



การศึกษาเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร  
ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

น.ส.สุรัชดา ศาสตร์สุข



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ.2542

ISBN 974-281-348-5

2400

**A Comparative Study of The Usage of Managerial Skills of Administrators  
in the Head Office of the Provincial Electricity Authority**

**Miss Surachada Satrasook**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Business Administration**

**Department of Business Administration  
Graduate School Dhurakijpundit University**

**1999**

**ISBN 974-281-348-5**

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหาร ของผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำเร็จลงได้ด้วยความสำเร็จจาก ดร. ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร. อรสา จรุงธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ (ร่วม) ที่ได้สละเวลาอันมีค่ายิ่ง ให้คำปรึกษา แนะนำ ให้ข้อคิดเห็นต่างๆ ให้ความรู้ ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา เป็นแบบอย่างในการศึกษาหาความรู้ และการทำงานด้วยความเอาใจใส่ตลอดเวลา และ ดร. อติลล้า พงษ์ยี่ห้ำ กรุณาให้คำแนะนำ ปรับปรุง ตรวจแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูงยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ ประธาน และกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำทางวิชาการ เพื่อให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณ คุณชาญชัย บัณฑิตเสาวภาคย์ ผู้อำนวยการกองแผนงานทั่วไป การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ให้ความช่วยเหลือในการประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS ในการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คุณหรรษา อารัมภสุข วิทยากรระดับ 5 ฝ่ายสวัสดิการและการแพทย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และคุณทวิช เนาวรัตน์กุลชัย วิศวกรระบบ กองคอมพิวเตอร์และข้อมูล บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่ให้ความช่วยเหลือในการจัดพิมพ์และตรวจทานความเรียบร้อยของวิทยานิพนธ์เล่มนี้

ขอขอบคุณ คุณวิวัฒน์ จารุจารีต บุคลากรระดับ 5 กองการพนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ให้ความช่วยเหลือในการหาค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

กราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้โอกาส ให้การสนับสนุน และให้กำลังใจด้วยความรักเสมอมา ขอขอบคุณญาติพี่น้อง และเพื่อน ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจด้วยดีตลอดมา

ท้ายที่สุดผู้วิจัยขอขอบคุณค่าของวิทยานิพนธ์และความสำเร็จแต่บิดา มารดา ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน หากมีความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่ผู้เดียว

สุรัชดา ศาสตร์สุข

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ม
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ข
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	6
2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
ความหมายของการบริหาร.....	8
กระบวนการบริหาร.....	9
ประเภทของผู้บริหาร.....	14
หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร.....	15
ทักษะของผู้บริหาร.....	26
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	33
3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	36
สมมติฐานของการวิจัย.....	36
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	36
ตัวแปรที่ศึกษา.....	38
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	39

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	39
การหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	40
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
4 ผลการศึกษาวิจัย.....	43
ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค.....	43
ตอนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับค่าเฉลี่ยคะแนน การใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค.....	46
ตอนที่ 3 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสำนักงาน กลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....	61
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	70
สรุปผลการวิจัย.....	71
อภิปรายผล.....	72
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย.....	73
ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป.....	74
บรรณานุกรม.....	75
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	78
ภาคผนวก ข รายละเอียดเกี่ยวกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....	84
ประวัติผู้วิจัย.....	88

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	38
2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล .....	44
3 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารใน สำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามเพศ ด้วยการทดสอบ แบบที ( t - distribution ) .....	46
4 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามเพศ ด้วยการทดสอบ แบบที ( t - distribution ) .....	47
5 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารใน สำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามเพศ ด้วยการทดสอบแบบที ( t - distribution ) .....	48
6 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารใน สำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามอายุ โดยใช้ one way analysis of variance (ANOVA) .....	49
7 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามอายุ โดยใช้ one way analysis of variance (ANOVA) .....	50
8 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหาร ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามอายุ โดยใช้ one way analysis of variance (ANOVA) .....	51
9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารใน สำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับการศึกษาโดยใช้ one way analysis of variance (ANOVA).....	52

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารใน สำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับการศึกษาโดยใช้ วิธีเชฟเฟ ( Sheffe).....	53
11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับการศึกษาโดยใช้ one way analysis of variance (ANOVA).....	54
12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารใน สำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับการศึกษาโดยใช้ one way analysis of variance (ANOVA).....	55
13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารใน สำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับการศึกษาโดยใช้ วิธีเชฟเฟ ( Sheffe).....	56
14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารใน สำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามประสบการณ์ในการ ทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโดยใช้ one way analysis of variance (ANOVA) .....	57
15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามประสบการณ์ในการ ทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโดยใช้ one way analysis of variance (ANOVA) .....	58
16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารใน สำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามประสบการณ์ในการ ทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโดยใช้ one way analysis of variance (ANOVA) .....	59

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโดยใช้วิธีเชฟเฟ (Sheffe).....	60
18 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารระดับต่างๆในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....	61
19 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับต่างๆในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....	62
20 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับต่างๆในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....	63
21 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดของผู้บริหารในแต่ละระดับ และโดยภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....	64
22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารระดับต่างๆในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยใช้ one way analysis of variance (ANOVA) .....	65
23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับต่างๆในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยใช้ one way analysis of variance (ANOVA) .....	66
24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับต่างๆในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยใช้วิธีเชฟเฟ(Sheffe) .....	67
25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับต่างๆในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยใช้ one way analysis of variance (ANOVA) .....	68
26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับต่างๆ ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยใช้วิธีเชฟเฟ(Sheffe).....	69



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต่างๆ..... 18
2	บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ..... 19
3	สัดส่วนของบทบาทของผู้บังคับบัญชา..... 22
4	ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ..... 23
5	ทักษะที่ต้องการสำหรับการบริหารระดับต่างๆ ..... 32
6	ส่วนผสมของกิจกรรมที่เป็นงานของผู้บริหาร..... 33
7	กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 39

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสำนักงานกลาง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
ชื่อนักศึกษา	น.ส. สุรัชดา ศาสตร์สุข
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. ชำนาญ ปิยวณิชพงษ์
อาจารย์ที่ปรึกษา(ร่วม)	ดร. อรสา จรุงธรรม
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ วิชาเอกการจัดการและการบริหารองค์การ
ปีการศึกษา	2541

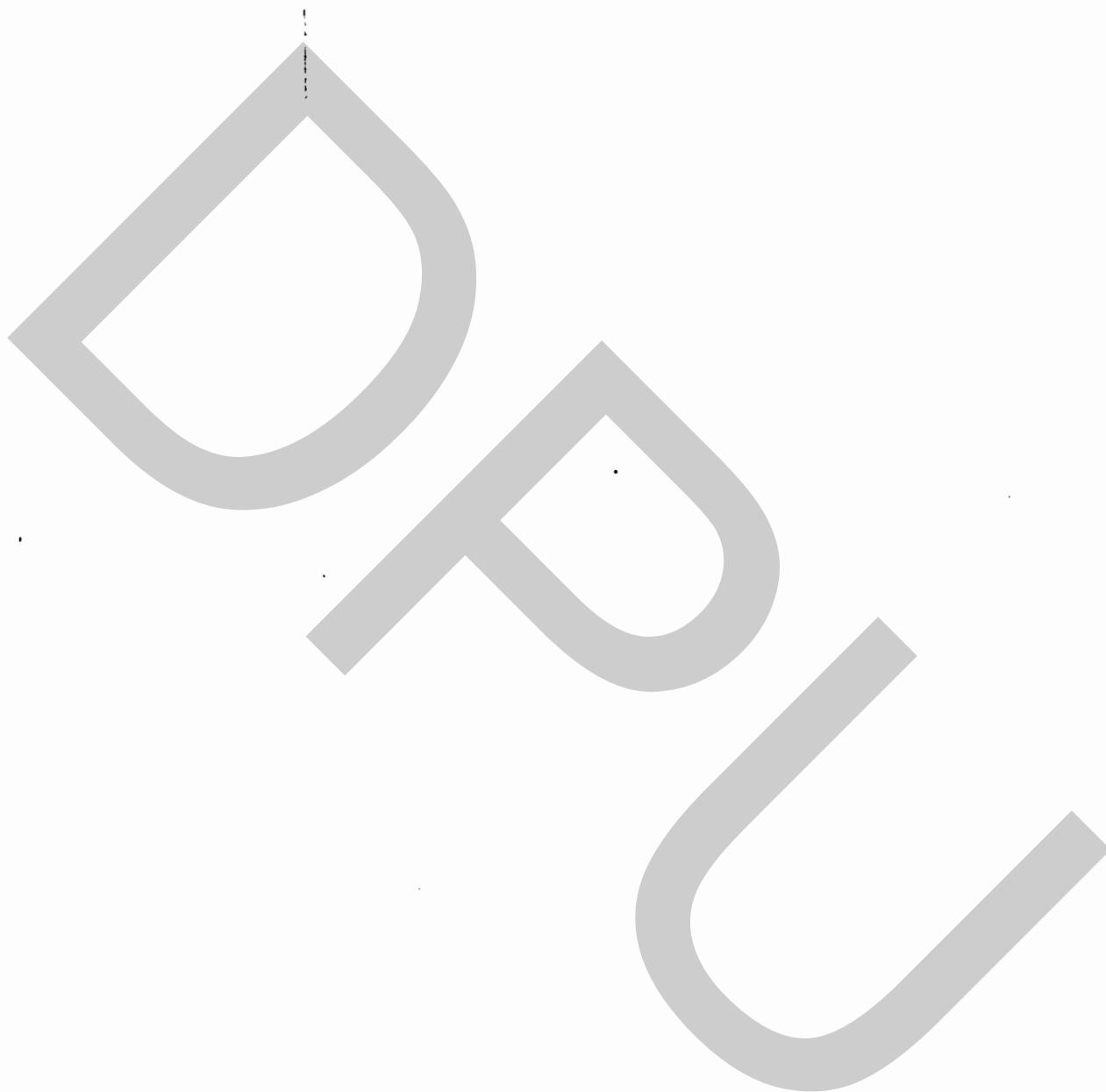
### บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับต่างๆในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และเพื่อเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารแต่ละระดับในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจำนวน 175 คน ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ ผู้บริหารระดับสูง 33 คน ผู้บริหารระดับกลาง 71 คน และผู้บริหารระดับต้น 71 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างนี้ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างระดับชั้นอย่างมีสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอนคือ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล และตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหาร ของผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งประกอบด้วยการใช้ทักษะ 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และวิธีการของเชฟเฟ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะด้านเทคนิคคือระดับการศึกษา ลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์คือตำแหน่ง และลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะด้านความคิดคือ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และตำแหน่ง และเมื่อตรวจสอบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะ ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ พบว่าผู้บริหารระดับสูงมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ตามลำดับ เมื่อตรวจสอบความแตกต่างโดยใช้การวิเคราะห์

ความแปรปรวนทางเดียว พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์  
และด้านความคิดของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค



Thesis Title	A Comparative Study of the Usage of Managerial Skills of Administrators in the Head Office of the Provincial Electricity Authority
Name	Miss Surachada Satrasook
Thesis Advisor	Dr. Chumnan Piyawanichpong
Co-thesis Advisor	Dr. Orrasa Charoontham
Department	Business Administration
Academic Year	1998

#### ABSTRACT

The purposes of this research were to study the relationship between characteristic and the usage of managerial skills of administrators in the Head Office of the Provincial Electricity Authority (PEA) and to compare the usage of managerial skills of administrators: high-level administrators, middle-level administrators, and first-line level administrators in the Head Office of the PEA.

The sample size included the administrators in the PEA which were 175 samples composed of 33 high-level administrators, 71 middle-level administrators and 71 first-line level administrators which were selected by proportional stratified random sampling. The instruments used for data collection were the questionnaires composed of two parts: questions about characteristic and questions about the usage of managerial skills of the administrators in the PEA. The data were analyzed by using percentage, mean, standard deviation, t - distribution, one - way analysis of variance and Sheffe test.

The findings were as follows: the characteristic which related to the usage of technical skills was level of education. The characteristic which related to the usage of human skills was position and the characteristics which related to the usage of conceptual skills were sex, level of education, experiences in working at the PEA and position. When examining the mean of the usage of technical skills, human skills and

conceptual skills among the three level of administrators, it showed that the mean of the usage of conceptual skills of high-level administrators were higher than the mean of the usage of conceptual skills of middle-level administrators and first-line administrators. When using one-way analysis of variance to examine the difference of the mean of the usage of managerial skills, it showed that there was the difference of the mean of the usage of human skills and conceptual skills among the three level of administrators in the PEA.

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญและที่มาของปัญหา

รัฐวิสาหกิจเป็นองค์การหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม ตลอดระยะเวลา 30 ปีที่ผ่านมา ระบบเศรษฐกิจและสังคมไทยได้พัฒนา และเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจนานาชาติเพิ่มมากขึ้น ทำให้รัฐต้องปรับโครงสร้างกิจกรรมภาครัฐให้เหมาะสมกับสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งหากจะพิจารณาจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ นับตั้งแต่ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2504 - 2509) จนถึงฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540 - 2544) ซึ่งเป็นฉบับที่ใช้ในปัจจุบัน จะเห็นได้ว่ารัฐได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไว้ในแผนพัฒนาฯทุกฉบับ โดยที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 - 5 (พ.ศ.2504 - พ.ศ.2529) เน้นที่การแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่ประสบผลจากการขาดทุนหรือดำเนินการไม่มีประสิทธิภาพ และในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ.2530 - พ.ศ.2534) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไว้อย่างชัดเจน 4 ประการ (ปนัดดา เผือกขาว, 2538 : 39) คือ (1.) เพื่อลดการก่อกวนจากต่างประเทศ (2.) เพื่อลดภาระการขาดทุนและลดเงินอุดหนุนจากรัฐบาล (3.) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และ (4.) เพื่อพัฒนาตลาดทุนให้ขยายตัวเพิ่มขึ้น และเปิดโอกาสให้มีการระดมเงินออม ในปัจจุบัน วัตถุประสงค์ของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของประเทศได้เปลี่ยนแปลงไป โดยไปเน้นที่การระดมทุนและเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนในรูปแบบต่างๆ เพื่อการบริการทางด้านโครงสร้างพื้นฐานของสังคม (infrastructure) ในการรองรับความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ซึ่งดำเนินการตามนโยบายแปรรูปรัฐวิสาหกิจของรัฐบาล โดยกระทรวงการคลัง ได้เสนอหลักการบริหาร และการควบคุมดูแลรัฐวิสาหกิจ โดยให้อิสระในการบริหารกิจการเพื่อให้การดำเนินงานและการให้บริการประชาชนเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2538 อนุมัติหลักการแปรรูปการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 4 ประการ (สรุปความคืบหน้าการแปรรูปการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เดือนสิงหาคม 2541 : 1) คือ (1.) ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพใน

การดำเนินงานและการให้บริการให้อยู่ในระดับสากล รวดเร็ว ทันสมัย และมีคุณภาพ (2.) ส่งเสริมและสร้างโอกาสให้เอกชนอื่นๆ เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนากิจการด้านสาธารณูปโภคให้กว้างขวาง (3.) ส่งเสริมและขยายโอกาสการแข่งขันในเชิงธุรกิจให้เต็มที่ และ (4.) ลดภาระการลงทุนของรัฐให้มากที่สุด

การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น องค์กรจะต้องมีการจัดการที่ดี การจัดการเป็นศิลปะในการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (สมคิด บวงโม, 2538 : 45) ทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะทำให้การจัดองค์การบรรลุเป้าหมายก็คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และความรู้ในการจัดการ การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เหล่านี้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้จะต้องมีกระบวนการบริหารหรือการจัดการที่ดี ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับชั้น นับตั้งแต่ประธานบริษัทไปจนถึงหัวหน้าผู้ควบคุมงานในระดับรองๆ ลงไป หน้าที่ต่างๆ ที่กล่าวถึงนี้สามารถจำแนกออกเป็นหน้าที่หลักๆ 5 เรื่อง คือ หน้าที่ในการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และหน้าที่ในการควบคุม ซึ่งหน้าที่ต่างๆ เหล่านี้ต่างก็มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันอย่างใกล้ชิดเป็นลักษณะของกระบวนการอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามกระบวนการจัดการดังกล่าวข้างต้น จะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพด้วย ผู้บริหารจึงถือว่าเป็นบุคคลสำคัญขององค์กรที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นไปตามคำกล่าวของสมยศ นาวิกาน (2536:1) ที่ว่า “องค์กรจะต้องมีผู้นำหรือผู้บริหารรับผิดชอบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ถ้าหากไม่มีผู้บริหารแล้วองค์กรจะเปรียบเสมือนกับเรือที่ไม่มีหางเสือ” นั่นคือผู้บริหารจะใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กรซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และความรู้ในการจัดการ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามความต้องการ ไม่เพียงแต่ผู้บริหารจะออกคำสั่งเท่านั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมเพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาทำงานให้ดีที่สุด (สมยศ นาวิกาน, 2536 : 18)

ผู้บริหารขององค์กรใดๆ ย่อมมีหน้าที่ในการบริหารตามกระบวนการจัดการที่กล่าวมาแล้วข้างต้นคล้ายๆ กัน ไม่ว่าจะ เป็นองค์กรระดับใด แต่อาจแตกต่างกันในขอบเขตอำนาจหน้าที่ เช่น ผู้จัดการใหญ่ย่อมมีอำนาจหน้าที่บริหารงาน หรือจัดการงานโดยตลอดทั้งองค์กร สำหรับผู้จัดการฝ่ายย่อมมีขอบเขตการจัดการเพียงในฝ่ายของตนเท่านั้น

โดยทั่วไปนิยมแบ่งผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2538 : 42-43)

1. ผู้บริหารระดับสูงได้แก่ กรรมการบริหาร ประธานกรรมการ ผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการอาวุโส มีหน้าที่บริหารงานโดยตลอดทั้งองค์การ ใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการกำหนดนโยบายและวางแผนระยะยาว ตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความสำคัญ เช่น การผลิตสินค้าใหม่ การลดหรือเพิ่มราคาสินค้า การดำเนินงานในต่างประเทศ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสนใจต่อกิจกรรมต่างๆ ภายนอกองค์การ เช่น ปัญหาด้านรัฐบาลและชุมชนด้วย เป็นต้น

2. ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ หรือหัวหน้าต่างๆ มีหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปปฏิบัติ รับผิดชอบในฝ่ายของตน วางแผนและจัดระเบียบวิธีปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง เพื่อให้งานในความรับผิดชอบประสบความสำเร็จตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

3. ผู้บริหารระดับต้นหรือระดับปฏิบัติงาน ได้แก่ หัวหน้างาน (foreman) หรือ หัวหน้าแผนก (supervisor) มีหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบโดยตรงต่อรายละเอียด และการมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้แก่คนงาน ควบคุมดูแลคนงานให้ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและวิธีการที่กำหนด ผู้บริหารระดับนี้จะต้องติดต่อกับคนงานสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ผู้บริหารทุกคนในองค์การจะมีความรับผิดชอบขั้นพื้นฐานเหมือนกัน คือช่วยสมาชิกขององค์การ ในการกำหนดเป้าหมาย และดำเนินการตามกระบวนการจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารงานของผู้บริหารหน่วยงานส่วนใหญ่จะอาศัยความรู้ที่ศึกษาค้นคว้ามาจากหลักการ ทฤษฎี แต่การบริหารงานโดยอาศัยหลักการและทฤษฎีอย่างเดียวนั้นน้อยคนที่จะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจึงต้องใช้ทักษะการบริหารงานด้วย Burton (1995) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีทักษะหลายๆ อย่าง และมีความสามารถที่จะใช้ทักษะที่เหมาะสมกับธรรมชาติของงานที่ตนเองรับผิดชอบ Katz (1974) ได้แบ่งกลุ่มของทักษะทางด้านการจัดการเป็น 3 ประเภท คือ (1.) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) มีความสำคัญอย่างมากต่อความก้าวหน้าในการบริหารงานขององค์การ และทักษะนี้จำเป็นอย่างมากในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพในระดับต้น แต่การบริหารงานของผู้บริหารในระดับต้นไม่ได้หยุดอยู่เพียงแค่นี้ ผู้บริหารจะต้องก้าวไปข้างหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ทักษะทางด้านเทคนิคสำหรับผู้บริหารก็ลดความสำคัญลง จะมีเพียงแต่หาผู้ที่มีทักษะทางด้านเทคนิคนี้มาทำงานแทนผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงมาก ทักษะด้านเทคนิคแทบจะไม่ต้องใช้เลย แต่ผู้บริหารก็สามารถบริหาร



งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดตั้งทีมที่ปรึกษาและมอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่ด้านเทคนิคแทน (2.) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skills) มีความจำเป็นและความสำคัญต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพทุกระดับ ทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารทุกระดับจะต้องทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การ ดังนั้นความเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก การสื่อสารในองค์การ และมนุษยสัมพันธ์จะมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ (3.) ทักษะด้านความคิด (conceptual skills) เมื่อผู้บริหารก้าวไปในระดับที่สูงขึ้น ทักษะด้านนี้ จะกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจในเรื่องนโยบายและการปฏิบัติงานในขอบข่ายกว้างๆ และทักษะด้านความคิดนี้เป็นทักษะที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง ส่วนในระดับต้นและระดับกลางจะมีความสำคัญน้อยลง นอกจากนั้น Hersey (1988:7) ได้กล่าวว่า ทักษะทั้ง 3 ประเภทนี้ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่ามีผลสำคัญและจำเป็นในการที่จะนำพากระบวนการทางการจัดการ ให้ดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้คือ (1.) ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถใช้ความรู้ วิธีการเทคนิค และเครื่องมือต่างๆ ซึ่งจำเป็นสำหรับการทำงานเฉพาะด้าน ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากประสบการณ์ การศึกษา และการได้รับการฝึกอบรม (2.) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถและการตัดสินใจในการทำงานร่วมกับคนอื่น หรือการทำงานโดยคนอื่น ตลอดจนความเข้าใจในเรื่องแรงจูงใจ และสามารถประยุกต์ใช้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้เป็นอย่างดี (3.) ทักษะด้านความคิด หมายถึง ความสามารถเข้าใจความซับซ้อนขององค์การในภาพรวม และทราบว่าการทำงานของสมาชิกคนใดคนหนึ่งนั้น อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมในองค์การหรือไม่ ทักษะนี้ทำให้สมาชิกขององค์การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การโดยรวมมากกว่าให้เป็นไปตามเป้าหมายและความต้องการของกลุ่ม

จะเห็นได้ว่าทักษะของผู้บริหารทั้ง 3 ทักษะดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำคัญของทักษะเหล่านี้มีต่อผู้บริหารทุกคน การที่ผู้บริหารคนใดควรมีทักษะใดมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหารในหน่วยงานนั่นเอง ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงาน ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้เริ่มดำเนินการไปบ้างแล้ว เช่น การให้เอกชนเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินการบางอย่าง เป็นต้น ผู้บริหารขององค์การจะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีวิธีการที่เหมาะสมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะต่างๆ เพื่อช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมี

ประสิทธิภาพ ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการใช้ทักษะของผู้บริหารทั้ง 3 ประเภท คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด และเปรียบเทียบการใช้ทักษะทั้ง 3 ประเภทของผู้บริหารระดับต่างๆ ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาทักษะการบริหารด้านต่างๆ ของตนให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการจัดทำโครงการพัฒนาทักษะการบริหาร ของผู้บริหารระดับต่างๆ ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้อีกด้วย

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล กับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับต่างๆ ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
2. เพื่อเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหาร ของผู้บริหารแต่ละระดับ ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

#### สมมติฐานของการวิจัย

1. ลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะการบริหาร
2. ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ แตกต่างกัน
  - 2.1 ผู้บริหารระดับต้น มีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ตามลำดับ
  - 2.2 ผู้บริหารระดับกลาง มีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่าผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับสูง ตามลำดับ
  - 2.3 ผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ตามลำดับ

#### ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งแบ่งผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น

2. การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และตำแหน่ง

3. การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการใช้ทักษะการบริหาร ตามกรอบแนวคิดของ Katz (Robert L.Katz) ซึ่งแบ่งทักษะของผู้บริหารออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ (1.) ทักษะด้านเทคนิค (2.) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และ (3.) ทักษะด้านความคิด

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในการพัฒนาทักษะการบริหารด้านต่างๆ ของตนให้ดียิ่งขึ้น
2. เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการจัดทำโครงการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับต่างๆ ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

#### นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

**ผู้บริหารระดับสูง** หมายถึง ผู้อำนวยการฝ่าย รองผู้อำนวยการฝ่าย และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

**ผู้บริหารระดับกลาง** หมายถึง ผู้อำนวยการกอง รองผู้อำนวยการกอง และผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

**ผู้บริหารระดับต้น** หมายถึง หัวหน้าแผนกในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

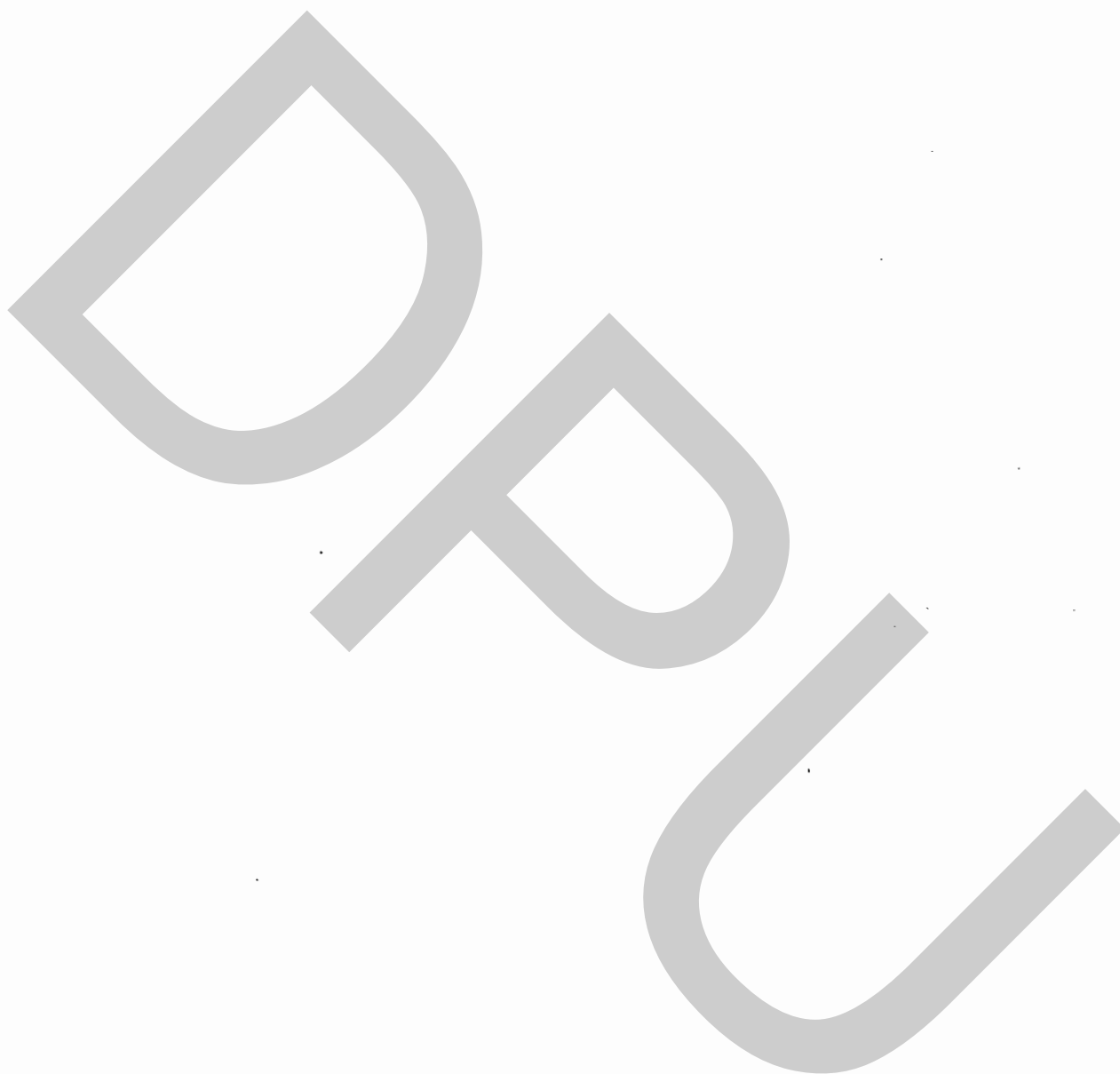
**ทักษะการบริหาร** หมายถึง ทักษะในการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด

**ทักษะด้านเทคนิค** หมายถึง ความสามารถใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ซึ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ

**ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์** หมายถึง ความสามารถในการติดต่อ และการตัดสินใจปัญหาในการทำงานร่วมกับคนอื่น หรือการทำงานโดยคนอื่น มีความชำนาญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สามารถจูงใจผู้อื่น สร้างความรู้สึกที่ดี และสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นกับพนักงาน

**ทักษะด้านความคิด** หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้รวดเร็วฉับไว เข้าใจความซับซ้อนขององค์การในภาพรวม เข้าใจขอบข่ายของงานอย่างแท้จริง เมื่อพบปัญหาที่

สามารถแก้ไขและตัดสินใจได้รวดเร็วและถูกต้อง มีความชำนาญในการวางแผน สั่งการ ควบคุม และสามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆ



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหาร ของผู้บริหารใน สำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง นำเสนอโดยแบ่งเป็น 6 ตอน ดังนี้คือ (1.) ความหมายของการบริหาร (2.) กระบวนการบริหาร (3.) ประเภทของผู้บริหาร (4.) หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร (5.) ทักษะของผู้บริหาร และ (6.) ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของการบริหาร

การบริหาร คือกระบวนการของการบรรลุเป้าหมายขององค์การใดองค์การหนึ่ง โดยอาศัยการปฏิบัติที่ประสานกันของหน้าที่ 4 อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม (ฉายศิลป์ เชียงชาญพิพัฒน์, 2527 : 3)

พีเตอร์ ดรักเกอร์ ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหารคือศิลปะในการ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น (Peter F. Drucker, 1954:12)

เฮอริเบิร์ต ไชมอน กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงการทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ร่วมกัน (Herbert A. Simon, 1965:4)

แฮร์โรลด์ คูนต์ซ์ ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึงการดำเนินงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลายได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การบริหารนั้น (Harold D. Koontz, 1972:43)

สมคิด บางโม (2538 : 29) มีความคิดเห็นว่า การบริหารคือศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์จากภายในองค์การ และจากนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายข้างต้น จะเห็นว่าการบริหารมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. การบริหารเป็นศิลปะในการใช้คนทำงาน
2. การบริหารต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐาน คือ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์
3. การบริหารเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล

### กระบวนการบริหาร

มีผู้เสนอแนวความคิดเรื่องกระบวนการบริหารซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ดังนี้  
 อองรี ฟาโยล เป็นบุคคลแรกที่วิเคราะห์ถึงองค์ประกอบมูลฐานของการบริหารว่ามี 5 ประการ (POCCC) ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2538 : 39-40)

1. การวางแผน (Planning) คือการศึกษาข้อมูลในปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคต แล้ววางแผนเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้
2. การจัดหน่วยงาน (Organizing) คือการจัดโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การ ออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน การจัดสรรคนเข้าทำงาน ในตำแหน่งต่าง ๆ
3. การสั่งการบังคับบัญชา (Commanding) คือ การสั่งให้คนทำงาน ตามที่มอบหมายงานให้ทำ บังคับบัญชาพนักงานให้ทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน
4. การประสานงาน (Coordinating) คือการจัดระเบียบการทำงานไม่ให้ก้าวก่ายกัน ติดต่อประสานงานให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์การ และประสานคนให้ทำงานโดยราบรื่น ไม่ให้ขัดแย้งกัน
5. การควบคุม (Controlling) คือการควบคุมให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตรวจสอบให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือควบคุมให้ทำงานตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้

ลูเทอร์ กุลิก และลินดอลล์ เออร์วิก ได้นำหลักการของฟาโยลมาปรับปรุง และประยุกต์กับการบริหารราชการ เขาเสนอแนะการจัดหน่วยงานในทำเนียบแก่ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา เพื่อให้ตอบคำถามที่ว่า อะไรคืองานของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา ในที่สุดเขาก็ได้คำตอบว่า คือ POSDCoRB ซึ่งหมายถึงกระบวนการบริหาร 7 ประการดังนี้ ( ภิญโญ สาร, 2516 : 50-53)

1. P = Planning หมายถึงการจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้าง และทำอย่างไรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. O = Organizing หมายถึงการจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่าง ๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน
3. S = Staffing หมายถึง การจัดตัวบุคคล เป็นการบริหารงานด้านบุคลากรซึ่งได้แก่การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน การให้พนักงานพ้นจากงาน
4. D = Directing หมายถึง การอำนวยความสะดวกนับตั้งแต่การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงาน
5. Co = Coordinating หมายถึงการประสานงาน ประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือ เพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน
6. R = Reporting หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหาร และสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าไปเพียงใด
7. B = Budgeting หมายถึงการงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ บัญชี การใช้จ่ายเงิน การควบคุมและตรวจสอบด้านการเงิน

ทีด (Ordway Tead, 1951 : 105) ได้วิเคราะห์กระบวนการบริหาร และได้สรุปการดำเนินการบริหารเป็นกระบวนการมี 10 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจนและรัดกุม
2. การจัดทำแผนภูมิอย่างกว้าง ๆ ของโครงสร้างขององค์การหรือหน่วยงาน
3. การบรรจุ และจัดระเบียบ หรือกำหนดขอบข่ายของอำนาจ และหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทุกคน
4. การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้รับงานไปทำเป็นส่วนๆ ไป
5. การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินไปด้วยดี
6. การปฏิบัติการทุกอย่างที่จำเป็น ซึ่งเป็นการรักษาปริมาณและคุณภาพของงานให้อยู่ในสถานะที่ดีอยู่เสมอ
7. การจัดให้มีการติดต่อสัมพันธ์กับทุกหน่วยงาน และทุกตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกันโดยอาศัยคณะกรรมการต่าง ๆ ทำหน้าที่ประสานงาน

8. การดำเนินการทุกอย่างในการบำรุงขวัญ กระตุ้น และให้กำลังใจเพื่อให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงาน ทำงานอย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ

9. การประเมินผลงาน โดยเปรียบเทียบกับความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น

10. การพิจารณางานในอนาคต และการตั้งความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานไว้รับสถานการณ์ในอนาคต พร้อมกับเตรียมลู่ทางตลอดจนเครื่องมือต่างๆ ไว้ให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานขั้นต่อไปในอนาคต

เกร็ก ได้พยายามวิเคราะห์ และประมวลกระบวนการบริหารต่างๆ และเขาแบ่งกระบวนการบริหารได้ 7 ประการ คือ (Russell T. Gregg, 1957 : 274)

1. Decision - making หมายถึง การตัดสินใจสั่งการ ซึ่งเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร บรรดากระบวนการบริหารอย่างอื่นล้วนแต่ดำเนินไปเพื่อช่วยเหลือการตัดสินใจ สั่งการทั้งสิ้น การตัดสินใจที่ดีควรใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการพิจารณา ในการตัดสินใจควรประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1.1 จุดประสงค์หรือเป้าหมายของเรื่องที่จะตัดสินใจ

1.2 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกชนิดทั้งในด้านข้อเท็จจริงและความคิดเห็น

1.3 วิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูลต่างๆ ให้ชัดเจน

1.4 เลือกทางเลือกหลายๆ ทางและพร้อมที่จะตัดสินใจ

1.5 ประเมินคุณค่าหรือผลที่จะได้ หรือผลที่จะเสีย เมื่อเลือกทางเลือกแต่ละทาง โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ในข้อ (1.1)

1.6 เลือกทางเลือก ที่คิดว่าจะมีผลดีที่สุด ตรงเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่สุด เท่าที่จะประมวลข้อมูลได้จริง แล้วจึงดำเนินการตัดสินใจสั่งการ

2. Planning หมายถึง การวางแผนงานซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบายด้วย ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน การวางแผนงานจะต้องใช้ความรู้ทางวิชาการและการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จึงจะได้แผนงานที่ถูกต้องและมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์

3. Organizing หมายถึง การจัดรูปโครงการหรือเค้าโครงของการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือของตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อกันซึ่งสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป



4. Communicating หมายถึง กระบวนการสื่อสารที่เป็นคำสั่ง (Direction) ข้อมูลข่าวสาร (Information) ความคิด (Ideas) คำอธิบาย (Explanation) และคำถาม (Questions) จากบุคคลไปถึงบุคคล หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปถึงอีกหน่วยงานหนึ่ง การเสนอรายงานเป็นการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ถ้าขาดการเสนอรายงาน องค์การจะไม่อาจดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การได้

5. Influencing หมายถึง การใช้อิทธิพล หรือการจูงใจ ที่ผู้บังคับบัญชาจะกระตุ้นผู้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานที่ทำการบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน ผู้บริหารที่ดีจึงควรมีวิธีการในการใช้อิทธิพล หรือการใช้อำนาจจูงใจให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อควบคุมและประสานงานภายในหน่วยงาน

6. Co-ordinating หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การให้เข้ากันได้ เพื่อให้งานดำเนินไปได้ และเกิดประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อน หรือขัดแย้งกัน ทำให้ทุกหน่วยงานประสานกลมกลืนกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน

7. Evaluating หมายถึง การประเมินผลงาน หรือการตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขทุกระยะ และประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น ว่าตรงกับแผนที่วางไว้หรือไม่ เป็นการระดมที่จะได้วางแผนใหม่เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

เจสซี บี. ซีเยอร์ (Jesse B. Sears อ้างในภิญโญ สาร, 2526 : 209) เป็นนักการศึกษา เขาได้เขียนเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร 5 อย่าง ซึ่งเรียกย่อๆ ว่า "PODCOC" คือ

1. Planning (P) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการ
2. Organizing (O) หมายถึง การจัดเค้าโครงการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ให้แน่นอนและรัดกุม
3. Directing (D) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการและมอบหมายงาน
4. Co-ordinating (Co) หมายถึง การประสานงาน
5. Controlling (C) หมายถึง การควบคุมและติดตามดูแลการปฏิบัติงาน

สมาคมผู้บริหารการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา AASA (The American Association of School Administration, 1955 : 17) ได้เสนอกระบวนการบริหารการศึกษาไว้

5 ประการ ซึ่งเรียกย่อ ๆ ว่า PASCOE คือ

1. Planning (P) หมายถึง การปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำ วิธีทำ และวัตถุประสงค์รายย่อยของการทำงานนั้น ๆ ขึ้นไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย

2. Allocation (A) หมายถึง การเสริมกำลังบำรุงขวัญ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามแผน

3. Stimulation (S) หมายถึง การเสริมกำลัง บำรุงขวัญ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

4. Coordination (CO) หมายถึง การประสานงาน คือจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือทราบเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์กัน ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

5. Evaluation (E) หมายถึง การประเมินผลงาน หรือการตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะ เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขทุกระยะ และประเมินผลขั้นสุดท้ายเพื่อเปรียบเทียบกับผลงานตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น ว่าตรงกับแผนที่วางไว้หรือไม่ เป็นการสะดวกที่จะได้วางแผนใหม่เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

อย่างไรก็ตาม นักวิชาการทางการบริหารส่วนใหญ่ในปัจจุบันได้ศึกษาและวิเคราะห์แนวความคิดทั้งหมด และสรุปว่ากระบวนการจัดการหรือกระบวนการบริหาร ควรมีเพียง 4 ขั้นตอน คือ PODC ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2538:41)

1. Planning - การวางแผนงาน
2. Organizing - การจัดองค์การ (รวมทั้งการจัดคนเข้าทำงานด้วย)
3. Directing - การอำนวยการหรือการชี้นำ
4. Controlling - การควบคุมติดตามผลการทำงาน

อย่างไรก็ตามแนวความคิดต่าง ๆ ในการจัดการจะมีกี่ขั้นตอนก็ตาม สำคัญก็ยังมีรายละเอียดครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ในการจัดการทั้งหมดคล้ายคลึงกัน แล้วแต่การจัดหมวดหมู่ของแต่ละคนว่าจะให้มีขั้นตอน

## ประเภทของผู้บริหาร

ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลใดๆ ก็ตามที่พยายามทำให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร โดยใช้กำลังความพยายามของบุคคลอื่น (สมยศ นาวิกาน, 2536 :22)

ผู้บริหาร อาจแบ่งประเภทอย่างกว้างๆ ได้ 2 แนวทาง คือ ถ้าแบ่งตามระดับการบริหารภายในองค์กร จะแบ่งออกเป็น ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น แต่ถ้าแบ่งตามขอบเขตของกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ที่พวกเขาต้องรับผิดชอบ จะแบ่งออกเป็นผู้บริหารทั่วไป และผู้บริหารตามหน้าที่ (สมยศ นาวิกาน, 2536 :22)

การแบ่งประเภทของผู้บริหาร โดยแบ่งตามระดับการบริหารภายในองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ระดับดังนี้ (สมยศ นาวิกาน, 2536 :22)

ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) ผู้บริหารระดับสูงต้องรับผิดชอบการบริหารงานขององค์กรโดยรวม ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายของการดำเนินงาน และแนวทางที่องค์กรต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร คำเรียกชื่อของผู้บริหารระดับสูง ที่เป็นแบบฉบับโดยทั่วไปคือ “ประธาน” และ “รองประธานระดับอาวุโส” แต่อย่างไรก็ตาม ชื่อเหล่านี้ อาจจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ผู้บริหารระดับสูงใช้เวลาส่วนใหญ่ของพวกเขาในการวางแผนระยะยาวขององค์กร และการตัดสินใจปัญหาต่างๆที่มีความสำคัญ เช่น การผลิตสินค้าชนิดใหม่ หรือการดำเนินงานในต่างประเทศ เป็นต้น ผู้บริหารระดับสูงเหล่านี้จะให้ความสนใจต่อกิจกรรมต่างๆ ภายนอกองค์กร เช่น ปัญหาทางด้านรัฐบาลและชุมชน

ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) ผู้บริหารระดับกลางจะสั่งการกิจกรรมต่างๆของผู้บริหารคนอื่นๆ ความรับผิดชอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารระดับกลางคือ สั่งการกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นการดำเนินการอย่างแท้จริงของนโยบาย การปฏิบัติงานอย่างกว้างๆ ขององค์กร ตัวอย่างของผู้บริหารระดับกลางคือ ผู้จัดการแผนก และผู้จัดการโรงงาน

ผู้บริหารระดับต้น (First-line Managers) ผู้บริหารระดับต้นจะสั่งการต่อพนักงานปฏิบัติงานเท่านั้น พวกเขาไม่ได้ควบคุมผู้บริหารคนอื่นๆ ตัวอย่างของผู้บริหารระดับต้น คือ หัวหน้าคนงานของโรงงานผลิตสินค้า หัวหน้างานเทคนิคของแผนกวิจัย และหัวหน้างานธุรการของสำนักงานใหญ่ เป็นต้น

## หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร

การบริหารงานในองค์การใดๆก็ตาม จะประสบผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใดถือเป็น ความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง หรือ ผู้บริหารระดับสูง โดยทั่วไปผู้บริหารทุกระดับจะมีหน้าที่ทางการบริหารอย่างน้อย 5 ประการดังนี้ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538 : 25-27)

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การบริหารบุคคล (Staffing)
4. การสั่งการ (Directing)
5. การควบคุมงาน (Controlling)

หน้าที่ทางการบริหารที่กล่าวมาข้างต้น เป็นเรื่อง que ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเพื่อให้เกิด ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การบริหารกับเรื่องที่ต้อง ตัดสินใจดังนี้

### หน้าที่การบริหาร

1. การวางแผน  
(Planning)

2. การจัดองค์การ  
(Organizing)

### เรื่องที่ต้องตัดสินใจ

- นโยบาย ทิศทางของบริษัท
- เป้าหมายการทำงาน
- วัตถุประสงค์การทำงาน
- วิธีปฏิบัติงาน
- แผนการปฏิบัติงาน
- แผนการควบคุมงาน
- การกำหนดโครงสร้างการบริหาร
- วัตถุประสงค์การทำงาน
- ภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งต้องปฏิบัติ
- ความชำนาญเฉพาะบุคคล
- อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- รูปแบบการประสานงาน

### 3. การบริหารบุคคล (Staffing)

- การวางแผนอัตรากำลังคน
- การสรรหา คัดเลือกบุคคล
- การกำหนดอัตราค่าจ้าง เงินเดือน และผลตอบแทนต่าง ๆ
- สวัสดิการต่าง ๆ
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับบริษัท และบุคลากรด้วยกันเอง
- การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ
- การให้คุณให้โทษแก่บุคคล

### 4. การสั่งงาน (Directing)

- รูปแบบการเป็นผู้นำ
- การติดต่อสื่อสาร
- การมอบหมายงาน
- การสอนงาน
- การจูงใจ
- การกระตุ้นให้ทำงาน
- การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนในการทำงาน
- การให้คำปรึกษา

### 5. การควบคุม (Controlling)

- มาตรฐานการปฏิบัติงาน
- ระบบการควบคุมงาน
- วิธีกำกับและติดตามผลการทำงาน
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- ความปลอดภัยในการทำงาน

ในฐานะผู้บริหาร หรือผู้จัดการ ท่านมีหน้าที่สำคัญ คือ การดำเนินการหรือการจัดการ ให้แต่ละคนปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้นนอกเหนือจากหน้าที่ทางการบริหารที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบใน 4 ลักษณะ ดังนี้ ( เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538:27-30)

1. ความรับผิดชอบต่อตนเอง      ความรับผิดชอบที่ดีต่อตนเอง ของผู้บริหาร จะส่งผลกระทบต่อการทำงานกับผู้ร่วมงานด้วย ความรับผิดชอบต่อตนเองได้แก่

1.1 ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ความซื่อสัตย์ต่ออาชีพ และความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนร่วมงาน

1.2 การตรงต่อเวลา

1.3 การเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน เช่น ความเสียสละ ความทุ่มเทกับงาน เป็นต้น

1.4 ความเป็นคนหนักแน่น ไม่อ่อนไหวง่าย

1.5 ความมานะอดทนในการปฏิบัติงาน

1.6 ความกล้าที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

2. ความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่

2.1 การชี้แจงนโยบาย ระเบียบ คำสั่งในการปฏิบัติงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน

2.2 การมอบหมายงาน และให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาทักษะความสามารถในการทำงาน

2.3 การสอนงาน

2.4 การนิเทศงาน หมายถึง การให้ความช่วยเหลือ แนะนำในการปฏิบัติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.5 การสั่งงานหรือบัญชางาน

2.6 การจูงใจและกระตุ้นให้ทำงาน

2.7 การควบคุมงาน

2.8 การให้คำปรึกษา

2.9 การให้รางวัล การให้คุณ และการให้โทษ

2.10 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 3. ความรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชา ได้แก่

3.1 การรับรู้และทำความเข้าใจนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง ก่อนที่จะชี้แจงต่อผู้บังคับบัญชา

3.2 การถ่ายทอดนโยบาย ระเบียบ คำสั่งไปยังผู้ปฏิบัติโดยปราศจากอคติที่ไม่ดี

3.3 การรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

3.4 การเสนอข้อมูล และข้อคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อการปรับปรุงงานหรือพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

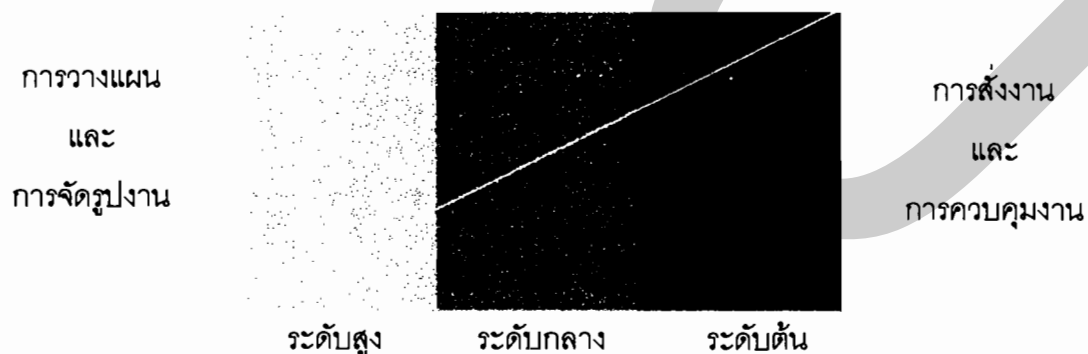
### 4. ความรับผิดชอบต่อองค์กร ได้แก่

4.1 ความซื่อสัตย์และจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กร

4.2 ความพยายาม ในการใช้ความสามารถที่มีอยู่ปฏิบัติงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรให้ได้มากที่สุด

จะเห็นได้ว่า หน้าที่ทางการบริหารกับความรับผิดชอบของผู้บริหารในการบริหารงาน เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก การที่ผู้บริหารจะมีบทบาทที่เหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรม หรือการกระทำของผู้บริหารที่แสดงออกในขณะที่ดำรงตำแหน่ง ว่ามีความเหมาะสม หรือขัดต่อหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารหรือไม่ หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารในแต่ละระดับจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งสามารถแสดงในภาพที่ 1 ดังนี้

ภาพที่ 1 หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต่างๆ



ที่มา : เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538 : 30

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเน้นหนักไปในด้านการวางแผนและการจัดรูปงานมากกว่าผู้บริหารระดับต้น ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญกับการสั่งงาน และการควบคุมงาน ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลางจะให้ความสนใจในหน้าที่ทั้ง 4 ด้าน พอปๆ กัน และเริ่มให้ความสนใจกับการวางแผน การจัดรูปงานมากขึ้น

Edwin Flippo (1970 : 420) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ตามภาพที่ 2 ดังนี้

ภาพที่ 2 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ

ระดับของ ผู้บังคับบัญชา	บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของ ผู้บังคับบัญชา						
ผู้บังคับบัญชา ระดับสูง	การวางแผน	→	การจัดองค์การ	→	การอำนาจการ	→	การควบคุม
ผู้บังคับบัญชา ระดับกลาง	การวางแผน	→	การจัดองค์การ	→	การอำนาจการ	→	การควบคุม
ผู้บังคับบัญชา ระดับต้น	การวางแผน	→	การจัดองค์การ	→	การอำนาจการ	→	การควบคุม
ระดับปฏิบัติ							การปฏิบัติงาน

ที่มา : Flippo, 1970 : 420

จากภาพที่ 2 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบเหมือนกัน จะแตกต่างกันก็ตรงที่ขอบเขตของอำนาจในกระบวนการบริหาร นั่นก็คือผู้บังคับบัญชาทุกระดับ จะต้องมีการวางแผน การจัดองค์การ การอำนาจการ และการควบคุม ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน และที่น่าสังเกตก็คือ เรื่องการควบคุมมักจะเน้นการรายงานจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา



George Morrisey (1976 : 8-12) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ต่างก็มีลักษณะเหมือนกัน จะแตกต่างกันตรงที่ขอบเขตของอำนาจและความรับผิดชอบเท่านั้น ถ้าผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าก็จะมีอำนาจ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่กว้างขวางมากกว่าผู้บังคับบัญชาระดับต่ำกว่านั่นเอง ซึ่งจะสังเกตได้จากบทบาทของผู้บังคับบัญชาทุกระดับดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง
  - 1.1 การพิจารณาบทบาทและการคิดว่าจะต้องทำอะไร มีขอบเขตกว้างขวางมากน้อยเพียงใด
  - 1.2 พิจารณาผลสำเร็จของงานที่ต้องการ
  - 1.3 กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลที่ต้องการ
  - 1.4 เลือกและกำหนดวัตถุประสงค์
  - 1.5 เตรียมแผนการปฏิบัติการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้
    - 1.5.1 กำหนดโครงการตามความจำเป็นก่อนหลัง เพื่อจะได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้
    - 1.5.2 กำหนดเวลาในแต่ละกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนนั้น ๆ
    - 1.5.3 กำหนดทรัพยากรส่วนที่จำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์
    - 1.5.4 กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
    - 1.5.5 การทดสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ
    - 1.5.6 กำหนดหลักเกณฑ์ กฎระเบียบ และแนวปฏิบัติในการทำงาน
    - 1.5.7 กำหนดวิธีการในการทำงานอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงสัมพันธ์กันดีในการทำงาน
2. การจัดรูปร่างและองค์การ (Organizing) ซึ่งรวมถึง
  - 2.1 การกำหนดโครงสร้างของงาน เพื่อนำไปสู่การผลิตและการให้บริการจนเกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 2.2 การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างงาน เพื่อสร้างทีมงานหรือหน่วยงานที่มีประสิทธิผล

### 3. การบริหารงานบุคคล (Staffing) ซึ่งได้แก่

- 3.1 การพิจารณาความจำเป็นและความต้องการด้านกำลังคนในองค์การ
- 3.2 การเลือกสรรบุคคลเพื่อที่จะเข้ามาทำงานในองค์การ รวมทั้งการบรรจุแต่งตั้งบุคคลลงในตำแหน่งนั้น ๆ และ
- 3.3 การพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดี

### 4. การอำนวยการ (Directing) ซึ่งได้แก่

- 4.1 การมอบหมายงานให้แต่ละคนปฏิบัติ
- 4.2 การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานให้เกิดผลดีแก่องค์การ
- 4.3 การติดต่อ และการสื่อสารภายในหน่วยงานที่ทุก ๆ คนต้องรับผิดชอบ
- 4.4 การประสานงาน เพื่อช่วยให้การทำงานของแต่ละคน และของกลุ่มประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

### 5. การควบคุม ติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Controlling) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ตั้งแต่แรก ซึ่งได้แก่

- 5.1 การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน ว่าควรจะเป็นอย่างไร มากน้อยเพียงใดทั้งปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้
- 5.2 ประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่แรก

5.3 ดำเนินการปรับปรุงและแก้ไข เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในกรณีที่พบว่ามีปัญหา โดย Morrissey ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาทุกระดับทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ต่างก็มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเหมือนกัน จะแตกต่างกันก็ตรงที่ขอบเขตเท่านั้น ดังแสดงในภาพที่ 3 ดังนี้

ภาพที่ 3 สัดส่วนของบทบาทของผู้บังคับบัญชา

ระดับสูง	P	O	D	S	C
ระดับกลาง	P	O	D	S	C
ระดับต้น	P	O	D	S	C

P = การวางแผน    O = การจัดองค์การ    S = การบริหารงานบุคคล

D = การอำนวยความสะดวก    C = การควบคุม

ที่มา : Morrisey, 1976 : 11

จากภาพที่ 3 จะเห็นได้ว่าผู้บังคับบัญชาทุกระดับนั้น จะต้องมีการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก และการควบคุมติดตามประเมินผลงาน แต่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะต้องมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบกว้างขวางมากกว่าผู้บังคับบัญชาระดับกลางและระดับต้น ในเรื่องของการวางแผน การจัดองค์การ และการบริหารงานบุคคล จะต้องทำทั้งองค์การ คือกรม หรือกระทรวง แต่ผู้บังคับบัญชาระดับกลางก็จะรับผิดชอบในระดับกอง และผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะรับผิดชอบเฉพาะระดับฝ่าย หรืองานในความรับผิดชอบของตนเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะต้องอำนวยความสะดวกและควบคุมคน (คนในระดับปฏิบัติ) มากกว่าผู้บังคับบัญชาระดับกลาง และผู้บังคับบัญชาระดับกลางเองก็จะต้องอำนวยความสะดวกและควบคุมคนมากกว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงดังนี้เป็นต้น

Daniel Katz (Katz,1966 : อ้างใน ขนิษฐา จิตรอรุณ, 2536 : 26) ได้แบ่งทักษะของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ (ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง) ออกเป็น 3 ทักษะ คือ

1. ทักษะด้านวิชาการ หรือทักษะในงานด้านวิชาชีพของแต่ละคน (technical skills)
2. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) และ
3. ทักษะด้านการบริหาร (administration skills) ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจำเป็นต้องมีทักษะ หรือต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ทางด้านวิชาชีพของตนมากกว่าผู้บังคับบัญชาระดับกลาง และระดับสูง สำหรับทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บังคับบัญชาระดับต้นต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลพอๆ กับผู้บังคับบัญชาระดับกลาง และระดับสูง แต่จะต้องมีทักษะในด้านการบริหารน้อยกว่าผู้บังคับบัญชาระดับกลางและระดับสูง ในทางกลับกัน ผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะต้องมีทักษะด้านการบริหาร หรือใช้เวลาในการบริหารมากกว่าผู้บังคับบัญชาระดับอื่นๆ ด้วย จะสังเกตได้จากภาพที่ 4 ดังนี้

ภาพที่ 4 ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ

	ทักษะด้านการบริหาร	
ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับสูง และระดับกลาง	ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น
	ทักษะด้านวิชาชีพ	

ที่มา : Daniel Katz, 1966 : อ้างใน ขนิษฐา จิตรอรุณ, 2536 : 26

สรุปได้ว่าผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องมีทักษะทั้ง 3 ด้านเหมือนกัน แต่จะแตกต่างกัน ในขอบเขตและความลึกซึ้ง รวมทั้งเวลาที่ใช้ไปเพื่อการบริหาร เพื่อการสร้างความสัมพันธ์อันดี และเพื่อให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยแตกต่างกันเท่านั้น

Floyd Mann แบ่งทักษะของผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ไว้ 4 ประการ คล้ายๆ กับของ Katz ดังนี้ (Ullrich and Wieland, 1980 : 321-322)

1. ทักษะด้านวิชาการ หรืองานในวิชาชีพของแต่ละคน (technical skills) ซึ่งได้แก่ ทักษะในการใช้ความรู้ วิธีการ หรือเทคนิค หรือเครื่องมือในการทำงาน และจะต้องถือว่าทักษะนี้ มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations skills) ซึ่งได้แก่ ทักษะที่จะต้อง ปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นทักษะที่มีความสำคัญน้อยกว่าทักษะในวิชาชีพ แต่ก็มีความสำคัญมากกว่าทักษะด้านการ บริหาร

3. ทักษะด้านการบริหาร (administrative skills) ได้แก่ ทักษะในการวางแผน การ กำหนดเวลาการทำงานตามความจำเป็นเร่งด่วนก่อนหลัง การมอบหมายงาน การควบคุม ติดตาม และประเมินผล การติดต่อประสานงาน และเป็นทักษะที่นับว่ามีความสำคัญน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะในวิชาชีพของตน

4. ทักษะในการกำหนดนโยบาย และการสร้างสัมพันธภาพระหว่างสถาบัน (institutional skills) เป็นทักษะของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องกำหนดนโยบาย และการสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างองค์การของตน กับองค์การ หรือหน่วยงานอื่นๆ และจะต้องสามารถบริหารองค์การให้ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้าน การเมือง เศรษฐกิจและสังคม

Henry Mintzberg (1980 : 54-94) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ของผู้บังคับบัญชาไว้คล้ายๆ กับความเห็นของนักวิชาการด้านการบริหารที่ได้กล่าวมาแล้ว เขาได้ แบ่ง บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาไว้ 3 ลักษณะ และแต่ละลักษณะ จะแบ่งย่อยๆ ลงไปดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ดังนี้

1.1 บทบาทในฐานะสัญลักษณ์ หรือตัวแทนขององค์การ หรือหน่วยงานนั้นๆ (Figurehead) ทั้งนี้เพราะ ผู้บังคับบัญชาทุกคนจะต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบอยู่โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับสูง จะเห็นได้ชัดว่าจะต้องเป็นตัวแทนขององค์การนั้นๆ ในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคล และองค์การภายนอกองค์การที่ตนรับผิดชอบอยู่

1.2 บทบาทในฐานะของผู้สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การหรือหน่วยงานในความรับผิดชอบของตนกับบุคคลและองค์การภายนอก (Liaison) ผู้บังคับบัญชาทุกคนจะต้องสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก ซึ่งจะเห็นได้ชัดในกรณีที่เป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูง ที่จะต้องรู้จักสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับหน่วยงานของตน

2. บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบด้านข้อมูลข่าวสาร หรือ สารสนเทศ (Informational Roles) ซึ่งประกอบด้วยบทบาทย่อยๆ ดังนี้

2.1 บทบาทในฐานะ ผู้ควบคุม ติดตาม แสวงหา และประมวลข้อมูลข่าวสาร ทั้งหมดสำหรับองค์การ (Monitor) ซึ่งข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมานั้น จะเป็นประโยชน์เสมือนเป็นศูนย์ข้อมูลที่ได้จากทั้งภายใน และภายนอกองค์การ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร และปฏิบัติงานในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

2.2 บทบาทในฐานะของผู้ให้ข้อมูล และข่าวสาร (Disseminator) ซึ่งหมายถึง ผู้ให้ข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริงทั้งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาของตน เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานนั้นๆ

2.3 บทบาทในฐานะโฆษกของหน่วยงานในความรับผิดชอบ (Spokeman) ซึ่งเป็นบทบาท ในการให้ข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวกับ นโยบาย แผน ผลงานขององค์การ ที่ตนต้องรับผิดชอบต่อบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อความเข้าใจอันดีต่อหน่วยงานของตน

3. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) ซึ่งมีบทบาทย่อยๆ ดังนี้

3.1 บทบาทในฐานะผู้ประกอบการ (Enter-Preneur) ซึ่งจะต้องศึกษา และวิเคราะห์ทั้ง จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์การ และเสนอให้มีโครงการใหม่ๆ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นในองค์การ รวมทั้งการบริหารโครงการนั้นๆ ด้วย

3.2 บทบาท ในฐานะของผู้ที่ต้องแก้ปัญหาทั้งหมด (Disturbance Handler) ผู้บังคับบัญชาทุกคนและทุกระดับจะต้องสามารถแก้ปัญหาใดๆ ก็ตาม ที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์การที่ตนรับผิดชอบ

3.3 บทบาทในฐานะของผู้ที่ต้องจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) ซึ่งเป็นบทบาทที่จะต้องกระทำอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะความเห็นหรือผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชาไม่ตรงกัน หรือตกลงกันไม่ได้ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่ทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และความสามัคคีในองค์การนั่นเอง

### ทักษะของผู้บริหาร

คำว่า ทักษะ โดยทั่วไปหมายถึง ความสามารถที่ถูกพัฒนา ไม่จำเป็นต้องเป็นทักษะที่มีมาแต่กำเนิด สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ ไม่ใช่ทักษะที่แฝงอยู่ในตัว Katz (1974) กล่าวว่า ทักษะการบริหารงานครอบคลุมทักษะ 3 ด้านคือ ทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิด

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2531 : 24-25) สรุปความหมายของ 3 ทักษะ คือ

ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ การดำเนินการ หรือเทคนิค รวมทั้งความคล่องแคล่วในการใช้อวัยวะส่วนต่างๆ ของร่างกายด้วย

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทัศนคติพื้นฐานและทราบถึงองค์ประกอบของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

ทักษะด้านความคิด หมายถึง ความสามารถในการเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์การ คือสามารถที่จะมองเห็นว่างานด้านต่างๆ ภายในองค์การนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไร และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ อย่างไร นอกจากนั้นยังมองเห็นว่างานด้านต่างๆ ภายในองค์การมีความสัมพันธ์กับองค์การภายนอกอย่างไร

สมคิด บางโม (2538 : 44-45) กล่าวว่า ผู้บริหารคือผู้ที่ผลักดันกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย และให้งานประสบความสำเร็จ การบริหารเป็นเรื่องสลับซับซ้อน ที่จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ และใช้ศิลป์เพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นด้วย ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะพื้นฐาน 3 ประการดังนี้

- ทักษะด้านเทคนิค (technical skills)
- ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skills)
- ทักษะด้านความคิด (conceptual skills)

ทักษะด้านเทคนิค หมายถึงความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ วิธีการ และเทคนิคต่างๆ สำหรับปฏิบัติงานประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้บริหารระดับต้นจะต้องมีทักษะด้านเทคนิคมากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง เพราะผู้บริหารระดับต้นมักจะต้องให้คำแนะนำหรือฝึกอบรมช่างเทคนิคต่างๆ อยู่เสมอ หรือบางครั้งอาจจะต้องสาธิตการปฏิบัติงานให้แก่คนงานหรือลงมือปฏิบัติงานเองในบางกรณี

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึงความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น มีความชำนาญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สามารถจูงใจผู้อื่น สร้างความรู้สึกที่ดี และสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นกับคนงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ เพราะต้องสร้างความสัมพันธ์ทั้งผู้ที่อยู่เหนือกว่า ต่ำกว่า และบุคคลภายนอกอีกด้วย

ทักษะด้านความคิด หรือความคิดรวบยอด มีความสามารถในการเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้รวดเร็วจับใจ เข้าใจขอบข่ายของงานอย่างแท้จริง เมื่อพบปัญหาสามารถแก้ไขและตัดสินใจอย่างรวดเร็วถูกต้อง มีความชำนาญในการวางแผน สั่งการ ควบคุม และสามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ผู้บริหารระดับสูงมีความจำเป็นต้องมีทักษะด้านนี้มาก สำหรับผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้นก็ใช้ทักษะนี้น้อยลงตามลำดับ

การบริหารงานของผู้บริหารหน่วยงานส่วนใหญ่จะอาศัยความรู้ที่ศึกษาค้นคว้ามาจากหลักการ ทฤษฎี แต่การบริหารงาน โดยอาศัยหลักการ และทฤษฎี แต่เพียงอย่างเดียว นั้นน้อยคนที่จะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจึงต้องใช้ทักษะการบริหารงานด้วย มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของทักษะการบริหารงานดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 112-113) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะการบริหารไว้ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ทักษะความคิดรวบยอด เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องมีมากที่สุด ผู้บริหารจะต้องรอบรู้งาน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ต้องรู้ฐานะของผู้บริหาร ว่างานบริหารมีอะไรบ้าง ความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ เป็นอย่างไร

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารทุกระดับ เพราะผู้บริหารจำเป็นต้องมีการทำงานที่สัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ หลายประเภท ทักษะนี้จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับความร่วมมือ และเกิดการประสานงานที่ดี



ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในกิจกรรมเฉพาะอย่างของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นวิธีการ กระบวนการ และเทคนิคต่างๆ ในการทำงาน ผู้บริหารอาจมีทักษะด้านนี้น้อยที่สุด แต่ผู้บริหารก็จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในลักษณะงานต่างๆ

Katz (1974 : 90) กล่าวว่า ทักษะการบริหารประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำคัญของทักษะเหล่านี้มีต่อผู้บริหารทุกคน การที่ผู้บริหารคนใดควรมีทักษะอะไร มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหารในหน่วยงาน ดังนี้

ทักษะด้านเทคนิค มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าอย่างมากในการบริหารงานในองค์กร และจำเป็นอย่างแท้จริงในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพในระดับต้น แต่การบริหารงานของผู้บริหารในระดับต้นนี้มิได้หยุดอยู่เพียงแค่นี้ ผู้บริหารจะต้องก้าวไปข้างหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ทักษะทางเทคนิคสำหรับผู้บริหารก็ลดความสำคัญลง จะมีเพียงแต่หาผู้ที่มีทักษะทางด้านเทคนิคนี้มาทำงานแทน ผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงมาก ทักษะด้านเทคนิคแทบจะไม่ต้องใช้เลย แต่ผู้บริหารก็สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดตั้งทีมที่ปรึกษา และมอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่ด้านเทคนิคแทน

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความจำเป็นและความสำคัญต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพทุกระดับ ทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารทุกระดับจะต้องทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กร ดังนั้น ความเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก การสื่อสารในองค์กร และมนุษยสัมพันธ์ จะมีความสำคัญต่อการบริหารทุกระดับ

ทักษะด้านความคิด เมื่อผู้บริหารก้าวไปในระดับที่สูงขึ้น ทักษะด้านนี้จะกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจในเรื่องนโยบาย และการปฏิบัติงานในขอบข่ายกว้างๆ และเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง ส่วนในระดับต้นและระดับกลางจะมีความสำคัญน้อยลง

ความสำคัญของทักษะทั้ง 3 ด้านนี้ จะแตกต่างกันออกไปตามระดับความรับผิดชอบในการบริหารของผู้บริหาร ทักษะทั้ง 3 ไม่จำเป็นจะต้องมีมาแต่กำเนิด แต่อาจจะพัฒนาทักษะเหล่านี้ให้เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพได้ มีนักการศึกษาหลายท่านนำทฤษฎี 3 ทักษะของ Katz มาขยายความ ดังนี้

Harris (1963 : 16) ได้นำทฤษฎี 3 ทักษะ ของ Katz (1974) มาแยกแยะให้เห็น รายละเอียดในแต่ละทักษะดังต่อไปนี้

ทักษะด้านเทคนิค ประกอบด้วย

- การพูด
- การเขียน
- การอ่าน
- การฟัง
- การจัดลำดับเรื่อง
- การสาธิต
- เขียนแผนภูมิ
- วาดภาพ
- การคำนวณ
- เป็นประธานที่ประชุม

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย

- ความเข้าอกเข้าใจ
- การรู้จักสัมภาษณ์
- การรู้จักสังเกต
- การรู้จักการนำอภิปราย
- ความสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา
- การมีส่วนร่วมในการอภิปราย
- การแสดงบทบาทสมมุติ

ทักษะด้านความคิด ประกอบด้วย

- การมองเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม
- การวิเคราะห์
- การรู้จักสังเคราะห์
- การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์
- การรู้จักใช้คำถาม

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2531 : 25-29) ได้นำทักษะ 3 ด้านของ Katz มาขยายความ ให้เห็นในรายละเอียดของแต่ละทักษะ ดังนี้

#### ทักษะด้านความคิด ประกอบด้วย

- การกำหนดนโยบาย จุดประสงค์ และขอบข่ายของงาน
- การวิเคราะห์งานของตน และของผู้ได้บังคับบัญชา
- การวินิจฉัยถึงผลกระทบต่อนหน่วยงาน
- การใช้คำถามอย่างมีเหตุผล
- การเข้าใจนโยบายการจัดการศึกษาของชาติทุกระดับ
- การเข้าใจถึงความต้องการงบประมาณ
- การมีความรู้เรื่องหลักสูตร
- การอำนวยความสะดวกและให้คำปรึกษา
- การวางแผนการใช้อาคารสถานที่
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย

- การปรับตัวเองให้เข้ากับบุคคลอื่น
- การให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
- การยกย่องให้ความสำคัญแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
- การให้ความเป็นกันเอง
- การให้เวลาผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบซักถาม
- การเข้าใจปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา
- การแสดงความยินดีและยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชา
- การเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชา
- การเป็นผู้นำการอภิปรายที่สามารถจูงใจคน

#### ทักษะด้านเทคนิค ประกอบด้วย

- การจัดทำแผนงานหรือโครงการ
- การจัดทำสถิติและแผนภูมิ
- การทำหน้าที่ประธานในที่ประชุม
- การสาธิตการสอน
- การพูดหรือเขียนคำสั่ง
- การจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการเรียนการสอน
- การจัดระบบการเก็บรักษาวัสดุอุปกรณ์

- การเข้าใจระบบบัญชี
- การรู้ระเบียบงานสารบรรณ
- การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน

สมยศ นาวิการ (2536 : 25) ได้กล่าวถึงประเภทของทักษะ 3 ประเภท คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านความคิด ที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมี ดังนี้คือ

ทักษะทางด้านเทคนิค (technical skill) ทักษะทางด้านเทคนิคคือ ความสามารถใช้เครื่องมือ ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน หรือเทคนิคต่างๆ ของสาขาวิชาเฉพาะอย่าง ศัลยแพทย์ วิศวกร นักดนตรี หรือ นักบัญชี ทุกคนต้องมีทักษะทางด้านเทคนิคในขอบเขตของงานของพวกเขา ผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านเทคนิคที่เพียงพอสำหรับ "ความสำเร็จของงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ" ที่เขาต้องรับผิดชอบอยู่

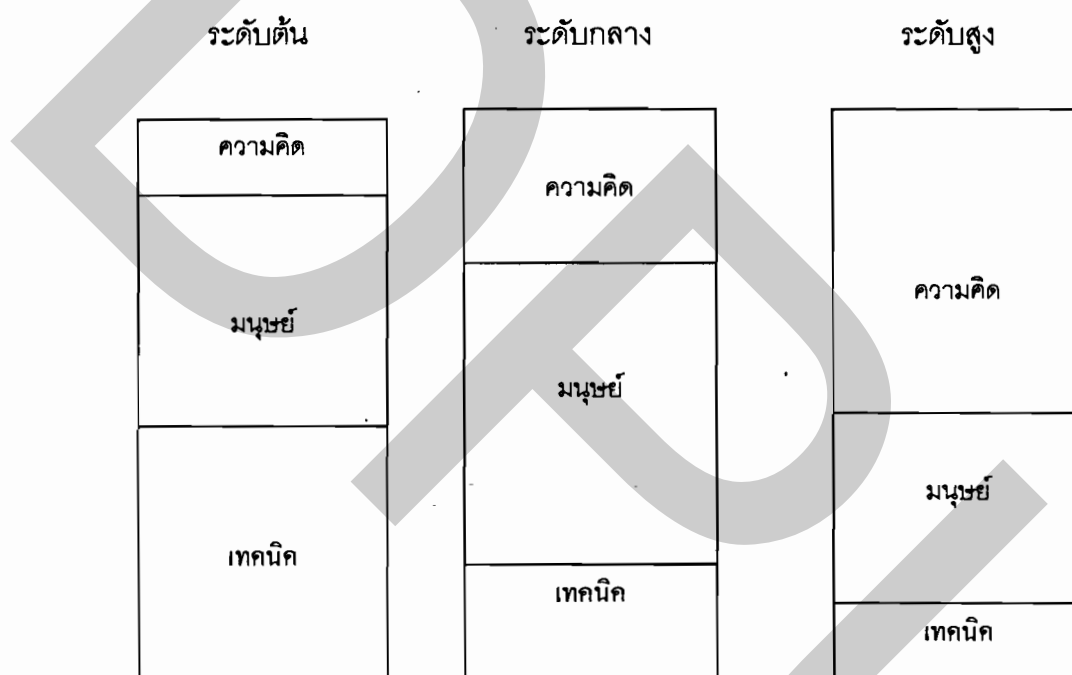
ทักษะทางด้านมนุษย (human skill) ทักษะทางด้านมนุษยคือ ความสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เข้าใจ และสนใจบุคคลอื่น ไม่ว่าจะบุคคลหรือกลุ่ม ผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อควมมีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำกลุ่มของเขา

ทักษะทางด้านความคิด (conceptual skill) ทักษะทางด้านความคิดคือ ความสามารถทางด้านสมอง การประสานงาน และการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผลประโยชน์ และกิจกรรมต่างๆ ทั้งหมดขององค์การ ทักษะทางด้านความคิดเป็นความสามารถของผู้บริหารในการมององค์การโดยส่วนรวม และมีความเข้าใจว่าส่วนต่างๆขององค์การขึ้นอยู่กับส่วนอื่นๆอย่างไร และการเปลี่ยนแปลงของส่วนใดส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์การโดยส่วนรวมอย่างไร ผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านความคิดที่เพียงพอในการพิจารณาว่าปัจจัยต่างๆ ของสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งมีความเกี่ยวพันระหว่างกันอย่างไร เพื่อให้การกระทำของเขาเป็นผลดีกับองค์การ

แม้ว่าทักษะทั้งสามจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพก็ตาม ความสำคัญของทักษะเหล่านี้ที่มีต่อผู้บริหารคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ จะขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหารภายในองค์การ ทักษะทางด้านเทคนิค จะมีความสำคัญมากที่สุดสำหรับระดับการบริหารระดับต่ำ ความสามารถทางด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงสำหรับระดับการบริหารที่อยู่สูงขึ้นไป หัวหน้าคนงานของโรงงานต้องการทักษะทางด้านเทคนิคมากกว่าประธานของบริษัท เพราะว่าเขาต้องจัดการเกี่ยวกับปัญหาของการผลิตที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ในขณะที่ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์จะมีความสำคัญสำหรับทุกระดับขององค์การ ส่วนทักษะทางด้านความคิด จะมี

ความสำคัญเพิ่มขึ้นสำหรับระดับการบริหารที่อยู่สูงขึ้นไป ผู้บริหารระดับสูงต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อองค์การเกือบทั้งหมด ในกรณีของผู้บริหารระดับสูงสุด ผู้รับผิดชอบองค์การโดยส่วนรวมนั้น ความสามารถทางด้านความคิดจะมีความสำคัญมากที่สุดในบรรดาทักษะทั้งหมด ความสำคัญของทักษะทั้ง 3 ที่มีต่อผู้บริหารระดับต่างๆ แสดงในภาพที่ 5 ดังนี้

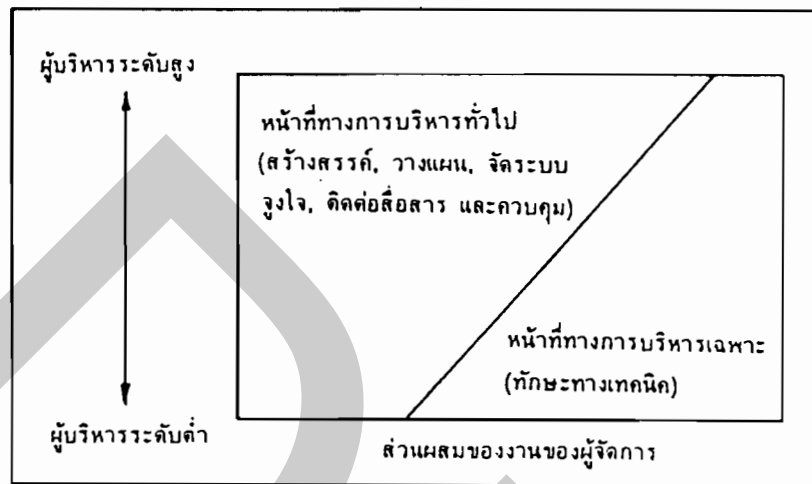
ภาพที่ 5 ทักษะที่ต้องการสำหรับการบริหารระดับต่างๆ



ที่มา : สมยศ, 2536 : 25

มัญญ ตนะวัฒนนา (2537 : 52-53) กล่าวเกี่ยวกับความแตกต่างของทักษะการบริหารไว้ว่า ตำแหน่งของผู้บริหารจะต้องใช้การผสมผสานทักษะต่างๆ จำนวนมาก แม้ว่าความรู้ทางเทคนิคจะมีความจำเป็นต่อผู้บริหารทุกระดับก็ตาม แต่ความรู้ทางเทคนิคจะมีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงน้อยกว่าผู้บริหารที่อยู่ในระดับต่ำกว่า ดังภาพที่ 6

## ภาพที่ 6 ส่วนผสมของกิจกรรมที่เป็นงานของผู้บริหาร



ที่มา : มนุษย ดนะวัฒนา 2537 : 52

จากภาพที่ 6 จะเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงใช้เวลาไปในการบริหารทั่วไปเสียเป็นส่วนใหญ่ และจะเห็นได้ว่า ทักษะทางเทคนิคมีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงเพียงเล็กน้อย

นักบริหารระดับสูงจะเป็นผู้ที่ต้องใช้ความคิด การพิจารณาหาเหตุผล และการตัดสินใจมากกว่าผู้ที่ทำงานในระดับต่ำ ส่วนผู้ที่ทำงานในระดับต่ำจะต้องเป็นผู้ทำงานทางเทคนิคต่างๆ มากกว่าผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ควบคุมดูแลและนำผู้ปฏิบัติงาน แต่ตนเองไม่ได้เป็นผู้ต้องลงมือปฏิบัติ

### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุนีย์ จิตรเนื่อง (2526) ได้ทำวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร" ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านเทคนิคที่กำหนดไว้ในแบบสอบถามอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย
2. ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านมนุษยสัมพันธ์ที่กำหนดไว้ในแบบสอบถาม อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย
3. ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านความคิดที่กำหนดไว้ในแบบสอบถาม อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย

4. ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิด ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01

เสรี เลิศสุชาติวณิช (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ทักษะและพฤติกรรมกรรมการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ก่อนและหลังจากการฝึกอบรม" ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

การวิจัยปรากฏว่า ทักษะการบริหารดำเนินงานเฉพาะอย่าง (technical skills) ทักษะด้านมนุษย (human skills) ทักษะด้านกรอบความคิด (conceptual skills) และพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการวางแผน การจัดระบบ การจูงใจ และพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการควบคุมของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เมื่อผ่านการฝึกอบรมโดยวิธีการและกระบวนการฝึกอบรมตามหลักสูตร "เตรียมอาจารย์ใหญ่" ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ไม่มีผลกระทบต่อทักษะและพฤติกรรมกรรมการบริหารของครูใหญ่ที่มีอยู่เดิมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาแต่ อย่างใด

วิรัช ธีรประยูร (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1" ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ

1. ทักษะทางการศึกษาที่พึงประสงค์ด้านความคิด ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะด้านความคิด อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.42$ )
2. ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.41$ )
3. ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ด้านเทคนิค ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นด้านเทคนิค อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.36$ )

นวลศรี ตาสิน (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ทักษะทางการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตาม

การรับรู้ของตนเอง” ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ประจำปีการศึกษา 2531 มีทักษะทางการนิเทศการศึกษาตามการรับรู้ของตนเอง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.52)
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.60)
3. ทักษะด้านความคิด ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.47)

ทัศนีย์ เขี่ยมผ่อง (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ” มีดังนี้

1. ผู้บริหาร และครูอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ด้านเทคนิคอยู่ในระดับมาก
2. ผู้บริหาร และครูอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก
3. ผู้บริหาร และครูอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ด้านความคิดอยู่ในระดับมาก
4. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ เกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยการรวบรวมข้อมูลภาคสนามจากแบบสอบถาม เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล กับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับต่างๆ ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และเพื่อเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารแต่ละระดับในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

#### สมมติฐานของการวิจัย

1. ลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะการบริหาร
2. ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ แตกต่างกัน

2.1 ผู้บริหารระดับต้น มีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค มากกว่าผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ตามลำดับ

2.2 ผู้บริหารระดับกลาง มีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มากกว่าผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับสูง ตามลำดับ

2.3 ผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิด มากกว่าผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ตามลำดับ

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 309 คน ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้บริหารระดับฝ่าย ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่าย รองผู้อำนวยการฝ่าย และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย รวมจำนวน 57 คน

2. ผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้บริหารระดับกอง ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง รองผู้อำนวยการกอง และผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง รวมจำนวน 126 คน

3. ผู้บริหารระดับต้น คือ ผู้บริหารระดับแผนก ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนก  
จำนวน 126 คน

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยวิธีสุ่มตัวอย่างระดับชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

$$\text{สูตรคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างคือ } n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$n$  คือ ขนาดของตัวอย่าง

$n_0$  คือ ขนาดของตัวอย่างเริ่มต้น

$N$  คือ ขนาดของประชากร

$$\begin{aligned} n_0 &= \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 P(1-P)}{e^2} \\ &= \frac{(1.96)^2}{(0.05)^2} \times 0.5(1-0.5) \\ &\approx \frac{1}{(0.05)^2} \\ &= 400 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ดังนั้น } n &= \frac{400}{1 + \frac{400}{309}} \\ &= 174.3 \\ &\approx 175 \end{aligned}$$

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้บริหาร	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
ผู้บริหารระดับสูง	57	33
ผู้บริหารระดับกลาง	126	71
ผู้บริหารระดับต้น	126	71
รวม	309	175

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรต้น คือ

1. ผู้บริหาร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้
  - 1.1 ผู้บริหารระดับสูง
  - 1.2 ผู้บริหารระดับกลาง
  - 1.3 ผู้บริหารระดับต้น
2. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่
  - 2.1 เพศ
  - 2.2 อายุ
  - 2.3 ระดับการศึกษา
  - 2.4 ประสบการณ์ในการทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
  - 2.5 ตำแหน่ง

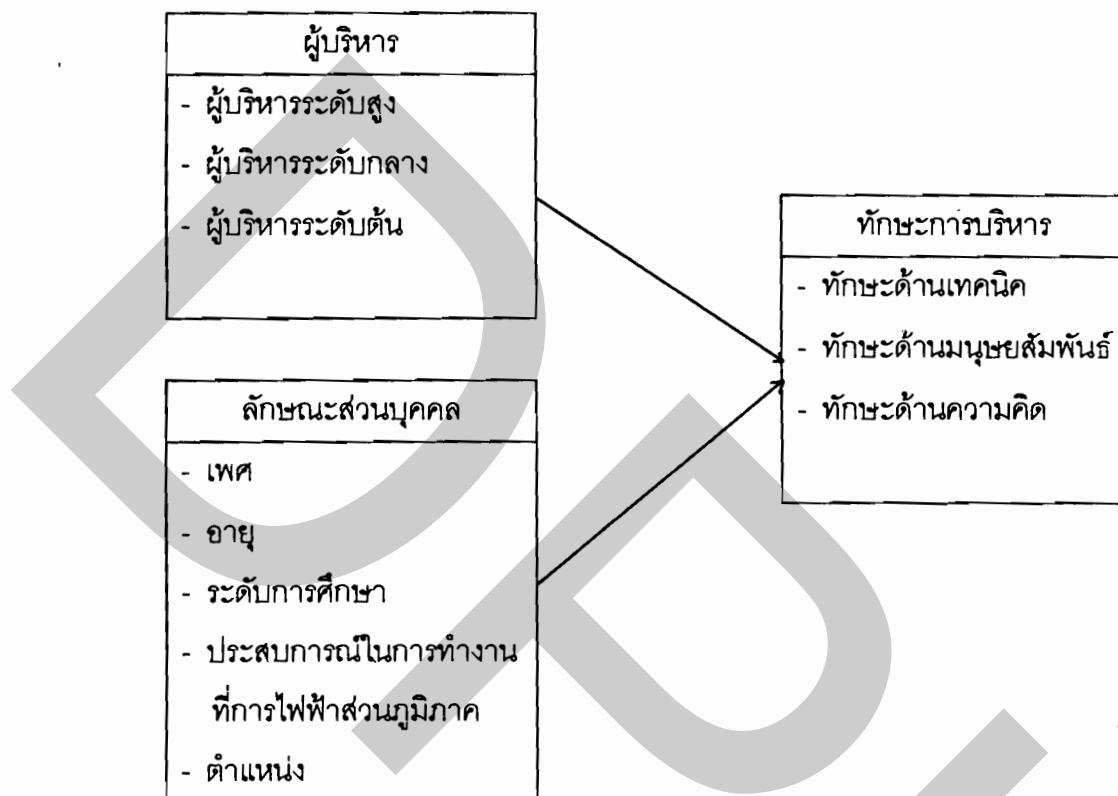
ตัวแปรตาม คือ ทักษะการบริหาร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ทักษะด้านความคิด

## ภาพที่ 7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีกรอบแนวคิดในการศึกษาโดยมีตัวแปรต้นคือ ผู้บริหาร ซึ่งแบ่งเป็น 3 ประเภทคือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ตัวแปรต้นอีกหนึ่งตัวคือ ลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และตำแหน่ง และตัวแปรตามคือ ทักษะการบริหาร ซึ่งแบ่งเป็น 3 ด้านคือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับต่างๆ ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ วิรัช ธีรประยูร (2532) เพื่อให้เหมาะสมกับเนื้อหาของการวิจัยครั้งนี้ โดยแบบสอบถามของการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ใช้ศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด จำนวนปีที่ทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 ใช้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารทั้ง 3 ด้าน คือ

1. ด้านเทคนิค	ได้แก่ ข้อ 1-10	จำนวน 10 ข้อ
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์	ได้แก่ ข้อ 11-20	จำนวน 10 ข้อ
3. ด้านความคิด	ได้แก่ ข้อ 21-30	จำนวน 10 ข้อ
		รวม 30 ข้อ

### การหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามไปให้ผู้ชำนาญ (expert) ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องทักษะการบริหาร ตรวจสอบแก้ไข ภาษาและเนื้อหา เพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม และสามารถใช้ศึกษาวิจัยได้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา หลังจากนั้น ได้นำข้อเสนอแนะและความคิดเห็นทั้งหมดมาปรับปรุงแก้ไข ให้แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงถูกต้องก่อนนำไปใช้ในการวิจัย

2. การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงไปทดลองใช้กับผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน แล้วนำมาคำนวณหาค่าความน่าเชื่อถือแบบสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach, 1970 : 161 อ้างใน วิรัช ธีรประยูร, 2532 : 46)

$$\text{จากสูตร} \quad \alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right]$$

$\alpha$  คือ สัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ

$k$  คือ จำนวนข้อของแบบสอบถาม

$S_i^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

$S_x^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด

ที่มา : ประคอง กรรณสูตร, 2538 : 47-48

ได้ค่าความน่าเชื่อถือ ของแบบสอบถามโดยรวม	= .9412
ค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามด้านเทคนิค	= .8505
ค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามด้านมนุษยสัมพันธ์	= .8921
ค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามด้านความคิด	= .8610

### เกณฑ์การให้คะแนน

คำตอบที่ได้จากเครื่องมือวิจัยตอนที่ 2 ซึ่งใช้มาตราวัดแบบ Likert Scale โดยกำหนดคำตอบไว้ 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับการปฏิบัติ	ค่าคะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

การพิจารณาระดับการใช้ทักษะด้านต่างๆ ของผู้บริหาร พิจารณาจากค่าเฉลี่ยดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับการปฏิบัติ
4.50 - 5.00	มากที่สุด
3.50 - 4.49	มาก
2.50 - 3.49	ปานกลาง
1.50 - 2.49	น้อย
0.50 - 1.49	น้อยที่สุด

ที่มา : สุรชาติ สูงตรง ( 2541 : 53 )

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เพื่อนำไปขออนุญาต และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จากผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
2. ติดต่อและเก็บข้อมูลด้วยตนเอง จากหน่วยงานต่างๆ ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS โดยการใช้ค่าทางสถิติต่อไปนี้

1. แสดงผลการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติการหาค่าร้อยละ (percentage )
  2. แสดงผลการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยใช้สถิติการหาค่าร้อยละ (percentage) การหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และการหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Standard Deviation (S.D.)
  3. ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ลักษณะส่วนบุคคล กับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยใช้การทดสอบแบบที ( t - distribution ) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว one-way analysis of variance (ANOVA)
  4. ทดสอบความแตกต่างระหว่าง ระดับการใช้ทักษะการบริหารด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดของผู้บริหารระดับต่างๆในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว one-way analysis of variance (ANOVA)
- ภายหลังการวิเคราะห์ความแปรปรวน หากพบว่าค่า F มีนัยสำคัญทางสถิติ ใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยว่ามีค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยวิธีการของเชฟเฟ (Sheffe)

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาวิจัย

การศึกษาเรื่อง "การศึกษาเปรียบเทียบ การใช้ทักษะการบริหาร ของผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค" ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล กับการใช้ทักษะการบริหาร ของผู้บริหารระดับต่างๆ ในสำนักงานกลาง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และเพื่อเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารแต่ละระดับในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถาม จำนวน 175 ชุด แล้วนำมาวิเคราะห์ประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS การนำเสนอผลการศึกษาวิจัย แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ตอนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล กับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ตอนที่ 3 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะการบริหาร ของผู้บริหาร ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เกี่ยวกับเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และตำแหน่ง ผลการศึกษาแสดงดังตารางที่ 2 ดังนี้



ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน) (N=175)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	113	64.6
หญิง	62	35.4
<b>2. อายุ</b>		
25 ปี หรือต่ำกว่า	-	-
26 - 35 ปี	3	1.7
36 - 45 ปี	61	34.9
46 ปีขึ้นไป	111	63.4
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่า ปวส. หรือต่ำกว่าอนุปริญญา	-	-
ปวส. หรืออนุปริญญา	3	1.7
ปริญญาตรี	140	80.0
สูงกว่าปริญญาตรี	32	18.3
<b>4. จำนวนปีที่ทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค</b>		
5 ปี หรือต่ำกว่า	2	1.1
6 - 10 ปี	3	1.7
11 - 15 ปี	16	9.1
16 ปีขึ้นไป	154	88.0
<b>5. ตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
ผู้อำนวยการฝ่าย / รองผู้อำนวยการฝ่าย / ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย	33	18.8
ผู้อำนวยการกอง / รองผู้อำนวยการกอง / ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	71	40.5
หัวหน้าแผนก	71	40.5

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารในสำนักงานกลาง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ศึกษาคั้งนี้ทั้งหมด 175 คน เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง กล่าวคือกลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศชายจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 64.6 และเป็นเพศหญิงจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 35.4

ข้อมูลด้านอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารในสำนักงานกลาง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ส่วนมากมีอายุ 46 ปีขึ้นไป มีจำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 63.4 รองลงมาคือช่วงอายุ 36-45 ปี มีจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 34.9 ช่วงอายุ 26-35 ปี มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 และไม่มีผู้บริหารที่มีอายุ 25 ปีหรือต่ำกว่า

ข้อมูลด้านระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารในสำนักงานกลาง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ส่วนมากมีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีจำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 80 รองลงมา คือระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3 ระดับการศึกษา ปวส.หรืออนุปริญญา มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 และไม่มีผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ปวส. หรือต่ำกว่าอนุปริญญา

ข้อมูลด้านจำนวนปีที่ทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ส่วนมากทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 16 ปีขึ้นไป มีจำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 88 รองลงมาทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 11 - 15 ปี มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1 ทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 6 - 10 ปี มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 และผู้บริหารที่ทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 5 ปีหรือต่ำกว่า มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1

ข้อมูลด้านตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในแต่ละระดับ มีจำนวนดังต่อไปนี้ ผู้บริหารระดับสูงมีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 18.8 ผู้บริหารระดับกลางมีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 40.5 และผู้บริหารระดับต้นมีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 40.5

ตอนที่ 2

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารในสำนักงาน  
กลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามเพศ ด้วยการทดสอบแบบที  
( t - distribution )

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะ ด้านเทคนิคของผู้บริหาร จำแนกตามเพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.
ชาย	113	3.2625	.4800	.245	.807
หญิง	62	3.2437	.4977		

นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค  
ของผู้บริหารระหว่างเพศชาย และเพศหญิง ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ระดับ  
นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามเพศ ด้วยการทดสอบ แบบที ( t - distribution )

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารจำแนกตามเพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.
ชาย	113	3.9195	.4915	.580	.563
หญิง	62	3.8710	.5927		

นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระหว่างเพศชาย และเพศหญิง ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารในสำนักงาน  
กลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามเพศ ด้วยการทดสอบแบบที  
( t - distribution )

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะ ด้านความคิดของผู้บริหาร จำแนกตามเพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.
ชาย	113	3.6407	.4896	2.167	.032
หญิง	62	3.4758	.4661		

นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 5 พบว่ามีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิด  
ของผู้บริหารระหว่างเพศชาย และเพศหญิง ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ระดับ  
นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหาร  
ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามอายุ โดยใช้ one way analysis  
of variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ ทักษะด้านเทคนิค ของผู้บริหาร จำแนกตามอายุ	N	Mean
26 - 35 ปี	3	3.7037
36 - 45 ปี	61	3.2914
46 ปีขึ้นไป	111	3.2242

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	.790	2	.395	1.693	.187
ภายในกลุ่ม	40.135	172	.233		
รวม	40.925	174			

นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 6 เมื่อใช้ one way analysis of variance (ANOVA) ทดสอบค่าเฉลี่ย  
คะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหาร ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนก  
ตามอายุ ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค ของผู้บริหารใน  
สำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามอายุ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร  
ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามอายุ โดยใช้ one way analysis  
of variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนน การใช้ทักษะด้าน มนุษยสัมพันธ์ ของผู้บริหาร จำแนกตามอายุ	N	Mean
26 - 35 ปี	3	3.8667
36 - 45 ปี	61	3.8016
46 ปีขึ้นไป	111	3.9586

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	.973	2	.487	1.758	.175
ภายในกลุ่ม	47.606	172	.277		
รวม	48.579	174			

นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 7 เมื่อใช้ one way analysis of variance (ANOVA) ทดสอบค่าเฉลี่ย  
คะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค  
จำแนกตามอายุ ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะ ด้านมนุษยสัมพันธ์  
ของผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามอายุ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหาร  
ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามอายุ โดยใช้ one way analysis  
of variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนน การใช้ทักษะ ด้านความคิด ของผู้บริหาร จำแนกตามอายุ	N	Mean
26 - 35 ปี	3	3.6333
36 - 45 ปี	61	3.4902
46 ปีขึ้นไป	111	3.6315

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	.795	2	.397	1.692	.187
ภายในกลุ่ม	40.400	172	.235		
รวม	41.195	174			

นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 8 เมื่อใช้ one way analysis of variance (ANOVA) ทดสอบค่าเฉลี่ย  
คะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหาร ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนก  
ตามอายุ ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหาร ใน  
สำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามอายุ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหาร  
ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้ one  
way analysis of variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ ทักษะด้านเทคนิค ของผู้บริหาร จำแนกตาม ระดับการศึกษา	N	Mean
ปวส.หรืออนุปริญญา	3	3.2593
ปริญญาตรี	140	3.1921
สูงกว่าปริญญาตรี	32	3.5347

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	3.058	2	1.529	6.946	.001
ภายในกลุ่ม	37.867	172	.220		
รวม	40.925	174			

นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 9 เมื่อใช้ one way analysis of variance (ANOVA) ทดสอบค่าเฉลี่ย  
คะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหาร ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนก  
ตามระดับการศึกษา พบว่ามีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของ  
ผู้บริหาร ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับการศึกษา ที่ระดับนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหาร  
ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้วิธี  
เซฟเฟ้ (Sheffe)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการ ใช้ทักษะด้านเทคนิค ของผู้บริหารจำแนก ตามระดับการศึกษา		ปวส.หรือ อนุปริญญา	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
	$\bar{X}$	3.2593	3.1921	3.5347
ปวส.หรืออนุปริญญา	3.2593	x	N / S	N / S
ปริญญาตรี	3.1921		x	P < 0.01
สูงกว่าปริญญาตรี	3.5347			x

จากตารางที่ 10 พบว่า การใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารที่มีระดับการศึกษา ปวส. หรืออนุปริญญาและผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปวส.หรืออนุปริญญาและผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร  
ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้ one  
way analysis of variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ ทักษะด้านมนุษย สัมพันธ์ของผู้บริหาร จำแนกตาม ระดับการศึกษา	N	Mean
ปวส. หรืออนุปริญญา	3	3.8000
ปริญญาตรี	140	3.8786
สูงกว่าปริญญาตรี	32	4.0156

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	.521	2	.261	.933	.395
ภายในกลุ่ม	48.058	172	.279		
รวม	48.579	174			

นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 11 เมื่อใช้ one way analysis of variance (ANOVA) ทดสอบค่าเฉลี่ย  
คะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค  
จำแนกตามระดับการศึกษา ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้าน  
มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับการศึกษา  
ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหาร  
ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้ one  
way analysis of variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ ทักษะด้านความคิด ของผู้บริหารจำแนก ตามระดับการศึกษา	N	Mean
ปวส. หรืออนุปริญญา	3	3.4333
ปริญญาตรี	140	3.5321
สูงกว่าปริญญาตรี	32	3.8156

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	2.161	2	1.080	4.761	.010
ภายในกลุ่ม	39.034	172	.227		
รวม	41.195	174			

นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 12 เมื่อใช้ one way analysis of variance (ANOVA) ทดสอบค่าเฉลี่ย  
คะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหาร ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนก  
ตามระดับการศึกษา พบว่ามีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของ  
ผู้บริหาร ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับการศึกษา ที่ระดับนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหาร  
ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามระดับการศึกษา  
โดยใช้วิธีเชฟเฟ (Sheffe)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ ทักษะด้านความคิด ของผู้บริหารจำแนก ตามระดับการศึกษา		ปวส.หรือ อนุปริญญา	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
	$\bar{X}$	3.4333	3.53 21	3.8156
ปวส.หรืออนุปริญญา	3.4333	x	N / S	N / S
ปริญญาตรี	3.5321		x	P < 0.05
สูงกว่าปริญญาตรี	3.8156			x

จากตารางที่ 13 พบว่า การใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารที่มีระดับการศึกษา  
ปริญญาตรีและ ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ 0.05 ส่วนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารที่มีระดับการศึกษา ปวส.หรือ  
อนุปริญญาและผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และการใช้ทักษะด้านความคิดของ  
ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษา ปวส.หรืออนุปริญญา และผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญา  
ตรี ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหาร  
ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่  
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยใช้ one way analysis of variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ ทักษะด้านเทคนิคของ ผู้บริหารจำแนกตาม ประสบการณ์ในการ ทำงานที่ กฟภ.	N	Mean
5 ปี หรือต่ำกว่า	2	3.3333
6 - 10 ปี	3	3.7037
11 - 15 ปี	16	3.2431
16 ปีขึ้นไป	154	3.2475

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	.627	3	.209	.887	.449
ภายในกลุ่ม	40.298	171	.236		
รวม	40.925	174			

นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 14 เมื่อใช้ one way analysis of variance (ANOVA) ทดสอบค่าเฉลี่ย  
คะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหาร ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนก  
ตามประสบการณ์ในการทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนน  
การใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตาม  
ประสบการณ์ในการทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร  
ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่  
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยใช้ one way analysis of variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ ทักษะด้านมนุษย สัมพันธ์ของผู้บริหาร จำแนกตาม ประสบการณ์ในการ ทำงานที่ กฟภ.	N	Mean
5 ปี หรือต่ำกว่า	2	3.9000
6 - 10 ปี	3	3.8667
11 - 15 ปี	16	3.7375
16 ปีขึ้นไป	154	3.9201

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	.487	3	.162	.578	.630
ภายในกลุ่ม	48.092	171	.281		
รวม	48.579	174			

นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 15 เมื่อใช้ one way analysis of variance (ANOVA) ทดสอบค่าเฉลี่ย  
คะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค  
จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้าน  
มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามประสบการณ์ใน  
การทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหาร  
ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่  
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยใช้ one way analysis of variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ ทักษะด้านความคิด ของผู้บริหารจำแนก ตามประสบการณ์ใน การทำงานที่ กฟภ.	N	Mean
5 ปี หรือต่ำกว่า	2	2.5000
6 - 10 ปี	3	3.6333
11 - 15 ปี	16	3.2438
16 ปีขึ้นไป	154	3.6305

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	4.542	3	1.514	7.064	.000
ภายในกลุ่ม	36.653	171	.214		
รวม	41.195	174			

นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 16 เมื่อใช้ one way analysis of variance (ANOVA) ทดสอบค่าเฉลี่ย  
คะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหาร ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนก  
ตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่ามีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของ  
ผู้บริหารในสำนักงาน กลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่  
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหาร  
ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน  
ที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยใช้วิธีเชฟเฟ (Sheffe)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ ทักษะด้านความคิด ของผู้บริหารจำแนก ตามประสบการณ์ ในการทำงานที่ กฟภ.	5 ปี หรือ ต่ำกว่า	6-10 ปี	11-15 ปี	16 ปี ขึ้นไป	
	$\bar{X}$	2.5000	3.6333	3.2438	3.6305
5 ปี หรือต่ำกว่า	2.5000	x	N/S	N/S	p < 0.05
6-10 ปี	3.6333		x	N/S	N/S
11-15 ปี	3.2438			x	P < 0.05
16 ปีขึ้นไป	3.6305				x

หมายเหตุ กฟภ. หมายถึง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

จากตารางที่ 17 พบว่า การใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ กฟภ. 5 ปี หรือต่ำกว่า และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ กฟภ. 16 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ กฟภ. 11-15 ปี และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ กฟภ. 16 ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกเหนือจากนี้ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## ตอนที่ 3

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในสำนักงานกลาง  
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ค่าเฉลี่ยคะแนน การใช้ทักษะ ของผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค		
	N	$\bar{X}$	S.D.
ผู้บริหารระดับสูง	33	3.14	0.56
ผู้บริหารระดับกลาง	71	3.29	0.53
ผู้บริหารระดับต้น	71	3.28	0.39
รวม	175	3.26	0.49

จากตารางที่ 18 พบว่าผู้บริหารระดับกลางมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.29$ ) รองลงมาเป็นค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารระดับต้น ( $\bar{X} = 3.28$ ) และค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารระดับสูง ( $\bar{X} = 3.14$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ค่าเฉลี่ยคะแนน การใช้ทักษะ ของผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์		
	N	$\bar{X}$	S.D.
ผู้บริหารระดับสูง	33	4.19	0.50
ผู้บริหารระดับกลาง	71	3.99	0.49
ผู้บริหารระดับต้น	71	3.68	0.50
รวม	175	3.90	0.53

จากตารางที่ 19 พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.19$ ) รองลงมาเป็นค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับกลาง ( $\bar{X} = 3.99$ ) และค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับต้น ( $\bar{X} = 3.68$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในสำนักงาน  
กลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ค่าเฉลี่ยคะแนน การใช้ทักษะ ของผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิด		
	N	$\bar{X}$	S.D.
ผู้บริหารระดับสูง	33	3.85	0.44
ผู้บริหารระดับกลาง	71	3.68	0.49
ผู้บริหารระดับต้น	71	3.36	0.41
รวม	175	3.58	0.49

จากตารางที่ 20 พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.85$ ) รองลงมาเป็นค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับกลาง ( $\bar{X} = 3.68$ ) และค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับต้น ( $\bar{X} = 3.36$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดของ  
ผู้บริหารในแต่ละระดับ และโดยภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารในสำนักงาน  
กลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ค่าเฉลี่ย คะแนน การใช้ทักษะ ของผู้บริหาร	N	ทักษะ ด้านเทคนิค		ทักษะด้าน มนุษยสัมพันธ์		ทักษะ ด้านความคิด	
		$\bar{X}$	ระดับ การใช้ ทักษะ	$\bar{X}$	ระดับ การใช้ ทักษะ	$\bar{X}$	ระดับ การใช้ ทักษะ
ระดับสูง	33	3.14	ปานกลาง	4.19	มาก	3.85	มาก
ระดับกลาง	71	3.29	ปานกลาง	3.99	มาก	3.68	มาก
ระดับต้น	71	3.28	ปานกลาง	3.68	มาก	3.36	ปานกลาง
รวม		3.26	ปานกลาง	3.90	มาก	3.58	มาก

จากตารางที่ 21 เมื่อพิจารณาการใช้ทักษะการบริหารแต่ละด้านของผู้บริหารระดับ  
ต่างๆ ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่าผู้บริหารระดับสูงมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้  
ทักษะด้านเทคนิคอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์  
และทักษะด้านความคิดอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารระดับกลางมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้าน  
เทคนิคอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะ  
ด้านความคิด อยู่ในระดับมาก สำหรับผู้บริหารระดับต้น มีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้าน  
มนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ส่วนค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้าน  
ความคิดอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารใน  
สำนักงานกลาง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค อยู่ในระดับ  
ปานกลาง ส่วนค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดอยู่ใน  
ระดับมาก

ตารางที่ 22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารระดับต่าง ๆ  
ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยใช้ one way analysis of variance  
(ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนน การใช้ทักษะด้าน เทคนิคของ		N	Mean
ผู้บริหารระดับสูง		33	3.1414
ผู้บริหารระดับกลาง		71	3.2864
ผู้บริหารระดับต้น		71	3.2786

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	.535	2	.267	1.139	.323
ภายในกลุ่ม	40.390	172	.235		
รวม	40.925	174			

นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 22 เมื่อใช้ one way analysis of variance (ANOVA) ทดสอบค่าเฉลี่ย  
คะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค  
ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่ระดับ  
นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับต่างๆ ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยใช้ one way analysis of variance (ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของ		N	Mean
ผู้บริหารระดับสูง		33	4.1879
ผู้บริหารระดับกลาง		71	3.9901
ผู้บริหารระดับต้น		71	3.6817

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	6.695	2	3.47	13.746	.000
ภายในกลุ่ม	41.884	172	.244		
รวม	48.579	174			

นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 23 เมื่อใช้ one way analysis of variance (ANOVA) ทดสอบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับต่างๆ ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่ามีความแตกต่างกันของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับต่างๆ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยใช้วิธีเซฟเฟ (Sheffe)

ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของ		ผู้บริหารระดับสูง	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับต้น
	$\bar{X}$	4.1879	3.9901	3.6817
ผู้บริหารระดับสูง	4.1879	x	N / S	P < 0.001
ผู้บริหารระดับกลาง	3.9901		x	P < 0.001
ผู้บริหารระดับต้น	3.6817			x

จากตารางที่ 24 พบว่า การใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับต้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และพบว่าการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ส่วนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลาง ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001



ตารางที่ 25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับต่าง ๆ  
ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยใช้ one way analysis of variance  
(ANOVA)

ค่าเฉลี่ยคะแนน การใช้ทักษะด้าน ความคิดของ	N	Mean
ผู้บริหารระดับสูง	33	3.8455
ผู้บริหารระดับกลาง	71	3.6831
ผู้บริหารระดับต้น	71	3.3592

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	6.542	2	3.271	16.236	.000
ภายในกลุ่ม	34.653	172	.201		
รวม	41.195	174			

นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 25 เมื่อใช้ one way analysis of variance (ANOVA) ทดสอบค่าเฉลี่ย  
คะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค  
พบว่า มีความแตกต่างกันในเรื่องการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้า  
ส่วนภูมิภาค ระหว่างผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ที่ระดับนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับต่าง ๆ  
ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยใช้วิธีเชฟเฟ (Sheffe)

ค่าเฉลี่ยคะแนน การใช้ทักษะด้าน ความคิดของ		ผู้บริหารระดับสูง	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับต้น
	$\bar{X}$	3.8455	3.6831	3.3592
ผู้บริหารระดับสูง	3.8455	x	N / S	P < 0.001
ผู้บริหารระดับกลาง	3.6831		x	P < 0.001
ผู้บริหารระดับต้น	3.3592			x

จากตารางที่ 26 พบว่า การใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และพบว่าการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ส่วนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางนั้น พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค” มีวัตถุประสงค์คือ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง ลักษณะส่วนบุคคล กับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับต่างๆ ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และเพื่อเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารแต่ละระดับในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมีสมมติฐานของการวิจัยดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะการบริหาร
2. ค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับแตกต่างกัน
  - 2.1 ผู้บริหารระดับต้น มีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค มากกว่าผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ตามลำดับ
  - 2.2 ผู้บริหารระดับกลางมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่าผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับสูง ตามลำดับ
  - 2.3 ผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิด มากกว่าผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวน 175 คน ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 33 คน ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 71 คน และผู้บริหารระดับต้น จำนวน 71 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบ Likert Scale สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบที ( t - distribution ) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว one - way analysis of variance (ANOVA) และเมื่อพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ 1 คู่ มีความ

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะดำเนินการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดยวิธีการของเซฟเฟ (Sheffe) ซึ่งผลการศึกษาวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

### สรุปผลการวิจัย

1. พบว่ากลุ่มตัวอย่างผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง 33 คน ผู้บริหารระดับกลาง 71 คน และผู้บริหารระดับต้น 71 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตกอยู่ในช่วง 46 ปีขึ้นไป จบการศึกษาปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมาแล้วไม่ต่ำกว่า 16 ปี

2. พบว่าลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารในสำนักงานกลาง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทางด้านระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะด้านเทคนิค และเมื่อดูความสัมพันธ์รายคู่ ก็พบว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความสัมพันธ์กัน สำหรับลักษณะส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงานที่ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และตำแหน่ง ไม่พบความสัมพันธ์

3. พบว่าลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารในสำนักงานกลาง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทางด้านตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และเมื่อดูความสัมพันธ์ รายคู่ก็พบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้นมีความสัมพันธ์กัน นอกจากนั้นผู้บริหาร ระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นก็มีความสัมพันธ์กัน สำหรับลักษณะส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ไม่พบความสัมพันธ์

4. พบว่าลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารในสำนักงานกลาง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทางด้านเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะด้านความคิด และเมื่อดูความสัมพันธ์รายคู่ทางด้านระดับการศึกษา ก็พบว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความสัมพันธ์กัน และเมื่อดูความสัมพันธ์รายคู่ทางด้านประสบการณ์ในการทำงาน ที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 5 ปี หรือต่ำกว่า และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 16 ปีขึ้นไป มีความสัมพันธ์กัน นอกจากนั้น ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 11-15 ปี และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 16 ปีขึ้นไป ก็มีความสัมพันธ์กัน และเมื่อดูความสัมพันธ์รายคู่ทางด้านตำแหน่ง พบว่าผู้บริหารระดับสูงและ

ผู้บริหารระดับต้นมีความสัมพันธ์กัน นอกจากนั้นผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น ก็มีความสัมพันธ์กัน สำหรับลักษณะส่วนบุคคลทางด้านอายุ ไม่พบความสัมพันธ์

5. เมื่อตรวจสอบสมมติฐานข้อ 2.1, 2.2 และ 2.3 พบว่าผู้บริหารระดับสูงมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 2.3 แต่เมื่อตรวจสอบสมมติฐานข้อ 2.1 และ 2.2 พบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

6. ไม่พบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

7. พบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และเมื่อตรวจสอบโดยวิธีการของเซฟเฟ (Sheffe) พบว่าการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับต้น และการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

8. พบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และเมื่อตรวจสอบโดยวิธีการของเซฟเฟ (Sheffe) พบว่าการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับต้น และการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

9. เมื่อพิจารณาการใช้ทักษะการบริหารในแต่ละด้านของผู้บริหารระดับต่างๆ ในสำนักงานกลาง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า ผู้บริหารระดับสูง ใช้ทักษะด้านเทคนิคในระดับปานกลาง ใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับมาก และใช้ทักษะด้านความคิด ในระดับมาก ผู้บริหารระดับกลางใช้ทักษะด้านเทคนิคในระดับปานกลาง ใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับมาก และใช้ทักษะด้านความคิดในระดับมาก ผู้บริหารระดับต้นใช้ทักษะด้านเทคนิคในระดับปานกลาง ใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับมาก และใช้ทักษะด้านความคิดในระดับปานกลาง

#### อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้บริหารในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่าผู้บริหารระดับสูงมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ตามลำดับ ผลการวิจัยนี้เป็นไปตาม

สมมติฐานข้อ 3 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robert L. Katz (1974) ที่กล่าวว่า เมื่อผู้บริหารอยู่ในระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น ทักษะด้านความคิดจะกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจในเรื่องนโยบายและการปฏิบัติงานในขอบข่ายกว้างๆ และทักษะด้านความคิดนี้เป็นทักษะที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง ส่วนผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นนั้น ทักษะด้านความคิดจะมีความสำคัญน้อยลง และผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับคำกล่าวของ สมคิด บางโม (2538: 44-45) ที่กล่าวว่า ทักษะด้านความคิด หมายถึง ความเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้รวดเร็ว ฉับไว เข้าใจขอบข่ายของงานอย่างแท้จริง เมื่อพบปัญหาก็สามารถแก้ไขและตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง มีความชำนาญในการวางแผน สั่งการ ควบคุม และสามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีทักษะด้านนี้มาก สำหรับผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นก็จะใช้ทักษะด้านนี้น้อยลงไปตามลำดับ นอกจากนี้ ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับคำกล่าวของ มนูญ ตนะวัฒนา ( 2537 : 52-53 ) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงใช้เวลาส่วนใหญ่ในด้านการบริหาร ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่ต้องใช้ความคิดพิจารณาหาเหตุผล และตัดสินใจมากกว่าผู้บริหารระดับต่ำกว่า

2. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารในแต่ละด้านของผู้บริหารระดับต่างๆ ในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งที่ผูกใจพนักงาน และจะเห็นได้ว่าผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Robert L. Katz (1974) ที่กล่าวว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความจำเป็นและความสำคัญต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพทุกระดับ ทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง เนื่องจากผู้บริหารทุกระดับจะต้องทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การ ดังนั้นความเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก การสื่อสารในองค์การ และมนุษยสัมพันธ์จะมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ

#### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารระดับต้นในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีการใช้ทักษะด้านเทคนิคในระดับปานกลาง ซึ่งถือว่าดีอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม อาจจะมีการสำรวจความต้องการของผู้บริหารระดับต้น ว่าเขายังขาดความรู้ความชำนาญอะไรอีกบ้าง หรือสำรวจว่าเขาต้องการพัฒนาอะไร เพื่อให้เขามีความรู้ความชำนาญมากขึ้น และควรจัดให้มีการอบรม

ต่างๆเหล่านั้นแก่ผู้บริหารระดับต้น เพื่อให้ผู้บริหารระดับต้นจะได้มีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดี และสามารถแนะนำให้พนักงานเข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโดยให้ผู้บริหารประเมินตนเอง และให้พนักงานระดับปฏิบัติงานประเมินผู้บริหารด้วย เนื่องจากการให้ผู้บริหารประเมินตนเองฝ่ายเดียว ผู้บริหารอาจจะมีการลำเอียงประเมินตนเองในแง่บวกเท่านั้น
2. ควรทำการวิจัย เปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหาร ของผู้บริหาร ในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารในสำนักงานกลาง กับผู้บริหารในส่วนภูมิภาค
3. ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโดยเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารของการไฟฟ้าทั้ง 3 หน่วยงาน คือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
4. ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโดยเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารในองค์กรเอกชน กับผู้บริหารในองค์กรรัฐวิสาหกิจ

## บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

ภิญโญ สาธร. **หลักบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2516.

บุญเลิศ ไพรินทร์. **คู่มือเรื่องบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาระดับ  
ต้น**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2535.

ประคอง กระณสูตร. **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2525.

มนูญ ตนะวัฒนา. **การบริหารการจัดการธุรกิจยุคใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : อีรพวงษ์การ  
พิมพ์, 2537.

สมคิด บางโม, ร.ศ. **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์, 2538.

สมยศ นาวิการ, ร.ศ. **การบริหาร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2536.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. **หลักบริหารการศึกษาทั่วไป**. กรุงเทพฯ : อนงศิลป์การพิมพ์, 2527.

\_\_\_\_\_. **การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภาพใจ,  
2538.

## วารสารและเอกสารอื่นๆ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. **สรุปความคืบหน้าการแปรรูปการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค**. เดือนสิงหาคม,  
2541.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. **วารสารมัธยมปริทัศน์**. ปีที่ 2 ฉบับที่ 1. ประจำเดือนกันยายน 2531-  
กุมภาพันธ์ 2532.

ปนัดดา เผือกขาว. "การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ", **วารสารกรมบัญชีกลาง**. ปีที่ 36 ฉบับที่ 4.  
กรกฎาคม - สิงหาคม 2538.

## วิทยานิพนธ์

ขนิษฐา จิตรอรุณ. "การศึกษบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาระดับ  
ต้นเพื่อการบริหารงานบุคคลในกรมอาชีวศึกษา." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์  
อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2536.



- ทัศนีย์ เขี่ยมผ่อง. "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- นวลศรี ตาสิน. "ทักษะทางการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติตามการรับรู้ของตนเอง." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- วิรัช อธิประยูร. "ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.
- เสรี เลิศสุชาติวินิช. "ทักษะและพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.
- สุนีย์ จิตรเนื่อง. "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.
- สุรชาติ สูงตรง. "ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับบริการล้างรถยนต์ด้วยเครื่องอัตโนมัติของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2541.

## ภาษาอังกฤษ

### Books

- American Association of School Administrators. Staff Relations in School Administration. Washington D.C. : The Association, 1955.
- Burton, Gene and Thankur, Manab. Management Today Principles and Practice. New Delhi : Tata McGraw-Hill, 1995.
- Campbell, Roald F. and Gregg, Russell T., eds. Administration Behavior in Education. New York : Harper and Row Publishers, 1957.

Drucker, Peter F.. **The Practice of Management**. New York : Harper & Row Publishers, 1954.

Flippo, Edwin. **Management : A Behavioral Approach**. 2<sup>nd</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon, 1970.

Harris, Ben M. **Supervisory Behavior in Education**. Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1963.

Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H.. **Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources**. 5<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs (NJ) : Prentice-Hall, 1988.

Katz, Daniel and Kahn, Robert. **The Social Psychology of Organization**. New York: John Wiley and Sons, 1966.

Koontz, Harold D. and Cyrill O' Donnell. **Principle of Management**. New York: McGraw-Hill, 1972.

Luther, Gulick. **Note on the Theory of Organization**. New York: Columbia University Press, 1936.

Mintzberg, Henry. **The Nature of Managerial Work**. London : Practice-Hall, Inc., 1980.

Morrisey, George. **Management by Objectives and Results in the Public Sector**. Reading, Mass : Addison-Wesley, 1976.

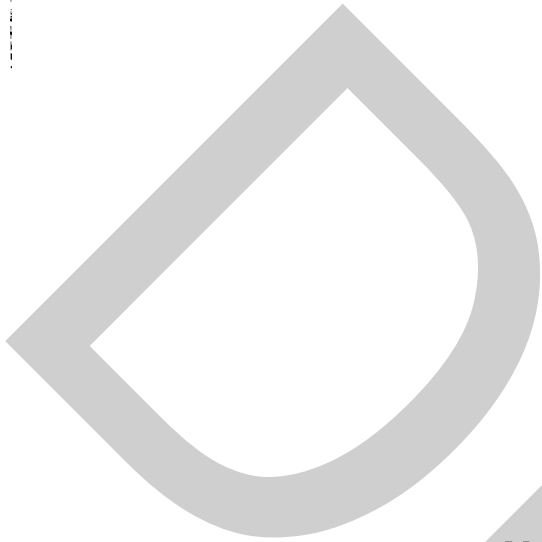
Simon, Herbert A.. **Administrative Behavior**. New York : Macmillan, 1965.

Tead, Ordway. **Art of Administration**. New York : McGraw-Hill Book Co., 1951.

Ullrich, R. A. and Wieland, G. F. **Organization Theory and Design**. Illinois : Richard D. Trwin, Inc., 1980.

#### Journals

Katz, Robert L.. **Skill of an Effective Administrator**. Harvard Business Review. 52 (September-October), 1974.



ภาคผนวก ก.

แบบสอบถาม



### แบบสอบถาม

**เรื่อง** การศึกษาเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ในสำนักงานกลาง  
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

แบบสอบถามชุดนี้ จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ในหลักสูตรปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการและการบริหารองค์การ ข้อมูล  
ของท่านจะเป็นประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณ  
เป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านครั้งนี้

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน  
ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร

**ตอนที่ 1** ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในวงเล็บหน้าข้อความที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุดเพียง  
ข้อเดียว

1. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

2. อายุ

( ) 25 ปี หรือต่ำกว่า

( ) 36 - 45 ปี

( ) 26 - 35 ปี

( ) 46 ปีขึ้นไป

## 3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่า ปวส. หรือต่ำกว่าอนุปริญญา       ปริญญาตรี  
 ปวส. หรืออนุปริญญา       สูงกว่าปริญญาตรี

## 4. จำนวนปีที่ทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

- 5 ปี หรือต่ำกว่า       11 - 15 ปี  
 6 - 10 ปี       16 ปีขึ้นไป

## 5. ตำแหน่งปัจจุบัน

- ผู้อำนวยการฝ่าย / รองผู้อำนวยการฝ่าย / ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย  
 ผู้อำนวยการกอง / รองผู้อำนวยการกอง / ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง  
 หัวหน้าแผนก

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาคำถามซึ่งเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ในสำนักงานกลาง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับของการปฏิบัติที่ท่านปฏิบัติงานเหล่านี้ในระดับใด

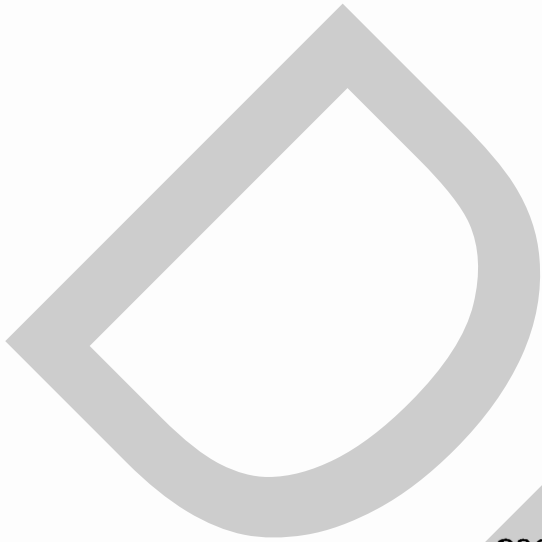
- หมายเหตุ 1. คำว่า "หน่วยงานของท่าน" หมายถึง ฝ่าย หรือกอง หรือแผนก ที่ท่านสังกัดอยู่  
2. คำว่า "ความรู้ทางด้านเทคนิค" หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับวิธีการ เทคนิค และอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ซึ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ

ทักษะของผู้บริหาร	ระดับของการปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	มาก 4	มากที่สุด 5
1. ท่านปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ทางด้านเทคนิค					
2. แม้ว่าท่านเป็นหัวหน้างาน แต่ท่านก็ยังปฏิบัติงานในชั้นปฏิบัติการเอง					
3. ท่านใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ของหน่วยงานของท่าน ด้วยตัวท่านเอง					
4. การปฏิบัติงานทางด้านเทคนิคยังมีความจำเป็นสำหรับท่าน					
5. ท่านพูดหรือเขียนคำสั่งให้ผู้ปฏิบัติตามเข้าใจได้ถูกต้อง และชัดเจน					
6. ท่านจัดทำสถิติและแผนภูมิเกี่ยวกับข้อมูลของหน่วยงานของท่านได้ถูกต้องชัดเจน					
7. ท่านจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่าน เพื่อเสนอหน่วยงานระดับสูงขึ้นได้อย่างถูกต้องเรียบร้อย					
8. ท่านแก้ไขปัญหาความผิดพลาดของงานในหน่วยงานของท่าน ด้วยตัวท่านเอง					

ทักษะของผู้บริหาร	ระดับของการปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5
9. ท่านให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานแก่พนักงานในหน่วยงานของท่าน					
10. ท่านคิดวิธีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานของท่าน					
11. ท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม					
12. ท่านให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถ					
13. ท่านยกย่องให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน					
14. ท่านให้ความสำคัญกับตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกสถานการณ์					
15. ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามข้อข้องใจเมื่อเกิดปัญหาข้อขัดแย้ง					
16. ท่านให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนในหน่วยงานอย่างจริงใจ					
17. ท่านสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในกลุ่มผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี					
18. ท่านแสดงความยินดีและยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ					
19. ท่านเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง					
20. ท่านจัดให้มีการพบปะสังสรรค์เพื่อสร้างมิตรสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคลากรระดับต่าง ๆ					
21. ท่านกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และขอบข่ายของงานที่ปฏิบัติ					

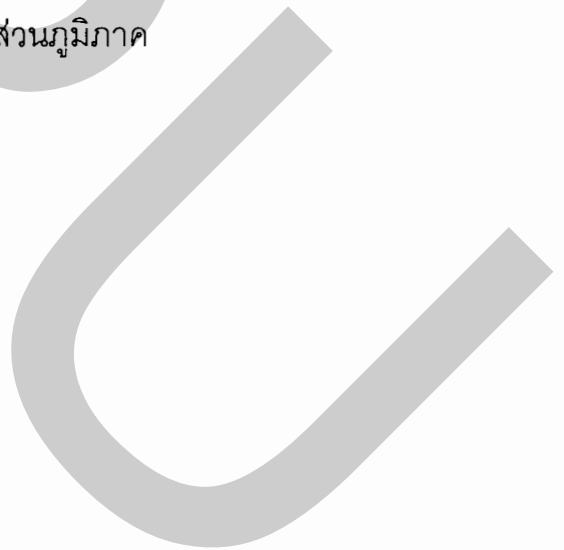
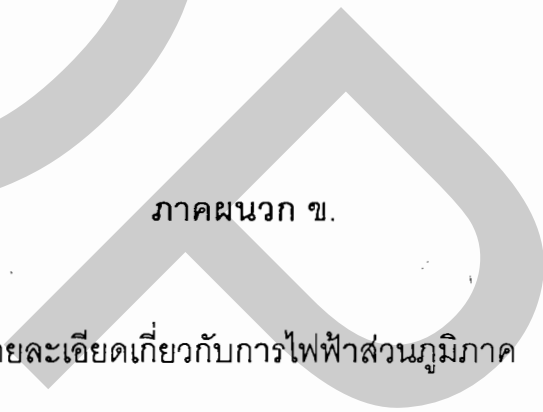
ทักษะของผู้บริหาร	ระดับของการปฏิบัติ				
	น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5
22. ท่านวิเคราะห์งานที่ท่านรับผิดชอบได้ เป็นอย่างดี					
23. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมดที่ท่าน รับผิดชอบ และรู้ว่าหน่วยงานย่อยสัมพันธ์กัน อย่างไร					
24. ท่านวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ในอนาคตได้อย่างแม่นยำ					
25. ท่านมีความชำนาญในการวางแผน สั่งการ และควบคุม					
26. เมื่อพบปัญหาท่านสามารถแก้ไขและตัดสินใจ ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง					
27. ท่านทราบถึงความต้องการที่จำเป็นในด้าน งบประมาณ และมีเหตุผลในการขอ งบประมาณ					
28. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายเกี่ยวกับ การดำเนินงานของหน่วยงานของท่าน					
29. ท่านมีความรู้ทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับงานของทุก หน่วยงานย่อย ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของท่าน					
30. ท่านสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ					





ภาคผนวก ข.

รายละเอียดเกี่ยวกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค



## การเริ่มต้นกิจการไฟฟ้าในส่วนภูมิภาคของประเทศไทย

กระทรวงมหาดไทยเล็งเห็นว่า สุขาภิบาลหัวเมืองต่างๆ มีประชาชนอยู่หนาแน่น มีความเจริญรุ่งเรือง ควรจะได้จัดสร้างการไฟฟ้าขึ้น

ปี 2472 ได้จัดตั้งแผนกไฟฟ้าขึ้นในกองบัญชาการ กรมสาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่สำรวจ และจัดสร้างการไฟฟ้าตามสุขาภิบาลเมืองต่างๆตามเห็นสมควร ปี 2477 ได้ปรับปรุงเป็นกองไฟฟ้าสังกัดกรมโยธาเทศบาลกระทรวงมหาดไทย พร้อมกับการไฟฟ้าสุขาภิบาลก็เปลี่ยนมาเป็นการไฟฟ้าเทศบาล

ปี 2496 กองไฟฟ้าได้เปลี่ยนชื่อมาเป็นการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สังกัดกรมโยธาเทศบาล กระทรวงมหาดไทย

ปี 2497 รัฐบาลได้ใช้วิธีออกพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเป็นองค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อประโยชน์ในทางเศรษฐกิจหรือช่วยเหลือในการครองชีพ หรืออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน โดยใช้เงินลงทุนจากงบประมาณแผ่นดิน โดยมีสภาพเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย มีสำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ในจังหวัดพระนคร

## ปัจจุบันการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

เป็นรัฐวิสาหกิจสาธารณูปโภค สังกัดกระทรวงมหาดไทย ได้รับการสถาปนาขึ้น เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2503 ตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2503 โดยได้รับการโอนบรรดาทรัพย์สิน หนี้สิน และความรับผิดชอบขององค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในขณะนั้นมา ดำเนินการ

## เป้าหมายในการดำเนินการ

1. ปรับปรุงการจัดหาและการบริการไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพปลอดภัย มีความมั่นคง สม่าเสมอเชื่อถือได้เพียงพอ รวดเร็วทันแก่ความต้องการใช้พลังงานไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
2. พัฒนากิจการด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มรายได้เลี้ยงตัวเองได้ มีกำไรพอสมควร ตลอดจนมีเงินทุนเพียงพอแก่การขยายงาน
3. พัฒนาการบริหารงานองค์การ การบริหารบุคคล และการจัดทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

### การบริหารงานและพื้นที่ในความรับผิดชอบของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีสำนักงานกลาง ตั้งอยู่ที่กรุงเทพมหานคร มีหน้าที่กำหนดนโยบายและแผนงาน ให้คำแนะนำ ตลอดจนจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ให้หน่วยงานในส่วนภูมิภาค ได้แบ่งการบริหารงานออกเป็น ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ สำนักผู้ว่าการ สำนักตรวจสอบภายใน สำนักผู้ตรวจการ สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฝ่ายและกอง

สำหรับในส่วนภูมิภาค แบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลางและภาคใต้ แต่ละภาคประกอบด้วย 3 การไฟฟ้าเขต (เทียบเท่าระดับฝ่าย) รวมเป็น 12 การไฟฟ้าเขต มีหน้าที่ควบคุมและให้คำแนะนำแก่สำนักงานการไฟฟ้าต่างๆ ในสังกัด รวม 1,284 แห่ง ในเขตความรับผิดชอบ 73 จังหวัด ซึ่งได้แก่ การไฟฟ้าจังหวัด 73 แห่ง การไฟฟ้าอำเภอ 660 แห่ง และการไฟฟ้าตำบล 551 แห่ง ทั้งนี้จะครอบคลุมพื้นที่ประมาณ 510,000 ตารางกิโลเมตร หรือคิดเป็นร้อยละ 99 ของพื้นที่ทั้งประเทศ



### ประวัติผู้วิจัย

น.ส.สุรัชดา ศาสตร์สุข เกิดเมื่อวันที่ 3 มิถุนายน 2514 ประวัติการศึกษา จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3) ที่โรงเรียนราชินีบน เมื่อปีการศึกษา 2528 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย(ม.6) ที่โรงเรียนสตรีรัตนบุรี เมื่อปีการศึกษา 2531 และจบการศึกษาระดับปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (พาณิชยนาวิ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อปีการศึกษา 2535

ประวัติการทำงาน พ.ศ. 2536-2537 ทำงานที่บริษัทปทุมธานีคอนกรีต จำกัด ตำแหน่งผู้ประสานงานขาย ฝ่ายการตลาด และเป็นอาจารย์พิเศษสอนภาษาอังกฤษระดับต้น สถาบันสอนภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ (ECC) และ พ.ศ. 2537 จนถึงปัจจุบัน ทำงานที่สำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ตำแหน่งวิทยากรระดับ 5 ฝ่ายธุรการ