

บทที่ 2

วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหาร และคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางและแนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารในด้านต่าง ๆ จากกรณีศึกษาบริษัทคอมพิวเตอร์ ในภาคตะวันออก โดยนำเสนอขั้นตอนการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ 7 ส่วน ดังนี้

1. บริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ในภาคตะวันออก
2. การบังคับบัญชา
3. บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร
4. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร
5. คุณลักษณะของผู้บริหาร
6. แนวทางการพัฒนาผู้บริหาร
7. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ ในภาคตะวันออก

คอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์ชนิดเดียวในระบบที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนน้ำยาโดยใช้ความดันผ่านส่วนประกอบหลัก คือคอยล์ร้อน อุปกรณ์ลดความดัน และคอยล์เย็น โดยจะเริ่มทำงานเมื่ออุณหภูมิภายในห้องสูงเกินอุณหภูมิที่เราตั้งไว้ และจะหยุดทำงานเมื่ออุณหภูมิภายในห้องต่ำกว่าอุณหภูมิที่เราตั้งไว้ ดังนั้นคอมพิวเตอร์จะเริ่ม และหยุดทำงานอยู่ตลอดเวลาเป็นระยะ ๆ เพื่อรักษาอุณหภูมิห้องให้สม่ำเสมอตามที่เราต้องการ

คอมพิวเตอร์ คือ บีมอย่างหนึ่งที่ถูกออกแบบมาเพื่อเพิ่มแรงดัน ของสารทำความเย็นให้สูงขึ้น การเพิ่มแรงดันจะทำให้อุณหภูมิเพิ่มสูงขึ้นด้วย สารทำความเย็นที่เป็น ไอ และ มีอุณหภูมิสูง จะควบแน่น อย่างรวดเร็วในคอนเดนเซอร์ โดยการถ่ายเทความร้อนออกสู่บรรยากาศรอบ ๆ

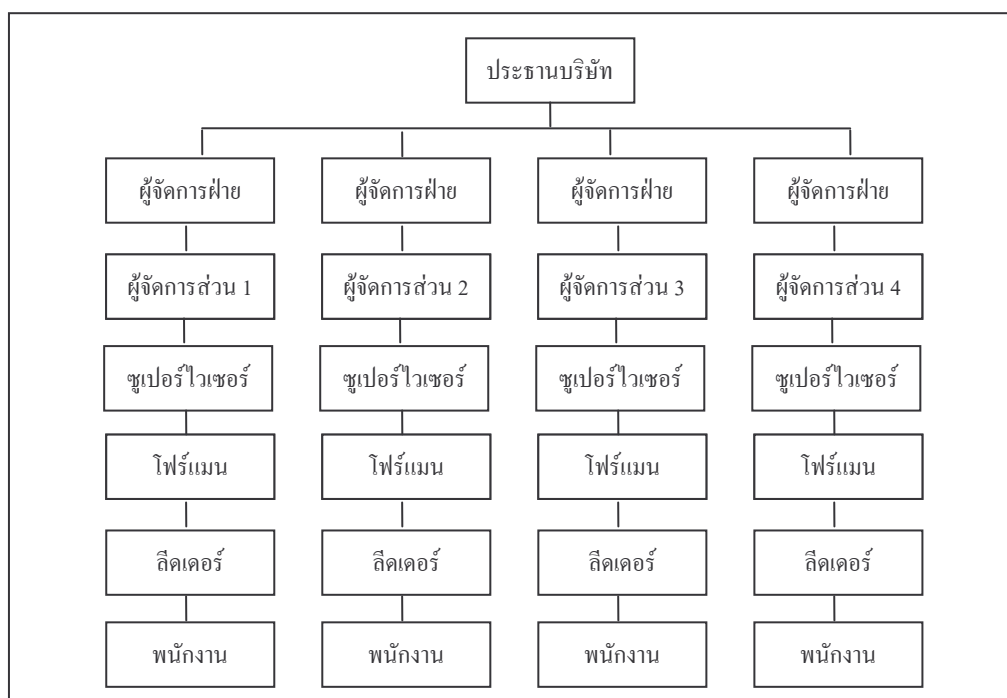
เมื่อคอมพิวเตอร์มีความสำคัญเปรียบเสมือนหัวใจของเครื่องปรับอากาศ บริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ จึงพยายามที่จะมีพันธกิจที่จะผลิตคอมพิวเตอร์ที่มีคุณภาพ ส่งมอบตรงเวลา ในราคาที่แข่งขันได้ จึงได้นำระบบการจัดการสากล เช่น ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2000 ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001: 2004 ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย OHSAS 18001: 2007 ระบบการจัดการ มอก. 17025-2543 (ISO/ IEC 17025: 1999) มาใช้ในการ

บริหารจัดการและได้จัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนา เพื่อวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพใช้
งานได้สูงสุด และพัฒนารูปลักษณ์ให้ทันสมัยตามการพัฒนาเครื่องทำความเย็น ตามที่ลูกค้าคาดหวัง

1 บริษัทผลิตคอมเพรสเซอร์ในจังหวัดชลบุรี

บริษัทผลิตคอมเพรสเซอร์ในจังหวัดชลบุรีนั้นเป็นผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศ แบบแยกส่วน
เครื่องปรับอากาศอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ และคอมเพรสเซอร์ ด้วยเทคโนโลยีล้ำยุค 2 บริษัท
ด้วยกันส่งออกไปจำหน่ายทั่วโลก

สำหรับจังหวัดชลบุรีมีบริษัทผลิตคอมเพรสเซอร์ จำนวน 2 บริษัท อยู่ภายใต้การ
บริหารงานของ บริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศสำหรับอาคารพาณิชย์
และโรงงานอุตสาหกรรม อันดับหนึ่งของประเทศญี่ปุ่น และประเทศไทย นอกจากนั้นยังเป็นผู้
นำในการผลิตเครื่องปรับอากาศสำหรับ บ้านพักอาศัยและอุปกรณ์เครื่องทำความเย็นสำหรับโรงงาน
อุตสาหกรรม น้ำยาทำความเย็น อุปกรณ์ไฮดรอลิก ผลิตภัณฑ์ประกอบ ณ สถานที่ผลิตใน 5
ประเทศ เช่น ญี่ปุ่น เวียดนาม และประเทศไทย เป็นต้น และได้จำหน่ายมากกว่า 80 ประเทศทั่วโลก
มีลำดับขั้นของการบริหารที่มีความคล้ายคลึงกัน ดังนี้



ภาพที่ 2 ลำดับขั้นการบริหารงานของฝ่ายผลิต บริษัทผลิตคอมเพรสเซอร์ในจังหวัดชลบุรี

2 บริษัทผลิตคอมเพรสเซอร์ในจังหวัดระยอง

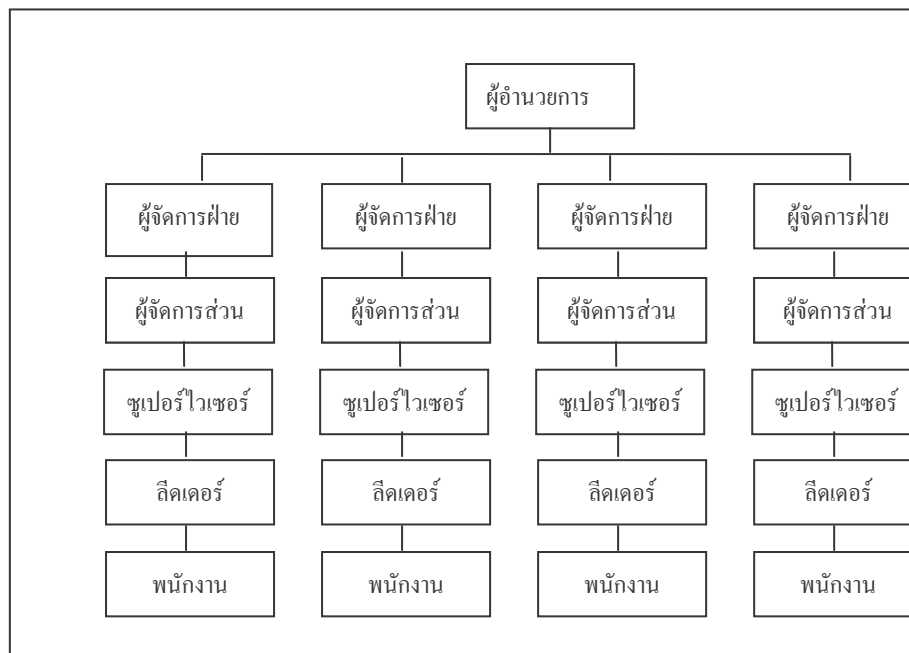
บริษัทผลิตคอมเพรสเซอร์ในจังหวัดระยองมีผู้ผลิตคอมเพรสเซอร์ สำหรับประกอบเป็นเครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วนเครื่องปรับอากาศอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และคอมเพรสเซอร์ ด้วยเทคโนโลยีล้ำยุค 2 บริษัทด้วยกันซึ่งได้ส่งออกไปจำหน่ายทั่วโลก

บริษัทผลิตคอมเพรสเซอร์นี้อยู่ภายใต้การบริหารงานของ บริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น และมีบริษัทแม่ในประเทศสหรัฐอเมริกา สำหรับบริษัทผลิตคอมเพรสเซอร์ ภายใต้การบริหารงานของ บริษัทแม่ในประเทศสหรัฐอเมริกานั้น ได้ถูกก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.2464 (ค.ศ.1921) ในประเทศสหรัฐอเมริกา ด้วยเจตนารมณ์ที่จะผลิตเครื่องทำความเย็น และนำความสุขความสะอาดสบายไปสู่ทุกบ้านและทุกธุรกิจในทวีปอเมริกาและทั่วโลก ด้วยปรัชญาและเจตนารมณ์ที่แน่วแน่ ทำให้ปัจจุบันบริษัทผลิตชิ้นส่วนเครื่องทำความเย็นบริษัทผู้ผลิตคอมเพรสเซอร์สำหรับระบบปรับอากาศและระบบทำความเย็นที่ใหญ่ที่สุดในโลกและเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีการผลิต ผลิตภัณฑ์และการบริการ อีกทั้งยังมีศูนย์วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับคอมเพรสเซอร์ที่ดีที่สุดในโลก ตั้งอยู่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา

เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่จะทำให้การบริการแก่ลูกค้า ในทวีปเอเชียแปซิฟิกที่ดียิ่งขึ้น บริษัทผลิตคอมเพรสเซอร์ จึงได้มีการลงทุนสร้างโรงงานการผลิตคอมเพรสเซอร์แบบสโครด์แห่งแรกในทวีปเอเชีย ณ ประเทศไทย ที่จังหวัดระยองในปี พ.ศ. 2539 (ค.ศ.1996) และเริ่มผลิตออกจำหน่ายในเดือนกุมภาพันธ์ ปีถัดมา โดยมีกำลังผลิต 500,000 หน่วยต่อปีและขยายโรงงานในปี พ.ศ. 2544 (ค.ศ.2001) สามารถรองรับการผลิตได้ 1,200,000 หน่วยต่อปี ปัจจุบันบริษัทผลิตคอมเพรสเซอร์ สามารถผลิตได้ถึง 1,700,000 หน่วยต่อปี โรงงานแห่งนี้นับเป็นผลประโยชน์อย่างยิ่งต่ออุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศของประเทศไทย และลงทุนสร้างศูนย์วิศวกรรมวิจัยและพัฒนาทางด้านคอมเพรสเซอร์ที่ประเทศจีน โรงงานผลิตคอมเพรสเซอร์ที่จีน 2 แห่ง อินเดีย 2 แห่ง ปัจจุบันในทวีปเอเชียมีโรงงานผลิตทั้งสิ้น 5 แห่ง สำนักงานขายและการบริการรวมทั้งสิ้น 15 แห่ง ทั่วทั้งทวีปเอเชียแปซิฟิก และมีสินค้ารองรับความต้องการของลูกค้าตั้งแต่ 1.8 – 24 แรงม้าวัตต์

บริษัทผลิตชิ้นส่วนเครื่องทำความเย็นได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001, 14001 และ OHSAS 18001 จึงเป็นบริษัทชั้นนำของอุตสาหกรรมระบบการผลิตคอมเพรสเซอร์

สำหรับบริษัทผลิตคอมเพรสเซอร์ที่มีบริษัทแม่อยู่ในประเทศญี่ปุ่น นั้นขยายอำนาจการผลิตมาจากจังหวัดชลบุรีเป็นผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศสำหรับอาคารพาณิชย์และโรงงานอุตสาหกรรมอันดับหนึ่งของประเทศญี่ปุ่น เป็นผู้นำในการผลิตเครื่องปรับอากาศสำหรับ บ้านพักอาศัยและอุปกรณ์เครื่องทำความเย็นสำหรับโรงงานอุตสาหกรรม ทั้ง 2 บริษัทดังกล่าวมีลำดับขั้นของการบริหารที่มีความคล้ายคลึงกัน ดังนี้



ภาพที่ 3 ลำดับชั้นการบริหารงานของฝ่ายผลิต บริษัทผลิตคอมเพรสเซอร์ในจังหวัดระยอง

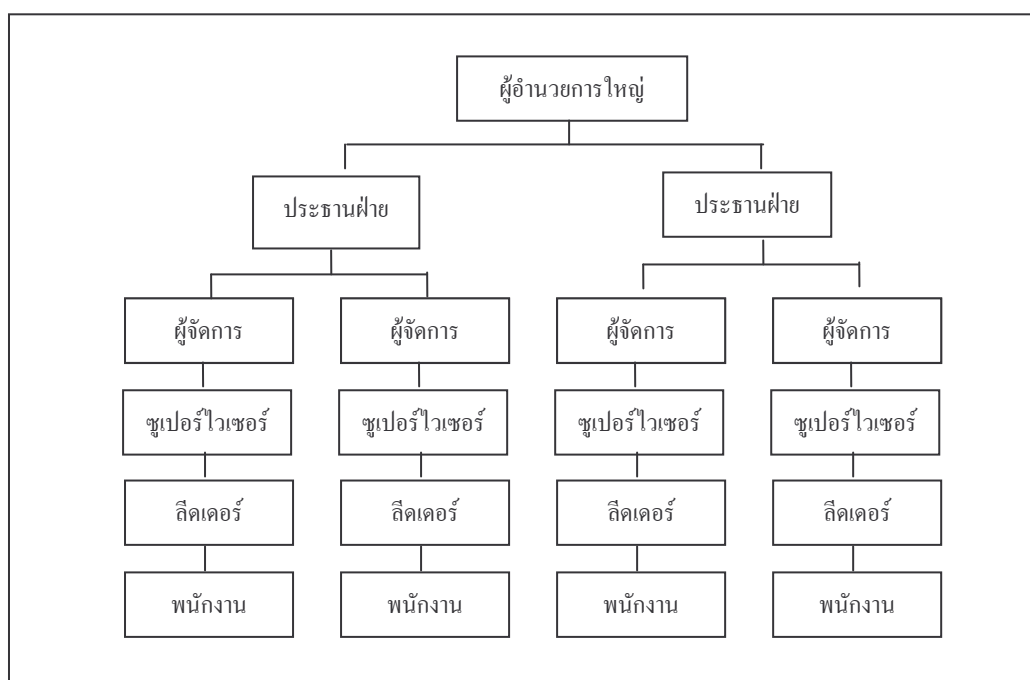
3 บริษัทคอมเพรสเซอร์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

บริษัทผลิตคอมเพรสเซอร์ในจังหวัดฉะเชิงเทรานั้น มีเพียงบริษัทเดียวบริษัทได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 24 มีนาคม พ.ศ. 2523 เริ่มผลิตและจำหน่ายมอเตอร์คอมเพรสเซอร์สำหรับผู้เย็นเมื่อวันที่ 13 มกราคม พ.ศ. 2525 ต่อมาเมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2534 ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์และเมื่อวันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2537 ได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัดและเพิ่มการผลิตมอเตอร์คอมเพรสเซอร์สำหรับเครื่องปรับอากาศขึ้นในปีนั้น นอกจากนี้บริษัทยังได้ลงทุนกับนักลงทุนอื่น ๆ จัดตั้งบริษัทเพื่อผลิตชิ้นส่วนสำคัญเพื่อทดแทนการนำเข้าเพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพ ผลิตภัณฑ์ โดยมีจุดมุ่งหมายสู่การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการผลิตมอเตอร์คอมเพรสเซอร์ของประเทศ ดังนี้ วันที่ 27 กันยายน พ.ศ. 2531 จัดตั้งบริษัท เพื่อทำการผลิตมอเตอร์คอมเพรสเซอร์แบบ โรตารีสำหรับใช้กับเครื่องปรับอากาศ

วันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2532 จัดตั้งบริษัท เพื่อทำการผลิตชิ้นส่วนเหล็กหล่อ (Quality Casting) สำหรับใช้ในอุตสาหกรรมผลิตมอเตอร์คอมเพรสเซอร์ เครื่องยนต์และอื่น ๆ

วันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2533 จัดตั้งบริษัท เพื่อทำการผลิตชิ้นงานจากผงโลหะ (Sintered Products) สำหรับใช้ในอุตสาหกรรมผลิตมอเตอร์คอมเพรสเซอร์ ยานยนต์และอื่น ๆ

วันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2533 จัดตั้งบริษัท เพื่อผลิตเครื่องควบคุมอุณหภูมิ (Gas Pressure Thermostat) สำหรับใช้กับตู้เย็นและเครื่องปรับอากาศ และในปี พ.ศ. 2540 ผลิตลวดทองแดงอบน้ำยา (Enamelled Copper Wire) ซึ่งเป็นวัตถุดิบสำคัญในการผลิตมอเตอร์คอมเพรสเซอร์ จากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในปี พ.ศ. 2540 รวมทั้งการลดค่าเงินบาท ส่งผลให้ผลประกอบการของบริษัทขาดทุน การเงินขาดสภาพคล่อง บริษัทจึงได้ดำเนินการปรับโครงสร้างหนี้กับบรรดาเจ้าหนี้ โดยได้ลงนามในสัญญาเมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2542 มีโครงสร้างการบริหารงานดังนี้



ภาพที่ 4 ลำดับชั้นการบริหารงานของฝ่ายผลิต บริษัทผลิตคอมเพรสเซอร์ในจังหวัดพะเยา

การบังคับบัญชา

การบังคับบัญชาในโรงงานอุตสาหกรรม จะแบ่งระดับผู้บังคับบัญชาตามความเหมาะสมของการบริหารงาน โดยทั่วไปจะแบ่งระดับการบังคับบัญชาดังนี้ คือ

ผู้บริหารระดับสูง (Top Management/ Executives) ได้แก่ตำแหน่งงานประเภทประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ปลัดกระทรวง อธิการบดี ผู้จัดการทั่วไป ฯลฯ ผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่ระยะยาวผลักดันให้องค์กรอยู่รอด เจริญเติบโตและสามารถแข่งขันได้ ผู้บริหารระดับสูงไม่เพียงแต่จะต้องบริหารงานภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังต้องใส่ใจกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอีกด้วยเพื่อนำพาให้องค์กรสามารถ

รับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้เสมอ ผู้บริหารระดับสูงจึงมักจะติดต่อกับองค์การหรือบุคคลภายนอกอย่างกว้างขวาง การที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทำให้ผู้บริหารระดับนี้ต้องทำหน้าที่เป็น “นักกลยุทธ์” (Strategic Managements) ที่ต้องตัดสินใจภายใต้ภาวะการแข่งขันและความไม่แน่นอนตลอดเวลา

ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) เป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบฝ่ายหรือหน่วยงานขนาดใหญ่ที่ประกอบด้วยหน่วยงานย่อย ๆ ลงไปอีก ได้แก่ ตำแหน่งงานประเภทผู้อำนวยการฝ่าย การตลาด ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการสาขา คณบดี ฯลฯ ผู้บริหารระดับนี้จะทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและประสานงานกับผู้บริหารระดับต้นในการพัฒนาและนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารระดับกลางยังทำหน้าที่เสมือนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับต้น จึงต้องสามารถแปลความคิดของผู้บริหารระดับบนออกมาได้อย่างชัดเจนเพื่อสื่อสารลงไปยังระดับล่าง ในขณะเดียวกันก็ต้องเป็นช่องทางผ่านของข่าวสารข้อมูลจากระดับล่างไปสู่ระดับบนด้วย ผู้บริหารระดับกลางจึงต้องมี ความสามารถในการทำงานเป็นทีม สามารถทำงานร่วมกับคนจากทุกส่วนในองค์การได้ดี ตัวอย่างหนึ่งของผู้บริหารระดับกลางในองค์การสมัยใหม่คือ ผู้จัดการโครงการ (Project Managers)

ผู้บริหารระดับต้น (First-Line Managers) คือ ผู้บริหารที่รายงานตรงต่อผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ตำแหน่งงานประเภทหัวหน้าหน่วยงานหรือส่วนงาน หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าคนงาน ฯลฯ ผู้บริหารในระดับนี้จะรับผิดชอบผลงานของพนักงานในระดับปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานทำงานสนองต่อเป้าหมายในระดับที่สูงขึ้นไป งานส่วนใหญ่เป็นเป็นการดูแลให้พนักงานปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม ในการผลิตสินค้าหรือบริการได้อย่างเหมาะสมในการผลิตสินค้าหรือบริการให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหาในงานและกระตุ้น ให้เกิดการทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารระดับต้นยังทำงานที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในระดับปฏิบัติการอีกด้วย งานของผู้บริการระดับต้นเกี่ยวข้องกับงานประจำวันต่อวันหรืองานตามแผนระยะสั้นเป็นส่วนใหญ่ (วิทยา ด้านธรรมาภิบาล, 2546, หน้า 32-33)

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร

1. ความหมายของบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร

บทบาท (Role) ในที่นี้หมายถึง พฤติกรรมที่คาดหวังว่าบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งจะแสดงออกมา (วิทยา คำนดารงกุล, 2546, หน้า 36)

บทบาทหลักที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องแสดงในองค์การมีหลายบทบาทด้วยกัน เช่น เป็นผู้คอยให้กำลังใจหรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา และนอกจากนี้ผู้บริหารยังมีหน้าที่ในการติดต่อกับบุคคลอื่นเกี่ยวกับเป็นผู้แทนของกิจการในฐานะหัวหน้า เป็นผู้นำในการชักนำจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา บทบาทในการประสานงาน ตลอดจนบทบาทในการตัดสินใจต่าง ๆ เช่น เป็นผู้ประกอบการ แก้ไขปัญหา ยุ่งยาก แบ่งทรัพยากรและเป็นผู้เจรจาต่อรอง (ชงชัย สันติวงษ์, 2530, หน้า 76)

2 แนวความคิดบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร

2.1 สมพงษ์ เกษมสิน

เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้สูงสุด เป็นผู้สอน แนะนำวิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์การ และเป็นผู้สั่งสอน ควบคุมและตัดสินใจ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526, หน้า 402-403)

2.2 คิงสเบอรี กล่าวไว้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องมียุทธศาสตร์ และหน้าที่ดังต่อไปนี้

เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ช่วยสร้างเสริมปริมาณและคุณภาพของงานให้ได้ผลสูงสุด เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์การเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ เป็นผู้สั่งสอนและแนะนำการทำงานให้ลูกน้อง (Kingsbery อ้างถึงใน กิติพันธ์ รุจิรกุล, 2541, หน้า 62)

2.3 เฮนรี มินท์สเบิร์ก (Henry Mintzberg) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมในการทำงานของผู้บริหารระดับสูงจำนวน 5 คน จากบันทึกการทำงานของผู้บริหารเองและการสังเกต ซึ่งให้เห็นถึงงานของผู้บริหารในรูปของบทบาทที่สำคัญรวม 10 บทบาท

บทบาท (Role) ในที่นี้หมายถึงพฤติกรรมที่คาดหวังว่าบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งจะแสดงออกมา มินท์สเบิร์ก สรุปว่าผู้บริหารดำเนินบทบาทต่าง ๆ เหล่านี้เพื่อการสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มทั้งที่อยู่ วัตถุประสงค์ และรัฐบาล ฯลฯ

บทบาททั้ง 10 ของผู้บริหารรวมกลุ่มเป็นบทบาท 3 ประเภทใหญ่ คือ บทบาทเชิงความสัมพันธ์ (Interpersonal Roles) บทบาทเชิงข่าวสารข้อมูล (Information Roles) และบทบาทเชิงการตัดสินใจ (Decisional Roles)

ตารางที่ 1 บทบาทผู้บริหารของเฮนรี มินท์สเบิร์ก (Henry Mintzberg)

บทบาททั่วไป	บทบาทเฉพาะ
บทบาทเชิงความสัมพันธ์ (Interpersonal Roles)	ผู้แทน (Figurehead)
	ผู้นำ (Leader)
	ผู้ประสานงาน (Liaison)
บทบาทเชิงข่าวสารข้อมูล (Information Role)	ผู้ติดตามข่าว (Monitor)
	ผู้กระจายข่าว (Disseminator)
	โฆษก (Spokesperson)
บทบาทเชิงการตัดสินใจ (Decisional Roles)	ผู้ประกอบการ (Entrepreneur)
	ผู้แก้ไขสถานการณ์ (Disturbance Handler)
	ผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator)
	ผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator)

- **บทบาทเชิงความสัมพันธ์ (Interpersonal Roles)** ผู้บริหารทั้งหลายต้องทำหน้าที่ในฐานะผู้แทนหรือสัญลักษณ์ขององค์กร เช่น ผู้จัดการใหญ่เป็นประธานเปิดการอบรมของพนักงาน หรือเซ็นสัญญาร่วมทุนของบริษัท อธิการบดีเป็นประธานในการแจกวุฒิบัตรให้นักศึกษา เหล่านี้เป็นการแสดงบทบาทผู้แทน (Figurehead) ขององค์กร บทบาทการเป็นผู้นำ (Leader) คือบทบาทการเป็นตัวกลางเพื่อเชื่อมหน่วยงานของตนกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในและภายนอกองค์กร เช่น ผู้จัดการฝ่ายขายร่วมประชุมกับฝ่ายผลิตเพื่อให้ผลิตสินค้าได้ในปริมาณ และคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ และร่วมประชุมกับฝ่ายการเงินเพื่อหาวิธีการเร่งรัดการชำระหนี้ของลูกค้า

- **บทบาทเชิงข่าวสารข้อมูล (Informational Roles)** ผู้บริหารทำหน้าที่ในการติดตามข่าวสารจากแหล่งต่างๆ เช่น การอ่านเอกสารรายงานและสื่อต่าง ๆ การพูดคุยกับคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อติดตามกระแสความเคลื่อนไหวรอบตัว จากนั้นต้องทำหน้าที่เป็นผู้กระจายข่าว (Disseminator) ให้กับสมาชิกทั้งหลายในองค์กรนอกจากนั้นในบทบาทของโฆษก (Spokesperson) ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กรในการกระจายข่าวสารข้อมูลให้กับบุคคล ภายนอกในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การแถลงข่าว การให้สัมภาษณ์ จดหมายข่าว

- **บทบาทเชิงการตัดสินใจ (Decision Roles)** บทบาทนี้ของผู้บริหารส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการกำหนดกลยุทธ์และการใช้ทรัพยากรขององค์กรในบทบาทของผู้ประกอบการผู้บริหารจะเป็นผู้เสนอความคิดใหม่ ๆ ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและตัดสินใจการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร บทบาทของการเป็นผู้แก้ไขสถานการณ์ คือ การเป็นผู้รับมือกับสถานการณ์วิกฤติขององค์กร การทะเลาะเบาะแว้งและขัดแย้งระหว่างพนักงานภายในรวมถึงการปรับองค์กรให้สอดคล้องกับวิกฤติการณ์ภายนอก บทบาทการเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร คือการตัดสินใจว่าทรัพยากรคนและทรัพยากรอื่นขององค์กรจะถูกใช้ไปในองค์กรเมื่อไร และปริมาณเท่าไร เพื่อประโยชน์สูงสุด ในบทบาทของการเป็นผู้เจรจาต่อรอง ผู้บริหารจะเป็นตัวแทนของหน่วยงานในการเจรจาต่อรองกับกลุ่มคนต่างทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยที่บทบาทนี้ของผู้บริหารส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากรขององค์กร การเป็นผู้แก้ไขสถานการณ์ ตามแนวความคิดของ เฮนรี มินท์สเบิร์ก (Mintzberg อ้างถึงใน วิทยา ด่านดำรงกุล, 2546, หน้า 36)

2.4 แนวความคิดของ วิรัช สงวนวงษ์วาน ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารว่ามีประสิทธิภาพของการบริหารงานจะเป็นเครื่องชี้ถึงความเจริญก้าวหน้าและผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะต้องเลือกหลักการบริหารที่เหมาะสมกับองค์กรของตนและสามารถนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรให้มากที่สุดนั่นคือ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

ความคิดริเริ่ม นับเป็นคุณสมบัติหรือหน้าที่ประการแรกที่ผู้บริหารทุกระดับชั้นจะต้องมีและปฏิบัติอยู่โดยตลอด ความคิดริเริ่มไม่ใช่เป็นเรื่องของพรสวรรค์ ที่จะเกิดมีกับบุคคลใด โดยเฉพาะหากแต่เป็นสิ่งที่สร้างให้เกิดขึ้นได้โดยการเรียนรู้ ความคิดริเริ่มอาจมีได้หลายรูปแบบแตกต่างกันไป แต่ละรูปแบบก็จะมีความสัมพันธ์ต่างกันเสมอ ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความคิดริเริ่มเพื่อจะได้สามารถติดต่อ คิดอ่าน และนำทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรไปใช้ประโยชน์ให้ได้สูงสุด และพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้ก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป ซึ่งได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการริเริ่มของผู้บริหารว่าผู้บริหารจะต้องมีกระบวนการริเริ่มที่ประกอบด้วย (1) การใช้เหตุผล (2) การประสานความคิด (3) การแก้ไขปัญหา และ (4) การร่วมอภิปรายถกเถียงอย่างเสรี และนอกจากนี้แล้วผู้บริหารจะต้องพัฒนาทางด้านความคิดริเริ่ม ให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานทั้งปวงขององค์กร การดำเนินงานขององค์กรจึงจะเกิดประสิทธิภาพได้ มีวิธีการมากมายในการฝึกให้ผู้ปฏิบัติงานระดับต่างๆ เกิดความคิดริเริ่มและที่สำคัญคือ ผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ผู้บริหารที่ให้ความสนใจกับความคิดของผู้ปฏิบัติงานย่อมได้ประโยชน์ในการพัฒนางานบริหารของตนทั้งยังเป็นการให้กำลังใจ และกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มอย่างต่อเนื่องในมวลสมาชิก

การวางแผน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารคาดหมายไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินไปตามลำดับ และเป็นวิธีการที่ต้องใช้ปฏิบัติด้วย แผนงานจึงเป็นกิจกรรมที่จะต้องเกิดขึ้นก่อนลงมือปฏิบัติภารกิจใด ๆ ขององค์การ

การจัดการองค์การ คือ การจัดแบ่งงานในหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ แก่สมาชิกขององค์การ ในแต่ละองค์การจะมีหน้าที่การงานสลับซับซ้อนและมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานมาก ผู้บริหารจะต้องกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ในองค์การอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารองค์การยังมีหน้าที่ประสานงานต่าง ๆ ในองค์การให้สอดคล้องกันโดยอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ตลอดจนความสัมพันธ์ของงานและสายการบังคับบัญชาในองค์การ สามารถถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของแผนผังองค์การแบบต่าง ๆ ตามลักษณะโครงสร้างของแต่ละองค์การ แผนผังองค์การนั้นนอกจากจะเป็นแบบจำลององค์การแล้วยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ และนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในองค์การ และนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

การจูงใจ เป็นหน้าที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะสามารถจูงใจให้ผู้นับถือ บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเลือกใช้วิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับลักษณะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกัน โดยจะใช้วิธีการจูงใจทางบวกหรือทางลบ ในการศึกษาถึงลักษณะธรรมชาติ และความต้องการของบุคคลในองค์การจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการใช้วิธีการจูงใจที่ถูกต้อง

การติดต่อสื่อสาร เป็นวิธีการบริหารอีกวิธีหนึ่งที่มีความสำคัญมากผู้บริหารจะต้องมีความระมัดระวังมิให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรคต่อการปฏิบัติงานภายในองค์การ แต่ผู้บริหารจะต้องใช้การติดต่อสื่อสารให้เป็นประโยชน์ในบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์การให้มากที่สุด

การควบคุม คือ การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเมื่อมีความแตกต่าง การควบคุมจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามที่กำหนด ซึ่งการควบคุมอาจดำเนินการก่อนเกิดเหตุการณ์ ขณะเกิดเหตุการณ์ และหลังเกิดเหตุการณ์ โดยใช้เครื่องมือในการควบคุมต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่มากมาย เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะเลือกใช้วิธีการควบคุมการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับหน่วยงานหรือกิจกรรมแต่ละอย่างโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและความประหยัด (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2531, หน้า 113)

ทักษะการบริหารสำหรับผู้บริหาร

1. ความหมายและความสำคัญของทักษะ

ทักษะ (skill) หมายถึงความสามารถในการประยุกต์ความรู้ที่มีไปสู่การปฏิบัติจริง หากพิจารณาจากหน้าที่ของผู้บริหารที่มีความซับซ้อนและหลากหลายแล้วจะพบว่า ผู้บริหารนั้นต้องการทักษะหลายด้านเพื่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

จะเห็นได้ว่าทักษะการบริหารมีความจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารอย่างขาดมิได้ เนื่องจากความรู้ที่ผู้บริหารมีเพียงอย่างเดียวก็จะไม่สามารถใช้งานไปได้โดยตรง ต้องมีทักษะเพื่อประยุกต์ใช้กับงานส่วน ความรู้ที่ต้องมีคือ ความรู้ว่าด้วยการจัดการ ความรู้ว่าด้วยพฤติกรรมมนุษย์ ความรู้ว่าด้วยหลักสูตร และ ความรู้ว่าด้วยการพัฒนาองค์กร เมื่อมีความรู้ที่สำคัญดังกล่าวแล้วการใช้งานความรู้โดยตรง นั้นผู้บริหารจะได้ประโยชน์ไม่ได้เต็มที่นัก การใช้ความรู้ประกอบกับทักษะในการปรับประยุกต์ใช้ จึงนับได้ว่าเกิดประโยชน์สูงสุด

เมื่อทักษะมีความสำคัญต่อการบริหารงานดังที่กล่าว องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องทราบระดับความสามารถในการทำงานจนสำเร็จของผู้บริหารระดับกลาง องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องทราบถึงระดับของทักษะของผู้บริหารระดับกลางว่าอยู่ในระดับใดและมีความแตกต่างจากผู้บริหารระดับเดียวกันอย่างไร มีสิ่งใดที่ควรปรับปรุงอย่างไรบ้างเพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางสามารถที่จะพัฒนาตนเองจนประสบความสำเร็จและนำพาองค์กรพัฒนาสืบไป

2. ทฤษฎีและแนวความคิด

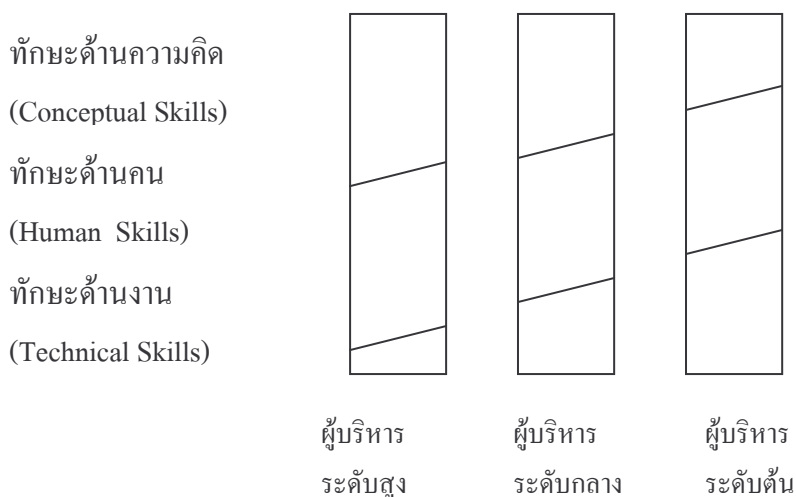
2.1 โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) ได้แบ่งประเภทของทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill)
- ทักษะด้านคน (Human Skill)
- ทักษะด้านงาน (Technical Skill)

ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) เป็นความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และแยกแยะเหตุและผลในปัญหาต่าง ๆ ด้วยทักษะนี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถแยกปัญหาออกเป็นประเด็นย่อย ๆ และมองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละประเด็นย่อยเหล่านั้น มองเห็นความเชื่อมโยงของปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรนอกจากนั้นยังสามารถมององค์กรในภาพรวมในฐานะส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมและสามารถคิดในเชิงกลยุทธ์ คือคิดกว้างและคิดไกล ทักษะด้านความคิดมีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้บริหารระดับอื่น ๆ เพราะเป็นผู้รับผิดชอบองค์กรโดยรวมและเกี่ยวข้องกับงานวางแผนและการจัดองค์กรเป็นส่วนใหญ่

ทักษะด้านคน (Human Skill) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่นและสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในการทำงานเป็นทีม ความสามารถนี้ครอบคลุมไปถึงความสามารถในการจูงใจ สื่อสาร ประสานงาน และแก้ไขข้อขัดแย้ง ด้วยเหตุที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรเข้าด้วยกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทักษะด้านคนจึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะปัจจุบันที่องค์กรเผชิญความหลากหลายของคนประเภทต่าง ๆ รวมไปถึงความพยายามจะหาคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร ทักษะทางด้านคนจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถรักษาคณบดีไว้ในองค์กรและกระตุ้นให้คนเหล่านี้ทุ่มเททำงานให้องค์กรอย่างเต็มศักยภาพของตน ทักษะทางด้านคนมีความสำคัญต่อผู้บริหารในทุกระดับขององค์กร

ทักษะด้านงาน (Technical Skill) เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง นักบัญชี วิศวกร แพทย์ โปรแกรมเมอร์ นักวิจัย ฯลฯ ต้องมีความรู้หรือทักษะด้านงานที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมเพื่อการทำงานให้สำเร็จ ทักษะด้านงานยังครอบคลุมถึงการเข้าใจในวิธีการ เทคนิค ตลอดจนการใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในการทำงานและแก้ปัญหาในงานด้วย ทักษะด้านงานมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับต้นมากที่สุด เพราะต้องควบคุมพนักงานระดับปฏิบัติการจึงต้องมีความรู้ในเรื่องงานเป็นอย่างดี พนักงานที่จะได้เลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารระดับต้น ก็มักจะมาจากความสามารถที่โดดเด่นในเรื่องนี้เป็นส่วนใหญ่แต่เมื่อผู้บริหารขยับตำแหน่งสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ ตามลำดับชั้นในองค์กร ทักษะทางด้านคนและทักษะด้านความคิดจะก้าวเข้ามาามีบทบาทสำคัญแทน



ภาพที่ 5 แสดงระดับทักษะของผู้บริหาร

จะเห็นได้ว่าทักษะด้านความคิดมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูงมากที่สุด ส่วนทักษะด้านคนนั้นมีความสำคัญกับทุกระดับของผู้บริหาร และทักษะด้านงานจะมีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับต้นมากที่สุด (Katz, 1971, pp. 55-57)

แนวความคิดของ ชงชัย สันติวงษ์ มีความคล้ายกับ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ กล่าวคือ นักบริหารผู้แก้ปัญหาและสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้นั้น ทักษะการบริหารหรือความสามารถของนักบริหารที่จำเป็นสำหรับใช้พิชิตงานให้สำเร็จได้ จะประกอบด้วยทักษะที่เป็น “ความเก่ง” 3 ประการคือ

เก่งคิด คือ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และมองได้กว้างและไกล สังเกตเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ได้ รวมทั้งคิดประเมินสภาพการณ์ที่เป็นจริงได้ถูกต้อง และคิดแหลมลึกเห็นถึงปัญหาที่ซ่อนเร้นได้

เก่งงาน คือ มีความเข้าใจในงาน วิธีการทำงาน เทคนิคที่ใช้ปฏิบัติงาน และสภาพเงื่อนไขของทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ทำงานตามแผน เพื่อนำมาจัดเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบงานที่ดี และประยุกต์ปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นเรื่อย ๆ

เก่งคน คือ การเข้ากับคน และเอาชนะใจคน โดยมีความรู้เกี่ยวกับอุปนิสัยใจคอและความต้องการของคนอื่น ซึ่งจะช่วยให้สามารถควบคุมและชักจูงให้คนทำงานจนบรรลุผลสำเร็จร่วมกันด้วยดี (ชงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 33)

แนวความคิดของ ไวส์ (Wiles, 1955, p. 125) กล่าวว่าทักษะทางการบริหารที่จำเป็น

- ทักษะความเป็นผู้นำ
- ทักษะมนุษยสัมพันธ์
- ทักษะกระบวนการหมู่พวก
- ทักษะการบริหารงานบุคคลในการศึกษา
- ทักษะการประเมินผล

แนวคิดของ ไวท์ กล่าวว่า ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีทักษะในการบริหารงาน 5 ประการ ดังนี้

- ทักษะด้านความเป็นผู้นำ มีทักษะเป็นผู้นำด้านการวางแผน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดการ การมอบหมายงาน และการประเมินผล
- ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ได้ดี
- ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม มีความสามารถจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มร่วมมือ
- ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาวิชาชีพ

- ทักษะด้านการประเมินผล มีความสามารถในการสร้างเครื่องมือวัดผลและประเมินผลขบวนการในการประเมินผลต่าง ๆ (ไวท์ อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2532, หน้า 26-27)

จากแนวคิดของ ไวส์ และ ไวท์ ได้ให้ความสำคัญกับทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านความคิดมากกว่า โรเบิร์ต เคทซ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านเทคนิคจะไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก แต่ก็นับได้ว่าทั้งสองคนได้สังเกตเห็นว่าทักษะด้านมนุษย์และความคิดรวบยอด ซึ่งถือว่าเป็นทักษะที่สำคัญของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมี เมื่อพิจารณาจากทักษะ 3 ด้านนี้ จะพบว่า ทักษะทั้ง 3 มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารของผู้บริหาร โดยทักษะด้านมนุษย์จะมีบทบาทสำคัญในทุกระดับของระดับส่วนการบริหาร และจากรายงานของสมาคมผู้บริหารของสหรัฐอเมริกา (American Management Association) ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารทั้งหมด 200 คน ซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ เซอร์ซี และบลานชาร์ด พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดมีความเห็นว่ามีมนุษย์สัมพันธ์ เป็นทักษะที่มีความสำคัญในการบริหารงาน

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นนั้น สามารถสรุปทักษะของผู้บริหารต้องมีอย่างน้อย 3 ประการ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ความสำคัญของทักษะขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหารภายในหน่วยงานหรือองค์กร ทักษะทางด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะใช้ความรู้ที่มีอยู่ออกมาเป็นการกระทำรวมไปถึงวิธีการ ขบวนการการดำเนินงาน ขั้นตอนหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ อลาน (Alan) กล่าวว่า “ทักษะด้านเทคนิควิธีเป็นเรื่องของการรู้งานและสามารถปฏิบัติงานได้โดยเป็นเจ้าของข้อมูลสารสนเทศทาง ด้านการเคลื่อนไหวและพฤติกรรมความสามารถของบุคคล ความรู้เรื่องระเบียบการควบคุม การหาแนวทางดูแลและการทำงานร่วมกันโดยวิธีการทางเทคนิคเฉพาะ” (Alan อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2532, หน้า 26-27) จะเห็นได้ว่าทักษะด้านเทคนิควิธีเป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองได้ไม่ยากนัก ส่วนมากจะบรรจุไว้ในวิชาต่าง ๆ ทางการบริหาร

ทักษะด้านมนุษย์ มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับเป็นอย่างมาก เนื่องมาจากทักษะด้านนี้นั้นสามารถช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้ง การติดต่อประสานงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังคำกล่าวของ ฟลิปโป้ ที่ว่า “มนุษย์สัมพันธ์ คือ การรวมคนให้ทำงานร่วมมือกัน ในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือประสานงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมาย” ส่วนทักษะทางด้านความคิดจะเพิ่มมากขึ้นสำหรับผู้บริหารในระดับสูง เพราะจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กรทั้งหมด (Flippo, 1966, p. 15)

ส่วนทักษะด้านสุดท้ายคือทักษะด้านความคิด เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจงานต่าง ๆ ในองค์กรว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร และถ้ามีอะไรเปลี่ยนแปลงในส่วนใดส่วนหนึ่งก็จะทราบว่าจะกระทบหรือมีผลต่อสิ่งใดบ้างดังคำกล่าวของ ถวิล เกื้อกูล ว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือ ความสามารถที่จะเข้าใจความสลับซับซ้อนขององค์กรโดยภาพรวม และรู้เข้าใจว่าการปฏิบัติงานของใครเหมาะสมกับตำแหน่งใดในองค์กร ความรู้ในเรื่องเหล่านี้จะเอื้ออำนวยให้ผู้บริหารดำเนินการบริหารงานสอดคล้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร โดยส่วนรวมมากกว่าที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการเป้าหมายและความต้องการของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ (ถวิล เกื้อกูล, 2528, หน้า 42)

คุณลักษณะของผู้บริหาร

1 ความหมาย เริ่มแรกของการพิจารณาภาวะผู้นำนั้น จะใช้การศึกษาผู้นำเป็นรายบุคคลในแง่คุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่ผู้นั้นมีและก่อให้เกิดความสามารถในการนำขึ้น เช่น คุณลักษณะด้านสติปัญญา ด้านสถานทางเศรษฐกิจสังคม สภาพการเลี้ยงดูในเยาว์วัย ลำดับที่การเป็นลูกของครอบครัว เป็นต้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะพบว่ามีการกล่าวถึงคำว่าคุณลักษณะ ในหลายแนวทางดังนี้

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2530 ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะไว้ดังนี้ หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำที่แสดงออกมา (ราชบัณฑิตยสถาน, อ้างถึงใน ลีลา สุวรรณนิมิต, 2533, หน้า 25)

คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายที่ชี้ให้เห็นถึงความดีหรือลักษณะประจำตัวของบุคคล (พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ อ้างถึงใน ลีลา สุวรรณนิมิต, 2533, หน้า 25)

คุณลักษณะ หมายถึง สิ่งที่กำหนดเป็นบุคลิกภาพหรือแบบสำคัญของบุคลิกภาพที่ทำให้บุคคลมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกัน (Good, 1959, p. 91)

คุณลักษณะ หมายถึง บุคลิกภาพที่ดีที่ควรปลูกฝังให้มีอยู่ในตัว (กระทรวงศึกษาธิการ อ้างถึงใน ลีลา สุวรรณนิมิต, 2533, หน้า 25)

คุณลักษณะ ตามความหมายของ ราชบัณฑิตยสถาน หมายถึงเครื่องแสดงสิ่งหนึ่งให้เห็นว่าต่างกับอีกสิ่งหนึ่ง (ราชบัณฑิตยสถาน อ้างถึงใน ลีลา สุวรรณนิมิต, 2533, หน้า 25)

นอกจากนี้ อุทัย หิรัญโต ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณลักษณะหมายถึง คุณลักษณะที่ปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัดซึ่งอาจจะเป็นวัฒนธรรมของสังคมใดสังคมหนึ่ง และบุคลิกภาพของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ลักษณะการที่ปรากฏออกมานี้ในทางชีววิทยา หมายถึงลักษณะใด ๆ ทาง

กายภาพที่ตกทอดมาทางกรรมพันธุ์ หรือได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อม และในทางจิตวิทยา คุณลักษณะหมายถึงแบบอย่างของพฤติกรรมหรือท่าทีที่ปรากฏอยู่เป็นอาจินต์ในบุคลิกภาพของคน แบบอย่างนี้อาจเรียกชื่อต่างกัน เช่น ความกล้าหาญ ความขลาดกลัว ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นต้น ถ้ากล่าวในแง่คุณลักษณะ ก็หมายความว่าบุคคลนั้น โดยปรกติเป็นคนที่มีความซื่อตรง หรือว่าในกรณีโดยทั่วไปเป็นคนซื่อตรง ซึ่งในคนหนึ่งอาจมีลักษณะต่างกันหลายอย่างปรากฏให้เห็น เช่น คุณลักษณะการเป็นทหาร คุณลักษณะการเป็นนักกฎหมาย เป็นต้น (อุทัย หิรัญโต อ่างถึงใน ลีลา สุวรรณนิมิต, 2533, หน้า 25) สอดคล้องกับความเห็นของ ทวีบุรณ หอมเย็น ที่กล่าวว่า การเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จนั้น ย่อมต้องอาศัยคุณลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากบุคคลอื่น ๆ คุณลักษณะที่ก่อให้เกิดอิทธิพลในการนำอาจปรากฏอยู่ทางด้านกายภาพและจิตวิทยา ซึ่งอาจจำแนกออกเป็นบุคลิกภาพ สถานภาพส่วนบุคคล ความรู้ความสามารถ สุขภาพอนามัยและจริยธรรม (ทวีบุรณ หอมเย็น, 2531, หน้า 20)

2 แนวความคิดและทฤษฎี

2.1 ทฤษฎีของ ราฟ สต็อกคิล (Ralph M. Stogdill) ได้แบ่งองค์ประกอบของคุณลักษณะการเป็นผู้บริหารออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่

ด้านปริชาสามารถ (Capacity) ประกอบด้วย เป็นผู้มีความสติปัญญา เป็นผู้ตื่นตัวอยู่เสมอ ความสามารถในการพูด เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถด้านภาษา ความสามารถทางด้านเหตุผล ความสามารถทางด้านจดจำ ความสามารถทางด้านดุลยพินิจและมีการตัดสินใจที่ดี

- ด้านผลสำเร็จ (Achievement) ประกอบด้วยความเป็นนักวิชาการ มีความรอบรู้ในเรื่องต่างๆ เป็นอย่างดี ประสบความสำเร็จทางด้านกีฬา และเป็นผู้มีพื้นฐานทางการศึกษาที่ดี รวมถึงมีผลการศึกษาอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

- ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ประกอบไปด้วยการเป็นที่พึ่งพาของผู้อื่นได้ มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน มีความมั่นคง มีความก้าวหน้า มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความตั้งใจ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จและมีความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน

- ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) ประกอบไปด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ความสามารถในการเข้าสังคม ร่วมมือกับผู้อื่นทำงานได้เป็นอย่างดี ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นเป็นอย่างดี และเป็นผู้มีอารมณ์ขันอยู่เสมอ

- ด้านสถานภาพ (Status) ประกอบไปด้วยสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม การเป็นที่ชื่นชมของผู้อื่น

- ด้านสถานการณ์ (Situation) ประกอบไปด้วย สามารถรักษาระดับของอารมณ์ได้ ทุกสถานการณ์ ทราบระดับอารมณ์ของผู้อื่นเสมอ มีทักษะและทราบความต้องการของผู้อื่นและพยายามตอบสนองให้ทำให้สำเร็จ (Stogdill, 1967, p. 20)

2.2 สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ข้อเสนอว่า ผู้บริหารดีต้องมีคุณลักษณะดังนี้

- ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
- ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
- ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข

- ต้องมีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม และมีพรหมวิหาร 4
- พิจารณาความสำคัญของงาน งานด่วนรีบทำก่อน
- ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่มสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่ม
- ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานอยู่เสมอ หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน ให้ความสนใจในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

- ต้องเป็นคนใจกว้างมีใจหนักแน่นต่อสถานการณ์ คำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรเป็นคนหูเบาต้องฟังความคิดเห็นทุกด้านเสียก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ แต่อย่าเมินต่อข่าวลือ หรือคำบอกกล่าวและเป็นผู้ที่กล้ายอมรับผิด

- ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา มีความขยันในงาน อุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การงานยกย่องชมเชยผู้กระทำความดี และควรทำต่อหน้าผู้อื่น เมื่อมีโอกาส และดูหรือเล่นงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเจียม ๆ อย่าให้ใครได้ยิน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526, หน้า 209)

2.3 แนวคิดของ เซสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด ได้พิจารณาคูณลักษณะของผู้นำในสายตาของนักบริหารการศึกษา กล่าวว่า ผู้นำมีความจำเป็นจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษ 5 ประการ ดังนี้

- ความมีชีวิตชีวาและทนทาน ความมีชีวิตชีวา หมายถึงความคล่องแคล่ว ว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอพร้อมที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอส่วนความทนทานคือการทำงานต่อเนื่องกันได้โดยไม่ต้องหยุดพักเป็นเวลานาน

- ทนต่อความลำบากเจ็บไข้ได้โดยไม่ปริกบั่น หรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็นความสามารถในการตัดสินใจ คือการตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว และเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองในเมื่อปัญหาเกิดขึ้น

- ความสามารถในการจูงใจคน คือความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูด สามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะ ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ รู้จักเอาใจคนถูก จังหวะโดยไม่เสียงาน รู้จัดวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส และเป็นคนที่สามารถใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจง่าย เป็นต้น

- ความรับผิดชอบ คือยินดีรับผิดชอบเมื่อทำผิดพลาด และเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะ บากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุด โดยไม่ทอดทิ้งแม้จะมีอุปสรรคนานาประการมาเกี่ยวข้องก็ตาม

- ความฉลาดไหวพริบ คือ สมองเฉียบแหลมเต็มไปด้วยความรู้ทันโลก ทัน เหตุการณ์เป็นคนมีความรู้ ฐานะ ฐานะนโยบายและวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการวิธี บริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนพหุสูต คือรอบรู้และสนใจในเรื่องราว ต่าง ๆ รอบด้านและมีความคิดริเริ่ม เป็นต้น (Barnard, 1966, pp. 92-102)

2.4 ชารี มณีสรี ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารโดยทั่วไปควรมีดังต่อไปนี้ รับผิดชอบในหน้าที่การงานอย่างเต็มที่ รักหมุ่รักคณะ ไม่อิจฉาริษยา ไม่ใช่ผู้น้อยเป็นเครื่องมือเพื่อ เอาหน้า ไม่ประจบสอพลอผู้มีอำนาจเหนือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่ยอมให้ผู้ประจบสอพลอได้ดี ไม่ชอบให้ภรรยายุ่งกับราชการ วางตัวเป็นผู้ใหญ่สนใจในตัวเขา ทำงานไม่จับจด ทำเสร็จเป็นชิ้น เป็นอัน ส่งเสริมความสามัคคีและความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ไม่นินทาผู้น้อยลับหลัง ยอมรับผิด เมื่อตนทำผิด ทำงานดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีวิธีการแยกคายให้ผู้ร่วมงานทำงานให้เกิดคุณภาพ ตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ถ้อยคำที่สุภาพ ไม่เห็นแก่ตัวมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ซ่อนความรู้ลึกแก่ง เป็นมิตรที่ดี คิดถึงสวัสดิภาพของผู้น้อยเข้าใจเสมอว่าผู้น้อยอาจมีอะไรดีกว่าตนแต่เขายังไม่มี โอกาส ไม่ประจานความผิดของผู้น้อย รู้สภาพความเป็นอยู่ของผู้น้อยทั้งส่วนตัวและราชการ มี ศิลธรรมอันดี ซื่อสัตย์สุจริต มีมนุษยสัมพันธ์ พยายามทำงานด้วยตนเองมากกว่าใช้ผู้น้อย เปิด โอกาสให้ผู้น้อยแสดงความสามารถได้เต็มที่ ทำตนให้ผู้น้อยเห็นอกเห็นใจมากกว่าใช้อำนาจขู่ บังคับ รู้จักแบ่งงานให้คนอื่นและไว้วางใจ ไม่คอยจับผิด มีบุคลิกลักษณะดี ยิ้มแย้ม โอภาปราศรัย อ่อนโยน หนักแน่น สุขุม ไม่หุเบาไม่เอาเรื่องส่วนตัวปนกับราชการเป็นผู้ปรับปรุงตนเองให้ทัน เหตุการณ์ของโลก ไม่เป็นคนเห็นแก่อำมิสสินจ้างตรงไปตรงมาละเปิดเผย ใจกว้างขวาง ช่วยเหลือผู้น้อยเมื่อมีทุกข์ร้อนมีโครงการในการทำงานและก้าวหน้าเสมอ ยกย่องและชมเชยผู้มี ความสามารถในการทำงาน เป็นที่ปรึกษาของผู้น้อยด้วยความเห็นอกเห็นใจและให้ความช่วยเหลือ ตามสมควร ยอมสละกำลังกาย กำลังใจและกำลังทรัพย์เพื่อประโยชน์ส่วนรวม เป็นนัก ประชาธิปไตย ฟังความคิดเห็นของผู้น้อยส่งเสริมผู้น้อยที่ทำงานจริงและแนะนำช่วยเหลือให้มี ความเจริญก้าวหน้า (ชารี มณีสรี อ้างถึงใน ลีลา สุวรรณนิมิต, 2533, หน้า 25)

2.5 ผู้สวดดี สัตถ์มานะ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีดังนี้ เฉลียวฉลาดมีการศึกษาอบรมดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีสุขภาพอนามัยดี มีกำลังสูงในการทำงาน มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี สามารถเข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี มีความสามารถเหนือคนธรรมดา มีความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างทั่ว ๆ ไปขององค์การสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นและมีความสามารถในการคาดการณ์ (ผู้สวดดี สัตถ์มานะ อ้างถึงใน ลีลา สุวรรณนิมิต, 2533, หน้า 26)

2.6 อรุณ รักธรรม ได้เสนอว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะทางด้านต่างๆดังนี้

- ด้านมนุษยสัมพันธ์ จะต้องทำงานกับหมู่คณะได้ ทำตัวสนิทสนมกับทุกคน วางตัวเป็นกันเองและเป็นທີ່ปรึกษาแก่สมาชิก รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ขจัดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น สนองตอบต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน ซึ่งจะจูงใจให้ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

- การสร้างขวัญและความพอใจในการทำงาน ควรสร้างขวัญกำลังใจและความพอใจให้แก่สมาชิก มีความวิริยะอุตสาหะอยู่ในระเบียบวินัย มีความสุขและพึงพอใจในที่ทำหน้าที่ซึ่งสามารถที่จะกระทำได้ดี ดังนี้ กระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี และต้องแสดงว่าตนมีความพอใจรักงาน ชมเชยและยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดีความชอบ ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนิทสนมพอ สมควร ให้โอกาสผู้ร่วมงานในการสร้างของชีวิตการทำงานพอสมควร หรือมีทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนที่สูงขึ้น สร้างสภาพการทำงานที่ดี และเหมาะสมแก่ผู้ร่วมงาน ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์ของผู้ร่วมงาน ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงานและมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน

- การวินิจฉัยสั่งการและการออกคำสั่งเป็นการเลือกทางปฏิบัติสู่เป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ยังได้เสนอเพิ่มเติมต่อไปว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะดังนี้คือ

- ความรู้อันจะเป็นเครื่องมือรักษาสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
- ความริเริ่มเป็นความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น

- ความกล้าหาญ เป็นลักษณะที่ไม่กลัวอันตราย ความลำบากหรือความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้ ความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

- ความเด็ดขาด เป็นความสามารถที่จะตัดสินใจ ตกลงใจได้ทันทีทันกับเวลาที่ต้องการ และเมื่อตกลงสั่งการใดๆแล้วจะตั้งอย่างเด็ดขาดสิ้นและชัดเจน

- ความแนบเนียน เป็นความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือมีความสัมพันธ์อยู่กับผู้อื่นด้วยกิริยา วาจาที่เหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้อื่นที่ติดต่อด้วยเกิดความกระด้างกระเดื่อง หรือไม่

พอใจได้โดยต้องศึกษาถึงขนบธรรมเนียมประเพณีมารยาทในการเข้าสังคม ตลอดจนถึงวัฒนธรรมของผู้อื่นที่จะติดต่อด้วย

- ความยุติธรรม เป็นการปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษแก่ผู้ใด

- ท่าทาง เป็นการแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม

- ความอดทน เป็นความสามารถของร่างกาย และความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งสมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้

- ความกระตือรือร้น คือ การมีจิตใจจดจ่อที่ดี และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ

- ความไม่เห็นแก่ตัวหรือขจัดเสียซึ่งความสุข หรือผลประโยชน์แห่งตน โดยที่คนอื่นไม่เสียผลประโยชน์ คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา และไม่ทำลายผู้อื่น

- ความตื่นตัว คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยี่ดขาด ทำอะไรทันทีทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ

- ดุลยพินิจ เป็นอำนาจแห่งความคิดที่จะพิจารณาสิ่งต่างๆหรือเหตุต่างๆ อย่างถูกต้อง โดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้น ๆ และสรุปเป็นข้อตกลงความเห็นหรือข้อตกลงใจอันเฉียบแหลม

- ความสงบเสงี่ยม หรือความไม่หึงหยาไส ไม่จองหอง และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล

- ความเห็นอกเห็นใจ คือ ต้องประกอบด้วยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม อันเป็นการแบ่งเบาความรู้สึกของผู้ที่อยู่ร่วมกัน

- ความจงรักภักดี คือ การที่บุคคลมีความซื่อสัตย์สุจริต ซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ และต่อรัฐ

- การสังคมดี คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคม ได้อย่างถูกต้องสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสมาคมเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องแนบเนียน (อรุณ รักธรรม อ้างถึงใน ลีลา สุวรรณนิมิต, 2533, หน้า 28)

2.7 แนวความคิดของ ภิญโญ สาธร (2516, หน้า 166-177) ได้เสนอแนวความคิด
คุณลักษณะผู้นำในสังคมไทยไว้ 30 ประการ ดังนี้

- จกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
- มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ในสถานที่ โอกาส และ
เวลาที่เหมาะสม

- หนักแน่น ไม่หุเบา และรับฟังจากทุกฝ่าย
- ยุติธรรม
- ซื่อสัตย์และสุจริต
- ตรงต่อเวลา
- ขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
- กล้ารับผิดชอบ
- มีความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด
- อ่อนหวาน นอบน้อม และสุภาพ
- เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข ของผู้น้อยอยู่เสมอ
- รู้จักเลือกใช้คน
- อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
- คิดตามคำสั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
- ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนเมื่อผู้น้อยล่าช้าหรือผิดพลาด
- หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงาน โดย

เหมาะสมถูกต้องตามขั้นตอน

- ให้ผู้น้อยได้พบปะได้โดยง่าย
- กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับทุกคนได้
- ชมคนเป็นและขยันหม
- ไม่ดูค่าหรือเล่นงานผู้ใดต่อหน้าคนอื่น
- รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้คนอื่นรู้ตัวว่าถูกบีบบังคับ
- ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของ โครงการใหม่ ๆ เสมอ
- ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย
- สั่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงาน ไปปฏิบัติ
- เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย

- รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัด ทุกโอกาส
- ละเว้นจากการประพฤติชั่ว ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรม
- มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน
- รู้จักถนอมน้ำใจคน
- รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนเองอยู่เสมอ

2.8 แนวความคิดของ สโตกคิล (Stogdill, 1967, p. 69) นั้น ได้ศึกษาวิจัยคุณลักษณะที่พึงปรารถนาสำหรับการเป็นผู้นำในวงการต่าง ๆ โดยสรุปได้ถึง 14 ประการ ดังนี้

- สติปัญญาดี เป็นพื้นฐานของความรู้ความสามารถของบุคคล
- ความเป็นนักวิชาการ แสดงถึงการเป็นคนมีเหตุผล ไม่มีอคติ
- ความรับผิดชอบ แสดงถึงความเป็นคนน่าไว้วางใจ
- เข้าร่วมกิจกรรมของสังคม แสดงถึงการอุทิศตนต่อส่วนรวม
- ฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจ เป็นพื้นฐานให้เกิดการยอมรับสำหรับคนบางกลุ่ม
- การสมาคมดี แสดงถึงการเข้ากับบุคคลทั่วไปมีมนุษยสัมพันธ์ดี
- ความคิดริเริ่ม เป็นพื้นฐานของการพัฒนาปรับปรุงงานให้เจริญก้าวหน้า
- มีความมานะอดทน แสดงถึงความวิริยะอุตสาหะ อารมณ์มั่นคง
- มีหลักการทำงานดี เป็นพื้นฐานการพัฒนางานให้ก้าวหน้า
- เชื่อมั่นในตนเอง แสดงถึงความมั่นคงในการพึ่งตนเอง ตัดสินใจเด็ดเดี่ยว
- มีความตื่นตัว มองการณ์ไกล หยั่งรู้สถานการณ์ แสดงถึงความเป็นคนติดตาม

เหตุการณ์บ้างเมื่ออยู่เสมอ

- ให้ความร่วมมือแก่ทุกฝ่ายแสดงถึงการให้ความเอาใจใส่ในกิจการ โดยส่วนรวม

ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี

- เป็นที่ชอบพอแก่คนทั่วไปแสดงถึงความมีคุณลักษณะเด่นบางประการ โดยเฉพาะเกียรติภูมิ ลักษณะนิสัยและมนุษยสัมพันธ์ดี

- มีการปรับตัวดี เป็นพื้นฐานที่ทำให้ไม่เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่น

นอกจากคุณลักษณะของผู้บริหารดังกล่าวมาทั้งหมดแล้วนั้น กิติมา ปรีดีดิติก (2529, หน้า 273-274) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ควรมีลักษณะที่ดีต่อการบริหารงานของผู้บริหาร สิ่งที่ต้องคำนึงและหลีกเลี่ยงไม่ให้มีในคุณลักษณะของผู้นำ คือ

- ความเป็นคนเจ้าอารมณ์ เช่น หงุดหงิด ฉุนเฉียว อิจฉาริษยา
- หวงอำนาจ วางตนใหญ่เกินควร
- ใจขาด มีความกลัวจนไม่กล้าปฏิบัติการที่ควร

- มีปมด้อย ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- ขาดเหตุผล ไม่ชอบให้บุคคลอื่นโต้แย้ง
- เชื่อคนง่าย โดยเฉพาะเป็นคนประจบสอพลอ
- อคติธรรม อคติ ลำเอียง
- ชอบใช้อำนาจ ไม่ชอบให้ใครแสดงความคิดเห็นหรือโต้แย้ง

จากแนวความคิดเห็นของนักวิชาการข้างต้น เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้ประมวลแนวความคิดและจัดกลุ่มไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านปริชาสามารถ (Capacity) หมายถึง มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีคุณยพินิจและตัดสินใจที่ดีมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาปรับปรุงงานให้เจริญก้าวหน้า มีหลักการงานที่ดี เป็นพื้นฐานการพัฒนางานให้ก้าวหน้า มองการณ์ไกลทราบถึงเหตุและผลซึ่งส่งผลให้สามารถที่จะหยั่งรู้สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี ใฝ่หาความรู้อยู่ตลอดเวลา

2. ด้านผลสำเร็จ (Achievement) หมายถึง ประสบความสำเร็จทางการศึกษาในเกณฑ์ที่ดี มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ในการตัดสินใจต่าง ๆ ต้องประกอบด้วยเหตุผลทางวิชาการสร้างความน่าเชื่อถือ

3. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงถึงความเป็นผู้นำไว้วางใจ เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทุกสถานการณ์

4. ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง มีความสามารถในการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสังคม ให้ความร่วมมือแก่ทุกฝ่ายแสดงถึงการให้ความเอาใจใส่ในกิจการโดยส่วนรวม

5. ด้านสถานภาพ (Status) หมายถึง ได้รับการยอมรับจากสังคมว่ามีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่ดีเป็นพื้นฐานให้เกิดการยอมรับในสังคม มีบุคลิกภาพในการเข้าสมาคมดี แสดงถึงการเข้ากับบุคคลทั่วไปมีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นที่ชอบพอแก่คนทั่วไปแสดงถึงความมีคุณลักษณะเด่นบางประการ โดยเฉพาะเกียรติภูมิ ลักษณะนิสัยและมนุษยสัมพันธ์ดี

6. ด้านสถานการณ์ (Situation) หมายถึง มีความสามารถในการรักษาสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี อารมณ์มั่นคง รู้จักการใช้ศิลปะในการเจรจา รู้จักการสร้างศรัทธา สามารถรักษาสถานการณ์ได้โดยการยึดหยุ่น สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้

แนวทางการพัฒนาผู้บริหาร

1. ความหมายและความสำคัญของการพัฒนา

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กรที่จำเป็นต้องแข่งขันอย่างไร้พรมแดน ในโลกยุคใหม่ เสมือนการจำลองสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นกับโลก คือ โลกกำลังต้องการการพัฒนา “คน” เพื่อที่จะให้โลกใบนี้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างรอด และปลอดภัย จากสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความล่มสลาย ไม่ว่าจะเป็นด้านสิ่งแวดล้อม หรือ สงครามที่จะทำลายล้างกันเอง

การพัฒนา “คน” จึงเป็นสถานการณ์ที่เร่งด่วนในปัจจุบัน โดยเฉพาะประเด็นการพัฒนาด้านจิตสำนึก ซึ่งเป็นการพัฒนาด้านคุณภาพ เพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีแก่โลกใบนี้

UNDP หรือ United Nations Development Program (1991: 4) ระบุว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จ ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงว่า มนุษย์ คือ “คน” คนซึ่งต้องการคุณภาพชีวิต ต้องการมีชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีเกียรติ มีสิทธิขั้นพื้นฐานต่าง ๆ เช่น สามารถมีการเจรจาเพื่อการต่อรองในสิทธิขั้นพื้นฐานบางประการได้ นโยบายเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่ชน นโยบายที่ใช้เพื่อการสร้างผลประโยชน์จากมนุษย์ เป็นการเห็นผลประโยชน์แห่งสภาพดำรงอยู่ของมนุษย์

คนทุกคน ในฐานะที่เป็นคน ควรจะมีโอกาสพัฒนาให้เต็มตามศักยภาพของความเป็นคน แม้ใครคนใดคนหนึ่ง ไม่ว่าจะด้วยเหตุใดก็ตาม ไม่มีโอกาสหรือถูกทำให้ไม่มีโอกาสในการพัฒนาได้เต็มตามศักยภาพของความเป็นมนุษย์ย่อมเป็นเรื่องที่น่าเสียดาย และเป็นเรื่องชวนให้สลดสังเวชยิ่งนักที่สำคัญที่สุดของมนุษยชาติคือ การส่งเสริมให้คนทุกคนสามารถสามารถพัฒนาศักยภาพแห่งความเป็นมนุษย์ได้เต็มที่ ภูเขาแห่งความสุข สานติสุข และการพัฒนาอย่างยั่งยืนอยู่ที่ตรงนี้ (ประเวศ วะสี, 2538, หน้า 4)

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแยกออกได้เป็น 2 ระดับ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับมหภาคและในระดับจุลภาคซึ่งในการวิจัยนี้มุ่งศึกษาหลักการและความหมายขององค์การพัฒนารายบุคคลในระดับจุลภาค คือ ระดับ “องค์กร” เท่านั้น ซึ่งมีการให้ความหมายไว้ดังนี้คือ

มัลคอล์ม วอเรน (Malcolm W. Warren) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การกระทำใด ๆ ขององค์กรในอันที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ให้เอื้ออำนวยต่อการช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ (Warren อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2532, หน้า 26-27)

แนดเลอร์ (Leonard Nadler) ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเตรียมคน เพื่อให้สามารถก้าวไปพร้อมกับองค์กร ซึ่งจะพัฒนาเปลี่ยนแปลง และเติบโตได้ (Nadler อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2532, หน้า 26-27)

แมคลาแกน (Patricia Mc.Lagan) ระบุว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการผสมผสาน ระหว่างการฝึกอบรม และการพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาองค์กร และการพัฒนาทางก้าวหน้า ในอาชีพ เพื่อประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร กลุ่ม และองค์กร เพื่อเติมเต็มศักยภาพของ พนักงาน และสร้างสรรค์รวมถึงการสร้างความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (McLagan อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2532, หน้า 26-27)

เพช และคนอื่น (Wayne Pace and Others) สรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การบูรณาการ การพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ เกิดผลิตภาพที่สูงที่สุด เกิดคุณภาพ โอกาส และการเติมเต็มสำหรับพนักงานที่จะตระหนักว่าเป็น การทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Pace & Others อ้างถึงใน ดนัย เทียนพูน, 2539, หน้า 15)

สำหรับความหมายของนักวิชาการไทย พบว่า การให้นิยาม ความหมายของคำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความหมายใกล้เคียงกัน

ปริญญา ปราชญานุพร ระบุในประมวลศัพท์ทรัพยากรมนุษย์ เอกสารงานวิจัยของสถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนา ฝึกอบรม และการ ให้การศึกษาด้านอาชีพ ตลอดจน โปรแกรมการพัฒนาองค์กร ซึ่งจัดให้แก่พนักงานเพื่อพัฒนา หรือ ทดแทนความรู้และทักษะใหม่ และปรับปรุงการทำงาน ทักษะและความสามารถ รวมทั้งส่งเสริม ความเจริญก้าวหน้าโดยทั่วไป ตลอดจนเพิ่มพูนประสิทธิผลของกลุ่ม และองค์กรในภาพรวม (ปริญญา ปราชญานุพร อ้างถึงใน ดนัย เทียนพูน, 2539, หน้า 22)

ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปรวดเร็วมาก เนื่องจากความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) ของสังคมโลก ในบรรดาทรัพยากรทางการบริหารองค์กรทั้ง 4 ประเภท ตามแนวคิดทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ คือ บุคลากร (Man) ทุน (Money) วัสดุ (Material) และการจัดการ (Management) นั้นจะเห็นได้ว่า ทุน วัสดุ และการจัดการ ล้วนจำเป็นต้องมี “บุคลากร” หรือ ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดำเนินการทั้งสิ้น

สำหรับแนวโน้มสังคมโลกในอนาคต นักคิดนักวิพากษ์สังคมชาวสหรัฐ เช่น นายจอห์น ไนชบิตต์ ได้วิเคราะห์ไว้ว่า 1 ใน 10 แนวโน้มที่สำคัญของโลกในอนาคตนั้น คือ การเปลี่ยนแปลง จากสังคมอุตสาหกรรม ไปสู่สังคมข้อมูลข่าวสาร และในสังคมแนวโน้มใหม่นี้ ประเด็นเรื่อง “คน”

เป็นสิ่งที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน คือ ในชบิตต์ กล่าวว่า ในองค์กรต่าง ๆ “คน” เป็นสิ่งที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน คือ “คน” จะเปลี่ยนจากการเป็นผู้เชี่ยวชาญ ไปเป็นคนที่มีรอบด้าน และปรับตนเองให้เข้ากับภาวะต่าง ๆ ได้ (จอห์น ในชบิตต์ อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2539, หน้า 22)

สอดคล้องกับสิ่งที่ ปีเตอร์ ดร็กเกอร์ นักวิชาด้านบริหารจัดการผู้มีชื่อเสียง ได้ทำนาย องค์กรรูปแบบใหม่ในอนาคตไว้ว่า “ธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ในช่วงเวลา 20 ปีต่อจากนี้ (ค.ศ. 1988) จะมีรูปแบบการบริหารที่มีขนาดลดลงกว่าครึ่งหนึ่งของรูปแบบในปัจจุบัน และจะมีผู้จัดการไม่เกิน 1 ใน 3 จากที่เป็นอยู่ ธุรกิจแบบใหม่นี้จะอาศัยฐานข้อมูลความรู้ และหัวใจของการเปลี่ยนแปลง คือ เปลี่ยนจากคนทำงานที่ใช้แรงงาน มาเป็นคนงานที่ใช้ความรู้ (Drucker อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2539, หน้า 22)

