

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะทำการประเมินศักยภาพของผู้บริหารกิจการในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เพื่อที่จะได้ทราบว่าผู้บริหารกิจการมีศักยภาพด้านการบริหารมากน้อยเพียงใด

ดังนั้นผู้วิจัย จึงได้ศึกษา รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เนื่องจาก โครงการดังกล่าว ผู้ผลิตมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเพื่อประกอบกิจการ (พัฒนาชุมชน, 2545) และมีการบริหารกิจการให้ได้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย ซึ่ง ประธานกลุ่ม หรือผู้นำกลุ่ม มีบทบาทในการบริหารกิจการให้ประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว ผู้วิจัย ได้สรุปเป็น กรอบแนวคิดที่สอดคล้องกับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ โดยแบ่งออกเป็น 5 แนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์
 2. แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่ม
 3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
 4. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินบุคคล
 5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์

สำหรับนโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ นั้นเป็นแนวคิด (concept) ที่จะสร้างความเจริญให้แก่ชุมชน โดยสร้างอาชีพด้วยการผลิตหรือจัดการทรัพยากร ที่มีอยู่ในท้องถิ่นให้กลายเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ มีจุดเด่น จุดขาย และให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่นซึ่งสามารถนำไปสู่การมีรายได้ที่มั่นคง และต่อเนื่อง สามารถยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของคนในชุมชน ให้ดีขึ้น รวมทั้งต้องการให้สินค้าที่ผลิตเป็นที่รู้จักแพร่หลายไปทั่วประเทศ และทั่วโลก ซึ่งมีรายละเอียดของหลักการดำเนินงาน ดังนี้

1.1 หลักการพื้นฐานของนโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์

1.1.1 ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล (Local Yet Global) ผลิตภัณฑ์และบริการที่ใช้ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมท้องถิ่นให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากลกล่าว คือ สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นมาที่เกิดจากภูมิปัญญา และวัฒนธรรมท้องถิ่นจะต้องได้คุณภาพมาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.1.2 ความมีอิสระรู้จักพึ่งตนเอง และคิดอย่างสร้างสรรค์ (Self-Reliance-Creativity) กล่าวคือ ต้องมีการระดมความคิดของคนในท้องถิ่น ชุมชน ในการคิดค้น และพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมประเพณีในแต่ละท้องถิ่นให้สอดคล้องอย่างเหมาะสมไม่ซ้ำแบบกัน และเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของหมู่บ้านหรือตำบลโดยใช้วัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรในท้องถิ่น เพื่อผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพ โดยอาศัยความรู้ความสามารถของคนในชุมชน

1.1.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) กล่าวคือ รัฐบาลพยายามส่งเสริม ให้มีการอบรมอาชีพ พัฒนาทักษะ และสนับสนุนให้บุคลากรที่ผลิต สินค้าในท้องถิ่นให้เกิดการรวมกลุ่ม

นอกจากนี้ รัฐบาลได้กำหนดนโยบายที่เกื้อหนุนต่อโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (<http://www.cdd.moi.go.th/onetambon.html>, 2545) ที่จะช่วยให้กิจกรรมดังกล่าวบรรลุเป้าหมาย ดังนี้คือ

1. นโยบายพักชำระหนี้เกษตรกร
2. นโยบายกองทุนหมู่บ้าน เพื่อให้ชาวบ้านกู้เงินกองทุนไปสร้างอาชีพของตนเอง อาจจะทำคนเดียว หรือมีการรวมกลุ่ม
3. นโยบายอินเทอร์เน็ตตำบล เพื่อใช้เป็นช่องทางในการเชื่อมโยงด้านการตลาด และวัตถุดิบ ให้เป็นเครือข่ายทั่วประเทศ

1.2 วิธีการในการดำเนินนโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

1.2.1 ต้องทำความเข้าใจแนวคิด หลักการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ให้ชัดเจนอย่างถ่องแท้ เพื่อสามารถดำเนินการได้ถูกต้อง มีการตรวจสอบให้ตรงตามปรัชญาหรือแนวคิดดังกล่าว

1.2.2 ส่งเสริมให้เกิดแนวคิดประชาสัมพันธวิธีการผลิตสินค้าชุมชน ที่ประสบผลสำเร็จไปสู่ชุมชนอื่น แต่ไม่ใช้การเลียนแบบตัวผลิตภัณฑ์เพื่อให้มีสินค้าผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและกระจายทั่วประเทศ

1.2.3 ส่งเสริมการตลาด และสร้างเครือข่ายเชื่อมโยง การตลาด สินค้า ผลิตภัณฑ์ ทั้งภายใน และภายนอกประเทศ

การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผลนั้นรัฐบาลได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการแต่งตั้ง คณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ พ.ศ. 2544 ประกาศ ณ วันที่ 7 กันยายน 2544 กำหนดให้มีคณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ (กอ.นตผ) โดยมีรองนายกรัฐมนตรี คือ นายพงษ์พล อติเรกสาร เป็นประธานกรรมการซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนแม่บท รวมทั้งมาตรฐานหลักเกณฑ์การคัดเลือก และผลิตภัณฑ์ดีเด่นของตำบล เพื่อให้มีผลในทางปฏิบัติ รัฐบาลได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินงาน และมอบหมายหน่วยงานต่างๆ รับผิดชอบ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระดับตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่หลักในกระบวนการจัดเวทีประชาคมเพื่อคัดเลือกผลิตภัณฑ์ดีเด่นตำบลให้สอดคล้องกับภูมิปัญญา ท้องถิ่น วัตถุดิบ ในท้องถิ่นและแผนชุมชน

ขั้นตอนที่ 2 ระดับอำเภอ/ กิ่งอำเภอ องค์การที่รับผิดชอบ คือ นตผ.อำเภอ/ กิ่งอำเภอ มีหน้าที่หลักในการจัดลำดับผลิตภัณฑ์ดีเด่นตำบลต่างๆ ของอำเภอ/กิ่งอำเภอ การบูรณาการแผน และงบประมาณเพื่อให้การสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 3 ระดับจังหวัด องค์การที่รับผิดชอบ นตผ.จังหวัดมีหน้าที่หลักในการจัดลำดับผลิตภัณฑ์ดีเด่นอำเภอต่างๆ ของจังหวัด การบูรณาการแผนและงบประมาณเพื่อให้การสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 4 และ 5 ระดับส่วนกลาง องค์การที่รับผิดชอบ กอ.นตผ. มีหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการดำเนินงาน หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ กำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์การคัดเลือกขึ้นบัญชีผลิตภัณฑ์ดีเด่นของตำบล และเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนแม่บท ซึ่งประกอบไปด้วยแผนงานต่างๆ 13 แผนงาน (สงขลานครินทร์, 2544 : 4) ดังนี้ 1. แผนงานบริหาร 2. แผนงานส่งเสริมกระบวนการประชาคม 3. แผนงานกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกผลิตภัณฑ์ 4. แผนการส่งเสริมการผลิต 5. แผนงานส่งเสริมมูลค่าเพิ่มของสินค้า 6. แผนงานส่งเสริมการตลาด 7. แผนงานส่งเสริมการวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิต 8. แผนงานเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 9. แผนงานสนับสนุนแหล่งเงินทุน และนิเทศสัมพันธ์ 10. แผนงานส่งเสริมการท่องเที่ยว ศิลปวัฒนธรรมและโบราณสถาน 11. แผนงานประชาสัมพันธ์ 12. แผนงานติดตามและประเมินผลชุมชน 13. แผนงานสุขภาพชุมชน

จากแผนแม่บท ดังกล่าว คณะกรรมการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ ได้พิจารณาอนุมัติเงินงบประมาณแผ่นดินเพื่อการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนแม่บททั้ง 13 แผนเป็นเงินทั้งสิ้น 9,526 ล้านบาท เมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2545 (เอกสารการประชุมคณะกรรมการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ ครั้งที่ 3, 2544 : 5)

2. แนวความคิดเกี่ยวกับกลุ่ม

กลุ่มเกิดจากความต้องการและปัญหาที่มนุษย์ประสบ โดยมุ่งหวังจะช่วยกันแก้ปัญหา หรือ ร่วมมือ ร่วมใจ ในการให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ กลุ่มอาจเกิดขึ้นโดยที่มนุษย์เจตนาสร้างขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่าง หลังจากที่มนุษย์เห็นความสำคัญของการรวมกลุ่มกระทำการกิจกรรม เช่น แต่ละคนมีเงินไม่มากนักแต่หลายๆ คนมารวมกันก็จะมีเงินมากพอที่จะลงทุนประกอบกิจกรรมต่างๆ ได้

2.1 ความหมายของกลุ่ม

ณรงค์ เส็งประชา (2543 : 43) กล่าวว่ากลุ่ม หมายถึง การที่บุคคลจำนวนหนึ่งซึ่งมีมากกว่า 2 คนขึ้นไปมาอยู่ร่วมกัน

ลักษณะดั้งข้อความข้างต้น เรียกว่า กลุ่มคน กลุ่มคนดังกล่าว จะหมายความรวมถึงผู้คนที่มาอยู่ในอาณาบริเวณเดียวกัน อาจมีความสัมพันธ์กัน มีการกระทำต่อกันทางสังคมหรืออาจไม่มีก็ได้ แต่ถ้ามี และมาอยู่ร่วมกันมีจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกัน อาศัยระเบียบ แบบแผนในการกระทำต่อกันทางสังคม และอยู่ร่วมกันเป็นระยะเวลาานาน ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญของกลุ่มสังคม ดังนี้

1. มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาอยู่ร่วมกัน
2. มีการกระทำต่อกัน แต่ละคนมีบทบาทหน้าที่
3. มีระเบียบแบบแผนในการกระทำหรือการดำเนินชีวิตร่วมกัน
4. มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน
5. มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

2.2 ประเภทของกลุ่ม

กลุ่มอาจแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ได้มากมาย เช่น กลุ่มทางธุรกิจ กลุ่มทางการเมืองการปกครอง แต่หากพิจารณาความสัมพันธ์ภายในกลุ่มจะมี 2 ลักษณะ คือ ความสัมพันธ์แบบปฐมภูมิกับความสัมพันธ์แบบทุติยภูมิ (ณรงค์ เส็งประชา, 2543 : 44) กลุ่มสังคมที่จะกล่าวนี้ ได้แก่ กลุ่มการทำงานอาชีพ และกลุ่มการทางสังคม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 กลุ่มการทำงานอาชีพ (task oriented) เป็นกลุ่มที่ผู้คนมารวมตัวกันเพื่อประกอบกิจกรรม หรืองานอาชีพ เพื่อให้ได้ผลตามจุดมุ่งหมาย หรือเพื่อแก้ปัญหาที่ต้องการได้ ตัวอย่างของกลุ่มประเภทนี้ เช่น กลุ่มสหกรณ์ กลุ่มผู้เลี้ยงสุกร

2.2.2 กลุ่มการสังคม (social oriented) ได้แก่ กลุ่มที่มารวมตัวกันเพื่อการคบหาสมาคมเพื่อสังสรรค์สัมพันธ์แบบเป็นกันเอง เพื่อผลทางจิตใจ การกระชับความสัมพันธ์ การผูกมิตร ตัวอย่างของกลุ่มประเภทนี้ เช่น กลุ่มเพื่อนบ้าน กลุ่มนักเรียนร่วมรุ่น กลุ่มการทำงานอาจแยกออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.2.2.1 กลุ่มการทำงานที่ตั้งขึ้นเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ แสวงหากำไร เช่น บริษัท ร้านค้า

2.2.2.2 กลุ่มการทำงานที่ตั้งขึ้นเพื่อสังคม เช่น กลุ่มสหกรณ์ สมาคมสังคมสงเคราะห์

2.2.3 กลุ่มการทำงานอาชีพในชุมชน อาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

2.2.3.1 กลุ่มอาชีพ เช่น กลุ่มเกษตรแผนใหม่

2.2.3.2 กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มร้านค้า และกลุ่มสหกรณ์

2.2.3.3 กลุ่มธนาคาร เช่น ธนาคารข้าว

2.2.4 กลุ่มทางสังคมในท้องถิ่นหรือในชุมชน ได้แก่

2.2.4.1 กลุ่มเยาวชน เช่น กลุ่มหนุ่มสาว

2.2.4.2 กลุ่มสตรีหรือกลุ่มแม่บ้าน เช่น กลุ่มสตรีโภชนาการ

2.2.4.3 กลุ่มพัฒนา กลุ่มอาสาสมัคร

และยังมีกลุ่มสังคมในประเภทอื่นๆ ได้แก่ กลุ่มราชการ และกลุ่มเอกชน กลุ่มจัด

ตั้ง

2.3 กระบวนการบริหารกลุ่ม

กลุ่มสามารถแบ่งตามภาระหน้าที่ในการบริหาร ดังนี้

2.3.1 การจัดตั้งกลุ่มทำงาน

2.3.1.1 ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดภาระหน้าที่และการทำงาน

2.3.1.2 กลุ่มทำงานจะต้องมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการ และการวิเคราะห์เชิงระบบ

2.3.1.3 สมาชิกของกลุ่มที่มีลักษณะทั้งเชิงนิเสธ และเชิงสร้างสรรค์ใน
องค์การ กลุ่มใน องค์การแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.3.1.3.1 กลุ่มที่เป็นทางการ

2.3.1.3.2 กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

2.4 ลักษณะจำเพาะของกลุ่มในองค์การ

จะต้องประกอบไปด้วยกลุ่มต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.4.1 กลุ่มสั่งการ

2.4.2 กลุ่มทำงาน

2.4.3 กลุ่มผลประโยชน์

2.4.4 กลุ่มมิตรภาพ

2.5 กลุ่มคณะกรรมการ (Committee Group)

เป็นกลุ่มชนิดพิเศษ สามารถแบ่งกิจกรรมออกได้ ดังนี้คือ

2.5.1 ภาระหน้าที่ในการแก้ไขความขัดแย้ง แนะนำแนวทางปฏิบัติ เสนอแนว
ความคิด และกำหนดการตัดสินใจ

2.5.2 ทำหน้าที่เป็นประธานที่ประชุม (Chairperson) บริหารกิจการของกลุ่ม

2.5.3 สมาชิก (Member) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.5.3.1 สมาชิกที่ให้ความสนับสนุนร่วมมือในทุกกรณี

2.5.3.2 สมาชิกที่แข่งขันกัน ซึ่งสมาชิกดังกล่าวมีกิจกรรมในการแสดง
ออกเพื่อให้เห็นภาพที่เด่นชัด คือ ความมีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ การสื่อสาร ทักษภาพ ความเป็น
สมาชิกและมีผลผลิต

ในขณะเดียวกัน ชงชัย สันติวงศ์ และชัยยศ สันติวงศ์ (2533 : 105) ได้อธิบาย ขั้นตอน
ของความสำเร็จ 4 ประการในการพัฒนาทีม คือ

1. กลุ่มรูปแบบ (Forming) คือ กลุ่มที่มีโครงสร้างตามสายบังคับบัญชาในรูปแบบของ
ความเป็นผู้นำ มีบทบาทของเอกบุคคผล ความรับผิดชอบและจัดปฏิบัติ

2. กลุ่มระดมความคิด (Storming) คือ ทำความรู้จักกันซึ่งกันและกัน โดยการ
สนทนา โดยการจัดการแบ่งกลุ่มใหม่

3. กลุ่มบรรทัดฐาน (Norming) คือ แนวทางการพัฒนามาตรฐานในการกำหนด
รูปแบบพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกัน

4. กลุ่มปฏิบัติงาน (Performing) คือ กลุ่มที่จะสร้างเอกภาพเพื่อการทำงานร่วมกัน
อย่างมีประสิทธิภาพ

ในโครงการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ การสร้างกลุ่ม และการดำเนินกิจกรรมต่างๆ
ในรูปของกลุ่มที่มีผู้นำเป็นชาวบ้าน นับว่าเป็นหัวใจในการบริหารกิจการของกลุ่มและเป็นผู้บริหาร
ซึ่ง สอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (ม.ป.ป. : 13) กล่าวว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลผู้ซึ่ง

1. เป็นหัวหน้าหรือผู้นำ ของกลุ่มคนในองค์การ
2. เป็นผู้จัดระเบียบ ทรัพยากรต่างๆ และการประสานงาน ปฏิบัติงานของบุคคลฝ่าย

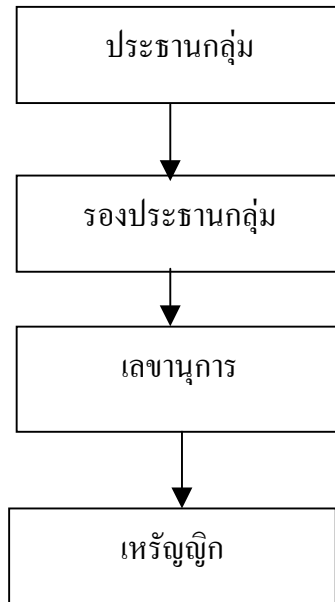
ต่างๆ

3. เป็นผู้รับผิดชอบ ทำให้งานเสร็จตามเป้าหมายโดยอาศัยคนเป็นผู้นำ การบริหาร คือ
การทำให้งานต่างๆ เสร็จลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้นำ

สรุปได้ว่า กลุ่มมีวัตถุประสงค์ และลักษณะที่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม กลุ่มที่จัด
ตั้งขึ้น มีรูปแบบองค์ประกอบ ซึ่งจะต้องมีผู้นำ สมาชิกกลุ่ม หรือ อาจจะมีคณะกรรมการกลุ่มร่วม
ด้วย ก็ได้โดยจะมีการแบ่งหน้าที่กันทำ และพบว่ากลุ่มสังคมจะมีกิจกรรมหลักอยู่ 2 แนวทาง คือ
กิจกรรมเกี่ยวกับการทำมาหากิน ซึ่งอาจเรียกว่า กลุ่มทางเศรษฐกิจ และอีกแนวทางหนึ่ง คือ กลุ่มที่
มุ่งหวังจะช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน

ตัวอย่างการจัดโครงสร้างของกลุ่มในโครงการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ของกลุ่ม
สตรีทอผ้าด้วยกี่กระตุก หมู่ที่ 1 ต.ตะเคียนชะ อ.ระโนด จ.สงขลา

คณะกรรมการผู้บริหารประกอบด้วย



ภาพประกอบ 2 ตัวอย่างโครงสร้างคณะกรรมการผู้บริหารกลุ่มในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ จังหวัดสงขลา

ซึ่งในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ แสดงให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มได้รวมตัวกันเพื่อดำเนินกิจการในเชิงผสมประโยชน์ในทางธุรกิจ และมีการจัดรูปแบบการบริหารที่ค่อนข้างชัดเจน ทั้งในแง่การจัดการองค์การ กระบวนการผลิต การบริหารการเงิน/บัญชี และการตลาด (<http://www.thaitambon.com>, 2545)

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

การบริหารเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การกำหนดจุดประสงค์ กำหนดวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้ได้มาตามวัตถุประสงค์รวมทั้ง การจัดทำงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การติดตามผลการประเมินผลงาน นั้นเป็นกิจกรรมที่มุ่งให้ส่วนต่างๆ ของธุรกิจดำเนินงานสู่จุดมุ่งหมายขององค์กร

โดยทั่วไปแล้วการบริหารจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีจุดมุ่งหมายของการใช้ทรัพยากร
2. มีคณะบุคคลร่วมมือ ร่วมใจกันดำเนินงาน
3. เป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่มีการวางแผน การจัดองค์กร การควบคุม การ

อำนาจการ

4. มีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และผู้บริหารอาจไม่ใช่เจ้าของธุรกิจในองค์กรนั้น

5. ต้องอาศัยทรัพยากรทางการบริหารมาดำเนินการ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ฯลฯ

3.1 ความหมายของการบริหาร

นักบริหารและนักการศึกษาหลายๆ ท่านได้ให้ความหมายของการบริหารแตกต่างกันออกไป ในแง่มุมต่างๆ ดังต่อไปนี้

เกลิณี หงสนนทน์ (2530 : 50) การบริหาร หมายถึง การอำนวยความสะดวกคน ไม่ใช่อำนวยความสะดวกสิ่งของ (the direction of people, not the direction of things)

ไซมอน (Simon, 1976 : 1) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จโดยใช้ศิลปะ

นภาพร ชันชนภา (2528 : 65) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า คือ บุคคลซึ่งสามารถนำเงิน (Money) กำลังคน (Manpower) วัสดุคิพ (Material) และเครื่องจักร (Machinery) ซึ่งจำเป็นต้องมีการวางแผนสำหรับอนาคต การจัดองค์การของกิจการ สังกาาน บุคคล ที่จะทำงาน และควบคุมกิจการ

เซอร์ยี่ โอวานนี่ และ คาร์เวอร์ (Sergiovanni and Carver, 1980 : 5) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศาสตร์ที่ได้พรรณนาอธิบายวิเคราะห์ ตลอดจนพยากรณ์ถึงปรากฏการณ์ขององค์การ และพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์ร่วมกันในความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2532 : 1) กล่าวว่า การบริหาร คือ งานของหัวหน้าที่จะต้องกระทำเพื่อให้กลุ่มต่างๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่รวมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลโดยได้ประสิทธิภาพ หรือการบริหาร คือ การทำงานให้เสร็จลงได้โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำให้สำเร็จ

ชูป กาญจนประกร (อ้างถึงในสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2541 : 5) การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ร่วมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สุโขทัยธรรมมาธิราช (2536 : 5 - 6) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ที่นำเอาทรัพยากรทางการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การบริหาร คือ การที่ผู้บริหารใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันทำกิจกรรมจนบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุดตามเป้าหมายขององค์การจากคำนิยามของคำว่าบริหารนั้นจะเห็น

ได้ว่าการบริหารมีลักษณะเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งเป็นลำดับของการกระทำที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในขั้นสุดท้าย ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจที่จะต้องนำไปปฏิบัติ นั้น คือ ด้านการบริหาร การเงิน การวางแผน การจัดการ/ทรัพยากรมนุษย์ การตั้งการ การควบคุม

3.2 หน้าที่ทางการบริหาร

การจะดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทราบหน้าที่ของการบริหาร (สำนักมาตรฐานการศึกษา สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2545 : 48) ดังนี้คือ

1. หน้าที่ด้านการตลาด (marketing function) การตลาดถือว่าเป็นหัวใจสำคัญยิ่งที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดและเจริญเติบโต เพราะต้องดำเนินการนำสินค้าที่ผลิต หรืออาจเป็นการบริการไปยังผู้แทนจำหน่ายหรือผู้บริโภคคนสุดท้าย หน้าที่ในส่วนนี้ยังประโยชน์แก่ธุรกิจ ดังนี้ในการใช้ส่วนผสมทางการตลาด (marketing mix) ซึ่งประกอบด้วย การปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ (product) การกำหนดราคา (price) การเลือกและการวางแผนด้านสถานที่ (Place) และการส่งเสริมด้านการตลาด (promotion) เป็นการซื้อขายขนส่ง การรักษาสินค้า การกระจายสินค้าเป็นต้น มาวางแผนและพัฒนาตำแหน่งในตลาดเพื่อขยายส่วนแบ่งการตลาดที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

2. หน้าที่ด้านการผลิต (production function) การดำเนินการธุรกิจประเภทนี้ ต้องมีการผลิตหน้าที่ในส่วนนี้จะทำการผลิตวัตถุดิบให้เป็นผลผลิตกึ่งสำเร็จรูป แล้วแต่เป้าหมายของธุรกิจนั้น หน้าที่ด้านการผลิตจะรวมถึงการเก็บรักษาวัตถุดิบ และการบำรุงรักษาเครื่องจักรและเครื่องมือด้วย

3. หน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) คนเป็นปัจจัยที่เป็นกลไกผลักดันให้ธุรกิจดำเนินกิจกรรมไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ธุรกิจนั้นกำหนด ดังนั้น ในการสรรหา การคัดเลือก การบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาจึงเป็นภารกิจที่ธุรกิจต้องให้ความสำคัญเพราะถ้าธุรกิจมีบุคลากรที่มีคุณภาพงานที่กำหนดไว้จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. หน้าที่ด้านการเงินและการบัญชี (finance and accounting function) หน้าที่ส่วนนี้ คือ การเก็บบันทึกข้อมูลด้านการดำเนินงาน งบการเงิน การลงทุน การตัดสินใจทางการเงิน การจัดระบบบัญชี เป็นต้น

สรุปในการจะเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นจำเป็นจะต้องเข้าใจและสามารถทำหน้าที่ในการบริหารด้าน การตลาด การผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์และหน้าที่ด้านการเงินและการบัญชีมาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 ศักยภาพทางการบริหาร

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความหมายของศักยภาพได้มีบุคคล และหน่วยงานต่างๆ ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2525 : 756) ได้ให้ความหมายของคำว่า ศักยภาพ หมายถึง อำนาจ หรือ คุณสมบัติที่อยู่ในสิ่งต่างๆ อาจทำให้พัฒนาหรือปรากฏเป็นสิ่งที่ประจักษ์ได้

เอ เอส ฮอร์นบี้ (A.H.Hornby : 1974) ได้ให้ความหมายของคำว่า Potential คือ ความสามารถหรือสิ่งที่แฝงอยู่ หรือพฤติกรรมที่สามารถแสดงออก

วิทช์ เทียงบุรณะธรรม (2536 : 631) ได้ให้ความหมายว่า ศักยภาพ คือ อำนาจที่แฝงอยู่ในสิ่งต่างๆ

นววรรณ พันธเมธา (2544 : 159) ได้ให้ความหมายว่า ศักยภาพ คือ พลังความสามารถที่มีอยู่ในบุคคล เช่น เชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ร่วมงาน ความสามารถในการบริหารงาน ความสามารถในการปรับตัว

จากความหมายดังกล่าว สรุปว่า ศักยภาพ คือ ความสามารถหรือสิ่งที่แฝงอยู่ หรือ พฤติกรรมที่สามารถแสดงออกหรือคุณสมบัติของบุคคล

ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า ศักยภาพทางการบริหาร มีความหมายอย่างเดียวกับความสามารถทางการบริหาร

มีนักวิจัย นักบริหาร และนักการศึกษาหลายๆ ท่านได้ให้ความหมายของความสามารถในการบริหารแตกต่างกันออกไป ในแง่มุมต่างๆ ดังต่อไปนี้

สมยศ นาวิการ (2524 : 5) กล่าวว่า ผู้บริหาร จำเป็นต้องมีทักษะเพื่อจะได้ปฏิบัติหน้าที่ของตน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมีหลายประการ พอสรุปได้เป็น 3 ด้าน คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง วิธีการ เทคนิค และอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ ทักษะดังกล่าวนี้ได้มาจากประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรม
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนและใช้คนโดยมีความเข้าใจเรื่องการจูงใจ และความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
3. ทักษะด้านความคิดรวบยอดเป็น คือ ความสามารถเข้าใจถึงความ ซับซ้อนขององค์การโดยส่วนรวม และส่วนต่างๆ ขององค์การขึ้นอยู่ระหว่างกันอย่างไร ทักษะดังกล่าวนี้มีประโยชน์ในการตัดสินใจที่ผู้บริหารต้องเข้าใจลักษณะของปัญหาก่อนการตัดสินใจ

เสนาะ ดิเชาว์ (2543 : 9) กล่าวว่า ทักษะทางการบริหารมีความสำคัญในทุกระดับของผู้บริหาร แต่อาจแตกต่างกันเล็กน้อยไม่เท่ากัน แบ่งเป็น 3 ประเภทคือ

1. ทักษะด้านการทำงาน (technical skills) คือ ความสามารถที่จะทำงานใดงานหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญจะต้องรู้วิธีและกระบวนการทำงานอย่างลึกซึ้ง ผู้มีทักษะด้านการทำงานจะต้องผ่านการศึกษารูปแบบทางการ และได้รับการอบรมมาระดับหนึ่ง และมีความสำคัญมากต่อผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารระดับต้น

2. ทักษะด้านมนุษย์ (human skills) คือ ความสามารถในการทำงาน เข้ากับคนได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดการร่วมมือในการทำงานกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ คนที่มีทักษะทางด้านมนุษย์นี้จะต้องรู้จักตัวเองอย่างดีเป็นประการแรก และมีความเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นอย่างแท้จริงเป็นประการที่สอง และมีความสำคัญมากต่อผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น และผู้ปฏิบัติงาน

3. ทักษะทางด้านความคิด (conceptual skills) คือ ความสามารถในการใช้ความคิดในเชิงวิเคราะห์ ความสามารถในการมองสถานการณ์ได้ ไกล่เคียงหรือถูกต้อง แก้ปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อน ได้มองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งต่างๆ สามารถตรวจสอบความสัมพันธ์ของสถานการณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล และแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง

สันติธร ภูริภักดี (2542 : 29-30) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน ซึ่งแต่ละระดับจะมีขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบของงานที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีทักษะความรู้ ความชำนาญต่างๆ ในการบริหาร อันได้แก่ ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน ทักษะด้านสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ทักษะด้านการสื่อสาร ความหมาย ทักษะด้านการบริหารจัดการ ทักษะด้านแนวความคิด และทักษะด้านการเป็นผู้นำ

วันทนา เมืองจันทร์ (2543 : 10-15) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหาร สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม

1. บทบาทตามหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยตรงที่จำเป็นต้องแสดงบทบาทในการบริหารงาน การปฏิบัติงาน การตัดสินใจสั่งการ ได้แก่ บทบาทในฐานะผู้นำ บทบาทในการดำเนินการ บทบาทในการปรับปรุงเสริมแต่งให้ก้าวหน้า

2. บทบาทด้านทักษะและความสามารถพิเศษ ได้แก่ บทบาทในฐานะ นักพูด ที่มีศิลป์และนักฟังที่ดี บทบาทในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี บทบาทในการช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน บทบาทในการสร้างศรัทธาค่านิยม

3. บทบาทเชิงบูรณาการ ซึ่งเป็นบทบาทที่ผู้บริหารได้พัฒนาทักษะต่างๆ จาก การปฏิบัติงานตลอดจนความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดีในการเป็นผู้บริหารแล้วนำมาบูรณาการ ให้งานบริหารพัฒนาไปถึงระดับสูงสุด ได้แก่ บทบาทในการริเริ่มสร้างสรรค์ บทบาทในการเป็น นักเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ในการกำหนดวิสัยทัศน์

สรุปศักยภาพทางการบริหาร คือ การที่ผู้บริหารกิจการมีทักษะในด้านการ ทำงาน (technical skills) ในการใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับเครื่องมือและ ทรัพยากรต่างๆ ระเบียบปฏิบัติและเทคนิคซึ่งรวมถึงเทคนิคในการใช้เครื่องมือในการผลิตและมี ทักษะด้านมนุษย์ (human skills) ทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ คือ มีความสามารถในการทำงานและ ติดต่อสื่อสารกับบุคคล และจะต้องมีทักษะทางด้านความคิด (conceptual skills) มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และสำหรับผู้บริหารระดับสูงการมองการณ์ไกล และแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อ กิจการ

3.4 กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารเป็นกระบวนการหรือวิธีการกำหนดขั้นตอนในการ ปฏิบัติงานซึ่งบางครั้งก็เรียกว่าหน้าที่ของนักบริหารบางคนก็ให้ความเห็นว่ากระบวนการการ บริหาร หมายถึง ขอบข่ายของงานต่างๆ ที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหาร กระบวนการ จัดการเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารพึงปฏิบัติเพื่อการบริหารและบริหารคนในการทำงาน ต่างๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยใช้ทรัพยากรการ บริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการจัดการ ทั้งต้องประกอบด้วยกระบวนการบริหาร

ปรียาพร วงศ์นุตรโรจน์ (2535 : 29-31) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการ บริหารงาน ดังนี้คือ

1. แนวคิดของฟาโย (Henri Fayol) ได้แบ่งหน้าที่และขั้นตอนของการ บริหาร เป็น 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และ การควบคุมงาน

2. แนวคิดของกูลิค และเออร์วิค (Gulick and Urwick) ได้กล่าวว่า กระบวน การบริหารที่เรียกว่า POSDCoRB ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้า ทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการจัดทำงบประมาณ

3. แนวคิดของนิวแมน (Newman) มีขั้นตอนของการบริหาร 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากร การสั่งการ และการควบคุมงาน

4. แนวคิดของสมาคมผู้บริหาร โรงเรียนแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administration - AASA) ได้กำหนดไว้ 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้น การประสานงาน การประเมินผล

5. แนวคิดของเกรก (Russell T. Gregg) ได้เสนอกระบวนการบริหาร 7 ขั้นตอน คือ การตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพล การประสานงาน และการประเมินผล

6. แนวคิดของแคมเบล (Campbell) ได้แบ่งกระบวนการบริหารเป็น 5 ขั้นตอน คือ การตัดสินใจ การจัดโปรแกรม การกระตุ้น การประสานงาน และการประเมินผล

จากแนวคิดต่างๆ โดยสรุปจะเห็นว่า กระบวนการบริหารอย่างน้อยต้องมีการตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การควบคุมงาน การประเมินผลงาน รวมทั้งการกระตุ้น หรือการจูงใจ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

1. การเตรียมการ ได้แก่ การตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ
 2. การปฏิบัติการ ได้แก่ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการจูงใจ
 3. การควบคุมประเมินผล ได้แก่ การควบคุมงาน และการประเมินผลงาน
- สมศักดิ์ สินธุระเวชย์ (2542 : 153-187) กล่าวว่า คุณภาพที่ผู้ประกอบกรต้องให้ความสำคัญ คือ คุณภาพของผลผลิต แต่การที่จะได้มาซึ่งคุณภาพของผลผลิต จะต้องมาจากคุณภาพของกระบวนการ (Process Quality) และคุณภาพของบุคลากร (Human Quality) กระบวนการที่มีคุณภาพจะต้องเป็นกระบวนการที่ครบวงจร คุณภาพของคนต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้ทำงานอย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ รู้ถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้อง

สังัด อุทรานันท์ (2530 : 84-87) กล่าวว่า กระบวนการที่สอดคล้องกับสภาพสังคมไทยซึ่งต้องทำอย่างเป็นขั้นตอนทำเป็นระบบมีความต่อเนื่อง และไม่มีการหยุดนิ่งเรียกย่อๆ ว่า PIDRE มี 5 ขั้นตอนคือ

1. P – Planning (การวางแผน) เป็นขั้นที่ผู้บริหารจะนำการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาและความต้องการจำเป็น รวมทั้งการแผนถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานที่จะจัดขึ้น

2. I – Informing (ให้ความรู้ในสิ่งที่จะทำ) เป็นขั้นตอนของการให้ความรู้ความเข้าใจถึงสิ่งที่ดำเนินการว่าจะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ อย่างไรบ้าง มีขั้นตอนในการดำเนินงาน อย่างไร และจะทำอย่างไรจึงจะทำให้ได้ผลงานออกมาอย่างมีคุณภาพ

3. D – Doing (การปฏิบัติงาน) เป็นการปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถที่ได้รับมาจากขั้นที่ 2 ในขณะที่ทำงาน ผู้บริหารจะคอยควบคุมคุณภาพให้งานสำเร็จทันตามกำหนดเวลา และมีคุณภาพสูง โดยผู้บริหารให้การสนับสนุนในเรื่อง วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องใช้ต่างๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างได้ผล

4. R – Reinforcing (การสร้างขวัญและกำลังใจ) เป็นขั้นตอนการเสริมกำลังและผู้บริหารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความมั่นใจ และเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

5. E – Evaluating (ประเมินผลผลิตของการดำเนินงาน) เป็นการประเมินผลการดำเนินงานซึ่งผ่านไปแล้วว่าเป็นอย่างไร หลังจากประเมินถ้าพบปัญหาหรืออุปสรรคจะต้องปรับปรุง แก้ไข

จากหลักการดังกล่าว พอสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารควรมีการทำงานอย่างเป็นระบบและขั้นตอนที่ต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการบริหารซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการจัดหางบประมาณ พร้อมทั้งเข้าใจหน้าที่ทางการบริหารซึ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับองค์กรธุรกิจ

4. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินบุคคล

การประเมินบุคคลนั้นเป็นหลักสำคัญของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพการประเมินบุคคลในภาษาอังกฤษใช้คำที่แตกต่างกันหลายคำแต่มีความหมายเหมือนกัน เช่น Performance Review, Personnel Rating, Performance Evaluation, Employee Evaluation, Employee Appraisal หรือ Performance Appraisal แต่ในความหมายทั้งหมดนี้ ก็เพื่อพิจารณา ความรู้ตามสายงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ว่าสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยจะต้องพิจารณาคูณสมบัติและพฤติกรรมของบุคคลประกอบด้วย เพื่อสามารถทราบถึง จุดด้อย จุดเด่น ระดับขีดความสามารถ และศักยภาพของ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และหากต้องการให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องดูจุดมุ่งหมายในการประเมิน และการประเมินจะเกิดผลได้ต้องพิจารณาแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินรวมถึงองค์ประกอบที่นำมาใช้เพื่อการประเมินจะต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดโดยข้อมูลต่างๆ ที่ได้ก็สามารถนำมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจทางการบริหาร ในองค์การ และธุรกิจต่างๆ ได้

4.1 ความหมายของการประเมินบุคคล

สำหรับความหมายของการประเมินบุคคลก็คือการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ มี ผู้ให้นิยามไว้ต่างๆ กัน แต่เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้วจะมีลักษณะที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งพอสรุป ได้ดังนี้

แอนดรู ซิกูล่า (Andrew Sikula, อ้างถึงในเกศินี หงสนนทน์ 2530 : 17) การประเมินบุคคลเป็นการประเมินการปฏิบัติงานและศักยภาพของพนักงาน เพื่อการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

แอนโทนี โอ พุดแมน (Anthony O. Putman, อ้างถึงในเกศินี หงสนนทน์ 2530 : 17) ให้ความหมายว่า การประเมินบุคคลเป็นการประเมินการปฏิบัติงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แกรี่ พี ลาแทม (Gary P. Latham , อ้างถึงในเกศินี หงสนนทน์ 2530 : 17) ให้ความหมายว่า การประเมินบุคคลเป็นกระบวนการที่ชี้ให้เห็นถึงลักษณะพฤติกรรมในการบริหาร เป้าหมายที่ผู้บริหารแต่ละคนกำหนดและการใช้ทรัพยากร ขึ้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ

เดล เอส บีช (Dale S. Beach, 1975 : 257-259) ได้ให้คำจำกัดความว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินอย่างเป็นระบบของบุคคลแต่ละราย โดยมองที่ผลการทำงานและศักยภาพสำหรับการพัฒนาการของผู้ถูกประเมิน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 150) ได้ให้คำจำกัดความว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ใช้ประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีขีดความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาปริมาณงาน และคุณภาพของงาน

ดักลาส แม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor, 1960 : 77-78) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะถูกมองว่าเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของงานบริหารงานบุคคล แต่ถูกนำมาใช้ในจุดประสงค์ด้านการบริหาร

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2540 : 10) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงาน และคุณลักษณะอื่นที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

เสนาะ ดิยาว์ (2539 : 160) ได้ให้คำจำกัดความว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานที่จะได้ระบุว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่า หรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้น และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง หรือเป็นการหาประโยชน์ หรือ ติราคาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน

ณัฐพันธ์ เชนันันท์ (2541 : 214) ได้ให้คำจำกัดความว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อ ทำการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนด และรายได้ที่บุคคลได้รับจากองค์กร ตลอดจนการใช้พิจารณาศักยภาพของบุคคล

สมพงศ์ เกษมสิน (2521 : 150) ได้ให้ความหมาย ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคณาใน ระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือ อีกนัยก็คือ วิธีการใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน มีความสามารถในการปฏิบัติงานเพียงใด

ขณะเดียวกัน ได้มีนักวิชาการหลายท่าน กล่าวถึง แนวความคิดของการประเมิน ผลจากการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2528 : 7) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการ ประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะ

ธงชัย สันติวงษ์ (2529 : 177) การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับวิธีการที่ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด

อุทัย หิรัญโต (2523 : 186) ได้ให้ ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การตีราคาหรือค่าการทำงานของบุคคลว่ามีความสามารถในการทำงานได้ดีเพียงใด โดย พิจารณาจากปริมาณและคุณภาพที่กำหนด หรือบันทึกไว้ในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง

เกียรติก้อง กุ่มไพโรจน์ (2537 : 11) ประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การวัดผล การทำงานของลูกจ้างคนหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่งกับมาตรฐานงานที่ประสงค์จะได้รับของแต่ละ ชิ้นงาน

เสนาะ ดิยาว (2522, อ้างถึงใน สวัสดิ์ สุคนธรังษี, 2517 : 54) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อคนและองค์กร ในการทำงานปกติประจำวัน ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกันหรือในกลุ่มเดียวกัน มีความเห็นในลักษณะประเมินผู้ทำงานด้วยกันเสมอจะโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตามผู้บังคับบัญชามักใช้วิจารณ์คุณภาพผลงานของ ผู้ได้บังคับบัญชา และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชา และใต้บังคับบัญชา และอาจใช้ผลการประเมินนั้นประกอบการพิจารณาเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับบุคคล นั้น ในขณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาก็ใช้วิจารณ์ของตนประเมินผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ของตน และหน่วยงานที่ตนทำอยู่ ซึ่งบางเรื่องก็จะเป็นเพียงความคิดเห็นส่วนตัวของบุคคลเท่านั้น ฉะนั้นพอสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการประเมินศักยภาพของบุคคล

ฉะนั้นการประเมินบุคคลจึงเป็นระบบที่สร้างขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเองเป็นการหาประโยชน์หรือดีราคาผลงานของผู้ปฏิบัติงานโดยปกติผู้ที่ประเมินผลงานก็คือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้นั้น นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ กิจกรรมอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการวัดค่าของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรว่าสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณ และคุณภาพของงานตามที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายให้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และผู้วิจัยได้เลือกใช้ความหมายตามนิยามของ เสนาะติเยาว์ ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง หรือการหาประโยชน์ และดีราคาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็คือ การประเมินความสามารถของบุคคลและ พฤติกรรมของบุคคลประกอบด้วย

4.2 หลักเกณฑ์การประเมินบุคคล

เกศินี หงสนนทน์ (2530 : 46-48) กล่าวว่า หลักเกณฑ์การประเมินบุคคล คือ องค์ประกอบในการนำมาพิจารณาสำหรับการประเมินบุคคลนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานหลักที่กำหนดไว้ซึ่งได้มาจากการ

1. วิเคราะห์งาน (job analysis)
2. ประเมินค่างาน (job evaluation)

เพื่อกำหนดตำแหน่ง เกณฑ์การประเมินนี้ เป็นแบบที่เรียกว่า การวัดแบบ 3 มิติ (three dimensions of measurement) การประเมินแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ด้วยกัน คือ

ขั้นที่ 1 เป็นการประเมินรู้ว่าจะปฏิบัติตนอย่างไร (know-how) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยพิจารณาหลักเกณฑ์ที่สำคัญ 3 หลักเกณฑ์ ดังนี้

1. อธิบายให้ทราบโดยละเอียดว่าจะปฏิบัติงานได้อย่างไร หมายถึงความรู้เกี่ยวกับระเบียบในการปฏิบัติ ความรู้ความชำนาญเฉพาะอย่าง และหลักวิชาการ
2. ขอบเขตการปฏิบัติการณ์มีความรู้ในการนำกิจกรรมต่างมาผสมผสาน หรือสับเปลี่ยนตามกระบวนการของการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำได้ดีเท่ากับการปฏิบัติ
3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
 - 3.1 สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี
 - 3.2 รู้ถึงความสำคัญในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น

3.3 รู้ถึงความสำคัญในเรื่องแรงจูงใจที่ดี

ขั้นที่ 2 เป็นการประเมินเพื่อที่จะรู้ระดับจิตใจและสติปัญญา (mental ability) อันประกอบด้วยความรู้จักคิดทำในสิ่งใหม่ ๆ (innovating) รู้จักวิเคราะห์ (analyzing) รู้จักวางแผน (planning) รู้จักประเมินผล (evaluating) รู้จักให้เหตุผล (creating reasoning) และรู้จักวินิจฉัยสั่งการ (decision making) ในการปฏิบัติงาน

ทางด้านสติปัญญา และแนวความคิดนี้ แบ่งการพิจารณาออกเป็น 2 ประเด็น คือ

1. ความมีอิสระในด้านความนึกคิด ซึ่งมีอยู่ภายใต้ขอบเขตของนโยบาย ระเบียบการ กฎเกณฑ์ และการทบทวนคำแนะนำ
2. ความยากในการนำมาประยุกต์ใช้ให้ได้ประโยชน์เริ่มตั้งแต่การให้คำนิยาม ก่อนกำหนดเป้าหมาย และแผนงาน และรู้จักการสับเปลี่ยนการให้คำแนะนำตามความสำคัญขององค์ประกอบของการประเมินผลในแต่ละลักษณะงาน

ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นเรื่องของระดับสติปัญญาที่ควรแก่การนำมาพิจารณาประกอบด้วย

ขั้นที่ 3 การประเมินในด้านการรับผิดชอบ (accountability) โดยมีหลักในการพิจารณา 3 ประการ คือ

1. ความมีอิสระในการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลสำเร็จอันเป็นที่พึงพอใจ
2. ผลได้อันเป็นผลเนื่องมาจากงาน
3. งานที่ปฏิบัติมีผลโดยตรงต่องานที่เป้าหมายกำหนดไว้ เช่น ช่วงเวลาสิ่งที่ให้ หรือการมีส่วนร่วม

ดังนั้นการประเมินบุคคลจึงควรนำหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการประเมินงานมาใช้ประกอบ ซึ่งจะทำการประเมินให้สอดคล้อง และตรงตามเป้าหมายของการประเมินและสิ่งสำคัญที่จะต้องยึดถือตามคำกล่าวของ เกคินี หงสนนทน์, 2530 : 45 ; ฉัญฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2541 : 222 ; อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร, 2540 : 14 -17 ที่ได้กล่าวในทิศทางเดียวกันว่า การประเมินบุคคลเท่าที่ปฏิบัติอยู่ส่วนใหญ่เป็นการประเมินในลักษณะให้เป็นที่ไปตามหลักการ (subjective) มากกว่าที่จะประเมินให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน (objective) ในกรณีที่พยายามจะให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของ การประเมินนั้นการออกแบบฟอร์มการประเมินจะต้องยึดถือการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นเกณฑ์พิจารณา และการประเมินจะต้องเที่ยงตรง (validity) และเชื่อถือได้ (reliability) ซึ่งอธิบายได้ ดังนี้

ความเที่ยงตรงนั้น (validity) หมายความว่า องค์ประกอบที่นำมาใช้เพื่อการประเมินจะสอดคล้องกับลักษณะงานที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่อย่างเหมาะสม

ความเชื่อถือได้ (reliability) หมายความว่า ผลที่ได้จากการประเมิน ไม่ว่าจะใครจะเป็นผู้ประเมินก็ตามจะคล้ายคลึงกันตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้างานในระดับต่าง ๆ ประเมินพนักงานผู้ประเมินพนักงานผู้หนึ่ง ผลของการประเมินของหัวหน้างานคนหนึ่งคล้ายคลึงกับของหัวหน้างานอีกสองคนก็อาจเป็นไปได้ว่าผู้ประเมินไม่รู้จักพนักงานคนนั้น ได้ดีพอที่จะประเมินได้อย่างถูกต้อง หรือกล่าวได้ว่าการประเมินนั้นเชื่อถือไม่ได้ และการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

4.3 วิธีการประเมินบุคคล

เกศินี หงสนนทน์, 2530 : 27-35 ; ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545 : 238 ; สมพงษ์ เกษมสิน, 2521 : 155-161 ; เสนาะ ดิยาวัว, 2539 : 169 ; ัญญฐพันธ์ เขจรนันท์, 2541 : 225-229 ; อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2540 : 21-59 และอุทัย หิรัญโต, 2523 : 190-95 ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในวิธีที่ใกล้เคียงกันว่าจะจะเน้นพฤติกรรมส่วนบุคคล (personal traits) เช่น ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการทำงานโดยอิสระ ความรับผิดชอบ ความคิดสร้างสรรค์ ความจริงใจ ศักยภาพของการเป็นผู้นำ ความเฉลียวฉลาด เป็นต้น และบางองค์การที่มีความก้าวหน้ามักจะเป็นการประเมินที่ผลงาน (evaluation of work results) ความสำเร็จของงาน (job achievement) มากกว่า พฤติกรรมส่วนบุคคล และมีวิธีการประเมินแบบ ต่าง ๆ ที่นิยมใช้กันมากดังต่อไปนี้

1. การให้คะแนนตามระดับ (Graphic Rating Scale)

วิธีการให้คะแนนตามระดับนี้เป็นที่นิยมใช้กันทั่วไปโดยการจัดองค์ประกอบจำนวนหนึ่ง วิเคราะห์ตามความสามารถ (analytical ability) ซึ่งไม่ได้อธิบายไว้ชัดเจนนัก นำมาประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน อาจจะจัดระดับคะแนนช่วงต่าง ๆ ไว้สามหรือ ห้าช่วง เช่น ดีปานกลาง ยังใช้ไม่ได้ หรือ ดีเยี่ยม ดีมาก พอใช้ ยังไม่พอใช้ เป็นต้น

การประเมินโดยวิธีนี้มักจะใช้ประเมินลักษณะของงานที่เกี่ยวกับความรู้ในงานการตัดสินใจ ความสามารถในการทำงานโดยอิสระ มนุษยสัมพันธ์ ลักษณะท่าที ทักษะความสามารถในการวางแผน และความคิดสร้างสรรค์ การจัดลำดับคะแนนเป็นไปอย่างง่าย ๆ ที่ผู้ประเมินสามารถประเมินได้โดยใช้เวลาไม่มากนักและมีวิธีการกำหนดเกณฑ์

เช่น การอธิบายมาตรฐานกำหนด ดังนี้

ยังใช้ไม่ได้ หมายความว่า ผลการปฏิบัติงานยังไม่ถึงมาตรฐานกำหนด

พอใช้ หมายความว่า ผลการปฏิบัติงานถึงขั้นมาตรฐานบ้างแต่เป็นส่วนน้อย

ดี หมายถึง ผลการปฏิบัติงานถึงขั้นมาตรฐานเป็นส่วนใหญ่

ดีมาก หมายถึง ผลการปฏิบัติงานถึงขั้นมาตรฐานกำหนด

ดีเยี่ยม หมายถึง ผลการปฏิบัติงานสูงเกินมาตรฐานกำหนด

ข้อควรระวังสำหรับผู้ประเมิน คือ ต้องทำความเข้าใจในมาตรฐานกำหนดของแต่ละองค์ประกอบให้ชัดเจน มิฉะนั้น ผลการประเมินที่ได้ก็จะไม่ถูกต้องและเมื่อทำการประเมินผลตรงได้ตรงตามเป้าหมาย ผลสะท้อนส่งกลับจะให้ประโยชน์มาก แต่ขณะเดียวกันวิธีที่มีจำกัดถ้าจะนำไปใช้โดยคิดว่างานทุกงานมีความสำคัญเท่ากันหมดหรืองานทุกอย่างสามารถปฏิบัติได้โดยอิสระ

2. การประเมินผลจากเหตุการณ์สำคัญ (Critical – Incident Method)

การประเมินจากเหตุการณ์สำคัญๆ นั้นเป็นวิธีการที่ช่วยให้การประเมินตรงตามวัตถุประสงค์ (objective) ของลักษณะบุคลิกภาพ โดยผู้ประเมินจะยึดการประเมินจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะพฤติกรรมของงาน (job behavior) ไม่ว่าทั้งทางดีและไม่ดี ด้วยการบันทึกเหตุการณ์นั้น ๆ ในแฟ้มประวัติของพนักงาน

3. การเรียงลำดับ (Rank Order Method)

การประเมินโดยวิธีการเรียงลำดับนี้ ที่ใช้กันทั่วไปกระทำได้ 2 วิธี คือ เรียงลำดับผู้สำรอง (alternative-ranking method) ผู้บังคับบัญชาจะเรียงลำดับพนักงานที่ดีที่สุดคู่กับพนักงานที่แย่ที่สุดต่อมาก็จัดลำดับพนักงานที่รองลงมาคู่กับพนักงานที่รองแย่ที่สุดและจัดลำดับพนักงานที่เหลือต่อไปจนหมด หรืออีกวิธีหนึ่งคือ วิธีการเปรียบเทียบด้วยการจัดเป็นคู่ (paired comparison method) คือ เปรียบเทียบทีละคน เรียงตามลำดับดีที่สุดลงจนถึงต่ำที่สุด

4. การตรวจสอบรายการ (Check List Method)

วิธีการตรวจสอบรายการนี้จะกำหนดคำถามขึ้นมาชุดหนึ่งเกี่ยวกับพนักงาน ผู้บังคับบัญชาจะตรวจสอบคำตอบที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายการเจ้าหน้าที่คำถามแต่ละคำถามให้น้ำหนักเท่ากันหรือแตกต่างกันมากบ้างน้อยบ้างผู้ประเมินอาจมีอคติการประเมินระหว่างคำถามด้านบวกและด้านลบการประเมินวิธีนี้ค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงเพราะการตรวจสอบรายการต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับระดับชั้นต่างๆ ของงาน

5. การเรียบเรียงรายงาน (Essay Method)

การเรียบเรียงรายงานนี้ เป็นการประเมินที่ใช้กันมาเป็นนับสิบๆ ปี ผู้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียบเรียงรายงาน เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเสนอขึ้นมา เพื่อการพิจารณาโดยอิสระ ซึ่งการประเมินวิธีนี้ก็ให้ประโยชน์หลายประการ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานนั้นๆ ซึ่งอาจจะมากกว่าที่ผู้บังคับบัญชาเคยทราบเกี่ยวกับพนักงานผู้นั้น หรือในเรื่องบางสิ่ง

บางอย่างที่ไม่เคยทราบมาก่อนถึงแม้จะให้ประโยชน์ แต่ก็บางอย่างที่เป็นจุดอ่อนเหมือนกัน นั่นคือ ไม่สามารถจะเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานได้ ผู้บังคับบัญชาคงต้องใช้ข้อคิดในการประเมิน ซึ่งเป็นการผิดพลาดสำหรับหลักการประเมินเป็นอย่างยิ่ง อีกประการหนึ่ง การเรียบเรียงรายงานนี้ขึ้นอยู่กับทักษะของการเขียนที่อาจจะเกินความเป็นจริงในทางปฏิบัติได้

6. การสร้างกลุ่มประเมิน (Team – Building Appraisals)

การประเมินโดยวิธีสร้างกลุ่มเพื่อประเมินนั้น มักใช้สำหรับกลุ่มนักกีฬา เช่น ฮอกกี ผู้เล่นคนหนึ่งทำแต้มคะแนนดีกว่าผู้เล่นคนอื่นๆ เป็นต้น แนวความคิดนี้นำมาใช้กับกิจการในลักษณะการประสานงานร่วมกัน (corporate setting) เป็นกลุ่มนักกีฬาประเภทหนึ่ง ๆ ผู้เล่นแต่ละคนทำอะไรให้แก่องค์กรบ้างซึ่งการประเมินจะออกมาในลักษณะการให้ความช่วยเหลือ (assists) มากกว่าจะเป็นการกระทำโดยตรง

ถ้าจะนำการประเมินแบบนี้มาใช้ในลักษณะงานเฉพาะอย่างผู้ประเมินจะได้แก่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสายงานนั้นๆ โดยเน้นการทำงานประสานร่วมกันตามขอบข่ายของงานในองค์การ ลักษณะการประเมินวิธีนี้จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานได้ในทุกหน้าที่ของตำแหน่งซึ่งช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ และลดการขัดแย้งระหว่างตัวบุคคลๆ ได้

7. การบังคับเลือก (Forced – Choice Method)

วิธีแบบการให้คะแนนตามลำดับ วิธีการกระจาย ตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนดวิธีการเปรียบเทียบด้วยการจัดเป็นคู่ และวิธีการตรวจสอบรายการประเมินแบบบังคับเลือกนี้ จะกำหนดประโยชน์ ข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมของงาน (job behavior) หรือคุณภาพส่วนบุคคล (personal qualities) 4 ประโยคด้วยกัน แสดงในแง่บวกสองประโยคและในแง่ลบ สองประโยค ถ้าพฤติกรรมเมื่อประเมินออกมามีแนวโน้มทางด้านบวกก็จะได้คะแนนบวก ถ้าลักษณะโน้มเอียงไปด้านลบ ผลก็คือ ลบ โดยวิธีนี้ จะช่วยลดข้อผิดพลาด และอคติของผู้ประเมินได้ เพราะประโยชน์นั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวในการปฏิบัติงานโดยจะใช้คำอธิบายเกณฑ์มาตรฐานสั้นๆ ขององค์ประกอบที่กำหนดซึ่งเป็นการจัดโดยคณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือกัน เช่น ปริมาณงาน

มักต่ำกว่ามาตรฐานกำหนดอยู่เสมอ

ถึงตามมาตรฐานกำหนด

เกินมาตรฐานกำหนดอยู่เสมอและปฏิบัติได้รวดเร็ว

สูงเกินมาตรฐานกำหนดมากและปฏิบัติได้รวดเร็ว

8. การใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment Centers as an Evaluation

Approach)

การประเมินโดยวิธีนี้ผู้ประเมินจะให้ความร่วมมือกับศูนย์การประเมินโดยมีการทดสอบ สัมภาษณ์ พิจารณาส่งเหตุการณ์ ประสบการณ์ การจำลองงาน ลักษณะต่างๆ ในช่วงระยะเวลาที่อยู่ในศูนย์ ผู้ประเมิน คือ ผู้สังเกตการณ์หลายคนที่ย่อยสังเกตความก้าวหน้าของผู้ถูกประเมิน

9. การเน้นผลงาน (Results – Oriented Appraisal)

การประเมินโดยพิจารณาผลงานหรือการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นระบบการบริหารและปรัชญาที่เน้นเป้าหมาย (goals) มากกว่าวิธีการ (method) ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรับผิดชอบ และตระหนักถึงความสำเร็จ และการบรรลุในการทำงานของตน ดังนั้นกระบวนการเพื่อให้ บรรลุผลดังกล่าวจึงให้เป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในการตั้งเป้าหมาย เพื่อที่จะรู้ว่าตนจะต้องทำอะไร

4.4 องค์ประกอบสำหรับการประเมินบุคคล

เกศินี หงสนนทน์ (2530 : 48) จากผลงานวิจัยของ National Industrial Conference Board Management-Record ได้จัดกลุ่มองค์ประกอบต่าง ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยแสดงให้เห็นว่าจากแบบฟอร์มที่ใช้ในการออกแบบเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 50 แบบฟอร์มนั้น แต่ละองค์ประกอบได้มีการนำไปใช้ในจำนวนแตกต่างกัน ดังปรากฏต่อไปนี้

องค์ประกอบสำหรับการประเมินบุคคล

องค์ประกอบที่นำมาใช้	จำนวนองค์ประกอบที่เป็นที่นิยมใช้
	การสำรวจ 50 แบบฟอร์มใน
	การประเมินบุคคล
กลุ่มที่ 1 : องค์ประกอบที่มักใช้เป็นประจำ	
ปริมาณงาน	44
คุณภาพงาน	31
กลุ่มที่ 2 : องค์ประกอบด้านความรู้เกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน	
ความรู้เกี่ยวกับงาน	25

	ความสม่ำเสมอ	14
	การตรงต่อเวลา	12
	ความรอบคอบระมัดระวัง	7
	ความเป็นระเบียบเรียบร้อย	3
กลุ่มที่ 3	: องค์ประกอบด้านลักษณะอุปนิสัยของปัจเจกชน	
	ความร่วมมือ	36
	ความสามารถในการทำงานโดยอิสระ	35
	ความคิดริเริ่ม	27
	สติปัญญา	17
	ความเชื่อถือได้	14
	ความขยัน	14
	การปรับตัว	14
	ทัศนคติ	14
	บุคลิกภาพ	13
	การวินิจฉัย	13
	การรู้จักประยุกต์	12
	ภาวะผู้นำ	10
	ความประพฤติ	6
	ความเป็นที่พึงพา	6
	สุขภาพ	5
	ความสะอาดเรียบร้อย	5
	ความกระตือรือร้น	4
	ศักยภาพ	4

สรุป จากวิธีการประเมินตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ การที่จะนำวิธีการรูปแบบหนึ่งรูปแบบใดมาใช้ จะต้องทำความเข้าใจและนำไปใช้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ และจะต้องได้รับการยอมรับกันทั้งสองฝ่าย อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้เลือกเอาการประเมินแบบ Graphic Rating Scale ซึ่งเป็นวิธีการที่นิยมนำมาใช้กันมากที่สุด และสอดคล้องกับการประเมินหาศักยภาพของผู้บริหารซึ่งจะนำองค์ประกอบทางด้านลักษณะอุปนิสัย และความรู้ความสามารถที่จะนำไปใช้ในการ

ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ทาง ด้านการจัดการองค์กร หรือกลุ่ม ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน การบัญชี และการผลิต มาเป็นองค์ประกอบในการประเมิน เพื่อหาระดับศักยภาพของผู้บริหาร

5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยการประเมินศักยภาพของผู้บริหารกิจการในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ กรณีศึกษา จังหวัดสงขลา มีงานวิจัยที่นำมาเป็นแนวทาง ดังต่อไปนี้

5.1 ผลงานวิจัยเกี่ยวกับโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

ชูศรี เสรีรักษ์ (2544 : 1- 84) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มกิจกรรมในการดำเนินงานโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ : กรณีศึกษากลุ่มกิจกรรมของอำเภอเมือง จังหวัดตรัง พบว่า สมาชิกกลุ่มกิจกรรมในการดำเนินงาน โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ในอำเภอเมือง จังหวัดตรัง มีความรู้ความเข้าใจในโครงการระดับปานกลาง และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานโครงการในระดับปานกลาง และปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ

5.2 ผลงานวิจัยเกี่ยวกับกลุ่ม

ถนัดม สุทธิ (2542) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ของ กลุ่มอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน : ศึกษาเฉพาะกรณีเกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน พบว่า

ดัชนีชี้วัดที่สามารถสะท้อนคุณภาพชีวิตของเกษตรกรซึ่งเป็นผลมาจากการประกอบอาชีพอุตสาหกรรมในครัวเรือน จำนวน 10 ดัชนีชี้วัด ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานกลุ่ม 2) ลักษณะของผู้นำ 3) การใช้แรงงานในครัวเรือนเพื่อการผลิต 4) การใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นเพื่อการผลิต 5) การมีแหล่งขายที่แน่นอน 6) ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า 7) กลุ่มอาชีพมีกิจกรรมกับภายนอก 8) กลุ่มอาชีพมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 9) กลุ่มอาชีพมีการจัดการทางธุรกิจ 10) กลุ่มอาชีพมีการเจริญเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้ คือ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกร ควรแสวงหาความร่วมมือจากภาคเอกชน และองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมการพัฒนาอาชีพของเกษตรกรทั้งด้านการสร้างเครือข่ายการผลิต การประกันคุณภาพ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยควรดำเนินการเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของชาวบ้านผ่านการทำงานเป็นกลุ่มด้วยหลักการพัฒนาอาชีพจากฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นของชาวบ้านผนวกกับการเลือกใช้เทคโนโลยีในท้องถิ่นที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่การพึ่งตนเองได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนของกลุ่มอาชีพ

เทียบ เหล่าสุวรรณ (2540) ได้ศึกษา ลักษณะองค์ประกอบ การจัดการธุรกิจ ขององค์กรชุมชนในชนบทที่สามารถพึ่งตนเองได้ในทางธุรกิจ : กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตร ทำนาแงว จำกัด ตำบล ทำนาแงว อำเภอบางบาล จังหวัดพิจิตร พบว่า ลักษณะองค์ประกอบ ของการจัดการธุรกิจสหกรณ์เป็นการจัดการในหลายด้าน คือ 1. การจัดการเงินทุนมีการจัดการที่ เกี่ยวข้องกับการสะสมทุนทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2. การจัดการการผลิตและการแปรรูป ส่งเสริม และวางแผนให้สมาชิกผลิต และขายควบคู่กับการผลิตเพื่อยังชีพที่พึ่งตนเองได้ 3. การจัดการการตลาด ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ การนำสินค้าที่สหกรณ์แปรรูปสำเร็จแล้วออกจำหน่าย และการจัด หาสินค้ามาจำหน่ายและให้บริการ การจัดการมีการแสวงหาตลาด การพัฒนาตลาดให้ขยายออกไป โดยยึดตลาดท้องถิ่นเป็นหลัก

บงกช หงษ์คำมี (2537) ศึกษาองค์ประกอบในการดำรงอยู่ของกลุ่มธุรกิจ ขนาดย่อมในชุมชน : ศึกษากรณี กลุ่มทอผ้าสิริธรรมชาติ หมู่บ้านหนองขาม ตำบล นาขุมแสง อ.ภูเวียง จ.ขอนแก่น พบว่า มีองค์ประกอบสำหรับกลุ่มที่พัฒนาอย่างยั่งยืน ดังนี้

1. องค์ประกอบเกี่ยวกับการพัฒนาของกลุ่มซึ่งกลุ่มจะต้องตระหนักถึงปัญหา และความต้อจากสมาชิกและไม่ผ่านนโยบายและความต้องการจากภายนอกชุมชน กลุ่มก็จะ สามารถทำงานและปรับตัวเองได้อย่างอิสระ

2. องค์ประกอบเกี่ยวกับการจัดการของกลุ่ม ต้องมีโครงสร้างที่ชัดเจนระบบ บทบาทสำหรับสมาชิก ผู้นำจะต้องใช้แนวทางประชาธิปไตย สมาชิกจะมีส่วนร่วมในเวทีกิจกรรม

3. องค์ประกอบที่จะต้องตระหนักในสิ่งแวดล้อม กลุ่มควรจะต้องเคลื่อนย้ายการจัดการทรัพยากรจากภายในและภายนอกชุมชน เนื่องจากชุมชนภายนอกจะคาดหวังว่าจะแบ่งกำไร กับกลุ่มเมื่อใช้ทรัพยากรจากภายนอก

4. องค์ประกอบด้านการตระหนักถึงด้านสวัสดิการสังคม โดยกลุ่มจะเสนอ สวัสดิการ และผลประโยชน์หลายชนิดให้กับสมาชิกทั้งนี้จะต้องรวมถึง ด้านการศึกษาและการ เสนอโอกาสในการยกระดับและรายได้ให้โอกาสพร้อมทั้งช่วยเหลือครอบครัว และชุมชน

5. องค์ประกอบด้านการตลาดและเงินทุนที่จะสนับสนุน กิจกรรมในการเน้น การตลาด การผลิต การวางแผน และการควบคุม คุณภาพ และ ปริมาณการโฆษณาสินค้า ยิ่งกว่า นั้นกลุ่มสามารถเคลื่อนย้ายแหล่งเงินทุนจากภายในและภายนอกชุมชนเพื่อการหมุนเวียน และเพิ่ม ทุนได้

6. องค์ประกอบเกี่ยวกับด้านการจัดการและการผลิต กลุ่มสามารถที่จะจัดการด้านการผลิต และสามารถจัดการแบ่งส่วนในด้านเงินทุน แรงงาน วัตถุดิบ เวลา และทักษะ โดยถึงพร้อมด้วยความพึงพอใจของชุมชน

5.3 ผลงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร

ศรีสกุล สังข์ศรี (2541) ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณี การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ศึกษาลักษณะผู้นำด้านต่างๆ พบว่า ผู้บังคับบัญชาเพศชายและเพศหญิงมีลักษณะ ผู้นำด้านต่างๆ ไม่แตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจะมีลักษณะผู้นำด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับต้น แต่ผู้บริหารทั้งสองระดับมีลักษณะผู้นำด้านสนใจความรู้สึกรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

ปริญญช อภิภูณ โยภาส (2530) ศึกษาถึง ประสิทธิภาพการผลิตของ อุตสาหกรรมขนาดย่อม ได้ศึกษาถึงสภาพการณ์ผลิตของอุตสาหกรรมขนาดย่อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของอุตสาหกรรมขนาดย่อม และเสนอแนะ มาตรการในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของอุตสาหกรรมการเกษตร และวิสาหกิจอุตสาหกรรม ในกรุงเทพมหานคร และห้าจังหวัดใกล้เคียงจำนวน 100 ราย ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญในการเลือกวัตถุดิบโดยคำนึงถึงคุณค่ามากที่สุดสำหรับผู้บริหารเองมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเช่นกัน ปัญหาที่พบมาก คือ ปัญหาด้านแรงงาน การจัดการ และเทคโนโลยี และปัญหาความไม่แน่นอนของวัตถุดิบ

ศรีปริญญา ถาวรประเสริฐ (2543) ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานธุรกิจขนาดย่อม ศึกษากรณี บริษัทผลิตรายการโทรทัศน์ พบว่า

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานธุรกิจขนาดย่อมประเภทบริษัทผลิตรายการโทรทัศน์ในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ มีทั้งปัจจัยแวดล้อมภายใน และปัจจัยแวดล้อมภายนอกแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ปัจจัยแวดล้อมการดำเนินงาน และปัจจัยแวดล้อมโดยทั่วไป

1. ปัจจัยแวดล้อมภายใน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างการบริหารงาน เทคโนโลยีการผลิต และบุคลากร

2. ปัจจัยแวดล้อมภายนอกได้แก่

2.1 ปัจจัยแวดล้อมการดำเนินงาน ได้แก่ ลูกค้าน่าคู่แข่ง หน่วยงาน ควบคุม
ของรัฐ

2.2 ปัจจัยแวดล้อมโดยทั่วไป กฎหมาย การเมือง สถานการณ์ต่างประเทศ
เศรษฐกิจ

จากปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงาน การที่ผู้บริหารลดขนาดจำนวน
พนักงานการผลิตอาจทำให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรและคุณภาพของรายการ รัฐบาลควรมี
นโยบายส่งเสริมการลงทุนโดยเฉพาะหน่วยงานที่ดูแลธุรกิจขนาดย่อม และเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับ
ธุรกิจขนาดย่อม

สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร และคณะ (2542 : 1-50) ได้ศึกษา ลักษณะและความ
ต้องการการฝึกอบรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้ พบว่า

1. ลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้ 1) มีลักษณะ
เฉพาะของกิจการในแต่ละจังหวัด 2) ผู้ประกอบการยังไม่ได้้นำการจัดการสมัยใหม่มาใช้ในธุรกิจ
3) อุปสรรคสำคัญในการดำเนินธุรกิจ คือ ความไม่แน่นอนของธุรกิจ อันเนื่องจากสภาพฤดูกาล
และลักษณะธุรกิจ 4) ผู้ประกอบการเชื่อว่า ความสำเร็จของกิจการได้จากชื่อเสียงของธุรกิจที่
สามารถสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า 5) ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ
คือ มีความรู้ในงานมนุษย์สัมพันธ์ 6) ผู้ประกอบการเชื่อว่าทำเลที่ตั้งเป็นจุดเด่นสำคัญที่จะให้ธุรกิจ
ประสบความสำเร็จ 7) มีผู้ประกอบการเพียง 60 % ที่สามารถระบุได้ว่าอะไร คือ จุดด้อยของ
ตนเอง

2. ความต้องการฝึกอบรม ผู้ประกอบการต้องการฝึกอบรมหัวข้อการตลาด
การจัดการ การผลิต การบัญชี การเงิน ทั้ง ๆ ที่ให้ความสำคัญกับหัวข้อต่าง ๆ ในระดับน้อยมากถึง
ปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ พบว่า จังหวัด ประเภทธุรกิจ ผู้ก่อตั้ง
กิจการ ผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจ ลักษณะผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจ อนาคตของกิจการ
ข้อมูลของผู้ประกอบการสามารถอธิบายความแตกต่างของลักษณะ และความต้องการการฝึกอบรม
ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้

สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกรและคณะ (2534 : 1-16) ได้ศึกษา ผู้ประกอบการสตรี :
คุณลักษณะ และจุดอ่อนทางการบริหาร (Women Entrepreneurs : Profiles and Managerial
Weaknesses) ได้ศึกษา ข้อมูลจากผู้ประกอบการสตรีที่มีธุรกิจอยู่ใน 3 จังหวัดภาคใต้ คือ ภูเก็ต

สุราษฎร์ธานี สงขลา พบว่า ผู้ประกอบการสตรีในภาคใต้ส่วนมาก มีบิดา มารดา ประกอบธุรกิจส่วนตัว มีอายุอยู่ระหว่าง 31- 40 ปี เป็นบุตรคนกลาง แต่งงานแล้ว การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมาจากครอบครัวที่อบอุ่น ไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน เป็นคนฉลาด และคนขยัน เป็นคนจัดระบบได้ดี ทำธุรกิจเพราะต้องการใช้พลังและความสามารถที่มีอยู่ ชอบทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ มักจะประกอบธุรกิจขนาดย่อม มีความเห็นว่าเงินเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเริ่มธุรกิจ และได้ศึกษา พบว่า ผู้ประกอบการสตรีในภาคใต้ มีจุดอ่อนในเรื่อง การกำหนดนโยบายธุรกิจ โดยผู้ประกอบการสตรีส่วนมาก มุ่งเน้นนโยบายธุรกิจในด้านชื่อเสียง และภาพพจน์ของธุรกิจมากกว่า จะเน้นเรื่องนโยบายหลักที่เป็นลายลักษณ์อักษรของการดำเนินธุรกิจ และจุดอ่อนที่สำคัญอีกประการ คือ ขาดการวางแผนทางการเงินในเรื่องการกำหนดงบประมาณล่วงหน้า ส่วนจุดอ่อนในเรื่องระบบบัญชี การจัดการ การตลาด และแรงงาน นั้นมีจุดอ่อนอยู่บ้างแต่อยู่ในระดับปานกลาง ไม่เด่นชัดนัก ส่วนปัญหาที่ผู้ประกอบการเผชิญในการดำเนินธุรกิจนั้นเรียกได้ว่าแทบจะไม่มีเลย เนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบันจะเห็นได้ว่าผู้ดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นเพศใดก็ตามสามารถประสบผลสำเร็จได้ทั้งสิ้น ข้อสำคัญคือต้องมีความเป็นผู้นำ เข้ากับผู้อื่นได้ ขยัน และมีความสามารถเหมาะสมกับธุรกิจที่ตนทำอยู่

ปราโมทย์ เจนการ (2523 : 122) ได้ทำการศึกษา เรื่องการศึกษาอบรมกับความเป็นผู้ประกอบการ พบว่าคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ประกอบการนั้นมี 10 ลักษณะ คือ ความกล้าเสี่ยงอย่างสมเหตุสมผลในแง่ของการลงทุน คุณลักษณะคิดค้นประดิษฐ์ด้วยความมี เหตุผล ความสามารถในการเสาะหาและกล้าเสี่ยงที่จะดำเนินธุรกิจ ความสามารถในการรับรู้และมองเห็นช่องทางดำเนินธุรกิจ แรงจูงใจ ความเป็นเลิศด้วยความมีเหตุผล ทางเศรษฐศาสตร์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความไม่เชื่อมั่นในการสังคมเชิงธุรกิจ

จิรพร ศรีวัฒนานุกุลกิจ (2536) ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของเงินนอกระบบต่อการลงทุน และดำเนินงานภาคอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า กิจการที่เป็นตัวอย่างการเงินในรอบสิบปีที่ผ่านมาส่วนใหญ่ มีพนักงาน/ลูกจ้างไม่เกิน 10 คน ผู้ประกอบการเคยมี ประสบการณ์เกี่ยวกับหรือคล้ายคลึงกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เริ่มต้นดำเนินกิจการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นผู้เริ่มดำเนินกิจการด้วยตนเอง ในด้านของแหล่งเงินทุน และใช้เงินเก็บออม หรือสืบทอดกิจการของบรรพบุรุษ สถาบันการเงินนับว่ามีบทบาทมากในการเป็นแหล่งเงินทุนในการดำเนินการ และมีจำนวนมากตอบว่าใช้เงินนอกระบบในการดำเนินกิจการและปัญหาเรื่องเงินหมุนเวียนเป็นปัญหาที่พบมากและปัญหาที่ผู้ประกอบการคิดว่าจะมีถ้าปรับปรุงการผลิต และการดำเนินงานของกิจการได้

แก่ ปัญหาการขาดเงินทุน ปัญหาขาดความรู้ความชำนาญในการจัดการธุรกิจ ปัญหาการขาดแคลนเครื่องจักร ปัญหาความจำกัดของตลาดและปัญหาแรงงาน

รัตนา โชติเลอศักดิ์ (2532) ศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทข้อมูลทางบัญชีในการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารงาน ของธุรกิจขนาดย่อม : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดพิษณุโลก ศึกษา ระบบการบริหารงานของธุรกิจขนาดย่อม การบริหารระบบข้อมูลทางบัญชีของธุรกิจขนาดย่อม และเสนอแนะแนวทางปรับปรุงการบริหารระบบข้อมูลทางบัญชี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของธุรกิจขนาดย่อม กลุ่มตัวอย่างคือ ธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดพิษณุโลกจำนวน 80 ราย โดยการแบ่งธุรกิจต่าง ๆ ออกเป็นสี่ประเภท คือ อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม บริหาร และ เกษตรกรรม ธุรกิจ ละ 20 ราย ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจขนาดย่อมที่ได้รับการคัดเลือกเป็นตัวอย่างส่วนใหญ่ได้จัดทำบัญชีและงบกำไรขาดทุน เสนอต่อทางราชการ ตามระเบียบข้อบังคับ ธุรกิจขนาดย่อมเกือบทั้งหมดไม่ได้ประโยชน์จากข้อมูลทางบัญชี และการเงินที่เสนอต่อทางราชการ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานเท่าที่ควร การประเมินสถานภาพของธุรกิจได้อาศัยสัญชาติญาณของนักธุรกิจด้วยข้อมูลไม่เป็นทางการ มากกว่าจากการวิเคราะห์ข้อมูลทางบัญชีและการเงินตามหลักวิชา

ชลยีน หงส์ไพศาลวิวัฒน์ (2539 : 1-138) ศึกษาเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจการผลิต การจัดทำบัญชีและการบริการ

1. ผู้ประกอบการในธุรกิจต่างประเภทกัน มีคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ทั้ง 6 ด้าน ไม่แตกต่างกัน
2. ผู้ประกอบการในธุรกิจการผลิต การจัดทำบัญชีและการบริการให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการทั้ง 6 ด้านสอดคล้องกัน โดยมีลำดับเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ (1) ความสามารถในการมองเห็นโอกาสทางธุรกิจ (2) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (3) ความเป็นผู้นำ (4) ความมีเหตุผลทางเศรษฐศาสตร์ (5) ความคิดสร้างสรรค์ และ (6) ความเชื่อมั่นตนเอง
3. ผู้ประกอบการที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูมาแบบประชาธิปไตย แบบควบคุม และแบบปล่อยปละละเลย มีคุณลักษณะของผู้ประกอบการทั้ง 6 ด้าน ไม่แตกต่างกัน
4. ผู้ประกอบการที่มีเชื้อชาติแตกต่างกัน มีคุณลักษณะของผู้ประกอบการแตกต่างกัน
5. ผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จะมีเหตุผลทางเศรษฐศาสตร์สูงกว่าผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

6. ผู้ประกอบการที่มีความแตกต่างกันในด้านประสบการณ์งานอาชีพต่างๆ เช่น ประเภทธุรกิจที่เคยทำมา ระยะเวลาทำงานก่อนประกอบธุรกิจ

ผู้ประกอบการที่เริ่มทำงานครั้งแรกในองค์กรฐานะเป็นหุ้นส่วนจะมีความสามารถในการมองเห็นโอกาสทางธุรกิจ สูงกว่าผู้ประกอบการที่ทำงานครั้งแรกในองค์กร สำหรับผู้ประกอบการที่เคยเข้าร่วมสัมมนาสองถึงสามครั้ง และมากกว่า 3 ครั้ง เกี่ยวกับการดำเนินสถานประกอบการหรือการลงทุนต่างๆ ก่อนดำเนินกิจการ มีความเป็นผู้นำสูงกว่า ผู้ประกอบการที่ไม่เคยเข้าร่วมสัมมนา

7. ผู้ประกอบการที่มีอายุต่างกันจะมีคุณลักษณะของผู้ประกอบการทั้ง 6 ด้านไม่แตกต่างกัน

ดวงสุดา เมืองวงษ์ (2539) การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของคณะกรรมการพัฒนาสตรีจังหวัด (กพสจ.) ที่มีระดับของประสิทธิผลแตกต่างกันในเขตพื้นที่ศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชน เขตที่ 5 ในการศึกษาเรื่องคุณลักษณะ ได้ศึกษาคุณลักษณะของ กพสจ. จำนวน 9 ด้าน คือ ระดับการศึกษาฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัว การดำรงตำแหน่งทางสังคม ความเหมาะสมของกรรมการที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรู้ความเข้าใจในงานพัฒนาสตรี ประสบการณ์ในการทำงาน การได้รับโอกาสฝึกอบรม/ศึกษาดูงานและลักษณะความเป็นผู้นำ ผลการศึกษาด้านคุณลักษณะของ กพสจ. พบว่า คุณลักษณะของ กพสจ. ที่ ผู้ศึกษาได้กำหนดในการศึกษาครั้งนี้ทั้ง 9 ด้าน ปรากฏว่าทุกด้านมีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัว ความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร การดำรงตำแหน่งทางสังคม ความรู้ความเข้าใจในงานพัฒนาสตรี ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ การได้รับโอกาสในการฝึกอบรม/ศึกษาดูงาน การมีประสบการณ์ในการทำงานกับองค์กรสตรีอื่นๆ และลักษณะความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ผลการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของกรรมการโดยตำแหน่งและโดยการคัดเลือก ปรากฏว่า กพสจ. ที่มีประสิทธิผลระดับ 1 คณะกรรมการโดยการเลือกตั้ง และกรรมการโดยการ คัดเลือกมีคุณลักษณะแตกต่างกัน ยกเว้น คุณลักษณะด้านการศึกษาและการมีประสบการณ์ในการทำงานกับองค์กรสตรี พบว่า คณะกรรมการทั้ง 2 กลุ่มมีคุณลักษณะใกล้เคียงกัน มีข้อเสนอแนะ ว่าควรมีการอบรม/เพิ่มพูน ประสิทธิภาพในการทำงาน

5.4 ผลงานวิจัยเกี่ยวกับศักยภาพ

สุทธิพงษ์ ภูเมืองปาน (2542) ศึกษาเรื่อง ศักยภาพของคณะกรรมการบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบลในการพัฒนาชุมชน : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดเชียงราย โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาดังนี้ 1. เพื่อศึกษาระดับศักยภาพของคณะกรรมการบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบลในการพัฒนาชุมชน 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับระดับศักยภาพในการพัฒนาชุมชนของคณะกรรมการบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล และศึกษาถึงสภาพปัญหา อุปสรรคในการพัฒนาชุมชนของคณะกรรมการบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล

การศึกษาระดับศักยภาพในการพัฒนาชุมชนของคณะกรรมการบริหาร อบต. พบว่า คณะกรรมการบริหาร อบต. มีระดับศักยภาพในการพัฒนาชุมชนในด้านการให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนสูง ส่วนในด้านการวางแผนพัฒนาชุมชน การประสานงานเพื่อพัฒนาชุมชน และการนำแผนพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติ พบว่าคณะกรรมการบริหาร อบต. มีระดับศักยภาพต่ำ

องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหาร อบต. ที่เป็นเพศชายล้วนมีความสัมพันธ์กับระดับศักยภาพในการวางแผนพัฒนาชุมชน การฝึกอบรมด้านการประสานงานเพื่อการพัฒนาชุมชนมีความสัมพันธ์กับระดับศักยภาพในการประสานงานพัฒนาชุมชน และความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ พ.ร.บ. สถาปนาและองค์การบริหารส่วนตำบลมีความสัมพันธ์กับระดับศักยภาพในการนำแผนพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติ

สภาพปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาชุมชนของคณะกรรมการบริหาร อบต. พบว่า ส่วนใหญ่จะมีปัญหา คือ 1. ด้านการวางแผนพัฒนาชุมชน 2. ด้านการนำแผนพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติ 3. ด้านการให้ประชาชนหรือองค์กรชุมชนเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน 4. ด้านการประสานงานพัฒนาชุมชน โดยมีปัญหาในด้านการติดต่อประสานงานกับนักวิชาการ การติดต่อประสานงานกับองค์กรธุรกิจและการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานราชการเพื่อการพัฒนาชุมชน

นเรศ สิงห์คีพงศ์ (2540) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพกับบทบาทของคณะกรรมการการประถมศึกษาในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาระดับศักยภาพของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านการเป็นผู้นำ และด้านมนุษยสัมพันธ์ 2. เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงานตามบทบาทของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ด้านการประสานการดำเนินงานของโรงเรียน 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพกับการปฏิบัติงานตามบทบาทของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ พบว่า คณะกรรมการ

การประณการศึกษาอำเภอทุกตำแหน่งมีศักยภาพในระดับสูงโดยศึกษาธิการอำเภอ หัวหน้าการประณศึกษา และผู้แทนข้าราชการครู มีศักยภาพด้านความรู้ความสามารถ ด้านการเป็นผู้นำ และด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนนายอำเภอมีศักยภาพด้านการเป็นผู้นำ และด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง แต่ด้านความรู้ความสามารถอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพกับบทบาทของคณะกรรมการการประณศึกษาในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูง

5.5 ผลงานวิจัยเกี่ยวกับการประเมิน

สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกรและคณะ (2545 : 1-42) ได้ศึกษาการประเมินความพร้อมและปัญหาการประกอบการของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนภาคใต้ พบว่า

1. ผู้ประกอบการที่มีสถานภาพสมรส มีอายุอยู่ในช่วง 36-45 ปี มีระดับการศึกษาประถมศึกษา ประเมินตนเองว่ามีความพร้อมที่จะเป็นผู้ประกอบการอยู่ในเกณฑ์มาก และปัญหาในการประกอบการที่สำคัญ คือ เงินทุนไม่พอ การขาดตลาดสำหรับสินค้าและการออกแบบบรรจุภัณฑ์

2. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพร้อมและปัญหาการประกอบการของผู้ประกอบการ พบว่า สถานภาพ สมรส อายุ และการศึกษา มีผลต่อการประเมินตนเองเกี่ยวกับความพร้อมของคุณสมบัติผู้ประกอบการ แต่ปัจจัยดังกล่าวไม่มีผลต่อการแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับปัญหาการประกอบการ

นฤมล จันทพันธ์ (2539) ได้ศึกษา การประเมินผลการฝึกอบรมสตรีด้านการจัดร้านอาหาร ของศูนย์อาหารโภชนาการ และการจัดการชนบทภาคใต้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อศึกษาระดับเจตคติและการปฏิบัติของสตรีในอำเภอจะนะ และอำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลาที่ได้รับการฝึกอบรม การจัดการร้านอาหารโดยจำแนกตามปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ระดับการศึกษา รายได้ อาชีพ การเข้าร่วมกิจกรรมรายการอาหารในชุมชน แบบสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้หลักการจัดบริการร้านอาหาร ซึ่งวัดระดับความรู้ เจตคติ และการปฏิบัติการ