

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)



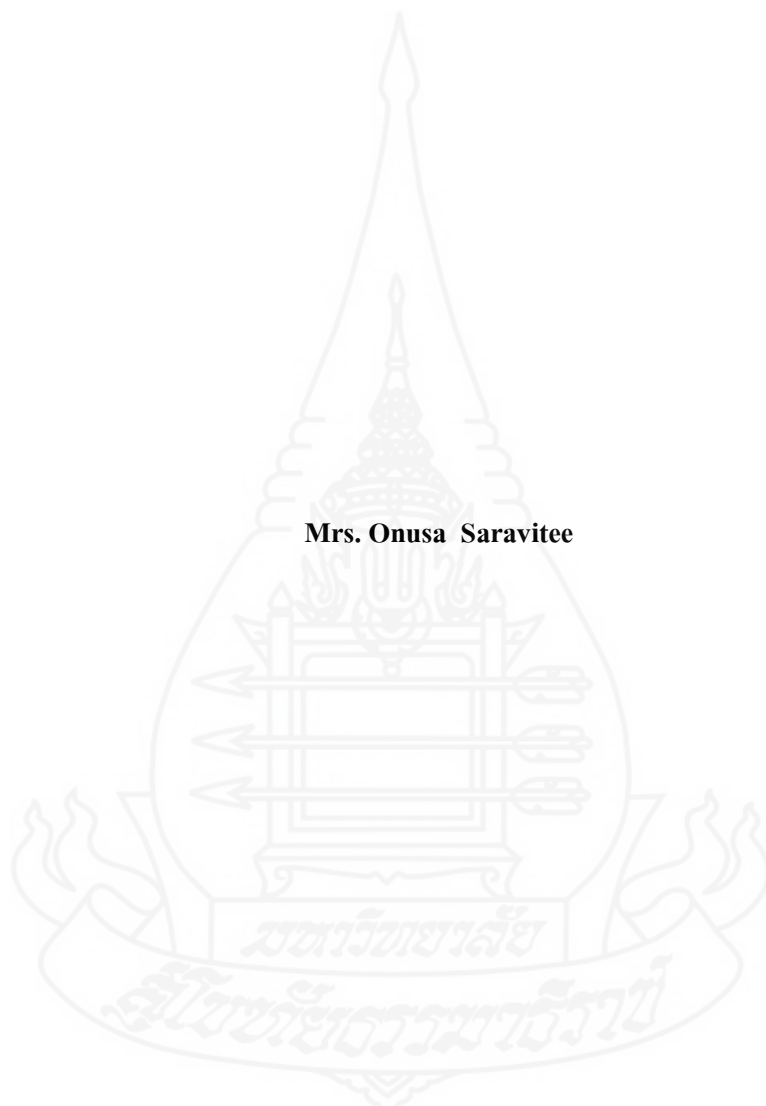
นางอรอุษา สารวิถี

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2554

Leadership of Middle Managers in Siam Makro Public Company Limited

Mrs. Onusa Saravitee



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science


Sukhothai Thammathirat Open University

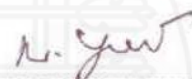
2011


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ภาพผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)
ชื่อและนามสกุล นางอรอุมา สารวิณี
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญชูเศรษฐ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2555

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญชูเศรษฐ์)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ)


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา **คั่นคว้ออิสระ** ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)
ผู้ศึกษา นางอรุษา สารวิถี **รหัสนักศึกษา** 2523002786 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ **ปีการศึกษา** 2554

บทคัดย่อ

การคั่นคว้ออิสระ เรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง ตามการรับรู้ของพนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และ (2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง ตามการรับรู้ของพนักงานบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) จำนวน 443 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 212 คน ซึ่งสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามหน่วยงาน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด

ผลการศึกษาพบว่า (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางตามการรับรู้ของพนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยพฤติกรรมมุ่งคนอันดับแรกคือการให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม ส่วนพฤติกรรมมุ่งงานคือการมุ่งความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด และ (2) พนักงานบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมมุ่งงานของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกัน โดยพนักงานที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางสูงกว่าพนักงานที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการและพนักงานระดับปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด และประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ ภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

Independent Study title: Leadership of Middle Managers in Siam Makro Public Company Limited

Author: Mrs. Onusa Saravitee; **ID:** 2523002786;

Degree: Master of Business Administration;

Independent Study adviser: Sritana Boonyasait, Associate Professor;

Academic year: 2011

Abstract

The purpose of this independent study entitled “Leadership of Middle Managers in Siam Makro Public Company Limited” were (1) to study the level of leadership of middle Managers as perceived by employees of Siam Makro public company limited (2) to compare the leadership of middle managers as perceived by employees with employee personal factors.

The population consisted of 443 employees of Siam Makro public company Limited and the sample group consisted of 212 employees from stratified random sampling. The study tools was questionnaire and the statistical tools were percentage, means, standard deviation, t-test, one-way analysis of variance and least significant difference test.

The study found that: (1) leadership of middle managers as perceived by employees of Siam Makro public company limited, overall and each side were at the high level. The first in Consideration was to respect their subordinates as appropriate and the first in Initiating structure was aimed to accomplish the base target (2) the managers of Siam Makro public company limited perceived leadership of middle managers in Initiating structure more than assistant managers and operational staffs at 0.05 of significant level. Employees with different characteristics including gender, age, education level, agency and experience had not differentiated their perceiving towards leadership of middle managers.

Keywords: Leadership, Middle manager, Siam Makro public company limited

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก
รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ตรวจสอบ
และปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าด้วยดีตลอดมา
นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สถาบันอันทรงเกียรติที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่าให้แก่ผู้ศึกษา

ขอขอบพระคุณ ท่านผู้บริหาร บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และหัวหน้างาน
ที่ให้การสนับสนุน และอนุญาตให้ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนเพื่อนๆ พนักงานทุกท่านที่
ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง

อรอุษา สารวิถิ

เมษายน 2555

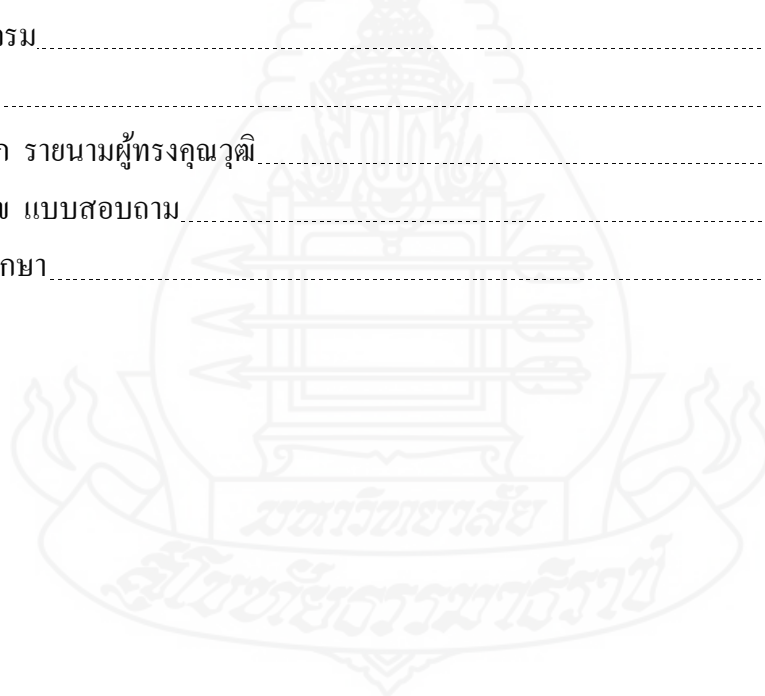


สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	2
สมมติฐานการศึกษา.....	3
ขอบเขตการศึกษา.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	5
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	5
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	14
ระดับและทักษะทางการบริหาร.....	30
ข้อมูลทั่วไปของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน).....	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	45
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	45
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	46
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	48

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	51
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน).....	53
ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	56
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	64
สรุปการศึกษา.....	64
อภิปรายผล.....	66
ข้อเสนอแนะ.....	68
บรรณานุกรม.....	70
ภาคผนวก.....	75
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	76
ข แบบสอบถาม.....	78
ประวัติผู้ศึกษา.....	84



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ.....	51
ตารางที่ 4.2 จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร ระดับกลาง บริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ในรูปแบบพฤติกรรมมุ่งงาน ...	53
ตารางที่ 4.3 จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ระดับกลาง บริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ในรูปแบบพฤติกรรมมุ่งคน.....	55
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ในรูปแบบต่างๆ.....	56
ตารางที่ 4.5 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามเพศ.....	57
ตารางที่ 4.6 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามอายุ.....	58
ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	59
ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	60
ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง ในรูปแบบในพฤติกรรมมุ่งงานเป็นรายคู่ จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	61
ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ระดับกลางจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....	62
ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในบริษัท.....	63

