

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารไทยใน

ยุคโลกาภิวัตน์ (กรณีศึกษา ผู้บริหารภาครัฐ และเอกชนในจังหวัดชัยภูมิ)

**ผู้ศึกษาค้นคว้า** นายสันติ อำนวยวัฒนะกุล **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ **ปีการศึกษา** 2546

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารไทยในยุคโลกาภิวัตน์ (กรณีศึกษา ผู้บริหารภาครัฐ และเอกชนในจังหวัดชัยภูมิ) มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ (1) เพื่อศึกษาหาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ในจังหวัดชัยภูมิ (2) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถหลักของผู้บริหารในการที่จะพองค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคโลกาภิวัตน์

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือบุคลากรทั้งในภาครัฐและเอกชน ตั้งแต่ระดับผู้บริหารขึ้นไป จำนวน 200 คน โดยมีตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ เงินเดือน ประสิทธิภาพการทำงาน ประสิทธิภาพการเป็นผู้บริหาร ตำแหน่ง ทักษะในการทำงาน ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน และทัศนคติต่อองค์กร ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นคำถามข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 เป็นคำถามวัดทักษะในการทำงาน ส่วนที่ 3 เป็นคำถามวัด ความรู้ ความเข้าใจในงาน ส่วนที่ 4 เป็นคำถามวัดทัศนคติต่อองค์กร และส่วนที่ 5 เป็นคำถามวัดความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows สถิติที่ใช้วิเคราะห์ ข้อมูล คือสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ และความแตกต่างของร้อยละ สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ค่าไคสแควร์

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาในแต่ละปัจจัยพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีทักษะในการทำงานสูง มีความรู้ความเข้าใจในงานมาก และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มี ระดับการศึกษา ประสิทธิภาพการทำงาน ประสิทธิภาพการบริหาร ตำแหน่ง ทักษะในการทำงาน ความรู้ ความเข้าใจในงาน และ ทัศนคติต่อองค์กร

**คำสำคัญ** ความสามารถหลัก ผู้บริหารไทย ยุคโลกาภิวัตน์

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยการสนับสนุนเกื้อกูลจากบุคคลหลายฝ่าย ผู้จัดทำขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศที่ได้กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ โดยเสียสละเวลาในการติดตาม ให้คำปรึกษาแก่ผู้ทำการศึกษา ค้นคว้ามาโดยตลอด เป็นผลให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ จึงใคร่ขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม ที่เสียสละเวลา ในการให้ข้อมูลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

ขอขอบคุณท่าน ศ.จ. ประวิทย์ ตรีสรานุวัฒนา และครอบครัวทุกท่าน เป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ในทุกๆด้าน ตั้งแต่เริ่มต้น จนการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้เสร็จสิ้น

และขอขอบคุณอาจารย์ทุกท่าน ของสาขาวิชาวิทยาการจัดการทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ให้แก่ผู้ศึกษาค้นคว้า จนทำให้มีความรู้ ความสามารถพอที่จะประยุกต์ใช้วิชาการที่ได้รับมา ในการจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์

สันติ อำนวยวัฒนะกุล

ตุลาคม 2546

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ฅ
บทที่ 1      บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
ขอบเขตการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
วิธีดำเนินการวิจัย .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
บทที่ 2      วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	6
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	6
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	27
บทที่ 3      วิธีดำเนินการวิจัย .....	28
ระเบียบวิธีวิจัย .....	28
ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง .....	28
นิยามปฏิบัติการ .....	29
สมมุติฐานการวิจัย .....	30
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	31
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	33
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	33
สถิติที่ใช้ในการศึกษา .....	33
บทที่ 4      ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	34
บทที่ 5      บทสรุปและข้อเสนอแนะ .....	58

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม .....	67
ภาคผนวก .....	70
แบบสอบถาม ความสามารถหลักของผู้บริหารไทยในยุคโลกาภิวัตน์ .....	62
ประวัติผู้ศึกษา .....	80

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	ร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ..... 34
ตารางที่ 4.2	ร้อยละของทักษะในการทำงาน ..... 36
ตารางที่ 4.3	ร้อยละของความรู้ความเข้าใจในงาน ..... 38
ตารางที่ 4.4	ร้อยละของทัศนคติที่มีต่อองค์กร ..... 39
ตารางที่ 4.5	ร้อยละของความสามารถหลักที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ ..... 39
ตารางที่ 4.6	ร้อยละของปัจจัยทักษะในการทำงาน ความรู้ความเข้าใจในงาน ..... 41
	ทัศนคติ และความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์
ตารางที่ 4.7	ร้อยละของความสามารถหลักของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์ ..... 43
	จำแนกตามปัจจัยต่างๆที่นำมาศึกษา
ตารางที่ 4.8	ร้อยละของความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ..... 50
	จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล (อายุ)
ตารางที่ 4.9	ร้อยละของความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ..... 51
	จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา)
ตารางที่ 4.10	ร้อยละของความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ..... 52
	จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล (ประสบการณ์การทำงาน)
ตารางที่ 4.11	ร้อยละของความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ..... 53
	จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล (ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร)
ตารางที่ 4.12	ร้อยละของความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ..... 54
	จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล (ตำแหน่ง)
ตารางที่ 4.13	ร้อยละของความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ..... 55
	จำแนกตามทักษะในการทำงาน
ตารางที่ 4.14	ร้อยละของความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ..... 56
	จำแนกตามความรู้ ความเข้าใจ ในงาน
ตารางที่ 4.15	ร้อยละของความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ..... 57
	จำแนกตามทัศนคติที่มีต่อองค์กร

**สารบัญภาพ**

หน้า

ภาพที่ 2.1	Managerial Competencies in a Changing World .....	20
------------	---	----

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะแวดล้อมในธุรกิจปัจจุบัน ที่เป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งเป็นกระแสการเปลี่ยนแปลงนี้ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงโลกทั้งโลก เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งในด้านการค้า การลงทุน การติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ตลอดจนค่านิยมวัฒนธรรมต่างๆ เมื่อพรมแดนความแตกต่างในแต่ละประเทศเริ่มเลือนรางและที่ลดน้อยลง ส่งผลให้โลกทั้งโลกมีลักษณะเป็นตลาดเดียว มีการเคลื่อนย้ายฐานการผลิตและการลงทุนไปยังประเทศต่างๆ ได้อย่างเสรีมากขึ้น ทำให้มีการแข่งขันกันมากขึ้น และมีระดับความรุนแรงในการแข่งขันสูงมากขึ้น ทั้งในตลาดในประเทศและในตลาดโลก

จากสภาวะการณ์ดังกล่าวนี้ทำให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้อย่างรวดเร็วและถูกต้องมากที่สุด เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้

การที่องค์กรจะสามารถดำรงอยู่รอดได้และประสบความสำเร็จในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างนี้ได้ “ผู้บริหาร” ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างมากประการหนึ่ง ซึ่งในยุคปัจจุบันต้องการผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถหลายๆด้าน ตลอดจนมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารงาน ซึ่งจะทำให้นำพาองค์กรไปสู่ความเจริญมีผลการดำเนินงานที่ดี มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีการพัฒนาแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของตนอยู่เสมอ เพื่อสร้าง ความสามารถหลัก (Core Competency) ของตนที่จะทำให้เป็นผู้บริหารที่โดดเด่น สร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ผู้บริหารที่มีความสามารถหลัก จะสามารถดำเนินการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลถึงความสามารถหลัก (Core Competency) ของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาหาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ในจังหวัดชัยภูมิ
2. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถหลักของผู้บริหารในการที่จะพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคโลกาภิวัตน์



## กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ตัวแปรอิสระ

#### ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล

- เพศ
- อายุ
- สถานภาพ
- ระดับการศึกษา
- เงินเดือน
- ประสบการณ์การทำงาน
- ตำแหน่ง
- ประสบการณ์การเป็น  
ผู้บริหาร

#### ปัจจัยทักษะของผู้บริหาร

- ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์
  - ทักษะทางด้านเทคนิค
  - ทักษะด้านปฏิสัมพันธ์
  - ทักษะด้านวินิจัย
  - ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร
  - ทักษะด้านการตัดสินใจ
  - ทักษะการจัดการด้านเวลา
- ปัจจัยความรู้ความเข้าใจในงาน  
ปัจจัยทัศนคติที่มีต่องาน

### ตัวแปรตาม

#### ความสามารถหลักของ

#### ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

- นักสื่อสารที่ดี
- ผู้เล่นในทีม
- ผู้นำด้านเทคโนโลยี
- นักแก้ปัญหา
- นักการทูต
- ผู้สร้างความเปลี่ยนแปลง
- ผู้นำในศตวรรษที่ 21

## ขอบเขตการวิจัย

1. ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความสามารถหลัก (Core Competency) ของผู้บริหาร ทั้งภาครัฐ และ เอกชน ในด้านความรู้ความเข้าใจในงาน (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติในการทำงาน (Attitude)
2. ประชากรที่ใช้ เป็นผู้บริหารของทั้งภาครัฐ และเอกชน ในจังหวัดชัยภูมิ
3. ระยะเวลาในการทำการวิจัยอยู่ในช่วงเดือน กรกฎาคม – ตุลาคม ในปี 2546

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความสามารถหลักของผู้บริหาร (Manager's Core Competency) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความเข้าใจ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่ใช้ร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้
2. ผู้บริหาร (Manager) หมายถึง บุคคลภายในองค์กรที่เป็นทางการ ซึ่งอย่างน้อยต้องมีผู้ได้บังคับบัญชาอย่างน้อย 1 คน เป็นผู้ซึ่งทำหน้าที่ในการจัดการส่วนต่างๆขององค์กร อันประกอบไปด้วย การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การจัดหาทรัพยากร และการใช้ทรัพยากร ซึ่งประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ ทุน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ข้อมูลข่าวสาร นโยบาย และกฎระเบียบต่างๆ ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

## วิธีดำเนินการวิจัย

ทำการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ วารสาร เอกสาร ตลอดจนสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักของผู้บริหาร ที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ทำขึ้นมาจากตัวแปรต่างๆ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งจะทำการทดสอบแบบทดสอบ (Pre-Test) กับผู้บริหารของบริษัท สยามควอลิตี้ สตาร์ช จำกัด เพื่อทำการปรับปรุงให้แบบทดสอบมีความน่าเชื่อถือก่อนนำไปใช้จริง โดยนำแบบสอบถาม ไปทำการสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารทั้งภาครัฐ และ เอกชน และนำข้อมูลที่ได้มาทำการประมวลสรุป

ผลการวิจัย เพื่อดูปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหาร เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาความสามารถหลักของผู้บริหารต่อไป

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ให้ทราบปัจจัยหลักที่มีผลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารของไทย ในจังหวัดชัยภูมิ
2. เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารเกี่ยวกับความสามารถหลักที่จำเป็นต้องมีในยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อให้สามารถทำการบริหารงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความสามารถในการแข่งขันในเชิงธุรกิจ โดยการใช้ความสามารถหลักที่มีอยู่

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ได้ทำการศึกษา ค้นคว้าและนำแนวคิดและทฤษฎีตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการศึกษาดังนี้คือ

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถหลักของผู้บริหาร

#### ความหมายของความสามารถหลักของผู้บริหาร

จอห์น อาร์ เชอร์มาฮอนท์ (John R. Shermerhorn) ได้ให้ความหมายของ ความสามารถด้านการจัดการว่า ความสามารถด้านการจัดการเป็นทักษะ หรือ คุณลักษณะของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับสูง<sup>1</sup>

สถาบันฝึกอบรมแห่งชาติของออสเตรเลีย (Australian National Training Board) ให้ความหมายของความสามารถหลักของผู้บริหารว่า เป็นทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และสอดคล้องกับมาตรฐานของลักษณะอุตสาหกรรม<sup>2</sup>(อ้างใน ศุภวรรณ อายนบุตร, 2544 : 9)

---

<sup>1</sup> John, Shermerhorn R, Management .(John Wiley and son,Inc1996) P.14.

<sup>2</sup> อ้างใน ศุภวรรณ อายนบุตร และคณะ “สมรรถนะหลักของผู้บริหารไทยในยุคโลกาภิวัตน์” (ภาคนิพนธ์ สัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2544) น. 15

รายงานความสามารถหลักในการจัดการ (Management Core Competency Report) ได้ให้ความหมายความสามารถหลักของผู้บริหารว่า เป็นชุดของความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ใช้ร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้<sup>3</sup>

มิตรานี เดอร์เซิล และ ฟิทท์ (Mitrani, Dalziel และ Fitt ) (1992) ให้ความหมายของความสามารถหลักของผู้บริหารไว้ว่า เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของ Spencer : 1993 (อ้างใน พุฒ เด่นสมพรพันธ์, 2543 : 8) ที่กล่าวถึงความหมายของความสามารถหลักของผู้บริหารว่า คือ คุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งสองความหมายมีมุมมองเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารในลักษณะของผลลัพธ์ที่ได้สนองออกมาทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและลักษณะของพฤติกรรม<sup>4</sup>

दनัย เทียนพุฒ (2540) ได้กล่าวถึงคำจำกัดความของคำว่า ความสามารถหลักของผู้บริหารโดยรวมแล้วหมายถึง ลักษณะของบุคคล ที่ประกอบด้วยทักษะ และความสามารถในการทำงานให้ได้ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด โดยแบ่งความสามารถออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ความสามารถในมิติของพฤติกรรม และความสามารถในมิติของงาน<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> เรื่องเดียวกัน , น. 15

<sup>4</sup> อ้างใน พุฒิ เด่นสมพรพันธ์, "การศึกษาขีดความสามารถหลักเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ " (ภาคนิพนธ์ปริญญาโท สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2543) น.8

<sup>5</sup> เรื่องเดียวกัน , น. 9

พลาฮาลาด (Prahalad)<sup>6</sup> นำเสนอการเชื่อมโยงแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถหลักของผู้บริหารเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ อย่างเป็นคู่แข่งกัน ซึ่งเรียกว่า เป็นความสามารถหลัก (Core Competency) ซึ่งหมายถึง การผสมผสานทักษะ ความรู้ และเทคโนโลยี ขององค์กรในการดำเนินงาน ซึ่งเกอลอน ,ซิทธิลแมน และคอตส์ (Gallon, Sitleman และ Coates) (1999)<sup>7</sup> นำเสนอความสามารถหลักนี้จะทำให้องค์กรสามารถที่จะรู้ว่าควรที่จะดำเนินงานอย่างไรให้มีความโดดเด่นเหนือคู่แข่งและเปรียบเสมือนเป็นทรัพย์สินสมบัติที่ถาวรขององค์กร

### บทบาทผู้บริหาร ( Manager Roles )

มินสเบอร์ก (Mintzberg) ได้แบ่งกิจกรรมของผู้บริหารออกเป็น 10 บทบาท แต่ละบทบาทถูกจัดประเภทเป็น 3 แนวความคิด แนวคิดแรก คือ ข้อมูลข่าวสาร หรือการบริหารด้วยการใช้ข้อมูลข่าวสาร แนวคิดต่อมาคือ ปฏิสัมพันธ์ต่อบุคคล หรือการบริหาร โดยผ่านสมาชิกในองค์กร และแนวคิดสุดท้ายคือ การตัดสินใจ หรือการบริหาร โดยการปฏิบัติ แต่ละบทบาทเป็นตัวแทนของกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุถึงหน้าที่ในด้านต่างๆ ทั้งในด้านการวางแผน การจัดการ การนำและการควบคุม มินสเบอร์ก กล่าวถึงแม้ว่าจำเป็นต้องแยกองค์ประกอบต่างๆ ของงานทางด้านบริหารออกเป็นบทบาทและกิจกรรมที่หลากหลายของผู้บริหาร แต่สิ่งที่สำคัญที่ต้องระลึกไว้อยู่เสมอคืองานที่แท้จริงของการบริหาร ไม่สามารถจัดการได้ในลักษณะของส่วนต่างๆ ที่เป็นอิสระจากกัน ทุกบทบาทต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน<sup>8</sup>

<sup>6</sup> เรื่องเดียวกัน , น. 9

<sup>7</sup> เรื่องเดียวกัน , น. 9

<sup>8</sup> อ้างใน Higgins, James M., The Management Challenge. (Macmillan Publishing Company, 1994) p.21 – 23

1. **บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร ( Informational Roles )** บทบาทในด้านนี้เป็นกิจกรรมในการใช้และพัฒนาเครือข่ายข้อมูล ผู้บริหารต่างๆ ไปด้วยเวลาประมาณ 75 เปอร์เซ็นต์ ในการพูดคุยกับบุคคลอื่น บทบาทผู้ควบคุม ( Monitor ) จึงเกี่ยวข้องกับแสวงหาข้อมูลที่ทันเหตุการณ์เป็นปัจจุบันจากแหล่งข่าวต่างๆ เมื่อผู้บริหารได้รับข้อมูลแล้วก็จะทำการตรวจสอบ ขณะที่บทบาทผู้เผยแพร่ข่าวสาร ( Dissiminator ) และบทบาทโฆษณ ( Spokesperson ) เป็นบทบาทที่ผู้บริหารจะเผยแพร่ข้อมูลปัจจุบันไปสู่บุคคลอื่นที่จำเป็นต้องใช้ข้อมูล ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันแนวโน้มของการให้อำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างกำลังเป็นที่สนใจ ผู้บริหารจำนวนมากจึงต้องแบ่งปันข้อมูลที่มีอยู่ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
2. **บทบาทด้านปฏิสัมพันธ์ ( Interpersonal Roles )** บทบาทในด้านนี้เชื่อมโยงถึงความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ บทบาทของการเป็นหัวหน้า ( Figurehead ) เกี่ยวข้องกับการดูแลการจัดกิจกรรมด้านพิธีกรรมต่างๆ ขององค์กร ผู้บริหารจะเป็นตัวแทนองค์กรในการแสดงความสามารถด้านการบริหารในฐานะเป็นหัวหน้าของหน่วยงาน บทบาทผู้นำ ( Leader ) เป็นการเชื่อมสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการจูงใจและการสื่อสาร บทบาทผู้เชื่อมโยง ( Liaison ) เกี่ยวเนื่องกับการพัฒนาแหล่งข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. **บทบาทด้านการตัดสินใจ ( Decision Roles )** บทบาทในด้านนี้เป็นการเชื่อมโยงเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งผู้บริหารต้องกำหนดทางเลือกและลงมือปฏิบัติ บทบาทด้านการตัดสินใจนี้ต้องการทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เช่นกัน บทบาทผู้ประกอบการ ( Entrepreneur ) เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องรับทราบปัญหาต่างๆ และค้นหาแผนงานที่จะปรับปรุงแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้น บทบาทผู้จัดการความวุ่นวาย ( Disturbance handler ) เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างผู้บริหารฝ่ายต่างๆ บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร ( Resource allocator ) เป็นการตัดสินใจว่าจะจัดสรร บุคคล เวลา อุปกรณ์ งบประมาณ และทรัพยากรต่างๆ อย่างไรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะจัดสรรงบประมาณให้โครงการใด บทบาทผู้เจรจา ( Negotiator ) เกี่ยวข้องกับการเจรจาอย่างเป็นทางการและการต่อรอง เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานภายใต้ความรับผิดชอบของผู้บริหาร

## 10 บทบาทของผู้บริหาร ( Ten Manager Roles )

ประเภท	บทบาท	กิจกรรม
ข้อมูลข่าวสาร	ผู้ควบคุม	แสวงหาและรับข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้อง รวมถึงการติดต่อกับบุคคลอื่น
	ผู้เผยแพร่ข่าวสาร โฆษณา	ส่งข่าวสาร ไปให้กับสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร กระจายข่าวสารถึงบุคคลภายนอกผ่านทาง พุดรายนงาน หรือบันทึกช่วยจำ
ปฏิสัมพันธ์	หัวหน้า	ปฏิบัติงานด้านพิธีสำคัญ เช่น การต้อนรับผู้มา เยี่ยมชมองค์กรลงนามในสัญญา
	ผู้นำ	กำกับและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการ ฝึกอบรม
	ผู้เชื่อมโยง	เป็นที่ปรึกษาและสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อมโยงข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยอีเมลล์ โทรศัพท์ ประชุม
การตัดสินใจ	ผู้ประกอบการ	เริ่มต้นการพัฒนาแผนงานด้วยการระบุมความคิด ใหม่ๆ นำเสนอความคิดต่อบุคคลอื่น
	ผู้จัดการความวุ่นวาย	แสดงออกถึงการกระทำที่ถูกต้องในระหว่าง ผู้ใต้บังคับบัญชาและปรับให้เข้ากับสภาพ แวดล้อม
	ผู้จัดสรรทรัพยากร	ตัดสินใจว่าใครจะได้รับทรัพยากรกำหนด ตารางการทำงานและงบประมาณ
	ผู้เจรจา	เป็นตัวแทนของฝ่ายในระหว่างการเจรจาเช่น สัญญาของสหภาพ, การจัดซื้อ, การขายและ การจัดทำงบประมาณ

ที่มา : Henry Mintzberg *The Nature of Managerial Work* (New York : Haper & Row) , 1973 : 92-93. อ้างใน James M. Higgins *The Management Challenge* (Machillan Publishing Company), 1994 : 21-23.



บาร์ทอล คาร์เทิน (Bartol Kathryn) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารตามแนวคิด มินสเบอร์ก ว่าตามที่ มินสเบอร์ก ได้กล่าวไว้ว่าบทบาท 10 ประการของเขาสามารถนำไปใช้ได้กับผู้บริหารทุกระดับในองค์กรนั้นหากพิจารณาแล้วจะพบว่า แต่ละบทบาทก็จะเหมาะสมกับระดับของผู้บริหารที่แตกต่างกันไป เช่น บทบาทในการแก้ปัญหา ( Figurehead role ) บทบาทในการประสานงาน ( Liaison role ) และบทบาทโฆษก ( Spokesperson ) เป็นบทบาทที่เหมาะสมกับผู้บริหารระดับสูงมากกว่า ในขณะที่บทบาทผู้นำ ( Leader role ) ก็เป็นบทบาทที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในระดับล่าง บาร์ทอล จึงเสนอแนวคิดเพิ่มเติมจากแนวคิดของมินสเบอร์ก ว่า บทบาทที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารในทุกระดับ คือ บทบาทผู้ประกอบการ ( Entrepreneurial Role ) เนื่องจาก บทบาทผู้ประกอบการคือ การพัฒนาแนวความคิดใหม่เพื่อสร้างนวัตกรรม ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้บทบาทผู้ประกอบการจะมีความสำคัญมากน้อยเพียงใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับระดับชั้นในสายการบังคับบัญชาภายในองค์กร การส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมในองค์กรถือเป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญอย่างมาก และยิ่งไปกว่านั้นนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จควรมาจากการร่วมมือกันหลายฝ่ายและมีความเกี่ยวข้องกับหลายระดับ ซึ่งจะทำให้บทบาทผู้ประกอบการมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อันประกอบไปด้วย 3 ประเภทที่แตกต่างกันในบทบาทของผู้ประกอบการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้<sup>9</sup>

#### 1. ความคิดยอดเยี่ยม ( Ideal Champion )

เป็นบทบาทที่บุคคลมีความสามารถในการสร้างความคิดใหม่และเชื่อในคุณค่าของความคิดใหม่นั้น ตลอดจนสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งบุคคลประเภทนี้จะอยู่ในระดับล่าง โดยจะทำหน้าที่ในการตรวจสอบและหาแนวทางแก้ไขปัญหา หัวหน้างานคือตัวอย่างที่ดีของแนวคิดนี้ เมื่อเขามีความคิดที่มีนวัตกรรม มีความคิดที่ส่งเสริมผู้อื่น และมีแนวคิดที่จะสร้างให้เกิดการปฏิบัติจริง แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจาก ความคิดยอดเยี่ยม ( Idea Champion ) นี้เกี่ยวข้องกับสายการบังคับบัญชาในระดับล่าง ซึ่งไม่มีอำนาจหรือตำแหน่งเพียงพอในการสร้างการยอมรับในนวัตกรรมนี้ ในสถานการณ์เช่นนี้จึงจำเป็นต้องใช้ชนิดของบทบาทในขั้นต่อไปมาผสมผสาน

<sup>9</sup> Bartal, Kathryn M., Management. (Von Hoffmann Press, Inc.) p. 23 - 24

## 2. ผู้สนับสนุน ( Sponsor )

ในที่นี้หมายถึงผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งเป็นผู้รวบรวมแนวคิดสำคัญภายในองค์กร ตลอดจนให้การช่วยเหลือด้านเงินทุนในการพัฒนานวัตกรรม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เหตุที่บทบาทประเภทผู้สนับสนุนเหมาะกับผู้บริหารระดับกลาง ก็เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้รับผิดชอบความสำเร็จที่มากกว่าเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

## 3. ผู้ควบคุมวง ( Orchestrator )

ถือเป็นบทบาทของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการสร้างนวัตกรรม เป็นการจัดเตรียมเงินทุนในการดำเนินงานจ่ายค่าตอบแทน และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม เนื่องจากนวัตกรรมถือเป็นเรื่องท้าทายการทำงานในปัจจุบันอย่างมาก ผู้ควบคุมจะต้องรักษาความสมดุลของอำนาจเพื่อให้แนวคิดใหม่มีโอกาสได้นำมาทดลองใช้ในการแก้ปัญหาต่างๆ โดยการส่งเสริมบทบาทผู้ควบคุมวง เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

เจมส์ ฮิกกิน (James Higgins) เสนอแนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยหลักบางประการที่ส่งผลให้ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง จึงจะช่วยให้การบริหารงานบรรลุผลสำเร็จ ดังนี้<sup>10</sup>

1. การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับพาราไดม์ด้านการจัดการ ( Paradigm Shift ) เป็นการเปลี่ยนแปลงจากพาราไดม์เก่ามาสู่พาราไดม์ใหม่ กล่าวคือแต่เดิมนั้นการจัดการจะให้ความสำคัญกับเรื่องของสายบังคับบัญชาในองค์กร รวมถึงการปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด แต่สำหรับพาราไดม์ที่จะมุ่งเน้นความสำคัญที่การทำงานเป็นทีมเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม การเรียนรู้และการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในการบริหารงานต้องปรับเปลี่ยนพาราไดม์ให้สอดคล้องกับพาราไดม์แบบใหม่ ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด ปรับเปลี่ยนการเรียนรู้

---

<sup>10</sup> Higgins, James M., The Management Challenge. (Macmillan Publishing Company, 1994) p.25

และมุมมองให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมถึงการปรับเปลี่ยนบทบาทจากเดิมมาสู่บทบาทใหม่ในฐานะผู้อำนวยการสายความสะดวก คอยให้การสนับสนุนพนักงานให้ดำเนินการและรับผิดชอบหน้าที่ของตนให้อย่างเต็มศักยภาพ

2. ทฤษฎีภาวะกวนวุ่น ( Chaos Theory ) อธิบายถึงสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถคาดคะเนหรือคาดการณ์ได้ องค์กรที่สามารถอยู่รอดภายใต้สภาวะการณ์ดังกล่าวจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องลดบทบาทเดิมที่เน้นการวางแผนในรายละเอียดลดการควบคุมมาสู่บทบาทใหม่ คือ ทำหน้าที่ในฐานะผู้ให้การสนับสนุนที่รวมถึงการใช้รูปแบบการจัดการที่สามารถใช้ได้โดยรวม คือ ไม่ใช่วิธีการที่ใช้ได้เฉพาะเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง

3. ความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร ( Workplace Diversity ) ภายในองค์กรที่ประกอบด้วยพนักงานที่หลากหลาย เช่น ความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม เพศ ฯลฯ ส่งผลให้รูปแบบการทำงานจึงมีความแตกต่างกันออกไป ผู้บริหารที่มีความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายดังกล่าว โดยดึงเอาส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ควบคู่ไปกับการประสานความร่วมมือเพื่อป้องกันมิให้ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กร ถ้าผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายก็ถือได้ว่าเป็นวิธีหนึ่งที่สร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้กับองค์กร

4. กระแสโลกาภิวัตน์ ( Globalization ) ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบมากที่สุดในบรรดาปัจจัยตัวอื่นๆ ซึ่งทำให้ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสดังกล่าว กระแสโลกาภิวัตน์ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงในหลายด้าน รวมถึงทุน แรงงาน สินค้า และบริการสามารถเคลื่อนย้ายได้เสรีโดยปราศจากอุปสรรคทางการค้า ส่งผลให้บริษัทต่างมีคู่แข่งมากขึ้น ลูกค้านี้นิยมมากขึ้นเนื่องจากมีสินค้าจากคู่แข่งต่างประเทศเข้ามาแข่งขันด้วยคุณภาพที่ดีกว่าและราคาที่เหมาะสมกว่า ด้วยเหตุนี้องค์กรหรือธุรกิจใดก็ตามที่สามารถอยู่รอดและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นได้นั้นจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการทำงานระหว่างประเทศจำเป็นต้องมีความรู้ด้านภาษา รวมถึงความสามารถในการเรียนรู้วัฒนธรรมที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันในแต่ละประเทศ นอกจากนี้ยังต้องมีประสบการณ์การทำงานระดับโลก ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในยุคปัจจุบัน

## แนวความคิดเกี่ยวกับความสามารถหลักของผู้บริหาร

จากการรวบรวมและศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับความสามารถหลักของผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นกรอบและเป็นแนวทางในการศึกษาความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีนักวิชาการ สถาบันวิจัย ตลอดจนมหาวิทยาลัยต่างๆ มากมายที่ได้เสนอแนวคิด ไว้ดังนี้

### 1. แนวคิดของ ฮันนี โดโนแวน และ นิคซี ไวต์เฮาส์ (Honey Donovan และ Nicci Whitehouse)

ฮันนี โดโนแวน และ นิคซี ไวต์เฮาส์ (Honey Donovan and Nicci Whitehouse) ได้ทำการพัฒนามาตรฐานความสามารถหลักผู้บริหารขึ้น เพื่อเป็นหลักหรือเป็นแนวทางแก่ผู้บริหารทั่วโลกถือได้ว่าเป็นกรอบแนวคิดที่มีความยืดหยุ่นสามารถนำไปใช้ในหลายๆ ประเทศที่มีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน สามารถสรุปมาตรฐานของความสามารถหลักผู้บริหาร ไว้ดังนี้<sup>11</sup>

1. ภาวะผู้นำในสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Leadership in the work Environment) ถือเป็นบทบาทที่มีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาการทำงานในองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องแสดงวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำและสามารถโน้มน้าวผู้อื่นได้ เพื่อให้พนักงานในองค์กรมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน เข้าใจกลยุทธ์ขององค์กรอย่างลึกซึ้ง ตลอดจนต้องเป็นผู้ส่งเสริมการพัฒนา
2. สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Facilitating workforce effectiveness) สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการมอบอำนาจ การจูงใจ และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของงานให้มีความบรรยากาศในการทำงานที่ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานได้ดีขึ้น
3. มีความสามารถในการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Resorting the work entrant) จัดสรรทรัพยากร ทั้งด้านกำลังคน เงิน ทรัพยากร เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเหมาะสมต่อการนำไปใช้งาน รวมทั้งสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ใช้

---

<sup>11</sup> อ่างใน ศุภวรรณ อายนบุตร และคณะ “สมรรถนะหลักของผู้บริหารไทยในยุคโลกาภิวัตน์” (ภาค นิพนธ์ สัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2544) น. 22

4. เสาะหาและเปิดรับโอกาสใหม่ๆ (Seeking and Accepting Opportunity) หาโอกาสที่จะปรับปรุงการบริการ และเพิ่มขีดความสามารถในการผลิต นำทรัพยากรมาใช้กับโอกาส โดยการปรับกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุด
5. สนับสนุนส่งเสริมนโยบายที่มีประสิทธิภาพ (Promoting Effective public policy) พัฒนาและทบทวนนโยบายภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อม ปรับปรุงเครือข่ายของกระบวนการนโยบายและให้คำแนะนำแก่ทีมผู้บริหาร
6. สร้างและรักษาความสัมพันธ์ (Building and Maintain Relationships) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับกลุ่มต่างๆ ทั้งในภาครัฐ เอกชน และสังคม โดยใช้กลยุทธ์ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
7. เน้นการพัฒนาตนเอง (Engaging in Self Development) เน้นการพัฒนาตนเอง โดยจัดกิจกรรมการฝึกอบรมที่เหมาะสม และติดตามผลกระทบที่เกิดขึ้น
8. มีมุมมองในการทำงาน (Work Perspective) เน้นชุดของลักษณะและความสามารถในการทำงานที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการทำงานที่มีคุณภาพ
9. เน้นการเข้าถึงลูกค้า (Achieving Customer Focus) สร้างมาตรฐานการบริการลูกค้า ด้วยการระบุถึงความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า เป็นการตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า

## 2. แนวคิดของมหาวิทยาลัยแบคิเลย์ (Berkeley)

แนวคิดของมหาวิทยาลัย Berkeley เสนอกรอบแนวคิด เรื่องความสามารถหลักของผู้บริหาร ที่การให้ความสนใจเรื่องความสามารถหลักใหม่ที่ผู้บริหารควรมี โดยเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยการพัฒนาความสามารถหลักนี้ด้วยตนเอง และนอกจากนี้ยังเป็นความสามารถที่ต้องให้ความสนใจต่อความต้องการของลูกค้าเป็นพื้นฐานด้วย แนวคิดเรื่องความสามารถหลักของผู้บริหารตามแนวคิดของมหาวิทยาลัย Berkeley มีดังนี้<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> เรื่องเดียวกัน , น. 24

1. การอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยน (Change Facilitation) รวมถึงความสามารถและความตั้งใจในการที่จะเรียนรู้ ความสามารถในการปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่ๆ มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และสามารถที่จะทำงานได้ สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน
2. สร้างความร่วมมือ (Collaboration) เน้นการทำงานเป็นทีม, สร้างสัมพันธมิตรร่วม เพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาคับรรลุผล และเน้นกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม
3. การติดต่อสื่อสาร (Communication) รวมทั้งการรับฟัง เลือกรับข้อความในการสื่อสารอย่างเหมาะสม มีความชัดเจน กระชับ ได้ใจความในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แจ่มผลการทำงาน และรับผลนั้นมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน
4. การคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical Thinking) เป็นการวิเคราะห์และประเมินข้อมูล รวมถึงด้านสถานการณ์ต่างๆ ด้วย นอกจากนั้นยังหมายความถึงการตัดสินใจด้วย
5. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือการแสดงออกถึงความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ยึดหลักคุณธรรม มีความสามารถในการชักจูง เป็นผู้มองการณ์ไกล รับผิดชอบในด้านการเป็นผู้นำ
6. ความรู้ ความเชี่ยวชาญ เกี่ยวกับองค์กร (Organization Acumen) เข้าใจและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ขั้นตอนและกระบวนการต่างๆ ในการตัดสินใจ
7. การจัดการด้านบุคลากร (People Management) เป็นผู้รับฟังและส่งข้อมูลต่างๆ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับความแตกต่างที่มีภายในองค์กร พัฒนาและให้คำแนะนำเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติตามขั้นตอนในการคัดเลือกและจ้างบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง
8. การวางแผน (Planning) ประเมินสถานการณ์ กำหนดและตรวจสอบเป้าหมายการจัดการ การนำแผนไปปฏิบัติ และการบริหารโครงการ รวมถึงการประเมินผลลัพธ์
9. การจัดการด้านทรัพยากร (Resource Management) ศึกษาทำความเข้าใจ การจัดการด้านการเงิน ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี และทรัพยากร
10. เน้นการให้บริการ (Service Orientation) เป็นการจัดเตรียมบริการที่เหมาะสมต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

### 3. แนวคิดของสตีเฟน พี โรบบิน (Stephen P. Robbins)

โรบบิน ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับความสามารถหลักของผู้บริหารว่า องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีหลายปัจจัยที่ถือได้ว่าส่งผลต่อความสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารขององค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากเช่นกัน โดย โรบบิน ได้เสนอแนวคิดออกมาในรูปแบบของแบบจำลองเรื่อง สมรรถนะของการจัดการภายใต้โลกที่กำลังเปลี่ยนแปลง (Managerial Competencies in a Changing World) โดยได้เสนอปัจจัยเรื่องความสามารถหลักของผู้บริหารที่สามารถทำให้บรรลุประสิทธิผลขององค์กรไว้ 2 ปัจจัย คือ ความรู้ (Knowledge) และทักษะที่เหมาะสม (Applicable Skills) ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารควรมีในการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้<sup>13</sup>

#### 1. Creativity (ความคิดสร้างสรรค์)

Creative เป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการตัดสินใจที่ใช้เหตุผล ผู้ที่ทำการตัดสินใจต้องมีความคิดสร้างสรรค์ เป็นความสามารถในการรวบรวมความคิดให้เป็นไปในทางเดียวกัน (Unique way) เป็นสิ่งสำคัญแสดงถึงความเข้าใจปัญหา มองเห็นปัญหาที่คนอื่นมองไม่เห็นความคิดสร้างสรรค์จะช่วยให้ผู้ทำการตัดสินใจสามารถที่จะมีทางเลือกต่างๆ ได้ ดังนั้นเราควรกระตุ้นให้ผู้ทำการตัดสินใจมีความคิดสร้างสรรค์ ให้มีมากกว่าความคิดในแบบเดิมๆ

#### 2. Environmental Scanning (ตรวจสอบสภาพแวดล้อม)

Environmental Scanning เป็นการดูสภาพแวดล้อม ตรวจสอบสภาพแวดล้อมว่าเป็นอย่างไร ดูทั้งด้าน ลูกค้า, คู่แข่ง, ผู้จัดหาปัจจัยการผลิต, รัฐบาล, สื่อ, กลุ่มผลประโยชน์ จำเป็นสำหรับทั้งองค์กรขนาดเล็กและองค์กรขนาดใหญ่

เครื่องมือในการตรวจสอบสภาพแวดล้อม

1. Competitive Intelligence เป็นการหาข้อมูลพื้นฐานของคู่แข่ง ว่าเขาเป็นใคร, จะมีผลกระทบอะไรกับเรา
2. Scenario Development เป็นการมองภาพในอนาคตว่าจะเกิดอะไร
3. Forecasting ทำนายเหตุการณ์ในอนาคต เช่น การทำนายการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Technological Forecasting)
4. Benchmarking การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

<sup>13</sup> Robbins, Stephen p., Managing Today. (Prentice Hall International, Inc.)

### 3. Objective Setting (กำหนดวัตถุประสงค์)

การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ทั้งระดับปัจเจกบุคคล, กลุ่มและระดับองค์การ

### 4. Creating a budget (จัดทำแผนงบประมาณ)

เป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยให้ผู้จัดการมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นการจัดทำงบประมาณ เป็นระบบควบคุมทางการเงิน

### 5. Selecting the proper Organizational Design (การเลือกรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสม)

การเลือกรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสม แต่ละองค์การจะมีโครงสร้างที่แตกต่างกัน ไปผู้จัดการขององค์กรต้องการรูปแบบ, โครงสร้างที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงกลยุทธ์ขององค์กร, ขนาด, เทคโนโลยี, ความมั่นคงของสภาพแวดล้อม โดยใช้ปัจจัยเหล่านี้ให้การเลือกโครงสร้างที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการออกแบบองค์การต่อไป

### 6. Designing motivating jobs (การออกแบบงาน)

การออกแบบงานให้มีลักษณะต่างกันออกไป เช่น การออกแบบงานตาม Job Characteristic Model (JCM) โดยคำนึงถึงมิติหลักของงาน 5 ด้าน คือ ทักษะงานที่หลากหลาย, งานที่มีลักษณะเฉพาะ, งานที่มีความสำคัญ, ความมีอิสระ, การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในการทำงานซึ่งทั้งหมดนี้จะเป็นการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สร้างความพึงพอใจ ช่วยลดอัตราการออกงาน

### 7. Conducting effective interviews (การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิภาพ)

การสัมภาษณ์ที่มีประสิทธิภาพ แบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ประเภท คือ การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) คำถามจะสุ่มมา อาจจะได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมาก แต่จะทำให้ทราบทัศนคติต่างๆ และการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ คำถามจะเป็นมาตรฐานเหมือนกันทุกคน การสัมภาษณ์จะเป็นไปในรูปแบบเดียวกัน

### 8. Assessing team effectiveness(การประเมินประสิทธิผลของทีม)

การประเมินประสิทธิผลของทีม ต้องปรับให้เข้ากับผลการปฏิบัติงานของทีมจะเอาเกณฑ์ของการประเมินของปัจเจกบุคคลมาใช้ไม่ได้ จะทำให้ไม่เป็นการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของทีม และมีเรื่องระบบการให้รางวัลด้วย ในการประเมินประสิทธิผลของทีมและการให้รางวัลต้องพิจารณาการประเมินพื้นฐานของกลุ่ม, การแบ่งปันกำไรกัน (Profit sharing), การจูงใจแบบกลุ่มเล็ก (Small-group incentives) และระบบอื่นที่นำมาปรับใช้ เพื่อเสริมแรงจูงใจของทีม



### 9. Reading and organization's culture (การทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร)

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของคนว่าเป็นอย่างไร เป็นความสามารถที่จะเข้าถึงวัฒนธรรมองค์กร ต้องรับคนที่เข้าได้กับวัฒนธรรมองค์กรของเรา

วัฒนธรรมองค์กร คือ ระบบที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กร มีลักษณะเฉพาะของตนในแต่ละองค์กร เป็นวิธีการดำเนินชีวิตของสมาชิกในองค์กร

### 10. Shaping employee behavior (รูปแบบของพฤติกรรมของลูกจ้าง)

รูปแบบของพฤติกรรมของลูกจ้าง ต้องมีการศึกษาว่าลูกจ้าง สมาชิกในองค์กรมีลักษณะพฤติกรรมเป็นอย่างไร มีการทำนายพฤติกรรมจาก Personality traits ต้องดูควบคู่ไปกับ Psychological traits เราจะใช้ในการจำแนกแต่ละบุคคล

### 11. Motivating a team of professionals

การจูงใจทีมและการให้รางวัล ตามทฤษฎีการจูงใจต่างๆ ของนักวิชาการ เช่น Hierarchy of needs ของ Maslow, ERG Theory, Theory of Manifest needs, Learned needs Theory ทั้งหมดนี้เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของทีม

### 12. Choosing and effective leadership style (การเลือกรูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผล)

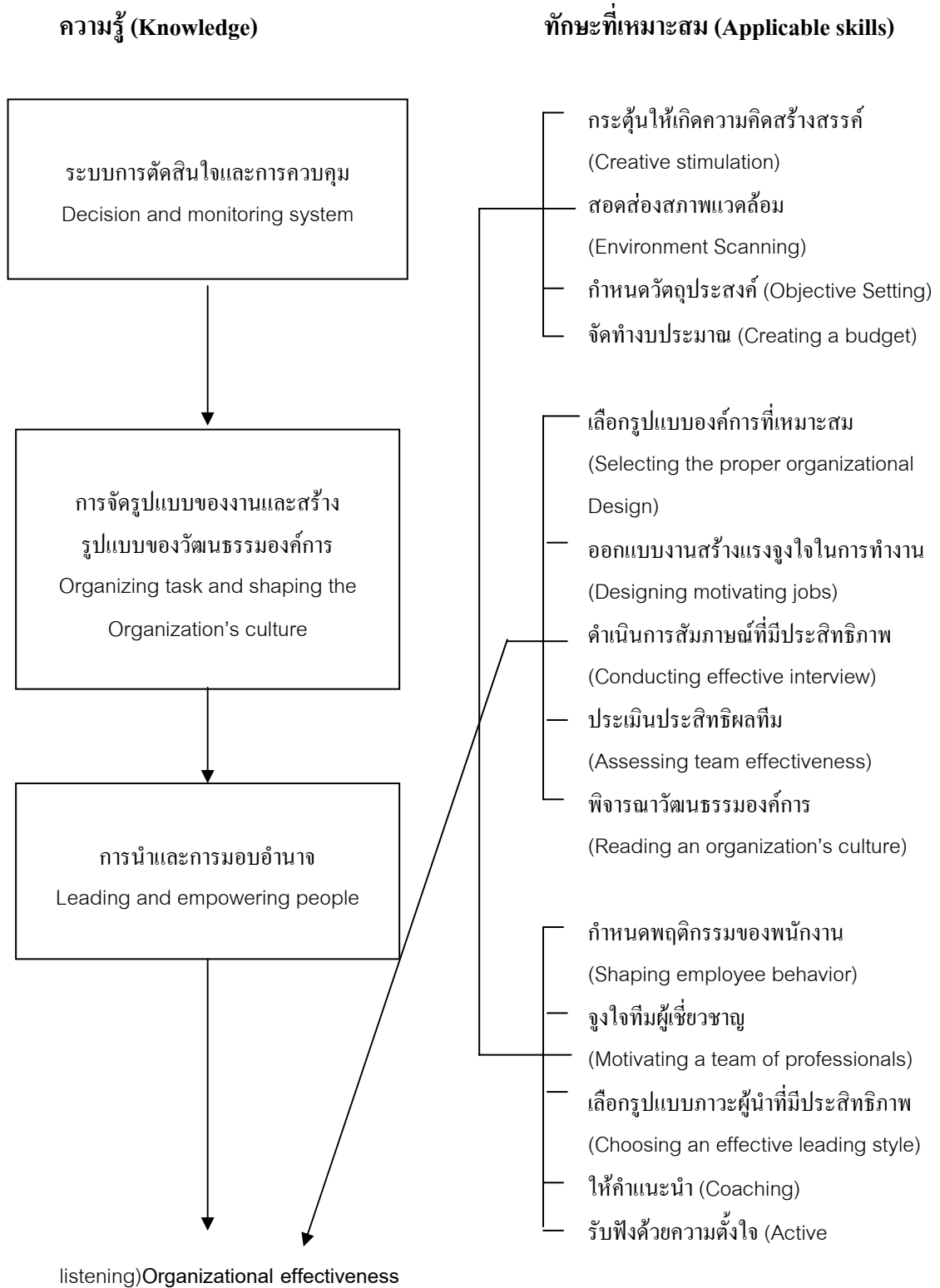
การเลือกรูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิผล มีทฤษฎีหลายทฤษฎีที่มาช่วยในการเลือกรูปแบบของผู้นำให้เหมาะสมในการบริหารงาน เช่น The managerial Grid รูปแบบที่มีประสิทธิผลจะเป็นการผสมผสานระหว่างลักษณะผู้นำและกลุ่มที่มีประสิทธิผล ต้องดูทั้งสองส่วนด้วยกัน

### 13. Coaching (ผู้ฝึกสอน)

การเป็นผู้นำแบบฝึกสอนให้ลูกน้องปฏิบัติงานเอง มีส่วนในการตัดสินใจบางเรื่อง และผู้นำคอยอยู่ห่างๆ ให้คำปรึกษาเมื่อลูกน้องต้องการ ต้องมีความเชื่อมั่น ไว้ใจในตัวลูกน้อง, มีการมอบอำนาจ, มอบหมายงาน, ให้อิสระในการทำงาน

### 14. Active listening (การฟัง)

เป็นหนึ่งในสองทักษะที่สำคัญของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นความสามารถที่จะเป็นผู้ฟังที่ดี active และเป็นความสามารถที่จะมี feedback กลับมาแต่ละทักษะมีความสัมพันธ์กันกับพฤติกรรมของแต่ละบุคคล Active listening คนส่วนใหญ่จะมีทักษะด้านนี้อยู่บ้าง แต่อาจมีการสับสนระหว่างการได้ยินกับการฟัง การได้ยินเป็นแค่เพียงการรับเสียงที่เข้ามากระทบหูเรา แต่การฟังเป็นการทำความเข้าใจว่าเราได้ยินอะไร การฟังต้องตั้งใจฟัง



ภาพที่ 2.1 Managerial Competencies in a Changing World

ที่มา : Robbins, Stephen P., Managing Today. (Prentice Hall International, Inc. New Jersey, 2000), P.

#### 4. แนวความคิดของเซอร์มาฮอนด์ (Shermerhorn)

เซอร์มาฮอนด์ (Shermerhorn) ได้ให้ความหมายของความสามารถด้านการจัดการว่า ความสามารถด้านการจัดการ เป็นทักษะ หรือ คุณลักษณะของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับสูง และได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถหลักของผู้บริหาร อันประกอบด้วย รายละเอียดดังนี้<sup>14</sup>

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้อื่นๆ
2. การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytic Thinking) หมายถึง ความสามารถในการแปลและอธิบายข้อมูล ในรูปแบบต่างๆ
3. ความยืดหยุ่นทางพฤติกรรม (Behavioral Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการแก้ไขปรับปรุง พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน
4. การสื่อสารด้วยวาจา/ด้วยคำพูด (Oral communication) หมายถึง ความสามารถในการแสดงความคิดเห็นที่ชัดเจนในการนำเสนอผลงาน
5. การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร/ด้วยการเขียน (Written communication) หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกถึงความคิดของตนเองต่อบุคคลอื่นอย่างชัดเจน โดยผ่านการเขียน
6. การต่อต้านความตึงเครียด (Resistance to Stress) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานภายใต้สภาวะที่กดดัน
7. การอดทนต่อความไม่แน่นอน (Tolerance to Stress) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่คลุมเครือ
8. ผลกระทบต่อบุคคลอื่นๆ (Personal impact) หมายถึง ความสามารถในการสร้างความประทับใจที่ดี และการค่อยๆ สร้างความมั่นใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

## แนวความคิดเกี่ยวกับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ที่ก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น ไม่เฉพาะการแข่งขันภายในประเทศเท่านั้น แต่เป็นการแข่งขันในระดับนานาชาติ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันจึงมีความจำเป็นที่องค์กรประกอบทุกส่วนภายในองค์กรจะต้องทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ไม่เพียงแต่เพื่อให้องค์กรอยู่รอดเท่านั้น แต่ต้องสามารถแข่งขันและสามารถเป็นผู้นำในการแข่งขันให้ได้ ดังนั้นผู้ที่มิบทบาท ภาระหน้าที่ ที่สำคัญที่สุดที่จะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จสูงสุดได้คือ ผู้บริหาร ที่ต้องมีความสามารถหลักที่เข้มแข็งที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีการผันผวน ซับซ้อนและคาดการณ์สถานการณ์ได้ยาก ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดย พาเมล่า เอส ลิวอิส และ คณะ (Pamela S. Lewis ) (1998 ) ได้เสนอความสามารถหลักของผู้บริหารที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ไว้ดังนี้<sup>14</sup>

### 1. ผู้สื่อสารที่ดี (The Great Communicator) : การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารทั้งในระดับบุคคลและองค์การ

การที่ผู้บริหารจะเป็นผู้สื่อสารที่ดีได้นั้น ต้องมีการพัฒนาทักษะด้านการติดต่อสื่อสารให้เกิดเป็นความสามารถหลักด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication competency) ซึ่งประกอบด้วยหลัก 3 ข้อคือ (1) มีความผิดพลาดในการสื่อสารน้อยที่สุดระหว่างผู้สื่อสารและผู้รับสาร (2) ลดความผิดพลาดของการสื่อสารให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ (3) หาแนวทางในการป้องกันข้อผิดพลาด และพัฒนาการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารจะต้องความสามารถหลักด้านการติดต่อสื่อสาร โดยการสร้างทักษะต่างๆ ดังนี้

- 1) การพัฒนาทักษะในการให้ผลตอบกลับ (Develop Feedback Skills) คือ กระบวนการในการยืนยัน (verify) ความหมายของสารที่ส่งมาจากผู้ส่งสารให้เกิดความถูกต้อง ทำให้การสื่อสารเป็นพลวัตร เนื่องจากการสื่อสารแบบ 2 ทาง ซึ่ง Feedback ที่ประสบผลสำเร็จประกอบด้วย 5 ข้อ คือ

---

<sup>14</sup> Lewis, Pamela S., Management : Challenges in the 21<sup>th</sup> century . (South – western College Publishing . 1998) P.26-29

- ควรให้ Feedback ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงและชัดเจน
  - ให้ Feedback เมื่อผู้รับมีความพร้อมที่จะรับ Feedback นั้น
  - ให้ Feedback เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงออกและเป็นพฤติกรรมที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้เท่านั้น
  - ให้ Feedback โดยอธิบายสิ่งที่เขาทำ หรือพูดเพื่อชี้แจงให้ทราบว่าเขาได้พูดอะไรบ้าง
  - ให้ Feedback อย่างมีเหตุผล ไม่ใช่อารมณ์
- 2) การมีทักษะด้านการฟังที่มีประสิทธิภาพ (Advanced Listening Skills) คือ ต้องฟังอย่างตั้งใจและสามารถตอบสนองต่อสารได้ นอกจากนี้ผู้ฟังที่ดีต้องพยายามทำความเข้าใจความหมายทั้งทางตรง และทางอ้อมของสารที่รับมา ดังนี้
- ตั้งใจว่าเขาพยายามจะสื่ออะไร
  - พยายามสังเกตความรู้สึกของผู้ส่งสาร
  - แสดงให้เขาเห็นว่า เรารู้สึกว่าเขาารู้สึกอย่างไร
  - มีความรู้สึกไวต่อการสื่อสารทั้งแบบวจนภาษาและอวจนภาษา และนำมาแปลความหมายของข้อความให้ชัดเจน
  - ตั้งใจฟังและฟังให้เข้าใจตลอดจนแสดงให้ผู้พูดเห็นว่าเราตั้งใจฟัง
  - ไม่ขัดจังหวะผู้พูด ใช้เวลาในการคิดทบทวนก่อนจะมีการตอบสนอง ถ้าไม่เข้าใจ ควรถามให้เข้าใจ

การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากต่อผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งความสามารถหลักด้านการสื่อสารของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มีข้อเสนอ ดังนี้

- 1) ควรใช้เวลาส่วนใหญ่กับการติดต่อสื่อสารเรื่องงาน
- 2) ระลึกเสมอว่า ทักษะในการสื่อสารที่เข้มแข็งของคุณ จะช่วยทำให้คุณประสบความสำเร็จได้
- 3) การติดต่อสื่อสารจะมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ในงานที่มีความแตกต่างมากขึ้น และความเชี่ยวชาญในงานที่เพิ่มขึ้น
- 4) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสาร ถือเป็นสร้างโอกาสให้มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นและสามารถติดต่อกันได้บ่อยขึ้น ถือเป็นเครื่องมือที่จำเป็นของมนุษย์ในการติดต่อกับบุคคลทั่วโลก

2. **ผู้เล่นในทีม (The Team Player) :** ต้องทำหน้าที่ได้ดีทั้งเป็นผู้ปฏิบัติงานในทีมและเป็นหัวหน้าทีมในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่สำคัญเพราะ ทีมประกอบด้วย สมาชิกที่มีวัฒนธรรมและภูมิหลังที่หลากหลาย ทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สมาชิกของทีมจัดความคิดเห็นแบบปัจเจกบุคคลออกไป และยอมรับถึงปรัชญาของความแตกต่างของแต่ละคน ในการสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จ ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ควรมีองค์ประกอบดังนี้

- 1) ความเชื่อถือไว้วางใจ สมาชิกภายในทีมต้องเรียนรู้ถึงความแตกต่างซึ่งกันและกัน การขาดความเชื่อถือไว้วางใจ เป็นอุปสรรคต่อความยืดหยุ่นและการติดต่อสื่อสารข้อมูลภายในทีม
- 2) ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน การมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในทีมเป็นสิ่งสำคัญ และสมาชิกแต่ละคนจะต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน
- 3) ยอมรับจุดแข็งและมองข้ามจุดอ่อนของผู้อื่นๆ โดยสมาชิกในกลุ่มต้องร่วมกันหาวิธีการที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จมากกว่าที่จะแข่งขันกันเอง
- 4) ผู้บริหารต้องเป็นผู้ฟังที่ดี และเต็มใจให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สมาชิกในกลุ่มทุกคนต้องมีความรับผิดชอบเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ
- 5) มีวัตถุประสงค์ที่แน่นอน สมาชิกในทีมจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนและชัดเจน การบริหารทีมให้ประสบความสำเร็จเป็นงานยากและท้าทายสำหรับผู้บริหารแต่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร

3. **ผู้นำด้านเทคโนโลยี (Technology Master) :** มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี

เนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงและเริ่มมีความสำคัญอย่างมากในช่วง 5-10 ปีที่ผ่านมา เริ่มตั้งแต่เริ่มมีการนำ Microcomputer มาใช้ที่บ้านหรือที่ทำงาน ต่อจากนั้นมีการพัฒนาเรื่อยมาอย่างต่อเนื่อง จนทำให้คอมพิวเตอร์มีขนาดเล็กกลงและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงมาก ผลจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ก่อให้เกิดความรวดเร็วในการคำนวณ ต้นทุนการดำเนินงานต่ำ ตลอดจนมีการสร้างโปรแกรมการทำงานที่ซับซ้อนมากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญและตระหนักว่าเทคโนโลยีมีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ดังนี้

- 1) คุณภาพของข้อมูลมีความสำคัญมากในยุคปัจจุบัน
- 2) ระบบสารสนเทศมีความสามารถในการสร้างข้อมูลที่มีคุณภาพทั้งทางด้านการประหยัดเวลาและความสมบูรณ์ของข้อมูล
- 3) ควรมีการนำระบบสารสนเทศมาช่วยกระบวนการตัดสินใจเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
- 4) มีการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการเก็บรวบรวมประมวลผล และแปรผลข้อมูล อย่างต่อเนื่อง
- 5) ตระหนักถึงผลกระทบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพการจัดการความสัมพันธ์ภายในองค์กร และโครงสร้างองค์กร
- 6) ตระหนักถึงข้อจำกัดของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. **ผู้แก้ปัญหา (Problem Solver)** : มีความสามารถในการแก้ปัญหาถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร แก้ปัญหาด้วยการใช้เหตุผล มีความคิดที่ลึกแหลม ประเมินสถานการณ์ต่างๆ อย่างรอบคอบ

5. **นักการทูต (Foreign Ambassador)** : ให้ความสำคัญกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม เข้าใจถึงความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมในระดับโลก นำทักษะและกลยุทธ์มาใช้จัดการกับความท้าทายของธุรกิจระหว่างประเทศ

6. **ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Maker)** : มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม และสร้างการเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็น ผู้บริหารในปัจจุบันต้องพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรของตน เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กรนั้น ผู้บริหารต้องพยายามเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงบางส่วน โดยต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางด้านขององค์กร งานของบุคลากรต่างๆ รวมทั้งงานของผู้บริหารเองด้วย ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ คือ (Robbins P. Stephen : 1999 P.523)

- 1) การเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้าง เป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ การประสานงาน การออกแบบงานใหม่
- 2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยมหลักขององค์กร
- 3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานใหม่ โดยการใช้อุปกรณ์เข้ามาช่วยให้การทำงานง่าย สะดวก และประสบความสำเร็จมากขึ้น
- 4) การเปลี่ยนแปลงด้านกายภาพ เป็นการเปลี่ยนแปลงสถานภาพสถานที่ทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานมากขึ้น
- 5) การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร เป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ทักษะ ความคาดหวัง การรับรู้และพฤติกรรม

7. ผู้นำในศตวรรษที่ 21 (The 21 Century Leader) : ผู้บริหารควรมอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้สะดวกขึ้น รวมทั้งให้ทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานสำเร็จ

ผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์ต้องมีความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในองค์กร และในธุรกิจอื่นที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมให้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในยุคนี้ต้องมีการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงบทบาทของผู้นำ หลักการในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มีดังนี้

- 1) รู้จักตนเอง (Know yourself) ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง นำความสามารถที่มีอยู่มาปรับแก้จุดอ่อน และนำจุดแข็งไปใช้ให้เกิดประโยชน์
- 2) ทำตัวเป็นแบบอย่าง (Be a role model)
- 3) เรียนรู้เรื่องการสื่อสาร โดยการฟังให้มากขึ้น และพูดให้น้อยลง (Learn to communicate with your ears open and your mouth shut)
- 4) เข้าใจทีมและเป็นผู้เล่นในทีม (Know your team and be a team player) รู้ว่าสมาชิกในทีมทำหน้าที่อะไรบ้าง นอกจากนี้ยังต้องค้นหาคิดค้นวิธีการต่างๆ ที่ช่วยในการสนับสนุนการทำงานของทีม
- 5) ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น (Be honest with yourself as well as with others) เปิดใจยอมรับข้อผิดพลาดและเรียนรู้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น



- 6) กล้าเสี่ยง (Do not avoid risks) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องเป็นผู้นำที่กล้าเสี่ยง มองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย เปลี่ยนวิกฤติให้เป็น โอกาส
- 7) เชื่อมั่นในตนเอง (Believe in yourself) ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในความสามารถในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ตลอดจนสร้างความมั่นใจให้แก่สมาชิกในทีม
- 8) ใช้วิธีการเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ (Take the offense rather than the defense) ผู้นำต้องสามารถลงมือปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว มองเห็นถึงสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขได้ทันที ก่อนที่จะกลายเป็นปัญหาใหญ่โต
- 9) รู้วิธีการประนีประนอมปัญหาที่ต่างกัน (Know the ways of disagreement and the means of compromise) ผู้นำต้องสร้างการประนีประนอม สามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกันทั้งสองฝ่าย
- 10) เป็นผู้ตามที่ดี (Be a good follows) เข้าใจความต้องการของผู้ตาม

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศุภวรรณ และ คณะ , 2544 ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ อยู่ในระดับปานกลาง ค่อนข้างสูง , ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทักษะในการทำงานอยู่ในระดับสูง มีความรู้ความเข้าใจในงานอยู่ในระดับสูง และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมาก โดยพบว่า ปัจจัยทางด้าน เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ทักษะในการทำงาน ความรู้ความเข้าใจในงาน และทัศนคติต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อความสามารถหลัก ของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### ระเบียบวิธีวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาในเรื่องความสามารถหลักของผู้บริหารไทยในยุคโลกาภิวัตน์ ใช้การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัยและเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากรที่ทำการศึกษา** เป็นบุคลากรของภาครัฐ และเอกชน ในจังหวัดชัยภูมิ ทั้งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง

**กลุ่มตัวอย่าง** จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน โดยการสุ่มตัวอย่าง เป็นแบบเจาะจงตามวัตถุประสงค์ (Purposive Sampling) โดยแบ่งตามอำเภอ 14 อำเภอ ดังนี้

อำเภอ บำเหน็จณรงค์	35 คน	อำเภอ แก้งคร้อ	13 คน
อำเภอ เมือง	35 คน	อำเภอ บ้านแท่น	10 คน
อำเภอ จัตุรัส	15 คน	อำเภอ เกษตรสมบูรณ์	12 คน
อำเภอ เทพสถิต	15 คน	อำเภอ หนองบัวแดง	7 คน
อำเภอ คอนสวรรค์	15 คน	อำเภอ บ้านเขว้า	7 คน
อำเภอ คอนสาร	15 คน	อำเภอ หนองบัวระเหว	3 คน
อำเภอ ภูเขียว	15 คน	อำเภอ ภักดีชุมพล	3 คน

กลุ่มตัวอย่างแยกตามหน่วยงาน ได้ดังนี้

หน่วยงานรัฐ 170 คน

โรงเรียน โรงพยาบาล สถานีตำรวจ สรรพากร ไฟฟ้า ที่ว่าการอำเภอ

หน่วยงานเอกชน 30 คน

โรงงานอุตสาหกรรม , โรงแรม ขนส่งเอกชน

## นียมปฏิบัติกร

1. **ทักษะ (Skill)** หมายถึง ความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติงาน (Know – how and Ability) ประกอบด้วยทักษะด้านต่างๆ ดังนี้
  - 1.1 ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ (Conceptual Skill) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการคิดเชิงนามธรรมเข้าใจถึงภาพรวมของการทำงานในองค์กร และสภาพแวดล้อมคิดที่จะมองเห็นภาพรวมก่อนที่จะทำการตัดสินใจ
  - 1.2 ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) เน้นทักษะที่จำเป็นในการทำงาน ที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต้น ในการฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่รู้ถึงขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่มอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาด้วย
  - 1.3 ทักษะด้านปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Skill) คือการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายในและภายนอกองค์กร เป็นความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ทำความเข้าใจ และความสามารถในการจูงใจ คน และ กลุ่ม สามารถเข้ากันได้กับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารรับสูงกว่า นอกจากนั้นยังต้องมีความสามารถทำงานกับผู้จัดหา นักลงทุน ลูกค้าและบุคคลอื่นภายนอกองค์กร ผู้บริหารที่มีทักษะด้านนี้จะประสบความสำเร็จได้มากกว่า
  - 1.4 ทักษะด้านวินิจฉัย (Diagnosis Skill) เป็นความสามารถในการเล็งเห็นถึงวิธีการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เหมาะสม ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และวินิจฉัยปัญหาในองค์กร โดยดูจากสาเหตุ สภาพปัญหา เพื่อหาแนวทางในการแก้ไข
  - 1.5 ทักษะในการติดต่อสื่อสาร (Communication Skill) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีความสามารถทางด้านนี้ จะเป็นผู้ฟังที่ดี ศึกษารายงาน และเอกสารต่างๆ ได้ละเอียด
  - 1.6 ทักษะในด้านการตัดสินใจ (Decision – Making Skill) สามารถระบุสภาพปัญหาและโอกาสได้อย่างชัดเจน เลือกการปฏิบัติในการแก้ปัญหาได้เหมาะสม ใช้โอกาสให้เกิดประโยชน์ หากตัดสินใจผิดพลาด ก็จะเรียนรู้ถึงความผิดพลาดและปรับแก้ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งทำให้องค์กรเสียหายน้อยที่สุด ซึ่งทักษะด้านการตัดสินใจประกอบด้วยทักษะ (Skill Area) ดังนี้
    - 1.6.1 ทักษะการวินิจฉัยปัญหา ( Diagnosing the Problem)

- 1.6.2 ทักษะการสร้างทางเลือก (Generating the Problem)
- 1.6.3 ทักษะในการประเมินทางเลือก (Evaluating Alternatives)
- 1.6.4 ทักษะในการตัดสินใจเลือกทางเลือก (Reaching Decisions)
- 1.6.5 ทักษะในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ (Choosing)
- 1.7 ทักษะในการจัดการด้านเวลา (Time Management Skill) เป็นทักษะในการจัดการด้านเวลา เป็นการวางแผนในการทำงาน ตลอดจนดำเนินการต่างๆ ตามระยะเวลา และกำหนดเวลาตามที่กำหนด
- 2. **ความรู้ความเข้าใจในงาน (Knowledge)** หมายถึงความสามารถในการรับรู้ ข้อเท็จจริง (Facts) แนวคิด (Concepts) หลักการ (Principles) ทฤษฎี (Theory) นโยบาย (Policy) ขั้นตอน (Procedures) ตลอดจนความเข้าใจ (Understanding) ในงานนั้นอย่างแท้จริง
- 3. **ทัศนคติ (Attitude)** หมายถึงการแสดงออกถึงการกระทำ ความรู้สึก ความคิด ที่แสดงจุดยืนและความคิดเห็นของคนนั้นๆ

### สมมุติฐานการวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมุติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารที่มีอายุมาก น่าจะมีระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์มากกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อย
2. ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูง น่าจะมีระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาค่ำ
3. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมาก น่าจะมีระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย
4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารมาก น่าจะมีระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารน้อย
5. ผู้บริหารที่มีตำแหน่งงานในระดับสูง น่าจะมีระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่า ผู้บริหารที่มีตำแหน่งงานในระดับต่ำ
6. ผู้บริหารที่มีทักษะการทำงานมาก น่าจะมีระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่า ผู้บริหารที่มีทักษะการทำงานน้อย

7. ผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในงานมาก น่าจะมีระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่า ผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในงานน้อย
8. ผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมาก น่าจะมีระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่า ผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรน้อย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็น แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งเป็นส่วนต่างๆดังนี้

1. คำถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ เป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
2. คำถามที่เกี่ยวข้องในส่วนของทักษะในการทำงานทางด้านบริหาร
3. คำถามที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความเข้าใจในงาน
4. คำถามที่เกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อองค์กร
5. คำถามที่เกี่ยวกับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

รูปแบบของคำถาม ในส่วนที่ 1 จะเป็น แบบคำถามหลายตัวเลือก (Multiple - Choice Question)

คำถามในส่วนที่ 2 – 5 จะเป็นคำถามให้ตอบรับหรือปฏิเสธ (Yes/No Question) โดยมีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ไว้ดังนี้

1. ข้อคำถามที่มีความหมายเชิงบวก (Positive Question) ให้คะแนนดังนี้
  - ใช่ ได้ 1 คะแนน
  - ไม่ใช่ ได้ 0 คะแนน
2. ข้อคำถามที่มีความหมายเชิงลบ (Negative Question) ให้คะแนนดังนี้
  - ใช่ ได้ 0 คะแนน
  - ไม่ใช่ ได้ 1 คะแนน
3. นำผลคะแนนในแต่ละข้อมารวมกัน โดยคะแนนจะแบ่งออกเป็นแต่ละปัจจัย ดังนี้
  - ทักษะในการทำงาน ประกอบด้วยคำถาม 30 ข้อ มีคะแนน 30 คะแนน
  - ความรู้ความเข้าใจในงาน ประกอบด้วยคำถาม 11 ข้อ มีคะแนน 11 คะแนน
  - ทัศนคติต่อองค์กร ประกอบด้วยคำถาม 12 ข้อ มีคะแนน 12 คะแนน

- ความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ประกอบด้วยคำถาม 35 ข้อ มีคะแนน 35 คะแนน

4. รวมคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง 200 คน ตามปัจจัยต่างๆ ข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งระดับคะแนนความเกณฑ์ดังนี้

- ระดับคะแนน ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป เท่ากับ **มาก**
- ระดับคะแนนร้อยละ 61 – 79 เท่ากับ **ปานกลาง**
- ระดับคะแนนร้อยละ 60 ลงไป เท่ากับ **น้อย**

5. จัดเรียงคะแนนที่ได้ของแต่ละปัจจัย ตามเกณฑ์ในข้อ 4 ได้ผลดังนี้

**ทักษะในการทำงาน** ประกอบด้วยคำถาม 30 ข้อ คิดเป็น 30 คะแนน เมื่อเรียงคะแนนแล้ว จะได้ผลดังนี้

- **มาก** คือ คะแนนระหว่าง 24 – 30 คะแนน
- **ปานกลาง** คือ คะแนนระหว่าง 21 – 23 คะแนน
- **น้อย** คือ คะแนนตั้งแต่ 20 คะแนนลงมา

**ความรู้ความเข้าใจในงาน** ประกอบด้วยคำถาม 11 ข้อ คิดเป็น 11 คะแนน เมื่อเรียงคะแนนแล้ว จะได้ผลดังนี้

- **มาก** คือ คะแนนระหว่าง 9 – 11 คะแนน
- **ปานกลาง** คือ คะแนนระหว่าง 7 – 8 คะแนน
- **น้อย** คือ คะแนนตั้งแต่ 6 คะแนนลงมา

**ทัศนคติที่มีต่อองค์กร** ประกอบด้วยคำถาม 12 ข้อ คิดเป็น 12 คะแนน เมื่อเรียงคะแนนแล้ว จะได้ผลดังนี้

- **มาก** คือ คะแนนระหว่าง 10 – 12 คะแนน
- **ปานกลาง** คือ คะแนนระหว่าง 8 – 9 คะแนน
- **น้อย** คือ คะแนนตั้งแต่ 7 คะแนนลงมา

**ความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์** ประกอบด้วยคำถาม 35 ข้อ คิดเป็น 35 คะแนน เมื่อเรียงคะแนนแล้ว จะได้ผลดังนี้

- **มาก** คือ คะแนนระหว่าง 28 – 35 คะแนน
- **ปานกลาง** คือ คะแนนระหว่าง 24 – 27 คะแนน
- **น้อย** คือ คะแนนตั้งแต่ 23 คะแนนลงมา

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ วารสาร เอกสาร งานวิจัย ตลอดจนสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อนำมาใช้ในการสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้วัดความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

นำแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ทำขึ้นมาทำการทดสอบกับผู้บริหารของบริษัท จำนวน 30 คน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทำการปรับปรุงแบบสอบถาม

นำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงแล้วไปทำการทดสอบกับผู้บริหารทั้งภาครัฐ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ ในจังหวัดชัยภูมิ

ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามจำนวนที่ได้จากการสุ่มตัวอย่าง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ประมวลผลข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ โดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Packages for Social Science)

### สถิติที่ใช้ในการศึกษา

เพื่อให้การศึกษาศามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มีความชัดเจนและสามารถอธิบายได้ จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการทางสถิติมาทำการวิเคราะห์ โดยสถิติที่ใช้ในการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ประกอบด้วย

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และความแตกต่างของร้อยละ เพื่อใช้อธิบายลักษณะส่วนบุคคล ทักษะในการทำงาน ความรู้ความเข้าใจในงาน ทศนคติต่อองค์กร และความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ของกลุ่มตัวอย่าง
2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) โดยใช้ค่าไคสแควร์ (Chi-Square) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ทักษะในการทำงาน ความรู้ความเข้าใจในงาน ทศนคติต่อองค์กร และความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ โดยการสุ่มตัวอย่างผู้บริหารทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ในจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 200 คน เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหาร โดยมีตัวแปร อิสระทั้งสิ้น 8 ตัว คือ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร ตำแหน่ง ทักษะในการทำงาน ความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน และทัศนคติต่อองค์กร

หลังจากการเก็บรวบรวมและประเมินผลข้อมูลในส่วนของคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา เงินเดือน ประสบการณ์การทำงาน และ ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร และ ตำแหน่ง ได้ผลคิดเป็นร้อยละดังนี้

ตารางที่ 4.1 ร้อยละของคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ (จำนวน)
<b>เพศ</b>	
ชาย	57.0
หญิง	43.0
รวม	100.0 (200)
<b>อายุ</b>	
น้อยกว่า 30 ปี	9.0
31 - 40 ปี	25.0
41 - 50 ปี	41.5
51 - 60 ปี	24.5
61 ปี ขึ้นไป	0.0
รวม	100.0 (200)



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ (จำนวน)
<b>สถานภาพ</b>	
โสด	18.5
สมรส	79.5
หย่าหรือแยกกันอยู่	0.0
หม้าย	2.0
รวม	100.0 (200)
<b>ระดับการศึกษา</b>	
ต่ำกว่าปริญญาตรี	7.0
ปริญญาตรี	75.5
ปริญญาโท	17.5
สูงกว่าปริญญาโท	0.0
รวม	100.0 (200)
<b>เงินเดือน</b>	
น้อยกว่า 40,000 บาท	83.0
40,001 - 50,000 บาท	9.5
50,001 - 60,000 บาท	4.0
60,001 - 70,000 บาท	1.0
ตั้งแต่ 70,001 บาทขึ้นไป	2.5
รวม	100.0 (200)
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>	
น้อยกว่า 10 ปี	21.0
11 - 20 ปี	24.5
21 - 30 ปี	41.5
31 - 40 ปี	12.0
41 ปีขึ้นไป	1.0
รวม	100.0 (200)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ (จำนวน)
<b>ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร</b>	
น้อยกว่า 5 ปี	22.0
6 - 10 ปี	26.5
11 - 15 ปี	20.5
16 - 20 ปี	12.0
21 ปี ขึ้นไป	19.0
รวม	100.0 (200)
<b>ตำแหน่ง</b>	
ยังไม่ถึงระดับผู้บริหาร	2.0
ระดับต้น	47.0
ระดับกลาง	38.0
ระดับสูง	14.0
รวม	100.0 (200)

และจากการเก็บรวบรวมและประเมินผลข้อมูลปัจจัยทักษะในการทำงาน ปัจจัยความรู้ความเข้าใจในงาน ปัจจัยทัศนคติที่มีต่อองค์กร และปัจจัยความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ได้ผลคิดเป็นร้อยละ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ร้อยละของทักษะในการทำงาน

ทักษะในการทำงาน	ใช่	ไม่ใช่	รวม
1.. ท่านสามารถวิเคราะห์และวินิจฉัยปัญหาขององค์กรได้ทันต่อสถานการณ์.	76.5	23.5	100.0 (200)
2. ท่านมองภาพรวมของปัญหาอย่างเป็นระบบ	83.5	16.5	100.0 (200)
3. ท่านมุ่งความสำคัญเฉพาะการทำงานในปัจจุบัน โดยไม่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	88.0	12.0	100.0 (200)

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ทักษะในการทำงาน	ใช่	ไม่ใช่	รวม
4. ท่านปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	95.0	5.0	100.0 (200)
5. ท่านมีความรู้และใช้คอมพิวเตอร์ได้เป็นอย่างดี	41.5	58.5	100.0 (200)
6. ระดับการศึกษาของท่านไม่เพียงพอต่อการทำงาน	36.0	64.0	100.0 (200)
7. ท่านต้องเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรด้านการจัดการเพื่อ เพิ่มความรู้	68.0	32.0	100.0 (200)
8. ท่านสามารถโน้มน้าว จูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ ท่านต้องการ	74.0	26.0	100.0 (200)
9. ท่านพยายามไม่ให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรงในการทำงาน	99.0	1.0	100.0 (200)
10. ท่านเพิกเฉยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความขัดแย้งในการทำงาน	5.0	95.0	100.0 (200)
11. ผู้ร่วมงานมองว่า ท่านเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี	83.5	16.5	100.0 (200)
12. เมื่อมีปัญหาเรื่องงาน ท่านจะปรึกษาและพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน	94.0	6.0	100.0 (200)
13. ท่านไปงานเลี้ยงสังสรรค์กับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในโอกาส สำคัญ	90.0	10.0	100.0 (200)
14. เมื่อท่านสั่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ ท่านเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามในส่วนที่ยังไม่เข้าใจ	97.5	2.5	100.0 (200)
15. เมื่อท่านสั่งงานด้วยวาจาแล้ว ท่านยังให้จัดทำเป็นเอกสารเพื่อ ความชัดเจน	59.0	41.0	100.0 (200)
16. ท่านรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	98.0	2.0	100.0 (200)
17. ท่านไม่ขัดจังหวะผู้พูด แต่จะซักถามหลังจากที่ผู้พูดชี้แจงจบแล้ว	97.0	3.0	100.0 (200)
18. ท่านชี้แจงเป้าหมายขององค์กรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ อย่างชัดเจน	93.0	7.0	100.0 (200)
19. ท่านหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ผู้อื่นอย่างมีอคติ	89.5	10.5	100.0 (200)
20. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านหาสาเหตุของปัญหานั้นได้	83.5	16.5	100.0 (200)
21. ท่านแลกเปลี่ยนข้อมูลกับเพื่อนร่วมงานเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน	97.0	3.0	100.0 (200)
22. โดยส่วนใหญ่แล้วผลการตัดสินใจของท่าน เป็นไปตามที่ คาดหวัง	65.0	35.0	100.0 (200)
23. ผลจากการตัดสินใจที่ถูกต้องมาจากการที่ท่านได้ใช้วิจรรณญาณ ประสบการณ์ และความรู้ในการแก้ปัญหา	91.5	8.5	100.0 (200)
24. เมื่อต้องเผชิญกับงานหลายอย่างที่เร่งด่วนและมีความสำคัญ พอๆ กัน ท่านเลือกที่จะทำงานง่ายก่อน	67.5	32.5	100.0 (200)

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ทักษะในการทำงาน	ใช่	ไม่ใช่	รวม
25. ท่านจะไม่ทำงานที่ผู้อื่นสามารถทำได้ แต่จะมอบหมายงานดังกล่าวให้ผู้อื่นทำแทน	49.5	50.5	100.0 (200)
26. ท่านดูเอกสารคร่าวๆ ก่อนที่จะอ่าน โดยไม่คิดว่าเป็นการเสียเวลา	78.5	21.5	100.0 (200)
27. ท่านไม่กังวลมากนักหากทำงานสำคัญไม่เสร็จในแต่ละวัน	41.0	59.0	100.0 (200)
28. สถานที่ทำงานของท่านเป็นระเบียบ และจัดไว้เรียบร้อย	81.0	19.0	100.0 (200)
29. ท่านมีการทำตารางเวลาการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จงานทุกวัน	47.5	52.5	100.0 (200)
30. ท่านมีการกำหนดเวลาไว้แน่นอนของแต่ละวัน หรือสัปดาห์ เพื่อที่จะอุทิศให้แก่การทำงานที่มีความสำคัญมาก	70.5	29.5	100.0 (200)

ตารางที่ 4.3 ร้อยละของความรู้ความเข้าใจในงาน

ความรู้ความเข้าใจในงาน	ใช่	ไม่ใช่	รวม
1. ท่านทราบและเข้าใจ นโยบายและขั้นตอนในการบริหารงานอย่างชัดเจน	78.0	22.0	100.0 (200)
2. ท่านเข้าใจกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนอย่างชัดเจน	73.5	26.5	100.0 (200)
3. ท่านเข้าใจเนื้อหาของงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน	85.5	14.5	100.0 (200)
4. ท่านสามารถอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านได้อย่างชัดเจน	94.0	6.0	100.0 (200)
5. ท่านสามารถบูรณาการความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานได้	89.0	11.0	100.0 (200)
6. ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของท่าน ได้รับความสนใจและนำไปปฏิบัติ	82.5	17.5	100.0 (200)
7. หน่วยงานสนับสนุนให้ท่านมีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถในการทำงาน	79.5	20.5	100.0 (200)
8. ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป	85.0	15.0	100.0 (200)
9. เพื่อนร่วมงานมักมาขอคำปรึกษาเรื่องงานจากท่านเสมอ	75.0	25.0	100.0 (200)
10. ท่านพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน	91.0	9.0	100.0 (200)
11. งานที่ท่านทำประสบความสำเร็จทุกครั้ง	36.0	64.0	100.0 (200)

ตารางที่ 4.4 ร้อยละ ของทัศนคติที่มีต่อองค์กร

ทัศนคติต่อองค์กร	ใช่	ไม่ใช่	รวม
1. องค์กรของท่านมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมั่นคง	87.5	12.5	100.0 (200)
2. สถานที่ทำงานของท่าน มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยและสะดวกต่อการทำงาน	82.0	18.0	100.0 (200)
3. งานที่ท่านทำกับค่าตอบแทนที่ได้รับสวนทางกัน	55.5	44.5	100.0 (200)
4. ท่านรู้สึกว่าคุณเองเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร	82.0	18.0	100.0 (200)
5. ค่านิยมของท่านและของหน่วยงานมีความคล้ายคลึงกัน	68.5	31.5	100.0 (200)
6. ท่านรู้สึกเมื่อหน่วยงานที่ท่านทำอยู่	31.0	69.0	100.0 (200)
7. ท่านไม่มีความคิดที่จะเปลี่ยนงาน	62.0	38.0	100.0 (200)
8. ท่านรู้สึกกังวลเมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา	73.0	27.0	100.0 (200)
9. ท่านภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานอยู่ในหน่วยงานนี้	93.5	6.5	100.0 (200)
10. ท่านภูมิใจและยินดีในตำแหน่งงานที่ท่านปฏิบัติอยู่	92.5	7.5	100.0 (200)
11. ท่านทำงานด้วยความมั่นใจและสบายใจ	84.5	15.5	100.0 (200)
12. งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ มีความสำคัญมากต่อหน่วยงาน	93.5	6.5	100.0 (200)

ตารางที่ 4.5 ร้อยละของความสามารถหลักที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์

ความสามารถหลักที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์	ใช่	ไม่ใช่	รวม
1. ท่านติดต่อสื่อสารโดยใช้ภาษาต่างประเทศได้อย่างคล่องแคล่ว	9.5	90.5	100.0 (200)
2. ท่านให้ความสำคัญในการอธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจรายละเอียดในการทำงาน	95.0	5.0	100.0 (200)
3. หลังจากที่ได้อธิบายรายละเอียดในการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาฟังแล้ว ท่านจะติดตามการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด	83.0	17.0	100.0 (200)
4. ท่านใช้เวลาส่วนใหญ่ในการติดต่อสื่อสารเรื่องงาน	56.0	44.0	100.0 (200)
5. ถ้าท่านต้องการให้ผลงานออกมามีที่ที่สุด ท่านจะทำงานนั้นคนเดียว	12.0	88.0	100.0 (200)
6. ท่านชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าทำงานคนเดียว	86.0	14.0	100.0 (200)
7. ท่านสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ	98.5	1.5	100.0 (200)
8. ท่านสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและไว้วางใจกันในการทำงาน	97.0	3.0	100.0 (200)
9. สมาชิกทุกคนในหน่วยงานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน	95.5	4.5	100.0 (200)

## ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ความสามารถหลักที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์	ใช่	ไม่ใช่	รวม
10. ท่านติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยใช้ e-mail	11.5	88.5	100.0 (200)
11. โดยปกติท่านใช้อินเทอร์เน็ตอย่างน้อย 1 ชั่วโมงต่อวัน	13.5	86.5	100.0 (200)
12. ท่านใช้คอมพิวเตอร์มือถือ (Palm) ในการบันทึกข้อมูลการทำงาน	7.0	93.0	100.0 (200)
13. หน่วยงานของท่านมี web site เป็นของตนเอง	29.5	70.5	100.0 (200)
14. ท่านพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	95.0	5.0	100.0 (200)
15. ในการวางแผนท่านเน้นการแก้ปัญหาในปัจจุบันเพื่อบรรลุเป้าหมายในอนาคต	96.0	4.0	100.0 (200)
16. ท่านวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างรอบคอบก่อนลงมือปฏิบัติ	97.5	2.5	100.0 (200)
17. เมื่อท่านไม่แน่ใจว่าจะแก้ปัญหาอย่างไร ท่านจะรองจนกว่าท่านจะตัดสินใจได้	59.5	40.5	100.0 (200)
18. ท่านสามารถอธิบายเหตุผลในการแก้ปัญหาได้	97.0	3.0	100.0 (200)
19. ท่านรับผิดชอบผลที่เกิดจากการแก้ปัญหานั้นๆ	99.0	1.0	100.0 (200)
20. ท่านอ่านนิตยสารต่างประเทศ เช่น Asia Week, Time และอื่นๆเป็นประจำ	6.5	93.5	100.0 (200)
21. ท่านเดินทางไปดูงานหรือติดต่อธุรกิจต่างประเทศเสมอ	3.5	96.5	100.0 (200)
22. ท่านนำเทคนิควิธีการใหม่ๆ เช่น TQM หรือ LO (Learning organization) มาใช้เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	26.5	73.5	100.0 (200)
23. ท่านเป็นผู้ริเริ่มนำระบบ MIS เข้ามาใช้ในหน่วยงาน	12.5	87.5	100.0 (200)
24. หากจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ท่านจะอธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาฟังว่า การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลดีต่อพวกเขา	92.5	7.5	100.0 (200)
25. ท่านให้คำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ในการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง	90.5	9.5	100.0 (200)
26. ถ้าหน่วยงานของท่านต้องมีการเปลี่ยนแปลง ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง	96.5	3.5	100.0 (200)
27. ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา	94.5	5.5	100.0 (200)
28. ในการทำงานท่านกล้าที่จะนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้	94.5	5.5	100.0 (200)
29. ในการทำงานส่วนใหญ่ ท่านใช้วิธีการเชิงรับมากกว่าเชิงรุก	38.5	61.5	100.0 (200)
30. ท่านรู้สึกอายที่ต้องขอความช่วยเหลือเรื่องการทำงานจากผู้อื่น	15.0	88.0	100.0 (200)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ความสามารถหลักที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์	ใช่	ไม่ใช่	รวม
31. ท่านสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงบทบาทผู้นำ	94.0	6.0	100.0 (200)
32. หากผู้ได้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ท่านจะอธิบายเหตุผลและชี้แนะมากกว่าการตำหนิติเตียน	97.5	2.5	100.0 (200)
33. ท่านควบคุมรายละเอียดปลีกย่อยของงานใกล้ชิด เพื่อให้การทำงานถูกต้อง	74.5	25.5	100.0 (200)
34. ท่านภาคภูมิใจเมื่อผู้ได้บังคับบัญชามีความสามารถ	95.5	4.5	100.0 (200)
35. ท่านเชื่อมั่นว่า ท่านต้องเอาชนะอุปสรรคในการทำงานได้	95.5	4.5	100.0 (200)

ตารางที่ 4.6 ร้อยละของปัจจัยทักษะในการทำงาน ความรู้ความเข้าใจในงาน ทักษะ และความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ (จำนวน)
ทักษะในการทำงาน	
น้อย	11.0
ปานกลาง	26.0
มาก	63.0
รวม	100.0 (200)
ความรู้ความเข้าใจในงาน	
น้อย	18.0
ปานกลาง	15.5
มาก	66.5
รวม	100.0 (200)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ (จำนวน)
<b>ทัศนคติต่อองค์กร</b>	
น้อย	17.0
ปานกลาง	23.5
มาก	59.5
รวม	100.0 (200)
<b>ความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์</b>	
น้อย	42.0
ปานกลาง	47.5
มาก	10.5
รวม	100.0 (200)

เมื่อได้จำแนกรายละเอียดปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยทักษะในการทำงาน ปัจจัยความรู้ความเข้าใจในงาน ปัจจัยทัศนคติ และปัจจัยความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ตามที่ได้นำเสนอไปแล้วข้างต้น จึงทำการจำแนกตัวแปรตามด้วยตัวแปรอิสระคือ จำแนกความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ด้วยปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยทักษะในการทำงาน ปัจจัยความรู้ความเข้าใจในงาน ปัจจัยทัศนคติ ได้ผลสรุปได้ดังนี้



ตารางที่ 4.7 ร้อยละของความสามารถหลักของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์  
จำแนกตามปัจจัยต่างๆที่นำมาศึกษา

ปัจจัยที่นำมาศึกษา	ความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์		
	น้อย	ปานกลาง	มาก
<b>ลักษณะส่วนบุคคล</b>			
<b>เพศ</b>			
ชาย	48.2	42.1	9.6
หญิง	33.7	54.7	11.6
รวม	42.0 (84)	47.5 (95)	10.5 (21)
<b>อายุ</b>			
น้อยกว่า 30 ปี	16.7	77.8	5.6
31 – 40 ปี	44.0	46.0	10.0
41 - 50 ปี	48.2	43.4	8.4
51 - 60 ปี	38.8	44.9	16.3
61 ปี ขึ้นไป	0.0	0.0	0.0
รวม	42.0 (84)	47.5 (95)	10.5 (21)
<b>สถานภาพ</b>			
โสด	37.8	54.1	8.1
สมรส	41.5	47.2	11.3
หย่าหรือแยกกันอยู่	0.0	0.0	0.0
หม้าย	100.0	0.0	0.0
รวม	42.0 (84)	47.5 (95)	10.5 (21)
<b>ระดับการศึกษา</b>			
ต่ำกว่าปริญญาตรี	35.7	64.3	0.0
ปริญญาตรี	45.7	45.7	8.6
ปริญญาโท	28.6	48.6	22.9
สูงกว่าปริญญาโท	0.0	0.0	0.0
รวม	42.0 (84)	47.5 (95)	10.5 (21)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ปัจจัยที่นำมาศึกษา	ความสามารถหลักของผู้บริการในยุคโลกาภิวัตน์		
	น้อย	ปานกลาง	มาก
<b>เงินเดือน</b>			
น้อยกว่า 40,000 บาท	48.8	47.6	3.6
40,001 - 50,000 บาท	10.5	47.4	42.1
50,001 - 60,000 บาท	0.0	37.5	62.5
60,001 - 70,000 บาท	0.0	0.0	100.0
ตั้งแต่ 70,001 บาทขึ้นไป	0.0	100.0	0.0
รวม	42.0 (84)	47.5 (95)	10.5 (21)
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>			
น้อยกว่า 10 ปี	31.0	61.9	7.1
11 - 20 ปี	32.7	46.9	20.4
21 - 30 ปี	59.0	39.8	1.2
31 - 40 ปี	25.0	45.8	29.2
41 ปีขึ้นไป	0.0	100.0	0.0
รวม	42.0 (84)	47.5 (95)	10.5 (21)
<b>ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร</b>			
น้อยกว่า 5 ปี	43.2	52.3	4.5
6 - 10 ปี	32.1	52.8	15.1
11 - 15 ปี	48.8	48.8	2.4
16 - 20 ปี	37.5	29.2	33.3
21 ปีขึ้นไป	50.0	44.7	5.3
รวม	42.0 (84)	47.5 (95)	10.5 (21)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ปัจจัยที่นำมาศึกษา	ความสามารถหลักของผู้บริการในยุคโลกาภิวัตน์		
	น้อย	ปานกลาง	มาก
<b>ตำแหน่ง</b>			
ยังไม่ถึงระดับผู้บริหาร	100.0	0.0	0.0
ระดับต้น	50.0	47.9	2.1
ระดับกลาง	33.3	52.0	14.7
ระดับสูง	29.6	40.7	29.6
รวม	42.0 (84)	47.5 (95)	10.5 (21)
<b>ปัจจัยทักษะในการทำงาน</b>			
น้อย	59.1	40.9	0.0
ปานกลาง	63.5	26.9	9.6
มาก	30.2	57.1	12.7
รวม	42.0 (84)	47.5 (95)	10.5 (21)
<b>ปัจจัยความรู้ความเข้าใจในงาน</b>			
น้อย	80.6	19.4	0.0
ปานกลาง	48.4	51.6	0.0
มาก	30.1	54.1	15.8
รวม	42.0 (84)	47.5 (95)	10.5 (21)
<b>ปัจจัยทัศนคติต่อองค์กร</b>			
น้อย	82.4	17.6	0.0
ปานกลาง	31.9	59.6	8.5
มาก	34.5	51.3	14.2
รวม	42.0 (84)	47.5 (95)	10.5 (21)

เมื่อได้ทำการรวบรวมและประมวลผลข้อมูลทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่างตามที่ได้นำเสนอไปแล้วตอนต้น ในส่วนต่อไปจะนำเสนอ ผลการค้นคว้าและการวิเคราะห์

## 1. การพรรณนาลักษณะกลุ่มตัวอย่าง

ในการค้นคว้าอิสระนี้ เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีตัวแปรอิสระและตัวแปรตามดังนี้

### 1.1 ตัวแปรอิสระ

#### 1. ลักษณะส่วนบุคคล (เพศ)

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศชาย ร้อยละ 57.0 และเป็นเพศหญิง ร้อยละ 43.0

#### 2. ลักษณะส่วนบุคคล (อายุ)

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีช่วงอายุอยู่ 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.5 รองลงมาคือช่วงอายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.0 , ช่วงอายุ 51 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.5 และอายุน้อยกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.0

#### 3. ลักษณะส่วนบุคคล (สถานภาพสมรส)

จากลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าร้อยละ 79.5 มีการสมรสแล้ว ร้อยละ 18.5 ยังเป็นโสดและ ร้อยละ 2 มีสถานภาพเป็นหม้าย

#### 4. ลักษณะส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา)

จากลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าส่วนใหญ่ของกลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 75.5 รองลงมา มีระดับการศึกษา ปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 17.5 และ การศึกษาดำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 7

#### 5. ลักษณะส่วนบุคคล (เงินเดือน)

ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีระดับเงินเดือนน้อยกว่า 40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 83.0 เงินเดือนอยู่ในช่วง 40,001 – 50,000 บาท ร้อยละ 9.5 ช่วง 50,001 – 60,000 บาท ร้อยละ 4.0 เงินเดือนมากกว่า 70,001 บาท คิดเป็นร้อยละ 2.5 และช่วง 60,001 – 70,000บาท ร้อยละ 1.0

#### 6. ลักษณะส่วนบุคคล (ประสบการณ์การทำงาน)

จากลักษณะกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์การทำงานอยู่ในช่วง 21 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.5 , ช่วง 11 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.5 ประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.0 , ช่วง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.0 และประสบการณ์การทำงานมากกว่า 41 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 1.0

#### 7. ลักษณะส่วนบุคคล (ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร)

จากลักษณะกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารอยู่ในช่วง 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.5 , น้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.0 , อยู่ในช่วง 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.5 , ประสบการณ์มากกว่า 21 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.0 และ ช่วง 16 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.0

#### 8. ลักษณะส่วนบุคคล (ตำแหน่ง)

จากลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 47 เป็นผู้บริหารระดับต้น ,ผู้บริหารระดับกลาง คิดเป็นร้อยละ 38.0 ,ระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 14.0 และ ยังไม่ถึงระดับผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 2.0

#### 9. ทักษะในการทำงาน

เมื่อพิจารณาทักษะในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าสามารถวิเคราะห์และวินิจฉัยปัญหาได้ทันต่อสถานการณ์ คิดเป็นร้อยละ 76.5 นอกจากนี้นักกลุ่มตัวอย่างจะรับฟังและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามในส่วนที่ยังไม่เข้าใจ คิดเป็นร้อยละ 97.5 และร้อยละ 97.0 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและปรึกษาพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

ในทางกลับกัน เมื่อต้องเผชิญกับงานหลายอย่างที่เร่งด่วน และมีความสำคัญพอกัน กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 67.5 จะเลือกทำงานที่ง่ายก่อน และร้อยละ 52.5 ไม่มีการทำตารางในการทำงาน และเมื่อพิจารณาระดับทักษะในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าส่วนใหญ่ จะมีทักษะในการทำงานอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 63.0 ดังในตาราง 4 - 6

#### 10. ความรู้ความเข้าใจในงาน

เมื่อพิจารณาความรู้ความเข้าใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ร้อยละ 85.5 และ 94.0 เข้าใจเนื้อหาสาระของงาน และสามารถอธิบายรายละเอียดของงานที่รับผิดชอบได้อย่าง

ชัดเจน นอกจากนี้ยังสามารถบูรณาการความรู้ที่มีอยู่มาใช้งานในการทำงานได้ถึงร้อยละ 89.0 และยังมีการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของงาน คิดเป็นร้อยละ 91.0

ในทางตรงกันข้าม ร้อยละ 17.5 และ 20.0 ของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแต่ไม่ได้รับความสนใจ และหน่วยงานไม่มีการสนับสนุน ให้มีโอกาสดำเนินการ ความสามารถในการทำงาน นอกจากนั้นร้อยละ 64.0 งานที่ทำไม่ประสบความสำเร็จทุกครั้ง

และเมื่อพิจารณาระดับความรู้ ความเข้าใจในงาน ของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในงานอยู่ในระดับมาก ร้อยละ 66.5 ดังในตาราง 4 - 6

#### 11. ทักษะที่มีต่อองค์กร

เมื่อพิจารณาทักษะที่มีต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ร้อยละ 93.5 และ 92.5 มีความภูมิใจที่ได้ทำงานในหน่วยงานนี้ และยินดีในตำแหน่งงานที่ได้ปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งรู้สึกว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กรและงานที่รับผิดชอบมีความสำคัญอย่างมากต่อหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 82.0 และ 93.5 ตามลำดับ

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 31.0 รู้สึกเบื่อหน่ายงานที่ทำอยู่และคิดว่าค่าตอบแทนที่ได้รับกับงานที่ทำสวนทางกันร้อยละ 55.5

และเมื่อพิจารณารับทักษะที่มีต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่มีทักษะที่มีต่อองค์กรที่ดีในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 59.5 มีทักษะที่มีต่อองค์กรในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 23.5 และมีทักษะที่มีต่อองค์กรในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 17.0 ดังในตาราง 4 - 6

#### 12. ความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

เมื่อพิจารณาความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าร้อยละ 95.0 ให้ความสำคัญในการอธิบายให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจรายละเอียดในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถและสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 98.5 และ 97.0 รวมทั้งสามารถอธิบายเหตุผลในการแก้ปัญหาได้และรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการแก้ปัญหานั้นๆ คิดเป็นร้อยละ 97.0 นอกจากนี้ร้อยละ 94.5 และ 61.5 มักมีการนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานและเน้นการทำงานเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ

ในทางกลับกัน ร้อยละ 90.5 ไม่สามารถใช้ภาษาต่างประเทศได้อย่างคล่องแคล่ว และไม่ค่อยมีการเดินทางไปดูงานต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 96.5 นอกจากนั้นร้อยละ 12.0 ชอบทำงานคนเดียวเมื่อต้องการให้ผลการทำงานออกมาดีที่สุด และรู้สึกอายที่ต้องขอความช่วยเหลือเรื่องการทำงานจากคนอื่น เป็น ร้อยละ 15.0 รวมทั้งร้อยละ 88.5 และ 86.5 ยังไม่ให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารโดยใช้ e-mail และ Internet

เมื่อพิจารณาความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์อยู่ในระดับ ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 47.5 รองลงมา มีความสามารถหลักอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 42.0 ดังในตาราง 4 - 6

## 2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ได้แก่ ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล (ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร ตำแหน่ง) และปัจจัยด้านทักษะในการทำงาน ปัจจัยความรู้ ความเข้าใจในงาน และปัจจัยทัศนคติที่มีต่อองค์กร ได้ผลดังนี้

### 2.1 อายุกับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

สมมุติฐานที่ 1 ผู้บริหารที่มีอายุมาก น่าจะมีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์มากกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อย พบว่า

ไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน นั่นคือ ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี จะมีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ คิดเป็นร้อยละ 5.6 และมีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ คิดเป็นร้อยละ 10.0 เมื่อมีอายุในช่วง 31 - 40 ปี และมีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ลดลงมาที่ร้อยละ 8.4 เมื่อมีช่วงอายุ 41 - 50 ปี และหลังจากผู้บริหารมีอายุ 51 ปีขึ้นไป พบว่ามีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 16.3 เมื่อทดสอบด้วย  $\chi^2$  - test พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า อายุไม่มีอิทธิพลต่อความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

ตารางที่ 4.8 ร้อยละของความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์  
จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล (อายุ)

ลักษณะส่วนบุคคล (อายุ)	ความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์		
	น้อย	ปานกลาง	มาก
น้อยกว่า 30 ปี	16.7 (3)	77.7 (14)	5.6 (1)
31 – 40 ปี	44.0 (22)	46.0 (23)	10.0 (5)
41 - 50 ปี	48.2 (40)	43.4 (36)	8.4 (7)
51 - 60 ปี	38.8 (19)	44.9 (22)	16.3 (8)
61 ปี ขึ้นไป	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)
รวม	42.0 (84)	47.5 (95)	10.5 (21)

$\chi^2 = 9.895$  ,  $df = 6$  ,  $\alpha = 0.171$

## 2.2 การศึกษากับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

สมมุติฐานที่ 2 ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูง น่าจะมีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาต่ำ

จากตารางที่ 4.9 เป็นการทดสอบสมมุติฐานที่ว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงน่าจะมี  
ความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาต่ำ พบว่า

เป็นไปตามสมมุติฐาน คือ ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท มีความสามารถหลัก  
ของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ คิดเป็นร้อยละ 22.9 ซึ่งมากกว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษา  
ปริญญาตรี ร้อยละ 14.3 และผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 22.9 ซึ่งเมื่อ  
ทดสอบด้วย  $\chi^2$  - test พบว่า มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.040 แสดงว่าการศึกษามีอิทธิพลต่อระดับ  
ความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์



ตารางที่ 4.9 ร้อยละของความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์  
จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา)

ลักษณะส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา)	ความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์		
	น้อย	ปานกลาง	มาก
ต่ำกว่าปริญญาตรี	35.7 (5)	64.3 (9)	0.0 (0)
ปริญญาตรี	45.7 (69)	45.7 (69)	8.6 (13)
ปริญญาโท	28.6 (10)	48.6 (17)	22.9 (8)
รวม	42.0 (84)	47.5 (95)	10.5 (21)

$\chi^2 = 10.1419$  ,  $df = 4$  ,  $\alpha = 0.040$

### 2.3 ประสิทธิภาพการทำงานกับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

สมมุติฐานที่ 3 ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพการทำงานมาก น่าจะมีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์มากกว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพการทำงานน้อย

ในตารางที่ 4.10 เป็นการทดสอบสมมุติฐาน ที่ว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพการทำงานมาก น่าจะมีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์มากกว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพการทำงานน้อย พบว่า

เป็นไปตามสมมุติฐาน คือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพการทำงาน 31-40 ปี มีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ คิดเป็นร้อยละ 29.2 ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพการทำงาน 11-20 ปี มีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ คิดเป็นร้อยละ 20.4 และผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพการทำงานน้อยกว่า 10 ปี มีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ คิดเป็นร้อยละ 7.1 ซึ่งเมื่อทดสอบด้วย  $\chi^2$  - test พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.000 แสดงว่าประสิทธิภาพการทำงานมีอิทธิพลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

ตารางที่ 4.10 ร้อยละของความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์  
จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล (ประสบการณ์การทำงาน)

ลักษณะส่วนบุคคล (ประสบการณ์การทำงาน)	ความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์		
	น้อย	ปานกลาง	มาก
น้อยกว่า 10 ปี	31.0(13)	61.9(26)	7.1 (3)
11 - 20 ปี	32.7(16)	46.9(23)	20.4 (10)
21 - 30 ปี	59.0(49)	39.8(33)	1.2 (1)
31 - 40 ปี	25.0(6)	45.8(11)	29.2 (7)
41 ปีขึ้นไป	0.0 (0)	100.0 (2)	0.0 (0)
รวม	42.0 (84)	47.5 (95)	10.5 (21)
$\chi^2 = 34.5626$ , $df = 8$ , $\alpha = 0.000$			

#### 2.4 ประสบการณ์การเป็นผู้บริหารกับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

สมมุติฐานที่ 4 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารมาก น่าจะมีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารน้อย

ในตารางที่ 4.11 เป็นการทดสอบสมมุติฐาน ที่ว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารมาก น่าจะมีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารน้อย พบว่า

เป็นไปตามสมมุติฐาน คือผู้บริหารที่มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารน้อยกว่า 15 ปี มีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 7.9 และมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 16.12 เมื่อ มีประสบการณ์การบริหารมากกว่า 16 ปี ซึ่งเมื่อทดสอบด้วย  $\chi^2$  - test พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.000 แสดงว่าประสบการณ์การเป็นผู้บริหารมีอิทธิพลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

ตารางที่ 4.11 ร้อยละของความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์  
จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล (ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร)

ลักษณะส่วนบุคคล (ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร)	ความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์		
	น้อย	ปานกลาง	มาก
น้อยกว่า 5 ปี	43.2 (19)	52.3 (23)	4.5 (2)
6 - 10 ปี	32.1 (17)	52.8 (28)	15.1 (8)
11 - 15 ปี	48.8 (20)	48.8 (20)	2.4 (1)
16 - 20 ปี	37.5 (9)	29.2 (7)	33.3 (8)
21 ปี ขึ้นไป	50.0 (19)	44.7 (17)	5.3 (2)
รวม	42.0 (84)	47.5 (95)	10.5 (21)

$\chi^2 = 22.7004$  ,  $df = 8$  ,  $\alpha = 0.000$

## 2.5 ตำแหน่งกับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

สมมุติฐานที่ 5 ผู้บริหารที่มีตำแหน่งในระดับสูง น่าจะมีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งในระดับต่ำ

จากตารางที่ 4.12 เป็นการทดสอบสมมุติฐาน ที่ว่า ผู้บริหารที่มีตำแหน่งในระดับสูง น่าจะมีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งในระดับต่ำ พบว่า

เป็นไปตามสมมุติฐาน คือ ผู้บริหารที่มีระดับตำแหน่งสูง มีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ คิดเป็นร้อยละ 29.6 ซึ่งมากกว่าผู้บริหารที่มีระดับตำแหน่งระดับกลาง ร้อยละ 14.9 และมากกว่าผู้บริหารที่มีระดับตำแหน่งระดับต้น ร้อยละ 27.5 ซึ่งเมื่อทดสอบด้วย  $\chi^2$  - test พบว่า มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.000 แสดงว่าการศึกษามีอิทธิพลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

ตารางที่ 4.12 ร้อยละของความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์  
จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล (ตำแหน่ง)

ลักษณะส่วนบุคคล (ตำแหน่ง)	ความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์		
	น้อย	ปานกลาง	มาก
ยังไม่ถึงระดับผู้บริหาร	100.0 (4)	0.0 (0)	0.0 (0)
ระดับต้น	50.0 (47)	47.9 (45)	2.1 (2)
ระดับกลาง	33.3 (25)	52.0 (39)	14.7 (11)
ระดับสูง	29.6 (8)	40.7 (11)	29.6 (8)
รวม	42.0 (84)	47.5 (95)	10.5 (21)
$\chi^2 = 26.7886$ , $df = 6$ , $\alpha = 0.000$			

## 2.6 ทักษะในการทำงานกับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

สมมุติฐานที่ 6 ผู้บริหารที่มีทักษะในการทำงานมาก น่าจะมีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่าผู้บริหารที่มีทักษะในการทำงานน้อย

จากตารางที่ 4.13 เป็นการทดสอบสมมุติฐาน ที่ว่า ผู้บริหารที่มีทักษะในการทำงานมาก น่าจะมีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่าผู้บริหารที่มีทักษะในการทำงานน้อย พบว่า

เป็นไปตามสมมุติฐาน คือ ผู้บริหารที่มีทักษะในการทำงานมาก มีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ คิดเป็นร้อยละ 12.7 ซึ่งมากกว่าผู้บริหารที่มีทักษะในการทำงานปานกลาง ร้อยละ 3.1 และมากกว่าผู้บริหารที่มีทักษะในการทำงานน้อย ร้อยละ 12.7 ซึ่งเมื่อทดสอบด้วย  $\chi^2$  - test พบว่า มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.000 แสดงว่าการศึกษามีอิทธิพลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

ตารางที่ 4.13 ร้อยละของความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์  
จำแนกตามทักษะในการทำงาน

ทักษะในการทำงาน	ความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์		
	น้อย	ปานกลาง	มาก
น้อย	59.1 (13)	40.9(9)	0.0 (0)
ปานกลาง	63.5(33)	26.9(14)	9.6 (5)
มาก	30.2(38)	57.1(72)	12.7 (16)
รวม	42.0 (84)	47.5 (95)	10.5 (21)

$\chi^2 = 21.6708$  ,  $df = 4$  ,  $\alpha = 0.000$

## 2.7 ความรู้ ความเข้าใจในงานกับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

สมมุติฐานที่ 7 ผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจในงานมาก น่าจะมีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่าผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจในงานน้อย

จากตารางที่ 4.14 เป็นการทดสอบสมมุติฐาน ที่ว่า ผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจในงานมาก น่าจะมีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่าผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจในงานน้อย พบว่า

เป็นไปตามสมมุติฐาน คือ ผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจในงานมาก มีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ คิดเป็นร้อยละ 15.8 ซึ่งมากกว่าผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจในงานปานกลาง และมากกว่าผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจในงานน้อย ร้อยละ 15.8 ซึ่งเมื่อทดสอบด้วย  $\chi^2$  - test พบว่า มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.000 แสดงว่าการศึกษามีอิทธิพลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

ตารางที่ 4.14 ร้อยละของความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์  
จำแนกตามความรู้ ความเข้าใจ ในงาน

ความรู้ ความเข้าใจในงาน	ความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์		
	น้อย	ปานกลาง	มาก
น้อย	80.6(29)	19.4(7)	0.0 (0)
ปานกลาง	48.4(15)	51.6(16)	0.0 (0)
มาก	30.1(40)	54.1(72)	15.8 (21)
รวม	42.0 (84)	47.5 (95)	10.5 (21)

$\chi^2 = 36.4334$  ,  $df = 4$  ,  $\alpha = 0.000$

## 2.8 ทักษะที่ต้ององค์กรกับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

สมมุติฐานที่ 8 ผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมาก น่าจะมีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรน้อย

จากตารางที่ 4.15 เป็นการทดสอบสมมุติฐาน ที่ว่า ผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมาก น่าจะมีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรน้อย พบว่า

เป็นไปตามสมมุติฐาน คือ ผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรน้อย มีความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ คิดเป็นร้อยละ 0.0 และเพิ่มขึ้นเรื่อย เมื่อมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรปานกลาง ที่ร้อยละ 8.5 และเพิ่มมากขึ้นมีผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมากขึ้น โดยมี ความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ คิดเป็นร้อยละ 14.2 ซึ่งเมื่อทดสอบด้วย  $\chi^2$ -test พบว่า มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.000 แสดงว่าการศึกษามีอิทธิพลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

ตารางที่ 4.15 ร้อยละของความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์  
จำแนกตามทัศนคติที่มีต่อองค์กร

ทัศนคติที่มีต่อองค์กร	ความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์		
	น้อย	ปานกลาง	มาก
น้อย	82.4 (28)	17.6 (6)	0.0 (0)
ปานกลาง	31.9(15)	59.6(28)	8.5 (4)
มาก	34.5 (41)	51.3(61)	14.2 (17)
รวม	42.0 (84)	47.5 (95)	10.5 (21)

$\chi^2 = 29.4809$  ,  $df = 4$  ,  $\alpha = 0.000$

## บทที่ 5

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

#### บทสรุป

การค้นคว้าอิสระนี้ เป็นการค้นคว้าในเรื่องของปัจจัยที่มีผลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ เป็นการศึกษาผู้บริหารไทยทั้งภาครัฐ และ ภาคเอกชน ในจังหวัดชัยภูมิ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหาร และเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถหลักของผู้บริหาร

ตัวแปร ที่มีอิทธิพลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ครั้งนี้ เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล และชุดของความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทักษะและทัศนคติ ที่ใช้ร่วมกันเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับประสิทธิผลหรือผลของการปฏิบัติงาน ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร ตำแหน่ง ทักษะในการทำงาน ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน และทัศนคติที่มีต่อองค์กร

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในศึกษาค้นคว้า ในครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในภาครัฐ และภาคเอกชน ในระดับบริหารขึ้นไป โดยจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 200 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Packages for Social Science) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าไคสแควร์ โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ .05



## ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ผล

จากการศึกษาค้นคว้าอิสระในเรื่องปัจจัยที่ผลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ โดยผลการค้นคว้า สรุปได้ดังนี้

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารชาย และหญิง คิดเป็นร้อยละ 57.0 และ 43.0 ในจำนวนดังกล่าว มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.5 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 31 – 40 ปี และ 51 – 60 ปี ที่มีจำนวนใกล้เคียงกันคือร้อยละ 25.0 และ 24.5 โดยมีผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี ร้อยละ 9.0

ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษารับปริญญาตรี รองลงมาเป็นระดับปริญญาโท และ ต่ำกว่าปริญญาตรี อัตราเงินเดือนของผู้บริหารในกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีเงินเดือนอยู่ในระดับน้อยกว่า 40,000 บาท รองลงมา มีเงินเดือนอยู่ในช่วง 40,001 – 50,000 บาท และ น้อยที่สุดอยู่ในช่วง 60,001 – 70,000 บาท ในส่วนของประสบการณ์การทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานอยู่ในช่วง 21 -30 ปี รองลงมามีประสบการณ์การทำงาน อยู่ในช่วง 11 – 20 ปี และ ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี ในส่วนประสบการณ์การเป็นผู้บริหารของกลุ่มตัวอย่างพบว่าส่วนใหญ่มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารอยู่ในช่วง 6 – 10 ปี รองลงมามีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี และมีประสบการณ์การบริหารอยู่ในช่วง 11 – 15 ปี ลำดับ ในส่วนของตำแหน่งของผู้บริหารที่ทำการศึกษาค้นคว้า พบว่าส่วนใหญ่ เป็นผู้บริหารระดับต้นมากที่สุด ระดับกลางและระดับสูง ตามลำดับ

ปัจจัยทักษะในการทำงาน จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทักษะในการทำงาน อยู่ในระดับสูง โดยสามารถวิเคราะห์และวินิจฉัยปัญหาขององค์กร ได้ทันต่อเหตุการณ์ และมองภาพรวมของปัญหาอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับเพื่อนร่วมงานเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน

ปัจจัยความรู้ความเข้าใจในการทำงาน จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ มีความรู้ความเข้าใจในงานอยู่ในระดับสูง โดยสามารถเข้าใจเนื้อหาสาระของงาน และสามารถอธิบายงานที่รับผิดชอบได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ยังสามารถบูรณาการความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานได้ ยังมีการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน

ปัจจัยทัศนคติต่อองค์กร จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมาก คือ มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร มีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าทำงานอยู่ในหน่วยงานนี้ และเห็นว่างานที่รับผิดชอบอยู่ มีความสำคัญมากต่อหน่วยงาน

สรุปแล้วจากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ มีระดับความสามารถหลักของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญในการอธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจรายละเอียดในการทำงาน นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ และสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงาน รวมทั้งสามารถอธิบายเหตุผลในการแก้ปัญหาได้และรับผิดชอบในผลของการแก้ปัญหา มักมีการนำวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการทำงาน นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาผสมผสานการทำงานอย่างต่อเนื่อง และเน้นการทำงานเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ

#### ผลการทดสอบสมมุติฐาน

ผู้ทำการศึกษาค้นคว้าได้ทำการทดสอบสมมุติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม เพื่อวิเคราะห์ว่าตัวแปรอิสระใดมีผลหรือมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม สรุปผลได้ดังนี้

สมมุติฐานที่ 1 ผู้บริหารที่มีอายุมาก น่าจะมีระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อย พบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์ กับระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

สมมุติฐานที่ 2 ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูง น่าจะมีระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาค่ำ พบว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับ ระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

สมมุติฐานที่ 3 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมาก น่าจะมีระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย พบว่า ประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับรับความสามารถหลักในยุคโลกาภิวัตน์

สมมุติฐานที่ 4 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารมาก น่าจะมีระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารน้อย พบว่า ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

สมมุติฐานที่ 5 ผู้บริหารที่มีตำแหน่งงานในระดับสูง น่าจะมีระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่า ผู้บริหารที่มีตำแหน่งงานในระดับต่ำ พบว่า ตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

สมมุติฐานที่ 6 ผู้บริหารที่มีทักษะการทำงานมาก น่าจะมีระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่า ผู้บริหารที่มีทักษะการทำงานน้อย พบว่า ทักษะในการทำงานมีความสัมพันธ์ กับระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

สมมุติฐานที่ 7 ผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในงานมาก น่าจะมีระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่า ผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในงานน้อย พบว่า ความรู้ความเข้าใจในงานมีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

สมมุติฐานที่ 8 ผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมาก น่าจะมีระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ มากกว่า ผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรน้อย พบว่า ทัศนคติต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ กับระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์

#### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาค้นคว้าอิสระ ครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ สำหรับผู้บริหาร และองค์กร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และข้อเสนอแนะในการทำงานวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

## ข้อเสนอแนะทั่วไป

ในการศึกษาค้นคว้า เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อระดับระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้ทำการค้นคว้า ใคร่เสนอข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนี้

1. จากผลการศึกษาพบว่า อายุของผู้บริหาร ไม่มีผลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ กล่าวคือผู้บริหารไม่ว่าจะมีอายุเท่าไร จะมีระดับความสามารถหลักที่ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้ทำการศึกษาเห็นว่า องค์กรควรให้การสนับสนุนผู้บริหารอย่างเท่าเทียมกันในทุกช่วงอายุ ไม่ควรใช้ระบบอาวุโสเป็นเกณฑ์หลักในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แต่ควรพิจารณาจากความรู้ความสามารถในการทำงานของผู้บริหาร เป็นหลักด้วย

2. จากผลการศึกษาพบว่า ระดับการศึกษาของผู้บริหาร มีผลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีระดับความสามารถหลักมากกว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำ ดังนั้น ผู้ทำการศึกษา จึงเห็นว่าในการคัดเลือกบุคลากรที่จะมาเป็นผู้บริหาร ควรให้ความสำคัญในเรื่องของระดับการศึกษาของบุคลากรนั้นๆ เป็นอันดับต้นๆ นอกจากนี้ องค์กรควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนปรับองค์กรให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( Learning Organization) และมีการส่งเสริมและสนับสนุนในการที่จะให้บุคลากรในองค์กรได้ศึกษาหาความรู้ เพิ่มเติมอยู่เสมอ

3. จากผลการศึกษาพบว่า ตำแหน่งมีผลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ คือผู้บริหารที่มีตำแหน่งระดับสูงจะมีระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ที่สูงกว่า จึงเห็นว่าองค์กรควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ได้เข้ามามีส่วนร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ในเรื่องของการประชุม การทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน เกิดการฝึกฝนในด้านการบริหาร และพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะ ในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารระดับต้นและกลาง ในการที่จะไปสู่ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบที่สูงขึ้นไปในอนาคต

4. จากผลการศึกษา พบว่า ประสบการณ์การทำงาน และประสบการณ์การเป็นผู้บริหารมีผลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากผู้บริหารที่ผ่านการทำงานมาก จะมีการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน การวางแผนงาน การสั่งงาน ตลอดจนการตัดสินใจ

และแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่หลากหลาย ดังนั้นผู้ศึกษาจึงเห็นว่าผู้บริหารควรมีประสบการณ์ในการทำงาน และมีประสบการณ์ในการบริหารที่มากพอ เพื่อที่จะประสบการณ์ต่างๆ และความรู้ มาบูรณาการ และนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร

5. จากผลการศึกษา พบว่า ทักษะในการทำงาน ความรู้ ความเข้าใจในงาน และทัศนคติที่ดีที่มีต่อองค์กรมีผลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้นผู้ทำการศึกษาจึงเห็นว่า องค์กรควรเน้นการส่งเสริม และพัฒนาทักษะในการทำงาน ความรู้ความเข้าใจในการทำงานและทัศนคติของบุคลากรในองค์กร ดังนี้

5.1 เปิดโอกาสและสนับสนุน ตลอดจนกระตุ้นให้บุคลากรมีความกล้าคิด กล้าแสดงออก เพื่อก่อให้เกิดความหลากหลายทางความคิด ความหลากหลายในช่องทางที่จะพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น และก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

5.2 ส่งเสริมและสนับสนุนและมอบหมายงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดการนำทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากรนั้นออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาทักษะบุคลากรในด้านการวางแผน การปฏิบัติการ การควบคุมให้เป็นไปตามแผนงาน และการแก้ปัญหาเมื่อเกิดปัญหาในงาน

5.3 ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม (Team Work) เป็นการสร้างความร่วมมือในการทำงาน เกิดปรับเปลี่ยนภาวะจากผู้นำ เป็นผู้ตามบ้าง เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนแนวความคิด ก่อให้เกิดการฝึกฝนการตัดสินใจ การยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอื่นๆ

5.4 มีการจัดการฝึกอบรมในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางด้านการสร้าง Awareness ในด้านต่างๆ มีการนำความรู้ใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการทำงานเข้ามาทำการฝึกอบรมให้กับบุคลากร

5.5 ใช้ระบบการจูงใจในการทำงาน ซึ่งใช้ทฤษฎี Two Factors Theory โดยใช้โอกาสในการความก้าวหน้า และการได้รับการยอมรับ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรซึ่งก่อให้เกิดการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และเป็นการสร้างทัศนคติดีต่อองค์กร หรือใช้ระบบ Job Rotation เพื่อลดความจำเจในการทำงาน และเสริมสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ

## ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการศึกษาค้นคว้า ผู้ศึกษาเห็นว่า เพื่อให้สามารถนำงานค้นคว้าไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเห็นผลในการปฏิบัติมากขึ้น ผู้ทำการศึกษาจึงใคร่ขอเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ดังนี้

1. มีนโยบายในการสรรหา คัดเลือกบุคลากร ตลอดจนนโยบายเพิ่ม ลด บุคลากร โดยมีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรอย่างชัดเจน ในด้านต่างๆ เช่นระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์การบริหารงาน โดยกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนว่าผู้บริหารจะมาจากบุคคลในองค์กรที่มีการเลื่อนตำแหน่ง หรือมาจากบุคคลภายนอก เป็นต้น

2. มีการจัดทำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งงานให้มีความชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบและเข้าใจในหน้าที่ในการทำงาน ความรับผิดชอบและขอบเขตของอำนาจของตน ว่าเป็นอย่างไร เพื่อที่จะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

3. จัดให้มีการทำแผนงานอาชีพ (Career Path) และทำแผนพัฒนาอาชีพ (Career Development) ของทุกตำแหน่งงานให้ชัดเจน และแสดงให้บุคลากรในองค์กรได้เห็นถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบว่าจะสามารถปรับเลื่อนตำแหน่งไปในทิศทางใด และไปสู่ตำแหน่งใด เพื่อให้สามารถเตรียมความพร้อมของตนเองในการหาความรู้เพิ่มเติม และ/หรือต้องทำอะไรถึงจะสามารถไปสู่ตำแหน่งสูงได้

4. มีการกำหนดแผนการ วิธีการ เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ชัดเจน และมีการแจ้งผลการประเมิน ให้บุคลากรรับทราบว่าตนเองถูกประเมินว่าอย่างไร มีอะไรเป็นจุดเด่น จุดด้อย และมีข้อเสนอแนะอย่างไร ในการที่จะปรับปรุงการทำงาน อีกทั้งยังให้มีการสอบถามข้อข้องใจของบุคลากรที่ถูกประเมิน เพื่อที่จะนำไปสู่การปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น (การประเมินเป็นการประเมินแบบ 180 องศา)

5. กระจายอำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่ทำหยาบมากขึ้น โดยมอบอำนาจให้ทั้งในเรื่องของการวางแผนงาน การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา โดยมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อ

รับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ซึ่งการกระจายอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานี้ ทำให้ผู้บริหารมีเวลาและสามารถจัดสรรเวลาไปทำงานที่มีความสำคัญมากกว่าได้

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

จากผลการศึกษาค้นคว้า ผู้ศึกษาเห็นว่า เพื่อให้สามารถนำงานค้นคว้าไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเห็นผลในการปฏิบัติมากขึ้น ผู้ทำการศึกษาจึงใคร่ขอเสนอข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

1. ผู้บริหาร ควรมีการพัฒนาทักษะในด้านการใช้ภาษาต่างประเทศให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างคล่องแคล่ว ซึ่งในปัจจุบันเป็นยุคของการติดต่อสื่อสาร ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ภาษาต่างประเทศ ซึ่งถ้าผู้บริหารมีทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศที่ดีแล้ว จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านธุรกิจเป็นอย่างมาก
2. ผู้บริหาร ควรส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม โดยมีบทบาทเป็นผู้นำทีม เพื่อให้งานเป็นไปตามที่กำหนดไว้ และในขณะเดียวกันต้องมีบทบาทเป็นผู้ตามในทีม คือเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กล้าแสดงความคิดเห็น ในการทำงานร่วมกัน เป็นการดึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงออกมา
3. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ ในด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งจะทำได้มาก และถูกต้อง ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ ตลอดจนสามารถ เทคโนโลยีใช้ในการประมวลผล ทำการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ เพื่อนำมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจนั้นๆ ถูกต้อง ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ
4. ผู้บริหารควรนำเทคนิควิธีการบริหารงานใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน มาใช้ในการทำงานให้มากขึ้น เช่น TQM , Learning Organization , 5 ส , Benchmarking การนำระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9000 มาใช้ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปของโลก ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทุกวัน และก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้

5. ผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงาน โดยเน้นการทำงานเชิงรุกมากขึ้น โดยเน้นความสะดวกในการทำงาน ขั้นตอนการทำงานที่ง่ายขึ้น การทำงานที่รวดเร็วมากขึ้น ตลอดถึงการลดขั้นตอนการทำงาน การหาเครื่องมือ อุปกรณ์ เพื่อมาช่วยในการทำงานให้ได้ประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อขยายการเจริญเติบโตขององค์กร

6. สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดค่านิยมร่วมซึ่งต้องสอดคล้องกับยุคสมัย สร้างความร่วมมือในการทำงาน ไม่ชิงดี ชิงเด่นกัน รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ

7. ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารจัดการการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง มีสติในการทำงานพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับปัญหา ไม่ทำงานโดยใช้อารมณ์แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลความถูกต้อง

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไป

จากการที่ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้ทำการศึกษาเห็นว่าเป็นประเด็นที่น่าสนใจ เนื่องจากในสภาพการณ์ที่ปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถหลักของตน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ แต่เนื่องจากการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา งบประมาณ รวมถึงการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาโดยรวมทั้งผู้บริหารภาครัฐ และเอกชน ซึ่งจะเห็นว่าข้อมูลของบริษัททางภาคเอกชนได้มาน้อยเกิน เนื่องจากในจังหวัดชัยภูมิ มีบริษัทของเอกชนน้อย ดังนั้น ผู้ทำการศึกษาค้นคว้า ขอเสนอว่า ถ้าหากมีผู้สนใจที่จะทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อขยายผล ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบความสามารถหลักของผู้บริหารระหว่างภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็ง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงระดับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ให้ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต



**บรรณานุกรม**

### บรรณานุกรม

- บุญธรรม กิจประดิษฐ์ *เทคนิคการสร้างเครื่องมือนรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย B&B Publishing 2542*
- พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ *การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการบริหาร* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์เสมาธรรม 2543
- พุฒิ เคนสมพรพันธ์ “การศึกษาขีดความสามารถหลักเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษาสำนักงานสาขาพระราม 4 ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย” ภาคนิพนธ์ปริญญาโท โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2543
- ศุภวรรณ อายนบุตร และคณะ “สมรรถนะหลักของผู้บริหารไทยในยุคโลกาภิวัตน์” ภาคนิพนธ์สัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2544
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ หน่วยที่ 1 – 5* นนทบุรี สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2544
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ หน่วยที่ 6 – 10* นนทบุรี สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2544
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ หน่วยที่ 11 – 15* นนทบุรี สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2544
- สุจิตรา บุญรัตพันธุ์ *ระเบียบวิธีวิจัย สำหรับรัฐประศาสนศาสตร์* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์เทพรัตน์การพิมพ์ 2535
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์* กรุงเทพมหานคร เฟื่องฟ้า พรินต์ติ้ง 2544
- เสนห์ จ้อยโต “หน่วยที่ 4 การจัดการองค์การ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา สัมมนาการจัดการทั่วไป* หน่วยที่ 4 – 7 หน้า 1 – 48 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2546
- Bartol, Kathryn M., *Management*. Von Hoffmann Press, 1994.
- Coulter, Mary K., *Strategic Management in action*. Prentice-Hall, 1997.
- Daft, Richard L., *Management*. The Dryden Press, Florida, 1996.

- Daft, Richard L., *Understanding Management ( Management in Practice : Experiment Exercise )*. The Dryden press, Florida, 2000.
- Dessler, Gary. *Management : Leading people and organization in the 21<sup>st</sup> century*. Prentice Hall, 1998.
- Don Hellriegel and John W. Slocum. *Management. Jr.* SouthWestern College Publishing, Ohio, 1996.
- Griffin, Ricky W., *Management*. Houghton Mifflin, New York, 1999.
- Higgins, James M., *The management challenge*. Macmillan Publishing , New York, 1994.
- Hill and Jones. *Strategic Management : An Integrated Approach*. Houghton Mufflin, 1995.
- Hitt, Michael A., *Strategic Management : competitiveness and globalization : concepts*. West Publishing, 1997.
- John, Shermerhorn R., *Management*. John Wiley and son, 1996.
- Lewis,Pamela S., *Management : Challenges in the 21<sup>st</sup> century / Pamela Lewis, Stephen H. Goodman, Patricia M. Fandt 2<sup>nd</sup> ed*. South-Western College Publishing, 1998.
- Robbins,Stephen P., *Management Today*. Prentice Mall International, New Jersey.
- Thompson and Strickland. *Strategic Management : Concepts and Cases*. Business Publicatin, 1987.

**ภาคผนวก**

## แบบสอบถาม

## ความสามารถหลักของผู้บริหารไทยในยุคโลกาภิวัตน์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาเติมคำลงในช่องว่าง.....หรือทำเครื่องหมาย  ลงใน  ที่  
กำหนดให้ตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ      0  ชาย                      1  หญิง
  
2.      อายุ.....ปี
 

0 <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 30 ปี	1 <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี
2 <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี	3 <input type="checkbox"/> 51 – 60 ปี
4 <input type="checkbox"/> 61 ปีขึ้นไป	
  
3.      สถานภาพสมรส
 

0 <input type="checkbox"/> โสด	1 <input type="checkbox"/> สมรส
2 <input type="checkbox"/> หย่าหรือแยกกันอยู่	3 <input type="checkbox"/> หม้าย
  
4.      ระดับการศึกษาสูงสุด
 

0 <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	1 <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
2 <input type="checkbox"/> ปริญญาโท	3 <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาโท
  
5.      เงินเดือน...บาท/เดือน
 

0 <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 40,000 บาท	1 <input type="checkbox"/> 40,001 – 50,000 บาท
2 <input type="checkbox"/> 50,001 – 60,000 บาท	3 <input type="checkbox"/> 60,001 – 70,000 บาท
4 <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 70,000 บาทขึ้นไป	
  
6.      ตำแหน่ง.....ปัจจุบัน

7. ประสบการณ์การทำงานตั้งแต่เริ่มทำงานจนถึงปัจจุบัน.....ปี
- 0  น้อยกว่า 10 ปี      1  11 – 20 ปี
- 2  21 – 30 ปี      3  31 – 40 ปี
- 4  41 ปีขึ้นไป
8. ท่านมีประสบการณ์ในฐานะผู้บริหารมาแล้ว.....ปี
- 0  น้อยกว่า 5 ปี      1  5 – 10 ปี
- 2  11 – 15 ปี      3  16 – 20 ปี
- 4  21 ปีขึ้นไป
9. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งในฐานะผู้บริหาร
- 0  ยังไม่ถึงระดับผู้บริหาร      1  ระดับต้น
- 2  ระดับกลาง      3  ระดับสูง

## ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับทักษะในการทำงาน

คำชี้แจง กรุณาประเมินทักษะในการทำงานที่ผ่านมาของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  
คำถามแต่ละข้อที่ท่านคิดว่าถูกที่สุด เพียงข้อเดียว

คำถาม	ใช่	ไม่ใช่	
10. ท่านสามารถวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาขององค์กรได้ทันต่อสถานการณ์			
11. ท่านมองภาพรวมของปัญหาอย่างเป็นระบบ			
12. ท่านมุ่งความสำคัญเฉพาะการทำงานในปัจจุบัน โดยไม่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต			
13. ท่านปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง			
14. ท่านมีความรู้และใช้คอมพิวเตอร์ได้เป็นอย่างดี			
15. ระดับการศึกษาของท่านไม่เพียงพอต่อการทำงาน			
16. ท่านต้องเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรด้านการจัดการเพื่อเพิ่มความรู้			
17. ท่านสามารถโน้มน้าว จูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามที่ท่านต้องการ			
18. ท่านพยายามไม่ให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรงในการทำงาน			
19. ท่านเพิกเฉยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความขัดแย้งในการทำงาน			
20. ผู้ร่วมงานมองว่า ท่านเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี			
21. เมื่อมีปัญหาเรื่องงาน ท่านจะปรึกษาและพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน			
22. ท่านไปงานเลี้ยงสังสรรค์กับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในโอกาสสำคัญ			
23. เมื่อท่านสั่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามในส่วนที่ยังไม่เข้าใจ			

คำถาม	ใช่	ไม่ใช่	
24. เมื่อท่านสั่งงานด้วยวาจาแล้ว ท่านยังให้จัดทำเป็นเอกสารเพื่อความชัดเจน			
25. ท่านรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา			
26. ท่านไม่ขัดจังหวะผู้พูด แต่จะซักถามหลังจากที่ผู้พูดชี้แจงจบแล้ว			
27. ท่านชี้แจงเป้าหมายขององค์กรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจน			
28. ท่านหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ผู้อื่นอย่างมีอคติ			
29. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านหาสาเหตุของปัญหานั้นได้			
30. ท่านแลกเปลี่ยนข้อมูลกับเพื่อนร่วมงานเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน			
31. โดยส่วนใหญ่แล้วผลการตัดสินใจของท่าน เป็นไปตามที่คาดหวัง			
32. ผลจากการตัดสินใจที่ถูกต้องมาจากการที่ท่านได้ใช้วิจารณญาณ ประสบการณ์ และความรู้ในการแก้ปัญหา			
33. เมื่อต้องเผชิญกับงานหลายอย่างที่เร่งด่วนและมีความสำคัญพอๆ กัน ท่านเลือกที่จะทำงานง่ายก่อน			
34. ท่านจะไม่ทำงานที่ผู้อื่นสามารถทำได้ แต่จะมอบหมายงานดังกล่าวให้ผู้อื่นทำแทน			
35. ท่านดูเอกสารคร่าวๆ ก่อนที่จะอ่าน โดยไม่คิดว่าเป็นการเสียเวลา			
36. ท่านไม่กังวลมากนักหากทำงานสำคัญไม่เสร็จในแต่ละวัน			
37. สถานที่ทำงานของท่านเป็นระเบียบ และจัดไว้เรียบร้อย			
38. ท่านมีการทำตารางเวลาการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จงานทุกวัน			
39. ท่านมีการกำหนดเวลาไว้แน่นอนของแต่ละวัน หรือสัปดาห์ เพื่อที่จะอุทิศให้แก่การทำงานที่มีความสำคัญมาก			



### ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในงาน

คำชี้แจง กรุณาประเมินความรู้ความเข้าใจในงานทางการบริหารที่ผ่านมาของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในคำถามแต่ละข้อที่ท่านคิดว่าถูกต้องที่สุด เพียงข้อเดียว

คำถาม	ใช่	ไม่ใช่	
40. ท่านทราบและเข้าใจ นโยบายและขั้นตอนในการบริหารงานอย่างชัดเจน			
41. ท่านเข้าใจกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนอย่างชัดเจน			
42. ท่านเข้าใจเนื้อหาของงานที่ได้รับมอบอย่างชัดเจน			
43. ท่านสามารถอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านได้อย่างชัดเจน			
44. ท่านสามารถบูรณาการความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานได้			
45. ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของท่าน ได้รับความสนใจและนำไปปฏิบัติ			
46. หน่วยงานสนับสนุนให้ท่านมีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถในการทำงาน			
47. ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป			
48. เพื่อนร่วมงานมักมาขอคำปรึกษาเรื่องงานจากท่านเสมอ			
49. ท่านพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน			
50. งานที่ท่านทำประสบความสำเร็จทุกครั้ง			

#### ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อองค์กร

คำชี้แจง กรุณาประเมินทัศนคติที่ท่านมีต่อองค์กรที่ผ่านมา โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในคำถามแต่ละข้อที่ท่านคิดว่าถูกที่สุด เพียงข้อเดียว

คำถาม	ใช่	ไม่ใช่	
51. องค์กรของท่านมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมั่นคง			
52. สถานที่ทำงานของท่าน มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยและสะดวกต่อการทำงาน			
53. งานที่ท่านทำกับค่าตอบแทนที่ได้รับสวนทางกัน			
54. ท่านรู้สึกว่าคุณเองเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร			
55. ค่านิยมของท่านและของหน่วยงานมีความคล้ายคลึงกัน			
56. ท่านรู้สึกเบื่อหน่ายงานที่ท่านทำอยู่			
57. ท่านไม่มีความคิดที่จะเปลี่ยนงาน			
58. ท่านรู้สึกกังวลเมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา			
59. ท่านภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานอยู่ในหน่วยงานนี้			
60. ท่านภูมิใจและยินดีในตำแหน่งงานที่ท่านปฏิบัติอยู่			
61. ท่านทำงานด้วยความมั่นใจและสบายใจ			
62. งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ มีความสำคัญมากต่อหน่วยงาน			

**ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับความสามารถหลักของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์**

**คำชี้แจง** กรุณาประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารที่ผ่านมาของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓

ลงในคำถามแต่ละข้อที่ท่านคิดว่าตรงกับผลการประเมินของท่านมากที่สุด เพียงข้อเดียว

คำถาม	ใช่	ไม่ใช่	
63. ท่านติดต่อสื่อสารโดยใช้ภาษาต่างประเทศได้อย่างคล่องแคล่ว			
64. ท่านให้ความสำคัญในการอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจรายละเอียดในการทำงาน			
65. หลังจากที่ได้อธิบายรายละเอียดในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังแล้ว ท่านจะติดตามการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด			
66. ท่านใช้เวลาส่วนใหญ่ในการติดต่อสื่อสารเรื่องงาน			
67. ถ้าท่านต้องการให้ผลงานออกมาดีที่สุดในงานนั้นคนเดียว			
68. ท่านชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าทำงานคนเดียว			
69. ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ			
70. ท่านสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและไว้วางใจกันในการทำงาน			
71. สมาชิกทุกคนในหน่วยงานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน			
72. ท่านติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยใช้ e-mail			
73. โดยปกติท่านใช้อินเทอร์เน็ตอย่างน้อย 1 ชั่วโมงต่อวัน			
74. ท่านใช้คอมพิวเตอร์มือถือ (Palm) ในการบันทึกข้อมูลการทำงาน			
75. หน่วยงานของท่านมี web site เป็นของตนเอง			

คำถาม	ใช่	ไม่ใช่	
76. ท่านพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ			
77. ในการวางแผนท่านเน้นการแก้ปัญหาในปัจจุบันเพื่อบรรลุเป้าหมายในอนาคต			
78. ท่านวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างรอบคอบก่อนลงมือปฏิบัติ			
79. เมื่อท่านไม่แน่ใจว่าจะแก้ปัญหาอย่างไร ท่านจะรองนกว่าท่านจะตัดสินใจได้			
80. ท่านสามารถอธิบายเหตุผลในการแก้ปัญหาได้			
81. ท่านรับผิชอบผลที่เกิดจากการแก้ปัญหานั้นๆ			
82. ท่านอ่านนิตยสารต่างประเทศ เช่น Asia Week, Time และอื่นๆ เป็นประจำ			
83. ท่านเดินทางไปดูงานหรือติดต่อธุรกิจต่างประเทศเสมอ			
84. ท่านนำเทคนิควิธีการใหม่ๆ เช่น TQM หรือ LO (Learning organization) มาใช้เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ			
85. ท่านเป็นผู้ริเริ่มนำระบบ MIS เข้ามาใช้ในหน่วยงาน			
86. หากจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ท่านจะอธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาฟังว่า การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลดีต่อพวกเขา			
87. ท่านให้คำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ในการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง			
88. ถ้าหน่วยงานของท่านต้องมีการเปลี่ยนแปลง ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง			
89. ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา			
90. ในการทำงานท่านกล้าที่จะนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้			

คำถาม	ใช่	ไม่ใช่	
91. ในการทำงานส่วนใหญ่ ท่านใช้วิธีการเชิงรับมากกว่าเชิงรุก			
92. ท่านรู้สึกอายนที่ต้องขอความช่วยเหลือเรื่องการทำงานจากผู้อื่น			
93. ท่านสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงบทบาทผู้นำ			
94. หากผู้ได้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ท่านจะอธิบายเหตุผลและชี้แนะมากกว่าการตำหนิติเตียน			
95. ท่านควบคุมรายละเอียดปลีกย่อยของงานใกล้ชิด เพื่อให้การทำงานถูกต้อง			
96. ท่านภาคภูมิใจเมื่อผู้ได้บังคับบัญชามีความสามารถ			
97. ท่านเชื่อมั่นว่า ท่านต้องเอาชนะอุปสรรคในการทำงานได้			

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายสันติ อำนวยวิณะกุล
วัน เดือน ปีเกิด	23 ตุลาคม 2513
สถานที่เกิด	เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วท.บ.(วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร) มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ พ.ศ.2536
สถานที่ทำงาน	บริษัทสยาม ควอลิตี้ สตาร์ช จำกัด อำเภอบ้านฉาง จังหวัดชลบุรี
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ผลิต