สิทธิของครูภายในขอบเขตที่กฎหมายกำหนด
4. ส่งเสริมให้ครูได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ตามสมควร
5. พัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณภาพ และประสิทธิภาพของครู

โครงสร้างของคุรุสภา

หลังจากที่ได้ปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติครู พ.ศ. 2488 (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2523 แล้วคุรุสภาได้โอนอำนาจการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู ซึ่งคุรุสภาได้เคยทำอยู่เดิม ไปได้คณะกรรมการข้าราชการครู จึงทำให้คุรุสภาต้องปรับปรุงบทบาทของตนใหม่ให้เหมาะสมกับความต้องการของครู และเพื่อให้โครงสร้างของคุรุสภามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบทบาทใหม่นี้ คุรุสภาจึงได้กระจายอำนาจการบริหารไปสู่ส่วนภูมิภาค โดยออกระเบียบว่าด้วยคณะกรรมการคุรุสภาจังหวัด และคณะกรรมการคุรุสภาอำเภอขึ้นมา จึงทำให้ปัจจุบันนี้คุรุสภามีโครงสร้างการบริหารเป็น 2 ส่วนดังต่อไปนี้ (จรรยา มิลินทร์ 2527 : 9)

1. โครงสร้างของคุรุสภาในส่วนกลาง

โครงสร้างของคุรุสภาในส่วนกลาง มีคณะกรรมการอำนวยการคุรุสภาเป็นผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นผู้ปฏิบัติงานแทนคณะกรรมการอำนวยการคุรุสภา และประสานการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งแต่ละส่วนของโครงสร้างคุรุสภาในส่วนกลางจะมีดังนี้ (40ปี คุรุสภา 2528 : 7)

1.1 คณะกรรมการอำนวยการคุรุสภา ประกอบด้วยกรรมการ โดยตำแหน่งและกรรมการ โดยเลือกตั้ง ดังนี้

1.1.1 กรรมการ โดยตำแหน่ง ประกอบด้วย

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ	ประธานกรรมการ
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	รองประธานกรรมการ
อธิบดีหรือหัวหน้าส่วนราชการเทียบเท่า	
กรมในกระทรวงศึกษาธิการ	กรรมการ
เลขาธิการคุรุสภา	กรรมการและเลขานุการ

1.1.2 กรรมการ โดยการเลือกตั้งประกอบด้วย		
ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ		
การประถมศึกษาแห่งชาติ	4	คน
ข้าราชการครูสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ	2	คน
ครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน	2	คน
พนักงานครูเทศบาล	1	คน
ครูกรุงเทพมหานคร	1	คน
ครูที่มาจากการเลือกตั้งอยู่ในตำแหน่งคราวละ	4	ปี

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการอำนวยการคุรุสภา

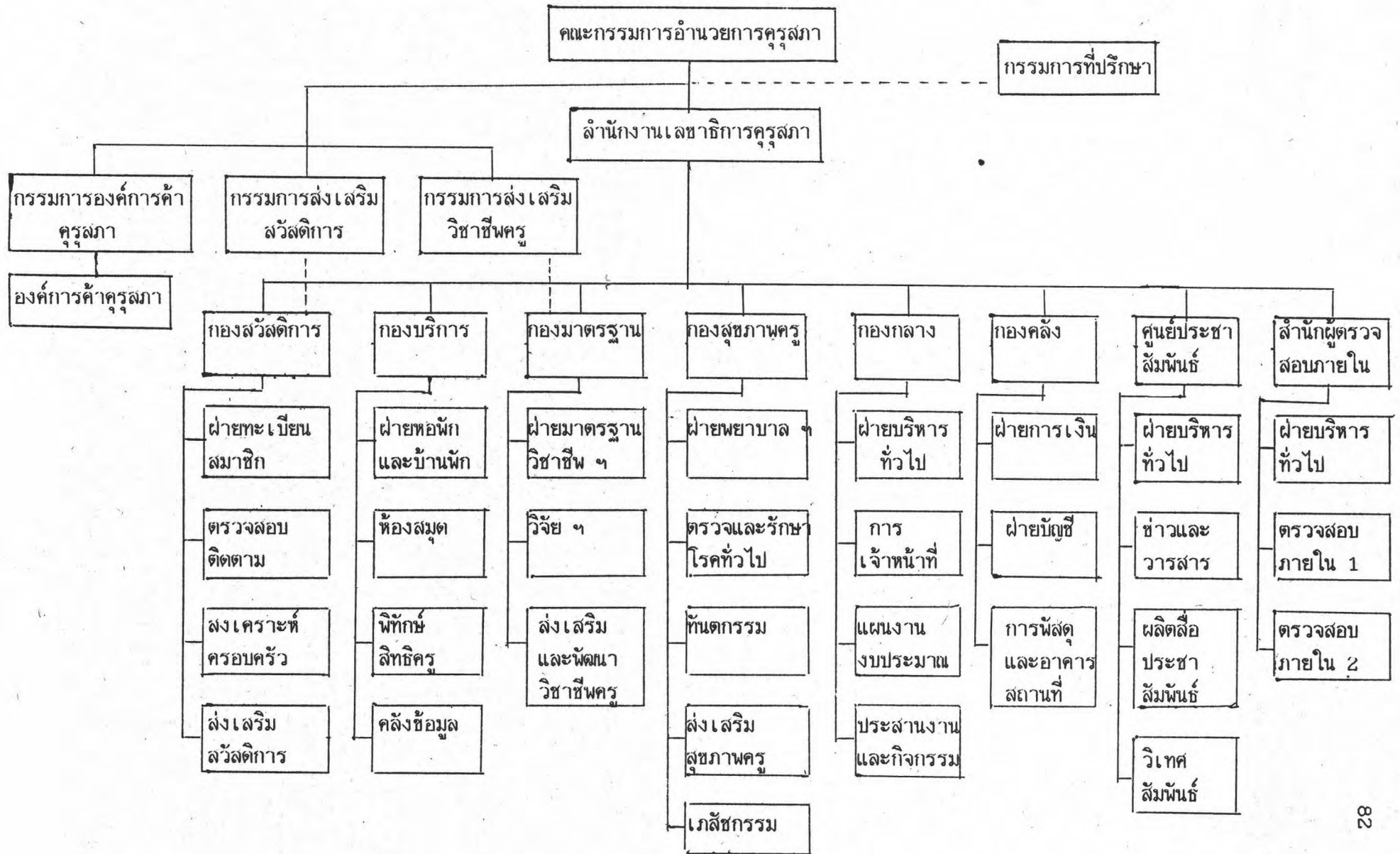
1. เป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่ของคุรุสภาทั้ง 5 ข้อ โดยคณะกรรมการอาจดำเนินการเอง หรือจะแต่งตั้งอนุกรรมการ หรือมอบหมายให้กรรมการอำนวยการคนหนึ่งคนใดไปทำการใด ๆ แทนได้
2. แต่งตั้งเลขาธิการคุรุสภา รองเลขาธิการคุรุสภา และเจ้าหน้าที่อื่นตามสมควร
3. แต่งตั้งกรรมการที่ปรึกษา
4. แต่งตั้งผู้หนึ่งผู้ใดให้เป็นสมาชิกกิตติมศักดิ์ของคุรุสภา
5. มีอำนาจออกคำสั่งลงโทษ ภาคทัณฑ์ ต่าทนิโทษเป็นลายลักษณ์อักษร หรือให้ออกจากสมาชิกภาพของคุรุสภา แล้วแต่จะเห็นสมควรแก่ความผิด
6. มีอำนาจออกระเบียบเพื่อปฏิบัติการตามอำนาจและหน้าที่ของคุรุสภา

1.2 สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีเลขาธิการคุรุสภา ซึ่งได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการอำนวยการคุรุสภา เป็นผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน และบริหารกิจการของสำนักงาน โดยขึ้นตรงต่อประธานกรรมการอำนวยการคุรุสภา มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1.2.1. เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของคุรุสภา
- 1.2.2. ประสานงานและดำเนินการในเรื่องของครูกับหน่วยราชการ หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับครู
- 1.2.3. ประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับกิจการอื่นที่คุรุสภามอบหมาย
- 1.2.4. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับครู เสนอต่อคุรุสภา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในปัจจุบัน แบ่งงานออกเป็น 8 กองดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา 2530 : 1-6)

แผนภูมิที่ 18 แสดงการจัดโครงสร้างการบริหารของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา



1.2.1 กองกลาง มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหาร และธุรการทั่วไปของ
สำนักงาน งานสารบรรณ งานเจ้าหน้าที่ งานประชุม งานแผนงานและงบประมาณ งานติดตามและ
ประเมินผลของครุสภา งานด้านประสานงานและกิจกรรมพิเศษ หรือกิจกรรมเฉพาะกิจที่ได้รับ
มอบหมาย และงานอื่น ๆ ที่ไม่อยู่ในหน้าที่ของกองใดกองหนึ่ง โดยเฉพาะ แบ่งงานออกเป็น 4 ฝ่าย
คือ

- 1.2.1.1 ฝ่ายบริหารทั่วไป
- 1.2.1.2 ฝ่ายการเจ้าหน้าที่
- 1.2.1.3 ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ
- 1.2.1.4 ฝ่ายประสานงานและกิจกรรมพิเศษ

1.2.2 กองคลัง มีหน้าที่เกี่ยวกับงานการเงินของสำนักงาน จัดทำ
บัญชีรับ-จ่ายและบัญชีแยกประเภท ควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ตรวจสอบด้านการเงิน
จัดควบคุมดูแลการใช้และการให้บริวารด้านพัสดุและอาคารสถานที่ของสำนักงาน แบ่งงานออก
เป็น 3 ฝ่าย คือ

- 1.2.2.1 ฝ่ายการเงิน
- 1.2.2.2 ฝ่ายบัญชี
- 1.2.2.3 ฝ่ายพัสดุและอาคารสถานที่

1.2.3 กองมาตรฐานวิชาชีพครู มีหน้าที่เกี่ยวกับงานมาตรฐานวิชาชีพ
ครู ได้แก่ การส่งเสริมด้านวิชาการ และวิชาชีพครู การส่งเสริมการเพิ่มพูนความรู้ความ
สามารถในการประกอบวิชาชีพครู การให้บริวารทางการศึกษาอบรม การสอดส่องดูแล ควบคุม
และส่งเสริมจรรยาบรรณของครู แบ่งงานออกเป็น 3 ฝ่าย คือ

- 1.2.3.1 ฝ่ายมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ
- 1.2.3.2 ฝ่ายวิจัย ติดตามและประเมินผล
- 1.2.3.3 ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครู

1.2.4 กองสวัสดิการ มีหน้าที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือส่งเสริมสถานภาพ
และสวัสดิการของสมาชิกครุสภา ช่วยเหลือฐานะของสมาชิกและครอบครัว จัดสวัสดิการต่าง ๆ
ที่จะเป็นการช่วยเหลือเกื้อกูลประโยชน์สุขแก่สมาชิกโดยส่วนรวม แบ่งงานออกเป็น 4 ฝ่าย คือ

- 1.2.4.1 ฝ่ายทะเบียนสมาชิก ช.พ.ค. และ ช.พ.ส.
- 1.2.4.2 ฝ่ายตรวจสอบและติดตาม ช.พ.ค. และ ช.พ.ส.

1.2.4.3 ฝ่ายส่งเคราะห์ครอบครัวสมาชิก ช.พ.ค.และช.พ.ส.

1.2.4.4 ฝ่ายส่งเสริมสวัสดิการทั่วไป

1.2.5 กองบริการ มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดบริการในด้านต่าง ๆ แก่สมาชิกคุรุสภา ในด้านการจัดบริหารหอพักและที่พักแก่สมาชิกในวงกลางและส่วนภูมิภาค การบริการด้านห้องสมุด การพิทักษ์สิทธิครูและเรื่องราวร้องทุกข์ การบริการด้านข้อมูลและสถิติต่างๆ แบ่งงานออกเป็น 4 ฝ่ายคือ

1.2.5.1 ฝ่ายหอพักและบ้านพัก

1.2.5.2 ฝ่ายห้องสมุด

1.2.5.3 ฝ่ายพิทักษ์สิทธิครูและเรื่องราวร้องทุกข์

1.2.5.4 ฝ่ายคลังข้อมูล

1.2.6 กองสุขภาพครู มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริการ การป้องกัน และรักษาโรคทั่วไป โรคฟัน แก่สมาชิกคุรุสภาและครอบครัว ตลอดจนประชาชนทั่วไป และเผยแพร่ความรู้เพื่อส่งเสริมสุขภาพอนามัยแก่สมาชิก แบ่งงานออกเป็น 5 ฝ่าย คือ

1.2.6.1 ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพ

1.2.6.2 ฝ่ายพยาบาลและบริการทั่วไป

1.2.6.3 ฝ่ายตรวจและรักษาโรคทั่วไป

1.2.6.4 ฝ่ายทันตกรรม

1.2.6.5 ฝ่ายเภสัชกรรม

1.2.7 ศูนย์ประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์งานของคุรุสภา ทั้งในวงกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งดำเนินการด้านวิเทศสัมพันธ์ และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง แบ่งงานออกเป็น 4 ฝ่ายคือ

1.2.7.1 ฝ่ายบริหารทั่วไป

1.2.7.2 ฝ่ายข่าวและวารสาร

1.2.7.3 ฝ่ายผลิตสื่อประชาสัมพันธ์เผยแพร่

1.2.7.4 ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์

1.2.8 สำนักผู้ตรวจสอบภายใน มีหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบการรับ-จ่ายเงิน และตรวจสอบทรัพย์สินทุกประเภทของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา สำนักงานคุรุสภาจังหวัด และสำนักงานคุรุสภาอำเภอ ให้คำปรึกษาแนะนำปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบต่าง ๆ ประสานงานกับสำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินในการดำเนินงาน จัดทำรายงานการตรวจสอบและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แบ่งงานออกเป็น 3 ฝ่าย คือ

- 1.2.8.1 ฝ่ายบริหารทั่วไป
- 1.2.8.2 ฝ่ายตรวจสอบภายใน 1
- 1.2.8.3 ฝ่ายตรวจสอบภายใน 2

2. โครงสร้างของครุสภาในส่วนภูมิภาค

สำนักงานครุสภาในส่วนภูมิภาคจะอยู่ในรูปของการจัดตั้งคณะกรรมการครุสภาจังหวัด และคณะกรรมการครุสภาอำเภอ วัตถุประสงค์ก็เพื่อต้องการให้มีการกระจายอำนาจหน้าที่ ของครุสภาจากส่วนกลาง ไปยังส่วนภูมิภาค

คณะกรรมการครุสภาจังหวัด ประกอบด้วยศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และผู้แทนสมาชิกสังกัดต่าง ๆ โดยสัดส่วนจำนวนตามที่ครุสภากำหนดเป็นกรรมการไม่เกิน 19 คน กรรมการที่เป็นผู้แทนสมาชิกอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี ในการดำเนินงานมีศึกษาธิการจังหวัดเป็นเจ้าหน้าที่ครุสภาจังหวัด และมีเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ครุสภากำหนด ใช้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเป็นสำนักงานคณะกรรมการครุสภาจังหวัด

คณะกรรมการครุสภาอำเภอ ประกอบด้วยศึกษาธิการอำเภอ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และผู้แทนสมาชิกครุสภาจากสังกัดต่าง ๆ ตามสัดส่วนที่ครุสภากำหนดเป็นกรรมการไม่เกิน 15 คน กรรมการที่เป็นผู้แทนสมาชิกอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี ในการดำเนินงานมีศึกษาธิการอำเภอเป็นเจ้าหน้าที่ครุสภาอำเภอ และมีเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ครุสภากำหนด ใช้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอเป็นสำนักงานคณะกรรมการครุสภาอำเภอ