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
ภาพที่ 2.1 พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.....	19
ภาพที่ 2.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์แบบเส้นทาง – เป้าหมาย.....	25
ภาพที่ 2.3 แผนผังองค์กร ของ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน).....	37



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าระบบสมาชิกแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง มีลักษณะแตกต่างจากธุรกิจค้าปลีกทั่วไป เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ให้บริการจำหน่ายสินค้าให้ลูกค้าผู้ประกอบการมืออาชีพ ซึ่งได้แก่ ธุรกิจผู้ค้าปลีกรายย่อย ผู้ประกอบการ โรงแรม ร้านอาหาร และจัดเลี้ยง (HoReCa: Hotel, Restaurant and Catering) และผู้ประกอบการธุรกิจบริการ สินค้าที่นำมาจำหน่ายในราคาขายส่งภายใต้ข้อเสนอทางการค้าที่ดีที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าผู้ประกอบการ ตามที่ลูกค้าคาดหวังไว้ ซึ่งหากการให้บริการจำหน่ายสินค้าไม่เป็นที่พึงพอใจ อาจจะเป็นสาเหตุให้ลูกค้าไม่กลับมาใช้บริการซื้อสินค้าอีกต่อไป ดังนั้นศูนย์จำหน่ายสินค้าระบบสมาชิกแบบชำระเงินสดและบริการตนเองจึงต้องพยายามพัฒนาการจำหน่ายสินค้าในทุกๆ ขั้นตอนให้ดีที่สุดในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเพื่อรักษาลูกค้าเก่าหรือลูกค้าปัจจุบันไว้ และเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ให้มาใช้บริการซื้อสินค้ามากที่สุด

บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) เป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าให้ผู้ประกอบการในระบบสมาชิกแบบชำระเงินสดและบริการตนเองแห่งเดียวในประเทศไทย มีลูกค้าสมาชิกกว่า 2 ล้านคน การพัฒนาลูกค้าเป็นรากฐานที่สำคัญของรูปแบบธุรกิจของแม็คโคร บริษัทต้องเข้าใจถึงความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าโดยการใช้ฐานข้อมูลลูกค้าสมาชิกด้วยการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการซื้อสินค้าของลูกค้าแต่ละกลุ่มซึ่งจะช่วยให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันได้อย่างถูกต้อง

ด้านการบริหารธุรกิจที่ผ่านมามีบริษัทสามารถทำอะไรได้อย่างต่อเนื่องเรื่อยมาซึ่งเป็นที่ยอมรับและได้รับการยกย่องในด้านต่างๆ จัดอยู่ในธุรกิจที่มีผลประกอบการดี แต่ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ยังคงต้องมุ่งพัฒนาศักยภาพในทุกๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านการพัฒนารูปแบบสินค้าและบริการจัดจำหน่ายสินค้า เพื่อให้องค์กรสามารถยืนหยัดด้วยการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งบุคลากรหรือพนักงานขององค์กรถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดตามเป้าหมายขององค์กร ในแต่ละหน่วยงานของบริษัท ผู้จัดการฝ่ายอาวุโส (Senior Manager) จัดเป็นผู้บริหาร

ระดับกลาง (Middle Management) มีหน้าที่หลักคือ เป็นผู้ทำหน้าที่นำวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงมาผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติโดยการบริหารขั้นตอนการทำงาน กระบวนการ ระบบ และการติดต่อสื่อสาร ใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin) ที่สำคัญในสายบริหาร มีบทบาทและความสำคัญในฐานะหัวหน้าหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit Head) เป็นผู้มีความสำคัญในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน การดำเนินการดังกล่าวผู้บริหารระดับกลางต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานในทุกๆระดับในการปฏิบัติงานโดยผู้จัดการอาวุโสต้องมีภาวะผู้นำที่ดีสามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อส่งผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและผลงานสูงจึงควรให้ความสนใจกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่ลูกน้องและควบคุมการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีความสามารถถ่ายทอดนโยบาย กลยุทธ์ให้พนักงานภาคปฏิบัติและผู้บริหารระดับต้นเพื่อนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งต้องมีภาวะผู้นำในระดับที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาแล้วส่งผลให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ผ่านมามีตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายอาวุโสมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง อันเนื่องมาจากความกดดันทางการทำงาน ดังนั้นเมื่อมีคนใหม่มาแทนก็จะมีพฤติกรรมหรือนำหรือวิธีการทำงานที่แตกต่างกันไปตามแบบหรือประสบการณ์ของแต่ละคน พนักงานภาคปฏิบัติและผู้บริหารระดับต้นต้องคอยปรับตัวให้ทำงานได้สอดคล้องเป็นไปตามนโยบายของผู้จัดการฝ่ายอาวุโสคนใหม่ ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) เพื่อจะได้นำผลการศึกษาไปเป็นข้อมูลเสนอแนะและเป็นแนวทางในการจัดฝึกอบรมทักษะผู้นำระดับกลางขององค์กร

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

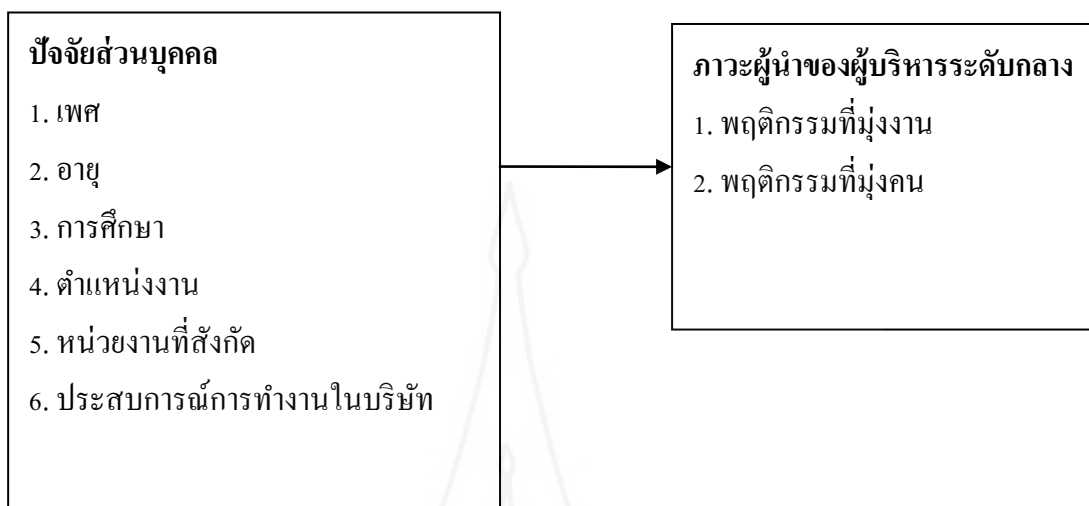
- 2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ตามการรับรู้ของพนักงาน
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ตามการรับรู้ของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษานี้ ผู้ศึกษาใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ซึ่งศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Initiating structure) และพฤติกรรมที่มุ่งคน (Consideration) ดังกรอบแนวคิดต่อไปนี้

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมุติฐานการศึกษา

4.1 ผู้บริหารระดับกลางของ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

4.2 พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกัน

5. ขอบเขตการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ตามแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมที่มุ่งงาน และพฤติกรรมที่มุ่งคน

5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง จำนวนทั้งสิ้น 443 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 212 คน

5.3 **ขอบเขตด้านเวลา** ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือ เดือนกรกฎาคม 2554– เมษายน 2555 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลในเดือนมีนาคม 2555

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 **ภาวะผู้นำ** หมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการอาวุโส ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ใช้อิทธิพลกระตุ้น จูงใจ ทำให้พนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและความสำเร็จของบริษัท ประกอบด้วย

6.1.1 **พฤติกรรมที่มุ่งงาน** หมายถึง การที่ผู้จัดการอาวุโสให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานโดยระบุงานและความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานอย่างชัดเจน มุ่งความสำคัญกับการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชาและกฎระเบียบการปฏิบัติงาน มุ่งการกำกับอย่างใกล้ชิดเพื่อความสำเร็จของงาน

6.1.2 **พฤติกรรมที่มุ่งคน** หมายถึง การที่ผู้จัดการอาวุโสมุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความไว้วางใจร่วมกัน เคารพความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญกับความรู้สึกรัก และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

