

บทที่ 2

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการที่จะศึกษาถึงระดับทักษะที่พึงประสงค์ของวิศวกร ตามความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมเขตภาคกลาง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี ค้นคว้าข้อมูลต่างๆ จากตำรา เอกสาร วารสาร รายงานการวิจัย และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐาน และเป็นแนวทางในการวิจัยโดยแยกเป็นหัวข้อ ดังต่อไปนี้

- 2.1 นิยาม และความหมายของวิศวกร ผู้นำ ผู้บริหาร
- 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
- 2.3 ทักษะทางการบริหาร
- 2.4 วิศวกรรมและการจัดการทางวิศวกรรม
- 2.5 อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 นิยามและความหมายของวิศวกร ผู้นำ และผู้บริหาร

2.1.1 นิยามและความหมายของวิศวกร

ราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 1081) ได้กำหนดความหมายของวิศวกร หมายถึง ผู้ประกอบงานวิศวกรรม ส่วนคำว่า วิศวกรรม หมายถึง การนำความรู้ทางคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ธรรมชาติมาประยุกต์ใช้

ซูเวซ ชาญสง่าเวช (2543 : 1) ได้กล่าวถึงความหมายของวิศวกรรม ตามที่สภาพัฒนาวิชาชีพวิศวกร ซึ่งเป็นองค์การตัวแทนของสมาคมต่าง ๆ ทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ในสหรัฐอเมริกา ได้ให้นิยามคำว่า วิศวกรรม หมายถึง วิชาชีพซึ่งประยุกต์เอาความรู้ทางคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ธรรมชาติที่ได้จากการศึกษาประสบการณ์และการปฏิบัติมาใช้ด้วยวิจารณญาณเพื่อพัฒนาวิถีทางที่จะใช้วัสดุ และพลังธรรมชาติอย่างประหยัดเพื่อประโยชน์แห่งมนุษยชาติ

2.1.2 นิยามและความหมายของผู้นำ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2522 : 95) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ และผู้นำคือผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งให้เป็นหัวหน้า

กัญญา สาร (2526 : 344 – 345) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คน ที่มีอำนาจมีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้

อรุณ รักธรรม (2527 : 187-188) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าเป็นผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ ภาวะผู้นำนั้นย่อมจะเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหารงาน เพราะผู้นำนั้นเปรียบประดุจดวงประทีปขององค์การ เป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวการขององค์การ และเป็นจตุรพลังของทุกคนในองค์การ ฉะนั้นผู้นำย่อมเป็นหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพ และคุณลักษณะของผู้นำย่อมจะมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานและผลงานขององค์การหรือหน่วยงานแต่ละแห่งเป็นอันมาก

สุเมธ เดียววิเศษ (2527 : 50) กล่าวว่า ผู้นำ คือความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการ และบุคคลที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของตนได้

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 219) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มในความพยายามที่จะสมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

เอกชัย กิตฺติพันธ์ (2533 : 60) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์การหรือในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นความคิด หรือพฤติกรรมการทำงาน

ชาญชัย อาจินสมาจารย์ (2535 : 18) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานเป็นคุณสมบัติที่ช่วยให้หัวหน้างานใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นยอมรับการสั่งการของเขาอย่างอิสระแล้วด้วยความเต็มใจผู้นำที่ดีจะมีความสามารถเฉพาะในการทำให้ผู้อื่นติดตามเขาและทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 219) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีความสามารถในการตัดสินใจใช้อำนาจหน้าที่ การมีอิทธิพลที่จะชักนำผู้อื่นให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน

สิทธิโชค วรรณกุลสันติ (2546 : 263) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการที่บุคคลคนหนึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆของกลุ่ม ด้วยการกระตุ้นให้สมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่มเกิดแรงจูงใจและใช้ความสามารถของคนในกลุ่มตนนั้นกระทำการเปลี่ยนแปลงนั้นตามการโน้มน้าวใจของคนผู้นั้น

จากความหมายของผู้นำดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้นำ หรือความเป็นผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคลโดยการควบคุมผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือ

เป้าหมายภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานเพราะหน่วยงานต่างๆย่อมต้องการผู้นำที่ดีมาเป็นผู้บริหารเพราะฉะนั้นลักษณะของผู้บริหารกับผู้นำย่อมเหมือนกัน ผู้นำเป็นศูนย์กลางของการบริหารเป็นศูนย์กลางแห่งพลังของบุคคลในองค์กรเป็นแกนกลางในการดำเนินงาน โดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชา และต่อผลงานของส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและคุณค่าขององค์กร

2.1.3 นิยามและความหมายของผู้บริหาร

ภิญโญ สาร (2526 : 263) กล่าวว่า ผู้บริหารนั้นเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้รักษาความมั่นคงของหน่วยงานมีหน้าที่ วางโครงการ กำหนดหลักเกณฑ์ และระเบียบต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานทุกอย่างในหน่วยงาน

สุเมธ เคียววิเศษ (2527 : 50) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดี คือผู้ที่มีอำนาจตามที่จนได้รับมอบหมายจากผู้ที่มีอำนาจเหนือขึ้นไป ให้มาเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชา อำนาจการและรับผิดชอบในหน่วยงานตามระเบียบแบบแผน โดยมีอำนาจหน้าที่ตามระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายเกี่ยวกับองค์กรนั้นบัญญัติไว้

ธีรวุฒิ ประทุมรัตน์ และคณะ (2530 : 86) ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหาร คือบุคคลที่ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2535 : 24) ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหาร คือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้า หรือผู้นำของกลุ่มทำงาน อันประกอบด้วยลูกน้องหรือที่เรียกว่า ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวนหนึ่ง กลุ่มทำงานนี้มีงานที่หัวหน้าจะต้องดูแลให้ลูกน้อง ร่วมกันกระทำเพื่อให้เกิดผลตามที่ได้รับมอบหมาย หรือตามหน้าที่ที่กำหนดไว้

วรรณรณ แสงมณี (2543 : 78) ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหาร คือบุคคลที่สวมบทบาทโดยได้รับการแต่งตั้งภายในโครงสร้างที่เป็นทางการ

สิทธิโชค วรรณกุลสันติ (2546 : 263) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้บริหารกับผู้นำและหัวหน้างาน นั้น ผู้บริหารกับผู้นำอาจจะเป็นคนๆ เดียวกัน หรือคนละคนก็ ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่มีตำแหน่งหัวหน้างาน และหัวหน้าก็อาจจะไม่ใช่ผู้นำ เพราะถ้าหัวหน้าไม่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจให้สมาชิกอื่นกระทำตามได้ หัวหน้าคนนั้นก็ไม่ใช่ผู้นำ

จากความหมายของผู้บริหารดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้บริหาร คือบุคคลที่ดำรงตำแหน่งบริหาร มีหน้าที่รับผิดชอบและดำเนินงานทุกอย่างตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งในการบริหารหน่วยงานใดก็ตาม ความเป็นผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งอาจเป็นคนเดียวหรือมากกว่าหนึ่งคนแต่ก็ไม่มากจนเกินไปที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่จะทำการให้บังเกิดความร่วมมือประสานงานกัน เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์นั่นเอง บทบาทของผู้นำในทุกๆ หน่วยงานของสถาบันในสังคม บุคคลพยายามที่จะกระทำสิ่งต่อไปนี้ คือพยายามสร้างแบบ

องค์การขึ้น เพื่อความมั่นคงถาวร และเป็นการสร้างหลักประกันว่าหน่วยงานจะคงอยู่ไม่มากนักน้อย จัดแบ่งงานที่จะต้องปฏิบัติเป็นสาย เป็นลำดับขั้นตอน สร้างตำแหน่งงานต่าง ๆ เพื่อแบ่งสรรงาน เฉพาะอย่างที่ต้องปฏิบัติ โดยยังมีต้องมองตัวบุคคลที่จะมาถือครองตำแหน่ง จัดวางความคาดหวัง ต่าง ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมของตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง ต้องพยายามที่จะดำเนินงานในตำแหน่ง ให้ลุล่วงไปช่วยกันจรรโลงองค์กรไว้พยายามที่จะช่วยให้เป้าหมายหลักและหน้าที่ต่างๆของสถาบัน สัมฤทธิ์ผล ช่วยกันรักษาขวัญของบุคลากรในองค์กร นำให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน และสถาบัน นั่นคือผู้นำจะต้องเล่นบทบาท ด้วยการพยายามให้ความคาดหวังของตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง ที่คนถือครองบรรลุผล สำหรับผู้ที่ถือครองตำแหน่งนั้นก็ต้องมีความเข้าใจในบทบาท ของตน ซึ่งได้รับการจำกัดความไว้ด้วยความคาดหวังต่างๆ โดยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ ผู้บริหาร อยู่ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำองค์กรนั้น จะต้องมีบทบาทในการนำทาง และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องใช้ความพยายามที่จะดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามาบูรณาการเข้ากันกับความมุ่ง หมายขององค์กรกับความสนใจ ปึงเจกบุคคล ความเป็นผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงาน การจ้าง การเลื่อนขั้นหรือแม้แต่การให้บุคลากรออก ย่อมต้องการ ความเป็นผู้นำในการกระทำเหล่านี้ทั้งสิ้น เพราะการเป็นผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง

2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

ในการศึกษาถึงความเป็นผู้นำในองค์กรนั้น มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอยู่มากมายซึ่งพอจะแยก ออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มทฤษฎีลักษณะผู้นำ กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ และกลุ่มทฤษฎีผู้นำตาม สถานการณ์ โดยมีรายละเอียดของแต่ละกลุ่มทฤษฎีดังนี้

2.2.1 ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait theories)

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2548 : 76-77) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีลักษณะผู้นำ เป็นทฤษฎีเชิง จิตวิทยา โดยนักทฤษฎีในกลุ่มนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำนั้นขึ้นกับบุคลิกภาพทั้งในด้านทางกายและ จิตใจบุคคลที่เป็นผู้นำนั้นจะมีลักษณะผู้นำบางคนนั้นเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กลุ่มทฤษฎีนี้ได้แยก ลักษณะผู้นำออกเป็น 2 ด้านคือ

1) ลักษณะทางกายภาพ เป็นที่เชื่อว่าผู้นำควรต้องมีรูปร่างสูงสง่า หน้าตาดี กิริยาห้าว ชาญ ความเป็นผู้นำอยู่แล้วตามธรรมชาติ ซึ่งทำให้ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำได้ง่าย นัก ทฤษฎีบางคนในกลุ่มนี้ถึงกับเชื่อว่า กล้ามแสดงออก เป็นชาย ดังเห็นได้จากวัฒนธรรมและประเพณี ของหลายประเทศมีแต่ผู้ชายเท่านั้นที่ก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำในองค์กรได้

2) ลักษณะบุคลิกภาพ เป็นแนวคิดที่พยายามค้นหาว่า ผู้นำควรมีบุคลิกภาพอย่างใดจึง จะมีความเป็นผู้นำ เช่น มีการค้นพบว่าผู้นำต้องมีความสามารถในการควบคุมบังคับบัญชามี

ความสำเร็จในอาชีพ มีความมั่นใจในตนเอง มีความเด็ดขาด มีความพยายามบรรลุเป้าหมายส่วนตัว มีความฉลาด เป็นต้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 197) กล่าวว่า ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ คือ ทฤษฎีซึ่งเสนอแนะหาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกาย หรือด้านสติปัญญา ซึ่งแยกให้เห็นความแตกต่างของคนที่เป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำมีดังนี้

- 1) มีพลังและความทะเยอทะยานสูง
- 2) มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น
- 3) มีความซื่อสัตย์สุจริตและความซื่อตรง
- 4) มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง
- 5) มีความเฉลียวฉลาด
- 6) มีความรอบรู้ในการทำงาน

บุคคลที่มีความเป็นผู้นำในตนเอง หมายถึง บุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการปรับบุคลิกภาพให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ แต่อย่างไรก็ตามยังไม่มีการรับรองว่าคุณลักษณะใดจะทำให้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

จันทร์ ชุ่มเมืองปัก (2545 : 96-99) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ผู้นำที่จะเป็นของคนทั่วไป ทั้งที่เป็นสมาชิกในกลุ่มหรือเป็นบุคคลนอกกลุ่มทั่วไป จะต้องมียุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้นำที่ดีต้องมีความรับผิดชอบสูง
- 2) ผู้นำที่ดีต้องทำตัวเป็นแบบอย่าง
- 3) ผู้นำต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติที่เคร่งครัด แต่อยู่ในเกณฑ์
- 4) ผู้นำที่ดีต้องรู้ว่าต้องทำอะไรและไม่ต้องทำอะไร
- 5) ผู้นำต้องแสดงบทบาทในฐานะเป็นหัวหน้าทีม
- 6) ผู้นำต้องใช้เวลาเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา
- 7) ผู้นำในทางธุรกิจต้องศึกษาคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา
- 8) ผู้นำต้องรู้จักเลือกบุคลากรมาเป็นผู้ช่วยงาน
- 9) ผู้นำที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ มองการไกล
- 10) ผู้นำที่ดีต้องขี้มเข้มแจ่มใส
- 11) มีจรรยาบรรณของความเป็นผู้นำ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2538 : 70) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จของผู้นำว่า ผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงานจะต้องมียุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

- 1) มีความสามารถทางด้านพื้นฐานและประสบการณ์ (Background and Experience)

2) มีความสามารถทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง (Intellectual and mental qualitics) ซึ่งแยกเป็น

- 2.1 ความสามารถทางด้านภาษา (Verbal ability)
- 2.2 ความสามารถทางด้านเหตุผล (Reasoning ability)
- 2.3 ความสามารถจดจำ (Memory ability)
- 2.4 ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป (General mental ability)
- 2.5 ความสามารถในการวินิจฉัย (Judgment ability)
- 2.6 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ (Flexibility ability)

3) ความสามารถด้านคุณลักษณะของร่างกาย (Physical attributes)

4) ความสามารถทางด้านบุคลิกภาพ และความสนใจ (Personality and Interest)

ลีปพนนท์ เกตุทัต (2537 : 4) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่แท้จริง จะต้องเป็นคนที่มีความคิดกว้างไกลมีวิสัยทัศน์ (Vision) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) มีความกล้า (Courage-Boldness) มีพลัง (Energy) ก่อให้เกิดศรัทธาซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือทำงานด้วย (Ability to Motivate Others) มีวินัยในตนเอง (Self Discipline) เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีอุปนิสัยปรับปรุงงานเป็นระบบเป็นนิจ (Project Orientation) และมีคุณธรรม

เมธี ปิณฑนานนท์ (2536 : 11-13) ได้เสนอแนะว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และคาดหวังควรประกอบด้วย

- 1) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Vision)
- 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)
- 3) มีความกล้าในการตัดสินใจฉับไว (Courage-Boldness)
- 4) มีพลังกาย พลังใจ และพลังทางความคิด (Energy)
- 5) มีคุณธรรมสูง (High Morality Integrity)
- 6) มีความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา (Ability to Motivate Others)

มีวินัยในตนเอง (Self Discipline) และผู้บริหารควรให้ความสนใจเกี่ยวกับคุณลักษณะที่จะต้องเรียนรู้ ฝึกฝนและปรับปรุงตน เพื่อเป็นการพัฒนาในส่วนที่ตนยังบกพร่อง ดังนี้

1) สมรรถวิสัย (Capacity) หมายถึง การมีเชี่ยวชาญมีความระมัดระวัง ความสามารถในการพูด การตัดสินใจ

2) ความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) หมายถึง การเป็นผู้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ มีน้ำใจเป็นนักกีฬา สนใจในการกีฬาอันจะเป็นแนวทางให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน

3) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความวางใจได้ การเริ่มความเพียรพยายาม ความรุดหน้า ความเชื่อมั่นในตนเอง และความปรารถนาที่จะกระทำด้วยความดีเลิศ

4) ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การมีส่วนร่วมในงานกิจกรรมด้านต่าง ๆ ความสามารถในการสังคมร่วมมือและประสานงานกัน การปรับตัว มีอารมณ์มั่นคง และมีอารมณ์ขัน เป็นต้น

5) สถานภาพ (Status) หมายถึง การมีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมได้รับความนิยมน

กิติ ตัณฑานนท์ (2535 : 29-39) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะที่ดี สรุปได้ดังต่อไปนี้ มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง มีความรู้ เกี่ยวกับหน้าที่การงานและความรู้ทั่วไป สามารถให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหาให้ผ่านพ้นไปได้ มีบุคลิกดี หากมีบุคลิกที่ไม่ดี แม้ว่าผู้นำจะมีความรู้ความสามารถมากเท่าใดก็จะทำให้ขาดความเลื่อมใสศรัทธา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความกระตือรือร้น อันจะทำให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองมาสู่หน่วยงาน และยังให้ข้อคิดเพิ่มเติมอีกว่า ความเจริญรุ่งเรืองจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย คือ ความเจริญตามธรรมชาติ ความเจริญจากผู้นำ มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจ เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำจะต้องมีเป็นอย่างยิ่ง มีความกล้าหาญ เด็ดขาด ไม่โลเล มีความแนบเนียนหรือมีศิลปะในการทำงาน มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน สามารถบังคับใจตนเองได้ มีการสื่อความหมายที่ดี เพื่อนำไปปฏิบัติได้ดีตรงตามวัตถุประสงค์ มีความเห็นอกเห็นใจ ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อิทธิทธิในทางผิด ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสงบเสถียร มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน จำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะคนที่เป็นผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้นำในเรื่องนี้ มีการสังคมดี มีความตื่นตัว ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์ ยอมรับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ แสวงหาความรู้เพื่อนำมาปรับปรุงงาน และมีการวางแผนและดำเนินงานตามแผนงาน

เสนาะ ตีเยาว์ (2535 : 365-367) ได้ให้ความเห็นว่า คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร ได้แก่ ความเป็นผู้นำ ความมานะพยายาม ความฉลาดรอบคอบ ความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน ความมีมนุษยสัมพันธ์ การมีสังคม และ ความมีอุปนิสัย

วนิดา รุประเดมิย์ (2532 : 5-6) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 7 ประการ คือมีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจเพราะสุขภาพเป็นหลักประกันประการแรกของการทำงานต้องมีความรู้ ความสามารถความเฉลียวฉลาด หากขาดความเฉลียวฉลาดแล้วจะทำให้ขาดความเชื่อมั่น มีอารมณ์มั่นคง เพราะต้องพจญกับ คุณลักษณะต่าง ๆ ถ้าอารมณ์ไม่มั่นคงจะบริหารงาน ด้วยอารมณ์มากกว่าเหตุผล มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง มีความเชื่อมั่น และสามารถแสดงออกซึ่งความคิดเห็น มีความรับผิดชอบ ไม่เห็นแก่ตัว มีไหวพริบ เป็นต้น เป็นคุณลักษณะที่ทำให้เกิดความนับถือและเลื่อมใส และมีมนุษยสัมพันธ์ มีสังคมที่ดีกับทุกคน และมีความกระตือรือร้น ให้ความสำคัญกับทุกคนเท่าเทียมกัน

อารี เพชรชุก (2530 : 108-109) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จไว้ดังนี้

1) จะต้องมีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับสติปัญญา โดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เป็นผู้นำถึงแม้ว่าจะไม่แตกต่างกันมากแต่ต้องแตกต่างกันเพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ อย่างกว้างขวางต้องการที่จะติดต่อกับบุคคลอื่นอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้คนอื่นยอมรับฟังความคิด ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่กระตุ้นสมาชิกที่เป็นผู้ตามเขา ผู้นำจะต้องเข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมของคนอื่นที่ติดต่อกับเขา ดังนั้นบุคคลที่ฉลาดกว่าเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ หรือเรื่องต่างๆ ดังกล่าวมาได้

2) จะต้องมีความวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social Maturity and Breadth) ผู้นำจะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ จะต้องยอมรับสภาพต่างๆ ไม่ว่าแพ้หรือชนะไม่ว่าผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่างๆ เป็นคนมีเหตุผลเป็นคนเชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตัวเอง

3) จะต้องมีความแรงใจภายใน (Inner Motivation and Achievement Drive) ผู้นำจะต้องมีความแรงใจภายในสูง และจะต้องมีความขยัน ที่จะทำอะไรให้ดีขึ้นให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำสิ่งหนึ่งใดสำเร็จ ก็จะกลายเป็นแรงจูงใจทำให้ทำสิ่งอื่นต่อไป ผู้นำจะต้องทำงานหนัก เพื่อความพึงพอใจของตนเอง มากกว่าสิ่งตอบแทนจากภายนอก ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูง เพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ

4) จะต้องมีความทัศนคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่เสมอว่างานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะด้านสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่น ในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับคนอื่น

ทวิช เปล่งวิทยา (2530 : 280-305) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ อันพึงประสงค์ 4 ข้อ คือ

1) ลักษณะทางสติปัญญา ประกอบด้วย ความตื่นตัว (Alertness) ความคิดสมเหตุสมผล (Logical Thought) สามัญสำนึก (Common Sense) คุณยพิณิจ (Judgment) การเห็นการณ์ไกล (Foresight)

2) คุณลักษณะทางร่างกาย ประกอบด้วย สุขภาพ (Health) กำลังกาย (Energy) อดทน (Endurance) และรูปร่างท่าทางดี (Pleasing Appearance)

3) คุณลักษณะทางอารมณ์ ประกอบด้วย การมองในแง่ดี (Optimism) การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptability) เยือกเย็น (Frigidity) บังคับตนเองเสมอ (Self Control) กระตือรือร้น (Enthusiasm) สังคม (Sociability) ความแนบเนียน (Tact) อารมณ์ขัน (Sense of Humor) ความ

เชื่อมั่นในตนเอง (Self Convinced) ความสนใจกว้างขวาง (Breadth of Interest) และการเข้าใจ (Human Understanding)

4) คุณลักษณะทางอุปนิสัย ประกอบด้วย ความตรงไปตรงมา (Truthfulness) ความจงรักภักดี (Loyalty) ความสำนึกในหน้าที่ (Sense of Duty) ความไว้วางใจ (Dependently) ความกล้าหาญ (Courage) ความเข้มแข็ง (Force) ความยุติธรรม (Fairness) และไม่เห็นแก่ตัว (Selflessness)

อรุณ รัชธรรม (2527 : 333-334) กล่าวว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลว่าเหมาะสมกับเป็นผู้นำหรือผู้บริหารหรือไม่ คุณลักษณะเหล่านี้อาจจะมีมาแต่กำเนิดตามทฤษฎีพันธุกรรม หรืออาจได้มาจากประสบการณ์ก็ได้

สุเมธ เดียววิเศษ (2527 : 51-53) กล่าวถึง ทฤษฎีคุณลักษณะตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีความรู้คุณลักษณะพิเศษที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จทั่วไปและเรื่องเฉพาะอย่าง มีความสามารถในการรับรู้ได้ถูกต้อง เป็นผู้ที่ยอมมอบหมายงานให้ผู้อื่น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 18-19) ได้เสนอแนวความคิด เรื่องทฤษฎีบุคลิกภาพ หรือคุณลักษณะของผู้บริหาร สรุปว่า โดยทั่วไปคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จมักจะเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ กล้าหาญ กล้าตัดสินใจ เฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความรอบรู้

อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร (2524 : 9-10) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้นำนั้น มี 4 ประการคือ

1) ภูมิฐาน หมายถึง ความสะอาด ความเรียบร้อย ความพอเหมาะพอดีของการแต่งกาย กิริยาท่าทางและวาจา ซึ่งทำให้คนทั่วไปเชื่อถือศรัทธา

2) ภูมิวุฒิ หมายถึง มีความรู้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่และวิชาการอื่น ๆ อย่างแตกฉาน มีการเรียนรู้เพิ่มเติมเสมอ มีความรู้ทันเหตุการณ์ ซึ่งจะเป็นที่ยอมรับเชื่อถือของคนอื่น ๆ

3) ภูมิธรรม หมายถึง มีศีลธรรมจรรยา มีวินัย มีวัฒนธรรม ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญที่สุดของผู้นำทุกประเภท

4) ความชัดเจนในศิลปะ หมายถึง ความสามารถที่จะผสมผสานภูมิทั้งสามดังกล่าวแล้ว นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ เจนจัดทั้งการพูด การเขียน และการกระทำ ซึ่งเป็นศิลปะแห่งการเป็นผู้นำ

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล (2523 : 74) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร 5 ประการ คือมีความเป็นผู้นำมีความรู้ และประสบการณ์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรมและมีสุขภาพดี มีความเป็นผู้นำ คือมีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่นๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้กลุ่มเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย มีความร่าเริงแจ่มใสอดทนสูง มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการจูงใจ มีความรับผิดชอบ มีความฉลาดไหวพริบดี มีความขยัน

เข้มแข็ง มีความเสียสละมีบุคลิกภาพดี มีความเป็นประชาธิปไตย และมีความรู้และประสบการณ์เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง ประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติ มีการรู้เท่าทันเหตุการณ์ และมีความรู้ประสบการณ์ ด้านการบริหารมนุษย์สัมพันธ์หมายถึง คุณลักษณะทางทักษะการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารซึ่งได้แก่มีความสามารถในการประสานงาน สร้างสรรค์ ความเข้าใจต่อกัน มีการปรับตัวได้ดีในกระบวนการกลุ่ม ทั้งภาวะผู้นำและผู้ตาม มีความสามารถในการสร้างขวัญ กำลังใจ และสร้างแรงจูงใจในหมู่คณะ มีความสามารถในการจัดโครงสร้างการบริหาร และเลือกทีมงานได้เหมาะสม มีความสามารถในการสื่อความและการเจรจา คุณธรรม คือประพฤติแต่สิ่งที่ดีงามได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี มีศีลธรรม และมีสุขภาพดี หมายถึง มีสุขภาพจิตดี ร่างกายแข็งแรง ปลอดภัยจากโรคภัยที่ป้องกันได้ ปราศจากสารพิษและสารเสพติด

Stogdill (1974 : 74-75) ได้สรุปผลการวิจัยคุณลักษณะของผู้นำไว้ 6 ประการประกอบด้วย ลักษณะทางกาย ลักษณะทางสังคม ลักษณะทางสติปัญญา ลักษณะทางบุคลิกภาพ ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน และลักษณะทางภูมิหลังทางสังคมได้ทำการสำรวจงานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำจำนวน 287 ชิ้น ที่ทำขึ้นระหว่างปี 1904 – 1970 เพื่อรวบรวมคุณลักษณะของผู้นำที่มักค้นพบในงานศึกษาวิจัยเหล่านั้น ผลการสำรวจเขาได้พบว่า ผู้นำมักจะมีคุณลักษณะที่ดีกว่าหรือมากกว่าผู้ตามในด้านต่าง ๆ เหล่านี้

- 1) สติปัญญา
- 2) การมีส่วนร่วม
- 3) การฟังพาได้
- 4) สถานทางสังคมและเศรษฐกิจ
- 5) กิจกรรม
- 6) การเข้าสังคม
- 7) ความมั่นใจในตัวเอง
- 8) ความทะเยอทะยาน
- 9) ความคิดริเริ่ม
- 10) การตัดสินใจ
- 11) การปรับตัว
- 12) ความเสมอต้นเสมอปลาย
- 13) ความรู้เกี่ยวกับงาน
- 14) ความร่วมมือ
- 15) ทักษะในการพูด
- 16) ความรับผิดชอบ

ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่กลุ่มผู้ตามไม่มี ได้ตรวจการวิจัย 124 เรื่องเกี่ยวกับสัมพันธภาพของตัวประกอบด้าน บุคลิกภาพที่จะมีผลต่อภาวะผู้นำ จากผลการวิจัย คือ

1) ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่ฉลาดหลักแหลม เป็นนักวิชาการเอาจริงเอาจังกับงานในความรับผิดชอบของตน เป็นคนตื่นตัวและขยันขันแข็งในการให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมสังคม ตลอดจนมีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมดี

2) ต้องมีคุณภาพและมีทักษะในการทำงาน

3) มีความสามารถด้านการสังคม การริเริ่มรู้ว่าจะต้องทำงานอย่างไรให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ระวังระวังและมองการณ์ไกลในสถานการณ์ต่าง ๆ มีความร่วมมือและประสานงานได้รับความนิยม สามารถปรับตัวได้และรู้จักใช้ถ้อยคำ

แม้ว่าบุคคลใดจะมีคุณลักษณะครบถ้วนตามที่ได้อ้างไว้ ก็อย่าลืมว่ามีได้หมายความว่าผู้นั้นจะได้เป็นผู้นำ เพียงแต่พบว่าคุณสมบัติเหล่านั้นอยู่ในตัวผู้นำที่ประสบความสำเร็จในงานหน้าที่ของตนเป็นส่วนใหญ่

2.2.2 ทฤษฎีผู้นำตามพฤติกรรม (Personal behaviorial theories)

วิจัย โสสุวรรณจินดา (2548 : 77-80) กล่าวว่า ทฤษฎีผู้นำตามพฤติกรรม เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจหรือแนวพฤติกรรมของผู้นำหรือตาม “มาด” (Style) ในการใช้อำนาจผู้นำ โดยมีทฤษฎีในกลุ่มนี้อยู่หลายทฤษฎีด้วยกันคือ

1) ทฤษฎีผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ เป็นทฤษฎีที่มองพฤติกรรมของผู้นำว่าเป็นผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการซึ่งถือตัวเองเป็นใหญ่ และสื่อสารแบบบนลงล่าง หรือเป็นลักษณะประชาธิปไตยที่เน้นการมีส่วนร่วมของลูกน้องและเน้นการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 4 ประเภท คือ

(1) ผู้นำเป็นเผด็จการเต็มขั้น (Exploitive authoritative) เป็นผู้นำที่ไม่มีความเชื่อมั่น หรือไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเลย และยากที่จะได้รับความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาเองจะรู้สึกไม่มีอิสระในการพูดถึงปัญหาการทำงานกับผู้บังคับบัญชา

(2) ผู้นำที่เป็นเผด็จการแบบมีศีลปะ (Benevolent authoritative) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะนาย-บ่าว และรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นครั้งคราว แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังรู้สึกไม่ค่อยอิสระในการพูดถึงปัญหาในการทำงานผู้นำที่เป็นเผด็จ

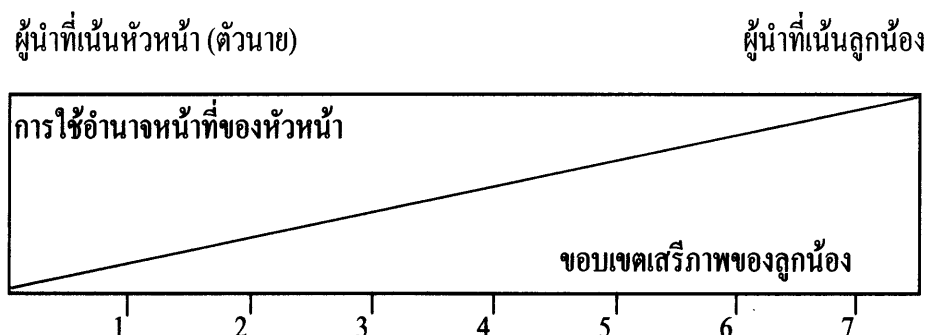
(3) ผู้นำแบบใช้กลุ่มปรึกษา (Consultative group) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากแต่ยังต้องการเก็บอำนาจการตัดสินใจไว้มักได้รับความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ประโยชน์ได้มากและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระพอสมควรในการอภิปรายถึงปัญหาในการทำงาน

(4) ผู้นำแบบใช้กลุ่มร่วมมือ (Participative group) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมาก มักจะเป็นผู้ขอความเห็นหรือความคิดจากผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ และผู้ใต้บังคับบัญชามีความเป็นอิสระในการอภิปรายปัญหาอย่างเต็มที่

2) ทฤษฎีผู้นำตามลักษณะการให้ความสำคัญ แนวคิดนี้เป็นการมองพฤติกรรมของผู้นำว่าให้ความสำคัญหรือเน้นสิ่งใดมากกว่ากันในการทำงาน โดยมีทฤษฎีดังนี้

(1) ทฤษฎีที่เน้นงานกับลูกน้อง จะแบ่งผู้นำเป็น 2 ประเภท ประเภทแรกจะเป็นผู้นำแบบเน้นงาน โดยจะกำหนดงานให้ลูกน้องทำ คอยดูแลสอดส่องอย่างใกล้ชิดว่าลูกน้องทำตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีการใช้สื่อจูงใจต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้ลูกน้องทำงานให้ได้ผลมาก ๆ ตามมาตรฐานการทำงาน อีกประเภทหนึ่ง เป็นผู้นำแบบที่เน้นลูกน้อง คือให้ความสำคัญกับคน แก้ไขปัญหาส่วนตัวของลูกน้อง ใช้การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำจะกำหนดเป้าหมายให้ลูกน้องทราบแล้วให้ลูกน้องมีเสรีภาพในการทำงานตามเป้าหมายพอสมควร ผู้นำแบบหลังนี้จะให้ผลผลิตของงานสูงกว่า ผลเสียหายนี้น้อยกว่า ลูกน้องขาดงานน้อยและมีทัศนคติต่องานดีกว่า

(2) ทฤษฎีที่เน้นนายกับลูกน้อง จะพิจารณาว่าในการบังคับบัญชานั้นผู้นำยึดเอาตัวนายเป็นเกณฑ์หรือคำนึงถึงลูกน้องเป็นหลัก ซึ่งเขียนเป็นแบบแผน ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงลักษณะผู้นำแบบเน้นนายกับลูกน้อง

ที่มา : วิชัย โสสุวรรณจินดา (2548 : 79)

ระดับ

1. นายตัดสินใจและแจ้งการตัดสินใจ
2. นายชักชวนให้ลูกน้องรับการตัดสินใจ
3. นายเสนอความคิดและให้ลูกน้องซักถาม
4. นายเสนอการตัดสินใจแบบชั่วคราว แต่เปลี่ยนแปลงได้
5. นายเสนอปัญหา รับฟังคำแนะนำ และตัดสินใจ
6. นายกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ และให้กลุ่มตัดสินใจ

7. นายให้ลูกน้องทำงานได้ตามใจ ภายในขอบเขตที่กำหนด

การจัดลำดับแบบนี้ขึ้นกับสัดส่วนและขอบเขตการใช้อำนาจของหัวหน้ากับขอบเขตเสรีภาพที่ลูกน้องมีในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

(3) ทฤษฎีข่ายการบริหาร ได้นำ 2 องค์ประกอบมาร่วมพิจารณา คือความสนใจในตัวบุคคล ซึ่งหมายถึงผู้นำบริหารงานโดยคิดถึงความก้าวหน้าและความสุขของลูกน้องเป็นหลัก และความสนใจในงาน ซึ่งหมายถึงผู้นำบริหารงานโดยคิดถึงการทำงาน ผลผลิต และระดับการผลิตเป็นเกณฑ์ ข่ายการบริหารนี้จะกำหนดระดับความมากน้อยไว้ 9 ชั้น ดังนี้

↑ ลำดับความ สนใจตัว บุคคล ↓	9	9.1							9.9	
	8									
	7									
	6									
	5				5.5					
	4									
	3									
	2									
	1	1.1							1.9	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

⇐ ลำดับความสนใจในงาน ⇐

ภาพที่ 2.2 แสดงแผนผังข่ายการบริหาร

ที่มา : วิชัย โสสุวรรณจินดา (2548 : 80)

จากข่ายการบริหารข้างต้น ทำให้สามารถจัดผู้นำได้ 5 ประเภทใหญ่คือ

1) แบบไม่เอาไหน (1.1) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจลูกน้อง และไม่สนใจงาน ใช้ความพยายามน้อยมากในการทำงานให้ไ้ผล

2) แบบงานลูกเดียว (1.9) เป็นผู้นำที่เน้นผลงานอย่างมาก แต่ไม่สนใจในการพัฒนาบำรุงขวัญและกำลังใจ และความสุของลูกน้อง

3) แบบบันเทิงสโมสร (9.1) เป็นผู้นำที่เน้นการส่งเสริมความสุขของลูกน้องเห็นใจลูกน้อง แต่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับงาน

4) แบบทีม (9.9) เป็นผู้นำที่เน้นการทำงานและขวัญกำลังใจของลูกน้องพยายามทำให้ลูกน้องทำงานอย่างสบายอกสบายใจ สนใจการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้บรรยากาศในการทำงานน่าสนุก

5) แบบครึ่งทาง (5.5) เป็นประเภทงานก็เอา ลูกน้องก็สนใจ แต่ไม่กระตือรือร้นเต็มที่จนถึงขั้น เป็นผู้นำชนิดที่ตีพอประมาณ เลือกทางสายกลางแต่ครึ่งทางก็พอ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 198) กล่าวว่า ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม คือ ทฤษฎีที่เสนอความเห็นว่ามีพฤติกรรมเฉพาะที่แยกผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำซึ่งทำโดยศูนย์วิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ข้อสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำ 2 ประการคือ

1) ผู้นำที่มุ่งที่พนักงาน (Employee oriented) คือบุคคลที่มุ่งที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะให้ความสนใจกับบุคคล ได้แก่ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผลผลิตขององค์การและความพึงพอใจในระดับสูง

2) ผู้นำที่มุ่งความสำคัญทางการผลิต (Production oriented) เป็นผู้นำที่มุ่งที่จะบรรลุด้านเทคนิคการทำงานและลักษณะงาน

จากการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำที่มุ่งที่พนักงาน จะมีความรักผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้ผลผลิตสูงและพนักงานพอใจในการทำงานมากกว่า ส่วนผู้นำที่มุ่งที่ผลผลิตจะได้ผลผลิตต่ำและพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานน้อย

การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ เกี่ยวกับทฤษฎีเชิงพฤติกรรมที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางที่สุด นักวิจัยได้สรุปทักษะของพฤติกรรมของผู้นำไว้ 2 ทักษะใหญ่ ๆ ได้แก่

1) ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating structure) เป็นลักษณะของผู้นำซึ่งให้ความสำคัญที่บทบาทของตัวเอง และคาดหวังผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างสรรค์ในการทำงานสูง ซึ่งจะเห็นได้จากการพิถีพิถันกับการมอบหมายงานและคาดหวังในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการด้วย

2) ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) เป็นผู้นำที่มีลักษณะแสดงความเป็นมิตร ความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความอบอุ่น ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้จะไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น มีความห่วงใยเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ทุกเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานออกมาในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2.2.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or contingency theories)

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2548 : 80) กล่าวว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ เป็นทฤษฎีที่ถือว่าความเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องของสถานการณ์ ไม่ใช่เรื่องบุคคล นักคิดตามแนวทฤษฎีนี้ไม่เห็นด้วยกับการสรุปว่าผู้นำประเภทใดประเภทหนึ่งจะทำงานได้ผลดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ผู้นำประเภทหนึ่งอาจมีประสิทธิภาพสูงสุดในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไร้ผลโดยสิ้นเชิงในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ ดังนั้น การเลือกผู้นำจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงสถานการณ์แวดล้อม เช่น สัมพันธภาพระหว่างนายกับ

ลูกน้อง ความรู้ความสามารถของลูกน้อง โครงสร้างของหน่วยงาน และฐานอำนาจในการบังคับบัญชา

อย่างไรก็ตาม ในการวิเคราะห์ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้น ยังมีเงื่อนไขเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องคืออิทธิพลของผู้บริหาร อิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชา และอิทธิพลที่ได้จากสถานการณ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 198) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ ว่าเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาว่ามีสถานการณ์ใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ความพยายามที่จะศึกษาปัจจัยสถานการณ์ว่ามีสถานการณ์บ้างที่มีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ ปัจจัยที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการ ได้แก่

- 1) คุณภาพด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก
- 2) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ
- 3) ความชัดเจนในบทบาทของผู้นำ
- 4) บรรทัดฐานของกลุ่ม
- 5) ข่าวสารข้อมูลที่เพียงพอ
- 6) การยอมรับการตัดสินใจของผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 7) วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ทักษะทางการบริหาร

Katz (1955 : 34-42) ได้ให้ความหมายของคำว่า ทักษะ ว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะแปลความรู้สึก ความรู้ กระบวนการ ขั้นตอน วิธีการ วิธีทำ เทคนิคเฉพาะอย่าง และการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ การฝึกปฏิบัติ การศึกษาเพิ่มเติม และการฝึกอบรม ออกมาเป็นการกระทำ

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์ (2540 : 197) กล่าวว่า ทักษะเป็นส่วนประกอบสำคัญประการหนึ่งของผู้นำที่ดี เราอาจแยกทักษะออกได้เป็น 3 ชนิดคือ ด้านเทคนิค ด้านบุคคล และด้านความคิดพื้นฐาน แม้ว่าในทางปฏิบัติจะต้องใช้ทักษะทั้ง 3 ชนิดนี้ร่วมกันไปก็ตาม แต่เราก็สามารถแยกพิจารณาเป็นรายตัวดังนี้

1) ทักษะทางเทคนิค (Technical skill) คือ ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในงานเทคนิคต่าง ๆ เช่น กรรมวิธีการผลิต ด้านวัสดุ ด้านวิศวกรรมศาสตร์รวมทั้งทักษะของนักบัญชี นักการเงิน เป็นต้น ความรู้ความสามารถดังกล่าวเป็นไปเพื่อการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่นั้น ๆ เมื่อได้รับเลื่อนตำแหน่งมาเป็นผู้นำในสาขานั้นๆความจำเป็นต้องใช้ทักษะในแต่ละสาขานั้น

ทักษะการจัดการ (Managerial Skill) ทักษะทางมนุษย (Human Skill) และทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงอัตราส่วนที่แตกต่างกันของทักษะทั้ง 3 ของผู้บริหารแต่ละระดับ

ที่มา : ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 25)

1) ทักษะการจัดการ (Managerial Skill) ทักษะการจัดการ เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารงานและรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในการทำงาน การสร้างความก้าวหน้า และพัฒนาสถานศึกษา เพื่อผลิตผลและความสัมฤทธิ์ผลตามจุดหมายของสถานศึกษา ทักษะทางด้านการจัดการ ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งงาน การควบคุมงาน การประสานงาน การจัดองค์การ การบริหารทรัพยากร รวมทั้งประเมินผลและติดตามผลการทำงาน

2) ทักษะทางมนุษย (Human Skill) ทักษะทางมนุษย เป็นความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจพัฒนางาน ยอมรับความเปลี่ยนแปลง ลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ มีความเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความสำคัญกับทุกคน มีความจริงใจต่อผู้อื่น มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และคอยปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเสมอเหมือนที่ วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล (2523 : 74-76) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยเป็นกันเอง เพื่อดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตน

3) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะที่ผสมระหว่างความรู้และ

ความสามารถในการทำงานของตน ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่นที่ วิจิตร วรตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล (2523 : 74-76) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่เป็นนักพัฒนา ควรเป็นผู้ที่ คัดแปลง ปรับปรุง เพื่อให้งานที่ปฏิบัติ บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่ทันสมัย และบุคคลทุกฝ่ายมีความพอใจต่อการปฏิบัติงานนั้นๆ

สมยศ นาวิการ(2540 : 17-27) กล่าวถึงทักษะทางการบริหารที่ผู้บริหารควรมี

1) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) คือ ความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงให้บรรลุความสำเร็จมักจะเป็นความรู้เฉพาะด้านและความสามารถใช้เครื่องมือวิธีการและเทคนิค เพื่อแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่เฉพาะด้าน

2) ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills) คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดีสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากทำงานมีวิธีการที่สามารถโน้มน้าวเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลที่ร่วมงานให้มีทิศทางที่พึงประสงค์ ดังนั้น ความสามารถทางมนุษย์จะเป็นความเชี่ยวชาญทางการเกี่ยวพันระหว่างกันกับบุคคลอื่น เช่น การจูงใจ การประสานงาน การเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการแก้ไขความขัดแย้ง เป็นต้น

3) ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) คือ ความสามารถทางการคิดเชิงวิเคราะห์ที่สามารถมององค์การในภาพรวมได้ นึกคิดคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตได้ถูกต้องและเฉียบแหลม

ผู้บริหารในระดับการบริหารต่างๆ ต้องการทักษะทางการบริหารที่แตกต่างกัน ดังแสดงในภาพที่ 2.4

ทักษะทางเทคนิค ผู้บริหารระดับต้นต้องการมากที่สุด และต้องการน้อยลงมาในผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูงตามลำดับ

ทักษะทางมนุษย์ ผู้บริหารทุกระดับต้องการมาก

ทักษะทางความคิด ผู้บริหารระดับสูงต้องการมาก และต้องการน้อยลงมาในผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้นตามลำดับ

ผู้บริหารที่มี ระดับการบริหารที่แตกต่างกัน จะมีรูปแบบในการวางแผนที่แตกต่างกันโดยผู้บริหารระดับสูง เน้นการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ผู้บริหารระดับกลาง เน้นการวางแผนของค์การ (Tactical Organization) ผู้บริหารระดับต้น ต้องเน้นการวางแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ (Operational Implementation) ทักษะทางการบริหาร (Administrative Skills) สมรรถภาพของผู้บริหารไม่ได้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพรูปร่างหน้าตาท่าทาง ที่เห็นเพียงผิวเผินภายนอกเท่านั้นสิ่งที่จะชี้ชัดให้เห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารคือทักษะทางการบริหารนั่นเองดังนั้น ทักษะทางการบริหารจะทำให้เห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้มากขึ้น

2.4 วิศวกรรมและการจัดการทางวิศวกรรม

2.4.1 วิศวกรรม

ซูเวซ ชาญสง่าเวช (2543 : 1) ได้กล่าวถึง ความหมายของวิศวกรรม ตามที่สภาพัฒนาวิชาชีพวิศวกร ซึ่งเป็นตัวแทนของสมาคมต่าง ๆ ทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ในสหรัฐอเมริกาได้ให้นิยามคำว่า “วิศวกรรม” ไว้ว่าเป็น “วิชาชีพซึ่งประยุกต์เอาความรู้ทางคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ธรรมชาติที่ได้จากการศึกษาประสบการณ์และการปฏิบัติมาใช้ด้วยวิจรรณญาณเพื่อพัฒนาวิถีทางที่จะใช้วัสดุและพลังงานธรรมชาติอย่างประหยัดเพื่อประโยชน์แห่งมนุษยชาติ”

ประวัติของงานวิศวกรรมอาจนับย้อนไปถึงยุคดึกดำบรรพ์ที่มีการประดิษฐ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการล่าสัตว์และหาอาหารขึ้นเป็นครั้งแรกเรื่อยมาถึงการรู้จักนำเหล็กและทองแดงมาใช้ประโยชน์ในย่านเมโสโปเตเมีย (อิรักและอิหร่านในปัจจุบัน) และอินเดีย การประดิษฐ์ล้อ คานาคิด และคานจัด การก่อสร้างปิรามิดโดยชาวอียิปต์โบราณเมื่อกว่า 5,000 ปีมาแล้ว การพัฒนาเขื่อน อุโมงค์ และระบบชลประทานในอียิปต์ จีน และโรม งานวิศวกรรมสำรวจและเครื่องกลที่คิดค้นขึ้นโดยชาวกรีก ระบบก่อสร้างถนนที่ก้าวหน้าไปอย่างมากในอาณาจักรโรมันเมื่อ 2,300 ปีมาแล้ว และการสร้างเครื่องกลไกที่ใช้เกียร์ในแผ่นดินจีนในยุคเดียวกันนั้น

อุตสาหกรรมขนาดใหญ่แห่งคริสต์ศตวรรษที่ 19 ได้พัฒนามาเป็นบริษัทข้ามชาติแห่งคริสต์ศตวรรษที่ 20 การปฏิวัติทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นผลมาจากพัฒนาการทางคอมพิวเตอร์เริ่มจะมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างขนานใหญ่ในตนเอง เดียวกันกับการปฏิวัติอุตสาหกรรมเมื่อสองร้อยปีก่อนในสภาพเช่นนี้งานวิศวกรรมยิ่งทวีความสำคัญขึ้นทุกขณะขณะเดียวกันความก้าวหน้าทางวิศวกรรมกระจายศูนย์ไปหลายทวีป โดยเฉพาะในเอเชียในระยะหลัง ในประเทศไทยขณะนี้ความต้องการวิศวกรมีสูงมากกว่าในอดีต

ปัจจุบันในประเทศไทยมีการจ้างงานวิศวกรจำนวนมากในอุตสาหกรรมการผลิต เช่น ผลิตภัณฑ์ เครื่องไฟฟ้า รถยนต์ เคมีภัณฑ์ และปิโตรเลียม อาหาร ผลิตภัณฑ์จากเกษตรกรรม วัสดุก่อสร้าง เฟอร์นิเจอร์ และเครื่องอุปโภคบริโภคในครัวเรือน วิศวกรอีกจำนวนไม่น้อยอยู่ในอุตสาหกรรมบริการซึ่งมีบริษัทที่ปรึกษาทางวิศวกรรมและธุรกิจ และการจัดการเป็นหลักซึ่งบริษัทเหล่านี้ออกแบบโครงการก่อสร้างหรือทำงานวิศวกรรมอื่น ๆ ตามสัญญาจ้างที่ทำกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งทาง

ราชการ เช่น กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ กรุงเทพมหานคร กองทัพไทย และรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ รับวิศวกรเข้าทำงานเป็นจำนวนมาก วิศวกรส่วนหนึ่งรับงานที่ปรึกษาอิสระ ธนาคาร บริษัทการเงิน และบริษัทธุรกิจต่าง ๆ ก็มีการรับวิศวกรเข้าทำงานอยู่เสมอในสมัยที่มีการใช้เทคโนโลยีสูงเช่นนี้นอกจากนั้น ยังมีวิศวกรที่ทำงานเป็นอาจารย์และนักวิจัยตามวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ อีกไม่น้อย

บริษัทที่ทำการผลิตมีงานหลายชนิดให้วิศวกร ตำแหน่งงานทางวิศวกรรมในบริษัท ทำนองนี้จะเป็นงานออกแบบทางวิศวกรรม วิจัยและค้นคว้าทางวิศวกรรม จัดการการผลิตและ กิจกรรมที่สนับสนุนงานออกแบบและงานผลิตต่าง ๆ เช่น วิศวกรรมซ่อมบำรุงวิศวกรจำนวน น้อยลงมาจะมีตำแหน่งทางด้านการจัดซื้อชิ้นส่วนที่มีความซับซ้อนทางเทคนิค และด้านการจัดหา บุคลากรทางเทคนิค ยิ่งกว่านั้นในสมัยที่ใช้เทคโนโลยีในระดับสูงอยู่โดยทั่วไปเช่นนี้ก็มีวิศวกร ดำรงตำแหน่งทางการจัดการทั่วไปมากขึ้นเรื่อย ๆ

วีระพันธ์ สิทธิพงศ์ (2542 : 52) ได้กล่าวถึง ภาระหน้าที่ของวิศวกรในการปฏิบัติงาน อุตสาหกรรม ว่า วิศวกรเป็นผู้ค้นคิด วิเคราะห์ ทดสอบ ออกแบบ พัฒนาผลิตภัณฑ์ ตลอดจน คำนวณงานการผลิต การก่อสร้าง หรือการให้บริการ แล้วส่งมอบผลงานการคิดไปให้หน่วยผลิต ดำเนินการผลิตจนได้ผลออกมาเป็นสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และสร้างผลกำไร ให้กับธุรกิจอุตสาหกรรมแห่งนั้น

2.4.2 การจัดการทางวิศวกรรม

ชูเวช ชาญสง่าเวช (2543 : 5-6) ได้ให้ความหมาย การจัดการ และการจัดการทาง วิศวกรรม ไว้ดังนี้

การจัดการ หมายถึง กระบวนการของการบรรลุถึงผลที่ต้องการโดยใช้ทรัพยากรของ องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการทางวิศวกรรม หมายถึง หน้าที่รับผิดชอบทางการจัดการอย่างกว้าง ๆ ที่วิศวกร อาจต้องปฏิบัติในการดำเนินวิชาชีพของตน หน้าที่เหล่านี้ได้แก่ การจัดการหน้าที่ทางเทคนิค เช่น การออกแบบ หรือการผลิตในองค์กรต่าง ๆ และการจัดการหน้าที่อย่างอื่นที่กว้างออกไป เช่น การตลาด หรือ การบริหารงานระดับสูงในองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง

ผู้จัดการทางวิศวกรรมต่างจากผู้จัดการอื่นๆ ตรงที่มีทั้งความสามารถที่จะประยุกต์ใช้ หลักการทางวิศวกรรมและทักษะในการจัดองค์กรและสั่งงาน เหตุผลที่วิศวกรเหมาะที่จะทำงาน จัดการทั่วไปในองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีสูง ก็เพราะองค์กรประเภทนี้ทำธุรกิจในสิ่งที่พัฒนาขึ้นใหม่ ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนนี้จะเน้นที่การเล็งเห็นและลดปัจจัยความไม่แน่นอน ซึ่งเป็น ตัวกำหนดว่า ผลิตภัณฑ์ที่ต้องการหรือผลที่จะได้นั้นจะคุ้มค่าหรือไม่ ปัจจัยที่ว่านี้มักจะเป็นปัจจัย ทางเทคนิค วิศวกรจึงมีความพร้อมที่สุดที่จะเข้าใจและจัดการองค์กรประเภทนี้ ผู้จัดการที่มีพื้นฐาน ทางวิศวกรรมจะประเมินความสามารถและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านเทคนิคได้ดีที่สุดใน การจัดการบุคลากรในองค์กรด้านเทคนิค ยิ่งกว่านั้นยังเข้าใจถึงลักษณะและจิตใจของคนในฝ่าย เทคนิคได้ดีกว่า และได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจ ความรักใคร่นับถือและความจงรักภักดีจากบุคคล เหล่านี้

2.5 อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

เสนีย์ พันโยธา (2545 : 21-29) ได้กล่าวถึง อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.5.1 จุดเริ่มต้นของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ หมายถึง อุตสาหกรรมส่วนประกอบและอุปกรณ์ยานยนต์ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยนั้นมีวิวัฒนาการควบคู่กับการพัฒนาการของ อุตสาหกรรมรถยนต์ โดยที่อุตสาหกรรมรถยนต์นั้นเริ่มต้นอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2504 โดย เล็งเห็นความจำเป็นในอันที่จะก่อให้เกิดอุตสาหกรรมรถยนต์ขึ้นเองในประเทศไทย เนื่องจากความ ต้องการรถยนต์ภายในประเทศขณะนั้นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ประเทศไทยต้องสูญเสียเงินตรา ต่างประเทศ เพื่อนำเข้ารถยนต์สำเร็จรูป CBU (Complete Build-Up) เพิ่มขึ้นทุกปี รัฐจึงกำหนด นโยบายซึ่งเน้นการส่งเสริมอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าโดยประกาศให้การส่งเสริม การลงทุนตั้งโรงงานประกอบรถยนต์ขึ้นในประเทศ ทั้งในลักษณะการลงทุนโดยคนไทยเองและใน ลักษณะการร่วมทุนกับบริษัทแม่ในต่างประเทศ โดยในช่วงปี พ.ศ. 2504-2511 มีผู้ประกอบการจาก ประเทศญี่ปุ่น กลุ่มประเทศยุโรป และสหรัฐอเมริกา ต่างเข้ามายื่นขอรับการลงทุนจากสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) บริษัทที่เข้ามาร่วมลงทุนในขณะนั้น ได้แก่ FORD, FIAT, MERCEDES BENZ, MITSUBISHI, NISSAN, TOYOTA, HINO และ ISUZU โดยในระยะแรก ของการผลิตนั้นเริ่มต้นด้วยการประกอบรถยนต์โดยสาร และรถยนต์ใช้เพื่อการพาณิชย์โดยการ นำเข้าอุปกรณ์ประกอบรถยนต์แบบถอดแยกส่วนครบชุด CKD (Completely Knocked Down) เข้า มาประกอบเพื่อสนองความต้องการของตลาดภายในประเทศ

2.5.2 วิวัฒนาการของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ในประเทศไทย

ในการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในประเทศไทยระยะแรก ๆ เป็นการผลิตโดยโรงซ่อม โรงกลึง เล็ก ๆ การผลิตก็ใช้วิธีการลอกเลียนแบบชิ้นส่วนของต่างประเทศและผลิตขึ้นขึ้นต่อชิ้นเท่านั้น จนกระทั่งอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในประเทศเพิ่มมากขึ้น การผลิตชิ้นส่วนในประเทศไทยจึง เริ่มมีการพัฒนาเป็นการผลิตชิ้นส่วนในเชิงธุรกิจอุตสาหกรรมได้มีการนำเครื่องจักรและอุปกรณ์ การผลิตเข้ามาช่วยในการผลิตชิ้นส่วนต่างๆ เช่น ชิ้นส่วนประเภทยาง แบตเตอรี่ และแหวน เพื่อที่จะป้อนให้กับโรงงานประกอบรถยนต์ภายในประเทศ ซึ่งต่อมารัฐบาลได้กำหนดนโยบายให้ อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ภายในประเทศ จะต้องใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตภายในประเทศในอัตราร้อยละ 25 ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2516 จึงทำให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ในประเทศอย่างจริงจัง และได้มีการกำหนดมูลค่าง่ายร้อยละขั้นต่ำของการใช้ชิ้นส่วนรถยนต์ที่ผลิตได้ ภายในประเทศเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับสำหรับรถยนต์ประเภทต่างๆ จนกระทั่งได้มีการพัฒนามาเป็นการ

กำหนดรายการชิ้นส่วนบังคับใช้ในปัจจุบัน ซึ่งได้มีการกำหนดให้รถยนต์นั่งต้องใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตขึ้นได้ภายในประเทศร้อยละ 54 ในปี พ.ศ. 2530 ในการประกอบรถยนต์นั่ง ซึ่งนโยบายของรัฐดังกล่าวได้ทำให้เกิดการลงทุนในอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์เพิ่มมากขึ้น มีการนำเข้าเครื่องจักร อุปกรณ์การผลิตที่ทันสมัยมาใช้กันมากขึ้น มีการส่งวิศวกรและช่างฝีมือไปฝึกอบรมดูงานในต่างประเทศ มีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาให้การอบรมแก่ช่างฝีมือของคนไทย จนกระทั่งในปัจจุบันชิ้นส่วนรถยนต์ที่ผลิตได้ในประเทศไทยหลายประเภทมีคุณภาพและเป็นที่เชื่อถือทั้งในตลาดในประเทศและต่างประเทศ ชิ้นส่วนรถยนต์ที่ประเทศไทยเราได้ส่งออกไปแข่งขันกับตลาดในต่างประเทศนั้นส่วนใหญ่ยังเป็นชิ้นส่วนที่ต้องใช้แรงงานในการผลิตมาก และชิ้นส่วนที่ใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ภายในประเทศเป็นหลัก ชิ้นส่วนเหล่านั้น ได้แก่ ยางรถยนต์ แบตเตอรี่ ไส้กรองและแหวนรถยนต์

2.5.3 ประเภทของชิ้นส่วนรถยนต์

ในจำนวนชิ้นส่วนประกอบรถยนต์นับพัน ๆ ชิ้นนั้นจำแนกออกตามโครงสร้างของชิ้นส่วนที่ประกอบขึ้นเป็นตัวรถยนต์ได้เป็นกลุ่มชิ้นส่วนต่าง ๆ 21 กลุ่มดังต่อไปนี้

1) ชิ้นส่วนเครื่องยนต์ แบ่งตามลักษณะการทำงานของเครื่องยนต์ได้ 2 ประเภท คือ

1.1 ชิ้นส่วนที่อยู่กับที่ (Stationary parts) ได้แก่ ฝาสูบ ฝาครอบกระเบื้องกดลิ้น เพลากระเบื้องกดลิ้นและแท่นรับ เสื้อสูบ กระบอกสูบ ท่อร่วมไอดีและท่อร่วมไอเสีย ฝาครอบเมนแบร็งและเมนแบร็ง แบร็งเพลาลูกเบี้ยวและอ่างน้ำมันเครื่อง

1.2 ชิ้นส่วนที่เคลื่อนที่ (Moving parts) ได้แก่ ลูกสูบ แหวนลูกสูบ สลักลูกสูบ ก้านสูบ เพลาข้อเหวี่ยง ล้อช่วยแรง เพลาลูกเบี้ยว เฟืองเพลาลูกเบี้ยว ลิ้นและอุปกรณ์ของลิ้น และพูลเลย์เพลาข้อเหวี่ยง

2) อุปกรณ์ส่วนควบเครื่องยนต์ ได้แก่ หม้อน้ำ พัดลม สายพาน ปั๊มน้ำมันเชื้อเพลิง กรองน้ำมันเชื้อเพลิง กรองน้ำมันเครื่อง อุปกรณ์ฉีดน้ำมันเชื้อเพลิง คาร์บูเรเตอร์ หัวเทียน จานจ่าย สายคันเร่ง และชุดหม้อกรองอากาศ

3) อุปกรณ์ไฟฟ้า ได้แก่ แบตเตอรี่ มอเตอร์สตาร์ท อัลเตอเนเตอร์ รีเลย์เกเตอร์ แตร ชุดปั๊มน้ำมัน

4) สายไฟ ได้แก่ ชุดสายไฟ สายแบตเตอรี่ สายหัวเทียน และฟิวส์

5) ระบบท่อไอเสีย ได้แก่ ท่อไอเสีย และหม้อเก็บเสียง

6) ระบบน้ำมันเชื้อเพลิง ได้แก่ ถังน้ำมัน ท่อน้ำมัน ไส้กรองน้ำมัน อุปกรณ์วัดระดับน้ำมันเชื้อเพลิง

7) ชุดล้อรถ ได้แก่ กระทะล้อ ขางนอก ขางใน

- 8) ชิ้นส่วนตกแต่งภายใน ได้แก่ แผ่นวัสดุกันเสียง แผงบุหลังคา พรหมปูพื้น แผงประตู แผงบังแดด คอนโซล มือหมุนกระจก แผงปิดส่วนต่าง ๆ และยางขอบประตู
- 9) ชุดเบาะ ได้แก่ เบาะ และพนักพิงศีรษะ
- 10) ชุดกระจก ได้แก่ กระจกมองด้านข้าง กระจกประตู และยางขอบกระจก
- 11) ชุดไฟส่องสว่าง ได้แก่ ไฟหน้า ไฟท้าย ไฟเลี้ยว ไฟส่องป้าย และไฟห้องโดยสาร
- 12) ระบบกันสะเทือน ได้แก่ สปริง ปีกนก ช็อคอัพ เหล็กกันโครง ยางกันกระแทกและเพลาล้อ
- 13) ระบบเบรก ได้แก่ แม่ปั้มเบรก (Master Cylinder) กระจอบเบรกที่ล้อ (Wheel Cylinder) ผ้าเบรก แคลิเปอร์ จานห้ามล้อ และท่อน้ำมันเบรก
- 14) ระบบคลัทช์ ได้แก่ ผ้าคลัทช์ แผ่นกดคลัทช์ แม่ปั้มคลัทช์ตัวบน แม่ปั้มคลัทช์ตัวล่าง ท่อน้ำมันคลัทช์และสายคลัทช์
- 15) ชิ้นส่วนตัวถัง ได้แก่ พื้น ประตูหน้ารถ ประตูหลังรถ บังโคลนหน้า และฝากระโปรง
- 16) ชุดกันชน ได้แก่ กันชนหน้า และกันชนด้านหลัง
- 17) ระบบเกียร์ส่งกำลัง ได้แก่ เสือเกียร์ เฟืองเกียร์ เพลาเกียร์ และประเก็น
- 18) ระบบพวงมาลัย ได้แก่ พวงมาลัย ก้านพวงมาลัย ชุดเฟืองพวงมาลัย ก้านเชื่อมต่อต่าง ๆ
- 19) ระบบส่งกำลัง ได้แก่ คลัทช์ เกียร์ เพลาขับล้อหน้า ข้อต่ออ่อน (Universal Joint) เพลากลาง และเฟืองท้าย
- 20) ชุดแผงหน้าปัด ได้แก่ แผงหน้าปัด มาตรวัดความเร็ว มาตรวัดความเร็รรอบเครื่องยนต์ มาตรวัดระยะทาง เกจวัดปริมาณน้ำมันเชื้อเพลิง เกจวัดอุณหภูมิ และสวิตช์ต่าง ๆ
- 21) อุปกรณ์อำนวยความสะดวกและอุปกรณ์อื่น ๆ ได้แก่ เครื่องปรับอากาศ วิทยุ พวงมาลัยเพาเวอร์ กระจกไฟฟ้า เซ็นทรัลล็อก เข็มขัดนิรภัย ไล่ฝ้ากระจกหลัง ถุงลมนิรภัย ระบบเบรกป้องกันล้อล็อก (ABS) และระบบกรองไอเสียจากเครื่องยนต์ (Catalytic Converter)

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณรงค์ สมบัติใหม่ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของแรงงานประเภทช่างอุตสาหกรรมที่โรงงานอุตสาหกรรมต้องการ ศึกษาเฉพาะกรณี นิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ (ลำพูน) ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของแรงงานประเภทช่างอุตสาหกรรมที่โรงงานอุตสาหกรรมต้องการ โดยส่วนรวมมีความต้องการอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านความรู้ ความสามารถ มีความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของแรงงานประเภทช่างอุตสาหกรรมที่โรงงานอุตสาหกรรมต้องการ จำแนกตามเขตอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่า ทั้งเขตอุตสาหกรรมทั่วไปและเขตอุตสาหกรรมส่งออก โดยส่วนรวมมีความต้องการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่า เฉพาะด้านความรู้ความสามารถ เขตอุตสาหกรรมทั่วไป มีความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง เขตอุตสาหกรรมส่งออกมีความต้องการอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านจิตพิสัย และด้านทักษะปฏิบัติงาน ทั้งเขตอุตสาหกรรมทั่วไปและเขตอุตสาหกรรมส่งออก มีความต้องการอยู่ในระดับมาก

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของแรงงานประเภทช่างอุตสาหกรรมที่โรงงานอุตสาหกรรมต้องการ คือ

ด้านความรู้ความสามารถ ควรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถพื้นฐานตามหลักสูตรที่เรียน ควรมีความสามารถพิเศษที่จำเป็น และทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

ด้านจิตพิสัย ควรเป็นผู้ที่มีความอดทน ขยันตั้งใจ รับผิดชอบ ตรงต่อเวลา มีวินัยในการทำงาน และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับ

ด้านทักษะปฏิบัติงาน ควรเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความชำนาญ ประณีตเรียบร้อย รวดเร็ว ปลอดภัย และสามารถเรียนรู้ หรือพัฒนาตนเองได้อย่างรวดเร็ว

โกศล ไชขาว (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานใน โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 4 เพื่อทราบความคิดเห็น และความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีต่อทักษะการบริหารและการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยสนใจทักษะดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค
2. ทักษะด้านมนุษย
3. ทักษะด้านมโนภาพ
4. ทักษะด้านผู้นำ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง การปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับดีมาก

ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสูงกว่าและมีความสัมพันธ์กัน และทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน คือ ทักษะด้านมโนภาพ ด้านเทคนิค และด้านผู้นำ

ประภาพร เพชรระย้า (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของแรงงานประเภทวิชาพาณิชยกรรมตามความต้องการของสถานประกอบการและหน่วยงานของรัฐบาลในจังหวัดมุกดาหาร เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับความต้องการแรงงานตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของแรงงานประเภทวิชาพาณิชยกรรม จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการ ศึกษาโดยภาพรวม และเป็นรายด้าน 3 ด้าน คือ

1. ด้านความรู้ และทักษะวิชาชีพ
2. ด้านบุคลิกภาพ
3. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ผลการวิจัยพบว่า สถานประกอบการทั้งรัฐบาลและเอกชน มีความต้องการลักษณะที่พึงประสงค์โดยภาพรวม และเป็นรายด้านในระดับมาก เรียงลำดับ ดังนี้ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านบุคลิกภาพ และด้านความรู้และทักษะวิชาชีพ

อรวรรณ เดชกล้าหาญ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสามารถในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานคือการกำหนดแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับหัวหน้าแผนกซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นที่จะต้องนำนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัทไปสู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลโดยการบริหารพนักงานระดับปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษานี้ครอบคลุมเฉพาะหัวหน้างานของบริษัท สตรองแฟ็ค โดยผู้ศึกษาได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความสามารถของหัวหน้างาน โดยนำแนวคิดของ ธนรัตน์ เกี่ยวกับลักษณะหัวหน้างานที่พึงประสงค์มาปรับปรุงให้เหมาะสมกับลักษณะงานของบริษัท เพื่อสอบถามหัวหน้างานโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนความต้องการความรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด อนึ่งเพื่อประโยชน์ในการทดสอบความถูกต้องของข้อมูลและการวิเคราะห์ ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้างานเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการสูญเสียจากการผลิต การร้องเรียนของลูกค้าและสาเหตุของปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับคืนจำนวน 40 ชุด จากที่ส่งไป 46 ชุด มาประมวลผลเพื่อหาอัตราส่วนร้อยละและค่าเฉลี่ยโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และ Microsoft Excel จากนั้นจึงนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาและความต้องการของหัวหน้างาน เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะที่เหมาะสม ซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้

ในด้านปัญหาและอุปสรรคในการทำงานอาจสรุปได้สองมุมมองด้วยกันคือ หนึ่งในมุมมองของหัวหน้างาน พบว่าโดยเฉลี่ยแล้วหัวหน้างานที่เป็นชายมีความสามารถในการทำงานด้านการตัดสินใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมอบหมายงานและการควบคุมงานได้ดีกว่าหัวหน้างานที่เป็นหญิงและความสามารถของหัวหน้างานจะขึ้นอยู่กับวัยและประสบการณ์การทำงานมากกว่าวุฒิการศึกษา โดยผู้มีวุฒิการศึกษาดำกว่าปริญญาตรีแต่มีวัยและประสบการณ์การทำงานสูง จะมีปัญหาน้อยกว่าผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปแต่มีอายุและประสบการณ์ทำงานน้อย ส่วนปัญหาในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น หัวหน้างานให้ความเห็นว่าปัญหาในระดับปานกลางในเรื่อง มนุษย์สัมพันธ์ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการประเมินและความสามารถในการรู้งานอย่างถ่องแท้ สอดคล้องกับมุมมองที่สอง ซึ่งเป็นมุมมองของผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้างาน ซึ่งมีความเห็นว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้อัตราการ

สูญเสียของบริษัทสูงถึงร้อยละ 15 ของผลผลิตในแต่ละเดือน คือการขาดการประสานงานและการสื่อสารอย่างมาประสิทธิภาพระหว่างหัวหน้างานด้วยกันและการขาดความรู้ในงานอย่างถ่องแท้ของหัวหน้างานบางคน

ผลการเปรียบเทียบระดับความต้องการของเอกชนและรัฐบาล ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านความรู้และทักษะวิชาชีพ และด้านบุคลิกภาพ พบว่าแตกต่างกัน แต่ในด้านคุณธรรมและจริยธรรม พบว่าไม่แตกต่างกัน

บุญเอก อวารสิน (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และครูอาจารย์ เกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าช่างคณะวิชาช่างอุตสาหกรรมที่พึงประสงค์ในวิทยาลัยเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในทักษะด้านมโนทัศน์ในงาน (Conceptual Skills) ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) และทักษะด้านเทคนิคการสอนและปฏิบัติงาน (Technical Skills) และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ เกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าช่างที่พึงประสงค์ ในการทำงานจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 450 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนสมบูรณ์จำนวน 431 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.8 นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วเปรียบเทียบค่า t-test โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+ (Statistical Package for the Social Sciences /Personal Computer Plus)

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความพึงพอใจของผู้บริหารและครู- อาจารย์ที่มีคุณลักษณะของหัวหน้าช่างคณะวิชาช่างอุตสาหกรรมที่พึงประสงค์ในทักษะมโนทัศน์ในงาน ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านเทคนิคการสอนและปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ เกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าคณะ วิชาช่างอุตสาหกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งจำแนกตามตำแหน่ง อายุ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า

ตำแหน่ง ผู้บริหารและครูอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าคณะวิชาช่างที่อุตสาหกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งในภาพรวมและในแต่ละด้าน พบว่าแตกต่างกัน

อายุ ผู้บริหารและครูอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าคณะวิชาช่างที่อุตสาหกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งในภาพรวมและในแต่ละด้าน พบว่าไม่แตกต่างกัน

วุฒิการศึกษา ผู้บริหารและครูอาจารย์วุฒิปริญญาตรี หรือต่ำกว่า และกลุ่มวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าคณะวิชาช่างที่อุตสาหกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งในภาพรวมและในแต่ละด้าน พบว่าไม่แตกต่างกัน

ประสบการณ์ในการทำงาน ผู้บริหาร และครูอาจารย์ผู้มีประสบการณ์ 10 ปี หรือต่ำกว่า และกลุ่มตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าคณะวิชาช่างที่อุตสาหกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งในภาพรวมและในแต่ละด้าน พบว่าแตกต่างกัน

ผลการวิจัยสรุปได้ว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าคณะวิชาช่างอุตสาหกรรม ที่พึงประสงค์ในวิทยาลัยเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในทักษะ 3 ด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ส่วนผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน จำแนกตามอายุ และวุฒิการศึกษา มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

เสกสรร โสภารัตน์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูผู้สอนและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอนและหัวหน้าประถมศึกษาใน 3 ด้านดังนี้

1. ด้านความรู้ความสามารถ
2. ด้านทักษะของผู้บริหารโรงเรียน (ความคิด มนุษย์ เทคนิค)
3. ด้านคุณธรรม

ผลการวิจัยพบว่า คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านคุณธรรมอยู่ในระดับมากที่สุดส่วนด้านความรู้ความสามารถและด้านทักษะอยู่ในระดับมาก

ผลการเปรียบเทียบทัศนะของครูผู้สอนและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและเป็นรายด้านไม่ต่างกัน

สหัส หัสนันท์ (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์วิทยาลัยเทคนิค เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 5 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านบริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรม และด้านบุคลิกภาพและเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูอาจารย์เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารจำนวน 135 คนและครูอาจารย์แผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมวิทยาลัยกลุ่มเทคนิคภาคใต้จำนวน 296 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ ลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยได้ใช้โปรแกรม

วิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูป SPSS/PC+ โดยใช้ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบโดยสถิติ t-test

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรม อยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

คือด้านคุณธรรม ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านวิชาการ ด้านการบริหาร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านคุณธรรมอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อดังนี้ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเสียสละในการทำงานถือเอาประโยชน์ส่วนรวมเป็นใหญ่ มีอารมณ์มั่นคง และสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ตลอดเวลา และมีการปฏิบัติต่อทุกคนอย่างยุติธรรมเท่าเทียมกัน

ด้านบุคลิกภาพอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อดังนี้ มีการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีความกล้าในการตัดสินใจกล้าแสดงความคิดเห็น มีสุขภาพจิตดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นตนเอง

ด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อดังนี้ มีความจริงใจกับผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการประสานงาน ให้ความใกล้ชิดและเป็นกันเองกับทุกคน รู้จักส่งเสริมครูอาจารย์ให้เกิดขวัญและกำลังใจ และสามารถส่งเสริมความสัมพันธ์กับแผนกวิชาอื่นๆ

ด้านวิชาการอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อดังนี้ มีความรู้ตรงตามสาขาวิชา มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดตารางสอนการจัดการเรียนการสอน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายของสถานศึกษา มีความเป็นผู้นำและริเริ่มใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการเรียนการสอน และมีความเข้าใจปรัชญาของกรมอาชีวศึกษา

ด้านการบริหารอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อดังนี้ สามารถสร้างบรรยากาศให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในการทำงาน มีความรอบรู้ในบทบาทและหน้าที่ สามารถตัดสินใจสั่งงานได้รวดเร็วถูกต้องและรอบคอบ มีความสามารถในการแก้ปัญหา และมีความสามารถในการจัดทำแผนงานและโครงการ

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับความคิดเห็นของครูอาจารย์เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรม โดยภาพรวมพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่า ด้านคุณธรรม ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านวิชาการ และด้านการบริหาร ผู้บริหารและครูอาจารย์ ก็มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชั้นจิต กาญจนหุทัย (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาหาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารเพื่อทำการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรระดับผู้บริหารขั้นต้น มีวัตถุประสงค์เพื่อหาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเพื่อทำการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรระดับผู้บริหารขั้นต้นที่มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมตรงตามความต้องการของบริษัท โดยศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท ชาร่า ที เทคดิง จำกัด ทั้งนี้ผู้ศึกษาอาศัยกรอบแนวความคิดเชิงบริหารทรัพยากรมนุษย์

วิธีการศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาแบบพรรณนา โดยศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งใช้วิธีการออกแบบสอบถามเพื่อสอบถามผู้บริหารระดับกลางและสูงจำนวน 12 ราย และศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ

ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับกลางและสูงให้ความสนใจผู้สมัครที่มีอายุระหว่าง 25 ปี ถึง 30 ปี สถานภาพโสด ไม่สนใจเรื่องเพศของผู้สมัคร ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีประสบการณ์ในสายงานมากกว่า 4 ปีขึ้นไป นอกจากนี้ผู้บริหารระดับกลางและสูงยังให้ความสำคัญในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรมเป็นอันดับแรกได้แก่ ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ มีความรับผิดชอบ รักษาคำพูด รองลงมาเป็นเรื่องของความมุ่งมั่นในการทำงาน ใฝ่หาข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ ภาวะผู้นำ ได้แก่ เรื่องของความสามารถในการมอบหมายงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น และเรื่องของทักษะต่าง ๆ สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ทักษะทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะทางด้านเทคนิค และทักษะทางด้านความคิด

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ให้ข้อมูลเสนอแนะและแนวทางแก้ไข ซึ่งคาดหวังว่าจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัท ชารัตินเทรคคิง จำกัด ในการนำข้อเสนอแนะนั้นไปประกอบการพิจารณาเพื่อปรับปรุง พัฒนา ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังอาจเป็นประโยชน์สำหรับบุคคลอื่นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องการศึกษาหาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเพื่อทำการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรระดับผู้บริหารขั้นต้นต่อไปอีกด้วย

ในด้านความต้องการความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง หัวหน้างานส่วนใหญ่ (ยกเว้นผู้มีอายุ 46-55 ปี) ประสงค์จะได้รับความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตนเองในทุกๆ ด้าน โดยค่าเฉลี่ยของระดับความต้องการเท่ากับ 3.04 สูงกว่าค่าเฉลี่ยของระดับปัญหาในการทำงานซึ่งเท่ากับ 2.43 ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทกำลังอยู่ในระหว่างการปรับปรุงขององค์กร (Reorganization) และการแข่งขันภายในบริษัทที่ทวีความรุนแรงขึ้น

จากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสำรวจ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้ว ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการเพิ่มขีดความสามารถของหัวหน้างานให้ปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น บริษัทควรดำเนินการแก้ไขสิ่งที่เป็นปัญหาและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนการอบรมให้ความรู้แก่หัวหน้างานดังนี้คือ (1) แก้ไขปัญหาการขาดการประสานงานและมอบหมายงาน ระหว่างกะโดยจัดทำ Log Book ให้หัวหน้างานทุกกะรายงานผลการทำงานและปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างที่ตนดูแล ซึ่งหัวหน้างานกะต่อไปจะต้องศึกษาและนำไปประกอบการดำเนินงานของตนให้ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน (2) แก้ไขปัญหาการไม่รู้งานอย่างถ่องแท้ของหัวหน้างาน โดยการอบรมเทคนิคเฉพาะทาง ให้หัวหน้างานเข้าใจปัญหา และสามารถแก้ไขได้ (3) แก้ไขปัญหาการขาดการสื่อสาร โดยจัดให้มีการประชุมชี้แจงนโยบายต่าง ๆ จัดทำหนังสือเวียนเรื่องที่ต้องการให้หัวหน้างาน/พนักงานทราบ รวมทั้งมีการสั่งงานที่ชัดเจนและการรายงานปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (4) แก้ไขปัญหาการขาดมนุษยสัมพันธ์ ด้วยการจัดการอบรมและส่งเสริมสนับสนุนให้มี

การจัดกิจกรรมที่จะให้พนักงานร่วมกันทำงานเป็นทีม (5) สร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยตั้งเป้าหมายการลดอัตราการสูญเสียในแต่ละแผนกที่ทำได้ตามเป้าหมายก็ให้ได้รับการเพิ่มโบนัสเท่ากับอัตราการสูญเสียที่ลดลง นอกจากนี้ควรจัดให้หัวหน้างาน/พนักงานได้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ มีการอธิบายให้พนักงานเข้าใจเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังงานให้รู้สีกว่างานน่าทำและมีประโยชน์ และ (6) แก้ไขปัญหาการขาดความสามารถในการประเมินโดยจัดให้มีการชี้แจงเกี่ยวกับมาตรฐานการประเมินให้ชัดเจนและจัดให้มีการอบรมในเรื่องนี้อย่างจริงจัง

พยุง ม่วงงาม (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็น ของผู้บริหารที่มีต่อทักษะที่พึงประสงค์ของวิศวกรในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในเขตภาคกลาง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาหาความคิดเห็นของผู้บริหาร ในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในเขตภาคกลาง เกี่ยวกับทักษะวิศวกรที่พึงประสงค์ในทักษะ 3 ด้าน คือทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านเทคนิค (2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะของวิศวกรที่พึงประสงค์ในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในเขตภาคกลาง โดยจำแนก ผู้บริหารตามอายุงาน ระดับการศึกษา และขนาดขององค์กร (3) เพื่อเปรียบเทียบทักษะที่พึงประสงค์ของวิศวกรแต่ละด้าน (4) เพื่อศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้บริหารที่มีต่อทักษะที่พึงประสงค์ของวิศวกรแต่ละด้าน และทดสอบสมมุติฐานในเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะของวิศวกรที่พึงประสงค์ โดยจำแนกตามอายุงาน ระดับการศึกษา และขนาดขององค์กร

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาเป็นผู้จัดการโรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในเขตภาคกลาง จำนวน 228 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างโดยอาศัยความน่าจะเป็น การใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามปลายปิด แบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเชื่อมั่น 0.9877 และแบบสอบถามปลายเปิด ผลการวิจัยพบว่า

กลุ่มผู้จัดการโรงงานมีความต้องการให้วิศวกรในโรงงานมีทักษะทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากที่สุด ดังนี้ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะทั้ง 3 ด้าน โดยจำแนกตามอายุงาน ระดับการศึกษา ขนาดองค์กร พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุงานต่างกันมีความคิดเห็นในด้านทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่กลุ่มผู้จัดการโรงงานที่ระดับการศึกษาต่างกัน และขนาดองค์กรต่างกัน มีความคิดเห็นในทักษะที่พึงประสงค์ทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่ากลุ่มผู้จัดการโรงงานมีความคิดเห็นต่อระดับทักษะที่พึงประสงค์ทั้ง 3 ด้านแตกต่างกัน

ประภาส ทองรักษ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายผลิตที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานฝ่ายผลิตที่มีความเหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่ง

เป็นหัวหน้างาน ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเคมี จังหวัดสมุทรปราการ การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายผลิต ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเคมีจังหวัดสมุทรปราการ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานฝ่ายผลิต ที่มีความเหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายผลิต เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานฝ่ายผลิตที่มีความเหมาะสม ในการเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และขนาดขององค์กร 3) เพื่อศึกษาปัจจัยคู่ที่มีอิทธิพลร่วมกันระหว่าง ระดับการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน ของผู้จัดการฝ่ายผลิตที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานฝ่ายผลิต ที่มีความเหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเคมี จังหวัดสมุทรปราการ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็น ผู้จัดการฝ่ายผลิตในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเคมี จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 61 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยสถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐานด้วยการทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows ในการประมวลผล ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายผลิต เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของพนักงานฝ่ายผลิต ที่มีความเหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน เกี่ยวกับทักษะด้านการบริหารทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ในด้านการจัดการ ด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ด้านวิชาชีพและเทคนิค และด้านคุณธรรมและจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น ของผู้จัดการฝ่ายผลิตเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานฝ่ายผลิต ที่มีความเหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน เกี่ยวกับทักษะการบริหารทั้ง 4 ด้าน ซึ่งจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าเพศต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านคุณธรรมและจริยธรรม ในส่วนอายุ มีความคิดเห็นแตกต่างกันในทุกๆด้าน ในขณะที่ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ในด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ ด้านวิชาชีพและเทคนิค และด้านคุณธรรมและจริยธรรม ในส่วนปัจจัยขนาดขององค์กร พบว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในทุกๆด้าน

3. มีอิทธิพลร่วมต่อระดับความคิดเห็นในระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิต ที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานฝ่ายผลิต ที่มีความเหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน ในด้านการจัดการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และบุคลิกภาพ และด้านวิชาชีพและเทคนิค