

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่อง ทักษะของหัวหน้างานการผลิตตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์ จากเอกสารและผลงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งครอบคลุมสาระสำคัญประกอบด้วย

- 1 แนวคิดเกี่ยวกับหัวหน้างาน
- 2 แนวคิดเกี่ยวกับหัวหน้างานการผลิต
- 3 แนวคิดการบริหารกับการจัดการ
- 4 การบริหารการผลิต
- 5 ทักษะการบริหารสำหรับหัวหน้างานการผลิต
- 6 บริษัทอโตอัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย)
- 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับหัวหน้างาน

หัวหน้างาน หมายถึง บุคคลที่ทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยความร่วมมือจากคนอื่นเป็นผู้ทำงานให้เสร็จ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2536, หน้า 150)

โดยทั่วไปหัวหน้างานจะมีลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่จำนวนหนึ่ง และในขณะเดียวกัน ก็มีผู้บังคับบัญชาเหนือตน ในระดับที่สูงขึ้นไป หัวหน้างานจึงมีอยู่หลายระดับ ระดับแรกสุดเรียกว่า หัวหน้างานชั้นต้น (first line supervisor) ซึ่งเป็นผู้ที่ทำงานให้บังเกิดผลร่วมกับบุคคลอื่น และผ่านบุคคลอื่น บุคคลอื่นในที่นี้ก็คือผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้างาน ซึ่งเป็นพนักงานหรือคนงานชั้นปฏิบัติงานนั่นเอง หัวหน้างานชั้นต้นจึงเป็นผู้ที่ออกคำสั่ง ที่เป็นการสั่งการโดยตรงให้บุคคลระดับปฏิบัติงานแท้จริง อย่างไรก็ตาม อาจมีหัวหน้างานในระดับที่สูงขึ้นมาซึ่งเป็นผู้ควบคุมสั่งการมายังหัวหน้างานชั้นต้นอีกทอดหนึ่ง

ระดับของผู้บริหารหรือหัวหน้างานในองค์กร อาจแบ่งได้เป็น 3 ระดับตามลักษณะอำนาจหน้าที่และงานดังนี้

**ผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างาน (supervisor หรือ first-line manager)** เป็นผู้นำระดับหัวหน้าคนงาน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่ม ผู้บริหารระดับต้นจะทำหน้าที่ควบคุม กำกับดูแลพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบ ผู้นำระดับนี้จะทำหน้าที่เป็นตัวแทนของฝ่ายบริหารในการสัมพันธ์ติดต่อ แก้ไขปัญหา และประสานงานกับพนักงาน จัดว่าเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับพนักงานมากกว่าผู้นำระดับอื่น ๆ ผู้นำระดับนี้บางทีทำหน้าที่เป็นทั้งพนักงานร่วมปฏิบัติงาน และเป็นหัวหน้างานด้วย

**ผู้บริหารระดับกลาง (middle manager)** เป็นผู้นำระดับกลางที่เชื่อมต่อระหว่างหน่วยงานเบื้องบนกับหน่วยล่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการสาขา ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าแผนงาน ในการนำนโยบายขององค์กรไปสู่การปฏิบัติของพนักงาน และควบคุม กำกับ ดูแล ประเมินผล และติดตามผลงานให้ได้ตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กร

**ผู้บริหารระดับสูง (top management / executive)** เป็นผู้นำระดับสูงขององค์กร เช่น ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ เจ้าของบริษัทหรือห้างหุ้นส่วน ซึ่งมีหน้าที่กำหนดนโยบายวิสัยทัศน์ สั่งการในเรื่องสำคัญ เช่น เรื่องการขยายกิจการ เรื่องบุคลากร เรื่องการก่อหนี้ผูกพัน การขยายหุ้น การปรับเปลี่ยนกิจการ เป็นต้น ผู้บริหารระดับนี้จะรับผิดชอบทั้งหมดในองค์กร มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ และเป็นตัวแทนองค์กรในการติดต่อกับบุคคลภายนอก หรือสถาบันอื่น ๆ

ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับที่กล่าวมา แม้จะมีบทบาทต่างกันในแต่ละระดับ โดยขึ้นกับลักษณะงานที่ต่างกัน แต่ผู้บริหารทุกระดับล้วนเป็นหัวหน้างาน ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร และถ้าผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับ มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ประสานงานกันได้เป็นอย่างดี มีเป้าหมายในการทำงานไปสู่จุดเดียวกัน จะเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ก่อให้เกิดความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้า

### คุณสมบัติของหัวหน้างาน

#### 1. รู้งานที่ตนเองรับผิดชอบ

หัวหน้างานจำเป็นต้องรู้ และเข้าใจในขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง มิฉะนั้นแล้ว จะไม่อาจควบคุมบังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ การที่รู้และเข้าใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบนั้น หัวหน้างานจำเป็นต้องรู้ถึงเป้าหมายและนโยบายของบริษัท หรือองค์กรที่ตนเองสังกัดอยู่ เพื่อจะได้ยึดถือเป็นหลักในการบริหารงาน ในเวลาเดียวกันก็ต้องรู้และเข้าใจถึงส่วนในความรับผิดชอบของตนอันจะส่งผลให้เป้าหมายและนโยบายของบริษัทประสบความสำเร็จ

## 2. วิธีบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชา

เมื่อเข้าใจถึงขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองแล้ว หัวหน้างานต้องมีความสามารถในการบริหารงาน เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ หัวหน้างานจึงต้องมีความสามารถในการกำหนดแนวดำเนินงาน และวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบและยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ทั้งต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ให้หมดไป งานที่ควรจะต้องมอบหมายก็ สามารถมอบหมายงานให้บุคคลที่เหมาะสมรับไปปฏิบัติได้อย่างดี และมีความสามารถในการปกครอง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ไม่ทะเลาะเบาะแว้งกัน แต่ร่วมมือกันทำงานด้วยความสามัคคีและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้นในหน่วยงาน

### หน้าที่ของหัวหน้างาน

หน้าที่ของหัวหน้างานอยู่ที่การควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมกันทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของหน่วยงานตามที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นหน้าที่ของหัวหน้างาน โดยสรุปจึงมี 6 ประการ (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2536, หน้า 15 – 16) คือ

#### 1. สร้างความเข้าใจในองค์การให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา

หัวหน้างานที่มีความเข้าใจเป็นอย่างดีในหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่มีต่อบริษัทหรือองค์การจะต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า งานของแต่ละคนมีความสัมพันธ์กับงานส่วนรวมขององค์การอย่างไร และเมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติก็จะต้องระบุเรื่องอำนาจหน้าที่ให้กระจ่างชัด

#### 2. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ในการออกคำสั่งบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่นั้นหัวหน้างานต้องออกคำสั่งให้ชัดเจน เข้าใจง่าย และแน่นอนเจาะจง เมื่อออกคำสั่งไปแล้ว ต้องมีการตรวจสอบว่างานดำเนินไปตามตารางที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งมีการประสานงานภายในหน่วยงาน และเข้าแก้ไขเมื่อจำเป็น ด้วยการดูแลให้การปฏิบัติงาน เป็นไปตามที่ได้รับมอบหมาย และจะต้องเน้นถึงการประหยัดและประสิทธิภาพควบคู่กันไป

#### 3. การวางแผนและกำหนดงาน

ในการวางแผนสำหรับอนาคตและเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับหน่วยงานนั้น หัวหน้างานจะต้องรู้ถึงขีดความสามารถของหน่วยงานทั้งกำลังคน เครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีอยู่ และเมื่อกำหนดแผนงานขึ้นแล้ว จะต้องจัดลำดับงานที่จะทำก่อนหลังเป็นตารางปฏิบัติ โดยระบุผู้รับผิดชอบ และเครื่องมือสนับสนุนอันได้แก่ ค่าใช้จ่าย วัสดุอุปกรณ์ที่ต้อง

ใช้ การวางแผนที่ดีนั้น ควรให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนกำหนดเป้าหมายด้วย ทั้งกำหนดระยะเวลาที่งานจะต้องเสร็จและมีแผนสำหรับกรณีฉุกเฉิน รวมทั้งการทำงานล่วงเวลากรณีจำเป็น

#### 4. การพัฒนาพนักงาน

โดยที่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นเครื่องมือที่สำคัญของหัวหน้างาน ดังนั้นหัวหน้างานจึงต้องรู้จักเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน และถ้าเป็นการมอบหมายงานใหม่ให้ ควรแนะนำการทำงานที่ถูกต้องให้ดี นอกจากนี้หัวหน้างานควรศึกษาติดตามดูด้วยว่า ผู้ได้บังคับบัญชาควรมีโอกาสได้รับการศึกษาเพิ่มเติมด้านใด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน และหากมีโอกาสควรแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงผลงาน โดยการกระตุ้นให้ปรับปรุงตนเองในข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วย

#### 5. วิธีได้รับความร่วมมือจากพนักงาน

หัวหน้างานจะสามารถสร้างความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชาได้ ถ้ารู้จักให้รางวัลเมื่อมีการทำความดีความชอบ หรือสรรเสริญเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้ดี มีการหมุนเวียนโยกย้ายงานให้เหมาะสมตามความสามารถของพนักงาน สร้างให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในหัวหน้างานและความจงรักภักดี เมื่อมีข้อร้องทุกข์ ก็พิจารณาด้วยความเที่ยงธรรม ปราศจากอคติ ผลงานที่ผ่านมามีความดีให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบความก้าวหน้าเสมอ อย่างไรก็ตาม ถ้ามีการฝ่าฝืนระเบียบอันเป็นหลักเกณฑ์ของ การทำงานก็ต้องลงโทษ และหัวหน้างานควรยึดหลัก ของความปลอดภัย และสวัสดิภาพแก่พนักงานอย่างเต็มที่

#### 6. การปรับปรุงตนเอง

หัวหน้างานที่ดีนั้นจะต้องไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ แต่มีการปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ หลักในการปรับปรุงตนเองก็คือ การสำรวจจุดอ่อนของตนเอง และทำการแก้ไขจุดอ่อนของตนเองถ้ามี และพยายามปรับปรุงตนเองในการทำงานร่วมกับคนอื่น หัวหน้างานในยุคปัจจุบัน จำเป็นต้องปรับปรุงฝีมือ และเพิ่มพูนทักษะความรู้อยู่เสมอ กับวิทยาการใหม่ๆที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับหัวหน้างาน และความสัมพันธ์อันดี กับหน่วยงานอื่น ๆ นอกจากนี้หัวหน้างานควรต้องปรับปรุงทัศนคติของตนต่องาน และทำที่ต่อองค์การในทางสร้างสรรค์ด้วย

### แนวคิดเกี่ยวกับหัวหน้างานการผลิต

ความหมายของ คำว่า “หัวหน้างานการผลิต” ในที่นี้ได้แก่ผู้ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำ (leader) ในการดำเนินงานการผลิต ในกิจการอุตสาหกรรมหมายถึง ผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ และได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กรอุตสาหกรรม ให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน ขององค์กรอุตสาหกรรมนั้น โดยมี อำนาจหน้าที่ที่บังคับบัญชา ชี้นำ ควบคุม วางแผนกำหนดเป้าหมาย และ

ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กรอุตสาหกรรม ตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน ที่รับผิดชอบ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

### ความสำคัญของหัวหน้างานการผลิต

หัวหน้างานการผลิตเป็นบุคคลผู้ซึ่งมีความสำคัญที่มีอิทธิพลต่อ การทำให้งานเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลง พัฒนา หรือหยุดอยู่กับที่ หรือถอยหลัง มีอิทธิพลทั้งต่อมาตรฐานสินค้าหรือการ ให้บริการ ปริมาณการเพิ่มหรือลดลงผลผลิตของสินค้าหรือบริการ และมีความสำคัญมากต่อ ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรหรือหน่วยงาน คือการบริหารบุคคลในองค์กร ให้ทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ในบรรยากาศของการทำงานกลุ่มที่เหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากการทำงาน ร่วมกันเป็นกลุ่มนั้น พฤติกรรมของคนหนึ่งมักมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของอีกคนหนึ่งไม่มากนัก ยิ่งถ้าเป็นหัวหน้างานการผลิต พฤติกรรมของหัวหน้างานการผลิตก็จะมีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปได้ทั้งอิทธิพลในแง่บวกและอิทธิพลในแง่ลบ หัวหน้างานการผลิตที่ “บริหารงานเป็น” ใน การใช้ยุทธวิธีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี จะส่งผลสู่การ ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้บรรยากาศของความสมัครสมานสามัคคี ความ เข้าใจอันดีต่อกัน ความเชื่อมั่นในกันและกัน ความรู้สึกเป็นพวกพ้องเดียวกัน ความคิดเห็นว่าเป็นส่วนหนึ่งของกิจการงานนั้น มีความรัก ความศรัทธา ภาคภูมิใจในองค์กรที่ตนทำงานอยู่ มี ความรู้สึกผูกพันกับงาน มีความรู้สึกเห็นพ้องต้องกัน และร่วมกันดำเนินงานซึ่งเต็มไปด้วยการ แข่งขันเพื่อความเป็นเลิศ การเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์กร จึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารงาน มีอิทธิพลทั้งต่อความสำเร็จของงานและบรรยากาศภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เบอธตันสไตน์และคณะ ที่กล่าวว่าผู้นำกลุ่มมีบทบาทสำคัญมากต่อการตัดสินใจ ต่อนโยบาย ต่อ การแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานกลุ่มร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

### ส่วนประกอบของหัวหน้างานการผลิต

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับความหมาย และความสำคัญของหัวหน้างานการผลิต จะเห็นได้ว่า หัวหน้างานการผลิตจะต้องมีส่วนประกอบของผู้บริหารงาน 3 ประการด้วยกัน ดังนี้

1. อำนาจในการบังคับบัญชาของหัวหน้างานการผลิต ในที่นี้อาจจะเป็นการได้รับการ ขอมรับ หรืออำนาจในการให้คุณ ให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งการประเมินผลการทำงาน ที่จะ สั่งการ ควบคุมดูแลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรธุรกิจนั้น ๆ

2. กระบวนการสื่อสารของหัวหน้างานการผลิต เป็นวิธีการสื่อความเข้าใจใน การปฏิบัติงานหรือสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันภายในหน่วยงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเป็น เครื่องมือที่สำคัญของการบังคับบัญชาและควบคุมงาน

**3. การนำไปสู่จุดประสงค์ของหัวหน้างานการผลิต** เป็นการขับเคลื่อนงานขององค์กร ให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะมีทั้งจุดประสงค์ขององค์กร จุดประสงค์ของกลุ่ม จุดประสงค์ ส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคน และจุดประสงค์ส่วนตัวของหัวหน้างานการผลิต ทั้งนี้โดยประสาน จุดประสงค์ทั้งหมดให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และประสานผลงานให้สนองจุดประสงค์ ของทุกฝ่าย องค์กรประกอบทั้ง 3 ประการที่กล่าวมานี้ ถ้าขาดประการใดประการหนึ่งจะทำให้การเป็น หัวหน้างานการผลิตขาดความหมาย บริหารงานไม่ได้ประสิทธิภาพ เช่น ถ้าขาดอำนาจในการบังคับ บัญชาหรือสั่งการ ก็จะทำให้งานขาดระบบ ลูกน้องไม่เชื่อถือ ถ้าขาดกระบวนการสื่อสาร ก็ขาด เครื่องมือในการกำหนดงานและสร้างความเข้าใจในงาน ถ้าขาดการควบคุมไปสู่จุดประสงค์ ก็ทำให้ งานดำเนินไปแบบไร้ทิศทาง เสียพลังงาน เสียเวลา และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย การเป็นหัวหน้างาน การผลิตจึงจำเป็นต้องมีส่วนประกอบทั้ง 3 ประการดังกล่าว

#### **บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานการผลิต**

1. มีหน้าที่ผลิตสินค้าที่ต้นทุนต่ำและมีคุณค่า คือการควบคุมต้นทุน
2. มีหน้าที่ผลิตสินค้าที่ดีให้ดียิ่งขึ้นและทำหน้าที่ในการทำงานให้ดี คือการควบคุม คุณภาพ
3. ทำหน้าที่รักษาจำนวนที่จำเป็นต้องส่งตามกำหนดส่งมอบ คือการควบคุมการส่งมอบ
4. ทำหน้าที่ ที่ให้โรงงานหรือสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัย ในการทำงานและพื้นที่ ทำงานเพียงพอ คือ การควบคุมความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม
5. ทำหน้าที่เก็บรักษาและตรวจสอบอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ให้สามารถใช้งานได้ทันที คือการควบคุมดูแลเครื่องมืออุปกรณ์
6. ทำหน้าที่เก็บรักษาและใช้วัตถุดิบรวมทั้งชิ้นส่วนงานอย่างเหมาะสม คือการควบคุม วัตถุดิบและสินค้าคงคลัง
7. ทำหน้าที่ดูแลพนักงาน จัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ปฏิบัติงานงานเป็นไปตาม มาตรฐาน คือการควบคุมดูแลงานและความเป็นมาตรฐาน
8. ทำหน้าที่ส่งเสริมกิจกรรมการผลิตเช่นกิจกรรม 5 ส ข้อเสนอแนะ กิจกรรมกลุ่ม คุณภาพ
9. ทำหน้าที่ส่งเสริม สร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน

#### **คุณลักษณะของหัวหน้างานการผลิต**

ลักษณะของหัวหน้างานการผลิตที่พึงประสงค์ในองค์กร ในที่นี้หมายถึงลักษณะที่ เอื้ออำนวยให้หัวหน้างานการผลิตดำเนินงานของตนได้ โดยราบรื่นเรียบร้อย และเกิดผลดีต่องาน ซึ่งลักษณะที่ว่านั้นอาจเป็นด้านสติปัญญา อุปนิสัย อารมณ์ หรือลักษณะทางกาย ลักษณะด้าน

สติปัญญา อาจจะเป็นความสามารถทางสมอง การเก็บประสบการณ์ ใหว่พริบปฏิภาณ ลักษณะด้านอุปนิสัย อาจเป็นความประพฤติ การวางตน ศีลธรรมจรรยา ลักษณะด้านอารมณ์อาจเป็นความรู้สึกนึกคิด การควบคุมตนเองในการแสดงออก ส่วนลักษณะทางกายอาจเป็นการแต่งกาย ท่วงทิวาจาที่เหมาะสมตามบทบาทผู้นำของตน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาในส่วนที่ว่าด้วยความสำคัญและภารกิจของหัวหน้างานการผลิต บทบาทหน้าที่และการวางตนของหัวหน้างานการผลิตสามารถสรุปลักษณะของหัวหน้างานการผลิตที่พึงประสงค์ในองค์กรได้ดังนี้

**ความเป็นผู้มีสติปัญญาดีหรือค่อนข้างดี** หัวหน้างานการผลิตควรมีสติปัญญาดีหรือค่อนข้างดี ทั้งนี้ อาจไม่จำเป็นว่าจะต้องฉลาดถึงขั้นอัจฉริยะแต่อย่างน้อยควรเป็นคนมีวิจารณญาณ มีเหตุผลในการคิด วิเคราะห์ มองแนวเส้นทางการทำงานอย่างฉลาดและทันคน

**ความเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม** หัวหน้างานการผลิตควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พร้อมต่อการปรับเปลี่ยนระบบหรือลักษณะงาน เพื่อความดำรงอยู่หรือความเจริญก้าวหน้าของงาน และเพื่อแก้ปัญหาบางประการไม่กั่วงวลนักต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการปรับเปลี่ยน เมื่อพบว่าดำเนินการแล้วไม่ได้ผลก็พร้อมต่อการปรับเปลี่ยนให้เข้าแนวเดิมหรือแนวใหม่ต่อไป กล่าวได้กล้าเสีย กล้าเสี่ยง มีความยืดหยุ่นในเรื่องนโยบายและกฎระเบียบ และไม่พึงใจกับข้อผิดพลาด พร้อมต่อการให้โอกาสแก่ตนเองและผู้อื่นได้บังคับบัญชา

**ความเป็นผู้มีระเบียบและระมัดระวังรอบคอบ** หัวหน้างานการผลิตควรมีระเบียบและระมัดระวังรอบคอบ คุณลักษณะข้อนี้แม้จะค่อนข้างเป็นคนละเอียดกับความคิดริเริ่ม แต่หัวหน้างานการผลิตจำเป็นต้องมีหรือเสริมสร้างให้มีในตนเอง ความเป็นระบบระเบียบและระมัดระวังรอบคอบจะช่วยให้งานดำเนินไปได้โดยราบรื่น ใช้เวลาน้อย สิ้นเปลืองน้อย โดยมีผลงานเท่าเดิมหรือดีขึ้น คือบริหารเวลาบริหารงบประมาณ บริหารคน บริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น แล้ววางแผนหรือระบบงานเพื่อพร้อมต่อการแก้ปัญหา ดังคำกล่าวของนักกรบจีนที่ว่า “ในแผนรบ 10 แผน นอกจากแผนบุกแล้วควรมีแผนหนีด้วยอย่างน้อย 1 แผนเสมอ”

#### **ความเป็นผู้นำของหัวหน้างานการผลิต**

ความเป็นผู้นำของหัวหน้างานการผลิต คือ ศิลปะของการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและมีความเต็มใจที่จะทำในสิ่งที่ หัวหน้างานการผลิตต้องการ ดังนั้นเป้าหมายในการศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำ (ธีรวิทย์ บุญโสภณ และวีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, 2540, หน้า 186-205) จะศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. มีจิตสำนึกในหน้าที่ (a sense of mission) หัวหน้างานการผลิตต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถจะเป็นผู้นำได้ และมีความรักในหน้าที่รวมทั้งมีความซื่อสัตย์ต่อผู้ร่วมงานและต่องานในหน้าที่
2. กล้าปฏิเสธตนเอง (self denial) หัวหน้างานการผลิตต้องพร้อมที่จะเสียสละหรือเลิกความคิดเห็นของตนเองเมื่อพบว่าไม่ถูกต้อง รวมทั้งเต็มใจที่จะอุทิศกำลังสมองของตนเพื่อแก้ไขปัญหามานานที่อีกด้วย
3. มีบุคลิกภาพดี (high character) หัวหน้างานการผลิตต้องมีความพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาและเหตุการณ์ยุ่งยากอย่างมั่นคงและแน่วแน่ กล้าที่จะรับฟังการตำหนิในความบกพร่องของตนจากคนอื่นหรือจากผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งมีความซื่อสัตย์และเป็นที่ยอมรับไว้วางใจของคนทั้งหลายได้
4. เชี่ยวชาญในงานที่ทำ (job competence) หัวหน้างานการผลิตต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ตนเองเกี่ยวข้องทั้งในเชิงวิชาการ และในเชิงทักษะ ตลอดจนสามารถถ่ายทอดไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง
5. มีวิจารณญาณดี (good judgment) หัวหน้างานการผลิตต้องเป็นบุคคลที่มีสามัญสำนึก (common sense) มีชั้นเชิง (tact) และมีความสามารถในการมองปัญหาให้กระจ่างพร้อมกับการวางแผนงานได้ล่วงหน้า เหล่านี้รวมกันเข้าเป็นวิจารณญาณที่ดี ซึ่งช่วยเสริมบุคคลให้เป็นผู้เป็นที่ดี
6. มีพลังกำลังพร้อม (energetic) หัวหน้างานการผลิตต้องพยายามรักษาสุขภาพให้แข็งแรงสมบูรณ์และสภาพจิตที่ดี เพื่อมีพลังในการทำงาน

#### การวางแผนของหัวหน้างานการผลิต

การดำเนินงานที่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับ “คน” ทั้งคนระดับเดียวกัน ระดับที่สูงกว่า และระดับที่ต่ำกว่าตน ได้มีผู้แสดงแนวคิดไว้มากเกี่ยวกับการวางแผนของหัวหน้าการผลิต สรุปได้ว่าการที่จะบริหารงานให้ได้ประสิทธิภาพ หัวหน้างานการผลิตจะต้องตระหนัก และยึดแนวทางในการวางแผนดังนี้

#### การวางแผนในฐานะทรัพยากรขององค์กร

หัวหน้างานการผลิตควรใช้ความรู้ความสามารถของตนในการวางแผน จัดองค์การ ตั้งการ ควบคุมการดำเนินงานและกระทำกิจกรรมต่าง ๆ กับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ได้ผลตอบแทนมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองเวลา เงิน และทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กรให้น้อยที่สุด โดยยึดถือหลักว่าตนคือส่วนหนึ่งขององค์กรหรือทรัพยากรขององค์กร



### **การวางตนในฐานะผู้ขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินไปได้ในทิศทางที่กำหนดไว้**

หัวหน้างานการผลิตควรมีความเด็ดเดี่ยว มั่นคงในการที่จะกระทำทุกอย่างภายใต้ขอบเขตอำนาจ ความรับผิดชอบ และอิทธิพลที่ตนมีอยู่ ในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ไม่ว่าจะต้องขอความช่วยเหลือร่วมมือจากผู้ที่มิอำนาจเหนือตนหรือขอความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชาก็ตาม หัวหน้างานการผลิต พร้อมทั้งจะใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างฉลาดเฉียบแหลม และรอบคอบ เพื่อให้งานขององค์กรดำเนินไปได้ด้วยดี โดยยึดถือหลักว่าตนเป็นตัวจักรสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่จุดหมาย

### **การวางตนในฐานะผู้เสริมพลังให้แก่กลุ่ม**

หัวหน้างานการผลิตควรบริหารบุคคลโดยวิธีการที่เหมาะสม ถูกต้องเพื่อช่วยสร้างขวัญกำลังใจและพลังใจอันเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่จะทำให้กลุ่มพร้อมที่จะทำงานเต็มความสามารถ ผู้หัวหน้างานการผลิตจึงต้องเข้าใจถึงแรงจูงใจหรือพลังกระตุ้นที่จะทำให้บุคลากรเต็มใจทำงานและใช้วิธีการต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมพลังให้แก่บุคลากร ซึ่งต้องคำนึงอยู่เสมอว่าถ้าผู้นำให้แรงกระตุ้น ผู้ตามก็เกิดแรงกายแรงใจพร้อมที่จะทำงาน

### **การวางตนในฐานะผู้สร้างกลุ่มทำงานให้มีความสามัคคีและเสียสละแก่งาน**

หัวหน้างานการผลิตจะต้องทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมากซึ่งบางคนเป็นคนที่ตนรู้จักและรับเข้ามา บางคนอาจเป็นคนเก่าแก่ดั้งเดิมของที่ทำงาน บางคนอาจเป็นคนที่ผู้มีอำนาจมอบหมายฝากฝังมา บางคนมีอิทธิพลและมีผลต่อการได้เสียขององค์กร ไม่ว่าคนแต่ละคนหรือแต่ละพวกจะมีพื้นเพความเป็นมาอย่างไรก็ตาม จะต้องสร้างความกลมเกลียว ความพร้อมเพรียงและความเสียสละเพื่อร่วมมือกันทำงานขององค์กรให้ได้ผลดี

### **การวางตนในฐานะผู้สร้างเสริมให้เกิดความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของพนักงานและองค์กร**

ปกติแล้วจุดมุ่งหมายขององค์กรและจุดมุ่งหมายของ พนักงานมักจะสอดคล้องกัน โดยที่ต่างฝ่ายต่างก็จะพยายามยึดถือประโยชน์ของตนเป็นหลัก และพยายามที่จะกระทำการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการแลความพึงพอใจของตนให้มากที่สุด ในกรณีเช่นนี้ผู้นำหรือผู้จัดการจึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้ประสานประโยชน์และความต้องการของทั้งสองฝ่าย เพื่อให้มีจุดยืนที่ทุกคนพอใจและพอที่จะรับได้ ซึ่งจะส่งผลให้ทุกคนมีกำลังใจทำงาน

### **การวางตนในฐานะแม่แบบของพนักงาน**

บทบาทของผู้นำขององค์กร ซึ่งเสมือนแม่แบบที่ ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหลายมองดูด้วยความยกย่อง เป็นแบบอย่างที่เขาจะปฏิบัติตาม ทั้งในด้านการแสดงพฤติกรรม หรือการกระทำ ความรู้สึกนึกคิด และการพิจารณาในแง่มุมต่าง ๆ ทั้งในเวลางาน และนอกเวลางาน จึงกล่าวได้ว่า

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดรูปแบบของพฤติกรรมกรดำเนินงานขององค์กรและการวางตัวของพนักงานในขณะเดียวกัน หัวหน้างานการผลิตจึงควรพยายามทำตนให้เป็น ตัวอย่างที่พึงประสงค์ของหน่วยงาน

### **การวางตนในฐานะผู้เชี่ยวชาญ**

หัวหน้างานการผลิต ควรบริหารงานขององค์กร ด้านนโยบายเปิดประตู คือพร้อมที่จะถ่ายทอดและใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เป็นประโยชน์แก่บุคลากรของหน่วยงาน เพื่อที่จะช่วยให้ผู้ตามสามารถช่วยตัวเองได้ ในสถานการณ์ต่าง ๆ หัวหน้างานการผลิต จะเป็นผู้ชี้ให้ผู้ตามมองเห็นและเข้าใจสภาพที่แท้จริงของปัญหา กระตุ้นให้ผู้ตามหาทางและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างยากด้วยตนเอง และอาจจะต้องให้ความช่วยเหลือมากกว่านี้ เมื่อผู้ตามได้พยายามแก้ปัญหาของตนเองจนสุดความสามารถแล้ว และปัญหายังไม่ลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้บริหารก็ควรต้องช่วยเหลือได้

### **การวางตนในฐานะผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง**

หัวหน้างานการผลิตต้องตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็น บางครั้งเพื่อให้สามารถดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลกำไร หรือเพื่อให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้ จึงต้องกล้าตัดสินใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความจำเป็น การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจอยู่ในรูปค่อยเป็นค่อยไป แต่แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มว่าจะดีขึ้นเรื่อย ๆ อันเป็นการก้าวหน้าที่มั่นคง แต่ในบางเรื่องก็จำเป็นต้องจัดให้มีการปรับเปลี่ยนฉับพลันทันที เพื่อลดความยุ่งยากบางประการ

### **การวางตนในฐานะผู้เชื่อมโยงกลุ่มคนในระดับต่าง ๆ**

หน้าที่ของหัวหน้างานการผลิตนั้น ครอบคลุมไปถึงการติดต่อกับ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ในระดับเดียวกันในหน่วยงานเดียวกัน และต่างหน่วยงานในองค์กรเดียวกัน หัวหน้างานการผลิตจะต้อง พยายามทำหน้าที่เป็นกันชนและเป็นผู้ถ่ายทอดความคิดเห็นจากกลุ่มคนแต่ละฝ่าย เพื่อประสานผลประโยชน์และตอบสนองความต้องการของแต่ละฝ่ายให้เกิดความพอใจร่วมกัน และเพื่อให้งานของทุกฝ่ายประสานกันไปได้อย่างราบรื่นเรียบร้อย