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการครุสภาจังหวัดและคณะกรรมการครุสภาอำเภอมีดังนี้

1. ช่วยปฏิบัติงานด้านมาตรฐานวิชาชีพ ด้านวิชาการ ด้านสวัสดิการ ด้านพิทักษ์สิทธิครู ด้านบริการและงานอื่น ๆ ภายในจังหวัดและภายในอำเภอตามที่ครุสภามอบหมาย
 2. เสนอแนวทางการดำเนินงานต่อคณะกรรมการอำนวยการครุสภา
 3. ประสานงานการดำเนินงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ของสมาชิก
 4. วางแผนงาน/โครงการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของสมาชิก
 5. ช่วยปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ครุสภามอบหมาย
- (ระเบียบครุสภาว่าด้วยคณะกรรมการครุสภาจังหวัดและคณะกรรมการครุสภาอำเภอ

รายได้ของครูสภา

ตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติครู พ.ศ. 2488 ได้กำหนดที่มาของรายได้ของครูสภาไว้ดังต่อไปนี้

1. เงินอุดหนุนจากงบประมาณแผ่นดิน
2. เงินค่าบำรุงและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ
3. เงินผลประโยชน์ต่าง ๆ จากการลงทุนและการจัดตั้งองค์การจัดหาผลประโยชน์ของครูสภา
4. เงินและทรัพย์สินอย่างอื่น ซึ่งบุคคลอุทิศให้ครูสภา และภายใต้เงื่อนไขข้อบังคับหรือวัตถุประสงค์ซึ่งผู้อุทิศกำหนดให้ครูสภารักษาและจัดการตามที่เห็นสมควรแก่ประโยชน์แห่งครูสภา

สมาชิกของครูสภา

ตามมาตรา 12 แห่งพระราชบัญญัติครู พ.ศ. 2488 ระบุว่าสมาชิกของครูสภามี 3 ประเภท คือ สมาชิกสามัญ สมาชิกวิสามัญ และสมาชิกสมทบ คณะกรรมการอำนวยการอาจแต่งตั้งผู้หนึ่งผู้ใดเป็นสมาชิกกิตติมศักดิ์ของครูสภาก็ได้

1. สมาชิกสามัญ จะเป็นได้เฉพาะครูในสถานศึกษาที่อยู่ในความควบคุมของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีประกาศนียบัตรวิชาชีพครู หรือสำเร็จชั้นอุดมศึกษา และสมาชิกสามัญนี้ถ้าเป็นครูมาเกินกว่า 20 ปี ถึงแม้จะพ้นจากอาชีพครูก็ยังมีสิทธิเป็นสมาชิกสามัญอยู่ได้ นอกจากนี้ผู้ที่เป็นการกรรมการอำนวยการหรือเคยเป็น ถือว่าเป็นสมาชิกสามัญตลอดไป
2. สมาชิกวิสามัญ คือครูผู้สอนในสถานศึกษาดังกล่าว แต่ไม่มีวุฒิต่างครู หรือสำเร็จชั้นอุดมศึกษา แต่มีพื้นฐานในการเป็นครูตามกฎหมายว่าด้วยประถมศึกษาหรือกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนราษฎร์
3. สมาชิกสมทบ คือ ผู้ที่ได้ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู หรือมีพื้นฐานในการเป็นครูได้ตามกฎหมายว่าด้วยประถมศึกษาหรือกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนราษฎร์ แต่มิได้มีอาชีพเป็นครู

บทบาทของครูสภา

หลังจากที่ได้มีการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติครู พ.ศ. 2488 (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2523 แล้วครูสภาได้ปรับปรุงแก้ไขบทบาทใหม่ดังนี้

1. กำหนดมาตรฐานวิชาชีพครู

จากการที่ได้พิจารณาสภาพภาพทั่วไปของผู้ประกอบวิชาชีพครู และ ความคาดหวังของสังคมต่อผู้ประกอบวิชาชีพครู พร้อมกับพิจารณาบทบาทของครูสภาในการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพครูแล้ว คณะกรรมการอำนวยการครูสภาจึงได้มีมติ และกำหนดนโยบายเกี่ยวกับกำหนดมาตรฐานวิชาชีพครูไว้ดังนี้

1.1 ครูสภา จะเป็นสถาบันควบคุมและส่งเสริมการประกอบวิชาชีพครู โดยจะดำเนินการให้มีอำนาจหน้าที่ให้ดำเนินการได้ตามกฎหมาย และดำเนินการเป็นขั้นตอนต่อไป

1.2 การควบคุมส่งเสริมผู้ประกอบวิชาชีพครู ครูสภาจะดำเนินการโดยขอความร่วมมือจากกรม กองต่าง ๆ และสถาบันการศึกษาให้ความช่วยเหลือด้านวิทยากรด้านการฝึกอบรมและด้านอาคารสถานที่

1.3 ครูสภาจะควบคุมและส่งเสริมให้ครูมีจรรยาบรรณ และวินัยแห่งวิชาชีพของตนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการให้ครูควบคุมและดูแลครูด้วยตนเอง

1.4 การพัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณภาพ และประสิทธิภาพของครู ครูสภาจะดำเนินการส่งเสริมให้หน่วยงานที่มีครูอยู่ในสังกัดดำเนินการพัฒนาความรู้ให้แก่ครูอย่างทั่วถึงและกว้างขวาง

1.5 ครูสภาจะดำเนินการยกย่องเกียรติคุณผู้ประกอบวิชาชีพครู เป็นต้นว่าส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานอยู่ในศีลธรรมจรรยาให้เป็นตัวอย่างแก่ศิษย์ ยกย่องครูผู้ปฏิบัติงานดีเด่น และจะส่งเสริมครูให้เสียสละแก่สังคม เป็นผู้นำด้านกิจกรรมส่งเสริมศีลธรรมและคุณธรรม

1.6 ครูสภาจะแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานที่จัดการศึกษา ทหาทางป้องกันมิให้ครูทำกิจกรรมอันจะนำความเสื่อมเสียมาสู่เกียรติคุณแห่งวิชาชีพครู

2. พัฒนาวิชาการของครู

เนื่องจากในพระราชบัญญัติครู พ.ศ. 2488 ได้กำหนดบทบาทของครูสภาในด้านการให้ความคิดเห็นเรื่องการจัดการศึกษา ส่งเสริมวิทยฐานะครู ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความสามารถทางวิชาการ โดยจัดให้มีการอบรม ปาฐกถา และเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ ให้แก่ครู ซึ่งในปัจจุบันนี้ครูสภาได้มีบทบาทในด้านพัฒนาวิชาการให้แก่ครู ดังนี้ (40 ปีครูสภา : 53 - 59)

2.1 อบรมเพื่อการศึกษาระหว่างปิดภาคเรียนฤดูร้อน (อ.ศ.ร.) เป็นการเปิดอบรมวิชาการต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกครูสภาในระหว่างปิดภาคเรียนฤดูร้อน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ยกกระดับมาตรฐานทางวิชาชีพ และเพิ่มวิทยฐานะให้แก่ครู ซึ่งในปัจจุบันนี้ครูสภาได้เปิดอบรม 4 ชุดวิชาคือชุดประกาศนียบัตรพิเศษวิชาการศึกษา (พ.กศ.) ชุดประกาศนียบัตร

ประโยชน์ครูพิเศษมัธยม (พ.ม.) ชุดประกาศนียบัตรครูพิเศษประถมการช่าง (พ.ปช.) และชุดประกาศนียบัตรครูพิเศษมัธยมการช่าง (พ.มช.)

2.2 การทัศนศึกษาลำหรับครูเพื่อเพิ่มพูนความรู้ เนื่องจากครูสภาได้ตระหนักว่าวิชาชีพครูเป็นวิชาชีพที่จะต้องแสวงหาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์อยู่เสมอ จึงจะสามารถนำความรู้และประสบการณ์เหล่านั้นมาอบรมสั่งสอนศิษย์ให้มีประสิทธิภาพได้ ครูสภาจึงได้จัดทัศนศึกษาหาความรู้สำหรับครูขึ้น ซึ่งในปัจจุบันมี 2 ประเภท คือ การเดินทางเพื่อการศึกษาระหว่างปิดภาคเรียนฤดูร้อน และการเดินทางไปต่างประเทศเพื่อการศึกษาระหว่างปิดภาคเรียนฤดูร้อน

2.3 การจัดบรรยายเพื่อเผยแพร่ความรู้ ครูสภาได้ส่งเสริมให้สถาบันการศึกษา สมาคมวิชาชีพครู และหน่วยงานทางการศึกษาทั้งในส่วนกลางและในส่วนภูมิภาค จัดอบรมทางวิชาการให้แก่ครูกันเอง โดยครูสภาจะสนับสนุนด้านวิชาการ เอกสารและการเดินทางมาร่วมประชุมอบรม

2.4 โครงการส่งเสริมการศึกษาและพัฒนาวิชาชีพครู ในปี พ.ศ. 2526 ครูสภาได้จัดทำโครงการส่งเสริมการศึกษา และพัฒนาวิชาชีพครูขึ้น โดยส่งเสริมให้หน่วยงานที่มีครูอยู่ในสังกัด จัดประชุมอบรม สัมมนาทางวิชาชีพครู โดยทางครูสภาจะจัดสรรเงินงบประมาณสนับสนุนให้เป็นค่าดำเนินการ

2.5 การจัดบริการทัศนศึกษาร่วมกับการอบรมสัมมนา ครูสภาเห็นว่าในปีหนึ่ง ๆ ครูจะมีการอบรมสัมมนาทางวิชาชีพของตนอยู่เสมอ เพื่อให้บริการและความสะดวกแก่ครู ครูสภาจึงได้ขอความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จัดอบรมสัมมนาให้แก่ครูในระยะสั้น ๆ ตั้งแต่ 2-3 วัน ไปจนถึง 1 สัปดาห์ พร้อมกับจัดให้ครูที่เข้าอบรมสัมมนาได้ที่พักราคาถูก

2.6 การบริการ และเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ ครูสภาได้จัดทำเอกสารทางวิชาการและวารสารต่าง ๆ แจกจ่ายให้แก่สมาชิกเพื่อให้สมาชิกได้รับข่าวสารความรู้ ความเคลื่อนไหวทางการศึกษาใหม่ ๆ ในปัจจุบันนี้ครูสภาได้ดำเนินการอยู่ 3 ฉบับคือ วารสารวิทยากรย์ วารสารประชาศึกษาและวารสารการศึกษานอกโรงเรียน

2.7 การให้บริการข้อมูลและการสนับสนุนการศึกษาเพื่อวิชาชีพครู

3. พิทักษ์สิทธิครู

ในปัจจุบันครูสภาได้ทำหน้าที่พิทักษ์สิทธิครู ดังต่อไปนี้

3.1 งานรับเรื่องราวร้องทุกข์ และช่วยเหลือครูตามกฎหมาย ครูสภาได้ตั้งอนุกรรมการช่วยเหลือครูตามกฎหมายขึ้น เพื่อพิจารณาหาแนวทางดำเนินการช่วยเหลือครูตามกฎหมาย และครูที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ และครูสภาจะจัดให้นิติกรที่เป็นนายความดำเนินการว่าความให้แก่สมาชิกโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ อีกด้วย

3.2 งานแนะนำชี้แจงให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย และสิทธิหน้าที่ของครูเพื่อลดปัญหาในการที่ครูจะถูกเบียดเบียนกดขี่ข่มเหงรังแก ครูสภาจึงได้จัดตั้งคณะกรรมการช่วยเหลือครูทางกฎหมายขึ้นและได้จัดตั้งคณะวิทยากรไปเผยแพร่ความรู้ทางกฎหมายให้แก่ครูทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค (งานของครูสภา 2527 : 46 - 47)

4. การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่ครู

ในปัจจุบันนี้ครูสภาได้จัดสวัสดิการให้แก่ครูเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ ดังนี้

4.1 สวัสดิการสงเคราะห์ มีดังนี้

4.1.1 ฅาปนกิจสงเคราะห์ช่วยเหลือเพื่อนครูของครูสภา (ช.พ.ค.) มีวัตถุประสงค์ที่จะให้สมาชิกครูสภาได้ออกเงินสงเคราะห์กันเมื่อสมาชิกถึงแก่กรรม ปัจจุบันมีสมาชิกทั่วประเทศสามแสนกว่าคน เมื่อสมาชิกถึงแก่กรรมจะได้รับเงินสงเคราะห์เพื่อช่วยเหลือครอบครัวไม่ต่ำกว่าหนึ่งแสนบาท

4.1.2 ฅาปนกิจสงเคราะห์ช่วยเหลือเพื่อนครูของครูสภากรณีคู่สมรสถึงแก่กรรม (ช.พ.ส.) โดยมีวัตถุประสงค์ช่วยเหลือคู่สมรสของสมาชิกเมื่อถึงแก่กรรม โดยออกเงินช่วยเหลือเป็นค่าทำศพ ซึ่งในปัจจุบันมีสมาชิกอยู่ประมาณหนึ่งแสนคน และจะได้รับเงินสงเคราะห์ประมาณคนละห้าหมื่นบาท

4.1.3 มูลนิธิช่วยเหลือการศึกษาบุตรสมาชิกครูสภา เพื่อช่วยเหลือบุตรสมาชิกครูสภาที่ขาดแคลน ครูสภาจึงรับบริจาคจากครู พ่อค้า ประชาชน แล้วจัดตั้งเป็นมูลนิธิขึ้น ซึ่งในปัจจุบันมีเงินทุนหมุนเวียนอยู่สี่ล้านแปดแสนบาท

4.1.4 การจัดตั้งฅาปนสถานสำหรับสมาชิกครูสภาที่ถึงแก่กรรม เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของสมาชิกและครอบครัวของสมาชิกในการจัดการศพ ครูสภาจึงได้จัดตั้งฅาปนสถานของครูสภาขึ้นที่วัดสระเกศ กรุงเทพมหานคร

4.1.5 มูลนิธิช่วยเหลือสมาชิกครูสภาผู้ประสบภัยธรรมชาติ เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนให้แก่สมาชิกครูสภาเมื่อประสบภัยธรรมชาติ เช่น อัคคีภัย วาตภัย อุทกภัย และภัยจากธรรมชาติต่าง ๆ ครูสภาจะจัดสรรเงินจากมูลนิธิช่วยเหลือตามที่เห็นสมควร

4.1.6 มูลนิธิช่วยเหลือครูอาวุโสในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อเป็นการตอบแทนคุณงามความดีและเกียรติคุณของครูอาวุโสที่ได้สอนติดต่อกันมาไม่น้อยกว่า 30 ปีและเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นตัวอย่างแก่ศิษย์และสังคมทั่วไป เมื่อครูผู้นั้นครบเกษียณอายุราชการ ครูสภาจะยกย่องให้เป็นครูอาวุโส พร้อมกับมอบเกียรติคุณบัตรและเงินสมนาคุณจำนวนหนึ่งให้แก่ครูผู้นั้น

4.1.7 มูลนิธิช่วยเหลือครูผู้ประสบภัยจากการก่อการร้าย เพื่อช่วยเหลือครูและครอบครัวของครูที่ประสบภัยจากการก่อการร้าย ครูสภาจะมอบเงินช่วยเหลือให้ตามจำนวนที่ทางมูลนิธิได้กำหนดไว้

4.1.8 มูลนิธิรางวัลครูสภา เพื่อส่งเสริมยกย่องเชิดชูครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการสอน และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ดีเด่นเป็นพิเศษ ครูสภาจะมอบโล่เกียรติคุณพร้อมกับเงินรางวัลให้ (งานของครูสภา 2527 : 38 - 40)

4.2 ลวัลติการส่งเสริมสุขภาพและการรักษาพยาบาล มีดังนี้

4.2.1 การตรวจรักษาโรคทั่วไป ครูสภามีสถานพยาบาลของครูสภา ในกรุงเทพมหานคร รับบริการตรวจโรคให้แก่สมาชิก เช่น การตรวจรักษาโรคทั่วไป บริการเอกซเรย์ บริการทันตกรรม รักษาโรคผิวหนัง โรคเฉพาะสตรี โรคหัวใจ กามโรค และจิตเวช เป็นต้น

4.2.2 งานส่งเสริมสุขภาพ ครูสภามีโครงการส่งเสริมสุขภาพ ให้แก่สมาชิกหลายโครงการ เช่น ออกรายการรักษาและแนะนำสุขภาพ บริการตอบคำถามด้านสุขภาพ ทางไปรษณีย์ แจกเอกสารโปสเตอร์เกี่ยวกับสุขภาพให้แก่โรงเรียนต่าง ๆ และการตรวจรักษาเคลื่อนที่ให้แก่สมาชิกและครอบครัวสมาชิก เป็นต้น

4.3 ลวัลติการที่พักอาศัย ในปัจจุบันครูสภาได้จัดลวัลติการที่พักอาศัย ให้แก่สมาชิก 2 โครงการ คือ โครงการจัดสรรที่ตีให้สมาชิกครูสภา และโครงการเคหะสงเคราะห์สำหรับสมาชิกครูสภาครูสภาโดยความร่วมมือกับคณะกรรมการครูสภาในจังหวัดต่าง ๆ เลือกสรรโครงการเคหะสงเคราะห์ของเอกชนที่มีหลักฐานมั่นคง เป็นหมู่บ้านให้ครูได้เช่าซื้อสำหรับอยู่อาศัยในราคาถูก เช่น โครงการเคหะสงเคราะห์สำหรับสมาชิกครูสภาในจังหวัดนครปฐม จังหวัดราชบุรี จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดมุกดาหาร เป็นต้น (งานครูสภา 2527 : 30 - 37)

5. การให้บริการและงานอื่น ๆ

ในปัจจุบันนี้ครูสภาได้จัดบริการด้านต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกดังนี้

5.1 การให้บริการห้องสมุด ครูสภามีห้องสมุดสำหรับให้สมาชิกได้ค้นคว้าและศึกษาหาความรู้และเพิ่มพูนวิทยฐานะของตน ซึ่งห้องสมุดนี้จะตั้งอยู่ในอาคาร 1 สำนักงานเลขาธิการครูสภา

5.2 การให้บริการห้องประชุม สำหรับให้สมาชิกใช้ประชุมสัมมนา และจัดกิจกรรมต่าง ๆ

5.3 การให้บริการด้านพาหนะ ครูสภาจะมีรถยนต์สำหรับไว้บริการสมาชิกที่มีความประสงค์เดินทางไปทัศนศึกษาและจัดกิจกรรมต่าง ๆ โดยคิดค่าบริการในราคาถูก (งานครูสภา 2527 : 38 - 46)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับครูสภาและสำนักงานเลขาธิการครูสภา

เผด็จ วัฒนพิชัย (2505 : 71) วิจัยเรื่อง การส่งเสริมฐานะของครูของครูสภา โดยใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่ครูสภาจัดทำขึ้น สัมภาษณ์จากเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบ และสังเกตการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมวิทยฐานะของครู ซึ่งปฏิบัติโดยเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการครูสภาเท่าที่ครูสภาได้ดำเนินการมาแล้ว 17 ปี พบว่าครูสภาได้ดำเนินการส่งเสริมวิทยฐานะของครูมาแล้วมากมาย เป็นประโยชน์แก่ครูโดยทั่วไป แต่วิธีการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่นั้นมักไม่มีการกระจายไปให้ทั่วถึง ครูสภาปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในส่วนกลาง จึงทำให้ครูที่อยู่ในส่วนกลางได้รับประโยชน์มากกว่าครูในส่วนภูมิภาค สำหรับด้านวิชาการ เช่น การจัด อ.ศ.ร. จัดบางจังหวัดครูส่วนมากต้องเดินทางไปอบรมยังศูนย์อบรมที่ครูสภาจัดขึ้น จึงจำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ทำให้ครูบางส่วนไม่สามารถมาอบรมได้

ในปี 2507 - 2510 ทิพย์วรรณ สุวรรณช่าง, สนิทศักดิ์ สนิทศักดิ์ศรี, สายสวาท เมทะนี และ นิตยา อธิตันนท์ ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับครูสภาในด้านวิชาการและสวัสดิการ ผลวิจัยพอจะสรุปได้ดังนี้

ด้านวิชาการ เกี่ยวกับการส่งเสริมความรู้อยู่ในขั้นเพียงพอ และต้องการทุนเพื่อที่จะศึกษาต่อ

ด้านสวัสดิการ สมาชิกครูสภามีส่วนร่วมมาก แต่ไม่พอ สมาชิกต้องการที่อยู่อาศัย และต้องการให้มีกองทุนกู้เงินบริการสมาชิก มีบริการบางอย่างที่สมาชิกไม่ได้ใช้เลย คือ การขอลดค่าโดยสารเครื่องบิน สวัสดิการที่ได้ใช้มากคือ การขอลดค่าโดยสารรถไฟ และค่ารักษาพยาบาล

ในปี 2520 บุญเรือน มากบุญ, ปกรณ์ ส้าราญทรัพย์, พูลสุข ศรีयरรงค์ และ โกวิท สุรัสวดี ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูในภาคต่าง ๆ ทั้ง 4 ภาคภูมิศาสตร์ที่มีต่อบทบาทและกิจกรรมของครูสภา พบว่า

ภาคเหนือ ครูส่วนใหญ่ไม่สนใจงานของครูสภา งานที่สนใจคือด้านวิชาการ รองลงมาคือสวัสดิการ และงานบริหารงานบุคคลของครูสภา ต้องการให้มีการปรับปรุงงานบริการทั้ง 3 ด้าน (วิชาการ สวัสดิการ งานบริหารงานบุคคล) ความคิดเห็นของครูที่มีหน้าที่ต่างกัน

ต่อกิจกรรมของครูสภา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนครูที่มีวุฒิต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกิจกรรมของครูสภา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครูส่วนใหญ่ไม่สนใจกิจกรรมของครูสภา งานที่จัดได้ดีมี 12 ประเภท จาก 51 ประเภท คือ งานเกี่ยวกับองค์การช่วยเหลือเพื่อนสมาชิก (ช.พ.ค.) การอบรมเพื่อการศึกษาาระหว่างปีดภาคฤดูร้อน (อ.ศ.ร.) ส่วนงานที่มีข้อบกพร่องมากมี 39 ประเภท และเป็นงานเกี่ยวกับสวัสดิการ งานที่ครูสนใจมากที่สุดคือ ด้านวิชาการ รองลงมาคือ สวัสดิการ และงานบริหารงานบุคคล ส่วนครูที่มีหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อกิจกรรมของครูสภาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และครูที่มีวุฒิต่างกันมีความคิดเห็นต่อกิจกรรมของครูสภาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ภาคกลาง ครูส่วนใหญ่ไม่สนใจงานของครูสภา งานที่ครูสภาจัดได้ดี คือการอบรมเพื่อการศึกษาาระหว่างปีดภาคฤดูร้อน การเตรียมสอบวิชาชุดครู การจัดพิมพ์หนังสือชุดภาษาไทย ส่วนงานด้านสวัสดิการที่ครูสภาจัดได้ดีคือ องค์การช่วยเหลือเพื่อนสมาชิก ชุมมนุดนตรี ชุมมนุละคร การช่วยเหลือสมาชิกในวัยชรา การจัดตั้งมูลนิธิช่วยครูอาวุโส ในพระบรมราชูปถัมภ์ การช่วยเหลือบุตรสมาชิก ส่วนด้านบริหารงานบุคคลที่ครูสภาจัดได้ดีคืองานเกี่ยวกับวินัย การใช้ปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพงานบรรจุข้าราชการที่ออกจากราชการแล้วกลับเข้ารับราชการ ครูที่มีหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อกิจกรรมของครูสภาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในงานด้านสวัสดิการ ส่วนงานด้านวิชาการและงานบริหารงานบุคคล มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ครูที่มีวุฒิต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกิจกรรมของครูสภาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ภาคใต้ ครูส่วนใหญ่ไม่สนใจกิจกรรมของครูสภา ครูร้อยละ 4.32 ถึง 55.23 เห็นว่างานที่ครูสภาจัดทั้ง 3 ด้าน (วิชาการ สวัสดิการ และงานบริหารงานบุคคล) มีประโยชน์น้อย งานที่ครูสภาจัดได้ดีมี 7 ประเภท 6 ประเภทเป็นงานด้านวิชาการ ส่วนอีกประเภทก็คือ องค์การช่วยเหลือเพื่อนสมาชิก ส่วนครูที่มีหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกิจกรรมของครูสภาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญและครูที่มีวุฒิต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกิจกรรมของครูสภาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

แพทย ทองมหา (2527 : 104) ได้วิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของคณะกรรมการครูสภาจังหวัดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูสภาจังหวัด" ในปี พ.ศ. 2527 พบว่าคณะกรรมการครูสภาจังหวัดได้ปฏิบัติงานตามบทบาทและอำนาจหน้าที่น้อย เนื่องจากระเบียบปฏิบัติยังไม่ชัดเจนขาดการประสานงานกับหน่วยงานอื่น และสมาชิกครูสภาส่วนใหญ่ยังไม่เห็นความสำคัญ of คณะกรรมการครูสภาจังหวัด

จากงานวิจัยที่เกี่ยวกับครูสภาที่รวบรวมมาพอสรุปได้ว่า ครูส่วนใหญ่ไม่สนใจ และไม่ทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานของครูสภา ซึ่งชี้ให้เห็นว่าครูสภาซึ่งเป็นองค์การทางวิชาชีพครู ยังทำงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร ทั้ง ๆ ที่ได้ก่อตั้งมานานแล้วแต่ก็ยังทำงานให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิก ไม่ได้ ฉะนั้นจึงน่าจะ ได้ศึกษาลักษณะการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการครูสภา ซึ่งทำหน้าที่ ดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของครูสภา เพื่อจะได้นำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนาสำนักงานเลขาธิการ ครูสภาให้สามารถดำเนินงานของครูสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิก