

สรุปความรู้จากการอบรม
โครงการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
หลักสูตร “ผู้บริหารระดับกลางกับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยยุคใหม่”



จัดทำโดย

คณะทำงานโครงการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ รุ่น ๑

ระหว่างวันที่ ๑-๒ กรกฎาคม ๒๕๕๙ และวันที่ ๘-๙ กรกฎาคม ๒๕๕๙
ณ ห้องประชุมสุพรรณกัลยา ๓ อาคารสำนักงานอธิการบดี

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

หลักสูตร “ผู้บริหารระดับกลางกับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยยุคใหม่”

▪ นโยบายและแผนการบริหารสถาบันอุดมศึกษาปัจจุบันและอนาคต.....	๑
โดย ศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ จินายน.....	
▪ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ.....	๕
โดย ดร.ปรีชา เรืองจันทร์.....	
▪ ผลกระทบและปัจจัยในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา.....	๑๒
โดย ดร.สุชาติ เมืองแก้ว.....	
▪ มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน.....	๑๕
โดย ดร.ชาติรี ปรีดาอนันท์สุข.....	
▪ การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ.....	๒๑
โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปาริชาติ ราชประดิษฐ์.....	
▪ บทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา.....	๒๕
โดย นายประจันต์ เมฆสิทธิ์พิทักษ์	
▪ การพัฒนาทีมงาน.....	๓๒
โดย รองศาสตราจารย์ ดร.จักษ์ พันธุ์ชูเพชร.....	
▪ การสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร.....	๔๑
โดย ศาสตราจารย์ นพ. ดร.กระแส ชนะวงศ์.....	
รูปแบบความเชื่อมโยงการทำงานของสายสนับสนุน.....	๔๕
บทสรุปความต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	๕๐

ภาคผนวก

สรุปการประเมินวิทยากร

รายนามคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

รายนามคณะทำงานโครงการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ รุ่น ๑

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้จัดโครงการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ หลักสูตร “ผู้บริหารระดับกลางกับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยยุคใหม่” ระหว่างวันที่ ๑-๒ กรกฎาคม ๒๕๕๙ และวันที่ ๘-๙ กรกฎาคม ๒๕๕๙ ณ ห้องประชุมสุพรรณกัลยา ๓ อาคารสำนักงานอธิการบดี โดยการจัดโครงการในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้มีศักยภาพ ชีตความสามารถ และสมรรถนะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานตามแผนระยะ ๑๐ ปีของมหาวิทยาลัยนเรศวร และเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานให้ทำงานร่วมกับบุคลากรสายวิชาการได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เนื้อหาสาระหลักสูตร ประกอบด้วย ๓ หมวดวิชา รวม ๒๔ ชั่วโมง ได้แก่ ๑) หมวดการบริหารอุดมศึกษา ๙ ชั่วโมง ๒) หมวดการบริหารงานและภาวะผู้นำ ๙ ชั่วโมง และ ๓) หมวดการบริหารคน ๖ ชั่วโมง ซึ่งทุกหมวดวิชามีผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ตรง มาบรรยายพิเศษและถ่ายทอดความรู้ อาทิ ศาสตราจารย์ นพ.ดร. กระแส ชนะวงศ์ ศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ จินายน ดร.ปรีชา เรืองจันทร์ ดร.สุชาติ เมืองแก้ว และยังมีวิทยากรที่มีความรู้ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องอีกหลายท่าน เป็นต้น การอบรมในครั้งนี้มีผู้บริหารระดับกลางเข้าร่วมอบรมรวมทั้งสิ้น ๔๓ คน ประกอบด้วย หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะ วิทยาลัย และสำนัก จำนวน ๒๒ คน ผู้อำนวยการกองและสถาน จำนวน ๒๑ คน

การดำเนินงานในด้านองค์ความรู้ที่ได้รับ ผู้บริหารที่เข้าร่วมอบรม ได้มีการแบ่งงานกันทำเพื่อสรุปเนื้อหา รายวิชา ตลอดจนการวิเคราะห์ (ประเมิน) สังเคราะห์ และนำความรู้ที่ได้รับ มาจัดทำรูปแบบความเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริงของสายสนับสนุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสนับสนุนการบริหารงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ระยะ ๕ ปี เพื่อเป็นประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย ด้านการบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องกับแผนการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยต่อไป อนึ่ง รูปแบบความเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสนับสนุนการบริหารงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย นั้น จัดทำโดยมีหลักคิดว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งควบคู่กับการปฏิบัติงานของสายวิชาการ ที่มุ่งขับเคลื่อนภารกิจของมหาวิทยาลัย ให้บรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จ และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่งบุคลากรสายสนับสนุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับกลางต้องมีทักษะการบริหารงานที่หลากหลาย มีความสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นเป็นหมู่คณะ หรือปรับตัวการทำงานเป็นทีมได้อย่างรวดเร็ว มีความรับผิดชอบต่อตนเอง รู้จักพลิกแพลงกระบวนการแก้ไขปัญหาได้ มีวิสัยทัศน์ และมองหาโอกาสใหม่ ๆ ที่มีอยู่อย่างมากมายรอบตัว รวมถึงการมีทักษะด้านการใช้ภาษาในการสื่อสาร ซึ่งหากผู้บริหารระดับกลางสามารถปรับทัศนคติและพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพที่เชื่อมโยงกันกับการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ ย่อมต้องมีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ มีความเป็นผู้นำ และสามารถเข้าใจเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน และสามารถทำงานอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. มหาวิทยาลัยควรมีแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการระยะ ๕ ปี ทั้งการทดแทน ผู้เกษียณอายุ การถ่ายทอดองค์ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการจัดทำแผนอาจระดมสมองจากความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางที่สามารถวางเป้าหมายหรือมุ่งหวังว่าจะนำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการพัฒนามาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรมหาวิทยาลัย ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรฯ นี้ ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีความเป็นผู้นำ มีความรอบรู้ที่ทันสมัย รู้ทันเทคโนโลยี มีความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ มีความเป็นผู้บริหารแบบ nomad worker และที่สำคัญที่สุดคือ สร้างให้เกิดความรักองค์กร มหาวิทยาลัยนเรศวร

๒. การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้บริหารสนับสนุนวิชาการ ควรจัดอย่างต่อเนื่องเป็นประจำอย่างน้อยปีละ ๑ - ๒ ครั้ง และควรจัดนอกสถานที่ ทั้งการฝึกอบรม หรือสัมมนา เพื่อให้เกิดกิจกรรมร่วมกัน การฝึกแก้ปัญหา การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารระดับกลาง

๓. ควรจัดให้มีการศึกษาดูงาน เป็นหมู่คณะ โดยให้โจทย์ในการไปศึกษาดูงาน สิ่งที่ได้เรียนรู้ และความรู้ที่ได้รับจากการไปศึกษาดูงาน มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เห็นผลสัมฤทธิ์อย่างไรบ้าง โดยมีการประเมินผลหลังจากไปดูงาน ๖ เดือน

นโยบายและแผนการบริหารสถาบันอุดมศึกษาปัจจุบันและอนาคต

โดย ศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ จินายน

การบริหารอุดมศึกษามีความผิดพลาดมาโดยตลอด การวางยุทธศาสตร์การพัฒนาไม่มีความต่อเนื่อง และเมื่อพิจารณาด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวร ถ้าแบ่งแบบไม่เป็นทางการ ออกเป็น ๓ กลุ่ม จะประกอบด้วย กลุ่มที่ ๑ บุคลากรสายวิชาการ จะได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ทุกด้าน มีอิสระเสรีทางด้านวิชาการและด้านส่วนตัวมาก กลุ่มที่ ๒ Technician และกลุ่มที่ ๓ บริหารทั่วไป ได้รับการพัฒนาน้อย ปฏิบัติภารกิจ ไปตามที่ได้รับมอบหมาย ไม่มีทักษะ ไม่มีความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นในระดับชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษ หากเปรียบเทียบบุคลากรสายวิชาการ กับบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่ม Technician และกลุ่มบริหารทั่วไป เป็นนก แสดงว่า นก นั้น ต้องมี ๒ ปีก และช่วยกันกระพือปีกพร้อมกัน จึงจะเกิดแรงยกให้สามารถบินได้ บุคลากรทั้ง ๓ กลุ่ม ก็เช่นเดียวกันจะต้องร่วมแรงร่วมใจกันเป็นหนึ่งเดียว เพื่อผลักดันให้มหาวิทยาลัยนเรศวรมีความก้าวหน้าในทุกมิติ โดยสิ่งที่ใกล้ตัวมากที่สุดคือ เข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) มีการรับนักศึกษาและอาจารย์ชาวต่างชาติเข้ามาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ภาษาอังกฤษจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาอย่างเร่งด่วน

ในการทำงานนั้น บุคลากรจะต้องเปลี่ยนความคิดในการทำงานใหม่ ต้องเริ่มจากใจโดยมี Keywords ที่ควรปลูกฝัง คือ รักองค์การ มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม และจะต้องทำงานด้วย ๓ Keywords คือ Heart (ทำด้วยใจ) Head (คิดก่อนทำ) และ Hand (ลงมือทำทันที)

หลักการงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น ให้ยึดหลักทางพระพุทธศาสนา คือ อิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย

๑. ฉันทะ คือ การมีใจรักในสิ่งที่ทำ รักองค์การ รักมหาวิทยาลัยนเรศวร
๒. วิริยะ คือ มีความมุ่งมั่นทุ่มเททั้งกายและใจ มีความพากเพียรในสิ่งที่ทำ
๓. จิตตะ คือ มีจิตใจจดจ่อและรับผิดชอบ อยากเห็นงานที่พัฒนา
๔. วิมังสา คือ การทบทวนในสิ่งที่ได้คิดได้ทำมา (การคิดวิเคราะห์)

ในระบบราชการที่มีการกล่าวไว้ว่า ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม เพราะไม่ได้เริ่มต้นจากการทำงานด้วยใจหรือรักในงานที่ทำ ถ้าเริ่มต้นด้วยใจงานก็จะประสบความสำเร็จไปมากกว่า ๕๐% และจะต้องกำจัดยักษ์ ๕ ตัวออกไป เพราะจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ซึ่งประกอบด้วย

๑. Office ให้เน้นหลัก ๕ ส เพื่อให้ Office มีความสะอาดเหมาะสมเป็นสำนักงาน
๒. ความโง่ ต้องหาความรู้ตลอดเวลาเพราะข้อมูลข่าวสารเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมากโดยเฉพาะ Social media
๓. กิเลส ต้องใช้ต้องมีในสิ่งที่จำเป็นเท่านั้น หากเกินกว่าความจำเป็นจะกลายเป็นกิเลส
๔. ความเกียจคร้าน เห็นความเสียหายที่จะเกิดขึ้น แต่ไม่สนใจไม่รีบแก้ไขปัญหาให้หมดไป

๕. ไม่ดูแลตนเองให้ดี ร่างกายเป็นสมบัติที่มีค่าที่สุด แต่ขาดการดูแล ไม่ออกกำลังกายที่เหมาะสม เมื่อเกิดโรคทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง

การทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ จะต้องมีความวิสัยทัศน์ ผู้บริหารทุกระดับต้องมีกันทุกคน ต้องกล้าคิดและมองอนาคตไปข้างหน้า และที่สำคัญจะต้องมี Leadership ต้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งร่างกาย (Body) และจิตใจ (Mind)

๑. ร่างกาย (Body) ต้องดูแลความทุกข์และความสุขเหมือนคนในครอบครัว

๒. จิตใจ (Mind) เปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ ให้กำลังใจเชิงบวก เชิงสร้างสรรค์

สำหรับ Leadership มีหลักการที่ง่ายต่อการจดจำ ดังนี้

๑. มีสติจะ รักษาคำพูดของตนเอง เมื่อเคยพูดไว้อย่างไรให้ทำอย่างนั้น

๒. ความรอบรู้ให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่น ต้องศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา

๓. ความซื่อสัตย์ ต้องทำงานด้วยความโปร่งใส

๔. ความเมตตากรุณา ซึ่งจะต้องอยู่บนรากฐานของความถูกต้องด้วย

๕. ความเป็นผู้ประกอบการ ให้เปลี่ยนวิธีคิดให้เป็นแบบเอกชน

สำหรับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่จะมองต่อไปข้างหน้า ซึ่งถ้าหากมองย้อนกลับไปเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๓๓ และมีการเปรียบเทียบการพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นเหมือนการพัฒนาอุตสาหกรรม สามารถแยกระยะของการพัฒนา ได้ดังนี้

มน. ๑.๐ เป็นระยะเริ่มก่อร่างสร้างตัว โครงสร้าง หลักสูตร มีเพียงคณะศึกษาศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ และคณะสังคมศาสตร์ และคณะวิทยาศาสตร์ เท่านั้น จะทำอย่างไรให้การจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยนเรศวร ให้ทันอริราช งานวิจัยสำคัญมาก เพราะเป็นคลังสมอง (Brain) ที่จะสร้างความก้าวหน้าไปสู่การพัฒนา ด้านวิชาการ และต้องพัฒนาความไม่พร้อมทางกายภาพด้านต่าง ๆ ควบคู่ไปด้วยกัน

มน. ๒.๐ มีโครงสร้างพื้นฐานเพื่อใช้ประโยชน์มากขึ้น เช่น มีโรงละคร มีวิทยาลัย สถาบัน สำนักเพิ่มขึ้น

มน. ๓.๐ คือปัจจุบันที่กำลังพัฒนา โดยมี Target เป็นมหาวิทยาลัยนวัตกรรมระดับแนวหน้าในกลุ่ม ๑๐ อันดับแรกของประเทศภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๐ การขับเคลื่อนให้เป็นไปตาม Target ก็ต้องมีการจัดตั้งกองในสำนักงานอธิการบดีเพิ่มขึ้น มีการจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการ (COE)

มน. ๔.๐ เป็นระยะที่เริ่มต้นตั้งแต่ปี ๒๕๖๐ เป็นต้นไป โดยกำหนดเป้าหมาย คือ มหาวิทยาลัยนเรศวร จะ Going world class โดยต้องให้ความสำคัญด้าน IT ด้วย ซึ่งมหาวิทยาลัยนเรศวร มีปัจจัยและโอกาสที่ดี (Opportunity) มากกว่าหลายมหาวิทยาลัย แต่จะต้องร่วมมือการผลักดันให้ไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ เช่น

๑. ผลักดัน Idol ให้มี Active ที่จะสร้าง Innovation

๒. มีผลงานบริการวิชาการสู่สังคมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR)

๓. Internationalization (การทำให้เป็นสากล)

๔. Green University สิ่งแวดล้อม ชยะของเสียต้องมีการจัดการที่ดี

๕. Modern Smart University ต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่มีองค์ความรู้ทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยมี Credit Card ที่สามารถลงทะเบียน จ่ายค่าอาหาร และเข้าหอสมุดโดยใช้ Credit Card ใบเดียวเท่านั้น

สรุปสาระสำคัญ

๑. รักษองคกร มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม
๒. หลักอิทธิบาท ๔ ในพระพุทธศาสนาที่ใช้กับการทำงานประกอบด้วย
 - ๒.๑ ฉันทะ คือ การมีใจรักในสิ่งที่ทำ รักษองคกร รักมหาวิทยาลัยนเรศวร
 - ๒.๒ วิริยะ คือ มีความมุ่งมั่นทุ่มเททั้งกายและใจ มีความพากเพียรในสิ่งที่ทำ
 - ๒.๓ จิตตะ คือ มีจิตใจจดจ่อและรับผิดชอบ อยากเห็นงานที่พัฒนา
 - ๒.๔ วิมังสา คือ การทบทวนในสิ่งที่ได้คิดได้ทำมา (การคิดวิเคราะห์)
๓. การกำจัดภัย ๕ ตัวออกไป ประกอบด้วย
 - ๓.๑ Office ให้เน้นหลัก ๕ ส เพื่อให้ Office มีความสะอาดเหมาะสมเป็นสำนักงาน
 - ๓.๒ ความมัว ต้องหาความรู้ตลอดเวลาเพราะข้อมูลข่าวสารเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมากโดยเฉพาะ Social media
 - ๓.๓ กิเลส ต้องใช้ต้องมีในสิ่งที่จำเป็นเท่านั้น หากเกินกว่าความจำเป็นจะกลายเป็นกิเลส
 - ๓.๔ ความเกียจคร้าน เห็นความเสียหายที่จะเกิดขึ้น แต่ไม่สนใจไม่รีบแก้ไขปัญหาให้หมดไป
 - ๓.๕ ไม่ดูแลตนเองให้ดี ร่างกายเป็นสมบัติที่มีค่าที่สุด แต่ขาดการดูแล ไม่ออกกำลังกายที่เหมาะสม เมื่อเกิดโรคทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง
๔. Leadership ที่ควรจดจำ ประกอบด้วย
 - ๔.๑ มีสัจจะ รักษาคำพูดของตนเอง เมื่อเคยพูดไว้อย่างไรให้ทำอย่างนั้น
 - ๔.๒ ความรอบรู้ให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่น ต้องศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา
 - ๔.๓ ความซื่อสัตย์ ต้องทำงานด้วยความโปร่งใส
 - ๔.๔ ความเมตตากรุณา ซึ่งจะต้องอยู่บนรากฐานของความถูกต้องด้วย
 - ๔.๕ ความเป็นผู้ประกอบการ ให้เปลี่ยนวิธีคิดให้เป็นแบบเอกชน
๕. ทำงานด้วย ๓ Keywords
 - ๕.๑ Heart (ทำด้วยใจ)
 - ๕.๒ Head (คิดก่อนทำ)
 - ๕.๓ Hand (ลงมือทำทันที)

คำสำคัญ : อิทธิบาท ๔ ; การกำจัดภัย ๕ ; leadership

การนำไปใช้ประโยชน์

นำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงวิธีคิดและการทำงานจะช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารทุกระดับ เพราะเป็นหลักง่าย ๆ ที่เข้าใจได้อย่างชัดเจน เป็นการสื่อสารให้กับผู้เข้าอบรมได้เข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง ซึ่งผลที่ตามมาจะทำให้เกิดประสิทธิภาพต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยในยุค มน. ๔.๐ ในการผลักดันตามที่มหาวิทยาลัยนเรศวรได้กำหนดเป้าหมายไว้ คือ Going world class ต่อไป

.....

รายชื่อกลุ่มคณะทำงาน : กลุ่มที่ ๑

- | | |
|------------------------------------|---------------------------------|
| ๑. นางศิริมาศ เสนารักษ์ | ผู้อำนวยการกองกลาง |
| ๒. นางสาวลัดดาวัลย์ ชูสาย | ผู้อำนวยการกองกฎหมาย |
| ๓. นางสาวสุนีย์ ตั้งศรีวงศ์ | ผู้อำนวยการกองแผนงาน |
| ๔. นายอารมย์ จินน้อย | ผู้อำนวยการกองการบริหารงานบุคคล |
| ๕. นางสาวรุจิพัชญ์ ทวีชัยกิตติพงษ์ | ผู้อำนวยการกองคลัง |

การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

โดย ดร.ปรีชา เรืองจันทร์

พฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมของผู้นำแบ่งเป็น ๒ แบบ คือ พฤติกรรมแบบมุ่งงาน กับพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ โดยสามารถแยกเป็นลักษณะย่อยๆ ได้ ๔ ลักษณะ ดังนี้

๑. ลักษณะบอกให้ทำ ผลที่ได้คือได้งาน แต่ไม่ได้ความสัมพันธ์ที่ดี
๒. ลักษณะขยความคิดให้ทำ (เป็นโค้ช) ผลที่ได้คือได้ทั้งงานและความสัมพันธ์ที่ดี
๓. ลักษณะมีส่วนร่วม (ช่วยเหลือ สนับสนุน อำนวยความสะดวก) ผลที่ได้คือ ได้งานค่อนข้างต่ำ แต่ได้ความสัมพันธ์ที่ดี
๔. ลักษณะกระจายงาน (ไว้วางใจ) ผลที่ได้คือได้งานค่อนข้างต่ำ และได้ความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำเช่นกัน

สรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำที่จะส่งผลให้ได้ทั้งผลงานและความสัมพันธ์ที่ดี คือ ลักษณะของการขยความคิดให้ทำ (ทำหน้าที่เป็นโค้ช)

กลยุทธ์การทำงานให้ประสบความสำเร็จ

กลยุทธ์การทำงานให้ประสบความสำเร็จคือ การลงมือทำโดยแสดงในทุกบทบาทที่ควรเป็นเพื่อผลักดันให้องค์กรสู่ผลสัมฤทธิ์บนฐานความสุขของสมาชิกองค์กร ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กร ที่จะส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศการทำงานอย่างมีความสุข

ลักษณะผู้นำที่ไม่ดี มีดังนี้

๑. แสวงหาประโยชน์ตน
๒. อวดตาสอง ยึดมั่นถือมั่นตนเองเป็นศูนย์กลาง
๓. อำนาจนิยม
๔. ขาดความรับผิดชอบ
๕. ไม่มอบอำนาจให้ใคร
๖. ไม่คิดสร้างตัวตายตัวแทน
๗. แต่งตั้งคนไม่ดีให้มีอำนาจ
๘. ไม่สนใจใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์/แก้ปัญหา
๙. ขาดความรู้/ขาดคุณธรรม
๑๐. ขาดความสมดุล/ขาดเหตุผล/ขาดการพอประมาณ
๑๑. ดื้อรั้น/ทิฐิ/หวงตน/ไม่ฟังใคร

เทคนิคการตัดสินใจ

หลักการที่ใช้ประกอบในการตัดสินใจ มีดังนี้

๑. ต้องรู้นโยบาย/ข้อกฎหมาย/กติกา/กฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับ ฯลฯ
๒. การเปิดให้ใช้ดุลยพินิจของข้อกฎหมาย
๓. ข้อมูลต้องมาก เพียงพอ แม่นยำ และตรงประเด็น
๔. อยู่บนฐานที่ยึดธรรม สุจริตธรรม ยุติธรรม และเป็นกลาง

ขั้นตอนในการตัดสินใจ มีดังนี้

๑. รับข้อมูล (Adopt)
๒. ปรับใช้ข้อมูลที่ได้รับ (Adapt)
๓. สังเคราะห์และนำมาเอาไปใช้ให้เป็น (Analysis)

วิธีการสังเคราะห์ขั้นพื้นฐาน ควรคำนึงถึง

๑. ข้อมูล (Data)
๒. งบประมาณ (Budgeting)
๓. พื้นที่ (Area)
๔. ผู้ที่เกี่ยวข้อง (People)
๕. ความสัมพันธ์กัน (Connection)
๖. นโยบาย/กลยุทธ์ (Policy/Strategies)
๗. ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ (Cost and Benefit)

เทคนิคการจูงใจ

การทำงานให้ได้ใจคน มีเทคนิคที่ควรนำไปใช้ ดังนี้

๑. การแต่งกายสุภาพ
๒. สร้างความศรัทธา
๓. มีปิยวาจา
๔. มีบุคลิกภาพที่ดี
๕. การตรงต่อเวลา
๖. ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
๗. มีความตั้งใจจริง
๘. มีความรอบรู้
๙. เป็นนักประชาธิปไตย
๑๐. มีน้ำใสใจจริง
๑๑. แนะนำและให้คำปรึกษา

- ๑๒. แสดงความเห็นอกเห็นใจ
- ๑๓. เป็นนักฟังที่ดี
- ๑๔. รู้เย็น หยุต ยอม และมีความยืดหยุ่น
- ๑๕. สื่อสารเข้าใจง่าย
- ๑๖. มีปฏิภาณ/ไหวพริบ
- ๑๗. รู้หลักธรรม
- ๑๘. ใจเย็น มีความอดทน
- ๑๙. มีรอยยิ้ม
- ๒๐. ควบคุมอารมณ์ได้ดี
- ๒๑. ทำเพื่อได้ดี มิใช่ทำเพื่อได้หน้า
- ๒๒. มีความยุติธรรม
- ๒๓. ตั้งมั่นทำความดีทุกวัน
- ๒๔. มีสติสัมปชัญญะ

รูปแบบในการบริหารตนเอง บริหารงานและบริหารองค์กร (Preecha's Model)

การบริหารตนเอง มีดังนี้

- ๑. เรียนรู้ตลอด
- ๒. อยากรู้ อยากเห็น
- ๓. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- ๔. ต้องอดเหมือนกระต๊อง
- ๕. มีความกล้าหาญ
- ๖. ใช้หลักสามัคคี
- ๗. บินให้สูง
- ๘. ตั้งสติให้ได้

การบริหารคน มีดังนี้

- ๑. กระตุ้น จูงใจ
- ๒. ให้รางวัลตามคุณงามความดี

การบริหารองค์กร มีดังนี้

- ๑. ต้องมีองค์ความรู้
- ๒. มีประสบการณ์
- ๓. มีเป้าหมาย
- ๔. ทำงานเป็นทีม

๕. กำหนดกรอบระยะเวลาแล้วเสร็จ
๖. ทำเพื่อประโยชน์ต่อประชาชน

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ (leader)

๑. ผู้นำจะมีบทบาทที่สำคัญต่อสภาพแวดล้อมที่จะทำให้สังคมมีความเป็นไปที่ดี ก่อให้เกิดภูมิปัญญา และนำไปสู่ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ
๒. ผู้นำจะก่อให้เกิดการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สร้างการมีส่วนร่วม ทำให้มีเสถียรภาพและมีอิสระ
๓. ผู้นำจะมุ่งมั่นทำงานเพื่อให้เกิดนวัตกรรม โดยสามารถบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

ผู้นำควรมีหลักการ ดังนี้

๑. ใฝ่หาความรู้ (Knowledge)
๒. สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง (Implementation)
๓. ทำให้ง่าย (Simple)
๔. มีความเฉียบคม (Sharpened)
๕. มีคุณธรรม จริยธรรม (Ethics)
๖. บางครั้งต้องโง่ให้เป็น (Stupidity)
๗. ผู้นำจะต้องรู้ศักยภาพขององค์กร ทั้ง ๓ ด้านคือ
๘. ปัจจัยการบริหารทั้งหมด
๙. การประสานและอำนวยความสะดวก
๑๐. วัฒนธรรมองค์กร

คาถาผู้นำที่ควรนำไปใช้ มีดังนี้

๑. มีหลักวิชาการ ทฤษฎี เรียนรู้ตลอดชีวิต
๒. หลักการและเป้าหมายชัดเจน
๓. ทำเป็นตัวอย่าง สร้างเป็นมรดก
๔. สอนให้จำ ทำให้ดู อยู่ให้เห็น
๕. รู้สัจธรรมแห่งชีวิต
๖. เดินตามรอยเบื้องพระยุคลบาทในหลวง
๗. มนุษย์ถูกจำกัดด้วยเวลา
๘. หลักการที่ผู้นำควรนำไปใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน
๙. การสอนงาน และการจัดฝึกอบรม (Teaching + Training)
๑๐. การทำงานคือรสชาติ (Task to taste)

๑๑. มีเป้าหมายชัดเจน (Target)
๑๒. ทักษะในการทำงานเชิงรุกและท้าทาย (Talent to challenged)
๑๓. คิดบวก (Think Positive)
๑๔. พร้อมที่จะปรับรูปแบบการทำงาน (Transformation)
๑๕. กำหนดกรอบระยะเวลา (Timing)
๑๖. ทำงานเป็นทีม (Team)
๑๗. นำเทคโนโลยีมาช่วย (Technology)
๑๘. มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ (Tactics)
๑๙. อยู่บนพื้นฐานของความจริง (Truth)

สรุปสาระสำคัญ

๑. พฤติกรรมของผู้นำที่จะส่งผลให้ได้ทั้งผลงานและความสัมพันธ์ที่ดีคือ ลักษณะของการทำหน้าที่เป็นโค้ช
๒. การทำงานให้ประสบความสำเร็จ คือ การลงมือทำโดยแสดงทุกบทบาทที่ควรเป็น เพื่อผลักดันให้องค์กร สู่ผลสัมฤทธิ์ บนฐานความสุขของสมาชิกองค์กร
๓. เทคนิคการตัดสินใจ มี ๓ ขั้นตอนคือ
 - ๓.๑ รับข้อมูล (Adopt) โดยข้อมูลต้องมากเพียงพอ ตรงประเด็น และอยู่บนฐานความเที่ยงธรรม
 - ๓.๒ ปรับใช้ข้อมูลที่ได้รับ (Adapt)
 - ๓.๓ สังเคราะห์และนำมาเอาไปใช้ให้เป็น (Analysis)
๔. เทคนิคการทำงานให้ได้ใจคน คือ ต้องสร้างความศรัทธา มีน้ำใสใจจริงและรู้หลักธรรม
๕. บทบาทหน้าที่ของผู้นำคือ มุ่งมั่นทำงาน โดยสร้างการมีส่วนร่วมที่จะส่งผลให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และมีความมั่นคง โดยสามารถบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

คำสำคัญ : พฤติกรรมผู้นำ ; เทคนิคการตัดสินใจ ; เทคนิคการทำงาน

การนำไปใช้ประโยชน์

สำนักงานตรวจสอบภายใน

๑. นำหลักการงานให้ประสบความสำเร็จในบทบาทหน้าที่ของผู้นำไปปรับใช้ในการบริหารจัดการหน่วยงาน
๒. นำหลักเทคนิคการตัดสินใจไปปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย

๑. นำเทคนิคการจูงใจคน มาใช้กับบุคลากรในองค์กร เช่น มีน้ำใสใจจริง มีความยุติธรรม และสื่อสารเข้าใจง่าย

๒. บริหารองค์กร โดยผู้อำนวยการต้องมีความรู้ องค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน และทำงานเป็นทีม เพื่อองค์กรจะได้ทำงานให้กับมหาวิทยาลัยและประเทศชาติต่อไป

กองการศึกษาทั่วไป

๑. การศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ สำหรับเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน

๒. นำความรู้ไปพัฒนากระบวนการศึกษาและการตัดสินใจในฐานะผู้บริหารองค์กร

กองอาคารสถานที่

๑. ปรับพฤติกรรมการทำงาน โดยมุ่งเน้นได้ทั้งงานและความสัมพันธ์ที่ดี

๒. ปรับกลยุทธ์การทำงานให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานอย่างมีความสุข

๓. ปรับเทคนิคการจูงใจในการทำงานได้ใจคนภายในองค์กร

๔. ปรับรูปแบบในการบริหารตนเอง การบริหารงานและบริหารองค์กรได้ถูกทิศทาง

กองพัฒนาคุณภาพการศึกษา

๑. บทบาทหัวหน้าหน่วยงาน ต้องบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพ ในบทบาทผู้นำต้องกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน และร่วมกิจกรรมของมหาวิทยาลัย และบทบาทที่เป็นผู้ติดต่อกับองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ได้ข้อมูลและบริการของงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง

๒. บทบาทด้านเป็นแหล่งสารสนเทศ ต้องเป็นผู้ค้นหาและรับข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะข้อมูลสารสนเทศที่หน่วยงานรับผิดชอบเพื่อให้เกิดความเข้าใจองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก ผลกระทบต่อองค์กร อีกทั้งต้องทำหน้าที่เป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลที่ได้รับทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อถ่ายทอดให้แก่สมาชิกของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย รวมถึงการส่งข้อมูลไปยังหน่วยงานภายนอก ตามสายงานหรือตามนโยบายของมหาวิทยาลัย

๓. บทบาทในการตัดสินใจ ซึ่งจะต้องค้นหาวิธีการจัดการและสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและริเริ่มหรือแนะนำในด้านการควบคุมภายใน เลือกปรับวิธีการทำงานให้ไปในทางที่ถูก เมื่อหน่วยงานเผชิญกับสิ่งที่เป็นอุปสรรคในการทำงานหรือถูกรบกวนที่ไม่คาดคิดมาก่อน การจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานตามแผนที่วางไว้ และการตัดสินใจในการเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัย ในการติดต่อเจรจากับองค์กรอื่นๆ

.....

