



การศึกษาขีดความสามารถด้านต่างๆ ของผู้นำในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์  
และองค์การสื่อโทรทัศน์ในมุมมองของพนักงาน

นียดา อริยวงศ์

ณัฐธีร์ โกศลพิศิษฐ์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

พ.ศ. 2551



## ใบรับรองสารนิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

หัวข้อสารนิพนธ์ การศึกษาขีดความสามารถด้านต่างๆ ของผู้นำในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์  
และองค์กรสื่อโทรทัศน์ในมุมมองของพนักงาน

เสนอโดย ณัฐธีร์ โกมลพิศิษฐ์  
นัยดา อริวงค์

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร วิชาเอก การจัดการทรัพยากรมนุษย์

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร.ชานาญ ปิยวนิชพงษ์

ได้พิจารณาเห็นชอบ โดยคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์แล้ว

..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ สุกจิต นิมิตกุล)

..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์  
(อาจารย์ ดร.ชานาญ ปิยวนิชพงษ์)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.เบญจมาภรณ์ อิศรเดช)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ผศ.ดร.สมศักดิ์ คำริชอบ)

วันที่ 29 เดือน ส.ค. พ.ศ. 2551

เลขทะเบียน.....	0199978.....
วันลงทะเบียน.....	10 ส.ค. 2551.....
เลขเรียกหนังสือ.....	658.409 2639ก [๑55๐]

หัวข้อสารนิพนธ์	การศึกษาขีดความสามารถด้านต่างๆ ของผู้นำในองค์กร สื่อสิ่งพิมพ์และองค์กรสื่อโทรทัศน์ในมุมมองของพนักงาน
ชื่อผู้เขียน	นิยดา อริยวงศ์ ณัฐธีร์ โกศลพิศิษฐ์
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2550

### บทคัดย่อ

สังคมปัจจุบันเป็นสังคมของการแข่งขัน การดำรงชีวิตประจำวันหรือการประกอบธุรกิจก็ต้องมีการแข่งขันกับผู้อื่น การตัดสินใจทางธุรกิจก็ต้องพยายามให้เท่าเทียมหรือได้เปรียบคู่แข่ง การที่จะทำให้การตัดสินใจดำเนินการต่างๆ ได้เปรียบผู้อื่นและประสบผลสำเร็จ สิ่งที่สำคัญคือข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจ

สื่อมวลชนเป็นองค์กรหนึ่งที่จะแสวงหาข้อเท็จจริงหรือข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพื่อนำเสนอให้แต่ละสังคม สื่อมวลชนต่างๆ ประกอบด้วย สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์ นับเป็นสื่อที่ได้รับความนิยมจากประชาชนทั่วไป ขณะเดียวกันเนื่องจากสังคมเป็นสังคมแห่งการแข่งขัน สื่อแต่ละประเภทและแม้แต่สื่อประเภทเดียวกันก็จำเป็นต้องแข่งขันกัน เพื่อดึงดูดลูกค้าให้นิยมและให้ความเชื่อถือสื่อที่ตนเองได้นำเสนอ ซึ่งแน่นอนที่สุดการที่จะบริหารจัดการสื่อของตนเองให้เป็นที่นิยมเชื่อถือ สิ่งสำคัญที่สุดก็คือบุคลากรที่ทำงานในองค์กรสื่อ และองค์กรจะก้าวไปสู่เป้าหมายได้ดีเพียงใดส่วนสำคัญก็อยู่ที่ผู้นำที่จะชี้นำการทำงานของพนักงาน

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถด้านต่างๆ ของผู้นำในองค์กรสื่อ โดยศึกษาถึงผู้นำสื่อ 2 ประเภท คือ สื่อสิ่งพิมพ์ กับสื่อโทรทัศน์ โดยศึกษาจากมุมมองของพนักงานของสื่อแต่ละประเภท โดยจำแนกคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำในแต่ละประเภท

การศึกษานี้ใช้วิธีวิจัยเชิงพรรณนาและใช้เทคนิคการวิจัยสำรวจ โดยแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างของพนักงานในสื่อแต่ละประเภท ระยะเวลาการศึกษาตั้งแต่เดือนธันวาคม 2550 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2551 กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์จำนวน 141 คน พนักงานองค์กรสื่อโทรทัศน์ จำนวน 71 คน การสุ่มตัวอย่างโดยแจกแบบสอบถามให้กับพนักงาน

ผลที่ได้จากการวิจัยประเด็นสำคัญพบว่า ในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ ผู้นำควรมีความสามารถในการใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากที่สุด ส่วนในองค์กรสื่อโทรทัศน์ผู้นำควรมีความสามารถหรือคุณลักษณะในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กับคุณธรรมมากที่สุด และสิ่งที่พนักงานของทั้งสององค์กรสื่อมีความเห็นว่ามีสำคัญมากตรงกันก็คือ ผู้นำควรมีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และที่พนักงานมีความเห็นตรงกันว่ามีสำคัญน้อยกว่าด้านอื่นๆ ก็คือ ความมั่นใจในตนเองของผู้นำ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัยนี้เห็นว่าจะเป็นแนวทางของผู้ที่ปฏิบัติงานในวงการสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อโทรทัศน์ ในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่ประสบผลสำเร็จ นำองค์กรให้สามารถแข่งขันกับองค์กรสื่ออื่นๆ ในสังคมที่มีการแข่งขันในปัจจุบันได้



## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้จะประสบความสำเร็จลงมือได้หากปราศจากความช่วยเหลืออันเป็นอย่างดีจากท่านอาจารย์ ดร.ชานาญ ปิยวนิชพงษ์ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ และตรวจตรางานให้ถูกต้อง ครบถ้วนตามรูปแบบของงานวิจัยจนทำให้การศึกษาเสร็จสิ้นลงได้

นอกจากนี้งานนี้จะสำเร็จลงมือได้ถ้าหากขาดความช่วยเหลืออันเป็นอย่างดีจากท่านอาจารย์ ดร.จิระพร ช้อนสวัสดิ์ ที่ได้ให้ความกรุณาเป็นที่ปรึกษาปัญหางานวิจัย และให้แนวทางในการทำวิจัย และขอกราบขอบพระคุณ ท่านอาจารย์ทุกท่านที่ให้ความเมตตา การรื้อ ในการประสิทธิ์ประสาทวิชาให้แก่คณะผู้วิจัย

เหนือสิ่งใดนั้นคณะผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และขอขอบคุณผู้ร่วมทำการวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบคุณ เพื่อนๆ พี่ๆ ทั้งหลาย ที่ทำให้งานของข้าพเจ้าประสบความสำเร็จลงได้

สุดท้ายนี้ผู้ศึกษาขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ได้ให้ข้อมูลอันมีค่ายิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ และ หวังอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้จะมีประโยชน์ต่อผู้อ่านและสนใจในการจะนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

และสุดท้ายนี้ขอให้อำนาจคุณพระศรีรัตนตรัยจงบันดาลให้ท่านเหล่านั้นจงพบประสบพบแต่ความสุข ความเจริญรุ่งเรือง ตลอดไป

นัยดา อริยวงศ์

ณัฐธีร์ โกลศพิศิษฐ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
กิตติกรรมประกาศ.....	๘
สารบัญตาราง.....	๗
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
1.3 ขอบเขตการศึกษา.....	2
1.4 สมมติฐานของการศึกษา.....	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	3
2 แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 แนวคิด และทฤษฎีของเรื่องผู้นำ.....	6
2.2 แนวคิดทฤษฎี เรื่องขีดความสามารถ.....	13
2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	20
3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	25
3.1 กรอบความคิดในการวิจัย.....	25
3.2 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	26
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	27
3.5 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	28
3.6 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	28
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	28
3.8 ระยะเวลาในการดำเนินการ.....	30

## สารบัญ (ต่อ)

## หน้า

4 ผลการศึกษา.....	31
4.1 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	37
5 สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ.....	58
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	58
5.2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	59
5.3 อภิปรายผลการศึกษา.....	64
5.4 ข้อเสนอแนะ.....	66
บรรณานุกรม.....	67
ภาคผนวก.....	73
ประวัติผู้เขียน.....	76

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง.....	31
4.2 ลักษณะทางประชากรของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม ประเภทของกิจการที่ทำงานในปัจจุบัน.....	33
4.3 ระดับขีดความสามารถของผู้นำในแต่ละด้าน ในมุมมอง ของพนักงานในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์และองค์กรสื่อโทรทัศน์.....	34
4.4 ระดับขีดความสามารถของผู้นำในแต่ละด้าน ในมุมมองของ พนักงานจำแนกตามองค์กรที่ทำงานในปัจจุบัน.....	35
4.5 ขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของ พนักงานชายและหญิง ในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์.....	38
4.6 ขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของ พนักงานที่มีอายุต่างกัน ในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์.....	39
4.7 ขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมอง ของพนักงานที่มีอายุงานต่างกัน ในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์.....	41
4.8 ขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมอง ของพนักงานที่มีการศึกษาต่างกัน ในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์.....	43
4.9 ขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมอง ของพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์.....	45
4.10 ขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมอง ของพนักงานชายและหญิง ในองค์กรสื่อโทรทัศน์.....	47
4.11 ขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมอง ของพนักงานที่มีอายุต่างกัน ในองค์กรสื่อโทรทัศน์.....	48



สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.12 วัดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของ พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน ในองค์กรสื่อโทรทัศน์.....	50
4.13 วัดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของ พนักงานที่มีการศึกษาต่างกัน ในองค์กรสื่อโทรทัศน์.....	52
4.14 วัดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของ พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ในองค์กรสื่อโทรทัศน์.....	54
4.15 แสดงการเปรียบเทียบวัดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ระหว่างองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์และองค์กรสื่อโทรทัศน์ ในมุมมองของพนักงาน.....	56



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ในสภาวะการณ์ของสังคมโลกยุคปัจจุบันถือได้ว่าการแข่งขันกันอย่างเสรีทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐหรือเอกชน ในทุกประเทศทั่วโลกต่างต้องแข่งขันกัน ทั้งนี้ อาจเกิดการแข่งขันระหว่างองค์กรภายในประเทศ หรือองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อความอยู่รอดและให้องค์กรของตนสามารถดำเนินการต่อไปได้ องค์กรต่างๆ ที่สามารถอยู่รอดและดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จได้ภายใต้เงื่อนไขการแข่งขันทางเศรษฐกิจนั้น จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรขององค์กร หรือมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ ประกอบกับการมีระบบบริหารจัดการที่ดีภายในองค์กร และสิ่งสำคัญที่สุด คือ การกำหนดนโยบายในการบริหาร ซึ่งนโยบายเหล่านี้ล้วนมาจากผู้บริหารหรือผู้นำที่มีประสบการณ์ และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างของบริษัทชั้นนำของโลกหลายแห่งที่มีนโยบายในการบริหารจัดการที่ดี จนกระทั่งก้าวไปสู่องค์กรหรือบริษัทชั้นนำของโลกได้ อาทิ บริษัท Pepsi Inc บริษัท Cannon Inc บริษัท Toyota Inc ฯลฯ เป็นต้น

ในสังคมไทยปัจจุบัน ซึ่งมีการแข่งขันกันอย่างเสรี เช่นเดียวกับนานาชาติอารยประเทศทั่วโลก หลายองค์กรของประเทศไทยสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวไปสู่บริษัทที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ และก้าวหน้าต่อไปสู่บริษัทชั้นนำที่มีชื่อเสียงหรือเป็นที่ยอมรับระดับโลก อาทิ บริษัท ไทยเบเวอเรจ บริษัท ปตท. เป็นต้น

นอกจากองค์กรที่กล่าวมาแล้วนั้นก็ยังมีองค์กรที่ก้าวขึ้นสู่องค์กรระดับโลกในด้านสื่อสารมวลชน ด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นสถานีโทรทัศน์ บริษัทผู้จัดรายการโทรทัศน์ บริษัทด้านสิ่งพิมพ์ หนังสือพิมพ์ ฯลฯ ก็ล้วนเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับในสังคมวงกว้างด้วย ที่สำคัญองค์กรในวงการสื่อสารมวลชน นอกจากจะมีความสำคัญด้านเศรษฐกิจต่อประเทศชาติด้วยแล้วยังเป็นองค์กรที่มีความสำคัญต่อสังคมโดยภาพรวมของประเทศอีกด้วย เพราะจะเห็นได้ว่าสื่อด้านต่างๆ ล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อคนในชาตินั้น ๆ เป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นสื่อ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร สื่อต่างๆ จะมีผลต่อแนวความคิด ทศนคติ การแสดงออก ของคนในชาติ รวมถึง มีผลต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของชาติด้วย ดังนั้น องค์กรด้านสื่อสารมวลชนถือว่ามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในทุกประเทศ

คงได้กล่าวแล้วข้างต้นว่า ความสำเร็จขององค์กรล้วนมาจากการอาศัยบุคลากรหรือทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ รวมทั้งบุคคลสำคัญขององค์กรที่เป็นผู้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการระบบองค์กรที่ดีเปรียบเสมือนแม่ทัพของงานให้ได้ชัยชนะในการทำศึกก็คือ ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรนั่นเอง

โดยผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (mission) คุณค่า (Value) ค่านิยม (Norm) และวัฒนธรรมองค์กร (Culture) และจะนำไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้กลายเป็นจริง ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะต้องใช้ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาขีดความสามารถของผู้นำที่ควรมี ที่พนักงานในองค์กรต้องการ และเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในองค์กร โดยได้ผู้นำที่ดีมีคุณภาพเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรอื่นๆ ในองค์กร

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1.2.1 เพื่อศึกษาขีดความสามารถด้านต่างๆ ของผู้นำในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ ในมุมมองของพนักงาน โดยภาพรวม และจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล
- 1.2.2 เพื่อศึกษาขีดความสามารถด้านต่างๆ ของผู้นำในองค์กรสื่อโทรทัศน์ ในมุมมองของพนักงาน โดยภาพรวม และจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล
- 1.2.3 เพื่อเปรียบเทียบขีดความสามารถด้านต่างๆ ของผู้นำ ระหว่างองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ และองค์กรสื่อโทรทัศน์ในมุมมองของพนักงานในภาพรวม

## 1.3 ขอบเขตการศึกษา

- 1.3.1 การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาขีดความสามารถด้านต่างๆ ของผู้นำในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ จากพนักงาน ในบริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) และองค์กรสื่อโทรทัศน์ จากพนักงาน ในบริษัท เอเชีย เทเลวิชั่น แอนด์ มีเดีย จำกัด
- 1.3.2 ศึกษาขีดความสามารถด้านต่างๆ ของผู้นำในองค์กรในมุมมองของพนักงาน
- 1.3.3 ระยะเวลาในการศึกษา คือ ภายใน เดือนธันวาคม พ.ศ. 2550 - เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551

#### 1.4 สมมติฐานของการศึกษา

- 1.4.1 พนักงานขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ ที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน
- 1.4.2 พนักงานขององค์กรสื่อโทรทัศน์ ที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน
- 1.4.3 พนักงานขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ และพนักงานขององค์กรสื่อโทรทัศน์ จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถด้านต่างๆ ของผู้นำในภาพรวม แตกต่างกัน

#### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.5.1 เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้นำในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์และองค์กรสื่อโทรทัศน์ ในการพัฒนาขีดความสามารถของผู้นำเองให้สามารถนำพาบริษัท ให้ประสบความสำเร็จได้
- 1.5.2 เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของขีดความสามารถของผู้นำในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์และองค์กรสื่อโทรทัศน์ เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุง ขีดความสามารถของผู้นำในแต่ละองค์กรได้
- 1.5.3 สามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปประยุกต์ใช้สำหรับการกำหนดสรรหา หรือคัดเลือกบุคลากรที่จะก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารขององค์กรต่อไป
- 1.5.4 สามารถนำผลการศึกษาที่ได้ ไปประยุกต์ใช้สำหรับการกำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ เพื่อใช้ประเมิน พัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานบริหารให้ดียิ่งขึ้น และอาจยึดเป็นคุณสมบัติสำหรับการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารลำดับต่อไป
- 1.5.5 สามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปปรับใช้เป็นแผนการพัฒนาสมรรถนะหรือความสามารถของบุคลากรในองค์กรในระดับต่างๆ ผู้กำหนดเป็นแบบการประเมินคุณภาพบุคลากร เพื่อให้การเสริมแรงทางบวก หรือเป็นขวัญกำลังใจสำหรับบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรอื่นๆ ในองค์กร

#### 1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

สื่อสิ่งพิมพ์ หมายถึง ข่าวสาร รวมถึงความบันเทิงที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเผยแพร่ต่อประชาชน

สื่อโทรทัศน์ หมายถึง ข่าวสาร รวมถึงความบันเทิงที่เป็นภาพ และเสียงเพื่อเผยแพร่ต่อประชาชน

ขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมในการทำงาน เกิดจากความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่โดดเด่นของบุคคล ที่ทำให้งานประสบผลสำเร็จ

ขีดความสามารถหลัก (Core competency) หมายถึง ความสามารถที่ทุกคนในองค์กรพึงจะมี อันเป็นการที่จะสะท้อนให้เห็นถึง วัฒนธรรม วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และถือเป็น คุณลักษณะเฉพาะของพนักงานทุกระดับที่องค์กรต้องการให้พนักงานมี

ขีดความสามารถตามหน้าที่ (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถที่มีพื้นฐานมาจากงานที่แต่ละบุคคลปฏิบัติอยู่ เป็นเรื่องเกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานในหน้าที่หนึ่ง

ขีดความสามารถทางการบริหาร (Managerial Competency) หมายถึง ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารงาน เป็นความสามารถที่ทุกคนในองค์กรควรมีแต่ จะแตกต่างกันตามหน้าที่แต่ละคน

รูปแบบขีดความสามารถ (Competency Model) หมายถึง การกำหนดกลุ่มของขีดความสามารถ ที่จำเป็นต้องมีในองค์กรแต่ในแต่ละองค์กรสามารถกำหนดให้แตกต่างกันได้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานใน แต่ละองค์กร

แรงจูงใจ (Motives) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่บุคคลมักเฝ้าคิดคำนึงอยากจะได้ตลอดเวลา หรือมัก ต้องการตลอดเวลา ซึ่งจะนำไปสู่การกระทำของบุคคลนั้น แรงจูงใจเป็นแรงขับ และตัวชี้ทาง ที่ทำให้ พฤติกรรมต่างออกไปจากเป้าหมาย

อุปนิสัย (Trait) หมายถึง ลักษณะตนเอง ความเชื่อ ทศนคติ ของบุคคล

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่เป็นที่เป็นข้อมูลข่าวสารที่บุคคลควรมีในการปฏิบัติงาน

มโนภาพของตัวเอง (Self Concept) หมายถึง ภาพลักษณ์ของตัวเอง (Self Image) คุณค่าความเชื่อ (Values) หรือทัศนคติ (Attitudes) ของบุคคล

ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถที่จะปฏิบัติงานทั้งที่เป็นงานทางกายภาพ (Physical Task) หรืองานด้านจิตใจ (Spencer & Spencer, 1993 : 11)

บทบาททางสังคม (Social Role) และค่านิยม (Value) หมายถึง การแสดงออกตัวบุคคล ต่อสังคม เพื่อให้ผู้อื่นทราบว่าคุณค่า ความสำคัญและบทบาทที่บุคคลผู้นั้นมีต่อสังคม

ภาพลักษณ์ภายใน (Self Image) หมายถึง การมองภาพตนเองจากภายใน ซึ่งเป็นภาพที่มีอยู่ในจิตใจ

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่ต้องการ คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า

ภารกิจ (Mission) หมายถึง ภาระหรือหน้าที่ที่ต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์

เป้าหมาย (Goal) หมายถึง ผลลัพธ์ที่คาดหวัง หรือต้องการให้เกิดขึ้น

กลยุทธ์ (Business Strategy) หมายถึง แผนงานหรือวิธีการเพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการในเรื่องทรัพยากรบุคคลขององค์กร เช่น การสรรหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลให้สามารถทันกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและเทคโนโลยี และวิทยาการด้านบุคคล

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวางนโยบายของบริษัทฯ และมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองลงไปนำไปบริหาร

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่เชื่อมโยง ระหว่างผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับปฏิบัติการ หรือผู้บังคับบัญชาระดับต้น เพื่อดำเนินงานขององค์กรให้เกิดผลในทางปฏิบัติ และบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) หมายถึง สร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกด้วยการตอบสนองความคาดหวัง และความต้องการของลูกค้า โดยคำนึงผลประโยชน์ขององค์กร

การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) หมายถึง คิด เสนอแนะ สร้างสรรค์ เทคนิควิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

การประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม (Collaboration & Teamwork) หมายถึง ปฏิบัติงานและประสานงานร่วมมือกับผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี ให้ความร่วมมือ ยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน

ความซื่อสัตย์ สุจริต และคุณธรรม (Honesty & Integrity) หมายถึง ปฏิบัติต่อตนเองและผู้อื่นด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีจรรยาบรรณให้ความสำคัญและรับผิดชอบต่อคำพูดและการกระทำของตน

ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ (Achievement Orientation) หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานให้ได้มาซึ่งผลสำเร็จเป็นอย่างดีหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้และรักษาไว้ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีอย่างสม่ำเสมอ

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง ยอมรับ สนับสนุน และมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรตามบทบาทและหน้าที่ของตน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) หมายถึง ตัดสินใจด้วยความมั่นใจ โดยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ วิเคราะห์ระบุประเด็น และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา รวมทั้งดำเนินการหาข้อสรุป เพื่อเลือกแนวทางการแก้ไขที่ถูกต้อง อย่างมีหลักการ มีเหตุมีผล และเหมาะสมกับสถานการณ์

สอนแนะนำ และพัฒนาบุคลากร (Coach & Developing Others) หมายถึง สอนแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ให้มีศักยภาพสูงขึ้นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Analytical & System Thinking) หมายถึง การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบด้วยเหตุด้วยผล เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสบผลสำเร็จ



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาสมรรถนะ / วัดความสามารถด้านต่างๆ ของผู้นำนี้คณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบในการวิจัย ดังนี้

#### 2.1 แนวคิด และทฤษฎีของเรื่องผู้นำ

##### 2.1.1 ความหมายคำว่า ผู้นำ

ผู้นำ ได้ชื่อว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่ดีองค์กรนั้นก็ประสบความสำเร็จเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้า เพราะการดำเนินงานขององค์กรจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและความเอาใจใส่ของผู้นำมากกว่า “ที่ใดมีผู้นำที่ดีที่นั้นก็มีความสำเร็จ” มนุษย์คนหนึ่งสามารถเปลี่ยนรูปโฉมธรรมชาติของประเทศได้ ถ้าคนนั้นเป็นผู้นำที่เด็ดเดี่ยว กล้าหาญ เข้มแข็งและกระตือรือร้นในการเป็นผู้นำของตน ในการเป็นผู้นำเพื่อประโยชน์และการกินดีอยู่ดีมีความสุขของประชากรในชาติ ขึ้นอยู่ที่จิตใจว่าจะมีความเป็นผู้นำหรือไม่ การประยุกต์ใช้กลยุทธ์และแบบฉบับของผู้นำ ตลอดจนการปรับปรุงบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

นุกูล ประจวบเหมาะ ได้กล่าวว่า “ตำแหน่งผู้นำหรือผู้บริหารมีความสำคัญต่อองค์กรทุกแห่ง ความสำเร็จหรือความล้มเหลว การมีกำไร หรือ ขาดทุนขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ หากผู้นำมีความสามารถในการบริหาร ก็จะสามารถคัดเลือกหรือสนับสนุนสร้างผู้ตามในด้านต่างๆ ที่เป็นผู้มีความสามารถให้มีโอกาสก้าวหน้าขึ้นให้เป็นประโยชน์ต่อกิจการ ส่วนผู้นำที่ขาดความสามารถนั้นมักจะ ไม่สนใจในการสร้างคนขึ้นมา ซึ่งจะเป็นปัญหาต่อไปในอนาคตอีกด้วย”

อำนาจ วีรวรรณ ได้กล่าวว่า “เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเป็นยุคที่ความเจริญรุ่งเรืองทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการทำงานของมนุษย์มาก ดังนั้น ผู้นำหรือนักบริหารที่ทันสมัยจึงจำเป็นต้องรู้จักพัฒนาตัวเองและกิจการที่ตนรับผิดชอบให้ก้าวรุดหน้าทัดเทียมกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีของโลก ซึ่งการพัฒนานั้นย่อมหลีกเลี่ยงมิได้ที่จะต้องมีการแข่งขันควบคู่ไปด้วย



การแข่งขันเป็นองค์ประกอบสำคัญของการดำรงชีวิตและของธุรกิจในปัจจุบัน และยิ่งนับวันการแข่งขันมีแต่จะรุนแรงมากขึ้นทุกที ผู้ที่ปรารถนาความสำเร็จในชีวิตจึงจำเป็นต้องมีความกระตือรือร้นและพยายามก้าวให้ทันเกมการแข่งขัน มิฉะนั้นจะกลายเป็นผู้ล่าหลัง

### 2.1.2 องค์ประกอบของผู้นำ (Leader Factors)

ในเรื่ององค์ประกอบของผู้นำจะมีความแตกต่างกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ก็ตรงที่ว่า องค์ประกอบของผู้นำจะเน้นในเรื่องบุคลิกภาพโดยตรงของคนๆ นั้น ซึ่งผิดกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ จะพิจารณาเรื่องคุณสมบัติที่เป็นปัจจัยช่วยเสริมในการดำเนินงานของคนนั้นให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

จากการศึกษาถึงองค์ประกอบของคุณสมบัติของผู้นำทำให้ได้ผลสรุปผลออกมาในเรื่องผู้นำดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของลักษณะผู้นำจะมีพฤติกรรมสนับสนุนช่วยเหลือและพยายามผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นไปด้วยดี ผู้นำแบบนี้มุ่งให้ความสนใจในตัวลูกน้องเป็นพิเศษ และทำให้ลูกน้องเหล่านั้นมีความรู้สึกว่สภาพการทำงานสนับสนุนพวกเขา

2. ลักษณะผู้จะพยายามใช้พฤติกรรมไปในทางการติดต่อสังสรรค์ระหว่างกลุ่มของบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา พยายามพัฒนาการใช้กลุ่มและสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทำให้สมาชิกกลุ่มมีสัมพันธที่ดีต่อกันตลอดจนสร้างบรรยากาศที่ดีและให้ความอบอุ่นแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่ชักจูงหรือจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคนพยายามกระทำและคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การ ผลงานหรือความสำเร็จขององค์การ ผู้นำแบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจในตัวผลิตผลขององค์การเป็นพิเศษ จึงพยายามกระตุ้นและเร่งเร้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะให้บรรลุเป้าหมายอันนั้นได้

4. องค์ประกอบ ของลักษณะผู้นำจะมีพฤติกรรมที่พยายามทำให้กลุ่มบุคคลในองค์การนั้นทำงานทุกอย่างเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มและขององค์การ โดยใช้วิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผน และมีการร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์การเน้นในความคิดริเริ่มมาประกอบกันเพื่อความสำเร็จของงาน

องค์ประกอบที่สำคัญบ่งบอกถึงการมีประสิทธิภาพของผู้นำมีอยู่ 2 อย่าง คือ

1. ผู้นำที่มุ่งคน (Consideration) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะของการดูแลเอาใจใส่ให้ความสนใจชี้แนะแนวทางที่ดี มีน้ำใจเมตตา อยากจะช่วยพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้า ผู้นำแบบนี้จะได้รับ

ความไว้วางใจและยอมรับนับถือจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ซึ่งจะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มใจ และเต็มความสามารถ

2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Initiation Structure) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะของความกระตือรือร้น มีความคิดอ่านที่ดี มีความริเริ่ม ทั้งยังมีความสามารถติดต่อกับบุคคลทุกคน และนำศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามาใช้ให้งานบรรลุความสำเร็จและสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรมากที่สุด

จากลักษณะขององค์ประกอบที่สำคัญของพฤติกรรมผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น ถ้ามีพฤติกรรมที่จัดอยู่ในลักษณะ ผู้นำที่มุ่งคนนั้นจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยความอบอุ่น ราบรื่น เต็มไปด้วยลักษณะฉันทมิตรที่ดีต่อกัน มีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำประเภทนี้เป็นประเภทมุ่งคนเป็นสำคัญ ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่จัดอยู่ในลักษณะผู้นำที่มุ่งงานนั้นจะมีความเคร่งครัดในการทำงานมาก มักจะมองความสัมพันธ์ของตนเองกับผู้ร่วมงานเฉพาะตามบทบาทและหน้าที่เป็นไปตามโครงสร้างขององค์กร ตามช่องทางเดินของงาน ตามขั้นตอนกาปฏิบัติงานและตามช่องทางการติดต่อสื่อสารเท่านั้นหรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำประเภทนี้เป็นประเภทมุ่งงานเป็นสำคัญนั่นเอง

### 2.1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ (Influential Factor on the efficiency of Leadership)

1. **อิทธิพลในการบังคับบัญชา** ผู้นำจำเป็นต้องมีอิทธิพลที่จะสามารถโน้มน้าว จูงใจ บังคับ หรือบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมปฏิบัติตามคำสั่ง และทั้งสร้างความสามัคคี ร่วมมือ ร่วมแรง และร่วมใจ สมาชิกในกลุ่มให้มีความพร้อมเพรียงในการทำงานของกลุ่มหรือขององค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้วางใจ ถ้าผู้นำสามารถบังคับบัญชา จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้การทำงานของกลุ่มหรือองค์กรได้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ได้วางใจไว้ ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทางตรงกันข้ามกันถ้าผู้นำไม่สามารถที่จะบังคับบัญชา จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้การทำงานของกลุ่มหรือขององค์กรไม่สำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ได้วางใจไว้ก็ถือว่าเป็นผู้นำที่ไม่ประสิทธิภาพ

2. **กระบวนการทำงานติดต่อสื่อสารประสานงาน** ผู้นำจำเป็นต้องเป็นคนที่มีความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในด้านงานและในด้านสังคมเป็นอย่างดี รู้จักใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร ประสานงานและ เป็นสื่อกลางเพื่อให้ลูกน้องเข้าใจคำสั่งและรับรู้อำนาจนั้นนำไปปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือขององค์กร และสามารถที่จะเปลี่ยนทัศนคติ เจตคติ ค่านิยม และท่าทีของลูกน้องให้เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการและสอดคล้องกับจุดประสงค์ที่ได้วางไว้

**3. การบรรลุจุดประสงค์** ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้ที่จะใช้อิทธิพล โน้มน้าว ชักจูงหรือจูงใจ ลูกน้องให้ทำงานให้สำเร็จตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำได้ตั้งใจ จำต้องใช้เครื่องมือ ในการบริหารที่มีอยู่ และนำมาใช้เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์

ไม่ว่าจะใช้กลวิธีใดก็ตาม เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จและบรรลุซึ่งจุดประสงค์ก็เป็นการเพียงพอแล้วสำหรับการเป็นผู้นำ จุดประสงค์หากได้รับการตอบสนองที่เดียวพร้อมกันทั้ง หลายอย่างของการเป็นผู้นำคือ จุดประสงค์ขององค์การของกลุ่ม ของสมาชิก และของตัวเองของผู้นำเองแล้ว ผู้นำคนนั้นก็มักจะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ถ้าหากไม่สามารถทำให้จุดประสงค์ที่กล่าวมาสามารถทำสำเร็จได้พร้อมกันแล้ว ก็ยังถือว่าเป็นผู้นำ แต่เป็นผู้นำที่ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพดีเท่าที่ควร

#### 2.1.4 ประเภทของผู้นำ (Types of Leadership)

นักวิชาการได้แบ่งผู้นำออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

**ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership)** หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการใช้วิธีการบริหารแบบรวมอำนาจศูนย์รวมอำนาจอยู่ที่ตัวผู้นำ การใช้อำนาจของผู้นำเป็นไปในลักษณะที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว จำเป็นต้องปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้นำต้องการ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นเครื่องมือ

**ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership)** หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะประชาธิปไตยใช้วิธีการบริหารแบบกระจายอำนาจ ให้อิสระเสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในการแสดงความคิดเห็น การใช้อำนาจของผู้นำเป็นไปในลักษณะที่มุ่งก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลด้วย โดยอาศัยอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือ

ลิตพิท ไวท์ (Lippitt White) ยังได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

(1) **ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style)** ผู้นำแบบนี้จะรวมอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดไว้ที่ตัวผู้นำ ผู้นำเป็นคนกำหนดนโยบาย เป้าหมาย เทคนิควิธีการและออกคำสั่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั้งหมดแล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและนำไปปฏิบัติตาม การมอบหมายงานมีน้อย ขนาดของการควบคุมแคบ การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชากระทำอย่างใกล้ชิด ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการจะให้ความสำคัญเรื่องการออกคำสั่งเป็นสำคัญ

(2) **ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style)** ผู้นำแบบนี้จะให้กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวิธีการที่จะนำมาซึ่งบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ และยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็นในปัญหาต่างๆ

(3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Style) ผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำโดยทั่วไป และปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอิสระที่จะทำหน้าที่ หรือมีบทบาทในการกำหนดแนวทางที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานด้วยตนเองตามความต้องการของพวกเขา ปัญหาที่สำคัญของความเป็นผู้นำแบบนี้ก็คือ การขาดผู้นำที่มีความแข็งแกร่ง กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มีกรควบคุมและการสั่งการทุกคนจะปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

### 2.1.5 บทบาทของผู้นำ

บทบาทของผู้นำ (Leadership roles) จะเป็นอีกหน้าที่หนึ่งที่ชี้ว่าภาวะผู้นำที่ดีขององค์กรนั้นควรมีลักษณะเช่นไร ฉะนั้นจึงสามารถแบ่งแยกบทบาทผู้นำ ได้ดังต่อไปนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงขององค์กร จะต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่างๆเป็นตัวแทนที่ดีขององค์กรที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์กร และให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

2. เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอกิจกรรม ตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่างๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคลหรือฝ่ายต่างๆ

3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรอง ดังนี้

3.1 สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าในการเจรจาด้านขอเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือการสนับสนุนอื่นๆ

3.2 สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร เพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงาน และเจรจากับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และรูปแบบการสนับสนุนอื่นๆ

3.3 สามารถต่อรองกับลูกค้าผู้ขายปัจจัยการผลิตและผู้ขายสินค้าหรือผู้ให้บริการ เพื่อให้เกิดการซื้อขาย การกำหนดตารางเวลา และเงื่อนไขการขนส่ง

4. การสอนงาน (Coach) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงานดังนี้

4.1 ต้องพยายามช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

4.2 ช่วยให้สมาชิกทีมงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

4.3 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมีขั้นตอนการทำงานและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

### 5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (Team Builder) ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

5.1 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ เช่น มีการใช้จดหมายชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น

5.2 ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่กลุ่ม เช่น การจัดปาร์ตี้ และการสนับสนุนด้านกีฬา

5.3 จัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นช่วงๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จ ปัญหา และสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team Player) มีพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ 3 ประการ ดังนี้

6.1 การวางตัวเป็นสมาชิกและผู้นำทีมที่เหมาะสม

6.2 มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร

6.3 แสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical problem solver) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นและผู้บริหาร ระดับกลางที่จะช่วยสมาชิกของทีมงานแก้ปัญหาด้านเทคนิคโดยมีกิจกรรม 2 ประการ ดังนี้

7.1 ผู้นำควรให้บริการในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้แนะนำด้านเทคนิค

7.2 เป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ เช่น สนับสนุนการสร้างยอดขาย หรือปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องจักรต่างๆ

8. การประกอบการ (Entrepreneur) เป็นผู้ให้คำแนะนำความคิดริเริ่มมีความคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical thinking) และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำประกอบการ การพัฒนาเปลี่ยนแปลงธุรกิจ ถึงแม้จะไม่ใช่งานของตนเอง ซึ่งมีกิจกรรมของการเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ประกอบการ 3 ประการ ดังนี้

8.1 หาวิธีการที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ภายนอก เช่น การเยี่ยมชมธุรกิจ การจัดประชุมกลุ่มอาชีพ หรือการจัดแสดงสินค้า หรือการมีส่วนร่วมในโปรแกรมการศึกษา

8.2 มีการพูดคุยกับลูกค้าและพนักงานถึงความจำเป็น และความต้องการที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

8.3 มีการอ่านสิ่งพิมพ์ บทความ นิตยสารของกลุ่มวิชาชีพ เพื่อที่จะรับรู้สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมและในวงการอาชีพนั้น

ทางด้านแนวคิดเชิงพฤติกรรมนั้นจะมุ่งเน้นในเรื่องเกี่ยวกับผู้นำ (Leaders) และผู้จัดการ (Managers) ที่ใช้พฤติกรรมในการทำงานในสองประเด็นคือ (1) การวิจัยลักษณะงาน การจัดการ ในเรื่องการอธิบายลักษณะการทำงาน เป็นต้นว่า การสังเกต การสั่งการ การปฏิบัติการ และประเด็นต่างๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ การวิจัยเรื่องในในตอนต้นๆ ได้มุ่งไปที่รูปแบบของกิจกรรมและวิธีการใช้เวลาในการทำงานของผู้จัดการ (2) การวิจัยในยุคต่อมาได้มุ่งไปที่การตรวจสอบเนื้อหาของกิจกรรมการจุดการ บทบาทของการจัดการ หน้าที่และการปฏิบัติการ ภาพลักษณ์ที่แสดงให้เห็นความแตกต่างในเรื่องของงาน การจัดการที่ผู้วิจัยนำมาใช้ก็คือ พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ได้รับต่อตำแหน่งต่างๆ ในด้านการจัดการและการรับรู้ความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของงานในหลายรูปแบบ และการวิจัยพฤติกรรมในด้านอื่นๆ คือ การแสวงหาข้อพิสูจน์ความแตกต่างของแบบอย่างพฤติกรรมต่างๆ ระหว่างประสิทธิภาพและการขาดประสิทธิภาพของผู้นำ มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างมากใน 3 ทศวรรษที่ผ่านมา โดยตรวจสอบสหสัมพันธ์ระหว่างการวัด โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ และการวัดในเรื่องของ ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมไปถึงการปฏิบัติงานด้วย การศึกษาเฉพาะอย่างคือ การใช้ห้องทดลองเพื่อตรวจสอบว่าพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพล ต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด ซึ่งก็จะเกี่ยวข้องกับเรื่องการศึกษาการมีประสิทธิภาพและการขาดประสิทธิภาพของการใช้พฤติกรรมการจัดการ

ทางด้านแนวคิดเชิงคุณลักษณะ (Trait approach) เป็นการมุ่งเน้นไปยังคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ และได้มีทฤษฎีเกี่ยวกับคุณสมบัติภาวะผู้นำโดยมุ่งเน้นศึกษาในเรื่องคุณสมบัติพิเศษของผู้นำ เช่น การทำงานที่ไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย การใช้ไหวพริบปฏิภาณ การรู้จักมองการณ์ไกล การมีอำนาจทำการชักชวนได้ดี

### 2.1.6 บุคลิกภาพของผู้นำที่ผู้นำควรมี

บุคลิกลักษณะ คือ ภาพรวมของอุปนิสัย ท่าทาง การแต่งกาย รวมถึงการแสดงออกที่ปรากฏแก่สายตาคนทั่วไป

บุคลิกลักษณะที่ดี คือ บุคลิกลักษณะที่ติดตามต้องใจ เป็นที่นิยมชมชอบแก่ผู้พบเห็น และผู้คบหาสมาคมด้วย

ผู้นำย่อมทรงไว้ซึ่งบุคลิกภาพที่มีเสน่ห์อันจะเป็นเครื่องโน้มน้าวใจผู้อื่นให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องไปสู่การยอมรับและการคล้อยตามวิถีทางและเป้าหมายที่ผู้นำกำหนด นอกเหนือจากอุปนิสัยใจคอที่ดี กว้างขวาง โอบอ้อมอารี และท่าทางอันสง่าแล้ว เรื่องของเสื้อผ้าและการแต่งกายที่มีความสำคัญในการเสริมบุคลิกภาพของผู้นำ เพราะเป็นเครื่องแสดงถึงนิสัยของแต่ละคน

ว่าเป็นอย่างไร สะอาด ประณีต สุภาพ หรือเป็นคนมั่งง่าย นอกจากนี้ การแสดงออกถึงความบริสุทธิ์ใจ จริงใจ รู้จักยกย่องสรรเสริญในคุณความดีของผู้อื่น รวมทั้งมีคำพูดที่น่ายกย่องก็เป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกลักษณะที่ดีด้วยเช่นกัน

### 2.1.7 การใช้ความสามารถของผู้นำแต่ละระดับ

1. ผู้นำระดับต้น (Supervisory Level) ต้องใช้ความสามารถในการทำงานสูง เพราะจะต้องทำงานเป็นและสอนงานลูกน้องได้
2. ผู้นำระดับกลาง (Managerial Level) ต้องใช้ความสามารถในการเข้ากับคนมากที่สุด เพราะจะต้องสัมพันธ์กับทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป
3. ผู้นำระดับสูง (Executive Level) ต้องใช้ความสามารถในการคิดมากที่สุด เพราะต้องทำงานในด้านกำหนดนโยบาย วางแผน คาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้

ในลักษณะของความเป็นผู้นำนั้นจำเป็นจะต้องบ่งบอกถึง สมรรถนะ หรือ ชีตความสามารถในการทำงานด้วย เพราะฉะนั้นเรื่องสมรรถนะ หรือชิตความสามารถจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอีกด้านหนึ่งของผู้ที่ต้องการจะเป็นผู้นำ

## 2.2 แนวคิดทฤษฎี เรื่องชิตความสามารถ

### 2.2.1 ความเป็นมา

ที่มาแนวคิดเรื่อง ชิตความสามารถ เดวิท แมคเลแลน (David C. McClelland) ผู้เป็นต้นคิดเรื่องชิตความสามารถเริ่มทำการศึกษาว่าด้วยพฤติกรรมของคนในสังคมช่วงปี ค.ศ. 1973 เดวิท แมคเลแลน (David C. McClelland ) ตีพิมพ์บทความสำคัญชื่อ การทดสอบชิตความสามารถที่มากกว่าความฉลาด (“Testing for Competence rather than Intelligence” ) ซึ่งถือเป็นที่กำเนิดแนวคิด Competency

แนวคิดเกี่ยวกับ “Competency” หรือ “ความสามารถ” เริ่มนำมาใช้ในวงการธุรกิจเอกชนด้วยการนำ “ความสามารถ” มาประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่ง เดวิท แมคเลแลน (David C. McClelland ) (อ้างถึงในวรรณคดีเพียงจิต บุญโต, 2547) ได้เขียนไว้เกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานกับความสามารถว่า

“การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการ ไม่เหมาะสมในการทำนาย “ความสามารถ” และบอกว่า การสรรหาบุคคลเข้าทำงานควรขึ้นอยู่กับ “ความสามารถ” มากกว่า “คะแนนทดสอบ” เพราะความสามารถเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดของความสำเร็จของงาน”

## 2.2.2 ความหมาย คำว่า จิตความสามารถ

“Competency” มีคำเรียกในภาษาไทยว่า “จิตความสามารถ” หรือ “สมรรถนะ” ได้มีผู้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับ จิตความสามารถ (“Competency”) ไว้ดังนี้

เดวิท แมคเคลแลน (David C. McClelland) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัว บุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้ (อ้างถึงในเพียงจิต บุญโต, 2547)

สก๊อต พารี (Scott Parry) (อ้างถึงในวรรณเพียงจิต บุญโต, 2547) ได้ให้ความหมาย “ความสามารถ” ว่าหมายถึง กลุ่มของ “ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม” ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งสามารถเปรียบเทียบมาตรฐานและปรับปรุงได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา

สเปนเซอร์ (Spencer) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ ว่าหมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill)

จากความหมายของ “ความสามารถ” ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า “ความสามารถ” มีความสำคัญกับ “องค์กร” ด้วยการตอบสนองความต้องการขององค์กรในการสรรหาผู้ที่มีความสามารถที่สุดเข้ามาทำงานและการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร อีกทั้ง “ความสามารถ” ยังมีความสำคัญกับ “ผู้ทำงานที่มีความสามารถ” ในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสามารถปรับพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับยุทธศาสตร์และคุณค่าขององค์กร

**ความหมาย สมรรถนะ ในความหมายของผู้วิจัย** หมายถึง สิ่งประกอบขึ้นมาจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น เด่นกว่าผู้อื่น



### 2.2.3 ประเภทของขีดความสามารถ

ประเภทของ ขีดความสามารถ (Competency) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ขีดความสามารถหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

2. ขีดความสามารถในการทำงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ช่วยส่งเสริมให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ดีกว่ามาตรฐาน

3. ขีดความสามารถบุคลิกลักษณะของคน (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้คนคนนั้นมีความโดดเด่นกว่าคนทั่วไป หรือเรียกว่า ความสามารถพิเศษเฉพาะบุคคล

สมรรถนะ (Competency) เป็นคุณลักษณะความสามารถของบุคคลในการทำงาน เป็นสิ่งที่จะบอกว่าทรัพยากรบุคคลในองค์กรนั้น ควรจะมีคุณลักษณะของความสามารถอย่างไร รวมทั้งเป็นระบบที่จะสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรกับความสามารถของบุคคลให้มาบรรจบพบกัน ซึ่งส่วนหนึ่งของสมรรถนะ (Competency) สามารถที่จะบอกได้ว่าจะต้องพัฒนาบุคลากรในด้านใดบ้างในการที่จะทำให้เขามีคุณลักษณะของความสามารถที่จะไปตอบสนองความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ

สมรรถนะเกี่ยวข้องกับ 2 ส่วน ส่วนแรกคือ ผลการปฏิบัติงานที่บุคคลนั้นทำเสร็จในแต่ละปี อีกส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้อง คือ สมรรถนะ (Competency) ซึ่งหมายถึง ความสามารถขั้นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความสามารถที่เกี่ยวข้องในระดับสูงขึ้นไป การที่สมรรถนะ (Competency) จะเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานที่บุคคลนั้นทำเสร็จได้ต้องใช้กระบวนการในการประเมิน ซึ่งการประเมินดังกล่าว อาจจะเป็นการประเมินอย่างหยาบ ๆ ก็ได้ เช่น การประเมินด้วยสายตา หรือการ คาดคะเนการประเมินจะเป็นตัวบอกว่าผลการปฏิบัติงานเรื่องนี้ที่ออกมาต่ำ เพราะสมรรถนะบางเรื่องต่ำการประเมิน โดยดูจากผลการปฏิบัติงานที่บุคคลนั้นทำเสร็จอย่างเดียวยังไม่ได้เป็นสิ่งรับรองว่าบุคคลนั้นเหมาะสมที่จะได้รับการขึ้นเงินเดือนหรือเหมาะสมที่จะได้รับรางวัลสูงกว่าคนอื่น ๆ เพราะหลายครั้งที่ผลการปฏิบัติงานเสร็จได้ตามเป้าหมายอาจจะไม่ได้เกิดจากความสามารถของบุคคลนั้น แต่ความสำเร็จอาจจะเกิดจากปัจจัยภายนอกที่บุคคลนั้นไม่สามารถไปควบคุมได้ ทำให้คนนั้นทำงานได้ดีขึ้น เพราะฉะนั้นถ้าต้องการให้เกิด ผลการปฏิบัติงานที่บุคคลนั้นทำเสร็จของบุคคลได้ค่อนข้างถาวรไม่ว่าจะมีปัจจัยภายนอกหรือเหตุการณ์อย่างไร อย่างหนึ่งมาสนับสนุนงาน

ของบุคคลนั้นหรือไม่หน่วยงานนั้นก็จะได้ผลงานหรือผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย สิ่งนั้นก็คือ สมรรถนะการทำงาน ดังนั้นหน่วยงานที่จะประเมินผลจะต้องประเมินสองส่วนคือบุคคลนั้นทำงานอะไรสำเร็จบ้าง และมีสมรรถนะการทำงาน ที่เหมาะสมกับงานของเขาในระดับใดมีการพัฒนาสมรรถนะของตัวเองได้สูงขึ้นจากระดับเดิมมากน้อยแค่ไหน ซึ่งเชื่อกันว่าถ้าคนมีสมรรถนะในระดับที่เหมาะสมกับการทำงานของเขาแล้วไม่ว่าสถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรความสามารถในการปฏิบัติงานตรงนั้นจะทำให้ผลงานออกมาในระดับสูงและเป็นไปอย่างถาวร

สมรรถนะตัวบุคคล (Employee Competency) แบ่งเป็น 2 กลุ่ม

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดต้องมีสมรรถนะชุดนี้เหมือนกัน คนที่ไม่มีสมรรถนะชุดนี้ไม่สามารถที่จะทำงานออกมาได้ดี
2. สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในสายงานนั้น คนที่อยู่ในสายงานใดจะต้องมีสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) นั้น

#### 2.2.4 ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะ

เนื่องจากการกำหนดความสามารถหลักเป็นเรื่องเชิงนโยบายที่ถูกกำหนดขึ้น และจะถูกนำมาใช้กับพนักงานทุกคนทุกระดับที่เป็นพนักงานรายเดือน ดังนั้นบุคคลที่มีส่วนร่วมในการกำหนดความสามารถหลัก จะประกอบด้วย 3 กลุ่มหลักได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร, ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละหน่วยงาน และหน่วยงานบุคคล การกำหนดความสามารถที่จะต้องนำมาพัฒนาและฝึกฝนให้พนักงานทุกคนมีนั้น ควรจะมีจำนวนไม่มากนัก ต้องเป็นความสามารถหลักจริงๆ ที่จะถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถนั้นๆ ขึ้นมา โดยส่วนใหญ่จะมีประมาณ 3-5 ตัว แต่พบว่าบางองค์กรต้องการแปลงความสามารถหลักให้เป็นตัวอักษรภาษาอังกฤษที่ร้อยเรียงต่อกัน เพื่อจำได้ง่ายขึ้น ความสามารถหลักที่ถูกกำหนดขึ้นอาจมีมากกว่า 5 ตัวก็ได้ แต่ไม่ควรเกิน 10 ตัว เช่น ความสามารถหลัก 7 ตัว ได้แก่

#### S-E-R-V-I-C-E มีความสามารถว่า

S = Self Learning (การเรียนรู้ด้วยตนเอง)

E = Efficiency (ความมีประสิทธิภาพ)

R = Responsibility (ความรับผิดชอบ)

V = Vision Focus (การมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน)

I = Initiative (นวัตกรรม) C = Customer Service (การให้บริการลูกค้า)

E = Ethics and Integrity (จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์)

### 2.2.5 วิธีการกำหนดสมรรถนะหลักในการทำงาน (Core Competency)

วิธีที่นิยมมากที่สุด คือ การระดมสมองจากผู้บริหารทุกหน่วยงาน เพื่อกำหนดความสามารถหลักขององค์กร แต่ก่อนที่หน่วยงานบุคคลจะเชิญผู้บริหารทุกหน่วยงานมาประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดความสามารถหลักนั้น หน่วยงานบุคคลควรจัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับความสามารถหลักที่องค์กรจะต้องมี โดยขอให้ระบุเหตุผลประกอบความสามารถหลักที่พิจารณาเลือกขึ้นมาด้วย หลังจากนั้นหน่วยงานบุคคลควรสรุปความสามารถหลักทั้งหมดที่ผู้บริหารระดับสูงเลือกขึ้น โดยต้องจัดประชุมเพื่อสรุปและเสนอขอความเห็นชอบของผู้บริหารระดับสูงในแต่ละสายงานอีกครั้ง เมื่อได้ข้อสรุปทั้งหมดแล้ว หน่วยงานบุคคลควรนำเสนอสรุปความสามารถหลักที่กำหนดขึ้นให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรพิจารณาอนุมัติ เพื่อนำไปประกาศใช้ต่อไป

### 2.2.6 ทฤษฎี competency

รูปแบบสมรรถนะที่แบ่งตามลักษณะของ Competency Model จากผลการศึกษารูปแบบสมรรถนะจะแบ่ง Competency Model ออกเป็น ดังนี้

Skills สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ

Knowledge ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล

Social Role, Self-Image ทักษะค่านิยม ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น

Trait บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น

Motive แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน

สมรรถนะที่อยู่ภายนอกของบุคคล ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้ และทักษะ ซึ่งเป็นส่วนที่จะสังเกตเห็นได้ และสามารถที่จะวัดได้ ซึ่งจะง่ายต่อการที่จะพัฒนา สำหรับสมรรถนะส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ลึก ๆ ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย และ อัตมโนทัศน์ สมรรถนะเหล่านี้จะยากต่อการวัดและพัฒนา บางครั้งสมรรถนะด้านอัตมโนทัศน์สามารถสังเกตเห็นได้ บางครั้งก็ซ่อนเร้นอยู่

ภายใน ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลง/พัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม การบำบัดทางจิตวิทยา และหรือพัฒนาโดยการให้ประสบการณ์ทางบวกแก่บุคคลแต่ก็เป็นสิ่งที่พัฒนาค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา

### 2.2.7 ความสามารถทางสมรรถนะ (Competency) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม

สมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กร

สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของบุคคล

### 2.2.8 ส่วนประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะแต่ละตัวประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. สิ่งที่ต้องการต้องการให้รู้ (Knowledge)
2. ความสามารถที่ต้องการให้ทำได้ (Skills)
3. ลักษณะที่ต้องการให้เป็น (Attributes)

ส่วนที่ 1 ความรู้ที่ต้องการกำหนดให้เจ้าหน้าที่ต้องรู้ เพื่อที่จะให้การทำงานในแต่ละตำแหน่ง มีผลงานในระดับสูง บุคลากรต้องรู้อะไรบ้าง ถ้าไม่รู้เรื่องพวกนี้ก็จะไม่สามารถที่จะทำงานในตำแหน่งงานนั้นให้ผลงานออกมาในระดับสูงได้ เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ต้องรู้เรื่องหลักการพัฒนาชุมชน การทำงานเป็นทีม การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามหลักการพัฒนาชุมชน พัฒนาศักยภาพชุมชนตามหลักการพัฒนาชุมชน เป็นต้น ถ้าไม่รู้เรื่องเหล่านี้ก็จะไม่สามารถทำงานตรงนั้นได้ดี

ส่วนที่ 2 ความสามารถหรือทักษะที่ต้องการให้บุคลากรมีหรือทำได้ บุคลากรแต่ละคนจะต้องมีความสามารถและทักษะในเรื่องอะไรบ้าง ถึงจะทำผลงานให้สูงขึ้น เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนต้องมีทักษะด้านการเป็นวิทยากรกระบวนการ ด้านการเสริมสร้างพลังชุมชน การทำงานเป็นทีม เป็นต้น ลักษณะอย่างนี้เป็นทักษะที่ต้องกำหนดเอาไว้

ส่วนที่ 3 คุณลักษณะที่ต้องการให้เจ้าหน้าที่เป็น หลายตำแหน่ง (Attributes) สำคัญกว่า ทักษะและ ความรู้ เพราะถ้าคนที่มีคุณลักษณะไม่ตรงกับตำแหน่งงาน ถึงจะเก่งอย่างไรก็ทำงานไม่

สำเร็จเพราะว่างานไม่เหมาะกับแนวคิดและวิธีการทำงานของเขา เพราะฉะนั้นตรงนี้ จึงมองว่าค่อนข้างที่จะสำคัญ และจะต้องวิเคราะห์ห้อออกมาให้ได้ว่า ในแต่ละตำแหน่งนั้นต้องมีคุณลักษณะอะไรบ้าง ที่จำเป็นกับตำแหน่งนั้น นอกเหนือจากตัวความรู้และทักษะที่ค่อนข้างจะเห็นได้ชัด ความสามารถหรือระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ (Proficiency Scale ) แต่ละเรื่องจะนำไปเป็นหลักในการกำหนดว่าบุคลากรในองค์กรจะต้องมีความสามารถในแต่ละเรื่องของสมรรถนะ (Competency) ระดับใด ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดระดับของพฤติกรรมอยู่ 5 ระดับ ดังนี้

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| 1. Knowledge            | รู้เข้าใจ ทำได้ในเบื้องต้น                          |
| 2. Comprehension        | เข้าใจลึกซึ้ง จับหลักการ สรุปประเด็นสำคัญได้        |
| 3. Application          | ประยุกต์ใช้ได้                                      |
| 4. Analysis & Synthesis | วิเคราะห์ สังเคราะห์ มองเห็นทางเลือกต่าง ๆ          |
| 5. Evaluation           | ประเมินคุณค่า ประเมินทางเลือกจัดทำนโยบายเชิงป้องกัน |

แต่ในบางเรื่องการเขียนระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ ( Competency ) อาจจะเขียนไม่ถึง 5 ระดับก็ได้แล้วแต่เนื้อหาและรายละเอียดของข้อเท็จจริงของสมรรถนะ (Competency) ในเรื่องนั้น ๆ

ในการวิจัยเล่มนี้ต้องการจัดทำเฉพาะ Core Competency ของบุคคลซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ จะจัดทำเฉพาะกลุ่มผู้บริหารในองค์กรเอกชน ซึ่งแบ่งได้ดังนี้

ผู้บริหารระดับต้น (First-Line Manager) โดยทั่วไปผู้บริหารระดับต้น (First-Line Managers) ในเกือบทุกองค์กรจะรับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า หรือบริการต่างๆ ขององค์กร ผู้ได้บังคับบัญชาหรือลูกน้องของผู้บริหารระดับต้น คือ “พนักงานระดับปฏิบัติการ” ดังนั้นผู้บริหารในระดับนี้จะอยู่ระหว่าง “พนักงานระดับปฏิบัติการ” กับ “ผู้บริหารระดับอื่นๆ” ขององค์กร ชื่อตำแหน่งของผู้บริหารระดับต้นนี้อาจเรียกแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานในแต่ละองค์กร เช่น หัวหน้างาน (Supervisor) หัวหน้าแผนก (Section Head) หรือ ผู้จัดการ เป็นต้น เวลาส่วนใหญ่ของผู้บริหารระดับต้นจะใช้ไปกับการกำกับดูแล และแก้ไขปัญหาของลูกน้องที่ตนบังคับบัญชา และการประสานงานกับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันที่อยู่ต่างแผนกภายในองค์กร มากกว่าการติดต่อกับผู้บริหารระดับสูง หรือบุคคลภายนอกองค์กร ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารระดับต้นจึงจำเป็นต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค (Technical Expertise) ของงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อสามารถสอนงานลูกน้อง รวมทั้งยังต้องสามารถควบคุมและกำกับดูแลงานประจำวัน (Day-to-Day Operations) ของลูกน้องของตนด้วย

ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) งานของผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) ขององค์การขนาดใหญ่จะมุ่งไปที่การวางแผน การประสานงาน การมอบหมายงาน การสอนงาน และการประเมินผลงานผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งงานอื่นๆ จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางเป็นบุคคลที่จำเป็นต้องมีทักษะและความสามารถหลากหลาย ทั้งในเรื่องคนและเรื่องงาน ทั้งนี้เพราะเป็นระดับที่ต้องรับนโยบายและกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์การจากผู้บริหารสูงสุดมาแปลงสู่การปฏิบัติของพนักงานในระดับอื่นๆ

ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) ในหลายๆ องค์การมักจะหมายถึงผู้ที่ดำรงตำแหน่ง CEO, President, Managing Director ซึ่งงานของผู้บริหารระดับสูงนี้จะเกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์การ รวมทั้งการกำหนดทิศทางหรืออนาคตขององค์การ เวลาเกือบทั้งหมดหรือมากกว่า 75% ของผู้บริหารระดับสูงนี้จะใช้ไปกับ “การวางแผนและการนำองค์การ” (Planning and Leading) กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการประชุมหรือสื่อสารกับพนักงานระดับสำคัญๆ (Key Persons) ขององค์การ นอกจากนั้นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) ยังเป็นตำแหน่งที่มีความกดดันในงานสูง มีตารางการทำงานที่แน่นตลอดวัน มีความถี่ในการเดินทางทั้งในประเทศและต่างประเทศค่อนข้างสูงนอกจากนี้ยังเป็นตัวแทนขององค์การในงานสาธารณะต่างๆ ผู้บริหารระดับสูงจึงเป็นบุคคลที่จำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำ อีกทั้งยังต้องมีทักษะในการแก้ไขปัญหาและวิกฤติต่างๆ ได้เป็นอย่างดีด้วย

ซึ่งในการทำวิจัยเล่มนี้ทางผู้วิจัยจะคัดเลือกการทำวิจัยในเฉพาะกลุ่มของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

### 2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยเรื่อง ชีตความสามารถของผู้บริหารระดับต้นในสายการผลิตของอุตสาหกรรม อัญมณีและเครื่องประดับ : ของนายกรชัช แก้วมawangศ์ (2542 : 152-157)

สรุปผลการศึกษาเบื้องต้นภายในระยะเวลาที่จำกัด การศึกษาจะใช้กรอบทฤษฎีประกอบกับการศึกษาและการเสนอแนะ ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารในวงการอุตสาหกรรม อัญมณีและเครื่องประดับ เพื่อให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ทางธุรกิจตามสภาพที่เป็นจริง ผลของการศึกษายังต้องดำเนินต่อไปเพื่อค้นหาผลการวิจัยที่พิสูจน์ได้ถูกต้อง โดยผลการศึกษาในภาพรวมสรุปได้ว่าขีดความสามารถของผู้บริหารระดับต้นมีดังนี้

1. การบริหารการผลิต ชัดความสามารถที่ได้คือ
  - 1.1 การวางแผนการผลิต
  - 1.2 ความคิดริเริ่มในการพัฒนากระบวนการผลิต
  - 1.3 การทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างใกล้ชิด
2. การบริหารบุคลากร ชัดความสามารถที่ได้คือ
  - 2.1 มีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารบุคคล
  - 2.2 ส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
  - 2.3 ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม
  - 2.4 มีลักษณะความเป็นผู้นำ
  - 2.5 มีความพร้อมด้านอารมณ์
3. การบริหารข้อมูลข่าวสาร ชัดความสามารถที่ได้คือ
  - 3.1 การเข้าถึงข้อมูล
  - 3.2 แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อประโยชน์ในการทำงานและตนเอง
  - 3.3 มีความเชี่ยวชาญทางการสื่อสาร (Communication Skill)
4. การบริหารทรัพยากร ชัดความสามารถที่ได้คือ วางแผนการใช้วัตถุดิบ

ในกรณีของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับแห่งนี้ ได้มุ่งเน้นพนักงานที่มีฝีมือ (Technical Skill) ในการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การทำงานที่ยาวนาน พนักงานไม่จำเป็นต้องมีการศึกษาระดับสูง อย่างไรก็ตาม การแข่งขันในธุรกิจอัญมณี และเครื่องประดับในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทั้งทางด้านข้อตกลงต่างๆ ที่เกิดจากการค้าเสรี รสนิยมของผู้ซื้อเครื่องประดับและอัญมณีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีการผลิต เป็นต้น จึงทำให้กลยุทธ์ของธุรกิจเครื่องประดับและอัญมณีต้องปรับเปลี่ยนตัวอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารระดับต้น ต้องทำงานโดยใช้สติปัญญา (Conceptual Skill) ในการวิเคราะห์สถานการณ์และปรับตัวมากยิ่งขึ้นกว่าการทำงานแบบประจำ (Routine) ส่วนที่ต้องการพัฒนาอย่างเร่งด่วนคือ การบริหารข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความคิด การเรียนรู้และสติปัญญาที่จะนำมาใช้กับการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับหัวหน้าแผนกด้วยการฝึกอบรมส่งเสริมให้ศึกษานอกเวลาทำงาน หรือจัดหาหลักสูตรพิเศษนอกเวลาทำงาน ฝึกอบรมด้านการใช้คอมพิวเตอร์ หรืออบรมการใช้ภาษาอังกฤษเบื้องต้น

ผลการวิจัยเรื่อง การกำหนดสมรรถนะหลักของพนักงาน ศึกษากรณิบริษัท พี เอ็ม เซ็นเตอร์ จำกัด : ของนพรัตน์ สุขนครวิท (2547 : 138)

พนักงานทุกตำแหน่งในองค์กรจำเป็นต้องมีครบทั้ง 5 ด้าน ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) ลักษณะเฉพาะ (Trait) ในภาพของตัวเอง (Self Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) โดยออกแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ซึ่งพนักงานและผู้บริหารของบริษัทฯ เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์แล้วนำเสนอสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของพนักงานดังนี้

1. มุ่งเน้นการให้บริการลูกค้า
2. มุ่งเน้นการพัฒนาเป็นทีม
3. มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ
4. ความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ

ผลการวิจัยเรื่อง จิตความสามารถที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางในช่วงปี 2545-2549 (สุริรัตน์ พรหมสุวรรณ, 2545 : 1)

การศึกษาเฉพาะนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่บริหารงานในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ผลการศึกษาพบว่า นักบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่อยู่ในกิจการประเภทอุตสาหกรรมการผลิต ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเป็นส่วนใหญ่ อายุเฉลี่ย 39.8 ปี โดยมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป สำหรับความสามารถของนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีหรือใช้อยู่ในปัจจุบันและความสามารถที่พึงประสงค์ในอนาคตคือ

ความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบัน 3 ด้านคือ

1. ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม
2. ความสามารถด้านความยืดหยุ่น
3. การมุ่งเน้นลูกค้า

ความสามารถที่พึงประสงค์ในอนาคต 7 ด้านคือ

1. ความสามารถด้านภาวะผู้นำ



2. ความสามารถด้านการสื่อสาร
3. ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม
4. ความสามารถด้านทักษะวิชาชีพ
5. ความสามารถด้านนวัตกรรม
6. ความสามารถด้านมุ่งเน้นลูกค้า
7. ความสามารถด้านความยืดหยุ่น

ผลการศึกษาความแตกต่างของผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลในกิจการประเภทต่างๆ ต่อความสามารถที่มีหรือใช้ในปัจจุบัน พบว่าความสามารถไม่ต่างกัน ส่วนผู้ที่มีอายุต่างกันและมีภาระหน้าที่หรือระดับตำแหน่งต่างกันมีความสามารถแตกต่างกัน

การศึกษาค้นคว้าขีดความสามารถขององค์กรอื่นๆ จาก 2 องค์กรในอุตสาหกรรมแก้ว (Glass Industry) มีรายละเอียดดังนี้

1. บริษัท บอร์มีออริ ลุยจิ (Bormiori Luigi) [www.bormiori.com](http://www.bormiori.com)

วิสัยทัศน์ขององค์กรคือ ผลิตภัณฑ์ซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะที่โดดเด่น (PRODUCT WITH UNIQUE CHARACTERISTICS)

ขีดความสามารถหลักขององค์กร คือ

1. ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
2. สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ (Innovation)
3. การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation)
4. การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)

2. บริษัท ลิบบี จำกัด (Libbey) [www.grenierliquor.com](http://www.grenierliquor.com)

วิสัยทัศน์ขององค์กรคือ ระดับโลกไม่เป็นที่สองรองใคร (WORLD CLASS, SECOND TO NONE)

ขีดความสามารถหลักขององค์กร คือ

1. การร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

2. การเปลี่ยนแปลง (Change)
3. พัฒนาตนเอง (Self Development)
4. ความเคารพต่อกันและกัน (Respect)
5. ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ (Achievement Orientation)

การศึกษาข้อมูลขีดความสามารถของผู้บริหารระดับกลางองค์การธุรกิจพลังงานแห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งจัดทำขึ้นเมื่อปี 2546 โดยบริษัทที่ปรึกษา Accenture

องค์กรนี้ได้มีการจัดทำขีดความสามารถของพนักงานในองค์กรโดยแบ่งเป็นความสามารถที่องค์กรต้องการให้พนักงานทุกคนมีเท่าเทียมกันตามลักษณะวัฒนธรรมและค่านิยมและความสามารถในลักษณะเชิงการบริหารที่องค์กรให้ความสำคัญ และต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารระดับกลางตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ตามวัฒนธรรมและค่านิยม 5 ด้าน

1. การมีวินัย (Discipline)
2. การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus)
3. ความคุ้มค่าของต้นทุนในการปฏิบัติงาน (Cost Effectiveness)
4. ความซื่อสัตย์สุจริตและการมีสำนึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น (Honest & Integrity)
5. ความรับผิดชอบต่อผลของงานและการยึดมั่นตามข้อตกลง (Accountability & Commitment)

ขีดความสามารถทางการบริหาร (Managerial Competency)

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
2. การประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม (Collaboration & Teamwork)
3. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making)
4. ความรู้ในธุรกิจขององค์กรและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Industry and Business Knowledge)
5. ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership)
6. การบริหารและการพัฒนาบุคลากร (People Management & Development)
7. ความสามารถในการคิดอย่างมีระบบ (Thinking Ability)

จากรายละเอียดของการค้นคว้างานวิจัยในเรื่องผู้นำ ภาวะผู้นำ และขีดความสามารถในการบริหาร รวมถึงหนังสือ Competency at Work ของ “Lyle & Sijne M. Spencer ในเรื่องขีดความสามารถที่ได้รับการยอมรับและได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา มีการแยกหัวข้อขีดความสามารถออกเป็นด้านต่าง ๆ รวมทั้งหมด 21 ด้านด้วยกันคือ

1. ความใส่ใจในการให้บริการ – Customer Service Orientation
2. การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ – Teamwork and Cooperation
3. ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ – Achievement Orientation
4. ความยืดหยุ่น – Flexibility
5. คุณธรรม – Integrity
6. ความคิดเชิงวิเคราะห์ – Analytical Thinking
7. ความคิดรวบยอด – Conceptual Thinking
8. การพัฒนาบุคลากร – Developing Others
9. การสั่งการ – Directiveness
10. การโน้มน้าวใจ – Impact and Influence
11. การค้นหาข้อมูลข่าวสาร – Information Seeking
12. ความคิดริเริ่ม – Initiative
13. ความเข้าใจผู้อื่น – Interpersonal Understanding
14. ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร – Organizational Awareness
15. ความทุ่มเทต่อองค์กร – Organizational Commitment
16. การสร้างสัมพันธภาพ – Relationship Building
17. ความมั่นใจในตนเอง – Self-Confidence
18. การเป็นผู้นำในทีมงาน – Team Leadership
19. ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง – Change Leadership
20. การควบคุมตนเอง – Self-Control
21. ความใส่ใจในระเบียบแบบแผน – Concern for Order

แต่สำหรับการสำรวจขีดความสามารถของผู้นำในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ได้เลือกหัวข้อของขีดความสามารถที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ หรือผู้บริหารสูงสุดในองค์กรในด้านต่างๆ ไว้ทั้งหมด 14 หัวข้อด้วยกัน โดยพิจารณาหัวข้อต่างๆ ที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน หรือบางหัวข้อมีการปรับเปลี่ยนให้

เหมาะสมกับคำถามที่จะเข้าใจง่ายในการทำแบบสอบถามและเพื่อให้ผู้ทำแบบสอบถามเข้าถึงความคิดของตนเองได้ง่ายยิ่งขึ้น โดยได้ทำคำบรรยายในแต่ละหัวข้อไว้ที่ภาคผนวกให้ได้ศึกษาในรายละเอียด



## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษารุ่นนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) เพื่ออธิบายความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถด้านต่างๆของผู้นำในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์และองค์กรสื่อโทรทัศน์ในมุมมองของพนักงาน และใช้เทคนิคการวิจัยแบบสำรวจ (Survey method) โดยใช้แบบสอบถามที่จัดทำอย่างเป็นทางการเพื่อสอบถามกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยผ่านระเบียบวิธีการวิจัยในการหาจำนวน ตัวอย่างและวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างรวมถึงการเลือกเก็บข้อมูล และใช้วิธีการทางสถิติในการตรวจสอบสมมติฐานที่ตั้งขึ้นจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมดังกล่าว สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษามีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 3.1 กรอบความคิดในการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 ระยะเวลาในการดำเนินการ

#### 3.1 กรอบความคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้จะทำการศึกษาขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อโทรทัศน์ในมุมมองของพนักงานเพื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างในมุมมองของพนักงานที่มีความแตกต่างด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ทั้งด้านเพศ วัย อายุงาน ฯลฯ ภายในองค์กรเอง และเปรียบเทียบมุมมองขีดความสามารถในภาพรวมของผู้นำระหว่างองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อ

โทรทัศน์ เพื่อให้เห็นความแตกต่างของขีดความสามารถผู้นำในแต่ละองค์การว่าส่วนใดที่ผู้นำควรให้ความสำคัญ ในมุมมองของพนักงาน

### 3.2 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ คือพนักงานในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ และ พนักงานในองค์การสื่อโทรทัศน์ โดยในการวิจัยในครั้งนี้ทางคณะผู้ทำงานวิจัย ใช้พนักงานในบริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทที่อยู่ในวงการสื่อสิ่งพิมพ์มานานและเป็นบริษัทสื่อสิ่งพิมพ์ที่เข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอีกด้วย ณ ปัจจุบัน บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) แบ่งได้เป็น 3 สายงาน ได้แก่ ธุรกิจโรงพิมพ์ ธุรกิจสำนักพิมพ์ และธุรกิจจัดจำหน่าย โดยในธุรกิจสำนักพิมพ์ ประกอบไปด้วยการผลิตนิตยสารทั้งหมด 9 หัว ที่ประสบความสำเร็จในแง่การเป็นที่รู้จักของกลุ่มผู้อ่าน ไม่ว่าจะเป็น บ้านและสวน แพรว สุดสัปดาห์ Health & Cuisine ชีวิต National geographic (ฉบับภาษาไทย) We room และ Real Parenting รวมถึงการผลิตหนังสือเล่ม (Pocket Book) จากผลงานของนักเขียนไทย และหนังสือแปลจากต่างประเทศ และภายในองค์การมีพนักงานในส่วน of ธุรกิจสำนักพิมพ์ 300 คน เป็นตัวแทนกลุ่มประชากรของพนักงานในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ ส่วนพนักงานในสื่อโทรทัศน์ทางคณะผู้วิจัย ใช้พนักงานในบริษัท เอเชีย เทเลวิชั่น แอนด์ มีเดีย จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่มีประสบการณ์ในวงการโทรทัศน์ของเมืองไทยมานานกว่า 20 ปี โดยมีผลงานเป็นที่รู้จักในปัจจุบันหลายรายการ เช่น รายการสยามทูเดย์ ทาง ททบ.5 รายการเวทีไทย ทาง ททบ.5 รายการสบาย@ไนน์ ทาง โมเดิร์นไนน์ ทวี ฯลฯ และภายในองค์การมีพนักงานทั้งหมด 150 คน เป็นตัวแทนกลุ่มประชากรของพนักงานในองค์การสื่อโทรทัศน์

#### วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้ใช้วิธีการเลือกการสุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 212 คน และดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) ตามสูตรได้ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

- กำหนดให้
- n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
  - N = ขนาดของประชากร
  - e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

แทนค่าตามสูตร ได้ผลดังนี้

$$n = \frac{450}{1 + 450 (.05)^2}$$

$$= 211.76 \text{ คน } (= 212 \text{ คน})$$

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ตามสัดส่วน ของประชากร พนักงานในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ 300 คน สัดส่วน 66.7% พนักงานในองค์การสื่อโทรทัศน์ 150 คน สัดส่วน 33.3%กลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ตามสูตร เท่ากับ 212 คน แบ่งเป็นพนักงานในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ จำนวน 141 คน พนักงานในองค์การสื่อโทรทัศน์ 71 คน จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก(Convenience Sampling) จากพนักงานในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์และพนักงานในองค์การสื่อโทรทัศน์ โดยการแจกแบบสอบถาม เกินจำนวนกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว และทำการคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ และได้รับการตอบรับ จากองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ จำนวน 141 คน จากองค์การสื่อโทรทัศน์ จำนวน 71 คน จึงได้ใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวในการศึกษางานวิจัยต่อไป

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาครั้งนี้ เป็นการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการทราบซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม โดยศึกษาจากแนวคิด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์และข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุงานในองค์การ การศึกษา ตำแหน่งงานในบริษัท ประเภทองค์การที่ทำงาน เป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed end)

ส่วนที่ 2 เป็นการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถด้านต่างๆ ของผู้นำในมุมมองของพนักงาน ได้แก่ ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การสั่งการ การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก คุณธรรม ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร อุทิศตนต่อองค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด

### ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่างๆ

#### 3.5 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่อง จิตความสามารถหลัก (Core Competency) ของผู้นำในองค์กร จากนั้นนำมากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย กำหนดนิยาม และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามเรื่อง การศึกษาจิตความสามารถด้านต่างๆ ของผู้นำ ในองค์กร สื่อสิ่งพิมพ์และองค์กรสื่อโทรทัศน์ ในมุมมองของพนักงาน และตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ แล้วนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ

#### 3.6 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง ด้วยวิธี สุ่มตามสะดวก Convenience Sample โดยการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานในบริษัท อมรินทร์พรีนติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) และพนักงานในบริษัท เอเชีย เทเลวิชั่น แอนด์ มีเดีย จำกัด ในช่วงเวลา 22-29 มกราคม 2551 โดยการขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ระดับสูงในองค์กร ในการให้พนักงานตอบแบบสอบถาม ผู้ศึกษาเป็นผู้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูลหากพบข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ผู้วิจัยจะดำเนินการคัดออกและเก็บเพิ่มเติมจนกระทั่งครบจำนวน 212 ราย และทำการรวบรวมกลับมาเพื่อทำการวิเคราะห์ต่อไป

#### 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การประมวลผลข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For Windows Version 10.0.5

1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้องของแบบสอบถามหลังจากดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างกรอกแบบสอบถาม

1.2 บันทึกข้อมูลที่เป็นรหัสในแบบบันทึกข้อมูล และเครื่องคอมพิวเตอร์ตามลำดับ



1.3 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

1.4 ประมวลผลข้อมูลตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย

2. การวิเคราะห์ข้อมูล ทำการวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับการวิจัย ดังนี้

2.1 อธิบายลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ อายุงานในองค์การ การศึกษา ตำแหน่งงานในบริษัท ประเภทองค์กรที่ทำงาน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ได้แก่ หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ

2.2 อธิบายความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถด้านต่างๆ ของผู้นำ ในมุมมองของพนักงาน โดยใช้ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.3 เกณฑ์การให้คะแนน

เห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้ 5 คะแนน

เห็นด้วย ให้ 4 คะแนน

เห็นด้วยปานกลาง ให้ 3 คะแนน

เห็นด้วยน้อย ให้ 2 คะแนน

เห็นด้วยน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน

$$\text{ช่วงคะแนน} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

การแปรผลค่าคะแนนระดับความสามารถของผู้บริหาร

4.21 – 5.00 หมายถึง มีความสามารถในระดับ **สูงมาก**

3.41 – 4.20 หมายถึง มีความสามารถในระดับ **สูง**

2.61 – 3.40 หมายถึงมีความสามารถในระดับ **ปานกลาง**

1.81 – 2.60 หมายถึง มีความสามารถในระดับ **ต่ำ**

1.00 – 1.80 หมายถึง มีความสามารถในระดับ **ต่ำมาก**

การทดสอบสมมติฐาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยใช้ค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการทดสอบ Independent Sample t-test ในการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นระหว่างพนักงานองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์และพนักงานองค์กรสื่อโทรทัศน์ ที่มีต่อขีดความสามารถของผู้นำในแต่ละด้าน และ ค่าสถิติ F-test ด้วยวิธี One Way Anova ในการทดสอบความแตกต่างในปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีต่อขีดความสามารถของผู้นำในแต่ละด้าน





## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

งานวิจัย เรื่อง “การศึกษาขีดความสามารถด้านต่างๆ ของผู้นำ ในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์และองค์กรสื่อโทรทัศน์ ในมุมมองของพนักงาน” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey method) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ จำนวน 141 คน และองค์กรสื่อโทรทัศน์ จำนวน 71 คน เนื้อหาในแบบสอบถามประกอบด้วยข้อมูล 3 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับขีดความสามารถที่ผู้นำควรมี ในมุมมองของพนักงาน
- ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่างๆ

ได้ผลการศึกษาดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะทางประชากร	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	52	24.5
หญิง	160	75.5
รวม	212	100.0
อายุ		
ต่ำกว่า 20 ปี	0	0
21 - 23 ปี	24	11.3
24 - 26 ปี	59	27.8
27 - 29 ปี	56	26.4
30 ปีขึ้นไป	73	34.4
รวม	212	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะทางประชากร	จำนวน	ร้อยละ
อายุงานในองค์กร		
ไม่เกิน 1 ปี	67	31.6
1-3 ปี	81	38.2
3-5 ปี	33	15.6
มากกว่า 5 ปี	31	14.6
รวม	212	100.0
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	16	7.5
ปริญญาตรี	171	80.7
สูงกว่าปริญญาตรี	25	11.8
รวม	212	100.0
ตำแหน่งงานในบริษัท		
พนักงานในระดับปฏิบัติการ	176	83.0
หัวหน้าหน่วยหรือส่วนงาน	29	13.7
ระดับผู้จัดการฝ่าย	7	3.3
รวม	212	100.0
ประเภทองค์กรที่ทำงาน		
องค์กรสื่อสิ่งพิมพ์	141	66.5
องค์กรสื่อโทรทัศน์	71	33.5
รวม	212	100.0

จากตารางที่ 4.1 ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 212 คน เป็นพนักงานหญิง ร้อยละ 75.5 ส่วนที่เหลือเป็นพนักงานชาย ร้อยละ 24.5 พนักงานส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 34.4 รองลงมา มีอายุระหว่าง 24-26 ปี คิดเป็น ร้อยละ 27.8 โดยมีพนักงานกลุ่มอายุ 21-23 ปี ในสัดส่วน น้อยที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 11.3 กลุ่มตัวอย่างกลุ่มใหญ่ที่สุด มีอายุงานในองค์กร 1-3 ปี คิดเป็น ร้อยละ 38.2 รองลงมา มีอายุงานไม่เกิน 1 ปี คิดเป็น ร้อยละ 31.6 พนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็น ร้อยละ 80.7 สูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 11.8 ต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 7.5 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการ คิดเป็น ร้อยละ 83.0 หัวหน้าหน่วยหรือส่วนงาน ร้อยละ 13.7 ระดับผู้จัดการฝ่าย ร้อยละ 3.3 เป็นพนักงานในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ จำนวน 141 คน คิดเป็น ร้อยละ 66.5 และเป็นพนักงานจากองค์กรสื่อโทรทัศน์ จำนวน 71 คน คิดเป็น ร้อยละ 33.5

ตารางที่ 4.2 ลักษณะทางประชากรของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทองค์กรที่ทำงานในปัจจุบัน

ลักษณะทางประชากร		ประเภทองค์กรที่ทำงาน	
		องค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ (n=141 คน)	องค์กรสื่อโทรทัศน์ (n=71 คน)
เพศ	ชาย	28	24
	หญิง	113	47
อายุ	ต่ำกว่า 20 ปี	0	0
	21 - 23 ปี	9	15
	24 - 26 ปี	44	15
	27 - 29 ปี	44	12
	30 ปีขึ้นไป	44	29
อายุงานในองค์กร	ไม่เกิน 1 ปี	42	25
	1-3 ปี	49	32
	3-5 ปี	29	4
	มากกว่า 5 ปี	21	10
การศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	9
	ปริญญาตรี	111	60
	สูงกว่าปริญญาตรี	23	2
ตำแหน่งงานใน	พนักงานในระดับปฏิบัติการ	121	55
	หัวหน้าหน่วยหรือส่วนงาน	17	12
	ระดับผู้จัดการฝ่าย	3	4

จากตารางที่ 4.2 ผลการศึกษา พบว่า พนักงานจากองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ จำนวน 141 คน เป็นพนักงานหญิง ร้อยละ 80.1 ส่วนที่เหลือเป็นพนักงานชาย ร้อยละ 19.9 พนักงานมีอายุระหว่าง 24-26 ปี และ 27-29 ปี และ 30 ปีขึ้นไป ในสัดส่วนเท่ากัน คือ ร้อยละ 31.2 โดยมีพนักงานกลุ่มอายุ 21-23 ปี ในสัดส่วน น้อยที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 6.4 กลุ่มตัวอย่างกลุ่มใหญ่ที่สุด มีอายุงานในองค์กร 1-3 ปี คิดเป็น ร้อยละ 34.8 รองลงมา มีอายุงานไม่เกิน 1 ปี คิดเป็น ร้อยละ 29.8 พนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็น ร้อยละ 78.7 สูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 16.3 ต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 5.0 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการ คิดเป็น ร้อยละ 85.8 หัวหน้าหน่วยหรือส่วนงาน ร้อยละ 12.1 ระดับผู้จัดการฝ่าย ร้อยละ 2.1

สำหรับพนักงานจากองค์กรสื่อโทรทัศน์ จำนวน 71 คน พบว่า เป็นพนักงานหญิง ร้อยละ 66.2 ส่วนที่เหลือเป็นพนักงานชาย ร้อยละ 33.8 พนักงานส่วนใหญ่อายุ 30 ปีขึ้นไป ในสัดส่วน ร้อยละ 40.8 โดยมีพนักงานกลุ่มอายุ 27-29 ปี ในสัดส่วน น้อยที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 16.9 กลุ่มตัวอย่างกลุ่มใหญ่ที่สุด มีอายุงานในองค์กร 1-3 ปี คิดเป็น ร้อยละ 45.1 รองลงมา มีอายุงานไม่เกิน 1 ปี คิดเป็น ร้อยละ 35.2 พนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็น ร้อยละ 84.5 ต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 12.7 สูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 2.8 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการ คิดเป็น ร้อยละ 77.5 หัวหน้าหน่วยหรือส่วนงาน ร้อยละ 16. ระดับผู้จัดการฝ่าย ร้อยละ 5.6

ตารางที่ 4.3 ระดับขีดความสามารถของผู้นำในแต่ละด้าน ในมุมมองของพนักงานในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์และองค์กรสื่อโทรทัศน์

ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความสามารถด้านต่างๆ ของผู้นำ ในมุมมองพนักงาน
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.55	0.58	สูงมาก
คุณธรรม	4.54	0.61	สูงมาก
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.53	0.55	สูงมาก
ความคิดเชิงวิเคราะห์	4.50	0.57	สูงมาก
การสร้างสัมพันธภาพ	4.46	0.56	สูงมาก
ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร	4.45	0.56	สูงมาก
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.44	0.57	สูงมาก
ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก)	4.43	0.59	สูงมาก
การดำเนินการเชิงรุก	4.38	0.59	สูงมาก
ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ	4.36	0.49	สูงมาก
อุทิศตนต่อองค์กร	4.26	0.64	สูงมาก
การโน้มน้าวใจ	4.23	0.62	สูงมาก
การสั่งการ	4.17	0.65	สูง
ความมั่นใจในตนเอง	3.70	0.39	สูง
ขีดความสามารถของผู้นำในภาพรวม	4.36	0.41	สูงมาก

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ในมุมมองของพนักงานทั้งในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์และองค์กรสื่อโทรทัศน์ ผู้นำควรมีความสามารถในภาพรวม ในระดับสูงมาก ค่าเฉลี่ย 4.36 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นสิ่งที่ผู้นำควรมีมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.55 รองลงมา คือ คุณธรรม และ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่ผู้นำควรมีในอันดับต้นๆ ในมุมมองของพนักงาน ค่าเฉลี่ย 4.54 และ 4.53 ตามลำดับ ในขณะที่ ความมั่นใจในตนเอง เป็นสิ่งที่พนักงานมองว่า เป็นคุณลักษณะของผู้นำน้อยกว่าด้านอื่นๆ ค่าเฉลี่ย 3.70

จากภาพรวมดังกล่าว สรุปได้ว่า ขีดความสามารถด้านต่างๆ ของผู้นำ ทั้งในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์และองค์กรสื่อโทรทัศน์ ในระดับสูงมาก ในมุมมองของพนักงาน 2 องค์กร คือ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ คุณธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดเชิงวิเคราะห์ การสร้างสัมพันธภาพ ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การดำเนินการเชิงรุก ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ อุทิศตนต่อองค์กร การโน้มน้าวใจ

นอกจากนี้ขีดความสามารถของผู้นำ ทั้งในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์และองค์กรสื่อโทรทัศน์ในระดับสูง ในมุมมองของพนักงาน 2 องค์กร คือ การสั่งการ ความมั่นใจในตนเอง



ตารางที่ 4.4 ระดับขีดความสามารถของผู้นำในแต่ละด้าน ในมุมมองของพนักงานจำแนกตามองค์การ  
ที่ทำงานในปัจจุบัน

ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)	ประเภทองค์การที่ทำงาน					
	องค์การสื่อสิ่งพิมพ์			องค์การสื่อโทรทัศน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสามารถด้านต่างๆ ของผู้นำในมุมมองพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสามารถด้านต่างๆ ของผู้นำในมุมมองพนักงาน
ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ	4.31	.50	สูงมาก	4.44	.47	สูงมาก
ความคิดเชิงวิเคราะห์	<b>4.54</b>	.56	สูงมาก	4.44	.58	สูงมาก
ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายใน และภายนอก)	4.44	.59	สูงมาก	4.42	.59	สูงมาก
การสั่งการ	4.18	.62	สูง	4.14	.71	สูง
การโน้มน้าวใจ	4.24	.62	สูงมาก	4.22	.63	สูงมาก
การดำเนินการเชิงรุก	4.35	.57	สูงมาก	4.45	.62	สูงมาก
คุณธรรม	4.50	.63	สูงมาก	<b>4.61</b>	.56	สูงมาก
ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร	4.43	.58	สูงมาก	4.47	.54	สูงมาก
อุทิศตนต่อองค์กร	4.20	.63	สูง	4.37	.65	สูงมาก
การสร้างสัมพันธภาพ	4.44	.57	สูงมาก	4.50	.54	สูงมาก
ความมั่นใจในตนเอง	3.69	.40	สูง	3.72	.37	สูง
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.53	.59	สูงมาก	4.59	.55	สูงมาก
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.43	.57	สูงมาก	4.45	.58	สูงมาก
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.48	.56	สูงมาก	<b>4.61</b>	.54	สูงมาก
ขีดความสามารถของผู้นำใน ภาพรวม	4.34	.40	สูงมาก	4.39	.41	สูงมาก

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า ในมุมมองของพนักงานในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ ผู้นำควรมีความสามารถในภาพรวม ในระดับสูงมาก ค่าเฉลี่ย 4.34 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่าความสามารถในความคิดเชิงวิเคราะห์เป็นสิ่งที่ผู้นำควรมีมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.54 รองลงมา คือความสามารถในการการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และ คุณธรรม เป็นสิ่งที่ผู้นำควรมีในอันดับต้นๆ ในมุมมองของพนักงาน ค่าเฉลี่ย 4.53 และ 4.50 ตามลำดับ ในขณะที่ ความมั่นใจในตนเอง เป็นสิ่งที่พนักงานมองว่า เป็นคุณลักษณะของผู้นำน้อยกว่าด้านอื่นๆ ค่าเฉลี่ย 3.69

จากภาพรวมดังกล่าว สรุปได้ว่า ขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ ในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ ในระดับสูงมาก ในมุมมองของพนักงานองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ คือ ความคิดเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ คุณธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร การสร้างสัมพันธภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการเชิงรุก ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ การโน้มน้าวใจ

นอกจากนี้ขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ ในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ ในระดับสูง ในมุมมองของพนักงานองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ คือ อุทิศตนต่อองค์กร การสั่งการ ความมั่นใจในตนเอง สำหรับมุมมองของพนักงานในองค์กรสื่อโทรทัศน์ พนักงานมีความเห็นว่า ผู้นำควรมีความสามารถในภาพรวม ในระดับสูงมาก ค่าเฉลี่ย 4.39 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า คุณธรรม และ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่ผู้นำควรมีมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.61 รองลงมา คือ ความสามารถในการการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และ คุณธรรม รองลงมา คือ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และ การสร้างสัมพันธภาพ เป็นสิ่งที่ผู้นำควรมีในอันดับต้นๆ ในมุมมองของพนักงาน ค่าเฉลี่ย 4.59 และ 4.50 ตามลำดับ ในขณะที่ ความมั่นใจในตนเอง เป็นสิ่งที่พนักงานมองว่า เป็นคุณลักษณะของผู้นำน้อยกว่าด้านอื่นๆ ค่าเฉลี่ย 3.72

จากภาพรวมดังกล่าว สรุปได้ว่า ขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ ในองค์กรสื่อโทรทัศน์ ในระดับสูงมาก ในมุมมองของพนักงานองค์กรสื่อโทรทัศน์ คือ คุณธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างสัมพันธภาพ ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร การดำเนินการเชิงรุก การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การโน้มน้าวใจ อุทิศตนต่อองค์กร

นอกจากนี้ขีดความสามารถของผู้นำ ในองค์กรสื่อโทรทัศน์ ในระดับสูง ในมุมมองของพนักงานองค์กรสื่อโทรทัศน์ คือ การสั่งการ ความมั่นใจในตนเอง

#### 4.1 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

1. พนักงานขององค์การสื่อสิ่งพิมพ์ ที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

1.1 พนักงานขององค์การสื่อสิ่งพิมพ์ ชายและหญิง จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

H<sub>0</sub>: พนักงานขององค์การสื่อสิ่งพิมพ์ ชายและหญิง จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ ไม่แตกต่างกัน

H<sub>1</sub>: พนักงานขององค์การสื่อสิ่งพิมพ์ ชายและหญิง จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.5 ขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของพนักงานชายและหญิง ในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์

ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)	เพศ	
	ชาย (n=28)	หญิง (n=113)
ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ	4.37	4.30
ความคิดเชิงวิเคราะห์	4.57	4.53
ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก)	4.37	4.46
การสั่งการ	4.25	4.17
การโน้มน้าวใจ	4.30	4.22
การดำเนินการเชิงรุก	4.45	4.33
คุณธรรม	4.45	4.52
ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร	4.55	4.40
อุทิศตนต่อองค์กร	4.31	4.17
การสร้างสัมพันธภาพ	4.54	4.42
ความมั่นใจในตนเอง	3.82	3.66
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.62	<b>4.51</b>
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.57	4.40
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	<b>4.64</b>	4.45
ขีดความสามารถของผู้นำในภาพรวม	4.41	4.32

จากตารางที่ 4.5 ชัดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของพนักงานชายและหญิง ในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า พนักงานชายและหญิง ในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์มีมุมมองในขีดความสามารถของผู้นำในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานชายและหญิง ในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ มีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การสั่งการ การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก คุณธรรม ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร อุทิศตนต่อองค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมุมมองของพนักงานชาย ในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ พบว่า ชัดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สำหรับพนักงานหญิง ในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์มีความเห็นว่า ชัดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

1.2 พนักงานขององค์กรสื่อสารสิ่งพิมพ์ ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำแตกต่างกัน

H<sub>0</sub>:พนักงานขององค์กรสื่อสารสิ่งพิมพ์ ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ ไม่แตกต่างกัน

H<sub>1</sub>:พนักงานขององค์กรสื่อสารสิ่งพิมพ์ ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.6 ขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของพนักงานที่มีอายุต่างกัน ในองค์กรสื่อสารสิ่งพิมพ์

ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)	อายุ			
	21 - 23 ปี (n=9)	24 - 26 ปี (n=44)	27 - 29 ปี (n=44)	30 ปีขึ้นไป (n=44)
ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ	4.41	4.41	4.23	4.29
ความคิดเชิงวิเคราะห์	4.26	<b>4.61</b>	4.56	4.50
ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก)	4.11	4.53	4.45	4.40
การสั่งการ	3.85	4.30	4.20	4.11
การโน้มน้าวใจ	4.15	4.29	4.37	4.08
การดำเนินการเชิงรุก	4.15	4.27	4.43	4.39
คุณธรรม	4.00	4.46	<b>4.59</b>	4.56
ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร	4.37	4.35	4.49	4.46
อุทิศตนต่อองค์กร	4.04	4.16	4.12	4.35
การสร้างสัมพันธภาพ	4.30	4.36	4.54	4.47
ความมั่นใจในตนเอง	3.56	3.71	3.69	3.70
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	<b>4.48</b>	4.48	4.50	<b>4.62</b>
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.30	4.38	4.52	4.42
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.44	4.56	4.46	4.44
ขีดความสามารถของผู้นำในภาพรวม	4.17	4.35	4.37	4.34

จากตารางที่ 4.6 วัดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของพนักงานที่มีอายุต่างกัน ในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า พนักงานในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีมุมมองในวัดความสามารถของผู้นำในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในเรื่อง ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การสั่งการ การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก คุณธรรม ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร อุทิศตนต่อองค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมุมมองของพนักงานที่มีอายุ 21-23 ปี ในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ พบว่า วัดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ สำหรับพนักงานอายุ 24-26 ปี เห็นว่า วัดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ ความคิดเชิงวิเคราะห์ พนักงานที่มีอายุ 27-29 ปี เห็นว่า ผู้นำควรมีคุณธรรม มากที่สุด และ พนักงานอายุ 30 ปีขึ้นไป มองว่า ผู้นำควรมีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มากที่สุด

1.3 พนักงานขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ ที่มีอายุงานในองค์กรแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

$H_0$ : พนักงานขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ ที่มีอายุงานในองค์กรแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ ที่มีอายุงานในองค์กรแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7 ขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของพนักงานที่มีอายุงานต่างกัน ในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์

ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)	อายุงานในองค์กร			
	ไม่เกิน 1 ปี (n=42)	1-3 ปี (n=49)	3-5 ปี (n=29)	มากกว่า 5 ปี (n=21)
ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ	4.32	4.26	4.26	4.51
ความคิดเชิงวิเคราะห์	4.50	<b>4.48</b>	<b>4.63</b>	4.62
ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก)	4.37	4.29	4.53	<b>4.79</b>
การสั่งการ	4.21	4.16	4.24	4.11
การโน้มน้าวใจ	4.33	4.09	4.28	4.35
การดำเนินการเชิงรุก	4.27	4.29	4.46	4.51
คุณธรรม	4.49	4.39	4.54	4.73
ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร	<b>4.52</b>	4.34	4.46	4.41
อุทิศตนต่อองค์กร	4.23	4.15	4.15	4.32
การสร้างสัมพันธภาพ	4.45	4.35	4.54	4.52
ความมั่นใจในตนเอง	3.69	3.65	3.79	3.65
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	<b>4.52</b>	4.47	4.54	4.68
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.50	4.36	4.47	4.40
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.50	4.46	4.51	4.48
ขีดความสามารถของผู้นำในภาพรวม	4.35	4.27	4.39	4.43

จากตารางที่ 4.7 ชัดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของพนักงานที่มีอายุงานต่างกัน ในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า พนักงานในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีอายุงานแตกต่างกัน จะมีมุมมองในชัดความสามารถของผู้นำในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีอายุงานแตกต่างกันจะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ การสั่งการ การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก คุณธรรม ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร อุทิศตนต่อองค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมุมมองของพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 1 ปี ในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ พบว่า ชัดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร และ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ สำหรับพนักงานที่มีอายุงาน 1-5 ปี เห็นว่า ชัดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ ความคิดเชิงวิเคราะห์ พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี เห็นว่า ผู้นำควรมีความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) มากที่สุด



1.4 พนักงานขององค์กรสื่อสารสิ่งพิมพ์ ที่มีการศึกษาแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

$H_0$ : พนักงานขององค์กรสื่อสารสิ่งพิมพ์ ที่มีการศึกษาแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานขององค์กรสื่อสารสิ่งพิมพ์ ที่มีการศึกษาแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 ขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของพนักงานที่มีการศึกษาต่างกัน ในองค์กรสื่อสารสิ่งพิมพ์

ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)	การศึกษา		
	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n=7)	ปริญญาตรี (n=111)	สูงกว่าปริญญาตรี (n=23)
ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ	4.29	4.32	4.29
ความคิดเชิงวิเคราะห์	4.33	<b>4.56</b>	4.51
ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก)	4.33	4.47	4.32
การสั่งการ	3.81	4.23	4.09
การโน้มน้าวใจ	4.33	4.25	4.17
การดำเนินการเชิงรุก	4.43	4.34	4.41
คุณธรรม	4.43	4.49	4.59
ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร	4.14	4.44	4.48
อุทิศตนต่อองค์กร	4.14	4.14	4.51
การสร้างสัมพันธภาพ	<b>4.48</b>	4.42	4.55
ความมั่นใจในตนเอง	3.57	3.71	3.67
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.43	4.51	<b>4.68</b>
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.29	4.42	4.54
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.24	4.48	4.57
ขีดความสามารถของผู้นำในภาพรวม	4.23	4.34	4.38

จากตารางที่ 4.8 ชัดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของพนักงานที่มีการศึกษาดังกัน ในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า พนักงานในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีการศึกษาแตกต่างกัน จะมีมุมมองในชัดความสามารถของผู้นำในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีการศึกษาแตกต่างกันจะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในเรื่อง การอุทิศตนต่อองค์กร ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การสั่งการ การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก คุณธรรม ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมุมมองของพนักงานที่มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี ในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ พบว่า ชัดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ การสร้างสัมพันธภาพ สำหรับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี เห็นว่า ชัดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ ความคิดเชิงวิเคราะห์ พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เห็นว่า ผู้นำควรมีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มากที่สุด

1.5 พนักงานขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

$H_0$ : พนักงานขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 ขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์

ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)	ตำแหน่งงานในบริษัท	
	พนักงานในระดับปฏิบัติการ (n=121)	ตั้งแต่หัวหน้าหน่วยหรือ ส่วนงานขึ้นไป (n=20)
ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ	4.31	4.35
ความคิดเชิงวิเคราะห์	4.54	4.52
ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก)	4.45	4.37
การสั่งการ	4.20	4.07
การโน้มน้าวใจ	4.25	4.17
การดำเนินการเชิงรุก	4.32	4.53
คุณธรรม	4.49	4.58
ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร	4.42	4.47
อุทิศตนต่อองค์กร	4.19	4.27
การสร้างสัมพันธภาพ	4.46	4.37
ความมั่นใจในตนเอง	3.69	3.68
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.51	<b>4.68</b>
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.41	4.53
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.48	4.53
ขีดความสามารถของผู้นำในภาพรวม	4.34	4.37

จากตารางที่ 4.9 จิตความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า พนักงานในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน จะมีมุมมองในจิตความสามารถของผู้นำในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันจะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การสั่งการ การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก คุณธรรม ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร อุทิศตนต่อองค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมุมมองของพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติการ ในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ พบว่า จิตความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ ความคิดเชิงวิเคราะห์ สำหรับพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ระดับหัวหน้าหน่วยหรือส่วนงานขึ้นไป เห็นว่า จิตความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

2. พนักงานขององค์การสื่อโทรทัศน์ ที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

2.1 พนักงานขององค์การสื่อโทรทัศน์ ชายและหญิง จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

$H_0$ : พนักงานขององค์การสื่อโทรทัศน์ ชายและหญิง จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานขององค์การสื่อโทรทัศน์ ชายและหญิง จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 ขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของพนักงานชายและหญิง  
ในองค์การสื่อโทรทัศน์

ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)	เพศ	
	ชาย (n=24)	หญิง (n=47)
ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ	4.24	4.54
ความคิดเชิงวิเคราะห์	4.14	4.60
ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก)	4.10	4.59
การสั่งการ	3.82	4.30
การโน้มน้าวใจ	4.00	4.33
การดำเนินการเชิงรุก	4.18	4.58
คุณธรรม	4.43	<b>4.70</b>
ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร	4.22	4.60
อุทิศตนต่อองค์กร	4.17	4.48
การสร้างสัมพันธภาพ	4.37	4.57
ความมั่นใจในตนเอง	3.64	3.76
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.40	4.69
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.19	4.57
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	<b>4.50</b>	4.67
ขีดความสามารถของผู้นำในภาพรวม	4.17	4.50

จากตารางที่ 4.10 ชัดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของพนักงานชายและหญิง ในองค์กรสื่อโทรทัศน์ ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า พนักงานชายและพนักงานหญิง ในองค์กรสื่อโทรทัศน์ จะมีมุมมองในขีดความสามารถของผู้นำในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานชายและหญิงในองค์กรสื่อโทรทัศน์จะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การสั่งการ การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คุณธรรม อุทิศตนต่อองค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมุมมองของพนักงานชาย ในองค์กรสื่อโทรทัศน์ พบว่า ชัดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สำหรับพนักงานหญิง เห็นว่า ผู้นำควรมีคุณธรรม มากที่สุด

2.2 พนักงานขององค์กรสื่อโทรทัศน์ ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

$H_0$ : พนักงานขององค์กรสื่อโทรทัศน์ ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานขององค์กรสื่อโทรทัศน์ ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 ขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของพนักงานที่มีอายุต่างกัน ในองค์กรสื่อโทรทัศน์

ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)	อายุ			
	21 - 23 ปี (n=15)	24 - 26 ปี (n=15)	27 - 29 ปี (n=12)	30 ปีขึ้นไป (n=29)
ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ	4.33	4.36	4.56	4.48
ความคิดเชิงวิเคราะห์	4.27	4.31	4.50	4.57
ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก)	4.31	4.09	4.61	4.57
การสั่งการ	3.98	3.84	4.33	4.30
การโน้มน้าวใจ	4.22	4.07	4.33	4.25
การดำเนินการเชิงรุก	4.31	4.27	4.44	4.61
คุณธรรม	4.60	<b>4.76</b>	4.58	4.55
ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร	4.40	4.36	4.61	4.52
อุทิศตนต่อองค์กร	4.24	4.40	4.44	4.39
การสร้างสัมพันธภาพ	<b>4.62</b>	4.36	4.69	4.44
ความมั่นใจในตนเอง	3.84	3.64	3.64	3.72
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.40	4.53	<b>4.81</b>	4.63
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.40	4.53	4.36	4.46
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.56	4.53	4.67	<b>4.66</b>
ขีดความสามารถของผู้นำในภาพรวม	4.32	4.29	4.47	4.44

จากตารางที่ 4.11 ชัดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของพนักงานที่มีอายุต่างกัน ในองค์กรสื่อโทรทัศน์ ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยพบว่า พนักงานในองค์กรสื่อโทรทัศน์ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีมุมมองในชัดเจนความสามารถของผู้นำในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานในองค์กรสื่อโทรทัศน์ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ การสั่งการ การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก คุณธรรม ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร อุทิศตนต่อองค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมุมมองของพนักงานที่มีอายุ 21-23 ปี ในองค์กรสื่อโทรทัศน์ พบว่า ชัดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ การสร้างสัมพันธภาพ สำหรับพนักงานที่มีอายุ 24-26 ปี เห็นว่า ผู้นำควรมีคุณธรรม มากที่สุด พนักงานที่มีอายุ 27-29 ปี เห็นว่า ผู้นำควรมีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มากที่สุด และ พนักงานที่มีอายุ 30 ปีขึ้นไป มองว่า ผู้นำควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มากที่สุด



2.3 พนักงานขององค์กรสื่อโทรทัศน์ ที่มีอายุงานในองค์กรแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

$H_0$ : พนักงานขององค์กรสื่อโทรทัศน์ ที่มีอายุงานในองค์กรแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานขององค์กรสื่อโทรทัศน์ ที่มีอายุงานในองค์กรแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 ขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของพนักงานที่มีอายุงานต่างกัน ในองค์กรสื่อโทรทัศน์

ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)	อายุงานในองค์กร			
	ไม่เกิน 1 ปี (n=25)	1-3 ปี (n=32)	3-5 ปี (n=4)	มากกว่า 5 ปี (n=10)
ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ	4.31	4.51	4.08	<b>4.67</b>
การสั่งการ	3.88	4.31	3.83	4.37
การโน้มน้าวใจ	4.15	4.36	3.92	4.07
การดำเนินการเชิงรุก	4.25	4.59	4.33	4.50
คุณธรรม	<b>4.68</b>	4.60	4.17	4.63
ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร	4.44	4.52	4.50	4.40
อุทิศตนต่อองค์กร	4.45	4.38	4.00	4.30
การสร้างสัมพันธภาพ	4.52	4.61	4.25	4.20
ความมั่นใจในตนเอง	3.68	3.74	3.75	3.73
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.53	<b>4.72</b>	4.33	4.43
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.47	4.53	3.92	4.33
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.56	4.68	4.25	<b>4.67</b>
ขีดความสามารถของผู้นำในภาพรวม	4.32	4.47	4.16	4.38

จากตารางที่ 4.12 ชัดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของพนักงานที่มีอายุงานต่างกัน ในองค์กรสื่อโทรทัศน์ ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า พนักงานในองค์กรสื่อโทรทัศน์ที่มีอายุงานแตกต่างกัน จะมีมุมมองในขีดความสามารถของผู้นำในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานในองค์กรสื่อโทรทัศน์ที่มีอายุงานแตกต่างกันจะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การสั่งการ การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก คุณธรรม ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร อุทิศตนต่อองค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมุมมองของพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 1 ปี ในองค์กรสื่อโทรทัศน์ พบว่า ชัดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ คุณธรรม สำหรับพนักงานที่มีอายุงาน 1-3 ปี เห็นว่า ผู้นำควรมีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มากที่สุด พนักงานที่มีอายุงาน 3-5 ปี เห็นว่า ผู้นำควรมีความคิดเชิงวิเคราะห์ มากที่สุด และ พนักงานที่มีอายุงาน มากกว่า 5 ปีขึ้นไป มองว่า ผู้นำควรมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ และ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มากที่สุด

2.4 พนักงานขององค์กรสื่อโทรทัศน์ ที่มีการศึกษาแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

$H_0$ : พนักงานขององค์กรสื่อโทรทัศน์ ที่มีการศึกษาแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานขององค์กรสื่อโทรทัศน์ ที่มีการศึกษาแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 ขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของพนักงานที่มีการศึกษาต่างกัน ในองค์กรสื่อโทรทัศน์

ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)	การศึกษา		
	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n=9)	ปริญญาตรี (n=60)	สูงกว่าปริญญาตรี (n=2)
ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ	4.41	4.43	4.67
ความคิดเชิงวิเคราะห์	4.41	4.43	<b>5.00</b>
ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก)	4.26	4.43	<b>5.00</b>
การสั่งการ	4.11	4.12	<b>5.00</b>
การโน้มน้าวใจ	4.30	4.19	4.83
การดำเนินการเชิงรุก	<b>4.52</b>	4.42	4.83
คุณธรรม	4.44	4.62	<b>5.00</b>
ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร	4.33	4.49	4.67
อุทิศตนต่อองค์กร	4.15	4.39	4.67
การสร้างสัมพันธภาพ	4.41	4.51	4.83
ความมั่นใจในตนเอง	3.85	3.69	3.83
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.41	4.61	<b>5.00</b>
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.26	4.46	4.83
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.26	<b>4.65</b>	<b>5.00</b>
ขีดความสามารถของผู้นำในภาพรวม	4.29	4.39	4.80

จากตารางที่ 4.13 ชี้ความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของพนักงานที่มีการศึกษาต่างกัน ในองค์การสื่อโทรทัศน์ ผลการทดสอบสมมติฐานการ พบว่า พนักงานในองค์การสื่อโทรทัศน์ที่มีการศึกษาแตกต่างกัน จะมีมุมมองในชี้ความสามารถของผู้นำในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานในองค์การสื่อโทรทัศน์ที่มีการศึกษาแตกต่างกันจะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การสั่งการ การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก คุณธรรม ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร อุทิศตนต่อองค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมุมมองของพนักงานที่มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี ในองค์การสื่อโทรทัศน์ พบว่า ชี้ความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ การดำเนินการเชิงรุก สำหรับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี เห็นว่า ผู้นำควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มากที่สุด พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เห็นว่า ผู้นำควรมีความคิดเชิงวิเคราะห์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การสั่งการ คุณธรรม การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากที่สุด

2.5 พนักงานขององค์กรสื่อโทรทัศน์ ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

$H_0$ : พนักงานขององค์กรสื่อโทรทัศน์ ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานขององค์กรสื่อโทรทัศน์ ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 ขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ในองค์กรสื่อโทรทัศน์

ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)	ตำแหน่งงานในบริษัท	
	พนักงานในระดับปฏิบัติการ (n=55)	ตั้งแต่หัวหน้าหน่วยหรือส่วนงานขึ้นไป (n=16)
ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ	4.44	4.44
ความคิดเชิงวิเคราะห์	4.41	4.56
ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก)	4.39	4.52
การสั่งการ	4.05	4.46
การโน้มน้าวใจ	4.22	4.23
การดำเนินการเชิงรุก	4.41	4.56
คุณธรรม	4.59	<b>4.67</b>
ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร	4.47	4.48
อุทิศตนต่อองค์กร	4.42	4.21
การสร้างสัมพันธภาพ	4.53	4.42
ความมั่นใจในตนเอง	3.72	3.73
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.64	4.44
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.47	4.35
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	<b>4.67</b>	4.40
ขีดความสามารถของผู้นำในภาพรวม	4.39	4.39

จากตารางที่ 4.14 วัดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ในองค์กรสื่อโทรทัศน์ ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า พนักงานในองค์กรสื่อโทรทัศน์ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน จะมีมุมมองในวัดความสามารถของผู้นำในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานในองค์กรสื่อโทรทัศน์ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันจะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง การสั่งการ ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก คุณธรรม ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร อุทิศตนต่อองค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมุมมองของพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติการ ในองค์กรสื่อโทรทัศน์ พบว่า วัดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สำหรับพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่หัวหน้าหน่วยหรือส่วนงานขึ้นไป มองว่า ผู้นำควรมีคุณธรรม มากที่สุด

3. พนักงานขององค์กรสื่อสารสิ่งพิมพ์ และพนักงานขององค์กรสื่อโทรทัศน์ จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ระหว่างองค์กรสื่อสารสิ่งพิมพ์ และองค์กรสื่อโทรทัศน์ ในมุมมองของพนักงาน

ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)	ประเภทองค์กรที่ทำงาน	
	องค์กรสื่อสารสิ่งพิมพ์	องค์กรสื่อโทรทัศน์
ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ	4.31	4.44
ความคิดเชิงวิเคราะห์	<b>4.54</b>	4.44
ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก)	4.44	4.42
การสั่งการ	4.18	4.14
การโน้มน้าวใจ	4.24	4.22
การดำเนินการเชิงรุก	4.35	4.45
คุณธรรม	4.50	<b>4.61</b>
ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร	4.43	4.47
อุทิศตนต่อองค์กร	4.20	4.37
การสร้างสัมพันธภาพ	4.44	4.50
ความมั่นใจในตนเอง	3.69	3.72
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.53	4.59
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.43	4.45
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.48	<b>4.61</b>
ขีดความสามารถของผู้นำในภาพรวม	4.34	4.39

จากตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ระหว่างองค์การสื่อสิ่งพิมพ์และองค์การสื่อโทรทัศน์ ในมุมมองของพนักงาน ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่าพนักงานระหว่างองค์การสื่อสิ่งพิมพ์กับพนักงานองค์การสื่อโทรทัศน์ จะมีมุมมองในขีดความสามารถของผู้นำในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานระหว่างองค์การสื่อสิ่งพิมพ์กับพนักงานองค์การสื่อโทรทัศน์จะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การสั่งการ การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก คุณธรรม ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร อุทิศตนต่อองค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมุมมองของพนักงานในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ พบว่า ขีดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ ความคิดเชิงวิเคราะห์ สำหรับพนักงานในองค์การสื่อโทรทัศน์ มองว่า ผู้นำควรมีคุณธรรม และ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มากที่สุด



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การศึกษาขีดความสามารถ ในด้านต่างๆ ของผู้นำ ในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์และองค์กรสื่อโทรทัศน์ ในมุมมองของพนักงานนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ เพื่อศึกษาขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ของผู้นำในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์และผู้นำในองค์กรสื่อโทรทัศน์ ในมุมมองของพนักงาน เพื่อกำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ในการสรรหา หรือคัดเลือกบุคลากรที่จะก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารขององค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานในบริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) จำนวน 141 คน และ พนักงานในบริษัท เอเชีย เทเลวิชั่น แอนด์ মিเดีย จำกัด จำนวน 71 คน สรุปผล อภิปรายและนำเสนอแนวทางการในการพัฒนาและปรับปรุง ขีดความสามารถของผู้นำในแต่ละองค์กรได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 5.1 สรุปผลการศึกษา
- 5.2 อภิปรายผลการศึกษา
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

ในมุมมองของพนักงานในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ ผู้นำควรมีความสามารถในภาพรวม ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า ความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์เป็นสิ่งที่ผู้นำควรมีมากที่สุด ในขณะที่ ความมั่นใจในตนเอง เป็นสิ่งที่พนักงานมองว่า เป็นคุณลักษณะของผู้นำ น้อยกว่าด้านอื่นๆ

สำหรับมุมมองของพนักงานในองค์กรสื่อโทรทัศน์ พนักงานมีความเห็นว่า ผู้นำควรมีความสามารถในภาพรวม ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า คุณธรรม และ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่ผู้นำควรมีมากที่สุด ในขณะที่ ความมั่นใจในตนเอง เป็นสิ่งที่พนักงานมองว่า เป็นคุณลักษณะของผู้นำน้อยกว่าด้านอื่นๆ

ในมุมมองของพนักงานทั้งในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์และองค์กรสื่อโทรทัศน์ ผู้นำควรมีความสามารถในภาพรวม ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นสิ่งที่ผู้นำควรมีมากที่สุด ในขณะที่ ความมั่นใจในตนเอง เป็นสิ่งที่พนักงานมองว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำน้อยกว่าด้านอื่นๆ

จากภาพรวมดังกล่าว สรุปได้ว่า ชัดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ ทั้งในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์และองค์กรสื่อโทรทัศน์ ในระดับสูงมาก ในมุมมองของพนักงาน 2 องค์กร คือ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ คุณธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดเชิงวิเคราะห์ การสร้างสัมพันธภาพ ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การดำเนินการเชิงรุก ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ อุทิศตนต่อองค์กร การโน้มน้าวใจ นอกจากนี้ชัดความสามารถของผู้นำ ทั้งในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์และองค์กรสื่อโทรทัศน์ ในระดับสูง ในมุมมองของพนักงาน 2 องค์กร คือ การสั่งการ ความมั่นใจในตนเอง

## 5.2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

5.2.1 พนักงานขององค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ ที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

5.2.1.1 พนักงานชายและหญิง ในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีมุมมองในขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานชายและหญิง ในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ มีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การสั่งการ การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก คุณธรรม ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร อุทิศตนต่อองค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมุมมองของพนักงานชาย ในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ พบว่า ขีดความสามารถของผู้นำมากที่สุด คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สำหรับพนักงานหญิง ในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์มีความเห็นว่าขีดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

5.2.1.2 พนักงานในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีมุมมองในขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีอายุแตกต่างกันจะมีมุมมองใน

ความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การสั่งการ การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก คุณธรรม ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร อุทิศตนต่อองค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมุมมองของพนักงานที่มีอายุ 21-23 ปี ในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ พบว่า ชัดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ สำหรับพนักงานอายุ 24-26 ปี เห็นว่า ชัดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ ความคิดเชิงวิเคราะห์ พนักงานที่มีอายุ 27-29 ปี เห็นว่า ผู้นำควรมีคุณธรรม มากที่สุด และ พนักงานอายุ 30 ปีขึ้นไป มองว่า ผู้นำควรมีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มากที่สุด

5.2.1.3 พนักงานในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีอายุงานแตกต่างกัน จะมีมุมมองในชัดเจนความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีอายุงานแตกต่างกันจะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่พนักงานในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีอายุงานแตกต่างกันจะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ การสั่งการ การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก คุณธรรม ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร อุทิศตนต่อองค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมุมมองของพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 1 ปี ในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ พบว่า ชัดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร และ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ สำหรับพนักงานที่มีอายุงาน 1-5 ปี เห็นว่า ชัดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ ความคิดเชิงวิเคราะห์ พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี เห็นว่า ผู้นำควรมีความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) มากที่สุด

5.2.1.4 พนักงานในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีการศึกษาแตกต่างกัน จะมีมุมมองในชัดเจนความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีการศึกษาแตกต่างกันจะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง การอุทิศตนต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่

พนักงานในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีการศึกษาแตกต่างกันจะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การสั่งการ การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก คุณธรรม ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมุมมองของพนักงานที่มีการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี ในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ พบว่า ชัดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ การสร้างสัมพันธภาพ สำหรับพนักงานที่มีการศึกษาระดับ ปริญญาตรี เห็นว่า ชัดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ ความคิดเชิงวิเคราะห์ พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เห็นว่า ผู้นำควรมีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มากที่สุด

5.2.1.5 พนักงานในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน จะมีมุมมองในชัดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันจะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การสั่งการ การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก คุณธรรม ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร อุทิศตนต่อองค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมุมมองของพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติการ ในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ พบว่า ชัดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ ความคิดเชิงวิเคราะห์ สำหรับพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ระดับหัวหน้าหน่วยหรือส่วนงานขึ้นไป เห็นว่า ชัดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

5.2.2 พนักงานขององค์กรสื่อโทรทัศน์ ที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน จะมีมุมมองถึงชัดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ แตกต่างกัน

5.2.2.1 พนักงานชายและพนักงานหญิงในองค์กรสื่อโทรทัศน์ จะมีมุมมองในชัดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานชายและหญิงในองค์กรสื่อโทรทัศน์จะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและ

ภายนอก) การสั่งการ การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ พนักงานชายและหญิงในองค์กรสื่อโทรทัศน์จะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่องคุณธรรม อุทิศตนต่อองค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมุมมองของพนักงานชาย ในองค์กรสื่อโทรทัศน์ พบว่า ชีตความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สำหรับพนักงานหญิง เห็นว่า ผู้นำควรมีคุณธรรม มากที่สุด

5.2.2.2 พนักงานในองค์กรสื่อโทรทัศน์ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีมุมมองในขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานในองค์กรสื่อโทรทัศน์ที่มีอายุแตกต่างกันจะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ พนักงานในองค์กรสื่อโทรทัศน์ที่มีอายุแตกต่างกันจะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ การสั่งการ การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก คุณธรรม ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร อุทิศตนต่อองค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมุมมองของพนักงานที่มีอายุ 21-23 ปี ในองค์กรสื่อโทรทัศน์ พบว่า ชีตความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ การสร้างสัมพันธภาพ สำหรับพนักงานที่มีอายุ 24-26 ปี เห็นว่า ผู้นำควรมีคุณธรรม มากที่สุด พนักงานที่มีอายุ 27-29 ปี เห็นว่า ผู้นำควรมีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มากที่สุด และ พนักงานที่มีอายุ 30 ปีขึ้นไป มองว่า ผู้นำควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มากที่สุด

5.2.2.3 พนักงานในองค์กรสื่อโทรทัศน์ที่มีอายุงานแตกต่างกัน จะมีมุมมองในขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานในองค์กรสื่อโทรทัศน์ที่มีอายุงานแตกต่างกันจะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การสั่งการ การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก คุณธรรม ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร อุทิศตนต่อองค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมุมมองของพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 1 ปี ในองค์การสื่อโทรทัศน์ พบว่า ชีตความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ คุณธรรม สำหรับพนักงานที่มีอายุงาน 1-3 ปี เห็นว่า ผู้นำควรมีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มากที่สุด พนักงานที่มีอายุงาน 3-5 ปี เห็นว่า ผู้นำควรมีความคิดเชิงวิเคราะห์ มากที่สุด และ พนักงานที่มีอายุงาน มากกว่า 5 ปีขึ้นไป มองว่า ผู้นำควรมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ และ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มากที่สุด

5.2.2.4 พนักงานในองค์การสื่อโทรทัศน์ที่มีการศึกษาแตกต่างกัน จะมีมุมมองในชีตความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานในองค์การสื่อโทรทัศน์ที่มีการศึกษาแตกต่างกันจะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การสั่งการ การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก คุณธรรม ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร อุทิศตนต่อองค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมุมมองของพนักงานที่มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี ในองค์การสื่อโทรทัศน์ พบว่า ชีตความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ การดำเนินการเชิงรุก สำหรับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี เห็นว่า ผู้นำควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มากที่สุด พนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เห็นว่า ผู้นำควรมีความคิดเชิงวิเคราะห์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การสั่งการ คุณธรรม การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากที่สุด

5.2.2.5 พนักงานในองค์การสื่อโทรทัศน์ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน จะมีมุมมองในชีตความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานในองค์การสื่อโทรทัศน์ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันจะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง การสั่งการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ พนักงานในองค์การสื่อโทรทัศน์ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันจะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก คุณธรรม ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร อุทิศตนต่อองค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมุมมองของพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติการ ในองค์การสื่อโทรทัศน์ พบว่า ชัดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สำหรับพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่หัวหน้าหน่วยหรือส่วนงานขึ้นไป มองว่า ผู้นำควรมีคุณธรรม มากที่สุด

5.2.3 พนักงานระหว่างองค์การสื่อสิ่งพิมพ์กับพนักงานองค์การสื่อโทรทัศน์ จะมีมุมมองในชัดเจนความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานระหว่างองค์การสื่อสิ่งพิมพ์กับพนักงานองค์การสื่อโทรทัศน์จะมีมุมมองในความสามารถของผู้นำ ในเรื่อง ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก) การสั่งการ การโน้มน้าวใจ การดำเนินการเชิงรุก คุณธรรม ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร อุทิศตนต่อองค์กร การสร้างสัมพันธภาพ ความมั่นใจในตนเอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมุมมองของพนักงานในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ พบว่า ชัดความสามารถของผู้นำ มากที่สุด คือ ความคิดเชิงวิเคราะห์ สำหรับพนักงานในองค์การสื่อโทรทัศน์ มองว่า ผู้นำควรมีคุณธรรม และ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มากที่สุด

### 5.3 อภิปรายผลการศึกษา

ผู้นำที่เป็นผู้บริหารระดับสูงสุดซึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการและมีอำนาจในการตัดสินใจทุกเรื่องในองค์การ นั้นจะต้องมีความสามารถในระดับสูงมาก ไม่ว่าจะเป็นผู้นำในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์หรือองค์การสื่อโทรทัศน์ ก็ตาม เนื่องจากองค์การต้องการผู้ที่มีความสามารถที่สุดเข้ามาทำงานและเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การ เมื่อมองในรายละเอียดแล้วจะพบว่า ผู้นำควรมีความสามารถหลัก (Core Competency) ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มากที่สุด โดยผู้นำนั้นจะต้องสามารถวิเคราะห์ จัดแบ่ง และระบุประเด็นที่สำคัญของปัญหาข้อสรุปและตัดสินใจในสิ่งที่จะนำไปสู่การหาทางออกของปัญหาอย่างเหมาะสมและมีระบบ นอกจากนี้ พนักงานของทั้ง 2 องค์การ ยังมองว่าผู้นำยังต้องมีคุณธรรม เพราะเป็น ศักดิ์ศรีและค่านิยมของผู้นำในแต่ละคน ที่ต้องปฏิบัติตนให้เป็นไปตามคำพูดที่ได้กล่าวไว้

สำหรับองค์การสื่อสิ่งพิมพ์นั้น พนักงานมีมุมมองว่า บุคคลที่จะมาเป็นผู้นำ จะต้องมีความคิดเชิงวิเคราะห์ มากที่สุด เพราะในงานสื่อสิ่งพิมพ์ เป็นงานที่ละเอียดอ่อนและมีผลต่อผู้บริโภคในระยะยาว ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความคิดเชิงวิเคราะห์ เพื่อหาสิ่งที่จะตอบใจพหุผู้อ่าน รวมถึง

วิเคราะห์ในสิ่งที่ผู้อ่านต้องการในแต่ละช่วงเวลา และช่วงอายุ ซึ่งหากขาดคุณสมบัติในข้อนี้ก็อาจทำให้องค์การสื่อสารสิ่งพิมพ์ไม่สามารถประสบความสำเร็จในระยะยาวได้

สำหรับองค์การสื่อโทรทัศน์นั้น พนักงานมีมุมมองว่า ผู้นำควรมีคุณธรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มากที่สุด เพราะในสถานการณ์ปัจจุบัน สื่อโทรทัศน์เป็นสิ่งที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด ดังนั้น ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบต่องสังคมสูง โดยเฉพาะในเรื่องของคุณธรรมในการนำเสนอข้อมูล ข่าวสาร หรือความบันเทิงที่ไม่เป็นภัยต่อสังคม และนอกจากนี้ยังต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดีด้วย เนื่องจากธุรกิจในการสื่อสารโทรทัศน์มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันอย่างรุนแรง ดังนั้นหากผู้นำมีมุมมองด้านนี้เหนือกว่าผู้อื่นแล้วก็จะทำให้มีความได้เปรียบในเชิงธุรกิจและประสบความสำเร็จได้ง่ายยิ่งขึ้น

จากการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีต่อมุมมองถึงขีดความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้นำ จึงพอสรุปเป็นประเด็นได้ดังต่อไปนี้

1. มุมมองในขีดความสามารถหลัก(Core Competency) ของผู้นำในภาพรวมในด้านต่างๆ ของพนักงานระหว่างองค์การสื่อสารสิ่งพิมพ์และองค์การสื่อโทรทัศน์ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน เพราะพนักงานในแต่ละองค์การ ต้องการผู้นำที่มีสมรรถนะทางด้านความรู้(Knowledge) ทักษะ(Skill) และสามารถสร้างแรงจูงใจ(Motivate) ให้แก่พนักงานในองค์การทั้งสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อโทรทัศน์ ซึ่งเป็นบุคลิกเฉพาะตัว (Trait) ของผู้นำ

2. ในองค์การสื่อสารสิ่งพิมพ์ ในภาพรวมแล้ว ปัจจัยส่วนบุคคล อันได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน การศึกษา ตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันของพนักงานในองค์การสื่อสารสิ่งพิมพ์ จะมีมุมมองในขีดความสามารถในภาพรวมของผู้นำ ไม่แตกต่างกัน เพราะผู้นำจะต้องมีความรู้(Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ทำให้ผู้นำนั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น เหนือกว่าผู้อื่น สามารถนำผู้อื่นได้ดี เพราะ คุณลักษณะของความสามารถที่มีในผู้นำจะทำให้ องค์การประสบความสำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ดังนั้น พนักงานในองค์การ จึงมีมุมมองไม่แตกต่างกัน ถึงบุคคลที่จะมาเป็นผู้นำในองค์การ

3. ในองค์การสื่อโทรทัศน์ ในภาพรวมแล้ว ปัจจัยส่วนบุคคล อันได้แก่ อายุ อายุงาน การศึกษา ตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันของพนักงานในองค์การสื่อโทรทัศน์ จะมีมุมมองในขีดความสามารถในภาพรวมของผู้นำ ไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ พนักงานชายและพนักงานหญิง จะมี



มุมมองในขีดความสามารถในภาพรวมของผู้นำ แตกต่างกัน และยังพบว่า พนักงานชายมีมุมมองในขีดความสามารถของผู้นำในเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มากที่สุด สำหรับพนักงานหญิงเห็นว่า ผู้นำควรมีคุณธรรม มากที่สุด เนื่องจากงานในด้านสื่อโทรทัศน์ พนักงานชาย ส่วนใหญ่จะต้องออกนอกสถานที่ หรือทำงานที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นๆ และมีความท้าทาย จึงต้องการผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่างจากธรรมเนียมปฏิบัติเดิมๆ ขององค์กรและสนใจที่จะใช้วิธีใหม่ๆ ยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานชาย เพื่อเป็นแนวคิดในการมาใช้ในการผลิตสื่อโทรทัศน์ ให้มีคุณภาพ สำหรับพนักงานหญิงต้องการผู้นำที่มีคุณธรรม เพราะ ผู้นำที่มีความตั้งใจเปิดเผย ตรงไปตรงมา ต่อพนักงาน มีความโปร่งใส พุศุคอย่างไรทำอย่างนั้น และกล้าตัดสินใจ ซึ่งพนักงานหญิงในองค์กรสื่อโทรทัศน์ มีความต้องการมากที่สุด ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ของผู้นำที่พนักงานหญิงต้องการ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานเป็นแบบอย่างที่ดีของพนักงานหญิง

#### 5.4 ข้อเสนอแนะ

ในงานวิจัยครั้งนี้ ศึกษากลุ่มตัวอย่างจากบริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) เป็นพนักงานในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ และพนักงานในบริษัท เอเชีย เทเลวิชั่น แอนด์ มีเดีย จำกัด เป็นพนักงานในองค์กรสื่อโทรทัศน์ มุ่งศึกษาขีดความสามารถของผู้นำในด้านต่างๆ ในมุมมองของพนักงาน ในองค์กรทั้ง 2 กลุ่มตัวอย่างอาจไม่ครอบคลุม บริษัทในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อโทรทัศน์ ดังนั้น เพื่อต้องการให้ผลการวิจัย มีความครอบคลุม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ผู้วิจัยจึงแนะนำว่า ในการทำวิจัยครั้งต่อไป จึงควรหากกลุ่มตัวอย่างจากบริษัท ในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์ และ องค์กรสื่อโทรทัศน์ ที่มากกว่านี้ เพื่อให้ผลงานวิจัยสามารถอ้างอิง คุณสมบัติที่ผู้นำในองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์และองค์กรสื่อโทรทัศน์ ควรมี เพื่อจะได้สรรหาบุคคลที่จะเป็นผู้นำในองค์กร โดยได้ผู้นำที่มีความสามารถที่สุดเข้ามาทำงานและการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร อีกทั้งยังสามารถ สร้างหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคคลที่จะมาเป็นผู้นำในองค์กรดังกล่าวได้



**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

ภาษาไทย

### หนังสือ

เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค. (2546). การพัฒนาขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency – Based Approach). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์นาโคงค์.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). **มารู้จัก Competency กันเถอะ**. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

คนัย เทียนพุด. (2543). **จะสร้างแบบวัดความสามารถธุรกิจ & คนได้อย่างไร** โครงการ Human Capital. ชุดความสามารถธุรกิจและคน. กรุงเทพมหานคร.

จิรประภา อัครบวร. (2547). **Competency Pitfalls**. โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า).

สุภชัย ยาวะประภา. (2546). **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทยกระแสใหม่และสิ่งท้าทาย**. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์จุดทอง.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2547). **Career Development in Practice**. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

### บทความ

อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย. (2547). **แนวความคิดเรื่องขีดความสามารถ (competency)**. ปีที่ 16 ฉบับที่ 64 กรกฎาคม – กันยายน. กรุงเทพมหานคร. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย. (2547, กรกฎาคม-กันยายน). **แนวความคิดเรื่องขีดความสามารถ (Competency)**. Chulalongkorn Review ปีที่ 16 ฉบับที่ 64 กรกฎาคม – กันยายน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### เอกสารอื่นๆ

สำนักงาน ก.พ. (2548). **เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่องสมรรถนะของข้าราชการ 31 ม.ค. 48**.

### วิทยานิพนธ์

กรชัย แก้วมทวงศ์. (2542). **ขีดความสามารถของผู้บริหารระดับต้นในสายการผลิตของอุตสาหกรรม**

**อัญมณีและเครื่องประดับศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน).**

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะรัฐศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นพรัตน์ สุคนชวิท. (2547). **การกำหนดสมรรถนะหลักของพนักงาน ศึกษากรณี บริษัท พี เอ็ม เซ็นเตอร์ จำกัด.**

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะรัฐศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุริรัตน์ พรหมสุวรรณ. (2545). **ความสามารถที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรบุคคลในช่วงปี**

**2545-2549. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร :**

**มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**

### สารสนเทศจากอิเล็กทรอนิกส์

บริษัท บอร์มิโอริ ลุยจิ. (2547). Bormiori Luigi. สืบค้นเมื่อ 21 มีนาคม 2548, จาก

<http://www.bormiore.com>

บริษัท ลิบบี้ จำกัด. (2547). Libbey. สืบค้นเมื่อ 21 มีนาคม 2548, จาก <http://www.grenierliquor.com>

ภาษาต่างประเทศ

### BOOKS

Lyle M. and Signe M. Speneer. (1993) **Competence at Work**. Models for Superior Performance.

John Wiley and Sons.

Robert Wood Tim Payne. (n.d.) **Competency Based Recruitment and Selection**. Strategic Human

Resourec Management. John Wiley and Sons. Great Britain : Biddles Ltd.

ภาคผนวก



## รายละเอียดขีดความสามารถในด้านต่างๆ

### ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ

มุ่งมั่นให้สำเร็จอย่างดีเลิศ และปรับปรุงผลงาน

การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบและได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงผลงานและคุณภาพเป็นสำคัญ ตลอดจนการรักษาไว้ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีอย่างสม่ำเสมอ

### **ระดับที่ 1 ต้องการงานให้ดี**

ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบและได้รับมอบหมายให้ดีและถูกต้อง

### **ระดับที่ 2 สร้างมาตรฐานที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบและสามารถปฏิบัติได้**

กำหนดมาตรฐานที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบและสามารถปฏิบัติได้

### **ระดับที่ 3 ปรับปรุงผลงาน**

มุ่งหาวิธีการและระบบใหม่ๆ ที่เหมาะสมและส่งผลดีต่อการปรับปรุงงานขององค์กร

### **ระดับที่ 4 ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและลงมือทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย**

กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แต่อยู่ในวิสัยที่สามารถทำให้เป็นจริงได้

คิดหาแนวทางในการเพิ่มโอกาสการเติบโต และสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจขององค์กร

### **ระดับที่ 5 วิเคราะห์ผลได้ผลเสีย**

มุ่งมั่นที่จะดำเนินงาน โดยคำนึงถึงผลตอบแทนจากการลงทุน และมุ่งเน้นประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ

### **ความคิดเชิงวิเคราะห์**

สามารถจำแนกประเด็นปัญหา และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล หรือคำตอบอย่างเป็นขั้นตอน การประมวลแนวคิด วิเคราะห์ จำแนก แยกแยะข้อมูลสภาพการณ์หรือปัญหาต่างๆ ทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณการพิจารณาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ รวมถึงเหตุผล และการกำหนดลำดับความสำคัญก่อนหลังได้อย่างเป็นระบบ

### ระดับที่ 1 แยกแยะปัญหาออกเป็นประเด็นย่อยๆ

จำแนกสภาพการณ์หรือปัญหาจากภาพรวมออกเป็นภาพย่อย โดยไม่คำนึงถึงลำดับความสำคัญ

### ระดับที่ 2 เข้าใจความสัมพันธ์เบื้องต้นของปัญหา

จำแนกสภาพการณ์หรือปัญหาจากภาพรวมออกเป็นภาพย่อยๆ พร้อมทั้งวิเคราะห์หากเหตุผล และความสัมพันธ์ของภาพเหล่านั้น

กำหนดลำดับความสำคัญก่อนหลังได้อย่างเป็นระบบ

### ระดับที่ 3 เข้าใจความสัมพันธ์ในระดับซับซ้อนของปัญหา

จำแนกสภาพการณ์ หรือปัญหาจากภาพรวมออกเป็นภาพย่อยๆ สรุปความสัมพันธ์ของภาพเหล่านั้นได้ และเชื่อมโยงประเด็นต่างๆ นั้นได้ในหลายๆ แง่มุม

### ระดับที่ 4 วางแผนหรือวิเคราะห์ในระดับที่ซับซ้อนขึ้น

วิเคราะห์สภาพการณ์ หรือปัญหา ตลอดจนความสัมพันธ์ที่มีความซับซ้อนได้

ให้เทคนิคการวิเคราะห์ที่ซับซ้อนเพื่อหาหนทางแก้ปัญหาและประเมินข้อดี ข้อเสียของวิธีการดังกล่าว

### การคิดรวบยอด

เห็นรูปแบบ หรือเห็นความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ และสรุปสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้ชัดเจน ง่ายต่อการเข้าใจ

สามารถเข้าใจสถานการณ์หรือปัญหาในภาพรวม และระบุรูปแบบ หรือการเชื่อมโยงสถานการณ์ และประเด็นแฝงของสถานการณ์อันซับซ้อน รวมถึงการใช้หลักคิด หลักเหตุผล อย่างสร้างสรรค์

### ระดับที่ 1 ใช้กฎพื้นฐาน

ใช้สามัญสำนึกและประสบการณ์ในอดีตในการระบุปัญหา

สามารถเปรียบเทียบสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันที่มีลักษณะเดียวกันสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตได้

### ระดับที่ 2 มองเห็นแนวทางหรือรูปแบบจากประสบการณ์จริง

มองเห็นรูปแบบ แนวโน้ม หรือข้อมูลส่วนที่ขาดหายไป

จำแนกความเหมือนระหว่างสถานการณ์ในปัจจุบันและในอดีตได้

### ระดับที่ 3 นำแนวคิดที่ซับซ้อนมาประยุกต์ใช้

นำแนวคิดในทางทฤษฎีหรือเหตุการณ์ในอดีตมาเป็นต้นแบบในการวิเคราะห์แยกแยะปัญหา นำความรู้จากแนวโน้มของสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีตมาใช้กับสถานการณ์ในปัจจุบัน

### ระดับที่ 4 ทำให้ข้อมูลหรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนชัดเจนขึ้น

ทำให้ความคิดหรือเรื่องราวหรือเหตุการณ์ที่ซับซ้อนชัดเจนขึ้นและเข้าใจง่าย จัดเรียงความคิด ประเด็น และข้อสังเกตต่างๆ ให้สอดคล้องกัน เพื่อนำไปอธิบายได้อย่างชัดเจนและเป็นประโยชน์

### ระดับที่ 5 สร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ

สร้างสรรค์แนวคิดหรือวิธีการใหม่เพื่ออธิบายเหตุการณ์ หรือแก้ไขปัญหาที่ไม่เหมือนใครขึ้น

### ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก)

รู้ความต้องการของลูกค้า และตอบสนองด้วยวิธีเพิ่มคุณค่าต่อลูกค้าและองค์กร มีใจช่วยเหลือ หรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ความพยายามในการมุ่งค้นหาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และตอบสนองความต้องการนั้น

### ระดับที่ 1 ดำเนินการและติดตามความคืบหน้า

ดำเนินการและติดตามความคืบหน้าโดยคำนึงถึงความต้องการลูกค้า แข็งใจให้ลูกค้าทราบถึงความคืบหน้าในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

### ระดับที่ 2 ติดต่อสื่อสารเพื่อให้เข้าใจตรงกัน

ติดต่อสื่อสารกับลูกค้าเพื่อให้เข้าใจตรงกันว่าลูกค้าต้องการอะไร และลูกค้ามีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด

### ระดับที่ 3 ถูเสมือนเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและดำเนินการในเรื่องต่างๆ แก่ลูกค้าให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

รับผิดชอบแก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้าเสมือนเป็นธุระของตนเองทั้งในและนอกเวลางาน แก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าโดยทันทีอย่างเต็มใจ ช่วยดำเนินการในเรื่องต่างๆ ที่นอกเหนือจากความคาดหวังต่างๆ ไปของลูกค้า



#### ระดับที่ 4 สนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า

สืบค้นข้อมูล ความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ทำความเข้าใจและสนองความต้องการนั้น โดยการจัดหาบริการหรือสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

#### ระดับที่ 5 มองการณ์ไกล

มุ่งสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า

ปฏิบัติเสมือนเป็นส่วนส่วนทางธุรกิจหรือที่ปรึกษาที่ไว้วางใจได้ คอยให้คำปรึกษาและช่วยลูกค้าตัดสินใจ

#### การสั่งการ

การสั่งการให้ผู้อื่นยึดตามมาตรฐานของผลงาน

การให้ผู้อื่นรับผิดชอบต่อมาตรฐานของผลงานและให้ปฏิบัติงานตามแนวทางและกรอบที่กำหนดไว้ โดยรู้จักใช้อำนาจที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรในระยะยาว ซึ่งหมายถึง การ “บอกผู้อื่นว่าต้องทำอะไร” โดยใช้ระดับน้ำเสียงตั้งแต่การขอให้ปฏิบัติไปจนถึงการสั่งการหรือเชิงขู่บังคับ

#### ระดับที่ 1 บอกผู้อื่นว่าต้องทำอะไร

ให้แนวทางในการปฏิบัติงานเบื้องต้น

แสดงความต้องการและความประสงค์อย่างชัดเจนมีเหตุผล

สามารถกระจายงานที่ทำอยู่ประจำแก่ผู้อื่นเพื่อให้ตนเองสามารถปฏิบัติงานอื่นที่มีความสำคัญกว่าได้

#### ระดับที่ 2 กำหนดขอบเขต

ปฏิเสธอย่างเด็ดขาดต่อการเรียกร้องที่ไร้เหตุผล

กำหนดขอบเขตพฤติกรรมของผู้อื่น

ปรับสถานการณ์เพื่อจำกัดความคิดผู้อื่นหรือกดดันให้ผู้อื่นทำตามความต้องการ

#### ระดับที่ 3 ต้องการผลงานที่ดี

กำหนดมาตรฐานของผลงานให้สูงขึ้น โดยให้ความช่วยเหลือเล็กน้อย

ต้องการผลงานที่ดี มีคุณภาพ

ยืนยันที่จะให้ปฏิบัติตามคำสั่งหรือความต้องการ

อ้างถึงผลที่ตามมาหากปฏิบัติงานไม่สำเร็จ

#### **ระดับที่ 4 ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ได้มาตรฐาน**

ตรวจสอบอย่างเปิดเผยเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน

มีค่าเตือนชัดเจนถึงมาตรการที่ตามมาหากไม่ปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐาน

#### **ระดับที่ 5 จัดการกับปัญหาการปฏิบัติงาน**

เผชิญหน้ากับผู้เกี่ยวข้องอย่างเปิดเผยตรงจุดเกี่ยวกับปัญหา

บังคับให้เป็นไปตามมาตรการที่กำหนด และลงโทษจริง

เลิกจ้างพนักงานออกหากมีเหตุอันเหมาะสม

### **การโน้มน้าวใจ**

ชักชวน หรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย หรือสนับสนุน ความคิดของตน

ความสามารถในการโน้มน้าว ใจ หรือสร้างความรู้สึที่ดี เพื่อให้ผู้อื่นเห็นสอดคล้อง หรือสนับสนุน เรื่องที่ตนเสนอ เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

#### **ระดับที่ 1 กระทำการโน้มน้าวด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง**

ใช้วิธีการโน้มน้าวแบบตรงไปตรงมา โดยไม่มีการปรับวิธีการให้สอดคล้องกับความสนใจหรือระดับ ความรู้ของบุคคล

#### **ระดับที่ 2 กระทำการโน้มน้าวด้วยวิธีการหลายๆ รูปแบบ**

ใช้วิธีการโน้มน้าวหลายๆ ลักษณะ แต่ยังไม่มีการปรับวิธีการให้สอดคล้องกับความสนใจหรือระดับ ความรู้ของบุคคลเป็นการเฉพาะ

#### **ระดับที่ 3 คาดการณ์ผลที่จะได้รับ**

ปรับวิธีการโน้มน้าวให้สอดคล้องกับความสนใจและระดับความรู้ของบุคคล

คาดการณ์ปฏิกิริยาที่จะเกิดขึ้น และเตรียมการรับมือกับปฏิกิริยาดังกล่าว

#### **ระดับที่ 4 โน้มน้าวด้วยวิธีการทางอ้อม**

ใช้วิธีการทางอ้อมซึ่งรวมไปถึงการให้ผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญหรือบุคคลที่สามเป็นผู้โน้มน้าว

### ระดับที่ 5 ใช้กลยุทธ์การโน้มน้าวที่ซับซ้อน

ใช้กลยุทธ์การโน้มน้าวที่ซับซ้อน โดยการสร้างแนวร่วมหรือสนับสนุนอยู่เบื้องหลังและร่วมแสดงข้อคิดเห็น

### การดำเนินการเชิงรุก

การดำเนินถึงอุปสรรคและการแสวงหาโอกาสในอนาคตที่จะเกิดขึ้นจากเรื่องที่ต้องดำเนินการ

การมองเห็นปัญหา อุปสรรค โอกาส และลงมือดำเนินการเพื่อป้องกันปัญหาอุปสรรคนั้น หรือเพิ่มโอกาสที่อาจเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ความคิดริเริ่มจะพบในลักษณะการทำงานเชิงรุก ซึ่งไม่ใช่เพียงการคิดการข้างหน้าอย่างผิวเผิน ครอบคลุมจะเริ่มจากการเข้าถึงสถานการณ์ปัจจุบัน ไปจนถึงการดำเนินให้เหมาะกับโอกาส หรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในวันข้างหน้า

### ระดับที่ 1 ตอบสนองต่อโอกาสและปัญหาในระยะสั้น

รับรู้และตอบสนองกับโอกาสในปัจจุบัน

ตอบสนองปัญหาในปัจจุบัน รวมถึงแก้ไขอุปสรรคที่มีอยู่

### ระดับที่ 2 กล้าตัดสินใจในสถานการณ์คับขัน

ดำเนินการอย่างเร่งด่วนถึงแม้ว่าหลักปฏิบัติโดยทั่วไปจะให้หรือ ศึกษาสถานการณ์ไปก่อน และหวังว่าปัญหาจะคลี่คลายได้เอง

ตัดสินใจและจัดการอย่างรวดเร็วในวิกฤตการณ์ หรือสถานการณ์คับขัน

### ระดับที่ 3 ดำเนินการโดยมองไปล่วงหน้าไม่เกิน 3 เดือน

ชิงลงมือและดำเนินการเพื่อสร้างโอกาสและหลีกเลี่ยงวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยคาดการณ์ล่วงหน้า 3 เดือน

### ระดับที่ 4 ดำเนินการโดยมองไปล่วงหน้า 4-12 เดือน

ชิงลงมือ และดำเนินการเพื่อสร้างโอกาสและหลีกเลี่ยงวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยคาดการณ์ล่วงหน้า 4-12 เดือน

### ระดับที่ 5 ดำเนินการโดยมองไปล่วงหน้ามากกว่า 1 ปี

ซึ่งลงมือและดำเนินการเพื่อสร้างโอกาส และหลีกเลี่ยงวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยคาดการณ์ล่วงหน้ามากกว่า 1 ปี

#### คุณธรรม

กระทำสิ่งที่สอดคล้องกับความเชื่อ ค่านิยมส่วนบุคคลและจรรยาบรรณของพนักงาน

การปฏิบัติตนให้เป็นไปตามคำพูด กล่าวคือ “พูดอย่างไรทำอย่างนั้น” สามารถสื่อความตั้งใจ ความคิด และความรู้สึกโดยเปิดเผย และตรงไปตรงมา อีกทั้งเต็มใจยอมรับความเปิดเผยและตรงไปตรงมา

### ระดับที่ 1 เปิดเผยและจริงใจในการทำงาน

เปิดเผยและจริงใจในการทำงาน

ยอมรับและแสดงความรู้สึกในทางลบอย่างเปิดเผย เพื่อรักษาความถูกต้องและผลประโยชน์ขององค์กร

### ระดับที่ 2 กระทำสิ่งที่สอดคล้องกับความเชื่อและค่านิยม (Value) ของการเป็นพนักงานขององค์กร

กระทำสิ่งที่สอดคล้องกับความเชื่อและจรรยาบรรณของการเป็นพนักงานขององค์กร และภูมิใจในการเป็นบุคคลที่ผู้อื่นเชื่อถือไว้วางใจ

จัดลำดับความสำคัญในการทำงานและปฏิบัติให้สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

### ระดับที่ 3 ปฏิบัติงานโดยยึดหลักจรรยาบรรณของการเป็นพนักงานขององค์กร เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

ยอมรับความผิดพลาดอย่างเปิดเผย และกล้าพูดความจริงเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

ให้ความสำคัญแก่องค์กรเป็นอันดับแรก แม้ว่าจะกระทบกับหน้าที่การงานหรือส่วนตัว

### ระดับที่ 4 กระทำการโดยยึดหลักจรรยาบรรณของการเป็นพนักงานขององค์กรแม้ว่าจะต้องสูญเสียหรือมีความเสี่ยงสูง

ยืนหยัดในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร แม้ว่าจะไม่เป็นที่ชื่นชอบของคนส่วนใหญ่

ตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีการเปิดเผยข้อมูล รวมทั้งรายการค่าใช้จ่าย และข้อบกพร่องต่างๆ อย่างโปร่งใส และยึดหลักความถูกต้อง

### ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร

สามารถบ่งบอกผู้มีอำนาจตัดสินใจหลัก ความสัมพันธ์แบบอาศัยความคุ้นเคยกันและพลังขับเคลื่อนที่แฝงอยู่ในองค์กร

ความสามารถเข้าใจ เรียนรู้พลังความสัมพันธ์ในองค์กรของตน และขององค์กรอื่น เช่น ลูกค้า คู่ค้า เป็นต้น ข้อนี้รวมถึงความสามารถระบุผู้มีอำนาจตัดสินใจที่แท้จริง และมีอิทธิพลโน้มน้าวผู้อื่น ทั้งสามารถคาดการณ์ได้ว่าเหตุการณ์ใหม่ หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจะส่งผลอย่างไรต่อคนในองค์กร

#### **ระดับที่ 1 เข้าใจโครงสร้างอย่างเป็นทางการขององค์กร**

เข้าใจโครงสร้างหรือระบบการปกครองอย่างเป็นทางการขององค์กรและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์

#### **ระดับที่ 2 เข้าใจโครงสร้างอย่างไม่เป็นทางการขององค์กร**

เข้าใจโครงสร้างอย่างไม่เป็นทางการขององค์กร และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์

#### **ระดับที่ 3 เข้าใจบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร**

สังเกตเห็นข้อจำกัดภายในองค์กรที่ซ่อนอยู่ และใช้วัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งการสื่อสารอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

#### **ระดับที่ 4 เข้าใจการเมืองภายในองค์กร**

ใช้อำนาจและสายสัมพันธ์ทางการเมืองภายในองค์กร และสามารถอธิบายได้ว่าสิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดผลอย่างไรบ้าง

#### **ระดับที่ 5 เข้าใจปัญหาแฝงขององค์กร**

เข้าใจและสามารถระบุพฤติกรรม ปัญหา โอกาสตลอดจนกระแสการเมืองที่แฝงอยู่และส่งผลต่อองค์กร

### **การอุทิศตนต่อองค์กร**

ระดับของความทุ่มเทให้องค์กรแสดงออกด้วยการสนับสนุนองค์กร

แสดงความสามารถและความตั้งใจปรับพฤติกรรมของตนตามความต้องการ ความสำคัญ และเป้าหมายขององค์กร ข้อนี้อาจเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติในทางส่งเสริมเป้าหมาย หรือการบรรลุความต้องการขององค์กร อาจมองเห็นได้จากการจัดการกิจขององค์กรไว้ก่อนภารกิจของตน “องค์กร” ราวความถึงองค์กรในภาพรวม หรือหน่วยงานที่พนักงานสังกัดอยู่

#### **ระดับที่ 1 พยายามเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร**

เคารพกระบวนการทำงานในองค์กร และทำในสิ่งที่องค์กรคาดหวังไว้

#### **ระดับที่ 2 เป็นแบบอย่างความความภักดี**

ช่วยให้ผู้อื่นทำงานสำเร็จ

เคารพและยอมรับสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าสำคัญ

แสดงออกถึงความภูมิใจ ความยินดี และ/หรืออุทิศตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ส่งเสริมและ/หรือปกป้องชื่อเสียงขององค์กรกับคนภายนอก

#### **ระดับที่ 3 สนับสนุนองค์กร**

ให้ความสนับสนุนพันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร

เลือก และจัดลำดับความสำคัญให้ตรงกับความต้องการขององค์กร และเหมาะสมกับพันธกิจขององค์กร

ร่วมมือกับผู้อื่น เพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในระดับที่ใหญ่ขึ้น

#### **ระดับที่ 4 เสียสละเพื่อองค์กร**

ให้ความสำคัญกับความต้องการขององค์กร มากกว่าของตัวเอง

ยึดมั่นในการตัดสินใจที่ให้ผลดีต่อองค์กรโดยรวม แม้จะต้องแลกกับผลประโยชน์ของหน่วยงานใน

ระยะสั้น

### การสร้างสัมพันธภาพ

ระดับความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการทำงาน โดยไม่จำเป็นต้องแสดงออกอย่างเปิดเผย

สร้างและ/หรือรักษา มิตรภาพ ต่างฝ่ายช่วยเหลือกัน และมีสัมพันธ์อันอบอุ่นกับกลุ่มคนซึ่งอาจจะช่วยกันได้ทางธุรกิจ

#### **ระดับที่ 1 สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ**

สร้างและรักษาความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับผู้อื่นนอกเหนือจากการติดต่อเรื่องงาน

#### **ระดับที่ 2 สร้างหรือรักษาไมตรีจิต**

สร้างหรือรักษาความเป็นกันเองกับเพื่อน หรือคนคุ้นเคย

ติดตามความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อนกับผู้ร่วมงาน ลูกค้า หรือบุคคลอื่นในสถานที่ต่างๆ นอกเหนือจากที่ทำงาน

#### **ระดับที่ 3 สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ในสังคม**

ริเริ่ม หรือมีส่วนร่วมในงานเลี้ยง สังสรรค์ หรือการพบปะโอกาสพิเศษเพื่อพัฒนาหรือเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้อื่น

เข้าร่วมปฏิสังขมกับผู้อื่นอย่างกว้างขวาง

#### **ระดับที่ 4 สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์เป็นการส่วนตัว**

สร้างหรือรักษามิตรภาพ

อาจรวมถึงการเปิดเผยเรื่องส่วนตัวเพื่อสร้าง หรือรักษาไว้ซึ่งมิตรภาพ

#### **ระดับที่ 5 สร้างหรือดำรงไว้ซึ่งมิตรภาพที่ยั่งยืน**

สร้างหรือดำรงไว้ซึ่งมิตรภาพที่ยืนยาว ซึ่งอาจจะยกตัวอย่างได้จากการที่เพื่อนให้คำรับรองในนามของเรา หรือสนับสนุนเราในสถานการณ์ธุรกิจต่างๆ

### ความมั่นใจในตนเอง

เชื่อมั่นในความสามารถที่จะทำงานของตน แสดงความมั่นใจว่าตัวเองสามารถทำงานให้สำเร็จแม้ในสภาวะที่ท้าทาย และเลือกแนวทางซึ่งมีประสิทธิผลต่องานหรือปัญหาของงาน

### ระดับที่ 1 แสดงออกอย่างมั่นใจ

แสดงความมั่นใจว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ โดยไม่ต้องการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด

### ระดับที่ 2 การทำการโดยอิสระ

กระทำการโดยอิสระและตัดสินใจด้วยตัวเองตามที่เห็นสมควร โดยไม่ต้องขอคำปรึกษาจากผู้อื่น  
รับผิดชอบในหน้าที่ของตัวเองและยอมรับข้อผิดพลาดของตน โดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น

### ระดับที่ 3 แสดงความมั่นใจในความสามารถของตน

แสดงตนเป็นผู้ริเริ่มและมีความเชี่ยวชาญในการสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ

แสดงความเชื่อมั่นในดุลยพินิจของตัวเองอย่างตรงไปตรงมา และยอมรับข้อผิดพลาด

### ระดับที่ 4 เลือกสิ่งที่ทำหาย หรือเลือกเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง

ชอบงานที่ท้าทายและมองหาหน้าที่รับผิดชอบใหม่ๆ อยู่เสมอ

กล้าแสดงข้อโต้แย้ง และยอมรับข้อผิดพลาดเพื่อนำไปปรับปรุง พัฒนาต่อไป

### ระดับที่ 5 เลือกสถานการณ์ที่มีความท้าทายอย่างยิ่ง

กล้าเสนอความเห็นของตนต่อผู้บริหารหรือลูกค้าโดยอิสระด้วยความมั่นใจ

เลือกที่จะปฏิบัติงานซึ่งมีความท้าทายสูง ยอมรับข้อผิดพลาด และปรับปรุงแก้ไขโดยทันที

### การเป็นผู้นำในทีมงาน

มุ่งใจการทำงานของกลุ่ม ให้แนวทางและจัดหาทรัพยากรที่ต้องใช้สร้างทีมที่มีศักยภาพสูงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความเป็นผู้นำในทีมงานหรือกลุ่ม ในที่นี้ “ทีม” โดยความหมายกว้างคือ กลุ่มคนที่มีผู้รับบทบาทเป็นผู้นำ

### ระดับที่ 1 มีทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้นำทีม

ควบคุมดูแลให้การประชุมมีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดวาระการประชุม วัตถุประสงค์ และควบคุมเวลา เป็นต้น

แจ้งความก้าวหน้าและการตัดสินใจต่างๆ ให้มีทราบอยู่เสมอ

ตรวจสอบให้แน่ใจว่าได้แจ้งข้อมูลที่จำเป็นทั้งหมด โดยละเอียดแล้ว



## ระดับที่ 2 ส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ

ส่งเสริมขวัญ และกำลังใจของทีม

ให้ความรู้และพัฒนาความชำนาญของสมาชิกในทีมให้เหมาะสม

## ระดับที่ 3 ใสใจลูกทีม

ปกป้องทีมและชื่อเสียงของทีม

ดูแลจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับทีมให้ครบถ้วนและการทำงานของทีมได้รับการยอมรับ

## ระดับที่ 4 วางตนเป็นผู้นำ

ทำให้สมาชิกในทีมเห็นชอบกับพันธกิจที่ผู้นำกำหนด โดยการใช้ตัวอย่างที่เหมาะสม รวมทั้งคอยดูแลให้งานต่างๆ ของกลุ่มสำเร็จลุล่วง

## ระดับที่ 5 สื่อสารวิสัยทัศน์ที่น่าเชื่อถือ

ทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในพันธกิจองค์กร

สร้างบรรยากาศในทีมให้เกิดความกระตือรือร้น ทুমเท และอุทิศตนต่อพันธกิจของกลุ่ม

## การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน

ร่วมงานกับผู้อื่น ประสานงานกับผู้คนทั้งภายใน และภายนอก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความตั้งใจร่วมมือทำงานกับผู้อื่น ซึ่งต่างจากการทำงานคนเดียว หรือการแข่งขันกันเอง “ทีม” หมายถึง กลุ่มคนซึ่งทำงานร่วมกันให้งานสำเร็จ

## ระดับที่ 1 ให้ความร่วมมือ

เข้าร่วมในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีประโยชน์ต่อกัน

เป็นผู้ร่วมทีมที่ดี ทำงานในส่วนของตน และสนับสนุนการตัดสินใจของทีม

## ระดับที่ 2 กล่าวถึงผู้ร่วมงานในทางสร้างสรรค์

เชื่อมั่นและยอมรับความสามารถของสมาชิกในทีมและสิ่ง que ผู้ร่วมทีมทำให้แก่ทีม

### ระดับที่ 3 ให้ความสำคัญกับข้อมูลและความคิดเห็น

ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าในความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างแท้จริง  
ส่งเสริมความร่วมมือกันภายในทีมและเต็มใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น

### ระดับที่ 4 ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมทีม

ส่งเสริม กล่าวยกย่องเพื่อนร่วมทีมที่ปฏิบัติงาน ได้ดีกับผู้อื่นหรือทีมอื่น

### ระดับที่ 5 สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม

สร้างเสริมบรรยากาศที่อบอุ่น และมีโมติเวชันในการทำงาน ส่งเสริมขวัญ กำลังใจ และความสามัคคีร่วม  
แรงร่วมใจ

ไกล่เกลี่ยปัญหาหรือความขัดแย้งภายในทีม และเผยแพร่ชื่อเสียงของทีม

### ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จูงใจผู้อื่นให้เปลี่ยนแปลง กระตุ้นผู้อื่นให้ริเริ่มสิ่งใหม่สร้างกระแส และพันธะสัญญาแห่งการ  
เปลี่ยนแปลง

ความสามารถระดมพลัง ทำให้ทีมงานตื่นตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และปรับเปลี่ยนให้เกิด  
พฤติกรรมอันพึงประสงค์ในสภาวะแวดล้อมการทำงานใหม่

### ระดับที่ 1 อธิบายความจำเป็นและระบุขอบเขตของการเปลี่ยนแปลง

อธิบายความจำเป็นขององค์กรที่ต้องเปลี่ยนแปลงและระบุขอบเขตที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง  
ไม่อธิบายว่าควรจะไปเป็นอะไร

### ระดับที่ 2 แสดงออกถึงวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง

ระบุวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลง

อาจทำการปรับเปลี่ยน แก้ไข วิสัยทัศน์เดิมให้ชัดเจนมากขึ้น

### ระดับที่ 3 ทำให้แน่ใจว่าเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นที่รับทราบโดยทั่วไป

รับผิดชอบถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงต่อทุกคนที่เกี่ยวข้อง  
เน้นย้ำเรื่องการเปลี่ยนแปลงทุกครั้งที่ทำได้

ติดประกาศเรื่องการเปลี่ยนแปลงบนบอร์ด หรือป้ายเตือนความจำ

#### ระดับที่ 4 ทำทนายสภาวการณ์ที่เป็นอยู่

แสดงข้อคิดขัดแย้งสภาวการณ์ที่เป็นอยู่อย่างเปิดเผย โดยเปรียบเทียบกับอุดมคติ หรือวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง

- สร้างความเข้าใจในวิกฤตการณ์ หรือความไม่เสมอภาค เพื่อเตรียมพื้นฐานสำหรับความเปลี่ยนแปลง

#### ระดับที่ 5 ทำให้พนักงานกระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนวิสัยทัศน์

ลงมือดำเนินการเพื่อทำให้การสร้างการเปลี่ยนแปลงเกิดผลสำเร็จ

ลงมือดำเนินการหรือการทำงานที่สำคัญๆ ด้วยตนเองเพื่อเป็นตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงที่อยากให้เกิดขึ้นในองค์กร

#### การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

สามารถวิเคราะห์ จัดแบ่งและระบุประเด็นที่สำคัญของปัญหา หาข้อสรุปและตัดสินใจในสิ่งที่จะนำไปสู่การหาทางออกสำหรับปัญหาอย่างเหมาะสมและมีระบบ

#### ระดับที่ 1 รวบรวมข้อมูล และศึกษาวิธีการ

รวบรวมข้อมูลที่จะใช้ในการแก้ปัญหาพื้นฐานซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานของตน เข้าใจวิธีการและขั้นตอนในการแก้ปัญหาและนำมาใช้จริงในงานตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตน ทราบดีว่า เมื่อใดควรจะขอความเห็นในการแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจ

#### ระดับที่ 2 หาทางเลือก และตัดสินใจจากประสบการณ์

หาแหล่งข้อมูลอื่นๆ หรือทางเลือกหรือผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาทางออกในการแก้ปัญหา นำเสนอทางออกสำหรับการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน และสามารถวิเคราะห์และอธิบายถึงสาเหตุต่างๆ ได้

ตัดสินใจและแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนโดยใช้ประสบการณ์ของตนเอง โดยที่การแก้ไขปัญหามีซับซ้อนเหล่านั้นไม่ได้มีกำหนดไว้ในกฎระเบียบใดๆ

#### ระดับที่ 3 สร้างสรรค์ทางแก้ปัญหา พยากรณ์ และให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา

หาทางที่เหมาะสมและสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา สามารถวิเคราะห์และอธิบายถึงสาเหตุได้

สามารถพยากรณ์เหตุการณ์หรือเหตุสืบเนื่องที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม

#### **ระดับที่ 4** คำนวณผลได้ผลเสียเพื่อป้องกัน และให้การสนับสนุน

เข้าใจต้นเหตุที่แท้จริงของปัญหาและคำนวณถึงผลได้ผลเสียตลอดจนผลสืบเนื่องอื่นๆ เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายและหาทางแก้ไขปัญหา

ติดตามดูกระบวนการแก้ปัญหาและการวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นอีก

ให้การสนับสนุนพนักงานในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

#### **ระดับที่ 5** บริหารจัดการ และสร้างความร่วมมือ

บริหารจัดการกระบวนการแก้ปัญหา ซึ่งอยู่ในหน่วยงานทั่วไป ปัญหาซึ่งผลกระทบต่อหน่วยงานหลายๆ หน่วยงาน ปัญหาซึ่งต้องอาศัยความร่วมมืออย่างสูงจากทุกๆ หน่วยงาน หรือปัญหาเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

กำกับดูแลให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างบุคคลหลายๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องในกรณีที่เกิดข้อขัดแย้งอันเนื่องจากการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

สนับสนุนการทำงานเป็นทีมเพื่อช่วยให้พนักงานจากแต่ละหน่วยงานขององค์กรร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

#### **การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ**

สามารถจับใจความสำคัญหลักๆ เมื่อได้ฟังหรือผ่านเรื่องใดเรื่องหนึ่ง รวมทั้งสามารถถ่ายทอดความคิดเห็น นโยบาย แผนงาน และวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานขององค์กร ไปยังเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ โดยการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูดและไม่ใช้คำพูด สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมและสร้างแรงจูงใจในหมู่เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

#### **ระดับที่ 1 เข้าใจคำสั่งและปฏิบัติงาน**

สามารถฟัง พูด อ่าน และเข้าใจคำสั่งหรืองานที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้อง

เข้าใจและสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบของตน และปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง

#### **ระดับที่ 2 ถ่ายทอด นำเสนอ และแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างถูกต้อง**

สามารถอธิบายงานและถ่ายทอดข้อมูลและข่าวสาร ไปยังเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และทันตามกำหนดเวลา

จัดทําบันทึกและรายงาน รวมทั้งนำเสนอประเด็นต่างๆ ได้ชัดเจนและตรงตามวัตถุประสงค์ แลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูล และรายงานความคืบหน้าของงานที่เกี่ยวข้องภายในบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ

### **ระดับที่ 3 สรุปประเด็นที่ซับซ้อนและบทวิเคราะห์ได้ถูกต้อง**

สามารถจับประเด็นและสรุปหัวข้อสำคัญในสิ่งที่อ่าน ฟัง หรือเข้าใจทั้งในความหมายที่ตรงไปตรงมา และความหมายแฝง

สามารถอธิบายเนื้อหาของงานและประเด็นที่ซับซ้อนซึ่งอาจมีผลกระทบในวงกว้าง โดยการถ่ายทอด ข่าวสาร ข้อมูล นโยบาย และกลยุทธ์ไปยังผู้อื่น ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำและทันตามกำหนดเวลา

จัดทําบันทึกหรือรายงานซึ่งมีบทวิเคราะห์ที่ถูกต้อง แม่นยำ และชัดเจน

สนับสนุนบรรยากาศการทำงานที่เน้นในเรื่องการสื่อสารสองทาง

### **ระดับที่ 4 สื่อสารได้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับสาร**

สามารถอธิบายคำสั่งให้ผู้อื่นด้วยการเขียนและการพูดที่ชัดเจนและแม่นยำ

ปรับเปลี่ยนเนื้อหาและรูปแบบของการสื่อสารได้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง

สื่อสารกับผู้บริหารเพื่อขออนุมัติหรือความเห็นที่เป็นฉันทานุมัติ

นำเสนอรายงานเกี่ยวกับหัวข้องานที่สำคัญของหน่วยงานหรือขององค์กรในภาพรวม

### **ระดับที่ 5 สื่อสารกับบุคคลทั้งภายในและภายนอก**

สามารถสื่อสารกับบุคคลทั้งในและนอกองค์กร รวมทั้งบุคคลทั่วไปในสังคมเพื่อให้เข้าใจและรับฟัง ความคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพ

สนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน เปลี่ยนพฤติกรรม และจูงใจเพื่อนร่วมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องที่มีส่วนในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

### **ความคิดสร้างสรรค์**

ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา กล่าวคือ สามารถ “คิดนอกกรอบ” ที่ต่างไปจากธรรมเนียมปฏิบัติเดิม ความสนใจที่จะใช้วิธีใหม่ๆ ที่แตกต่างกันไปเพื่อแก้ปัญหา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ระดับสูงนั้นคือ การสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือส่งเสริมความคิดใหม่ๆ จากผู้อื่น

### ระดับที่ 1 เปิดรับความคิดใหม่ๆ

มีใจเปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ๆ โดยไม่ต่อต้านหรือปฏิเสธ  
ยอมรับวิธีการแก้ปัญหาอื่นๆ หากวิธีการเดิมใช้ไม่ได้ผล

### ระดับที่ 2 ตั้งข้อสงสัยในวิธีการที่ถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ

ตั้งข้อสงสัยและทดสอบคุณภาพของวิธีการที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามที่ยึดถือกันมา  
เตรียมพร้อมที่จะลองวิธีการแก้ปัญหาที่ต่างออกไปจากแนวทางการแก้ปัญหาเดิม

### ระดับที่ 3 คิดในแนวนอน

สร้างทางเลือกที่หลากหลายเพื่อใช้แก้ปัญหาโดยคิดในแนวนอน “คิดนอกกรอบ” เพื่อหาวิธีใหม่ๆ  
เตรียมพร้อมที่จะมองหาข้อมูลอื่นๆ เพื่อการแก้ปัญหา  
มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เมื่อต้องหาแนวทางการแก้ปัญหา

### ระดับที่ 4 ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

คาดคะเนและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก  
มีความยืดหยุ่นเมื่อต้องเผชิญกับข้อจำกัดภายนอก ทั้งยังปรับใช้วิธีการและความคิดได้อย่างรวดเร็วเพื่อ  
คาดคะเนความเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก

### ระดับที่ 5 สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ จากผู้อื่น  
สร้างและรักษาบรรยากาศที่สร้างสรรค์ให้เกิดในทีม  
ให้ความสำคัญและสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยใจจริง

### แบบสอบถาม

## เรื่อง การศึกษาขีดความสามารถด้านต่างๆ ของผู้นำ ในองค์การสื่อสิ่งพิมพ์และองค์การสื่อโทรทัศน์ ในมุมมองของพนักงาน

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามมีทั้งหมด 30 ข้อแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

- ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล  
ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับขีดความสามารถที่ผู้นำควรมี ในมุมมองของพนักงาน  
ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่างๆ

กรุณาอ่านคำชี้แจงต่างๆ ของทุกส่วนในแบบสอบถามอย่างละเอียด และกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์เพื่อนำไปประกอบการวิจัย ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามเป็นความลับและใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น

คำชี้แจง โปรดทำสัญลักษณ์ ✓ หรือเติมคำในช่องว่างสำหรับคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง

### ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

1. เพศ  1. ชาย  2. หญิง
2. อายุ ..... ปี
3. อายุงานในองค์การ ..... ปี
4. การศึกษา  
 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี  2. ปริญญาตรี  3. สูงกว่าปริญญาตรี
5. ตำแหน่งงานในบริษัท  
 1. พนักงานในระดับปฏิบัติการ  2. หัวหน้าหน่วยหรือส่วนงาน  
 3. ระดับผู้จัดการฝ่าย  4. อื่นๆ โปรดระบุ .....
6. ประเภทของกิจการที่ทำงาน  
 1. องค์การสื่อสิ่งพิมพ์  2. องค์การสื่อโทรทัศน์

### ก่อนเข้าสู่ส่วนที่ 2 ขอทำความเข้าใจเรื่องผู้นำ

ผู้นำในแบบสอบถามนี้ หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงสุด ผู้มีอำนาจในการสั่งการและมีอำนาจในการตัดสินใจทุกเรื่องในองค์การ ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่หัวหน้าในสายงานของเราเท่านั้น

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถที่ผู้นำควรมีในมุมมองของพนักงาน

คำชี้แจง โปรดอ่านคำถามในแต่ละข้ออย่างละเอียด และโปรดทำสัญลักษณ์ ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น

จิตความสามารถหลัก (Core Competency) ที่ผู้นำในองค์กรของท่านควรมีในมุมมองของพนักงาน	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
<b>ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ</b>					
1. ผู้นำควรปฏิบัติงานที่รับผิดชอบและสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายได้					
2. ผู้นำต้องรักษาผลการปฏิบัติงานที่ได้อย่างสม่ำเสมอ					
3. มุ่งดำเนินงานโดยคำนึงถึงผลตอบแทนจากการลงทุน และประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ					
<b>ความคิดเชิงวิเคราะห์</b>					
4. ผู้นำสามารถจำแนกสถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ได้					
5. ผู้นำแยกแยะปัญหาต่างๆ ทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ ได้					
6. ผู้นำมีเหตุผลและกำหนดลำดับความสำคัญของสถานการณ์และปัญหาต่างๆ ได้เป็นระบบ					
<b>ความใส่ใจบริการลูกค้า (ภายในและภายนอก)</b>					
7. ผู้นำควรมีใจที่จะช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้					
8. มีความพยายามในการหาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้					
9. ผู้นำมุ่งสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าและให้คำปรึกษาเพื่อช่วยลูกค้าตัดสินใจ					
<b>การสั่งการ</b>					
10. ผู้นำสามารถสั่งการให้พนักงานรับผิดชอบต่อผลงานและปฏิบัติได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้					
11. ผู้นำสามารถควบคุมพนักงานให้ปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้					
12. ผู้นำสามารถตัดสินใจเลิกจ้างพนักงานหากมีเหตุอันควรได้					



ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ที่ผู้นำควรมี ในมุมมองของพนักงาน	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย ปานกลาง (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อยที่สุด (1)
<b>การโน้มน้าวใจ</b>					
13. ผู้นำของท่านควรมีความสามารถโน้มน้าวใจพนักงานให้สนับสนุน การทำงานได้					
14. ผู้นำสามารถสร้างความรู้สึกที่ดีกับพนักงานเพื่อให้เห็นสอดคล้อง กับเรื่องที่ผู้นำองค์กรเสนอ					
15. ผู้นำควรรู้จักใช้วิธีทางอ้อมเพื่อให้บุคคลที่สามเป็นผู้โน้มน้าว พนักงานให้เห็นสอดคล้องกับตนเองได้					
<b>การดำเนินการเชิงรุก</b>					
16. ผู้นำควรมีความคิดริเริ่มในการทำงานเชิงรุก ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์ หรือไม่ก็ตาม					
17. ผู้นำของท่านควรมองเห็นปัญหา ยุทธศาสตร์ โอกาส และต้องรีบ ดำเนินการเพื่อป้องกันอุปสรรคนั้นได้					
18. ผู้นำน่าจะเป็นผู้ชิงลงมือและสร้าง โอกาสและหลีกเลี่ยงวิกฤตการณ์ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต มากกว่า 1 ปี					
<b>คุณธรรม</b>					
19. ผู้นำต้องมีความตั้งใจ และเปิดเผย ตรงไปตรงมาต่อพนักงาน					
20. ผู้นำต้องปฏิบัติตามคำพูด “พูดอย่างไรทำอย่างนั้น” ไม่พูดกลับไป กลับมา					
21. ผู้นำมีความโปร่งใสและกล้าตัดสินใจที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร แม้ว่าจะไม่เป็นที่ชื่นชอบของคนส่วนใหญ่					
<b>ความเข้าใจหน่วยงาน/องค์กร</b>					
22. ผู้นำควรมีความสามารถในการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจที่ แท้จริงให้ผู้อื่นได้					
23. ผู้นำต้องเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรได้ดี					
24. ผู้นำสามารถเข้าใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดีแม้จะมี การเมืองแฝงอยู่ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กร					

ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ที่ผู้นำควรมีในมุมมอง ของพนักงาน	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	เห็นด้วย ปานกลาง (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อยที่สุด (1)
อุทิศตนต่อองค์กร					
25. ผู้นำต้องทุ่มเทให้กับองค์กร ด้วยการแสดงออกถึงการ สนับสนุนองค์กร					
26. ผู้นำควรให้ความสำคัญกับองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ของ ตนเอง					
27. ผู้นำต้องแสดงความสามารถและความตั้งใจที่จะปรับ พฤติกรรมของตนตามความต้องการขององค์กรได้					
การสร้างสัมพันธภาพ					
28. ผู้นำควรสร้างมิตรภาพที่ยืนยาวกับองค์กรและธุรกิจอื่นที่ เกี่ยวข้อง					
29. ผู้นำต้องรู้จักสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ลูกค้าและบุคคล อื่นในสถานที่ต่างๆ นอกเหนือจากการทำงาน					
30. ผู้นำควรสร้างความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการทำงานระหว่าง พนักงานในองค์กร					
ความมั่นใจในตนเอง					
31. ผู้นำแม้จะเป็นการตัดสินใจที่ไม่ถูกต้องก็ตาม แต่ผู้นำก็ควรมี ความมั่นใจในตนเอง					
32. ผู้นำต้องกล้าที่จะเสนอความเห็นของตนเองด้วยความมั่นใจ					
33. ผู้นำต้องกล้ายอมรับข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น หากเลือกที่จะ ทำงานที่มีความท้าทายสูง และ ต้องปรับปรุงแก้ไขได้ทันที					
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ					
34. ผู้นำต้องมีความสามารถแก้ไขปัญหาดังที่ที่เกิดขึ้นระหว่าง หน่วยงานได้					
35. หากเกิดความขัดแย้ง ผู้นำต้องสามารถแก้ไขและดูแลให้เกิด ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานได้					
36. ผู้นำต้องสามารถหาแนวทางที่จะทำให้พนักงานแต่ละ หน่วยงานในองค์กรร่วมมือกันในการแก้ปัญหาได้อย่าง สร้างสรรค์					

ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ที่ผู้นำควรมีในมุมมอง ของพนักงาน	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	เห็นด้วย ปานกลาง (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อยที่สุด (1)
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ					
37. ผู้นำต้องมีทักษะในการถ่ายทอดความคิดเห็น นโยบาย แผนงานและวัตถุประสงค์ขององค์กรไปยังหน่วยงานต่างๆ ได้ดี					
38. ผู้นำต้องสามารถสร้างแรงจูงใจและสามารถเปลี่ยนพฤติกรรม ของพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้					
39. ผู้นำควรมีความสามารถอธิบายคำสั่งด้วยการเขียนหรือพูดที่ ชัดเจนและแม่นยำต่อพนักงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ดี					
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
40. ผู้นำต้องกล้าที่จะคิดนอกกรอบจากธรรมเนียมปฏิบัติเดิมๆ ขององค์กร					
41. ผู้นำควรมีความสนใจที่จะใช้วิธีใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้					
42. ผู้นำควรยอมรับฟังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ จากบุคคล อื่น และนำมาใช้ในองค์กร					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่างๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล

ณัฐธีร์ โกศลพิศิษฐ์

ประวัติการศึกษา :

- ประถมศึกษา โรงเรียนอุดมศึกษา ลาดพร้าว
- มัธยมต้น โรงเรียนอุดมศึกษา ลาดพร้าว
- มัธยมปลาย โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
- ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (ไฟฟ้า)  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาโท วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (ไฟฟ้า)  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน : พิธีกร รายการ

- สยามทูเดย์ ทาง ททบ. 5
- สถานีประชาชน ทาง ไทยพีบีเอส (Thai PBS)

ประสบการณ์ทางสังคม :

- ได้รับเลือกเป็นหนุ่มแพรวปี 2000
- ดาราแสดงนำในภาพยนตร์เรื่อง ผีสามบาท
- แสดงละครทางช่อง 3 เรื่อง สุดดวงใจ ปีกมาร กิเลสมาร  
นางโจร ฯลฯ
- ได้รับรางวัลเมขลา ประเภทนักแสดงวัยรุ่น จากละครเรื่องสุดดวงใจ
- เป็นพิธีกรรายการ 9 Sci และ มาษา TV

ชื่อ-นามสกุล

นิยดา อริยวงศ์

ประวัติการศึกษา :

- ประถมศึกษา โรงเรียนราชินีบน
- มัธยมต้น โรงเรียนสตรีนันทบุรี
- มัธยมปลาย โรงเรียนสตรีนันทบุรี
- ปริญญาตรีนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต