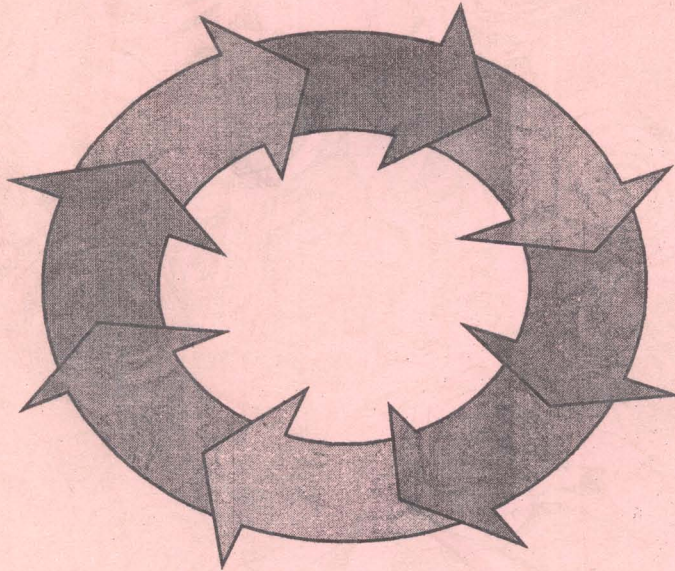


รายงานการวิจัย ฉบับที่ 89

เรื่อง

การศึกษาผลกระทบของการหมุนเวียนผู้บริหารระดับกลาง  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



รศ.ดร. ดุษฎี

ผศ.ลัดดาวัลย์

ผศ.ประทีป

ผศ.ดร. อรพินทร์

อ.ทัศนาศ

อ.ดร. นพวรรณ

น.ส. กรรณิกา

โยเหลา

เกษมเนตร

จิ่ง

ชูชม

ทองภักดี

โชติบัณฑิต

นาคะเกศ

ได้รับทุนสนับสนุนจาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปีงบประมาณ 2543

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1 สิงหาคม 2546

ISBN 974 - 9613-26-0

## คำนำ

การวิจัย เรื่อง “การศึกษาผลกระทบของการหมุนเวียนผู้บริหารระดับกลาง ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” มีที่มาจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ประสงค์จะศึกษาความเป็นไปได้ และแนวทางในการดำเนินนโยบายพัฒนาบุคลากรที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง ของมหาวิทยาลัย ด้วยระบบการจัดการที่เน้นการสร้างงานที่แปลกใหม่หน้าท้าทาย คือการหมุนเวียนงาน (job rotation) ผลการวิจัยเรื่องนี้เป็นข้อมูล ประกอบการดำเนินนโยบายด้านการเตรียมพัฒนาบุคลากร และการเตรียมการหมุนเวียน และเป็นงานวิจัยที่ทำในระยะเวลาจำกัด คือ 6 เดือน หลังจากรายงานผลต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยแล้วคณะผู้วิจัยเพิ่มเติมรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และจัดพิมพ์เป็นรายงานการวิจัยของสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

ขอขอบคุณคณะผู้วิจัยทุกท่าน ผู้ให้ข้อมูล และ ดร.ยุทธนา ไชยจุกุล ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ ที่ช่วยทำให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ดุขฎิ โยเหลา

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

1 สิงหาคม 2546

## บทคัดย่อ

### การศึกษาผลกระทบของการหมุนเวียนผู้บริหารระดับกลาง ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

งานวิจัยเรื่องนี้มีจุดประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาหลักการ วิธีการ และผลกระทบของการหมุนเวียนจากผู้มีประสบการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียน และจากนักวิชาการด้านการบริหารองค์กร (2) เพื่อศึกษาผลกระทบของการหมุนเวียนที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ในมุมมองของผู้บริหารผู้ร่วมงาน และผู้ให้บังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (3) เพื่อศึกษาปัจจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลาง

กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย ผู้บริหารระดับกลาง 22 คน ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย 10 คน คณบดี/ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ 128 คน อาจารย์ 180 คน ข้าราชการสาย ข และ ก 284 คน นักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคล 8 คน ผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการหมุนเวียนงาน 7 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูลเครื่องมือดังต่อไปนี้ คือแบบสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารระดับสูง แบบสอบถามปลายปิดเกี่ยวกับผลกระทบของการหมุนเวียนงาน แบบวัดบุคลิกภาพและลักษณะการทำงานของผู้บริหารระดับกลาง แบบวัดเจตคติต่อการหมุนเวียนงาน แบบวัดความสามารถในการทำงานของตนเอง แบบวัดความคาดหวังของตนเองที่เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนงานและแบบสอบถามความคิดเห็น แนวคิด หลักการของการหมุนเวียนงาน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. นักวิชาการด้านการบริหาร มีความเห็นว่า การหมุนเวียนเป็นแนวคิดหนึ่งของการออกแบบงานใหม่เพื่อเพิ่มความหลากหลายให้กับงาน การหมุนเวียนทำได้ทั้งแนวตั้งคือการเพิ่มหรือลดตำแหน่ง และแนวนานคือ เปลี่ยนจากงานหนึ่งไปอีกงานหนึ่งในระดับเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อลดความจำเจ นำเปื้อน่วยของงาน

2. การหมุนเวียน มีทั้งผลกระทบทางบวกและทางลบ จุดเด่นและจุดด้อย ทั้งในประเด็นของลักษณะการทำงาน มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน บุคลิกภาพ และความก้าวหน้าในการทำงาน ในกลุ่มผู้ตอบที่เป็นผู้มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียน และผู้บริหารของมหาวิทยาลัย มีความเห็นทั้งทางบวกและลบ แต่กลุ่มผู้บริหารระดับกลางมีความเห็นว่าผลกระทบทางลบมีมากกว่าผลดี

3. ผู้บริหารระดับกลางที่เป็นผู้อำนวยการกองและหัวหน้าหน่วยงานไม่แสดงเจตคติทางลบต่อการหมุนเวียน ในขณะที่เลขานุการคณะ 20% แสดงเจตคติทางลบต่อการหมุนเวียน และ 72.7% ไม่แสดงเจตคติต่อการหมุนเวียน ผู้บริหารระดับกลางที่เป็นผู้อำนวยการกอง 33.3% มีความคิดว่า

ไม่แน่ใจว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งใหม่ได้ดี ในขณะที่เลขานุการคณะ / สถาบัน ประมาณครึ่งต่อครึ่งที่ไม่แน่ใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานในสถานที่ใหม่ได้ดี ผู้บริหารระดับกลางที่เป็นผู้อำนวยการกอง 1 คน ใน 6 คน มีความคิดเห็นว่ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น เช่น โอกาสก้าวหน้า การเลื่อนขั้นเงินเดือน การมีส่วนร่วมในการบริหาร การได้รับการสนับสนุนจะมีน้อยลง ในขณะที่เลขานุการคณะ / สถาบัน 5 คน ใน 11 คน มีความเห็นว่าจะมีน้อยลง ข้อมูลในส่วนนี้แสดงว่าผู้บริหารระดับกลางที่เป็นผู้อำนวยการกอง มีความพร้อมในระดับจิตใจ ที่จะหมุนเวียนสูงกว่ากลุ่มเลขานุการ

4. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับกลาง (ผู้อำนวยการกองและหัวหน้าหน่วยงาน) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกันในระดับปานกลาง ด้านบุคลิกภาพและสอดคล้องที่ด้านการทำงาน ผู้บริหารประเมินว่าผู้อำนวยการกองและหัวหน้าหน่วยงานมีความสามารถในระดับปานกลางในบางหน่วยงาน ในขณะที่ ผู้อำนวยการประเมินตนเองว่ามีความสามารถในงานสูงเป็นส่วนใหญ่

5. คณบดี / ผู้อำนวยการ และเลขานุการคณะ / สถาบัน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องในระดับปานกลางทั้งด้านบุคลิกภาพและด้านงาน คณบดีและ ผู้อำนวยการประเมินว่าเลขานุการคณะ / สถาบัน มีความสามารถในงานต่ำ และปานกลาง ในขณะที่เลขานุการประเมินตนเองว่ามีความสามารถสูงเป็นส่วนใหญ่

6. กลุ่มนักวิชาการ ผู้มีประสบการณ์ และผู้บริหารระดับกลางมีความเห็นตรงกันเกี่ยวกับวิธีการหมุนเวียนคือ เรื่องนโยบายต้องชัดเจน ต้องมีการเตรียมบุคลากรก่อนการหมุนเวียนหน้าที่

ผลจากการวิจัยชี้แนะว่า การดำเนินการหมุนเวียนควรแบ่งเป็น 3 ช่วง คือ 1) ช่วงปรับความคิด ความรู้สึกต่อการหมุนเวียน 2) ช่วงวางแผนร่วมกัน 3) ช่วงดำเนินการ 4) ประเมินผลการหมุนเวียน และการพัฒนาระบบ

**Abstract**  
**A Study on Impacts of Middle Management Rotation**  
**in Srinakharinwirot University**

This research had the objectives of: (1) To study principles, methods, and impacts of rotation from those with experiences regarding job rotation, and from academicians of Organization Management, (2) To study expected impacts of rotation from viewpoints of colleague managers and commanding superiors in Srinakharinwirot University, and (3) To study behavioral science factors relating to rotation decisions of middle managers.

Research samples comprised 22 middle managers, 10 high-level executives of the university, 128 deans/directors/deputy directors, 180 professors, 284 line A and B civil servants, 7 personnel management academicians, and 7 persons experienced in job rotation.

Data collection utilized the following tools: close-end senior executive questionnaires on opinions toward job rotation impacts, middle manager personalities and work characteristics assessment forms, attitude toward job rotation assessment forms, work capabilities self-assessment forms, self-expectations regarding job rotation assessment forms, and questionnaires on opinions, concepts and principles of job rotation.

Research results can be summarized thus:

1. Academicians in management think that rotation is another concept of job redesign to increase job variety. Rotation may be vertical, i.e. promotion or demotion, or horizontal, i.e. movement from one job to another at equivalent levels, all of which are to reduce repetitiveness and boredom of work.

2. Rotation has both positive and negative impacts, strengths, and weakness concerning various issues of work characteristics, human relations, personalities, and progress of work. Among respondents with experiences in rotation, and university executives, opinions include both positives and negatives. But middle managers believe that negative impacts outweigh positive impacts.

3. Department directors and unit heads do not reveal negative attitudes toward rotation, while 20% of Faculty secretaries show negative attitudes toward rotation and 72.7% do not show attitude toward rotation. 33.3% of department directors have opinions of

uncertainty to be able to perform well in new positions. Whereas approximately half of Faculty/College secretaries are unsure of good job performance in new settings. 1 out of 6 department directors feel that impending benefits, such as advancement opportunities, promotion and salary increase, managerial involvement, and supports will diminish. 5 out of 11 Faculty/College secretaries have similar opinions.

4. High-level executives and Department directors and unit heads have medium level of consistency of performance appraisals, in personalities, and consistent in works. Executives report that Department directors and unit heads possess medium level of competency in some work units, while directors perceive themselves as having high competence.

5. Deans / Department/Faculty directors and secretaries have medium level of consistency of performance appraisals in both personalities and works. Deans and department directors report those Department/Faculty secretaries of low and medium work competency. While secretaries mostly self-assess to be high competence.

6. Academicians, the experienced and middle managers have concurring opinions concerning rotation, i.e. that policy must be clear and that there must be preparation of personnel prior to job rotation.

Research results suggest job rotation to be implemented in 3 phases: i.e. 1) Adjustment of attitude toward rotation, 2) Collaborative planning system development phase, 3) Implementation phase, and 4) Evaluation of rotation and system development.

# สารบัญ

คำนำ

บทคัดย่อ

Abstract

สารบัญ

สารบัญภาพประกอบ

บทที่

หน้า

1	บทนำ	
	ที่มาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย.....	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
	นิยามปฏิบัติการ.....	2
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
	แนวคิดการหมุนเวียนงาน.....	4
	ความสำคัญของการหมุนเวียนงาน.....	4
	ปัญหาของการหมุนเวียนงาน.....	5
	ข้อควรพิจารณาในการหมุนเวียนงาน.....	6
	ปัจจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนงาน.....	7
	เจตคติต่อการหมุนเวียนงาน.....	7
	ความสัมพันธ์ของเจตคติกับพฤติกรรม.....	8
	การรับรู้ความสามารถของตนเอง.....	10
	ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองกับพฤติกรรม ของบุคคล.....	10
	งานวิจัยที่เกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตน.....	13
	ความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นจากการหมุนเวียน.....	14
	ความสัมพันธ์ของการรับรู้ความสามารถของตนกับความคาดหวัง เกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้น.....	14
	ลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน.....	16
	คุณลักษณะของผู้บริหาร.....	16
	ด้านบุคลิกภาพ.....	19
	ด้านมนุษยสัมพันธ์.....	22
	ด้านความเป็นผู้นำ.....	25

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ของผู้บริหารระดับกลาง..... 28
3	<b>ระเบียบวิธีการวิจัย</b>
	กลุ่มตัวอย่าง..... 45
	การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ..... 48
4	<b>ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>
	ประเด็นที่ 1 หลักการที่เกี่ยวกับการหมุนเวียน..... 50
	ประเด็นที่ 2 ผลกระทบทางด้านบวกและด้านลบของการหมุนเวียน..... 50
	ข้อมูลจากนักวิชาการต่างประเทศและในประเทศ..... 52
	ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบของการหมุนเวียนจากผู้มีประสบการณ์เกี่ยวข้อง กับการหมุนเวียน..... 53
	ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบของการหมุนเวียนจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัย.. 55
	ข้อมูลจากผู้บริหารระดับกลาง..... 57
	ประเด็นที่ 3 ปัจจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ของผู้บริหารระดับกลาง..... 58
	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติต่อการหมุนเวียน..... 58
	คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความสามารถในการบริหารระดับกลาง.... 59
	คุณลักษณะบุคลิกภาพและลักษณะด้านงานของผู้บริหารระดับกลางที่ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญ..... 62
	ประเด็นที่ 4 วิธีการหมุนเวียน..... 64
	นักวิชาการมีข้อเสนอแนะ..... 64
	ข้อเสนอแนะ ผู้มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียน..... 64
	ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารระดับกลาง..... 65
5	<b>สรุปและอภิปรายผลการวิจัย</b> ..... 67
	บรรณานุกรม..... 71
	ภาคผนวก ก..... 76
	ภาคผนวก ข..... 85



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงข้อมูลเกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยของการหมุนเวียนงาน จากนักวิชาการ ในประเทศและต่างประเทศ.....	52
2	แสดงข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบของการหมุนเวียนจากผู้มีประสบการณ์ เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียน.....	53
3	แสดงข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบของการหมุนเวียนจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย...	55
4	แสดงข้อมูลจากผู้บริหารระดับกลาง.....	57
5	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการแปลความหมาย ของตัวแปรที่ศึกษา.....	59
6	แสดงผลการประเมินคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความสามารถในงานของ ผู้บริหารระดับกลางกลุ่มผู้อำนวยการกองและหัวหน้าหน่วย.....	60
7	แสดงผลการประเมินลักษณะด้านบุคลิกภาพและความสามารถในงานของกลุ่ม เลขานุการคณะ / สถาบัน / สำนัก.....	61
8	แสดงความถี่ของลักษณะด้านบุคลิกภาพและลักษณะด้านงานที่ถูกจัดทำ มีความสำคัญใน 3 อันดับแรก.....	62

## สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงผลของความสอดคล้องในการวัดเจตคติกับพฤติกรรมที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติกับพฤติกรรม.....	9
2 แสดงความแตกต่างระหว่างบุคคลการรับรู้ความสามารถของตนและความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้น.....	14
3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตน และความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นต่อการตัดสินใจกระทำพฤติกรรมของบุคคล.....	15

## บทที่ 1

### ที่มาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

ผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยเป็นกลุ่มบุคลากรที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติตามนโยบายและแผนการดำเนินงานของหน่วยงานระดับคณะและระดับกอง โดยการรับนโยบายของผู้บริหารระดับสูง แปลงเป็นแผนปฏิบัติงานและกำกับดูแล ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุด การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้เป็นผู้ที่สามารถมองกว้าง มองไกล ในกิจการของมหาวิทยาลัยต้องอาศัยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ หนึ่งในวิชาการพัฒนาคือการใช้การหมุนเวียนงาน (job rotation)

แม้ว่าโดยทางทฤษฎีแล้วการหมุนเวียนงานจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพหลายประการเช่น เป็นการเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานเป็นการพัฒนาผู้บริหาร ลดอิทธิพลของพนักงานบางคน แต่การหมุนเวียนก็มีผลกระทบทางลบต่อความรู้สึกของบุคคลที่ต้องถูกหมุนเวียนและอาจลดความเชี่ยวชาญเฉพาะงานบางเรื่องลง

เมื่อปี 2543 อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีแนวคิดในการหมุนเวียนผู้บริหารระดับกลางซึ่งประกอบด้วยเลขานุการคณะ/สถาบัน/สำนัก ผู้อำนวยการกอง ดังนั้นเพื่อประกอบการตัดสินใจดำเนินการหมุนเวียนผู้บริหารระดับกลางจึงควรมีการหาข้อมูลด้านความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้วย

เพื่อให้การศึกษาการหมุนเวียนครอบคลุมความคิดเห็นของกลุ่มที่มีมุมมองและประสบการณ์แตกต่างกัน การศึกษาครั้งนี้ จึงใช้ข้อมูลจากบุคคลหลายฝ่าย ประกอบด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้ที่เคยมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนในอดีต ผู้บริหารระดับกลาง และนักวิชาการผลที่ได้จากการศึกษา ผลดีและผลเสีย นอกจากจะใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจเพื่อดำเนินการว่าจะ หมุนเวียนหรือไม่ แล้วยังใช้เพื่อการวางแผนเพื่อลดผลกระทบทางด้านลบให้เหลือน้อยที่สุด นอกจากนี้ การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดตัวแปรทางพฤติกรรมศาสตร์ไว้หลายตัว ได้แก่ ทัศนคติ การรับรู้ความสามารถของตน และความคาดหวัง ทั้งนี้เพราะความรู้สึกและความคิดของผู้บริหารระดับกลางเป็นข้อมูลที่สำคัญ ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการชี้ให้เห็นถึงความพร้อมในระดับบุคคลที่จะเข้าร่วมการหมุนเวียนด้วยความเต็มใจ และสามารถนำไปใช้เพื่อจัดกิจกรรมที่กระตุ้นให้ผู้บริหารระดับกลางมีความเต็มใจและสมัครใจเห็นคุณค่าของการหมุนเวียนสูงขึ้น สุดท้ายการศึกษาครั้งนี้ ประเมินคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางทั้งในเรื่องความรู้ความสามารถในงานและบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับงาน โดยสอบถามจากผู้บริหารระดับกลาง ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อประเมินคุณสมบัติและทดสอบแนวคิดทฤษฎีด้านการรับรู้บทบาท หน้าที่ของตนเองและเพื่อนร่วมงาน ข้อมูลในส่วนนี้

สามารถใช้ประกอบการพิจารณากิจกรรมที่จะใช้พัฒนาผู้บริหารระดับกลาง การกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการหมุนเวียน โดยสามารถจัดคนที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาหลักการ วิธีการ และผลกระทบของการหมุนเวียนจากผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียน และจากนักวิชาการด้านการบริหารองค์กร
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของการหมุนเวียนที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ในมุมมองของผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน และผู้ให้บังคับบัญชา ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. เพื่อศึกษาปัจจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลาง

### นิยามปฏิบัติการ

1) ผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้แก่ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการกอง การเจ้าหน้าที่ กองกิจการนิสิต กองคลัง กองธุรการองค์กรฯ กองวิเทศสัมพันธ์ กองกลาง กองบริการ การศึกษา กองแผนงาน หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งเลขานุการได้แก่ คณะพลศึกษา คณะแพทยศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สำนักหอสมุดกลาง สำนักคอมพิวเตอร์ สถาบันวิจัย พฤติกรรมศาสตร์ สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา รวม 22 ท่าน

2) การหมุนเวียน หมายถึง การย้ายบุคลากรหน่วยงานหนึ่งไปทำงานในหน่วยงานอื่น ๆ อย่างมีระบบ

3) การหมุนเวียนผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายถึง การย้ายผู้บริหารระดับกลางจากหน่วยงานหนึ่งไปทำงานในหน่วยงานอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างมีระบบ

4) นักวิชาการด้านการบริหารองค์กร หมายถึง บุคลากรของที่จบการศึกษาด้านรัฐศาสตร์ การบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5) ผู้มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนหมายถึง ผู้ที่เคยอยู่ในหน่วยงานที่มีการหมุนเวียนผู้บริหารทั้งที่เป็น ผู้ถูกหมุนเวียนเองและเป็นผู้อยู่ในเหตุการณ์ หรือผู้รู้เห็นจากองค์กรของรัฐและเอกชนในกรุงเทพมหานคร

6) ลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่สำคัญต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ข้อคำถาม 13 ข้อ มีเนื้อหาเกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์ การแสวงหาความรู้ ความเพียร

การประสานงาน เป็นต้น และดำเนินงานประกอบด้วยข้อคำถาม 8 ข้อ มีเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดระบบข้อมูล การเข้าใจงานที่ทำ วิสัยทัศน์เกี่ยวกับงาน ความสามารถในการสั่งการ ติดตาม และควบคุมดูแลงาน

7) การรับรู้ความสามารถของตนต่อการทำงานในตำแหน่งที่ถูกหมุนเวียน หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจว่าตนเองสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในตำแหน่งที่ถูกหมุนเวียน ด้วยความมั่นใจมากน้อยเพียงใด วัดได้โดยใช้แบบสอบถามให้ผู้ตอบประเมินความสามารถของตนเอง ผู้ที่ได้คะแนนมาก แสดงว่าเป็นผู้รับรู้ความสามารถของตนต่อการทำงานในตำแหน่งที่ถูกหมุนเวียนสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

8) ความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นจากการหมุนเวียน หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจว่า ถ้าตนทำการหมุนเวียนงานแล้วตนเองจะได้ผลประโยชน์ มากน้อยเพียงใด จากการหมุนเวียนงาน วัดได้โดยให้ผู้ตอบประเมินความคาดหวังของตนบนมาตราประเมินค่า 3 ระดับ จากคาดหวังมาก ถึงคาดหวังน้อย ผู้ที่ได้คะแนนมากแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความคาดหวังในผลประโยชน์มากกว่าผู้ที่ได้คะแนนน้อยกว่า

9) เจตคติต่อการหมุนเวียนงาน หมายถึง การรู้คิดเชิงประเมินค่าของผู้บริหารระดับกลาง ว่าการหมุนเวียนงานเป็นสิ่งที่มีความหมายหรือไม่มีความหมายเพียงใด และมีความรู้สึกพอใจ ไม่พอใจ ชอบหรือไม่ชอบการหมุนเวียนงาน ตลอดจนความพร้อมที่จะกระทำหรือหลีกเลี่ยงการหมุนเวียนงาน วัดได้โดยให้ผู้ตอบประเมินความคิดเห็นของตนเองเป็นมาตราประเมินค่า 5 หน่วย จาก “เห็นด้วยอย่างมาก” ถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างมาก” ผู้ที่ได้คะแนนมากแสดงว่าเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อการหมุนเวียนมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนน้อยกว่า

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดการหมุนเวียนงาน

การหมุนเวียนงานเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบงาน (job design) ซึ่งการออกแบบงานสามารถเพิ่มผลิตผลและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานโดยใช้วิธีการจูงใจ การออกแบบงานที่ไม่ดีนั้นสามารถส่งผลในทางตรงข้าม กล่าวคือให้ผลกระทบทางลบในการทำงานแก่พนักงาน และผลิตผลในการทำงานที่ต่ำ

เทคนิคการออกแบบงานมี 4 ประการหลัก (Woodman & Sherwood, 1977) ได้แก่

1. การหมุนเวียนงาน (Job rotation)
2. ความง่ายของงาน (Work simplification)
3. การขยายงาน (Job enlargement)
4. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job enrichment)

การหมุนเวียนงาน เป็นการสลับเปลี่ยนพนักงานในการทำงานจากที่ทำงานแห่งหนึ่งไปยังที่ทำงานอีกแห่งหนึ่งในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ การหมุนเวียนเป็นการเปลี่ยนงานซึ่งไม่ใช่เป็นผลมาจากการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) หรือผลจากการตอบแทน การหมุนเวียนเป็นวิธีการเปลี่ยนงานในแนวราบ (Horizontal level) ที่ขยายขอบข่ายของงานทำให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานที่มีความหลากหลายขึ้น ระดับภาระหน้าที่ของพนักงานที่ถูกสลับเปลี่ยนมีความคล้ายคลึงกัน การหมุนเวียนงานเป็นกระบวนการจูงใจให้พนักงานไม่เกิดความเบื่อหน่ายซ้ำซากและจำเจอยู่กับงานเดิม การหมุนเวียนงานต่างจากการเลื่อนตำแหน่ง เพราะการเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนตำแหน่งในระดับสูงขึ้น ในการจัดลำดับชั้นขององค์การ โดยปกติการเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับการตอบแทนและมักจะเป็นการเพิ่มภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและสถานภาพ (Campion, Cheraskin and Stevens. 1994 )

#### ความสำคัญของการหมุนเวียนงาน

แคมเปียน และคณะ (Campion, et.al, 1994) ได้ประมวลผลการศึกษาการศึกษาในเรื่องการหมุนเวียนงาน พบว่าการหมุนเวียนงานมีความสำคัญสำหรับการพัฒนาวิชาชีพและมีประโยชน์ต่อการทำงานดังต่อไปนี้

1. การหมุนเวียนเป็นการเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการเรียนรู้งาน การหมุนเวียนงานเป็นกลยุทธ์ทางสภาพแวดล้อมในการพัฒนาอาชีพและจุดสนใจในวิชาชีพจากการที่ให้นักงานมีประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลายขึ้น การหมุนเวียนงานยังให้ประสบการณ์ในเรื่องความเป็นเอกลักษณ์ การมีวิสัยทัศน์ และการปรับตัวเพิ่มขึ้น

2. การหมุนเวียนงานเป็นการพัฒนาผู้บริหาร ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารถูกกำหนดบทบาทให้ปฏิบัติงานในบทบาทที่หลากหลายแตกต่างกัน และการหมุนเวียนงานอาจส่งผลเพิ่มพูนการเรียนรู้บทบาทต่างๆ เหล่านี้ นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาผู้บริหารให้มีความเป็นผู้เชี่ยวชาญทั่วไป (generalists) (London, 1985) งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารยังพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารที่ได้จากการหมุนเวียนงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงาน โอกาสทางวิชาชีพ การพัฒนาบุคลากร การเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความสามารถ ทักษะคิด และแรงจูงใจ (Gabarro, 1987 ; Guthrie & Olian, 1991) นอกจากนี้จากการสำรวจ พบว่า องค์กรขนาดใหญ่มักจะใช้การหมุนเวียนเป็นการพัฒนาผู้บริหาร (Foreman, 1967 ; Saari, Johnson, McLaugho)

3. การหมุนเวียนงานเป็นแนวทางในการช่วยลดอิทธิพลของพนักงานระดับล่าง โดยการเพิ่มสิ่งกระตุ้นมาเร็วในการทำงานของพนักงาน

4. การหมุนเวียนงานเป็นกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมที่จะทำให้พนักงานได้รับความรู้ ข้อมูลและการปรับตัวสำหรับงานใหม่เป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาวิชาชีพ ผลจากการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดทางสังคม แสดงให้เห็นว่าปัจจัยในงานเช่น ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และประสบการณ์ในงานมีความสำคัญมากกว่าอิทธิพลนอกเหนือจากงาน เช่น การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ โครงการแนะแนว และกิจกรรมทางสังคม (Jones, 1986)

5. การหมุนเวียนงานมีประโยชน์ในด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการพัฒนาวิชาชีพ เช่น ให้ประโยชน์ในการฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน ลดความเบื่อหน่ายซ้ำซาก และจำเจ ลดความเครียดในการทำงาน เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพิ่มผลผลิต ลดการหยุดงาน และเพิ่มความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Jonsson, 1988)

**ปัญหาการหมุนเวียนงาน** จากการศึกษาวิจัยพบว่า การหมุนเวียนมีปัญหาเบื้องต้นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงาน วัฒนธรรมของสถานที่ทำงาน และพฤติกรรมของคนทำงาน ซึ่งไม่ใช่เรื่องของการหมุนเวียนเอง นอกจากนี้ปัญหาในการหมุนเวียนยังพบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ไม่ต้องการเรียนรู้งานใหม่ ไม่ต้องการการฝึกอบรม ความยากลำบากในการกำหนด

งานที่เหมาะสม และความไม่เหมาะสมในการบริหารจัดการในเรื่องการหมุนเวียน จากการศึกษาวิจัยเรื่องหนึ่งพบว่า การหมุนเวียนงานยังก่อให้เกิดการลดความเชี่ยวชาญเฉพาะของงานลง ซึ่งลดผลผลิตและคุณภาพการผลิต (Coogel & Miceli, 1998)

**ข้อควรพิจารณาในการหมุนเวียน** การหมุนเวียนงานที่จะถูกนำไปใช้ในองค์กร ควรคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (Cheraskin & Campion, 1996)

1. ควรมีการบริหารจัดการให้การหมุนเวียนงานเป็นส่วนประกอบของระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาวิชาชีพ
2. ควรมีความเข้าใจที่ชัดเจนแน่นอนว่าทักษะใดที่จะเพิ่มพูนขึ้นจากการที่พนักงานอยู่ในระบบการหมุนเวียน ส่วนทักษะที่ไม่สามารถเพิ่มพูนได้จากการหมุนเวียนให้ใช้โครงการฝึกอบรมที่เฉพาะและทำให้คำปรึกษาแนะนำ
3. การหมุนเวียนงานอาจมีคุณค่าสำหรับการพัฒนาพนักงาน เช่น งานวิชาชีพ งานบริหารจัดการ และงานที่ซ้ำซากจำเจ
4. ควรใช้การหมุนเวียนงานกับพนักงานในตอนต้นของวิชาชีพ และตอนปลายวิชาชีพ การหมุนเวียนงานเป็นวิธีทางที่ดีที่จะลดอิทธิพลของกระบวนการทำงานที่หยุดนิ่งโดยเพิ่มการกระตุ้นเร็วในการทำงานของพนักงาน
5. ควรใช้การหมุนเวียนงานเป็นวิธีการพัฒนาวิชาชีพโดยไม่จำเป็นต้องมีการเลื่อนขั้น การหมุนเวียนอาจมีประโยชน์โดยเฉพาะกับองค์กรที่ลดขนาดลง เพราะว่าการหมุนเวียนเป็นการเปิดโอกาสที่จะพัฒนาและจูงใจพนักงาน
6. ควรเชื่อมโยงการหมุนเวียนกับกระบวนการวางแผนพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อว่าพนักงานรู้ว่าความจำเป็นในการพัฒนาอยู่ในการมอบหมายงานแต่ละเรื่อง เมื่อพนักงานเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับงานในการพัฒนาร่วมกันระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ระยะเวลาในการหมุนเวียนควรรีบบริหารจัดการตามเวลาที่กำหนดไว้ในการทำให้เป้าหมายงานบรรลุผล และเวลาที่เหมาะกับการได้ประโยชน์จากการพัฒนางาน วิธีการนี้จะมีประโยชน์กับพนักงานและผู้บริหารจะมีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงความคาดหวังและผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การหมุนเวียนงานควรเป็นเรื่องความสมัครใจของพนักงานถ้าต้องการให้มีผลในด้านพัฒนาการ
7. ควรหาวิธีการหมุนเวียนที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุด ตลอดจนลดความไม่พึงพอใจต่าง ๆ ของผู้ร่วมงานโดยให้เข้าใจถึงบทบาทของการหมุนเวียนงานในโครงการพัฒนาของตนเอง



## ปัจจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนงาน

การหมุนเวียนงานเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการพัฒนางานอาชีพ รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามการหมุนเวียนงานก็ย่อมมีผลกระทบทั้งในทางดีและไม่ดีต่อผู้ที่ต้องหมุนเวียนงาน ดังนั้นปัจจัยทางพฤติกรรมศาสตร์จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารที่จะดำเนินการหมุนเวียนงาน ควรคำนึงถึงว่าปัจจัยเหล่านี้เข้ามาส่วนเกี่ยวข้องในการที่จะทำให้สามารถหมุนเวียนงานได้มากน้อยเพียงไร สำหรับงานวิจัยนี้จะเน้นเฉพาะปัจจัยภายในบุคคลที่น่าจะเกี่ยวข้องเช่น เจตคติต่อการหมุนเวียน การรับรู้ความสามารถของตนต่อการทำงานในตำแหน่งที่ถูกหมุนเวียน การคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นจากการหมุนเวียน ตลอดจนลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานซึ่งได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหารด้านต่าง ๆ เช่น ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเป็นผู้นำ ซึ่งจะได้นำมาแสดงถึงรายละเอียดของปัจจัยแต่ละตัวตามลำดับต่อไปนี้

### เจตคติต่อการหมุนเวียนงาน

เจตคติ เป็นเรื่องที่นักวิชาการในสาขาต่าง ๆ เช่น จิตวิทยาสังคม นักรัฐศาสตร์ นักการศึกษา นักนิเทศศาสตร์ ฯลฯ ให้ความสนใจศึกษากันอย่างมาก ดังนั้น ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาได้มี ผู้ให้คำจำกัดความของคำว่า เจตคติ มากมาย ทั้งนี้เพราะจากผลการสำรวจการนิยามเจตคติของ Fishbein and Ajzen เมื่อ ค.ศ. 1972 พบว่ามีการนิยามความหมายของเจตคติถึง 500 นิยาม ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ความหมายจากนิยามต่าง ๆ แล้ว พบว่านิยามทั้งหลายเหล่านี้มีลักษณะร่วมกันในเรื่องของ ประการแรก เจตคติ มีที่หมาย (Attitude object) ซึ่งที่หมายเหล่านี้ได้แก่ คน สิ่งของ สถานที่ แนวความคิด สถานภาพ เป็นต้น ประการที่สอง เจตคติจะมีการระบุในแง่ดี - ไม่ดี (Evaluative aspect) ประการที่สาม เจตคติจะมีลักษณะที่ค่อนข้างถาวร (Relatively enduring) และประการสุดท้าย เจตคติมีความพร้อมในการตอบสนอง (Readiness for response) ดังนั้น เพื่อให้การเสนอความหมายของเจตคติมีความรัดกุม นักวิชาการหลายท่านจึงได้เสนอนิยามของเจตคติในลักษณะองค์ประกอบของเจตคติ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นการนิยามเจตคติแบบหนึ่งองค์ประกอบ สององค์ประกอบ และสามองค์ประกอบ ซึ่งการนิยามโดยใช้องค์ประกอบเป็นเกณฑ์นี้จะมีองค์ประกอบร่วมกันคือ องค์ประกอบด้านความรู้สึก สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้การนิยามเจตคติที่มีสามองค์ประกอบคือ (บุญรับ คักดีมณี. 2532; อ้างอิงมาจาก McGuire. 1969 ; Shaver. 1997)

1. องค์ประกอบด้านความรู้เชิงประมาณค่า (Cognitive Component) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้เกี่ยวกับวัตถุ สิ่งของ หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งความเชื่อของบุคคลต่อสิ่งเหล่านั้นว่าดีหรือเลว มีประโยชน์หรือมีโทษ มากน้อยเพียงใด

2. องค์ประกอบด้านความรู้สึก (affective component) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคล ในลักษณะที่ชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจต่อสิ่งนั้น ซึ่งการที่บุคคลรู้ว่าสิ่งใดดีมีประโยชน์ บุคคลเกิดความรู้สึกชอบต่อสิ่งนั้น ตรงกันข้าม หากบุคคลรู้ว่าสิ่งใดมีโทษบุคคลจะไม่ชอบสิ่งนั้น

3. องค์ประกอบด้านความพร้อมที่จะกระทำ (behavioral intention component) หมายถึง ความโน้มเอียงที่บุคคลจะกระทำพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความรู้สึกของตนเอง เมื่อบุคคลชอบพอใจใครในสิ่งใด ย่อมมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงหรือตอบสนองในทางลบกับสิ่งนั้นเช่นกัน

### ความสัมพันธ์ของเจตคติกับพฤติกรรม

นักจิตวิทยาสังคมปัจจุบันส่วนมากยอมรับว่า เจตคติมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม และอาจใช้เป็นตัวแปรหนึ่งในการทำนายพฤติกรรมได้ ดังจะเห็นได้จากการที่ Ajzen & Fishbein ได้ทำการทบทวนการวิจัยที่ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติกับพฤติกรรม จำนวน 109 เรื่อง ซึ่งรวมการทดสอบสมมติฐานทั้งหมด 142 ข้อ ผู้วิจัยแบ่งงานวิจัยเหล่านี้ออกเป็น 3 กลุ่ม โดยใช้เกณฑ์ความสอดคล้องระหว่างเจตคติกับพฤติกรรมในด้านที่หมายกับการกระทำ ในด้านที่หมายนั้น ผู้วิจัยพิจารณาว่า ที่หมายของ เจตคติ และพฤติกรรม สอดคล้องกันหรือไม่ และเจตคติที่วัดเป็นเจตคติต่อการกระทำนั้นหรือไม่ หากเจตคติที่วัดเป็นเจตคติต่อการกระทำที่ถูกวัดในฐานะเป็นพฤติกรรมด้วย ก็ถือว่าเจตคติและพฤติกรรมสอดคล้องกันในการกระทำ ซึ่งงานวิจัยที่ทำการแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มมีดังนี้

- 1) กลุ่มสอดคล้องต่ำ เมื่อเจตคติกับพฤติกรรมในด้านที่หมายและการกระทำไม่สอดคล้องกัน
  - 2) กลุ่มสอดคล้องบางส่วน เมื่อเจตคติกับพฤติกรรม สอดคล้องกันในด้านที่หมายหรือการกระทำเพียงด้านเดียว
  - 3) กลุ่มสอดคล้องสูง เมื่อเจตคติกับพฤติกรรมสอดคล้องกันทั้งในด้านที่หมายและการกระทำ
- จากนั้นผู้วิจัยก็แจกแจงว่า งานวิจัยในแต่ละกลุ่ม พบความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติกับพฤติกรรมอย่างไร ซึ่งผลการแจกแจงดังภาพประกอบ 1

ความสอดคล้อง	ความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติกับพฤติกรรม		
	ไม่มีนัยสำคัญ	ต่ำหรือไม่คงเส้นคงวา ( $r < .40$ )	สูง ( $r > .40$ )
ต่ำ	26	1	0
บางส่วน	20	47	4
สูง	0	9	35

**ภาพประกอบ 1** แสดงผลของความสอดคล้องในการวัดเจตคติกับพฤติกรรมที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติกับพฤติกรรม

จากภาพจะเห็นได้ว่า หากเจตคติกับพฤติกรรมที่วัดมีความสอดคล้องกันต่ำหรือสอดคล้องบางส่วน ความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติกับพฤติกรรมส่วนมากไม่มีนัยสำคัญ หรือมี นัยสำคัญต่ำหรือไม่คงเส้นคงวา ( $r < .40$ ) แต่หากเจตคติกับพฤติกรรมที่วัดมีความสอดคล้องกันสูง ความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติกับพฤติกรรมส่วนมากมีในระดับสูง

ดังนั้นจะเห็นว่า การทบทวนงานวิจัยโดย Ajzen & Fishbein ที่ระบุว่า เจตคติและพฤติกรรมจะมีความสัมพันธ์กันสูงนั้น การวัดเจตคติกับพฤติกรรมจะต้องมีความสอดคล้องกัน อย่างน้อยก็ในด้านที่หมาย และการกระทำ (ธีระพร อูวรรณโณ, 2535) นอกจากนี้ได้มีผู้ทำการวิจัยท่านอื่น ๆ ที่ทำการวิจัยและพบว่า เจตคติมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม ดังเช่น Keiswe and Bickle. (1980) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติกับพฤติกรรมการพยาบาลเบื้องต้น โดยทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลในโรงพยาบาลทหารผ่านศึกที่ได้รับเลือกให้เข้ารับการอบรมเรื่องการพยาบาลเบื้องต้นเป็นเวลา 2 วันครึ่ง จำนวน 60 คน ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลที่มีเจตคติที่ดีต่อการพยาบาลเบื้องต้นสูงเพิ่มขึ้นก็จะมีพฤติกรรมการพยาบาลเบื้องต้นเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน และผู้ที่มีเจตคติต่อการพยาบาลเบื้องต้นดีปานกลางก็จะมีพฤติกรรมการพยาบาลเบื้องต้นเพิ่มขึ้นมากกว่าผู้ที่มีเจตคติต่อการพยาบาลเบื้องต้นต่ำ นอกจากนี้เมื่อทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ไคสแควร์ก็พบว่า เจตคติและพฤติกรรมการพยาบาลเบื้องต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกันกับงานวิจัยของศักดิ์ชัย นิรัญทวี (2532) ที่ศึกษาความแปลกแยกกับพฤติกรรมการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ส่วนหนึ่งที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างจิตลักษณะที่เป็นองค์ประกอบด้านบวกของความแปลกแยกกับพฤติกรรมการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาของกรุงเทพมหานคร ซึ่งตั้งอยู่ในเขตชั้นใน 9 เขต จำนวน 405 คน โดยเจตคติเป็นตัวแปรด้านจิตลักษณะด้านหนึ่งที่น่าสนใจ ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเจตคติ พบว่า เจตคติต่อสภาพการทำงาน

เป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสอนและสามารถทำนายพฤติกรรมการสอนของครูได้สูงถึงร้อยละ 30 เช่นเดียวกับกับ ปริญา ณ วันจันทร์ (2536) ที่ทำการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานของครูประถมศึกษาในจังหวัดเชียงราย โดยเก็บข้อมูลกับครูผู้สอนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย จำนวน 400 คน ผลการวิจัยส่วนที่เกี่ยวข้องกับเจตคติพบว่า เจตคติต่อวิชาที่ครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานของครู และเมื่อศึกษาร่วมกับตัวแปรอื่น ๆ พบว่าเจตคติต่อวิชาที่ครูร่วมกับตัวแปรอื่น ๆ สามารถทำนายประสิทธิภาพในการทำงานของครูได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ผอบเธียร วงศ์ภักดี (2537) ที่ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในธนาคารพาณิชย์ไทย โดยทำการศึกษากับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่ปฏิบัติงานในศูนย์ฝึกอบรมธนาคารพาณิชย์ไทยทั้ง 15 แห่ง จำนวน 140 คน ผลการวิจัยพบว่า เจตคติต่อการทำงานฝึกอบรมซึ่งเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในปัจจัยทางจิตสามารถทำนายการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมได้ร้อยละ 15.3

จากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเจตคติจะเห็นได้ว่าเจตคตินั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรม จึงนำศึกษาว่าการที่หัวหน้างานมีเจตคติต่อการหมุนเวียนต่างคน น่าจะส่งผลต่อพฤติกรรมการหมุนเวียนแตกต่างกันด้วย

### การรับรู้ความสามารถของตนต่อการทำงานในตำแหน่งที่ถูกหมุนเวียน

การรับรู้ความสามารถของตน (Perceived Self-Efficacy) หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง ที่จะจัดการและดำเนินการกระทำพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ที่บางครั้งอาจมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน มีความแปลกใหม่ ที่ไม่สามารถทำนายสิ่งที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งสภาพการณ์เหล่านี้มักจะทำให้บุคคลเกิดความเครียดได้ การรับรู้ความสามารถของตนนี้มีได้ขึ้นอยู่กับทักษะที่บุคคลมีอยู่ในขณะนั้นเท่านั้น หากแต่ยังขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของบุคคลว่าเขาสามารถทำอะไรได้ด้วยทักษะที่เขามีอยู่ (Bandura, 1986)

### ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนกับพฤติกรรมของบุคคล

Bandura เชื่อว่าการรับรู้ความสามารถของตน มีความสำคัญและมีผลต่อการกระทำของบุคคล มีผลต่อการเลือกกิจกรรม การใช้ความพยายาม ความอดทนในการทำงาน การคิด และปฏิกิริยาทางอารมณ์ของบุคคล บุคคล 2 คน อาจมีความสามารถไม่แตกต่างกัน แต่อาจแสดงออกในคุณภาพที่แตกต่างกันได้ถ้าพบว่า คน 2 คนนี้มีการรับรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน ในคนคนเดียวก็เช่นกัน ถ้ารับรู้ความสามารถของตนในแต่ละสภาพการณ์แตกต่างกัน ก็อาจจะแสดงพฤติกรรมออกมาได้แตกต่างกัน Bandura เห็นว่า ความสามารถของคนเรานั้นไม่ตายตัว หากแต่ยืดหยุ่นตาม

สถานการณ์ ดังนั้นสิ่งที่จะกำหนดประสิทธิภาพของการแสดงออก จึงขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของตนในสภาวะการณินั้น ๆ นั่นคือ ถ้าเรามีความเชื่อว่าเรามีความสามารถ เราก็จะแสดงออกถึงความสามารถนั้นออกมา คนที่เชื่อว่าตนเองมีความสามารถจะมีความอดทน อุตสาหะ ไม่ทอดง่าย และประสบความสำเร็จในที่สุด (Evans. 1989)

Bandura ได้กล่าวถึง การรับรู้ความสามารถของตนที่มีผลต่อบุคคลในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ผลต่อการเลือกกระทำพฤติกรรมในชีวิตประจำวันนั้น บุคคลจะต้องตัดสินใจในอยู่ตลอดเวลาว่าเขาจะต้องทำพฤติกรรมใด และต้องทำอีกนานเท่าใดรวมทั้งต้องตัดสินใจเลือกกิจกรรมต่าง ๆ การที่บุคคลตัดสินใจว่าจะแสดงพฤติกรรมใดในสภาพการณินั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการรับรู้ความสามารถของตน บุคคลมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงงาน หรือสภาพการณินที่เขาเชื่อถือว่าเกินความสามารถ แต่ในขณะเดียวกัน บุคคลจะเลือกทำงานนั้นถ้าเขาเชื่อว่า เขามีความสามารถเพียงพอที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จได้ (Schunk. 1981) บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนสูงจะเลือกทำงานที่มีลักษณะท้าทาย มีแรงจูงใจในการพัฒนาความสามารถของตนให้มีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ส่วนบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนต่ำ มักจะหลีกเลี่ยงงาน ท้อถอย ขาดความมั่นใจในตนเอง ซึ่งเป็นการปิดโอกาสที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง อย่างไรก็ตามบุคคลที่ประเมินความสามารถของตนสูงเกินไปก็มักจะประสบกับความล้มเหลวในการทำงานและส่งผลให้เกิดความเครียด ความคาดหวัง และรู้สึกว่าการล้มเหลวนี้เป็นสิ่งเลวร้าย ไม่สามารถแก้ไขได้ ส่วนบุคคลที่ประเมินความสามารถของตนต่ำกว่าความสามารถที่เป็นจริง มักจะขาดความพยายาม และความมุ่งมั่นในการทำงาน และมีความสงสัยเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง ดังนั้นถ้าบุคคลประเมินความสามารถของตนถูกต้อง จะส่งผลต่อการเลือกกระทำพฤติกรรม ทำให้การกระทำนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

2. ผลต่อการใช้ความพยายามและความมุ่งมั่นในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนของบุคคลนั้นเป็นตัวกำหนดว่าเขาจะต้องใช้ความพยายามมากเท่าไร และจะต้องใช้ความมุ่งมั่นพยายามที่จะเผชิญกับอุปสรรคต่าง ๆ หรือประสบการณ์ที่ไม่พึงพอใจไปอีกนานาเท่าใด (Bandura. 1986) เมื่อเผชิญกับอุปสรรคต่าง ๆ บุคคลซึ่งมีการรับรู้ความสามารถของตนสูง จะมีความกระตือรือร้น และจะใช้ความพยายาม ความมุ่งมั่นในการทำงานนานกว่าคนที่มีการรับรู้ความสามารถของตนต่ำ (Bandura and Cervone. 1983) และการที่บุคคลใช้ความพยายาม และความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มที่ตลอดเวลาเขาก็มีแนวโน้มที่จะทำงานได้ประสบความสำเร็จสูง

3. มีผลต่อการคิดและปฏิกิริยาทางอารมณ์ การรับรู้ความสามารถของตน จะมีอิทธิพลต่อกระบวนการคิดและปฏิกิริยาทางอารมณ์ของบุคคลในขณะที่ทำพฤติกรรม และมีผลต่อการคาดคะเนเกี่ยวกับการจัดการกับสภาพแวดล้อมในภายหน้าของเขา บุคคลซึ่งรับรู้ว่าคุณมีความสามารถสูงจะมีความพยายามและเอาใจใส่ในการกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ มาก และเมื่อพบกับอุปสรรคต่าง ๆ บุคคล

ก็จะกระตุ้นตนเองให้ใช้ความพยายามมากยิ่งขึ้น ส่วนบุคคลที่รับรู้ว่าคุณมีความสามารถต่ำ มีแนวโน้มที่จะมีปฏิกิริยาทางอารมณ์ต่อตนเองทางลบ เช่น ไม่มีความสุข มีความหวาดหวั่น มีความเครียดสูง และเขาจะกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ อย่างไม่เต็มความสามารถอันจะส่งผลให้บุคคลประสบกับความล้มเหลวในการกระทำพฤติกรรมมากยิ่งขึ้น จากการศึกษาของ Collin (1985) พบว่า ในการแก้ปัญหาที่ยาก ๆ นั้น บุคคลที่รับรู้ว่าคุณมีความสามารถสูงมักจะอนุมานสาเหตุของความล้มเหลวว่าเกิดจากการขาดความพยายาม ส่วนนักเรียนที่มีการรับรู้ว่าคุณมีความสามารถต่ำ จะอนุมานสาเหตุของความล้มเหลวว่าเกิดจากการขาดความสามารถ

4. เป็นผู้กำกับผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำพฤติกรรมมากกว่าเป็นผู้ทำนายพฤติกรรม นั่นคือบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนสูง มักจะเป็นคนที่พยายามกระทำพฤติกรรมและจะยอมรับผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการกระทำพฤติกรรมของตน จะเลือกการกระทำที่มีลักษณะท้าทาย และจะใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อให้การกระทำนั้นบรรลุเป้าหมาย แม้ว่าในบางครั้งการกระทำนี้จะประสบความล้มเหลวบ้างก็ตาม เขาก็จะไม่ท้อถอยและจะไม่อ้างว่าเป็นเรื่องโชคชะตา แต่เขาจะให้เหตุผลของความล้มเหลวที่เกิดขึ้นว่า เป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จต่อไป ซึ่งต่างจากบุคคลที่มีความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของตนเองต่ำ มักจะเป็นคนที่ไม่ค่อยกระทำพฤติกรรม จะรอให้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการกระทำเป็นไปตามความเชื่อหรือคำทำนายและมักจะหลีกเลี่ยงการกระทำที่มีลักษณะยาก ๆ ขาดความพยายาม มีความทะเยอทะยานต่ำและมีความเครียดสูง เป็นต้น

การที่บุคคลใดมีการรับรู้ความสามารถของตนต่อการกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งสูง บุคคลก็มีแนวโน้มที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นสูงด้วยเช่นกัน ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนในการกระทำพฤติกรรมนั้นต่ำ บุคคลก็มีแนวโน้มที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นต่ำหรืออาจไม่ทำพฤติกรรมนั้นเลยก็ได้ นอกจากนี้ Bandura (1986) ได้กล่าวถึงการกระทำพฤติกรรมของบุคคลว่า แม้ว่าบุคคลจะมีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูง บุคคลก็อาจจะไม่กระทำพฤติกรรมนั้นก็ได้ ถ้ามีปัจจัยต่อไปนี้

1. ขาดสิ่งจูงใจ หรือถูกบังคับจากภายนอกให้กระทำ
2. การตัดสินใจผลกรรมที่ผิดพลาดไปทำให้บุคคลรู้สึกว่าไม่คุ้มค่าที่ตนจะกระทำพฤติกรรมนั้น
3. ความไม่ทันการณ์ในการประเมินความสามารถของตน เพราะประสบการณ์ทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ถ้าหากบุคคลไม่ได้ประเมินตนเองตลอดเวลาจะทำให้บุคคลตัดสินใจเกี่ยวกับความสามารถของตนผิดพลาดไป อันมีผลทำให้บุคคลไม่กระทำพฤติกรรม
3. การประเมินการรับรู้ความสามารถของตนผิดพลาด

4. การประเมินความสำคัญของทักษะย่อย ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการกระทำพฤติกรรมนั้น ผิดพลาด
5. เป้าหมายของการกระทำมีลักษณะคลุมเครือ ไม่ชัดเจน และเป้าหมายนั้นไม่สามารถปฏิบัติได้
6. การรู้จักตนเองที่ไม่ถูกต้อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตน

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยเรื่อง การรับรู้ความสามารถของตน พบว่าการรับรู้ความสามารถของตน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรม ดังเช่นงานวิจัยของ Sadri & Robertson (1993) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนและพฤติกรรมการทำงาน พบว่าการรับรู้ความสามารถของตน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานและการเลือกแสดงพฤติกรรมของบุคคล Barling and Beattie (1983) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้ความสามารถของตนกับผลการทำงาน พบว่า บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานการขายสูง จะสามารถปฏิบัติงานการขายได้ดีกว่าบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานการขายต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประทีป จินฉ่ำ (2539) ที่ทำการศึกษาผลของการเตือนตนเองต่อการรับรู้ความสามารถของตน ที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพซึ่งการวิจัยได้แบ่งเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงแรกเป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนด้านการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเก็บข้อมูลจากนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ แล้วพิจารณาว่าประสิทธิภาพการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายจะเพิ่มขึ้นหรือไม่โดยทำการทดลองกับนักศึกษากลุ่ม ดังกล่าว จำนวน 20 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มละ 10 คน ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษา กลุ่มที่ใช้เทคนิคการเตือนตนเอง มีการรับรู้ความสามารถของตนด้านการทำงาน และมีประสิทธิภาพการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายช่วงหลังการทดลองสูงกว่านักศึกษากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญ ตามสถิติที่ระดับ .05

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วัลลภา สบายยิ่ง (2542) ที่ทำการศึกษาปัจจัยด้านการตั้งเป้าหมาย การรับรู้ความสามารถของตน และบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้จำหน่ายตรง ซึ่งทำการศึกษากับผู้จำหน่ายตรงที่ทำธุรกิจขายตรงกับบริษัทที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 443 คน ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ตามความสามารถของตน พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน

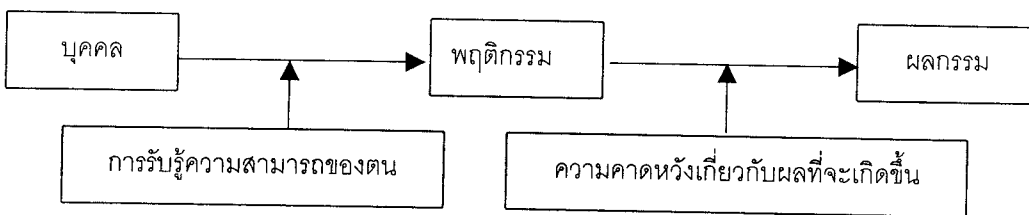
ดังนั้นจากการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตน ทำให้เห็นว่าตัวแปรการรับรู้ความสามารถของตนน่าจะเป็นตัวแปรสำคัญตัวหนึ่งที่จะนำมาศึกษาว่ามีความสัมพันธ์กับการหมุนเวียนงาน

**ความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นจากการหมุนเวียน**

ความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้น Outcome expectation หมายถึงการที่บุคคลตัดสินใจว่าถ้ากระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วจะได้รับผลตามมา ซึ่งความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นส่วนหนึ่งเกิดจากการได้เห็นผู้อื่นกระทำพฤติกรรมแล้วมีผลกรรมเกิดขึ้นตามหลังให้เห็น ส่วนหนึ่งเกิดจากการบอกเล่าและการบันทึก และอีกส่วนหนึ่งเกิดจากประสบการณ์ตรงจากการกระทำพฤติกรรมหนึ่งแล้วมีผลกรรมหนึ่งเกิดขึ้น ผลที่เกิดขึ้นนั้นอาจเกิดจากภายนอกเช่น การเสริมแรง หรือการลงโทษ และอีกส่วนหนึ่งอาจเป็นผลที่เกิดจากภายในตัวบุคคล ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นปฏิกริยาต่อการกระทำของตน เช่นความภาคภูมิใจในตนเองเมื่อตนได้นำสิ่งที่ดีตามมาตรฐานของตนเองหรือตำหนิตนเอง เมื่อตนได้ทำในสิ่งที่ไม่ดีตามมาตรฐานของตน ซึ่งนับว่าเป็นความคาดหวังที่มีอิทธิพลมากในการควบคุมและกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งตามปกติคนที่มีความมาตรฐานการปฏิบัติ เขามักจะหลีกเลี่ยงการกระทำต่าง ๆ ที่เขาคาดว่าหากกระทำไปแล้วจะเป็นการละเมิดมาตรฐานของตนเอง และจะทำให้เขาเกิดความไม่สบายใจ การหลีกเลี่ยงเหล่านี้จะมีมากในสถานการณ์ที่บุคคลรับรู้ความสัมพันธ์อย่างชัดเจนระหว่างการกระทำของตน และผลเลวร้ายที่จะเกิดขึ้น

**ความสัมพันธ์ของการรับรู้ความสามารถของตนกับความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้น**

Bandura กล่าวว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองนั้นแตกต่างจากความคาดหวังเกี่ยวกับผลกรรมที่จะเกิดขึ้น กล่าวคือ การรับรู้ความสามารถของตน หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจเกี่ยวกับความสามารถของตนว่า เขาสามารถกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งได้สำเร็จหรือไม่ ในระดับใด ส่วนความคาดหวังเกี่ยวกับผลกรรมที่จะเกิดขึ้น หมายถึงการที่บุคคลตัดสินใจว่าถ้ากระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วจะได้รับผลกรรมใดดังแสดงในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แสดงความแตกต่างระหว่างการรับรู้ความสามารถของตน และความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้น (Bandura. 1977a : 79)



จากภาพบุคคลจะตัดสินใจว่าจะกระทำพฤติกรรมอย่างไรอย่างหนึ่งหรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ การรับรู้ความสามารถของตน และอีกส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งความคาดหวังทั้ง 2 ประการนี้มีความสัมพันธ์กัน ดังแสดงในภาพประกอบ 3 (Bandura. 1978b)

### ความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้น

	สูง	ต่ำ
การรับรู้ความสามารถของตน สูง	มีแนวโน้มที่จะทำแน่นอน	มีแนวโน้มที่จะไม่ทำ
การรับรู้ความสามารถของตน ต่ำ	มีแนวโน้มที่จะไม่ทำ	มีแนวโน้มที่จะไม่ทำแน่นอน

ภาพประกอบ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตน และความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นต่อการตัดสินใจกระทำพฤติกรรมของบุคคล (Bandura. 1978b)

จากภาพจะเห็นความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนกับความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นได้ว่า ถ้าหากบุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนสูง และมีความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นสูงเช่นเดียวกัน บุคคลก็มีแนวโน้มที่จะตัดสินใจกระทำพฤติกรรมนั้นแน่นอน ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนต่ำและมีความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นต่ำด้วย หรือความคาดหวังส่วนใดส่วนหนึ่งเป็นไปในทางตรงกันข้าม บุคคลมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจไม่กระทำพฤติกรรมนั้น (Bandura. 1978b) จากประเด็นดังกล่าว จะเห็นได้ชัดเจนว่าตัวแปรที่สำคัญในการตัดสินใจกระทำ พฤติกรรมของบุคคลน่าจะเป็นการรับรู้ความสามารถของตนมากกว่าความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ งานวิจัยของ Lee (1984) ที่ได้ทำการศึกษาตัวแปรที่มีผลต่อการทำนายพฤติกรรม กล่าวแสดงออกของบุคคล พบว่า การเรียนรู้ความสามารถของตนเป็นตัวแปรที่ทำนายพฤติกรรม กล่าวแสดงออกของบุคคลได้ดีกว่าความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้น

จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลาง พบว่า ในด้านบุคลิกภาพตัวแปรที่สำคัญ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ตรงต่อเวลา ถี่ถ้วน รอบคอบ เป็นระบบ กระตือรือร้น กระฉับกระเฉงในการทำงาน การพูดจาชัดเจน เข้าใจมาก อารมณ์และจิตใจมั่นคง มีรสนิยมในการแต่งกาย กิริยาท่าทีสุภาพ สุขุม ยิ้มแย้มแจ่มใส มีอารมณ์ขัน เป็นต้น ส่วนในด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ความร่วมมือในการปฏิบัติงานในองค์การ เป็นผู้ฟังที่ดี ติดต่oprะสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน ยอมรับคำวิจารณ์และเรียนรู้คำว่าวิจารณ์เป็นต้น และด้านความเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบ

ฉลาดและมีไหวพริบปฏิภาณแก้ปัญหาได้รวดเร็วเหมาะสม มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความอดทนอดกลั้น มีวิจารณ์ญาณ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เชื้อมั่นในตนเอง วิเคราะห์สถานการณ์และตัดสินใจได้ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความยุติธรรม มองการณ์ไกล เคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่นสามารถจูงใจผู้อื่นได้ เป็นต้น

### ลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

ในการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีความสำคัญมากเพราะเป็นผู้คอยประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับหน่วยงานต่าง ๆ ในระดับกอง ระดับคณะหรือระดับที่ต่ำกว่าคณะ เช่น ภาควิชา สำนักงานเลขานุการคณะ นอกจากนี้ยัง ทำหน้าที่บริหารงาน ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารในด้านต่าง ๆ ได้แก่ งานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานประชาสัมพันธ์ งานบุคลากร และงานอื่น ๆ อันเป็นงานที่ช่วยเอื้ออำนวยความสะดวกและให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงาน

ดังนั้นผู้บริหารระดับนี้จึงมีโอกาที่จะเกิดการปะทะสัมพันธ์กับบุคคลในระดับปฏิบัติการมาก เพราะคุณลักษณะของผู้บริหารมีส่วนที่จะทำให้เกิดการยอมรับ เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในตัวผู้บริหาร ตลอดจนจนถึงหน่วยงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก

### คุณลักษณะของผู้บริหาร

คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้การบริหารงานบรรลุผลสำเร็จตามต้องการ เป็นไปโดยราบรื่น และมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผู้เสนอหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2524 : 12 – 13; อ้างอิงมาจาก Good. 1965 : 43 – 45) ได้แสดงทัศนะในเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ 7 ประการ โดยเน้นลักษณะส่วนตัวและลักษณะการบริหารงาน คือ

1. มีสติปัญญาเหนือบุคคลอื่น ๆ โดยทั่วไป
2. มีความรู้ ความสนใจรอบด้าน
3. มีสภาพร่างกาย จิตใจและอารมณ์สมบูรณ์
4. มีความคิดริเริ่มสูง
5. มีฝีมือที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสานงานกันเป็นอย่างดีที่สุด
6. มีความชำนาญในการบริหารและในทางวิชาการ

นอลท์ (Nolte, 1996 : 385 – 398) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่เด่น ๆ ที่จะทำให้เป็นผู้มีความสามารถในการทำงานได้ดี ดังนี้

1. มีมนุษยสัมพันธ์
2. มีจิตใจกว้างขวาง
3. มีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาด
4. มีความเป็นประชาธิปไตย
5. มีความสามารถในการแก้ปัญหา
6. เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป
7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
8. ยอมรับในความผิดพลาด
9. มีความมั่นใจ มีอารมณ์มั่นคง
10. ตั้งใจทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
11. มีความสามารถในการสื่อสาร
12. รู้จักสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
13. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น
14. เป็นคนทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ
15. เป็นคนกระฉับกระเฉงว่องไว

แซคส์ (Sachs, 1966 : 3 – 4) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้บริหารที่ดีว่าจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. จะต้องมีความเข้าใจในตนเอง
2. ยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น
3. มีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
4. สามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน

สำหรับนักการศึกษาในประเทศไทย เช่น อาษา เมฆสวรรค์ (2510 : 201) ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านส่วนตัว ต้องมีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคนโดยเฉพาะลูกน้อง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีกำลังใจสูง สามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้รวดเร็ว ตลอดจนมีความกระตือรือร้น

2. ด้านการบริหารงาน ต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหาร

3. ด้านมนุษยสัมพันธ์ รู้จักและเข้ากับบุคคลอื่นได้ทุกระดับ

4. ด้านคุณธรรม ต้องมีความสุภาพ เป็นมิตร มีเมตตากรุณาและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีศีล มีสัตย์ มั่นคงและเที่ยงธรรม

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 ข : 293 – 296) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณสมบัติอันจำเป็นสำหรับความสำเร็จของผู้บริหารที่ทำให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ คุณสมบัติด้านนี้ทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับธุรกิจได้ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผน เพื่อจะได้เลือกวิธีการอย่างถูกต้อง และต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งเป็นผู้ให้การฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาเท่า ๆ กัน ต้องมีความสามารถทั้งด้านเทคนิคและการบริหาร

2. ด้านสติปัญญาและคุณภาพสมอง ซึ่งมีความสำคัญต่อหน้าที่ของผู้บริหารมาก อาจแยกพิจารณา ดังนี้

2.1 มีความสามารถทางด้านภาษา

2.2 มีความสามารถทางด้านความคิดและพิจารณาเหตุผล

2.3 มีความสามารถในการจดจำ

2.4 มีความรอบรู้ทั่วไป

2.5 มีความสามารถในการวินิจฉัย

2.6 มีความสามารถในการยืดหยุ่นได้

3. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย ผู้บริหารต้องมีร่างกายสมบูรณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร โดยเฉพาะในเรื่อง

3.1 เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้เข้มแข็ง อดทน

3.2 เป็นที่ดึงดูดในบุคคลอื่นหรือเป็นคุณลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้

3.3 ช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดจากการปฏิบัติงานได้มาก

4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ ความเชื่อมั่น การเป็นผู้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีระดับความปรารถนาสูง และมีความรับผิดชอบ สิ่งเหล่านี้เป็นพลังให้ผู้บริหารสละแรงกายและแรงใจ ให้แก่การบริหารงานทั้งสิ้น

อรุณ รักธรรม (2522 : 211 – 214) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะทางด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ สามารถเข้ากับหมู่คณะได้ ทำตัวสนิทสนมกับทุกคนได้โดยวางตัวเป็นกันเอง เป็นที่ปรึกษา รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ฉะนั้นในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรกระทำ คือ สนองตอบต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน

2. การสร้างขวัญและความพอใจในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารควรสร้างขวัญและความพอใจให้แก่สมาชิก เพื่อให้ทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจและตั้งใจ มีความวิริยะอุตสาหะ อยู่ในระเบียบวินัย มีความสุขและพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งสามารถที่จะกระทำได้นี้คือ

2.1 กระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีและต้องแสดงว่าตนมีความพอใจ รักงาน เชื่อว่างานมีประโยชน์และสำคัญยิ่ง

2.2 ชมเชยและยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดีความชอบ โดยชมเชยให้ถูกต้องเทศะ มีเหตุผล และมีความจริงใจ ไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อจนเกินไป

2.3 ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนิทสนมพอสมควร โดยการทักทายไต่ถามข่าวคราว และทุกข์สุขในโอกาสอันควร

2.4 ให้โอกาสผู้ร่วมงานในการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงานพอสมควร หรือมีทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนที่สูงขึ้น

2.5 สร้างสภาพการทำงานที่ดี และเหมาะสมแก่ผู้ร่วมงาน เช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศ และสวัสดิการ

2.6 ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์ของผู้ร่วมงาน

3. การวินิจฉัยสั่งการและการออกคำสั่ง เป็นการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติ ซึ่งมีอยู่หลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

คุณลักษณะของผู้บริหารที่จะทำให้เกิดการยอมรับดังกล่าวแล้ว อาจจำแนกคุณสมบัติที่มีความสำคัญที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ และส่วนใหญ่กล่าวสอดคล้องกัน ออกเป็น 3 ด้านคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความเป็นผู้นำ ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดต่อไป

## ด้านบุคลิกภาพ

### ความหมายของบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพเป็นลักษณะส่วนรวมของพฤติกรรมซึ่งเป็นเครื่องกำหนดปฏิกริยาของบุคคลอื่นที่มีต่อตนเองและต่อผู้อื่น โดยความหมายทั่ว ๆ ไปหมายถึงลักษณะท่าทีการแสดงออก การวางตัว กิริยามารยาท น้ำเสียงการพูดจา ทักษะคติทางสังคม การแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับกาลเทศะ นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของคำว่าบุคลิกภาพไว้หลายความหมาย ได้แก่

ธำรง บัวศรี (2526 : 47) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพไว้ว่า หมายถึง รูปร่างลักษณะทางกาย กิริยาท่าทางและวาจา ความถนัดตามธรรมชาติ อุปนิสัย อารมณ์และการสมาคมกับสมาชิกในสังคม โดยคำว่าบุคลิกภาพตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Personality" โดยทั่วไปเมื่อใช้ คำว่าบุคลิกภาพกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะสามารถพิจารณาขณะที่มองเห็นบุคคลนั้นอย่างผิวเผิน และใช้ความรู้สึก

เป็นเครื่องวินิจฉัยจากการที่เห็นลักษณะหน้าตา ท่าทาง ท่วงที กิริยาวาจา ซึ่งส่วนประกอบของบุคลิกภาพจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา บุคลิกภาพอีกส่วนหนึ่งเมื่อเกิดขึ้นในตัวบุคคลแล้วจะคงอยู่เสมอไปได้เป็นลักษณะประจำตัวของบุคคลตลอดเวลาและเห็นเป็นเช่นนั้นตลอดไป

สุชา จันทรเอม (2531 : 84 – 85) ได้ให้ความหมายของ บุคลิกภาพ คือ หมวดหมู่ของลักษณะต่าง ๆ ที่รวมกันและแสดงลักษณะที่เป็นเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันได้แก่ รูปร่าง หน้าตา ท่าทาง ความสามารถ แรงจูงใจ การแสดงออกทางอารมณ์ และผลที่เกิดจากประสบการณ์

สุวดี ปภากจน์ (2532 : 19) ได้กล่าวถึงความหมายของบุคลิกภาพว่า หมายถึง ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล รวมทั้งวิธีการแสดงออกทางพฤติกรรมที่กำหนดในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมตามแบบฉบับของแต่ละบุคคล โดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงบุคลิกภาพมักจะคิดถึงลักษณะท่าทางการเคลื่อนไหว ท่วงที วาจา กิริยามารยาทของบุคคลนั้น ซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพเท่านั้น การพิจารณาความหมายของบุคลิกภาพจึงต้องครอบคลุมถึงบุคลิกภาพในส่วนที่เกี่ยวกับจิตใจด้วย

และ กู๊ด (Good. 1973 : 392) กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะปฏิบัติการทางจิตวิทยาและสังคมโดยส่วนรวมของบุคคลเกี่ยวกับการสังเคราะห์ในทางอารมณ์ จิตใจ พฤติกรรม และปฏิบัติการต่อสิ่งแวดล้อมในวงกว้าง

ส่วนบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับกลางนั้น กมล ชูทรัพย์ และ เสถียร เหลืองอร่าม (2517 : 162 – 165) ได้ให้ความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้พบเห็นเกิดความเชื่อมั่นและเลื่อมใสในบุคคลนั้น การเลื่อมใสในตัวบุคคลจะส่งผลถึงความเลื่อมใสเชื่อมั่นในกิจการขององค์การด้วย ควรมีบุคลิกดังต่อไปนี้

1. ต้องเป็นผู้มีสุขภาพดี
2. ต้องเป็นผู้แต่งกายเรียบร้อยเหมาะสมและสวยงาม
3. ต้องรักษาความสะอาดของร่างกาย และเครื่องแต่งกาย
4. การปรากฏตนและวางตนให้เหมาะสม
5. การพูดจาและน้ำเสียงสุภาพ
6. มีความซื่อสัตย์และรักดี
7. ความขยันหมั่นเพียรและไว้วางใจได้
8. เป็นผู้มีความสุภาพ อ่อนน้อม และมีไหวพริบ
9. รู้จักเคารพผู้ที่ควรเคารพ รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์และคำแนะนำของผู้อื่น
10. ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น
11. มีความกระตือรือร้นและมีความใฝ่ดี
12. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

จินตนา บุญบงการ (2534 : 9 – 17) เสนอว่าบุคลิกภาพของบุคคลที่ทำงานในสำนักงาน ซึ่งเป็นงานที่ให้บริการ ต้องติดต่อกับปะกับบุคคลต่าง ๆ บุคลิกภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญมากและจะต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น เหมาะสมกับงาน โดยมีหลักสำคัญ 5 ประการคือ

1. มีลักษณะท่าทีแบบนักธุรกิจ

- 1.1 การวางท่าทีมีความสง่างามทั้งท่วงท่า ยืน และเดิน
- 1.2 ความสะอาดหมดจดตั้งแต่ศีรษะจรดเท้า รวมทั้งเสื้อผ้าต้องมิกลิ้นที่สะอาด
- 1.3 ความประณีตและความเป็นระเบียบในการแต่งกายซึ่งส่งผลให้เห็นถึงนิสัยในการทำงานด้วย

- 1.4 มีรสนิยมดีในการแต่งกาย มีเทคนิคในการเลือกทั้งแบบ สี ให้เหมาะสมกับงาน

2. มีสุขภาพดี เพื่อจะได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. รู้จักวิธีการพูด เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ผู้มาติดต่อ

- 3.1 เสียงที่พูดนุ่มนวล สุภาพ ฝึกการพูดให้ถูกต้อง ชัดเจน
- 3.2 การเลือกใช้คำให้เหมาะสม พูดให้ตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม
- 3.3 การแสดงอารมณ์ รู้จักใช้เสียงแสดงอารมณ์
- 3.4 รู้จักใช้ศัพท์สำนวนในโอกาสที่เหมาะสม

4. มีแนวความคิดแบบนักธุรกิจ

- 4.1 ความซื่อสัตย์
- 4.2 ความจงรักภักดี
- 4.3 มีอัธยาศัย มีมรรยาทที่ดี
- 4.4 ให้ความร่วมมือในการทำงาน
- 4.5 ความตื่นตัวในการที่จะทำงานใหม่ ๆ ตลอดเวลา
- 4.6 ความสนใจกับงานที่ทำอยู่อย่างเต็มที่
- 4.7 ความใฝ่สูง พยายามปรับปรุงตนเองตลอดเวลาเพื่อเรียนรู้งานในธุรกิจเพิ่มขึ้น
- 4.8 ความตรงต่อเวลา

5. มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำโดยอาศัยความรู้ความชำนาญ

- 5.1 ความถูกต้องแม่นยำ
- 5.2 ความละเอียดรอบคอบ มีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาเพื่อความถูกต้อง และสมบูรณ์
- 5.3 ความคิดริเริ่ม
- 5.4 รู้จักปรับตัวในทุก ๆ สถานการณ์ ใจกว้าง อดทน และปรารถนาที่จะเรียนรู้งาน

จากเอกสารที่กล่าวมาแล้วข้างต้นพบว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบขึ้นเป็นบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะทางกาย อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดและการแสดงออก อันจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ซึ่งเกิดจากการผสมผสานจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อม และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาอบรม พัฒนาเป็นลักษณะเด่นของบุคคลนั้นที่ผู้อื่นสามารถมองเห็นได้ ได้แก่ รูปลักษณะร่างกาย การแต่งกาย กิริยา ท่าทาง และลักษณะการพูด บุคลิกภาพเป็นส่วนสำคัญที่ควรให้ความสนใจ เนื่องจากบุคลิกภาพจะมีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานตลอดจนถึงชีวิตส่วนตัวและสังคม บุคลิกภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่จะสร้างความประทับใจ สร้างความยอมรับนับถือให้เกิดขึ้น ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า บุคลิกภาพที่พึงประสงค์จึงควรประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือการเป็นผู้มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์ เป็นผู้มีความประพฤติดี ทำทางและวาจาที่สุภาพเรียบร้อย เป็นผู้รู้จักควบคุมอารมณ์และเป็นผู้ที่มีความสุขุมรอบคอบ

### ด้านมนุษยสัมพันธ์

ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ ได้มีนักการศึกษาให้ความหมายไว้หลากหลายดังนี้

วิจิตร วรุตบางกูร (2530 : 10) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ศาสตร์และศิลปะของการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น ซึ่งเป็นผลให้เกิดการยอมรับนับถือ ความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลตามที่คาดหวังไว้ มนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่ตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ในฐานะที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องอยู่ร่วมกัน ต้องปรับตัวให้เข้าหากัน ต้องพึ่งพาอาศัยกันให้ประโยชน์ซึ่งกันและกัน

พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 (2530 : 402) ได้ให้ความหมายของ มนุษยสัมพันธ์ ไว้ว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจ อันดีต่อกัน

จรูญ ทองถาวร (2531 : 1) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน อยู่ร่วมกันด้วยดี และมีความสุข

กฤษณา ศักดิ์ศรี (2534 : 23) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นกระบวนการของศาสตร์ที่ใช้ศิลป์ สร้างความพอใจ รักใคร่ ศรัทธา เคารพ นับถือ โดยแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมทั้งทางกาย วาจา และใจ เพื่อโน้มนำให้มีความรู้สึกใกล้ชิด เป็นกันเอง จูงใจให้ร่วมมือร่วมใจในอันที่จะบรรลุสิ่งซึ่งพึงประสงค์อย่างราบรื่น และอยู่ในสังคมได้อย่างสันติสุข

กู๊ด (Good. 1973 : 339) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างบุคคล และอิทธิพลที่คนหนึ่งมีต่ออีกคนหนึ่ง และยังหมายถึงการศึกษาทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับอิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ตามลักษณะที่มันเกิดขึ้นด้วย



ฮอทเกต (Hodgetts. 1987 : 6) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์คือ กระบวนการซึ่งดำเนินการให้ผู้ปฏิบัติงานมาสัมพันธ์กับองค์กรในลักษณะที่ทั้ง 2 ฝ่าย สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของตนได้ องค์กรจะมุ่งไปที่ความเติบโตและผลกำไร ผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งไปที่ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน และสนใจถึงความปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ โอกาสที่จะได้ทำงานที่น่าสนใจและมีคุณค่า

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ด้วยกัน ในการที่จะเสริมสร้างความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ให้ราบรื่นทั้งในด้านการทำงานและส่วนตัว โดยจะต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจกันให้ถ่องแท้เสียก่อน และมีศิลปะในการติดต่ออย่างเหมาะสม

### ความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์

สาเหตุและความจำเป็นที่มนุษย์ต้องสร้างและใช้มนุษย์สัมพันธ์นั้น ธนา โกมลภิส (2527 : 5) ได้กล่าวไว้ คือ

1. ความว่าเหว เพราะว่ามีมนุษย์เป็นสัตว์สังคม จะอยู่คนเดียวในโลกไม่ได้ จะรู้สึกเหงา จึงต้องสร้างและใช้มนุษย์สัมพันธ์โดยการคบเพื่อนให้คลายเหงา

2. ความรัก มนุษย์ต้องการแสดงออกซึ่งความรัก คือ รักบุคคลที่เกี่ยวข้อง และต้องการให้เขารักตอบด้วย จะแสดงออกในรูปของการรักเพื่อนเพศเดียวกันและต่างเพศ ทั้งความรักอันบริสุทธิ์และความรักด้วยเพศสัมพันธ์

3. ความปลอดภัย มนุษย์ต้องการความปลอดภัย จึงต้องรวมกลุ่มกันสร้างสัมพันธ์ภาพกับบุคคลหรือกลุ่มที่จะช่วยให้เขาปลอดภัยได้ เช่น บุคคลพยายามรู้จักกับเพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงาน หรือผู้มีอำนาจ หรือมีอิทธิพลต่าง ๆ เพื่อความปลอดภัยของตนเอง

4. การปฏิบัติงาน มนุษย์ไม่อาจปฏิบัติงานโดยลำพังได้ ต้องอาศัยหรือเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับผู้อื่นเสมอ ดังนั้นมนุษย์จึงต้องมีเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ปฏิบัติงานจะต้องสร้างทางเดินของตนไว้ โดยผูกสัมพันธ์ไมตรีกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะรู้อะไรไม่สู้รู้จักกัน ทำให้การปฏิบัติงานราบรื่นและสำเร็จเรียบร้อย

5. ความสำเร็จ มนุษย์ทั้งหลายต่างก็หวังจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารองค์การจะต้องคำนึงถึงความสำเร็จขององค์การ โดยจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้สมาชิกในองค์การรู้จักกันและสามารถประสานงานให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

6. สังคม มนุษย์สัมพันธ์เป็นการให้มนุษย์รักกัน ชอบกัน ยอมรับและคบหาสมาคมกัน อันจะนำมาซึ่งความสงบสุขในสังคม

7. เศรษฐกิจ มนุษย์สัมพันธ์เพิ่มผลผลิตได้ เพราะมนุษย์มีจิตใจปกติและเป็นสุขเนื่องจากมีมนุษย์สัมพันธ์ที่เอื้ออำนวยงานและเพิ่มผลผลิตได้ ในขณะที่เดียวกันการมีมนุษย์สัมพันธ์จะช่วยเหลือในด้านเศรษฐกิจได้

8. การเมือง มนุษย์สัมพันธ์ช่วยประสานหรือแก้ปัญหาข้อขัดแย้งทางการเมืองได้ในลักษณะที่เรียกว่า “ก้าวใจ”

สำหรับ จาร์ส ด้วงสุวรรณ (2520 : 6 – 7) ได้กล่าวถึงความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ไว้ดังนี้

1. ผู้มีหน้าที่ติดต่อกับบุคคลอื่น จำเป็นจะต้องทำงานที่ติดต่อกับความร่วมมือจาก ผู้ร่วมงาน ในหน่วยงาน และติดต่อกับบุคคลนอกหน่วยงานด้วย เป็นต้องรู้และเข้าใจเรื่องมนุษย์สัมพันธ์

2. ผลของการวิจัยส่วนมาก พบว่า สาเหตุที่ทำให้บุคคลล้มเหลวในการทำงานไม่ได้เลื่อนฐานะ ถูกปลดออกจากรางาน เพราะขาดความสามารถในการเข้ากับคนมากกว่าขาดความรู้

สถาบันเทคโนโลยีคาร์เนกี ได้วิเคราะห์ประวัติของบุคคลถึงหมื่นคน และสรุปได้ว่าการฝึกอบรมทางด้านเทคนิคมันสมองของคนและทักษะในการทำงานนั้น ทำให้คนประสบความสำเร็จเพียง 15% เท่านั้น แต่ปัจจัยต่าง ๆ ด้านบุคลิกภาพ การปฏิบัติต่อผู้อื่นนั้นทำให้คนประสบความสำเร็จถึง 85%

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์นั้นคือ ลักษณะของการกระทำต่อกันทางสังคม การแสดงออกต่าง ๆ เช่น การแบ่งปันกัน การทำให้เป็นพวกเดียวกัน การร่วมมือกัน การผ่อนปรนเข้าหากัน

จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า มนุษย์สัมพันธ์นั้น อันที่จริงก็คือ ลักษณะของการกระทำต่อกันทางสังคมในทางบวก อันได้แก่ การแบ่งปันกัน การทำให้เป็นพวกเดียวกัน การร่วมมือกัน การผ่อนปรนเข้าหากัน และการประสานประโยชน์กัน เป็นต้น และแม้แต่การกระทำต่อกันทางสังคมใน ทางลบ เช่น การแข่งขันและการต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ ธรรมชาติก็ได้สร้างมนุษย์สัมพันธ์ให้เป็นเสมือนสายใยที่เชื่อมโยงจิตใจมนุษย์ให้มีความเข้าใจกันและกัน ไม่แข่งขันห้าหันทัน

### คุณลักษณะของผู้มีบุคลิกภาพในการทำงาน

ประดิษฐ์ คุณรัตน์ (2539) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้มีบุคลิกภาพในการทำงาน

1. แต่งกายเหมาะสมกับหน่วยงาน และลักษณะของงานที่ตนต้องปฏิบัติ หน่วยงานบางแห่งมีกฎเกณฑ์บอกไว้ชัดเจนเกี่ยวกับการแต่งกายของพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องปฏิบัติตาม แต่หากไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์ก็ต้องยึดความเหมาะสมในเรื่องรูปทรง สี สัน คุณภาพความสะอาด ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ฯลฯ เป็นเกณฑ์ ซึ่งแต่ละคนจะต้องพิจารณาเป็นการเฉพาะไป

2. การวางตัวเหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่ง และหน้าที่ของตน หัวหน้างาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานต่างก็มีความมุ่งหวังว่าคนอื่น ๆ จะปฏิบัติต่อตนอย่างไร ดังนั้น พนักงานทุกคน

จึงต้องเรียนรู้ถึงการวางตัวที่เหมาะสม ซึ่งมีหลักกว้าง ๆ ดังนี้ คือ ความสุภาพนุ่มนวล อ่อนน้อม อ่อนหวาน จริงใจ เมตตา กรุณา ยุติธรรม ฯลฯ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะผูกมัดน้ำใจคนได้เป็นอย่างดี

3. อริยาบถในการทำงานต้องให้เหมาะสมเป็นสง่าราศรี สุภาพ เรียบร้อย และเป็นที่ยอมรับยกย่อง เกรงใจของคนทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นการนั่ง การเดิน การยืน หลักทั่ว ๆ ไป ก็คือ นั่ง ยืนด้วยความสำรวม ความมีสง่าราศรี ตัวตรง ไม่ไขว่ห้าง หรือกระดิกขาต่อหน้าผู้ใหญ่ หรือคนที่ไม่คุ้นเคย สุภาพสตรีไม่นั่งถ่างขาหรือไขว่ห้างในที่ชุมชน รู้จักเข้าแถว เข้าคิว เดินตาม ระเบียบ ถนนแคบ ควรชิดขวา ฯลฯ

4. การแสดงออกในการพูด และกิริยาท่าทางต้องให้เหมาะสม ในเรื่องการจับปากคอ การไหว้ การทำความเคารพ การใช้สรรพนามแทนตนเอง และผู้ฟังให้เหมาะสมแก่ฐานะทางสังคมและถูกต้องตามแบบธรรมเนียมนิยม

5. มีความกล้าหาญในการแสดงออกในที่ชุมชนในเรื่องที่ด้งามถูกต้อง เช่น การแสดงความคิดเห็น ในที่ประชุมโดยเสนอข้อมูล หรือความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน หรือส่วนรวม แต่การกล้าแสดงออกนี้ต้องทำด้วยความสุภาพอ่อนโยน มุ่งในแง่สาระและประโยชน์ของความคิดเห็นเป็นส่วนใหญ่ ไม่ใช่ต้องการอวด หรือดึงดูดความสนใจ ที่ไม่เหมาะสมไม่ควรกระทำด้วยความบริสุทธิ์ใจ เพื่อส่วนรวมจริง ๆ

โดยสรุปการที่บุคคลจะประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานมากน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และในขณะเดียวกัน ก็ต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมในการทำงาน ซึ่งทั้งการสร้างบุคลิกภาพ และมนุษยสัมพันธ์นี้เป็นสิ่งที่น่าศึกษา สามารถปรับปรุง หรือทำให้เกิดขึ้นโดยอาศัยการเรียนรู้ จากกาอ่าน จากกาฝึกฝน หรือการสังเกตสิ่งที่ดีงาม ของผู้ที่ชื่อว่ามีบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ดีแล้วนำมาหาทางปรับปรุงตนเอง จนสามารถจะประสบความสำเร็จได้ในที่สุด

## ด้านความเป็นผู้นำ

### ความหมายของความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership ซึ่งหมายถึงการเป็นผู้นำโดยใช้อิทธิพลในการดำเนินงาน มีผู้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำดังนี้

ทีด (Tead. 1951 : 20) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมายและความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง รูปแบบของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย

โซโลมอน (Solomon, 1987 : 11 – 12) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติของการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นรับฟัง เห็นด้วย และยอมทำตามคำแนะนำของเขา เพื่อให้กลุ่มดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ รัศมี ภีบาลแทน (2521 : 40) มีความเห็นสอดคล้องกับโซโลมอนว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

กวี วงศ์พุม (2536 : 95) ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำคือ ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเป็นผู้นำ คือ หัวหน้าต้องมีความสามารถในการนำสมาชิกกลุ่ม สามารถชี้แนวทางหรือกำหนดวิธีอันเหมาะสมถูกต้องเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ต้องเอาชนะใจสมาชิก ได้แก่ ความร่วมมือร่วมใจของบรรดาสมาชิกที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ และจะต้องบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคในการนำ ซึ่งขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้เป็นหัวหน้าที่จะต้องรู้จักเปลี่ยนแปลงและปรับตนเองให้เข้ากับสมาชิก ตลอดจนวิธีทำงานให้เข้ากับเหตุการณ์ได้อยู่เสมอ

จากความหมายที่กล่าวมาแล้วนั้นอาจสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับให้มีอำนาจที่จะสร้างอิทธิพลต่อกลุ่มนั้น ๆ เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งคนเหล่านั้นพึงปรารถนา

### แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

รอสส์ และ ชาร์ลส์ (กวี วงศ์พุม, 2536 : 87 ; อ้างอิงจาก Ross and Charles, 1959 : 17 – 36) ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ 2 ประการคือ

1. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ภายในตัวผู้นำแต่ละคน ในสมัยก่อนเชื่อกันว่าความเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม คือเป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด แต่ในปัจจุบันเชื่อว่าความเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้และปลูกฝังให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

2. ความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม ความเป็นผู้นำเป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าบุคคล กล่าวคือ บุคคลแต่ละคนจะเอาลักษณะเฉพาะตัว ทักษะสติ และความต้องการส่วนตัวติดตามมาด้วย เมื่อเข้ากลุ่มทุกคนจะต้องปรับตัวเพื่อที่ตนเอง และกลุ่มได้มีวัตถุประสงค์หรือความต้องการสอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป ความเป็นผู้นำภายในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติ และความต้องการของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว ซึ่งสอดคล้องกับ คมเพชร ฉัตรศุภกุล (2530 : 44) ที่กล่าวว่า ผู้นำบางคนอาจจะประสบความสำเร็จยอดเยี่ยมในกลุ่มหนึ่ง แต่ในอีกอีกกลุ่ม

หนึ่งเขาอาจจะต้องการผู้นำอีกลักษณะหนึ่งก็ได้ ดังนั้นสถานภาพความเป็นผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ แต่ละสถานการณ์

### คุณสมบัติความเป็นผู้นำ

ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติความเป็นผู้นำไว้หลายประการ ดังนี้

บาร์นาร์ด (Barnard. 1998 : 108) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณสมบัติความเป็นผู้นำไว้ดังนี้

1. มีชีวิตชีวา และจิตใจที่เข้มแข็งอดทน
2. มีความสามารถในการตัดสินใจ
3. มีความสามารถในการจูงใจคน
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความฉลาดไหวพริบดี

ยาใจ วีระชาติ (2521 : 7) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติความเป็นผู้นำไว้ดังนี้คือ

1. มีความรับผิดชอบ
2. มีคุณธรรม
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. มีมนุษยสัมพันธ์
5. ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
7. มีความสามารถในการทำงาน
8. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
9. มีเหตุมีผล
10. มีจิตใจที่เข้มแข็งอดทน

คุณสมบัติของคนที่จะเป็นผู้นำ คือ ลักษณะอันมีคุณค่ายิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการ

ปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้สมาชิกเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟัง และให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง อันจะทำให้การปฏิบัติภารกิจสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี คุณสมบัติความเป็นผู้นำจึงเป็นพื้นฐานสำคัญซึ่งจะก่อให้เกิดผลสะท้อนตอบของสมาชิก ซึ่ง กวี วงศ์พุด (2536 : 107 113) ได้รวบรวมคุณสมบัติทั่วไปของความเป็นผู้นำไว้ว่า ประกอบด้วย ความประพฤติที่ดั่งงามเหมาะสม มีความไว้วางใจได้ มีความอดทนทั้งร่างกายและจิตใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความซื่อสัตย์และไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งคุณสมบัติต่าง ๆ นั้นย่อมจะมีมากน้อยตามแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

ดังนั้น การจะเป็นผู้นำที่ดีนั้น จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ซึ่งคุณสมบัติเหล่านั้นเป็นสิ่งที่สามารถที่จะสร้างสรรค์ขึ้นได้

สต็อกคิลล์ (สมยศ นาวิการ. 2540:162 – 164; อ้างอิงจาก Stogdill) ได้ศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ และจำแนกคุณลักษณะของผู้นำออกเป็น 6 ประเภท คือ

1. คุณลักษณะทางร่างกาย เช่น อายุ ส่วนสูง รูปร่าง และน้ำหนัก เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
2. ภูมิหลังทางสังคม เช่น การศึกษา สถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ ความคล่องตัว ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า สถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจที่สูง จะเป็นข้อได้เปรียบต่อการบรรลุสถานภาพของความเป็นผู้นำ
3. สถิติปัญญา การศึกษาหลายอย่างที่ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสถิติปัญญาและสถานภาพของความเป็นผู้นำ ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะต่อไปนี้คือ มีดุลยพินิจ มีความเด็ดขาด มีความรู้ที่เหนือกว่า และคำพูดที่คล่องแคล่ว
4. บุคลิกภาพ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น ความตื่นตัว กระตือรือร้น เอาใจจริงเอาใจในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์ตั้งในทำงานที่ได้ รับมอบหมายด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
5. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ผู้นำจะต้องมีความต้องการความสำเร็จและมีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มและการมุ่งมั่นสูง
6. คุณลักษณะทางสังคม ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมที่กระตือรือร้นภายใต้กิจกรรมที่หลากหลาย มีการเกี่ยวพันระหว่างกันกับบุคคลจำนวนมาก และมีการร่วมมือกับบุคคลอื่น ทักษะทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเหล่านี้จะถูกให้คุณค่าโดยกลุ่มที่มีส่วนช่วยต่อการสร้างความสามัคคี ความไว้วางใจและความยึดเหนี่ยวของกลุ่ม

จากคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้นำที่กล่าวมาแล้วยังพบว่า คุณลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้นำควรจะต้องตระหนัก และฝึกให้มีขึ้นก็คือความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลทั่วไปทั้งทางด้านการพูดจา หรือการเขียน ไม่ว่าจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันก็ตาม ความถูกต้องในการติดต่อสื่อสารหรือการส่งผ่านข้อความหรือข้อมูล นับได้ว่ามีความเกี่ยวข้องอย่างยิ่งกับการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของผู้บริหารระดับกลาง

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวพบว่ามีจำนวน 2 เรื่องได้แก่ ดรุณี สุวรรณชาวลิต (2534)

ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลาง ตามความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในภาคใต้ ในด้านวิชาการ ด้านการบริหารและความเป็นผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรม และเพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลาง ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีเพศ ประสบการณ์การทำงานในสถาบันอุดมศึกษา ตำแหน่งสายงาน และสถาบันที่สังกัด ต่างกันของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยในภาคใต้ ในปีการศึกษา 2532 จำนวน 1,007 คน ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลาง เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์มาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านวิชาการ ได้แก่ มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล รู้จักใช้ทรัพยากรของหน่วยงานให้เกิดประโยชน์มากที่สุด มีความรู้ความเข้าใจในสภาพของหน่วยงานนั้น สามารถนำความรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้ก้าวหน้า อยู่เสมอ ด้านการบริหารและความเป็นผู้นำ ได้แก่ มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน มีอารมณ์ที่มั่นคง สามารถเก็บความลับของผู้อื่นได้เสมอ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ เป็นผู้ที่มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและเปิดโอกาสให้ทุกคนซักถามข้อข้องใจได้ มีความจริงใจต่อทุกคน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง รู้จักสำรวจและแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง ด้านคุณธรรม ได้แก่ ไม่อาศัยอำนาจหาประโยชน์เพื่อตนเองและพวกพ้อง ยินดีต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ยอมอุทิศเวลาให้แก่ราชการ เป็นคนตรงต่อเวลา นอกจากนี้พบว่าบุคลากรที่มีเพศ ประสบการณ์การทำงาน และข้าราชการสาย ก ข และ ค มีความต้องการคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกัน

และ สุภาณี ไพศาลศิลป์ (2535) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางตามความต้องการของข้าราชการในมหาวิทยาลัยในภาคใต้ โดยศึกษาระดับความต้องการของข้าราชการในมหาวิทยาลัยในภาคใต้ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางตามมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ และเพื่อเปรียบเทียบความต้องการของข้าราชการในมหาวิทยาลัยในภาคใต้ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางตามมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ ตามตัวแปร เพศ ประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัย ตำแหน่ง สายงาน วุฒิการศึกษา และสถาบันที่สังกัดที่ต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในภาคใต้ ในปี พ.ศ. 2534 จำนวน 375 คน ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า ข้าราชการในมหาวิทยาลัยในภาคใต้ มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางตามมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงทั้งสองมิติ ข้าราชการในมหาวิทยาลัยในภาคใต้มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางตามมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์จำแนกตามตัวแปร คือ เพศ ประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายงาน วุฒิการศึกษา และสถาบันที่สังกัดอยู่ในระดับสูงทั้งสองมิติ และข้าราชการในมหาวิทยาลัยในภาคใต้มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางตามมิติมุ่งงาน และ

มิติมุ่งสัมพันธ์ในกลุ่มตัวแปรคือ เพศ ประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัย ตำแหน่งสายงาน วุฒิการศึกษา และสถาบันที่สังกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในแต่ละมิติ

ส่วนงานวิจัยที่จะกล่าวต่อไปจะเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการอีก 2 เรื่องได้แก่ สันตีย์ พงษ์นัยรัตน์. (2532) ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการคณะ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 17 คน อาจารย์ 132 คน และเจ้าหน้าที่ 116 คน รวม 265 คน ในสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ผลการศึกษาพบว่าทัศนคติของผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อความต้องการในคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการคณะ พบว่า ผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่โดยส่วนรวมอยู่ในระดับความต้องการปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะทางวิชาชีพ ปรากฏผลดังนี้

#### 1. พิจารณาความเห็นของผู้บริหารเป็นรายด้าน

1.1 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ผู้บริหารมีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการคณะ ในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยส่วนรวมอยู่ในระดับความต้องการมาก ด้านที่มีความต้องการมาก คือ ด้านอารมณ์ ความอดทน ความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ การตัดสินใจ และมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณารายละเอียดแล้ว พบว่า ด้านอารมณ์ ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ได้ทุกสถานการณ์ การมีอารมณ์เยือกเย็นในการปฏิบัติงาน ด้านความอดทน ได้แก่ การอดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ ความสุขุมรอบคอบในการปฏิบัติงาน การชี้แจงหรือแสดงเหตุผล ด้านความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ ได้แก่ ความมีระเบียบวินัยในการทำงาน การรักษาเวลาในการนัดหมาย การรักษาความลับของทางราชการ การแสวงหาความรู้และประสบการณ์อยู่เสมอ การติดตาม ควบคุม ดูแล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ความยุติธรรม ด้านการตัดสินใจ ได้แก่ การตัดสินใจได้ฉับไว การตัดสินใจปัญหาได้ถูกต้องและเหมาะสม การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานและผู้มาติดต่อ การติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเมื่อนำมาเปรียบเทียบรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ การมีอารมณ์เยือกเย็นในการปฏิบัติงาน ข้อที่มีความต้องการน้อยที่สุด คือ การแต่งกายทันสมัย

1.2 ด้านคุณลักษณะทางวิชาชีพ พบว่า ผู้บริหารมีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการคณะ ในด้านคุณลักษณะทางวิชาชีพ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับความต้องการปานกลาง ด้านที่มีความต้องการมาก คือ ด้านงานเลขานุการ งานสารบรรณ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และการใช้ทรัพยากร เมื่อพิจารณารายละเอียดแล้ว พบว่า ด้านงานเลขานุการ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำวาระการประชุมและการจดรายงานการประชุม ด้านงาน



สารบรรณ ได้แก่ การควบคุม ดูแลการจัดเก็บเอกสาร ข้อมูล สถิติต่าง ๆ การจัดทำร่าง โต้ตอบ บันทึกย่อเรื่อง ตรวจทานหนังสือ ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้และเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ความสนใจติดตามเรื่องราวการเปลี่ยนแปลงระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัยอยู่เสมอ ด้านการใช้ทรัพยากร ได้แก่ การนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ และเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีความต้องการมากที่สุดคือ การควบคุม ดูแลการจัดเก็บเอกสาร ข้อมูล สถิติต่าง ๆ ข้อที่มีความต้องการน้อยที่สุด คือ การใช้ภาษาอังกฤษเป็นอย่างดีทั้ง ภาษาพูดและภาษาเขียน

## 2. พิจารณาความเห็นของอาจารย์เป็นรายด้าน

2.1 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า อาจารย์มีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการคณะ ในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยส่วนรวมอยู่ในระดับความต้องการปานกลาง ด้านที่มีความต้องการมาก คือ ด้านอารมณ์ ความอดทน ความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ การตัดสินใจ และมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณารายละเอียดแล้ว พบว่า ด้านอารมณ์ ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ได้ทุกสถานการณ์ การมีอารมณ์เยือกเย็นในการปฏิบัติงาน ด้านความอดทน ได้แก่ การอดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ ความสุขุมรอบคอบในการปฏิบัติงาน การชี้แจงหรือแสดงเหตุผล ด้านความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ ได้แก่ ความมีระเบียบวินัยในการทำงาน การรักษาเวลาในการนัดหมาย การรักษาความลับของทางราชการ การแสวงหาความรู้และประสบการณ์อยู่เสมอ การติดตาม ควบคุม ดูแล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานที่ได้รับมอบหมาย ความยุติธรรม ด้านการตัดสินใจ ได้แก่ การตัดสินใจปัญหาได้ถูกต้องและเหมาะสม การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามถนัด ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานและผู้มาติดต่อ การติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับรายชื่อ พบว่าข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ การควบคุม อารมณ์ได้ทุกสถานการณ์ ข้อที่มีความต้องการน้อยที่สุด คือ การแต่งกายทันสมัย

## 2.2 ด้านคุณลักษณะทางวิชาชีพ พบว่า อาจารย์มีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่

พึงประสงค์ของเลขานุการคณะในด้านคุณลักษณะทางวิชาชีพโดยส่วนรวมอยู่ในระดับความต้องการปานกลาง ด้านที่มีความต้องการมาก คือ ด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การจัดระบบการติดต่อสื่อสารและการใช้ทรัพยากร เมื่อพิจารณารายละเอียดแล้ว พบว่า ด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้และเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ด้านการจัดระบบการติดต่อ สื่อสาร ได้แก่ การจัดระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ได้สะดวก รวดเร็ว ด้านการใช้ทรัพยากร

ได้แก่ การดำเนินการให้เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี และเมื่อนำมาเปรียบเทียบรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีความต้องการมากที่สุดคือ การดำเนินการให้เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี ข้อที่มีความต้องการน้อยที่สุดคือ ความรู้ ความชำนาญในการพิมพ์ดีดทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

### 3. พิจารณาความเห็นของเจ้าหน้าที่เป็นรายด้าน

3.1 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการคณะในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลโดยส่วนรวมอยู่ในระดับความต้องการปานกลาง ด้านที่มีความต้องการมาก คือ ด้านอารมณ์ ความอดทน ความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ และมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณารายละเอียดแล้ว พบว่า ด้านอารมณ์ ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ ได้ทุกสถานการณ์ การมีอารมณ์เยือกเย็นในการปฏิบัติงาน ด้านความอดทน ได้แก่ การอดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ ความสุขุมรอบคอบในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ ได้แก่ การรู้จักรักษาความลับของทางราชการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การมีใจกว้างในการรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน การติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทั้งในหน้าที่ราชการและส่วนตัว และเมื่อนำมาเปรียบเทียบรายชื่อ พบว่าข้อที่มีความต้องการมากที่สุดคือ การควบคุมอารมณ์ได้ทุกสถานการณ์ ข้อที่มีความต้องการน้อยที่สุด คือ การแต่งกายทันสมัย

3.2 ด้านคุณลักษณะทางวิชาชีพ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการคณะ ในด้านคุณลักษณะทางวิชาชีพ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับความต้องการปานกลาง ด้านที่มีความต้องการมาก คือ ด้านงานเลขานุการ งานสารบรรณ กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การใช้ภาษา การจัดระบบการติดต่อสื่อสาร และการใช้ทรัพยากร เมื่อพิจารณารายละเอียดแล้ว พบว่าด้านงานเลขานุการ ได้แก่ การสำเร็จการศึกษาด้านเลขานุการและได้รับการฝึกอบรมมาโดยเฉพาะ การแก้ไขและปรับปรุงหลักวิชาการในด้านวิชาชีพมาใช้อย่างเหมาะสม ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำวาระการประชุมและการจดยางงานการประชุม ด้านงานสารบรรณ ได้แก่ การควบคุม ดูแลการจัดเก็บเอกสาร ข้อมูล สถิติต่าง ๆ การจัดทำร่างโต้ตอบบันทึก ย่อเรื่อง ตรวจทานหนังสือ ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้และเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ด้านการใช้ภาษา ได้แก่ การใช้สำนวนในการเขียนได้ถูกต้อง กระทัดรัดและสมบูรณ์ ด้านการจัดระบบการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การจัดระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ได้สะดวก รวดเร็ว ด้านการใช้ทรัพยากร ได้แก่ การจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ และเมื่อนำมาเปรียบเทียบรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีความต้องการมากที่สุด คือ การสำเร็จการศึกษาด้านเลขานุการ

และได้รับการฝึกอบรมมาโดยเฉพาะข้อที่มีความต้องการน้อยที่สุด คือ ความรู้เกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

4. ผลการเปรียบเทียบทัศนคติระหว่าง ผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของเลขานุการคณะ เป็นรายด้าน พบว่า

4.1 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ทั้งผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ มีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการคณะ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า เจ้าหน้าที่และผู้บริหารมีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการคณะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับเจ้าหน้าที่และอาจารย์ มีทัศนคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนอาจารย์และผู้บริหาร มีทัศนคติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.2 ด้านคุณลักษณะทางวิชาชีพ ทั้งผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ มีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการคณะ ด้านคุณลักษณะทางวิชาชีพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการคณะด้านคุณลักษณะทางวิชาชีพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับอาจารย์และผู้บริหาร มีทัศนคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ มีทัศนคติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

และงานวิจัยของ หทัยกร พันธุ์งาม (2540) ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมนางเรียน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บังคับบัญชาและเลขานุการ คือ ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ประธานกรรมการหัวหน้าหน่วยงานองค์กรธุรกิจและเลขานุการที่เป็นสมาชิกของสมาคมเลขานุการสตรีแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

#### 1. พิจารณาความคิดเห็นของผู้บริหารเป็นรายด้าน

1.1 ด้านคุณลักษณะส่วนตัวเกี่ยวกับบุคลิกภาพ พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมนางเรียนโดยรวมอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ผู้บริหารมีความต้องการเลขานุการที่มีความสามารถรักษาความลับเป็นอันดับแรก ส่วนความต้องการในอันดับรองลงมา คือ ต้องการเลขานุการที่มีความซื่อสัตย์ ถี่ถ้วน รอบคอบ เป็นระบบ กระฉับกระเฉงในการปฏิบัติงาน ตรงต่อเวลา การพูดจาชัดเจน เข้าใจง่าย กระตือรือร้น ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด ส่วนค่าเฉลี่ยที่ผู้บริหารพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ได้แก่ วางตัวได้ถูกต้องตามกาลเทศะ อารมณ์

และจิตใจมั่นคง สุขภาพร่างกายแข็งแรง มีรสนิยมในการแต่งกายสะอาดและเหมาะสมกับกาลเทศะ กริยาท่าทีสุภาพ สุขุม ยิ้มแย้มแจ่มใส มีอารมณ์ขัน

1.2 ด้านคุณลักษณะส่วนตัวเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ผู้บริหารมีความต้องการเลขานุการสามารถปรับตัวเข้ากับผู้บริหารได้เป็นอันดับแรก ส่วนความต้องการในอันดับรองลงมาคือร่วมมือในการปฏิบัติงานกับองค์กร ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด ส่วนค่าเฉลี่ยที่ผู้บริหารพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ จิตใจกว้าง ยอมรับฟังความเห็นของผู้อื่น รู้สึกเต็มใจที่จะพบปะกับผู้อื่น เป็นผู้ฟังที่ดี อ่อนน้อมต่อมตต่อผู้อาวุโส จริงใจต่อผู้อื่น เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนร่วมงาน ยอมรับคำวิจารณ์และเรียนรู้จากคำวิจารณ์ ให้โอกาสผู้อื่นซักถามข้อข้องใจได้ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

1.3 ด้านคุณลักษณะส่วนตัวเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ผู้บริหารมีความต้องการเลขานุการที่มีความรับผิดชอบเป็นอันดับแรก ส่วนความต้องการในอันดับรองลงมาคือ ฉลาดและมีไหวพริบปฏิภาณ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด ส่วนค่าเฉลี่ยที่ผู้บริหารพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ได้แก่ แก้ปัญหาได้รวดเร็วและเหมาะสม มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความอดทนอดกลั้น มีวิจรรย์ญาณ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ เชื่อมั่นในตนเอง วิเคราะห์สถานการณ์และตัดสินใจได้ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความยุติธรรม มองการณ์ไกล เคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถจูงใจผู้อื่นได้

1.4 ด้านความรู้ตามลักษณะงานเกี่ยวกับงานเลขานุการ พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ผู้บริหารมีความต้องการเลขานุการที่สามารถรายงานข้อมูลได้อย่างเที่ยงตรงเป็นอันดับแรก และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด ส่วนค่าเฉลี่ยที่ผู้บริหารพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ได้แก่ สามารถกลั่นกรองผู้มาติดต่อให้ผู้บริหารได้ จัดการนัดหมายและเตือนความจำให้กับผู้บริหารได้ สามารถพิมพ์งานได้ถูกต้องและรวดเร็ว สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานก่อนเสนอผู้บริหาร สามารถพัฒนาระบบการจัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐาน มีความสามารถใช้อังกฤษได้ในด้านการพูด สามารถดำเนินการจัดและประสานงานการประชุมได้ เข้าใจขั้นตอนในการปฏิบัติเกี่ยวกับจดหมายเข้าและออก อำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ให้กับผู้บริหาร มีความสามารถใช้อังกฤษได้

ในด้านร่างและได้ตอบจดหมาย สร้างความประทับใจในทุกงาน จัดการเตรียมการเดินทางให้ผู้บริหารได้มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้ในด้านการอ่านและสรุปความ มีคู่มือและเอกสารแนะนำในการทำงานที่ทันสมัย ใช้พจนานุกรมทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษอย่างคล่องแคล่ว มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้ในด้านร่างสุนทรพจน์ ส่วนค่าเฉลี่ยที่ผู้บริหารประสงค์อยู่ระดับน้อย ได้แก่ สามารถทำบัญชีขั้นพื้นฐานได้ เป็นผู้ดูแลและเก็บบันทึกหมายเลขของเครื่องใช้สำนักงาน

1.5 ด้านความรู้ตามลักษณะงานเกี่ยวกับงานสำนักงาน พบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ผู้บริหารมีความต้องการเลขานุการที่มีความสามารถในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสำนักงานอัตโนมัติคือ เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นอันดับแรกและมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด ส่วนค่าเฉลี่ยที่ผู้บริหารพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ได้แก่ สามารถใช้ระบบประมวลคำ (Word Processing) ในการพิมพ์เอกสาร มีความสามารถในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสำนักงานอัตโนมัติ คือ ระบบนัดหมาย (Calendaring) เครื่องโทรสาร (Facimile) ระบบการกำหนดนัดหมาย (Scheduling) ระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Mail) สามารถใช้ฐานข้อมูลในการเก็บรายชื่อลูกค้า ผลิตภัณฑ์ได้ สามารถทำภาพกราฟฟิกและแผนภูมิต่าง ๆ ขององค์การ (Graphics) มีความสามารถในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสำนักงานอัตโนมัติ คือ เครื่องรับคำบอก (Dictation) ระบบไปรษณีย์เสียง (Voice Mail) สามารถใช้ spreadsheet ในการคำนวณ มีความสามารถในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสำนักงานอัตโนมัติ คือ ระบบการจัดแฟ้มอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Filing) ระบบการประชุมทางไกล (Teleconference) เครื่องโทรพิมพ์ (Telex)

## 2. พิจารณาความคิดเห็นของเลขานุการเป็นรายด้าน

ด้านคุณลักษณะส่วนตัวเกี่ยวกับบุคลิกภาพ พบว่า เลขานุการมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า เลขานุการต้องการเลขานุการที่สามารถรักษาความลับ เป็นอันดับแรก ส่วนความต้องการในอันดับรองลงมาคือซื่อสัตย์สุจริตตรงต่อเวลา อดทน รอบคอบ เป็นระบบ กระตือรือร้น กระฉับกระเฉงในการปฏิบัติงาน การพูดจาชัดเจน เข้าใจง่าย วางตัวได้ถูกต้องตามกาลเทศะ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่ พึงประสงค์มากที่สุด ส่วนค่าเฉลี่ยที่เลขานุการพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ได้แก่ สุขภาพร่างกายแข็งแรง อารมณ์และจิตใจมั่นคง มีรสนิยมในการแต่งกาย สะอาดและเหมาะสมกับกาลเทศะกิริยาทาทิสุภาพ สุขุม ยิ้มแย้มแจ่มใส มีอารมณ์ขัน

2.2 ด้านคุณลักษณะส่วนตัวเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ พบว่าเลขานุการมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า เลขานุการต้องการเลขานุการที่สามารถปรับตัวเข้ากับผู้บริหารได้ เป็นอันดับแรก ส่วนความต้องการในอันดับรองลงมา คือ ร่วมมือในการปฏิบัติงานในองค์การ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด ส่วนค่าเฉลี่ยที่เลขานุการพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ได้แก่ เป็นผู้พ่ที่ดี ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ จิตใจกว้าง ยอมรับฟังความเห็นของผู้อื่น ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ อ่อนน้อมถ่อมตนต่อผู้อาวุโส เชื้อเพื่อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนร่วมงาน รู้สึกเต็มใจที่จะพบปะกับผู้อื่น จริงใจต่อผู้อื่น ให้ออกาสผู้อื่นซักถามข้อข้องใจ ได้ยอมรับคำวิจารณ์และเรียนรู้จากคำวิจารณ์ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.3 ด้านคุณลักษณะส่วนตัวเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ พบว่า เลขานุการมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า เลขานุการต้องการเลขานุการที่มีความรับผิดชอบเป็นอันดับแรก ส่วนความต้องการในอันดับรองลงมา คือ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ฉลาด และมีไหวพริบ ปฏิภาณ แก้ปัญหาได้รวดเร็วและเหมาะสม มีความอดทนอดกลั้น ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด ส่วนค่าเฉลี่ยที่เลขานุการพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ได้แก่ เชื้อมั่นในตนเอง มีวิจรรย์ญาณ วิเคราะห์สถานการณ์และตัดสินใจได้ มีความยุติธรรม คิตรีเริ่มสร้างสรรค์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มองการณ์ไกล เคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถจูงใจผู้อื่นได้

2.4 ด้านความรู้ตามลักษณะงานเกี่ยวกับงานเลขานุการ พบว่า เลขานุการมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า เลขานุการต้องการเลขานุการที่สามารถจัดการนัดหมายและเตือนความจำให้กับผู้บริหารได้ เป็นอันดับแรก และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด ส่วนค่าเฉลี่ยที่เลขานุการพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ได้แก่ สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานก่อนเสนอผู้บริหาร สามารถรายงานข้อมูลได้อย่างเที่ยงตรง สามารถถกแถลงเรื่องผู้มาติดต่อให้ผู้บริหารได้ เข้าใจขั้นตอนในการปฏิบัติเกี่ยวกับจดหมายเข้าและออก สามารถพิมพ์งานได้ถูกต้องและรวดเร็ว สามารถดำเนินการจัดและประสานงานการประชุมได้ สามารถพัฒนาระบบการจัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐาน อำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ให้กับผู้บริหาร มีความสามารถใช้ภาษาอังกฤษได้ในด้านการพูด สร้างความประทับใจในทุกงาน จัดการเตรียมการเดินทางให้ผู้บริหารได้ มีความสามารถใช้ภาษาอังกฤษได้ในด้านร่างและโต้ตอบจดหมาย มีความสามารถใช้ภาษาอังกฤษได้ในด้านการอ่านและสรุปความ ใช้พจนานุกรมทั้งภาษาไทย-ภาษา

อังกฤษอย่างคล่องแคล่ว มีคู่มือและเอกสารแนะนำในการทำงานที่ทันสมัย มีความสามารถใช้ภาษาอังกฤษได้ในด้านร่างสุนทรพจน์ ค่าเฉลี่ยที่เลขานุการพึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ สามารถทำบัญชีขั้นพื้นฐานได้และเป็นผู้ดูแลและเก็บบันทึกหมายเลขของเครื่องใช้สำนักงาน

2.5 ด้านความรู้ตามลักษณะงานเกี่ยวกับงานสำนักงาน พบว่า เลขานุการมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมสารสนเทศ โดยรวมอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า เลขานุการต้องการเลขานุการที่มีความสามารถในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสำนักงานอัตโนมัติ คือ เครื่องคอมพิวเตอร์เป็นอันดับแรก ส่วนความต้องการในอันดับรอง มีความสามารถในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสำนักงานอัตโนมัติ คือ เครื่องโทรสาร (Facimile) ระบบการกำหนดเวลานัดหมาย (Scheduling) สามารถใช้ระบบประมวลคำ (Word Processing) ในการพิมพ์เอกสาร มีความสามารถในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสำนักงาน คือ ระบบนัดหมาย (Calendaring) ระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Mail) สามารถใช้ฐานข้อมูลในการเก็บรายชื่อลูกค้า ผลิตภัณฑ์ได้ มีความสามารถในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสำนักงาน คือ เครื่องรับคำบอก (Dictation) ระบบไปรษณีย์เสียง (Voice Mail) สามารถทำภาพกราฟฟิกและแผนภูมิต่าง ๆ ขององค์การ (Graphics) สามารถใช้ Preadsheet ในการคำนวณ มีความสามารถในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสำนักงาน คือ ระบบการประชุมทางไกล (Teleconference) ระบบการจัดแฟ้มอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Filing) ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก ส่วนค่าเฉลี่ยที่เลขานุการพึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ มีความสามารถในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสำนักงานอัตโนมัติ คือ เครื่องโทรพิมพ์ (Telex)

3. ผู้บริหารองค์การธุรกิจประเภทอุตสาหกรรม ผู้บริหารองค์การธุรกิจประเภทการค้าและผู้บริหารองค์การธุรกิจประเภทบริการ มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมสารสนเทศ โดยรวมอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลดังนี้

3.1 ผู้บริหารองค์การธุรกิจประเภทอุตสาหกรรม มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ผู้บริหารองค์การธุรกิจประเภทธุรกิจอุตสาหกรรมมีความต้องการ และให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในด้านคุณลักษณะส่วนตัวเกี่ยวกับบุคลิกภาพเป็นอันดับแรก ส่วนอันดับรองลงมาที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ได้แก่ ด้านคุณลักษณะส่วนตัวเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ด้านคุณลักษณะส่วนตัวเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรู้ตามลักษณะงานเกี่ยวกับงานเลขานุการ และด้านความรู้ตามลักษณะงานเกี่ยวกับงานสำนักงาน ตามลำดับ

3.2 ผู้บริหารองค์การธุรกิจประเภทการค้า มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายได้เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ผู้บริหารองค์การธุรกิจประเภทธุรกิจ การค้ามีความต้องการ และให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในด้าน คุณลักษณะส่วนตนเกี่ยวกับบุคลิกภาพเป็นอันดับแรก ส่วนอันดับรองลงมาที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ได้แก่ ด้านคุณลักษณะส่วนตนเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ด้านคุณลักษณะส่วนตนเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรู้ตามลักษณะงานเกี่ยวกับงานเลขานุการ และด้านความรู้ตามลักษณะงานเกี่ยวกับงานสำนักงาน ตามลำดับ

3.3 ผู้บริหารองค์การธุรกิจประเภทบริการ มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ผู้บริหารองค์การธุรกิจประเภทธุรกิจบริการมีความต้องการ และให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในด้านคุณลักษณะส่วนตนเกี่ยวกับบุคลิกภาพเป็นอันดับแรก ส่วนอันดับรองลงมาที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเท่ากันมี 2 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณลักษณะส่วนตนเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณลักษณะส่วนตนเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ และด้านที่พึงประสงค์รองลงมาคือ ด้านความรู้ตามลักษณะงานเกี่ยวกับงานเลขานุการและด้านความรู้ตามลักษณะงานเกี่ยวกับงานสำนักงาน ตามลำดับ

4. เลขานุการระดับสามัญ เลขานุการระดับบริหาร และเลขานุการเฉพาะกิจ มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏผลดังนี้

4.1 เลขานุการระดับสามัญ มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า เลขานุการระดับสามัญมีความต้องการและให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตนเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ด้านคุณลักษณะส่วนตนเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรู้ตามลักษณะงานเกี่ยวกับงานเลขานุการด้านความรู้ตามลักษณะงานเกี่ยวกับงานสำนักงาน ตามลำดับ

4.2 เลขานุการระดับบริหาร มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า เลขานุการระดับบริหารมีความต้องการและให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตนเกี่ยวกับบุคลิกภาพเป็นอันดับแรก ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด ส่วนค่าเฉลี่ยที่เลขานุการพึงประสงค์มากและให้ความสำคัญเท่ากันมี 2 ข้อ ได้แก่ ด้านคุณลักษณะส่วนตนเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณลักษณะส่วนตนเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ส่วนอันดับรองลงมา ได้แก่



ด้านความรู้ตามลักษณะงานเกี่ยวกับงานเลขานุการ ด้านความรู้ตามลักษณะงานเกี่ยวกับงานสำนักงานตามลำดับ

4.3 เลขานุการเฉพาะกิจ มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมนางานโดยรวมอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า เลขานุการเฉพาะกิจมีความต้องการและให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัวเกี่ยวกับบุคลิกภาพเป็นอันดับแรก ส่วนอันดับรองลงมาที่เลขานุการให้ความสำคัญเท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่ ด้านคุณลักษณะส่วนตัวเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณลักษณะส่วนตัวเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ด้านความรู้ตามลักษณะเกี่ยวกับงานเลขานุการ ด้านความรู้ตามลักษณะงานเกี่ยวกับงานสำนักงาน ตามลำดับ

5. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและเลขานุการที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมนางานโดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณารายด้านปรากฏผลดังนี้

5.1 ด้านคุณลักษณะส่วนตัวเกี่ยวกับบุคลิกภาพ พบว่า ผู้บริหารและเลขานุการมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมนางานโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ มีอารมณ์ขัน ข้อที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ สุขภาพร่างกายแข็งแรง ถี่ถ้วน รอบคอบ เป็นระบบ

5.2 ด้านคุณลักษณะส่วนตัวเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ พบว่า ผู้บริหารและเลขานุการมีความคิดเห็นต่อเลขานุการในสังคมนางานโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ เชื้อเพื่อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนร่วมงาน ให้ให้โอกาสผู้อื่นซักถามข้อข้องใจได้ เป็นผู้ฟังที่ดี ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ข้อที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ จริงใจต่อผู้อื่น

5.3 ด้านคุณลักษณะส่วนตัวเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ พบว่าผู้บริหารและเลขานุการมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมนางานโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ เชื้อมั่นในตนเอง มองการณ์ไกล มีความยุติธรรม

5.4 ด้านความรู้ตามลักษณะงานเกี่ยวกับงานเลขานุการ พบว่า ผู้บริหารและเลขานุการมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมสารสนเทศโดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ เข้าใจขั้นตอนในการปฏิบัติเกี่ยวกับจดหมายเข้าและออก

5.5 ด้านความรู้ตามลักษณะงานเกี่ยวกับงานสำนักงาน พบว่า ผู้บริหารและเลขานุการมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมสารสนเทศโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ มีความสามารถในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสำนักงานอัตโนมัติ คือระบบการจัดแฟ้มอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Filing) ข้อที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ มีความสามารถในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสำนักงานอัตโนมัติ คือเครื่องโทรพิมพ์ (Telex) และสามารถใช้ Spreadsheet ในการคำนวณ

6. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารองค์การธุรกิจประเภทอุตสาหกรรม ผู้บริหารองค์การธุรกิจประเภทการค้า และผู้บริหารองค์การธุรกิจประเภทบริการ ที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมสารสนเทศโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

7. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างเลขานุการระดับสามัญ เลขานุการระดับบริหาร และเลขานุการเฉพาะกิจ ที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมสารสนเทศโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านคุณลักษณะส่วนตนเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณลักษณะส่วนตนเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ด้านความรู้ตามลักษณะงาน เกี่ยวกับงานเลขานุการ และด้านความรู้ตามลักษณะงานเกี่ยวกับงานสำนักงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า ความคิดเห็นของเลขานุการระดับสามัญ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมสารสนเทศ ด้านคุณลักษณะส่วนตนเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณลักษณะส่วนตนเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ด้านความรู้ตามลักษณะงานเกี่ยวกับงานเลขานุการ และด้านความรู้ตามลักษณะงานเกี่ยวกับงานสำนักงานแตกต่างกับเลขานุการระดับบริหาร ส่วนเลขานุการระดับสามัญและเลขานุการเฉพาะกิจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศที่คิดว่ามีลักษณะใกล้เคียง ได้แก่ งานวิจัยของ

วนิดา เจียรนัย (2529 : 73 – 77) ได้ทำการศึกษาคูณลักษณะที่เป็นจริงและที่คาดหวังของบุคลากรบริการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตในกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของ

ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรบริการและกรรมกรนิสิต พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสี่ มีความเห็นว่าคุณลักษณะที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก คือ การแต่งกายสุภาพ เรียบร้อยและสะอาด มีความเป็นกันเองกับผู้อื่นอยู่เสมอ ตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จอยู่เสมอ รู้จักรักษาความลับของทางราชการเป็นอย่างดี มีความกระตือรือร้นในการทำงานให้ทันเวลา ส่วนคุณลักษณะที่คาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การรู้จักใช้ภาษาอย่างถูกต้องและเหมาะสม

ชโลมใจ กิงคารวัฒน์ (2525 : 69) ได้วิจัยคุณลักษณะของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด พบว่า ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ควรเป็นบุคคลที่มีสุขภาพแข็งแรง กระฉับกระเฉง คล่องแคล่ว แต่งกายเหมาะสมกับฐานะและโอกาส เข้ากับบุคคลอื่นได้ดี รู้จักเลือกใช้คำพูดที่เหมาะสมกับบุคคลที่จะสนทนาด้วย เป็นคนตรงไปตรงมา กล้าแสดงออก มีอารมณ์ขัน มีความอดกลั้น มีความยุติธรรม มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับตัว มีความรู้สึกลึกซึ้ง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี เป็นคนกว้างขวาง เป็นที่รักใคร่ชอบพอกของคนทั่วไป เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

จำรัส ดั่งสุวรรณ (2520 : 80) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของนักแนะแนวตามความคาดหวังของผู้บริหาร อาจารย์และนักศึกษา ในวิทยาลัยครูสวนกลาง พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสามมีความเห็นว่าคุณลักษณะที่สำคัญอันดับแรกคือ บุคลิกภาพ โดยมีความเห็นว่า นักแนะแนวควรมีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความสุขุมรอบคอบและมีความสุภาพอ่อนโยน สอดคล้องกับงานวิจัยของ มิลเลอร์ (Miller. 1960 : 3518-A) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพที่มีต่ออาชีพจากบุคคลในสมาคม YMCA ในตำแหน่ง หัวหน้า ผู้ควบคุม เลขานุการ แผนกธุรกิจและคณงาน พบว่าบุคลิกภาพจะเปลี่ยนไปตามชนิดของอาชีพที่กระทำอยู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดอลล์ (Doll. 1968 : 153 – 155) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะของการเป็นผู้นำ ได้สรุปว่า ผู้นำควรมีลักษณะดังนี้

1. ควรเป็นคนที่มึลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรจะเป็นผู้มีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม
2. ควรเป็นคนกระฉับกระเฉง ผู้นำจะต้องกระทำตนให้สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว แจ่มใส ร่าเริง
3. ควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม
4. ควรเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คณงาน ภารโรง ซึ่งต่างก็ต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหา
5. ควรเป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนได้
6. ควรสนใจในบทบาทของตนเอง

สตอกดิล (Stogdill, 1974 : 62 – 63) ได้สรุปผลจากงานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จหลายราย ผลสรุปที่สำคัญมีดังนี้

1. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำ มีคุณสมบัติเหนือกว่าสมาชิกของกลุ่มในเรื่องเกี่ยวกับสติปัญญา ผลการศึกษาเล่าเรียน ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

2. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำ มีลักษณะต่อไปนี้มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม คือ รู้จักการเข้าสมาคม มีความคิดริเริ่ม มีความเพียรพยายาม รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์ มีความร่วมมือเป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถในการพูด

3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำก็คือ ความคิดริเริ่ม การเป็นที่นิยมของปวงชน ความสามารถในการเข้าสมาคม การตัดสินใจ ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด การมีอารมณ์ขัน การมีความร่วมมือกับคนอื่น ความสามารถทางกีฬา

4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แยกออกได้เป็น 5 ประเภท คือ

4.1 ความสามารถ หมายถึง สติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ

4.2 ความสำเร็จ ได้แก่ การได้รับการศึกษาและประสบการณ์

4.3 ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด

4.4 สถานะ รวมถึง สถานะทางสังคมและการเป็นที่นิยมของคนอื่น

4.5 สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะ ความต้องการ และความสนใจของผู้ร่วมงานตามจุดประสงค์ที่ต้องการบรรลุถึง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ นพลักษณ์ หนักแน่น (2543) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้หน้านิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2543 จำนวน 378 คน ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้หน้านิสิตนักศึกษาจัดลำดับความสำคัญของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้หน้านิสิตนักศึกษาตามความคิดเห็นของผู้หน้านิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เขตกรุงเทพมหานคร 4 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะด้านสติปัญญาความรู้ความสามารถ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงานกิจกรรมนิสิตนักศึกษา และคุณลักษณะทาง

สังคม ตามตัวแปรเพศ ชั้นปีที่สังกัด สาขาวิชาที่ศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และประสบการณ์ในการเป็นผู้นำของผู้ดำเนินิตนศึกษา ลำดับสูงสุด 3 ลำดับแรก ดังนี้

1.1 คุณลักษณะด้านสติปัญญาความรู้ความสามารถ ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจในองค์กรที่ตนรับผิดชอบ สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำกิจกรรม และมีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและเหตุผล

1.2 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ และมีความเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส

1.3 ด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงานกิจกรรมนิสิตนักศึกษา ได้แก่ มีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ มีประสบการณ์ในการทำงาน และมีความสามารถในการบริหารองค์กร

1.4 คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์สูง มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าตนเอง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น และมีความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

2. การเปรียบเทียบการจัดลำดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ดำเนินิตนศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ดำเนินิตนศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะด้านสติปัญญาความรู้ความสามารถ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงานกิจกรรมนิสิตนักศึกษา และคุณลักษณะทางสังคม ตามตัวแปร เพศ ชั้นปีที่ศึกษา สาขาวิชาที่ศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และประสบการณ์ในการเป็นผู้นำนิสิตนักศึกษา พบว่า ผู้ดำเนินิตนศึกษาจัดลำดับความสำคัญของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ดำเนินิตนศึกษาไม่แตกต่างกัน ยกเว้น คุณลักษณะด้านสติปัญญาความรู้ความสามารถ ผู้ดำเนินิตนศึกษาชายและผู้ดำเนินิตนศึกษาหญิงจัดลำดับความสำคัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผู้ดำเนินิตนศึกษามีความเห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้ดำเนินิตนศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ดำเนินิตนศึกษาที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

4. การเปรียบเทียบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้ดำเนินิตนศึกษา โดยรวมและเป็นรายด้าน ได้แก่ พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบมุ่งงานและพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามเพศ ชั้นปีที่ศึกษา สาขาวิชาที่ศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และประสบการณ์ในการเป็นผู้นำนิสิตนักศึกษา พบว่า ผู้ดำเนินิตนศึกษาที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ  
 ผู้บริหารระดับกลางพบว่าในด้านบุคลิกภาพตัวแปรที่สำคัญได้แก่ความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงต่อเวลา  
 ถี่ถ้วน รอบคอบ เป็นระบบ กระตือรือร้น กระฉับกระเฉงในการทำงาน การพูดจาชัดเจน เข้าใจมาก  
 อารมณ์และจิตใจมั่นคง มีรสนิยมในการแต่งกาย กิริยาท่าทีสุภาพ สุขุม ยิ้มแย้มแจ่มใส มีอารมณ์ขัน  
 เป็นต้น ส่วนในด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ความร่วมมือในการปฏิบัติงานในองค์การเป็นผู้ฟังที่ดี  
 ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ปรับตัวเข้ากับเพื่อน  
 ร่วมงานได้ อ่อนน้อมถ่อมตน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนร่วมงาน ยอมรับคำวิจารณ์และเรียนรู้คำวิจารณ์  
 เป็นต้น และด้านความเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบ ฉลาดและมีไหวพริบปฏิภาณ แก้ปัญหาได้รวดเร็ว  
 เหมาะสม มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความอดทนอดกลั้น มีวิจรรย์ญาณ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  
 เชื่อมมั่นในตนเองว่าวิเคราะห์สถานการณ์และตัดสินใจได้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความยุติธรรม  
 มีความยุติธรรม มองการณ์ไกล เคารพต่อความคิดเห็นของ ผู้อื่น สามารถจูงใจผู้อื่นได้ เป็นต้น

## บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาหลักการ วิธีการ และผลกระทบของการหมุนเวียนผู้บริหารระดับกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ระเบียบวิธีวิจัยมีดังนี้

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการหมุนเวียนผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งแยกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ได้ดังนี้

1. กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย

1.1 ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กองกิจการนิสิต กองคลัง กองธุรการองค์การฯ กองวิเทศสัมพันธ์ กองกลาง กองบริการการศึกษา กองแผนงาน หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน และเลขานุการคณะพลศึกษา คณะแพทยศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สำนักหอสมุดกลาง สำนักคอมพิวเตอร์ สถาบันวิจัยพฤतिकกรรมศาสตร์ สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา รวม 22 คน

1.2 ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี และหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี จำนวน 10 คน

1.3 คณบดี / รองคณบดี / หัวหน้าภาค / ผู้อำนวยการ / รองผู้อำนวยการ จำนวน 128 คน

1.4 คณาจารย์ จำนวน 180 คน

1.5 ข้าราชการ สาย ข และ ค. ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง

จำนวน 284 คน

2. นักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 8 คน

3. ผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการหมุนเวียนผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ มหาวิทยาลัยสุรนารี ทบวงมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) จำนวน 7 คน

## เครื่องมือวัด

เครื่องมือวัดที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย เครื่องมือวัดที่ใช้ในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ เครื่องมือวัดชุดที่ 1 และ 2 สำหรับผู้บริหารระดับสูง โดยเครื่องมือวัดชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นใน 2 ประเด็นคือ

ประเด็นที่ 1 สิ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการหมุนเวียน ลักษณะแบบสอบถามจะประกอบด้วยข้อความ และให้ผู้ตอบให้ความสำคัญกับข้อความดังกล่าวด้วยการใส่หมายเลข 0 – 5 หน้าข้อความ โดย 0 หมายถึงไม่มีความสำคัญ และ 5 หมายถึงสำคัญมากที่สุด จำนวน 7 ข้อ

ประเด็นที่ 2 การให้การสนับสนุนที่จะทำให้การดำเนินงานประสบผลตามที่ต้องการ ลักษณะแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด จำนวน 1 ข้อ

เครื่องมือวัดชุดที่ 2 แบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นการให้ข้อมูลของผู้บริหารระดับกลางแต่ละคนเกี่ยวกับคุณสมบัติพิเศษที่ทำให้การดำเนินภารกิจของหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย ผลกระทบด้านบวกหรือด้านลบที่คิดว่าจะเกิดจากการหมุนเวียน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบประเมินผู้บริหารระดับกลางในลักษณะด้านบุคลิกภาพและลักษณะด้านการทำงาน ลักษณะแบบประเมินประกอบด้วย ข้อความ และมาตรประเมินค่า 5 ระดับ จากน้อยถึงมาก และให้จัดลำดับความสำคัญของลักษณะด้านบุคลิกภาพ และลักษณะด้านงาน ด้านละ 3 ลำดับ โดยการเลือกจากข้อความที่ให้ จำนวน 25 ข้อ

เครื่องมือวัดชุดที่ 3 สำหรับ คณบดี / ผู้อำนวยการ / รองคณบดี / รองผู้อำนวยการ / หัวหน้าภาค / และอาจารย์ แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงานทั้งภารกิจหลักและภารกิจพิเศษ คุณสมบัติพิเศษของผู้บริหารระดับกลางที่จะทำให้การดำเนินภารกิจบรรลุเป้าหมายและผลกระทบในด้านบวกและด้านลบของการหมุนเวียน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบประเมินผู้บริหารระดับกลางในลักษณะด้านบุคลิกภาพ และลักษณะด้านการทำงาน ลักษณะแบบประเมินประกอบด้วย ข้อความ และมาตรประเมินค่า 5 ระดับ จากน้อยถึงมาก และให้จัดลำดับความสำคัญของลักษณะด้านบุคลิกภาพ และลักษณะด้านงาน ด้านละ 3 ลำดับ โดยการเลือกจากข้อความที่ให้ จำนวน 25 ข้อ

เครื่องมือวัดชุดที่ 4 สำหรับผู้บริหารระดับกลาง เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการหมุนเวียน แบ่งเป็น 5 ชุดย่อย คือ



ชุดที่ 4.1 ให้ประเมินลักษณะบุคลิกภาพและคุณลักษณะด้านการทำงานของตนเอง พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญ 3 อันดับแรก ลักษณะแบบสอบถามประกอบด้วยข้อความประกอบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ จากน้อย ถึง มาก จำนวน 25 ข้อ

ชุดที่ 4.2 ถามเจตคติที่มีต่อระบบการหมุนเวียน ลักษณะแบบสอบถามประกอบด้วยข้อความประกอบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ จากเห็นด้วยอย่างมาก ถึงไม่เห็นด้วยอย่างมาก จำนวน 18 ข้อ

ชุดที่ 4.3 ให้ประเมินความสามารถการทำงานของตนเองเมื่อต้องอยู่ในสภาพการณ์ต่าง ๆ กัน ลักษณะแบบสอบถามประกอบด้วยข้อความ สภาพการณ์ ประกอบมาตราประเมินความสามารถ 3 ระดับ คือ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 'ไม่แน่ใจ' 'ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ' จำนวน 8 ข้อ

ชุดที่ 4.4 ถามความคาดหวังของตนเองในเรื่องต่าง ๆ เมื่อต้องทำงานในสถานที่ใหม่ ลักษณะแบบสอบถามประกอบด้วยข้อความการคาดหวังผลที่เกิดขึ้น ประกอบมาตราประเมินค่า 3 ระดับ คือ มาก ปานกลาง น้อย จำนวน 6 ข้อ

ชุดที่ 4.5 การถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระยะเวลา รูปแบบ เนื้อหาการปฐมนิเทศ และผลกระทบของการหมุนเวียนทั้งด้านดีและเสีย ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด และเลือกคำตอบ จำนวน 5 ข้อ

เครื่องมือชุดที่ 5 สำหรับนักวิชาการ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดหรือหลักการการบริหารจัดการในเรื่องการหมุนเวียนผู้บริหาร จุดเด่น และจุดด้อยของแนวคิดการหมุนเวียน ตำแหน่ง ปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นถ้านำระบบมาใช้กับหน่วยงานที่ไม่เคยมีการหมุนเวียน การเตรียมความพร้อม และแนวทางวิธีการหมุนเวียน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด จำนวน 5 ข้อ

เครื่องมือชุดที่ 6 สำหรับผู้มีประสบการณ์ในการหมุนเวียน เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ของการหมุนเวียนที่ผู้ตอบมีประสบการณ์ ได้แก่ วัตถุประสงค์ เกณฑ์วิธีการ กระบวนการหมุนเวียน หน้าที่/ตำแหน่งเดิม หน้าที่/ตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งเดิม ระยะเวลาในตำแหน่งที่ถูกหมุนเวียน การเตรียมตัวในการหมุนเวียน ความรู้สึกในการหมุนเวียนตั้งแต่เริ่มจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ ความเกี่ยวข้องกับการหมุนเวียน ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน ผลกระทบทั้งทางบวก ทางลบ ข้อเสนอแนะต่อ มศว และข้อคิดเห็นอื่น ๆ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด จำนวน 13 ข้อ

เครื่องมือชุดที่ 7 สำหรับบุคลากรใต้บังคับบัญชาผู้บริหารระดับกลาง เป็นแบบประเมินลักษณะด้านบุคลิกภาพ และลักษณะด้านการทำงาน ลักษณะแบบประเมินประกอบด้วยข้อความและมาตรฐานประเมินค่า 5 ระดับ จากน้อยถึงมาก และให้จัดลำดับความสำคัญของลักษณะแต่ละด้าน 3 อันดับ จำนวน 25 ข้อ

เครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยเป็นผู้สร้าง ยกเว้น เครื่องมือวัดชุดที่ 4.1 คณะผู้วิจัยได้ปรับปรุงจากแบบสอบถามทัศนคติของผู้ตอบที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการคณะของ สันทนีย์ พงศ์นัยรัตน์ (2532)

### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัด

ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยคณะผู้วิจัยได้นำเสนอเครื่องมือวัดต่อที่ประชุมคณะกรรมการทำวิจัยและคณะกรรมการพิจารณาการหมุนเวียนการปฏิบัติงานผู้บริหารระดับกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อพิจารณาข้อคำถามที่ตรงกับนิยามหรือไม่และให้ความเห็นชอบว่าตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

### วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล

ก่อนเริ่มดำเนินการรวบรวมข้อมูล คณะผู้วิจัยได้ประชุมนิสิตปริญญาโท สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ที่สมัครมาเก็บข้อมูล เพื่อให้ความรู้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและนักวิชาการ และเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย พร้อมทั้งทดลองใช้เครื่องมือวัด

ในการรวบรวมข้อมูล คณะผู้วิจัยได้ติดต่อขอความร่วมมือกับทุกคนและสำนักอธิการบดีในการดำเนินการรวบรวมข้อมูล ปรากฏว่าได้แบบสอบถามกลับคืนมาดังนี้

1. ผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำหนดไว้ 22 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม 17 คน คิดเป็นร้อยละ 77.27
2. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำหนดไว้ 10 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม 7 คน คิดเป็นร้อยละ 70
3. นักวิชาการ จำนวน 8 คน
4. ผู้มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียน จำนวน 7 คน
5. คณบดี / รองคณบดี / หัวหน้าภาค / ผู้อำนวยการ / รองผู้อำนวยการ กำหนดไว้ 128 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 50.78

5.1 คณบดี กำหนดไว้ 9 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม 7 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78

5.2 รองคณบดี กำหนดไว้ 36 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม 14 คน คิดเป็นร้อยละ 38.89

5.3 หัวหน้าภาค กำหนดไว้ 51 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม 37 คน คิดเป็นร้อยละ 72.54

5.4 ผู้อำนวยการ กำหนดไว้ 4 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม 2 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00

5.5 รองผู้อำนวยการ กำหนดไว้ 12 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม 2 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66

6. คณาจารย์ มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 143 คน จากที่กำหนดไว้ 180 คน คิดเป็นร้อยละ 79.40

7. ข้าราชการ สาย ข และ สาย ค กำหนดไว้ 284 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม 201 คน คิดเป็นร้อยละ 70.8

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ศึกษา

2. ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อการวิเคราะห์ข้อคำถามปลายเปิด

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอเป็นประเด็นดังต่อไปนี้

1. หลักการของการหมุนเวียน
2. ผลกระทบทางด้านบวกและลบที่อาจเกิดขึ้นจากการหมุนเวียน
3. ปัจจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ของกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง
4. วิธีการหมุนเวียน

#### ประเด็นที่ 1 หลักการที่เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียน

กลุ่มที่ให้ข้อมูลในประเด็นนี้ประกอบด้วยนักวิชาการด้านการบริหารองค์กร จำนวน 8 คน ประกอบกับแนวคิดจากทฤษฎีทางตะวันตก

นักวิชาการกล่าวถึงการออกแบบงานใหม่ (job redesign) เพื่อทำให้งานมีความน่าสนใจ หลากหลาย และท้าทาย เป็นการเพิ่มคุณภาพของประสบการณ์ในการทำงานและผลผลิตของงาน (Productivity) สามแนวคิด ดังนี้

แนวคิดการเพิ่มคุณค่ากับงาน (job enrichment) ซึ่งกล่าวถึงการออกแบบให้งานเพิ่มโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้รับการยอมรับ มีความรับผิดชอบ มีความก้าวหน้า และเติบโตได้ต่อไป ผู้ทำงานจะมีความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้นในการวางแผนกำกับ และควบคุมผลการปฏิบัติงานของตนเอง

แนวคิดเรื่องการเพิ่มงาน (job enlargement) ซึ่งกล่าวถึงการเพิ่มงานในแนวนอน กล่าวคือเพิ่มปริมาณของงานที่ทำให้มีมากขึ้น

แนวคิดการหมุนเวียน (job rotation) เป็นแนวคิดที่เป็นการเพิ่มความหลากหลายให้กับงาน การหมุนเวียนงานทำได้ 2 แบบ คือ แนวขนาน และแนวตั้ง การหมุนเวียนแนวตั้ง หมายถึงการเลื่อนตำแหน่งหรือลดตำแหน่ง โดยส่วนมากเมื่อพูดถึงการหมุนเวียนงาน เรามักกล่าวถึงการหมุนเวียนในแนวขนาน คือการเปลี่ยนจากงานหนึ่งไปเป็นอีกงานหนึ่งที่อยู่ในระดับเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อลดความจำเจน่าเบื่อหน่ายของงาน

#### ประเด็นที่ 2 ผลกระทบทางด้านบวกและด้านลบของการหมุนเวียน

การนำเสนอผลการวิจัยในส่วนนี้ แบ่งเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนแรกข้อมูลที่ได้รับจากการสอบถามนักวิชาการในประเทศไทยประกอบกับข้อสรุปจากนักวิชาการต่างประเทศที่ถูกอ้าง ส่วนที่สอง

เป็นข้อมูลที่ได้จากการสอบถามผู้มีประสบการณ์ ส่วนที่สามเป็นข้อมูลจากการสอบถามผู้บริหารของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีใช้ผู้บริหารระดับกลาง ส่วนที่สี่เป็นข้อมูลจากการสอบถามผู้บริหารระดับกลาง

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ใช้กรอบแนวคิดว่าการหมุนเวียนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อ outcome ขององค์กรด้านบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และงาน แสดงรายละเอียดดังตาราง 1 ต่อไปนี้

ลักษณะการทำงาน	หมายถึง	การหมุนเวียนก่อให้เกิดผลกระทบต่องานที่ดำเนินอยู่อย่างไร
มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน	หมายถึง	การหมุนเวียน ก่อให้เกิดผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่นอย่างไร
บุคลิกภาพ	หมายถึง	การหมุนเวียน ก่อให้เกิดผลต่อลักษณะความรู้สึกของตัวเองอย่างไรบ้าง
ความก้าวหน้าในการทำงาน	หมายถึง	การหมุนเวียน ก่อให้เกิดผลอย่างไรต่อความก้าวหน้าในการทำงานของเขาอย่างไรบ้าง รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจ

## 1. ข้อมูลจากนักวิชาการต่างประเทศ และในประเทศ

ตาราง 1 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อย ของการหมุนเวียนงานจากนักวิชาการต่างประเทศและในประเทศ

จุดเด่น	จุดด้อย
<ul style="list-style-type: none"> <li>● เพิ่มประสบการณ์ในงานให้มีความกว้างขึ้น</li> <li>● ลดความน่าเบื่อหน่าย จำเจของงานที่บุคคลทำมานานจนเกิดทักตะในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว</li> <li>● เป็นการเตรียมบุคคลให้เข้าใจงานของคนอื่น ๆ ในองค์กรเดียวกัน เข้าใจความเกี่ยวข้องระหว่างส่วนต่าง ๆ ของงานให้มากขึ้น เพื่อให้พร้อมในการที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น</li> <li>● เป็นการพัฒนาคน พัฒนาตนเอง ได้เรียนรู้งานใหม่ ประสบการณ์ใหม่ (เพิ่มเติม) บรรยากาศใหม่ และเรียนรู้งานมากขึ้น</li> <li>● สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้น ไม่เบื่อหน่ายในงาน</li> <li>● เกิดการสร้างสรรคิในงาน ไม่ยึดติดกับสิ่งที่เคยทำมาแล้ว (ตำแหน่ง)</li> <li>● ป้องกันการทุจริต</li> <li>● เป็นการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์</li> <li>● เพื่อให้คนอื่นได้มาขึ้นแทนที่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เพิ่มค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมการหมุนเวียน และผลผลิตภาพงานของงานอาจลดลง ถ้าคนที่ทำงานมีประสิทธิภาพอยู่แล้ว ต้องถูกหมุนไปทำหน้าที่ในตำแหน่งใหม่</li> <li>● องค์กรต้องเตรียมตัวรับปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเพราะการขาดประสบการณ์ ของคนที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่</li> <li>● องค์กรต้องเตรียมรับปัญหาการตัดสินใจที่ขาดประสบการณ์ของคนเข้าสู่ตำแหน่งใหม่</li> <li>● ลดแรงจูงใจของคนทำงานที่ต้องการจะมีความเชี่ยวชาญ ชำนาญ ในงานของตนเอง</li> <li>● การหมุนเวียนที่ไม่ได้เกิดจากความสมัครใจจะทำให้ลดความพึงพอใจในงาน และอาจเพิ่มการขาดงานหรือละเลยงานได้</li> <li>● การหมุนเวียนที่กว้างขวางมาก อาจทำให้มีคนจำนวนมากที่ถูกจัดวางในตำแหน่งที่ตนเองไม่มีความสามารถในการทำงาน</li> <li>● อาจได้รับการต่อต้านจากองค์กรใหม่</li> <li>● ปรับตัวไม่ได้ ไม่เข้ากับองค์กรใหม่ (ทั้งเรื่องงานและเพื่อนร่วมงาน)</li> <li>● เกิดความล่าช้า เนื่องจากไม่คุ้นเคยงาน หรือไม่สอดคล้องกับความรู้เดิม ความชำนาญเดิม</li> <li>● ขวัญกำลังใจอาจเสียไป ถ้าอยู่ในหน่วยงานใหญ่ แล้วถูกหมุนเวียนมาอยู่ในหน่วยงานเล็ก</li> <li>● คนที่มีอายุมาก อาจยากในการเปลี่ยนแปลงคนที่จะทำต้องรู้งานมาก่อน ถ้ารู้ทีหลังจะเป็นอุปสรรค (มาเรียนรู้ภายหลัง) เช่น การบัญชี</li> </ul>

จากตาราง 1 พบว่า ข้อมูลจากนักวิชาการต่างประเทศและในประเทศอาจกล่าวได้ว่าการหมุนเวียนมีจุดเด่นคือ สามารถพัฒนาลักษณะการทำงานคือ “เพิ่มประสบการณ์ เข้าใจงานของคนอื่น เรียนรู้งานใหม่สร้างสรรค์งาน” พัฒนามนุษย์สัมพันธ์ และพัฒนาบุคลิกภาพ คือ “กระตือรือร้น ไม่เบื่อหน่ายงาน” จุดด้อยที่พบเกี่ยวข้องกับงาน คือ “เกิดความล่าช้าของงานใหม่ คนที่อายุมากอาจต้องเรียนรู้งานนาน” ด้านองค์กรมีผลกระทบเรื่อง “เพิ่มค่าใช้จ่าย ต้องพร้อมรับปัญหาที่เนื่องมาจากการขาดประสบการณ์” ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ “ขาดแรงจูงใจของคนที่ต้องการมีความเชี่ยวชาญ ชำนาญเฉพาะอย่าง ถ้าไม่สมัครใจลดความพึงพอใจในงาน ขวัญและกำลังใจเสีย ปรับตัวไม่ได้” ด้านมนุษย์สัมพันธ์ ได้แก่ “อาจได้รับการต่อต้านจากองค์กรใหม่”

## 2. ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบของการหมุนเวียนจากผู้มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียน

ตาราง 2 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบของการหมุนเวียนจากผู้มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียน

ผลกระทบทางบวก	ผลกระทบทางลบ
1. เรียนรู้งานใหม่	1. วิดกกังวล
2. ความรู้เพิ่มเติม	2. ปรับตัวไม่ได้
3. ประสบการณ์เพิ่มเติมขึ้น	3. สูญเสียบุคลากร
4. มีความตื่นตัว	4. เสียเวลาเรียนรู้งานใหม่
5. พัฒนาตนเอง	5. งานไม่ต่อเนื่อง
6. รู้จักเพื่อนใหม่	6. บุคคลที่อยู่ในหน่วยงานไม่มีโอกาสเลื่อนระดับให้สูงขึ้น
7. มีเพื่อนร่วมงานใหม่	
8. ลดความเครียด	
9. ได้รับการยอมรับ	
10. พฤติกรรมการทำงานเปลี่ยนแปลง	
11. ลดความกดดันภายในหน่วยงาน	

จากตาราง 2 แสดงผลกระทบของการหมุนเวียนจากผู้มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนในองค์กร

### ผลกระทบทางบวก ของการหมุนเวียนในประเด็นต่าง ๆ มีดังนี้

1. ลักษณะการทำงาน ทำให้ผู้ถูกหมุนเวียนได้เกิดการเรียนรู้งานใหม่ มีความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น
2. มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ทำให้ผู้ถูกหมุนเวียนได้รู้จักเพื่อน และเพื่อนร่วมงานใหม่ สามารถลดความกดดันภายในหน่วยงานลงได้
3. บุคลิกภาพ ทำให้ผู้ถูกหมุนเวียนมีความตื่นตัว กระตือรือร้นในการทำงาน มีการพัฒนาตนเอง และมีพฤติกรรมการทำงานเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ตลอดจนสามารถลดความเครียดในการทำงานได้
4. ความก้าวหน้าในการทำงาน ทำให้ผู้ถูกหมุนเวียนได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานมากขึ้น

### ผลกระทบทางลบ ของการหมุนเวียนในประเด็นต่าง ๆ มีดังนี้

1. ลักษณะการทำงาน ทำให้ผู้หมุนเวียนต้องเสียเวลาในการเรียนรู้งานใหม่ ทำให้งานที่ดำเนินอยู่ขาดความต่อเนื่อง และหน่วยงานที่มีบุคลากรที่เหมาะสมอยู่แล้ว สูญเสียบุคลากรที่ดีไป
2. มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน -
3. บุคลิกภาพ ทำให้ผู้ถูกหมุนเวียนเกิดความวิตกกังวล ปรับตัวไม่ได้
4. ความก้าวหน้าในการทำงาน ทำให้บุคคลที่อยู่ในหน่วยงานขาดโอกาสในการเลื่อนระดับให้สูงขึ้น



### 3. ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบของการหมุนเวียนจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

ตาราง 2 ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบของการหมุนเวียนจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

ผลกระทบทางบวก	ผลกระทบทางลบ
1. ได้เรียนรู้งานมากขึ้น	1. เสียขวัญกำลังใจ
2. พัฒนาบุคลิกภาพ	2. เสียเวลาเรียนรู้งานใหม่
3. มีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น	3. มีผลทางด้านจิตใจ เครียด วิตกกังวล
4. มีโอกาสในการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมกับงาน	4. มีปัญหาด้านการปรับตัว
5. ตื่นตัวในการทำงาน	5. ไม่สะดวกในการประสานงาน
6. ป้องกันการสร้างอิทธิพลเนื่องจากการทำงานมานาน	6. ขาดความต่อเนื่องในการจัดระบบและพัฒนาตนเอง
7. พัฒนาตนเอง	7. ขาดความต่อเนื่องในงาน
8. งานได้พัฒนามากขึ้น	8. สูญเสียบุคลากรที่ดีอยู่แล้วไป
9. คล่องตัวในการประสานงานกันภายใน	9. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงาน
10. เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานไปในทางที่ดีขึ้น	10. ขาดหลักประกันในการทำงาน
11. มีโอกาสในการเลื่อนระดับให้สูงขึ้น	
12. ลดความขัดแย้งในการบริหารงาน	

จากตาราง 2 แสดงข้อมูลผลกระทบของการหมุนเวียนจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมีดังต่อไปนี้

**ผลกระทบทางบวก** ของการหมุนเวียนในประเด็นต่าง ๆ มีดังนี้

1. ลักษณะการทำงาน ทำให้ผู้ถูกหมุนเวียนได้เรียนรู้งานมากขึ้น มีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับวิธีการทำงานในทางที่ดีขึ้น ตลอดจนหน่วยงานมีโอกาสรักษาบุคลากรที่เหมาะสมกับลักษณะของการทำงาน ได้งานที่มีการพัฒนามากขึ้น
2. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน ทำให้เกิดความคล่องตัวในการประสานงานกันในภายหน้าลดความขัดแย้งในการทำงานและป้องกันการสร้างอิทธิพลเนื่องจากการทำงานในตำแหน่งมานาน



#### 4. ข้อมูลจากผู้บริหารระดับกลาง

ตาราง 4 แสดงข้อมูลจากผู้บริหารระดับกลาง

##### กลุ่มผู้อำนวยการ / หัวหน้างาน

ผลดี	ผลเสีย
1. ได้ใช้ความรู้ความสามารถ	1. เครียด วิตกกังวล ในตอนแรก
2. เรียนรู้งานใหม่	2. ใช้เวลานานในการเรียนรู้และเพื่อนร่วมงานใหม่
3. เพื่อนร่วมงานใหม่	3. อาจไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ทำให้การทำงานเกิดปัญหา
4. ทำทหายความสามารถ	4. ทำให้ระบบของหน่วยงานเกิดปัญหา
5. มีความกระตือรือร้น	5. การขอประเมินเลื่อนระดับต้องใช้งานในหน้าที่ใหม่
6. มีประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น	6. ไม่สามารถทำผลงานต่อเนื่องได้
7. ไม่จำเจ	

##### กลุ่มเลขานุการคุณ / สถาบัน / สำนัก

ผลดี	ผลเสีย
1. ได้ความรู้องค์กรที่มีภารกิจต่างกัน	1. ขาดความต่อเนื่องของแผนงานได้มาก
2. รู้จักบุคลากรตำแหน่งต่าง ๆ มากขึ้น	2. ต้องปรับตัวใหม่ ต้องใช้เวลา
3. ลดความรู้สึกทำตนเองเป็นบุคคลสำคัญ	3. ไม่เห็นความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
4. ทำงานเพื่อมหาวิทยาลัยมากขึ้น	4. เกิดการต่อต้านงาน
5. สร้างระบบงานที่ดี	5. เกิดความเครียด
6. เรียนรู้งานใหม่ ทำทหายความสามารถ	6. ใช้เวลาศึกษางานนาน
7. เพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้เรื่องงานและบุคคล	7. ทำลายขวัญและกำลังใจ
	8. ขาดความมั่นใจในการทำงาน

จากตาราง 4 พบว่า ผลกระทบของการหมุนเวียนจากความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง มีดังนี้

ผลดี ของการหมุนเวียนในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ลักษณะการทำงาน ทำให้ผู้ถูกหมุนเวียนได้เรียนรู้งานใหม่ขององค์กรที่ต่างกัน มีประสบการณ์การทำงานมากขึ้น ทำทหายความสามารถในการทำงานของตน ไม่จำเจ มีความกระตือรือร้น มีการสร้างระบบงานที่ดี และทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น
2. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน ทำให้รู้จักผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมากขึ้น
3. บุคลิกภาพ -
4. ความก้าวหน้าในการทำงาน -

ผลเสีย ของการหมุนเวียนในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ลักษณะการทำงาน ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน และเสียเวลาในการเรียนรู้งานใหม่ ทำให้ระบบของหน่วยงานอาจเกิดปัญหา ขาดความมั่นใจในการทำงาน
2. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน อาจเกิดการต่อต้าน และไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควรจากผู้ร่วมงาน เสียเวลาในการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน
3. บุคลิกภาพ ทำให้เกิดความเครียด ความวิตกกังวล
4. ความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นการทำลายขวัญและกำลังใจในการทำงาน เกิดปัญหาของการประเมินเลื่อนระดับเพราะต้องใช้ภาระงานในตำแหน่งใหม่

ประเด็นที่ 3 ปัจจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ของผู้บริหารระดับกลาง

### 3.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติต่อการหมุนเวียน

การศึกษา ปัจจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ของผู้บริหารระดับกลาง คณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกลางจำนวน 3 ตัวแปร คือ ทัศนคติต่อการหมุนเวียน การรับรู้ความสามารถของตนเองต่อการทำงานในตำแหน่งที่ถูกหมุนเวียน และความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นจากการหมุนเวียน โดยทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ / ระดับผู้อำนวยการกอง หัวหน้าหน่วย จำนวน 9 คน และเลขานุการคณะ / สถาบัน / สำนัก จำนวน 13 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม รวม 17 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏดังตาราง 1 ต่อไปนี้

ตาราง 4 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการแปลความหมายของตัวแปรที่ศึกษา

กลุ่มตัวอย่าง	ไม่ตอบ	ระดับทัศนคติต่อการหมุนเวียน					ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเอง			ระดับความคาดหวังเกี่ยวกับผลประโยชน์		
		ดีมาก	ดี	ไม่แสดงทัศนคติ	ไม่ดี	ไม่ดีมาก	ทำงานได้	ไม่แน่ใจ	ไม่สามารถทำงานได้	มาก	ปานกลาง	น้อย
ผู้อำนวยการกองและหัวหน้าหน่วย	3	3	1	2	-	-	4	2	-	3	2	1
เลขานุการ	2	-	1	8	2	-	5	6	-	2	4	5

จากตาราง 4 พบว่า บุคลากรในกลุ่มผู้อำนวยการกองและหัวหน้าหน่วยส่วนใหญ่มีระดับทัศนคติที่ดีต่อการหมุนเวียนมีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองว่า ตนมีความสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อถูกหมุนเวียน รวมทั้งมีความหวังเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นจากการหมุนเวียนในระดับที่มาก บุคลากรในกลุ่มเลขานุการส่วนใหญ่ไม่แสดงทัศนคติต่อการหมุนเวียน มีการรับรู้ความสามารถของตนเองว่า ตนเองไม่แน่ใจว่าจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อถูกหมุนเวียนรวมทั้งมีความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นจากการหมุนเวียนในระดับน้อย

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ระดับผู้อำนวยการกองและหัวหน้าหน่วย กับเลขานุการ คณะ/สถาบัน/สำนัก สรุปผลพบว่า

กลุ่มผู้อำนวยการกองและหัวหน้าหน่วย ส่วนใหญ่ มีการรับรู้ความสามารถของตนเองมีความมั่นใจว่าตนจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อถูกหมุนเวียน ประกอบกับมีความหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นจากการหมุนเวียนในระดับมาก จึงอาจทำให้กลุ่มนี้มีทัศนคติที่ดีต่อการหมุนเวียน ส่วนกลุ่มเลขานุการ ส่วนใหญ่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองว่าตนไม่มั่นใจว่าตนเองจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อถูกหมุนเวียน รวมทั้งมีความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นจากการหมุนเวียนในระดับน้อย จึงอาจทำให้กลุ่มนี้ไม่แสดงทัศนคติที่ชัดเจนต่อการหมุนเวียน

### 3.2 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความสามารถในงานของผู้บริหารระดับกลาง

ข้อมูลในส่วนนี้ได้จากผู้บริหารระดับกลาง ผู้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลางและผู้ร่วมงานของผู้บริหารระดับกลาง ประเมินบุคลิกภาพ (บ) และความสามารถในงาน (ง) มีผลดังตาราง 5 และ ตาราง 6

ตาราง 5 ผลการประเมินคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความสามารถในงานของผู้บริหารระดับ  
กลางกลุ่มผู้อำนวยการกองและหัวหน้าหน่วย

หน่วยงาน	ผลการประเมิน		
	ตนเอง (บ,จ)	ผู้บังคับบัญชา (บ,จ)	ผู้ใต้บังคับบัญชา (บ,จ)
1	สูง , สูง	กลาง, กลาง	สูง , สูง
2	ไม่ตอบ	สูง , กลาง	กลาง, กลาง
3	สูง , สูง	สูง , สูง	สูง , สูง
4	สูง , กลาง	สูง , สูง	สูง , กลาง
5	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ	สูง , สูง
6	สูง , สูง	สูง กลาง	กลาง, กลาง
7	ไม่ตอบ	สูง , สูง	กลาง, กลาง
8	สูง , สูง	กลาง, กลาง	กลาง, กลาง
9	สูง , สูง	สูง , สูง	กลาง, กลาง

หมายเหตุ : คะแนน < 2.5 = ต่ำ  
 2.5 ≤ คะแนน ≤ 3.5 = ปานกลาง  
 คะแนน > 3.5 = สูง

กลุ่มผู้อำนวยการกองและหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในเกือบทุกคนประเมินว่าตนเองมีบุคลิกภาพและความสามารถในงานอยู่ในระดับสูง ความสอดคล้องระหว่างผลการประเมินตนเองกับการประเมินของผู้บังคับบัญชาคิดเป็น 4 ใน 6 หรือ 67% (ด้านบุคลิกภาพ และคิดเป็น 2 ใน 6 หรือประมาณ 30% (ด้านงาน) ในขณะที่ความสอดคล้องระหว่างการประเมินตนเองกับการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชา คิดเป็น 3 ใน 6 หรือ 50% (ด้านบุคลิกภาพ) และ 3 ใน 6 คิดเป็น 50% (ด้านงาน)

ตาราง 6 ผลการประเมินคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความสามารถในงานของกลุ่มเลขานุการ  
คณะ / สถาบัน / สำนัก

หน่วยงาน	ผลการประเมิน			
	ตนเอง (บ,จ)	ผู้บังคับบัญชา (บ,จ)	ผู้ใต้บังคับบัญชา (บ,จ)	ผู้ร่วมงาน (อาจารย์) (บ,จ)
1	สูง , สูง	สูง , สูง	สูง , สูง	สูง , สูง
2	สูง , สูง	สูง , สูง	สูง , สูง	สูง , สูง
3	สูง , สูง	กลาง , กลาง	กลาง , กลาง	กลาง , กลาง
4	สูง , สูง	สูง , สูง	สูง , กลาง	กลาง , กลาง
5	สูง , สูง	กลาง , กลาง	สูง , สูง	สูง , กลาง
6	ไม่ตอบ	สูง , กลาง	สูง , สูง	สูง , สูง
7	สูง , สูง	สูง , สูง	สูง , สูง	สูง , สูง
8	สูง , สูง	กลาง , ต่ำ	สูง , กลาง	กลาง , กลาง
9	กลาง , กลาง	สูง , สูง	กลาง , กลาง	สูง , สูง
10	สูง , สูง	สูง , สูง	สูง , กลาง	ไม่ตอบ
11	สูง , สูง	สูง , สูง	สูง , สูง	ไม่ตอบ
12	ไม่ตอบ	ไม่ตอบ	กลาง , กลาง	สูง , สูง
13	สูง , สูง	สูง , กลาง	สูง , กลาง	สูง , สูง

กลุ่มเลขานุการคณะ / สถาบัน / สำนัก มีจำนวน 13 หน่วยงาน เกือบทุกคนประเมินว่าตนเองมีบุคลิกภาพและความสามารถในการทำงานในระดับสูง ความสอดคล้องระหว่างผลการประเมินตนเองกับการประเมินของผู้บังคับบัญชาคิดเป็น 64% (7 ใน 11) ด้านบุคลิกภาพและด้านงาน คิดเป็น 55% (6 ใน 11) ความสอดคล้องระหว่างผลการประเมินตนเองกับการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านบุคลิกภาพ คิดเป็น 91% (10 ใน 11) และด้านงานคิดเป็น 55% (6 ใน 11) ความสอดคล้องระหว่างการประเมินตนเองและการประเมินของอาจารย์ด้านบุคลิกภาพ คิดเป็น 56% (5 ใน 9) และด้านงานคิดเป็น 44% (4 ใน 9)

จากตาราง 5 และตาราง 6 พบว่าสอดคล้องระหว่างผลการประเมินตนเอง และผลการประเมินของบุคคลอื่นอยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นความสอดคล้องระหว่างการ

ประเมินตนเองด้านบุคลิกภาพกับการประเมินตนเองด้านบุคลิกภาพกับการประเมินของผู้ได้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกันสูงถึง 91% ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของการประเมินความสามารถในการทำงานต่ำกว่าความสอดคล้องของผลการประเมินด้านบุคลิกภาพอย่างเห็นได้ชัดเจน ผลในส่วนนี้อาจแสดงให้เห็นว่าความคาดหวังในบทบาท หน้าที่ และผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง กับบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ (ผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา อาจารย์) ยังไม่ตรงกัน ซึ่งอาจเนื่องมาจากความกำกวมของบทบาท หรือบทบาทที่มากเกินไปก็ได้

### 3.3 ลักษณะด้านบุคลิกภาพและลักษณะด้านงานของผู้บริหารระดับกลางที่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญ

ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้บริหารระดับกลางจัดลำดับของลักษณะด้านบุคลิกภาพและด้านงานที่มีความสำคัญที่สุด 3 อันดับแรก ดังนี้

ตาราง 8 ความถี่ของลักษณะด้านบุคลิกภาพและลักษณะด้านงานที่ถูกจัดท่ามีความสำคัญใน 3 อันดับแรก

ลักษณะด้านบุคลิกภาพ (ความถี่)	ลักษณะด้านงาน (ความถี่)
<u>กลุ่มผู้อำนวยการและหัวหน้าหน่วย</u>	
2, 8, 12, (5)	22, 23, (8)
4 (4)	18 (5)
11, 13, (3)	
5, 7, 9, (2)	7, 19, 20, 21, (3)
1, 6, 10 (1)	16 (1)
<u>กลุ่มเลขานุการ</u>	
12 (5)	20, 22, (6)
6, 13 (4)	18 (5)
2, 11 (3)	19 (4)
7 (2)	17, 21 (2)
4, 5, 8, 9 (1)	23 (1)



หมายเหตุ :

- 1 = การควบคุมอารมณ์ได้ทุกสถานการณ์
- 2 = มีจริยธรรมสูง คือ เห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมอย่างเห็นได้ชัด
- 3 = อุดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์
- 4 = ความสุขุมรอบคอบในการปฏิบัติงาน
- 5 = เป็นผู้ที่มีความเข้าใจ และปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น ๆ ได้ดี
- 6 = ความมีระเบียบวินัยในการทำงาน
- 7 = การรักษาความลับของทางราชการ
- 8 = การแสวงหาความรู้ และประสบการณ์ด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ
- 9 = สุขภาพ อ่อนโยน อย่างสม่ำเสมอ
- 10 = มีความเพียรพยายามอย่างสม่ำเสมอ
- 11 = สามารถทำงานใหม่ ๆ ได้ แม้จะต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้
- 12 = ความสามารถในการประสานงานภายในหน่วยงานให้งานเสร็จ
- 13 = ความสามารถในการประสานงานระหว่างหน่วยงานได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิผล
- 16 = สามารถจัดการสถิติ ข้อมูล เอกสารต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างทันต่อเหตุการณ์และเป็นระเบียบ
- 17 = ความสามารถแสวงหาความรู้ด้านระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติหน้าที่ได้ทันเหตุการณ์ และถูกต้อง
- 18 = แก้ปัญหาและชี้แจงเรื่องราวที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ได้ชัดเจน เช่น งานจัดระบบ งานบุคคล งานการเงิน และบัญชี ฯลฯ
- 19 = มีความสามารถในการนำเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมมาช่วยในการทำงาน
- 20 = ติดตาม ควบคุมดูแลการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ
- 21 = มีการมอบหมายงานที่ชัดเจน ทั้งงานที่ง่ายและงานที่ซับซ้อน
- 22 = เข้าใจระบบงานของหน่วยงานอย่างลึกซึ้ง จนกระทั่งสามารถสร้างสรรค์งานเองได้
- 23 = มีวิสัยทัศน์ในงานที่ทำ

จากตาราง 8 พบว่าลักษณะด้านบุคลิกภาพที่มีความสำคัญสูงสุด ได้แก่ ความสามารถในการประสานงานภายในหน่วยงานให้งานเสร็จ มีจริยธรรมสูง คือ เห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมอย่าง

เห็นได้ชัดและแสวงหาความรู้และประสบการณ์ด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ และพบว่าลักษณะด้านงานที่สำคัญที่สุดคือ เข้าใจระบบงานของหน่วยงานอย่างลึกซึ้ง จนกระทั่งสามารถสร้างสรรค์งานเองได้ มีวิสัยทัศน์ในงานที่ทำและติดตามควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

## ประเด็นที่ 4 วิธีการหมุนเวียน

### 4.1 นักวิชาการมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

4.1.1 มีนโยบายการหมุนเวียนให้ชัดเจน และมีเป้าหมายที่ชัดเจน

4.1.2 จัดทำระเบียบวิธีการปฏิบัติ จัดทำแผนการหมุนเวียน มีแนวทางและกระบวนการหมุนเวียนที่ชัดเจน

แนวทางการหมุนเวียนอาจเป็นดังนี้

- ระบบการหมุนเวียน ควรเป็นระบบ “เปิด” และอธิบายได้
- มีการกำกับ ติดตามผลการหมุนเวียน
- มีเกณฑ์ในการพิจารณาผลงาน ผลตอบแทนความดี ความชอบ
- มีคณะกรรมการดำเนินการคัดสรร
- ระเบียบ กติกา การหมุนเวียน ต้องไม่เปลี่ยนแปลง ถ้าเปลี่ยนแปลงแจ้งให้ทราบ

ล่วงหน้าอย่างน้อย 6-12 เดือน

- ให้ผู้หมุนเวียนแสดงเจตจำนงในการหมุนเวียน
- ควรเวียนในกลุ่มเล็ก ๆ และมีงานคล้ายกันก่อน

4.1.3 ก่อนเริ่มการหมุนเวียน ควรมีการเตรียมความพร้อมในเรื่องต่อไปนี้

- สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน
- ให้ความรู้แก่ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- สร้างความเข้าใจให้ตรงกันถึงความจำเป็นเหมาะสม และเห็นประโยชน์คุณค่าของ

การหมุนเวียน (เพื่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะหมุนเวียน) เพื่อให้คนยอมรับการหมุนเวียนปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อการหมุนเวียน ให้มีทัศนคติที่ดีต่อการหมุนเวียน

- มีการฝึกอบรม / สัมมนา ในเรื่อง การบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง

### 4.2. ผู้มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

4.2.1 มหาวิทยาลัยควรประกาศนโยบายเรื่องนี้ให้กับบุคลากรทราบ พร้อมเหตุผลและประโยชน์ที่มหาวิทยาลัย / บุคลากรจะได้รับจากนโยบายนี้ให้ชัดเจนและเข้าใจโดยทั่วกัน (กำหนดระยะเวลาพร้อมทั้งหลักเกณฑ์ และวิธีหมุนเวียนให้ชัดเจน)

- 4.2.2 ควรดำเนินการด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส
- 4.2.3 ไม่ควรแจ้งให้บุคลากรทราบก่อนมีคำสั่ง เพราะบางคนที่ไม่พึงพอใจอาจก่อความวุ่นวาย
- 4.2.4 ตั้งเกณฑ์ให้เพิ่มพูนประสบการณ์ / ความรู้
- 4.2.5 ตำแหน่งที่สมัคร ความรู้ ความสามารถเฉพาะควรระมัดระวังในการหมุนเวียน
- 4.2.6 ต้องทำความเข้าใจข้าราชการสาย ข. สาย ค. ทุกคน
- 4.2.7 ทำงานไม่เป็น หัวหน้างานที่รู้งานเยอะ ๆ ไม่มี
- 4.2.8 การคัดเลือกเป็นหน้าที่ของ อกม. ดูว่าใครเหมาะสมที่จะอยู่ตรงไหนดูประวัติ
- 4.2.9 ควรเปลี่ยนทั้งหมด ไม่มีข้อยกเว้น มิฉะนั้นจะยกเว้นทุกหน่วย
- 4.2.10 ให้มีการสับเปลี่ยนในงานที่คล้ายกัน

#### 4.3 ผู้บริหารระดับกลางมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- 4.3.1 ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินการหมุนเวียน ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนอย่างชัดเจน และต่อเนื่อง เพื่อให้ทำความเข้าใจอันดีที่ตรงกันในเรื่องการหมุนเวียน
- 4.3.2 ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานในตำแหน่งที่มีการหมุนเวียน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้ถูกหมุนเวียนจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.3.3 สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการหมุนเวียนให้ชัดเจน และเปิดโอกาสให้สามารถนำผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิมมาใช้เพื่อการขอเลื่อนระดับในตำแหน่งใหม่ได้ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย
- 4.3.4 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เห็นว่าการหมุนเวียนควรทำทุก ๆ 4 ปี
- 4.3.5 รูปแบบของการหมุนเวียนควรเป็นแบบเฉพาะหน่วยงานที่มีลักษณะเหมือนกัน
- 4.3.6 หัวข้อของการปฐมนิเทศ หรือการฝึกอบรม แยกตามลักษณะของกลุ่มตัวอย่างดังนี้
- ◆ กลุ่มผู้อำนวยการกอง / หัวหน้าหน่วย มีความต้องการให้ปฐมนิเทศหรือฝึกอบรม ดังนี้
    - หลักการบริหารงาน
    - หลักเกณฑ์ และวิธีการหมุนเวียน
    - ความชัดเจนในนโยบาย
    - การมอบหมายงานที่ชัดเจน
    - กฎเกณฑ์การบริหารงาน

- หลักสูตรการบริหารงานบุคคล
- โครงสร้างการบริหารงาน
- ระบบประมาณการเงิน
- ภาวะผู้นำ
- ดัชนีวัดผลสำเร็จของงาน
- การประเมินผลงาน แบบ 360 องศา

◆ กลุ่มเลขานุการ / สถาบัน / สำนัก มีความต้องการให้ปฐมนิเทศและฝึกอบรมดังนี้

- การบริหารองค์การใหม่
- หน่วยงานใหม่
- โครงสร้างองค์กร
- ฝึกอบรมภารกิจของหน่วยงาน
- มอบหมายงาน
- ขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน
- บทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการ เลขานุการ
- ฝึกอบรมการบริหารเพื่อการพัฒนา
- ศึกษาดูงานในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ใน กรม กอง คณะใหม่ ๆ

## บทที่ 5

### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการ วิธีการ และผลกระทบของการหมุนเวียนผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ระหว่างปี 2543-2544 การเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามตามความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหารระดับสูง 10 คน ผู้บริหารระดับกลาง 22 คน ผู้บริหารคณะ / สถาบัน / สำนัก 128 คน คณาจารย์ 180 คน ข้าราชการสาย ข และ ค 284 คน นักวิชาการด้านการบริหารสายบุคคล 8 คน และผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการหมุนเวียนผู้บริหาร 7 คน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. นักวิชาการด้านการบริหาร มีความเห็นว่า การหมุนเวียนเป็นแนวคิดหนึ่งของการออกแบบงานใหม่เพื่อเพิ่มหลากหลายให้กับงาน การหมุนเวียนทำได้ทั้งแนวตั้งคือการเพิ่มหรือลดตำแหน่ง และแนวนานคือ เปลี่ยนจากงานหนึ่งไปอีกงานหนึ่งในระดับเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อลดความจำเจ นำเอาเป้าหมายของงาน

2. การหมุนเวียน มีทั้งผลกระทบทางบวกและทางลบ จุดเด่น และจุดด้อย ทั้งในประเด็นของลักษณะการทำงาน มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน บุคลิกภาพ และความก้าวหน้าในการทำงานในกลุ่มผู้ตอบที่เป็นผู้มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียน และผู้บริหารของมหาวิทยาลัย มีความเห็นทั้งทางบวกและลบ แต่กลุ่มผู้บริหารระดับกลางมีความเห็นว่าผลกระทบทางลบมีมากกว่าผลดี

3. ผู้บริหารระดับกลางที่เป็นผู้อำนวยการกองและหัวหน้าหน่วยงานไม่แสดงเจตคติทางลบต่อการหมุนเวียน ในขณะที่เลขานุการคณะ 20% แสดงเจตคติทางลบต่อการหมุนเวียน และ 72.7% ไม่แสดงเจตคติต่อการหมุนเวียน

ผู้บริหารระดับกลางที่เป็นผู้อำนวยการกอง 33.3% มีความคิดที่ไม่แน่ใจว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งใหม่ได้ดี ในขณะที่เลขานุการคณะ / สถาบัน ประมาณครึ่งต่อครึ่งที่ไม่แน่ใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานในสถานที่ใหม่ได้ดี

ผู้บริหารระดับกลางที่เป็นผู้อำนวยการกอง 1 คน ใน 3 คน มีความคิดเห็นที่ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น เช่น โอกาสก้าวหน้า การเลื่อนขั้นเงินเดือน การมีส่วนร่วมในการบริหาร การได้รับการสนับสนุนจะมีน้อยลง ในขณะที่เลขานุการคณะ / สถาบัน 5 คน ใน 11 คน มีความเห็นว่าจะมีน้อยลง

4. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย และผู้บริหารระดับกลาง (ผอ. กองและหัวหน้าหน่วยงาน) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกันในระดับปานกลาง ด้านบุคลิกภาพและสอดคล้องที่ด้านการทำงาน ผู้บริหารประเมินว่าผู้อำนวยการกองและหัวหน้าหน่วยงานมีความสามารถในระดับ

ปานกลางในบางหน่วยงาน ในขณะที่ ผู้อำนวยการประเมินตนเองว่ามีความสามารถในงานสูงเป็นส่วนมาก

5. คนบติ / ผู้อำนวยการ และเลขานุการคณะ / สถาบัน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องในระดับปานกลางทั้งด้านบุคลิกภาพและด้านงาน คณะบติและ ผู้อำนวยการกองประเมินว่าเลขานุการคณะ / สถาบัน มีความสามารถในงานต่ำ และปานกลาง ในขณะที่เลขานุการประเมินตนเองว่ามีความสามารถสูงเป็นส่วนมาก

6. กลุ่มนักวิชาการ ผู้มีประสบการณ์ และผู้บริหารระดับกลางมีความเห็นตรงกันเกี่ยวกับการหมื่นเวียนคือ เรื่องนโยบายต้องชัดเจน ต้องมีการเตรียมบุคลากรก่อนการหมื่นเวียนหน้าที่

### การอภิปรายผลมีประเด็นดังนี้

#### ผู้บริหารระดับกลางมีเจตคติทางลบต่อการหมื่นเวียน

ผลจากการวิจัยแสดงว่าผู้บริหารระดับกลางบางส่วน ซึ่งเป็นส่วนน้อยมีเจตคติทางลบต่อการหมื่นเวียนแสดงออกจากการมองเห็นว่าผลกระทบทางลบของการหมื่นเวียนมีจำนวนมากกว่าผลทางบวก และเลขานุการคณะจำนวนหนึ่งมีเจตคติทางลบต่อการหมื่นเวียน ซึ่งค้นพบจากงานวิจัยบ่งชี้ว่าถ้าให้เลือกกระทำโดยอิสระ จะมีเลขานุการคณะ / สถาบัน ส่วนหนึ่งไม่ประสงค์จะหมื่นเวียนไปเป็นเลขานุการคณะ / สถาบันใหม่ ผลงานวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ที่ศึกษาความเกี่ยวข้องระหว่างเจตคติกับพฤติกรรมมักจะพบความสัมพันธ์ทางบวก (ศักดิ์ชัย นิรัญทวี, 2532 ; ปริญา ญ วันจันทร์, 2536 ; ผอเบเรีย วงศ์ภักดี, 2537) ถ้ามหาวิทยาลัยต้องการดำเนินนโยบายหมื่นเวียนโดยใช้ความสมัครใจ ควรให้ข้อมูลทางบวกเพื่อเปลี่ยนเจตคติของผู้บริหารระดับกลาง

#### ผู้บริหารระดับกลางไม่แน่ใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลจากการวิจัยแสดงว่า ผู้บริหารระดับกลางทั้งสองกลุ่ม คือกลุ่มผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าหน่วย และเลขานุการกอง / สถาบัน ประมาณครึ่งหนึ่งที่ไม่แน่ใจว่าจะสามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผลการวิจัยพบที่มีความเกี่ยวข้องกันทางบวกระหว่างการรับรู้ความสามารถของตน และประสิทธิภาพการทำงาน ( Barling, 1983 ; ประทีป จินนี้, 2539 ; วัลลา สบายยิ่ง, 2542) ดังนั้นถ้ามหาวิทยาลัยต้องการให้บุคคลมีความเชื่อว่าตนเองจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยควรจัดการให้มีการเพิ่มประสบการณ์ทางตรงและทางอ้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งใหม่ของการหมื่นเวียน

## ผู้บริหารระดับกลางคาดหวังประโยชน์ต่ำ หลังการหมุนเวียน

ผลการวิจัยแสดงว่าผู้บริหารระดับกลางส่วนหนึ่งคิดว่าประโยชน์ที่เคยได้รับเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบ การได้รับการสนับสนุนการทำงานมากขึ้น จะลดลงถ้ามีการหมุนเวียน การคาดการณ์เช่นนี้จะมีผลต่อการเลือกทำพฤติกรรมหมุนเวียน ผลการวิจัยพบว่าบุคคลมีแนวโน้มจะทำพฤติกรรม ถ้าเขามีการคาดการณ์ผลจากการกระทำในทางที่ดี (Bandura, 1978 b) ดังนั้นถ้ามหาวิทยาลัยต้องการให้ผู้บริหารระดับกลางเลิกสมัครใจจะหมุนเวียนด้วยความพอใจควรให้ข้อมูลในเรื่องประโยชน์ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลางอย่างชัดเจน

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลการศึกษาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการหมุนเวียนมีทั้งผลกระทบทางบวกและผลกระทบทางลบ มหาวิทยาลัยอาจใช้ข้อมูลผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบ ดังนี้ 1) ประเมินผลทางบวกและผลทางลบที่เกิดขึ้นกับลักษณะของงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางมีความสำคัญมากน้อยเท่าใด เมื่อประเมินแล้วพบว่า ผลทางบวกมีความสำคัญอย่างเห็นได้ชัดก็น่าจะดำเนินการหมุนเวียนและ 2) มหาวิทยาลัยจะสามารถจัดการหมุนเวียนให้เกิดผลทางบวกได้อย่างไร และจะจัดการหมุนเวียนโดยเกิดผลทางลบให้น้อยที่สุดได้อย่างไร ต้องกำหนดแผนกิจกรรมที่ชัดเจน (ดูภาคผนวกตาราง 9 และ 10)

จากการศึกษาปัจจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ พบว่า กลุ่มผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าหน่วย มีทัศนคติต่อการหมุนเวียนสูงกว่ากลุ่มเลขานุการ คณะ/สถาบันฯ/สำนัก บ่งชี้ว่ากลุ่มแรกมีความพร้อมด้านจิตใจสูงกว่า การค้นพบที่มีความสอดคล้องต่ำ ระหว่างการประเมินผลความสามารถในการทำงานระหว่างผู้บริหารระดับกลางและการประเมินตนเอง บ่งชี้ว่าบุคคลทั้งสองกลุ่มมีการรับรู้ และความคาดหวังในบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับงานไม่ตรงกัน น่าจะต้องมีการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความชัดเจนในบทบาทหน้าที่อย่างเป็นรูปธรรม

ด้านวิธีการหมุนเวียน มีข้อเสนอแนะให้มีการจัดเตรียมการ 4 ระยะดังนี้

#### 1. ระยะที่ 1 : 1 เดือน

1.1 ประกาศนโยบาย

1.2 กำหนดเป้าหมายที่ต้องการ

1.3 กำหนดระเบียบว่าจะหมุนเวียนอย่างไร (กี่ปีหมุนครั้ง เกณฑ์ในการหมุน) คำนึงถึง

ขนาดของหน่วยงาน ลักษณะงานในหน่วยงานความรู้และประสบการณ์ของผู้ถูกหมุนเวียน

2. ระยะที่ 2 : 6-12 เดือน

2.1 ตกลงร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์

2.2 หาแนวทางการเรียนรู้ร่วมกันทุกฝ่าย

2.3 ผู้ถูกหมุนเวียนต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการหมุนเวียนหรือสมัครใจ

3. ระยะที่ 3 : ระหว่างการทำงานในตำแหน่งใหม่

ประเมินประโยชน์ที่ได้รับ และปรับปรุง แก้ไข จุดอ่อนที่เกิดขึ้นเพื่อใช้ประกอบการดำเนินการในรอบต่อ ๆ ไป

4. ระยะที่ 4 : ครอบคลุมการหมุนเวียน

ประเมินประโยชน์ที่ได้รับและปรับปรุง แก้ไข จุดอ่อนที่เกิดขึ้นเพื่อใช้ประกอบการดำเนินการในรอบต่อ ๆ ไป



# บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กมล ชูทรัพย์ และเสถียร เหลืองอร่าม. (2517). **ปฏิบัติการสำนักงานภาคทฤษฎี**. กรุงเทพฯ : แพร์พิทยา.
- กฤษณา ศักดิ์ศรี. (2534). **มนุษยสัมพันธ์**. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครูพระนคร.
- กวี วงศ์พุด. (2536). **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพการบัญชี.
- จรรยา ทองถาวร. (2531). **มนุษยสัมพันธ์**. กรุงเทพฯ : อักษรวิพัฒน์.
- จำรัส ดั่งวงสุวรรณ (2520). **คุณลักษณะของนักแนะแนวตามความคาดหวังของผู้บริหาร อาจารย์และนักศึกษาวิทยาลัยครูส่วนกลาง**. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- คมเพชร ฉัตรศุภกุล. (2530). **ตำราทฤษฎีการให้คำปรึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- จินตนา บุญบงการ. (2534). **การบริหารงานสำนักงาน**. กรุงเทพฯ : เดอะบอสส์.
- ชโลมใจ กิงคารวัฒน์. (2525). **คุณลักษณะและความสามารถในการบริหารงานของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. อัดเนา.
- ดรณี สุวรรณเขาวลิต (2534). **การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลาง ตามความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในภาคใต้**. ปริญญาโท. กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธนา โภมลภิส. (2527). **มนุษยสัมพันธ์**. กรุงเทพฯ. พัทธอักษร.
- ธำรง บัวศรี. (2526). **ทฤษฎีและแนวคิดในการจัดและบริหารการศึกษา**. พระนคร : สมาคมการศึกษาแห่งประเทศไทย, 2509.
- ธีระพร อุวรรณโณ. (2535). **เจตคติ : การศึกษาตามแนวทฤษฎีหลัก**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพลักษณ์ หนักแน่น (2543). **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้นำนิสิตนักศึกษาในสถาบันการศึกษาของรัฐ สังกัดกระทรวงมหาวิทยาลัยเขตกรุงเทพมหานคร**. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญรับ ศักดิ์มณี. (2532). **การเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานราชการ**. ปริญญาโท กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประดิษฐ์ คุณรัตน์. (2539). **มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานอุตสาหกรรมศึกษา**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน.

- ประทีป จินฉ่ำ. (2539). ผลของการเตือนตนเองต่อการรับรู้ความสามารถของตนที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ. รายงานการวิจัยฉบับที่ 61. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปริญญา ณ วันจันทร์. (2536). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานของครูประถมศึกษาในจังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ผอบเรียม วงศ์ภักดี. (2537). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในธนาคารพาณิชย์ไทย. วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530. (2530). พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด.
- ยาใจ ริละชาติ. (2521). การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นของโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงใต้. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ : การสอนสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วนิดา เจียรระนัย. (2529). คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่คาดหวังของบุคลากรบริการ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วัลภา สบายยิ่ง. (2542). ปัจจัยด้านการตั้งเป้าหมาย การรับรู้ความสามารถของตนเองและบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้จำหน่ายตรง. วิทยานิพนธ์ วท.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2530). การนิเทศการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2523.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2521). การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร กรุงเทพฯ : บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด.
- สันทนีย์ พงษ์นัยรัตน์. (2532). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการคณะ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุชา จันทรโสม. (2531). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สุภาณี ไพบูลย์ศิลป์. (2535). การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกลางตามความต้องการของข้าราชการในมหาวิทยาลัยภาคใต้. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.

- สุวดี ปภากาจน์. (2532). "การบริหารคน มนุษย์ พฤติกรรมในองค์กร," รายงานการประชุมสัมมนา เรื่องการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษา. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย.
- หทัยกร พันธุ์งาม. (2540). **คุณลักษณะที่พึงประสงค์และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้ดำเนิน นิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ** สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เขต กรุงเทพมหานคร. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรุณ รักธรรม. (2522). **หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- อาษา เมฆสวรรค์. (2510). **หลักบริหาร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สวนทองถิ่น .
- อุทัย หิรัญโต. (2524). **ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action : A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.
- Bandura, A. (1978b). "Reflections on self – efficacy," in S. Rachman (Ed.), *Advances in Behavior Research and Therapy*, p. (237 – 269) : Oxford Pergamon Press.
- Bandura, A. (1977a). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1983). "Self – Evaluative and Self – Efficacy Mechanisms Covering the Motivational Effects and Goal Systems," *Journal of Personality and Social Psychology*. 45 : 1017 – 1028.
- Barling, J. & Bettie, R. (1983). "Self – Efficacy Belief and Sales Performance," *Journal of Organization Behavior Management*. (5) 41 – 51.
- Barnard, Chester I. (1998). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass : Harrard University Press 1938.
- Campion, M.A., L. Cheraskin and M.J. Stevens (1994). "Career – Related antecedents and outcomes of job rotation," *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1518 – 1542.
- Cheraskin , L.,and M.A. Campion, (1996). " Eight points you need to consider about job rotation," *Personnel Journal*, 75(11), 36.
- Collin, J.L. (1985, July). "Self – Efficacy and Ability in Achievement Behavior," *Dissertation Abstracts International*. 46 : 103 – A.
- Coogel, M., & Miceli, I. (1998). *Job rotation: Cost, benefits and stylized facts*. University of Connecticut. Working Paper Website.

- Doll, Ronald C. (1968). **Curriculum Improvement**. Boston : Allyn and Bacon.
- Evans, R. (1989). **Albert Bandura : The man and His Ideas – A dialogue**. N.Y. : Praeger.
- Good, Carter Victor. (1973). **Dictionary of Education**. New York : McGraw – Hill.
- Hodgetts, Richard M. (1987). **Social issues in business : Strategic and public policy perspectives**. 5 th ed. New York : Macmillan.
- Keiser George J. and Biekle, I. M. (1980, September). "Attitude Chang as a Motivation Factor," **Nursing Research** 29 (5) : 230 – 294.
- Lee, C. (1984). "Accuracy of Efficacy and Outcome Expectations in Predictin Performance in Stimulated Assertiveness Task," **Cognitive Therapy and Research**. 8 : 509 – 516.
- Nolte, Chester M. (1966). **An Introduction of School Administration : Selected Readings**. New York McMillan Company.
- Sachs, Benjamin M. (1966). "A Behavioral Approach," **Education Administraton**. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Sadri, Golnaz & Robertson, Ivan. T (1993). "Self – Efficacy and Work – related behavior : A review and Meta – analysis," **Applied Psychology : An International Review**. 42 (2) : 139 – 152.
- Schunk, D.H. (1981, January). "Modeling and Attributional Effects on Children's Achievement : A Self –Efficacy Analysis," **journal of Educational Psychology**. 81 : 91-100.
- Solomon, Eldra Pearl. (1987). **Understanding Human Anatomy and Physiology**. Philadelphia : W.B. Saunder.
- Stadt. Ronald W. (1973). **Managing Career Education Programs**. New Jerresy : Prentice – Hall.
- Stogdill, Ralph M. (1974). **Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research**. New York : The Free Press.
- Tead, Ordway. (1951). **The art of administration**. New York : McGraw – Hill.
- Woodsman,R.W., & Sherwood, J.J. (1977). "A Comprehensive book at job design," **Personnel Journal**, 56(8), 384 – 418.

ภาคผนวก

### ภาคผนวก ก

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องระหว่างความต้องการของหน่วยงาน  
และผลกระทบทางบวกจากการหมุนเวียน

ตาราง 10 การลดผลกระทบทางลบ งบประมาณและเวลา

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องระหว่างความต้องการของหน่วยงานและผลกระทบ  
ทางบวกจากการหมุนเวียน

ความต้องการของหน่วยงาน	ระดับคณะ/สถาบัน/กอง/หน่วย	ระดับมหาวิทยาลัย
1. ผู้มีความสามารถในการประสานงานภายในหน่วยงานให้งานเสร็จ	—	+
2. มีจริยธรรมสูง คือ เห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวม อย่างเห็นได้ชัด	+	+
3. แสวงหาความรู้และประสบการณ์ด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ	+	+
4. เข้าใจระบบงานของหน่วยงานอย่างลึกซึ้ง	—	+
5. มีวิสัยทัศน์	+	+
6. ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	?	?

หมายเหตุ + หมายถึง อาจเกี่ยวข้องทางบวก

— หมายถึง อาจเกี่ยวข้องทางลบ

? หมายถึง ไม่เกี่ยวข้อง



## ตาราง 10 การลดผลกระทบทางลบ งบประมาณและเวลา

ผลกระทบ	การลดผลกระทบ	งบประมาณ	เวลา
1. ด้านลักษณะการทำงาน	อบรม	✓	✓
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์	สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน	✓	✓
3. บุคลิกภาพ	สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับงานใหม่และเพื่อนร่วมงานใหม่	✓	✓
4. ความก้าวหน้าในการทำงาน	กำหนดระบบความก้าวหน้าให้ชัดเจน	—	—

หมายเหตุ ✓ หมายถึง ต้องใช้

— หมายถึง อาจไม่จำเป็นต้องใช้