เอกสารทางวิชาการ

เรื่องที่1
การสำรวจความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ สำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้นและสูง

โดย

ธัญนันท์ สินชัย

เลขทะเบียนวิชาการ	56(2) – 0503 - 146
สถานที่ดำเนินการ	กลุ่มพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่
ระยะเวลาดำเนินการ	พฤษภาคม2554 – กันยายน2555
การเผยแพร่	เอกสารทางวิชาการ กลุ่มพัฒนาบุคลากร เผยแพร่ www.dld.go.th/person หัวข้อ คลังความรู้/ ผลงานวิชาการ (KM)

กิตติกรรมประกาศ

การสำรวจความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ สำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้นและสูง เพื่อให้ส่วนราชการได้ประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลในรอบปีงบประมาณว่า มีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนต่อความสำเร็จในการบริหารราชการของส่วนราชการ และสอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เข้มแข็ง และมั่นใจได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 โดยการรายงานประกอบด้วยเนื้อหาหลัก 3 ส่วน ได้แก่ (1) สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล (2) ข้อมูลสถิติ และ (3) ผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการ ตามระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2553 ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว3 ลงวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2553 เพื่อให้ส่วนราชการจัดทำรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนในปีงบประมาณที่ผ่านมา ส่งให้สำนักงาน ก.พ. เป็นประจำทุกปี

การสำรวจครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องมาจากการดูแลเอาใจใส่ ติดตามและให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอของ นางภัทรวรรณ ล่ำดี ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มพัฒนาบุคลากร ผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมปศุสัตว์มาอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลานาน ผู้ศึกษาวิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณคณะทำงานกลุ่มพัฒนาบุคลากรทุกท่าน ตลอดจนข้าราชการ พนักงานราชการของกองการเจ้าหน้าที่ทุกท่าน ที่ช่วยให้การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปด้วยความสะดวก เรียบร้อยทุกประการ และขอขอบพระคุณผู้ที่ให้ข้อมูลทุกท่าน อันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาที่ให้การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาครั้งนี้ และหากรายงานฉบับนี้มีความบกพร่องหรือผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

การสำรวจความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์
สำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้นและสูง
ธัญนันท์ สินชัย

บทคัดย่อ

ผลการสำรวจครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) ศึกษาข้อมูลลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ 2) ศึกษาระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบันของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ 3) ศึกษาระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนาของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ และ 4) ศึกษาเปรียบเทียบระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาในระดับมาก กับ ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบัน จำแนกตามกลุ่มมากและกลุ่มน้อย ประชากรที่ศึกษา คือ ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้นและสูง จำนวน 100 คน โดยได้แบบสอบถามมาทั้งสิ้น 94 คน เป็นการวิจัยแบบสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล

ผลการสำรวจพบว่า ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ สำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้นและสูง ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ในระดับมากทุกหัวข้อ สามารถเรียงลำดับ 5 อันดับแรก ได้แก่ อันดับที่ 1 ในหัวข้อ ผู้นำองค์กรและการพัฒนาองค์กร อันดับที่ 2 ในหัวข้อ การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันดับที่ 3 ในหัวข้อการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล อันดับที่ 4 ในหัวข้อ การตัดสินใจเชิงนโยบายและอันดับที่ 5 ในหัวข้อ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามลำดับ ส่วนระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ สำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้นและสูง ที่จำเป็นต้องพัฒนาพบว่า จำเป็นต้องพัฒนาทั้งในระดับมากและระดับน้อย โดยเห็นว่าจำเป็นต้องพัฒนาในระดับมาก จำนวน 5 หัวข้อ สามารถเรียงลำดับ 5 อันดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 ในหัวข้อ การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กร อันดับ 2 ในหัวข้อ การบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กร อันดับ 3 ในหัวข้อ การบริหารความเสี่ยง อันดับ 4 ในหัวข้อ การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์ และอันดับ 5 ในหัวข้อ การเจรจาต่อรอง และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบตามลำดับ นอกจากนี้หัวข้ออื่น ๆ ที่เหลือ เห็นว่า จำเป็นต้องพัฒนาในระดับน้อย

เมื่อเปรียบเทียบผลความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ ที่จำเป็นต้องพัฒนาในระดับมาก 5หัวข้อ เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความรู้ความสามารถฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน จำแนกตามกลุ่มที่มีความรู้ระดับมากและความรู้ระดับน้อย พบว่า จำเป็นต้องพัฒนาระดับมากอันดับแรก คือ หัวข้อ การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาในระดับมากเป็นอันดับแรกจำนวน 63 คน จำแนกตามกลุ่มที่มีความรู้มาก 32 คน กลุ่มที่มีความรู้น้อย 31 คน อันดับที่สอง คือ หัวข้อ การบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กร พบว่า จำเป็นต้องพัฒนาในระดับมาก จำนวน 56 คน จำแนกตามกลุ่มที่มีความรู้มาก 36 คน กลุ่มที่มีความรู้น้อย 20 คน อันดับสาม คือ หัวข้อ การบริหารความเสี่ยง พบว่า จำเป็นต้องพัฒนาระดับมาก จำนวน 51 คน จำแนกตามกลุ่มที่มีความรู้มาก 32 คน กลุ่มที่มีความรู้น้อย 19 คน อันดับสี่ คือหัวข้อ การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์ พบว่า จำเป็นต้องพัฒนาระดับ

มาก จำนวน 54 คน จำแนกตามกลุ่มที่มีความรู้มาก 39 คน กลุ่มที่มีความรู้น้อย 15 คน อันดับห้า คือ หัวข้อ การเจรจาต่อรอง และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ พบว่า จำเป็นต้องพัฒนาระดับมาก จำนวน 46 คน จำแนกตามกลุ่มที่มีความรู้มาก 28 คน กลุ่มที่มีความรู้น้อย 18 คน

ดังนั้น กองการเจ้าหน้าที่ เห็นควรให้ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และระดับสูง จำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความสามารถใน 5หัวข้อ ซึ่งเมื่อเรียบลำดับโดยใช้คำถามเปิดให้ผู้บริหารตอบอย่างอิสระ มีผลตรงกับผลสำรวจ ได้แก่ หัวข้อ การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กร หัวข้อ การบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กร หัวข้อ การบริหารความเสี่ยง หัวข้อ การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์ หัวข้อ การเจรจาต่อรอง และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และสำหรับการใช้ภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ก็เป็นหัวข้อความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารต้องการพัฒนา จึงควรมีการฝึกอบรม/ดูงาน/สัมมนา/Work Shop เพื่อพัฒนาระดับความรู้ความสามารถของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ต่อไป

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	1
บทคัดย่อ	2
สารบัญ	4
สารบัญตาราง	7
สารบัญแผนภาพ	8
บทที่ 1 บทนำ	9
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	9
วัตถุประสงค์ในการศึกษา	11
ขอบเขตการศึกษาวิจัย	11
ประโยชน์ที่จะได้รับ	11
บทที่ 2 ความรู้ทางวิชาการ แนวคิด หรือหลักทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	12
1. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551	12
2. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)กรมปศุสัตว์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554– 2556	12
HR Scorecard คืออะไร	**13**
HR Scorecard ในภาครัฐ มีองค์ประกอบทั้งหมด 4ส่วน	13
มาตรฐานความสำเร็จที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด มี 5 มิติ	14
ประโยชน์ของ HR Scorecard ในราชการพลเรือน	**15**
3. แนวคิดการพัฒนา	16
พัฒนาการของประเทศไทย	16
4. แนวคิดการบริหารราชการยุคใหม่	17
การบริหารภาครัฐแนวใหม่(New Public Management: NPM)	**18**
เหตุผลของการปฏิรูประบบราชการ	**18**
การปฏิรูปราชการ (ใช้หลัก 4 RE 2 สร้าง 1 เปิด)	19
ปัญหาในทางปฏิบัติของการปฏิรูประบบราชการ	20
5. การพัฒนาภาวะผู้นำ	21
ความหมายของภาวะผู้นำ	21
ความท้าทายของผู้นำในวันนี้	23
การพัฒนาภาวะผู้นำ	24
6. การพัฒนาผู้บริหาร	24

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
7. ลักษณะผู้นำ กับ ผู้บริหาร	25
คุณลักษณะผู้นำที่ดี	25
คุณลักษณะผู้นำ (ภายในตัวบุคคล)	26
คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี	27
คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ	28
คุณสมบัติของการเป็นผู้นำและผู้บริหารที่ดี	29
บทที่ 3 รูปแบบและวิธีดำเนินการวิจัย	32
1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	32
2. เครื่องมือรวบรวมข้อมูล	32
3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	34
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล	34
5. การวิเคราะห์ข้อมูล	35
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	37
ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารกรมปศุสัตว์	37
ส่วนที่ 2 ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่จำเป็นต้องพัฒนา	47
ส่วนที่ 2.1 ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	47
ส่วนที่ 2.2 ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ที่จำเป็นต้องพัฒนา	50
ศึกษาเปรียบเทียบระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาในระดับมาก กับ ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบันจำแนกตามกลุ่มมากและกลุ่มน้อย	53
ส่วนที่ 3 ความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารกรมปศุสัตว์จำเป็นต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด 3 อันดับ เรียงตามลำดับ และวิธีการพัฒนาที่ผู้บริหารต้องการมากที่สุด 3 อันดับ เรียงตามลำดับ	55
ส่วนที่ 3.1 ความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารกรมปศุสัตว์จำเป็นต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด 3 อันดับ เรียงตามลำดับ	55
ส่วนที่ 3.2 วิธีการพัฒนาที่ผู้บริหารต้องการมากที่สุด 3 อันดับ เรียงตามลำดับ	57

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ 58

1. สรุปผลการวิจัย 58

2. ข้อเสนอแนะ 65

บรรณานุกรม 66

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก. แบบสอบถามและคู่มือลงรหัส 67

สารบัญตาราง

ตารางที่	ชื่อเรื่อง	หน้า
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ สำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้นและสูง		
1	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารกรมปศุสัตว์จำแนกตามข้อมูลลักษณะพื้นฐาน	37
2	จำนวนร้อยละของผู้บริหารกรมปศุสัตว์จำแนกตามหลักสูตรนักบริหารที่เข้ารับการอบรม	43
3	จำนวนร้อยละของผู้บริหารกรมปศุสัตว์จำแนกตามประสบการณ์การดำรงตำแหน่งบริหาร	44
4	จำนวนร้อยละของผู้บริหารกรมปศุสัตว์จำแนกตามระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งนักบริหาร	45
5	จำนวนร้อยละความคิดเห็นของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ที่มีต่อหน่วยงาน	45
6	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารจำแนกตามระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	47
7	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารจำแนกตามระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ ที่จำเป็นต้องพัฒนา	50
8	เปรียบเทียบจำนวนร้อยละความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาในระดับมาก จำแนกตามระดับความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยจำแนกตามกลุ่มมากและกลุ่มน้อย	53
9	จำนวนและร้อยละความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารกรมปศุสัตว์จำเป็นต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด 3 อันดับแรก	55
10	จำนวนและร้อยละของวิธีการพัฒนาความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ต้องการมากที่สุด 3 อันดับ	57

สารบัญแผนภาพ

ตารางที่	ชื่อเรื่อง	หน้า
1	แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard	15

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โลกก้าวเข้าสู่ยุคการบริหารที่เน้นองค์ความรู้เป็นหลัก ทุกประเทศมีแนวโน้มที่จะมีการเปิดเสรีในด้านต่าง ๆ ทำให้เศรษฐกิจเกิดการไร้พรมแดน และมีการแข่งขันในเวทีโลกรุนแรงมากขึ้น สังคมเข้าสู่ยุคแห่งการเรียนรู้ กระแสสังคมเข้าสู่ยุคประชาธิปไตยการบริหารจัดการแนวใหม่ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล จึงส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ต้องเพิ่มศักยภาพ และความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน เพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชนต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและทัดเทียมกันมากยิ่งขึ้น ล้วนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ภายในระยะเวลาสั้น ๆ เป็นเหตุให้องค์กรต่าง ๆ ต้องเริ่มหันมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในแง่มุมต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการ “ทรัพยากรมนุษย์” เพราะว่า การสร้างหรือพัฒนา “ทรัพยากรมนุษย์” ขององค์กรเปรียบเสมือนการพัฒนาทุนในส่วนที่สำคัญขององค์กร หรือเรียกได้ว่า “ทุนมนุษย์” ซึ่งสามารถที่จะสร้างคุณค่าอันมหาศาล และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรนั้น ๆ ได้มากกว่าทรัพย์สินหรือทุนประเภทอื่น ๆ ไม่ได้มีมุมมองเพียง “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นแค่ “ต้นทุนค่าใช้จ่าย” ขององค์กรเท่านั้น

ช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา องค์กรส่วนใหญ่มักไม่คำนึงถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล ว่ามีส่วนช่วยให้องค์กรนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร ปัจจุบันการเปลี่ยนแนวความคิดในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้สามารถตอบสนองต่อองค์กรได้ โดยเชื่อว่า มนุษย์มีการเรียนรู้ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การพัฒนา ยกระดับผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcomes) สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Add) ให้กับองค์กรให้เกิดความแข็งแกร่ง และมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับการบริหารงานประเภทอื่น ๆ ขององค์กรในลักษณะนี้ ก่อให้เกิดแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management : SHRM) ซึ่งเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้น “สร้างและพัฒนา” ระดับขีดความสามารถของบุคลากร สร้างแรงจูงใจของการปฏิบัติงาน และกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มุ่งสู่เป้าหมายพันธกิจขององค์กรนั้น ๆ

การศึกษาภาวะผู้นำอย่างมีระบบได้ดำเนินการต่อเนื่องมาร่วมร้อยปี เกิดมุมมองและความเชื่อต่าง ๆ ที่พัฒนามาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำจำนวนมากมาย คำว่า “Leadership” ซึ่งมักเรียกว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “การเป็นผู้นำ” การพัฒนาภาวะผู้นำถือเป็นมิติหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้ประสบความสำเร็จในระยะยาวอย่างยั่งยืน และเป็นหัวใจของนักบริหารมาตลอดทุกยุคทุกสมัย

นอกจากที่ผู้นำจะต้องมีการพัฒนาความรู้ด้านกลยุทธ์ธุรกิจและทักษะด้านการบริหารแล้ว ทักษะภาวะผู้นำในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง การฝึกพัฒนาการคิดในมิติต่าง ๆ สมรรถนะหลักทางการบริหาร ได้แก่ ความรอบรู้ในการบริหาร การบริหารอย่างมืออาชีพ การบริหารคน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ล้วนมีความจำเป็นต้องเรียนรู้เพิ่มเติมทั้งสิ้น

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 8(7) บัญญัติว่า ก.พ. มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนในกระทรวงและกรม เพื่อรักษาความเป็นธรรมและมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ ในการนี้ ให้มีอำนาจเรียกเอกสารและหลักฐานจากส่วนราชการ หรือให้ผู้แทนส่วนราชการ ข้าราชการหรือบุคคลใด ๆ มาชี้แจงข้อเท็จจริง และให้มีอำนาจออกระเบียบให้กระทรวงและกรมรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ไปยัง ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. จึงได้ออกระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2553 ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว3 ลงวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2553 เพื่อให้ส่วนราชการจัดทำรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนในปีงบประมาณที่ผ่านมา ส่งให้สำนักงาน ก.พ. เป็นประจำทุกปี

รายงานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการได้ประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลในรอบปีงบประมาณว่า มีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนต่อความสำเร็จในการบริหารราชการของส่วนราชการ และสอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เข้มแข็ง และมั่นใจได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 โดยการรายงานประกอบด้วยเนื้อหาหลัก 3 ส่วน ได้แก่ (1) สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล (2) ข้อมูลสถิติ และ (3) ผลการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการ

ซึ่งในส่วนของกรมปศุสัตว์ ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) กรมปศุสัตว์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554– 2556 โดยในแผนกลยุทธ์ดังกล่าว ในมิติที่ 1 : ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากร เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการบริหารงานและการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1.4: มีการสร้างพัฒนาผู้บริหาร ทุกระดับและแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ และได้กำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรมหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อเป็นผู้นำ (Leadership) ที่มีทักษะในการบริหารราชการยุคใหม่ ดังนั้น เพื่อให้บรรลุตัวชี้วัดดังกล่าว จึงได้ดำเนินการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เพื่อศึกษาระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ในปัจจุบัน และระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ที่จำเป็นต้องพัฒนา และเปรียบเทียบระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารในปัจจุบัน กับ ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนาตลอดจนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อนำผลการศึกษาที่พบมาใช้ในการจัดทำแผนการพัฒนาและฝึกอบรมผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ให้มีความเป็นผู้นำ

(Leadership) และมีความรอบรู้/ทักษะในการบริหารราชการยุคใหม่ ตลอดจนให้มีสมรรถนะที่เหมาะสม สมควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานต่อไป

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. ศึกษาข้อมูลลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารกรมปศุสัตว์

2. เพื่อศึกษาระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบันของผู้บริหารกรมปศุสัตว์

3. เพื่อศึกษาระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนาของผู้บริหารกรมปศุสัตว์

4. ศึกษาเปรียบเทียบระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาในระดับมาก กับ ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบันจำแนกตามกลุ่มมากและกลุ่มน้อย

ขอบเขตการศึกษาวิจัย

การศึกษาผลสำรวจความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ สำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้นและสูง จำนวน 100 คน คือ

- ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้นและสูง

- ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ระดับการศึกษาสูงสุด การศึกษาต่อเพิ่มเติม ระดับการศึกษาที่เพิ่มเติม การพัฒนาตนเอง การเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร หลักสูตรนักบริหารที่ได้รับการฝึกอบรม การดำรงตำแหน่งนักบริหาร ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งนักบริหาร และความภูมิใจในองค์กร

2. ปัจจัยความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ

- ตัวแปรตาม คือ ระดับความรู้ความสามารถที่มีอยู่ และระดับความรู้ความสามารถที่จำเป็นต้องพัฒนา

- ระยะเวลาการศึกษา คือ เดือนพฤษภาคม 2554 – กันยายน 2555

ประโยชน์ที่จะได้รับ

1. สามารถนำผลการศึกษาที่ค้นพบมาใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้บริหารกรมปศุสัตว์ในด้านการบริหารจัดการราชการยุคใหม่ ตามความจำเป็นในการพัฒนาของผู้บริหารกรมปศุสัตว์

2. เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ระดับต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการราชการยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

ความรู้ทางวิชาการ แนวคิด หรือหลักทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้ ได้ค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลทางวิชาการ เพื่อใช้ประกอบการศึกษา ตามลำดับ ดังนี้

1. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551
2. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) กรมปศุสัตว์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554- 2556
3. แนวคิดการพัฒนา
4. แนวคิดการบริหารราชการยุคใหม่
5. การพัฒนาภาวะผู้นำ
6. การพัฒนาผู้บริหาร
7. ลักษณะผู้นำ กับ ผู้บริหาร

1. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 8(7) บัญญัติว่า ก.พ. มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนในกระทรวงและกรม เพื่อรักษาความเป็นธรรมและมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ ในการนี้ ให้มีอำนาจเรียกเอกสารและหลักฐานจากส่วนราชการ หรือให้ผู้แทนส่วนราชการ ข้าราชการหรือบุคคลใด ๆ มาชี้แจงข้อเท็จจริง และให้มีอำนาจออกระเบียบให้กระทรวงและกรมรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ไปยัง ก.พ.

2. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) กรมปศุสัตว์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554–2556

องค์กรในภาคราชการมีการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ เรื่อง เช่น การปฏิรูประบบราชการ การกระจายอำนาจการบริหารราชการส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่น สำนักงาน ก.พ.โดยสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล จึงได้ศึกษาและพัฒนาเครื่องมือสำหรับ "การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล" หรือที่เรียกว่า "HR Scorecard" มาใช้ โดยศึกษาจากแนวทางของต่างประเทศแล้วนำมาออกแบบให้เหมาะสมกับระบบราชการไทยและได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาและสร้างกลไกการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนความคุ้มค่าและความพร้อมในการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับส่วนราชการและจังหวัดอันจะเป็นช่องทางในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัดสามารถบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับส่วนราชการและจังหวัดอันจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดให้สามารถปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการของส่วนราชการและจังหวัดได้

3. เพื่อสร้างกลไกความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งทำหน้าที่เชิงนโยบายด้านการบริหารกำลังคนในภาพรวมส่วนราชการ และจังหวัด ซึ่งรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์และวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

HR Scorecard คืออะไร

คือเครื่องมือสำหรับประเมินขีดสมรรถนะของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ขององค์กรเพื่อให้ทราบถึงขีดความสามารถและระดับความสำเร็จของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยประยุกต์หลักการของ Balanced Scorecard มาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลและเมื่อนำมาปรับใช้กับราชการพลเรือนจึงเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งราชการพลเรือนในเชิงระดับนโยบายยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการเข้าไว้ด้วยกัน ทั้งนี้ ส่วนราชการ (กรม/เทียบเท่า) และจังหวัดจะดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานให้สอดรับกับแนวทางนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานก.พ. (นโยบายจากหน่วยงานกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล) หรือที่เรียกว่า **“กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติ”**โดยกรอบมาตรฐานฯ ดังกล่าวอนุกรรมการวิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ (อ.ก.พ.บริหารกำลังคน) ของสำนักงาน ก.พ. ได้เห็นชอบ ต่อหลักการประเมินองค์ประกอบรวมถึงวิธีการประเมิน เพื่อนำมาใช้ในราชการพลเรือนไว้เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2547 และสำนักงาน ก.พ. ในฐานะเลขานุการ ก.พ. จะติดตาม กำกับ ดูแลและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนเพื่อรักษาความเป็นธรรมและมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ตามมาตรา 8 (7) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551)

HR Scorecard ในภาครัฐ มีองค์ประกอบทั้งหมด 4ส่วนได้แก่

1. มาตรฐานความสำเร็จ หมายถึง เป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ

2. ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ หมายถึง นโยบาย มาตรการแผนงาน โครงการ และการดำเนินการต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการที่จะทำให้บรรลุมาตรฐานความสำเร็จ

3. มาตรวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ ในการดำเนินการตามนโยบายแผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

4. ผลการดำเนินงาน ที่ส่วนราชการใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าได้ดำเนินการตามนโยบายแผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลบรรลุตามมาตรฐานความสำเร็จ

มาตรฐานความสำเร็จที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด มี 5 มิติได้แก่

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึงการที่ส่วนราชการและจังหวัดมีแนวทาง และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึงกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด (HR Transactional Activities)

มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลหมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมาย ถึงการที่ส่วนราชการและจังหวัดจะต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากร

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานหมายถึงการที่ส่วนราชการหรือจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ

มาตรฐานความสำเร็จทั้ง 5 มิตินี้ ได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการดังกล่าวไว้ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 จัดกิจกรรมการพัฒนาหรือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) และการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้แก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่น้อยกว่าร้อยละ 60

ขั้นตอนที่ 2ประเมินสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ทิศทาง นโยบายและกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายยุทธศาสตร์และแผนบริหารราชการของส่วนราชการ

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์

ขั้นตอนที่ 5 มีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าส่วนราชการและมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้แก่เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการได้รับทราบ

"การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล" หรือที่เรียกว่า "HR Scorecard" นี้ในขณะนี้มีความจำเป็นมาก เพราะเป็นฐานในการคิดเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องในการพัฒนางานของพื้นที่อย่างแท้จริง โดยทั่วไปจะไม่มีสอนในโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย จึงจำเป็นต้องมาสร้างในส่วนของการฝึกอบรมเพิ่มเติมในขณะปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของ HR Scorecard ในราชการพลเรือน ได้แก่

1. ทำให้ทราบถึงสภาพปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ/จังหวัดของตนเองและสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อการบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อราชการได้

2. เสริมสร้างสมรรถนะและความเข้มแข็งระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ/จังหวัดอันจะนำไปสู่สมรรถนะของหน่วยทรัพยากรบุคคลที่สามารถเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partners) ในการบริหารราชการของส่วนราชการ/จังหวัด ได้

3. ช่วยกำหนดกรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ/จังหวัดให้มีความชัดเจนสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง

4. เป็นกลไกที่เชื่อมโยงให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนซึ่งเชื่อมโยงทั้งในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติการให้เกิดความประสานสอดคล้องกัน

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard

* อ้างจาก Becker, Huselidและ Ulrich (2001). The HR Scorecard. P.37

กรมปศุสัตว์ ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) กรมปศุสัตว์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554– 2556 โดยในแผนกลยุทธ์ดังกล่าว ในมิติที่ 1 : ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากร เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการบริหารงานและการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1.4: มีการสร้าง พัฒนาผู้บริหาร ทุกระดับและแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ และได้กำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรมหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อเป็นผู้นำ (Leadership) ที่มีทักษะในการบริหารราชการยุคใหม่

3. แนวคิดการพัฒนา

พัฒนาการของประเทศไทย

ประเทศไทยนั้นมีพัฒนาการในด้านต่างๆ มาค่อนข้างยาวนาน แต่ในช่วงศตวรรษที่ผ่านมา ได้มีการนำนวัตกรรม หรือสิ่งใหม่ๆ โดยเฉพาะจากทางตะวันตก เข้ามาแพร่หลายกันอย่างมาก เรานำเทคโนโลยีการคมนาคมโดยใช้รถยนต์มาใช้ เมื่อประมาณร้อยปีมาแล้ว ซึ่งก็ช่วยให้การคมนาคม ขนส่งสะดวกรวดเร็ว เรามีการจัดระเบียบสังคมเพื่อรองรับเทคโนโลยีการคมนาคมขนส่งโดยรถยนต์ด้วยการออกกฎจราจร มีตำรวจจราจร และหน่วยงานต่างๆ ที่มีหน้าที่ดูแลจัดการจราจรอีกมากมาย คนที่จะขับขี่ใช้ยานยนต์ทุกคนจะต้องรู้กฎจราจรดีพอที่จะผ่านการสอบเพื่อรับใบขับขี่ได้ แต่เมื่อพิจารณาถึงการละเมิดกฎจราจร มารยาทในการใช้รถใช้ถนนตลอดจนสถิติอุบัติเหตุ และความสูญเสียจากการจราจร ก็ทำให้น่าสงสัยว่า อุดมการณ์ หรือจิตสำนึกในการใช้รถใช้ถนนของคนไทยได้พัฒนาไปเท่าทันกับเทคโนโลยีการคมนาคมขนส่งด้วยรถยนต์แล้วหรือไม่เช่นเดียวกัน ในกรณีของการปกครองระบอบประชาธิปไตย ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นเทคโนโลยีทางการจัดการปกครองที่เป็นที่นิยมในโลกตะวันตก ประเทศไทยก็ได้นำเทคโนโลยีการปกครองระบอบนี้มาใช้ตั้งแต่ พ.ศ. 2475 โดยได้มีการจัดระเบียบสังคมตามหลักการประชาธิปไตยอย่างมากมาย ไม่ว่าจะเป็นรัฐธรรมนูญ ระบบการเลือกตั้ง สถาบันทางการเมืองต่างๆ ตลอดจนกลไกของกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่เมื่อพิจารณาถึงอุดมการณ์ประชาธิปไตย เช่น ความเสมอภาค ก็ทำให้เกิดข้อสงสัยว่า คนไทยที่ปากเรียกร้องประชาธิปไตยนั้น ในใจเขาต้องการความเสมอภาค หรืออยากจะได้อภิสิทธิ์เป็น วี ไอ พี มากกว่ากันการนำเทคนิควิธีการบริหารงานแปลกๆ ใหม่ๆ จากต่างประเทศมาใช้ในการบริหารงานของไทย ซึ่งเปรียบได้กับการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามา จึงอาจต้องพิจารณาไปถึงระเบียบสังคม และอุดมการณ์ของคนในองค์การด้วย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีที่ทำงานรวมกันและกรณีที่ทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใดๆ กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจหลากหลายประเภทและขนาดจึงมีแผนกหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ซึ่งขนาดของแผนกหรือหน่วยงานนั้น จะมากน้อยก็ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจเองรวมถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ด้วยว่าสำคัญยิ่งยวดมาก

น้อยเพียงใด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการและแบบปฏิบัติในธุรกิจที่ศึกษาวิธีการบริหารแรงงานทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) หรือ HRD จะรวม 3 เรื่อง คือ การฝึกอบรม (Training : T&D) การพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development : CD) เหตุผลของการนำ 3 สิ่งนี้เข้ามารวมกัน คือ การฝึกอบรมจะทำให้พร้อมสำหรับการทำงาน ในขณะที่การพัฒนาอาชีพจะเตรียมเพื่อให้เผชิญหน้ากับความท้าทายต่องานในอนาคต และสำหรับการพัฒนาองค์กร นั่นก็จะเปลี่ยนโครงสร้างของงานที่ทำอยู่ แม้การฝึกอบรมจะไม่เกี่ยวข้องกับสายงานโดยตรง แต่การพัฒนาองค์กร หรือเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในสายงานพัฒนาองค์กร จะสร้างประโยชน์ให้กับคนรุ่นต่อไป เพราะการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้กลายเป็นเรื่องของการเลือกบุคลากรในอนาคต อาชีพของเขา และรวมถึงเป็นการศึกษาเรื่องสมารถนะของคนด้วย

4. แนวคิดการบริหารราชการยุคใหม่

การจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือ New Public Management กล่าวได้ว่าเป็นพาราไดม์ (Paradigm) ที่สำคัญที่นักวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์ให้การยอมรับในปัจจุบันว่าเป็นกรอบแนวคิดที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารภาครัฐในปัจจุบันได้เป็นอย่างดีโดยที่แนวคิดการบริหารการจัดการภาครัฐแนวใหม่ถูกมองว่าเป็นปรัชญาการบริหารที่รัฐบาลนำมาใช้ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อให้การบริหารภาครัฐมีความทันสมัย (New Public Management is a management philosophy used by Governments since the 1980s to modernise the Public Sector) (Wikipedia Encyclopedia ค้นคืนในhttp://en.wikipedia.org/wiki/New_Public_Management) และถ้าจะกล่าวถึงสาระสำคัญของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่นี้แล้วนักวิชาการคนที่สำคัญแรกๆ ที่ได้กล่าวถึงไว้ก็คือ โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) และคณะได้สรุปให้เห็นสาระสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ดังต่อไปนี้ (Boston 1996)

1. มองว่าการบริหารงานมีลักษณะที่เป็นสากล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาคธุรกิจเอกชนและการบริหารงานของภาครัฐ

2. ปรับเปลี่ยนจากการให้น้ำหนักความสำคัญที่เดิมมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการควบคุมปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรและกฎระเบียบต่างๆ มาเป็นการควบคุมในเรื่องของการผลผลิตและผลลัพธ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการของการทำงาน (process accountability) มาเน้นภาระรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) แทน

3. ให้ความสำคัญต่อเรื่องของการใช้ความสามารถหรือทักษะการบริหารมากกว่าการที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายแต่เพียงอย่างเดียว

4. ให้ความสำคัญต่อการมอบอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) ไปให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานมีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารและการดำเนินงาน

5. เน้นปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับโดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างการกำกับดูแลควบคุมที่เป็นภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ออกจากกันรวมถึงแยกภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด

6. เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน (privatization) และให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (competitive tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้สูงขึ้น

7. ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

8. เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจการทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ (corporate image)

9. มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (monetary incentives) มากขึ้น

10. สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณโดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

การบริหารภาครัฐแนวใหม่(New Public Management : NPM)

ถ้ามองการพัฒนาการการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะเห็นว่าพัฒนามาจากการจัดการภาครัฐในยุคพาราไดม์ที่ 6 โดยเฉพาะการจัดการภาครัฐในแนวทางการจัดการเพื่อการปลดปล่อยและแนวทางการจัดการที่มุ่งเน้นตลาด และการจัดการภาครัฐทั้ง 2 แนวทางนี้ก็มีรากฐานมาจากทฤษฎีทางเลือกสาธารณะและเศรษฐศาสตร์เชิงสถาบันใหม่ หรือเศรษฐศาสตร์องค์การมีลักษณะเด่นคือความพยายามแก้ปัญหาของระบบราชการแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงในด้านประสิทธิภาพและการให้บริการประชาชนซึ่งหัวใจสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ก็คือ การปฏิรูประบบราชการนั้นเอง

เหตุผลของการปฏิรูประบบราชการ

1.เนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ทุกประเทศมีแนวโน้มที่จะมีการเปิดเสรีในด้านต่าง ๆทำให้เศรษฐกิจเกิดการไร้พรมแดน และมีการแข่งขันในเวทีโลกรุนแรงมากขึ้นสังคมมีเข้าสู่ยุคแห่งการเรียนรู้ กระแสสังคมเข้าสู่ยุคประชาธิปไตยการบริหารจัดการแนวใหม่ที่ยึดหลักธรรมาภิบาลจึงส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญคือความเสื่อมถอยของระบบราชการและการขาดธรรมาภิบาลถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ก็จะส่งผลบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย ดังนั้นแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่คือการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ที่ยึดหลักธรรมาภิบาลซึ่งจะส่งผลทำให้ภาครัฐทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยการปรับเปลี่ยนก็คือต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการของภาครัฐดังนี้

2.1ปรับวิธีการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและเน้นผลงาน

2.2 ปรับการบริหารงานให้เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้

2.3 ปรับบทบาทภารกิจและกลยุทธ์โดยให้เอกชน และชุมชนมีส่วนร่วมซึ่งการปฏิรูปราชการก็เป็นการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารการจัดการของภาครัฐซึ่งอาศัยแนวคิดการปฏิรูปราชการที่ว่า

2.3.1ระบบเดิมล้าสมัยและขาดประสิทธิภาพ เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศและไม่ตอบสนองต่อความต้องการ ต่อประชาชน และการเปลี่ยนแปลงของสังคม

2.3.2เนื่องจากเกิดภาวะวิกฤติ ทำให้ราชการต้องลดขนาดลงและปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อประหยัดงบประมาณและใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดหลักสำคัญแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐเป็นการปฏิรูปในลักษณะองค์รวมเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบบริหารภาครัฐไปสู่ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ที่เน้นการทำงานโดยวัดผลสัมฤทธิ์/มีการวัดผลที่เป็นรูปธรรมโปร่งใสมีการบริหารงาน ที่รวดเร็ว และคล่องตัวสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

การปฏิรูปราชการ (ใช้หลัก 4 RE 2 สร้าง 1 เปิด)

1. การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน (Reprocess) ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เป็นแบบ มุ่งไปสู่การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การด้วยมิติอะไรบ้างแต่ละหน่วยมีตัวอะไรเป็นตัวชี้วัดผลงานที่เป็นรูปธรรมคือ นอกจากจะวัดว่า ทำอะไรได้บ้างแล้ว ยังจะวัดว่าประชาชนได้อะไรด้วย

2. การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงิน และการพัสดุ(Refinance & Budget) เป็นเรื่องการพัฒนาระบบการจัดทำงบประมาณที่เน้นการควบคุมการใช้จ่ายเงินเป็นหลักเพื่อให้ตรวจสอบได้ง่ายและเน้นเป็นเครื่องมือในการวางแผนดังนั้นงบประมาณจะชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์หรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงานคือทำให้ผู้พิจารณางบประมาณสามารถทราบได้ว่าการจัดสรรงบประมาณนั้นช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่และเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและผลสัมฤทธิ์มีการกำหนดเป้าหมายของงานอย่างเป็นรูปธรรม มีดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน.

3. การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม (Reparadigm) จะมุ่งที่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและทัศนคติของเจ้าหน้าที่ของรัฐจากความคิดความเชื่อเดิม ๆไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่านิยมรักศักดิ์ศรีมีจริยธรรมรับผิดชอบต่อผลงาน

4. การปรับปรุงโครงสร้างบริหารราชการแผ่นดิน (Reorganised) มีการปรับปรุงโครงสร้าง กระทรวง ทบวง กรม

5. สร้างระบบบริหารบุคคลและค่าตอบแทนจะมีการปรับเปลี่ยนระบบการกำหนดตำแหน่งและเงินเดือน จากระบบยึดชั้นหรือระดับตำแหน่งเป็นการยึดความสามารถและผลงานพัฒนารูปแบบการจ้างงานให้มีความ หลากหลาย เช่นบางตำแหน่งที่ต้องการความเชี่ยวชาญ อาจใช้การจ้างพิเศษ จะมีการสร้างระบบนักบริหารระดับสูง ให้การสรรหาทำได้อย่างโปร่งใสเปิดกว้างและยึดหลัก "ความสามารถ" มากกว่า "อำนาจนิยม"และจะมีการดูแลขนาดกำลังคนให้กระทัดรัดเหมาะสมกับภารกิจอย่างเป็นรูปธรรม

6. สร้างระบบราชการให้มีความทันสมัย

7.เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม

ดังนั้นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่(New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรมมีแนวทางในการบริหารจัดการดังนี้

7.1การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน

7.2คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเป็นหลัก

7.3รัฐพึงทำบทบาทเฉพาะที่รัฐทำได้ดีเท่านั้น

ปัญหาในทางปฏิบัติของการปฏิรูประบบราชการ

1. มาตรการควบคุม(ตามระเบียบกฎเกณฑ์) ของภาครัฐ และการใช้ดุลยพินิจ (อย่างไม่แน่นอนและไม่ชัดเจน) ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเพราะการใช้ดุลยพินิจอาจทำให้เกิด Double Standards ที่ทำให้ภาคเอกชนบางรายเกิดความได้เปรียบเสียเปรียบกันและส่งผลกระทบกับระบบเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม)

2. มีการทำงานที่ไม่โปร่งใส เอื้อประโยชน์พวกพ้อง

3. ขาดธรรมาภิบาลในการทำงาน

4. ขาดความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ขาดความรู้

ดังนั้น แนวโน้มของ “การจัดการภาครัฐ” ในอนาคตจึงมุ่งไปสู่ “การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ” (Privatization)และการใช้ “บุคคลที่สาม” (Third Party) ในการดำเนินการต่างๆ แทนภาครัฐเพิ่มมากขึ้นซึ่งทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องอาศัย “ แนวความคิดและวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน” มาใช้มากขึ้นทุกทีการบริหารจัดการแบบภาคเอกชนเช่นว่านี้ทำให้เจ้าหน้าที่ของภาครัฐต้องมีความเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพมากขึ้น (Qualityfied Personnel) พร้อมๆ กับการต้องเป็น “มืออาชีพ” มากขึ้นด้วย(Higher-quality Professional)แต่โดยที่การบริหารในภาครัฐราชการจะต้องอยู่ภายใต้กฎหมายและกฎระเบียบต่างๆมากมาย (ซึ่งต่างจากการบริหารของภาคเอกชน) และอยู่ภายใต้หลักการปกครองแบบ “นิติรัฐ” (Rule of Law) ด้วยจึงทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบของการปกครองแบบเข้มงวดเคร่งครัดมายึดหลักการผ่อนปรนภายใต้ “ธรรมาภิบาล” หรือ “การกำกับดูแลที่ดี” (Good Governance) มากขึ้น ปัญหาในปัจจุบันจึงอยู่ที่การเร่งสร้างองค์กรเครือข่ายของภาครัฐและ

ภาคเอกชนที่อาศัยหลักการของ “ธรรมาภิบาล” ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับของหลักแห่งศีลธรรมจรรยาที่ดีงาม ทุกวันนี้ภาคเอกชนไม่เพียงแต่เรียกร้องและต้องการ Good Governance เท่านั้น แต่ยังเรียกร้อง “Good Judgment” จากเจ้าหน้าที่ของรัฐมากขึ้นทุกขณะด้วย

5. การพัฒนาภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำอย่างมีระบบได้ดำเนินการต่อเนื่องมาร่วมร้อยปีเกิดมุมมองและความเชื่อต่าง ๆ ที่พัฒนามาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำ จำนวนมากมายในที่นี้จะแบ่งเป็นกลุ่มทฤษฎีและยกมาเป็นตัวอย่างเพียงบางทฤษฎีเริ่มด้วยทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ กลุ่มทฤษฎีเชิงพฤติกรรมตัวอย่างบางทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำเชิงวีรบุรุษหรือภาวะผู้นำใหม่โดยเสน่หาบางทฤษฎีและประเด็นที่เป็นแนวโน้มที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในอนาคต

ความหมายของภาวะผู้นำ

มีคำสำคัญอยู่ 2 คำที่จำเป็นต้องเข้าใจในเริ่มแรก ก็คือคำว่า "leadership" ซึ่งมักเรียกว่า "ภาวะผู้นำ" หรือ "การเป็นผู้นำ" กับอีกคำหนึ่งคือ "Management" ซึ่งเรียกว่า "การบริหาร" หรือ "การบริหารจัดการ" ทั้งสองคำ มีความหมายแตกต่างกันโดยมีนักวิชาการคนสำคัญให้ทัศนะไว้ ดังนี้

คอตเตอร์ (Kotter, 1999) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด กล่าวไว้ว่าการบริหารจัดการ (Management) หมายถึงความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ที่สลับซับซ้อนได้ การบริหารจัดการที่ดีทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในแง่ มีแผนงานที่เป็น ทางการมีโครงสร้างขององค์การที่แน่นอนชัดเจนและมีการกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนส่วนภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็น ตัวกำกับ ทิศทาง ขององค์การในอนาคตจากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจ วิสัยทัศน์และสร้างแรงดลใจแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

เฮาส์ (House, 1996) แห่งมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนียมีความเห็นคล้องจองกับทัศนะดังกล่าว โดยเห็นว่า ผู้บริหาร (Manager) คือผู้ใช้อำนาจทางการ (Authority) ซึ่งมากับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งเพื่อให้สมาชิกขององค์การยอมปฏิบัติตามการบริหารจัดการจึง ประกอบด้วย การนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้นำลงสู่การปฏิบัติการประสานงานและการจัดคนทำงานในองค์การ ตลอดจน การแก้ปัญหาประจำวันที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตามได้มีผู้ให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำจำนวนมากมายหลายร้อยนิยามแต่นิยามที่เลือกใช้ในบทนี้ ได้ให้ความหมาย ของภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายทั้งนี้แหล่งที่มาของ การมีอิทธิพล อาจเป็นอย่างทางการ เช่นได้กำหนดชัดเจนมากับตำแหน่งทางบริหารขององค์การนั้นว่ามีอำนาจอะไรบ้างเพียงไรดังนั้นการได้รับบทบาทการเป็นผู้นำในตำแหน่งบริหาร ก็ทำให้บุคคลนั้นได้รับอำนาจและเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นตามมา อย่างไร ก็ตามความเป็นจริงพบว่าไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่สามารถเป็นผู้บริหาร (Not all leaders are managers) และเช่นเดียวกัน ก็ไม่ใช่ผู้บริหารทุกคน ที่สามารถเป็นผู้นำ (Not all managers are leaders) ด้วยเหตุนี้เพียง แค่องค์การได้มอบหมาย อำนาจหน้าที่ให้แก่ ผู้บริหารนั้นยังไม่มีหลักประกัน

อย่างเพียงพอว่าผู้นั้นจะสามารถในการนำได้อย่างมีประสิทธิผลทั้งนี้อาจ มีอิทธิพลจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบมากกว่าอิทธิพลที่กำหนดตามโครงสร้างองค์การก็ได้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ได้ว่าผู้นำสามารถเกิดขึ้นจากกลุ่มคนให้การยอมรับนับถือได้เช่นเดียวกับที่มาจาก การแต่งตั้งอย่างทางการในองค์การที่ดีจำเป็นต้อง มีทั้ง ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่เข้มแข็งจึงจะทำให้เกิด ประสิทธิผลได้สูงสุด โดยเฉพาะภายใต้ ภาวะของโลกที่มีพลวัตสูง ย่อมต้องการได้ผู้นำที่กล้าท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิมมีความสามารถใน การสร้างวิสัยทัศน์ และสามารถในการดลใจสมาชิกทั้งองค์การให้มุ่งต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น แต่เราก็ยังต้องมีการบริหารที่สามารถกำหนดรายละเอียดของแผนงานสามารถออกแบบโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพขององค์การ รวมทั้งติดตามตรวจสอบดูแลการปฏิบัติงานประจำวันอีกด้วย

คำนิยามของคำว่า “ผู้นำ” ตามพจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นนามหมายถึง “หัวหน้า”

รศ. ดร. วิโรจน์ สารรัตนะ จากมหาวิทยาลัยขอนแก่น อธิบายถึง “ภาวะผู้นำ” ว่า “เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของ ผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ จากนิยามดังกล่าว มีคำถามว่าผู้บริหารจะทำให้ตนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นได้อย่างไร คำตอบก็คือ อำนาจ (power) (Bartol & others 1998) อำนาจนี้มีที่มาจากหลายแหล่งด้วยกัน แต่โดยทั่วไปมีมาจาก 6 แหล่งที่สำคัญดังนี้ คือ (French & Raven 1959 อ้างใน Bartol & others)

1) อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจที่มีตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในสายการบังคับบัญชาขององค์การ ตามอำนาจหน้าที่ (authority) ของตำแหน่งนั้น

2) อำนาจในการให้รางวัล (reward power) เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนการศึกษาหรือฝึกอบรม การยอมรับ เป็นต้น

3) อำนาจในการลงโทษ (coercive power) เมื่อมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การลดขั้นเงินเดือน การโยกย้ายงาน การให้ออกจากงาน เป็นต้น

4) อำนาจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (expert power) อันเนื่องจากมีประสบการณ์ความรู้ หรือทักษะเชิงเทคนิคที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

5) อำนาจในการมีข้อมูลสารสนเทศ (information power) เนื่องจากได้ครอบครองและควบคุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการวางแผนขององค์การ

6) อำนาจเชิงอ้างอิง (referent power) เป็นผลจากความนิยมชมชอบ ความเคารพนับถือ และความเป็นมิตรจากบุคคลอื่น”

รศ. ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ให้ความหมายของผู้นำว่า “ในปัจจุบันคำว่าผู้นำอาจหมายถึงผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงานไปจนถึงลูกค้าและผู้รับบริการ ในขณะเดียวกันผู้บริหารมักจะมองที่ตำแหน่ง หรืออำนาจหน้าที่จะได้ยินคำว่าคนบางคนเป็นผู้บริหารแต่ไม่ได้เป็นผู้นำ คนบางคนเป็นผู้นำแต่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร หรือคนบางคนเป็นทั้งผู้บริหารและเป็นทั้งผู้นำหมายความว่า ผู้บริหารบางคนก้าวขึ้น

ไปสู่ตำแหน่งทางด้านบริหารโดยไม่มีการยอมรับ ลูกน้องมีปัญหาก็ไม่ได้ถาม เพราะคิดว่าผู้บริหารท่านนี้ไม่ค่อยรู้จริง และเมื่อไปถามเพื่อนร่วมงานด้วยกัน เพื่อนร่วมงานก็กลายเป็นผู้นำ ซึ่งไม่ได้มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร แต่เป็นการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ความแตกต่างของผู้บริหารกับผู้นำคือด้านของการยอมรับ ผู้บริหารอาจจะได้การยอมรับในเชิงของตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่ แต่ถ้ามองทางด้านผู้นำบ้างจะมีเรื่องของการยอมรับหรือในทางหลักการจะใช้คำว่ามี Power หรือมีอำนาจบารมี”

ศ.ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ จาก คอลัมน์ "สู่ศตวรรษใหม่" หนังสือพิมพ์แนวหน้า ฉบับวันที่ 18 มิถุนายน 2546 ได้วิเคราะห์บทบาทเรื่องภาวะผู้นำไว้ว่า

1. มีรูปแบบหลายๆ อย่าง ไม่จำเป็นต้องเป็นแบบเดียว
2. สามารถศึกษาดูได้ตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนไป
3. ภาวะผู้นำ จำเป็นทุกๆ ระดับ ไม่ใช่เน้นเฉพาะหัวหน้าเท่านั้น ลูกน้องก็จะต้องถูกสร้างให้มีภาวะผู้นำด้วย

Professor McShane เขียนไว้ว่า การเป็นผู้นำทางธุรกิจที่ดี จะต้องเน้น 7 เรื่องได้แก่

1. Drive มีเป้าหมายแล้วไปให้ถึง
2. Leadership Motivation มีความอยากเป็นผู้นำ และเห็นว่าจำเป็นจะต้องมีเพื่อบรรลุเป้าหมายให้ได้
3. Integrity มีความยุติธรรม ถูกคือถูก ผิดคือผิด ไม่โอนเอียง ตามอำนาจโดยไม่ไปสู่เป้าหมาย
4. Self Confidence มั่นใจในตัวเองทุกๆ ด้าน ทั้งบุคลิก การแต่งกาย การพูด ความกล้าหาญ
5. Intelligence มีความเฉลียวฉลาด
6. Knowledge of Business รู้ธุรกิจจริงๆ
7. Emotional Intelligence มีการควบคุมอารมณ์ได้ดี

ความท้าทายของผู้นำในวันนี้

1. ลักษณะงานเปลี่ยนไปหลาย ๆ คนขาดทักษะและความรู้ในการทำงานแบบใหม่
2. การต่อต้านจากวัฒนธรรม วิธีปฏิบัติ แนวคิด แบบเดิม
3. ความเครียดของลูกน้อง ที่เกรงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง
4. ลูกน้องที่รับเข้ามาใหม่ ๆ มีการศึกษาสูงขึ้น มีความมั่นใจในตัวเองสูง
5. ลูกน้องต้องการทำงานที่มีความท้าทายมากขึ้น
6. ลูกน้องต้องการมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น
7. ทัศนคติเชิงบวก (Positive Attitude)

จากผลการทำวิจัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เรื่อง “ปัจจัยที่คนประสบความสำเร็จในอาชีพงาน” พบว่า มีถึงร้อยละ 85 ที่มาจากทัศนคติ และร้อยละ 15 ที่เกิดจากความรู้และทักษะ จะเห็นว่าระดับการศึกษาสูงไม่ได้เป็นเครื่องมือรับประกันว่าจะประสบความสำเร็จ

จากงานค้นคว้าของ รศ.พญ.ศันสนีย์ ฉัตรคุปต์ ที่เขียนไว้ในหนังสือ “เทคนิคการสร้าง 3Q เพื่อความสำเร็จ” ได้บอกไว้ว่า ผู้ที่ติดอันดับอภิมหาเศรษฐี 400 คนแรกของโลก ประมาณ 50% ไม่จบการศึกษาระดับอุดมศึกษา และจากการศึกษาจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรชั้นนำ 500 แห่ง พบว่ามีเพียง 25% ที่มี IQ สูงกว่าคนปกติ และมีถึง 75% มี IQ เท่ากับคนทั่ว ๆ ไป
หมายเหตุ: IQ = Intelligence Quotient

การพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำถือเป็นมิติหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้ประสบความสำเร็จในระยะยาวอย่างยั่งยืนและเป็นหัวใจของนักบริหารมาตลอดทุกยุคทุกสมัยนอกเหนือจากที่ผู้นำจะต้องมีความรู้ด้านกลยุทธ์ธุรกิจและทักษะด้านการบริหารแล้วทักษะด้านการสื่อสารโดยเฉพาะเรื่องการพูดและการเจรจาต่อรองรวมทั้งทักษะด้านการจัดการเช่นการบริหารเวลาการบริหารลูกค้าและการแก้ปัญหาและการตัดสินใจก็เป็นทักษะที่ผู้นำยุคใหม่จำเป็นจะต้องเรียนรู้เพิ่มเติมหลักสูตรนี้จึงออกแบบมาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทั้งในเรื่องของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการเป็นผู้นำที่ฉลาดคิดฉลาดพูดและฉลาดทำโดยจะเน้นให้ผู้เข้าอบรมฝึกพัฒนาทักษะในเรื่องการคิดในมิติต่างๆปรับกลยุทธ์การสื่อสารด้วยคำพูดให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นโดยเฉพาะการฝึกกลยุทธ์การเจรจาต่อรองขั้นสูงรวมทั้งทักษะด้านการจัดการที่ผู้นำจะได้ประยุกต์ความรู้จากการสัมมนาในเรื่องของการบริหารเวลาการสร้าง CRM และการนำเทคนิคการแก้ปัญหาและตัดสินใจมาปรับใช้กับการทำงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การพัฒนาความรู้และทักษะภาวะผู้นำในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงฝึกพัฒนาการคิดในมิติต่างๆเช่นการคิดเชิงบวกการคิดเชิงสร้างสรรค์การคิดเชิงระบบการคิดเชิงองค์รวมและการคิดเชิงวิเคราะห์เสริมสร้างทักษะการสื่อสารด้วยการพูดให้ประสบความสำเร็จรู้จักเทคนิคในการพูดเพื่อการสร้างความประทับใจและเรียนรู้กลยุทธ์การเจรจาต่อรองขั้นสูงเพื่อการเจรจาอย่างมีประสิทธิผลรวมทั้งฝึกพัฒนาทักษะการจัดการด้วยการรู้จักบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพรู้จักสร้างสัมพันธภาพระยะยาวกับลูกค้าเพื่อสร้างความมั่นคงขององค์กรอย่างยั่งยืนและรู้จักเทคนิคการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเพื่อนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการด้วยความสำเร็จอย่างดียิ่ง

6. การพัฒนาผู้บริหาร

"คนเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดของหน่วยงาน" คงไม่มีใครสามารถปฏิเสธได้ในคำพูดประโยคนี้ แต่บางหน่วยงานก็เพียงแต่เขียนเป็นคำขวัญสวยหรูติดไว้หลอกบุคลากรไปวันๆ "MAN SEEKS FOR ADVANCEMENT" คนเราแสวงหาความก้าวหน้าในชีวิตตลอดเวลาและผลการวิจัยของหลายสำนักก็ได้ยืนยันชัดเจนว่าสิ่งที่บุคลากรต้องการสูงสุด 3 อันดับแรกก็คือ ความรู้ (KNOWLEDGE) หน้าที่การงาน (CAREER) และผลตอบแทน (COMPENSATION) ที่ความรู้เป็นความต้องการยอดนิยมอันดับหนึ่งเชื่อว่าเพราะบุคลากรต้องการความรู้ ไปพัฒนาเป็นทักษะในการบริหาร (MANAGERIAL SKILLS) หรือความสามารถ (COMPETENCY) เพื่อพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้บริหารที่เก่งทั้งงานและเก่งทั้งคนเพื่อจะได้ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานไม่ว่าจะในฐานะลูกจ้าง นักบริหารมืออาชีพ หรือเป็นเจ้าของกิจการ

ก็ตาม หลายกิจการที่ "เชื่อมั่นในคุณค่าของคน" ก็จะมีงบประมาณในการพัฒนาและฝึกอบรมสูงมากทั้งการฝึกอบรมสัมมนาดูงานในประเทศและต่างประเทศ

คุณทวี บุตรสุนทร ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยและกรรมการใหญ่ของรัฐวิสาหกิจสำคัญสิบกว่าแห่งได้เคยกล่าวคำคมเมื่อสมัยยังเป็นรองผู้จัดการใหญ่ปูนซิเมนต์ไทยว่า "ในภาวะเศรษฐกิจวิกฤตเช่นนี้ ถ้าเราอยากมีกำไรสักพันล้านบาทก็ไม่ยาก เพียงแค่ตัดกิจกรรมบริษัทฯ 3 อย่างเท่านั้นคืองานวิจัย งานประชาสัมพันธ์ และงานฝึกอบรมพัฒนา แต่รับรองได้ว่าเพียง 3 ปีก็จะโง่สนิท" ตอนที่ผมเป็นผู้จัดการฝึกอบรมอยู่ที่บริษัทเชลล์เคยอ่านพบว่าวงการฝึกอบรมได้แบ่งสิ่งที่จะเรียนรู้ได้เป็น 4 ระดับคือ ต้องรู้ (MUST KNOW) ควรรู้ (SHOULD KNOW)น่ารู้ (DESIRABLE TO KNOW)และรู้ไว้ก็ดี (NICE TO KNOW) ภารกิจที่หน่วยงานสมควรจะต้องพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรเป็นอย่างยิ่งก็คือ 2 ระดับแรก ส่วน 2 ระดับหลัง จะต้องเป็นการไขว่คว้าของคนเราที่จะพัฒนาตนเองหากมีความมุ่งมั่น ความรู้และความสามารถในการทำงาน (OPERATIONAL COMPETENCE) นั้นเป็นสิ่งที่สำคัญที่บุคลากรทุกคนต้องนำติดตัวเข้ามาแต่หน่วยงานจะต้องช่วยเสริมให้แข็งแกร่งโดยเฉพาะด้านเทคนิค (TECHNICAL COMPETENCE) แต่ในด้านการบริหารและปกครองคน (MANAGERIAL COMPETENCE) นั้นเป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องช่วยพัฒนาให้บุคลากรได้เติบโตเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานและบริหารคนได้อย่างมั่นใจด้วยการส่งเสริมให้ไปร่วมสัมมนารวมทั้งเปิดหูเปิดตาและพบปะแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารหน่วยงานอื่นเป็นครั้งคราว ซึ่งหน่วยงานระดับชาติหลายแห่งถือเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้คนดีมาแล้วถือว่าเป็นโชค แต่ถ้าใช้ไม่คุ้มแล้วถือว่าเป็นกรรม และอีกอย่างก็คืออย่าสร้างซูเปอร์แมนแต่จงสร้างซูเปอร์ทีมเพื่อความเป็นเลิศของหน่วยงาน

7. ลักษณะผู้นำ กับ ผู้บริหาร

คุณลักษณะผู้นำที่ดี ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดความรู้ในที่นี้มิได้หมายถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้นหากแต่รวมถึงการใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ ด้วยการจะเป็นผู้นำที่ดี หัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2. ความริเริ่ม (Initiative) คือความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องคอยคำสั่งหรือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้นได้ด้วยตนเองความริเริ่มจะเจริญงอกงามได้ หัวหน้างานจะต้องมีความกระตือรือร้น คือมีใจจดจ่องานดีมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า

3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and firmness) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบากหรือความเจ็บปวดใดๆ ทั้งทางกายวาจา และใจผู้นำที่มีความกล้าหาญจะช่วยให้สามารถผจญ ต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากความกล้าหาญแล้วความเด็ดขาดก็เป็นลักษณะอันหนึ่งที่จะต้องทำให้เกิดมีขึ้นในตัวของผู้นำเองต้องอยู่ในลักษณะของการ “กล้าได้กล้าเสียด้วย”

4. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี จะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้

5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty)ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้องหลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่นเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ หรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติปราศจากความลำเอียง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

6. มีความอดทน (Patience)ความอดทน จะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

7. มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม(Alertness)ความตื่นตัว หมายถึง ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาทไม่ยึดยาขาดความกระฉับกระเฉง มีความฉับไวในการปฏิบัติงานทันต่อเหตุการณ์ความตื่นตัวเป็นลักษณะที่แสดงออกทางกาย แต่การไม่ตื่นตูมเป็นพลังทางจิตที่จะหยุดคิดไตร่ตรองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรู้จักใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่างๆ หรือเหตุต่างๆได้อย่างถูกต้อง พูดง่ายๆผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักควบคุมตัวเองนั่นเอง (Self control)

8. มีความภักดี (Loyalty)การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวมและต่อองค์การ ความภักดีนี้จะช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจ และปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี

9. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty)ผู้นำที่ดีจะต้องๆไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง ไม่วางอำนาจและไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ความสงบเสงี่ยมนี้ ถ้ามีอยู่ในหัวหน้างานคนใดแล้วก็จะทำให้ลูกน้องมีความนับถือ และให้ความร่วมมือเสมอ

คุณลักษณะผู้นำ (ภายในตัวบุคคล) ได้แก่

1. ทางความรู้และสติปัญญา
   - รู้รอบ
   - มีทักษะการคิดที่ดี
   - ชอบริเริ่มสร้างสรรค์
2. ทางร่างกาย
   - มีสุขภาพดี
   - มีมาดที่ดูดี (Pleasing Appearance)
3. ทางอารมณ์และวุฒิภาวะ
   - สมาธิดี
   - มีความเชื่อมั่นในตนเอง
   - ปรับตัวและมีความยืดหยุ่น

4. ทางอุปนิสัย

- น่าเชื่อถือ ไว้ใจได้
- กล้าที่จะเผชิญปัญหาอุปสรรค
- รับผิดชอบดี
- มุ่งมั่น อดทน พากเพียร พยายาม
- ชอบสังคม

คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีได้แก่

1. กล้าตัดสินใจการตัดสินใจถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารและถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรงในการตัดสินใจของนักบริหารนั้นนักบริหารจะต้องมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจและจะต้องเป็นคนสุขุมรอบคอบมีเหตุผลโดยยึดหลักที่ว่า“ก่อนจะเชื่อสิ่งใดให้พิสูจน์ก่อนจะพูดให้ยั้งคิดวินิจฉัยก่อนจะทำกิจการงานใดๆจงคิดให้ถ้วนถี่จะดีเอย”

2. ไวต่อข้อมูลนักบริหารยุคเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะต้องไวต่อข้อมูลหรือติดตามการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆอยู่ทุกขณะหรือติดตามข่าวสารต่างๆอยู่เสมอเป็นผู้ทันเหตุการณ์ไม่เป็นผู้ตกข่าวนักบริหารสามารถติดตามข่าวได้หลายรูปแบบทั้งข่าวจากอินเทอร์เน็ตวิทยุโทรทัศน์วิทยุกระจายเสียงหรือการรับข่าวสารจากศูนย์บริการข่าวสารเป็นต้น

3. เพิ่มพูนวิสัยทัศน์นักบริหารที่ดีจะต้องเป็นคนมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถมองเห็นภาพฝันในอนาคตและสามารถวางแนวทางที่จะแก้ปัญหาทั้งในปัจจุบันและในอนาคตได้เป็นอย่างดี

4. ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงานนักบริหารที่ดีจะต้องใจซื่อมือสะอาดบริหารงานด้วยความโปร่งใสนอกจากใจซื่อมือสะอาดและบริหารงานด้วยความโปร่งใสแล้วจะต้องมีการสร้างสรรค์ผลงานให้เป็นที่ปรากฏอยู่เสมอมีผลงานใหม่ๆออกมาอย่างไม่หยุดนิ่ง

5. ประสานสิบทิศนักบริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่สามารถประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลต่างๆได้เป็นอย่างดีสามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทและสามารถขจัดปัญหาต่างๆในหน่วยงานได้

6. คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆนักบริหารมืออาชีพต้องคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆอยู่เสมอเช่น

6.1 ต้องรู้ว่าจะต้องทำอะไรและมี “เป้าหมายอย่างไร” ต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน

6.2 ต้องรู้ว่าจะทำอย่างไรโดยเลือกวิธีการหลายๆวิธีแล้วตัดสินใจนำวิธีการดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

6.3 ต้องตั้งใจทำมุ่งมั่นและมีความจริงใจในการทำงานั้นๆให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

6.4 เต็มใจทำงานทำงานให้สนุกมีความสุขกับงานที่ทำและรักงานประดุจชีวิต

6.5 มีความสุขุมรอบคอบในการทำงานมีความลุ่มลึกรอบคอบใจเย็น

6.6 มีใจเด็ดเดี่ยวแน่วแน่ในการทำงานไม่โลเลที่จะดำเนินงานตามที่ได้วางแนวทางไว้ไปสู่ความสำเร็จและไม่ผัดวันประกันพรุ่ง

6.7 ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยใจเป็นกลางยุติธรรมและเปิดเผย

7. จูงใจเพื่อร่วมงานนักบริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวหรือจูงใจเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำเช่นประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสยุติธรรมให้การยกย่องชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นต้น

8. ทนทานต่อปัญหาอุปสรรคนักบริหารที่ดีจะต้องมีความอดทนต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญและพร้อมที่จะหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆได้และไม่หนีปัญหา

9. รู้จักยืดหยุ่นตามสถานการณ์นักบริหารที่ดีจะต้องยืดหยุ่นยืดหลักสายกลางไม่ตึงเกินไปหรือไม่หย่อนเกินไปบางครั้งก็ต้องดำเนินการในสายกลางแต่บางครั้งก็ต้องมีความเด็ดขาดเพื่อแก้ไขปัญหาให้สงบเรียบร้อยตามแต่สถานการณ์

10. บริหารแบบมีส่วนร่วมนักบริหารที่ดีจะต้องบริหารงานเป็นทีมโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิดร่วมทำร่วมวางแผนร่วมประเมินผลและร่วมรับผิดชอบ

สรุป

คุณลักษณะของนักบริหารที่ดี และเอื้อต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จย่อมมีหลายประการแต่อย่างใดก็ตามการกล้าติดสินใจไวต่อข้อมูลเพิ่มพูนวิสัยทัศน์ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงานประสานสิบทิศคิดหาวิธีการทำงานใหม่ๆจูงใจเพื่อนร่วมงานทนทานต่อปัญหาอุปสรรครู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์และบริหารแบบมีส่วนร่วมก็เป็นคุณลักษณะที่สำคัญซึ่งนักบริหารทุกระดับควรฝึกฝนอบรมให้เกิดขึ้นถ้าท่านมีคุณลักษณะดังกล่าวแล้วคิดว่าการบริหารจัดการในองค์กรย่อมจะประสบผลสำเร็จอย่างแน่นอน

การบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคนและงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงาน ดังนั้นจึงต้องใช้การปกครองอย่างมีศิลปะเพื่อให้สามารถครองใจคนและได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดคุณภาพถือว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้การดูแลการจูงใจจะต้องนำก่อน เพื่อเป็นตัวอย่างตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่ชื่นชม

คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ ได้แก่

1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision)
2. เป็นผู้มีเสน่ห์มีแรงดึงดูดสร้างความเชื่อและให้คนเกิดความศรัทธาคล้อยตามได้ (Charisma)
3. มีความเป็นปึกแผ่นเหนียวแน่น(Integrity)
4. ทำอะไรไม่นึกถึงตนเองแต่คำนึงถึงส่วนรวม (Self – Less)
5. มีความกล้าหาญ (Courage)
6. ไม่ยอมอ่อนในเรื่องบางเรื่อง (Uncompromising)
7. ความมีมาตรฐานในตัวเองมีความซื่อสัตย์และมีความโปร่งใสสูง (High Ground)
8. รู้จักฟัง (Listening)
9. มีความยุติธรรมเที่ยงธรรม (Fairness)
10. มีสติรู้ทันเหตุการณ์ว่าต้องทำอะไร (Senseof Time)

11. เข้าใจคนอื่นและเข้าใจตนเอง หรือรู้เขารู้เรา (Know Others Know Oneself)

12. ยุติธรรม (Judgment)

13. มีความมุ่งมั่น (Inspiring)

14. มีความเชื่อมั่นศรัทธา (Faith)

15. มีความเป็นองค์กร (Institutional)

คุณสมบัติของการเป็นผู้นำและผู้บริหารที่ดี

1.การเป็นผู้รู้จักตนเอง(Self realization)

- รู้ถึงความต้องการแห่งตน
- รู้ถึงวิธีการสร้างเป้าหมายแห่งตน ไม่ว่าในชีวิตส่วนตัว หรือชีวิตการทำงาน
- รู้ถึงขีดความสามารถแห่งตน ที่จะกระทำการใดๆ ได้เพียงใด
- รู้ถึงวิธีการควบคุมตนเอง การมีวินัยในการใช้ชีวิต และการทำงาน
- รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อตนและการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น
- รู้ว่าตนจะต้องลงทุนอะไร เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งต้องการ
- รู้สึกได้ถึงความสุข ความทุกข์ที่สัมผัสได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องมีผู้ใดมาชี้นำ
- ยอมรับความจริงได้ทุกอย่าง ไม่หลอกตัวเอง

2.การเป็นผู้รู้จักการวิเคราะห์หาเหตุและผล (Analytical Mind)

- มองทุกสิ่งที่ปรากฏต่อหน้า(Appearance)อย่างลึกซึ้ง คิดถึงที่ไป ที่มาไม่ใช่แค่ที่เห็น
- มองทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ลึกถึงเหตุปัจจัย (Cause) และสามารถคาดคะเนผลที่เกิดตามมา (Consequence) ในปัจจุบันและในอนาคตได้
- เป็นผู้ที่ตั้งคำถามตลอดเวลา"ใคร(Who)? ทำอะไร(What)? ที่ไหน(Where)? เมื่อไร (When)?ทำไม(Why) อย่างไร(HOW)? " (5-W, 1H)
- เข้าใจถึงหลักการ "อริยสัจ" ของพระพุทธเจ้าเป็นอย่างดี
- เป็นผู้ที่ช่างสังเกต ให้ความสนใจในรายละเอียดเพื่อเก็บมาเป็นข้อมูล
- มองพฤติกรรมบุคคล (Person) เหตุการณ์ (Event) สามารถโยงถึง หลักการ (Principle) ได้ และใช้หลักการ (Principle) สร้างวิธีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา และป้องกันปัญหาเพื่อให้เกิดเหตุการณ์ (Event) ที่ต้องการ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล (Person) ให้อยู่ภายไต้การควบคุมได้

3. การเป็นผู้เรียนรู้ตลอดกาล (Life Long Learning)

- มีความรู้สึกว่าตนไม่รู้อะไรอีกมากและตระหนักถึงความเป็นผู้ใฝ่รู้ตลอดเวลา
- เข้าใจดีกับการเปลี่ยนแปลงของโลกทำให้สิ่งที่เคยรู้เมื่อวันวานอาจไม่ใช่ในวันนี้อีกต่อไป
- มองเห็นสิ่งของ ผู้คน เหตุการณ์ เป็นสื่อสอนตนได้ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งดีหรือสิ่งเลว และสามารถเลือกเก็บมาจดจำ และหยิบออกมาใช้ได้อย่างเหมาะสม
- ใฝ่ค้นหา ติดตามความรู้ทุกเรื่อง โดยเฉพาะเกี่ยวข้องกับวิชาชีพและการดำรงชีวิต

- มุ่งเรียนรู้อย่างลึกซึ้งและจริงจังให้เป็นผู้รู้และเข้าใจในแต่ละเรื่องอย่างแท้จริง

- สามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง ถูกเวลาและเหมาะสม

- การเรียนรู้มี 2 อย่างเรียนรู้ในสิ่งที่ยังไม่รู้และเรียนรู้สิ่งที่เรารู้ให้รู้มากขึ้น

- นักปราชญ์บอกไว้ว่า ความรู้ที่แท้จริงคือการ "รู้ว่าเรารู้อะไร" และ "รู้ว่าเราไม่รู้อะไร" เพราะมันเป็นจุดเริ่มต้นให้ค้นหาความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ

- กระบวนการเรียนรู้ของบุคคลเริ่มจาก ความปรารถนาของตน (Personal Vision) ถูกตั้งไว้ และกำหนดเป็นเป้าหมายในขั้นตอนของชีวิต เรียนรู้รูปแบบความคิดแห่งตนและผู้อื่น (Mental Model) อย่างเข้าใจให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน (Shared vision) อย่างเปิดใจ

- กระบวนการเรียนรู้ของบุคคลเริ่มจาก ความปรารถนาของตน (Personal Vision) ถูกตั้งไว้ และกำหนดเป็นเป้าหมายในขั้นตอนของชีวิต เรียนรู้รูปแบบความคิดแห่งตนและผู้อื่น (Mental Model) อย่างเข้าใจให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน (Shared vision) อย่างเปิดใจกว้างและรับฟังร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน (Team Learning)รู้จักการคิดเชิงระบบ (System thinking) มีทักษะการวิเคราะห์มองเหตุผล และมองเห็นคาดการณ์ผลลัพธ์ในอนาคตได้และสามารถสังเคราะห์กระบวนการที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ ได้

- ความรู้ดังกล่าวของบุคคลในกลุ่มที่อยู่ร่วมกันสามารถนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) ได้ในที่สุด อันเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในสังคมโลกยุคใหม่ (New Society) ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง รวดเร็ว และไม่สิ้นสุด

4.ความเข้าใจในจิตวิทยาการบริหาร

ในการบริหารงาน คงจะไม่ผิดนักหากจะพูดว่า คือ "การบริหารคน" เพราะ คนเป็นผู้กำหนด วิธีการหรือระบบ (System) การได้มาและการบริหารการใช้ไปของทรัพยากร (Resource Management) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และผลสำเร็จของงานการที่จะบริการคนซึ่งเป็นสิ่งมีชีวิตที่ มีอารมณ์ และการแสดงออกที่ซับซ้อนไม่ตรงไปตรงมา และมักมี "เป้าหมายซ่อนเร้นแห่งตน (Hidden Agenda)" อยู่ภายในเสมอทำให้การบริหารยากและไม่อาจกำหนดผลลัพธ์อย่างตรงไปตรงมาได้ ผู้นำที่เข้าใจจิตใจของมนุษย์ หากสามารถวิเคราะห์ผลกระทบของเหตุการณ์ต่อจิตใจของคนได้ ก็จะสามารถคาดเดาพฤติกรรมแสดงออกของคนคนนั้นได้ไม่ยากและสามารถที่จะสร้างสถานการณ์รองรับไว้ล่วงหน้าเพื่อป้องกันผลเสียหายจากปฏิกิริยาตอบโต้ของคนได้

5.การเป็นคนดี "Good Person"

คนเก่ง และคนดีเป็นของคู่กัน แต่บางครั้งไม่ไปด้วยกัน "คนเก่ง"สร้างได้ตั้งแต่เด็กจนกระทั่งแก่เฒ่า โดยการเรียนรู้ทุ่มเท แต่ "คนดี"สร้างได้ยากกว่านักจนบางครั้งก็สร้างไม่ได้เลย คนเรามีการพัฒนา Super ego ซึ่งได้แก่ มโนธรรม และอุดมคติแห่งตนในช่วงวัยเด็ก 5-10 ขวบ จากนั้นสิ่งที่ได้รับมาจะกลายเป็นโครงสร้างพฤติกรรมของคนๆ นั้น(Frame of Reference)เขาจะใช้มันปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่สัมผัสโดยใช้กระบวนการที่ซับซ้อนมากขึ้นการเป็นคนดีจะต้องมีการพัฒนาส่วนของ Super ego ของคนๆนั้นมาแล้ว เป็นอย่างดีโดยพ่อแม่ครูอาจารย์ ในช่วงปฐมวัยเมื่อเติบใหญ่ จะเป็นคนที่สามารถปรับสมดุลในตนเองได้ระหว่าง "กิเลส" จากจิตเบื้องต่ำขับเคลื่อนด้วยสัญชาติญาณแห่งความต้องการที่

รุนแรงที่ไม่ต้องการเงื่อนไขและข้อจำกัดใดๆ กับ "มโนธรรม"ที่ขับเคลื่อนด้วยความปารถนา ในอุดมคติแห่งตนที่เต็มไปด้วยเงื่อนไขและข้อจำกัดคนดีควรมีคุณสมบัติดังนี้

- มีความรู้ ไหวพริบ เฉลียวฉลาด (IQ= Intelligence Quotient) รู้แจ้งถึงความดีความชั่ว รู้ที่จะเอาตัวรอดจากเล่ห์อุบายของตัณหา คนชั่วและนำพาตนเองและผู้คนให้เห็นแจ้งในทางที่ดีควรประพฤติปฏิบัติได้

- มีความอดกลั้น สติตั้งมั่น ไม่หวั่นไหวต่อสิ่งยั่วยุ (EQ= Emotional Quotienจนตกอยู่ในห้วง"กิเลส" คือ สิ่งที่แฝงติดอยู่ในใจแล้วทำให้ใจเศร้าหมองขุ่นมัว แบ่งออกเป็น 10 ประเภทด้วยกัน ได้แก่

1. อโนตตัปปะ คือ ความไม่รู้สึกตื่นกลัวต่อการทุจริต
2. โทสะ คือความโมโห โกรธ ความไม่พอใจ
3. โมหะ คือ ความหลงใหล ความโง่
4. อุทธัจจะคือ ความฟุ้งซ่านไปต่างๆนานา
5. ทิฏฐิ คือ ความเห็นผิดเป็นชอบ
6. วิจิกิจฉาคือ ความเคลือบแคลงใจ สงสัย ไม่แน่ใจ ลังเลใจ ในสิ่งที่ควรเชื่อ
7. โลภะ คือ ความพอใจ ชอบพอเต็มใจ ในโลกียอารมณ์ต่างๆ
8. ถีนะ คือ ความหดหู่ เงียบเหงา
9. อหิริกะคือความไม่ละอายต่อการกระทำผิด ทุจริต
10. มานะ

คือ ความเย่อหยิ่งและเกิดปัญญาในการแก้ไขสร้างสรรค์และเล็งเห็นผลเลิศในระยะยาวได้

- มีความอดทน มุ่งมั่นไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (AQ= Adversity Quotient) พร้อมที่จะเสียสละแรงกายเพื่อให้ได้มาซึ่งอุดมคติแห่งตนและความดีที่ยึดมั่นไม่หวั่นไหวต่อความลำบากและอุปสรรคใดๆ

- ไม่เป็นผู้ยึดติดกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนเกินพอดี(VQ= Void Quotient) รู้ที่จะปรับเปลี่ยนตนเองตลอดเวลาให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างเหมาะสม

- เป็นผู้มีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม (MQ= Moral Quotient) มีสำนึกของ" ความผิดชอบชั่วดี" มีความละอายใจต่อบาป ไม่ประพฤติชั่วมุ่งทำแต่ความดีมีจิตใจที่ผ่องใส

บทที่ 3

รูปแบบและวิธีดำเนินการวิจัย

การรายงานนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อศึกษาระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ในปัจจุบัน และระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ที่จำเป็นต้องพัฒนา และเปรียบเทียบระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารในปัจจุบัน กับ ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนาตลอดจนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อนำผลการศึกษาที่พบมาใช้ในการจัดทำแผนการพัฒนาและฝึกอบรมผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ให้มีความเป็นผู้นำ (Leadership) และมีความรอบรู้/ทักษะในการบริหารราชการยุคใหม่ ตลอดจนให้มีสมรรถนะที่เหมาะสม สมควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานต่อไปการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์หาข้อสรุป วิธีดำเนินการวิจัยมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ สำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้นและระดับสูง เป็นประชากรเป้าหมาย จำนวน 100 คน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการที่ตอบแบบสอบถามคืนมาและมีความครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้งสิ้น 94 คน คิดเป็นร้อยละ 94 ของประชากรเป้าหมาย

2. เครื่องมือรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น โดยกำหนดกรอบแนวคิดและผังการสร้างตามเนื้อหา ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งนำไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญการวิจัยและเชี่ยวชาญทางเนื้อหาได้ตรวจสอบเนื้อหาความถูกต้อง ครอบคลุมตรงตามที่ต้องการวัด แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารกรมปศุสัตว์

ส่วนที่ 2 ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จำเป็นต้องพัฒนา

ส่วนที่ 3 ระดับความรู้ความสามารถที่ท่านคิดว่าจำเป็นต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด
ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ลักษณะของข้อมูลลักษณะพื้นฐานของผู้บริหาร จะถามเกี่ยวกับสภาพข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้นและระดับสูง ข้อคำถามประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ดังนี้ เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ระดับการศึกษาสูงสุด การศึกษาต่อเพิ่มเติม ระดับการศึกษาที่เพิ่มเติม การพัฒนาตนเอง การเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร หลักสูตรนักบริหารที่ได้รับการฝึกอบรม การดำรงตำแหน่งนักบริหาร ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งนักบริหารและความภูมิใจในองค์กร โดยมีรูปแบบของข้อคำถามเป็น 2 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 รูปแบบคำถามแบบปลายเปิดและปลายปิด จำนวน 10 ข้อประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ระดับการศึกษาสูงสุด การศึกษาต่อเพิ่มเติม ระดับการศึกษาที่เพิ่มเติม การพัฒนาตนเอง การเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร หลักสูตรนักบริหารที่ได้รับการฝึกอบรม การดำรงตำแหน่งนักบริหาร ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งนักบริหาร

ลักษณะที่ 2 รูปแบบคำถามแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) เป็นคำถามเกี่ยวกับความภูมิใจในองค์กรจำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จำเป็นต้องพัฒนา ลักษณะของข้อมูลระดับความรู้ความสามารถที่มีอยู่ จำนวน 12 ข้อ และระดับความรู้ความสามารถที่จำเป็นต้องพัฒนา จำนวน 12 ข้อ รวมทั้งสิ้น 24 ข้อ ลักษณะรูปแบบคำถามเป็นแบบประเมินค่า 4 ระดับ(Rating Scale) ประกอบด้วย

ด้านผู้นำองค์กรและการพัฒนาองค์กร	จำนวน 2 ข้อ
ด้านการบริหารความเสี่ยง	จำนวน 2 ข้อ
ด้านการบริหารความขัดแย้งในองค์กรและสร้างทีมงาน	จำนวน 2 ข้อ
ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	จำนวน 2 ข้อ
ด้านการบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กร	จำนวน 2 ข้อ
ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์	จำนวน 2 ข้อ
ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	จำนวน 2 ข้อ
ด้านการตัดสินใจเชิงนโยบาย	จำนวน 2 ข้อ
ด้านการเจรจาต่อรอง และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	จำนวน 2 ข้อ
ด้านการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล	จำนวน 2 ข้อ
ด้านการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กร	จำนวน 2 ข้อ
ด้านการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	จำนวน 2 ข้อ

ส่วนที่ 3ระดับความรู้ความสามารถที่ท่านคิดว่าจำเป็นต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด ลักษณะของข้อมูลระดับความรู้ความสามารถที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนามากที่สุดของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ จำนวน 3 ข้อ ลักษณะรูปแบบคำถามเป็นแบบปลายเปิด

ส่วนที่ 4ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ลักษณะรูปแบบคำถามเป็นแบบปลายเปิด

3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้นตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี แนวคิด เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดรูปแบบ เนื้อหาของแบบสอบถามให้ครอบคลุม เนื้อหาตามกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้

3.2 กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถาม กำหนดข้อมูลตัวชี้วัด จำนวนและลักษณะรูปแบบคำถามโดยปรึกษาและขอคำแนะนำจากหัวหน้ากลุ่มพัฒนาบุคลากร เพื่อให้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นครอบคลุมขอบเขตของเนื้อหา กรอบแนวคิดในการวิจัย และทฤษฎีที่ต้องการศึกษารวมทั้งให้ครอบคลุมตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด เพื่อให้สามารถวัดได้ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยนั้นอย่างครบถ้วน และถูกต้องมากที่สุด

3.3 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาและการวิจัยตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาว่าถูกต้องตามหลักวิชาการ รวมทั้งครอบคลุมประเด็นเนื้อหาสาระที่ต้องการวัด และตรวจสอบความเป็นปรนัยของแบบสอบถามทุกข้อให้มีความถูกต้องตามหลักวิชาการ ภาษาที่ใช้ชัดเจน เข้าใจตรงกัน เกณฑ์การให้คะแนนมีความแน่นอนเหมาะสม โดยปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะก่อนนำไปทดลองใช้

3.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้กับข้าราชการนักบริหารกรมปศุสัตว์ จำนวน 10 คน เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปยังกอง สำนักในพื้นที่ส่วนกลางและทางไปรษณีย์ถึงปศุสัตว์จังหวัด 76 จังหวัด ปศุสัตว์เขต 9 เขต พร้อมหนังสือนำส่งจากอธิบดีกรมปศุสัตว์ เพื่อขอความร่วมมือจากข้าราชการในการให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย และให้ตอบแบบสอบถามส่งข้อมูลกลับคืนผู้วิจัยโดยตรงทางไปรษณีย์ หรือโทรสาร หรือ E-mail เพื่อให้แบบสอบถามส่งกลับคืนมาได้อย่างถูกต้อง

4.2 ผู้วิจัยได้จัดทำบัญชีรายชื่อข้าราชการทุกคน พร้อมตำแหน่งและระดับตำแหน่งของข้าราชการในแต่ละกอง สำนัก ปศุสัตว์จังหวัด ปศุสัตว์เขตตามลำดับ พร้อมใส่รหัสในแบบสอบถามทุกฉบับ ตามรหัสเพื่อให้สามารถตรวจสอบทวงถามแบบสอบถามที่ส่งมาไม่ครบได้ ตามวันเวลาที่กำหนด

4.3 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ส่งกลับคืนมาทุกฉบับ

4.4 เมื่อได้แบบสอบถามตามจำนวนที่ต้องการแล้ว จึงนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องเรียบร้อยแล้ว นำมาจัดระเบียบข้อมูล เพื่อลงรหัสแบบสอบถามแต่ละชุดจนครบถ้วน ตามคู่มือลงรหัสที่จัดทำไว้ โดยบันทึกรหัสข้อมูลลงในแผ่นแม่เหล็ก เพื่อใช้ในการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ SPSS for Windows (Statistical Package for Social Sciences) ในการวิเคราะห์ข้อมูลและได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนพร้อมทั้งวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังนี้

5.1 การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

5.1.1 เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดความภูมิใจในองค์กร ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดความภูมิใจในองค์กรแต่ละข้อแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยมาก โดยให้คะแนนเป็น 5, 4, 3, 2, 1 ตามลำดับ การให้คะแนนความความภูมิใจในองค์กรในภาพรวมจะมีค่าอยู่ระหว่าง 1-5 คะแนน ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการแบ่งระดับความภูมิใจในองค์กรเป็น 5 ระดับ โดยวิธีการนำคะแนนสูงสุดลบด้วย 1 แล้วหารด้วย 5 จะได้คะแนนเป็นกลุ่ม ดังนี้

1.00 - 1.80	คะแนน	หมายถึง	ระดับความภูมิใจในองค์กรเห็นด้วยน้อยมาก
1.81 – 2.60	คะแนน	หมายถึง	ระดับความภูมิใจในองค์กรเห็นด้วยน้อย
2.61 – 3.40	คะแนน	หมายถึง	ระดับความภูมิใจในองค์กรเห็นด้วยปานกลาง
3.41 – 4.20	คะแนน	หมายถึง	ระดับความภูมิใจในองค์กรเห็นด้วยมาก
4.21 – 5.00	คะแนน	หมายถึง	ระดับความภูมิใจในองค์กรเห็นด้วยมากที่สุด

5.1.2 เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่จำเป็นต้องพัฒนา จำนวน 12 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้นำองค์กรและการพัฒนาองค์กร ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการบริหารความขัดแย้งในองค์กรและสร้างทีมงาน ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ด้านการบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กร ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการตัดสินใจเชิงนโยบาย ด้านการเจรจาต่อรองและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ด้านการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล ด้านการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กร และด้านการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด โดยให้คะแนนเป็น 4, 3, 2, 1 ตามลำดับ การให้คะแนนระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ในภาพรวมจะมีค่าอยู่ระหว่าง 1-4 คะแนน ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการแบ่งระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์เป็น 2 ระดับ โดยวิธีการนำคะแนนสูงสุดลบด้วย 1 แล้วหารด้วย 2 จะได้คะแนนเป็นกลุ่ม ดังนี้

1.00 - 2.50 คะแนน	หมายถึง	ความความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์มีในระดับน้อย
2.51 – 4.00 คะแนน	หมายถึง	ความความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์มีในระดับมาก

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติมีวิธีการและใช้สถิติ ดังนี้

5.2.1 แบบสอบถามส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ โดยใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อแสดงลักษณะทั่วไปของปัจจัยส่วนบุคคลโดยนำเสนอผลการวิจัยในส่วนที่ 1 คือ ลักษณะพื้นฐาน แสดงเป็นตารางจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามลักษณะข้อมูลทั่วไปของปัจจัยส่วนบุคคล

5.2.2 แบบสอบถามส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จำเป็นต้องพัฒนา แบ่งเป็น 12 ด้าน ประกอบด้วย ด้านผู้นำองค์กรและการพัฒนาองค์กร ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการบริหารความขัดแย้งในองค์กรและสร้างทีมงาน ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ด้านการบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กร ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการตัดสินใจเชิงนโยบาย ด้านการเจรจาต่อรองและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ด้านการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล ด้านการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กร และด้านการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยให้พิจารณาระดับความรู้ความสามารถที่ท่านมีอยู่ในปัจจุบัน และพิจารณาระดับความรู้ความสามารถที่ท่านจำเป็นต้องพัฒนา แสดงเป็นตาราง จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.2.3 แบบสอบถามส่วนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารกรมปศุสัตว์จำเป็นต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด 3 อันดับ เรียงตามลำดับ และวิธีการพัฒนาที่ผู้บริหารต้องการมากที่สุด 3 อันดับ เรียงตามลำดับ แสดงเป็นตาราง สถิติที่ใช้ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารกรมปศุสัตว์

ตาราง 1
จำนวนและร้อยละของผู้บริหารกรมปศุสัตว์จำแนกตามข้อมูลลักษณะพื้นฐาน

ข้อมูลลักษณะพื้นฐาน	จำนวนคน (n=94)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	87	92.6
หญิง	7	7.4
2. อายุ		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 50 ปี	28	29.8
51-54 ปี	34	36.2
เท่ากับหรือมากกว่า 55 ปีขึ้นไป	32	34.0
$\bar{X}$ = 53 ปี, Max = 60 ปี, Min = 44 ปี		
3. ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้อำนวยการกอง	8	8.5
ผู้อำนวยการสำนัก	7	7.4
ผู้อำนวยการสำนักสุขศาสตร์สัตว์และสุขอนามัย	9	9.6
ปศุสัตว์จังหวัด	70	74.5
4. ระดับตำแหน่งประเภทอำนวยการ		
ระดับต้น	63	67.0
ระดับสูง	31	33.0
5. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน		
1-4 ปี	70	74.5
5-8 ปี	17	18.1
เท่ากับหรือมากกว่า 9 ปีขึ้นไป	7	7.4
$\bar{X}$ = 3.5 ปี, Max = 15 ปี, Min = 1 ปี		

ข้อมูลลักษณะพื้นฐาน	จำนวนคน (n=94)	ร้อยละ
6. ประสบการณ์การดำรงตำแหน่งบริหาร		
จำนวน 1 ตำแหน่ง	43	45.7
จำนวน 2 ตำแหน่ง	25	26.6
จำนวน 3 ตำแหน่ง	15	16.0
จำนวน 4 ตำแหน่ง	11	11.7
7. สังกัดหน่วยงาน		
หน่วยงานส่วนกลาง (สายงานหลัก)	9	9.6
หน่วยงานส่วนกลาง (สายงานสนับสนุน)	6	6.3
สำนักสุขศาสตร์สัตว์และสุขอนามัยที่ 1-9	9	9.6
สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด	70	74.5
8. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	2.1
ปริญญาตรี	48	51.1
ปริญญาโท	43	45.7
สูงกว่าปริญญาโท	1	1.1
8.1สาขา (ระดับปริญญาตรี)		
สัตวแพทยศาสตร์	29	30.8
สัตวศาสตร์ หรือ สัตวบาล	8	8.5
เกษตรศาสตร์ (การผลิตสัตว์,พืชไร่)	2	2.1
นิติศาสตร์	3	3.2
ส่งเสริมการเกษตร	2	2.1
ส่งเสริมและสื่อสารการเกษตร	2	2.1
การจัดการทั่วไป	2	2.1
8.2 สาขา (ระดับปริญญาโท)		
เทคโนโลยีการเกษตร (การผลิตสัตว์)	13	13.8
ส่งเสริมการเกษตร	3	3.2
พัฒนาการเกษตร	1	1.1
การผลิตสัตว์ (ม.เกษตรศาสตร์)	2	2.1
วิทยาศาสตร์ (เกษตร)	1	1.1
สัตวแพทยสาธารณสุข	8	8.5

ข้อมูลลักษณะพื้นฐาน	จำนวนคน (n=94)	ร้อยละ
รัฐศาสตร์ หรือ รัฐประศาสนศาสตร์ หรือ บริหารธุรกิจ หรือ การจัดการงานสาธารณะ หรือ การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน หรือ ผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง หรือ นโยบายสาธารณะ	10	10.7
อื่น ๆ(เศรษฐศาสตร์, ปรสิตวิทยา, ภูมิสังคมอย่างยั่งยืน, เทคโนโลยีการบริหารสิ่งแวดล้อม)	5	5.4
8.3 สาขา (ระดับปริญญาเอก)		
โรคสัตว์ปีก	1	1.1
8.4 สาขา (ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี)		
ประกาศนียบัตรวิชาสัตวแพทย์	2	2.1
9. เคยได้รับการศึกษาต่อเพิ่มเติม		
ไม่ได้ศึกษาต่อเพิ่มเติม	37	39.3
ได้รับการศึกษาเพิ่มเติม	57	60.7
10ระดับการศึกษาต่อเพิ่มเติม		
ปริญญาตรี	13	13.8
ปริญญาโท	21	22.3
ปริญญาตรี และปริญญาตรี	1	1.1
ปริญญาตรี และปริญญาโท	19	20.2
ปริญญาตรี และปริญญาเอก	1	1.1
ปริญญาตรี 2 วุฒิ และปริญญาโท 1 วุฒิ	1	1.1
ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก	1	1.1
10.1 สาขาที่ศึกษาต่อเพิ่มเติม (ระดับปริญญาตรี)		
สัตวศาสตร์ หรือ สัตวบาล	8	8.5
เทคโนโลยีการเกษตร	2	2.1
ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์	7	7.4
ส่งเสริมและสื่อสารการเกษตร	1	1.1
นิติศาสตร์	8	8.5
รัฐศาสตร์ หรือ รัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ	6	6.5
อื่น ๆ (คหกรรมศาสตร์, ภาษาอังกฤษเพื่อการท่องเที่ยว, สหกรณ์การเกษตร, การจัดการทั่วไป)	4	4.4

ข้อมูลลักษณะพื้นฐาน	จำนวนคน (n=94)	ร้อยละ
10.2 สาขาที่ศึกษาต่อเพิ่มเติม (ระดับปริญญาตรี ใบที่ 2)		
เทคโนโลยีการเกษตร	1	1.1
รัฐศาสตร์ หรือ รัฐประศาสนศาสตร์	1	1.1
10.3 สาขา (ระดับปริญญาโท)		
เทคโนโลยีการเกษตร (การผลิตสัตว์)	3	3.2
ส่งเสริมการเกษตร	5	5.3
เกษตรศาสตร์	1	1.1
พัฒนาการเกษตร	1	1.1
การผลิตสัตว์ (ม.เกษตรศาสตร์)	1	1.1
วิทยาศาสตร์ (เกษตร)	3	3.2
รัฐศาสตร์ หรือ รัฐประศาสนศาสตร์หรือ บริหารธุรกิจ หรือ การจัดการงานสาธารณะ หรือ การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนหรือ ธุรกิจการเกษตร	23	24.5
อื่น ๆ (สัตวแพทยสาธารณสุข, เศรษฐศาสตร์, ผู้นำทางสังคม ธุรกิจและการเมือง, ภูมิสังคมอย่างยั่งยืน)	5	5.4
10.4 สาขา (ระดับปริญญาเอก)		
โรคสัตว์ปีก	1	1.1
การวางแผนและพัฒนาชนบท	1	1.1
11. การพัฒนาตนเอง		
ศึกษาและพัฒนาตนเองเป็นประจำ	72	76.6
ศึกษาและพัฒนาตนเองบ้าง บางครั้ง	22	23.4
ไม่ค่อยมีโอกาสศึกษาและพัฒนาตนเอง	0	0
12. การเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร		
ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม	4	4.3
เคยเข้ารับการฝึกอบรม	90	95.7
- เคยอบรม 1 หลักสูตร	31	33.0
- เคยอบรม 2 หลักสูตร	40	42.6
- เคยอบรม 3 หลักสูตร	19	20.1

จากตาราง 1ลักษณะข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ จำนวน 94 คน โดยสรุปดังนี้

1. เพศ พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการส่วนใหญ่ ร้อยละ 92.6 เป็นชายและร้อยละ 7.4 เป็นหญิง

2. อายุ พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการส่วนใหญ่ อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป โดยมีอายุ 51-54 ปี ร้อยละ 36.2 และอายุตั้งแต่ 55 ปีขึ้นไป ร้อยละ 34.0 ที่อายุน้อยกว่า 50 ปี มีร้อยละ 29.8 และมีอายุเฉลี่ย 53 ปี อายุน้อยสุด 44 ปี อายุสูงสุด 60 ปี

3. ตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 74.5 เป็นตำแหน่งปศุสัตว์จังหวัด รองลงมาคือ ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักสุขศาสตร์สัตว์และสุขอนามัย ร้อยละ 9.6 ผู้อำนวยการกอง ร้อยละ 8.5 และ ผู้อำนวยการสำนัก ร้อยละ 7.4

4. ระดับตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการส่วนใหญ่ ร้อยละ 67.0 เป็นประเภทอำนวยการระดับต้น และ ร้อยละ 33.0 เป็นประเภทอำนวยการระดับสูง

5. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งปัจจุบันเฉลี่ย 3.5 ปี ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งปัจจุบันน้อยสุด 1 ปี ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งปัจจุบันสูงสุด 15 ปี โดยส่วนใหญ่ร้อยละ 74.5 ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน 1-4 ปี รองลงมา ร้อยละ 18.1 ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน 5-8 ปี และมีเพียงส่วนน้อย ร้อยละ 7.4 ที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันตั้งแต่ 9 ปีขึ้นไป

6. ประสบการณ์การดำรงตำแหน่งบริหาร พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการร้อยละ45.7 ดำรงตำแหน่งบริหารมาแล้ว จำนวน 1 ตำแหน่ง รองลงมา ร้อยละ 26.6 ดำรงตำแหน่งบริหารมาแล้ว จำนวน 2 ตำแหน่ง และอีกร้อยละ 16.0 ดำรงตำแหน่งบริหารมาแล้ว จำนวน 3 ตำแหน่ง ส่วนอีกร้อยละ 11.7 ดำรงตำแหน่งบริหารมาแล้ว จำนวน 4 ตำแหน่ง

7. สังกัดหน่วยงาน พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 74.5 เป็นหน่วยงานสำนักงานปศุสัตว์จังหวัด รองลงมาคือ หน่วยงานส่วนกลางสายงานหลัก และสำนักสุขศาสตร์สัตว์และสุขอนามัยที่ 1-9 ร้อยละ 9.6 เท่ากัน และหน่วยงานส่วนกลางสายงานสนับสนุน ร้อยละ 6.3

8. ระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ ร้อยละ 49.0 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท ร้อยละ 46.8 และมีผู้ที่จบการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ร้อยละ 3.1 และสูงกว่าระดับปริญญาโท ร้อยละ 1.1

8.1 สาขาที่สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ ร้อยละ 29.8 จบสาขาวิชาสัตวแพทยศาสตร์ รองลงมาคือ สาขาวิชาสัตวศาสตร์ หรือสัตวบาล ร้อยละ 9.6 และ ร้อยละ 3.2 จบสาขาวิชานิติศาสตร์ ส่วนที่เหลือจบสาขาอื่น ๆ สาขาละร้อยละ 2.1 เช่น เกษตรศาสตร์ (การผลิตสัตว์, พืชไร่) ส่งเสริมการเกษตร ส่งเสริมและสื่อสารการเกษตร การจัดการทั่วไป และอีกร้อยละ 1.1 จบสาขารัฐศาสตร์ หรือรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นต้น

8.2 สาขาที่สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ ร้อยละ 13.8 จบสาขาเทคโนโลยีการเกษตร (การผลิตสัตว์) รองลงมา ร้อยละ 9.6 จบสาขาทางด้านบริหาร เช่น รัฐศาสตร์ หรือรัฐประศาสนศาสตร์, บริหารธุรกิจ, การจัดการงานสาธารณ, การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, ผู้นำทางสังคม ธุรกิจและการเมือง, นโยบายสาธารณะ ส่วนอีกร้อยละ 8.5 จบสาขาวิชาสัตวแพทยสาธารณสุข และจบสาขาอื่น ๆ เช่น เศรษฐศาสตร์, ปรสิตวิทยา, ภูมิสังคมอย่างยั่งยืน, เทคโนโลยีการบริหารสิ่งแวดล้อมร้อยละ 5.4

8.3 สาขาที่สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอก พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ ร้อยละ 1.1 จบสาขาวิชาโรคสัตว์ปีก

9. การศึกษาต่อเพิ่มเติมพบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 61.7 ได้ศึกษาต่อเพิ่มเติมและ ร้อยละ 38.3 ไม่ ได้รับการศึกษาเพิ่มเติม

10. ระดับการศึกษาต่อเพิ่มเติมพบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ ร้อยละ 13.8 ศึกษาต่อเพิ่มเติมระดับปริญญาตรี และร้อยละ 22.3 ศึกษาต่อเพิ่มเติมระดับปริญญาโท และมีผู้ที่ศึกษาต่อเพิ่มเติมระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ร้อยละ 20.2 และ นอกจากนี้ยังมีนักบริหารที่ได้ศึกษาเพิ่มเติมตั้งแต่ 2 วุฒิและ 3 วุฒิ อีกไม่เกินร้อยละ 5.0

10.1 สาขาที่ศึกษาต่อเพิ่มเติมระดับปริญญาตรี พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ ร้อยละ 8.5 ศึกษาต่อเพิ่มเติมสาขาวิชาสัตวศาสตร์ หรือ สัตวบาล และร้อยละ 8.5 ศึกษาต่อสาขาวิชานิติศาสตร์ นอกจากนี้ยังมีร้อยละ 7.4 ศึกษาต่อสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์และ ร้อยละ 6.5 ศึกษาต่อสาขารัฐศาสตร์ หรือรัฐประศาสนศาสตร์ และบริหารธุรกิจ ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 7.6 จบสาขาเทคโนโลยีการเกษตร ส่งเสริมและสื่อสารการเกษตร และอื่น ๆ

10.2 สาขาที่ศึกษาต่อเพิ่มเติมระดับปริญญาตรี (ใบที่ 2) พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ ร้อยละ 1.1 ศึกษาต่อเพิ่มเติมสาขาวิชาเทคโนโลยีการเกษตร และอีกร้อยละ 1.1 ศึกษาต่อสาขาวิชารัฐศาสตร์ หรือ รัฐประศาสนศาสตร์

10.3 สาขาที่ศึกษาต่อเพิ่มเติมระดับปริญญาโท พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ ร้อยละ 24.5 ศึกษาต่อเพิ่มเติมสาขาทางด้านบริหาร เช่น วิชารัฐศาสตร์ หรือรัฐประศาสนศาสตร์ หรือบริหารธุรกิจ เป็นต้น รองลงมาคือ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตร ร้อยละ 5.3 และสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ (เกษตร)ร้อยละ 3.2 และ เทคโนโลยีการเกษตร (การผลิตสัตว์)ร้อยละ 3.2

10.4 สาขาที่ศึกษาต่อเพิ่มเติมระดับปริญญาเอก พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ ศึกษาต่อเพิ่มเติมสาขาวิชาโรคสัตว์ปีก ร้อยละ 1.1 เท่ากับสาขาวิชาการวางแผนและพัฒนาชนบท

11. การพัฒนาตนเองพบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 76.6 ศึกษาและพัฒนาตนเองเป็นประจำรองลงมาคือ ศึกษาและพัฒนาตนเองบ้าง บางครั้ง ร้อยละ 23.4

12. การเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารพบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ ร้อยละ 95.7 เคยผ่านการฝึกอบรมนักบริหารมาก่อน และมีเพียง ร้อยละ 4.3 ที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร โดยร้อยละ 42.6 เคยเข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตรนักบริหาร จำนวน 2 หลักสูตร รองลงมาคือ เคยเข้ารับการฝึกอบรม 1 หลักสูตร ร้อยละ 33.0 และเคยเข้ารับการฝึกอบรม 3 หลักสูตร ร้อยละ 20.1

ตาราง 2 จำนวนร้อยละของผู้บริหารกรมปศุสัตว์จำแนกตามหลักสูตรนักบริหารที่เข้ารับการอบรม

หลักสูตรนักบริหารที่เข้ารับการฝึกอบรม	หลักสูตรที่ 1	หลักสูตรที่ 2	หลักสูตรที่ 3
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
1. นักบริหารพัฒนาการปศุสัตว์ ระดับกลาง	2 (2.1)	1 (1.1)	-
2. นบก. กระทรวงฯ	41 (43.6)	2 (2.1)	-
3.นบส. กระทรวงฯ	38 (40.4)	38 (40.4)	1 (1.1)
4. นบก. สำนักงานก.พ.	3 (3.2)	2 (2.1)	-
5. นบส. สำนักงานก.พ.	-	6 (6.4)	10 (10.6)
6. ผู้นำการเมืองยุคใหม่ (สถาบันพระปกเกล้า)	1 (1.1)	-	-
7. การบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน (สถาบันพระปกเกล้า)	-	1 (1.1)	2 (2.1)
8. การบริหารเศรษฐกิจสาธารณะสำหรับนักบริหารระดับสูง (สถาบันพระปกเกล้า)	-	3 (3.2)	1 (1.1)
9. ประกาศนียบัตรชั้นสูง (สถาบันพระปกเกล้า)	-	1 (1.1)	-
10. การให้บริการสาธารณะโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน (People Audit) สถาบันพระปกเกล้า	-	-	1 (1.1)
11. ปฏิบัติการจิตวิทยา ฝ่ายอำนวยการ (วปอ.)	-	1 (1.1)	-
12. นักปกครองระดับสูง (สถาบันดำรงราชานุภาพ)	-	1 (1.1)	-
13. การป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.)	-	-	1 (1.1)
14. การวางแผนครบวงจร (นิด้า)	1 (1.1)	-	-
15. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (ก.พ.)	1 (1.1)	-	1 (1.1)
16. การพัฒนาสังคมและต้านภัยยาเสพติดสำหรับผู้บริหาร (กอรมน.)	1 (1.1)	-	-
17. กลยุทธ์และเทคนิคการตัดสินใจและแก้ปัญหาของนักบริหาร (ม.ธรรมศาสตร์)	1 (1.1)	-	-
18. สำหรับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ(สำนักงานสถิติแห่งชาติ)	-	2 (2.1)	-
19. การมีส่วนร่วมกับประชาชนในการพัฒนาประเทศสำหรับผู้บริหาร(สถาบันส่งเสริมการบริการกิจการบ้านเมืองที่ดี)	-	-	1 (1.1)
20. นักบริหารกลยุทธ์เชิงเปรียบเทียบและพัฒนาองค์กร (ม.ธรรมศาสตร์)	-	-	1 (1.1)
21. การพัฒนาทักษะด้านการบริหารภาวการณ์เป็นผู้นำ (ก.พ.)	-	-	1 (1.1)
รวม	89 (94.8)	58 (61.8)	20 (21.5)

จากตาราง 2จำนวนร้อยละของผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ จำแนกตามหลักสูตรนักบริหารที่เข้ารับการอบรมโดยสรุป ดังนี้

2.1 หลักสูตรนักบริหารที่เคยเข้ารับการอบรมเป็นหลักสูตรแรกพบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ ร้อยละ 43.6 เข้าอบรมหลักสูตรนักบริหารการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ระดับกลาง กระทรวงเกษตรฯ ลงรองมาคือ หลักสูตรนักบริหารการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ระดับสูง กระทรวงเกษตรฯ ร้อยละ 40.4 และมีเพียงร้อยละ 3.2 เข้าอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลาง สำนักงานก.พ. นอกนั้นเข้าอบรมหลักสูตรอื่น ๆ หลักสูตรละ ร้อยละ 1.1 - 2.1

2.2 หลักสูตรนักบริหารที่เคยเข้ารับการอบรมเป็นหลักสูตรที่ 2 พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ ร้อยละ 40.4 ได้เข้าอบรมหลักสูตรนักบริหารการพัฒนาการเกษตรแลสหกรณ์ระดับสูง กระทรวงเกษตรฯ และมีอีกเพียงร้อยละ 6.4 และ ร้อยละ 3.2 ได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหาร ระดับสูง สำนักงานก.พ. และ หลักสูตรการบริหารเศรษฐกิจสาธารณะสำหรับนักบริหารระดับสูงสถาบันพระปกเกล้า ตามลำดับ นอกนั้นอีกร้อยละ 1.1 - 2.1 เข้าอบรมหลักสูตรอื่น ๆ

2.3 หลักสูตรนักบริหารที่เคยเข้ารับการอบรมเป็นหลักสูตรที่ 3 พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ ร้อยละ 10.6 ได้เข้าอบรมหลักสูตรนักบริหาร ระดับสูง สำนักงานก.พ. และมีเพียงร้อยละ 2.1 ได้เข้าอบรมหลักสูตรการบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน สถาบันพระปกเกล้า นอกนั้น ร้อยละ 1.1 เข้าอบรมหลักสูตรอื่น ๆ

ตาราง 3
จำนวนร้อยละของผู้บริหารกรมปศุสัตว์จำแนกตามประสบการณ์การดำรงตำแหน่งบริหาร

ประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง	ตำแหน่งแรก	ตำแหน่งที่ 2	ตำแหน่งที่ 3
ผู้อำนวยการกอง	7 (7.5)	2(2.1)	1(1.1)
ผู้อำนวยการสำนัก	3 (3.2)	3 (3.2)	1 (1.1)
ผู้อำนวยการสำนักสุขศาสตร์สัตว์และสุขอนามัย	2 (2.1)	3 (3.2)	4 (4.3)
ปศุสัตว์จังหวัด	82 (87.2)	18 (19.1)	5 (5.3)
รวม	94 (100)	26 (27.6)	11 (11.8)

จากตาราง 3จำนวนร้อยละผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ จำแนกตามประสบการณ์การดำรงตำแหน่งบริหารโดยสรุป พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ ส่วนใหญ่เคยดำรงตำแหน่งปศุสัตว์จังหวัด โดยดำรงตำแหน่งปศุสัตว์จังหวัด เป็นตำแหน่งบริหารตำแหน่งแรก ร้อยละ 87.2 และดำรงตำแหน่งปศุสัตว์จังหวัดเป็นตำแหน่งบริหารที่ 2 ร้อยละ 19.1 และตำแหน่งบริหารที่ 3 ร้อยละ 5.3 ส่วนที่เหลือดำรงตำแหน่งนักบริหารตำแหน่งอื่น ๆ ดังรายละเอียดในตาราง 3

ตาราง 4

จำนวนร้อยละของผู้บริหารกรมปศุสัตว์จำแนกตามระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งนักบริหาร

ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งนักบริหาร	ตำแหน่งแรก	ตำแหน่ง	ตำแหน่งที่ 3	รวม
ไม่ถึง 1 ปี	1 (1.1)	4(4.3)	2 (2.1)	7 (7.5)
1-4 ปี	30 (31.9)	17 (18.2)	9 (9.5)	56 (59.6)
5-8 ปี	16 (16.9)	4 (4.3)	-	20 (21.2)
เท่ากับหรือมากกว่า 9 ปีขึ้นไป	4 (4.3)	-	-	4 (4.3)

จากตาราง 4จำนวนร้อยละผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ จำแนกตามระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งนักบริหารโดยสรุป พบว่า ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งบริหารเป็นเวลา 1-4 ปี มากที่สุด โดยดำรงตำแหน่งเป็นเวลา 1 – 4 ปี ในตำแหน่งแรก ร้อยละ 31.9 ตำแหน่งที่ 2 เป็นเวลา 1 – 4 ปี ร้อยละ 18.2 และตำแหน่งที่ 3 เป็นเวลา 1 – 4 ปี ร้อยละ 9.5 รองลงมา คือ ระยะเวลาดำรงตำแหน่งบริหาร 5 - 8 ปี โดยดำรงตำแหน่งเป็นเวลา 5 – 8 ปี ในตำแหน่งแรก ร้อยละ 16.9 และตำแหน่งที่ 2 ร้อยละ 4.3 ส่วนระยะเวลาดำรงตำแหน่งบริหาร ไม่ถึง 1 ปี และ ตั้งแต่ 9 ปีขึ้นไป มีเพียงเล็กน้อย

ตาราง 5

จำนวนร้อยละความคิดเห็นของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ที่มีต่อหน่วยงาน

ความคิดเห็นต่อหน่วยงาน	มากที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	มาก จำนวน (ร้อยละ)	ปานกลาง จำนวน (ร้อยละ)	น้อย จำนวน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวน (ร้อยละ)	$\overline{X}$	S.D.	ความหมาย
- ความภาคภูมิใจในการเป็นข้าราชการสังกัดกรมปศุสัตว์	61 (64.9)	28 (29.8)	2 (2.1)	2 (2.1)	1 (1.1)	4.55	0.74	มากที่สุด
- ชื่อเสียงของกรมปศุสัตว์เป็นที่รู้จักของประชาชนทั่วไปในประเทศไทย	43 (45.7)	44 (46.8)	7 (7.5)	-	-	4.38	0.62	มากที่สุด
- กรมปศุสัตว์ได้ประกอบภารกิจที่เป็นประโยชน์ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในท้องถิ่นเป็นอย่างมาก	46 (48.9)	33 (35.1)	14 (14.9)	1 (1.1)	-	4.32	0.77	มากที่สุด
- ท่านคิดว่าเกษตรกร และประชาชนมีความพอใจในการบริการที่ได้รับจากกรมปศุสัตว์	12 (12.8)	56 (59.6)	22 (23.4)	4 (4.2)	-	3.81	0.71	มาก
-เกษตรกรส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือ และปฏิบัติตามคำแนะนำที่ได้รับจากกรมปศุสัตว์เป็นอย่างดี	10 (10.6)	50 (53.2)	32 (34.0)	2 (2.2)	-	3.72	0.68	มาก

จากตาราง 5จำนวนร้อยละความคิดเห็นของผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ที่มีต่อหน่วยงานโดยสรุป ดังนี้

ผู้บริหาร มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ ดังนี้

1) ความภาคภูมิใจในการเป็นข้าราชการสังกัดกรมปศุสัตว์ โดยเห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 64.9 คะแนนเฉลี่ย 4.55

2) ชื่อเสียงของกรมปศุสัตว์เป็นที่รู้จักของประชาชนทั่วไปในประเทศไทยโดยเห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 45.7 คะแนนเฉลี่ย 4.38

3) กรมปศุสัตว์ได้ประกอบภารกิจที่เป็นประโยชน์ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในท้องถิ่นเป็นอย่างมากโดยเห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 48.9 คะแนนเฉลี่ย 4.32

นอกนั้น เห็นด้วยในระดับมาก คือ ร้อยละ 59.6 เห็นด้วยในระดับมาก ว่าเกษตรกรและประชาชนมีความพอใจในการบริการที่ได้รับจากกรมปศุสัตว์ และร้อยละ 53.2 เห็นด้วยในระดับมาก ว่าเกษตรกรส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามคำแนะนำที่ได้รับจากกรมปศุสัตว์เป็นอย่างดี คะแนนเฉลี่ย 3.81 และ 3.72 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จำเป็นต้องพัฒนา

ส่วนที่ 2.1 ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารจำแนกตามระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ที่	ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ **ที่มีอยู่ในปัจจุบัน**	มากที่สุด จำนวนคน (ร้อยละ)	มาก จำนวนคน (ร้อยละ)	น้อย จำนวนคน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวนคน (ร้อยละ)	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความรู้ความสามารถ
1	ผู้นำองค์กรและการพัฒนาองค์กร	23(24.5)	67 (71.3)	4 (4.2)	0	3.20	0.50	ระดับมาก
2	การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	32 (34.0)	49 (52.1)	12 (12.8)	1 (1.1)	3.20	0.72	ระดับมาก
3	การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล	25 (26.6)	61 (64.9)	8 (8.5)	0	3.19	0.56	ระดับมาก
4	การตัดสินใจเชิงนโยบาย	25 (26.5)	56 (59.6)	12 (12.8)	1 (1.1)	3.12	0.66	ระดับมาก
5	การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	20 (21.3)	60 (63.8)	14 (14.9)	0	3.06	0.60	ระดับมาก
6	การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์	20 (21.3)	58 (61.7)	15 (15.9)	1 (1.1)	3.03	0.65	ระดับมาก
7	การบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กร	21 (22.3)	53 (56.4)	19 (20.2)	1 (1.1)	3.01	0.68	ระดับมาก
8	การบริหารความขัดแย้งในองค์กรและสร้างทีมงาน	18 (19.2)	57 (60.6)	19 (20.2)	0	2.99	0.63	ระดับมาก
9	การบริหารการเปลี่ยนแปลง	19 (20.3)	55 (58.5)	18 (19.1)	2 (2.1)	2.98	0.69	ระดับมาก
10	การเจรจาต่อรอง และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	18 (19.1)	56 (59.6)	19 (20.2)	1 (1.1)	2.97	0.67	ระดับมาก
11	การบริหารความเสี่ยง	11 (11.7)	61 (64.9)	22 (23.4)	0	2.88	0.59	ระดับมาก
12	การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กร	11 (11.7)	50 (53.2)	31 (33.0)	2 (2.1)	2.75	0.69	ระดับมาก
	ภาพรวม					3.02	0.46	

จากตาราง 6ผู้บริหารกรมปศุสัตว์มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบันในระดับมากทุกข้อ คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.75 – 3.20 คะแนน เรียงลำดับดังนี้

1. ผู้นำองค์กรและการพัฒนาองค์กร พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้นและระดับสูงของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 71.3 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถในปัจจุบัน หัวข้อ ผู้นำองค์กรและการพัฒนาองค์กร ระดับมากคะแนนเฉลี่ย 3.20 คะแนน

2. การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 52.1 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน หัวข้อ การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ระดับมากคะแนนเฉลี่ย 3.20 คะแนน

3. การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 64.9 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน หัวข้อ การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล ระดับมากคะแนนเฉลี่ย 3.19 คะแนน

4. การตัดสินใจเชิงนโยบายพบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 59.6 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน หัวข้อ การตัดสินใจเชิงนโยบายระดับมากคะแนนเฉลี่ย 3.12 คะแนน

5. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 63.8 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน หัวข้อ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรระดับมากคะแนนเฉลี่ย 3.06 คะแนน

6. การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 61.7 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน หัวข้อ การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์ ระดับมากคะแนนเฉลี่ย 3.03 คะแนน

7. การบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กร พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 56.4 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน หัวข้อ การบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กร ระดับมากคะแนนเฉลี่ย 3.01 คะแนน

8. การบริหารความขัดแย้งในองค์กรและสร้างทีมงานพบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 60.6 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน หัวข้อ การบริหารความขัดแย้งในองค์กรและสร้างทีมงานระดับมากคะแนนเฉลี่ย 2.99 คะแนน

9. การบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 58.5 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน หัวข้อ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ระดับมากคะแนนเฉลี่ย 2.98 คะแนน

10. การเจรจาต่อรอง และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบพบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 59.6 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน หัวข้อ การเจรจาต่อรอง และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบระดับมากคะแนนเฉลี่ย 2.97 คะแนน

11. การบริหารความเสี่ยง พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 64.9 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน หัวข้อ การบริหารความเสี่ยง ระดับมากคะแนนเฉลี่ย 2.88 คะแนน

12. การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กร พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 53.2 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน หัวข้อ การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กร ระดับมากคะแนนเฉลี่ย 2.75 คะแนน

ส่วนที่ 2.2 ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ที่จำเป็นต้องพัฒนา

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารจำแนกตามระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ ที่จำเป็นต้องพัฒนา

ที่	ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ **ที่จำเป็นต้องพัฒนา**	มากที่สุด จำนวนคน (ร้อยละ)	มาก จำนวนคน (ร้อยละ)	น้อย จำนวนคน (ร้อยละ)	น้อยที่สุด จำนวนคน (ร้อยละ)	X	S.D.	ระดับความจำเป็นต้องพัฒนา
1	การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กร	22 (23.4)	41 (43.7)	18 (19.1)	13 (13.8)	2.77	0.97	ระดับมาก
2	การบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กร	19 (20.2)	37 (39.4)	23 (24.4)	15 (16.0)	2.64	0.98	ระดับมาก
3	การบริหารความเสี่ยง	19 (20.2)	32 (34.0)	26 (27.7)	17 (18.1)	2.56	1.01	ระดับมาก
4	การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์	16 (17.0)	38 (40.4)	21 (22.3)	19 (20.3)	2.54	1.00	ระดับมาก
5	การเจรจาต่อรอง และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	23 (24.5)	23 (24.5)	30 (31.9)	18 (19.1)	2.54	1.06	ระดับมาก
6	การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	20 (21.3)	27 (28.7)	26 (27.7)	21 (22.3)	2.49	1.07	ระดับน้อย
7	การบริหารการเปลี่ยนแปลง	16 (17.0)	32 (34.0)	27 (28.7)	19 (20.3)	2.48	1.00	ระดับน้อย
8	การบริหารความขัดแย้งในองค์กรและสร้างทีมงาน	18 (19.1)	26 (27.7)	30 (31.9)	20 (21.3)	2.45	1.03	ระดับน้อย
9	การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	17 (18.1)	28 (29.8)	25 (26.6)	24 (25.5)	2.40	1.06	ระดับน้อย
10	การตัดสินใจเชิงนโยบาย	15 (15.9)	29 (30.9)	27 (28.7)	23 (24.5)	2.38	1.03	ระดับน้อย
11	ผู้นำองค์กรและการพัฒนาองค์กร	14 (14.8)	28 (29.8)	29 (30.9)	23(24.5)	2.35	1.01	ระดับน้อย
12	การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล	11 (11.7)	30 (31.9)	30 (31.9)	23 (24.5)	2.31	0.97	ระดับน้อย
	ภาพรวม					2.49	0.84	

จากตาราง 7 ผู้บริหารกรมปศุสัตว์มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา ในระดับมาก 5 หัวข้อ และระดับน้อย 7 หัวข้อ ดังรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา ในระดับมาก คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.54 – 2.77 คะแนน ใน 5 หัวข้อ ต่อไปนี้

1.1 การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กร พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 43.7 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กร ระดับมากคะแนนเฉลี่ย 2.77 คะแนน

1.2 การบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กร พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ร้อยละ 39.4 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ การบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กร ระดับมากคะแนนเฉลี่ย 2.64

1.3 การบริหารความเสี่ยง พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 34.0 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ การบริหารความเสี่ยง ในระดับมากคะแนนเฉลี่ย 2.56 คะแนน

1.4 การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 40.4 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์ ในระดับมาก คะแนนเฉลี่ย 2.54 คะแนน

1.5 การเจรจาต่อรอง และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบพบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 31.9 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ การเจรจาต่อรอง และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบในระดับมาก คะแนนเฉลี่ย 2.54 คะแนนและ

2. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา ในระดับน้อย คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.31 – 2.49 คะแนน ใน 7 หัวข้อ ต่อไปนี้

2.1 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 28.7 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในระดับน้อย คะแนนเฉลี่ย 2.49 คะแนน

2.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 34.0 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ในระดับน้อย คะแนนเฉลี่ย 2.48 คะแนน

2.3 การบริหารความขัดแย้งในองค์กรและสร้างทีมงานพบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 31.9 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ การบริหารความขัดแย้งในองค์กรและสร้างทีมงานในระดับน้อย คะแนนเฉลี่ย 2.45 คะแนน

2.4 การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 29.8 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในระดับน้อย คะแนนเฉลี่ย 2.40 คะแนน

2.5การตัดสินใจเชิงนโยบายพบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 30.9 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ การตัดสินใจเชิงนโยบายในระดับน้อย คะแนนเฉลี่ย 2.38 คะแนน

2.6 ผู้นำองค์กรและการพัฒนาองค์กร พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 30.9 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ ผู้นำองค์กรและการพัฒนาองค์กร ในระดับน้อยคะแนนเฉลี่ย 2.35 คะแนน

2.7 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมปศุสัตว์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 31.9 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล ในระดับน้อย คะแนนเฉลี่ย 2.31 คะแนน

ตาราง 8 เปรียบเทียบจำนวนร้อยละความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาในระดับมาก จำแนกตามระดับความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยจำแนกตามกลุ่มมากและกลุ่มน้อย

ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ	ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ **ที่จำเป็นต้องพัฒนามาก**		
	ความรู้ความสามารถฯ ระดับน้อย	ความรู้ความสามารถ ฯ ระดับมาก	รวม
1. การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กร	31 (33.0)	32 (34.0)	63 (67.0)
2. การบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กร	20 (21.3)	36 (38.3)	56 (59.6)
3. การบริหารความเสี่ยง	19 (20.2)	32 (34.0)	51 (54.3)
4. การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์	15 (16.0)	39 (41.5)	54 (57.4)
5. การเจรจาต่อรอง และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	18 (19.1)	28 (29.8)	46 (48.9)

จากตาราง 8 พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ ที่จำเป็นต้องพัฒนาในระดับมาก 5 หัวข้อ คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.54 – 2.77 คะแนน และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับความรู้ความสามารถฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน จำแนกตามกลุ่มที่มีความรู้ระดับมากและความรู้ระดับน้อยได้ ดังนี้

1. หัวข้อ การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กรพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าจำเป็นต้องพัฒนาในระดับมากเป็นอันดับแรก ค่าเฉลี่ย 2.77 คะแนน จำนวน 63 คน ร้อยละ 67.0 โดยจำแนกตามระดับความรู้ความสามารถฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบันระดับมาก จำนวน 32 คน ร้อยละ 34.0 และในระดับน้อย จำนวน 31 คน ร้อยละ 33.0

2. หัวข้อ การบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กร พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าจำเป็นต้องพัฒนาในระดับมากเป็นอันดับรองลงมา ค่าเฉลี่ย 2.64 คะแนน จำนวน 56 คน ร้อยละ 59.6 โดยจำแนกตามระดับความรู้ความสามารถฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบันในระดับมาก จำนวน 36 คน ร้อยละ 38.3 และในระดับน้อย จำนวน 20 คน ร้อยละ 21.3

3. หัวข้อ การบริหารความเสี่ยง พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า จำเป็นต้องพัฒนาในระดับมากเป็นอันดับสาม ค่าเฉลี่ย 2.56 คะแนน จำนวน 51 คน ร้อยละ 54.3 โดยจำแนกตามระดับความรู้ความสามารถฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบันระดับมาก จำนวน 32 คน ร้อยละ 34.0 และในระดับน้อย จำนวน 19 คน ร้อยละ 20.2

4. หัวข้อ การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า จำเป็นต้องพัฒนาในระดับมากเป็นอันดับสี่ ค่าเฉลี่ย 2.54 คะแนน จำนวน 54 คน ร้อยละ 57.4 โดยจำแนกตามระดับความรู้ความสามารถฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบันระดับมาก จำนวน 39 คน ร้อยละ 41.5 และในระดับน้อย จำนวน 15 คน ร้อยละ 16.0

5. หัวข้อ การเจรจาต่อรอง และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า จำเป็นต้องพัฒนาในระดับมากเป็นอันดับสี่ ค่าเฉลี่ย 2.54 คะแนน จำนวน 46 คน ร้อยละ 48.9 โดยจำแนกตามระดับความรู้ความสามารถฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบันระดับมาก จำนวน 28 คน ร้อยละ 29.8 และในระดับน้อย จำนวน 18 คน ร้อยละ 19.1

ส่วนที่ 3 ความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารกรมปศุสัตว์จำเป็นต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด 3 อันดับ เรียงตามลำดับ และวิธีการพัฒนาที่ผู้บริหารต้องการมากที่สุด 3 อันดับ เรียงตามลำดับ

ส่วนที่ 3.1 ความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารกรมปศุสัตว์จำเป็นต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด 3 อันดับ เรียงตามลำดับ

ตาราง 9 จำนวนและร้อยละความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารกรมปศุสัตว์จำเป็นต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด 3 อันดับแรก

ความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารกรมปศุสัตว์จำเป็นต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด	อันดับที่ 1 จำนวนคน (ร้อยละ)	อันดับที่ 2 จำนวนคน (ร้อยละ)	อันดับที่ 3 จำนวนคน (ร้อยละ)	รวม
1) การบริหารจัดการและพัฒนาข้อมูลสารสนเทศในองค์กร	17 (18.0)	18 (19.1)	9 (9.5)	44 (46.6)
2) การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	8 (8.5)	5 (5.3)	5 (5.3)	18 (19.1)
3) การใช้ภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ	10 (10.6)	2 (2.1)	4 (4.3)	16 (17.0)
4) การบริหารงานผู้นำองค์กรและการพัฒนาองค์กร	8 (8.5)	1 (1.1)	3 (3.2)	12 (12.8)
5) การบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์	6 (6.4)	1 (1.1)	4 (4.3)	11 (11.8)
6) การตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเชิงนโยบาย	1 (1.1)	4 (4.3)	5 (5.3)	10 (10.7)
7) การเจรจาต่อรองและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4 (4.3)	4 (4.3)	1 (1.1)	9 (9.7)
8) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรบนความหลากหลาย	4 (4.3)	-	5 (5.3)	9 (9.7)
9) การบริหารความขัดแย้งในองค์กรและสร้างทีม	1 (1.1)	3 (3.2)	4 (4.3)	8 (8.6)
10) การบริหารการเปลี่ยนแปลง	3 (3.2)	5 (5.3)	-	8 (8.5)
11) ภาวะผู้นำและเทคนิคการบังคับบัญชา	6 (6.4)	-	1 (1.1)	7 (7.5)
12) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	2 (2.1)	1 (1.1)	3 (3.2)	6 (6.4)
13) ระบบการบริหารและพัฒนาแบบมีส่วนร่วม	2 (2.1)	3 (3.2)	1 (1.1)	6 (6.4)
14) การนำเสนอ การรายงาน การสื่อสาร การโน้มน้าวผู้อื่น	3 (3.2)	1 (1.1)	1 (1.1)	5 (5.4)
15) การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	1 (1.1)	2 (2.1)	2 (2.1)	5 (5.3)
16) การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล คุณธรรม และจริยธรรม	1 (1.1)	2 (2.1)	2 (2.1)	5 (5.3)
17) การควบคุมคุณภาพงาน ตรวจติดตามประเมินผล	2 (2.1)	-	2 (2.1)	4 (4.2)

ความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารกรมปศุสัตว์จำเป็นต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด	อันดับที่ 1 จำนวนคน (ร้อยละ)	อันดับที่ 2 จำนวนคน (ร้อยละ)	อันดับที่ 3 จำนวนคน (ร้อยละ)	รวม
18) เทคนิคการสอนงาน การให้คำปรึกษาและการวางแผนงาน	-	3 (3.2)	-	3 (3.2)
19) ระบบการตรวจสอบและวิเคราะห์ด้านการเงินการคลัง	-	1 (1.1)	1 (1.1)	2 (2.2)
20) การใช้อำนาจทางบริหารที่ไม่ขัดต่อคำสั่งทางปกครอง	-	1 (1.1)	-	1 (1.1)
21) การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ	-	1 (1.1)	-	1 (1.1)
22) การเมืองการปกครองที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	-	-	1 (1.1)	1 (1.1)
23) การวิเคราะห์สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการผลิตการเกษตร	-	-	1 (1.1)	1 (1.1)
24) ความสามารถในการบริหารโครงการขนาดใหญ่และการบูรณาการ	-	-	1 (1.1)	1 (1.1)
25) การจัดทำแผนเชิงรุกก้าวไปกับสถานการณ์ปัจจุบัน	-	-	1 (1.1)	1 (1.1)
26) อื่น ๆ (กฎหมายระเบียบเกี่ยวกับการบังคับใช้ตาม พรบ. ต่าง ๆ, การพัฒนาและการอยู่ร่วมกันในเครือข่ายและนอกเครือข่ายการสร้างทีมงานกับหน่วยงานอื่น ๆ)	3 (3.2)	-	-	3 (3.2)
รวม	82 (87.5)	58 (62.1)	57 (60.9)	197(210.2)

จากตาราง 9เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารกรมปศุสัตว์เกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่ผู้บริหาร จำเป็นต้องได้รับการพัฒนามากที่สุดเรียงตามลำดับ 3 อันดับแรก โดยใช้คำถามเปิดให้ผู้บริหารตอบอย่างอิสระ พบว่า

1. การบริหารจัดการและพัฒนาข้อมูลสารสนเทศในองค์กร เป็นหัวข้อความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารต้องการพัฒนา มากที่สุด จำนวน 44 คน ร้อยละ 46.6 โดยเลือกเป็นอันดับ 1 จำนวน 17 คน ร้อยละ 18.0 เลือกอันดับ 2 จำนวน 18 คน ร้อยละ 19.1 และอันดับ 3 จำนวน 9 คน ร้อยละ 9.5

2. รองลงมา การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เป็นหัวข้อความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารต้องการพัฒนา จำนวน 18 คน ร้อยละ 19.1 โดยเลือกเป็นอันดับ 1 จำนวน 8 คน ร้อยละ 8.5 เลือกอันดับ 2 จำนวน 5 คน ร้อยละ 5.3 และอันดับ 3 จำนวน 5 คน ร้อยละ 5.3

3. สำหรับการใช้ภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ก็เป็นหัวข้อความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารต้องการพัฒนา จำนวน 16 คน ร้อยละ 17.0 โดยเลือกเป็นอันดับ 1 จำนวน 10 คน ร้อยละ 10.6 เลือกอันดับ 2 จำนวน 2 คน ร้อยละ 2.1 และอันดับ 3 จำนวน 4 คน ร้อยละ 4.3

4. การบริหารงานผู้นำองค์กรและการพัฒนาองค์กรเป็นหัวข้อความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารต้องการพัฒนา จำนวน 12 คน ร้อยละ 12.8 โดยเลือกเป็นอันดับ 1 จำนวน 8 คน ร้อยละ 8.5 เลือกอันดับ 2 จำนวน 1 คน ร้อยละ 1.1 และอันดับ 3 จำนวน 3 คน ร้อยละ 3.2

5. การบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหัวข้อความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารต้องการพัฒนา จำนวน 11 คน ร้อยละ 11.8 โดยเลือกเป็นอันดับ 1 จำนวน 6 คน ร้อยละ 6.4 เลือกอันดับ 2 จำนวน 1 คน ร้อยละ 1.1 และอันดับ 3 จำนวน 4 คน ร้อยละ 4.3

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีความคิดเห็นต่อความรู้ความสามารถที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอีกหลายหัวข้อโดยแต่ละหัวข้อ มีเพียงจำนวนเล็กน้อยตั้งแต่ ร้อยละ 1 แต่ไม่เกิน ร้อยละ 10 ดังรายละเอียดในตาราง

ส่วนที่ 3.2 วิธีการพัฒนาที่ผู้บริหารต้องการมากที่สุด 3 อันดับ เรียงตามลำดับ

ตาราง 10 จำนวนและร้อยละของวิธีการพัฒนาความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ต้องการมากที่สุด 3 อันดับ

วิธีการพัฒนาความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารกรมปศุสัตว์	อันดับที่ 1 จำนวนคน (ร้อยละ)	อันดับที่ 2 จำนวนคน (ร้อยละ)	อันดับที่ 3 จำนวนคน (ร้อยละ)
1) ฝึกอบรม/ดูงาน/สัมมนา/Work Shop	69 (73.4)	58 (61.7)	55 (58.5)
2) ตำรา/ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง	4 (4.3)	2 (2.1)	1 (1.1)
3)ศึกษา/เรียนเพิ่มเติม	4 (4.3)	-	-
4) Non Training	2(2.1)	1 (1.1)	1 (1.1)
รวม	79 (84.1)	61 (64.9)	57 (60.7)

จากตาราง 10จำนวนและร้อยละของวิธีการพัฒนาความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ต้องการมากที่สุด 3 อันดับ โดยใช้คำถามเปิดให้ผู้บริหารตอบอย่างอิสระ พบว่า

ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถ โดยวิธีการฝึกอบรม/ดูงาน/สัมมนา/Work Shop มากที่สุด ร้อยละ 193.6 โดย ต้องการพัฒนาโดยวิธีนี้ เป็นอันดับ 1 จำนวน 69 คน ร้อยละ 73.4 ต้องการเป็นอันดับ 2 จำนวน 58 คน ร้อยละ 61.7 และอันดับ 3 จำนวน 55 คน ร้อยละ 58.5 ส่วนวิธีการพัฒนาโดยวิธีอื่น ๆ เช่น ศึกษาค้นคว้าจากตำรา/ค้นคว้าด้วยตนเอง ศึกษาเรียนเพิ่มเติม และ Non Training มีเพียงเล็กน้อย ประมาณ ร้อยละ 15

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการวิจัย

การจัดทำแบบสำรวจความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ เพื่อสำรวจระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหาร กรมปศุสัตว์ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่จำเป็นต้องพัฒนา พร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ซึ่งการสำรวจครั้งนี้จะได้นำผลการสำรวจที่ค้นพบมาจัดทำแผนพัฒนาฯ โดยการดำเนินงานครั้งนี้มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) กรมปศุสัตว์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554–2556 โครงการจัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรมหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อเป็นผู้นำ (Leadership) ที่มีทักษะในการบริหารราชการยุคใหม่ มิติที่ 1: ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากร เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการบริหารงานและการเปลี่ยนแปลง เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ : มีการสร้าง พัฒนาผู้บริหาร ทุกระดับและแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

ประชากรที่ศึกษา คือ ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้นและสูง จำนวน 100คน โดยได้แบบสอบถามคืนมา 94ชุด คิดเป็นร้อยละ 94และได้จัดทำรายงานผลการสำรวจความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ สำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้นและสูงเรียบร้อยแล้ว และจะได้นำข้อมูลที่ค้นพบใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ให้เป็นผู้นำที่มีความรอบรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมในการบริหารราชการยุคใหม่ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติราชการต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งได้รับการตรวจสอบแก้ไขและเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมทั้งนำไปทดลองใช้กับข้าราชการที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรที่ศึกษา เพื่อทดสอบค่าความเที่ยงแบบความคงที่ภายในสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาซ จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่ได้ทดลองแล้วนี้มาปรับปรุงแก้ไขบางส่วนให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อนำไปใช้ในการวิจัยต่อไป โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารกรมปศุสัตว์จำนวน 15 ข้อ ส่วนที่ 2ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ที่มีอยู่ใน ปัจจุบันและที่จำเป็นต้องพัฒนา จำนวน 12 ข้อ ส่วนที่ 3ระดับความรู้ความสามารถที่ท่านคิดว่าจำเป็นต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด จำนวน 3 ข้อ และส่วนที่ 4ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ลักษณะของข้อคำถามส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 มีทั้งเติมข้อความเลือกตอบ และลักษณะประเมินค่า 5 ระดับ สำหรับข้อมูลส่วนที่ 3 และ 4 ลักษณะข้อคำถามเป็นลักษณะเติมข้อความ และเลือกตอบ

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปยังกอง สำนักในพื้นที่ส่วนกลาง และทางไปรษณีย์ถึงปศุสัตว์จังหวัด 76 จังหวัด ปศุสัตว์เขต 9 เขต พร้อมหนังสือนำส่งจากอธิบดีกรมปศุสัตว์ เพื่อขอความร่วมมือจากข้าราชการในการให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย และให้ตอบแบบสอบถามส่งข้อมูลกลับคืนผู้วิจัยโดยตรงทางไปรษณีย์ หรือโทรสาร หรือ E-mail เพื่อให้แบบสอบถามส่งกลับคืนมาได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยเสนอผลการวิจัยตามลำดับ คือ

1.1 ข้อมูลลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ประกอบด้วย

1.1.1 ข้อมูลทั่วไป

1.1.2 การเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ

1.1.3 ความภูมิใจในองค์กร

1.2ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ประกอบด้วย

1.2.1 ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

1.2.2 ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ที่จำเป็นต้องพัฒนา

1.3ระดับความรู้ความสามารถที่ท่านคิดว่าจำเป็นต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด

1.4ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผลการสำรวจที่ค้นพบสามารถสรุปได้ ดังนี้

1.1 ข้อมูลลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ประกอบด้วย

1.1.1 ข้อมูลทั่วไป พบว่า ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ตำแหน่งประเภทอำนวยการส่วนใหญ่ ร้อยละ 92.6 เป็นชายและ ร้อยละ 7.4 เป็นหญิง มีอายุส่วนใหญ่ มากกว่า 50 ปีขึ้นไป โดยมีอายุ 51-54 ปี ร้อยละ 36.2 และอายุตั้งแต่ 55 ปีขึ้นไป ร้อยละ 34.0 ที่อายุน้อยกว่า 50 ปี มีร้อยละ 29.8 และมีอายุเฉลี่ย 53 ปี อายุน้อยสุด 44 ปี อายุสูงสุด 60 ปี ผู้บริหารตำแหน่งประเภทอำนวยการ ส่วนใหญ่ร้อยละ 74.5 เป็นตำแหน่งปศุสัตว์จังหวัด รองลงมาคือ ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักสุขศาสตร์สัตว์และสุขอนามัย ร้อยละ 9.6 ผู้อำนวยการกอง ร้อยละ 8.5 และ ผู้อำนวยการสำนัก ร้อยละ 7.4 ส่วนใหญ่ ร้อยละ 67.0 เป็นประเภทอำนวยการระดับต้น และ ร้อยละ 33.0 เป็นประเภทอำนวยการระดับสูง มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งปัจจุบันเฉลี่ย 3.5 ปี ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งปัจจุบันน้อยสุด 1 ปี ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งปัจจุบันสูงสุด 15 ปี โดยส่วนใหญ่ร้อยละ 74.5 ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน 1-4 ปี รองลงมา ร้อยละ 18.1 ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน 5-8 ปี และมีเพียงส่วนน้อย ร้อยละ 7.4 ที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันตั้งแต่ 9 ปีขึ้นไป ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ร้อยละ45.7 เคยดำรงตำแหน่งบริหารมาแล้ว จำนวน 1 ตำแหน่ง รองลงมา ร้อยละ 26.6 ดำรงตำแหน่งบริหารมาแล้ว จำนวน 2 ตำแหน่ง และอีกร้อยละ 16.0 ดำรงตำแหน่งบริหารมาแล้ว จำนวน 3 ตำแหน่ง ส่วนอีกร้อยละ 11.7 ดำรงตำแหน่งบริหารมาแล้ว

จำนวน 4 ตำแหน่ง ส่วนใหญ่ ร้อยละ 74.5 ดำรงตำแหน่งในหน่วยงานสำนักงานปศุสัตว์จังหวัด รองลงมาคือ ดำรงตำแหน่งในหน่วยงานส่วนกลางสายงานหลัก และดำรงตำแหน่งในสำนักสุขศาสตร์สัตว์และสุขอนามัยที่ 1-9 ร้อยละ 9.6 เท่ากัน และดำรงตำแหน่งในหน่วยงานส่วนกลางสายงานสนับสนุน ร้อยละ 6.3

1.1.2 การเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ พบว่า ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ 49.0 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท ร้อยละ 46.8 และมีผู้ที่จบการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ร้อยละ 3.1 และสูงกว่าระดับปริญญาโท ร้อยละ 1.1 สาขาที่สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี ร้อยละ 29.8 จบสาขาวิชาสัตวแพทยศาสตร์ รองลงมาคือ สาขาวิชาสัตวศาสตร์ หรือสัตวบาล ร้อยละ 9.6 และ ร้อยละ 3.2 จบสาขาวิชานิติศาสตร์ ส่วนที่เหลือจบสาขาอื่น ๆ สาขาละร้อยละ 2.1 เช่น เกษตรศาสตร์ (การผลิตสัตว์, พืชไร่) ส่งเสริมการเกษตร ส่งเสริมและสื่อสารการเกษตร การจัดการทั่วไป และอีกร้อยละ 1.1 จบสาขารัฐศาสตร์ หรือรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นต้น สาขาที่สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท ร้อยละ 13.8 จบสาขาเทคโนโลยีการเกษตร (การผลิตสัตว์) รองลงมา ร้อยละ 9.6 จบสาขาทางด้านบริหาร เช่น รัฐศาสตร์ หรือรัฐประศาสนศาสตร์, บริหารธุรกิจ, การจัดการงานสาธารณ, การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, ผู้นำทางสังคม ธุรกิจและการเมือง, นโยบายสาธารณะ ส่วนอีกร้อยละ 8.5 จบสาขาวิชาสัตวแพทยสาธารณสุข และจบสาขาอื่น ๆ เช่น เศรษฐศาสตร์, ปรสิตวิทยา, ภูมิสังคมอย่างยั่งยืน, เทคโนโลยีการบริหารสิ่งแวดล้อมร้อยละ 5.4 สาขาที่สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอก ร้อยละ 1.1 จบสาขาวิชาโรคสัตว์ปีก และร้อยละ 61.7 ได้ศึกษาต่อเพิ่มเติมและร้อยละ 38.3 ไม่ ได้รับการศึกษาเพิ่มเติม ระดับการศึกษาต่อเพิ่มเติมร้อยละ 13.8 ศึกษาต่อเพิ่มเติมระดับปริญญาตรี และร้อยละ 22.3 ศึกษาต่อเพิ่มเติมระดับปริญญาโท และมีผู้ที่ศึกษาต่อเพิ่มเติมระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ร้อยละ 20.2 และ นอกจากนี้ยังมีนักบริหารที่ได้ศึกษาเพิ่มเติมตั้งแต่ 2 วุฒิและ 3 วุฒิอีกไม่เกินร้อยละ 5.0 สาขาที่ศึกษาต่อเพิ่มเติมระดับปริญญาตรี ร้อยละ 8.5 ศึกษาต่อเพิ่มเติมสาขาวิชาสัตวศาสตร์ หรือ สัตวบาล และร้อยละ 8.5 ศึกษาต่อสาขาวิชานิติศาสตร์ นอกจากนี้ยังมีร้อยละ 7.4 ศึกษาต่อสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์และ ร้อยละ 6.5 ศึกษาต่อสาขารัฐศาสตร์ หรือรัฐประศาสนศาสตร์ และบริหารธุรกิจ ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 7.6 จบสาขาเทคโนโลยีการเกษตร ส่งเสริมและสื่อสารการเกษตร และอื่น ๆ สาขาที่ศึกษาต่อเพิ่มเติมระดับปริญญาตรี (ใบที่ 2) ร้อยละ 1.1 ศึกษาต่อเพิ่มเติมสาขาวิชาเทคโนโลยีการเกษตร และอีกร้อยละ 1.1 ศึกษาต่อสาขาวิชารัฐศาสตร์ หรือ รัฐประศาสนศาสตร์สาขาที่ศึกษาต่อเพิ่มเติมระดับปริญญาโท ร้อยละ 24.5 ศึกษาต่อเพิ่มเติมสาขาทางด้านบริหาร เช่น วิชารัฐศาสตร์ หรือ รัฐประศาสนศาสตร์ หรือบริหารธุรกิจ เป็นต้น รองลงมาคือ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตร ร้อยละ 5.3 และสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ (เกษตร)ร้อยละ 3.2 และเทคโนโลยีการเกษตร (การผลิตสัตว์)ร้อยละ 3.2 สาขาที่ศึกษาต่อเพิ่มเติมระดับปริญญาเอก ศึกษาต่อเพิ่มเติมสาขาวิชาโรคสัตว์ปีก ร้อยละ 1.1 เท่ากับสาขาวิชาการวางแผนและพัฒนาชนบท

การพัฒนาตนเองของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ประเภทอำนวยการ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 76.6 ศึกษาและพัฒนาตนเองเป็นประจำรองลงมาคือ ศึกษาและพัฒนาตนเองบ้าง บางครั้ง ร้อยละ 23.4 การเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารร้อยละ 95.7 เคยผ่านการฝึกอบรมนักบริหารมาก่อน และมีเพียง

ร้อยละ 4.3 ที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร โดยร้อยละ 42.6 เคยเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร จำนวน 2 หลักสูตร รองลงมาคือ เคยเข้ารับการฝึกอบรม 1 หลักสูตร ร้อยละ 33.0 และเคยเข้ารับการฝึกอบรม 3 หลักสูตร ร้อยละ 20.1หลักสูตรนักบริหารที่เคยเข้ารับการอบรมเป็นหลักสูตรแรก ร้อยละ 43.6 เข้าอบรมหลักสูตรนักบริหารการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ ระดับกลาง กระทรวงเกษตรฯ ลงรองมาคือ หลักสูตรนักบริหารการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ ระดับสูง กระทรวงเกษตรฯ ร้อยละ 40.4 และมีเพียงร้อยละ 3.2 เข้าอบรมหลักสูตรนักบริหาร ระดับกลาง สำนักงานก.พ. นอกนั้นเข้าอบรมหลักสูตรอื่น ๆ หลักสูตรละ ร้อยละ 1.1 - 2.1หลักสูตรนักบริหารที่เคยเข้ารับการอบรมเป็นหลักสูตรที่ 2 ร้อยละ 40.4 ได้เข้าอบรมหลักสูตรนักบริหารการพัฒนาการเกษตรแลสหกรณ์ระดับสูง กระทรวงเกษตรฯ และมีอีกเพียงร้อยละ 6.4 และ ร้อยละ 3.2 ได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง สำนักงานก.พ. และ หลักสูตรการบริหารเศรษฐกิจสาธารณะสำหรับนักบริหารระดับสูงสถาบันพระปกเกล้า ตามลำดับ นอกนั้นอีกร้อยละ 1.1 - 2.1 เข้าอบรมหลักสูตรอื่น ๆ หลักสูตรนักบริหารที่เคยเข้ารับการอบรมเป็นหลักสูตรที่ 3 ร้อยละ 10.6 ได้เข้าอบรมหลักสูตรนักบริหาร ระดับสูง สำนักงานก.พ. และมีเพียงร้อยละ 2.1 ได้เข้าอบรมหลักสูตรการบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน สถาบันพระปกเกล้า นอกนั้น ร้อยละ 1.1 เข้าอบรมหลักสูตรอื่น ๆ

1.1.3 ความภูมิใจในองค์กร พบว่า ผู้บริหาร มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ ดังนี้ 1) ความภาคภูมิใจในการเป็นข้าราชการสังกัดกรมปศุสัตว์ โดยเห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 64.9 คะแนนเฉลี่ย 4.552) ชื่อเสียงของกรมปศุสัตว์เป็นที่รู้จักของประชาชนทั่วไปในประเทศไทยโดยเห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 45.7 คะแนนเฉลี่ย 4.383) กรมปศุสัตว์ได้ประกอบภารกิจที่เป็นประโยชน์ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในท้องถิ่นเป็นอย่างมากโดยเห็นด้วยในระดับมากที่สุด ร้อยละ 48.9 คะแนนเฉลี่ย 4.32 นอกนั้น เห็นด้วยในระดับมาก คือ ร้อยละ 59.6 เห็นด้วยในระดับมาก ว่าเกษตรกรและประชาชนมีความพอใจในการบริการที่ได้รับจากกรมปศุสัตว์ และร้อยละ 53.2 เห็นด้วยในระดับมาก ว่าเกษตรกรส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามคำแนะนำที่ได้รับจากกรมปศุสัตว์เป็นอย่างดี คะแนนเฉลี่ย 3.81 และ 3.72 ตามลำดับ

1.2 ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ประกอบด้วย

1.2.1 ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารกรมปศุสัตว์มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบันในระดับมากทุกข้อ คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.75 – 3.20 คะแนน เรียงลำดับ ดังนี้ 1). ผู้นำองค์กรและการพัฒนาองค์กร ส่วนใหญ่ร้อยละ 71.3 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถในปัจจุบัน หัวข้อ ผู้นำองค์กรและการพัฒนาองค์กร ระดับมากคะแนนเฉลี่ย 3.20 คะแนน 2). การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่วนใหญ่ร้อยละ 52.1 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน หัวข้อ การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ระดับมากคะแนนเฉลี่ย 3.20 คะแนน 3). การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล ส่วนใหญ่ร้อยละ 64.9 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน หัวข้อ การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

ระดับมากคะแนนเฉลี่ย 3.19 คะแนน 4). การตัดสินใจเชิงนโยบายส่วนใหญ่ ร้อยละ 59.6 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน หัวข้อ การตัดสินใจเชิงนโยบายระดับมากคะแนนเฉลี่ย 3.12 คะแนน 5). การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรส่วนใหญ่ ร้อยละ 63.8 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน หัวข้อ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรระดับมากคะแนนเฉลี่ย 3.06 คะแนน 6). การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 61.7 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน หัวข้อ การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์ ระดับมากคะแนนเฉลี่ย 3.03 คะแนน 7). การบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กร ส่วนใหญ่ ร้อยละ 56.4 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน หัวข้อ การบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กร ระดับมากคะแนนเฉลี่ย 3.01 คะแนน 8). การบริหารความขัดแย้งในองค์กรและสร้างทีมงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 60.6 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน หัวข้อ การบริหารความขัดแย้งในองค์กรและสร้างทีมงานระดับมากคะแนนเฉลี่ย 2.99 คะแนน 9). การบริหารการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 58.5 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน หัวข้อ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ระดับมากคะแนนเฉลี่ย 2.98 คะแนน 10). การเจรจาต่อรอง และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบส่วนใหญ่ ร้อยละ 59.6 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน หัวข้อ การเจรจาต่อรอง และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบระดับมากคะแนนเฉลี่ย 2.97 คะแนน 11). การบริหารความเสี่ยง ส่วนใหญ่ ร้อยละ 64.9 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน หัวข้อ การบริหารความเสี่ยง ระดับมากคะแนนเฉลี่ย 2.88 คะแนน 12). การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กร ส่วนใหญ่ ร้อยละ 53.2 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน หัวข้อ การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กร ระดับมากคะแนนเฉลี่ย 2.75 คะแนน

1.2.2 ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ที่จำเป็นต้องพัฒนา พบว่า ผู้บริหารกรมปศุสัตว์มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา ในระดับมาก 5 หัวข้อ และระดับน้อย 7 หัวข้อ ดังนี้ ในระดับมากคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.54 – 2.77 คะแนน ใน 5 หัวข้อ ดังนี้ 1). การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กร ส่วนใหญ่ ร้อยละ 43.7 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กร ระดับมากคะแนนเฉลี่ย 2.77 คะแนน 2). การบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กร ร้อยละ 39.4 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ การบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กร ระดับมากคะแนนเฉลี่ย 2.64 3). การบริหารความเสี่ยง ส่วนใหญ่ ร้อยละ 34.0 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ การบริหารความเสี่ยง ในระดับมากคะแนนเฉลี่ย 2.56 คะแนน 4). การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 40.4 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์ ในระดับมากคะแนนเฉลี่ย 2.54 คะแนน 5). การเจรจาต่อรอง และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบส่วนใหญ่ ร้อยละ 31.9 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการ

บริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ การเจรจาต่อรอง และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบในระดับมาก คะแนนเฉลี่ย 2.54 คะแนนและ ในระดับน้อย คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.31 – 2.49 คะแนน ใน 7 หัวข้อ ดังนี้ 1). การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรส่วนใหญ่ ร้อยละ 28.7 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในระดับน้อย คะแนนเฉลี่ย 2.49 คะแนน 2). การบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนใหญ่ ร้อยละ 34.0 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ในระดับน้อย คะแนนเฉลี่ย 2.48 คะแนน 3). การบริหารความขัดแย้งในองค์กรและสร้างทีมงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 31.9 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ การบริหารความขัดแย้งในองค์กรและสร้างทีมงานในระดับน้อยคะแนนเฉลี่ย 2.45 คะแนน 4). การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 29.8 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในระดับน้อย คะแนนเฉลี่ย 2.40 คะแนน 5). การตัดสินใจเชิงนโยบายส่วนใหญ่ ร้อยละ 30.9 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ การตัดสินใจเชิงนโยบายในระดับน้อย คะแนนเฉลี่ย 2.38 คะแนน 6). ผู้นำองค์กรและการพัฒนาองค์กร ส่วนใหญ่ ร้อยละ 30.9 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ ผู้นำองค์กรและการพัฒนาองค์กร ในระดับน้อยคะแนนเฉลี่ย 2.35 คะแนน 7). การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล ส่วนใหญ่ ร้อยละ 31.9 มีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องพัฒนา หัวข้อ การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล ในระดับน้อย คะแนนเฉลี่ย 2.31 คะแนน

1.3 ระดับความรู้ความสามารถที่ท่านคิดว่าจำเป็นต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด

1.3.1 ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ ที่จำเป็นต้องพัฒนาในระดับมาก 5 หัวข้อ คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.54 – 2.77 คะแนน และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับความรู้ความสามารถฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน จำแนกตามกลุ่มที่มีความรู้ระดับมากและความรู้ระดับน้อยได้ พบว่า หัวข้อ การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาในระดับมากเป็นอันดับแรก ค่าเฉลี่ย 2.77 คะแนน จำนวน 63 คน ร้อยละ 67.0 โดยจำแนกตามระดับความรู้ความสามารถฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบันระดับมาก จำนวน 32 คน ร้อยละ 34.0 และในระดับน้อย จำนวน 31 คน ร้อยละ 33.0หัวข้อ การบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาในระดับมากเป็นอันดับรองลงมา ค่าเฉลี่ย 2.64 คะแนน จำนวน 56 คน ร้อยละ 59.6 โดยจำแนกตามระดับความรู้ความสามารถฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบันในระดับมาก จำนวน 36 คน ร้อยละ 38.3 และในระดับน้อย จำนวน 20 คน ร้อยละ 21.3หัวข้อ การบริหารความเสี่ยง จำเป็นต้องพัฒนาในระดับมากเป็นอันดับสาม ค่าเฉลี่ย 2.56 คะแนน จำนวน 51 คน ร้อยละ 54.3 โดยจำแนกตามระดับความรู้ความสามารถฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบันระดับมาก จำนวน 32 คน ร้อยละ 34.0 และในระดับน้อย จำนวน 19 คน ร้อยละ 20.2หัวข้อ การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์จำเป็นต้องพัฒนาในระดับมากเป็นอันดับสี่ ค่าเฉลี่ย 2.54 คะแนน จำนวน 54 คน ร้อยละ 57.4 โดยจำแนกตามระดับความรู้ความสามารถฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบันระดับมาก

จำนวน 39 คน ร้อยละ 41.5 และในระดับน้อย จำนวน 15 คน ร้อยละ 16.0 หัวข้อ การเจรจาต่อรองและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ จำเป็นต้องพัฒนาในระดับมากเป็นอันดับสี่ ค่าเฉลี่ย 2.54 คะแนน จำนวน 46 คน ร้อยละ 48.9 โดยจำแนกตามระดับความรู้ความสามารถฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบันระดับมาก จำนวน 28 คน ร้อยละ 29.8 และในระดับน้อย จำนวน 18 คน ร้อยละ 19.1

1.3.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารกรมปศุสัตว์เกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่ผู้บริหาร จำเป็นต้องได้รับการพัฒนามากที่สุดเรียงตามลำดับ 3 อันดับแรก โดยใช้คำถามเปิดให้ผู้บริหารตอบอย่างอิสระ พบว่าการบริหารจัดการและพัฒนาข้อมูลสารสนเทศในองค์กรเป็นหัวข้อความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารต้องการพัฒนา มากที่สุด จำนวน 44 คน ร้อยละ 46.6 โดยเลือกเป็นอันดับ 1 จำนวน 17 คน ร้อยละ 18.0 เลือกอันดับ 2 จำนวน 18 คน ร้อยละ 19.1 และอันดับ 3 จำนวน 9 คน ร้อยละ 9.5รองลงมา การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เป็นหัวข้อความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารต้องการพัฒนา จำนวน 18 คน ร้อยละ 19.1 โดยเลือกเป็นอันดับ 1 จำนวน 8 คน ร้อยละ 8.5 เลือกอันดับ 2 จำนวน 5 คน ร้อยละ 5.3 และอันดับ 3 จำนวน 5 คน ร้อยละ 5.3สำหรับการใช้ภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ก็เป็นหัวข้อความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารต้องการพัฒนา จำนวน 16 คน ร้อยละ 17.0 โดยเลือกเป็นอันดับ 1 จำนวน 10 คน ร้อยละ 10.6 เลือกอันดับ 2 จำนวน 2 คน ร้อยละ 2.1 และอันดับ 3 จำนวน 4 คน ร้อยละ 4.3การบริหารงานผู้นำองค์กรและการพัฒนาองค์กรเป็นหัวข้อความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารต้องการพัฒนา จำนวน 12 คน ร้อยละ 12.8 โดยเลือกเป็นอันดับ 1 จำนวน 8 คน ร้อยละ 8.5 เลือกอันดับ 2 จำนวน 1 คน ร้อยละ 1.1 และอันดับ 3 จำนวน 3 คน ร้อยละ 3.2การบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหัวข้อความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารต้องการพัฒนา จำนวน 11 คน ร้อยละ 11.8 โดยเลือกเป็นอันดับ 1 จำนวน 6 คน ร้อยละ 6.4 เลือกอันดับ 2 จำนวน 1 คน ร้อยละ 1.1 และอันดับ 3 จำนวน 4 คน ร้อยละ 4.3นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีความคิดเห็นต่อความรู้ความสามารถที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอีกหลายหัวข้อโดยแต่ละหัวข้อ มีเพียงจำนวนเล็กน้อยตั้งแต่ ร้อยละ 1 แต่ไม่เกิน ร้อยละ 10

1.3.3 วิธีการพัฒนาความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ต้องการมากที่สุด 3 อันดับ โดยใช้คำถามเปิดให้ผู้บริหารตอบอย่างอิสระ พบว่าผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถ โดยวิธีการฝึกอบรม/ดูงาน/สัมมนา/Work Shop มากที่สุด โดยต้องการพัฒนาโดยวิธีนี้เป็นอันดับ 1 จำนวน 69 คน ร้อยละ 73.4 ต้องการเป็นอันดับ 2 จำนวน 58 คน ร้อยละ 61.7 และอันดับ 3 จำนวน 55 คน ร้อยละ 58.5 ส่วนวิธีการพัฒนาโดยวิธีอื่น ๆ เช่น ศึกษาค้นคว้าจากตำรา/ค้นคว้าด้วยตนเอง ศึกษาเรียนเพิ่มเติม และ Non Training มีเพียงเล็กน้อย ประมาณ ร้อยละ 15

2. ข้อเสนอแนะ

ผลการสำรวจพบว่า ระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ สำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้นและสูง ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ในระดับมากทุกหัวข้อ สามารถเรียงลำดับ 5 อันดับแรก ได้แก่ อันดับที่ 1 ในหัวข้อ ผู้นำองค์กรและการพัฒนาองค์กร อันดับที่ 2 ในหัวข้อ การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันดับที่ 3 ในหัวข้อการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล อันดับที่ 4 ในหัวข้อ การตัดสินใจเชิงนโยบายและอันดับที่ 5 ในหัวข้อ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามลำดับ ส่วนระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ สำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้นและสูง ที่จำเป็นต้องพัฒนาพบว่า จำเป็นต้องพัฒนาทั้งในระดับมากและระดับน้อย โดยเห็นว่าจำเป็นต้องพัฒนาในระดับมาก จำนวน 5 หัวข้อ สามารถเรียงลำดับ 5 อันดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 ในหัวข้อ การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กร อันดับ 2 ในหัวข้อ การบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กร อันดับ 3 ในหัวข้อ การบริหารความเสี่ยง อันดับ 4 ในหัวข้อ การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์ และอันดับ 5 ในหัวข้อ การเจรจาต่อรอง และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบตามลำดับ นอกจากนี้หัวข้ออื่น ๆ ที่เหลือ เห็นว่า จำเป็นต้องพัฒนาในระดับน้อย

เมื่อเปรียบเทียบผลความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ ที่จำเป็นต้องพัฒนาในระดับมาก 5หัวข้อ เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความรู้ความสามารถฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน จำแนกตามกลุ่มที่มีความรู้ระดับมากและความรู้ระดับน้อย พบว่า จำเป็นต้องพัฒนาระดับมากอันดับแรก คือ หัวข้อ การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาในระดับมากเป็นอันดับแรกจำนวน 63 คน จำแนกตามกลุ่มที่มีความรู้มาก 32 คน กลุ่มที่มีความรู้น้อย 31 คน อันดับที่สอง คือ หัวข้อ การบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กร พบว่า จำเป็นต้องพัฒนาในระดับมาก จำนวน 56 คน จำแนกตามกลุ่มที่มีความรู้มาก 36 คน กลุ่มที่มีความรู้น้อย 20 คน อันดับสาม คือ หัวข้อ การบริหารความเสี่ยง พบว่า จำเป็นต้องพัฒนาระดับมาก จำนวน 51 คน จำแนกตามกลุ่มที่มีความรู้มาก 32 คน กลุ่มที่มีความรู้น้อย 19 คน อันดับสี่ คือหัวข้อ การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์ พบว่า จำเป็นต้องพัฒนาระดับมาก จำนวน 54 คน จำแนกตามกลุ่มที่มีความรู้มาก 39 คน กลุ่มที่มีความรู้น้อย 15 คน อันดับห้า คือ หัวข้อ การเจรจาต่อรอง และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ พบว่า จำเป็นต้องพัฒนาระดับมาก จำนวน 46 คน จำแนกตามกลุ่มที่มีความรู้มาก 28 คน กลุ่มที่มีความรู้น้อย 18 คน

ดังนั้น กองการเจ้าหน้าที่ เห็นควรให้ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ประเภทอำนวยการ ระดับต้นและระดับสูง จำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความสามารถใน 5หัวข้อ ซึ่งเมื่อเรียบลำดับโดยใช้คำถามเปิดให้ผู้บริหารตอบอย่างอิสระ มีผลตรงกับผลสำรวจ ได้แก่ หัวข้อ การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กร หัวข้อ การบริหารจัดการการเรียนรู้ในองค์กร หัวข้อ การบริหารความเสี่ยง หัวข้อ การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการกลยุทธ์ หัวข้อ การเจรจาต่อรอง และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และสำหรับการใช้ภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ก็เป็นหัวข้อความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารต้องการพัฒนา จึงควรมีการฝึกอบรม/ดูงาน/สัมมนา/Work Shop เพื่อพัฒนาระดับความรู้ความสามารถของผู้บริหารกรมปศุสัตว์ ต่อไป

บรรณานุกรม

กรมปศุสัตว์.*แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) กรมปศุสัตว์ ปีงบประมาณพ.ศ. 2554– 2556*.เข้าถึงเมื่อ 16 กันยายน 2555จาก : http : //www.dld.go.th./person.

จีระ หงส์ลดารมภ์.(2546). *ความหมายผู้นำภาวะผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม.*จาก คอลัมน์ "สู่ศตวรรษใหม่" หนังสือพิมพ์แนวหน้า, ฉบับวันที่ 18 มิถุนายน 2546,ได้วิเคราะห์บทบาทเรื่องภาวะผู้นำ. จาก : http://www.oknation.net/blog.

ดนัย เทียนพุฒ. (2555). *ความท้าทายของการจัดการในศตวรรษที่ 21*.เข้าถึงเมื่อ 16 กันยายน 2555. จาก www.kpi.ac.th/kpith/images/stories/2012/NBTC.

พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530.*นิยามของคำว่า "ผู้นำ"*.เข้าถึงเมื่อ 16 กันยายน 2555. จาก :http://info.muslimthaipost.com/main.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2555). *บทที่ 8 ภาวะผู้นำ*.เข้าถึงเมื่อ 16 กันยายน 2555. จาก http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Leadership_Theory.htm.

สำนักงานก.พ..*การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน (HR Scorecard).* เข้าถึงเมื่อ 16 กันยายน 2555จาก : http://brd.ocsc.go.th/hrscorecard.

สำนักงาน ก.พ.. *พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 255*(พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : บริษัทโกลบอลอินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด, 2551.

Pornchai Phokanyo. (2555). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management).*เข้าถึงเมื่อ 16 กันยายน 2555. จาก http://km8.excise.go.th/kmpak82.

ภาคผนวก