6.2 **ผู้บริหารระดับกลาง** หมายถึง ผู้จัดการอาวุโสของ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ซึ่งดูแลรับผิดชอบการวางแผนยุทธวิธี ปฏิบัติตามนโยบายที่ผู้จัดการระดับสูงให้ไว้ และสั่งการลงมา ทำการถ่ายทอดต่อไปให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติเพื่อจะได้ปฏิบัติพันธกิจตามที่ฝ่ายบริหารระดับสูงกำหนดไว้ได้อย่างถูกต้องในการนำพาบริษัทไปสู่ความสำเร็จ

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการพัฒนา และคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ที่มีทักษะในการผลักดันวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง ให้เกิดผลในทางปฏิบัติและก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

7.2 ผู้บริหารระดับกลางได้ข้อมูลเพื่อนำไปพัฒนาพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ การสร้างแรงจูงใจ และความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดการสนับสนุนและก่อให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. ระดับและทักษะทางการบริหาร
4. ข้อมูลทั่วไปของ บริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

นภวรรณคณานุกรณ์ (2552 : 145) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนความสามารถที่สำคัญขององค์กรซึ่งความสามารถที่ผู้นำควรมีก็คือคุณภาพและคุณลักษณะส่วนบุคคลช่วงเวลาสำหรับการตัดสินใจอย่างรอบคอบ การจัดการสถานการณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรจากศักยภาพที่แท้จริง ความสามารถในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความสนใจต่อรายละเอียดและการจัดการความสามารถหลัก

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2009) กล่าวว่าภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

ดอนเนลลี่ กิบสัน และไอแวนซ์วิช (Donnelly, Gibson and Ivancevich, อ้างถึงในถาวร เกียรติทับทิว และ พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ 2540 : 6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น

กิบสัน ไอแวนซ์วิชและดอนเนลลี่ (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1997: 272) มองภาวะผู้นำในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการ

เปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่มภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่มทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่ผลสำเร็จของงาน

เนลสันและควิก(Nelson and Quick, 1997: 346) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึงกระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

สโตนเนอร์ และฟรีแมน (Stoner and Freeman, อ้างถึงใน ถาวร เกียรติทับทิว และ พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ 2540 : 6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการของการควบคุมงาน และใช้อิทธิพลต่อสมาชิกกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับงาน

คอตเตอร์ (Kotter, 1998: 1) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำไว้ 2 ประการ ประการแรก หมายถึง กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงการทำงานของกลุ่มคนให้ไปในทิศทางที่ประสงค์ โดยไม่ใช้วิธีบังคับประการที่สอง ภาวะผู้นำหมายถึง ตัวบุคคลที่มีบทบาทของผู้นำที่ได้รับการคาดหวังให้แสดงบทบาทนั้น

สต็อกคิลล์ (Stogdill , อ้างถึงใน เมทีณี จิตรอ่อนน้อม 2542:19) อธิบายภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการหรือการกระทำที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มในความพยายามให้บรรลุเป้าหมายและผลสำเร็จ

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ(Leadership) คือกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลกระตุ้น จูงใจ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทำให้กลุ่มคนทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดประสิทธิผล และความสำเร็จขององค์กร

1.2 ลักษณะของภาวะผู้นำ

มิทเชล และลาร์สัน จูเนียร์ (Michell and Larson, Jr., 1987, อ้างถึงใน สถาบันราชภัฏนครราชสีมา 2545) ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการภาวะผู้นำที่มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล และภาวะผู้นำที่มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

1.ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการโดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใด ๆ เป็นกระบวนการ (process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำทางการจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะผู้นำหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะทั้ง 3 ประการหรือเปล่า ในทางตรงข้ามผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะไม่ใช่นำที่เป็นทางการ แต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น

2. ภาวะผู้นำ นอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำ จะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

เคลเลอร์แมน (Kellerman, 1999 cited by Lambert, 2003 : อ้างถึงใน สุภัทธา พิณฑะแพทย์ 2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความพยายามของผู้นำที่จะต้องอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจสั่งการหรือไม่ก็ได้ เพื่อที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามที่จะเข้ามามีส่วนร่วมกันเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย เป้าหมายนี้จะต้องมีนัยสำคัญไม่ใช่แค่การทำให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเท่านั้น

อะโวลิโอ (Avolio, 1999 อ้างถึงในประทีปbinชัยและนิพนธ์กินาวงศ์ 2004: 64) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำโดยพิจารณาผู้นำใน 3 ลักษณะคือลักษณะของบุคคล (as a person) ลักษณะของกระบวนการ (as a process) และลักษณะผสมผสานกัน (as some aspects of both) การพิจารณาภาวะผู้นำในลักษณะบุคคลนั้นก็สนใจศึกษาสิ่งที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เฉพาะบุคคลเช่นชาติตระกูลคุณลักษณะพิเศษค่านิยมประสบการณ์เป็นต้นส่วนการพิจารณาภาวะผู้นำในลักษณะกระบวนการก็จะสนใจศึกษาว่าพฤติกรรมที่ปรากฏจากการนำของเขาว่าเป็นอย่างไร และการพิจารณาภาวะผู้นำแบบผสมผสานกันทั้งลักษณะของบุคคลและกระบวนการนั้นเป็นการศึกษาวิเคราะห์ว่าสถานการณ์ใดควรใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบใดมีพฤติกรรมแบบใดจึงจะเหมาะสม

เมอร์รี่ (Murry, 2000) ให้ทัศนะว่าการมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพียงอย่างเดียวนั้นไม่สามารถจะพัฒนาสู่ภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ได้เพราะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการแล้วได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนหรือเรียกว่า “หมูไปไก่มา (quiproquo)” จึงทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองมากกว่าต้องสนองความต้องการขององค์กร (self-interests beyond organizational achievement) ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ผลเหนือความคาดหมาย (performance beyond expectation) ความสำเร็จขององค์กรอยู่เหนือความต้องการส่วนบุคคล (organizational achievement beyond self-interests)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีลักษณะเป็นกระบวนการใช้อำนาจ อิทธิพล การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ และสร้างแรงจูงใจ โดยมุ่งหวังให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.3 ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

นภวรรณคณานุกรม (2552: 136) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง พร้อมทั้งจะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นองค์กรยุคใหม่จึงควรที่จะมีผู้นำที่มี

1. ภาวะผู้นำที่เปรียบเสมือนความสามารถที่สำคัญขององค์กรซึ่งความสามารถที่ผู้นำควรมีคือคุณภาพและคุณลักษณะส่วนบุคคลช่วงเวลาสำหรับการตัดสินใจอย่างรอบคอบ การจัดการสถานการณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรจากศักยภาพที่แท้จริง ความสามารถในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ความสนใจต่อรายละเอียดและการจัดการความสามารถหลัก

2. ภาวะผู้นำที่มีศักยภาพเป็นเลิศที่มีความสามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการบ่มเพาะภาวะผู้นำที่มีศักยภาพเป็นเลิศในทุกๆระดับขององค์กร

3. ภาวะผู้นำที่เกิดจากการปฏิบัติงานภายใต้สภาพเสมือนจริงซึ่งจะมีกระบวนการสร้างภาวะผู้นำที่เกิดจากการปฏิบัติงานภายใต้สภาพเสมือนจริง 5 ขั้นตอนคือภาวะผู้นำเปรียบเสมือนการจัดการ ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนกับการจัดการที่ดีเลิศ ภาวะผู้นำให้ความสำคัญกับค่านิยม ภาวะผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือและภาวะผู้นำที่มีจิตวิญญาณจึงจะสามารถจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อจัดการและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

เสาวนิต เสาธานนท์ (2541) ได้ศึกษางานวิจัยต่างๆ และระบุเกณฑ์ (Criteria) ที่จะใช้วัดหรือประเมินประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome) คือ ผลที่เกิดขึ้นเนื่องจากความสามารถในการนำหรือภายใต้การนำของผู้นำในกลุ่ม เช่น ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของกลุ่มความสามารถในการแก้ปัญหาของกลุ่มความพึงพอใจของสมาชิกของกลุ่มที่มีต่อผู้นำ และฐานะที่ได้รับการยอมรับไม่เปลี่ยนแปลงของผู้นำสำหรับผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจ เห็นได้จากยอดขายและกำไรที่เพิ่มขึ้น อัตราการสูญเสียยอดขาย ส่วนแบ่งของตลาดมากขึ้นเงินหมุนเวียนลงทุนมากขึ้น การยอมรับในผู้นำจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนและผู้ตามมากขึ้น

2.ทัศนคติของผู้ตาม (Attitude of Followers) ที่ทัศนคติของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำนิยมใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินประสิทธิภาพของผู้นำอีกเกณฑ์หนึ่งซึ่งส่วนใหญ่จะทราบได้ โดยการใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ผู้ตาม เช่นผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการและ

คาดหวังของผู้ตามได้เพียงใด ผู้ตามชอบยกย่องและยอมรับผู้นำเพียงใด ผู้ตามมีความยินดีในการปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำแค่ไหน การต่อต้านของผู้ตามโดยการเพิกเฉยที่จะไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำหรือไม่ จำนวนคำร้องทุกข์ การร้องเรียนถึงผู้นำในระดับสูงกว่า รวมทั้งการขอย้าย การขาดงาน การหน่วงเหนี่ยวงาน และการหยุดงานมากขึ้น

3. คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of Group Process) เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพของผู้นำโดยประเมินจากความสนับสนุนด้านต่างๆ การทำให้คุณภาพของกระบวนการกลุ่มมีคุณภาพดีขึ้นในด้านความสามัคคีความร่วมมือ แรงจูงใจ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การแก้ไขความขัดแย้ง ประสิทธิภาพของงานเฉพาะด้าน กิจกรรมขององค์กร การมีทรัพยากรอย่างพอเพียงและความพร้อมของกลุ่มที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงและเหตุการณ์วิกฤตต่างๆ การปรับปรุงคุณภาพชีวิตของการทำงาน การสร้างความมั่นใจให้สมาชิกในกลุ่ม การเพิ่มพูนทักษะในงานและการพัฒนาสุขภาพจิตของสมาชิกให้ดีขึ้น

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio 1997 :310 อ้างถึงใน ชัยฤทธิ์ ทองรอด 2550 :37-41) ความมีประสิทธิภาพของผู้นำ (effectiveness) ความสามารถของผู้นำสามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บริหารระดับสูงได้เป็นอย่างดี ปฏิบัติงานได้ตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กรเช่นเดียวกับการส่งเสริมให้หน่วยงานทั้งหมดเกิดการผลิตผลงาน

จอห์น โจเซฟ และสก็อต (John , Joseph and Scott, 2554 : ผู้จัดการ 360 องศา) ประสิทธิภาพของพนักงานเป็นกระจกสะท้อนผู้นำบททดสอบที่สำคัญที่สุดของผู้นำคือพนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีประสิทธิภาพในการทำงานมากเพียงใด นั่นก็คือคำตอบสุดท้ายของความหมายในการเป็นผู้นำ หากคุณต้องการจะรู้ว่าผู้นำคนใดเป็นผู้นำที่ดี เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำหรือไม่ คุณควรตัดสินความเป็นผู้นำจากผู้ใต้บังคับบัญชาสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่สามารถจะวัดว่าคุณเป็นผู้นำที่ดีกว่าหรือไม่ก็คือผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ ผลงานของพนักงานที่สามารถจะวัดประสิทธิภาพของผู้นำได้แก่

- ประสิทธิภาพ สิ่งที่เราต้องการจากการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้แก่พนักงานคือการทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลิตได้มากขึ้นและทำให้สิ่งที่ผลิตออกมามีคุณภาพสูงขึ้น

- ความเชื่อมั่น องค์กรจะเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จหากพนักงานทำงานอย่างเชื่อมั่นและกล้าหาญ

- คิดบวกและมีความหวัง ผู้นำสามารถจะทำให้คนรู้สึกดีเกี่ยวกับอนาคตได้ สร้างความหวังที่เป็นเป้าหมาย

- ความคิดริเริ่ม พนักงานที่มีแรงบันดาลใจและมีแรงจูงใจ ไม่เพียงแต่รอคำสั่ง แต่มองไปรอบๆ เพื่อหาว่ามีสิ่งใดที่จำเป็นต้องทำ และเริ่มลงมือทำให้สำเร็จ
 - ความรับผิดชอบ พนักงานที่มีแรงจูงใจที่สูงกว่าจะมีความสุขหากได้รับมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างผลงานไม่โทษคนอื่นในสิ่งที่เป็นความบกพร่องของตนเอง
 - ความกระตือรือร้นพนักงานที่ทุ่มเทจะมีความสุขในการทำงานและกับเพื่อนร่วมงานและสามารถมีความสุขกับการทำงานประจำวันในทุกๆ วัน
 - การฟื้นตัวเร็ว ความสามารถในการฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็วหลังเผชิญอุปสรรค
- จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ สามารถวัดได้จากความสำเร็จในการทำงาน โดยความสำเร็จเกิดจากการทำงานเป็นกลุ่ม ต้องใช้ภาวะผู้นำเข้าไปมีอิทธิพลที่จะโน้มน้าวกระตุ้นและชักชวนให้ทีมงานเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงาน สร้างความเข้าใจในการทำงาน และชัดเจนในการปฏิบัติงาน จึงจะส่งผลสำเร็จและทำให้งานสำเร็จลุล่วง

1.4 ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย (Creating a Vision and Setting Goals)

สมชาย จันทรศรีงาม (2547) กล่าวถึง ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของภาวะผู้นำ โดยการใช้กลยุทธ์ เป็นการหาแนวทางให้องค์กรสามารถ เอาชนะคู่แข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากรที่มีอยู่ซึ่งจำแนกกลยุทธ์ตามระดับและขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. กลยุทธ์ระดับบริษัทหรือองค์กร (Corporate Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ขอบเขตครอบคลุมระยะเวลายาวและทั่วทั้งองค์กรเป็นเครื่องกำหนดว่าองค์กรสมควรจะดำเนินธุรกิจอะไรและจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินงานและการดำรงอยู่ในอนาคต

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) มีขอบเขตที่จำกัดกว่ากลยุทธ์ระดับองค์กร โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะให้ความสำคัญกับการแข่งขันของธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรม กลยุทธ์ระดับนี้ถูกกำหนดโดย "ผู้บริหารหน่วยธุรกิจ (Business Unit Head : BU Head) เพื่อให้หน่วยธุรกิจ (Business Unit : BU) ของตนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับการกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) กำหนดโดยหัวหน้าหน่วยงานตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น การเงิน การตลาด การดำเนินการ และทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับที่สูงกว่าโดยที่กลยุทธ์ระดับนี้จะมัลักษณะที่เฉพาะเจาะจงตามหน้าที่ทางธุรกิจ โดยรวบรวมข้อมูลจากภายในหน่วยงานและจากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การดำเนินงานเฉพาะหน้าที่ประสบความสำเร็จในช่วงระยะเวลาที่แน่นอน

นกวรณ คณานุรักษ์ (2552 : 141) กล่าวถึง ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย ในภาวะผู้นำคใหม่ที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนใช้เป็นทิศทางในการดำเนินงานและยังจัดว่าเป็นผู้นำที่เป็น ผู้นำตนเองและผู้อื่นได้เป็นอย่างดีเพราะวิสัยทัศน์เปรียบเสมือนตัวเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และ บุคคลแต่การเชื่อมโยงจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายทิศทาง และกระตุ้นบุคคลให้ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อบรรลุตามเป้าหมายและทิศทางที่กำหนดไว้จึงจัดว่าเป็น ความท้าทายความสามารถของผู้นำที่จะถ่ายโอนการกระตุ้นบุคคลให้กลายเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ ในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

กัลยาณี สูงสมบัติ (2011) กล่าวว่า บทบาทของภาวะผู้นำหรือผู้บริหารความสามารถ ในการกำหนดเป้าหมายเพื่อความสำเร็จของการที่จะทำให้องค์กรเป็นผู้นำทางธุรกิจและสามารถแข่งขัน กับคู่แข่งทางธุรกิจได้เป็นอย่างดีจำเป็นต้องมีความเฉลียวฉลาด ทั้งระดับสติปัญญาและระดับ วุฒิภาวะทางอารมณ์ ซึ่งจะเป็แนวทางที่จะทำให้งำหนดบทบาทและภาระหน้าที่ได้อย่างชัดเจน และมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำหรือผู้บริหารจะบริหารจะต้องใช้แนวคิดที่แนวทางขององค์กรนำไปสู่ ความสำเร็จ สำหรับบทบาทของภาวะผู้นำหรือผู้บริหารที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน ทางธุรกิจควรมีดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นบทบาทแรกของ ภาระหน้าที่ของภาวะผู้นำ ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อวิสัยทัศน์ควรมีลักษณะที่ก่อให้เกิด ความรู้สึกลำบากใจ การก่อให้เกิดความหมายในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนบุคคล การกำหนด วิสัยทัศน์จะต้องมีความชัดเจน สั้น และเข้าใจง่ายต่อการนำไปสู่การปฏิบัติ

2. การกำหนดเป้าหมาย (Goals) การกำหนดเป้าหมายที่ดีควรมาจากการที่นำ วิสัยทัศน์มาพิจารณาในการกำหนดเป้าหมายทั้งเป็นเป้าหมายที่เป็นทางการ (Official Goal) และ เป้าหมายปฏิบัติการ (Operative Goals)

เป้าหมายที่เป็นทางการ (Official Goal) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรใน อนาคตโดยอธิบายถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรและคุณค่าของการมาอยู่ร่วมกันในองค์กรซึ่งจะก่อให้เกิด ความเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกันเป็นเกณฑ์สำหรับจูงใจทรัพยากรบุคคลในองค์กรและสร้างบรรยากาศใน การทำงานให้กับพนักงาน เป้าหมายปฏิบัติการ (Operative Goals) เพื่ออธิบายถึงการวัดผลที่ เฉพาะเจาะจงขององค์กร ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร กำหนดระยะเวลาในการ ปฏิบัติงานที่สั้นกว่าเป้าหมายที่เป็นทางการซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การบำรุงรักษาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

3. การกำหนดคุณค่าและความเชื่อร่วมกัน (Value and Belief) ในการทำงานร่วมกันจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำหรือผู้บริหารที่มีบทบาทที่เหนือกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการจึงต้องมีการกำหนดคุณค่าของตัวเองโดยความสำนึกในความรับผิดชอบ (Accountability) ความเป็นกลาง (Neutrality) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation) การมีความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Transparency) การมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (Result Orientation) และความเป็นมืออาชีพนหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่ (Alums) ความเชื่อร่วมกันผู้นำหรือผู้บริหารพนักงานทุกคนมีความรู้มีความสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกที่จะทำให้เกิดการแตกแยก

4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) เป็นหน้าที่และบทบาทที่ผู้นำหรือผู้บริหารนำเป้าหมายที่เป็นทางการและเป้าหมายปฏิบัติการมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อให้ทราบทิศทางของการดำเนินงานขององค์กรว่า ควรจะเป็นไปในทิศทางใดซึ่งการที่จะได้ทิศทางของการดำเนินงานที่ถูกต้องและชัดเจนนั้นผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร

4.1 จุดแข็ง (Strengths) การค้นหาจุดแข็งขององค์กรจะเป็นข้อได้เปรียบและมีความแตกต่างไปจากคู่แข่งทางธุรกิจ ทำให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทางธุรกิจสามารถจดจำและให้ความสนใจได้เป็นพิเศษ เรียงลำดับความสำคัญ ตั้งแต่จุดแข็งที่มีความสำคัญที่สุดจนถึงมีความสำคัญน้อยที่สุดเพื่อนำจุดแข็งเหล่านั้นมาสร้างเป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้มีความชัดเจน

4.2 จุดอ่อน (Weaknesses) การยอมรับจุดอ่อนขององค์กร ให้กลับกลายเป็นจุดแข็งเป็นการสร้างศักยภาพของการแข่งขันทางธุรกิจและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

4.3 โอกาส (Opportunities) ในธุรกิจผู้นำหรือผู้บริหารจะหยิบยกมาใช้เพื่อเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรและการได้เปรียบทางการแข่งขันพิจารณาหาโอกาสที่เหนือกว่าผู้อื่น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรเป็นการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และแนวทางการบริหารงานที่ชัดเจนให้กับผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำของตนในการดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อความสำเร็จขององค์กร

1.5 คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม

คุณภาพของกระบวนการกลุ่มก็เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพของผู้นำโดยประเมินจากความสนับสุนนด้านต่างๆ และความตั้งใจที่จะทำให้คุณภาพของกระบวนการกลุ่มของลูกน้องมีคุณภาพดีขึ้นในด้านความสามัคคี ความร่วมมือ แรงจูงใจ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การ

แก้ไขความขัดแย้งประสิทธิภาพของงานเฉพาะด้าน กิจกรรมขององค์กร การมีทรัพยากรอย่างพอเพียงและความพร้อมของกลุ่มที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงและเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ รวมทั้งการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของการทำงานการสร้างความมั่นใจให้สมาชิก การเพิ่มพูนทักษะในงานและการพัฒนาสุขภาพจิตของสมาชิกให้ดีขึ้น

กัลยาณี สุธสมบัติ (2011) กล่าวว่า การใช้แรงจูงใจในการทำงานนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแรงจูงใจนั้นมีทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก แรงจูงใจภายในจะเกี่ยวกับเรื่องของจิตวิญญาณของแต่ละคนตลอดจนความรู้ตึกนิกคิดซึ่งไม่สามารถหยั่งรู้ได้อย่างชัดเจน แต่แรงจูงใจภายนอกพอจะสามารถแยกแยะได้ว่าบุคคลใดมีความสนใจในเรื่องใด ซึ่งผู้นำจะต้องศึกษาในฐานะที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาว่าเขามีความต้องการสิ่งใดและตอบสนองความต้องการในเรื่องนั้น เพราะการที่คนจะทำงานเต็มศักยภาพนั้นต้องมีแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ทำบางคนต้องมีสิ่งของรางวัลมาช่วยจึงจะเกิด บางคนต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่ง บางคนต้องการความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจ แต่บางคนต้องการลาภ ยศ สรรเสริญ และได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป ผู้นำจึงต้องวิเคราะห์ แยกแยะ บุคลากร และใช้ความสามารถในการใช้แรงจูงใจเพื่อผลักดันให้บุคคลทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

ศักรินทร์ ภูตะมูลหาร (2553) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำคุณภาพต้องมีวิสัยทัศน์จึงต้องมีความรู้และประกการณ์ในการบริหารเป็นอย่างดีต้องรู้จักสะสมความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ หมั่นศึกษาค้นคว้าหาความรู้อย่างสม่ำเสมอรวมทั้งต้องมองการณ์ไกล สามารถแก้ปัญหาได้อย่างชาญฉลาด เปลี่ยนวิกฤตสู่โอกาสรู้จักทำงานเป็นทีม เน้นความสามัคคีมีความมุ่งมั่นในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อหน่วยงาน เป็นผลทางด้านจิตวิทยาทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับและศรัทธา ลักษณะของผู้นำคุณภาพที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ต้องสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง ทั้งในด้านส่วนตัวและส่วนรวมตลอดจนแนะนำและชี้ทาง เปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานสนับสนุนความก้าวหน้าเป็นลำดับ การใช้แรงจูงใจในการทำงานนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการผลักดันให้บุคคลทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายผู้นำคุณภาพจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุกต์งานให้เกิดความก้าวหน้า

ชเลจ (Schrage, 1995 อ้างถึงใน สุเมธ งามกนก 2551 : 34) กล่าวว่า แนวโน้มใหม่ ขององค์กรต่างๆ เน้นการทำงานเป็นทีมหรือเป็นกลุ่มมีประโยชน์จากการโต้ตอบกันเป็นกลุ่มหรือการทำงานเป็นทีมจะสามารถสร้างการประสานเชื่อมโยงของทีมได้ ซึ่งในทางกลับกันอาจเชื่อมโยงแรงจูงใจหรือขวัญกำลังใจในการทำงานการตัดสินใจที่มีการแลกเปลี่ยนกันและการจัดองค์การที่

เน้นทีมจะนำไปสู่การสนับสนุนความคิดริเริ่มหรือโครงการเกี่ยวกับองค์การกลุ่มจะก่อให้เกิดประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญกันเป็นประโยชน์ทั้งการสร้างสรรค์และหลีกเลี่ยงความผิดพลาดอย่างใหญ่หลวงประโยชน์ของการทำงานเป็นกลุ่มก่อให้เกิดความสำคัญของนักการศึกษาและนักปฏิบัติ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในองค์การจะสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต โดยพิจารณาจากผลประโยชน์ระยะยาวของกลุ่มต่างๆที่เกี่ยวข้องในองค์การ มีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์เน้นการให้ความสำคัญต่อบุคลากร ผู้ได้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เนื่องจากถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายให้การสนับสนุนพนักงานที่ทำประโยชน์ให้แก่องค์การและจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยใช้กระบวนการด้านการบริหารจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและสั่งการและการควบคุม ผ่านการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำแสดงถึงความคาดหวังต่อการสร้างปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ (Paradigm Shift) โดยใช้หลักแนวคิด Paradigm Shift และทฤษฎีระบบ (System Theory) ของ David Easton โดยแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำ (leadership theories) ออกได้ 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ เน้นศึกษาคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำต่อผู้ตาม กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ศึกษาถึงความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำต่อสถานการณ์ และกลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง ศึกษาถึงคุณภาพของผู้นำในด้านการสร้างวิสัยทัศน์การสร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างพลังให้เกิดในผู้ตาม

2.1 กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ

สุรพล เศรษฐบุตร (2553) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะของผู้นำติดตัวมาตั้งแต่เกิดโดยการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำของโลกในยุคต่างๆมาหาลักษณะร่วมกัน เป็นคุณลักษณะที่มีมาตั้งแต่กำเนิดหรือเป็นสิ่งที่สามารถอบรมสั่งสอนได้ (Leaders : Born or Bred) แนวคิดนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิดและถ่ายทอดมาทางพันธุกรรมทฤษฎีนี้ยังมีคำถามมากมายที่ยังไม่มีข้อสรุปจากการวิจัยจนถึงปัจจุบันเชื่อว่าภาวะผู้นำมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic)

เบลค และมูตัน(Blake and Mouton, อ้างถึงใน นิติย์ สัมมาพันธ์ 2546: 41) กล่าวว่า กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (leadership traits) เป็นการเน้นที่คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ซึ่งลักษณะเด่น (traits) หมายถึง คุณภาพในตัว หรือคุณลักษณะ (characteristics) ของแต่ละบุคคล ได้แก่

1. คุณลักษณะทางกายภาพ (physical characteristics) เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตา และพลังงาน เป็นต้น
2. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (personal characteristics) เช่น ลักษณะข่ม (dominance) ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือความเป็นผู้คิดริเริ่มอยู่เสมอ
3. ทักษะและความสามารถ (skills and abilities) เช่น สติปัญญา (intelligence) ความสามารถทางเทคนิค
4. ลักษณะเด่นทางสังคม (social factors) เช่น เก่งคน เข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูงทางเศรษฐกิจและสังคม

กิบสัน ไอแวนซ์วิชซ์ และดอนเนลลี่ (Gibson, Ivancevich and Donnelly, อ้างใน วันชัย มีชาติ 2544: 123) สตีคคิลล์ ได้รวบรวมผลการศึกษากวาระผู้นำไปวิเคราะห์ตัวแปรประกอบพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลมีลักษณะสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ สติปัญญา (intelligence) ด้านบุคลิกภาพ (personality) และด้านความสามารถ (abilities) ซึ่งแต่ละด้านประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ

1. ด้านสติปัญญา (intelligence) สตีคคิลล์ พบว่า ผู้นำจะมีสติปัญญาที่ดีกว่าผู้ตาม ซึ่งคุณลักษณะด้านปัญญาประกอบด้วย คุณลักษณะย่อย 4 ประการ คือ
 - 1.1 ความสามารถในการวินิจฉัยชี้ขาดในเรื่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง
 - 1.2 กล้าที่จะตัดสินใจ
 - 1.3 เป็นผู้ที่มีความรู้
 - 1.4 การใช้คำพูดที่มีพลัง ในด้านสติปัญญาของผู้นำและผู้ตาม ต้องพิจารณาควบคู่ไปด้วยหากสติปัญญา ของผู้นำและผู้ตามแตกต่างกันมาก อาจก่อให้เกิดปัญหาในการสื่อสาร ทำให้เข้าใจในเรื่องต่างๆ ไม่ตรงกัน
2. ด้านบุคลิกภาพ (personality) ผู้นำมีความสามารถในการปรับตัว มีความตื่นตัว และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ตลอดเวลา รวมทั้งมีความซื่อสัตย์ ความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความเป็นอิสระไม่พึ่งพิง และไม่ยึดติดกับแผน
3. ด้านความสามารถ (abilities) ความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถในการมีส่วนร่วมในสังคม มีศิลปะในการเจรจา การมีไหวพริบ และปฏิภาณที่ดี

สรุปทฤษฎีลักษณะเด่นผู้นำเชื่อว่าผู้นำต้องมีลักษณะเด่นเป็นพิเศษประกอบด้วย
รูปร่าง บุคลิกภาพเป็นผู้มีสติปัญญา มีความรู้ กล้าตัดสินใจ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

2.2 กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเป็นการพัฒนาในช่วง ค.ศ.1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี
คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน แนว
การศึกษาได้แก่ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ กลุ่ม
ทฤษฎีผู้นำแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน และกลุ่มทฤษฎีตาข่ายความเป็นผู้นำ

2.2.1 ทฤษฎีผู้นำแห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา

วิเธอร์สปูน มุลลินส์ และมาร์ติน (Witherspoon ,Mullins and Martin, อ้างถึงใน
ราณี อธิษัชกุล 2554: 6-27) เกรท เลวิน และคณะจากมหาวิทยาลัยไอโอวา เป็นกลุ่มแรกที่สนใจ
พฤติกรรมผู้นำในช่วงปลาย คศ.1930 โดยศึกษาจากกลุ่มนักศึกษาในค่ายฤดูร้อนที่มีปฏิภักิริยาต่อผู้นำ
ทั้ง 3 แบบ คือ แบบอัตตาริปไตยหรือเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม

1. ผู้นำแบบอัตตาริปไตย (Autocratic Leader) เป็นผู้เน้นการมีอำนาจในการ
ตัดสินใจและควบคุมด้วยตนเอง โดยการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และขั้นตอนการทำงาน ไม่เน้น
การปรึกษาร่วมกัน จำกัดการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคุมการให้รางวัลและการ
ลงโทษ เน้นผลงานเป็นหลัก

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นผู้นำที่ชอบการปฏิสัมพันธ์
เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ และการกำหนดวิธีการทำงาน ให้ข้อมูล
ด้านการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงเป้าหมายของงาน เพื่อเป็นข้อมูลสะท้อนกลับ
เพื่อพัฒนาการทำงาน เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laisser-faire Leader) เป็นผู้นำที่ให้อิสระในการทำงาน
แก่ผู้ตาม ไม่ก้าวล้ำ เป็นผู้สังเกตการณ์ คอยจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน ให้แก่บุคลากร
มีส่วนร่วมเพียงช่วยตอบคำถาม และหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ ไม่สนใจในเรื่องความสัมพันธ์
ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

2.2.2 กลุ่มทฤษฎีผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

สมยศ นาวิก (2540) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายในแง่ของ
มิติสองมิติ คือ การมุ่งคนและการมุ่งงานการมุ่งคน (consideration) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่ง
การสร้างควมไว้วางใจร่วมกันการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อยู่
ใต้บังคับบัญชาและการให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพวกเขา ส่วนการมุ่งงาน (initiating
structure) นั้น หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งระบุงานและความรับผิดชอบที่เจาะจงของสมาชิก

องค์กรให้ชัดเจนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การประสานกิจกรรมของพนักงานการมุ่งความสำคัญของการกำหนดการ ผู้นำอาจจะมีสไตล์ผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งภายในสี่แบบคือการมุ่งงานสูง/การมุ่งงานต่ำการมุ่งงานสูง/การมุ่งคนสูงการมุ่งงานต่ำ/การมุ่งคนต่ำ หรือการมุ่งงานต่ำ/การมุ่งคนสูง และผลการวิจัยพบว่า สไตล์ผู้นำที่มุ่งงานสูง/มุ่งคนสูงจะมีผลการดำเนินงานและความพอใจสูงกว่า สไตล์ผู้นำแบบอื่นแต่กระนั้นการวิจัยอย่างอื่นได้พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพอาจจะมุ่งคนสูง/มุ่งงานต่ำหรือมุ่งคนต่ำ/มุ่งงานสูงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้นสไตล์การมุ่งงานสูง/มุ่งคนสูงอาจจะไม่ดีที่สุดเสมอไป

มัณฑร ทองสวรรค์ (2011) ได้กล่าวสรุปผลการวิจัยบางประการจากการศึกษาของ มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท เกี่ยวกับมิติทั้งสองด้านของผู้นำ พบว่า

1. ผู้นำที่มีประสิทธิผล จะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นทั้งสองมิติ คือทั้งด้านมุ่งคนและมุ่งงาน
2. กลุ่มผู้ตามมีความต้องการให้ผู้นำแสดงออกด้วยพฤติกรรมด้านมุ่งคนมากกว่า มุ่งงาน
3. ในทางกลับกันกับข้อ 2 ปรากฏว่า ผู้บังคับบัญชาของผู้นำต้องการให้ผู้นำใช้พฤติกรรมด้านมุ่งงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาระดับสูงมากยิ่งต้องการให้ผู้นำใช้พฤติกรรมด้านมุ่งงานมากขึ้นตามไปด้วย