รายชื่อกลุ่มคณะทำงาน : กลุ่มที่ ๒

๑. นางสาวพิชญานนท์ กริมสูงเนิน
๒. นายรุ่งรัตน์ พระนาค
๓. นายจิระพงษ์ พงศ์นิมิตประเสริฐ
๔. นายนิพัทธ์ เกษาพร
๕. นางยุพา กุลประดิษฐ์

- ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- ผู้อำนวยการกองอาคารสถานที่
- ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน
- ผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- ผู้อำนวยการกองการศึกษาทั่วไป

ผลกระทบและปัจจัยในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา

โดย ดร.สุชาติ เมืองแก้ว

การผลิตกำลังคนในระดับสาขาวิชาต่าง ๆ รวมถึงการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ การเป็นคนตรงต่อเวลา การคิดวิเคราะห์หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตหน้า รวมถึงการจัดทำวิจัย การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และการหาวิธีการนำความรู้ไปสู่ประชาชนได้อย่างไรให้เขาสามารถรับรู้ได้ และต้องมีหน่วยกรองข้อมูลให้ถูกต้องด้วย ซึ่งก็ยิ่งขาดผู้ที่จะเป็นผู้ถ่ายทอดได้ อีกประการหนึ่งในเรื่องของการพัฒนาเทคโนโลยีให้ก้าวล้ำขึ้นไปอีก สามารถติดต่อสื่อสารกันให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

การจัดการรายได้จากแหล่ง/หน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งสามารถทำได้ เช่น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร การจัดฝึกอบรมให้ความรู้/บริการวิชาการแก่สังคม การมีศูนย์ศิลปวัฒนธรรมที่เป็นสถานท่องเที่ยวในจังหวัดพิษณุโลก ฯลฯ

ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เริ่มต้นในปี ๒๕๑๒ ซึ่งมีศูนย์วัฒนธรรมอาเซียน ศูนย์วัฒนธรรมบ้านจำทวี พิพิธภัณฑสถาน ศูนย์วัฒนธรรมท้องถิ่น ฯลฯ ซึ่งเป็นสิ่งที่ให้ประชาชนได้เข้ามาศึกษาหาความรู้ได้ หรือรวมถึงการสร้างรายได้ให้แก่ชุมชนได้อีกด้วย

บทบาทหลักของสถาบันอุดมศึกษา

๑. การชั้นนำสังคมในทางที่ถูกต้อง ปัจจุบันโลกยุคใหม่ทันสมัยมากมาย การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้มีบทบาทสำคัญมาก ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เราต้องมีวิธีการ หรือคำแนะนำ การนำไปในทางที่ถูกต้อง

๒. การศึกษาค้นคว้า สร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นในการวิเคราะห์ วิจัย ให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งปัจจุบันการศึกษาค้นคว้าสามารถนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นเราควรต้องศึกษาวิเคราะห์ให้ดีเสียก่อนที่จะนำมาใช้ เพื่อมิให้เกิดผลกระทบตามมาในภายหลัง

๓. การเผยแพร่องค์ความรู้สู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

ปัจจัยการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา

การบริหารงาน มีอยู่มากมาย อาทิ การบริหารจัดการเรื่องทรัพยากรบุคคล ทำอย่างไรที่เราจะสามารถบริหารจัดการคนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ได้มากที่สุด เพราะแต่ละองค์กรมีบุคลากรที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี หากแต่เราควรนำมาใช้ให้ถูกที่ถูกทาง ซึ่งเรามีบุคลากร ๔ กลุ่ม ด้วยกัน ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ บุคลากรฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งแต่ละกลุ่มก็มีภารกิจหน้าที่ต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายให้บริหารจัดการ ส่วนเรื่องงบประมาณและทรัพย์สินที่มี เราควรใช้งบประมาณอย่างพอเพียง ประหยัดและใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่าให้ได้มากที่สุด เช่น การใช้พื้นที่ เครื่องมือ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าให้มากที่สุด รวมถึงครุภัณฑ์ที่มีอยู่

ลักษณะมหาวิทยาลัยที่เจริญ

๑. มีการพึ่งพาตนเองทางการเงินและงบประมาณได้สูง
๒. มีการบริหารจัดการที่ดี
๓. มีผู้นำทุกระดับที่ดี

๔. บุคลากรที่มีคุณภาพและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
๕. มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการศึกษเล่าเรียน
๖. มีผลผลิตที่มีคุณภาพและสังคมยอมรับ
๗. มีความต่อเนื่องในการพัฒนา

มหาวิทยาลัยกับการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทาย ในเรื่องการจัดอันดับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ของ ASEAN และของโลก ความสามารถในการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพและแข่งขันกับระดับนานาชาติได้เป็นอย่างดี รวมถึงการจัดทำงานวิจัยที่พัฒนาสู่ธุรกิจอุตสาหกรรม หรือประยุกต์ใช้ได้ การพัฒนาทักษะการสื่อสารได้หลายภาษา การทำงานในต่างประเทศได้ ซึ่งมหาวิทยาลัยอาจมีการจัดทำ MOU และส่งบุคลากรไปทำงานร่วมกับต่างประเทศในอนาคตหน้าก็ได้

สรุปภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. เป้าหมายหลัก เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำใน ๑๐ อันดับแรกของประเทศไทย
๒. แนวทางการพัฒนา เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและนวัตกรรม
๓. มุ่งองค์ประกอบหลัก ทั้งปัจจัยภายใน ได้แก่ คุณสมบัติของอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ วิธีการบริหารจัดการและกระบวนการการทำงาน ทรัพยากรทางการเงินและทุน ฯลฯ ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ นโยบายการพัฒนาอุดมศึกษา ปัญหาด้านสังคม ฯลฯ
๔. ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ได้แก่ ผลกระทบระยะสั้น เช่น การปรับระบบการสนับสนุนงบประมาณของรัฐ การปรับระบบการบริหารจัดการของรัฐ ฯลฯ ส่วนผลกระทบระยะยาว เช่น มหาวิทยาลัย/วิทยาลัย ขนาดเล็กที่ขาดคุณภาพจะอยู่ไม่ได้ มหาวิทยาลัยที่ดีมีคุณภาพจะอยู่ได้ หรือการสร้างเครือข่ายความร่วมมือจะมีเพิ่มขึ้นทุกภารกิจของมหาวิทยาลัย รวมถึงรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยจะเป็นแบบคล่องตัวและเป็นอิสระมากขึ้น ฯลฯ

NU : SUCCESS

๑. TARKETING การมีจุดมุ่งหมายเดียวกันในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้ก้าวล้ำนำหน้า การผลิตกำลังคนระดับสูงในสาขาวิชาต่างๆ การพัฒนาศักยภาพของคนให้มีคุณภาพ ทั้ง ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความรู้ ด้านทักษะทางปัญญา ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ และด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี และการศึกษาค้นคว้าวิจัย และแสวงหาความรู้นวัตกรรม นำมาปรับใช้เพื่อพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ การศึกษา สิ่งแวดล้อม และการบริหารจัดการ เป็นต้น

๒. CHANGE การเปลี่ยนแปลง ในโลกปัจจุบันมีการนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น ซึ่งมหาวิทยาลัยต้องมีความพร้อมที่จะต้องเตรียมการ หรือคิดไว้ล่วงหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตหน้า

๓. FORWARD TOGETHER FOR EXCELLENCE การมองไปข้างหน้าเพื่อความเป็นเลิศ การทำงานทุกอย่างต้องมีความหวัง มีการพัฒนาตนเอง ให้สูงขึ้นเรื่อยๆ ทำเพื่อมหาวิทยาลัย ต้อง Give มากกว่า Take

สรุปสาระสำคัญ

๑. การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษา เราควรต้องทราบถึงปัจจัยในการบริหารงานหลาย ๆ อย่าง ซึ่งหากเราทราบแล้ว เรายังสามารถที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาปรับใช้ในองค์กรได้เป็นอย่างดี อาทิ บริหารงานด้านบุคลากร การบริหารงานด้านงบประมาณและทรัพย์สินที่อยู่ การบริหารจัดการงานในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด และรวมถึงการใช้พื้นที่ ที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง และรวมถึงวัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า คุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒. วิธีการบริหารจัดการที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหน้า ในยุคใหม่ที่พร้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นั้นหมายถึง การที่เราจะต้องมีอะไรบ้าง หรือมีความพร้อมขนาดไหนกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างมาก และในยุค AEC ซึ่งเป็นสิ่งที่เราต้องมุ่งพัฒนาและมีความพร้อมในการที่จะผลิตบัณฑิตให้มีความทันสมัยและมีคุณภาพแข่งขันได้กับระดับนานาชาติ รวมถึงเป็นแหล่งเรียนรู้ของประชาชนทุกวัย โดยใช้สื่อและเทคโนโลยีเพิ่มขึ้นอีกด้วย

๓. การวาดภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยเรศวร เราทุกคนต้องมีเป้าหมายหลักเดียวกัน มีแนวทางการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและนวัตกรรมใหม่ ๆ และมีการวางแผนในระยะสั้น ระยะยาว เพื่อพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะขึ้นได้ในอนาคตหน้า

ซึ่งในตอนท้ายท่านรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ได้กล่าวไว้ว่า “**ไม่แก่ต้องสร้างหน่อใหม่ หน่อใหม่ก็ต้องอาศัยไม่แก่ ซึ่งต้องเอาไม่แก่มาสร้างมาพุงหน่อไม่**”

คำสำคัญ : การบริหาร ; ปัจจัยการบริหาร ; สถาบันอุดมศึกษา

การนำไปใช้ประโยชน์

๑. การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยการสนับสนุนการให้ความรู้ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองในทุกๆ ด้าน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญที่หลากหลาย เพื่อจะได้นำมาพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น การจัดบุคลากรให้ตรงกับตำแหน่งงานและวุฒิการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร โดยการจัดสวัสดิการ การให้รางวัล เป็นต้น

๒. การบริหารจัดการด้านงบประมาณและทรัพย์สิน งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมาในแต่ละปีมีไม่มากนัก ดังนั้นเราควรมีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้คุ้มค่า คุ้มค่าและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งทุกองค์กรสามารถบริหารจัดการได้

รายชื่อกลุ่มคณะทำงาน : กลุ่มที่ ๓

- | | |
|-------------------------------|----------------------------------------------------|
| ๑. นางศิริวรรณ กมลพัฒนา | ผู้อำนวยการกองกิจการนิสิต |
| ๒. สิปปโฑหญิง จรวยพร สุดสวาท | ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา |
| ๓. นายธเนศวร์ พูลเขตนคร | ผู้อำนวยการกองบริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร |
| ๔. นายจักรกฤษณ์ เฟื่องปรารงค์ | ผู้อำนวยการกองพัฒนากิจการต่างประเทศ |
| ๕. นางจีระพรรณ ชาติวรรณ | ผู้อำนวยการกองพัฒนาศิษย์เก่าสัมพันธ์ |

มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

โดย ดร.ชาตรี ปรีดาอนันตสุข

ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ กล่าวคือ เป็นการรวมตัวกันตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป มีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยไม่ได้ อยู่เพียงลำพัง อาทิเช่น ครอบครัว คนรอบข้าง เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

ปัจจุบันชีวิตของคนทำงานจะใช้เวลาส่วนใหญ่เกินกว่า ๘ ชั่วโมง อยู่ทำงานมากกว่าอยู่ที่บ้าน และที่ ทำงานเป็นที่ซึ่งเราได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข

ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด (Harvard University) ได้ทำการศึกษาอย่างต่อเนื่องมาเป็น ระยะเวลากว่า ๗๕ ปี โดยการสำรวจประชากร ๗๐๐ คน ซึ่งปัจจุบันเหลืออยู่เพียง ๖๐ กว่าคนและอยู่ในวัย ๙๐ ปี ผลการสำรวจพบว่า คนที่มีความสุขกับคนรอบข้างทุกด้านไม่ว่าจะเป็นครอบครัว ที่ทำงาน สังคมรอบตัว จะ ส่งผลให้มีจิตใจที่เบิกบาน อายุยืน สุขภาพจิตและสุขภาพกายแข็งแรง ดังนั้น การที่มนุษย์เรามีความสุขกับคน รอบข้างจึงมีความสำคัญที่สุดในการดำรงชีวิต

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในที่ทำงาน

พฤติกรรมของมนุษย์ในที่ทำงาน เกิดจากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

๑. **ครอบครัว** โดยคนที่มาจากครอบครัวที่อบอุ่น เอื้อเพื่อพ่อแม่ จะมีแรงส่งผลกระตุ้นการแสดง พฤติกรรมที่ดีในที่ทำงาน

๒. **คุณลักษณะส่วนบุคคล** ได้แก่ ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด คุณค่า และความคาดหวัง

๓. **วัฒนธรรมองค์กร** เป็นความเชื่อและแนวปฏิบัติที่ส่งผ่านบุคลการภายในองค์กรจากรุ่นหนึ่งไปสู่ รุ่นหนึ่ง ซึ่งมีทั้งด้านดีและด้านไม่ดี ซึ่งจะส่งผลสะท้อนถึงความแตกต่างกันของแต่ละองค์กร ได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ความเชื่อ และค่านิยม

๔. **การบริหารจัดการของผู้นำในองค์กร** ภาวะผู้นำในองค์กร คือผู้ที่สามารถทำหน้าที่โน้มน้าวผู้อื่นทำ ตามได้ และจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี หากผู้นำมีพฤติกรรมแบบไหน ลูกน้องก็จะมีพฤติกรรมแบบนั้นด้วย เช่นกัน แนวคิด ความสามารถ และภาวะผู้นำ

๕. **ทีมงาน และ กลุ่ม** ในยามที่เราต้องการกำลังใจ และสมาชิกในทีมงานและกลุ่ม สามารถช่วยเหลือ และให้กำลังใจต่อกัน จะส่งผลช่วยให้มีกำลังใจในการทำงานดีขึ้น และเมื่องานเกิดข้อผิดพลาด ทีมงาน และกลุ่ม จะทำหน้าที่แก้ปัญหาลุ่ล่งไป โดยจะไม่โทษกัน และไม่หาคนผิดจากปัญหาที่เกิดขึ้น

๖. **งานที่ได้รับมอบหมาย** อาทิเช่น ความรับผิดชอบต่องาน ความรู้ความเข้าใจในงานของตัวเอง

ปัจจัยในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

การมีมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรที่ดี จะส่งผลให้เกิดการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพในที่ทำงาน ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

๑. การสื่อสาร
๒. การตระหนักต่อตนเอง
๓. การยอมรับตนเอง
๔. แรงจูงใจ
๕. ความไว้วางใจ
๖. การเปิดเผยตัวตน
๗. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

การศึกษาตามหลักหน้าต่างโจฮารี (Johari Window)

สามารถแบ่งการวิเคราะห์ตนเองตามคุณลักษณะของแต่ละบุคคลตามทฤษฎีหน้าต่างโจฮารี (Johari Window) ดังนี้

	เรารู้จักตัวเอง	เราไม่รู้จักตัวเอง
คนอื่นรู้จักเรา	๑. พื้นที่เปิด (Open or Arena)	๓. พื้นที่บอด (Blind Spot)
คนอื่นไม่รู้จักเรา	๒. พื้นที่ลับหรือซ่อนเร้น (Hidden or Façade)	๔. พื้นที่ไม่รู้ (Unknown)

๑. พื้นที่เปิด (Open or Arena) คือ เรารู้จักตัวเอง และ คนอื่นรู้จักเรา

หมายถึง เรารู้ว่าตัวเองมีจุดบกพร่อง และเปิดเผยให้คนอื่นรับรู้ เป็นการเปิดเผยตนเองเพื่อให้เห็นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดบกพร่องของเราแล้วนำมาแก้ไข ปรับปรุง เพื่อการพัฒนาตนเองต่อไป

๒. พื้นที่ลับหรือซ่อนเร้น (Hidden or Façade) คือ เรารู้จักตัวเอง และ คนอื่นไม่รู้จักเรา

หมายถึง เรารู้ว่าตัวเองมีจุดบกพร่อง แต่ปกปิดเป็นความลับไม่ให้คนอื่นรู้ เราควรลดความลับ เนื่องจากการปกปิด มีความลับทำให้เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยว และไม่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนา ดังนั้นวิธีแก้ไขคือ เมื่อเราเปิดใจกับตัวเอง ก็ควรเปิดใจกับผู้อื่นด้วย เพื่อทำให้ความขัดแย้งไม่เกิดขึ้น

๓. พื้นที่บอด (Blind Spot) คือ เราไม่รู้จักตัวเอง และ คนอื่นรู้จักเรา

หมายถึง เราไม่รู้จุดบกพร่องของตนเอง แต่คนอื่นรู้ เราควรลดจุดบอด เนื่องจากการที่เราไม่รู้จุดบกพร่องของตนเอง เท่ากับเราหลงทางและไม่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนา โดยไม่รู้จะพัฒนาตนเองอย่างไร

๔. พื้นที่ไม่รู้ (Unknown) คือ เราไม่รู้จักตัวเอง และ คนอื่นไม่รู้จักเรา

หมายถึง เราไม่รู้จุดบกพร่องของตนเอง และผู้อื่นก็ไม่รู้ ถ้าเราเปิดตัวเองแล้ว ก็จะสามารถย้ายไปยังจุดอื่น ๆ ได้

ดังนั้น จากการศึกษาหลักการของหน้าต่างโจฮารี (Johari Window) จะพบว่า การที่เราต้องอยู่ในสังคมที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมให้มีความสุข ถ้าเราพร้อมที่จะเปิดตนเองต่อผู้อื่นมากเพียงใด คนอื่นก็พร้อมที่จะสนองตอบมากเพียงนั้น หรืออาจกล่าวได้ว่า หากเรารู้จักตัวเอง และรู้จักคนอื่นมากเท่าไรเราก็ยังมีความเข้าใจและเรียนรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งกันและกันมากขึ้นเท่านั้น และการเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ก็จะช่วยให้การสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางที่ดี

องค์ประกอบในการพัฒนาสัมพันธภาพ

๑. การกำหนดจุดประสงค์ร่วมกัน กล่าวคือ เมื่อองค์กรมีการกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางร่วมกันแล้วทุกคนในองค์กรก็จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจะมีเกิดความขัดแย้งปฏิบัติตามรูปแบบของความสัมพันธาระหว่างกัน เช่น การปฏิบัติต่อผู้อื่นที่มีอายุมากกว่า เราจะต้องให้ความเคารพต่อผู้อาวุโส โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่ง

๒. การเคารพสิทธิส่วนบุคคล กล่าวคือ ในบางครั้งเราก็ไม่ยอมให้ใครมายุ่งเรื่องส่วนตัวของเรา ดังนั้นถ้าหากในองค์กร ไม่ก้าวก่ายเรื่องส่วนตัวซึ่งกันและกัน ก็จะไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร

๓. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ

๔. การแสดงความเอื้ออาทร หรือห่วงใยต่อกัน การอยู่ในสังคมที่ทำงานร่วมกัน เราควรให้ความใส่ใจและห่วงใยต่อกัน สอบถามเรื่องสุข และทุกข์ซึ่งกันและกัน

๕. ความจริงใจ และซื่อสัตย์ มนุษย์ควรมีความจริงใจและซื่อสัตย์ต่อกัน

ข้อปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาสัมพันธภาพ

๑. แสดงความสดชื่นแจ่มใส เพื่อการสร้างบรรยากาศที่ดีในการอยู่ร่วมกัน

๒. แสดงความสนใจอย่างพอเหมาะ ไม่ควรเสแสร้งจนเกินไป แต่ควรให้ความสนใจต่อผู้อื่นอย่างเหมาะสม

๓. แสดงความตั้งใจรับฟัง กล่าวคือ ในบางครั้งเราควรเป็นผู้ฟังที่ดี และควรจะฟังด้วยความสนใจสามารถให้ข้อคิด และข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ได้ และต้องฟังแบบเป็นกลาง

๔. แสดงความเกรงใจพอสมควร ในการคบกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลที่ปฏิสัมพันธ์กัน ควรให้ความเกรงใจอย่างเหมาะสม และยิ่งสนิทมากยิ่งขึ้นจะต้องเกรงใจมากด้วย

๕. มองโลกในแง่ดีไว้ก่อน กล่าวคือ การคิดดีต่อผู้อื่น ไม่มีอคติ จะช่วยให้การทำงานและการประสานงาน รวมถึงการสร้างสัมพันธภาพราบรื่น และเป็นไปด้วยดี

๖. ควบคุมอารมณ์ได้ดี
๗. มีวิธีปฏิเสธที่เหมาะสม
๘. จัดจำข้อมูลเกี่ยวกับคู่สัมพันธ์ภาพให้มาก เพื่อเป็นการแสดงถึงการให้ความสำคัญและให้ความสนใจต่อผู้อื่น

ความเหมาะสม ๑๐ ประการที่ควรมี

๑. การขอบคุณที่เหมาะสม
๒. การขออภัยหรือขอโทษที่เหมาะสม
๓. การปลอบใจและให้กำลังใจที่เหมาะสม
๔. การให้และการรับค้ายกย่องชมเชยที่เหมาะสม
๕. การปฏิเสธที่เหมาะสม
๖. การร่วมมือที่เหมาะสม
๗. การให้ความช่วยเหลือที่เหมาะสม
๘. การขอความช่วยเหลือที่เหมาะสม
๙. การยอมรับและยกย่องให้เกียรติที่เหมาะสม
๑๐. การควบคุมและการแสดงออกของอารมณ์ที่เหมาะสม

แนวทางปฏิบัติในการสนทนาที่ดี

๑. เริ่มต้นการพูดที่ดี
๒. ปรับตัวให้เข้ากับการสนทนา
๓. ฟังมากกว่าพูด
๔. อุดหนุนและอดกลั้น
๕. ให้เกียรติตามควร
๖. ไม่พูดแต่เรื่องตัวเอง
๗. อย่าซักใบให้เรือเสีย
๘. ไม่มุ่งเฉพาะประโยชน์
๙. เข้าใจเรื่องที่คุณและอารมณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างสนทนา
๑๐. มองโลกในแง่ดี ทำใจให้เป็นกุศล มีจิตใจที่เป็นเมตตา

แนวทางการพูดเพื่อพัฒนาสัมพันธภาพที่ดี

๑. ฝึกการใช้ถ้อยคำและลีลาการพูดที่เหมาะสม
๒. ฝึกพูดด้วยคำพูดที่ชื่นชมน่าฟัง
๓. ฝึกพูดคำแสดงความยินดีและเสียใจกับผู้อื่น
๔. ดำเนินแต่บ่อย ชื่นชมให้มาก

๕. ไม่พูดล้อเล่นหรือใช้คำก่อกวนอารมณ์มากเกินไป
๖. พูดคล้อยตามและโต้แย้งได้อย่างเหมาะสม
๗. แสร้งทำไม่รู้บ้าง
๘. แทรกอารมณ์ขันบ้างในระหว่างที่พูด

ศิลปะในการสร้างความสุขในชีวิต

๑. ยอมรับความเป็นจริง
๒. สร้างทัศนคติที่ดี
๓. ตัดสินใจให้ได้ว่าทำสิ่งนั้นเพื่อช่วยตัวเองหรือทำลายตัวเอง
๔. ต้องคิดให้ได้ว่าสาเหตุของความทุกข์เกิดจากตนเองมากกว่าสิ่งอื่น ดังนั้นหากไม่ต้องการให้เกิดทุกข์ จะต้องเปลี่ยนความคิดใหม่
๕. ยอมรับและภูมิใจในความสำเร็จที่ตนเองสร้างขึ้น เพื่อสร้างและกระตุ้นกำลังใจในการทำงานต่อไป
๖. พอใจกับผลงานที่ทำไปแม้จะยังไม่สมบูรณ์ก็ตาม
๗. นำสิ่งที่เรียนรู้ในชีวิตมาสร้างความสุขให้มากที่สุด
๘. เลือกทำในสิ่งที่พอใจที่สุดและสามารถทำได้จริง
๙. ยกโทษให้ตัวเองบ้าง
๑๐. ให้กำลังใจและปลอบใจตัวเอง
๑๑. ตัดความสุขเก่า ๆ ที่ไม่มีทางกลับมาได้อีก

กิจกรรมแบ่งกลุ่มการต่อ LEGO

สิ่งที่ได้รับจากการเล่นเกมกิจกรรมแบ่งกลุ่มต่อ LEGO คือ

๑. การสื่อสาร
๒. การทำงานเป็นทีม และการแบ่งหน้าที่
๓. การคิด และวิเคราะห์
๔. การจดจำ
๕. ความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
๖. การบริหารเวลา

คำสำคัญ : มนุษย์สัมพันธ์ ; สัมพันธภาพ

การนำไปใช้ประโยชน์

มนุษย์สัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มาเกี่ยวข้องกันในการทำงานขององค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย สร้างความราบรื่นในการทำงานร่วมกัน สร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน และสร้างความสามัคคี ก่อให้เกิดความรักใคร่ของบุคลากรในองค์กร เพื่อความสำเร็จในการทำงาน และเป็น

เครื่องมือช่วยในการแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้งขององค์กร ดังนั้นการได้รับฟังการถ่ายทอดความรู้จากท่านวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งนี้ สามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่

๑. หลักการสร้างความสัมพันธ์อันดีในที่ทำงานทั้งต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน
๒. สามารถนำไปวิเคราะห์ตนเอง และผู้อื่น เพื่อให้สามารถปรับปรุง และพัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง
๓. ในองค์กรของเรานั้นแต่ละคนมาจากหลายสังคม ดังนั้นจะให้ผู้อื่นคิดเหมือนตัวเรานั้นย่อมเป็นไปได้ ดังนั้นจึงควรต้องเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อการปรับตัวเข้าหากัน และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข
๔. การสร้างสัมพันธ์ภาพในที่ทำงานย่อมเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาความสัมพันธ์แบบครอบครัว เอื้อเพื่อเอื้อแผ่ เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน จะส่งผลให้สามารถขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรต่อไปอย่างยั่งยืน
๕. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี จะต้องมาจากผู้นำองค์กรเป็นตัวอย่าง และจึงมีการถ่ายทอดสู่บุคลากรทั้งองค์กรต่อไป

.....

รายชื่อกลุ่มคณะทำงาน : กลุ่มที่ ๔

- | | |
|---------------------------------|---------------------------------------------|
| ๑. ผศ.ดร.พรนรินทร์ เทพาวราพฤกษ์ | ผู้อำนวยการสถานสัตว์ทดลองเพื่อการวิจัย |
| ๒. ผศ.ดร.อัษฎางค์ พลนอก | ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์ภาคเหนือตอนล่าง |
| ๓. รศ.ดร.ชฎา ณรงค์ฤทธิ | ผู้อำนวยการสถานภูมิภาคเทคโนโลยีอวกาศฯ |
| ๔. นางสาวมาร์ฎา ชยทัตโต | ผู้อำนวยการกองบริการวิชาการฯ |
| ๕. นางภัสทรี คุ่มฉาย | ผู้อำนวยการสถานการศึกษาต่อเนื่อง |

การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปาริชาติ ราชประดิษฐ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงาน และ ความหลากหลาย คือกุญแจสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ ความผูกพันของพนักงาน ไม่ได้หมายถึง ความสุข หรือความพึงพอใจของพนักงาน บางคนอาจมีความสุขกับงาน พอใจกับงาน และรายได้ แต่นั่นยังไม่ใช่ความจำเป็น หมายถึง พวกเขา กำลังทำงานให้งอกงาม รุ่งเรืองในนามขององค์กร

คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงาน คือ ความมุ่งมั่นทางอารมณ์ที่พนักงานมีต่อองค์กร และ เป้าหมายขององค์กร โดยเมื่อพนักงานมีความสนใจในงาน และมีส่วนร่วมในการทำงาน พวกเขาจะใช้ความพยายาม ท่วมเทเต็มร้อยให้กับงาน เมื่องานออกมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร พวกเขาจะเกิดความภูมิใจในคุณภาพของงาน ที่พวกเขามีส่วนร่วม

ในฐานะของผู้บังคับบัญชา จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เรียบง่าย ที่จะทำให้พนักงานแต่ละบุคคลมีส่วนร่วม ดังนี้

๑. เป็นผู้บริหารต้องเข้าหาพนักงานก่อน อย่ารอให้พวกเขาเข้ามาหาคุณ
๒. ทำสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ กับพนักงานทุกคน เช่น การพูดสนับสนุนความคิดของลูกน้อง หรือขอบคุณที่ช่วยกันทำงานจนสำเร็จ การพูดให้กำลังใจ หรือการกระทำที่แสดงออกว่าพวกเขามีความสำคัญ เช่น ใครทำดีก็สนับสนุน หรือออกไปข้างนอกซื้อขนม กาแฟ มาฝากลูกน้อง จัดงานสังสรรค์บ้าง เป็นต้น
๓. ความหลากหลาย คือ กุญแจสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งปัจจุบันมีประเทศอาเซียนเข้ามามีบทบาทเพิ่มขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเพิ่มความหลากหลายในการทำงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยในการเลือกบุคคลเข้าทำงานจะต้องคำนึงถึงอายุที่หลากหลายกัน ระดับการศึกษาที่หลากหลาย คำนึงถึงทักษะในการทำงานของแต่ละบุคคล เพราะแต่ละบุคคลจะมีความหลากหลายที่ต่างกัน

การบริหารเทคโนโลยี

การบริหารเทคโนโลยี มีข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบของเทคโนโลยีในที่ทำงาน

ข้อได้เปรียบของเทคโนโลยี

๑. เทคโนโลยีจะช่วยให้สื่อสารกันได้ง่ายมากขึ้น
๒. ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
๓. ช่วยในเรื่องการบริหารบุคคล
๔. ช่วยในเรื่องของเวลา ทำให้ประหยัดเวลาในการทำงานมากขึ้น

ข้อเสียเปรียบของเทคโนโลยี

๑. ต้องมีคนคอยดูแลระบบ IT
๒. ทำให้คนขี้เกียจมากขึ้น
๓. ไม่คุยกันต่อหน้า

การบริหารการเงินและงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดงบประมาณ และการควบคุมงบประมาณ เช่น การกำหนดงบประมาณ จะต้องพิจารณาถึง

๑. ความต้องการทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน และ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ
๒. การประมาณการงบประมาณ จะต้องคำนึงถึงโครงการหรือสิ่งที่เป็นพื้นฐานที่ต้องประมาณการงบประมาณไว้ก่อน ส่วนจำนวนเงินที่เหลือ ถึงจะนำไปพิจารณาโครงการเดิมที่เคยทำ โครงการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

การควบคุมงบประมาณ จะต้องพิจารณาถึง การจัดทำรายงานงบประมาณ รวมถึงการปรับปรุงงบประมาณให้เป็นไปตามงบประมาณที่มีอยู่

การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง สามารถจำแนกออกได้ดังนี้

๑. การจำแนกประเภทความเสี่ยง ต้องรู้จักความเสี่ยง เพราะความเสี่ยงมีทั้งที่สามารถจัดการความเสี่ยงได้ และไม่สามารถจัดการความเสี่ยงได้
๒. ปฏิกริยา และกลยุทธ์ความเสี่ยงเชิงรุก ต้องมีกลยุทธ์ความเสี่ยงปฏิกริยา เพราะเมื่อเกิดปัญหาขึ้นถึงจะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และกลยุทธ์ความเสี่ยงเชิงรุก จะต้องรู้ว่าจะเกิดความเสี่ยงอะไร และจะต้องแก้ไขอย่างไร
๓. ขั้นตอนของการจัดการความเสี่ยง ต้องแยกแยะ และวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาวิธีรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
๔. ประเภทความเสี่ยง โดยมีประเด็น ๗ หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง
 - ๔.๑ มุมมองต้องทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์
 - ๔.๒ มองไปข้างหน้าในอนาคต
 - ๔.๓ พยายามรับฟัง
 - ๔.๔ ให้การบริหารความเสี่ยง อยู่ในขั้นตอนในการทำงาน เราจะได้รับมือได้
 - ๔.๕ เรารับมือความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง หาวิธีการใหม่ ๆ
 - ๔.๖ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาแชร์แนวคิด
 - ๔.๗ พยายามส่งเสริมให้ทีมงานช่วยกันรับมือกับความเสี่ยง

การวิเคราะห์ SWOT มหาวิทยาลัยนเรศวร

S

๑. หลักสูตรมีความหลากหลาย
๒. การพัฒนาบุคลากรสายวิชาการมีต่อเนื่อง ชัดเจน
๓. ทักษะภาษาอังกฤษ และ IT
๔. ผู้นำมีวิสัยทัศน์
๕. บุคลากรมีความรู้ความสามารถสูง
๖. สายสนับสนุนเก่ง
๗. เน้นนวัตกรรม
๘. คล่องตัวในการบริหาร
๙. คนรุ่นใหม่
๑๐. นโยบายรับนิสิตต่างชาติ
๑๑. Ranking ดี

O

๑. ทำเลที่ตั้งของมหาวิทยาลัยดี
๒. เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ มีชื่อเสียง
๓. ค่าครองชีพไม่ค่อยสูง
๔. ได้รับงบประมาณค่อนข้างสูง
๕. เครือข่ายกว้าง เข้มแข็ง
๖. นโยบายประเทศให้การสนับสนุน

W

๑. การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม ไม่คล่องตัว
๒. รายได้จากแหล่งอื่นน้อย
๓. ผู้เรียนยังไม่เก่งมาก
๔. ผู้บริหารเปลี่ยนน้อย
๕. ภาษาต่างประเทศ
๖. ค่าใช้จ่ายสูง
๗. ขาดความชัดเจนในการพัฒนาสายสนับสนุน

T

๑. จำนวนนิสิตลดลง
๒. คู่แข่งขัน หลักสูตรเพิ่ม
๓. อัตรากำลังลดลง
๔. นโยบายด้านการบริหารการศึกษาเปลี่ยนแปลงบ่อย
๕. ระเบียบไม่คล่องตัว
๖. งบประมาณ

สรุปสาระสำคัญ

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด และเป็นทรัพยากรหลักขององค์กร คน (มนุษย์) เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้องค์ประกอบทั้ง ๓ อย่างต้องเชื่อมโยงและบูรณาการกัน การที่องค์กรจะอยู่รอดและสามารถดำเนินการให้มีความเจริญก้าวหน้าสามารถแข่งขันได้จะต้องอาศัยการรวมพลังของบุคลากรทุกคนในองค์กร การจัดระเบียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถร่วมแรงร่วมใจประสานกันดีเป็นอย่างดี โดยมีทิศทางไปในแนวเดียวกัน เพื่อให้งานภายในองค์กรต่าง ๆ สอดคล้อง นำไปสู่ความสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย เพื่อผลสำเร็จองค์กร โดยส่วนรวมและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง และการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีขีดความสามารถ และศักยภาพอย่างเหมาะสม มีกรอบของการบริหารที่ดี โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ ตลอดจนมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าสูงสุด

คำสำคัญ : การบริหาร ; ทรัพยากร ; ประสิทธิภาพ

การนำไปใช้ประโยชน์

๑. นำไปใช้ในการบริหารคนในหน่วยงาน
๒. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน
๓. การบริหารการเงิน งบประมาณ
๔. การบริหารความเสี่ยง

สิ่งต่าง ๆ อีกไม่กี่สิบปีข้างหน้า สังคมไทยจะก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มขั้น สวนทางกับอัตราการเกิดที่มีแนวโน้มลดลง เนื่องจากผู้หญิงยุคใหม่เป็นเวิร์กกิงวูแมนมากขึ้น สนใจเรื่องการทำงานมากกว่าคิดจะมีครอบครัว นี่ก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้โครงสร้างประชากรไทยกำลังค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงไป และดูเหมือนว่า ในอนาคตเราอาจจะเผชิญกับสถานะที่ขาดแคลนแรงงานก็เป็นได้

รายชื่อกลุ่มคณะทำงาน : กลุ่มที่ ๕

- | | |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| ๑. ดร.สมคิด คำแหง | ผู้อำนวยการสถานเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน |
| ๒. นางอ้อย ประยูรคำ | หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะเกษตรศาสตร์
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม |
| ๓. นางเพชรรัตน์ เม่นคำ | หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะวิทยาศาสตร์ |
| ๔. นางจรัส ปลายัดทอง | หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะวิศวกรรมศาสตร์ |
| ๕. นางสาวพรทิพย์ น้อยเขมา | หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ |

บทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา

โดย นายประจันต์ เมฆสิทธิ์พิทักษ์

มหาวิทยาลัยนเรศวรมีการบริหารด้านงบประมาณจากเงิน ๒ แหล่ง คือ งบประมาณแผ่นดิน และ งบประมาณเงินรายได้ ซึ่งจากสถิติการบริหารงบประมาณในปีงบประมาณ ๒๕๕๘ มหาวิทยาลัยฯ บริหารจากเงินงบประมาณแผ่นดินเป็นเงิน ๒,๒๑๘,๔๓๑,๑๗๔ บาท และบริหารจากเงินงบประมาณรายได้เป็นเงิน ๓,๓๔๓,๔๐๑,๘๒๓.๖๐ บาท คิดเป็นสัดส่วนการบริหารงบประมาณแผ่นดิน : งบประมาณรายได้ คือ ๓๙.๘๙ % : ๖๐.๑๑ %

จากผลการบริหารงบประมาณในปีงบประมาณ ๒๕๕๘ จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยฯ ใช้จ่ายงบประมาณจากเงินรายได้มากกว่าเงินงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งจะเป็นการลดภาระพึ่งพา หรืออุปสรรคจากปัญหาการได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินไม่เพียงพอ ดังนั้น มหาวิทยาลัยนเรศวรจึงมุ่งหวังที่จะสร้างผู้บริหารที่มีคุณสมบัติและมีลักษณะที่โดดเด่น ๒ ประการ ดังนี้

๑. **การมีภาวะผู้นำ (Leadership)** หมายถึง ความสามารถในการนำ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำที่จะมีกระบวนการทำให้ผู้คนในองค์กรตระหนักถึงสิ่งที่จะต้องกระทำร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้กับองค์กร

๒. **การมีความคิดแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneur Ship)** คือ บุคคลที่แสวงหาโอกาสใหม่ๆ ในการทำธุรกิจ กล้าที่จะเสี่ยง และมีความทะเยอทะยานอยู่ตลอดเวลา มักจะมองหาโอกาสที่จะทำกำไรจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งเดิมๆ ที่เคยทำอยู่เสมอ

โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่สามารถสนับสนุน ผลักดันและส่งเสริมการบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในเรื่องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนามหาวิทยาลัย ปฏิญญา แผนปฏิบัติการประจำปี/โครงการ ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับมหาวิทยาลัย (ส่วนราชการ) ตามภารกิจหลัก ๔ ด้าน ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่ชุมชน การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้จำแนกหน่วยงานสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยฯ ไว้เป็นกลุ่ม ๆ

ส่วนกลาง แบ่งหน่วยงานระดับกองต่างๆ เป็นกลุ่มงานตามภารกิจ ดังนี้

๑. กลุ่มขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ได้แก่

๑.๑ กลุ่มสนับสนุนการบริหาร

๑.๒ กลุ่มสนับสนุนการบริหารการศึกษา

๑.๓ กลุ่มสนับสนุนบริการวิชาการ

๑.๔ กลุ่มสนับสนุนจัดหารายได้

๒. คณะ/วิทยาลัย ภารกิจการสนับสนุนวิชาการจะขึ้นอยู่กับสำนักงานเลขานุการคณะ/วิทยาลัย ซึ่งมีหัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะ/วิทยาลัย ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจัดการงาน ซึ่งประกอบไปด้วยงานด้านต่างๆ ดังนี้

๒.๑ งานวิชาการ และพัฒนาคุณภาพการศึกษา

๒.๒ งานบริหารงานบุคคล

๒.๓ งานการเงินและพัสดุ

๒.๔ งานนโยบายและแผน

๒.๕ งานกิจการนิสิต

๒.๖ งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

แต่ปัญหาที่พบในทุกองค์กรและโดยเฉพาะองค์กรที่มีขนาดใหญ่อย่างมหาวิทยาลัย พบว่า ปัญหาด้านบุคคลเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งปัญหาด้านบุคคลส่วนหนึ่งเกิดจากความหลากหลายของคนที่ต้องทำงานในที่ทำงานเดียวกันซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งเรื่อง อายุ เพศ การศึกษา หน้าที่ความรับผิดชอบ พื้นฐานทางครอบครัว รายได้/เงินเดือน ศาสนา สัญญาจ้างงาน (เงินงบประมาณแผ่นดิน/รายได้) บุคลิกภาพ และจากภาวะการณ์ด้านประชากรในปัจจุบันที่มีประชากรเกิดใหม่น้อยและโครงสร้างของสังคมมีการเปลี่ยนแปลงมาตลอดทุกยุคทุกสมัย อีกทั้งปัจจัยทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจในแต่ละช่วงที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และคนในแต่ละยุคแต่ละสมัยก็จะมีพฤติกรรม ความคิด ทักษะสติ ไลฟ์สไตล์ ความรู้ความสามารถ ค่านิยม การบริหารจัดการที่แตกต่างกันออกไป ทางสหรัฐอเมริกาและโลกตะวันตก จึงได้จัดแบ่งกลุ่มคนออกเป็นรุ่นต่าง ๆ ๘ เจเนอเรชัน ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งเกณฑ์การจัดแบ่งรุ่นนี้ก็เป็นที่นิยมใช้กันไปทั่วโลก คือ

๑. Lost Generation

ประชากรยุคแรกที่เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๒๖-๒๔๔๓ หรือในช่วงทศวรรษที่ ๘๐ ปัจจุบันคนกลุ่มนี้เสียชีวิตไปหมดแล้ว จึงถูกตั้งชื่อว่า "Lost Generation" เหตุการณ์ที่สำคัญที่เกิดขึ้นในชีวิตของคนยุคนี้ก็คือ การเข้าร่วมสงครามโลกครั้งที่ ๑

๒. Greatest Generation

Greatest Generation หรือที่รู้จักกันว่า G.I. Generation คนกลุ่มนี้เกิดในช่วงปี พ.ศ. ๒๔๔๔-๒๔๖๗ คือ ยุคก่อนสงครามโลกครั้งที่ ๒ พวกเขาจึงกลายเป็นกำลังหลักของการต่อสู้ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ ๒ เมื่อสงครามสงบเกิดสภาพเศรษฐกิจตกต่ำไปทั่วโลก คนรุ่นนี้จึงเป็นกำลังสำคัญในการฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจ

ให้กลับมาดีขึ้นอีกครั้ง ผู้คนในยุคนี้จะมีเส้นทางที่สูง ผู้ชายจะใส่สูทผูกเนคไทเมื่อออกจากบ้าน คนในสังคมจะมีแบบแผนปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน คือ มีความคิด ความเห็น ความเชื่อเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เชื่อมันรัฐบาล อำนาจรัฐ มีจิตสำนึกความเป็นพลเมืองร่วมกัน

๓. Silent Generation.

หมายถึง คนที่เกิดในช่วง พ.ศ. ๒๔๖๘-๒๔๘๘ ประชากรรุ่นนี้จะมีไม่มากเท่ารุ่นอื่น ๆ เพราะเป็นช่วงสงครามโลกครั้งที่ ๒ พอดี และหลังจากนั้นก็เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจตกต่ำ ดังนั้น ผู้คนจึงมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ยากลำบาก ต้องทำงานหนักในโรงงานหามรุ่งหามค่ำ คนรุ่นนี้จึงมีความเคร่งครัดต่อระเบียบแบบแผนมาก มีความจงรักภักดีต่อนายจ้าง และประเทศชาติสูง เคารพกฎหมาย เป็นยุคที่ผู้หญิงเริ่มออกมาทำงานนอกบ้านกันมากขึ้น กระทั่งเวลาผ่านไป เศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัวคนในรุ่นนี้จึงได้รับโอกาสมากขึ้นมีช่องทางการสร้างกิจการของตัวเอง รวมทั้งมีบทบาทในการพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นรากฐานจนถึงปัจจุบันนี้

๔. เบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer)

เบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) หรือ Gen-B หมายถึง คนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. ๒๔๘๙ - ๒๕๐๗ หรือในยุคสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ ๒ สาเหตุ ที่เรียกว่า "เบบี้บูมเมอร์" ก็เพราะว่าหลังจากสงครามโลกครั้งที่ ๒ สงบลง บ้านเมืองที่ผ่านการสู้รบได้รับความเสียหายอย่างหนัก ประชากรที่เหลืออยู่ในแต่ละประเทศจึงต้องเร่งฟื้นฟูประเทศให้กลับมาแข็งแกร่งมั่นคงอีกครั้ง แต่ทว่า...สงครามที่ผ่านพ้นไปก็ได้คร่ากำลังพล และแรงงานไปเป็นจำนวนมาก ประเทศเหล่านี้จึงขาดแรงงานในการขับเคลื่อนประเทศคนในยุคนี้จึงมีค่านิยมที่จะต้องมียุกลหลาย ๆ คนเพื่อสร้างแรงงานขึ้นมาพัฒนาประเทศชาติ จึงเป็นที่มาของคำว่า "เบบี้บูมเมอร์" นั่นเอง

ปัจจุบันนี้คนยุคเบบี้บูมเมอร์ คือคนที่มีอายุตั้งแต่ ๔๙ ปีขึ้นไป และเริ่มเข้าสู่วัยชราแล้ว คนกลุ่มนี้จึงเป็นคนที่มีชีวิตเพื่อการทำงาน เคารพกฎเกณฑ์ กติกา มีความอดทนสูง หุ่นเทให้กับการทำงานและองค์กรมาก สู้งาน พยายามคิดและทำอะไรด้วยตัวเอง เป็นเจ้าคนนายคน ถูกครอบครัวสั่งสอนมาให้เป็นคนประหยัด อุดอ้อม จึงมีการใช้จ่ายอย่างรอบคอบ และระมัดระวัง คนในยุคอื่น ๆ อาจจะมองคนยุคเบบี้บูมเมอร์ว่าเป็นพวก "อนุรักษ์นิยม" เป็นคนที่เคร่งครัด ในขนบธรรมเนียมประเพณี แต่คนกลุ่มนี้ถือว่าเป็นจำนวนมากที่สุดคนหนึ่งในสังคมปัจจุบันเลยทีเดียว

๕. เจเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X)

หลังจากยุคเบบี้บูมเมอร์ส่งผลให้เด็กเกิดมากขึ้น ปัญหาที่ตามมาคือ ทรัพยากรที่มีอยู่ในโลกนี้ไม่เพียงพอที่จะจัดสรรให้ได้ทุกคน เมื่อเป็นเช่นนี้ ประชาชนจึงกลับมาคำนึงคิดว่า หากไม่ควบคุมอัตราการเกิดไว้ สุดท้ายแล้วคนทั้งโลกก็จะขาดแคลนอาหาร ดังนั้น จึงเกิดเป็นยุค "เจเนอเรชัน เอ็กซ์" (Generation X) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า "Gen-X" ที่เป็นกระแสตีกลับจากยุคเบบี้บูมเมอร์ มีการควบคุมอัตราการเกิดของประชากร อย่างเช่นในประเทศจีนที่มีการรณรงค์ให้คนมีลูกได้เพียง ๑ คนเท่านั้น

คนยุคนี้จะเกิดอยู่ในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๐๘-๒๕๒๒ อาจเรียกอีกชื่อว่า "ยัปปี้" (Yuppie) ที่ย่อมาจาก Young Urban Professionals เพราะ เกิดมาพร้อมในยุคที่โลกมั่งคั่งแล้วจึงใช้ชีวิตอย่างสุขสบาย เติบโตมากับการพัฒนาของวิดีโอเกม, คอมพิวเตอร์, สไตส์เพลงแบบฮิปฮอป และอาจทันดูทีวีจอขาวดำด้วย ปัจจุบันคนยุค

Gen-X เป็นคนวัยทำงาน มีอายุตั้งแต่ ๓๐ ปีขึ้นไปแล้ว พฤติกรรมของคนกลุ่มนี้ที่เด่นชัดมากก็คือ ชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work-life balance) มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่างทำทุกอย่างได้เพียงลำพังไม่พึ่งพาใคร เป็นตัวของตัวเองสูง มีความคิดเปิดกว้าง มีความคิดสร้างสรรค์

อย่างไรก็ตาม หลายคนใน Gen-X มีแนวโน้มที่จะต่อต้านสังคม ไม่ได้เชื่อเรื่องศาสนา และ ไม่ได้ยึดขนบธรรมเนียมประเพณีมากนัก เป็นคนที่มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป อย่างเช่น มองว่า การอยู่ก่อนแต่งหรือการหย่าร้างก็เป็นเรื่องปกติ เช่นเดียวกับเรื่องเพศที่ ๓ ซึ่งต่างจากกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ที่มองเรื่องพวกนี้เป็นเรื่องผิดจารีตประเพณี เป็นอย่างยิ่ง

๖. เจเนอเรชันวาย (Generation Y)

ถัดจากยุค Gen-X ก็คือ ยุคเจเนอเรชันวาย (Generation Y) หรือ ยุค Millennials ซึ่งก็คือคนที่เกิดอยู่ในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๒๓ - ๒๕๔๐ คนกลุ่มนี้เติบโตขึ้นมาท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง และค่านิยมที่แตกต่างระหว่างรุ่นปู่ย่าตายาย กับ รุ่นพ่อแม่ แต่ก็รับเอาความเจริญรุดหน้าของเทคโนโลยี และอินเทอร์เน็ตเข้ามาแทรกอยู่ในการดำรงชีวิตประจำวันด้วย

ยุคนี้จะเป็นยุคที่เศรษฐกิจกำลังเติบโตเป็นอย่างมาก ทำให้พ่อแม่ที่ค่อนข้างจะประสบความสำเร็จในชีวิตแล้วจะดูแลเอาใจใส่ลูก ๆ เป็นอย่างดี เด็กยุคนี้จึงมักจะถูกตามใจตั้งแต่เด็ก ได้ในสิ่งที่คนรุ่นพ่อแม่ไม่ค่อยได้ มีการศึกษาดี มีลักษณะนิสัยชอบการแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบถูกบังคับให้อยู่กรอบ ไม่ชอบอยู่ในเงื่อนไข ชอบเสพข่าวสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่หลากหลาย มีอิสระในความคิด กล้าซัก กล้าถามในทุกเรื่อง ที่ตัวเองสนใจ ไม่หวั่นกับคำวิจารณ์ มีความเป็นสากลมาก มองว่าการนิยมชมชอบวัฒนธรรม หรือศิลปินต่างชาติเป็นเรื่องธรรมดา

ปัจจุบัน คนกลุ่มนี้อยู่ในทั้งช่วงวัยเรียน และวัยทำงาน และจากการที่ยุคนี้เป็นยุคที่มีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงไม่น่าแปลกใจที่คนกลุ่มนี้จะมีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ชอบงานด้านไอที ใ้ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งสามารถทำอะไรหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน เรียกได้ว่าสามารถใช้เครื่องมือเครื่องมือได้อย่างคล่องแคล่ว อย่างที่เราอาจจะเคยเห็นภาพคนยุคใหม่ที่นั่งเล่น iPad ไปด้วย คุยโทรศัพท์ไปด้วย แลบางคนยังกินข้าวไปพร้อม ๆ กันด้วยอีกต่างหาก

ในเรื่องการทำงาน คนกลุ่มนี้ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร และชอบทำงานเป็นทีม ต่างจากกลุ่ม Gen-X ที่ชอบวันแมนโชว์มากกว่า เพราะคนในวัย Gen-X จะถูกฝึกมาแบบนั้น ต่างจากวัย Gen-Y ที่เติบโตมาพร้อมกับการประชุม การระดมความคิดเห็น แต่ทว่าคนกลุ่มนี้จะไม่ค่อยอดทนเหมือนรุ่นพ่อรุ่นแม่นัก หวังที่จะทำงานได้เงินเดือนสูง ๆ แต่ไม่อยากได้เต้าจากการทำงานข้างล่างขึ้นไป คาดหวังในการทำงานสูง ต้องการค่าชม กลุ่ม Gen-Y มักจะจัดสรรเวลาให้งานและชีวิตส่วนตัว ในจุดที่สมดุลกัน พอหลังเลิกงานอาจไปทำกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อสร้างความสุขให้กับตัวเอง เช่น ไปเล่นฟิตเนส ไปพบปะสังสรรค์กับเพื่อนฝูง จะไม่ค่อยหมกมุ่นอยู่กับงานเหมือนกับคนรุ่นก่อน

นอกจากนี้ กลุ่ม Gen-Y จะเป็นคนมองโลกในแง่ดี มีใจช่วยเหลือสังคม รักษาสิ่งแวดล้อม มีความสัมพันธ์ที่ดีและแน่นแฟ้นกับพ่อแม่

๗. เจเนอเรชันซี (Generation Z)

Gen-Z คือ คำนิยามล่าสุดของคนรุ่นใหม่ในยุคปัจจุบัน หมายถึงคนที่เกิดหลัง พ.ศ. ๒๕๔๐ ขึ้นไป เทียบอายุแล้วก็คือ วัยของเด็ก ๆ นั่นเอง เด็ก ๆ กลุ่ม Gen-Z นี้ จะเติบโตมาพร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวกมากมายที่อยู่แวดล้อม มีความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีต่าง ๆ และเรียนรู้ได้เร็ว เพราะพ่อแม่ใช้สิ่งเหล่านี้ในชีวิตประจำวัน แต่สิ่งหนึ่งที่เด็ก Gen-Z แตกต่างจากรุ่นอื่น ๆ สมัยที่ยังเป็นเด็กอยู่ก็คือ เด็ก Gen-Z นี้จะเห็นภาพที่พ่อแม่ต้องออกไปทำงานทั้งคู่ ต่างจากรุ่นก่อน ๆ ที่อาจจะมีย่าออกไปทำงานคนเดียวด้วยเหตุผลนี้ เด็ก Gen-Z หลาย ๆ คนจึงได้รับการเลี้ยงดูจากคนอื่นมากกว่าพ่อแม่ของตัวเอง

นอกจาก ๗ เจเนอเรชันที่บอกไปแล้ว ปัจจุบันนี้ยังมีคำนิยามเพิ่มขึ้นมาอีก ๑ กลุ่ม แต่ไม่ได้จัดอยู่ร่วมกับ ๗ เจเนอเรชันข้างต้น คือ กลุ่ม "Gen-C" เป็นคำใหม่ที่ Google และ Nielsen บัญญัติ ใช้สำหรับเรียกกลุ่มคนยุคใหม่ที่ไม่ได้แบ่งตามอายุเหมือน ๗ เจเนอเรชันข้างบน แต่จัดกลุ่มตามพฤติกรรมการใช้โทรศัพท์มือถือ อินเทอร์เน็ต และโซเชียลเน็ตเวิร์ก ทั้งนี้ คนที่จะถูกจัดเข้ากลุ่ม Gen-C นั้น ก็คือคนกลุ่ม Baby Boomer และ Gen-X ที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตัวเอง หันมาสนใจเทคโนโลยีมากขึ้นไปจนถึงขั้นเสพติดการเชื่อมต่อ แต่ไม่รวมคนกลุ่ม Gen-Y เป็นพวก Gen-C ด้วย นั่นเพราะคนกลุ่ม Gen-Y ปกติก็จะมี การเชื่อมต่อโลกไร้สายเป็นประจำอยู่แล้ว ต่างกับคนกลุ่ม Baby Boomer และ Gen-X ที่ในอดีตแทบไม่เคยยุ่งเกี่ยวกับเรื่องพวกนี้เลย แต่เมื่อเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีมากขึ้น พฤติกรรมของคนเหล่านี้จึงต้องเปลี่ยนไปตามโลก

สำหรับคน Gen-C นั้น จะมีนิสัยที่เห็นเด่นชัดมาก ๆ คือ จะมีการเชื่อมต่อตลอดเวลา มีการอัปเดตข้อมูล สนใจข่าวสารที่ได้รับรู้มาในโลกโซเชียล พร้อมจะแชร์ต่อทุกเมื่อ ติดตามดูคลิปในยูทูปมากกว่านั่งดูโทรทัศน์ เหมือนกับสังคมออนไลน์กลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของตัวเองไปแล้ว และคนกลุ่มนี้ก็ยิ่งกลายมาเป็นผู้ขับเคลื่อนวัฒนธรรมใหม่ ๆ ด้วย อย่างไรก็ตามคนกลุ่ม Gen-C นี้ แม้จะชอบโพสต์ข้อความมากมาย แต่ก็จะไม่โพสต์ด้วยความระมัดระวังกว่าคน Gen-Y ที่อาจจะโพสต์ตามอารมณ์มากกว่า ต่างกับคน Gen-C ที่จะไม่โพสต์เพื่อแบ่งปันความรู้ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ฯลฯ

ดังนั้น การเป็นผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นคนที่สามารถเข้าใจและบริหารความหลากหลายของคนในแต่ละช่วงวัยได้ดี เพราะถ้าเราสังเกตจากบุคลากรในหน่วยงานของเราเราก็ได้พบกับคนรุ่นต่าง ๆ ที่ยังหลงเหลืออยู่ในปัจจุบันก็คือ Baby Boomer, Gen-X, Gen-Y และ Gen-Z ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากที่สุด เพราะหากผู้บริหารได้เรียนรู้และเข้าใจความแตกต่างของบุคลากรในแต่ละช่วงวัยก็จะสามารถเพิ่ม

ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเรื่องต่าง ๆ ในการทำงานได้ดีมากยิ่งขึ้น เพราะการได้เข้าใจสิ่งเหล่านี้ จะช่วยลดปัญหาที่เกิดจากช่องว่างระหว่างวัย ซึ่งเป็นช่องว่างที่มีอยู่ในทุกสังคมการทำงานและเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร ต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในองค์กรของตนด้วย

คำสำคัญ : บทบาทหน้าที่ ; เจเนอเรชัน

สรุปสาระสำคัญ

๑. ได้ทราบถึงบทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาว่าจำเป็นต้องเป็นผู้ที่สามารถนำพาสถาบันให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายด้วยธรรมาภิบาลและเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย ตอบโจทย์สถาบันของตนได้ ซึ่งภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาไทย ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้ทราบถึงคุณลักษณะที่ผู้บริหารควรมี คือ ต้องสามารถบริหารจัดการข้อได้เปรียบ และสามารถนำเอาจุดเด่นของผู้อื่นมาพัฒนาตนเองได้

๒. ได้ทราบถึงภารกิจด้านการสนับสนุนที่ผู้บริหารระดับกองและระดับคณะ/วิทยาลัย จะต้องให้ความสำคัญและมีความรู้ ความสามารถที่จะบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเงิน การบริหารทรัพย์สิน เทคโนโลยี วิเทศสัมพันธ์ และการประกันคุณภาพการศึกษา

๓. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องดำเนินการ คือ

๓.๑ กำหนดทิศทางและเป้าหมายของสถาบัน

๓.๒ กำหนดยุทธศาสตร์

๓.๓ วางแผนพัฒนาระยะสั้นและระยะยาว

๓.๔ วางแผนการปฏิบัติงาน

๓.๕ จัดงบประมาณและบริหารทรัพย์สิน

๓.๖ บริหารจัดการให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

๓.๗ ประเมินผลงาน

๓.๘ การจัดการประกันคุณภาพการศึกษา

๓.๙ กำหนดแผนความเสี่ยงและตัดสินใจแก้ปัญหาวิกฤติ

๓.๑๐ สร้างและพัฒนาเตรียมความพร้อมบุคลากรสำหรับอนาคต

๓.๑๑ ผู้บริหารต้องมองประกันคุณภาพเรื่องการศึกษาว่าเป็นเพื่อนและควรรหาทางช่วยลดภาระการดำเนินการ เช่น การนำระบบสารสนเทศมาช่วยการบริหารหน่วยงาน

๔. ต้องตอบโจทย์ Stake Holder ไม่ว่าจะเป็นนักศึกษา อาจารย์ ผู้ปกครอง ผู้ใช้บัณฑิต

๕. ผู้บริหารต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจในความหลากหลายและแตกต่างของบุคคล ไม่ว่าจะปัจจัยในเรื่องของ สภาพประชากร เศรษฐกิจ ค่านิยม สภาพแวดล้อม การเมืองจะเป็นอย่างไร ต้องปรับตัวให้ทัน

การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

๑. สามารถนำความรู้ด้านการบริหารงานสนับสนุนการจัดการศึกษามาใช้ในการบริหารงานในหน่วยงานของตนเองที่ปฏิบัติอยู่
๒. สามารถนำความรู้ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมาใช้ในการบริหารงานในหน่วยงานของตนเองที่ปฏิบัติอยู่
๓. สามารถนำเทคนิคการบริหารจัดการข้อได้เปรียบเอาจุดเด่นของผู้อื่นมาพัฒนาตนเอง ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนางานด้วย
๔. เกิดความตระหนักและทราบว่า การเป็นผู้บริหารจะต้องมีความตื่นตัวกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและต้องปรับตัวให้ได้ต่อความแตกต่างหลากหลาย มีความรอบรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นจำนวนประชากรที่ลดลง เศรษฐกิจปัจจุบัน การเมือง ค่านิยมที่เปลี่ยนไป

.....

รายชื่อกลุ่มคณะทำงาน : กลุ่มที่ ๖

๑. นางสุปราณี บัวงามดี หัวหน้าสำนักงานเลขาธิการวิทยาลัยพลังงานทดแทน
๒. นางสาวเพ็ญภา บุญเรือง หัวหน้าสำนักงานเลขาธิการวิทยาลัยโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
๓. นางสาวพรภัส แผลศร เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (วิทยาลัยเพื่อการค้นคว้าระดับรากฐาน)
๔. นางสาวศศิณัฐ นิติวรรัตน์ หัวหน้าสำนักงานเลขาธิการคณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร
๕. นางสาวพรตรี สุโยธินรัตน์ หัวหน้าสำนักงานเลขาธิการคณะมนุษยศาสตร์

การพัฒนาทีมงาน

โดย รองศาสตราจารย์ ดร.จักษ์ พันธุ์ชูเพชร

การบริหารประสิทธิภาพทีมงานต้องพัฒนาคนในองค์กรหรือหน่วยงานการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ และจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วเท่าไร องค์กรยิ่งได้เปรียบและเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันได้มากยิ่งขึ้น การทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากทำให้วัตถุประสงค์รวม ขององค์การประสบความสำเร็จสูงสุด โดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่ทำและมีความพึงพอใจเพื่อน ร่วมงาน

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า ๑ คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้น จะต้องมีความหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงาน เป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์การการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการบริหารงานการทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือ ของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

การทำงานเป็นทีม ถือว่าเป็นหัวใจหนึ่งในการทำงานร่วมกัน องค์กรไหน บริษัทไหน หน่วยงานไหนที่ สามารถสร้างทีม พัฒนาทีม ให้ทำงานร่วมกันได้ องค์กรนั้น บริษัทนั้น หน่วยงานนั้นจะเจริญก้าวหน้าไปได้อย่าง รวดเร็ว

วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน

๑. เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกทีมงาน
๒. เพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมาชิกของทีมงานจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข
๓. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
๔. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
๕. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน
๖. เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน
๗. เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล

การพัฒนาทีมงานให้เกิดประสิทธิภาพ ทำงานด้วยระบบความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข และทำได้เต็มศักยภาพ หน่วยงานมีความภาคภูมิใจและมีความก้าวหน้าของผลงาน องค์กรมีความ

มันคง ในการพัฒนาทีมงานต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ เป้าหมายของทำงาน ผู้นำทีมงาน สมาชิกของทีมงาน โครงสร้างแผนงานทรัพยากร ระบบการประเมินผล และการแบ่งปันผลประโยชน์

การทำงานในปัจจุบัน คงไม่มีใครปฏิเสธการทำงานแบบ "เป็นทีม" เพราะการทำงานแบบนี้ จะนำเอาทักษะการทำงานของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน มาเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้น ทีมงาน จึงหมายถึงกลุ่มของผู้ซึ่งทำงานร่วมกันรับผลกระทบของงานที่ทำร่วมกัน มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และพึ่งพากันในการทำงาน ทีมงานจะประสบความสำเร็จได้ ต้องขึ้นอยู่กับ การวางรากฐาน หรือการสร้างทีมนั่นเอง บวกกับการใช้เทคนิคบางประการ เพื่อพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม

๑. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของกลุ่ม / ทีม ตระหนักในความสำคัญซึ่งกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

๒. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนร่วมกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม / กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์กร มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

๓. การมีโครงสร้างของทีม / กลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่มสมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ ก็ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อย อาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างไร้ขีดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

๔. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาบทบาทที่มั่นคงในแต่ละทีม / กลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยมีการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก

การทำงานเป็นทีมเป็นแรงจูงใจสำคัญที่จะผลักดันให้ท่านเป็นผู้นำที่ดี ถ้าท่านประสงค์ที่จะนำทีมให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ท่านจำเป็นต้องค้นหาคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมให้พบระลึกไว้เสมอว่าทุกคนมีอิสระในตัวเอง ขณะเดียวกันก็เป็นส่วนหนึ่งของทีม แล้วจึงนำเอากลยุทธ์ในการสร้างทีมเข้ามาใช้เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันและประสบความสำเร็จ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

๑. บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย

๒. **ความไว้วางใจกัน** เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ เชื่อสัจต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน

๓. **มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน** สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน

๔. **บทบาท** สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น

๕. **วิธีการทำงาน** สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา

๕.๑ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศ การสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

๕.๒ การตัดสินใจ การทำงานเป็นทีมต้องใช้การตัดสินใจร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

๕.๓ ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกันเป็นหัวหน้า) เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะได้รับรู้ว่าการทำงานเป็นทีมนั้นมีความหมาย บรรลุเป้าหมายที่จะทำอีก

๕.๔ การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

๖. **การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม** ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงาน เป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด

๗. **การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง**

๗.๑ พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งอาจมีการพัฒนาทีมคุณภาพโดยสามารถแบ่งออกเป็น ๒ มิติ คือ มิติของงาน การมีประสิทธิภาพในการทำงาน และมิติของคน คนคุณภาพพลังร่วมแห่งหมู่คณะ ซึ่งต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

๗.๑.๑ มีเป้าหมายเดียวกัน

๗.๑.๒ ทำงานกลมกลืน ผสานสอดคล้องกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- ๗.๑.๓ ประสานงานสิ้นไหล
- ๗.๑.๔ สมาชิกไฟแรง
- ๗.๑.๕ ผลประโยชน์แบ่งปัน
- ๗.๑.๖ องค์กรมั่นคง

๗.๒ การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล ดังนั้นระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือ ควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีมในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม (Group base reward system)

หลักการสร้างคนดีมีคุณภาพ

- ๑. สร้างคนดีแบบยั่งยืน สร้างแล้วต้องดีตลอด ดีแล้วต้องอยู่กับองค์กรด้วย
- ๒. ไม่ขึ้นใจให้เป็นคนดี อย่าบังคับให้ทำความดี
- ๓. ไม่มีสิ่งของล่อใจให้แลก
- ๔. แยกคนชั่วออกให้ได้ ลูกน้องใครไม่ดีต้องลงโทษ
- ๕. รู้จักให้ออกาส เฉพาะคนที่รู้สำนึก
- ๖. เก่งงาน มีไฟ ต้องมีไฟในการทำงาน คนบางคนไม่มีในองค์กร ก็ไม่มีปัญหา งานมีอิทธิพลต่อตนเอง ปัญหาถ้าว่าง มันก็เบา
- ๗. นิสสัยดี มีคุณภาพ ทศนคติ ความเชื่อผิดๆ ที่ทำให้คนมีคุณภาพคือการออกกฎระเบียบ

ความล้มเหลวงานบริหารบุคคล

- ๑. คนขยัน (ดี) ขยันคน (เลว)
- ๒. คนเก่ง (ดี) เก่งคน (เลว)
- ๓. พุดเก่ง (ดี) เก่งพุด (เลว)
- ๔. เราให้อะไรกับพนักงาน เทียบกับเราหวังอะไรจากเขา
- ๕. หว่านเมล็ดอะไร ย่อมได้ผลนั้น
- ๖. เลือกแต่คนเก่ง เหมือนพันธุ์ดี แต่มันเอื้อต่อต้นอื่นไหม
- ๗. ปัญหาในการอยู่ร่วมกัน
- ๘. ปัญหาในการทำงานร่วมกัน
- ๙. มีขวัญและกำลังใจ
- ๑๐. ทศนคติที่อยู่ร่วมกัน
- ๑๑. การเป็นหัวหน้างานต้องรู้จักนิสัยของลูกน้อง ต้องใช้ให้ถูกคน
- ๑๒. ขาดการยอมรับ งานจะล้มเหลว
- ๑๓. การทำงานผลประโยชน์ต้องร่วมกัน

หัวใจการสร้างคนเพื่อทีม

๑. เฉียบคม : มีวิสัยทัศน์ รอบด้าน รู้ลึก รู้รอบ
๒. กลมกลืน : ที่เกิดจากจิตสำนึก มิใช่รางวัล
๓. ลื่นไหล : จิตสำนึกการทำงานร่วมกัน
๔. ไฟแรง : เชื่อมั่นในตนเอง มุ่งมั่นศรัทธาต่อผลสำเร็จ
๕. แบ่งปัน : อดทนต่อความต่าง การทำไม่ถูกต้อง ให้อภัย
๖. มั่นคง : สภาวะของจิต ผลประโยชน์องค์กร

ปัญหาการอยู่ร่วมกัน

๑. ปัญหาในการอยู่ร่วมกัน ด้านจิตวิทยาบุคคล อยู่ด้วยกันไม่ได้ มาจากทัศนคติ หล่อหลอมมาไม่เหมือนกัน ลูกน้องมีหลายประเภท ต้องใช้ประโยชน์จากลูกน้องให้มากที่สุด ต้องรู้จักซื้อขายไปเปลี่ยนแปลงเขา บางคนขาดความสามารถ ต้องยอมรับความแตกต่างว่าไม่มีประโยชน์ การพัฒนาคน อาจต้องใช้เวลาานาน ซึ่งเป็นต้นทุนขององค์กร แต่มันมีความคุ้มค่าในระยะยาว การพัฒนาคนไม่สามารถตีเป็นตัวเงินได้

๒. ปัญหาในการทำงานร่วมกัน ด้านวิชาการ การอบรมทุกครั้ง ต้องให้ความสำคัญกับคน

- ๒.๑ ผู้บริหารระดับต้น จะต้องเก่งงาน เก่งคน เก่งคิด
- ๒.๒ บริหารระดับกลาง จะต้องเก่งคน เก่งคิด เก่งงาน
- ๒.๓ ผู้บริหารระดับสูง จะต้องเก่งคิด เก่งคน เก่งงาน

๓. ปัญหาด้านขวัญกำลังใจ ด้านการบริหาร การให้รางวัล คือการให้ความแตกต่าง อีกกลุ่มได้อีกกลุ่มไม่ได้ การให้รางวัลบ่อย ๆ จะเป็นเรื่องปกติที่จะต้องให้และถ้าไม่ให้ก็จะเกิดปัญหาขึ้นมาทันที การทำดีต้องให้รางวัลที่เหมาะสม และหากทำไม่ดี ต้องลงโทษ การให้รางวัลไม่ต้องตั้งไว้ล่วงหน้า ทำสำเร็จแล้วจึงให้รางวัล

๔. ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

เนื่องจากการทำงานเป็นทีมมีความเชื่อมโยงผูกพันของงานและความสัมพันธ์ต่อกันในทีมงาน ดังนั้นพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม เช่น

๔.๑ การไม่ยอมรับกัน มีการตั้งเงื่อนไขที่ทำให้โอกาสที่จะทำงานร่วมกันเป็นไปได้ยาก การไม่ยอมรับเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในการทำงานและการไม่ยอมรับอาจนำไปสู่การดูถูกดูแคลน เหยียดหยาม ยิ่งเป็นการไม่ยอมรับในความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มีมาแตกต่างกันด้วยแล้วจะทำให้มีปัญหาเกิดขึ้น

๔.๒ การนิ่งดูตายโดยปล่อยให้สมาชิกแต่ละคนทำงานโดยมีความคิดเพียงว่างานของตนที่รับผิดชอบเสร็จเรียบร้อยแล้วซึ่งการไม่ช่วยเหลือกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนอาจทำให้รู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน จนกลายเป็นความไม่ชอบ

๔.๓ การไม่ชอบพอกัน บุคคลอาจมีความรู้สึกไม่ชอบกันเป็นส่วนตัวเนื่องจากมีประสบการณ์ที่ไม่ดีต่อกันมาก่อน สาเหตุของความไม่ชอบมีความหลากหลาย เช่น ไม่ชอบเพราะเป็นคนจน ไม่ชอบเพราะอิจฉา ไม่ว่าความไม่ชอบจะมาจากสาเหตุที่เป็นส่วนตนหรือการทำงาน อาจทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น การทะเลาะวิวาท กลั่นแกล้ง ไม่พูดจากัน ทำให้ขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีและการปฏิเสธที่จะให้ความร่วมมือกัน พฤติกรรมเช่นนี้มีผลทำให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างมากยิ่งขึ้น

๔.๔ การขัดผลประโยชน์ หรืออาจได้รับผลประโยชน์ไม่เท่าเทียมกัน เช่น แย่งชิงกันในเรื่องของเงิน รายได้ อำนาจ ตำแหน่ง ปิดบังหรือบิดเบือนข้อเท็จจริงต่างๆ เกิดความไม่ซื่อสัตย์สุจริต ทำให้ไม่ไว้วางใจกัน อาจเนื่องมาจากผลประโยชน์มีจำกัดไม่สามารถจัดให้ทั่วถึงได้ เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ไม่ดี สมาชิกทำงานอย่างไม่มีความสุข

๔.๕ การมีความคิดเห็นไม่ตรงกันหรือมีทัศนคติที่แตกต่างกัน วัยและอายุ เพศ อาจทำให้บุคคลมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้ ความเชื่อที่แตกต่างกันมากทำให้เกิดความขัดแย้งกัน

๔.๖ การแข่งขันกันในการทำงานมากเกินไป ถ้ามีการแข่งขันกันเฉพาะบุคคลจะทำให้ไม่อยากทำงานร่วมกับคนอื่น อยากทำงานให้ดีเฉพาะตน มุ่งผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่าเพื่อนร่วมทีม เกิดการชิงดีชิงเด่นไม่ร่วมมือกันทำงาน นับว่าผิดหลักการการทำงานเป็นทีมที่มุ่งผลงานเป็นทีม และในกรณีที่มีการแข่งขันกันเป็นทีมก็จะตกอยู่ในภาวะที่อยากจะทำเอาชนะ

เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด สู่การเป็นเลิศของผู้บริหาร

ถ้าพูดถึงผู้บริหารเรามักจะแบ่งระดับของผู้บริหารออกเป็น ๓ ระดับด้วยกัน คือ

๑. **ผู้บริหารระดับต้น** มีหน้าที่ดูแลการปฏิบัติงานของคนงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ส่วนใหญ่มักเป็นหัวหน้าแผนก หัวหน้างาน

๒. **ผู้บริหารระดับกลาง** มีหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปปฏิบัติ ดูแลและปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายองค์กร ส่วนใหญ่มักเป็น ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่าย

๓. **ผู้บริหารระดับสูง** มีหน้าที่บริหารงานทั้งองค์กร ได้แก่ การกำหนดนโยบาย วางแผนระยะยาว ส่วนใหญ่มักเป็น ประธานกรรมการ ผู้จัดการใหญ่

สำหรับแต่ละระดับใช้ทักษะหรือความสามารถในการบริหารที่แตกต่างกัน ซึ่งทักษะของผู้บริหาร ตามหลักของทฤษฎีมักจะมีถึง ๓ ทักษะที่สำคัญ คือ

๑. **ทักษะด้านเทคนิค หรือ เก่งงาน (Technical Skill)** คือ ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานให้เกิดความเชี่ยวชาญหรือต้องใช้ฝีมือในการทำงาน เมื่อมีปัญหาสามารถแก้ปัญหาหรือสอนงานให้ลูกน้องได้ เพราะผู้ที่ขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับต้นได้ ต้องผ่านการเรียนรู้ ทั้งในห้องเรียน ทดสอบ ทดลอง และลงมือปฏิบัติจริง มาเป็นเวลานานพอสมควร จึงได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารระดับต้น ฉะนั้นการมีทักษะ

ด้านเทคนิคหรือเก่งงาน จึงเป็นทักษะของผู้บริหารระดับต้นที่ต้องทำงานหรือต้องเก่งงาน ให้มากกว่าผู้บริหาร

ระดับกลางหรือระดับสูง ซึ่งต้องอาศัยทักษะด้านบุคคลหรือด้านความคิด

๒. **ทักษะด้านบุคคล หรือ เก่งคน (Human Skill)** คือ ความสามารถของผู้บริหารในการใช้คน จูงใจคน โน้มน้ำวคนให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้งานที่เกิดการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อผู้บริหารระดับต้นทำงานและได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับกลาง ดังนั้นจึงมีลูกน้องเพิ่มขึ้นอีกหลายเท่าตัว การที่ผู้บริหารระดับกลางจะทำงานให้ได้จำนวนมากจึงต้องอาศัย ผู้อื่นหรือลูกน้องทำงานให้โดยสรุป สำหรับทักษะด้านบุคคลหรือ เก่งคน ผู้บริหารระดับกลางต้องมีข้อนี้ให้มาก

๓. **ทักษะด้านความคิด หรือ เก่งคิด (Conceptual Skill)** คือ ความสามารถในการมองปัญหา หรือ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา เป็นความสามารถของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งต้องสามารถตัดสินใจหรือมองภาพองค์กรโดยรวม มีความคิดสร้างสรรค์ ถ้าผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาด อาจทำให้องค์กรถึงขั้นล้มละลายเลยก็ได้

สรุปสาระสำคัญ

การสร้างทีมงาน ภาษาอังกฤษเรียกว่า Team work ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัย เป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อและเป็นการเปลี่ยนแปลงจากอดีตสู่อนาคต หรือไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ซึ่งพฤติกรรมของคนไทย ที่มีมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีพฤติกรรมในการทำงานที่ทำคนเดียวเก่ง แต่ทำเป็นทีมล้มเหลว มีการใช้ระบบอุปถัมภ์โดยนำญาติมิตรเข้ามาทำงาน การวางตัวที่ไม่เป็นกลาง ไม่ชอบแสดงความคิดเห็นเวลาประชุม แต่ชอบแสดงออกนอกหน้า มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ขาดความต่อเนื่อง

ปัจจัยที่จะผลักดันให้ไปสู่การเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยคือ ความเจริญเติบโตของมหาวิทยาลัยถือเป็นการแข่งขันทางการศึกษา ที่มีวิทย์ฯ มีการพัฒนาเนื้อหาวิชาที่สอน ความต้องการของสังคม ความเจริญเติบโตทางด้านเทคโนโลยี ความถูกต้องของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ความต้องการของบุคลากรทุกภาคส่วน การเปลี่ยนแปลงใด ๆ จะต้องเริ่มต้นที่ตัวเรา และไม่ควรถือตัวบุคคลเป็นหลัก แต่ควรต้องเอาคุณภาพและความต้องการของสังคมเป็นหลักและการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์บรรลุเป้าหมาย วิธีเดียวคือการทำงานร่วมกันที่ทีมงานมีความหมายมากกว่ากลุ่มคนที่มารวมกัน เพราะทีมงานจะรวม ความเป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการกลุ่มและทีมงานเป็นการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ผู้นำกลุ่ม จะต้องเป็นผู้ที่ลักษณะเฉพาะในหลาย ๆ ประการ โดยเฉพาะผู้นำสมัยใหม่ที่จะต้องสามารถมองภาพในอนาคต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้ที่กลุ่มเกิดพลังศรัทธาที่ต้องการจะทำงานร่วม เป็นผู้ที่มีความคุณธรรมสูง มีจริยธรรมที่งดงาม มีความกล้าในการตัดสินใจ และควรมีลักษณะเฉพาะซึ่งถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวคือ อ่านคนออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น และมีคุณลักษณะที่จะเป็นผู้นำที่ดีเพราะผู้นำจะเป็นผู้ขับเคลื่อน (Leader =Team Driver) และพลังขับเคลื่อนของผู้นำจะสามารถสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และสามารถสอนงานตัวต่อตัว หรือเป็นทั้ง Knowledge Transfer และเป็นทั้ง Coaching

Mentor สร้างการเรียนรู้คู่กับการปฏิบัติ และเป็นทั้งผู้ให้คำปรึกษา Counseling ด้วยรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Team Leader คือ ให้ความสำคัญกับความมุ่งมั่นในผลงาน และเรื่องคนเท่า ๆ กัน

วิธีการบริหารทีมงาน ที่ใช้วิธีของความสัมพันธ์บางที่เกิดความล้มเหลว แต่ถ้าทีมใช้ผลงานเป็นที่ตั้งมีส่วนร่วมในการดำเนินงานโดยให้อยู่ภายใต้นโยบายและเป้าหมายที่มอบหมายไว้ก็จะทำให้การทำงานมีคุณภาพ และลักษณะของทีมซึ่งถือเป็นหัวใจของทีมคือ มีความเชื่อใจกัน เข้าใจกัน ความเห็นร่วมกัน แต่สิ่งที่ทำให้ล้มเหลวคือการมีผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งในมหาวิทยาลัยมีปัญหาในด้านนี้มาก

ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน ผู้อำนวยการ องค์กรใหญ่ๆ มักจะมีระดับบริหาร 3 ระดับด้วยกัน คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง **ผู้บริหารระดับต้น** ต้องรู้จักประสานงานให้คนงานทำงานเพื่อเป้าหมาย ทักษะที่ใช้ส่วนใหญ่คือ **ต้องเก่งงาน** **ผู้บริหารระดับกลาง** ต้องมีศิลป์ในการทำงานร่วมกับคน ใช้คนเป็น ทักษะที่ใช้ส่วนใหญ่คือ **ต้องเก่งคน** และสำหรับ**ผู้บริหารระดับสูง** ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถแก้ปัญหาให้องค์กรอยู่รอดกำไร ก้าวหน้าได้ ทักษะที่ใช้ส่วนใหญ่คือ **ต้องเก่งคิด**

คำสำคัญ : ทีมงาน ; การสร้างทีมงาน ; พัฒนาทีมงาน

การนำไปใช้ประโยชน์

๑. พัฒนาศักยภาพทีมงาน บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุน มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

๒. การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพพยายามที่จะรวบรวมทักษะต่างๆ ของแต่ละคน การพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านทักษะและความรู้ที่แต่ละคนโดยส่งเสริมเข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงพัฒนาคนให้มีความสามารถสูงขึ้น อันจะมีผลดีในการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีความรู้ในการบริหารคนสามารถสอนพัฒนาคนให้มีลักษณะที่ดีขึ้น

๓. สร้างความสัมพันธ์ในงาน บุคคลที่เป็นทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยระดมกำลังกาย กำลังใจ และกำลังความคิด ตลอดจนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์และความผูกพัน ทำให้บุคคล ทีม และงานมีความผูกพันใกล้ชิดกัน และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันการพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

๔. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะการทำงานเป็นทีมจะสร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้ทีมงานมีความรู้สึกสบายใจ พอใจ และเพลิดเพลินกับการทำงาน ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และช่วยให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ

๕. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีม และบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องดูวิธีการ ที่ทำงานด้วยการทบทวนงาน และทำให้ทีมงานได้เรียนรู้ จากประสบการณ์ที่ทำรู้จักคิด การได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคนหรือของทีม

๖. การทำงานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากทีมงานจะมีการแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ตามความสามารถและความชำนาญ เมื่อลงมือทำงานจะสามารถดำเนินงานได้รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ มีคุณภาพ ทำให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

.....

รายชื่อกลุ่มคณะทำงาน : กลุ่มที่ ๗

- | | | |
|---------------------|---------------|------------------------------------------|
| ๑. นางสาวมุกดา | ทองนุ้ย | หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์ |
| ๒. นางจิระประภา | ศรีปัตตา | หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะสังคมศาสตร์ |
| ๓. นางปรีดีเปรมสุตา | มหาปัญญาวงศ์ | หัวหน้าสำนักงานเลขานุการวิทยาลัยนานาชาติ |
| ๔. นางสาวทิพย์วรรณ | ถนอมทองพันธุ์ | หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะพยาบาลศาสตร์ |
| ๕. นางสาววรางคณา | ตาบุรี | หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะแพทยศาสตร์ |

การสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร

โดย ศาสตราจารย์ ดร. นายแพทย์กระแส ชนะวงศ์

ในการบริหารงานผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ ต้องกล้าที่จะพูด กล้าที่จะแสดงออกทางความคิดอย่างเหมาะสมและถูกต้อง การทำงานให้สำเร็จ จะต้องได้ทั้งงานและน้ำใจคนในองค์กร นอกจากนี้ต้องระลึกเสมอว่าตัวเรามีค่าสำหรับงานที่จะทำทุกอย่าง เมื่อคิดว่าขาดทุน นั่นคือ กำไร ความเป็นผู้นำต้องทนฟังได้

ความแตกต่างระหว่างผู้จัดการ กับ ผู้บริหาร/ผู้นำ

1. ผู้จัดการ คือ คนที่ทำงานโดยทำอะไรที่เน้นเกี่ยวกับเงินและพัสดุ
2. ผู้บริหาร/ผู้นำ คือ คนที่ทำงานโดยคิดถึงใจคนอื่นก่อน ผู้นำจึงคิดทำในทางบวกเสมอ

บันได ๓ ขั้นของภาวะผู้นำหรือคนมีภาวะผู้นำ

- ขั้นที่ 1 ชอบชื่นชมยกย่อง ให้เกียรติแก่ผู้อื่นเสมอ หาเรื่องที่จะยกย่องคนอื่นก่อนตัวเอง
- ขั้นที่ 2 เพิ่มค่าและความหมายให้กับงานที่ตัวเองทำ ต้องคิดว่าเราโชคดีที่ได้ทำงานชิ้นนี้ ถ้าองค์กรใดมีคนที่ไม่รู้จักค่าของงานเป็นอันตรายต่อองค์กรอย่างยิ่ง
- ขั้นที่ 3 เพิ่มค่าและความหมายให้กับตัวเองเสมอ เป็นคนที่มีค่า เจอหรือพบกับกลุ่มใดมีประโยชน์ต่อที่นั้นๆ จึงทำให้คนอื่นดีขึ้นมาแล้วเราจะดีเอง คนที่มีภาวะผู้นำชอบสร้างผู้นำให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ ๆ

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ต้อง

1. หาเครือข่าย หรือแนวร่วม หรือเพื่อนร่วมงาน
2. การจัดการ/บริหารจัดการงบประมาณ ต้องคุ้มค่า ถ้าเพิ่มขึ้นต้องคิดว่าเพิ่มแล้วคุ้มค่าหรือไม่คุ้มค่า
3. การสื่อสารในทางต่าง ๆ ต้องเป็นกิจจะลักษณะ สื่อสารกันอย่างมิตรหรือญาติพี่น้อง ควรทักทายคนอื่นก่อนบ้าง
4. ต้องตัดสินใจตลอดเวลา และอะไรที่คิดว่าตัดสินใจพຽ່งนี้ น่าจะดีกว่ารีบตัดสินใจ อย่าตัดสินใจในวันนี้
5. ต้องมีวิสัยทัศน์ชัดเจน และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจได้ว่าเป็นอย่างไร ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าใจได้
6. ต้องมีจุดมุ่งหมาย จุดFocus ขององค์กร ต้องมีความชัดเจน มุ่งมั่นและต้องทำให้สำเร็จ
7. ต้องทำเป็นตัวอย่าง ทำเป็นให้ได้ สามารถนำผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้
8. ต้องทำตัวเราให้โปร่งใส เพื่อร่วมงานโปร่งใสด้วย ทำให้ทุกคนในองค์กรรู้สึกที่ตัวเองโปร่งใส ตัวเราต้องทำเป็นตัวอย่างด้วย ต้องให้รู้อย่างทั่วถึง
9. ต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกน้อง/ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และสร้างแรงจูงใจอย่างสม่ำเสมอ
10. ต้องไม่ยึดเยียดความคิดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องสอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ต้องได้รับการยอมรับและยินดีที่จะทำ

๑๑. ต้องนำโดยทำให้ความคิดความอ่านของเรา เป็นความคิดของผู้เกี่ยวข้องให้ได้ จึงจะเป็นที่ยอมรับ และทุกคนเต็มใจที่จะทำ ให้ทุกคนเกิดความภาคภูมิใจ

๑๒. ต้องรู้จักนำด้วยการฟัง คนเป็นผู้นำที่ดีต้องรู้จักฟัง ต้องเป็นคนชอบฟัง

๑๓. ต้องประเมิน ตรวจสอบติดตามผลงานด้วย และควรคิดตลอดเวลาว่าติดตามเพื่อพัฒนา ไม่ใช่ตำหนิติเตียน ต้องมีคำแนะนำให้เพื่อการปรับปรุงและพัฒนางาน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำก่อนแล้วค่อยให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนา

๑๔. ต้องมีการดูแล เลี้ยงดู ปมเพาะ ต้องคิดว่าคนที่ทำงานกับเราจะเติบโตได้อย่างไร ต้องคิดอยู่เสมอว่าสวัสดิการต้องเริ่มที่บ้าน ต้องหล่อหลอมให้ความก้าวหน้า มีการพัฒนาตลอดเวลา

๑๕. ผู้นำต้องรับผิดชอบ ต้องกล้าที่จะตัดสินใจ กล้าที่จะรับผิดชอบและไม่โยนความผิดให้คนอื่น

พลังที่จะใช้ในการขับเคลื่อนในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Drivers of Change) มี ๖ ประการ ดังนี้

๑. มนุษย์มีอายุที่ยืนยาวมากขึ้น (Extreme Longevity) โดยต้องคิดว่าจะทำอะไรเพื่อรับรองสิ่งนี้

๒. ความทันสมัยของเครื่องจักรและระบบอัจฉริยะต่าง ๆ โดยต้องคิดว่าองค์กรของเราทำอย่างไรจึงจะเป็นองค์กรอัจฉริยะ

๓. การคำนวณผลโดยเทคโนโลยี(สมองกล) (Computational World) โดยทุกอย่างคำนวณไว้แล้วอย่างอัจฉริยะ

๔. ระบบการสื่อสารรูปแบบใหม่ (New Media Ecology)

๕. โครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ (Superstructured Organization) โดยทำองค์กรที่เล็กและมีเครือข่ายขนาดใหญ่

๖. โลกที่เชื่อมโยงต่อกัน (Global Connected World)

นอกจากนี้ ท่าน ศ.นพ.กระแส ชนระวงศ์ ยังได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ต้องยอมรับความแตกต่าง (Nothing is Black or White) และมี VUCA leadership และ Seven Principles ไว้ดังนี้

VUCA leadership

V : Vision หมายถึง ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

U : Understanding หมายถึง ผู้นำต้องมีความเข้าใจในทุกภารกิจที่ต้องทำ

C : Clarity หมายถึง ผู้นำต้องมีความชัดเจน

A : Agility หมายถึง ผู้นำต้องมีความไวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและรับมือกับสถานการณ์ให้ได้

ภาวะผู้นำขึ้น – ภาวะผู้นำลง

ภาวะผู้นำขึ้น หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำทำให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อถือ เป็นการบริหารผู้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำลง หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือ เป็นการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา

อุปนิสัย ๗ ประการของผู้นำ/ผู้บริหารที่ดี (Seven Principles)

๑. ไม่คด ไมโก่ง และไม่เกร
๒. ไม่ผิดศีลและฝ่าฝืนกฎหมาย
๓. เคารพธรรมชาติแห่งความแตกต่าง
๔. รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย
๕. ทำตามทีพูด พูดตามที่คิดและไตร่ตรองแล้ว
๖. ช่วยคนอื่นให้ดีขึ้นในทุกโอกาสที่มี
๗. ทำสมาธิเพื่อสติปัญญาอยู่เสมอ

สุขภาพของผู้นำ ผู้นำควรดูแลสุขภาพของตัวเองให้ดีอยู่เสมอ โดย

๑. กินอย่างฉลาดเฉลียว
๒. ออกกำลังกายสม่ำเสมอ
๓. ดื่มอย่างชาญฉลาด
๔. ไม่สูบบุหรี่

ศ.นพ.กระแส ชนระวงศ์ ท่านยังให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ ความรัก ถ้าไม่มีความรัก จะไม่มีภาวะผู้นำ และคนที่ประสบความสำเร็จได้ ต้อง