จะเห็นได้ว่าสิ่งที่ ในชบิตต์ ได้ทำนายไว้ได้เกิดขึ้นแล้ว ในประเด็นของการลดขนาด องค์กรด้วยพิชทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งส่วนใหญ่ของกิจการธุรกิจจำนวนมากได้เริ่มหันมาใช้กลยุทธ์การลดขนาดองค์กร (Downsizing) เพื่อให้ธุรกิจมีต้นทุนที่ต่ำ และต่อเนื่องด้วยกลยุทธ์ การรีปรับระบบองค์กร (Reengineering) ที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในองค์กรธุรกิจในประเทศไทย 2-3 ปีที่ผ่านมา (ในชบิตต์ อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2539, หน้า 15)

จากผลการศึกษาของ มหาวิทยาลัย Warwick ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองสิ่งต่อไปนี้ (Warwick อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2539, หน้า 15)

- การปรับโครงสร้างเชิงการแข่งขัน (Competitive Restructuring)
- การกระจายอำนาจเพื่อให้หน่วยงานที่อยู่ใกล้ลูกค้ามากที่สุด มีอำนาจการตัดสินใจ และสามารถดำเนินการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดได้อย่างฉับพลัน (Decentralizing)
- การตอบสนองต่อกระแสโลกวิวัฒน์ในด้านการตลาด (Internationalization)
- การรวมตัวของหน่วยงานเพื่อเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Acquisition and mergers)
- การตอบสนองต่อ แรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่นำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality Improvement)
- การลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมากขึ้น (Technological Change)

2. แนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทัศนะของ ดนัย เทียนพุม ได้กล่าวไว้ว่า หัวใจสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกองค์การ เพื่อที่จะให้เกิดความสอดคล้องกับการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ควรจะใช้หลัก KUSA ดังนี้

- การพัฒนาคนให้มีความรู้ (Knowledge) ความหมายที่ลึกซึ้งของความรู้ คือ ให้ทุกคนมี “แนวคิด” (Concept) ที่จะนำไปจำลองสร้าง “กรอบแนวคิดในการทำงาน” (Conceptual Framework) เป็นของตนเอง เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริง

- การพัฒนาคนให้มีความเข้าใจ (Understanding) สิ่งที่น่าหวังจะให้คนได้รับการพัฒนาได้มีความเข้าใจก็คือ แนวคิด (Concept) ที่จะเรียนรู้จนสามารถตีความ แปลความ และขยายความในสิ่งที่เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดนั้น

- การพัฒนาคนให้เกิดทักษะ (Skill) คนเราจะมีทักษะที่ชำนาญได้ต้องผ่านกระบวนการในการพัฒนาลำดับที่ 1 และลำดับที่ 2 มาก่อน แล้วจึงเกิดทักษะขึ้นมา ทักษะที่ต้องการพัฒนาให้เกิดขึ้นนั้น จะเป็นทักษะในองค์การที่สามารถทำได้ด้วยตนเองโดยอัตโนมัติ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ ในการพิมพ์งาน อาจจะทำได้โดยมีคู่มือ และผู้สอน (ถือเป็นทักษะขั้นต้น) ต่อมาทักษะขั้นกลาง หมายถึง ทำได้เองโดยไม่มีคู่มือหรือผู้สอน ก็ยังต้องการคำแนะนำเมื่อมีปัญหาหรือขัดข้องอยู่บ้าง สำหรับทักษะขั้นสุดท้าย คือ ทำได้เองโดยอัตโนมัติ แก้ปัญหาได้เองทุกอย่างในฐานะผู้ใช้งาน (User) เป็นต้น

- การพัฒนาคนให้มีทัศนคติที่ดี (Attitude) เป็นประเด็นที่ยากที่สุดในการพัฒนาคน ทั้งนี้เพราะคนทุกคนมีกรอบความคิดที่แตกต่างกัน (Difference Framing) องค์การแต่ละองค์การมีวัฒนธรรม(Corporate Culture) เฉพาะตนเองหากองค์การหรือธุรกิจใดต้องการที่จะประสบความสำเร็จในการปรับรื้อระบบขององค์การก็ยิ่งจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติ โดยการหาเทคนิค/วิธีการ ที่จะจัดการกับความแตกต่างทางความคิด (Difference management) และการสร้างวัฒนธรรม/ มาตรฐานใหม่ (Norming) เพื่อเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนทัศนคติคนในองค์การเพื่อนำไปสู่ “หนทางที่ดีกว่า” (ดนัย เทียนพุม, 2539, หน้า 80-81)

2.1 การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development)

การพัฒนาปัจเจกบุคคล องค์การจะมุ่งการให้ประสบการณ์การเรียนรู้แก่บุคลากร ผ่านการวิเคราะห์ และการวางแผน เพื่อช่วยพัฒนาขีดความสามารถให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานในปัจจุบันและรองรับงานในอนาคต

กิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล สามารถแยกออกได้เป็น 3 ประเภทคือ

2.1.1 การฝึกอบรม (Training)

จุดมุ่งเน้นสำหรับกิจกรรมการฝึกอบรมคือ การเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานในการทำงานปัจจุบันเหมาะสมกับลักษณะงาน ประเภทที่สามารถวัดหรือระบุได้อย่างชัดเจนถึงผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นการฝึกอบรมจะได้ผลดีต่อเมื่อต้องการเพิ่มทักษะ มากกว่าเป็นเรื่องของทัศนคติ หรือ ความรู้เป็นที่คาดกันว่าผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม จะสามารถใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้มาได้ทันที หรือ เกือบจะทันที และการฝึกอบรม องค์การต่าง ๆ จะจัดเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ซึ่งนับเป็นการลงทุนระยะสั้นที่ได้ผลดี มีความเสี่ยงต่ำ เมื่อเทียบกับวิธีการเรียนรู้อื่น (Nadler อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2539, หน้า 80-81)

เหตุจำเป็นในการจัดการฝึกอบรม ส่วนใหญ่เกิดจากการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรหรือหน่วยงานแล้วพบว่ามีความต้องการดังนี้

- ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ซึ่งอาจจะเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น บุคลากรขาดประสิทธิภาพในการทำงาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรไม่ดีพอ ทำให้บุคลากรที่ได้มาไม่มีทักษะหรือความสามารถในงานที่รับผิดชอบได้ หรือในกรณีที่มีวิทยาการใหม่ เข้ามาในงานเดิมองค์กรต้องการให้พนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ ก็อาจจะจัดการฝึกอบรมให้พนักงาน ทั้งนี้ไม่ได้มีแต่ประเด็นพนักงานขาดประสิทธิภาพจึงมีการจัดการฝึกอบรม กระบวนการ พัฒนาผู้บริหารและการฝึกอบรม ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีสายตาวไกลและมองไปที่อนาคตและการเตรียมพร้อมสำหรับแนวทางที่สำคัญ การพัฒนาและการฝึกอบรมผู้บริหารนั้น เพื่อให้ผู้บริหารได้สามารถเผชิญกับความท้าทาย และสิ่งท้าทายใหม่

- ความต้องการขององค์กร จุดมุ่งหมายขององค์กร จำนวนผู้บริหารที่มีอยู่ และอัตราการลาออก

- ความต้องการที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หน่วยงาน ที่สามารถกำหนดได้และมาตรฐานการปฏิบัติงาน

- ความต้องการการฝึกอบรมของแต่ละบุคคล (ชาญชัย อาจิณสมจาร, 2541, หน้า 110-115)

2.1.2 การศึกษา (Education)

จุดเน้นของการศึกษา ในความหมายนี้คือ การเตรียมบุคลากรให้มีขีดความสามารถปฏิบัติงานเฉพาะอย่างในอนาคต และยังคงเกี่ยวข้องกับงาน แต่เพื่อให้แตกต่างจากการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักว่า การศึกษาเน้นที่การเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับหน่วยงานที่จะมีขึ้นในอนาคต

เวลาที่ใช้ประโยชน์จากการศึกษาคือ เวลาในอนาคต แต่เป็นอนาคตที่ไม่ไกลนัก โดยแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ

- การศึกษาเพื่อเตรียมสำหรับงานที่จะบรรจุในระยะเวลาที่แน่นอน
- การศึกษาเพื่อเตรียมสำหรับงานที่จะบรรจุในระยะเวลาที่ไม่แน่นอน

ประเภทที่สองมีความเสี่ยงต่ำกว่าในประเด็นของการมองระยะเวลาในการใช้ประโยชน์ เนื่องจาก การศึกษาในมุมมองขององค์กร ถือว่าเป็น “การลงทุนระยะกลาง ถึงระยะยาว” โดยมากผู้บังคับบัญชาจะใช้รูปแบบกิจกรรม การศึกษาประเภทแรกมากกว่าเหตุจำเป็นในการศึกษา ประกอบด้วย 3 ประการ

- การวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning) เป็นการพิจารณาจากความต้องการกำลังคนในอนาคต ซึ่งได้กล่าวแล้วว่า อาจจะพิจารณาจากแหล่งภายในและภายนอก องค์กรกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษาเป็นการสนองกำลังความต้องการกำลังคนในอนาคต โดยให้มีการขยายจากภายในองค์กร และเป็นการให้โอกาสบุคลากรที่จะก้าวหน้าในอนาคตและในปัจจุบันบุคลากรต้องการจะมีส่วนในกิจกรรมที่ต้องใช้การศึกษามากขึ้น ฉะนั้น การให้การศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นมากขึ้น

- การเตรียมการทดแทน (Preparing Replacement) การให้การศึกษาแก่บุคลากร ช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะทำงานใหม่ ๆ เกิดขึ้นการขยายภายในองค์กรสะดวกกว่า แต่ข้อเสียคือ หากมีการให้การศึกษาเฉพาะบุคคลที่คิดว่าจะมีโอกาสโยกย้ายในอนาคตแล้ว องค์กรอาจจะไม่มีความพร้อมเมื่อเกิดความจำเป็นที่ไม่ได้คาดคิดไว้เกิดขึ้น ดังนั้นแต่ละองค์กรควรต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ มีกฎเกณฑ์และขอบเขตการให้การศึกษาที่ชัดเจน

- การวางแผนอาชีพ (Career Planning) การวางแผนอาชีพเป็นการช่วยเหลือบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายในอาชีพของปัจเจกบุคคล คือ พนักงานแต่ละคนควรมีความคิดด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน ไม่ว่าจะเกิดจากภายใน หรือภายนอกองค์กร การวางแผนอาชีพที่กำหนดจากองค์กร เป็นหนึ่งในหลายวิธีการที่จะช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายส่วนตัว และยังประโยชน์ให้กับองค์กรด้วยในขณะเดียวกัน โดยทำให้เป้าหมายของปัจเจกบุคคล และองค์กรให้สอดคล้องไปด้วยกันได้ ดังนั้นโอกาสในการศึกษาของพนักงาน บางครั้งอาจไม่ได้เกี่ยวข้องกับการเลื่อนปรับตำแหน่งขององค์กรอย่างเดียว หากแต่เกิดจากความต้องการความก้าวหน้าของพนักงาน หรือ บุคลากรเอง ดังนั้น องค์กรที่ได้มาตรฐานมักจะกำหนดระเบียบหรือมาตรการสนับสนุน ให้พนักงานได้มีโอกาสศึกษาต่อได้ แม้ว่าองค์กรจะยังไม่มีความต้องการในอนาคตก็ตาม

ปัญหาของกิจกรรมการศึกษา คือ การให้การศึกษาแก่บุคลากรที่จะโยกย้ายในอนาคต หรือเลื่อนตำแหน่ง อาจเกิดความเสี่ยงในประเด็นของการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพคนอื่น ซึ่งทราบ

แล้วว่ามีเพียงคนเดียวที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง จากโอกาสที่ได้รับการศึกษาเพิ่มเติม ดังนั้นคนที่เหลือที่อาจมีคุณภาพ ก็ต้องรอในการเลื่อนตำแหน่งยาวออกไปอีก จึงมีการลาออกเกิดขึ้น ดังนั้นปัญหาต่อเนื่องจากการมีโปรแกรมการศึกษา จึงเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนซึ่งผู้บริหารต้องวางนโยบายอย่างระมัดระวัง โดยเฉพาะกรณีการให้ศึกษาต่อในตำแหน่งงานระดับบริหาร หรือ กรณีศึกษาต่อเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

การประเมินผลการศึกษา การประเมินผลการศึกษาจะแตกต่างจากการประเมินผล การฝึกอบรม โดยมีการประเมินในขั้นแรก คือการประเมินผลการศึกษา โดยวัดได้จากรายงานสรุปผลการเรียนรู้ และการประเมินขั้นที่สองคือ การประเมินผลเมื่อบุคลากรกลับเข้ามาทำงานในองค์กรแล้วหลังการศึกษาจบสิ้น โดยการวัดที่ผลการปฏิบัติงานเป็นหลัง ซึ่งค่อนข้างที่จะเป็นเรื่องยากปัจจัยที่ทำให้การประเมินผลการศึกษาในขั้นที่สองยากคือ

- ช่วงถ่วงเวลา (Time Lag) คือ ระยะเวลาหว่างการศึกษา และเวลาที่บรรจุเข้างานใหม่ อาจจะต่างกันเป็นสัปดาห์หรือเป็นปี ถ้าหลังจากจบการศึกษาแล้วบรรจุงานทันที การประเมินจะง่ายกว่าโดยจะมีการให้ระยะเวลาในการปรับตัว แล้วจึงทำการประเมินผล แต่ถ้าช่วงต่างระยะเวลาเรียนจบ และเวลาบรรจุห่างกันมาก เป็นไปได้ที่การเรียนรู้จะเสียไปเพราะไม่ได้ใช้งานจริง ถ้าไม่มีการเสริมกำลังสักช่วงระยะเวลาหนึ่ง การเรียนรู้ใหม่ ๆ จะหายไป เช่น การเรียนภาษา เป็นต้น

- หัวหน้างานใหม่ (New Supervisor) เมื่อบุคลากรถูกส่งออกไปศึกษา และกลับเข้าบรรจุในตำแหน่งใหม่ และอยู่ได้บังคับบัญชาของหัวหน้า หัวหน้างานใหม่ควรจะทราบวัตถุประสงค์ในการศึกษา จะได้ทำการประเมินผลความสำเร็จของโปรแกรมการศึกษาของบุคลากรได้อย่างถูกต้อง ถ้าเป็นไปได้ในการวางแผน ควรให้หัวหน้างานใหม่นี้มีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์ตั้งแต่วางแผนของการอนุมัติการลา เพื่อให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพมากที่สุด

- ความต้องการในงานเปลี่ยนแปลง (Change in Job Requirements) มีความเป็นไปได้ ในระยะเวลาช่วงถ่วงเวลา (Time Lag) อาจเกิดความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในเรื่องของความ ต้องการในงาน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่พบคือ การใช้เทคโนโลยีใหม่ การใช้เครื่องมือการทำงานใหม่ การใช้เครื่องมือการทำงานใหม่ กระบวนการในการทำงานแตกต่างจากที่ศึกษามา อาจก่อให้เกิดปัญหาในการประเมินผลได้โดยตรง

2.1.3 การพัฒนา (Development)

จุดมุ่งเน้นของการพัฒนาอยู่ที่องค์กรและสังคม จากธรรมชาติขององค์กรทำให้เกิดการเรียนรู้ว่า องค์กรทั่วไปจะต้องเติบโต และเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด องค์กรจะต้องสามารถเคลื่อนไหวไปตามกาลเวลา

การพัฒนามุ่งในการให้ประสบการณ์ในการเรียนรู้แก่นักการเพื่อให้บุคลากรมีจิตความ สามารถและมีศักยภาพรอบตัวพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่องค์กรต้องการได้ในอนาคต ในกรณีที่ทิศทางการเปลี่ยนแปลงสามารถระบุ วางแผน กำหนดทิศทางได้ กิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว 2 กิจกรรม คือ การฝึกอบรม และการศึกษา สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ แต่ในกรณีที่การเปลี่ยนแปลงไม่สามารถกำหนดทิศทางได้เลยว่าจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร เมื่อไร การพัฒนาในความหมายนี้จะเป็กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะปัจเจกบุคคลที่ดีกว่า

ตัวอย่างกิจกรรมพัฒนาซึ่งมักจะใช้กับผู้บริหารระดับสูงในองค์กรนาซา สหรัฐอเมริกา คือ การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ระดับสูง หรือผู้บริหารได้ลาพักไปศึกษาศิลปวัฒนธรรม หรือ สร้างความเพลิดเพลินจากกิจกรรมบันเทิง ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานประจำ เป็นเวลา 3 เดือน (Nadler อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2540, หน้า 22) เป็นการเปิดโลกทัศน์ไว้เตรียมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคตที่ไม่สามารถคาดเดาได้ในทุกรูปแบบ การเตรียมการในประเด็นการพัฒนาในที่นี้ เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งถือว่าเป็นการลงทุนระยะยาว ที่มีความเสี่ยงสูงและประเมิณผลได้ยากมากกว่ากิจกรรมการฝึกอบรมและการศึกษา

ความจำเป็นในการพัฒนา เกิดจากปัจจัยที่ต่อเนื่องกัน 2 ประการ คือ

- ความเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต ภายใต้ภาวะการแข่งขันในโลกไร้พรมแดน ซึ่งมีอัตราเร่งของการเปลี่ยนแปลงสูงมาก พร้อมกับวิทยาการก้าวหน้าไปด้วยความรวดเร็ว ทำให้องค์กรต้องปรับตัวให้ทัน

- การสร้างบุคลากรให้ไวต่อการเคลื่อนไหวใหม่ ๆ ประสบการณ์จากกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นสิ่งที่คาดหมายว่าจะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนา เป็นบุคลากร

การประเมิณผลการศึกษา เป็นสิ่งที่ทำได้ยากมาก ทั้งนี้เกี่ยวข้องกับเรื่องของระยะเวลาและมาตรฐานการประเมิณ ทั้งนี้เพราะในเบื้องต้นวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการพัฒนาเป็นไปได้ เพื่ออนาคตที่ค่อนข้างไกล แต่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยภาพรวมและเกี่ยวข้องกับสังคม โดยภาพรวม ทำให้การวัดทำได้ยาก

ตารางที่ 2 ความแตกต่างระหว่าง การฝึกอบรมการศึกษาและการพัฒนา (อัญชี่ อุซชิน, 2540, หน้า 5)

ประเด็นพิจารณา (Considerations)	การฝึกอบรม (Training)	การศึกษา (Education)	การพัฒนา (Development)
จุดเน้นในงาน	เพื่อเพิ่มพูนทักษะใน งานปัจจุบัน	เพื่อเตรียมบุคคล สำหรับงานในอนาคต	เพื่อส่งเสริมความเจริญ งอกงามของบุคคล ไม่ เกี่ยวข้องกับการทำงานใน ปัจจุบัน หรือ อนาคต
จุดเน้น	งาน	คน	องค์กร และสังคม
จุดพิจารณาเชิง เศรษฐกิจ	ถือเป็นค่าใช้จ่าย	การลงทุนระยะสั้น	การลงทุนระยะยาว
เป้าหมาย	ปรับพฤติกรรมให้เข้า กับงานที่ทำ เรียนรู้ เทคโนโลยีใหม่	เตรียมบุคคลเพื่อพัฒนา อาชีพ	ปรับพฤติกรรมให้เข้า กับการพัฒนาองค์กร
การประเมินผล	ทำได้ง่าย ทำได้ทันที	ไม่สามารถทำได้ทันที ต้องประเมินหลังจาก พนักงานได้เริ่มงาน	ไม่อาจประเมินผลได้ จากการปฏิบัติงาน โดยตรง
ประเมินผลจาก	การปฏิบัติงาน	1.การเรียนรู้ระหว่าง การศึกษา 2.จากการปฏิบัติงาน ในอนาคต	ทำได้ยาก

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบการประเมิน การพัฒนาปัจเจกบุคคลใน 3 กิจกรรม คือ การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา (อัญชลี อุชชิน, 2540, หน้า 8)

จุดพิจารณา (Considerations)	การฝึกอบรม (Training)	การศึกษา (Education)	การพัฒนา (Development)
สิ่งที่ควร ประเมิน	- ทักษะ - การเรียนรู้ - ทักษะ - พฤติกรรม - ความสามารถในการ นำไปใช้ในการ ปฏิบัติงาน	- ประเมินความ เหมาะสมของผู้ที่จะ ได้รับอนุมัติไปศึกษา - ประเมินความต้องการ คนในตำแหน่งใหม่	- ความคิดสร้างสรรค์ - บุคลิกภาพสอดคล้อง กับวัฒนธรรมองค์การ - ความสุขในชีวิตการ ทำงาน และครอบครัว
ประเมินเมื่อไร	- ก่อน (ประเมินผู้เข้า รับการอบรม/ โครงการ/ ความ พร้อม - ระหว่างการฝึกอบรม (ปฏิภิกิริยา/ ความ กระตือรือร้น/ทัศนคติ) - หลังการฝึกอบรม (การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมในงาน) - หลังทำงานเป็นระยะ (ติดตามผล)	- ประเมินความจำเป็น ในการอนุมัติ - ประเมินผลระหว่าง การศึกษา - ประเมินผลการศึกษา เมื่อสิ้นสุด - ประเมินการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ใหม่	ประเมินค่อนข้างยาก อาจต้องใช้วิธี สังเกตการณ์หรือ สัมภาษณ์ความรู้สึก หรือสัมภาษณ์เพื่อน ร่วมงานและหัวหน้า งาน

2.6.4 แนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร

การเสริมสร้างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงาน การบริหารงานของผู้บริหารจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ เป็นอย่างดี ซึ่งมีนักศึกษาหลายท่าน เช่น วิทยา เทพยา กล่าวว่า “มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ ระหว่างมนุษย์ด้วยกัน เป็นการติดต่อระหว่างคนกับคน บุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อคณะ และคณะต่อคณะ” ในการติดต่อเพื่อทำให้ได้ผลดีนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ศิลป์และศาสตร์ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีเพื่อที่จะให้ได้ผลดีจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ศิลปะ และศาสตร์ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีเพื่อให้ได้เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่นับถือ ความร่วมมือ ความจงรักภักดีและความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ อรุณ รัชธรรม ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ว่า “หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีเพื่อให้เกิดความพอใจและเกิดความรักใคร่”

การบริหารงานผู้บริหารจะต้องมีการเสริมสร้าง เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ เป็นประเด็นสำคัญ และผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร ดังที่ สุเมธ เดียว อิศเรศ ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรม 4 ประการ ประกอบด้วย

- หลักเบญจศีล หมายถึง ข้อประพฤติปฏิบัติให้บุคคลรู้จักควบคุมสติของตนเองและไม่เบียดเบียนผู้อื่น ได้แก่ ละเว้นจากการกระทำความ

- หลักพรหมวิหารสี่ หมายถึง ข้อประพฤติปฏิบัติสำหรับผู้บริหารซึ่งนำมาใช้ให้เกิดความเป็นธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เป็นอย่างดีประกอบด้วย เมตตา คือ ความปรารถนาที่จะทำให้อื่นเป็นสุข กรุณา คือ ความปรารถนาที่จะทำให้อื่นพ้นทุกข์ มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นเป็นสุข และอุเบกขา คือ การวางตัวเป็นกลาง มีจิตเป็นธรรม ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง

- หลักอิทธิบาทสี่ หมายถึง ข้อประพฤติปฏิบัติในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้บังเกิดผลในการดำเนินงานต่างๆ บรรลุผลด้วยดีมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ฉันทะ คือ ความพอใจในกิจการงานที่ตนทำ วิริยะ คือ ความเพียรพยายามในกิจการงานของตน จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ ไม่ทอดทิ้งในกิจการงานของตน และวิมังสา คือ ความหมั่นไตร่ตรองพิจารณาหาเหตุผลในกิจการงานที่ตนทำ

- หลักสังคหวัตถุสี่ หมายถึง ข้อประพฤติปฏิบัติในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ทาน คือ การเอื้อเฟื้อแผ่ รู้จักเสียสละและแบ่งปัน

ให้แก่ผู้อื่น ปิยะวาจา คือ การพูดจาไพเราะ อ่อนหวาน อัถถจริยา คือ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น และสมานัตตา คือ การรู้จักวางตนเป็นคนสม่ำเสมอ (สุเมธ เดียววิศเรศ, 2525, หน้า 141-143)

การพัฒนาผู้บริหารด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นแนวทางที่ช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานได้ แต่ต้องใช้วิธีการที่เหมาะสมวิธีการที่เป็นที่นิยมในการพัฒนาผู้บริหารแบบหนึ่งก็คือ การฝึกอบรมเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถพัฒนาผู้บริหารได้ดี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน ได้แก่
- การวางแผนความก้าวหน้า ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้แนวคิดที่ชัดเจนแก่ผู้บริหารในบางแห่งความก้าวหน้าของตน

- การหมุนเวียนงาน เป็นการขยายความรู้หรือศักยภาพของผู้บริหาร ซึ่งจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับหน้าที่ต่าง ๆ โดยการหมุนเวียนไปดำรงตำแหน่งต่าง ๆ กัน การตั้งตำแหน่ง “ผู้ช่วย” ขึ้นเพื่อต้องการขยายทักษะของผู้ฝึกอบรมให้กว้างขวางขึ้น โดยให้ได้ทำงานกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ซึ่งสามารถให้การดูแลเป็นพิเศษ

- การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งชั่วคราว เป็นการให้รักษาการในตำแหน่ง ซึ่งก็เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การวิธีหนึ่ง

- การสอนแนะนำ เป็นเทคนิคที่จะให้ประโยชน์กับทั้งหัวหน้า ผู้ได้บังคับบัญชาและองค์การ

- การฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์การ นอกจากการฝึกอบรมผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงานและยังมีแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารดังต่อไปนี้

- การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขจุดอ่อนจุดบกพร่อง
- โปรแกรมการประชุมสัมมนา เพื่อผู้บริหารจะได้รับฟังความคิดเห็นเฉพาะเจาะจงของวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะสาขา

- โปรแกรมการบริหารของมหาวิทยาลัย เป็นการประชุมปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารเพื่อสนองความต้องการเฉพาะเรื่อง (ชาญชัย อาจิณสมจาร, ม.ป.ป, หน้า 114-117)

การพัฒนาบุคคลนี้ นอกจากวางโครงการตามความต้องการของหน่วยงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาแล้ว การเลือกใช้วิธีการพัฒนาบุคคลให้เหมาะสมยังเน้นปัจจัยทำให้การพัฒนาบุคคลดำเนินไปโดยราบรื่นและมีประสิทธิภาพตามความมุ่งหมายและหลักการที่ตั้งไว้ ซึ่ง สุมิตร คุณากร ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1. การให้การศึกษาทั่วไป
2. การฝึกฝนตนเอง

3. การอบรมโดยให้ฝึกงาน
4. การศึกษางานพร้อมกับปฏิบัติงาน
5. การให้การศึกษาต่อเพิ่มเติม
6. การฝึกอบรมระยะสั้น
7. การให้ฝึกทำงานในฐานะผู้ช่วยชั่วคราว (สุมิตร คุณากร, 2519, หน้า 121)

แม้ว่าหน่วยงานจะจัดให้มีการพัฒนาบุคคลทั้งการฝึกอบรมก่อนปฏิบัติการและการอบรมระหว่างปฏิบัติการแต่ถ้าบุคคลไม่พยายามฝึกฝนหรือพัฒนาตนเองการพัฒนาบุคคลของหน่วยงานก็คงไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร เพราะการฝึกฝนหรือพัฒนาตนเองเป็นความต้องการส่วนบุคคลซึ่งอาจมีแรงกระตุ้นจากหน่วยงานเป็นสำคัญ

สำหรับการพัฒนาตนเองนั้น สมพงษ์ เกษมสิน, ปรีชา คงฤทธิ์ศึกษากร และบัณฑิต อินทรชั้น ได้กล่าวไว้ตรงกันว่า การพัฒนาตนเองโดยอาศัยความตั้งใจแน่วแน่จะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีวิธีการดังนี้

1. มีความตั้งใจที่จะฝึกตนเองให้ทันกับเหตุการณ์
2. แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นแบบกันเอง
3. ศึกษาหาความรู้จากเอกสารอื่น ๆ
4. ติดตามความเคลื่อนไหวของนโยบาย และ โครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและทั้งที่เกี่ยวข้อง
5. ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายใน และภายนอกโดยอาศัยหนังสือ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่น ๆ
6. ศึกษาทางไปรษณีย์ ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานและหรือความรู้อื่น ๆ
7. เข้าร่วมประชุมสัมมนาหรือฝึกอบรมเมื่อมีโอกาส
8. เป็นผู้นำและบรรยายในบางโอกาส
9. เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์กรที่น่าสนใจอื่น ๆ
10. หาโอกาสลาศึกษาและดูงานทั้งในประเทศและนอกประเทศเป็นครั้งคราว
11. เข้าศึกษาในบางวิชาในสถาบันการศึกษา
12. คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน
13. ให้ความสนใจในตำราภาษาต่างประเทศบ้าง

จากข้อคิดดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การฝึกอบรมนั้นเป็นเทคนิคในการบริหารงานของผู้บริหารอย่างหนึ่งที่จะสามารถทำให้ผู้บริหารบริหารงานได้ด้วยความราบรื่น ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ลดค่าใช้จ่าย แต่จะได้ผลคุ้มค่ากับการลงทุน รวมทั้งเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีเพิ่มพูน

ความรู้ อยู่เสมอ ซึ่งเป็นแนวทางที่จะทำให้ประสิทธิภาพของการบริหารสูงขึ้น ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นทักษะของผู้บริหารอย่างหนึ่งที่มีความจำเป็นในการเสริมสร้างให้กับผู้บริหารของทุกหน่วยงาน ทั้งของรัฐและเอกชน

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภรภัค จิรคุณถาวร (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาการใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, 2, 3 และเปรียบเทียบการใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 5 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านวินิจัย และทักษะด้านการเมือง โดยจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร

ผลการวิจัยพบว่า การใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, 2, และ 3 มีการใช้ทักษะทางการบริหารในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบการใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 5 ด้าน จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มี เพศ อายุ และประสบการณ์ในการบริหารที่แตกต่างกัน มีการใช้ทักษะด้านวินิจัยแตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบการใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มี วุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านวินิจัย และทักษะด้านการเมืองแตกต่างกัน

เสกสรรค์ รัตนจริยากุล (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาระดับทักษะ และความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน และเพื่อเปรียบเทียบระดับทักษะและความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน ใน 3 ทักษะ คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะความคิดรวบยอดจำแนกตามตำแหน่งทางการบริหารของผู้บริหารระดับจังหวัด และระดับอำเภอ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับทักษะการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค ตามลำดับ และมีความต้องการการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ตามลำดับ

ผู้บริหารสถานศึกษาระดับจังหวัด และระดับอำเภอ มีระดับทักษะและความต้องการพัฒนาทักษะผู้บริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านมนุษย์ และทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญเหลือ เมธโยดม (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาระดับความต้องการและเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะความคิดรวบยอด โดยจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางการบริหาร และประสบการณ์ในตำแหน่ง

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร เรียงตามลำดับ คือ ความต้องการพัฒนาทักษะทางเทคนิค ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือข้อมูลระบบสารสนเทศ ความต้องการพัฒนาทักษะความคิดรวบยอด ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์งาน เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง และความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร ทั้ง 3 ทักษะ ปรากฏว่า ไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ขรรยง อรรถโกก (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี 2.ระดับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี 3.ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน 4.วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า 1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะด้านเทคนิคและด้านมนุษย์อยู่ในระดับมาก ส่วนทักษะด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง 2. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน 3. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีทักษะการบริหารไม่แตกต่างกัน 4. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีสถานภาพแตกต่างกัน พบว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีวิสัยทัศน์แตกต่างกันโดยผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีวิสัยทัศน์สูงกว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารที่มีสถานภาพแตกต่างกันในด้านเพศ อายุ อายุราชการ ประสบการณ์บริหาร และระยะเวลาดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบัน มีวิสัยทัศน์ไม่แตกต่างกัน

ปลั่ง นัตถยาลักษณ์ (2540, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาบทบาทการบังคับบัญชาของหัวหน้างานตามการรับรู้และตามความคาดหวังของพนักงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ที่มีต่อการบังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานที่มีลักษณะทางประชากรแตกต่างกัน มีการรับรู้บทบาทที่ปฏิบัติจริงและมีความคาดหวังในบทบาทการบังคับบัญชาของหัวหน้างานแตกต่างกัน โดย พนักงานที่มีลักษณะประชากรแตกต่างกันในด้านเพศ และสายงานอาชีพ มีการรับรู้บทบาทการบังคับบัญชาที่ปฏิบัติจริงของหัวหน้างานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่พนักงานที่มีลักษณะประชากรแตกต่างกันในด้านอายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน มีการรับรู้บทบาทการบังคับบัญชาที่ปฏิบัติจริงของหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน และพนักงานมีลักษณะประชากรแตกต่างกันในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงานอาชีพ และอายุการทำงาน มีความคาดหวังในบทบาทการบังคับบัญชาของหัวหน้างานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. บทบาทการบังคับบัญชาของหัวหน้างานที่ปฏิบัติจริงตามการรับรู้ และตามความคาดหวังของพนักงานใน 4 บทบาท มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

3. บทบาทการบังคับบัญชาของหัวหน้างานที่ปฏิบัติจริงตามการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานใน 4 บทบาท มีความสัมพันธ์ทางลบ ($r = -0.64$) กับ ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

4. ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = 0.60$) ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

เพ็ญพร โยธาก็คี (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่ดีของหัวหน้าผู้ฝึกสอนกีฬาวอลเลย์บอลทีมชาติ ในทัศนะของผู้บริหารผู้ฝึกสอน และนักกีฬาวอลเลย์บอล ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาวอลเลย์บอลมีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของหัวหน้าผู้ฝึกสอนกีฬาวอลเลย์บอลทีมชาติ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผู้บริหาร ผู้ฝึกสอน และนักกีฬาวอลเลย์บอลมีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของหัวหน้าผู้ฝึกสอนกีฬาวอลเลย์บอลทีมชาติ โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา มีความแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ฝึกสอนและระหว่างผู้ฝึกสอนกับนักกีฬา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ระพีพร พูลสวัสดิ์ (2536, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชากับความพึงพอใจในการทำงานตามทัศนะของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยบูรพาโดยภาพรวมแล้วมีพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ และ แบบมิตรสัมพันธ์ อยู่ในเกณฑ์สูง

2. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยบูรพาพบว่าโดยภาพรวมอาจารย์มีความพึงพอใจในการทำงานในปัจจุบันระดับ และปัจจัยคำจูน อยู่ในระดับกลาง

3. พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาแบบกิจสัมพันธ์และ แบบมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานตามทัศนะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยบูรพาในปัจจุบัน และปัจจัยคำจูน

ปริยา รอดปรีชา (2541, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำและความสามารถในการบริหารภาควิชาของหัวหน้าภาควิชา สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาโดยภาพรวม แล้วมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในเกณฑ์สูง.

2. หัวหน้าภาควิชาที่มีคุณลักษณะชีวสังคมแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำ แบบมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานพบว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีประสบการณ์การสอนภาคปฏิบัติแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รติกร เวชชะ (2541, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำ : กรณีศึกษา กรมการค้า ภายใน กระทรวงพาณิชย์ ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้ได้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง (2) ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชา มีแบบภาวะผู้นำเป็นแบบที่มงานมากที่สุด รองลงมาคือแบบภาวะผู้นำแบบเดินสายกลาง แบบสโมสร แบบยึดคำสั่ง และแบบปล่อยตามสบาย (3) ผู้ได้บังคับบัญชามีความต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบที่มงานมากที่สุด รองลงมาคือ แบบเดินสายกลาง แบบสโมสร แบบยึดคำสั่ง และแบบปล่อยตามสบาย (4) ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ ในงานต่อแบบภาวะผู้นำ โดยพึงพอใจในงานแบบที่มงานมากที่สุด รองลงมาคือ แบบสโมสร แบบเดินสายกลาง แบบยึดคำสั่ง และแบบปล่อยตามสบาย

ทิวา พุทธรักษา (2534, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านแนวความคิดรวบยอดของหน่วยงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี มีทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูง และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่ำพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน

วินิต นาควิเชียร (2535, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนและครู-อาจารย์ สังกัด กรมสามัญศึกษาจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนและครู-อาจารย์ อยู่ในระดับปานกลาง
2. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนและครู-อาจารย์ โดยส่วนรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่างกัน โดยส่วนรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน
4. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยส่วนรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน
5. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของครูอาจารย์ ที่มีประสบการณ์ ดำรงตำแหน่งต่างกัน โดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านกรอบความคิดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5
6. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของครู-อาจารย์ ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านงานเฉพาะอย่างและด้านกรอบความคิดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านมนุษยสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

วิเชียร เย็นกาย (2535, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องทักษะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และครูในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 มีทักษะการบริหารที่เป็นจริง 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิคด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงานอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับทัศนะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอกับครู พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน

โสภณ ชินคำ (2536, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 7 ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อ ทักษะการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษาเขตการศึกษา 7 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะด้านเทคนิค โดยเฉลี่ยมีทักษะอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.717$)

ทักษะด้านบุคคล โดยเฉลี่ยมีทักษะอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.592$)

ทักษะด้านความคิดรวบยอด โดยเฉลี่ยมีทักษะอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.697$)

2. ความคิดเห็นของครูผู้สอนกลุ่มวิชาสามัญกับกลุ่มวิชาการงานและอาชีพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีต่อทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ทักษะด้านเทคนิค ด้านบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด ไม่มีความแตกต่างกัน

3. ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทางการสอนต่ำกว่า 10 ปี และมีประสบการณ์ทางการสอนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนด้านเทคนิคด้านบุคคล ไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนทางด้านมโนคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อุมาพร บุญญาวิโรจน์ (2538, บทคัดย่อ) แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาศึกษาศาสตร์ ทำการศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาลในทัศนะของผู้บริหารเทศบาลผู้ปกครอง และครูโรงเรียนเทศบาล ในเขตการศึกษาที่ 2 พบว่า

1. ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และครูโรงเรียนเทศบาล ในเขตการศึกษา 2 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน อยู่ในระดับมากทุกคุณลักษณะ

2. ผู้บริหารเทศบาล ผู้ปกครอง และครูโรงเรียนเทศบาล ในภาพรวมของเขต การศึกษา และระหว่างจังหวัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาล แตกต่างกันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญที่ ระดับ .01 สำหรับในจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มบุคคลทั้ง 3 กลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นกัน ส่วนจังหวัดยะลา จังหวัดปัตตานี และจังหวัดสตูล มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

3. การกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาล โดยบูรณาการจากความคิดเห็นของผู้บริหารเทศบาล ผู้ปกครอง และครู โรงเรียนเทศบาลในเขตการศึกษา 2 ได้ตั้งนี้ ด้านสมรรถนะ มีความสุขุมรอบคอบ มีความกระตือรือร้นและตื่นตัวในการทำงานด้านความสำเร็จ จบการศึกษาอย่างน้อยปริญญาตรี มีความรู้ความสามารถในการจัดการศึกษา ด้านความรับผิดชอบ มีความมั่นคงในสิ่งที่ถูกต้อง มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ด้านการมีส่วนร่วม ให้ความร่วมมือกับผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกันเพื่อร่วมงาน ด้านสถานภาพ เป็นที่ชื่นชอบของบุคคลในสังคม เป็นแบบอย่างที่ดีในความมัธยัสถ์ และด้านสถานการณ์ มีสภาพจิตใจมั่นคงควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

เพ็ชรรัตน์ รักตะสุวรรณ (2540, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องทักษะและการเสริมสร้างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ตามทัศนะของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ด้านเทคนิควิธีมนุษย์ และความคิดรวบยอดของหน่วยงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 3 ด้าน

2. การเสริมสร้างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาจะต้องเสริมสร้างเกี่ยวกับความสามารถในการจัดระบบการทำงานภายในวิทยาลัยพลศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ในด้านเทคนิควิธี เทคนิคการจูงใจให้ผู้บังคับร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วยดี ด้านมนุษย์และความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วต่อสถานการณ์ ในด้านความคิดรวบยอด

3. การเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาตามทัศนคติของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษา จำแนกตามเพศ ประสพการณ์ในการทำงานในด้านเทคนิควิธี และความคิดรวบยอด ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นจำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อำนาจ รอดพร้อม (2541, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการการศึกษา นอกโรงเรียนอำเภอและครูประจำกลุ่มการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญ จังหวัดชัยภูมิ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม พบว่า

1. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ และครูประจำกลุ่มการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญ จังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน เช่นกัน เรียงตามลำดับดังนี้ ทักษะการบริหารงานด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X}=3.90$) ทักษะการบริหารงานด้านความเป็นผู้นำ ($\bar{X}=3.85$) และทักษะการบริหารงานด้านการบริหาร ($\bar{X}=3.83$)

2. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ และครูประจำกลุ่มการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญ จังหวัดชัยภูมิ จำแนกตามประสพการณ์การทำงานและสถานภาพการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน

ศิริชัย ธาราธาร (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารงานของหัวหน้างานสืบสวนตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดชลบุรี พบว่า

1. ทักษะการบริหารของหัวหน้างานสืบสวนตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี พบว่ามีทักษะการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง

1.1 ด้านเทคนิควิธี ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานสืบสวนมีทักษะการบริหารมากที่สุด และอยู่ในระดับปานกลาง คือ การใช้เทคนิคฝ่ายสอบสวนปากคำผู้เสียหาย หรือผู้ต้องหาหรือพยาน ในการปฏิบัติงานสืบสวน

1.2 ด้านบุคคล จากผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานสืบสวนมีทักษะการบริหารมากที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับมาก คือ ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 ด้านมโนคติ พบว่ามีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากอันดับแรกคือ อธิบายการทำงานของฝ่ายงานสืบสวน

2. เปรียบเทียบทักษะการบริหารของหัวหน้างานสืบสวน ตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงานพบว่า ไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. เปรียบเทียบทักษะการบริหารของหัวหน้างานสืบสวน ตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี จำแนกตามการศึกษาพบว่า ไม่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารงาน ซึ่งใกล้เคียงพอเป็นแนวทางในการศึกษาคือ

สโลน (Slon, 1983, p. 38-A) ได้ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนแห่งรัฐไมอามี ซึ่งได้ผ่านการอบรมระยะสั้น โดยการพิจารณาความรู้ที่ได้รับทัศนคติที่ปรากฏเห็นและการปฏิบัติงานอย่างเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งไม่ได้ผ่านการอบรมได้รับความรู้ในเรื่องการปฏิบัติงานมากขึ้น และมีทัศนคติเปลี่ยนแปลงไปในทางบวกซึ่งส่งผลสำเร็จในการทำงาน รวมทั้งมีทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง และสามารถนำไปใช้ได้อย่างได้ผล ส่วนกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาระยะของการอบรมด้วยตนเอง มีแนวโน้มที่จะได้รับความรู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมีทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างน้อยกว่าผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมโดยเฉพาะ

บีเวอร์ลี (Beverly, 2004, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของตำแหน่งหัวหน้างานต่อการจูงใจพนักงาน ผลการวิจัยกล่าวว่า การจูงใจและการจ้างงานในศตวรรษที่ 21 กลายมาเป็นความยุ่งยากส่วนเกินในยุคโลกาภิวัตน์ และแรงงานต่าง ๆ ได้เพิ่มขนาดของแหล่งงานใหม่ ๆ การจูงใจพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ถึงแม้จะมีการวิจัยและทฤษฎีต่าง ๆ การจูงใจด้านแรงงานยังคงไม่มีการเข้าใจที่ดีพอต่อความต้องการมองหาวัฒนธรรม และวิธีการจูงใจในการจ้างงานในองค์กรทุกวันนี้ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ทดสอบว่าผู้จัดการหรือกรรมการผู้จัดการของแผนกงานต่าง ๆ ต้องทราบว่าจะอะไรเป็นการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายขององค์กรซึ่งผู้วิจัยพบว่าองค์ประกอบที่สนับสนุนการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ขึ้นอยู่

กับการกำหนดกลยุทธ์ในการจูงใจจะต้องออกแบบให้ตรงกับความต้องการของตัวพนักงานและรู้ว่าพนักงานในองค์กรกำลังวิกฤติ

คอกซ์ (Cox, 1974, p. 2568-A) ผู้วิจัยอีกท่านหนึ่งที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน มุ่งงาน และด้านความสัมพันธ์ของคณบดีฝ่ายวิชาการ ในวิทยาลัยชุมชนในรัฐคาโรไลนาเหนือ พบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน ในความเป็นจริงและในอุดมคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเห็นของคณาจารย์กับอธิการ คณาจารย์กับคณบดีฝ่ายวิชาการ และอธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ

2. คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่า ความคาดหวังอยู่ในระดับสูงมากความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันชัดเจน