วารสารบริหารการศึกษา มศว
ปีที่ 12 ฉบับที่ 22 มกราคม – มิถุนายน 2558

คุณลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม

The Characteristics of Administrators Support to the Participative Management

ศิริพร สลีวงศ์[1], ดร.สมชาย เทพแสง[2], ดร.สรภัคสรณ์ ฉัตรกมลทัศน์[3]
Siriporn Saleewong[1], Somchai Thepsaeng[2], Sorapaksorn Chatkamonthat[3]
[1]นิสิตการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
[2]ที่ปรึกษาหลัก หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
[3]ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ประจำวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยบูรพา

บทคัดย่อ

ผู้บริหารที่ดีจะต้องนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวความคิดที่ได้รับความนิยมในการบริหารในปัจจุบัน เพราะสอดคล้องกับแนวคิดในเรื่องประชาธิปไตยและสิทธิมนุษยชน โดยมีการปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ให้ทุกคนรับรู้ รับทราบ ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันทำ โดยอาศัยการมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก การใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือสนับสนุนและผลักดันให้การดำเนินงานในองค์กรได้รับความพึงพอใจ และมีประสิทธิผล ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารที่บริหารงานแบบมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพ ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ ความไว้วางใจ การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม ความผูกพันต่อองค์กร การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน และความมีอิสระในการทำงาน

คำสำคัญ : คุณลักษณะของผู้บริหาร, การบริหารแบบมีส่วนร่วม

Abstract

Good administrator leads the organization to success with quality. Participatory management is a concept that has gained popularity in the current administration because it conforms to the concepts of democracy and human rights. By consulting with all stakeholders, everyone will recognize, acknowledge, decide and do relationship based on participation of both internal and external stakeholders. Using participatory management as a tool to support and drive the organization's operation generates the effectiveness and satisfaction.

The attributes of the administrator who uses the participatory management style in the effective way are trust, communication, teamwork, commitment, goals and objectives setting, and autonomy.

Key words : Characteristics of Administrators, Participative Management

บทนำ

การบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพและสามารถทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายได้นั้นตามทฤษฎีองค์กรได้แบ่งองค์ประกอบสำคัญไว้ 2 ประการ คือ งาน และ คน ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญและเป็นหัวใจต่อการบริหารงาน งานเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ แต่วิธีดำเนินการที่จะให้ภารกิจสำเร็จได้ ต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม คน จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน ในการทำงานจึงต้องอาศัยคนที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อให้งาน มีประสิทธิภาพและดำเนินการไปได้ด้วยดี [1] พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงนำ "หลักการมีส่วนร่วม" มาใช้ในการบริหารเพื่อเปิดโอกาสให้สาธารณชน ประชาชนหรือเจ้าหน้าที่ทุกระดับได้มาร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องคำนึงถึง

ความคิดเห็นของประชาชน หรือความต้องการของสาธารณชน ดังพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวความตอนหนึ่งว่า "...สำคัญที่สุดจะต้องหัดทำใจให้กว้างขวางหนักแน่น รู้จักรับฟังความคิดเห็น แม้กระทั่งการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่นอย่างฉลาด เพราะการรู้จักรับฟังอย่างฉลาดนั้นแท้จริงคือ การระดมสติปัญญาและประสบการณ์อันหลากหลายมาอำนวยการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จที่สมบูรณ์นั่นเอง..." [2] จะเห็นได้ว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นหลักส่งเสริมความร่วมมือกันในการบริหารระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรขององค์กร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Implementation) การมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์ (Benefits) และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) ในการพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ [3] และยังมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการโดยเฉพาะทางการศึกษา โดยมีหลักการสำคัญที่มีส่วนร่วมในการสร้างความภาคภูมิใจ โดยธรรมชาติแล้วการทำงานคนเดียวย่อมสำเร็จได้ยากจึงต้องร่วมแรงร่วมใจกัน ในองค์กรทำให้เกิดการมีส่วนร่วม องค์กรจะพัฒนาไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ [4] แม้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม จะเป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญต่อการบริหารงานตามวิทยาการสมัยใหม่ และนักบริหารทุกองค์กรต่างต้องการให้เกิดบรรยากาศการทำงานเช่นนี้ก็ตาม แต่บรรยากาศเช่นนี้มิใช่จะเกิดขึ้นได้ง่ายๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความปรารถนาร่วมกันที่จะให้เกิดการมีส่วนร่วม [5] ผู้บริหารที่จะบริหารงานให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จำเป็นจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสม สำหรับการที่จะเป็นผู้บริหารอย่างครบถ้วน

คุณลักษณะของผู้บริหารเป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ควรปลูกฝังให้เกิดขึ้น เพื่อทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยการใช้พลังอำนาจที่ได้รับการยอมรับ รวมทั้งต้องได้รับการสนับสนุน รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและสร้างเสริมกำลังใจ จนสามารถเอาชนะใจคนรอบข้างได้ [6] อีกทั้งควรรู้จักสร้างงาน สร้างคนและทีมงาน เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ [7]

การบริหารงานในปัจจุบันนี้ผู้บริหารพึงระลึกไว้เสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่ผลักดันให้งานทุกอย่างของกิจการนั้นสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น ดังนั้น การบริหารงานที่ดีใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจะต้องมีคุณลักษณะและพฤติกรรมทั้งด้านความไว้วางใจ การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม ความผูกพันต่อองค์กร การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานและความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญ ร่วมแก้ไขปัญหาของการบริหาร ที่สำคัญเป็นการสานต่อหรือต่อยอดเน้นขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรมากขึ้น เน้นความสำคัญในการจูงใจ และการสร้างองค์กรไปสู่เป้าหมาย องค์กรจึงถูกสร้างขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการของบุคลากร ซึ่งในทางกลับกันจะส่งผลให้ผลผลิตของผู้ปฏิบัติงานสูงขึ้น [8] นอกจากนี้เป็นข้อได้เปรียบของการแข่งขัน การมีส่วนร่วม (Involvement) ของผู้บริหาร และบุคลากรในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร [9] ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหาร ให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องการให้บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร ไม่ใช่เพียงแต่สัมผัสปัญหาหรือแสดงความห่วงใย [10]

แม้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม จะเป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญต่อการบริหารงานตามวิทยาการสมัยใหม่ และนักบริหารทุกองค์กรต่างต้องการให้เกิดบรรยากาศการทำงานเช่นนี้ก็ตาม แต่บรรยากาศเช่นนี้มิใช่จะเกิดขึ้นได้ง่ายๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ซึ่งทั้งสองฝ่าย

จะต้องมีความปรารถนาร่วมกันที่จะให้เกิดการมีส่วนร่วม ในขณะเดียวกันถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด หรือทั้งสองฝ่ายไม่พึงปรารถนาจะให้เกิดการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมย่อมจะไม่มีทางเกิดขึ้นได้ จึงกล่าวได้ว่าปัจจัยทั้งสองเป็นเงื่อนไขสำคัญของการมีส่วนร่วมในการบริหารซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ [5]

1. ผู้บริหารนับว่าสำคัญที่สุดเป็นอันดับแรก เพราะถ้าหากว่าผู้บริหารไม่มีความต้องการที่จะให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมแล้วก็คงยากที่จะเกิด แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะเรียกร้องก็ตาม นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารงาน เพราะการจะนำวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้นั้น มิใช่จะใช้ได้ทุกสถานการณ์ บางครั้งนำไปใช้กับองค์กรหนึ่งแล้ว เกิดความสำเร็จ แต่เมื่อนำไปใช้กับอีกองค์กรหนึ่งอาจไม่ประสบผลสำเร็จก็ได้ ทั้งนี้ปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหลายประการ เช่น เวลา สถานที่ ภาวะผู้นำ สถานการณ์ วิถีชีวิตของคนแต่ละสังคม เป็นต้น ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำว่า ในสถานการณ์ใดควรจะใช้เทคนิคการบริหารแบบใด

2. ผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม แม้ว่าผู้บริหารปรารถนาจะให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานเพียงใด ไม่ว่าจะสร้างบรรยากาศหรือออกคำสั่งก็ตาม แต่หากผู้ปฏิบัติหรือผู้ตามไม่เต็มใจ ไม่สนใจหรือไม่เห็นความสำคัญ การมีส่วนร่วมในการบริหารก็จะไม่เกิด ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องชี้แจง ทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร ถ้าหากผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามเข้าใจวัตถุประสงค์ก็จะให้ความร่วมมือและทุ่มเทกำลังสติปัญญาความสามารถเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์ต่างก็มีความรักและความผูกพันกับองค์กรเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว

องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นักการศึกษาต่างประเทศได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้ [8]

1. ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง ความเชื่อถือที่บุคคลหนึ่งมีให้กับอีกบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มคน ให้กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่เข้าไปควบคุม ความไว้วางใจเป็นปรัชญาพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความไว้วางใจในการทำงานให้สำเร็จ มีการรายงานความก้าวหน้าและการประเมินผลของงาน

2. ความผูกพัน (Commitment) หมายถึง ทัศนคติหรือความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์กรที่เป็นไปในด้านบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นและมีความรู้สึกเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับความรู้สึกในสิ่งเดียวกันระหว่างบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานต้องการความผูกพัน ผู้บริหารควรที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือและฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ประสบการณ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร อุตสาหะ ผลผลิตในการทำงานมีมากขึ้น จะเห็นได้ว่าภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะทำให้เกิดความผูกพันโดยไม่ทำให้เกิดโทษ

3. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน (Goals and Objectives) หมายถึง สิ่งที่เป็นจุดหมายปลายทาง สิ่งที่มุ่งให้เกิดขึ้นหรือสิ่งที่ต้องจัดทำให้ปรากฏ การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์กร ย่อมขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ถ้าทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานร่วมกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน

4. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) เป็นภาวะที่มีความเป็นอิสระ มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีอำนาจ และมีความโปร่งใสในงาน ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นมืออาชีพ ต้องการความเป็นอิสระสำหรับการทำงาน และการตัดสินใจในการทำงาน

ส่วนนักการศึกษาไทยได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้ [11]

1. การไว้เนื้อเชื่อใจ ได้แก่ การยอมรับไว้วางใจ รับผิดชอบ ยินดีที่จะร่วมมือ คบหาสมาคม เปิดเผยข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

2. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ แลกเปลี่ยนให้ข้อมูล ทั้งแนวดิ่งและแนวขนาน เพื่อจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

ปรับปรุงงาน และพัฒนางานด้านต่างๆ เพื่อผลสำเร็จของงาน มิใช่ยึดตัวบุคคลเป็นหลัก

3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน โดยยึดเป้าหมายเป็นหลัก และมีความรับผิดชอบร่วมกันในผลของการตัดสินใจนั้นๆ

4. การทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานโดยรวมเอาบุคคลหลายฝ่าย หลายหน้าที่ ซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจ ทั้งการศึกษาวัตถุประสงค์และเข้าใจปัญหา การแก้ปัญหาความขัดแย้งร่วมกัน

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ตลอดจนการประเมินผล โดยทุกฝ่ายได้สำนึกในหน้าที่ และความรับผิดชอบร่วมกันอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ความไว้วางใจ การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม ความผูกพัน การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน และความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะของผู้บริหารที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ผู้บริหารเป็นหลักชัยของหน่วยงาน และเป็นดวงประทีปของผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และพยายามทำให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง คุณลักษณะของผู้บริหารนี้ย่อมมีความสัมพันธ์กับปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ

ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์กร มีอำนาจโดยตำแหน่งและได้รับความคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง จะมุ่งเน้นที่การควบคุมและการตัดสินใจ และในการบริหารงานหากพิจารณาภาพรวมของการปฏิบัติสามารถแบ่งองค์ประกอบของการบริหารได้เป็นสองส่วน คือ เรื่องของระบบการทำงานและเรื่องของบุคลากร ซึ่งทั้งสองส่วนนี้ต้องดำเนินการควบคู่ผสมผสานกันตลอดเวลา และเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการให้ทั้งสองส่วนผสมผสานกันเป็นไปด้วยดี การบริหารงานจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพคือ ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงสุด ในขณะเดียวกันก็ทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกพึงพอใจ ในการทำงานเป็นที่ยอมรับกันว่าการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็งกระตือรือร้นที่จะคิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ

เมื่อกล่าวถึงผู้บริหาร โดยทั่วไปจะมีลักษณะเด่นกว่าบุคคลอื่นๆ ซึ่งซาซส์ (Sachs) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะผู้บริหารที่ดี ซึ่งเกี่ยวกับตัวของผู้บริหารเองไว้ดังนี้ [12]

1. ต้องมีความเข้าใจตนเอง และสามารถประเมินค่าตนเองได้อย่างถูกต้อง

2. ต้องยอมรับฟังและเคารพความคิดของผู้อื่น

3. ต้องมีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี

4. ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ต้องสามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน

ส่วนสต๊อกดิลล์ (Stogdill) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จหลายๆ ด้าน ดังนี้ [13]

1. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำต้องมีคุณสมบัติเหนือกว่าสมาชิกของกลุ่มในเรื่องเกี่ยวกับสติปัญญา ผลการศึกษาเล่าเรียน ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคมสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

2. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำ มีลักษณะดังต่อไปนี้มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกกลุ่ม คือการรู้จักเข้าสมาคม มีความคิดริเริ่ม มีความเพียรพยายาม รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์ มีความร่วมมือเป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถในการพูด

3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำคือความคิดริเริ่มการเป็นที่นิยมของปวงชนความสามารถในการเข้าสังคม การตัดสินใจ ความปรารถนาที่จะทำให้ดีที่สุด การมีอารมณ์ขัน และการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น

4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำแยกออกได้เป็น 6 ด้านคือ

4.1 ด้านสมรรถนะ มีความหมายรวมถึงความเป็นผู้มีสติปัญญา ความเป็นผู้ตื่นตัวอยู่เสมอ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้มีความคิดริเริ่มและมีการตัดสินใจที่ดี

4.2 ด้านความสำเร็จ ประกอบด้วย ความเป็นนักวิชาการ มีความรอบรู้ ประสบความสำเร็จทางด้านวิชาการ

4.3 ด้านความรับผิดชอบ ประกอบไปด้วย การเป็นที่พึ่งพาของผู้อื่นได้ มีความคิดริเริ่ม มีความมั่นคง มีความก้าวหน้า มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จ

4.4 ด้านความมีส่วนร่วม ประกอบไปด้วย การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ความสามารถในการเข้าสังคม ความร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถในการปรับตัว การมีอารมณ์ขัน

4.5 ด้านสถานภาพ ประกอบไปด้วย สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม การเป็นที่ชื่นชมของผู้อื่น

4.6 ด้านสถานการณ์ ประกอบไปด้วย ระดับของอารมณ์ ทักษะ และความต้องการของผู้ตามวัตถุประสงค์ในการสนองให้ทำให้สำเร็จ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารจะสามารถบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้นตัวผู้บริหารควรจะทราบว่าเพราะอะไรผู้ใต้บังคับบัญชาจึงอยากร่วมมือกันทำงานอย่างกระตือรือร้น มีความสุขและทำงานเต็มที่อย่างมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจในเรื่องนี้มีความสำคัญตรงที่ว่าเมื่อใดก็ตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดไม่อยากจะร่วมมือกันทำงานเท่าที่ควรจะเป็น ผู้บริหารควรมองหาสาเหตุที่แท้จริง และแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นผู้บริหารควรมีคุณลักษณะของผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลื่อมใส ศรัทธา และเต็มใจที่จะร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจ วางแผน และร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร จึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญ สามารถเป็นเครื่องมือสนับสนุนและผลักดันให้การดำเนินงานในองค์กรเกิดประสิทธิผล ซึ่งต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในระดับปฏิบัติ ถือเป็นเรื่องที่ท้าทาย และในการบริหารงานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อความสำเร็จ หรือกล่าวอีกอย่างว่า ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารงาน คุณลักษณะของผู้บริหารที่บริหารงานแบบมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพในแต่ละด้าน สรุปได้ดังนี้

คุณลักษณะด้านความไว้วางใจ

ความไว้วางใจเป็นการสร้างความร่วมมือของมนุษย์และเป็นกุญแจสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กร เป็นความเต็มใจของบุคคล ที่มีความมั่นคงต่อบุคคลอื่น โดยมีความเชื่อว่าบุคคลนั้นเป็นบุคคลที่มีความสามารถ เปิดเผย ให้ความสนใจห่วงใยและให้ความน่าเชื่อถือ [14] เป็นความเชื่อ ความมั่นใจในความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรมในบุคคลหรือสิ่งใดๆ [15] เป็นลักษณะสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นบุคคลที่รักษาคำพูด (Walk the Talk) (การกระทำ = Walking, คำพูด = Talk) เป็นความมั่นใจที่มีต่อความมุ่งมั่น แรงกระตุ้น และความจริงใจ ในคำพูดของบุคคลอื่น การเป็นผู้นำต้องสร้างความไว้วางใจในตนเองและความไว้วางใจสมาชิกกลุ่ม [16]

คุณลักษณะที่ดีของความไว้วางใจ ประกอบด้วย [17]

1. การเปิดใจ (Practice Openness)
2. มีความยุติธรรม (Be Fair)
3. พูดถึงความรู้สึก (Speak Your Feelings)
4. บอกความจริง (Tell the Truth)
5. มีความมั่นคง (Show Consistency)
6. ทำตามสัญญา (Fulfill Your Promises)
7. รักษาความเชื่อมั่น (Maintain Confidences)

8. แสดงให้เห็นถึงความสามารถ (Demonstrate Competence)

กรีนเบิร์ก (Greenberg) ได้จำแนกความไว้วางใจเป็น 3 ประเภท ได้แก่ [18]

1. ความไว้วางใจบนพื้นฐานของความกลัว (Calculus-Based Trust) หมายถึง ความไว้วางใจบนพื้นฐานของการข่มขู่ และความกลัว โดยเชื่อว่าบุคคลจะทำงานเพื่อความปลอดภัยทางสังคม และไม่ต้องถูกลงโทษ และลดการถูกลงโทษในการทำงานเป็นลักษณะของธุรกิจในหลายๆ องค์กรที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จัก และเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จจุดเน้นอยู่ที่การแลกเปลี่ยน

2. ความไว้วางใจบนพื้นฐานของการแยกแยะ (Identification-Based Trust) เป็นความไว้วางใจ บนพื้นฐานของการยอมรับ และความเข้าใจความต้องการความปรารถนาของบุคคลอื่น มีคุณลักษณะเป็นการสร้างความคุ้นเคย (Familiarity) แบ่งปันประสบการณ์ (Shared Experience) แบ่งปันข้อมูลโดยไม่ปิดบัง (Reciprocal Disclosure) ทำตามสัญญา (Fulfilled Promised) ไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน และไม่กล่าวโทษเมื่อเขากระทำผิด (Demonstrations of Non exploitation and Vulnerability) จุดเน้นอยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. ความไว้วางใจบนพื้นฐานของการเปลี่ยน (Swift Trust) เป็นความไว้วางใจที่เกิดขึ้นของการพัฒนาสมาชิกของกลุ่มที่เป็นทางการ โดยมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ระยะสั้น โดยมีลักษณะดังต่อไปนี้ ผลลัพธ์ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล (Outcomes are Interdependent) ใช้เวลาควบคุม (Time Constraints Exist) เน้นบทบาทที่เป็นมืออาชีพและงานของสมาชิกในกลุ่ม (Group members Focus on Task and Professional roles) สร้างความไว้วางใจ ให้ความไว้วางใจกับสมาชิก (A Trust Broker is in Place)

นอกจากนี้ กรีนเบิร์ก (Greenberg) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจ เป็น 3 ด้าน ได้แก่

1. ความสามารถ (Ability) หมายถึง ความรู้ของบุคคล และความสามารถในการทำงานที่มีหลากหลายของบุคคล

2. คุณงามความดี (Benevolence) หมายถึงเป็นเรื่องของสิ่งที่จำเป็นในการส่งเสริมและการสนับสนุน

3. การยึดหลักคุณธรรม (Integrity) หมายถึงเป็นเรื่องของศีลธรรมและหลักทางจริยธรรม

โดยสรุปความไว้วางใจ (Trust) เป็นความเชื่อมั่นของบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่น โดยเชื่อมั่นในพฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลนั้นว่าเป็นผู้มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ มีความสามารถ เปิดเผย ตรงไปตรงมา และไม่ฉกฉวยผลประโยชน์ใส่ตน

คุณลักษณะด้านการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างมากในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความเข้าใจระหว่างบุคคล [19] เป็นการถ่ายโอนข้อมูลที่มีความหมายจากบุคคลหนึ่งถึงคนอื่น หรือถึงบุคคลหลายคน ทั้งทางวัจนภาษาและอวัจนภาษาซึ่งประกอบไปด้วย ผู้ส่ง ข้อความ ผู้รับ [20] เป็นกระบวนการโดยบุคคล กลุ่มคน หรือองค์กร (ผู้ส่งข่าวสาร) ส่งข่าวสาร (ข้อมูล) ถึง บุคคลอื่น กลุ่มคนอื่น หรือองค์กร (ผู้รับข่าวสาร) [18] เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารและเป็นความสามารถของผู้นำในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จและทำให้การประสานงานเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันในองค์กร [21]

องค์ประกอบที่สำคัญของการติดต่อสื่อสารมีอยู่ 4 ประการ ดังนี้ [22]

1. ผู้ส่งหรือผู้สื่อสาร (Sender or Source) หมายถึง ผู้เริ่มการติดต่อ หรือเป็นแหล่งข่าวสาร ซึ่งทำหน้าที่ส่งข่าวหรือกระจายข่าวสาร ลักษณะของผู้ส่งแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ บุคคลคนเดียว และกลุ่มบุคคล ผู้ส่งนี้จะต้องรู้จักใช้วิธีการใส่รหัส หมายถึง รู้จักใช้สัญญาณต่าง ๆ เช่น ภาษาพูด อักษร กริยาท่าทาง เป็นต้น การที่ผู้ส่งจำเป็นต้องรู้วิธีใส่รหัส เนื่องจาก

บางครั้งระบบสังคม และวัฒนธรรมที่ต่างกัน ใช้สัญลักษณ์ต่างกัน สิ่งที่มีอิทธิพลต่อตัวผู้ส่ง ได้แก่

1.1 ความรู้ของผู้ส่ง

1.2 ความชำนาญในการสื่อสารของผู้ส่ง

1.3 ทัศนคติของผู้ส่ง

1.4 ระบบสังคมและวัฒนธรรม ตลอดจนสถานะในสังคม

2. ข่าวสาร (Message) หมายถึง สิ่งที่ผู้ส่งต้องการให้ผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่ง ซึ่งอาจมิใช่คำพูด หรือตัวอักษรเท่านั้น แต่ครอบคลุมไปถึงสิ่งต่าง ๆ ด้วย เช่น กิริยาท่าทาง คำพูดหรือภาษา สิ่งที่ตีพิมพ์ สัญลักษณ์อื่นๆ

3. วิธีการ (Channel) หมายถึง วิถีทางที่จะนำข่าวสารไปสู่ผู้รับ บางครั้งเรียกว่า “สื่อการติดต่อสื่อสาร”

4. ผู้รับ (Receiver) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นเป้าหมายของการสื่อสาร ซึ่งส่วนใหญ่ผู้ส่งจะมีจุดประสงค์ให้ผู้รับเกิดความพอใจในข่าวสาร ผู้รับจะต้องมีการแปรรหัสอย่างถูกต้องด้วย โดยทั่วไปสิ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้รับ คือ ความรู้ของผู้รับเอง ความชำนาญในการแปลความหมาย เจตคติของผู้รับต่อผู้ส่ง และต่อข่าวสาร ระบบสังคมและวัฒนธรรมของผู้รับ

การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะดังต่อไปนี้ [18]

1. ใช้ข้อความที่มีความชัดเจน โดยหลีกเลี่ยงข้อความที่เข้าใจเฉพาะกลุ่ม

2. มีความคงที่ในสิ่งที่พูดและกระทำ

3. เป็นผู้มีความกระตือรือร้น สนใจฟัง โดยผู้ฟังที่ดีจะใช้คำถามในกรณีที่ไม่เข้าใจเนื้อหา สนใจฟังโดยไม่ขัดจังหวะผู้พูด

4. หลีกเลี่ยงข้อมูลที่มีมากเกินไป ไม่ส่งข้อมูลจำนวนมาก

5. ให้และรับข้อมูลโดยการสะท้อนกลับ ซึ่งมีลักษณะดังนี้ การย้อนกลับข้อมูลแบบ 360 องศา การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นทางการ ประชุมที่ไม่เป็นทางการ การสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน

6. ให้การส่งเสริมสนับสนุน โดยมีลักษณะคือ สนใจปัญหาแต่ไม่สนใจบุคคล มีความจริงใจ สนับสนุนให้มีการสนทนาดำเนินการต่อไป

การติดต่อสื่อสารที่ดีจะต้องมีทักษะดังต่อไปนี้ [6]

1. ทักษะการส่งสาร (Sending Skills) เป็นความสามารถที่จะทำให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเข้าใจ ทักษะการส่งสารที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1.1 ควรใช้ภาษาที่เหมาะสม ภาษาที่ชัดเจนและหลีกเลี่ยงการใช้คำที่เข้าใจยาก และเนื้อหาที่ซับซ้อน

1.2 มีการเตรียมความพร้อมส่งข้อมูลที่ครบถ้วนให้กับผู้ฟัง

1.3 ควรลดสิ่งที่สอดแทรกทางด้านกายภาพและทางด้านจิตวิทยาให้น้อย

1.4 ใช้ช่องทางที่หลากหลาย

1.5 การติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า และกระชับข้อความที่ส่ง

2. ทักษะการฟัง (Listening Skills) เป็นความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะเข้าใจคนอื่น ทักษะการฟังที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะดังนี้

2.1 ให้ความตั้งใจในการฟัง

2.2 การใช้คำถามเพื่อให้เกิดความเข้าใจในข้อมูล

2.3 ให้ความสนับสนุน อำนวยความสะดวกในการฟัง โดยใช้ภาษาทางกาย

2.4 สรุปข้อความที่สำคัญของผู้ส่งสาร

2.5 ให้ความสนใจในความรู้สึกและอารมณ์ของผู้ส่งสาร

2.6 สรุป โดยการรวบรวมข้อมูลและความรู้สึก

3. ทักษะการให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback Skills) เป็นทักษะการส่งและทักษะการรับ ซึ่งเป็นการแปลความหมายให้เกิดผลในการปฏิบัติ มีลักษณะเป็นข้อความที่เป็นวัจนภาษา และอวัจนภาษา

โดยสรุปการติดต่อสื่อสาร เป็น กระบวนการในการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิด ความคิดเห็น ข้อเท็จจริง ความรู้สึก หรือข่าวสาร ซึ่งอาจจะเป็นคำพูด ตัวอักษร สัญลักษณ์ ตลอดจนลักษณะท่าทาง ทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จและทำให้การประสานงานเกิดความสัมพันธ์ อันดีระหว่างกันในองค์กร

คุณลักษณะด้านการทำงานเป็นทีม

ความสำเร็จขององค์กรมาจากความร่วมมือ ร่วมใจกันในการทำงาน ถ้าหากองค์กรใดสามารถพัฒนาทีมงานที่แข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ องค์กรนั้นย่อมที่จะเจริญก้าวหน้า การทำงานเป็นทีมเป็นการที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงานเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จที่มากกว่าการที่พวกเขาจะทำงานเพียงลำพังและยังทำให้เกิดการกระตือรือร้น เกิดความพึงพอใจและสนุกสนานในการทำงาน [23] การทำงานร่วมกันเป็นทีม คือ การที่หลายบุคคลมาทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกัน ทุกคนในทีมมีใจตรงกัน ทำงานร่วมกันให้เต็มที่สุดฝีมือและประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ปัญหาให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ [24] การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกัน กล่าวคือ การที่คณะบุคคลหรือกลุ่มคนที่ทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรที่นิยมมาก ในปัจจุบัน ซึ่งมีแนวทางสร้างความร่วมมือปฏิบัติงานในทีม ดังนี้ [25]

1. สร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ เป้าหมายอย่างชัดเจน
2. มีความยืดหยุ่นในการที่จะเลือกวิธีปฏิบัติให้เหมาะสมกับงาน
3. จัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดี
4. มีความสามารถในการริเริ่ม มีการวินิจฉัยสั่งการอย่างมีประสิทธิภาพ
5. สร้างความสมดุลที่พอเหมาะระหว่างประสิทธิภาพของกลุ่มกับความพึงพอใจของแต่ละบุคคล
6. มีการมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้นำให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อที่จะได้ข้อคิด และเป็นการทดสอบการตัดสินใจที่น่าจะเป็นไปได้และการช่วยเหลืองานอื่นๆ
7. มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นระหว่างสมาชิก
8. มีความสามารถที่แตกต่างกันระหว่างสมาชิกในองค์กร เพื่อเลือกสรรและใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด
9. มีความชัดเจนระหว่างผู้นำและสมาชิก ใครมีอำนาจแค่ไหนเพียงไร
10. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในวิธีการดำเนินงาน
11. มีความสมดุลระหว่างสภาพอารมณ์และเหตุผล

โดยสรุป การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในกลุ่มมีความร่วมมือร่วมใจกัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

คุณลักษณะด้านความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์กรที่เป็นไปในด้านบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นและมีความรู้สึกเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับความรู้สึกในสิ่งเดียวกันระหว่างบุคลากรและองค์กร บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ในองค์กร จำเป็นต้องมีความผูกพันกับงาน ผู้บริหารและองค์กร โดยที่ผู้บริหารก็ควรให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนที่จะให้เกิดความผูกพันต่อกัน ทั้งนี้ความผูกพันที่เกิดขึ้นจะพัฒนามาจากการให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันของทีมงาน จากความสำเร็จที่ได้รับจากการทำงาน จากการได้รับทราบเป้าหมายขององค์กร และจากการได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและได้ร่วมงานกันของผู้บริหาร สิ่งต่างๆ เหล่านี้ก่อให้เกิดความผูกพันที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยความผูกพันจะกระตุ้นให้บุคลากรมีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนั้นความผูกพันจึงเป็นสิ่งที่เกิดมาจากความรู้สึกภายในของตัวบุคคลไม่ใช่ถูกบังคับ [8] ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการที่บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกและแสดงพฤติกรรมต่อองค์กรในแง่การยอมรับการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความภูมิใจ มีความเต็มใจที่จะทำงานในองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กรตลอดจนปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป [17] เป็นเจตคติของบุคคลในฐานะสมาชิกขององค์กร บุคคลที่มีความรัก ซื่อสัตย์และเชื่อมั่นในองค์กร จะร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพื่อให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการที่สมาชิกมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร โดยแสดงความรู้สึกออกมา ในรูปของความศรัทธา การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความ

ทุ่มเทเต็มใจที่จะใช้ความสามารถ ความพยายาม ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความจงรักภักดี มุ่งมั่นที่จะธำรงสถานะการเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป [27]

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการแสดงตนของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างมาก โดยมีลักษณะเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) มีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กรอย่างมาก 2) มีความเต็มใจที่จะพยายามทำงานให้กับองค์กร 3) มีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างมากต่อไป ความหมายนี้เป็นการแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์กรเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กรแต่ละบุคคลมีความตั้งใจให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้า [26]

โดยสรุป ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และระดับในการอุทิศตัวต่อเป้าหมายขององค์กร โดยแสดงความรู้สึกออกมาในรูปของความศรัทธา การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความทุ่มเทเต็มใจที่จะใช้ความสามารถ ตลอดจนความจงรักภักดี มุ่งมั่นที่จะธำรงตนให้เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

คุณลักษณะด้านการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน

การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานเป็นสิ่งที่เป็นจุดหมายปลายทาง สิ่งที่มุ่งให้เกิดขึ้นหรือสิ่งที่ต้องจัดทำให้ปรากฏ โดยกิจกรรมการกำหนดเป้าหมายของงานจะเกิดขึ้นเมื่อมีการพิจารณา และการให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน บุคลากรจะนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานไปร่วมประชุมปรึกษาหารือกัน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างผู้บริหารกับผู้บังคับบัญชา สำหรับบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ก็ควรจะได้รับทราบข้อมูลที่เป็นจริงขององค์กร เช่น ข้อมูลที่เกี่ยวกับงานที่ต้องทำเป็นประจำ ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ต้องทำต่อไปในอนาคต โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนเป้าหมายและหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหาร เป็นต้น ทั้งนี้ ในด้านผู้บริหารเองก็ควรได้เรียนรู้ในเรื่องของความคาดหวังของบุคลากรว่าคาดหวังอะไรบ้างในการปฏิบัติงานเพื่อทำการวางแผนการดำเนินงาน ควบคุมงาน และมีการจูงใจบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ ที่รวมถึงการให้รางวัล และการให้การดูแลเอาใจใส่ที่ดีด้วย [8] การบรรลุเป้าหมาย (Goal) เป็นการขับเคลื่อนองค์กรโดยใช้กระบวนการทางการบริหารและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดหมาย ค่านิยม และแผนงาน โครงการ โดยมุ่งหวังว่าแผนงานและโครงการจะทำให้องค์กร บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

คุณลักษณะที่ดีของการตั้งเป้าหมาย มีดังนี้ [17]

1. มีการจำแนกงานของพนักงานอย่างชัดเจน
2. สร้างเครื่องมือวัด เฉพาะเจาจง และเป้าหมายที่ท้าทายของแต่ละงาน
3. มีการกำหนดกรอบระยะเวลาในแต่ละเป้าหมายให้พนักงานมีส่วนร่วม
4. จัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย
5. เป้าหมายต้องไม่ง่ายเกินไป
6. สร้างระบบการสะท้อนกลับสำหรับรายงานความก้าวหน้าของเป้าหมาย
7. เชื่อมระบบการให้รางวัลกับเป้าหมาย

หลักในการกำหนดการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้ [28]

1. กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรจะต้องมีส่วนสนับสนุนหรือช่วยส่งเสริม ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม ให้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้
2. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ระบุอย่างชัดเจนและเข้าใจง่ายจะเป็นการส่งเสริมให้องค์กรดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ
3. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นต้องไม่สูงหรือยากเกินไป
4. เป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินงานทุกชนิด การบริหารที่ดีจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน แน่นอน

โดยสรุป เป้าหมายของแต่ละองค์กรอาจแตกต่างกันออกไป สุดแต่รูปแบบและลักษณะพื้นฐานขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้เสมอ การกำหนดเป้าหมายเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรงที่ต้องใช้ความรู้

ความสามารถผสมผสานความคิดของบุคลากร ทุกฝ่ายในองค์กร ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ มีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ ทุ่มเทพลังความสามารถทุกที่ทุกวิถีทางเพื่อให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้า บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และเกิดประสิทธิผล (Effectiveness)

คุณลักษณะด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

ความมีอิสระในการปฏิบัติงานเป็นลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระ เสรีภาพ สามารถใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจได้ด้วยตนเองในการกำหนดเวลาทำงานและวิธีปฏิบัติงานนั้นให้แล้วเสร็จโดยไม่มีการควบคุมจากภายนอก จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ และรู้สึกว่าต้องการที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อทำประโยชน์แก่องค์กร และมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า [29] ในการบริหารจิตวิทยาอุตสาหกรรมพบว่าองค์กรใดที่พนักงานมีอิสระในการปฏิบัติงาน เช่น สามารถตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานของตน โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองอย่างเต็มที่ มีอิสระในการคิด มีอิสระในการเลือกวิธีปฏิบัติงาน สามารถกำหนดตารางปฏิบัติงาน เวลาหยุดพักงาน อัตราความเร็วของงาน รูปแบบงาน สามารถเสนอความคิดของตนต่อกลุ่ม กล้าเสนองานที่เป็นนวัตกรรมใหม่ และมีอิสระในการกำหนดบทบาทการปฏิบัติงานของตนเอง จะมีประโยชน์ต่อความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ลดข้อผิดพลาดขณะปฏิบัติงานได้ [30] เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกทั้งในด้านความคิดและการกระทำ เป็นการแสดงให้เห็นถึงการที่บุคคลสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างอิสระในขอบเขตการตัดสินใจที่ได้รับหรือที่มีอยู่ โดยไม่พึ่งพาบุคคลอื่นหรืออยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของบุคคลอื่น การที่บุคคลได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการทำงานของตนเอง บุคลากรจึงมีความต้องการเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ต้องการความเสมอภาคในการเป็นเพื่อนร่วมงานคนหนึ่งในองค์กร ต้องการที่จะตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง ไม่ใช่เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นโดยผู้บริหารหรือบุคคลอื่น โดยบุคลากรที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระตามขอบเขตความรู้ความสามารถ และเงื่อนไขของหน่วยงาน จะมีการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญให้กับตนเอง และมีความสามารถในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรที่ได้รับอิสระในการกำหนดเป้าหมาย วิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและควบคุมงานของตนเอง เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานก็สามารถปรับปรุงแก้ไข และหาวิธีการป้องกันการเกิดความผิดพลาดซ้ำ ทำให้มีความรู้สึกเต็มใจยอมรับในภาระหน้าที่และมีความรับผิดชอบในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น [8]

แนวคิดของความมีอิสระในการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบดังนี้ [30]

1. ความมีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้การตัดสินใจของตนเองในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่สำคัญและการแก้ปัญหาต่างๆ ภายในหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่
2. ความมีอิสระในการควบคุมเวลาการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนด ลำดับงานตามเวลาได้ตามความต้องการของตนเอง ตั้งแต่เวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดของการปฏิบัติงาน กำหนดช่วงเวลาหยุดพักงาน และควบคุมอัตราความเร็วของการปฏิบัติงานได้
3. ความมีอิสระในการเลือกวิธีการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะวางแผนการปฏิบัติงานและเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมด้วยตนเอง

โดยสรุป ความมีอิสระในการปฏิบัติงานเป็นความต้องการที่จะเลือกในสิ่งที่จะทำอะไร และทำอย่างไร อีกนัยหนึ่งเป็นการตัดสินใจในการทำงานอย่างมีอิสระมากกว่าจะมีแรงกดดันจากภายนอก และการปฏิบัติที่อยู่บนพื้นฐานของการให้รางวัล

การที่องค์กรใดๆ จะประสบความสำเร็จและพัฒนาไปได้ด้วยดี จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารองค์กรที่มี

ความสามารถมีภาวะผู้นำสูงและสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมสำหรับการปฏิบัติงานและการบริหารงานในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมาย และเกิดประโยชน์อย่างสูงสุดสำหรับทุกๆ ฝ่ายนั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือในการประพฤติปฏิบัติตนของบุคลากรทุกคน ในการปฏิบัติงานเป็นไปโดยชอบด้วยกฎหมาย และศีลธรรมอันดี ตามคำสอนของแต่ละศาสนา โดยมิให้เกิดความเดือดร้อนเสียหายแก่ตนเองและส่วนรวม ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีความไว้วางไว้ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม มีความผูกพันต่อองค์กร มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน และความมีอิสระในการทำงาน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อทุกคน ทุกฝ่ายและประเทศต่อไป

หนังสืออ้างอิง

[1] หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2554). *แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การบริหารงานบุคคล .* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

[2] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2545). *เรียนรู้จากกระแสพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว.* กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

[3] Cohen, J.M., & Uphoff, N.T. (1977). *Rural Development Participation: Concepts and Measures for Project Design, Implementation, and Evaluation.* New York: The Rural Development Community Center for International Studies, Cornell University.

[4] ธร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา.* กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

[5] เมตต์ เมตต์การุณ์จิต. (2553). *การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ.* กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.

[6] Owens, Robert G. (2004). *Organization Behavior in Education*. 8th ed. Boston: Pearson.

[7] Hoy,W.K.; & Miskel, C.G. (2013). *Education Administration Theory Research Practice*. 9th ed. Boston: McGraw Hill.

[8] Swansburg, Russell C.; & Swansburg, Richard J. (2002). *Introduction to Management and Leadership for Nurse Managers*. 3rd ed. Sudbury, Mass: Jones and Bartlett Publishers.

[9] เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2554). *บริหารอย่างรามเกียรติ์ บริหารอย่างผม*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ชลบุรี: เอ็มเอ็นคอมพิวออฟเซท จำกัด.

[10] สมยศ นาวีการ. (2545). *การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

[11] อรุณ รักธรรม. (2540). *การพัฒนาองค์การ : แนวความคิดและการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย.*กรุงเทพฯ: สหายบล็อกและการพิมพ์.

[12] ประคอง รัศมีแก้ว. (2551). *คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

[13] Stogdill, Ralp M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.

[14] Mishra, A.K. (1996). “Organizational Responses to Crisis : The Centrality of Trust.” Cited Tyler, T.R. & R.M.Kramer. 1996. Trust in Organizations. California: Sage.

[15] Whitney, J.O. (1996). *The Economics of Trust: Liberatory Profits and Restoring Corporate Vitality.* New York: McGraw-Hill.

[16] DuBrin, A.J. (2010)**.** *Principles of leadership.* 6th ed. Australia: South-Western.

[17] Robbins, Stephen P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. 8th ed.

New Jersey: Pearson Prentice Hall.

[18] Greenberg, Jerald. (2011). *Behavior in Organizations*. 10th ed. Boston: Pearson.

[19] Hill; & Mcshane. (2008). *Principles of Management.* New York: McGraw-Hill.

[20] Barrett, Deborah. (2010). *Leadership Communication.* 3rd ed. New York: McGraw-Hill.

[21] เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ Leadership and Strategic Leader.* กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

[22] ภารดี อนันต์นาวี. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา = Principles, Theories of Educational Administration*. พิมพ์ครั้งที่ 4 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3). ชลบุรี : มนตรี.

[23] Woodcock, M. (1989*). Team Development Manual*. 2nd ed. Worcester: Billing & Son.

[24] ทิศนา แขมมณี. (2545). *กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

[25] ธีระ รุญเจริญ. (2555). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา : ยุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปรอบ 2 และประเมินภายนอกรอบ 3.* พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

[26] Steers,R.M; & Poter, L. (1991). *Motivation and Work Behaviors.* 5th ed. New York: McGraw-Hill.

[27] ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

[28] ธงชัย สันติวงษ์. (2539). *องค์การและการบริหาร.* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

[29] บุษบา สังข์ทอง. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความปลอดภัย การทำงานเป็นทีม ความมีอิสระในการทำงาน กับคุณภาพบริการของหอผู้ป่วยวิกฤตตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ หอผู้ป่วยวิกฤตโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์ พ.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

[30] Parker, S. K., Williams, H.M., & Turner, N. (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology.* 91, 636-652.