

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดปัตตานี ซึ่งเนื้อหาในบทนี้จะกล่าวถึง หลักการ แนวปฏิบัติ ตลอดจนงานวิจัยในประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน

คำว่า ปัจจัย ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525 : 519) มีความหมายว่า เหตุอันเป็นทางให้เกิดผล หรือหนทาง ดังนั้นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน จึงหมายถึง เหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน ซึ่งการบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่จะช่วยให้การบริหารงานโรงเรียนดำเนินงาน ไปสู่เป้าหมายและประสบผลสำเร็จ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานในการวิจัยนี้ มุ่งเน้นศึกษาปัจจัยต่อไปนี้ คือ ปัจจัยทางกายภาพ ได้แก่ อายุ ประสบการณ์การทำงาน จำนวนนักเรียน และจำนวนครูในโรงเรียน และปัจจัยทางการบริหารงาน ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ มนุษยสัมพันธ์ ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

1. ปัจจัยทางกายภาพ

เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเกี่ยวกับตัวผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดปัตตานี ได้แก่ อายุ ประสบการณ์การทำงาน จำนวนนักเรียน และจำนวนครูในโรงเรียน

1.1 อายุ

อายุเปรียบเสมือนความรู้ของคนเรา กล่าวคือ เมื่อคนเรายิ่งโตขึ้น อายุมากขึ้น ก็ทำให้ความคิดความอ่านของคนเรามีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพน่า

เชื้อถือ ดังที่ เสนาะ ดิเยาว์ (2532 : 55) กล่าวว่า ความแตกต่างของอายุระหว่างบุคคลย่อมมีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน เพราะทางด้านมันสมองจะเจริญเติบโตไปตามอายุ แต่จะเสื่อมถอยลงเมื่ออายุจนถึงระดับหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ จรินทร์ แก้ววิจิตร (2537 : 121) กล่าวว่า อายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชนของครูตามโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบท เช่นเดียวกับ ยืนยง ไทยใจดี (2537 : 131) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีอายุน้อย ไม่ว่าจะมีความรู้ดี ประสบการณ์ บุคลิกภาพ ความเชื่อ อำนาจแบบใดก็ตาม ก็มีความเครียดอยู่ในระดับสูงทั้งหมด แต่ผู้บริหารที่มีอายุมากกลับมีความเครียดในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้ที่มีความรู้มากแต่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยจะมีความเครียดสูง ในทำนองเดียวกับ สุภาวลัย ผ่องใส (2543 : 85) กล่าวว่า ผู้ขับขีรถจักรยานยนต์ที่มีอายุ 25-45 ปี และกลุ่มมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป มีพฤติกรรมการป้องกันอุบัติเหตุดีกว่ากลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี ส่วน ผกามาศ นกแก้ว (2538 : 118) กล่าวว่า ผู้บริหารหญิงที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนามากกว่าผู้บริหารหญิงที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี 41-50 ปี และ 31-40 ปี ตามลำดับ และ วิมล หัตถจันทร์ (2539 : 63) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น เขตการศึกษา 3 ด้านมนุษยสัมพันธ์มีความแตกต่างกันโดยที่ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี มีพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่าผู้บริหารที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป

สรุปได้ว่า อายุ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ความคิด ความเชื่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ มีประสิทธิภาพไม่เท่าเทียมกัน ดังนั้น อายุ จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่ามาหาความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียน

1.2 ประสบการณ์การทำงาน

โดยหลักการทั่ว ๆ ไปแล้ว ไม่ว่าจะเป็งานประเภทใดก็ตาม ประสบการณ์มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน โดยคนที่มีความรู้สูงหรือประสบการณ์มากกว่าย่อมจะปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ดีกว่าคนที่มีความรู้ต่ำหรือประสบการณ์น้อย ดังที่ เสนาะ ดิเยาว์ (2532 : 170) กล่าวว่า ผู้ที่จะเป็นนักบริหาร ได้ดีจะต้องมีการศึกษาอบรมและมีประสบการณ์มาก่อน ซึ่งสอดคล้องกับ ประยูรช ไขจาด (2537 : 137) กล่าวว่า ประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบท เช่นเดียวกับ จรินทร์ แก้ววิจิตร (2537 : 120) กล่าวว่า ประสบการณ์มีความ

สัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชนของครูตามโครงการการศึกษา เพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบท ในทำนองเดียวกัน นพพงศ์ เหมทานนท์ (2536 : 108) กล่าวว่า โรงเรียนที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ต่างกัน มีระดับการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน ในด้านการเสริมสร้างความสัมพันธ์ต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มี ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน 10 ปี ขึ้นไป มีระดับการปฏิบัติงานสูงกว่า ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และ บุญมี แก้วห้าประการ (2540 : 108) กล่าวว่า ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี ขึ้นไป มีทัศนคติต่อการปฏิบัติงานวิชาการของ ผู้บริหารโรงเรียนสูงกว่าข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 3-5 ปีและประสบการณ์น้อยกว่า 3 ปี ส่วน ปัญญา พงศ์เพชร (2540 : 66) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรง ตำแหน่งต่างกันปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนแตกต่างกัน เนื่องจากผู้ที่มี ประสบการณ์ต่ำกว่า 11 ปี ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง มีการสอบและอบรมเข้ม จึงทำให้การปฏิบัติ งานมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า 11 ปี และ วิมล หัตถ์จางค์ (2539 : 64) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารใน โรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น เขตการ ศึกษา 3 ด้านการวางแผนมีความแตกต่างกันโดยที่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร ต่ำกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมด้านการวางแผนมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปีขึ้นไป สำหรับ พีรฉัตร แสงฉาย (2536 : 136) กล่าวว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการสอน ในกลุ่มโรงเรียนปัจจุบัน 1-5 ปี 6-10 ปี และ 11 ปี ขึ้นไป มีระดับการปฏิบัติงานด้านความ สัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนแตกต่างกัน

จากเหตุผลดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ประสบการณ์การทำงาน เป็นปัจจัยที่กำหนดให้ ความรู้ความสามารถของบุคคลแตกต่างกัน บุคคลที่มีประสบการณ์มากอาจมีความรู้มากหรือ อาจมีปัญหามาก หรือในทางกลับกันบุคคลที่มีประสบการณ์น้อยอาจมีความรู้น้อยแต่ก็อาจมี ปัญหาน้อยด้วย ดังนั้น ประสบการณ์การทำงาน จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่ามาหาความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหาร โรงเรียน

1.3 จำนวนนักเรียน

จำนวนนักเรียนเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนจะได้รับ งบประมาณหรือทรัพยากรมาสนับสนุนมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับจำนวนนักเรียนที่มีอยู่ใน โรงเรียน ดังนั้น จำนวนนักเรียนก็มีผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ดังที่ ศิลปชัย ผลกล้า (2540 : 68) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันปฏิบัติงานความ

สัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สะมะแอ คอเลาะ (2536 : 80) กล่าวว่า ผู้บริหาร ครูหัวหน้าโครงการ และครูผู้สอนที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ระดับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้าน ในเขตชนบท ในด้านปรับปรุงโรงเรียนประถมศึกษาให้เป็นศูนย์ประสานงาน ตลอดจนบริการ ด้านวิชาการและอาชีพ เพื่อพัฒนาชนบทแตกต่างกันในทำนองเดียวกัน มนัส สุวรรณชาติ (2541 : บทคัดย่อ) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติงานตามบทบาทด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และ อรัญ ก้วพานิช (2535 : 91) กล่าวว่า ระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการได้รับความ สนับสนุนจากชุมชน จากการให้ข้อมูลของครูอาจารย์ ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ได้รับความสนับสนุนจากชุมชนมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วน ธานี กอเต็ม (2541 : 66) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีแนวโน้มว่ามีการปฏิบัติงานในการบริหารงานแนะแนว มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง และ คุณิต ฅ สุวรรณ (2539 : 103) กล่าวว่า ผู้บริหาร และครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีปัญหาการใช้หลักสูตร ทุกด้านสูงกว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก สำหรับ บรรจง สระทอง (2536 : 83) กล่าวว่า โรงเรียนขนาดกลางมีความเห็นว่า โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับชุมชนต่างไปจาก โรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็ก โดยโรงเรียนขนาดกลางเห็นว่า โรงเรียนมีความ สัมพันธ์กับชุมชนมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่และ โรงเรียนขนาดเล็ก

จากเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า จำนวนนักเรียน มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร งานภายในโรงเรียนของผู้บริหาร เพราะถ้าจำนวนนักเรียนน้อยโรงเรียนก็จะเป็นโรงเรียนขนาด เล็ก ก็จะได้รับงบประมาณและทรัพยากรมาสนับสนุนน้อย แต่อาจมีข้อดีที่มีปัญหาในการ บริหารงานน้อย ในทางตรงกันข้ามโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมากก็จะเป็นโรงเรียนขนาด ใหญ่ ได้รับงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนมากทำให้การบริหารงานสะดวกขึ้น แต่ก็อาจ มีปัญหาในการบริหารงานมากขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำจำนวนนักเรียนมาเป็นตัวแปร เพื่อหา ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

1.4 จำนวนครูในโรงเรียน

การดำเนินงานในกิจกรรมใดๆ ก็แล้วแต่จะให้ประสบผลสำเร็จ จะต้องมิบุคคลากร หรืออัตรากำลังที่เพียงพอ ดังที่ ประยุทธ์ โขจัต (2537 : 140) กล่าวว่า จำนวนครู มีความ สัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนา

หมู่ก้านในเจตชนบท กล่าวคือ โรงเรียนที่มีจำนวนครูมากทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนสูงขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ บรรจง สระทอง (2536 : 110) กล่าวว่า สาเหตุหนึ่งที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานก็คือ อัตราค่าจ้างของบุคลากรในการดำรงตำแหน่งมีไม่เพียงพอ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดสรรอัตราค่าจ้างของครูให้กระจายไปสู่งานที่มีความสำคัญ ส่วน ฉกาจ ชันชู (2544 : 108) กล่าวว่า การเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากบุคลากรมีไม่เพียงพอ ทำให้ครูมีภาระงานมาก ไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน และ นพพงศ์ เหมทานนท์ (2536 : 111) กล่าวว่า ปัญหาการปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ด้านการเสริมสร้างความสัมพันธ์คือ โรงเรียนขาดงบประมาณ บุคลากร และไม่มีเวลาเพียงพอที่จะปฏิบัติงานนอกโรงเรียน

จากเหตุผลดังกล่าว จะเห็นได้ว่าจำนวนครูที่มีอยู่ในโรงเรียนนั้นมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำจำนวนครูในโรงเรียนมาเป็นตัวแปร เพื่อหาความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

2. ปัจจัยทางการบริหารงาน

เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานร่วมกับผู้อื่นของผู้บริหารให้บรรลุเป้าหมายซึ่งได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ มนุษยสัมพันธ์ ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

2.1 ด้านการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร เป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานและเป็นเครื่องมือที่จะนำผลการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่โรงเรียนวางไว้ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความรู้ซึ่งในเรื่องการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารจะต้องเป็นตัวกระตุ้นบุคลากรในโรงเรียนให้เข้าใจถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

นักการศึกษาหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความหมายของคำว่า การติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันไป ดังนี้

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2533 : 404) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การส่งข่าวสารจากผู้หนึ่งไปยังอีกผู้หนึ่ง หรือจากผู้ส่งไปยังผู้รับ กระบวนการในการส่งหรือถ่ายทอดจะต้องอาศัยช่องของการติดต่อสื่อสารและสัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ถึงผู้รับอย่างรวดเร็วและถูกต้อง

ทรงชัย สันติวงษ์ (2539 : 423) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนคำพูด อักษร สัญลักษณ์ หรือข่าวสาร เพื่อที่จะให้สมาชิกในองค์การหนึ่งองค์การใดได้เข้าใจความหมายและสามารถเข้าใจฝ่ายอื่น ๆ ได้

เสนาะ ตีเขาว์ (2543 : 268) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารและสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคล กระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคมไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือการสื่อสารระหว่างกลุ่มก็ถือว่าเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวเนื่องกันคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป การแลกเปลี่ยนข่าวสารยังรวมถึงทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจ พฤติกรรม ความคิดเห็น ความรู้สึกซึ่งกันและกันด้วย

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการส่งข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงทัศนคติระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคนโดยการนำรูปแบบต่าง ๆ ในการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายมาใช้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

เสนาะ ตีเขาว์ (2543 : 207-271) ได้อธิบายถึงส่วนประกอบที่สำคัญของกระบวนการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

1) สภาพของการสื่อสาร คือ สภาพแวดล้อมที่การสื่อสารนั้นเกิดขึ้น ซึ่งส่งผลให้การสื่อสารชัดเจนหรือเป็นบรรยากาศที่การสื่อสารเกิดขึ้น ซึ่งประกอบด้วย สภาพทางวัตถุ สภาพทางสังคม สภาพทางจิตวิทยา และสภาพทางเวลา สภาพทั้งสี่อาจควบคุมได้บางส่วนหรือควบคุมไม่ได้เลย

2) แหล่งข่าว คือ สิ่งที่ทำให้เกิดข่าวขึ้นมา ส่วนใหญ่ก็คือคนหรือสถาบัน โดยทั่วไปแหล่งข่าวก็คือ ผู้ส่งข่าว ซึ่งต้องรับผิดชอบในการจัดเตรียมข่าวสำหรับส่งไปยังผู้รับ

3) การเข้ารหัส คือ การทำข่าวสารให้อยู่ในรูปแบบเพื่อสามารถส่งไปให้ผู้รับข่าวได้ เช่น การเปลี่ยนเป็นสัญญาณหรือสัญลักษณ์เพื่อส่งเข้าช่องทางการสื่อสาร นอกจากนั้นยังรวมถึงการใส่ความหมายลงไปในข่าวสารสำหรับส่งไปยังปลายทาง อันเป็นความหมายที่ผู้ส่งข่าวสารตั้งใจจะให้เกิดขึ้นในข่าวสาร

4) ข่าวสาร คือ เครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ที่ใช้ส่งและรับในกระบวนการสื่อสาร ข่าวสารอาจเป็นคำพูด หรือไม่ใช่คำพูดก็ได้

5) ช่องทางการสื่อสาร คือ สื่อกลางที่ใช้นำข่าวสารจากผู้ส่งข่าวหรือแหล่งข่าวไปยังผู้รับข่าว ช่องทางทำให้เกิดการได้ยิน การมองเห็น การสัมผัสและการได้กลิ่น ผู้ส่งข่าวเป็นผู้เลือกช่องทางการสื่อสารว่าจะใช้ช่องทางการสื่อสารแบบเป็นทางการหรือช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

6) ผู้รับข่าว คือ คนหรือสถาบันที่ทำหน้าที่รับข่าวสารที่ส่งมาจากผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งเป็นส่วนที่ทำให้กระบวนการส่งข่าวสารสมบูรณ์ ความรู้ทั่วไป และทัศนคติของผู้รับข่าวมีอิทธิพลต่อข่าวสาร

7) การถอดรหัส คือ วิธีการแปลงข่าวสารให้อยู่ในรูปแบบที่นำไปใช้ได้หรือการแปลงสัญญาณหรือสัญลักษณ์ที่ได้รับให้เป็นข่าวสาร หรือเป็นกระบวนการในการแปลความหมายของข่าวสารนั้น การถอดรหัสดึงอาศัยทักษะ ทัศนคติ ความรู้ และระบบสังคมของคนรับข่าว ผู้รับข่าว จะต้องแปลความหมายของข่าวสารที่รับรู้ให้ตรงกับความหมายที่ส่งข่าว การสื่อสารนั้นจึงจะมีประสิทธิภาพ

8) สิ่งรบกวน คือ สิ่งที่เข้ามาสู่ระบบการสื่อสารที่ทำให้ข่าวสารถูกรบกวนจนข่าวบิดเบือนผิดไปจากข่าวสารเดิม ปกติสิ่งรบกวนเกิดขึ้นระหว่างช่องทางการสื่อสาร ระหว่างผู้ส่งข่าวกับ ผู้รับข่าว

9) ข้อมูลสะท้อนกลับ คือ การตอบสนองของผู้รับข่าวกลับไปยังแหล่งข่าวหรือผู้ส่งข่าวทำให้การสื่อสารเป็นสองทาง ข้อมูลสะท้อนกลับแยกออกเป็นข้อมูลสะท้อนกลับในทางบวกและข้อมูลสะท้อนกลับในทางลบ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการสื่อสาร

10) ผลกระทบจากการสื่อสาร คือ ผลกระทบที่เกิดจากการสื่อสารที่มีต่อผู้ส่งข่าวสาร และคนอื่น ๆ หรือสถานการณ์ทั่วไป

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 100) ได้จำแนกประเภทของการติดต่อสื่อสารได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ด้วยกันคือ

1) การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน ข้อกำหนดวางไว้ชัดเจน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด ได้แก่ การติดต่อสื่อสารในทางราชการที่ต้องการให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นต้น

2) การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ไม่มีได้ดำเนินการไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้สึกชอบพอคุ้นเคยกันเป็นส่วนตัว การติดต่อมักดำเนินไปในรูปของบุคคลต่อบุคคล

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์ (2539 : 66-67) ได้จำแนกช่องทางการสื่อสารออกเป็น 3 ช่องทาง คือ

1) การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง เป็นลักษณะการไหลของข่าวสารตามสายการบังคับบัญชาจากบนลงมายังฐานล่าง การบริหารแบบดั้งเดิมเน้นความสำคัญของการติดต่อสื่อสารแบบนี้มาก โดยเฉพาะการสั่งการและการบังคับบัญชา อันได้แก่ ระเบียบ ข้อบังคับ

นโยบาย เป็นต้น เครื่องมือที่ใช้เป็นอุปกรณ์ในการสื่อสาร ได้แก่ แผ่นป้าย จดหมายข่าว หนังสือเวียน วารสาร เป็นต้น

2) การติดต่อสื่อสารจากล่างไปข้างบน มีลักษณะเป็นการสนองตอบตามการติดต่อสื่อสารแบบจากบนมาล่างเป็นส่วนใหญ่ การไหลของข่าวสารก็เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารวิธีนี้กลุ่มผู้ศึกษาการบริหารตามแนวพฤติกรรมได้เน้นความสำคัญมาก ทั้งนี้ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาได้เต็มที่ เพื่อสามารถชักจูงความเข้าใจและเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาได้ดียิ่งขึ้น

3) การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน การติดต่อสื่อสารแบบนี้เป็นการติดต่อระหว่างบุคคลในระดับเดียวกัน เช่น การปรึกษาหารือระหว่างอธิบดีกับอธิบดี หัวหน้าฝ่ายกับหัวหน้าฝ่าย เป็นต้น ซึ่งจะเป็นการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่เป็นการสอบถาม และปรึกษาหารือกันเป็นส่วนใหญ่

วิจิตร อวระกุล (2542 : 117-118) กล่าวถึงหลักสำคัญ 7 ประการในการติดต่อสื่อสาร

1) ความเชื่อถือ การสื่อสารจะได้ผลนั้นต้องมีความเชื่อถือได้ ข่าวจริงมิใช่ข่าวเท็จ ในเรื่องผู้ให้ข่าว แหล่งข่าว เพื่อให้ผู้รับเกิดความมั่นใจหรือเต็มใจรับฟังข่าวสารนั้น

2) ความเหมาะสม การสื่อสารที่ดีต้องมีความเหมาะสมกลมกลืนกับวัฒนธรรมของสังคม เครื่องมือสื่อสารนั้นเป็นเพียงสิ่งประกอบ แต่ความสำคัญอยู่ที่ท่าที ท่าทาง ภาษา คำพูด ที่เหมาะสมกับสังคม วัฒนธรรม หมู่ชน หรือสภาพแวดล้อมนั้น ๆ

3) เนื้อหาสาระ ข่าวที่ดีจะต้องมีความหมายสำหรับผู้รับ คือ มีสาระประโยชน์แก่กลุ่มคนนั้น ๆ หรือมีสิ่งที่เขาจะได้ผลประโยชน์ จึงจะน่าสนใจ

4) บ่อยและสม่ำเสมอต่อเนื่องกัน การสื่อข่าวสารจะได้ผลต้องส่งบ่อย ๆ ติดต่อกัน และมีความสม่ำเสมอ เสมอต้นเสมอปลาย

5) ช่องทางข่าวสาร ข่าวสารจะแพร่ได้ต้องส่งให้ถูกช่องทางของการสื่อสารนั้น ๆ โดยมองหาช่องทางที่เปิดรับข่าวสารที่เราจะส่ง และส่งถูกสายงาน ควรเลือกช่องทางที่ได้ผลรวดเร็วที่สุด

6) ความสามารถของผู้รับ การสื่อสารที่ดีว่าได้ผลนั้นต้องใช้ความพยายามหรือแรงงานน้อยที่สุด การสื่อสารจะง่ายสะดวกก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้รับ

7) ความแจ่มแจ้งชัดเจน ข่าวสารต้องง่าย ชัดเจน แจ่มใส ใช้ภาษาที่ผู้รับเข้าใจ อย่าให้คลุมเครือ หรือมีความหมายหลายแง่หรือตกหล่นข้อความบางตอนที่สำคัญไป

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์ (2539 : 72) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการสื่อสารเป็น
ข้อ ๆ ดังนี้

- 1) ช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปอย่างรวดเร็ว แม่นยำ และถูกต้องยิ่งขึ้น
- 2) ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี
- 3) ช่วยให้การควบคุมงานมีผลดียิ่งขึ้น ก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหาร
- 4) ช่วยให้เกิดสามัคคีธรรมในหมู่คณะ และในองค์การเป็นส่วนรวม
- 5) สามารถเก็บข้อมูล และข่าวสารไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ระหว่าง
บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารที่ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงไม่ได้
เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันและผลสำเร็จของการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

2.2 ด้านการตัดสินใจ

การตัดสินใจ เป็นภาระสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะการทำงานในเรื่องใด ๆ
จำเป็นจะต้องมีการตัดสินใจทั้งสิ้น ดังที่ สมยศ นาวิการ (2545 : 289) กล่าวว่า กิจกรรมที่
ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องมากที่สุดอย่างหนึ่งในขณะปฏิบัติงานคือการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับ
เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 219) กล่าวว่าในการทำงานทุกระดับย่อมต้องมีการตัดสินใจทั้งสิ้น
การตัดสินใจที่เกิดขึ้นย่อมมีความสัมพันธ์กับตำแหน่งและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่ว่าจะ
เป็นผู้บริหารระดับใดก็ตามการตัดสินใจจะต้องเลือกวิธีดำเนินการหรือทางเลือกที่เป็นไปได้
มากที่สุดในการแก้ปัญหาให้ได้ผลตามที่ต้องการ

นักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความหมายของคำว่า การตัดสินใจ
แตกต่างกันออกไป ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2536 : 185) ได้ให้ความหมายของ การตัดสินใจ หมายถึง
กระบวนการเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากหลาย ๆ สิ่ง หรือเลือกที่จะปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจาก
หลาย ๆ ทางที่มีอยู่ วิธีการที่เลือกนั้นย่อมได้รับการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนว่าถูกต้องเหมาะสม
หรือดีที่สุด

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540 : 57) ให้ความหมายของ การตัดสินใจ หมายถึง
กระบวนการแก้ปัญหาที่มีการนำเอาปัญหามาวิเคราะห์ และเลือกคำตอบหลังจากได้พิจารณา
ทางเลือกทั้งหมดแล้ว กระบวนการจะสมบูรณ์เมื่อนำเอาคำตอบที่ได้เลือกแล้วออกปฏิบัติ

๑๕/๕๓
๒/๕๓

สมพร เพ็องจันทร์ (2544 : 51) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ใช้ระบบสมองรวมกระบวนการเรียนรู้ และข้อมูลข่าวสารประกอบกัน เลือกทางเลือกเพื่อดำเนินงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ซึ่งจะกำหนดโดยผู้ตัวหรือไม่ก็ได้

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตกลงใจที่จะเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากหลายๆ ทางเลือก โดยอาศัยประสบการณ์ ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ในการประเมินทางเลือก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สมพร เพ็องจันทร์ (2544 : 51-52) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการตัดสินใจประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังนี้

- 1) ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ อาจเป็นปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องตัดสินใจ
 - 2) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ ในการตัดสินใจครั้งหนึ่งๆ อาจไม่มีเป้าหมายชัดเจน หรือในทางตรงข้าม เป้าหมายอาจได้รับการระบุอย่างชัดเจนก็ได้
 - 3) การหาบทสรุป ผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องพิจารณาแง่มุมหลายๆ แง่มุม โดยอาศัยการใช้ข้อมูลที่รวบรวมได้
 - 4) การเรียนรู้จากข้อมูลป้อนกลับ คือ การเก็บบันทึกสิ่งที่คาดว่าจะเกิดในอดีตหรือการทบทวนประสบการณ์การตัดสินใจในอดีต เพื่อมิให้การตัดสินใจในครั้งต่อๆ มาผิดพลาด
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2538 : 99-100) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นหน้าที่หลักของหัวหน้างาน โดยอาศัยกระบวนการตัดสินใจที่ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ

- 1) ต้องรับทราบและวิเคราะห์ปัญหา
- 2) กำหนดวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ที่สามารถปฏิบัติได้
- 3) ค้นหาเงื่อนไขที่ไม่ชัดเจน
- 4) รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและวิธีการแก้ไข
- 5) ประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาแต่ละทาง
- 6) เลือกวิธีแก้ไข
- 7) นำวิธีแก้ปัญหาไปปฏิบัติ
- 8) ติดตามประเมินผล

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 219) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจสถานการณ์ หรือสภาพการณ์ปัจจุบันของปัญหาองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหามีอะไรบ้าง

- 2) ผู้บริหารต้องยอมรับปัญหาจริงที่เกิดขึ้น และพยายามระบุปัญหาให้ชัดเจน
- 3) ผู้บริหารจะต้องแสวงหาทางเลือกหลาย ๆ ทางในการแก้ปัญหาแล้วนำมาวิเคราะห์ ประเมินทางเลือกที่ดีและสามารถนำไปปฏิบัติได้
- 4) ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เห็นว่าดีที่สุด
- 5) การตัดสินใจของผู้บริหาร ควรเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ เป็นส่วนประกอบสำคัญของการบริหารงานสำหรับผู้บริหาร เพราะการปฏิบัติงานใด ๆ หากมีการตัดสินใจที่ไม่แน่นอนและถูกต้องก็จะทำให้การปฏิบัติงานเหล่านั้นไม่ประสบผลสำเร็จดังที่วางไว้ ดังนั้นในการตัดสินใจควรชั่งถ่วงกระบวนการและขั้นตอนในการตัดสินใจ เพื่อความประสบผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

2.3 ด้านมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารจะต้องใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน ดังที่ พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 127) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เพราะวามนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือบุคคลกับกลุ่มบุคคล

นักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความหมายของคำว่า มนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันออกไป ดังนี้

จรูญ ทองดาว (2531 : 2) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง วิชาที่ว่าด้วยศาสตร์และศิลป์ ในการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน และอยู่ร่วมกันด้วยดีและมีความสุข

ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท (2538 : 2) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง วิชาที่ว่าด้วยการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีของบุคคล เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะมีผลให้การดำรงชีวิตร่วมกันอย่างราบรื่น ตลอดจนการทำงานด้วยกัน เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และทำให้ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจในที่สุด

เรียม ศรีทอง (2540 : 4) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการติดต่อเกี่ยวข้องกับด้วยสัมพันธภาพอันดีตั้งอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจร่วมกัน การให้การยอมรับนับถือ นำไปสู่ความพอใจ รักใคร่ ร่วมมือ สามารถทำงานร่วมกัน จนบรรลุเป้าหมายในงานส่วนบุคคลและงานในองค์การ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องกับ
ระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย

คำรงค์ศักดิ์ ชัยสนิท (2538 : 10-11) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของมนุษยสัมพันธ์
สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกันและกัน อันเป็นผลทำให้เกิดความร่วมมือ
ร่วมใจกันทั้งในการทำงาน ในชีวิตครอบครัว หรือในกลุ่มบุคคลที่รวมกลุ่มเป็นสมาคม

2) ทำให้มีความเข้าใจในความเป็นมนุษย์ ทั้งเข้าใจตนเองและผู้อื่น สามารถปรับ
ตัวได้อย่างเหมาะสมกับกลุ่มบุคคลและสถานการณ์

3) ทำให้เกิดความรักใคร่ กลมเกลียวร่วมมือกันทำงาน ด้วยความพึงพอใจ จนเกิด
ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

4) ทำให้เกิดความเลื่อมใส ศรัทธา นิยม ยกย่องบุคคลที่ติดต่อกันมีความสัมพันธ์
กัน อันทำให้เกิดความสุขใจ สุขกายด้วยกันทุกฝ่าย

5) เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ระหว่างผู้บริหารและคนทำงานใน
ระดับต่าง ๆ และระหว่างพนักงานด้วยกัน ส่งผลให้การบริหารงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ

จุฑา บุรีภักดิ์ (2533 : 128-129) ได้กล่าวถึงหลักการสร้างความมีมนุษยสัมพันธ์
แยกเป็นข้อ ๆ ดังนี้

1) ใช้หลักของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
2) ใช้หลักของความยุติธรรมและซื่อสัตย์
3) ใช้หลักของความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา
มีความอดทน อดกลั้น

4) รู้จักลักษณะของการให้ทานตามหลักพระพุทธศาสนา

5) ถดถอยลักษณะของความโลภ โกรธ หลง

6) ใช้หลักเอาใจเขามาใส่ใจเรา มองคนในแง่ดี

7) ใช้หลักความต้องการของมนุษย์

8) ใช้หลักของผู้นำและผู้ตามที่ดี

9) รู้จักลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล เช่น รู้ทางด้านค่านิยม ความรู้ความ

สามารถ

10) รู้ถึงความแตกต่างของแต่ละเพศและวัย

11) รู้ถึงหลักในการพูดที่จะ โน้มน้าวจิตใจของผู้ที่จะสัมพันธ์ด้วย

- 12) ให้ความยกย่องนับถือ และชมเชย ผู้ที่จะสร้างความสัมพันธ์ด้วย
- 13) ยอมรับในความคิดของผู้อื่น
- 14) ไม่พูดในเรื่องส่วนตัวของตนเองมากเกินไป พยายามถามหรือแสดงความสนใจในการพูดของผู้ที่จะสร้างความสัมพันธ์

- 15) พูดจาไพเราะอ่อนหวาน ไม่ยกตนข่มท่าน
- 16) มีใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาท่าทางสุภาพ
- 17) หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
- 18) วางตนเป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย
- 19) สร้างลักษณะของความยืดหยุ่นในการทำงาน
- 20) วางตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- 21) รักษาความลับของผู้อื่น

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2539 : 38) กล่าวถึงวิธีการฝึกทักษะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้วยหลัก 6 ประการ คือ

- 1) รู้จักควบคุมตนเอง
- 2) มีจิตใจเปิดกว้าง ยอมรับผู้อื่น ง่ายๆ เสียบ้าง ไม่ได้คิดว่าคนสำคัญที่สุดคนเดียว
- 3) มีความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนพ้อง
- 4) รู้จักถ่อมตน
- 5) พร้อมที่จะให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่น
- 6) รู้จักถนอมน้ำใจคนอื่น หรือแบบที่เรียกว่า เอาใจเขามาใส่ใจเราเสียบ้าง

ฉันทนิช อิศวานนท์ (ม.ป.ป. : 312) กล่าวถึงข้อที่ควรคำนึงถึงในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ไว้ดังนี้

- 1) ไม่คว่นตัดสินใจหรือประเมินผู้อื่นแต่เพียงดูจากลักษณะภายนอกเท่านั้น
- 2) ควรให้เกียรติกัน ยอมรับซึ่งกันและกัน และมองสิ่งที่ดีงามของกันและกัน
- 3) ควรหมั่นสำรวจตัวเอง ยอมรับทั้งจุดเด่นและจุดอ่อนของงาน เพื่อเป็นแนวทาง

นำไปสู่การพัฒนาตนเองต่อไป

4) เมื่ออยู่ร่วมกับผู้อื่น ควรรู้จักศึกษาผู้อื่นทุกด้าน ควรให้ความสนใจ เอาใจใส่ในความรู้สึกริณีคิดของกันและกัน และควรระมัดระวังไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

5) ในการอยู่ร่วมกัน ควรจะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดมั่นถือมั่น และมีความจริงใจต่อกัน

6) ผู้บริหารควรมีความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องที่ประสบปัญหา และสามารถช่วยเหลือลูกน้องได้อย่างเหมาะสม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 87) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานมี 3 ประการดังนี้

1) บุคลิกภาพ บุคลิกภาพที่ดีของแต่ละคนย่อมมีส่วนช่วยเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

2) ความเชื่อมั่นและศรัทธา ผู้บังคับบัญชา จะต้องมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชาด้วย จึงจะทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน การเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และการรู้จักให้เกียรติกันในการทำงาน

3) ความพอใจ การสร้างความรู้สึกรักพอใจในการทำงานจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ดี และจะช่วยลดอุปสรรคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันด้วย

ฉันทนิช อัสวอนนท์ (ม.ป.ป. : 308) ได้กล่าวถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ ไว้ดังนี้

1) ช่วยสร้างความพึงพอใจระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง กับเจ้านาย เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้มาใช้บริการ

2) ช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ เพราะมนุษยสัมพันธ์นำไปสู่ความร่วมมือในการทำงาน เกิดความไว้วางใจ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 203) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์สามารถให้ประโยชน์ต่อการบริหารงานในหลายแง่มุม เป็นต้นว่า

1) ทำให้เกิดความรู้จักคุ้นเคย ขอมรับนับถือกันในหมู่สมาชิก ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของพลังกลุ่มและช่วยให้การคบหาสมาคมกันไปโดยราบรื่น

2) ทำให้เกิดความเข้าใจอันดี และอยู่ร่วมกันได้ด้วยความสามัคคี

3) ทำให้บรรยากาศในการทำงานราบรื่น สามารถร่วมงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ทำให้การติดต่อสื่อสารถึงกันง่ายและเป็นผลดี

5) ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน และให้ความร่วมมือในการทำงาน

6) ทำให้ปัญหาความขัดแย้งลดน้อยลง บริหารงานได้ง่ายขึ้น

สรุปได้ว่า พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง ให้มากที่สุดประการหนึ่ง เพราะความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกันจะมีมากหรือน้อย ย่อมขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กัน ดังนั้น การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุ เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ตำนกภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็นเรื่องที่น่าสนใจมาก ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจมาแต่ในเวลานานแล้ว ซึ่งเป็นการศึกษาถึงความมีอำนาจและความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 11)

นักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ แตกต่างกันไป ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 99) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

อรุณ รัชธรรม (2538 : 162) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ชักจูงผู้อื่นให้กระทำตามที่ต้องการ โดยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 16-17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีขององค์การ ควรมีลักษณะดังนี้

1) เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงขององค์การจะต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่าง ๆ คือ

- 1.1) เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร
- 1.2) เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์กร
- 1.3) ให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน
- 2) เป็นนักพูดที่ดี ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอกิจกรรมตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่าง ๆ คือ
 - 2.1) ฝ่ายบริหารระดับสูง
 - 2.2) ลูกค้า
 - 2.3) บุคคลภายนอก เช่น สหภาพแรงงาน
 - 2.4) เพื่อนร่วมอาชีพ
 - 2.5) ชุมชน
- 3) เป็นนักเจรจาต่อรอง ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรอง ดังนี้
 - 3.1) สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าในการเจรจา ด้านขอเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือการสนับสนุนอื่น ๆ
 - 3.2) สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงาน และเจรจากับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และรูปแบบการสนับสนุนอื่น ๆ
 - 3.3) สามารถต่อรองกับลูกค้าผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ขายสินค้าหรือผู้ให้บริการ เพื่อให้เกิดการซื้อขาย การกำหนดตารางเวลา และเงื่อนไขการส่ง
- 4) การสอนงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงาน ดังนี้
 - 4.1) ต้องพยายามช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ
 - 4.2) ช่วยให้สมาชิกทีมงานมีการไต่ถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
 - 4.3) เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมีขั้นตอนการทำงานและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
- 5) เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีดังนี้
 - 5.1) เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ เช่น มีการใช้จดหมายชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น
 - 5.2) ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่กลุ่ม เช่น การจัดปาร์ตี้ และการสนับสนุนด้านกีฬา

5.3) จัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นช่วงๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จ ปัญหา และสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

6) แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม มีพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ 3 ประการ ดังนี้

6.1) การวางตัวเป็นสมาชิกทีมและผู้นำทีมที่เหมาะสม

6.2) มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์การ

6.3) แสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7) สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางที่จะช่วยสมาชิกของทีมงานแก้ปัญหาด้านเทคนิค โดยมีกิจกรรม 2 ประการ ดังนี้

7.1) ผู้นำควรให้บริการในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้แนะนำด้านเทคนิค

7.2) เป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ เช่น สนับสนุนการสร้างยอดขาย หรือปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องจักรต่าง ๆ

8) การประกอบการ เป็นผู้ให้คำแนะนำความคิดริเริ่มมีความคิดเชิงวิเคราะห์ และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำประกอบการ การพัฒนาเปลี่ยนแปลงธุรกิจ ถึงแม้จะไม่ใช่งานของตนเอง ซึ่งมีกิจกรรมของการเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ประกอบการ 3 แบบ ดังนี้

8.1) หาวิธีการที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ภายนอก เช่น การเชื่อมโยงธุรกิจ การจัดประชุมกลุ่มอาชีพ หรือการจัดแสดงสินค้า หรือการมีส่วนร่วมในโปรแกรมการศึกษา

8.2) มีการพูดคุยกับลูกค้าและพนักงานถึงความจำเป็น และความต้องการที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

8.3) มีการอ่านสิ่งตีพิมพ์ บทความ นิตยสารของกลุ่มอาชีพ เพื่อที่จะรับรู้สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมและในวงการอาชีพนั้น

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 23) กล่าวถึง เทคนิคในการก่อให้เกิดภาวะผู้นำที่ดี มี ดังนี้

1) การรู้จักหน้าที่ของตน

2) กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรมและเหมาะสม

- 3) ออกคำสั่งและตรวจตราการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
- 4) มีการตัดสินใจไม่ผิดพลาดและถูกกาลเทศะ
- 5) ทำคนเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 6) ปลุกฝังความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 7) เป็นผู้ประสานงานของแต่ละหน่วยงานในองค์กรนั้น ๆ
- 8) ซื่อสัตย์และจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 9) ดูแลสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 10) สืบสวนและฝึกฝนตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 114-115) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรเป็นผู้ นำที่มีพฤติกรรมต่อไปนี้

1) มองปัญหาที่จะเกิดขึ้นในวันพรุ่งนี้ และผลการทำงานในวันนี้มีอะไรบ้างที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2) พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

3) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูง โดยมีการชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน

4) พยายามสร้างหรือปลุกฝังค่านิยมที่ถูกต้องให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

5) ต้องกล้าตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่นว่าถูกต้องและมีเหตุผลเพียงพอ

6) สุขุมใจเย็นและรู้จักรอเวลาที่เหมาะสมสำหรับการตัดสินใจดำเนินงาน

7) สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ

8) ให้ความสนใจต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา

9) จัดให้มีการสื่อสารระบบเปิด เป็นไปอย่างทั่วถึงทุกระดับ

10) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ชัดเจนแน่นอน ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นอยู่เสมอ

11) ยอมรับว่าแต่ละคนมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

12) กำหนดขอบเขตอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน

ลินทนิช อัสวอนนท์ (ม.ป.ป. : 373) ได้กล่าวถึง บัญญัติหรือลักษณะของผู้นำที่ดี
ความเป็นผู้นำ ดังนี้

1) ต้องมีสายตาที่ยาวไกล

ผู้อื่น

- 2) มีวิธีจุดประกายความคิดสร้างสรรค์
- 3) มีความสามารถในการเก็บข้อมูลข่าวสาร มีความจำดี เข้าใจง่าย ใจกว้าง รับฟัง
- 4) สามารถยื่นหยัดต่อสู้ มีบุคลิกภาพทางกำลังใจเข้มแข็ง อดทน
- 5) ต้องมียุทธศาสตร์ - ยุทธวิธี
- 6) มีเทคนิคในการใช้คน
- 7) สร้างความยืดหยุ่นขององค์การ
- 8) ปฏิบัติตามข้อห้ามของผู้นำ
 - 8.1) อย่าเอาใจใส่เรื่องจุกจิกจนกระทั่งละเลยธาตุแท้
 - 8.2) อย่างละเมิดระเบียบวินัย
 - 8.3) อย่าขี้เหนียว
 - 8.4) อย่าระวาง
 - 8.5) อย่าหลงตัวเอง
 - 8.6) อย่าเกลือกกลั้วสิ่งซึ่งนำมาซึ่งความเลื่อมเสีย
- 9) ปฏิบัติตามเสน่ห์ของผู้นำ
 - 9.1) รู้จักใช้คน
 - 9.2) มีนโยบายนำสมัยที่เป็นรูปธรรม
 - 9.3) ปฏิบัติต่อลูกน้องอย่างเสมอต้นเสมอปลาย
 - 9.4) มีวิจารณ์ญาติ
 - 9.5) มีความรับผิดชอบสูง
 - 9.6) อ่อนนอกแข็งใน

พรรณทิพย์ ศิริวรรณสุชัย (2531 : 67-69) ได้สรุปคุณสมบัติของผู้นำที่ดีได้ดังต่อไปนี้

ไปนี้

- 1) มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน
- 2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล
- 3) มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ
- 4) มีกำลังใจเข้มแข็ง
- 5) มีปฏิภาณไหวพริบดี
- 6) มีความรอบรู้

- 7) มีความรับผิดชอบและตื่นตัวอยู่เสมอ
- 8) มีความสุภาพ เมตตา กรุณา และเห็นใจผู้อื่น
- 9) มีความซื่อสัตย์และยุติธรรม
- 10) มีความสามารถที่จะสอนผู้อื่นได้
- 11) มีศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน
- 12) มีอารมณ์ขัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างมากในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งในการใช้ภาวะผู้นำนั้นต้องคำนึงถึง ลักษณะของผู้ตาม ลักษณะของงาน และสถานการณ์ ประกอบกันด้วย เพราะในการปฏิบัติงานนั้นผู้นำจะต้องอาศัยภาวะผู้นำในการโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

2.5 ด้านบุคลิกภาพ

ผู้บริหารที่ดีต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม ทั้งบุคลิกภาพภายในและบุคลิกภาพภายนอก ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยที่ต้องประสบกับความล้มเหลวในการบริหาร เนื่องจากขาดบุคลิกภาพที่ดี ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญต่อเรื่องการพัฒนาบุคลิกภาพเป็นอย่างมาก (ฉันทนิช อิศวนนท์, น.ป.ป. : 1) ซึ่งสอดคล้องกับ นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2539 : 7) กล่าวว่า การมีบุคลิกภาพที่ดีนั้นจะเป็นผลให้บุคคลนั้นมีลักษณะสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต

นักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความหมายของคำว่า บุคลิกภาพแตกต่างกันออกไป ดังนี้

สถิต วงศ์สวรรค์ (2540 : 4) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะโดยส่วนรวมของแต่ละบุคคล ทั้งลักษณะภายนอก ภายใน และปัจจัยต่างๆ อันมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของผู้พบเห็น

ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และสุณี เลิศแสวงกิจ (2540 : 3) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะพิเศษเฉพาะของแต่ละบุคคล อันทำให้บุคคลนั้นแตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 87) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะโดยส่วนรวมอันเป็นของจำเพาะแต่ละบุคคล ทั้งลักษณะภายนอกและภายใน ซึ่งแสดงออกทางท่าทาง ความรู้สึกนึกคิด ความเฉลียวฉลาด ตลอดจนกิริยามารยาท ลักษณะนิสัยและอุปนิสัย

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเด่นประจำตัวของแต่ละบุคคล ที่สามารถบอกถึงความแตกต่างกับบุคคลอื่นได้

คำรงค์ดี ชัยสนธิ และสุณี เลิศแสวงกิจ (2540 : 4) กล่าวถึงองค์ประกอบของบุคลิกภาพ ประกอบไปด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1) ลักษณะทางกาย หมายถึง ขนากรูปร่าง หน้าตา สัดส่วน ผิวพรรณ อันเป็นลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล

2) ลักษณะทางใจ หมายถึง ทศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น การตัดสินใจ อุปนิสัย ความจำ ความคิด เป็นต้น

3) ลักษณะทางสังคม หมายถึง ท่าที กาปฏิวัติต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม

4) ลักษณะทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการควบคุม ความรู้สึก และการกระทำต่าง ๆ ของบุคคล ลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวมักเป็นลักษณะที่ถาวรเปลี่ยนแปลงยาก

สถิต วงศ์สุวรรณ (2540 : 216) กล่าวถึง ลักษณะของบุคคลที่มีบุคลิกภาพดีและเป็นที่ยอมรับของสังคม มีลักษณะดังนี้

1) สุขภาพร่างกายสมบูรณ์

2) ท่าทางสง่า ลักษณะท่าทางดี กระฉับกระเฉง คล่องแคล่วว่องไว

3) เป็นคนมีเหตุผล ละเอียด สุขุม รอบคอบ

4) มีอารมณ์ดี อารมณ์มั่นคง อารมณ์ขันและร่าเริงในโอกาสอันสมควร

5) สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและสังคมได้ดีทุกกาลเทศะ เป็นบุคคลที่สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลทั่วไป เป็นบุคคลที่ไว้ใจได้กับบุคคลอื่นได้ดี

6) มีความอดทน มีกำลังใจสูง กล้าเผชิญกับอุปสรรคและเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยไม่หวั่นไหว

7) ไม่มองโลกในแง่ร้าย

8) เป็นตัวของตัวเอง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ไม่คอยแต่ฟังผู้อื่น รู้จักช่วยตัวเองเมื่อสถานการณ์คับขัน กล้าพูดความจริง กล้าเผชิญความจริง

9) เป็นบุคคลที่ขอมรับความจริง และเข้าใจโลก

10) มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่ขี้อาย เป็นคนที่มีความสามารถตัดสินใจได้อย่างฉับพลัน

11) ความสุภาพเรียบร้อย กิริยามารยาทดี วาจาท่าทางที่แสดงออกเป็นเสน่ห์แก่ผู้พบเห็น

- 12) มีความร่าเริง สดชื่น แจ่มใส อยู่เสมอ
- 13) มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง มีความเสมอภาค รักความจริง
- 14) มีความเห็นอกเห็นใจ ใครได้รับทุกข์ก็ให้ความช่วยเหลือ
- 15) มีความสงบเสงี่ยม รู้จักถอยกลับ รู้จักบังคับใจตนเอง ไม่ตื่นตื่น ไม่หวั่นไหว ต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ง่ายเกินไป มีสติดี ควบคุมอารมณ์ได้

16) มีความกระตือรือร้น ใฝ่หาและรักความก้าวหน้า

17) ไม่เห็นแก่ตัวเอาเปรียบผู้อื่น

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2539 : 7-8) กล่าวว่า การมีบุคลิกภาพที่ดีนั้นจะเป็นผลให้บุคคลนั้นมีลักษณะสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต ในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

- 1) มีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจในสภาพความจริงได้อย่างถูกต้อง
- 2) การแสดงอารมณ์จะอยู่ในลักษณะและขอบเขตที่เหมาะสม
- 3) มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและสังคมได้ดี
- 4) มีความสามารถในการทำงานที่อำนวยความสะดวกต่อผู้อื่นและสังคมได้
- 5) มีความรัก และความผูกพันต่อผู้อื่น
- 6) มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาทางการแสดงออกต่อผู้อื่นได้ดี

ดังนี้

- 1) พยายามสำรวจบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ ว่ามีสิ่งหนึ่งสิ่งใดบกพร่อง
- 2) พยายามสังเกตบุคลิกภาพที่ตนเองชื่นชอบ ซึ่งมีอยู่ในตัวบุคคลอื่น พยายามปรับปรุงบุคลิกภาพไปตามที่ตนพอใจ ซึ่งบุคลิกภาพนั้นควรจะเป็นที่ยอมรับของสังคม
- 3) พยายามฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ ระวังการเดิน การพูดจา และพฤติกรรมอื่น ๆ
- 4) พยายามปรับปรุงการแต่งกายให้เหมาะสม เครื่องแต่งกายมีความสำคัญในการเสริมสร้างบุคลิกภาพของมนุษย์
- 5) พยายามสร้างความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อมั่นหรือมั่นใจในตนเองจะช่วยเสริมสร้างบุคลิกภาพที่ดี
- 6) พยายามทำตนให้เป็นคนที่เท่าทันต่อเหตุการณ์ ฉลาดรอบรู้ ไม่ลำหลัง สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นได้
- 7) พยายามทำจิตใจให้สบาย ไม่มีความกระวนกระวายใจ ความวิตกกังวล รวมทั้งความอิจฉาริษยาผู้อื่น