๑. ขยัน ต้องขยันทำงาน ขยันเรียนรู้สิ่งใหม่
๒. ประหยัด ต้องประหยัดโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ไม่เกิดการสูญเปล่า
๓. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา
๔. เข้ากับคนอื่นได้ดี เป็นลักษณะหนึ่งของผู้นำ

สรุปสุดท้ายท่าน ศ.นพ.กระแส ชนระวงศ์ ได้ฝาก 3 คุณธรรมที่จำเป็นที่จะทำให้ผู้บริหาร/ผู้นำ อยู่รอดปลอดภัยในชีวิต คือ **ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ มีน้ำใจ**

คำสำคัญ : ผู้จัดการ ; ผู้บริหาร ; ผู้นำ

การนำไปใช้ประโยชน์

๑. **พัฒนาภาวะผู้นำ** ในการแสดงออกทางความคิดอย่างเหมาะสมและถูกต้อง การทำงานให้สำเร็จ โดยให้ได้ทั้งงานและน้ำใจคนในองค์กร
๒. **สร้างบันได ๓ ขั้น** ในการให้เกียรติแก่ผู้อื่นเสมอ เพิ่มค่าและความหมายให้กับงานที่ตัวเองทำ เพิ่มค่าและความหมายให้กับตัวเองเสมอ
๓. **สร้างอุปนิสัย ๗ ประการ** ในการเป็นผู้นำ/ผู้บริหารที่ดีของหน่วยงาน

รายชื่อกลุ่มคณะทำงาน : กลุ่มที่ ๘

- | | |
|-----------------------------|------------------------------------------------|
| ๑. นายปวรพรรชร ทงค้ำ | หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะสังคมศาสตร์ |
| ๒. นายวิทยา ญาณลาพ | หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ |
| ๓. นายอนุวิทย์ เรืองจันทร | หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะสหเวชศาสตร์ |
| ๔. นางปทุมรัตน์ ตั้งนพรัตน์ | หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะสาธารณสุขศาสตร์ |
| ๕. นางสาวพัชรี ท้วมใจดี | หัวหน้าสำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย |
| ๖. นางปราณี คำแหง | หัวหน้าสำนักงานเลขานุการสำนักหอสมุด |

รูปแบบความเชื่อมโยงการทำงานของสายสนับสนุน เพื่อความมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย

เหตุผลความจำเป็น

การดำเนินงานของบุคลากรสายสนับสนุน เป็นปัจจัยที่สำคัญของการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา หรือทุกมหาวิทยาลัย หากบุคลากรสายสนับสนุนมีความสามารถและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วจะสะท้อนถึงความมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยด้วย ดังนั้น บุคลากรสายสนับสนุนจึงควรมีความเชื่อมโยงในการทำงาน มีการทำงานที่ประสานกันอย่างรวดเร็ว สื่อสารถึงกันอย่างทั่วถึง บทบาทหน้าที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน มีระบบการบริหารจัดการที่ดีมีความทันสมัย มีแหล่งรวมข้อมูลสารสนเทศ มีความเข้มแข็ง ทำงานเป็นทีม เข้าใจเป้าหมายของมหาวิทยาลัยไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้ง ร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ

สภาพปัจจุบัน

อาจกล่าวได้ว่า สภาพปัญหาปัจจุบันของมหาวิทยาลัย บุคลากรสายสนับสนุนบางส่วนขาดความเชื่อมโยงหรือขาดการประสานงานกันในการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัย อาทิ

๑. มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน พบว่า หน่วยงานภายในมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ครบวงจรและไม่ชัดเจน

๒. ขาดการจัดทำ core process ที่ครอบคลุมเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน เพื่อแสดงถึงจุดที่รับผิดชอบในแต่ละภารกิจที่จะต้องทำงานร่วมกัน หรือเชื่อมโยงกัน

๓. ขาดการวางแผนร่วมกันในการปฏิบัติงานโดยบางโครงการ/บางภารกิจ ยังขาดการวางแผนที่ดี ไม่มีการประสานงานทั้งในด้านข้อมูลและความร่วมมือมีการประสานงานใช้ระยะเวลากระชั้นชิด ซึ่งอาจส่งผลให้ข้อมูลไม่ครบถ้วน ก่อให้เกิดงานผิดพลาดได้

๔. ความเข้าใจในภารกิจ และบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานยังไม่ครบถ้วน ทำให้การประสานงานหรือการให้ข้อมูลกับผู้รับบริการผิดพลาดได้

แนวทางการพัฒนา

๑. ควรมีการวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อตัดลดความซ้ำซ้อน โดยระบุได้ว่าขั้นตอนนั้นๆ แท้จริงแล้วควรปรากฏในกระบวนการงานหรือ core process ของหน่วยงานใด

๒. ควรมีการจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) โดยการให้บริการที่สิ้นสุด ณ จุดเดียว ถึงแม้งานนั้นอาจเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน จึงควรปรับโดยให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการประสานงานต่อแก่ผู้รับบริการ บุคคลภายนอกสามารถติดต่อ ณ จุดเดียว ไม่ควรส่งมอบไปหลายจุด

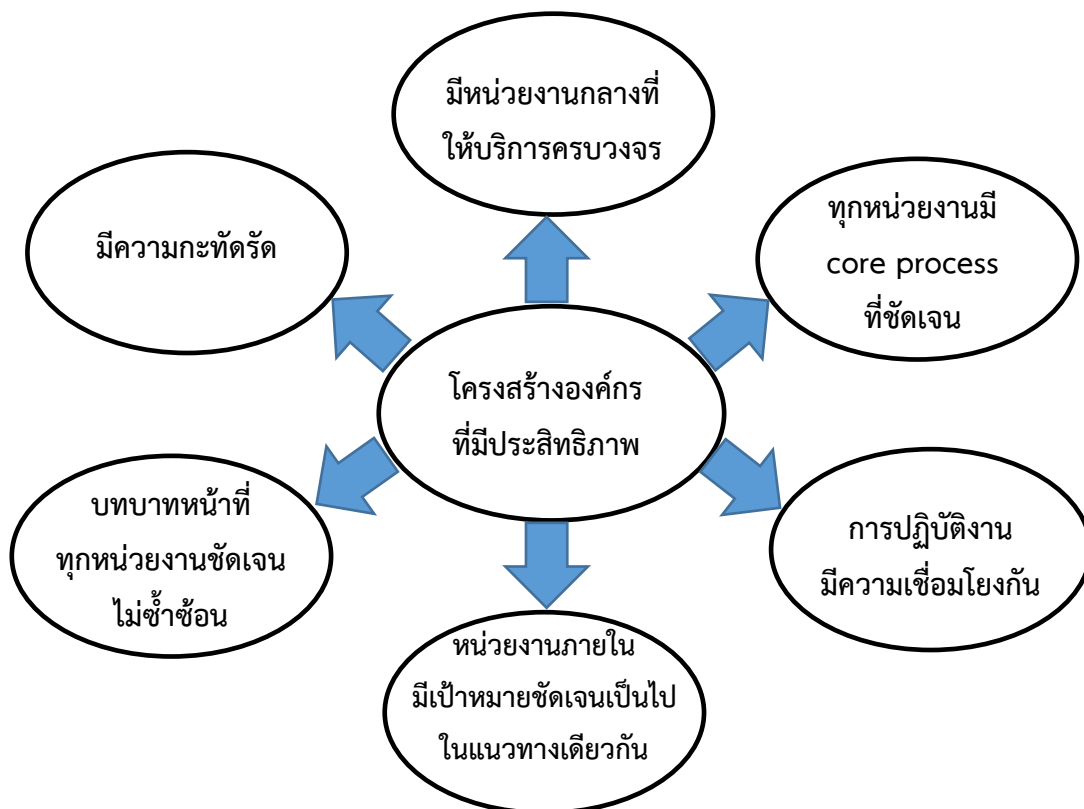
๓. มีการวางแผนการทำงานร่วมกันทุก ๖ เดือน เพื่อให้รับทราบ ว่า หน่วยงานใดในมหาวิทยาลัยจะจัดโครงการ/กิจกรรมใดในช่วงเวลานั้นๆ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาอันอาจเกิดขึ้นได้ เช่น สถานที่ไม่เพียงพอ สถานที่จอดรถไม่เพียงพอ การจราจรในมหาวิทยาลัยติดขัด

๔. มีการสรุปและรายงานผลมหาวิทยาลัยทุก ๖ เดือน เพื่อรายงานให้มหาวิทยาลัยทราบ และมีแนวทางแก้ไข/พัฒนาจากนโยบายของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย

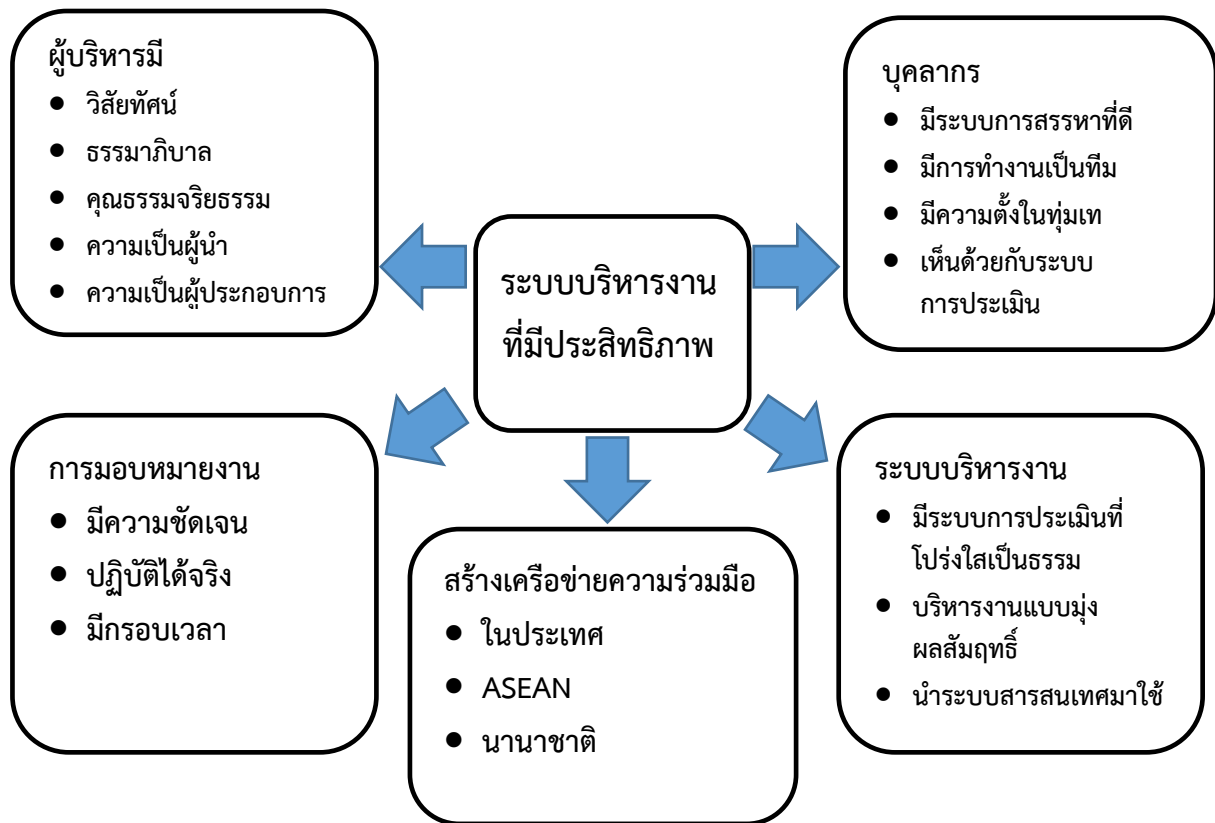
๑. โครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดี เป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งที่จะมีผลต่อความมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย โดยโครงสร้างภายในมหาวิทยาลัย ควรมีส่วนประกอบสำคัญ ๆ ปรากฏตามภาพดังนี้



๑. ระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากการจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีแล้ว มหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ ควรมีระบบการบริหารงานที่ดีที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพสูงสุด ประกอบด้วย



วิธีดำเนินการ

การดำเนินการตามรูปแบบความเชื่อมโยงการทำงานของสายสนับสนุนเพื่อควมมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยนั้น ควรดำเนินการตามวงจรคุณภาพ PDCA ดังนี้

การดำเนินการ	รายละเอียดการดำเนินการ	ผลสัมฤทธิ์
๑.ประชุมร่วมกัน ทุก ๒ เดือน (P-D)	๑.สรุปปัญหา/ อุปสรรค และสิ่งดี ๆ ที่ เกิดขึ้น ๒. นำมาแลกเปลี่ยน ๓. ระดมความคิด ๔. ร่วมกันหาแนว ทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรค ๕. นำกลับไปดำเนินการ/ ประสานต่อยังหน่วยงาน ตนเอง	๑.๑ ผู้อำนวยการกอง/สถาน ได้รับรู้บริบทของคณะ/ วิทยาลัย มากขึ้น ๑.๒ หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะ/วิทยาลัย ได้รับรู้บริบทของกอง/สถาน มากขึ้น ๑.๓ ได้ร่วมกันแก้ไขปัญหา/อุปสรรค ๑.๔ ได้ร่วมกันหาแนวทางพัฒนาการทำงานให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ๑.๕ ได้รับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในมหาวิทยาลัยเพิ่ม มากขึ้น ๑.๖ มีการประสานงานและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพิ่มมากขึ้น ๑.๗ มีความรักความผูกพันต่อกัน ๑.๘ มีความสามัคคี
๒.จัดทำสรุปผลและ รายงาน ทุก ๖ เดือน (C)	จัดทำสรุปผลการ ดำเนินการรายงานให้ มหาวิทยาลัยทราบทุก ๖ เดือน	a. มหาวิทยาลัยมีข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุง กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ
๓.ประเมินผลและ พัฒนางานอย่าง ต่อเนื่อง (A)	ดำเนินการประเมินผลการ แก้ไขปัญหและนำผลมา ปรับปรุง/พัฒนางาน	b. เกิดกระบวนการทำงานใหม่ๆ ที่สะดวก รวดเร็ว มากขึ้น c. เกิดนวัตกรรมใหม่ เพื่ออำนวยความสะดวกในการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น d. ได้รับนโยบายใหม่ๆ จากมหาวิทยาลัยเพื่อการ ปรับปรุงแก้ไข/พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

๑. บุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการวางแผนการปฏิบัติงานในภารกิจสำคัญร่วมกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
๒. มีการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ งานไม่ซ้ำซ้อน
๓. การปฏิบัติงานทุกหน่วยมีความเชื่อมโยงกันทุกจุด ตั้งแต่ระดับบุคคล หน่วยงานย่อย (งาน) จนถึงระดับกอง/สำนักงานเลขานุการคณะ/วิทยาลัย/สำนัก
๔. ทุกหน่วยงานมี core process ที่ชัดเจน

บทสรุป

ความต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

.....

คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ได้สำรวจความต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จากผู้อำนวยการกอง /สถาน/หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะ/วิทยาลัย/สำนัก โดยใช้แบบสอบถามจากโปรแกรม Google Drive และสรุปความต้องการพัฒนาตนเอง ได้ดังนี้

ด้านการบริหารจัดการ

- การบริหารงานแบบผู้ประกอบกร
- เทคนิคการตัดสินใจและการแก้ปัญหา
- การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- การสร้างทีมงาน
- กฎหมายที่มีผลการบริหาร
- การบริหารงบประมาณ
- ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง
- การนำระบบ IT มาใช้ในการบริหารงาน
- เทคนิคการประเมินผู้ปฏิบัติงาน
- การสื่อสารในองค์กร
- การคิดวิเคราะห์และการบริหารจัดการข้อมูล
- การวิเคราะห์คนเพื่อการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ
- การสร้างสุขในการทำงาน
- ธรรมเนียมปฏิบัติกับการบริหารงาน
- การบริหารจัดการงานอุดมศึกษา
- แลกเปลี่ยนเรียนรู้การบริหารจัดการแต่ละคณะ
- การสร้างความได้เปรียบและยั่งยืนด้วย Core competency ขององค์กร
- การบริหารความขัดแย้งในองค์กร
- บริหารงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพด้านการบริการภาครัฐแห่งชาติ
- ภาวะผู้นำ
- การพัฒนางานวิจัยจากงานประจำ

ด้านการพัฒนาบุคลากร

- การประเมินค่างาน
- การขอตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายสนับสนุน
- การเขียนผลงานทางวิชาการ
- การสร้างแบบวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในการประเมินเข้าสู่ตำแหน่ง หรือ การเลื่อนระดับ
- การจัดอบรมให้บุคลากรบรรจุใหม่
- กรอบอัตรากำลังบุคลากรสายสนับสนุน
- เทคนิคการพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่ม
- การจูงใจให้บุคลากรรักและผูกพันองค์กร
- การบริหาร Talent
- ทักษะและเทคนิคการสอนงาน (Coaching)
- ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ
- การพัฒนาบุคลิกภาพ
- เทคนิคการพูดในที่สาธารณะ
- การศึกษาดูงานต่างประเทศ
- การแลกเปลี่ยนบุคลากรกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ

ด้านการประกันคุณภาพ

- เกณฑ์การประเมิน AUNQA / EdPEX
- ศึกษาหน่วยงานที่เป็น Best Practice
- มีการประเมินให้เหมาะสมกับภารกิจของแต่ละกอง / หน่วยงาน
- เทคนิคการเขียน SAR
- การกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินองค์กรให้สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน
- การจัดทำ Core Process ของหน่วยงาน
- การจัดทำคู่มือการประกันคุณภาพให้กับหน่วยงาน

ด้านอื่น ๆ

- การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรทุกระดับให้มากขึ้น
- การจัดการความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน

ภาคผนวก

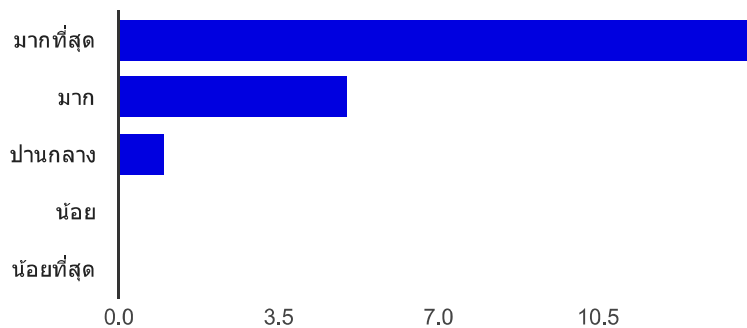
20 responses

[View all responses](#)[Publish analytics](#)

Summary

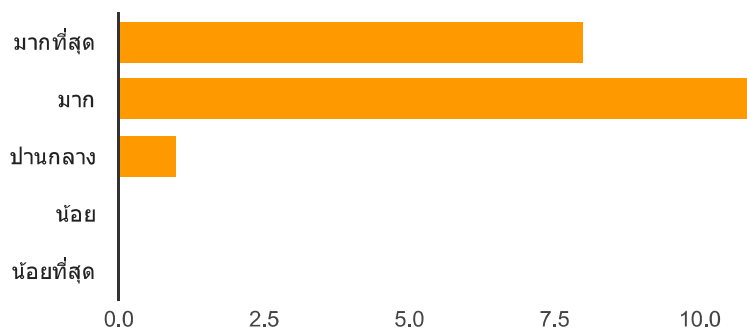
หน้า 1

1. มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ตรงกับหัวข้อที่บรรยาย [ชื่อวิทยากร ศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ จินายน]



มากที่สุด	14	70%
มาก	5	25%
ปานกลาง	1	5%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

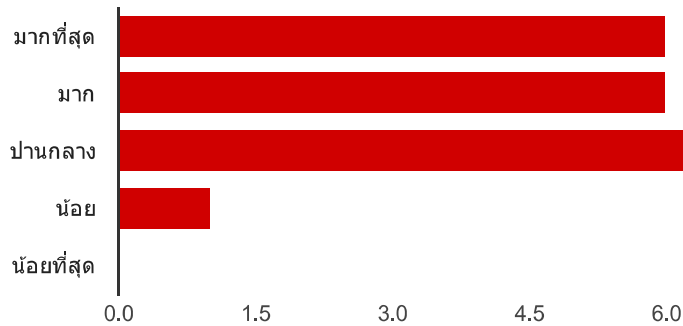
2. การเตรียมประเด็น/เนื้อหาสาระ/ข้อความรู้ประกอบการบรรยาย [ชื่อวิทยากร ศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ จินายน]



มากที่สุด	8	40%
มาก	11	55%
ปานกลาง	1	5%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

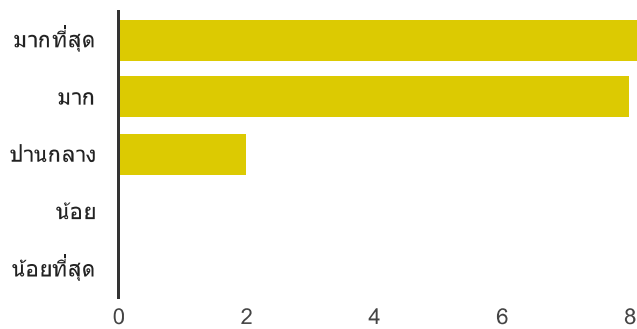
น้อย
น้อยที่สุด 0 0%

3. การเตรียมเอกสาร /สื่อประกอบการบรรยาย [ชื่อวิทยากร ศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ จินายน]



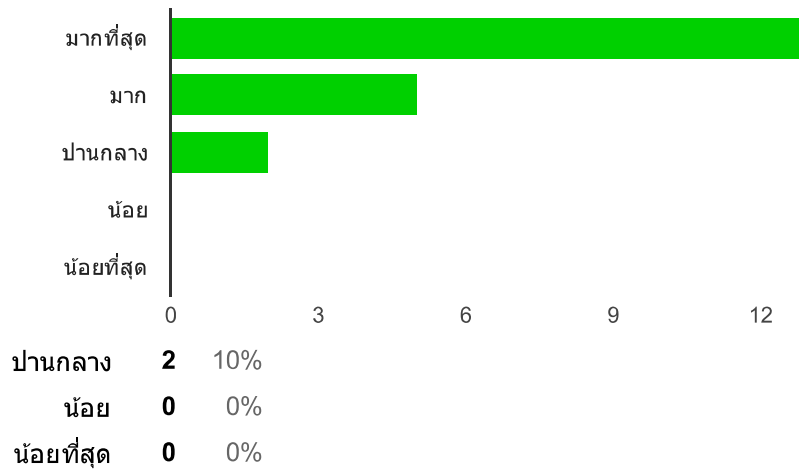
มากที่สุด 6 30%
 มาก 6 30%
 ปานกลาง 7 35%
 น้อย 1 5%
 น้อยที่สุด 0 0%

4. มีเทคนิค วิธีการถ่ายทอดเนื้อหาที่ทำให้เข้าใจได้ง่าย [ชื่อวิทยากร ศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ จินายน]

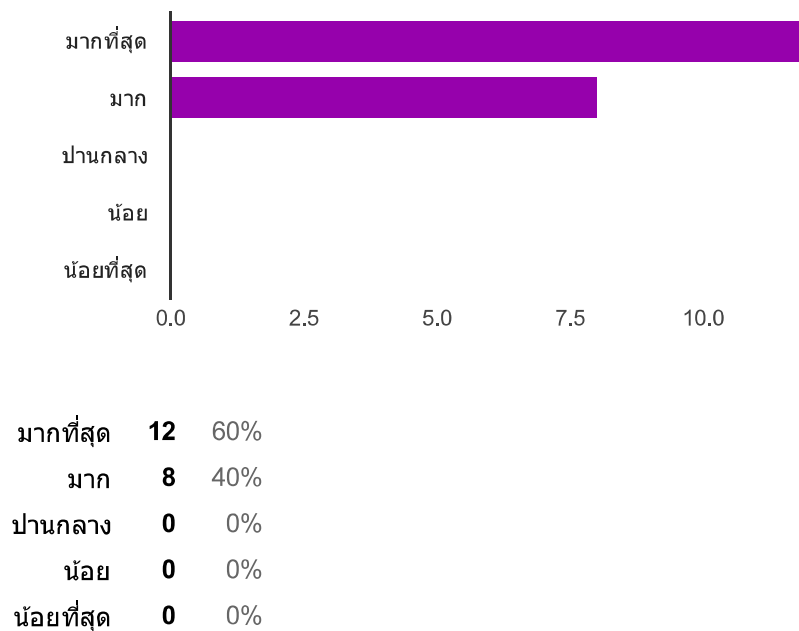


มากที่สุด 10 50%
 มาก 8 40%
 ปานกลาง 2 10%
 น้อย 0 0%
 น้อยที่สุด 0 0%

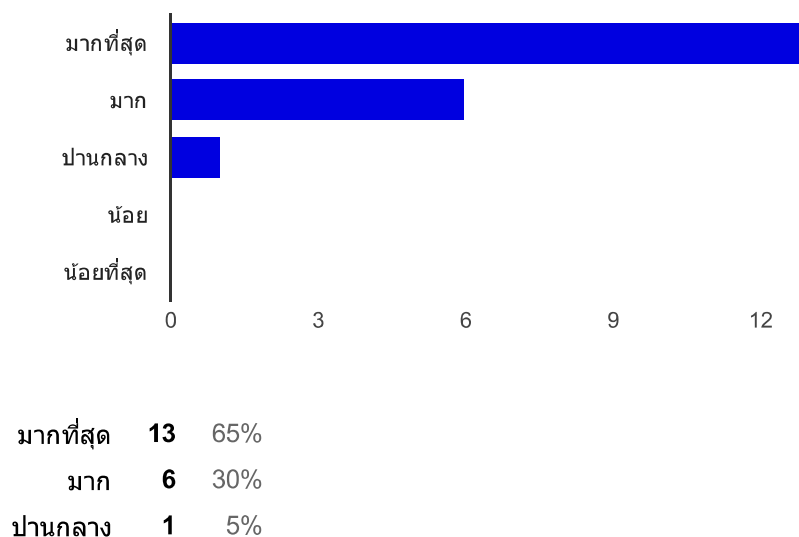
5. เชื่อมโยง เนื้อหาสาระกับสภาพการนำไปใช้จริงเป็นรูปธรรม [ชื่อวิทยากร ศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ จินายน]



6. ยกตัวอย่างสถานการณ์ในทางปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะงานหรือประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม [ชื่อวิทยากร ศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ จินายน]

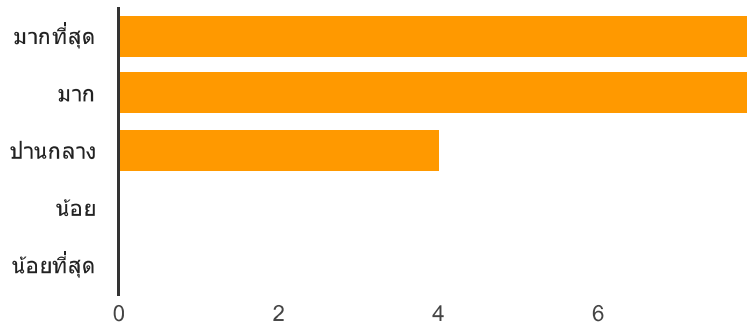


7. สอดแทรกเนื้อหาสาระ หรือประสบการณ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระที่บรรยายได้อย่างเหมาะสม [ชื่อวิทยากร ศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ จินายน]



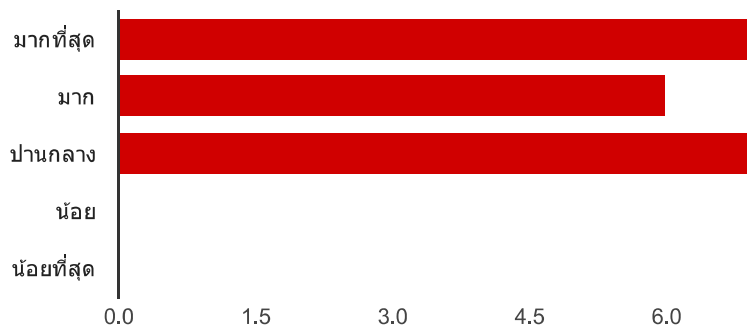
น้อย 0 0%
น้อยที่สุด 0 0%

8. มีการสร้างบรรยากาศในการบรรยายให้น่าเรียนรู้ [ชื่อวิทยากร ศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ จินายน]



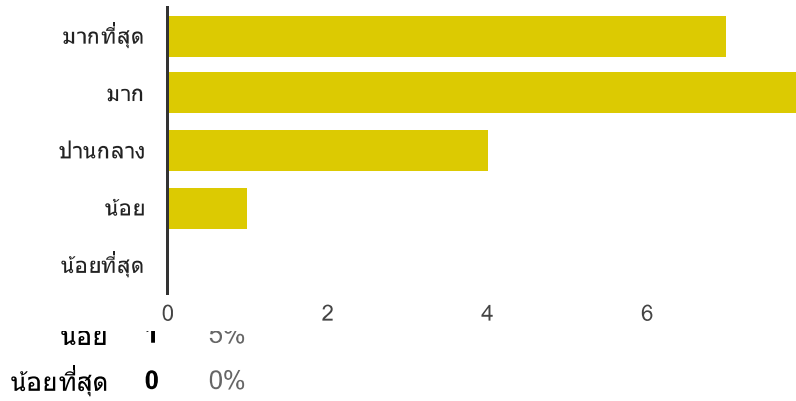
มากที่สุด 8 40%
มาก 8 40%
ปานกลาง 4 20%
น้อย 0 0%
น้อยที่สุด 0 0%

9. เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมซักถาม [ชื่อวิทยากร ศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ จินายน]



มากที่สุด 7 35%
มาก 6 30%
ปานกลาง 7 35%
น้อย 0 0%
น้อยที่สุด 0 0%

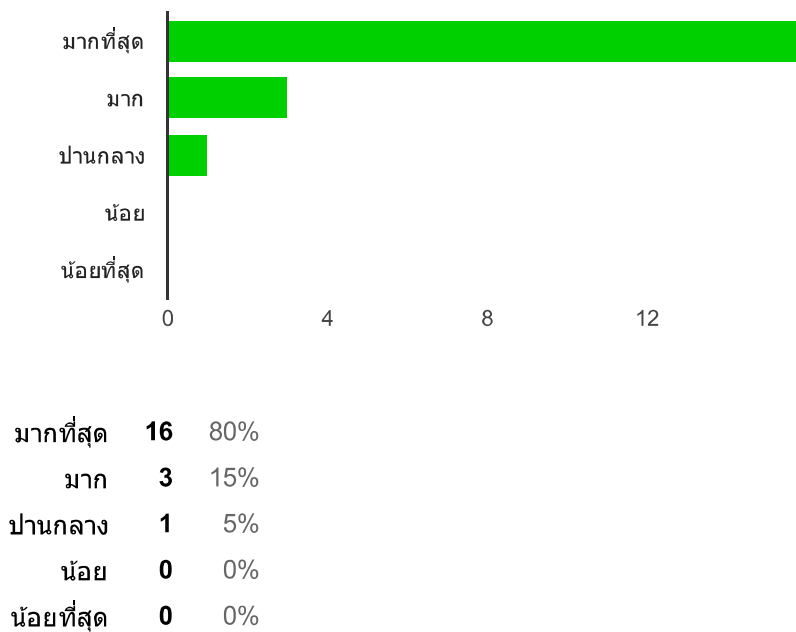
10. ตอบคำถามตรงประเด็นและเข้าใจง่าย [ชื่อวิทยากร ศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ จินายน]



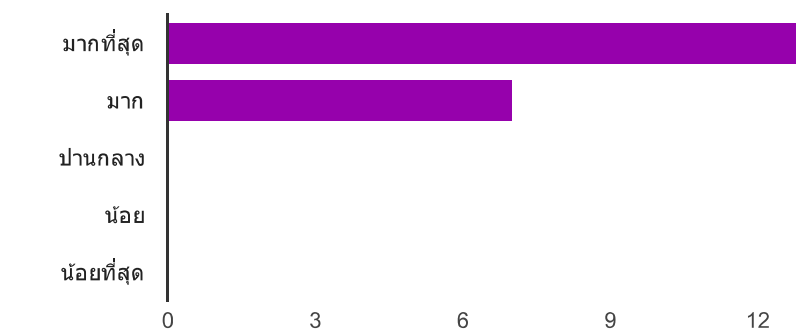
ความคิดเห็นอื่น ๆ

หน้า 2

1. มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ตรงกับหัวข้อที่บรรยาย [ชื่อวิทยากร ดร.ปรีชา เรื่องจันทร์]

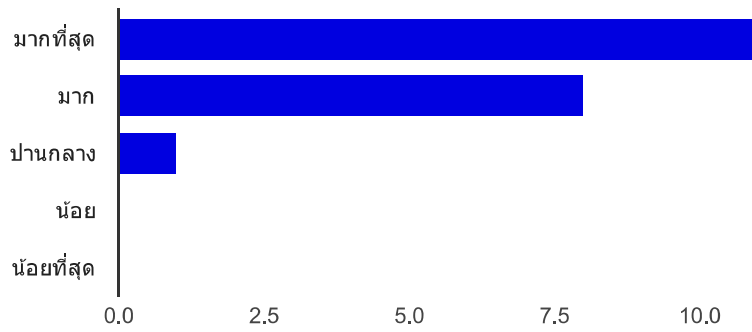


2. การเตรียมประเด็น/เนื้อหาสาระ/ข้อความรู้ประกอบการบรรยาย [ชื่อวิทยากร ดร.ปรีชา เรื่องจันทร์]



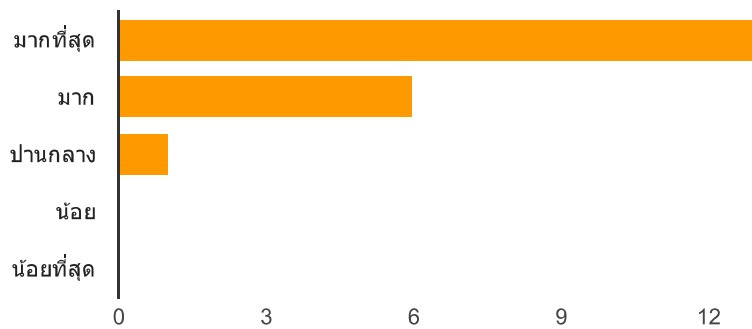
มากที่สุด	13	65%
มาก	7	35%
ปานกลาง	0	0%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

3. การเตรียมเอกสาร /สื่อประกอบการบรรยาย [ชื่อวิทยากร ดร.ปรีชา เรืองจันทร์]



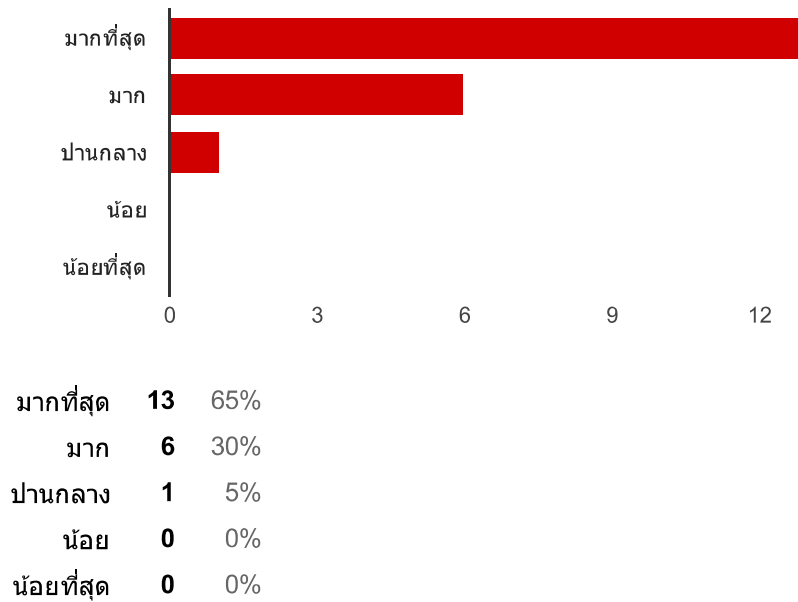
มากที่สุด	11	55%
มาก	8	40%
ปานกลาง	1	5%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

4. มีเทคนิค วิธีการถ่ายทอดเนื้อหาที่ทำให้เข้าใจได้ง่าย [ชื่อวิทยากร ดร.ปรีชา เรืองจันทร์]

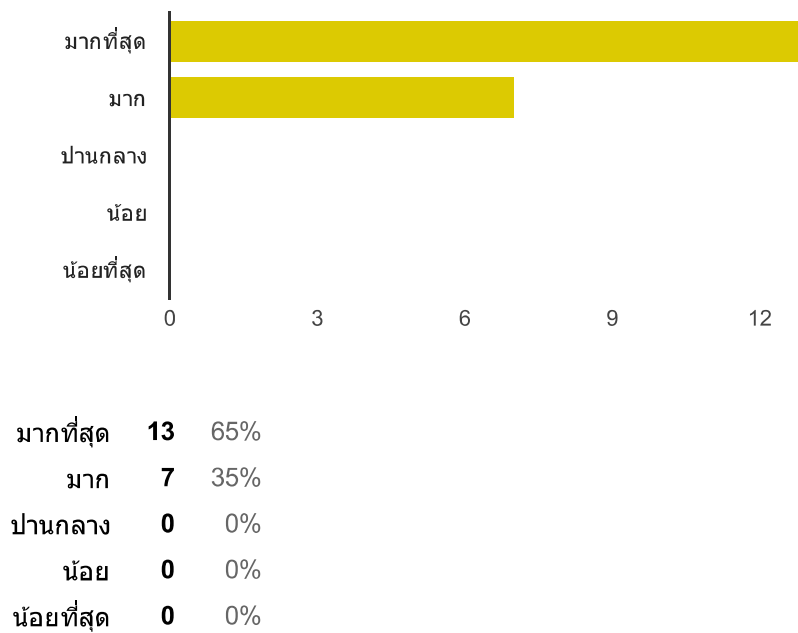


มากที่สุด	13	65%
มาก	6	30%
ปานกลาง	1	5%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

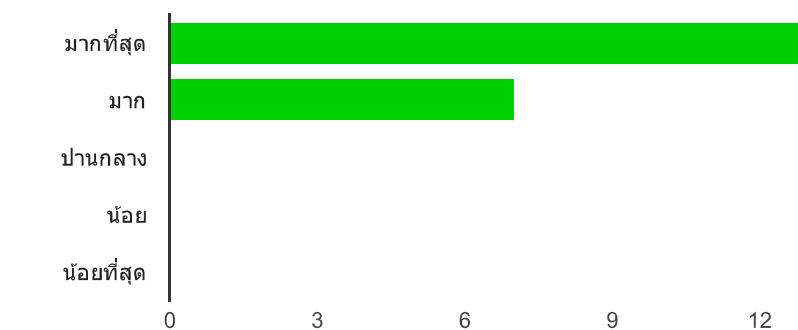
5. เชื่อมโยง เนื้อหาสาระกับสภาพการนำไปใช้จริงเป็นรูปธรรม [ชื่อวิทยากร ดร.ปรีชา เรืองจันทร์]



6. ยกตัวอย่างสถานการณ์ในทางปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะงานหรือประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม [ชื่อวิทยากร ดร.ปรีชา เรืองจันทร์]

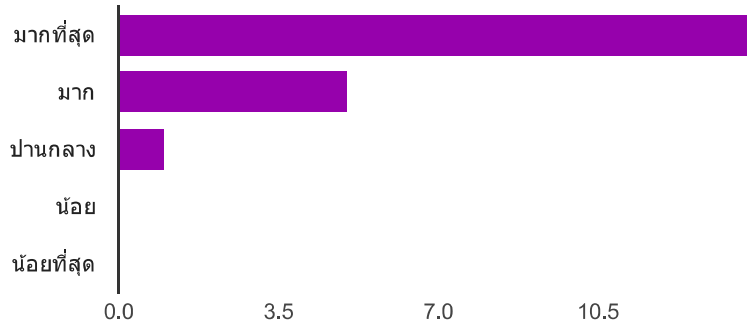


7. สอดแทรกเนื้อหาสาระ หรือประสบการณ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระที่บรรยายได้อย่างเหมาะสม [ชื่อวิทยากร ดร.ปรีชา เรืองจันทร์]



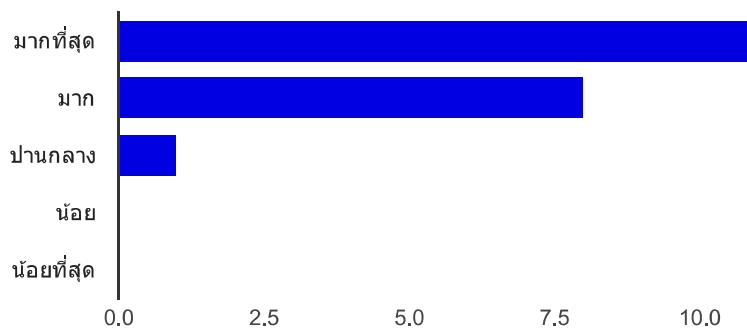
มากที่สุด	13	65%
มาก	7	35%
ปานกลาง	0	0%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

8. มีการสร้างบรรยากาศในการบรรยายให้น่าเรียนรู้ [ชื่อวิทยากร ดร.ปรีชา เรืองจันทร์]



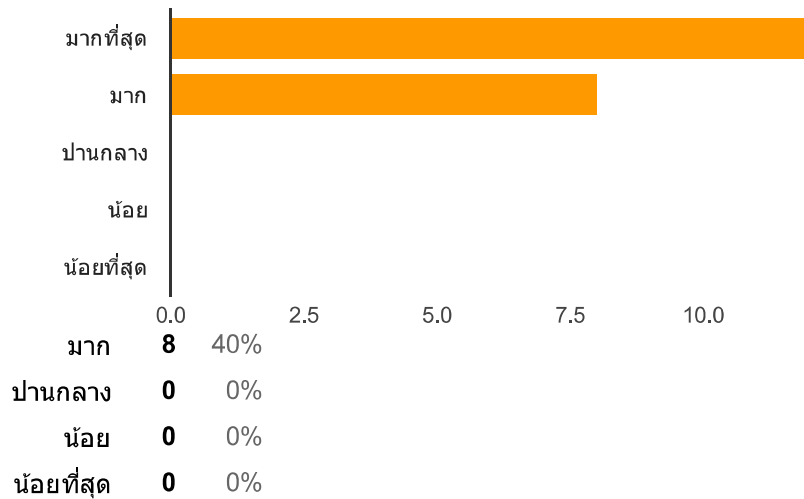
มากที่สุด	14	70%
มาก	5	25%
ปานกลาง	1	5%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

9. เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมซักถาม [ชื่อวิทยากร ดร.ปรีชา เรืองจันทร์]



มากที่สุด	11	55%
มาก	8	40%
ปานกลาง	1	5%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

10. ตอบคำถามตรงประเด็นและเข้าใจง่าย [ชื่อวิทยากร ดร.ปรีชา เรืองจันทร์]

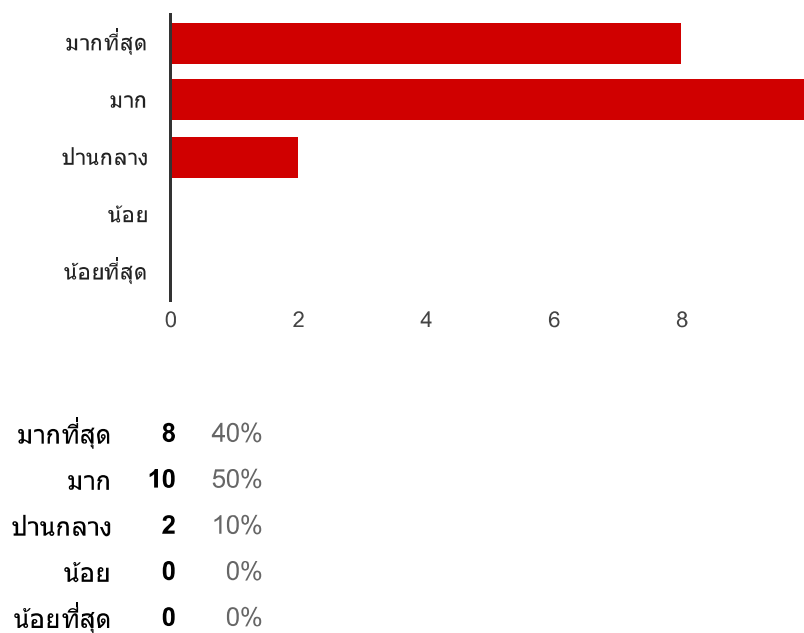


ความคิดเห็นอื่น ๆ

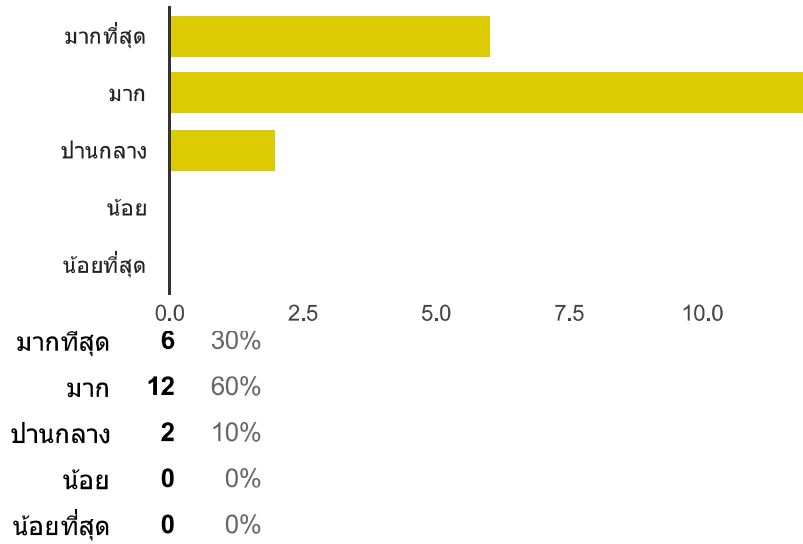
บรรยายเข้าใจภายในเนื้อหาสาระมากที่สุด และท่านนำประสบการณ์มาให้ข้อคิดเพื่อในชีวิตประจำวัน ประสบการณ์การทำงานวิทยากรเป็นตัวอย่างที่ดีของการบริหารงาน แต่แนวคิดบางอย่างของท่านล้ำสมัย และไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในการบริหารงานระดับกลาง ที่ต้องอาศัยทักษะต่างๆมากมายและต้องรับมือกับผู้บริหารระดับสูงและระดับปฏิบัติในโลกของการทำงานยุคปัจจุบัน

หน้า 3

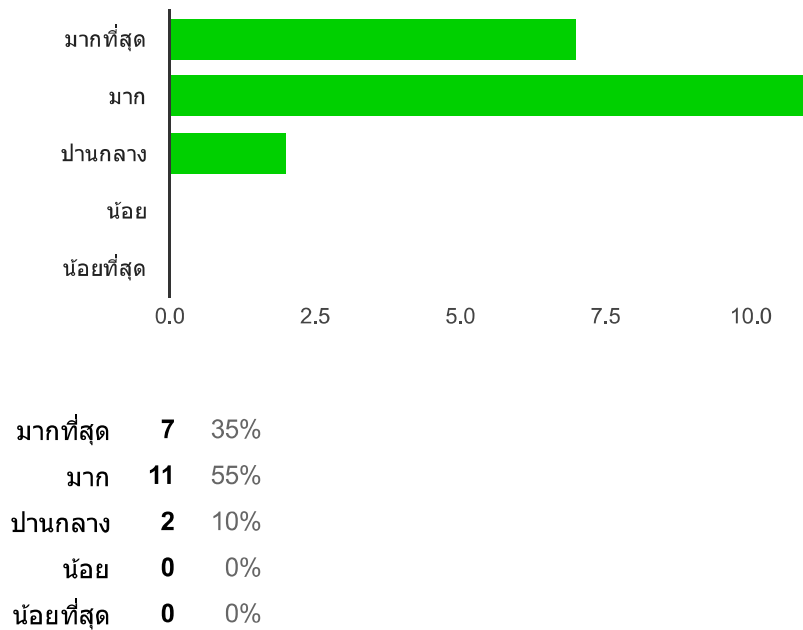
1. มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ตรงกับหัวข้อที่บรรยาย [ชื่อวิทยากร ดร.สุชาติ เมืองแก้ว]



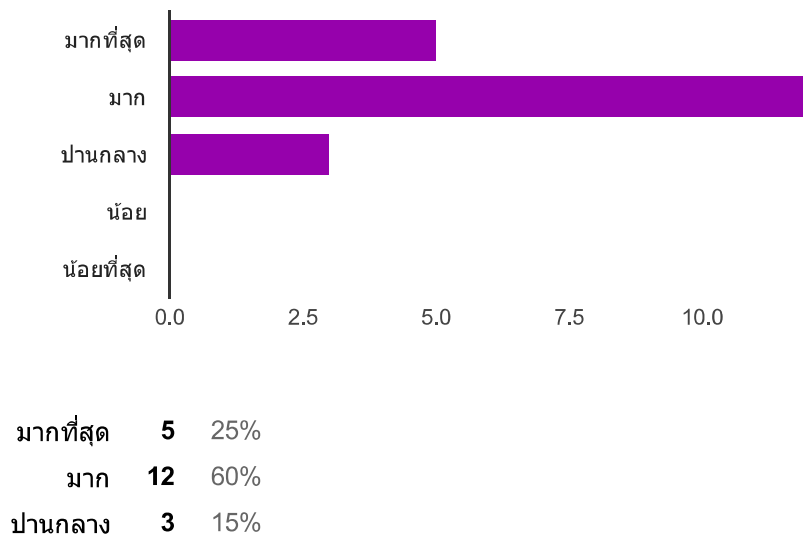
2. การเตรียมประเด็น/เนื้อหาสาระ/ข้อความรู้ประกอบการบรรยาย [ชื่อวิทยากร ดร.สุชาติ เมืองแก้ว]



3. การเตรียมเอกสาร /สื่อประกอบการบรรยาย [ชื่อวิทยากร ดร.สชาติ เมืองแก้ว]

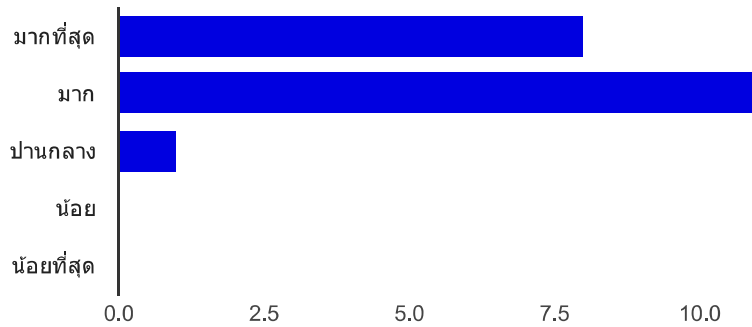


4. มีเทคนิค วิธีการถ่ายทอดเนื้อหาที่ทำให้เข้าใจได้ง่าย [ชื่อวิทยากร ดร.สชาติ เมืองแก้ว]



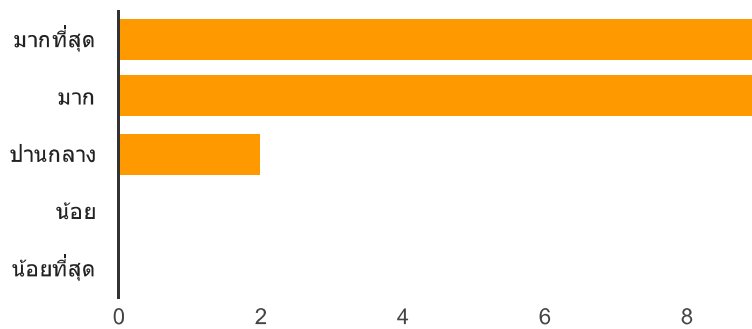
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

5. เชื่อมโยง เนื้อหาสาระกับสภาพการนำไปใช้จริงเป็นรูปธรรม [ชื่อวิทยากร ดร.สุชาติ เมืองแก้ว]



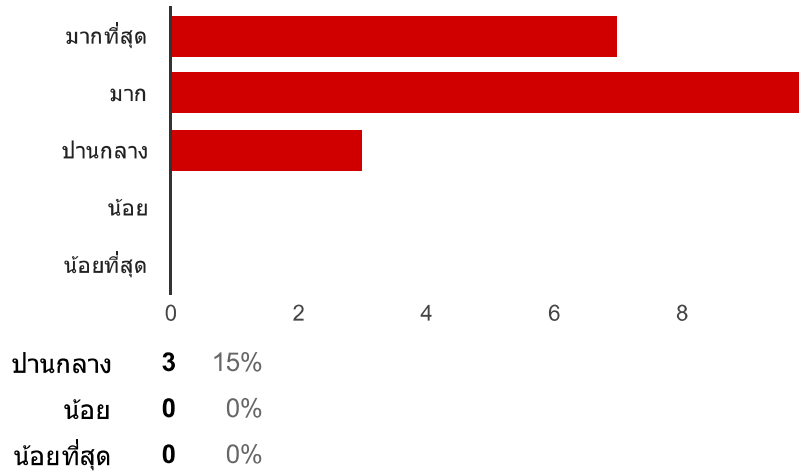
มากที่สุด	8	40%
มาก	11	55%
ปานกลาง	1	5%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

6. ยกตัวอย่างสถานการณ์ในทางปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะงานหรือประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม [ชื่อวิทยากร ดร.สุชาติ เมืองแก้ว]

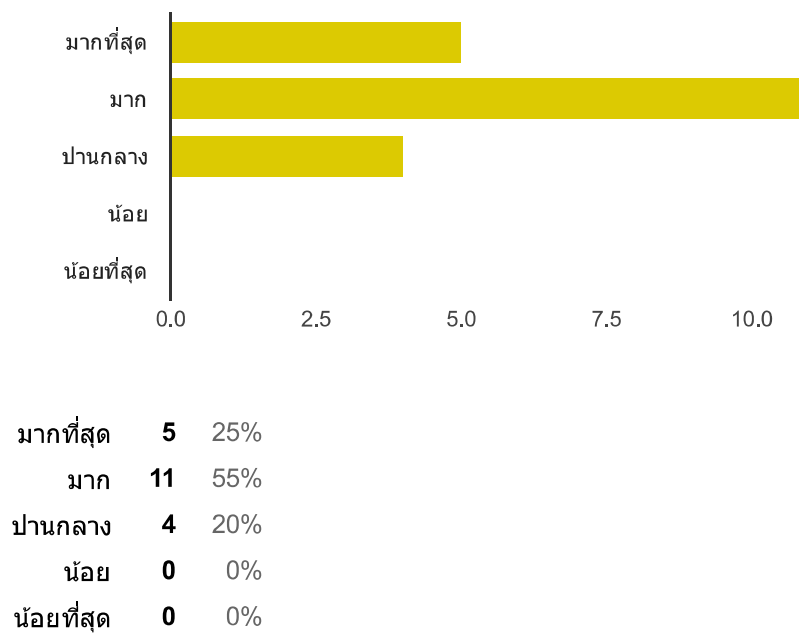


มากที่สุด	9	45%
มาก	9	45%
ปานกลาง	2	10%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

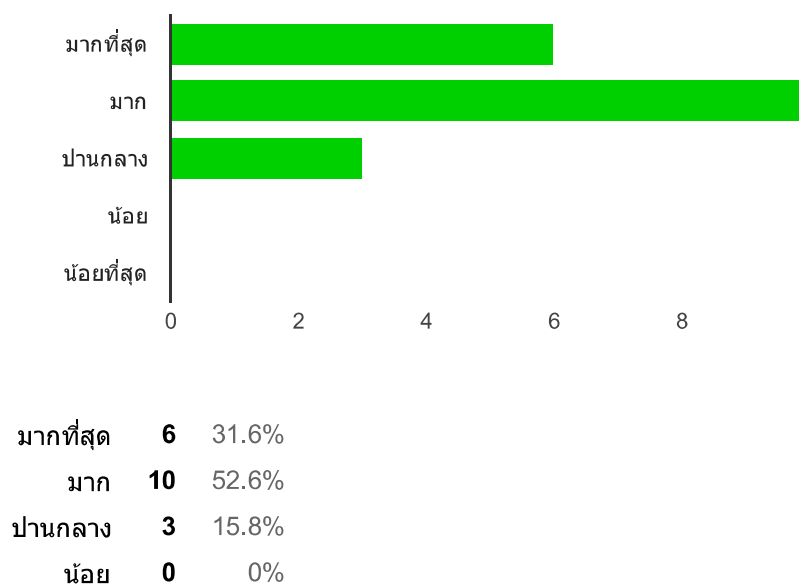
7. สอดแทรกเนื้อหาสาระ หรือประสบการณ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระที่บรรยายได้อย่างเหมาะสม [ชื่อวิทยากร ดร.สุชาติ เมืองแก้ว]



8. มีการสร้างบรรยากาศในการบรรยายให้น่าเรียนรู้ [ชื่อวิทยากร ดร.สุชาติ เมืองแก้ว]

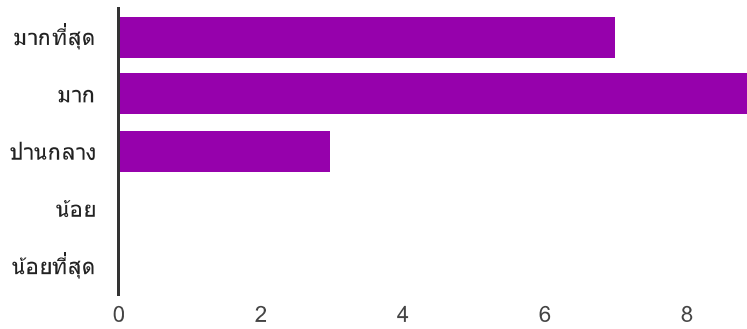


9. เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมซักถาม [ชื่อวิทยากร ดร.สุชาติ เมืองแก้ว]



น้อยที่สุด 0 0%

10. ตอบคำถามตรงประเด็นและเข้าใจง่าย [ชื่อวิทยากร ดร.สุชาติ เมืองแก้ว]

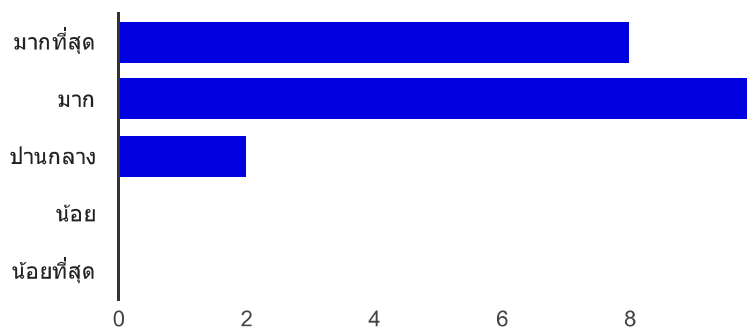


มากที่สุด	7	36.8%
มาก	9	47.4%
ปานกลาง	3	15.8%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

ความคิดเห็นอื่น ๆ

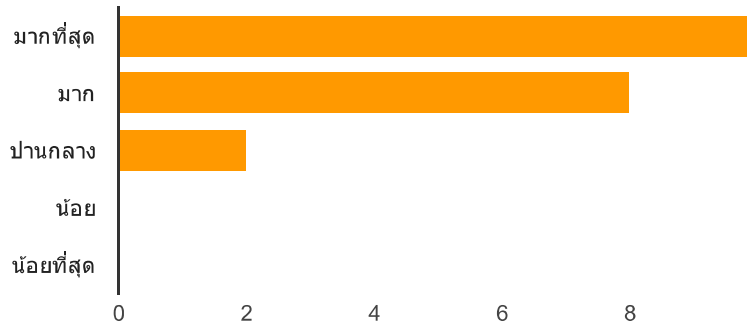
หน้า 4

1. มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ตรงกับหัวข้อที่บรรยาย [ชื่อวิทยากร ดร.ชาติรี ปรีดาอนันท์สุข]



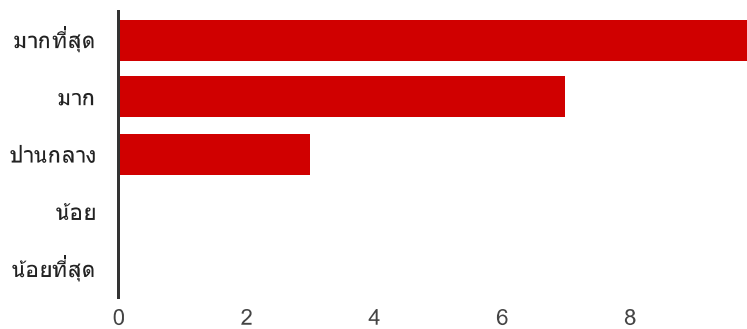
มากที่สุด	8	40%
มาก	10	50%
ปานกลาง	2	10%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

2. การเตรียมประเด็น/เนื้อหาสาระ/ข้อความรู้ประกอบการบรรยาย [ชื่อวิทยากร ดร.ชาตรี ปรีदानันท์สุข]



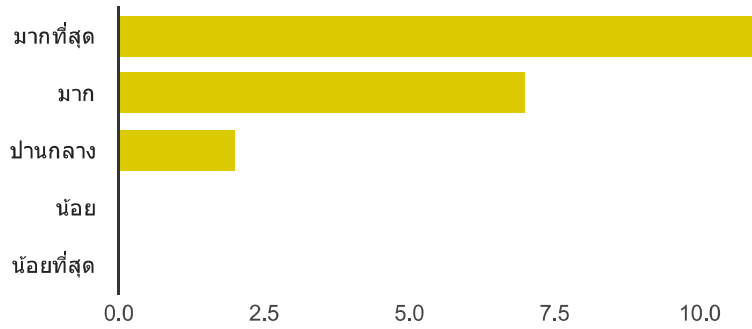
มากที่สุด	10	50%
มาก	8	40%
ปานกลาง	2	10%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

3. การเตรียมเอกสาร /สื่อประกอบการบรรยาย [ชื่อวิทยากร ดร.ชาตรี ปรีदानันท์สุข]

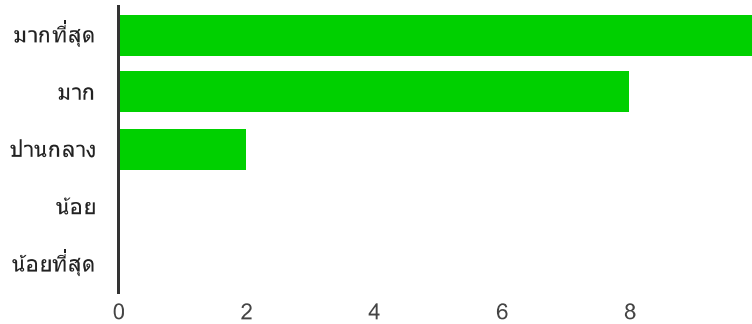


มากที่สุด	10	50%
มาก	7	35%
ปานกลาง	3	15%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

4. มีเทคนิค วิธีการถ่ายทอดเนื้อหาที่ทำให้เข้าใจได้ง่าย [ชื่อวิทยากร ดร.ชาตรี ปรีदानันท์สุข]



5. เชื่อมโยง เนื้อหาสาระกับสภาพการนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม [ชื่อวิทยากร ดร.ชาตรี ปรีดาอนันท์สุข]



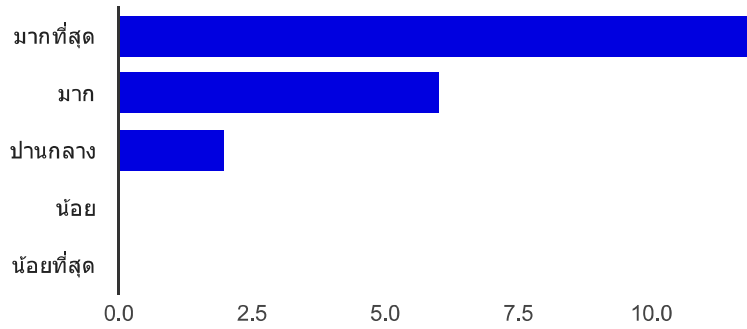
มากที่สุด	10	50%
มาก	8	40%
ปานกลาง	2	10%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

6. ยกตัวอย่างสถานการณ์ในทางปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะงานหรือประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม [ชื่อวิทยากร ดร.ชาตรี ปรีดาอนันท์สุข]



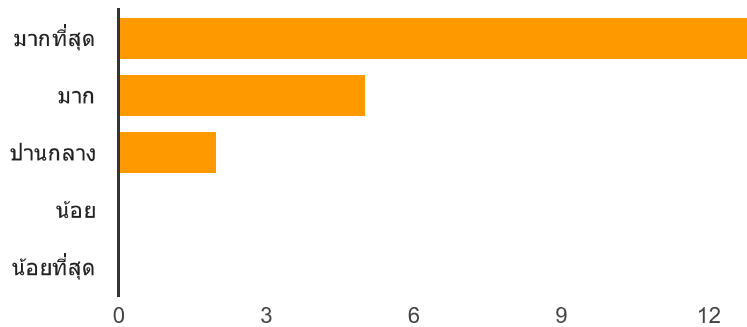
มากที่สุด	10	50%
มาก	9	45%
ปานกลาง	1	5%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

7. สอดแทรกเนื้อหาสาระ หรือประสบการณ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระที่บรรยายได้อย่างเหมาะสม [ชื่อวิทยากร ดร.ชาตรี ปรีดาอนันตสุข]



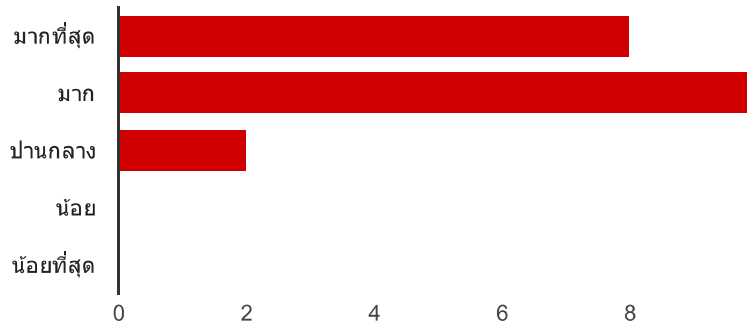
มากที่สุด	12	60%
มาก	6	30%
ปานกลาง	2	10%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

8. มีการสร้างบรรยากาศในการบรรยายให้น่าเรียนรู้ [ชื่อวิทยากร ดร.ชาตรี ปรีดาอนันตสุข]

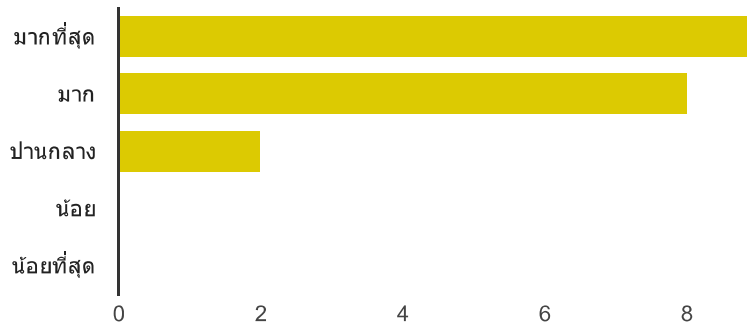


มากที่สุด	13	65%
มาก	5	25%
ปานกลาง	2	10%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

9. เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมซักถาม [ชื่อวิทยากร ดร.ชาตรี ปรีดาอนันตสุข]



10. ตอบคำถามตรงประเด็นและเข้าใจง่าย [ชื่อวิทยากร ดร.ชาตรี ปรีดาอนันท์สุข]

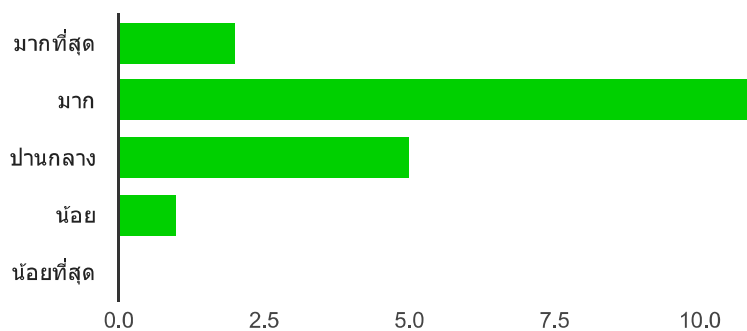


มากที่สุด	9	47.4%
มาก	8	42.1%
ปานกลาง	2	10.5%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

ความคิดเห็นอื่น ๆ

หน้า 5

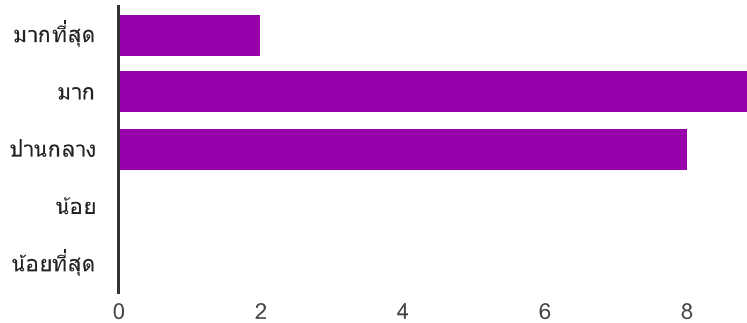
1. มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ตรงกับหัวข้อที่บรรยาย [ชื่อวิทยากร ผศ.ดร.ปาริชาติ ราชประดิษฐ์]



มากที่สุด	2	10.5%
มาก	11	57.9%

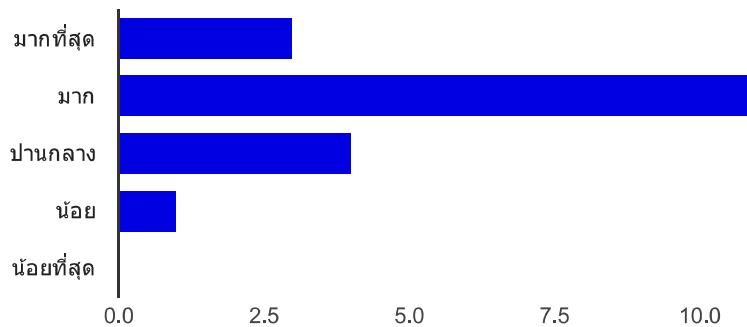
ปานกลาง	5	26.3%
น้อย	1	5.3%
น้อยที่สุด	0	0%

2. การเตรียมประเด็น/เนื้อหาสาระ/ข้อความรู้ประกอบการบรรยาย [ชื่อวิทยากร ผศ. ดร.ปาริชาติ ราชประดิษฐ์]



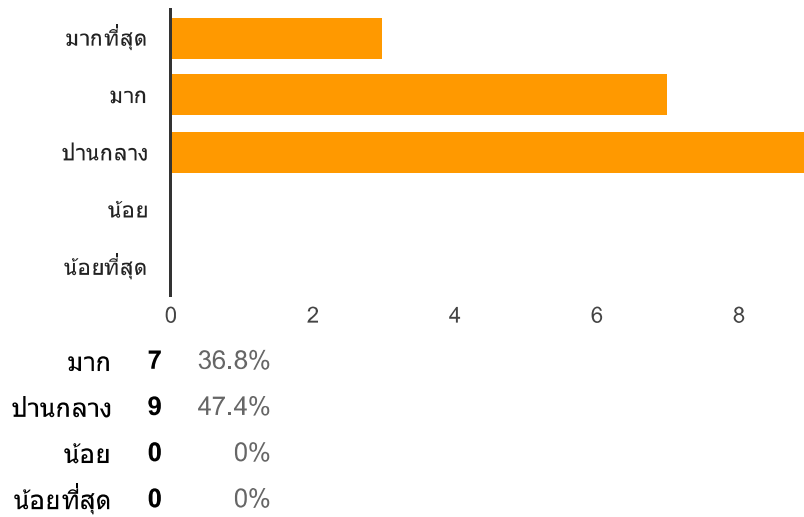
มากที่สุด	2	10.5%
มาก	9	47.4%
ปานกลาง	8	42.1%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

3. การเตรียมเอกสาร /สื่อประกอบการบรรยาย [ชื่อวิทยากร ผศ. ดร.ปาริชาติ ราชประดิษฐ์]

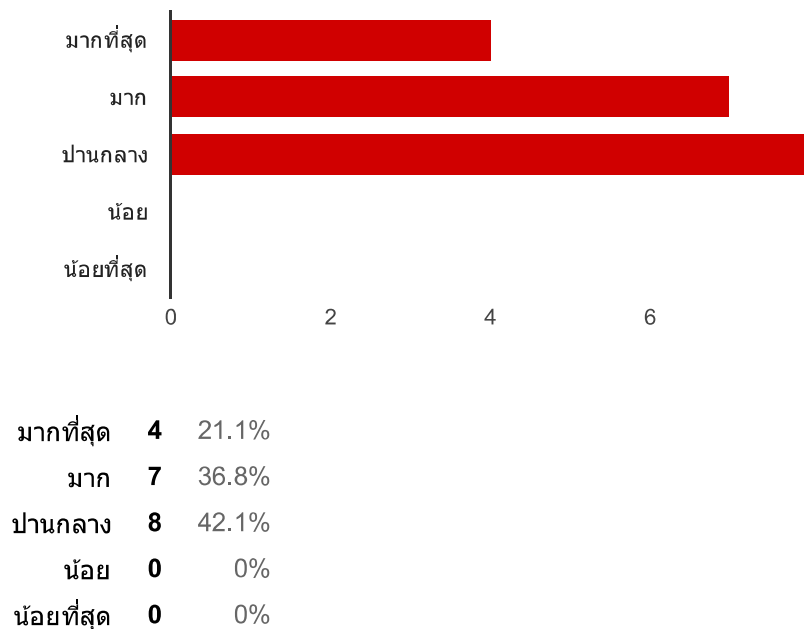


มากที่สุด	3	15.8%
มาก	11	57.9%
ปานกลาง	4	21.1%
น้อย	1	5.3%
น้อยที่สุด	0	0%

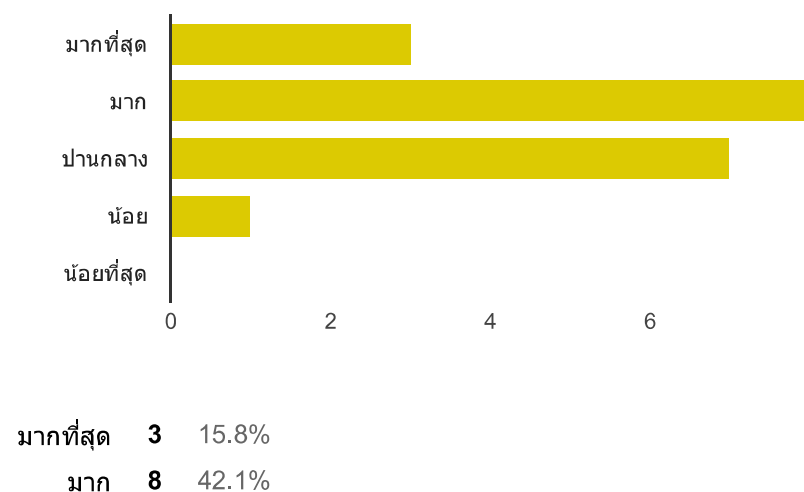
4. มีเทคนิค วิธีการถ่ายทอดเนื้อหาที่ทำให้เข้าใจได้ง่าย [ชื่อวิทยากร ผศ. ดร.ปาริชาติ ราชประดิษฐ์]



5. เชื่อมโยง เนื้อหาสาระกับสภาพการนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม [ชื่อวิทยากร ผศ. ดร.ปาริชาติ ราชประดิษฐ์]

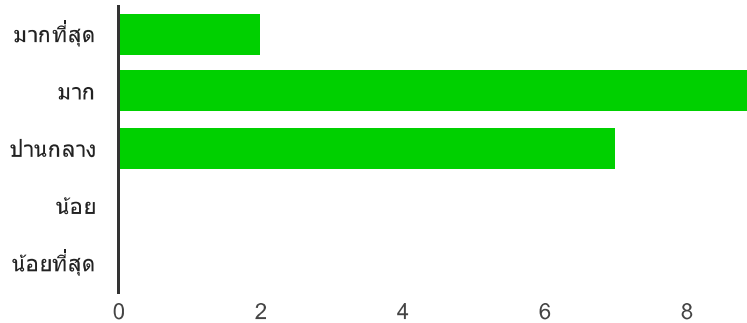


6. ยกตัวอย่างสถานการณ์ในทางปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะงานหรือประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม [ชื่อวิทยากร ผศ. ดร.ปาริชาติ ราชประดิษฐ์]



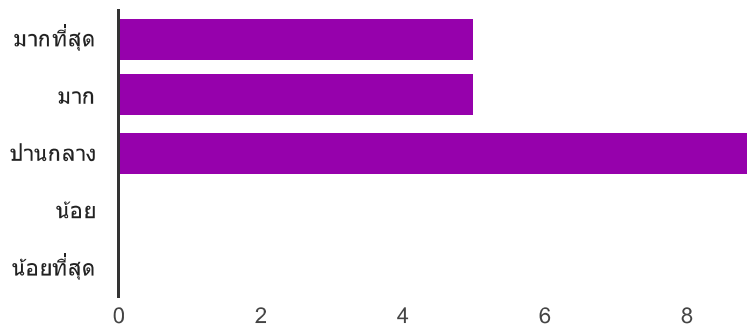
ปานกลาง	7	36.8%
น้อย	1	5.3%
น้อยที่สุด	0	0%

7. สอดแทรกเนื้อหาสาระ หรือประสบการณ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระที่บรรยายได้อย่างเหมาะสม [ชื่อวิทยากร ผศ. ดร.ปาริชาติ ราชประดิษฐ์]



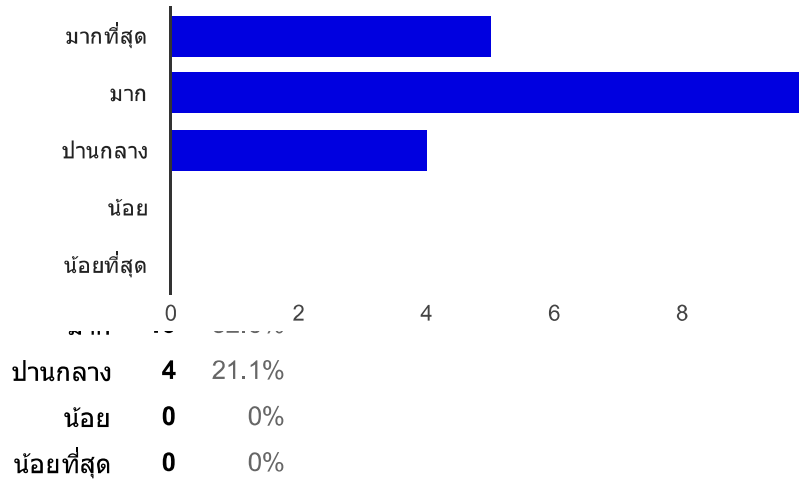
มากที่สุด	2	11.1%
มาก	9	50%
ปานกลาง	7	38.9%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

8. มีการสร้างบรรยากาศในการบรรยายให้น่าเรียนรู้ [ชื่อวิทยากร ผศ. ดร.ปาริชาติ ราชประดิษฐ์]

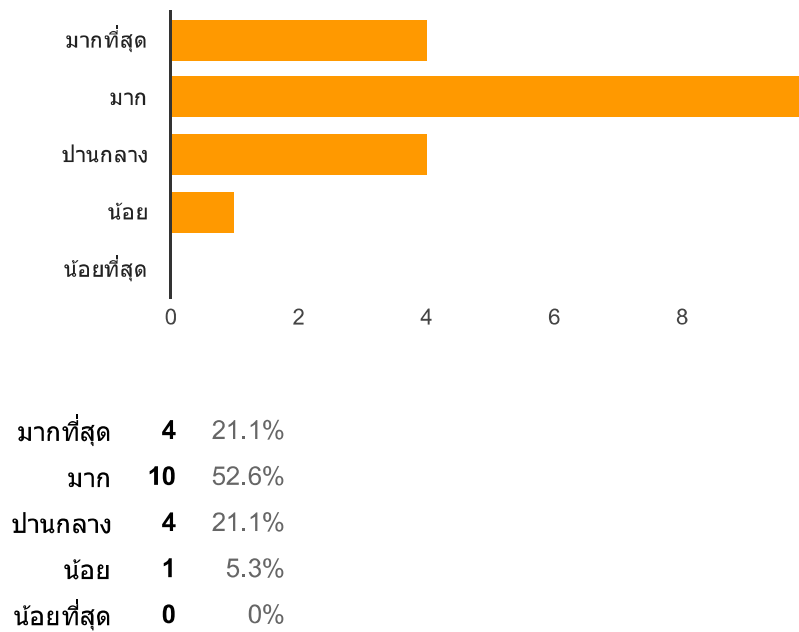


มากที่สุด	5	26.3%
มาก	5	26.3%
ปานกลาง	9	47.4%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

9. เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมซักถาม [ชื่อวิทยากร ผศ. ดร.ปาริชาติ ราชประดิษฐ์]



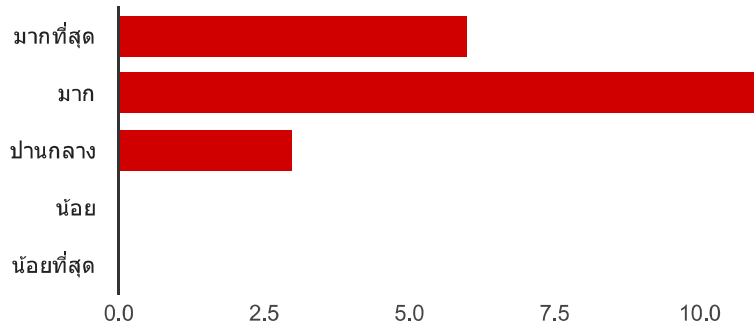
10. ตอบคำถามตรงประเด็นและเข้าใจง่าย [ชื่อวิทยากร ผศ. ดร.ปาริชาติ ราชประดิษฐ์]



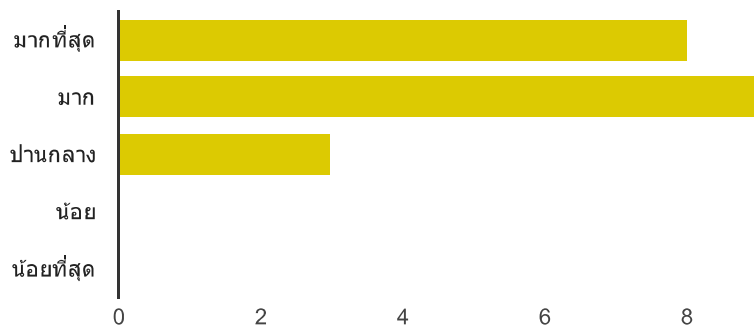
ความคิดเห็นอื่น ๆ

หน้า 6

1. มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ตรงกับหัวข้อที่บรรยาย [ชื่อวิทยากร นายประจักษ์ เมฆสุธีพิทักษ์]

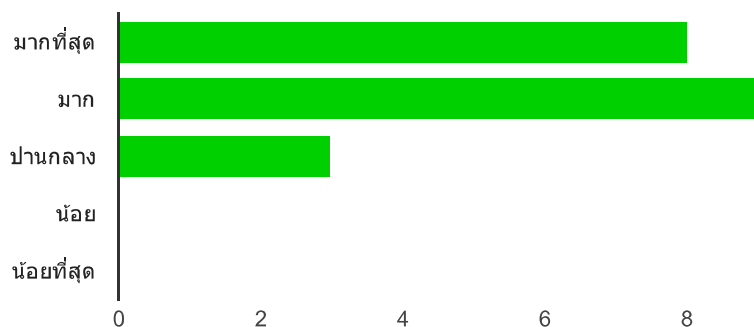


2. การเตรียมประเด็น/เนื้อหาสาระ/ข้อความรู้ประกอบการบรรยาย [ชื่อวิทยากร นายประจันต์ เมฆสุทธิพิทักษ์]



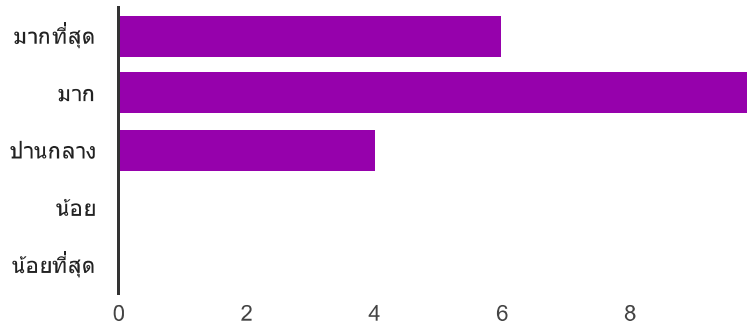
มากที่สุด	8	40%
มาก	9	45%
ปานกลาง	3	15%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

3. การเตรียมเอกสาร /สื่อประกอบการบรรยาย [ชื่อวิทยากร นายประจันต์ เมฆสุทธิพิทักษ์]



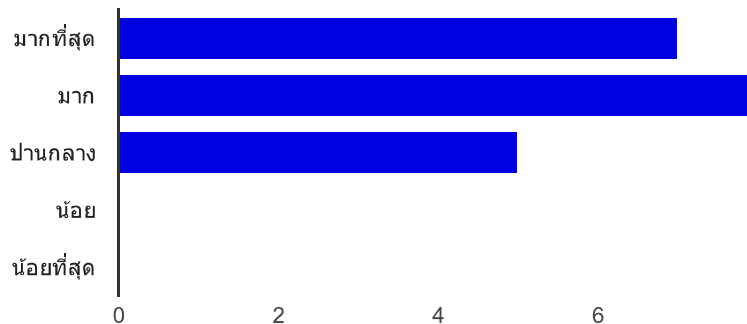
มากที่สุด	8	40%
มาก	9	45%
ปานกลาง	3	15%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

4. มีเทคนิค วิธีการถ่ายทอดเนื้อหาที่ทำให้เข้าใจได้ง่าย [ชื่อวิทยากร นายประจันต์ เมฆสุธี พิทักษ์]



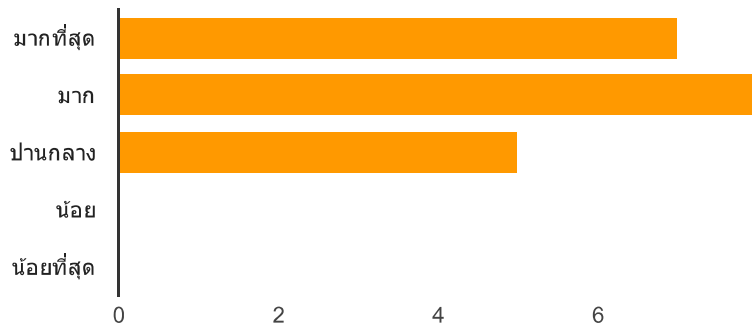
มากที่สุด	6	30%
มาก	10	50%
ปานกลาง	4	20%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

5. เชื่อมโยง เนื้อหาสาระกับสภาพการนำไปใช้จริงเป็นรูปธรรม [ชื่อวิทยากร นายประจันต์ เมฆสุธี พิทักษ์]

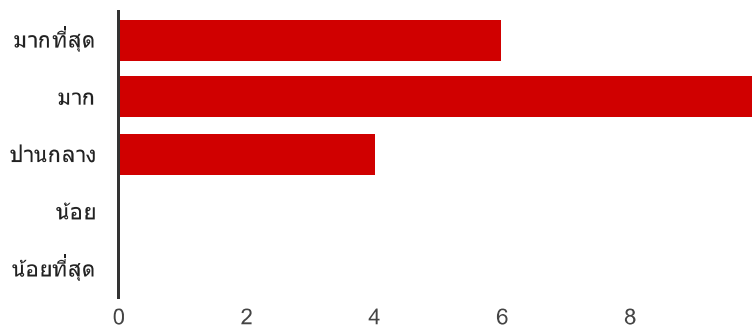


มากที่สุด	7	35%
มาก	8	40%
ปานกลาง	5	25%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

6. ยกตัวอย่างสถานการณ์ในทางปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะงานหรือประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม [ชื่อวิทยากร นายประจันต์ เมฆสุธี พิทักษ์]

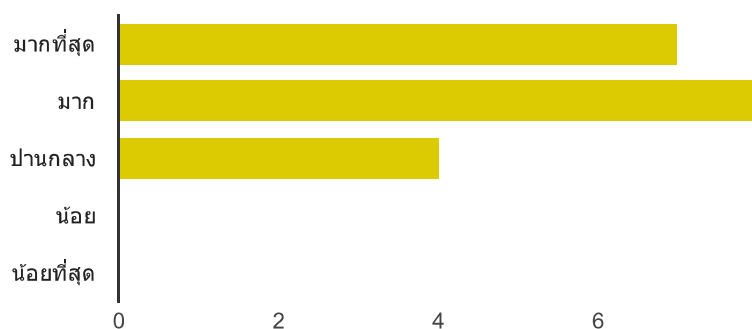


7. สอดแทรกเนื้อหาสาระ หรือประสบการณ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระที่บรรยายได้อย่างเหมาะสม [ชื่อวิทยากร นายประจักษ์ เมขสิทธิ์พิทักษ์]



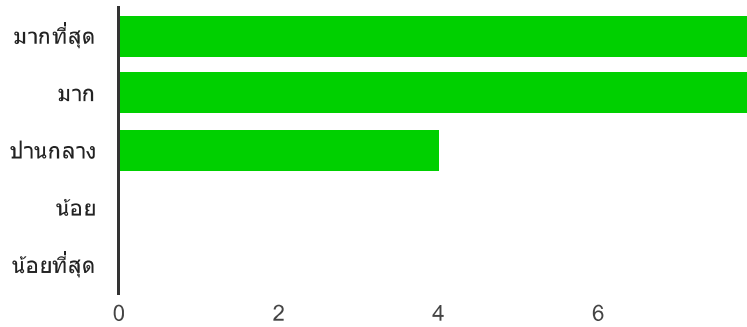
มากที่สุด	6	30%
มาก	10	50%
ปานกลาง	4	20%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

8. มีการสร้างบรรยากาศในการบรรยายให้น่าเรียนรู้ [ชื่อวิทยากร นายประจักษ์ เมขสิทธิ์พิทักษ์]



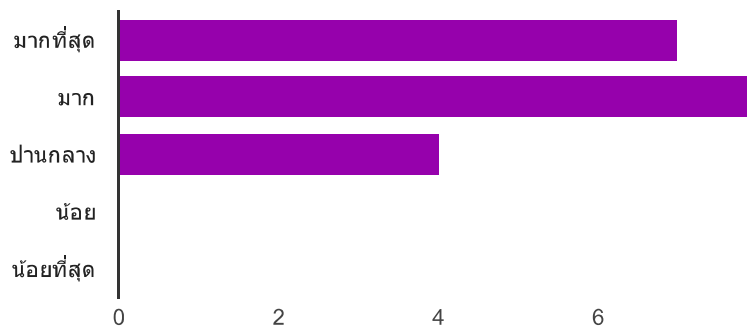
มากที่สุด	7	36.8%
มาก	8	42.1%
ปานกลาง	4	21.1%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

9. เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมซักถาม [ชื่อวิทยากร นายประจักษ์ เมฆสุธิพิทักษ์]



มากที่สุด	8	40%
มาก	8	40%
ปานกลาง	4	20%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

10. ตอบคำถามตรงประเด็นและเข้าใจง่าย [ชื่อวิทยากร นายประจักษ์ เมฆสุธิพิทักษ์]

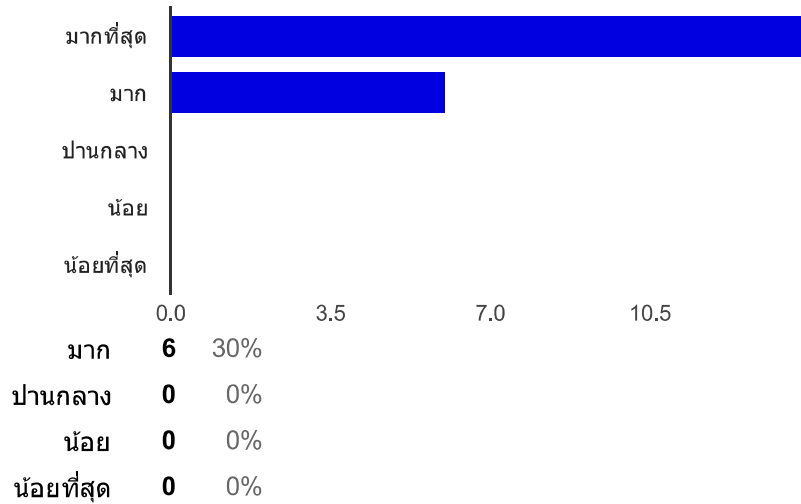


มากที่สุด	7	36.8%
มาก	8	42.1%
ปานกลาง	4	21.1%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

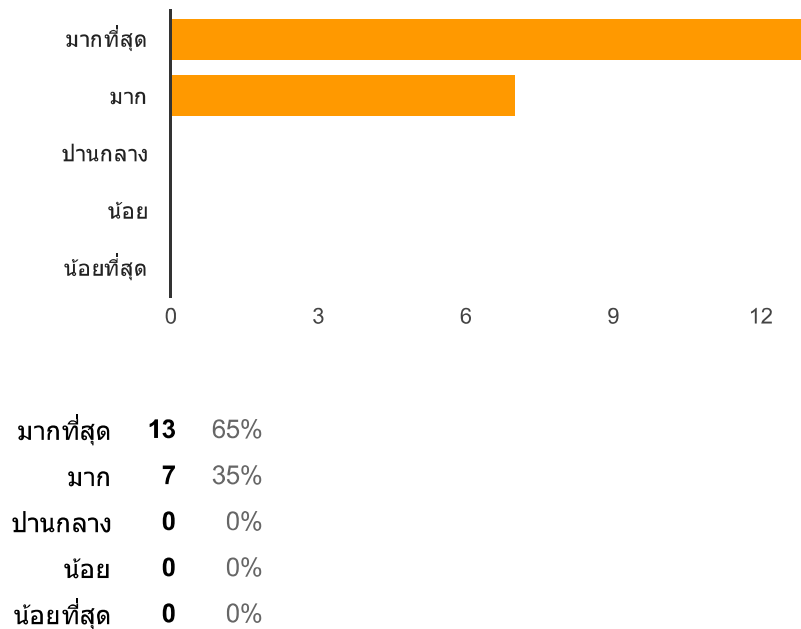
ความคิดเห็นอื่น ๆ

หน้า 7

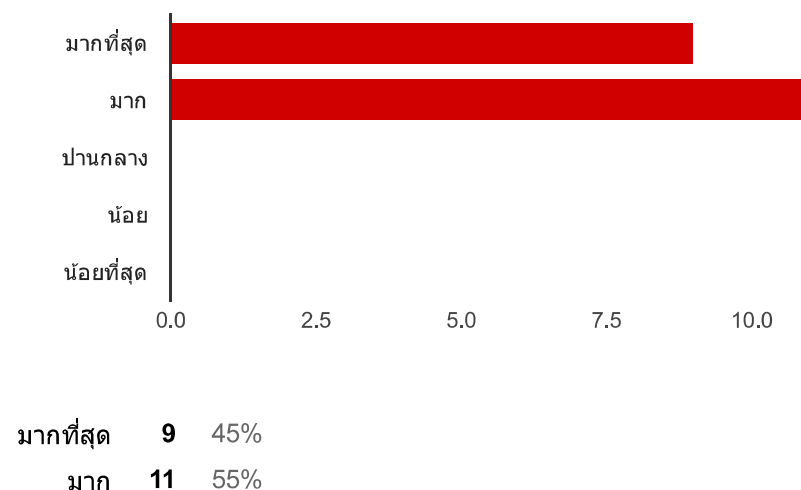
1. มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ตรงกับหัวข้อที่บรรยาย [ชื่อวิทยากร รองศาสตราจารย์ ดร.จักษ์ พันธุ์ชูเพชร]



2. การเตรียมประเด็น/เนื้อหาสาระ/ข้อความรู้ประกอบการบรรยาย [ชื่อวิทยากร รองศาสตราจารย์ ดร.จักษ์ พันธุ์เพชร]

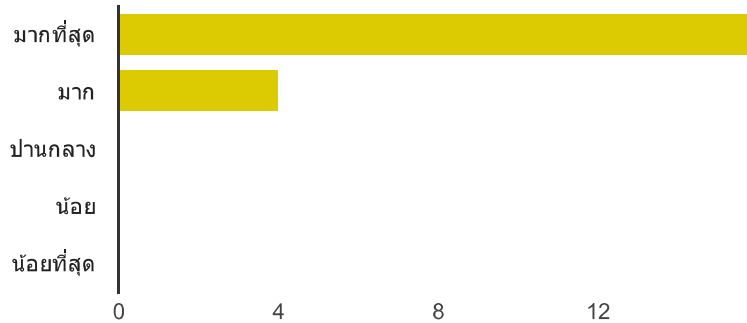


3. การเตรียมเอกสาร /สื่อประกอบการบรรยาย [ชื่อวิทยากร รองศาสตราจารย์ ดร.จักษ์ พันธุ์เพชร]



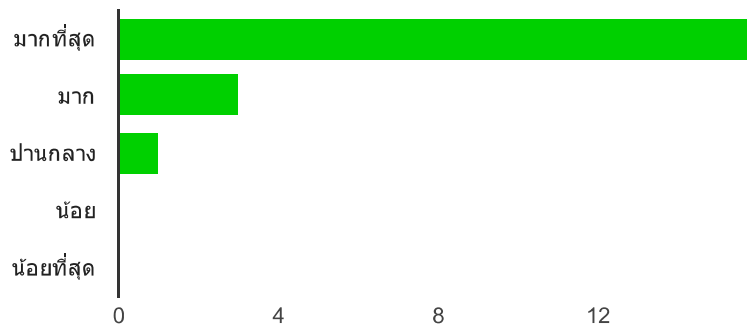
ปานกลาง	0	0%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

4. มีเทคนิค วิธีการถ่ายทอดเนื้อหาที่ทำให้เข้าใจได้ง่าย [ชื่อวิทยากร รองศาสตราจารย์ ดร.จักษ์ พันธุ์ชูเพชร]



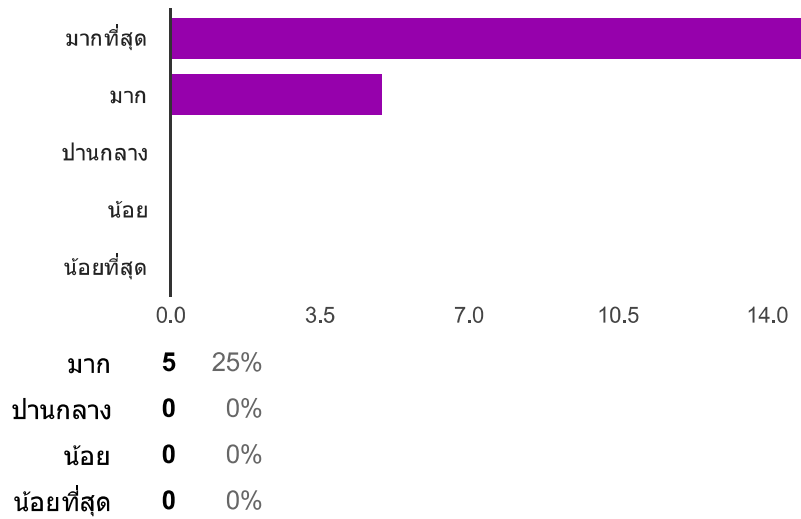
มากที่สุด	16	80%
มาก	4	20%
ปานกลาง	0	0%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

5. เชื่อมโยง เนื้อหาสาระกับสภาพการนำไปใช้จริงอย่างเป็นรูปธรรม [ชื่อวิทยากร รองศาสตราจารย์ ดร.จักษ์ พันธุ์ชูเพชร]

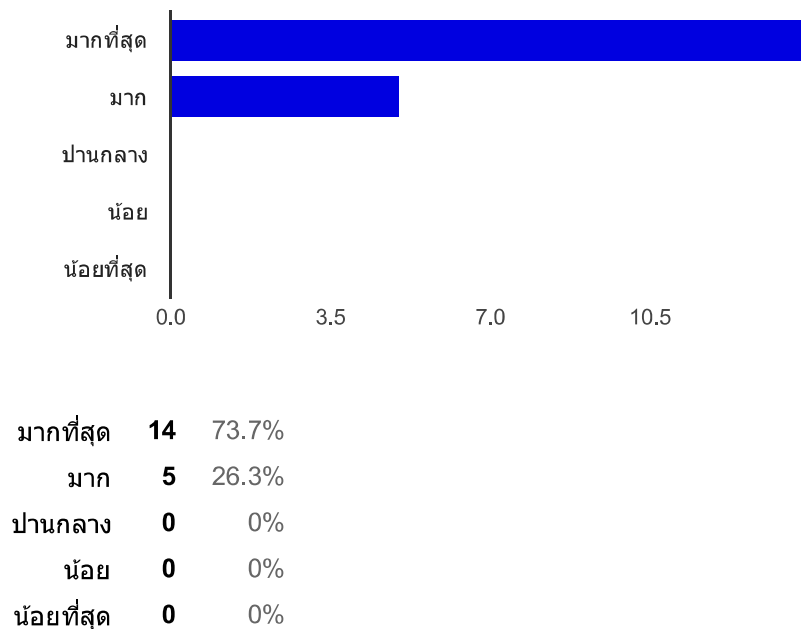


มากที่สุด	16	80%
มาก	3	15%
ปานกลาง	1	5%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

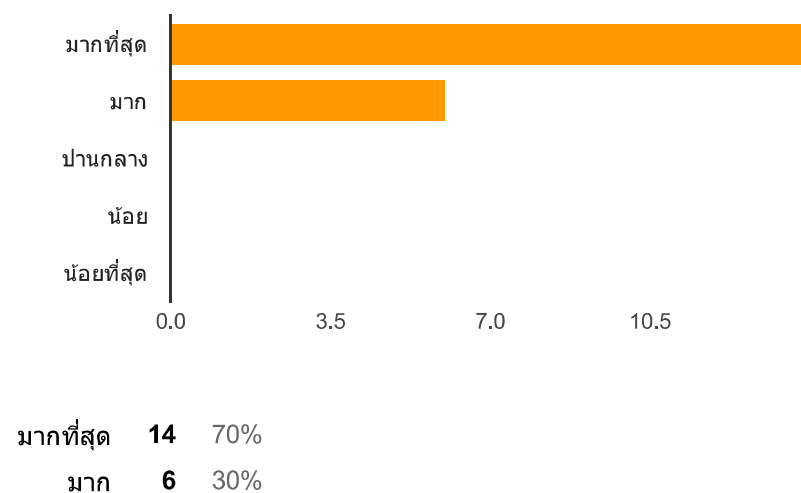
6. ยกตัวอย่างสถานการณ์ในทางปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะงานหรือประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม [ชื่อวิทยากร รองศาสตราจารย์ ดร.จักษ์ พันธุ์ชูเพชร]



7. สอดแทรกเนื้อหาสาระ หรือประสบการณ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระที่บรรยายได้อย่างเหมาะสม [ชื่อวิทยากร รองศาสตราจารย์ ดร.จักษ์ พันธุ์ชูเพชร]

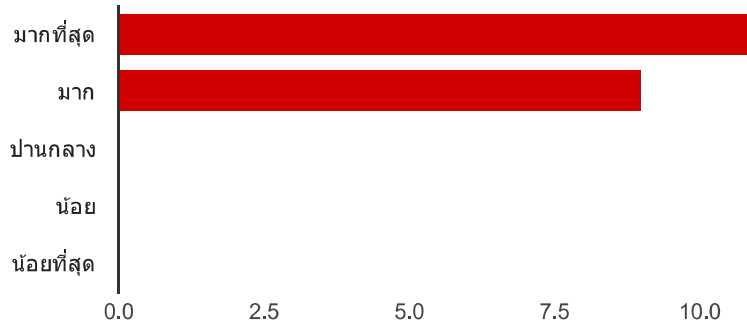


8. มีการสร้างบรรยากาศในการบรรยายให้น่าเรียนรู้ [ชื่อวิทยากร รองศาสตราจารย์ ดร.จักษ์ พันธุ์ชูเพชร]



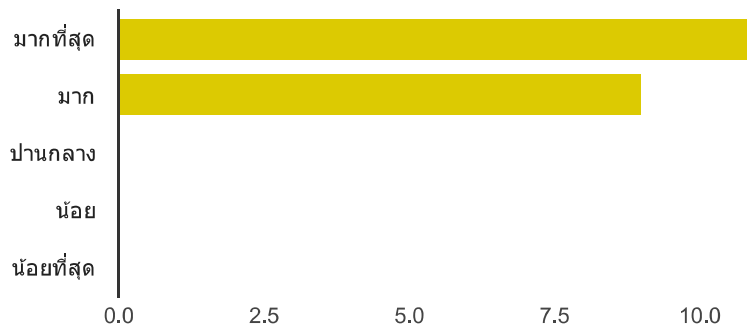
ปานกลาง	0	0%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

9. เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมซักถาม [ชื่อวิทยากร รองศาสตราจารย์ ดร.จักษ์ พันธุ์เพชร]



มากที่สุด	11	55%
มาก	9	45%
ปานกลาง	0	0%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

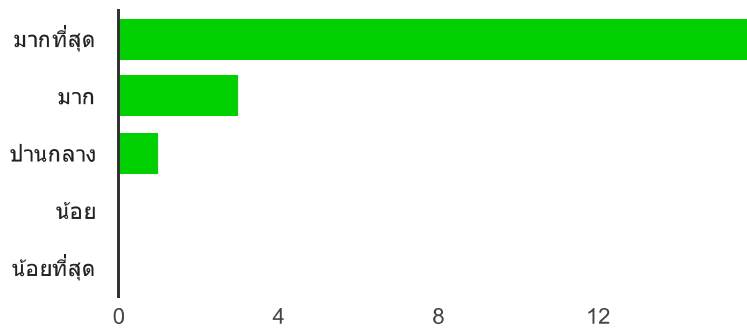
10. ตอบคำถามตรงประเด็นและเข้าใจง่าย [ชื่อวิทยากร รองศาสตราจารย์ ดร.จักษ์ พันธุ์เพชร]



มากที่สุด	11	55%
มาก	9	45%
ปานกลาง	0	0%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

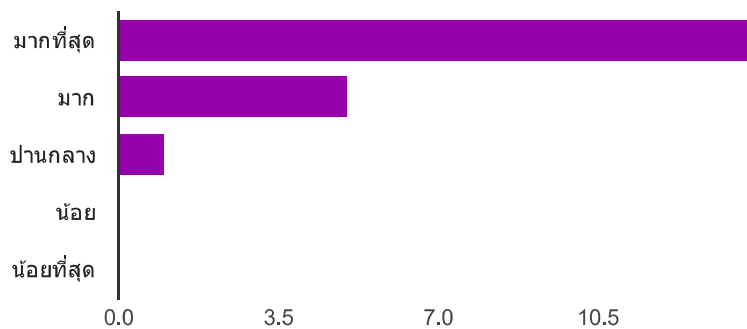
ความคิดเห็นอื่น ๆ

1. มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ตรงกับหัวข้อที่บรรยาย [ชื่อวิทยากร ศาสตราจารย์ นพ.ดร.กระแส ชนะวงศ์]



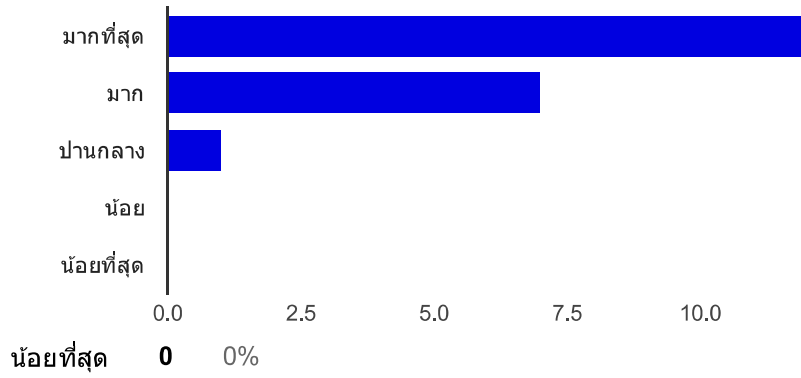
มากที่สุด	16	80%
มาก	3	15%
ปานกลาง	1	5%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

2. การเตรียมประเด็น/เนื้อหาสาระ/ข้อความรู้ประกอบการบรรยาย [ชื่อวิทยากร ศาสตราจารย์ นพ.ดร.กระแส ชนะวงศ์]

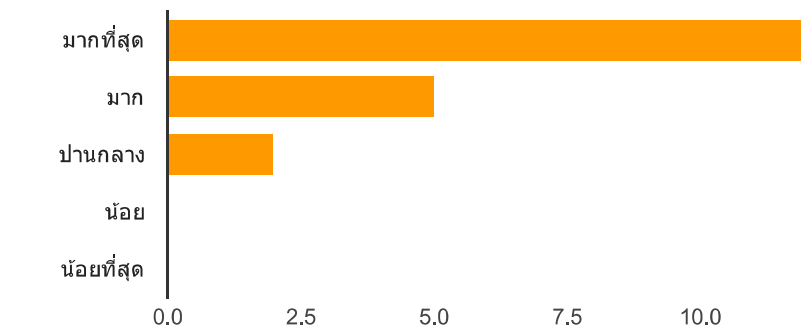


มากที่สุด	14	70%
มาก	5	25%
ปานกลาง	1	5%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

3. การเตรียมเอกสาร /สื่อประกอบการบรรยาย [ชื่อวิทยากร ศาสตราจารย์ นพ.ดร.กระแส ชนะวงศ์]

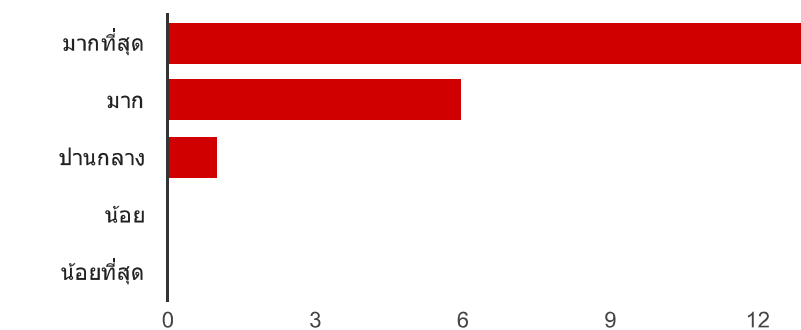


4. มีเทคนิค วิธีการถ่ายทอดเนื้อหาที่ทำให้เข้าใจได้ง่าย [ชื่อวิทยากร ศาสตราจารย์ นพ.ดร.กระแส ชนะวงศ์]



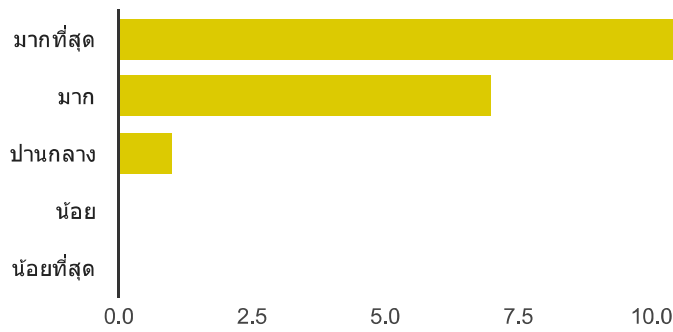
มากที่สุด	12	63.2%
มาก	5	26.3%
ปานกลาง	2	10.5%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

5. เชื่อมโยง เนื้อหาสาระกับสภาพการนำไปใช้จริงเป็นรูปธรรม [ชื่อวิทยากร ศาสตราจารย์ นพ.ดร.กระแส ชนะวงศ์]



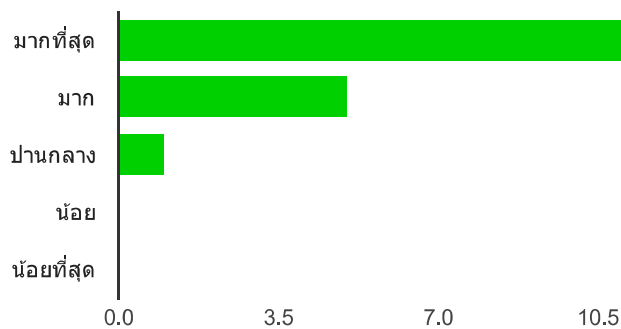
มากที่สุด	13	65%
มาก	6	30%
ปานกลาง	1	5%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

6. ยกตัวอย่างสถานการณ์ในทางปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะงานหรือประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม [ชื่อวิทยากร ศาสตราจารย์ นพ.ดร.กระแส ชนะวงศ์]



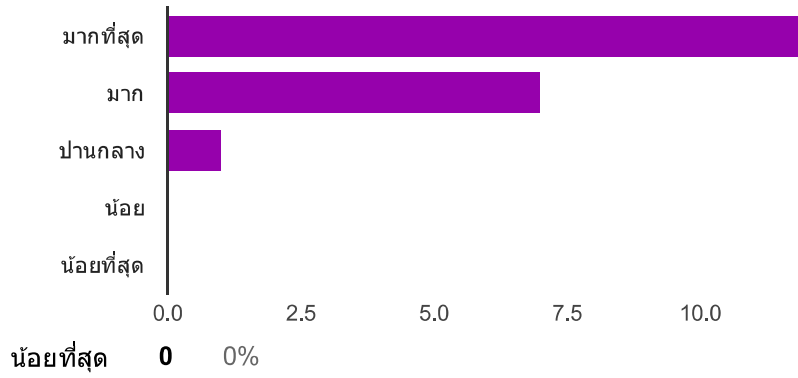
มากที่สุด	12	60%
มาก	7	35%
ปานกลาง	1	5%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

7. สอดแทรกเนื้อหาสาระ หรือประสบการณ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระที่บรรยายได้อย่างเหมาะสม [ชื่อวิทยากร ศาสตราจารย์ นพ.ดร.กระแส ชนะวงศ์]

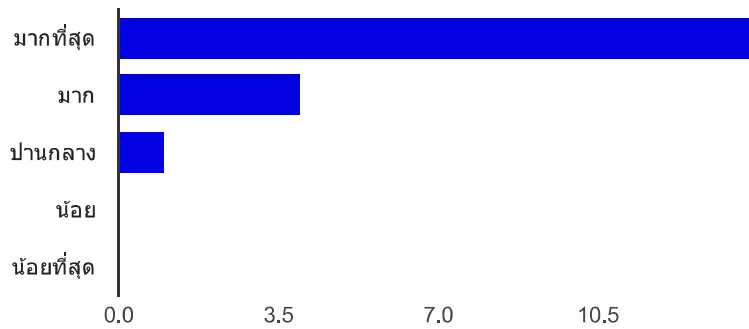


มากที่สุด	14	70%
มาก	5	25%
ปานกลาง	1	5%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

8. มีการสร้างบรรยากาศในการบรรยายให้น่าเรียนรู้ [ชื่อวิทยากร ศาสตราจารย์ นพ.ดร.กระแส ชนะวงศ์]

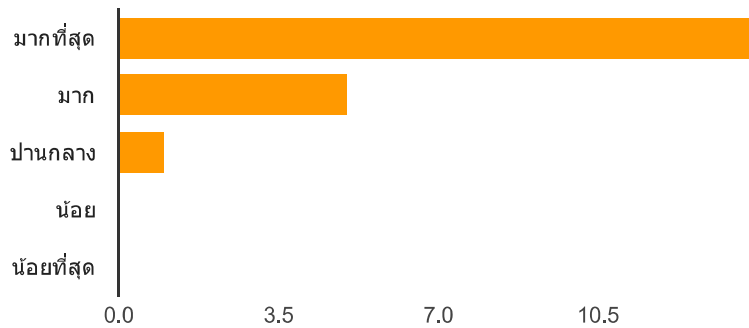


9. เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมซักถาม [ชื่อวิทยากร ศาสตราจารย์ นพ.ดร.กระแส ชนะวงศ์]



มากที่สุด	14	73.7%
มาก	4	21.1%
ปานกลาง	1	5.3%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

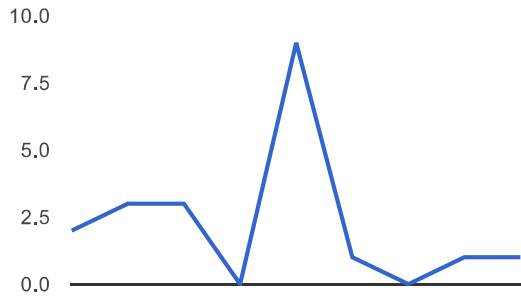
10. ตอบคำถามตรงประเด็นและเข้าใจง่าย [ชื่อวิทยากร ศาสตราจารย์ นพ.ดร.กระแส ชนะวงศ์]



มากที่สุด	14	70%
มาก	5	25%
ปานกลาง	1	5%
น้อย	0	0%
น้อยที่สุด	0	0%

ความคิดเห็นอื่น ๆ

Number of daily responses



รายนามคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

๑. นางสาวพัชรี ท่วมใจดี	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย	ประธานกรรมการ
๒. นางสุปราณี บัวงามดี	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการวิทยาลัยพลังงานทดแทน	รองประธานกรรมการ
๓. นายจิระพงษ์ พงศ์นิมิตรประเสริฐ	ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน	รองประธานกรรมการ
๔. นางสาวพิชญานนท์ กริมสูงเนิน	ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพการศึกษา	กรรมการฝ่ายวิชาการ
๕. นายอารมย์ จินน้อย	ผู้อำนวยการกองการบริหารงานบุคคล	กรรมการฝ่ายวิชาการ
๖. นางจิระประภา ศรีปัดดา	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะสังคมศาสตร์	กรรมการฝ่ายวิชาการ
๗. นายนิพัทธ์ เกษาพร	ผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	กรรมการฝ่ายปฎิคม
๘. นางศิริมาศ เสนารักษ์	ผู้อำนวยการกองกลาง	กรรมการฝ่ายประชาสัมพันธ์
๙. นายธวัฒน์ พูลเขตนคร	ผู้อำนวยการกองบริการเทคโนโลยีสารสนเทศฯ	กรรมการฝ่ายประชาสัมพันธ์
๑๐. นางจิระพรรณ ชาติวรรณ	ผู้อำนวยการกองพัฒนาศิษย์เก่าสัมพันธ์	กรรมการฝ่ายประชาสัมพันธ์
๑๑. นายปวรวรรษ ทองคำ	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะเภสัชศาสตร์	กรรมการฝ่ายสันทนการ
๑๒. นางสาววรางคณา ตาบุรี	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะแพทยศาสตร์	กรรมการฝ่ายสันทนการ
๑๓. นายวิทยา ญาณลาพ	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะวิทยาศาสตร์การแพทย์	กรรมการฝ่ายเหรียญก
๑๔. นางอ้อย ประยูรคำ	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะเกษตรศาสตร์ฯ	กรรมการฝ่ายเลขานุการ
๑๕. นางสาวทิพย์วรรณ ถนอมทองพันธุ์	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะพยาบาลศาสตร์	กรรมการฝ่ายเลขานุการ
๑๖. นายอนุวัทย์ เรืองจันทร์	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะสหเวชศาสตร์	กรรมการและเลขานุการ

รายนามคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ รุ่น ๑

๑. นางศิริมาศ เสนารักษ์	ผู้อำนวยการกองกลาง
๒. นางสาวลัดดาวัลย์ ชูสาย	ผู้อำนวยการกองกฎหมาย
๓. นางสาวสุนีย์ ตั้งศรีวงษ์	ผู้อำนวยการกองแผนงาน
๔. นายอารมย์ จินน้อย	ผู้อำนวยการกองการบริหารงานบุคคล
๕. นางสาวรุจิพัชญ์ ทวีชัยกิติพงษ์	ผู้อำนวยการกองคลัง
๖. นางสาวพิชญานนท์ กริมสูงเนิน	ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพการศึกษา
๗. นายรุ่งรัตน์ พระนาค	ผู้อำนวยการกองอาคารสถานที่
๘. นายจิระพงษ์ พงศ์นิมิตประเสริฐ	ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน
๙. นายนิพัทธ์ เกษาพร	ผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
๑๐. นางยุพา กุลประดิษฐ์	ผู้อำนวยการกองการศึกษาทั่วไป
๑๑. นางศิริวรรณ กมลพัฒนา	ผู้อำนวยการกองกิจการนิสิต
๑๒. สิทธิโทหญิง จรวยพร สุดสวาสดี	ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา
๑๓. นายธนวัฒน์ พูลเขตนคร	ผู้อำนวยการกองบริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
๑๔. นายจักรกฤษณ์ เพ็ญประรงค์	ผู้อำนวยการกองพัฒนากิจการต่างประเทศ
๑๕. นางจิระพรรณ ชาติวรรณ	ผู้อำนวยการกองพัฒนาศิษย์เก่าสัมพันธ์
๑๖. นางสาวมาร์กา ขยัตต์โต	ผู้อำนวยการกองบริการวิชาการและจัดการทรัพย์สิน
๑๗. นางภัทรี คุ่มฉาย	ผู้อำนวยการสถานการศึกษาต่อเนื่อง
๑๘. ผศ.ดร.อชฎางค์ พลนอก	ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์ภาคเหนือตอนล่าง
๑๙. รศ.ดร.ชฎา ณรงค์ฤทธิ์	ผู้อำนวยการสถานภูมิภาคเทคโนโลยีอวกาศฯ
๒๐. ผศ.ดร.พรนรินทร์ เทพาวราพฤกษ์	ผู้อำนวยการสถานสัตว์ทดลองเพื่อการวิจัย
๒๑. ดร.สมคิด คำแหง	ผู้อำนวยการสถานเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน
๒๒. นางอ้อย ประยูรคำ	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะเกษตรศาสตร์ฯ
๒๓. นางเพชรรัตน์ เม่นคำ	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะวิทยาศาสตร์
๒๔. นางจำรัส ปลาภัตทอง	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะวิศวกรรมศาสตร์
๒๕. นางสาวพรทิพย์ น้อยเขมา	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
๒๖. นางสุปราณี บัวงามดี	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการวิทยาลัยพลังงานทดแทน
๒๗. นางสาวเพ็ญนภา บุญเรือง	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการวิทยาลัยโลจิสติกส์ฯ
๒๘. นางสาวพรลภัส แผลงศร	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (วิทยาลัยเพื่อการค้นคว้าระดับรากฐาน)
๒๙. นางชภาภรณ์ อินชานัญญ	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะนิติศาสตร์
๓๐. นางสาวศศิณัฐ นิตวรัตน์	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะบริหารธุรกิจฯ
๓๑. นางสาวพรรตรี สุโยธีธรัตน์	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะมนุษยศาสตร์
๓๒. นางสาวมุกดา ทองนุ้ย	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
๓๓. นางจิระประภา ศรีปัดดา	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะสังคมศาสตร์
๓๔. นางปรีดีเปรมสุดา มหาปัญญาวงศ์	หัวหน้าสำนักงานเลขานุการวิทยาลัยนานาชาติ

๓๕. นางปนิดา สิงห์พันธ์

หัวหน้าสำนักงานเลขานุการวิทยาลัยประชาคมอาเซียนศึกษา

๓๖. นางสาวทิพย์วรรณ ถนอมทองพันธุ์

หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะพยาบาลศาสตร์

รายนามคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ รุ่น ๑

๓๗. นางสาววรางคณา ตาบุรี

หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะแพทยศาสตร์

๓๘. นายปวรวรรษร์ ทองคำ

หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะเภสัชศาสตร์

๓๙. นายวิทยา ญาณลาพ

หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะวิทยาศาสตร์การแพทย์

๔๐. นายอนุวัทย์ เรืองจันทร์

หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะสหเวชศาสตร์

๔๑. นางปทุมรัตน์ ตั้งนพรัตน์

หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะสาธารณสุขศาสตร์

๔๒. นางสาวพัชรี ท่วมใจดี

หัวหน้าสำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

๔๓. นางปราณี คำแหง

หัวหน้าสำนักงานเลขานุการสำนักหอสมุด