### **การวางตนในฐานะนักพัฒนาและผู้สร้างสรรค์**

หัวหน้างานการผลิตจะต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรในองค์กร ให้สามารถร่วมมือกันในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่หน่วยงาน และผู้บริหารเองก็ควรให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากร ได้เจริญงอกงามในทิศทางที่เหมาะสมกับแต่ละคนจะเห็นได้ว่าหัวหน้างานการผลิตต้องมีบทบาทหลายประการในอันที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรแก่พนักงาน และในขณะเดียวกัน หัวหน้างานการผลิต จะต้องใช้ความ

พยายามโดยต่อเนื่องเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการเป็นหัวหน้างานการผลิตของตนเองให้สมบูรณ์ขึ้นเป็นลำดับ

**หลัก 20 ประการ เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานสำหรับหัวหน้างานการผลิต** (ธีรวุฒินุญชโสภณ และวีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์, 2540, หน้า 28-29)

1. หัวหน้างานการผลิตต้องรักษาคำพูดที่ให้ไว้กับทุกคน
2. หัวหน้างานการผลิตต้องมีระเบียบวินัยในการทำงาน
3. หัวหน้างานการผลิตต้องซื่อสัตย์ต่อหน้าที่
4. หัวหน้างานการผลิต ต้องปฏิบัติงานด้วยความละเอียด รอบคอบ และต้องคิดก่อนลงมือลงทำ
5. หัวหน้างานการผลิต ต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน ที่ได้รับมอบหมาย และพยายามทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปโดยเร็ว
6. หัวหน้างานการผลิตต้องมีธรรมาจริยธรรมเรียบร้อยต่อผู้ร่วมงานทุกระดับชั้น
7. หัวหน้างานการผลิตต้องปรับนิสัยตนเองให้เข้ากับผู้ร่วมงานทุกระดับชั้นด้วยความเต็มใจโดยไม่ถือตัว
8. หัวหน้างานการผลิต ต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกระดับชั้นด้วยความเต็มใจ ก่อนการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ
9. หัวหน้างานการผลิต ต้องให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาต่อผู้ร่วมงานทุกระดับชั้นเท่าที่สามารถจะช่วยให้ทั้งปัญหาการงานและปัญหาส่วนตัว
10. หัวหน้างานการผลิตต้องจัดวางกล่องรับข้อคิดเห็นไว้ในโรงงานเพื่อให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสเขียนข้อบกพร่องและเสนอแนะข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการบริหารงานและปรับปรุงกระบวนการผลิตของโรงงาน
11. ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงภายในโรงงาน เช่น การเปลี่ยนแปลง กระบวนการผลิต การเปลี่ยนแปลงกฎโรงงาน การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลหรือการสับเปลี่ยนหน้าที่การบริหารในระดับต่างๆ หัวหน้างานการผลิตต้องมีการแจ้งข่าวสารให้พนักงานได้รับทราบ หรืออาจให้มีหนังสือเวียนเป็นข่าวสารให้พนักงานรับทราบโดนทั่วกัน
12. หัวหน้างานการผลิตต้องเตรียมการพูดไว้ล่วงหน้าก่อนเข้าประชุมทุกครั้ง
13. เมื่อมีการนัดหมายกับใคร เวลาใด ที่ไหนหัวหน้างานการผลิตต้องจดรายละเอียดลงในสมุดบันทึก
14. หัวหน้างานการผลิต ต้องกล้าที่จะยอมรับผิดต่อหน้าทุกคนเมื่อวางแผนการบริหารงานผิดพลาด

15. หัวหน้างานการผลิตต้องถือคติที่ว่าถ้าต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติกับตนอย่างไร ก็ต้องปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างนั้น
16. หัวหน้างานการผลิตจะต้องไม่มีคำว่าเพื่อน ในการบริหารงาน
17. หัวหน้างานการผลิตต้อง มีความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้น และตำแหน่งของผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน
18. หัวหน้างานการผลิตต้องให้บำเหน็จรางวัล คำชมเชยให้แก่พนักงานที่มีผลการทำงานดีเด่น เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ และให้กำลังใจแก่พนักงานที่ตั้งใจทำงาน
19. หัวหน้างานการผลิตต้องไม่ทำงานข้ามหน้าข้ามตาผู้มีตำแหน่งสูงกว่าตนเอง เมื่อมีความคิดเห็นใหม่ ๆ และคิดว่าจะประโยชน์ต่องาน ควรได้เข้าปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาของตนเสียก่อน
20. หัวหน้างานการผลิตต้องหมั่นศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอเมื่อมีโอกาส หัวหน้างานการผลิตที่ดีจะต้องเป็นผู้กว้างไกลและทันกับความเจริญก้าวหน้าต่าง ๆ ทางเทคโนโลยี อุตสาหกรรมและสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการในสายงานที่รับผิดชอบได้ดี

## แนวความคิดการบริหารกับการจัดการ

### ความหมายของการบริหารกับการจัดการ

คำว่า การบริหาร (administration) และการจัดการ (management) ได้มีนักวิชาการและนักบริหารได้กำหนด ลักษณะความหมายทั้งสองคำไว้ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2538, หน้า 28) การบริหาร (administration) เกี่ยวข้องในเรื่องนโยบาย (policy) ดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงหรือเรียกว่าระดับบริหาร และนิยมใช้กับการบริหารราชการ ส่วนการจัดการ เกี่ยวข้องในเรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติจัดทำ (implement) ดำเนินการโดยผู้บริหารระดับกลางลงมาหรือเรียกว่าระดับปฏิบัติการ และนิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน อย่างไรก็ตาม คำว่า การบริหาร กับคำว่า การจัดการ ใช้แทนกันได้ มีความหมายเหมือนกัน ในการวิจัยเล่มนี้จะใช้สองคำนี้สลับกันไปตามความเหมาะสม

การบริหารจัดการ (ณรงค์ นันทวรรณ และเอื้องฟ้า นันทวรรณ, 2536, หน้า 4-5) คือ การดำเนินงาน หรือกระบวนการของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมมือร่วมแรงร่วมใจ กันทำงาน เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งเอาไว้ ร่วมกันโดยคำนึงถึง การจัดสรรทรัพยากร ที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจะต้องประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการคือ

1. มีเป้าหมาย (goal) หรือวัตถุประสงค์ (objective) ที่แน่นอน
2. ทรัพยากรในการบริหาร (resources of management)

3. มีการประสานงานระหว่างกัน หรือมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน (interaction)

#### ทรัพยากรในการบริหารจัดการ

การจัดการหรือการบริหารกิจการต่าง ๆ จำเป็นต้องมีทรัพยากร อันเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดการ (สมคิด บางโม, 2538, หน้า 30) ซึ่งประกอบด้วย

1. คน (man) คือบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมขององค์กรนั้นๆ
2. เงิน (money) ใช้สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
3. วัสดุวัสดุสิ่งของ (materials) หมายถึงอุปกรณ์เครื่องใช้ เครื่องมือต่าง ๆ รวมทั้งอาคารสถานที่

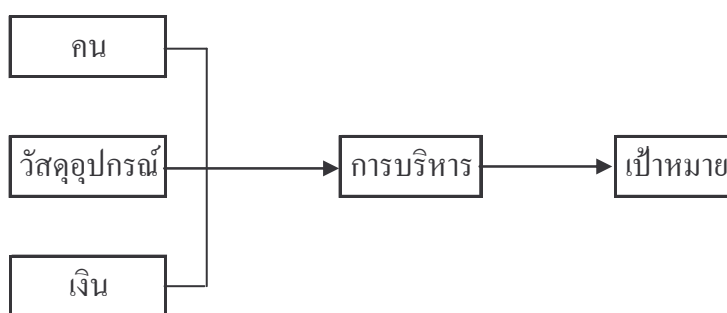
4. วิธีการ (method) หมายถึงองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ

5. การตลาด (marketing) เป็นที่สำหรับจำหน่ายสินค้าและบริการ

6. เครื่องจักร (machine) ใช้สำหรับการผลิตสินค้าและบริการ

#### การบริหารงานของหัวหน้างาน

การที่จะปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้างานได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ หัวหน้างานต้องรอบรู้ในหลักการบริหาร และทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงานด้วย โดยหัวหน้างานต้องรู้จักการนำปัจจัยในการบริหารอันได้แก่ คน วัสดุอุปกรณ์ และเงิน มาก่อให้เกิดผลงานที่เป็นเป้าหมาย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า หัวหน้างาน เป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น โดยหัวหน้างานเป็นเพียงผู้ควบคุมงาน ประสานงาน ตัดสินใจ และประเมินผลงานเพื่อปรับปรุงแก้ไข



ภาพที่ 2 ปัจจัยในการบริหาร

## หลักการบริหาร

ในการบริหารงานทางธุรกิจ หัวหน้างานควรมีหลักการสำหรับการบริหารงานเพื่อเป็นแนวทางในการในการปฏิบัติงาน เช่นหลัก POSDCIR ประกอบไปด้วย

P	คือ	Planning	หมายถึง	การวางแผน
O	คือ	Organizing	หมายถึง	การจัดองค์การ
S	คือ	Staffing	หมายถึง	การจัดคนเข้าทำงาน
D	คือ	Directing	หมายถึง	การอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ
C	คือ	Controlling	หมายถึง	การควบคุม
I	คือ	Innovation	หมายถึง	การสร้างสรรค์สิ่งใหม่
R	คือ	Representation	หมายถึง	การเป็นตัวแทนขององค์การ

### การวางแผน (planning)

แม้ว่าการวางแผนหลักจะเป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงของหน่วยงานวางแผนขององค์การก็ตาม แต่หัวหน้างานก็ต้องวางแผน ในระดับหน่วยงานของตน เพื่อให้แผนปฏิบัติดำเนินไปบรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับแผนหลักขององค์การด้วย

### การจัดองค์การ (organizing)

หัวหน้างานควรแบ่งงานในความรับผิดชอบของตนให้ชัดเจนเป็นระเบียบเรียบร้อย เพื่อความสะดวกในการมอบหมายงาน และขจัดความสับสนระหว่างผู้ปฏิบัติงานในเรื่องอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม กับการทำงานของหน่วยงานด้วยการจัดองค์การที่ดีจะช่วยให้ทุกคนรู้หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนควรมีสัดส่วนที่พอเหมาะ และเกิดเอกภาพในการบังคับบัญชา โดยไม่มีการออกคำสั่งข้ามผู้บังคับบัญชา

### การจัดคนเข้าทำงาน (staffing)

เมื่อมีการแบ่งงานในความรับผิดชอบเป็นสัดส่วนแล้วหัวหน้างานมีหน้าที่จัดหรือกำหนดผู้ได้บังคับบัญชาของตน เข้ารับผิดชอบในงานแต่ละอย่าง ซึ่งการจัดคนเข้าทำงานได้อย่างเหมาะสมนั้น หัวหน้างานจะต้องรู้จักความรู้ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็นอย่างดี การจัดคนเข้าทำงานที่ดีนั้นจะต้องไม่จัดโดยอคติ หรือลำเอียง แต่มีความเที่ยงธรรม โดยมองประโยชน์ต่อหน่วยงานเป็นสำคัญ

### การอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ (directing)

หัวหน้างานมีหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกโดยการออกคำสั่ง แนะนำ ชี้แจงต่อผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงาน ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสปรับปรุง

ทักษะในการทำงาน หัวหน้างานที่ดี จะต้องสามารถกระตุ้นหรือจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความกระตือรือร้นในการทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

#### **การควบคุม (controlling)**

หัวหน้างานต้องติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ และเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากคาดเคลื่อนไม่เป็นไปตามแผน ก็ต้องทำการแก้ไข เพื่อให้งานดำเนินไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นหัวหน้างานควรได้รับรายงาน ผลการปฏิบัติทุกชั้นตอน เพราะถ้ามีเหตุการณ์ที่ต้องเปลี่ยนแปลง จะได้เข้าไปแก้ไข ได้ทันทันทั่วถึง

#### **การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (innovation)**

หัวหน้างานต้องมีการเสริมสร้างแนวความคิดใหม่ ๆ หรือ ประสานแนวความคิดเก่ากับแนวความคิดใหม่เข้าด้วยกัน และเป็นผู้กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อสร้างความเจริญให้กับองค์กร

#### **การเป็นตัวแทนขององค์กร (representation)**

หัวหน้างานต้องเป็นตัวแทนขององค์กรที่มีการแสดงออกของภาพลักษณ์ที่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร สร้างความผูกพันรั้งให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรักในองค์กรและแสดงออกในทางที่ดีต่อชุมชนและสังคม

### **การบริหารการผลิต**

#### **ความหมายของการบริหารการผลิต**

**การบริหารการผลิต (production management)** คือวิธีการหรือหลักการของการจัดระบบการทำงานของหน่วยงานผลิตต่างๆ ให้ประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ โดยใช้เวลาและค่าใช้จ่ายต่ำสุดและได้ผลกำไรสูงสุด (ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีรพงษ์ เถลิงจิระรัตน์, 2540, หน้า 56-57)

วงการอุตสาหกรรมการผลิตจากอดีตจนถึงปัจจุบันได้เปลี่ยนจาก การผลิตที่ทำด้วยมือ มาเป็นการผลิตที่ใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยแทน มีผลให้ปริมาณการผลิตเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ทำให้การบริหารการผลิตมีความซับซ้อนมากขึ้น และได้มีการจัดระบบการบริหารการผลิตในลักษณะต่างๆ ดังนี้

1. การผลิตที่เปลี่ยนมาเป็นเครื่องจักร (mechanization) หมายถึงการเปลี่ยนการผลิตจากงานฝีมือมาเป็นเครื่องจักร ซึ่งมีผลดีคือ เพิ่มกำลังผลิตแก่พนักงาน ผลงานผลิตมีมาตรฐานและความเที่ยงตรงสูงกว่าทำด้วยมือ

2. การผลิตในปริมาณมาก ๆ (large-scale operation) วงการอุตสาหกรรมในปัจจุบัน ได้มุ่งจัดการผลิตสินค้าให้มีปริมาณมาก ๆ เพื่อลดต้นทุนในการผลิตต่อชิ้น ลดลง ทำให้ผลผลิตขายได้ราคาดีและต้นทุนต่ำ

3. การจัดระบบมาตรฐานการผลิต (standardization) คือการกำหนดและการใช้แบบแผนวิธีการทำงานสำหรับ งานผลิตทุกชิ้นตอนเอาไว้ และคอยควบคุมให้การผลิตเป็นไปตามแบบแผนที่วางเอาไว้

4. การจัดช่างชำนาญเฉพาะงาน (specialization of labor) ในสถานการณ์ปัจจุบัน ของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่จัดระบบการผลิต เป็นแบบผลิตจำนวนมาก ๆ พนักงานในกระบวนการผลิตจะทำงานแคบลง คือจะมีหน้าที่ประจำเพียงอย่างเดียวเช่น งานผลิตเครื่องจักร พนักงานคนหนึ่งอาจมีหน้าที่ใส่สลัก น๊อต และสกรู ลงในเครื่องจักรที่ผลิต ส่วนพนักงานถัดไปอาจมีหน้าที่เพียงขันให้แน่นเท่านั้น การจัดหน้าที่การทำงานของคนงานเฉพาะอย่างนี้จะช่วย เพิ่มความชำนาญให้คนงาน และยังสามารผลิตผลผลิตที่มีมาตรฐานต่าง ๆ ได้ใกล้เคียงกันมากที่สุด รวมทั้งสามารถจ้างคนงานที่มีระดับวุฒิค่าเข้าทำงาน เพราะงานแต่ละหน้าที่หัดง่าย ผลเสียของการทำงานในระบบนี้คือ ทำให้คนงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นเครื่องจักรเครื่องหนึ่ง และจะเกิดการเบื่อหน่ายต่องานที่ทำจำเจทุกวัน

5. การผลิตด้วยเครื่องจักรแบบอัตโนมัติ (automation) เป็นการนำเอาเครื่องจักรแบบอัตโนมัติมาใช้แทนแรงงานคนเป็นระบบการผลิตแบบต่อเนื่อง (continuous production system) ซึ่งรวดเร็วมาก สามารถผลิตชิ้นงานจำนวนมาก ๆ โดยพนักงานมีหน้าที่ควบคุมดูแล ความเรียบร้อยเท่านั้น เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมผลิตยางรถยนต์ เป็นต้น ยิ่งเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมมีการพัฒนามากขึ้นเท่าไร การใช้เครื่องจักรกลแบบอัตโนมัติมีมากยิ่งขึ้น เพราะมีทั้ง ระบบควบคุมระบบแจ้งภัย ระบบป้องกันอุบัติเหตุ รวมทั้งใช้ควบคุมดูแลความเรียบร้อยภายในส่วนที่มีสารเคมีที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพของพนักงาน

6. การวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (research and development) ในปัจจุบันส่วนงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในโรงงานอุตสาหกรรมมีความจำเป็นมากขึ้น เพราะมีการแข่งขันด้านการตลาด บริษัทผู้ผลิตสินค้าหรือ ผลิตภัณฑ์ ต้องพยายามคิดค้นผลิตสิ่งใหม่ ๆ ออกมา แม้สินค้าที่ครองตลาดอยู่แล้วก็ต้องมีการปรับปรุงด้านเทคนิคการผลิต เพื่อลดต้นทุนการผลิต และปรับปรุงด้านคุณภาพ เช่น รูปร่าง สี สัน กลิ่น รส และลักษณะการใช้งานที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถชนะการแข่งขันกับบริษัทผู้ผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันได้



### ระบบการบริหารการผลิต

**การผลิต** (รังสรรค์ เลิศในสัจย์, 2550, หน้า 45) หมายถึง การนำเอาทรัพยากรการผลิต (input) มาแปรให้เป็นสินทรัพย์ ทางเศรษฐกิจ ทั้งที่มีรูปร่าง และไม่มีรูปร่าง (output) กิจกรรมดังกล่าวนี้จะสรรคสร้างมูลค่าเพิ่ม และการใช้ประโยชน์ให้เกิดขึ้น (activities)

**ทรัพยากรทางการผลิต** คือ ทรัพยากรที่จำเป็นในการผลิตซึ่งก่อนทำการผลิตจะต้องเตรียมสิ่งเหล่านี้ไว้ให้พร้อมเรียกว่า “4M สำหรับการผลิต” เป็นองค์ประกอบที่ประกอบขึ้นเป็นระบบการผลิต มีรายละเอียดดังนี้

Man	คน (เทคนิค ทักษะ)
Machine	เครื่องจักร (เครื่องจักร จิ๊กฟ็อกซ์เจอร์ อุปกรณ์ตรวจสอบ ยานพาหนะ)
Material	วัตถุดิบ (วัตถุดิบ วัสดุ ชิ้นส่วนต่างๆ)
Method	วิธีการ สารสนเทศ (วิธีผลิต สารสนเทศการผลิต สารสนเทศเทคโนโลยี)

การผลิต = (คน + เครื่องจักร + วัตถุดิบ) X วิธีการสารสนเทศ

การผลิตขึ้นอยู่กับคน เครื่องจักร และวัตถุดิบ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะต่างกันไปตามวิธีการ และสารสนเทศที่ใช้ หนึ่งใน การดำเนินการจริง นอกจาก 4M แล้วก็ได้เพิ่มเงิน (money) เข้าไปแล้ว เรียกว่า 5M

### เงื่อนไขการผลิตมี 3 องค์ประกอบคือ

1. **คุณภาพ (quality)** ของชนิดผลิตภัณฑ์ต้องการผลิตชนิดของผลิตภัณฑ์ที่กำหนดใน ปริมาณ (quantity) ที่กำหนด ในระดับคุณภาพที่ต้องการ
2. **ต้นทุน (cost)** ต้องผลิตตามราคาหรือต้นทุนที่กำหนด
3. **การส่งมอบ (delivery)** ต้องผลิตให้ทันภายในระยะเวลาส่งมอบที่กำหนด

สรุปได้ว่าระบบการผลิต คือ ระบบของการผลิตเพื่อสร้างความพึงพอใจ ตามเงื่อนไข การผลิต 3 องค์ประกอบคือ คุณภาพ ต้นทุน และการส่งมอบ ระบบการผลิตประกอบด้วยระบบ บริหาร ที่เรียกว่าแผนการดำเนินการและระบบผลิตที่เรียกว่าการดำเนินการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**ระบบบริหาร** คือระบบของความสัมพันธ์รวมของการวางแผน ดำเนินการ ควบคุมผลการ ผลิต ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของแผนการผลิต ตามข้อมูลการสั่งซื้อจากลูกค้า เพื่อดำเนินการกิจกรรม แปรเปลี่ยนวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ ลักษณะพิเศษของการบริหาร ได้แก่ การบริหารการผลิต การบริหารคุณภาพ และการบริหารต้นทุน

**ระบบผลิต** คือกระบวนการดำเนินการกิจกรรมการผลิตต่อวัตถุดิบแปรเปลี่ยนเป็นผลิตภัณฑ์ เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ตามที่วางแผนไว้ ประกอบขึ้นจากการผสมผสาน 4M ของการผลิต

### การบริหารงานการผลิตของหัวหน้างานการผลิต

หัวหน้างานการผลิตต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานบริหารจัดการการผลิตซึ่งใช้

หลัก PQCDSMHEPr ประกอบไปด้วย

P	คือ	Product	หมายถึง	ผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิต
Q	คือ	Quality	หมายถึง	คุณภาพของผลิตภัณฑ์
C	คือ	Cost	หมายถึง	ต้นทุน
D	คือ	Delivery	หมายถึง	การส่งมอบผลิตภัณฑ์
S	คือ	Safety	หมายถึง	ความปลอดภัยในการทำงาน
M	คือ	Morale	หมายถึง	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
H	คือ	Health	หมายถึง	สุขภาพของพนักงาน
E	คือ	Environment	หมายถึง	สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก
Pr	คือ	Productivity	หมายถึง	ผลิตภาพ

หัวหน้างานต้องรู้จักผลิตภัณฑ์ (product) ที่ตนเองดูแลการผลิตเป็นอย่างดี ครอบคลุมถึงข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ (specification) กรรมวิธีการผลิต (manufacturing) ขั้นตอนการผลิต (process) ตลอดจนเทคนิคการผลิต การควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามข้อกำหนดและสอดคล้องกับระบบการควบคุมคุณภาพ ควบคุมต้นทุนการผลิตให้อยู่ในมาตรฐาน เข้าใจในระบบการขนส่ง (logistic) สินค้าจากบริษัทไปสู่ผู้บริโภคให้ตรงตามเวลาที่กำหนด สร้างจิตสำนึกในด้านความปลอดภัยให้กับผู้ได้บังคับบัญชาต่อการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานตลอดจนให้คำปรึกษาในกรณีต่าง ๆ แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ดูแลด้านสุขภาพของพนักงานว่ามีความเสี่ยงของการเจ็บป่วยจากการทำงานหรือไม่เพื่อหาทางป้องกัน มีความเข้าใจและดำเนินกิจกรรมใน ด้านระบบความปลอดภัย มาตรการป้องกันสิ่งแวดล้อม อันอาจเกิดจากการผลิตสินค้า หรือหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ มีความรู้ในเรื่องผลิตภาพ อันได้แก่ กิจกรรมที่ส่งเสริม การผลิตเช่นระบบการจัดการคุณภาพ โดยรวม หรือระบบการจัดการซ่อมบำรุงเชิงป้องกันเครื่องจักร

### หัวหน้างานการผลิตกับแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่

ในโลกธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ในยุคปัจจุบัน องค์กรธุรกิจสมัยใหม่ต่าง ๆ ล้วนพยายามปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นหัวหน้างานการผลิตต้องมีการศึกษาหาความรู้ทำความเข้าใจ เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาการผลิต ซึ่งองค์ความรู้การบริหารจัดการสมัยใหม่ (สมคิด บางโม, 2538, หน้า 249-277) ได้แก่

1. ระบบมาตรฐานเพื่อการแข่งขัน เช่น ระบบมาตรฐานการผลิต (ISO9000) ระบบมาตรฐานสิ่งแวดล้อม (ISO14000) ระบบมาตรฐานความปลอดภัย (ISO18000) และระบบมาตรฐานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเภทผลิตภัณฑ์ เช่นการผลิตอาหาร, การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เป็นต้น
2. การปรับปรุงระบบและวิธีการทำงานโดยพนักงานระดับต้นแบบญี่ปุ่น เช่น กลุ่มควบคุมคุณภาพ, ระบบการเสนอแนะ, ระบบ 5 ส, ระบบการให้รางวัลพนักงานดีเด่น, การปรับปรุงคุณภาพชีวิตและกิจกรรมสังคม, การรักษาความปลอดภัยในการทำงาน, กิจกรรมไคเซ็น
3. กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (QC circle) และการควบคุมคุณภาพโดยรวม (TQC)
4. การบริหารแบบญี่ปุ่น และ การบริหารแบบอเมริกัน
5. การบริงงานโดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในงานการผลิต เช่น ระบบฐานข้อมูล โปรแกรมสำเร็จรูปต่าง ๆ

## ทักษะการบริหารสำหรับหัวหน้างานการผลิต

### ความหมายและความสำคัญ

**ทักษะ (skills)** หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์ความรู้ที่มีไปสู่การปฏิบัติจริง หากพิจารณาจากหน้าที่ของผู้บริหารหรือหัวหน้างานๆ ที่มีความซับซ้อนและหลากหลายแล้วจะพบว่าผู้บริหารต้องการทักษะหลายด้านเพื่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

ทักษะนั้นมีความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานๆอย่างขาดมิได้ เนื่องจากความรู้ที่ผู้บริหารมีเพียงอย่างเดียวก็จะเป็นไม่สามารภใช้งานได้โดยตรงต้องมีทักษะเพื่อปรับประยุกต์ใช้กับงาน ส่วนความรู้ที่ต้องมีคือ ความรู้ในด้านการจัดการองค์การกับการจัดการงานผลิต, ความรู้ในด้านพฤติกรรมมนุษย์และความรู้ในด้านการปรับปรุงกับการพัฒนาองค์การ เมื่อมีความรู้ที่สำคัญดังกล่าวแล้วการใช้งานความรู้โดยตรงนั้นผู้บริหารหรือหัวหน้างานๆจะได้ประโยชน์ไม่เต็มที่นัก การใช้ความรู้ประกอบกับทักษะในการปรับประยุกต์ใช้จึงนับได้ว่าเกิดประโยชน์สูงสุด

เมื่อทักษะมีความสำคัญต่อการบริหารงานดังที่กล่าว องค์การจึงมีความจำเป็นต้องทราบระดับของทักษะผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างานการผลิตว่าอยู่ในระดับใด และมีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงอย่างไรบ้างเพื่อให้หัวหน้างานการผลิตสามารถที่จะพัฒนาตนเองจนประสบความสำเร็จและนำพาองค์การพัฒนาสืบไป

## ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหาร

แคทซ์ (Katz, 1983, p. 30) ได้แบ่งประเภทของทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

ทักษะทางด้านความคิด (conceptual skills)

ทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ (human skills)

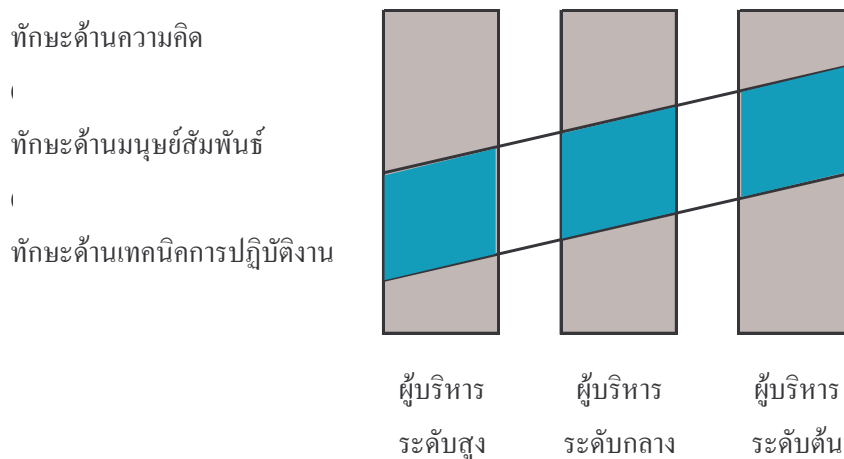
ทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills)

**ทักษะด้านความคิด (conceptual skills)** เป็นความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และแยกแยะเหตุและผลในปัญหาต่างๆ ด้วยทักษะนี้ จะทำให้ผู้บริหารสามารถแยกปัญหาออกเป็นประเด็นย่อยๆ และมองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละประเด็นย่อยเหล่านั้น มองเห็นความเชื่อมโยงของปัญหาต่างๆ ในองค์กร นอกจากนี้ยังสามารถมองเห็นองค์การในภาพรวมในฐานะส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมและสามารถคิดในเชิงกลยุทธ์คือคิดกว้างและคิดไกล ทักษะด้านความคิดมีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้บริหารระดับอื่น ๆ เพราะเป็นผู้รับผิดชอบองค์การโดยรวมและเกี่ยวข้องกับงานวางแผนและการจัดองค์การเป็นส่วนใหญ่

**ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ (human skills)** เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่นและสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เพื่อเสริมสร้างในการทำงานเป็นทีมความสามารถนี้ครอบคลุมไปถึงความสามารถในการจูงใจ สื่อสาร ประสานงาน และแก้ไขข้อขัดแย้ง ด้วยเหตุที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะ ปัจจุบันองค์การเผชิญกับความหลากหลายของคนประเภทต่าง ๆ รวมไปถึงความพยายามแสวงหาคนที่ มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร ทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถรักษาคณติไว้ในองค์กรและกระตุ้นให้ คนเหล่านั้นทุ่มเททำงานให้องค์กรอย่างเต็มศักยภาพของตน ทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญต่อผู้บริหารในทุกระดับขององค์กร

**ทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills)** เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง นักบัญชี วิศวกร นักวิจัย ครู ฯลฯ ต้องมีความรู้หรือทักษะด้านงานที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมเพื่อการทำงานให้สำเร็จ ทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงานยังครอบคลุมถึงการเข้าใจในวิธีการ เทคนิค ตลอดจนการใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในการทำงานและแก้ปัญหาในงานด้วย ทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงานมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับต้นมากที่สุด เพราะต้องควบคุมพนักงานระดับปฏิบัติการจึงต้องมีความรู้ในเรื่องงานเป็นอย่างดี พนักงานที่จะได้การส่งเสริมเลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารระดับต้น ส่วนใหญ่จะมาจากความสามารถที่โดดเด่นในเรื่องนี้เป็นส่วนใหญ่ แต่เมื่อผู้บริหารได้ขยับหรือเลื่อน ตำแหน่งสูงขึ้นไป

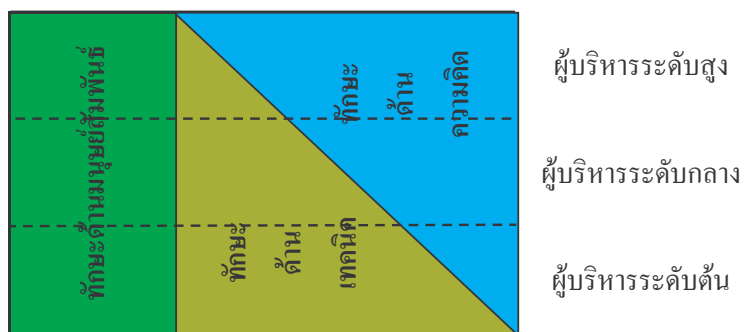
เรื่อย ๆ ตามลำดับชั้นขององค์กร ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด จะก้าวมา มีบทบาทสำคัญแทน



ภาพที่ 3 ระดับทักษะของผู้บริหาร

จะเห็นได้ว่าทักษะด้านความคิดมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูงมากที่สุด ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญกับผู้บริหารทุกระดับ และทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงานจะมีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับต้นมากที่สุด

แนวคิดของ สมคิด บางโม เกี่ยวกับทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านของผู้จัดการ มีดังนี้ ผู้จัดการคือ ผู้ผลักดันกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ และให้งานประสบความสำเร็จ การจัดการเป็นเรื่องสลับซับซ้อน ที่จำเป็นต้องมีความรู้ความชำนาญความสามารถ และใช้ศิลปะเพื่อให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยเหตุนี้ ผู้จัดการจึงต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นด้วย ดังนั้นผู้จัดการที่ดีจะต้องมีทักษะพื้นฐาน 3 ประการ ดังต่อไปนี้ ทักษะด้านเทคนิค (technical skills), ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skills) และทักษะด้านความคิด (conceptual skills) สามารถอธิบายได้ตามรูปที่ 3



ภาพที่ 4 ทักษะของผู้จัดการ

**ทักษะด้านเทคนิค** หมายถึงความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ วิธีการ และเทคนิคต่างๆสำหรับปฏิบัติงานประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้จัดการระดับต้นจะต้องมีทักษะด้านเทคนิคมากกว่า ผู้จัดการระดับกลางและระดับสูง เพราะผู้จัดการระดับต้น มักจะต้องให้คำแนะนำหรือฝึกอบรมช่างเทคนิคต่าง ๆ อยู่เสมอ หรือบางครั้งอาจจะต้องสาธิต การปฏิบัติงานให้แก่คนงานหรือลงมือปฏิบัติงานเองในบางกรณี

**ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์** หมายถึงความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น มีความชำนาญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สามารถจูงใจผู้อื่น สร้างความรู้สึกที่ดีและสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับคนงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความจำเป็นสำหรับผู้จัดการทุกระดับ เพราะต้องสร้างความสัมพันธ์ทั้งที่ผู้ที่อยู่เหนือกว่าต่ำกว่า และบุคคลภายนอกอีกด้วย

**ทักษะด้านความคิด** หรือความคิดรวบยอด มีความสามารถเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้รวดเร็ว ฉับไว เข้าใจขอบข่ายของงานอย่างแท้จริง เมื่อพบปัญหาสามารถแก้ไขและตัดสินใจอย่างรวดเร็วถูกต้อง มีความชำนาญในการวางแผน สั่งการ ควบคุม และสามารถสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ผู้จัดการระดับสูงมีความจำเป็นต้องมีทักษะด้านนี้มาก สำหรับผู้จัดการระดับกลางและระดับต้นก็ใช้ทักษะนี้ลงตามลำดับ (สมคิด บางโม, 2538, หน้า 44-45)

**แนวคิดของ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ** เกี่ยวกับบทบาทและทักษะของผู้จัดการไว้ดังนี้ เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าผู้จัดการที่ดี จำเป็นต้องแสดงหลายบทบาทในเวลาเดียวกัน ซึ่งบทบาทสำคัญ ๆ ที่ผู้จัดการพึงมีดังกล่าว สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะใหญ่ ๆ ดังนี้คือ

**เป็นนักมนุษยสัมพันธ์ (interpersonal roles)** เช่นสวมบทบาทหัวหน้าหรือผู้นำที่สามารถจูงใจลูกน้องให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และอีกบทบาทหนึ่งของการเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ก็คือ การสวมบทเป็นทูตเจรจากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

**เป็นนักประชาสัมพันธ์ (information roles)** ต้องสวมบทบาทสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) เป็นผู้ตรวจสอบและคัดกรองข่าวสาร ที่จะเป็นประโยชน์แก่องค์กรเก็บเอาไว้
- 2) เป็นผู้กระจาย

ข่าว โดยส่งข้อมูลข่าวสารที่คัดเลือกไว้นั้นไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ 3) เป็นโฆษกขององค์กร ทำหน้าที่โฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร เพื่อให้บุคคลและหน่วยงานภายนอกได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างถูกต้อง

**เป็นนักตัดสินใจ (decisional roles)** โดยทำหน้าที่ในหลาย ๆ ด้านด้วยกัน เช่นเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneur) ซึ่งต้องหิวตาวัว พร้อมทั้งจะถกทวงเอาประโยชน์จากโอกาสทางการลงทุนที่อาจจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ หรือเป็นนักแก้ปัญหาที่คอยจัดการกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่มักเกิดขึ้นอย่างกะทันหัน เป็นต้นว่าแรงงานนัดหยุดงาน หรือเมื่อเกิดภาวะวิกฤติขาดแคลน บทบาทอีกอันหนึ่งในด้านนี้ก็คือการเป็นนักจัดสรรทรัพยากร (resource allocator) โดยพิจารณาว่าจะจัดสรรปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย เงิน แรงงาน วัสดุ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่จำกัดอย่างไร จึงจะก่อประโยชน์ให้แก่องค์กร

ในเมื่อผู้จัดการมีบทบาท (role) ที่จะต้องเล่นหลากหลายเช่นนี้ การจะบริหารองค์กรให้ได้ผลดีจึงจำเป็นต้องมีทักษะ (skill) ที่หลากหลายด้วยเช่นกัน ซึ่งทักษะด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารมีดังต่อไปนี้คือ

**1. ทักษะด้านเทคนิค (technical skills)** หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำกิจกรรมเฉพาะด้านในด้านหนึ่งให้สำเร็จ ตัวอย่างเช่น วิศวกร แพทย์ หรือนักบัญชี นักวิชาชีพเหล่านี้ล้วนมีทักษะเฉพาะทางเป็นของตนเอง ทักษะด้านเทคนิค มีความจำเป็นต่อผู้บริหารทุกระดับ แต่จะจำเป็นมากในผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง ซึ่งใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการฝึกสอนลูกน้องและคอยแก้ปัญหาที่มักเกิดขึ้นขณะทำงาน ทั้งนี้ก็เพราะเมื่อลูกน้องเกิดปัญหา บุคคลแรกที่จะเข้าไปให้ความช่วยเหลือก็คือผู้บริหารระดับล่างนั่นเอง

**2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (interpersonal skills)** คือความสามารถในการติดต่อกับบุคคลให้สามารถเข้าใจคนอื่นได้เร็ว สามารถจูงใจเพื่อนร่วมงานและลูกน้องให้คล้อยตามได้ด้วยเหตุผลที่ดี สาเหตุสำคัญ 2 ประการที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านนี้ก็คือ 1) งานส่วนมากของผู้บริหารต้องทำผ่านคนอื่น (work through the others) ดังนั้นจึงต้องรู้วิธีที่จะติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและ 2) ผู้บริหารต้องเล่นหลายบทบาทในขณะทำงาน โดยแต่ละบทบาทล้วนเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับผู้คนดังนั้นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมี หากมีมากเท่าใด ก็จะมีผลดีต่อองค์กรและตนเองมากขึ้นเท่านั้น

**3. ทักษะด้านความคิด (conceptual skills)** เป็นความสามารถในการมององค์กรอย่างเป็นระบบ และสามารถวิเคราะห์ได้ว่าแต่ละส่วนซึ่งเป็นระบบย่อยประกอบรวมเข้าด้วยกันเป็นระบบใหญ่ได้อย่างไร ผู้บริหารต้องมององค์กรในลักษณะภาพรวมได้ โดยไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างระบบย่อยขึ้น ตัวอย่างเช่นกรณีความขัดแย้งระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายการตลาดในองค์กร

เดียวกัน ฝ่ายผลิตต้องการลดต้นทุนให้ต่ำ (minimize costs) โดยการผลิตสินค้าน้อยแบบและเก็บสินค้าคงคลังไว้ในคลังจำนวนจำกัดขณะที่ฝ่ายการตลาดต้องที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคสูงสุด (maximize customer satisfaction) ก็จะเรียกร้องหรือร้องขอให้ฝ่ายผลิตทำสินค้าออกมาในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อดึงดูดลูกค้า และต้องการให้มีสินค้าคงเหลือมากพอ พร้อมทั้งจะจัดส่งให้ลูกค้าตลอดเวลา กรณีเช่นนี้ผู้บริการจึงต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร นั่นคือ ลดต้นทุนให้ต่ำลงในระดับหนึ่ง และเอาใจลูกค้าให้สูงขึ้นในระดับหนึ่ง (optimize costs and satisfaction) ทั้งนี้เพื่อทำให้องค์กรได้กำไรสูงสุดนั่นเอง

ระดับความมากน้อยของทักษะการจัดการพื้นฐานทั้ง 3 ด้าน จะแตกต่างกันตามระดับของการจัดการ นั่นคือผู้บริหารระดับสูงมีความจำเป็นในการใช้ทักษะด้านเทคนิคน้อย แต่ต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอดมาก ทั้งนี้ก็เพราะต้องทำหน้าที่ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ตลอดจนนโยบายและแผนการทำงานเป็นส่วนใหญ่ สำหรับผู้บริหารระดับกลาง หรือผู้บริหารในระดับหัวหน้างาน กลับมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ด้านเทคนิคมากกว่าด้านความคิด เพราะงานส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการช่วยลูกน้องแก้ปัญหาในการทำงานหรือทำการฝึกอบรมและพัฒนาขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา มีข้อสังเกตว่าทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านความคิดจะผันแปรไปตามระดับการจัดการ ส่วนทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์กลับมีความสำคัญพอๆกันในทุกระดับ เหตุผลคือ มนุษย์ทุกคนย่อมต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องมีทักษะหรือความชำนาญด้านมนุษย์สัมพันธ์ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน

นอกจากทักษะที่สำคัญ 3 ด้านดังกล่าวแล้ว นิวแมน (newman) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ ที่มีชื่อเสียงทางบริหารธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ยังชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารควรมีทักษะที่สำคัญอีก 3 ประการ อันประกอบด้วย 1) ทักษะด้านการวินิจฉัย (diagnostic skills) 2) ทักษะด้านการวิเคราะห์ (analytical skills) และ 3) ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ (creative skills) ทักษะทั้ง 3 ด้านนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถ่องแท้ว่า อะไรคืออาการของปัญหา และอะไรคือ สาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหานั้นขึ้นในองค์กร หลังจากนั้นจึงค่อยวิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของทางเลือกต่าง ๆ ก่อนที่จะตัดสินใจนำทางเลือกที่ดีที่สุด ไปแก้ปัญหาต่อไป (อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ, 2542, หน้า 42-45)

**แนวคิดของ บัญเลิศ เขียนวงศ์** เกี่ยวกับบทบาทและทักษะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้ การเป็นผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นโดยการแต่งตั้ง หรือโดยการเลือกตั้ง การปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไม่ว่าระดับใด ผู้บริหารทุกคนจะต้องใช้ ทักษะในการบริหาร ซึ่งเดิมนั้นเป็นที่ยอมรับกันว่า ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารมี 3 ประการคือทักษะทางเทคนิคทักษะทางมนุษย์และทักษะ



ทางความคิดรวบยอด ทักษะทั้งสามนี้เป็นแนวคิดของ แคทซ์ (Katz, 1983, p. 30) ซึ่งได้อธิบายทักษะทั้งสามประการไว้ดังนี้ (บุญเลิศ เขียนวงศ์, ออนไลน์, 2007)

**ทักษะทางเทคนิค (technical skills)** เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญและมีความชำนาญชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการทำกิจกรรม ทักษะทางเทคนิคจึงเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ทักษะทางเทคนิคเกิดจากประสบการณ์ศึกษาและการฝึกอบรม ทักษะทางเทคนิคจึงเป็นทักษะในการทำงานกับสิ่งของ

**ทักษะทางมนุษย์ (human skills)** อาจตรงกันข้ามกับทักษะทางเทคนิค ในประเด็นที่ว่าผู้บริหารใช้ทักษะนี้ในการทำงานกับบุคคล มากกว่าการทำงานกับสิ่งของ ทักษะทางมนุษย์ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทักษะทางมนุษย์จึงเป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานกับคน ในการใช้คนเพื่อปฏิบัติภารกิจ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจำเป็น จะต้องมีภาวะผู้นำ มีความเข้าใจในการสร้าง และใช้แรงจูงใจทักษะทางมนุษย์เป็นความสามารถในการทำงานกับคน

**ทักษะทางความคิดรวบยอด (conceptual skills)** เป็นความสามารถที่จะประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม แคทซ์เสนอแนะว่าการที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวมได้นั้นจำเป็นจะต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่าง ๆ หรือหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การ และเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ อย่างไรบ้าง ทักษะทางความคิดรวบยอดจึงเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจความซับซ้อนขององค์การทั้งหมด มีความสามารถในการมองเห็นองค์การ ในภาพรวมเหมือนกับการมองของนกมีมองลงมา จากที่สูงมองเห็นองค์การทั้งหมดเห็นว่าองค์การประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ อะไรบ้าง แต่ละส่วนจะต้องปฏิบัติภารกิจอะไร สามารถที่จะมองเห็นความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ สามารถที่จะเห็นว่าส่วนต่าง ๆ ขององค์การจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอย่างไร การเปลี่ยนแปลง หรือการด้อยประสิทธิภาพของส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การมีผลกระทบต่อส่วนอื่นขององค์การอย่างไรบ้างทักษะทางความคิดรวบยอดนี้อาจเรียกว่าทักษะทางมโนคติก็ได้

ผู้บริหารในแต่ละระดับต้องการทักษะทั้งสามแตกต่างกันผู้บริหารระดับสูงต้องการทักษะทางเทคนิคน้อยกว่าผู้ที่ผู้บริหารระดับต่ำ แต่ผู้บริหารระดับสูงต้องการทักษะทางความคิดรวบยอดมากกว่าผู้บริหารระดับต่ำทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับต่ำจำเป็นต้องทำงานกับสิ่งของ เครื่องจักรจำเป็นจะต้องสอนงานให้แก่พนักงานในการทำงาน จึงจำเป็นจะต้องรู้เทคนิคในการทำงาน ส่วน

ผู้บริหารระดับสูงนั้นไม่เป็นจะต้องทราบว่าจะงานแต่ละอย่าง หรือภารกิจแต่ละอย่างนั้นจะต้องทำอย่างไร แต่จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ความเชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ

ขณะที่ทักษะทางเทคนิคและทักษะทางความคิดรวบยอดเปลี่ยนแปลงไปตามระดับของการบริหาร แต่ทักษะที่เป็นความต้องการร่วมกันของการบริการแต่ละระดับคือ ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางมนุษย์มีความสำคัญในการบริหารงานทั้งในอดีตปัจจุบันและอนาคต

เป็นที่น่าสังเกตว่า แคทซ์ (Katz, 1983, p. 30) ได้เขียนบทความชื่อ “Skill of an Effective Administrator” ตีพิมพ์ในวารสารการบริหารทางธุรกิจของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดดังนั้นจึงน่าจะสรุปได้ว่า ทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนี้เป็น “ผู้บริหารในองค์กรทางธุรกิจ (business administration) มากกว่าการบริหารอย่างอื่น แต่ต่อมาได้มีผู้นำทักษะทั้งสามนี้มาประยุกต์ใช้กับการบริหารรัฐกิจ (public administration) และการบริหารการศึกษา

ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารนั้นมีใช้เฉพาะสามทักษะนี้เท่านั้น อาจมีทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นอีกแต่จำเป็นจะต้องมีอย่างน้อยที่สุด สามทักษะนี้

แคทซ์ได้ใช้คำว่า ทักษะทางมนุษย์ (human skills) มิใช่ทางมนุษย์สัมพันธ์ (human relation skills) ดังนั้นทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์จึงจำเป็นตามแนวคิดของแคทซ์ ทักษะที่จำเป็นตามแนวคิดของแคทซ์ ทักษะที่จำเป็นตามแนวคิดของแคทซ์ คือ ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางมนุษย์และทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์อาจคล้ายกันอยู่บ้างแต่ไม่เหมือนกันหมด

นักการศึกษาถือว่าสถานศึกษาเป็น องค์กรทางการศึกษา (educational organization) ดังนั้นการบริหารโรงเรียนจึงน่าจะแตกต่าง จากการบริหารธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารโรงเรียนของรัฐการบริหารธุรกิจเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การขายสินค้าและบริการ แต่การบริหารโรงเรียนมุ่งที่ การพัฒนานักเรียน นอกจากนั้น การบริหารโรงเรียน (school administration) ยังมีความแตกต่างจากการบริหารการศึกษา (educational administration) ทั้งนี้เพราะการบริหารการศึกษามักจะเน้นการบริหารและการจัดการแต่ การบริหารโรงเรียนและเน้นที่การเรียนการสอน หลักสูตร โปรแกรม การศึกษา การพัฒนาการสอน และการประเมินผล การสอน ในสังคมไทยนั้นมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารธุรกิจที่ประสบความสำเร็จเมื่อมาบริหารการศึกษามักจะทำให้การศึกษาเป็นธุรกิจอย่างหนึ่งไป

ทักษะทั้งสามตาม แนวคิดของแคทซ์ มีความจำเป็นในการบริหารทางธุรกิจ แต่อาจไม่พอเพียงสำหรับการบริหารสถานศึกษา โรงเรียนหรือสถานศึกษาตั้งขึ้นมาเพื่อการเรียนการสอน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลจำเป็นจะต้องมีทักษะทางการศึกษาและการสอนด้วย

## องค์ความรู้เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต

### การวางแผนของหัวหน้างาน

การวางแผน หมายถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าจะให้เกิดสิ่งใดขึ้นในอนาคต และมี การกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น กระบวนการวางแผนงาน ที่จะได้ผลจริงจก ในการปฏิบัติ นั้น หัวหน้างานต้องดำเนินการ ตามกระบวนการดังนี้ (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2549, หน้า 23 - 27)

1. **ขั้นวางแผน** คือกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอน หรือแนวทางที่จะทำ ให้ บรรลุ วัตถุประสงค์นั้น
2. **ขั้นลงมือปฏิบัติตามแผน** คือการจัดการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องลงมือปฏิบัติงาน ตามแผนที่ ได้กำหนดไว้ รวมถึงการประสานงาน การควบคุมงาน การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และการพิจารณา ปรับปรุงแก้ไขแผนงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
3. **ขั้นการประเมินผล** คือการตรวจสอบ วิเคราะห์ เมื่อการปฏิบัติตามแผนสำเร็จเสร็จ สิ้นลงว่าได้ผลงานตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด หากได้สูงกว่าวัตถุประสงค์เพราะเหตุใด หาก ได้ต่ำกว่าวัตถุประสงค์เพราะเหตุใด มีปัญหาใด ทั้งนี้จะได้นำไปแก้ไขปรับปรุงการวางแผนและการ ปฏิบัติงานตามแผนงานในอนาคต

**ประเภทของแผนแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ** โดยแต่ละประเภทมีความสัมพันธ์กันดังนี้

1. **แผนธุรกิจ** เป็นแผนงานรวมของบริษัท ซึ่งประกอบขึ้นด้วยวัตถุประสงค์ รวมและขั้น ตอนหรือแนวทางการดำเนินการอย่างกว้างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น การจัดทำแผนธุรกิจนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแผนแม่บทสำหรับจัดทำแผนปฏิบัติงานต่อไป
2. **แผนปฏิบัติงาน** เป็นแผนที่สืบเนื่องมาจากแผนธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ชัดเจน และมีขั้นตอนหรือแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างละเอียด สามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที

**ขั้นตอนในการวางแผนปฏิบัติงานมี 3 ขั้นตอน คือ**

1. **ศึกษาภาวะแวดล้อมและปัจจัยในการ บริหาร** ก่อนที่จะมีการวางแผนใด ๆ หัวหน้า งานควรพิจารณาภาวะแวดล้อม และปัจจัยในการบริหารที่อยู่ในประเด็นดังนี้แผนธุรกิจของบริษัท ลักษณะของธุรกิจคู่แข่งในธุรกิจ, ความพร้อมของอัตรากำลังพนักงานมีจำนวนเพียงพอต่อกำลังการผลิต, คุณภาพของพนักงาน เครื่องมืองบประมาณ, ระดับของวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ความยืดหยุ่น ของวัตถุประสงค์ และระยะเวลาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติตามแผน
2. **การกำหนดวัตถุประสงค์ การตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์** ของแผนงานนั้น หัวหน้า งานต้องชี้ให้ชัดเจนว่า จะเกิดอะไรหรือสิ่งใดขึ้นในลักษณะใด เมื่อใด โดยวัตถุประสงค์ที่ดีควรมี

ลักษณะดังต่อไปนี้ มีความกะทัดรัด, มีความชัดเจน ครอบคลุมประเด็นสำคัญ, สามารถวัดหรือประเมินผลได้ง่าย, สามารถปฏิบัติได้ และทำทหายความสามารถของผู้ปฏิบัติ

### 3. การกำหนดวิธีการปฏิบัติได้แก่

1) กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ หมายถึงการกำหนดว่ามีกิจกรรมที่สำคัญอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติตามลำดับก่อนหลัง เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

2) เป้าหมายของกิจกรรม คือการกำหนดว่ากิจกรรมที่กำหนดไว้นั้นมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างไร ซึ่งควรระบุให้กะทัดรัดชัดเจน

3) บุคคลผู้รับผิดชอบ คือการระบุว่าแต่ละกิจกรรม ใครเป็นผู้ปฏิบัติหรือผู้ใดรับผิดชอบ โดยอาจเป็นหน่วยงาน ตำแหน่งงาน หรือบุคคลก็ได้

4) เวลาในการปฏิบัติงาน ให้ชี้โดยชัดเจน ว่าแต่ละกิจกรรมจะใช้เวลาปฏิบัติงานเท่าใด เริ่มต้นเมื่อไร และสิ้นสุดเมื่อใด

5) วิธีปฏิบัติโดยสังเขป คือการกำหนดแนวการปฏิบัติ ในกิจกรรมว่ามีขั้นตอนหรือวิธีปฏิบัติอย่างไร หากเป็นกิจกรรมที่ยากหรือมีความสำคัญมากก็ควรจะได้ระบุวิธีการ หรือขั้นตอนโดยละเอียด

6) การใช้ทรัพยากร โดยการกำหนดว่า การปฏิบัติงานตามกิจกรรมนั้นจะต้องใช้กำลังคนเท่าใดจากที่ไหน วัสดุอุปกรณ์นำมาจากที่ใด งบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานใด

7) การประสานงาน เป็นการกำหนดว่า ผู้ที่รับผิดชอบในกิจกรรมนั้นๆ จะต้องติดต่อประสานงานกับใคร และเมื่อมีปัญหาจะต้องรายงานผู้ใด

8) การตรวจสอบและติดตามผลงาน เป็นการกำหนดว่าผู้ที่วางแผนหรือรับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนนี้ มีวิธีการตรวจสอบติดตามผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมอย่างไร โดยควรระบุวิธีการเข้าตรวจสอบผลงานหรือการให้รายงานผลโดยชัดเจน

### การสื่อข้อความของหัวหน้างาน

การสื่อข้อความ เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การ เพราะการสื่อสารข้อความจะเป็นสื่อ นำความต้องการ ความคิด ความรู้สึก ไปสู่ความความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมาย ระหว่างบุคคลต่อบุคคล กลุ่มต่อกลุ่ม บุคคลต่อกลุ่ม หรือระหว่างองค์การ เพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปอย่าง สอดคล้องหรือตรงวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน การสื่อข้อความที่ดีจะช่วยให้หัวหน้างานได้รับข้อมูลข่าวสารทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และหัวหน้างาน ทั้งยังใช้ในการสั่งการให้มี การปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งให้มีการแลกเปลี่ยน ข้อมูลระหว่างบุคคลต่าง ๆ ด้วย (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2549, หน้า 32 - 43)

กระบวนการสื่อข้อความเป็นกระบวนการของการส่งข่าวสารระหว่างบุคคล 2 คน หรือมากกว่า 2 คนขึ้นไป องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการสื่อข้อความคือ แหล่งข้อความ (source or sender) ข้อความ (message) และผู้รับข้อความ (receiver)

ทิศทางการสื่อข้อความในองค์กรมี 3 ทิศทาง คือ จากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา, จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชา, การสื่อข้อความในระดับเดียวกัน

แบบของการสื่อข้อความที่มีอยู่ในองค์กรแยกออกเป็น 4 แบบ คือ การสื่อความแบบเป็นทางการ, การสื่อข้อความแบบสื่อสัมพันธ์ของคนในองค์กร, การสื่อข้อความแบบไม่เป็นทางการ และระบบการสื่อข้อความจากภายนอก

### การสั่งงานและมอบหมายงาน

หลักในการสั่งการหัวหน้างานต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญดังนี้ ในการสั่งงานใคร ต้องแน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้นมีความรู้ความสามารถที่จะทำงานได้ และไม่เกิดความเสียหายขึ้น, เมื่อสั่งงานต้องมีการมอบหมายอำนาจให้ตามความเหมาะสม เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ, มีการตรวจสอบงานอยู่เสมอ เพื่อให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติตามคำสั่ง หากมีข้อบกพร่องจะได้แก้ไขได้ทัน และถ้าทำคืออยู่แล้วก็ให้คำชมเชย, กำหนดงานที่ต้องการให้ชัดเจนเป็นมาตรฐานให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจทั้งปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา และมีการสั่งงานกระจายไปในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอหน้าและเป็นธรรม โดยไม่มีอคติ หรือเลือกที่รักมักที่ชัง (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2549, หน้า 48 - 53)

วิธีการสั่งงานที่ดีให้มีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และผู้รับคำสั่งเต็มใจปฏิบัติจะเป็นการสั่งงานที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การสั่งงานโดยใช้ภาษาที่ชัดเจน ผู้รับคำสั่งสามารถเข้าใจได้ง่าย คำสั่งควรจะสั้น กระชับ และได้ใจความครบถ้วน
2. ถ้อยคำ น่าเสียง กิริยาท่าทางที่ใช้ต้องสุภาพเหมาะสม ไม่เป็นในลักษณะวางอำนาจ
3. ใช้การขอร้องมากกว่าบังคับ
4. เมื่อจะสั่งงานใคร ควรจะสั่งโดยตรงต่อคนนั้น ไม่ควรสั่งผ่านคนอื่น เพราะอาจจะมีการบิดเบือนคำสั่ง
5. หากต้องการสิ่งใดเป็นพิเศษ ควรสั่งย้ำให้ชัดเจน
6. เปิดโอกาสให้มีการซักถามเพิ่มเติม เพื่อความเข้าใจคำสั่งที่ถูกต้อง โดยเป็นการสื่อสารแบบสองทาง
7. เลือกแบบวิธีสั่งงานให้ถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ เมื่อมีการสั่งงานแล้วหากเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ดีแล้ว ผู้บริหารอาจมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

รับผิดชอบเป็นการแน่นอนต่อไปได้ การมอบหมายงานเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร และเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารแล้ว ยังเป็นการแสดงความสามารถ ในการบริหารสามารถช่วยให้ผู้บริหารมีเวลาไปทำงานอื่นที่สำคัญกว่าทั้งยังช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรักหมั่นละม่อมการทำงานเป็นทีมและมีความรับผิดชอบในงานอันเป็นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาไปด้วย

หลักการมอบหมายงานที่หัวหน้างานต้องดำเนินการดังนี้ ซึ่งแจ้งให้ผู้รับมอบหมายงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างถูกต้อง, กำหนดมาตรฐานของงานที่ทำ, มีการติดตามผลงานที่ดี โดยไม่ทำให้ผู้รับมอบหมายรู้สึกอึดอัด

#### การสอนงาน

การสอนงานคือ การที่ผู้บังคับบัญชาสอนหรือแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะงาน วิธีปฏิบัติงาน และมีพฤติกรรมในการทำงานที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถทำงานได้เสร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2549, หน้า 61-62)

ประโยชน์ของการสอนงานมีดังนี้

1. ผลงานของหน่วยงานเพิ่มขึ้น งานที่ได้รับผิดชอบเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด
2. ข้อผิดพลาดในการทำงานลดลง
3. พนักงานมีความเข้าใจในเนื้องานมากขึ้น มีฝีมือเพิ่มขึ้น สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้องตามวิธีการ
4. อุบัติเหตุในการทำงานลดลง
5. ผลผลิตมีคุณภาพ ตรงตามมาตรฐาน เป็นที่พอใจของลูกค้า
6. หน่วยงานและองค์กรมีผลการดำเนินงานดีขึ้น

#### การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานต่างเกิดความพอใจ ในการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีม ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรประสบความสำเร็จสูงสุด โดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่กระทำ และมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2549, หน้า 90-93)

องค์ประกอบในการทำงานเป็นทีม

1. สมาชิกต้องรู้และมีวัตถุประสงค์เดียวกัน
2. สมาชิกของทีมจะต้องสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมของตนและเพื่อนร่วมงาน
3. สมาชิกต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเหมาะสม

4. ต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่างๆ
5. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกขององค์กร
6. มีวิธีการจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ
7. สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในการทำงาน
8. ทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกเป็นกลุ่มเดียวกันหรือพวกเดียวกัน
9. มีวิธีการทำงานที่ดีในกลุ่ม
10. สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี

#### การให้คำปรึกษาและกำลังใจ

เป็นหน้าที่หนึ่งของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ทราบปัญหา และอุปสรรคของพนักงาน เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และสามารถให้คำแนะนำและกำลังใจเพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยมีหลัก ในการให้คำปรึกษา ที่หัวหน้างานสามารถให้คำปรึกษา และกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้คือนั้น จะต้องเป็นผู้ได้รับความเชื่อถือและยอมรับจากพนักงาน และมีหลักปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. แสดงความพร้อมให้พนักงานได้รับทราบว่า หากมีปัญหาหัวหน้างานพร้อม ที่จะให้ คำปรึกษา
2. ให้การต้อนรับพนักงานที่มาขอคำปรึกษาหรือด้วยความเต็มใจและจริงใจ
3. สร้างบรรยากาศและมีที่ๆทำให้พนักงานได้พูด อยากพูดอยากจะทำคำปรึกษา
4. ต้องเปิดโอกาสและกระตุ้นให้พนักงานได้พูด ได้อธิบายปัญหาของตนอย่างเต็มที่และ อย่างชัดเจนโดยไม่จำเป็น
5. ตั้งใจรับฟังปัญหา หรือคำอธิบายของพนักงานอย่างจริงจัง
6. แสดงความเห็นใจและเข้าใจในอุปสรรค ปัญหา และความคับข้องใจของพนักงาน
7. พยายามกระตุ้นให้พนักงานได้สรุปประเด็นที่เป็นปัญหาให้ชัดเจน
8. พยายามกระตุ้นให้พนักงานคิดหาสาเหตุของปัญหา และให้การชี้แนะตามความจำเป็น
9. กระตุ้นให้พนักงานคิดหาแนวทางการแก้ไขปัญหาหลายๆแนวทาง
10. กระตุ้นให้พนักงานตัดสินใจเลือกทางแก้ปัญหาให้ถูกต้อง
11. พยายามให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการแก้ปัญหาของพนักงานตามความจำเป็น และอย่างจริงจัง
12. ติดตามประเมินผลการแก้ไขปัญหา ข้อขัดข้องของพนักงาน และให้คำปรึกษาพร้อม แนะนำเพิ่มเติมจนกว่าปัญหาของพนักงานจะหมดไป หรือบรรเทาลงเป็นที่น่าพอใจ

การให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานี้ ควรทำในสถานที่ที่เป็นส่วนตัวพอสมควร ไม่ควรเปิดเผยให้ผู้อื่นได้เห็น เพราะอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน และผู้มาขอคำปรึกษาอาจไม่กล้าพูดหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

#### หลักการให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่หัวหน้าเรียนรู้และนำไปปฏิบัติมีดังนี้

1. รู้จักให้คำชมเชย เมื่อเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถทำงานได้ผลดีตามที่กำหนดไว้ตามมาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐาน
2. ให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถปรับปรุงและเพิ่มพูนผลงานได้ดีขึ้น แม้จะยังไม่ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการก็ตาม โดยให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนางานให้ดีขึ้น
3. พยายามหลีกเลี่ยงการเปรียบเทียบ ระหว่างพนักงาน เพราะอาจทำให้เกิด การอิจฉาริษยากันเกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงานได้
4. ชี้ให้พนักงานเห็นความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพตามสายงานถ้าสามารถปฏิบัติผลงานได้ดี
5. ให้การยกย่องต่อผู้ปฏิบัติงานที่ได้อย่างสม่ำเสมอ
6. พิจารณาการให้ความดีความชอบ แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดีและเป็นประโยชน์ แก่องค์กรอย่างแท้จริง
7. หัวหน้างานไม่ควรละเลยพนักงานที่ยังไม่สามารถปฏิบัติงาน ได้ผลงานตามเป้าหมาย พยายามส่งเสริมกำลังใจ ให้คำปรึกษาแนะนำการทำงานอย่างสม่ำเสมอ กระตุ้นในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

#### การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

ในกระบวนการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ถ้าหัวหน้างานสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้อง มีความเข้าใจในสภาพปัญหาอย่างแท้จริง และมีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ หัวหน้างานก็จะแก้ปัญหาได้ในที่สุดและทันเหตุการณ์ หัวหน้างานที่ดীনั้นจะต้องไม่มานั่งรอปัญหา แต่ต้องมองหาปัญหาทั้งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2549, หน้า 128-130)

การตัดสินใจ คือการเลือกระหว่างทางเลือกต่างๆ และปฏิบัติไปตามนั้น หัวหน้างานที่ทำหน้าที่ตัดสินใจต้องรู้จักประเมินทางเลือก เพื่อจะได้ตัดสินใจได้ถูกต้อง หลังจากที่พิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาแล้ว หัวหน้างานจะต้องแก้ปัญหา แต่แนวทางในการแก้ปัญหามีหลายแนวทาง หัวหน้างานต้องมีหลักเกณฑ์ในการเลือกแนวทางต่าง ๆ เพื่อให้เป็นทางเลือกที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด สถานการณ์แวดล้อมมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกทางเลือกต่าง ๆ บางสถานการณ์หัวหน้างานรู้แน่นอนว่า ถ้าตัดสินใจทางเลือกนั้นจะเกิดผลอะไรขึ้น ซึ่งเรียกว่าเป็นสถานการณ์ที่แน่นอน



สามารถควบคุมได้ สามารถควบคุมได้ แต่บางสถานการณ์ตัดสินใจไปแล้ว ก็ยังไม่แน่ใจว่าผลที่ได้จะเป็นไปตามที่ต้องการ เพราะอาจจะมีปัจจัยอื่นที่ควบคุมไม่ได้เข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งเท่ากับหัวหน้างานต้องตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงนั่นเอง

### **การบริหารความขัดแย้ง**

ความขัดแย้งหมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตร หรือตรงกันข้าม ซึ่งอาจแสดงออกในรูปการโต้เถียง หรือการต่อสู้ระหว่างทั้งสองฝ่ายที่แสดงออกอย่างเปิดเผย ด้วยการเป็นศัตรู การแทรกแซงฝ่ายตรงข้าม หรือการไม่ให้ความร่วมมือ ความขัดแย้งถือเป็นส่วนหนึ่งของ ความสัมพันธ์ด้านสังคม จึงอาจเกิดขึ้นเสมอระหว่างบุคคลที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างแผนกงาน หรือระหว่างสหภาพแรงงานกับฝ่ายบริหาร บทบาทของหัวหน้างานต่อความขัดแย้ง โดยหน้าที่หัวหน้างานต้องดำเนินการแก้ไขความขัดแย้งแตกต่างกันไปตาม พื้นฐานความเชื่อเกี่ยวกับความขัดแย้ง โดยทั่วไปหัวหน้างานจะมอง ความขัดแย้งใน 2 ด้าน คือ ใครเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมในความขัดแย้งนั้น และผลที่จะเกิดขึ้นจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2549, หน้า 148)

### **การยุติข้อร้อง**

ข้อร้องทุกข์ คือข้อที่มีการร้องขอจากพนักงานให้มีการคลี่คลายหรือยุติปัญหาข้อขัดแย้ง อันเนื่องมาจากการทำงานที่เกี่ยวกับการละเมิดสิทธิ ผลประโยชน์ ด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง

### **การใส่ใจสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน**

สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับชีวิตลูกจ้าง เพราะลูกจ้างยังชีพอยู่ได้โดยอาศัยค่าจ้าง ถ้ามีสุขภาพไม่ดีหรือประสบเหตุจนไม่สามารถทำงานได้ ลูกจ้างย่อมอยู่ในฐานะลำบาก และทำให้ครอบครัวของลูกจ้างลำบากไปด้วย หัวหน้างานจึงมีหน้าที่ดูแลสุขภาพการทำงานของลูกจ้างให้มีความปลอดภัย และชี้แนะให้ลูกจ้างรู้จักวิธีทำงานที่ปลอดภัย ทั้งสามารถรักษาสุขภาพให้ดีอยู่เสมอ อันตรายในที่ทำงานแยกออกเป็น 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ

อันตรายจากอุบัติเหตุ ซึ่งอุบัติเหตุในที่ทำงานสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เนื่องจากสภาพที่ไม่ปลอดภัยของเครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือ หรือวัสดุที่ใช้ งาน วิธีการปฏิบัติงานไม่ถูกต้อง หรือปัญหาจากพนักงานเองที่ขาดความรู้ หรือไม่ปฏิบัติตามคำแนะนำที่ถูกต้อง

อันตรายจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมในสถานที่การทำงานสามารถแยกออกเป็น 4 เรื่องคือ สารเคมี ภาวะแวดล้อม การใช้ร่างกาย และเชื้อโรค (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2549, หน้า 192-195)

หัวหน้างานต้องเตรียมการป้องกันอันตราย ในที่ทำงานซึ่งแต่ละพื้นที่ ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันไปดังนี้เตรียมอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคลได้แก่ เครื่องป้องกันดวงตา, อุปกรณ์ป้องกัน

ใบหน้า, อุปกรณ์ป้องกันเท้า, อุปกรณ์ป้องกันขา, อุปกรณ์ป้องกันศีรษะ, อุปกรณ์ป้องกันหู, อุปกรณ์ป้องกันนิ้ว ฝ่ามือ และมือ, อุปกรณ์ป้องกันลำตัว, อุปกรณ์ช่วยหายใจ, เข็มขัดนิรภัย และสายรัดตัว, อุปกรณ์ป้องกันรังสี นอกจากนี้การเตรียมอุปกรณ์ดังกล่าวแล้วหัวหน้างานต้องดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยในที่ทำงาน ประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดอุบัติเหตุในจุดต่างๆ ได้ และสร้างทัศนคติที่ดีแก่พนักงานในด้านสำนึกของความปลอดภัยทุกขณะเวลาในการทำงาน

### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยการวัดผลการปฏิบัติงานนั้นมุ่งที่จะให้มีการปรับปรุงการทำงานของพนักงานมากกว่าที่จะใช้เป็นเครื่องมือจับผิดหรือลงโทษ การประเมินผลจึงมักทำใน 2 ด้านคือ การประเมินผลงาน (ที่วัดได้) กับการประเมินสมรรถภาพของพนักงาน อันเป็นองค์ประกอบสำคัญในการปฏิบัติงานนั้น และการประเมินผลช่วยให้หัวหน้างานได้รับรู้พร้อมกับการใช้ประโยชน์ ดังนี้ (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2549, หน้า 210 -211)

1. เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของพนักงาน
2. เพื่อทราบจุดเด่นจุดด้อยของพนักงาน
3. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง
4. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ การปรับขึ้นของเงินเดือน
5. เพื่อใช้ในการฝึกอบรม เพิ่มคุณภาพของพนักงาน
6. เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการ โอนย้าย เลิกจ้าง การรับพนักงานเข้าใหม่
7. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

### บริษัทอโต้อัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย)

#### AUTO ALLIANCE THAILAND: AAT

#### ประวัติบริษัทอโต้อัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย)

เมื่อปี พ.ศ. 2537 บริษัท ฟอร์ด มอเตอร์ และ บริษัท มาสด้า มอเตอร์ คอเปอร์เรชั่น ได้วางแผนโครงการที่จะร่วมมือกันขยายฐานการผลิตรถยนต์ โดยจัดตั้งบริษัทใหม่ คือ บริษัท ออโต้อัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทฯ ผลิตรถบรรทุกปีค้อฟ สำหรับจำหน่ายในประเทศไทย และ ส่งออกในตลาดต่างประเทศทั่วโลก (ยกเว้นอเมริกาเหนือ) และในวันที่ 28 พฤศจิกายน 2538 ทางกระทรวงพาณิชย์ ได้รับจดทะเบียน บริษัทฯ อย่างเป็นทางการ และคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนได้อนุมัติให้บริษัทฯ ได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุน เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2539 ในการร่วมทุนครั้งนี้ บริษัท ฟอร์ด และ บริษัท มาสด้า ได้ถือหุ้นฝ่ายละ

45 เปอร์เซนต์ และ สำหรับหุ้นที่เหลืออยู่ บริษัทฯ พอร์ด ได้เลือก กลุ่มบริษัท เค พี เอ็น ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทไทย ที่ผลิตและให้บริการเกี่ยวกับชิ้นส่วนรถยนต์ และ จักรยานยนต์ ส่วนบริษัท มาสด้ามอเตอร์ ได้เลือก กลุ่มบริษัท สุกอส & มาสด้า จำกัด ซึ่งเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มาสด้าเป็นลูกค้า เข้าถือหุ้นบริษัทละ 5 เปอร์เซนต์ อยู่ห่างจากกรุงเทพฯ ไปทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ ประมาณ 120 กิโลเมตร ใน นิคมอุตสาหกรรม อีสเทอร์น ซีบอร์ด บริษัทฯ ได้ทำพิธีวางศิลาฤกษ์โรงงานเมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2539

#### **ภารกิจของบริษัท (mission)**

ภารกิจหลักของ บริษัท ออโต้อัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด คือผลิตรถยนต์ ชิ้นส่วนประกอบรถยนต์และส่งมอบรถยนต์คุณภาพระดับโลก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามกำหนดเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั่วโลก ซึ่งทำให้ บริษัทฯ สามารถให้ผลตอบแทนกลับคืนไปยังผู้ถือหุ้นได้ตามสมควร รวมทั้งเสริมสร้างรากฐานชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี และการพัฒนาพนักงานของบริษัทฯ ทุกคน ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยส่งเสริมชุมชน และรักษาสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ ที่บริษัทฯ ดำเนินกิจการอยู่

#### **หลักการสำคัญ (value)**

- ด้านลูกค้า : มอบสิ่งที่ดีที่สุดความคาดหมายให้กับลูกค้าทั่วโลก
- ด้านบุคลากร : พัฒนาทักษะ ทันเหตุการณ์ มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และมุ่งมั่นในงาน
- ด้านการดำเนินงาน : บรรลุเป้าหมายคุณภาพสินค้าระดับโลกและมีขบวนการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม
- ด้านการบริหาร : สร้างความแข็งแกร่งด้านการเงินและความเติบโตระยะยาว
- ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม : ส่งเสริมชุมชน รักษาสิ่งแวดล้อม และรักษาจริยธรรมของพนักงานให้อยู่ในระดับสูง

#### **นโยบายคุณภาพของบริษัทฯ (quality policy)**

มุ่งสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพระดับโลก ด้วยกระบวนการที่ดีเลิศ ให้เกิดความคาดหวังของลูกค้าทั่วโลก

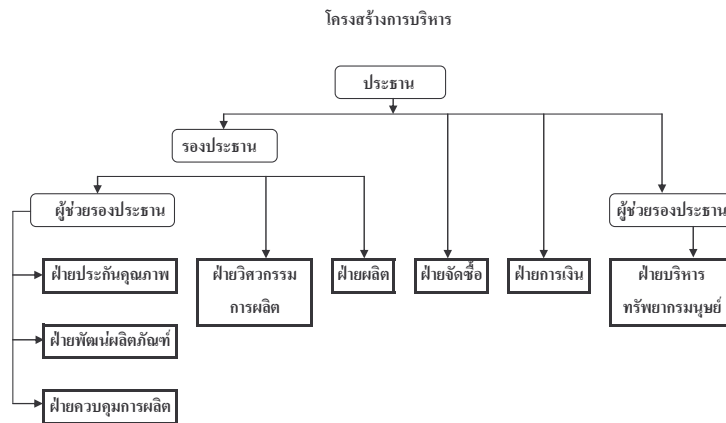
#### **ปณิธาน (resolution)**

ด้วยความร่วมมือของพนักงานทุกคนและการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนกระบวนการผลิตที่ดีเลิศ บริษัทฯ จะ

- พยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั่วโลกในระดับสูงสุด

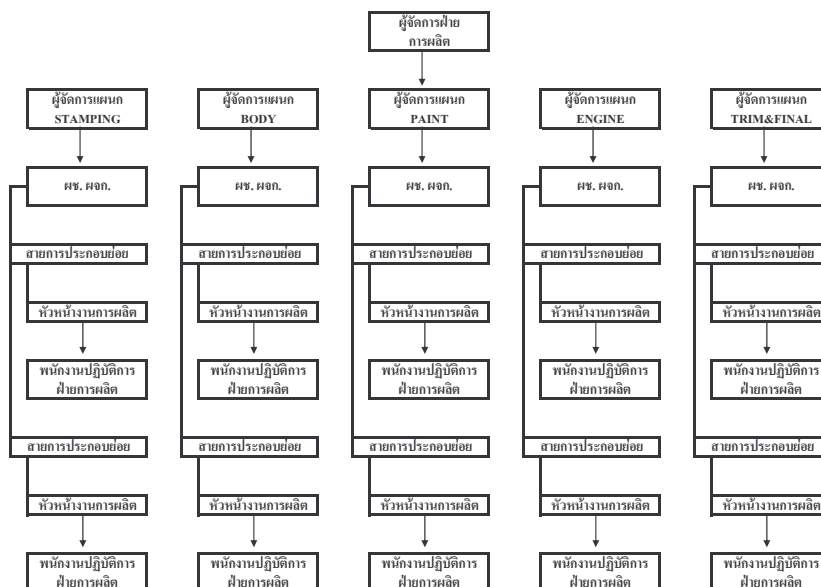
- ผลิตรถยนต์ให้มีคุณภาพดีที่สุดและเหนือกว่ารถยนต์ในระดับเดียวกันผู้ตลาดโลก
- ดำเนินการในแต่ละกระบวนการ โดยตระหนักถึงคุณภาพเป็นอันดับแรก

โครงสร้างการบริหาร



ภาพที่ 5 โครงสร้างการบริหาร

โครงสร้างการบริหารฝ่ายการผลิต



ภาพที่ 6 โครงสร้างการบริหารฝ่ายการผลิต

### กระบวนการบริหารบุคลากรสำหรับหัวหน้างานการผลิต

นโยบายบริษัทมีความต้องการให้หัวหน้างานมีความเข้าใจเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารบุคลากร (people process) เนื่องจากหัวหน้างานมีหน้าที่สำคัญอันได้แก่ การควบคุม บังคับบัญชา พนักงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ และต้องพัฒนา ทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นบริษัทได้กำหนดให้หัวหน้างานมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร ประกอบไปด้วย

1. การพัฒนาบุคลากร (people development)
2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management)
3. การบริหารค่าตอบแทน (compensation management)

นโยบายการพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้างาน (people development) บริษัทได้กำหนดกรอบการพัฒนาเป็นแนวทางที่หัวหน้างานได้นำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง โดยทางแผนกฝึกอบรมและพัฒนา ได้กำหนดหัวข้อวิชาในการอบรมที่จะสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และปรับเปลี่ยนทัศนคติ โดยลักษณะของกรอบแนวทางในการพัฒนาของบุคลากรจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลักๆคือ

1.1 การพัฒนาความสามารถตามแนวทางของบริษัท (corporate development) โดยหมวดหมู่วิชาในการอบรมสามารถแบ่งออกเป็น 5 หมวดดังนี้

1.1.1 หมวดวิชาที่ว่าด้วยเรื่องของ “ค่านิยมและนโยบายหลังขององค์กร” (core policy and value)

1.1.2 หมวดวิชาที่เป็นไปตาม เป้าหมายขององค์กร “จุดมุ่งหมายขององค์กร” (corporate objective)

1.1.3 หมวดวิชาที่ว่าด้วยเรื่องของ “ความรู้ ความสามารถขั้นพื้นฐานของพนักงานพึงจะมี” (basic competency requirement)

1.1.4 หมวดวิชาที่ว่าด้วยเรื่องของ “บทบาทความรับผิดชอบตามหน้าที่” (job role)

1.1.5 หมวดวิชาที่ว่าด้วยเรื่องของ “ความรู้ภาคผนวก” (supplemental competency)

1.2 การพัฒนาความสามารถเฉพาะทาง (specific / development)

1.3 โปรแกรมในการพัฒนารูปแบบอื่น ๆ (other development program) เช่น การให้ทุนการศึกษาต่อในระดับต่าง ๆ, การฝึกอบรมดูงานต่างประเทศ, การฝึกอบรมกับสถาบันภายนอก ฯลฯ

### สิ่งที่หัวหน้างานต้องดำเนินการในการพัฒนาพนักงาน

1. จัดทำแผนพัฒนาตนเอง (individual development plan: IDP) เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาความรู้ ความสามารถทักษะต่างๆ ของตนเอง และใช้เป็นแนวทางการจัดทำเป้าหมายและวางแผนในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้อง ไม่กระทบต่อการทำงานประจำ โดยสามารถพัฒนาตนเองและทำงานประจำควบคู่กันไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ยังทำให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพูดคุย แนะนำแนวทางในการพัฒนาให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้างาน เพื่อเพิ่มศักยภาพให้มากที่สุด และได้พูดคุยถึงโอกาสในการเติบโตในสายงานนั้นๆ ได้อีกทาง

2. จัดทำประวัติตนเองในการพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership development employee profile: LDEP) คือการบันทึกประวัติของหัวหน้างานในด้านประสิทธิภาพการทำงาน และความต้องการความเติบโตในสายอาชีพของหัวหน้างาน และคณะกรรมการพัฒนาพนักงานจะใช้ข้อมูลนี้ในการพิจารณาและอนุมัติแผนการพัฒนาพนักงานด้วย

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยขอเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการบริหาร พอสังเขปดังนี้

บรรพต แก่นลา (2547, บทคัดย่อ) ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาทักษะ การบริหารในด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี และเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารในด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามตำแหน่ง สาขาวิชาที่เคยศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี มีความ ต้องการพัฒนาทักษะการบริหารโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารที่เคยศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา และสาขาอื่น ๆ อุบลราชธานี มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารที่แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทักษะด้านเทคนิควิธีการ แต่ทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถ และทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์มีความต้องการพัฒนา

ทักษะการบริหารไม่แตกต่างกัน และผู้บริหาร ที่มีตำแหน่งของผู้บริหารแตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้งโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะทั่วไป หน่วยงานทางการศึกษาระดับจังหวัด ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบพัฒนาผู้บริหารควรมีหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหาร โดยตรง และเน้นการพัฒนาทักษะการบริหาร ด้านความรู้ความสามารถสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และด้านเทคนิควิธีการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปีลงมา ผู้บริหารควรมีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหา และวิธีการแก้ไขปัญหาลดง่ายขึ้น ผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบายและมีการวางแผนงานการจัดการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และควรกำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาทักษะการบริหาร หรือเข้าร่วมอบรมประชุมสัมมนาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการบริหาร

จรรยา พุฒคำ (2546, บทคัดย่อ) ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6

การวิจัยครั้งนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะ และเปรียบเทียบการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 6 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ประสบการณ์ทางการบริหาร และการฝึกอบรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งทักษะการบริหารงานประกอบไปด้วย 1) ทักษะด้านความรู้และความคิด 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะการศึกษาและการสอน 4) ทักษะด้านมนุษย์และ 5) ทักษะด้านความคิดรวบยอด

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 มีทักษะทางการบริหารอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ทักษะ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีทักษะทางการบริหารทั้ง 5 ทักษะไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์ทางการบริหารต่างกัน มีทักษะทางการบริหารทั้ง 5 ทักษะไม่แตกต่างกัน

ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผ่านการฝึกอบรม ทางการบริหารต่างกัน มีทักษะทางการบริหารแตกต่างกันดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการฝึกอบรมทางการบริหาร 1 – 5 ครั้ง กับผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมทางการบริหาร 10 ครั้งขึ้นไป มีทักษะทางการบริหารทางด้านความรู้ความคิด (cognitive skills) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการฝึกอบรมทางการบริหาร 1 – 5 ครั้ง กับผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมทางการบริหาร 6 – 10 ครั้ง และ 10 ครั้งขึ้นไป มีทักษะทางการบริหารทางด้านมนุษย์ (human skills) และทางด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วันชาติวิธา เบ็ญลาเตะ (2546, บทคัดย่อ) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหาร และระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส 2) เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และขนาดโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนราธิวาส 3) เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และขนาดโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส 4) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านความคิดรวบยอด กับการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส 5) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ กับการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส 6) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านเทคนิค กับการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส

ผลการวิจัยพบว่าทักษะการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส โดยรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 3 ด้านคือ 1) ด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิค พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส โดยรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณาเป็นรายขั้นตอน ทั้ง 5 ขั้นตอน คือการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงบุคลากร และ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร พบว่าขั้นตอน การสรรหา และคัดเลือกบุคลากรอยู่ใน ระดับปานกลาง ส่วนขั้นตอนอื่นๆ อยู่ในระดับมาก 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียนต่างกัน พบว่า ไม่แตกต่างกัน 4) การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียนต่างกัน พบว่า ไม่แตกต่างกัน 5) ทักษะด้านความคิดรวบยอด มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการ



บริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.1 6) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ การปฏิบัติงานตาม กระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 7) ทักษะด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตาม กระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาส อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1) ผู้บริหารควรเอาใจใส่ทักษะการบริหารด้าน ความคิดรวบยอด กับการสรรหาและ คัดเลือกบุคลากรเนื่องจากมีความสัมพันธ์อยู่ใน ระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ควรปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงาน บุคคล ในขั้นตอนการสรรหาและขั้นตอนการวางแผนกำลังคน 3) ผู้บริหารโรงเรียนที่มี ประสบการณ์ ต่ำกว่า 5 ปี และ ประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ควรจะปรับปรุงและพัฒนาการ ปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ในขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 4) ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ควรปรับปรุงและค้นคว้าความรู้เพิ่มเติม ในด้านความคิดรวบยอดและด้านเทคนิค เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการนิเทศภายในแก่บุคลากรให้มี คุณภาพยิ่งขึ้น

ปรีชา เวชบุตร (2544, บทคัดย่อ) ทักษะการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี ในภาคตะวันออกเฉียง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเกษตร และเทคโนโลยี ในภาคตะวันออกเฉียงใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทาง ความคิดรวบยอด ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีใน ภาคตะวันออกเฉียง เป็นรายด้านและภาพรวม 2) เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารวิทยาลัยเกษตรและ เทคโนโลยี ในภาคตะวันออกเฉียงใน 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทาง ความคิดรวบยอด ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีใน ภาคตะวันออกเฉียง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ประเภทของสถานศึกษา ลักษณะของ สถานศึกษา เป็นรายด้านและภาพรวม

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทักษะการบริหาร ผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคตะวันออกเฉียงใน 3 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับปาน กลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน 2) ผู้บริหารและอาจารย์มีความ คิดเห็นเกี่ยวกับ ทักษะการบริหารผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี ในภาคตะวันออกเฉียง ทั้ง 3

ด้านในภาพรวม และแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารและอาจารย์มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมและด้านไม่แตกต่างกัน 4) ผู้บริหารและอาจารย์ในสถานศึกษาที่มีประเภทแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหาร ของผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมและแต่ละด้านแตกต่างกัน 5) ผู้บริหารและอาจารย์ในสถานศึกษาที่มีลักษณะแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมและแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

สมศักดิ์ ด้านเดชา (2544, บทคัดย่อ) ทักษะการบริหารงานและประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดยะลา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดยะลา ตามทัศนะของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 2) เพื่อศึกษาระดับของประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดยะลา ตามทัศนะของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 3) เพื่อเปรียบเทียบระดับทักษะการบริหารงานและประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำแนกตามตัวแปรขนาดโรงเรียน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานและประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดยะลา 5) เพื่อรวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะทักษะการบริหารงานและประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดยะลา ตามทัศนะของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดยะลา โดยรวมทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก และประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดยะลา โดยรวมทั้ง 7 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) ทักษะการบริหารงานและประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของหัวหน้าฝ่ายวิชาการที่ปฏิบัติงานในขนาดโรงเรียน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งที่ต่างกัน พบว่า ไม่แตกต่างกัน 3) ทักษะการบริหารงาน และประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดยะลา พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ปัญหาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดยะลา ได้แก่ ผู้บริหารไม่เข้าใจหน่วยงาน ในกระบวนการโดยรวม ไม่มีมนุษยสัมพันธ์เท่าที่ควรทั้งในโรงเรียนและชุมชน และไม่มีความรู้ทักษะเทคนิคในทุกงาน ส่วนข้อเสนอแนะ ได้แก่ ควรจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารทุกปี ผู้บริหารควรวิเคราะห์งานแต่ละฝ่ายและแจ้งการปรับปรุงต่อที่ประชุมครูใน

โรงเรียน และผู้บริหารควรมีความยุติธรรมและมีความเข้าใจเพื่อนร่วมงานมากขึ้น 5) ปัญหาประสิทธิภาพการบริหารงาน วิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดยะลา ได้แก่ ผู้บริหารไม่ศึกษาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ขาดการติดตามประเมินผลงานการเรียนการสอน จัดหาสื่อให้ไม่เพียงพอ ไม่สนับสนุนให้ครูวัดผลเป็นระบบและต่อเนื่อง ไม่สนับสนุนให้ครูจัดห้องสมุดให้เป็นเอกเทศ ขาดการนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง และจัดให้มีการประชุมอบรมทางวิชาการน้อย ส่วนข้อเสนอแนะ ได้แก่ ผู้บริหารควรจัดให้มีการฝึกอบรมครูให้มากขึ้น จัดครูให้ครบชั้น ควรอบรมการใช้สื่อให้ครู ควรมีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงคู่มือวัดผลให้ได้มาตรฐาน ควรจัดสรรครุบรรณารักษ์ให้เพียงพอ ควรนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง และควรประชุมอบรมทางวิชาการเดือนละ 1 ครั้ง

#### ข้อเสนอแนะ

1) ผู้บริหารควรปรับปรุงตนเองและศึกษาแนวทางที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน วิชาการให้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะในงานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด งานนิเทศภายใน และงานประชุมอบรมทางวิชาการ 2) ผู้บริหารควรนำความรู้ที่ได้รับมาในทุก ๆ ด้าน แสดงออกในภาคปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมให้สม่ำเสมอ ต่อเนื่องเป็นระบบ 3) ควรศึกษาความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาที่มีต่อ ทักษะการบริหารงานโรงเรียน ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดอื่นๆ เพื่อเป็นการยืนยันผลการวิจัยครั้งนี้ 4) ควรศึกษาทักษะการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียนตามตัวแปรอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบดูว่า มีความแตกต่างกันหรือไม่

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารงาน ซึ่งใกล้เคียงพอเป็นแนวทางในการศึกษาคือ

เฮย์สเต็ด (Heystek, 1994, p. 129 อ้างถึงใน ชัชวาล อรุณรังสี, 2546, หน้า 23) จากมหาวิทยาลัยเปเรโตเรีย (แอฟริกาใต้) (University of Pretoria, South Africa) ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมระหว่าง ประจําการในด้านความสามารถทางด้านบริหารของครูใหญ่ ในแอฟริกาใต้ พบว่า โปรแกรมการฝึกอบรมระหว่างประจําการจัดไว้สำหรับครูใหญ่ที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ และเป็นการจัดภายใต้การนิเทศกระทรวงการศึกษาธิการ โดยเนื้อหาด้การบริหารงานบุคคลและการเงินการงบประมาณยังคงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับครูใหญ่ และเนื้อหาหรือความสามารถที่เพิ่มขึ้นมาใหม่ในนโยบายการศึกษาของแอฟริกา คือ ด้านการตลาดของโรงเรียน ด้านการบริหารสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านบริหารความขัดแย้ง ข้อค้นพบที่สำคัญมากที่สุดประการหนึ่ง คือ ความสามารถทางการบริหารมีความเกี่ยวข้องกับกับความเป็นผู้นำอย่างมาก และครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากมีความต้องการในการฝึกอบรมด้านการบริหารบุคคล และการบริหาร

การเงินงบประมาณ ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยนี้เป็นแนวทางใน การบริหารโรงเรียนที่มี  
ประสิทธิผล โดยผ่านการฝึกอบรม