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) กล่าวว่า นักวิจัยที่รัฐโอไฮโอแสดงความคิดเห็นว่า ผู้นำที่มุ่งความเอาใจใส่ (มุ่งคน) สูงจะมีความอบอุ่นทางอารมณ์ของสังคม (socio emotional) จึงทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจมากกว่าและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าแต่ต่อมาผลในการวิจัยกลับแสดงให้เห็นว่า ผู้นำควรมีลักษณะทั้งเอาใจใส่ (มุ่งคน) และมีโครงสร้างความคิดริเริ่ม (มุ่งงาน) ในระดับที่สูง กล่าวคือ มีความเป็นผู้นำที่มุ่งงานและตัวพนักงานเป็นศูนย์กลาง (job-centered and employee centered leadership) อันเป็นการกำหนดความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำของบุคคลในองค์กร ซึ่งลักษณะทั้ง 2 อย่างนี้มีอิทธิพลต่อแนวความคิดของวิธีการศึกษาตารางของการเป็นผู้นำ (the leadership grid approach)

2.2.3 กลุ่มทฤษฎีผู้นำแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) กล่าวว่า การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนมุ่งเน้นหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับกระบวนการกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งผลงานของกลุ่มจะใช้เป็นเกณฑ์ในการแยกผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือมีประสิทธิภาพน้อย การศึกษาสรุปพฤติกรรมผู้นำเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Oriented Behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้เวลาและความพยายามโดยมุ่งไปที่ภาระหน้าที่ของผู้นำซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดตารางการทำงาน ช่วยประสานกิจกรรมต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงานยิ่งกว่านั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแนะนำให้ผู้กน้องตั้งเป้าหมายของงานที่ท้าทายและเป็นไปได้

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Relationship-Oriented Behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้นำที่ห่วงใย สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังศรัทธาเชื่อมั่น และ มีความเป็นเพื่อน เข้าใจปัญหาของลูกน้อง ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาอาชีพและสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จ

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำ ได้เสนอว่าการติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาควรกระทำโดยใช้กลุ่มนิเทศงานจะดีกว่านิเทศคนเดียว โดยผู้นำมีแนวโน้มจะเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นมาร่วมในการตัดสินใจหรือให้มีอิทธิพลในการตัดสินใจของผู้นำ เช่น การปรึกษา การร่วมตัดสินใจ

เรนซิส ลิเคิร์ต (Rensis Likert, 1967) ได้ศึกษารูปแบบของผู้นำโดยแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. แบบใช้อำนาจ (exploitive-authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูงไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

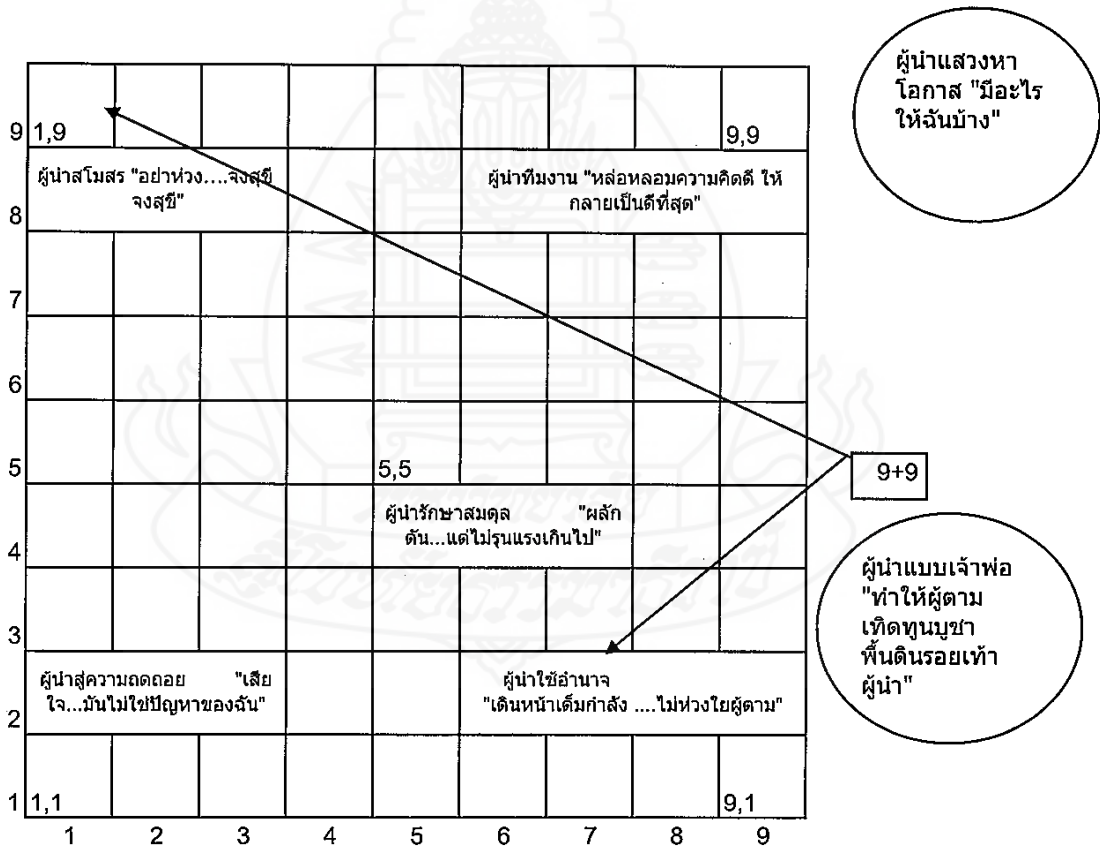
2. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (benevolent-authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ขอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3. แบบปรึกษาหารือ (consultative-democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ขอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสาร แบบ 2 ทาง จากระดับล่างขึ้นบน และจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (participative – democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสาร แบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

2.2.4 กลุ่มทฤษฎีตาข่ายความเป็นผู้นำ

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton , อ้างถึงใน นิติย์ สัมมาพันธ์ 2546 : 40-41) ได้พัฒนาเครื่องมือ 2 มิติ เรียกว่า “ตะแกรงการจัดการ (managerial grid)” โดยแทนที่จะแบ่งความสนใจที่พฤติกรรมผู้นำโดยตรงตามแนวทางของ Ohio State วิธีการของ “ตะแกรง” ใช้ทัศนคติของผู้นำได้แก่ “สนใจคน” กับ “สนใจงาน”



ภาพที่ 2.1 พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

จากภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่า “ตะแกรง” ไม่เพียงแต่อธิบายรูปแบบต่างๆ ของภาวะผู้นำ และระบุรูปแบบที่ดีกว่าเท่านั้น ยังเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเครื่องมือนี้ เริ่มต้นด้วยการประเมินวิถภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลว่า อยู่ตรงไหนบนกราฟ ขนาด 9 x 9 ช่องแล้ว จึงมีการออกแบบโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคลนั้นให้แข็งแรงยิ่งขึ้นทั้ง 2 มิติ เบลคและมูตัน(Blake and Mouton)เรียกรูปแบบที่ดีที่สุดว่า “team management” ซึ่งเป็นภาวะผู้นำแบบที่ร่วมกันทำงานกับลูกน้องโดยการกระตุ้น และส่งเสริมโดยการทำงานเป็นทีม ร่วมกันตัดสินใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จในระดับสูงของการดำเนินการในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า “เอื้ออำนาจ” (empower) ให้แก่ลูกน้อง

ภาวะผู้นำที่แบ่งแยกโดย “ตะแกรง” มีได้มากมายถึง 81 รูปแบบ แต่ที่เป็นจุดอ้างอิงที่สำคัญมีเพียง 7 แบบ ซึ่งมีคำอธิบายดังนี้

1. ผู้นำสู่ความถดถอย (impoverished leader) คือ ผู้นำที่ใช้ความพยายามน้อยที่สุดในการทำงาน แสดงความสนใจในระดับต่ำทั้งในด้านคนและงาน ผู้นำแบบนี้มักจะปล่อยให้กลุ่มตัดสินใจกันเอง และแสดงความใส่ใจเพียงเล็กน้อยในกระบวนการทำงานหรือผลลัพธ์
2. ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่-การสนองตอบ (authority-compliance leader) แสดงความสนใจในงานสูง แต่ไม่ค่อยให้ความสนใจด้านคน ผู้นำที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้มักจะตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เกือบทั้งหมดด้วยตนเอง แล้วบัญชาการและมุ่งหวังว่าลูกน้องจะเชื่อฟัง และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด
3. ผู้นำสโมสรกีฬา-สังคม (country club leader) คือ ผู้นำที่ให้การสนับสนุนและห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าการเน้นประสิทธิภาพของงาน แสดงความสนใจอย่างยิ่งแต่ไม่ค่อยสนใจงาน ผู้นำประเภทนี้จะมีมนุษยสัมพันธ์อันอบอุ่น หลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งและแสวงหาความประสานสอดคล้อง (harmony) ในการตัดสินใจ
4. ผู้นำใช้พระเดชพระคุณ (paternalistic leader) แบบเจ้าพ่อ เป็นการผสมผสานของผู้นำแบบที่ 2 และแบบที่ 3 (9,1 – 1, 9 หรือเรียกย่อว่า 9 + 9) คือ ใช้ตัวตน หรืออัตตาเป็นมาตรฐาน โดยยึดถือประสบการณ์ของตนเป็นสำคัญ และมุ่งหวังให้ทุกคนเคารพเชื่อถือ และรับฟัง
5. ผู้นำรักษาสมดุล (middle-of-the-road leader) คือ ผู้นำที่ช่วยพยายามรักษาประสิทธิภาพของ งานขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไปด้วย ผู้นำประเภทนี้ไม่ยอมผูกมัดตัวเองกับเรื่องใดๆ แต่จะเน้นการรักษาสมดุลระหว่างคนกับงาน จะไม่เน้นการดำเนินการที่เป็นเลิศ แต่จะพอใจแค่การดำเนินการที่ดีพอใช้เท่านั้น

6. ผู้นำทีมงาน (team leader) คือ ผู้นำที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลของงาน ขวัญและกำลังใจอย่างเต็มที่ โดยการประสานงานและการบูรณาการหรือกิจกรรมเพื่อเป้าหมายขององค์กร ผู้นำที่เชื่อว่า ความสำเร็จของการดำเนินการที่เป็นเลิศ คือ เป้าหมาย ซึ่งทำได้โดยการสร้างทีมงานอันประกอบด้วยสมาชิกที่มีคุณลักษณะดังนี้

6.1 ขอมผูกมัดตนเองกับความสำเร็จขององค์กร

6.2 พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพราะมีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันใน จุดมุ่งหมายขององค์กร

6.3 ทั้งสองส่วนนี้นำไปสู่ความสัมพันธอันดีที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ความไว้วางใจ และความเคารพ (trust and respect) ซึ่งกันและกัน

7. ผู้นำนักแสวงหาโอกาส (opportunistic leader) คือ เป็นผู้นำที่มุ่งประโยชน์ ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมของกิจการ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพ และ พฤติกรรมให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลสูง โดยมุ่งหวังความสำเร็จส่วนตัว ลักษณะ ผู้นำแบบนี้การเมืองบางคนที่ยึดถือผลประโยชน์เป็นที่ตั้งขาดอุดมการณ์

พฤติกรรมผู้นำเป็นผลที่เกิดจากการผสมผสานของปัจจัยหลายประการ คือ ทักษะคิด แนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม และประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการบริหาร และมาจากผู้ได้บังคับบัญชาที่จะทำให้เกิดพฤติกรรม ในแบบต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องรับรู้และปรับรูปแบบพฤติกรรมของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อนำเป้าหมาย ของตนเอง ผู้ร่วมงานให้สอดคล้องกับตนเอง และองค์กร ผู้นำต้องปรับตัว ปรับองค์การให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมให้มากที่สุด

2.3 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ฟีลเดอร์ (Fiedler, อ้างถึงใน นิตย สัมมาพันธ์ 2546 : 42) กล่าวว่า กลุ่มทฤษฎี ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership) เน้นที่ความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ กับสถานการณ์

ในระยะหลังนี้เองที่นักวิจัยได้เปลี่ยนความสนใจมาสู่เรื่องที่อยู่นอกตัวผู้นำ โดยเริ่ม เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการทางสังคมที่สลับซับซ้อน การที่จะทำความเข้าใจกับกระบวนการนี้ ต้องอาศัยความรู้มากกว่าความรู้เกี่ยวกับลักษณะของผู้นำและแบบแผนพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ เพียงสองมิติเท่านั้น นักวิจัยโดยทั่วไปมีความคิดเห็นตรงกันว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม เกิดขึ้นจากการควบคุมระหว่างลักษณะของตัวผู้นำกับสถานการณ์ภายในกลุ่มนี้คือที่มาของ แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน ซึ่งมีผู้ที่ทำการศึกษาอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน เช่น

แบบจำลองผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ รูปแบบภาวะผู้นำเชิงแนวต่อเนื่องของ เทนเนนบอม และชมิทท์ (Tannenbaum และ Schmidt) เป็นต้น

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของสถานการณ์ที่มีต่อรูปแบบของภาวะผู้นำ และในที่สุดได้เป็นทฤษฎีต่างๆ เช่น

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler , อ้างถึงใน นิตย สัมมาพันธ์ 2546 : 43) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ขึ้นมาเป็นรายแรก เรียกว่า Fiedler's Contingency Leadership Theory โดยมีกรอบแนวคิดว่า ภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับความเหมาะสมสอดคล้องระหว่าง สไตล์ของผู้นำกับความจำเป็นของสถานการณ์ Fiedler ได้สร้างเครื่องมือสำหรับประเมินวัดสไตล์ ภาวะผู้นำขึ้นมาอย่างหนึ่งเรียกว่า "LPC scale" (Least Preferred Coworker scale) สำหรับใช้ประเมินตนเอง ฟิดเลอร์ได้ให้กรอบแนวคิดว่า คะแนนLPC ของแต่ละบุคคลจะชี้ให้เห็นแนวโน้มว่า ผู้นำนั้นจะมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ ฟิดเลอร์มีความเชื่อว่า สไตล์ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของแต่ละคน ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ค่อนข้างคงทน เปลี่ยนแปลงได้ยาก แทนที่จะพยายามฝึกรวมให้ผู้นำมุ่งความสัมพันธ์หันมามุ่งงานหรือในทางตรงกันข้าม ฟิดเลอร์แนะนำให้จัดคนที่เป็นผู้นำให้มีลักษณะเหมาะสมกับสถานการณ์

สำหรับข้อพิจารณาว่า สถานการณ์ชนิดใดจึงควรใช้ผู้นำแบบใด ฟิดเลอร์ ได้เสนอให้พิจารณาองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามดีหรือไม่ดีในการรับรู้ของผู้ตาม อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำมีมากหรือน้อย งานที่ทำมีโครงสร้างชัดเจนมากน้อยอย่างไร ผลการวิจัยของฟิดเลอร์ได้ข้อสรุปว่า (Fiedler อ้างถึงในนิตยสัมมาพันธ์2546: 43)

1. ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับลูกน้องดีมาก อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำนั้นมีมาก คือสามารถให้คุณให้โทษได้อย่างไม่มีปัญหา และงานที่ทำมีโครงสร้างที่ชัดเจน คือ มีเป้าหมายชัดเจน วิธีการทำงานชัด ดูได้ทันทีว่า ทำดีหรือไม่ดี สถานการณ์เช่นนี้ เมื่อต้องการนำมาก ควรใช้ผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงานจึงจะได้ผลงานออกมาดี ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่ในแบบพอไปได้ อำนาจตามตำแหน่งพอมีอยู่บ้าง และงานมีโครงสร้างไม่ค่อยจะชัดเจนมากนัก สถานการณ์เช่นนี้ เมื่อต้องการนำปานกลางควรใช้ผู้นำที่มุ่งเอาคนจึงจะทำให้ผลงานออกมาดี

2. ผู้นำแบบมุ่งงานยังใช้ได้ผลดีในสถานการณ์ที่ไม่เอื้อต่อการนำเลยด้วย คือ ถ้าผู้ตามมีการรับรู้ว่าคุณสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามไม่ดีเลย ผู้นำไม่มีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่เท่าที่ควร และ โครงสร้างของงานไม่ชัดเจน ไม่มีเป้าหมาย ไม่รู้ว่า ที่ทำงานกันอยู่ถูกวิธีหรือไม่

จากการแจกแจงสถานการณ์โดยการจัดหุ้บองค์ประกอบทั้ง 3 อย่าง เราสามารถจัดหุ้บองค์ประกอบทั้งสามได้ถึง 8 สถานการณ์ ตัวอย่างที่กล่าวมาในย่อหน้าข้างต้นมีเพียง 3 สถานการณ์เท่านั้นเอง

ฟิลด์เลอร์ (Fielder,อ้างถึงใน สิทธิโชค วรานุสันติกุล 2546 :270) ได้นำเอาผู้นำทั้ง 2 แบบ ไปทดลองนำในสถานการณ์ทั้งแปดด้วย โดยได้ข้อสรุปว่า ในสถานการณ์ที่เอื้อและสถานการณ์ไม่เอื้อต่อการนำ ควรใช้ผู้นำแบบมุ่งเอาคนเป็นใหญ่ แต่ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อการนำ พอประมาณควรใช้ผู้นำแบบมุ่งเอาคนเป็นหลัก จึงจะทำให้ได้ผลปฏิบัติ จากทฤษฎีนี้ ฟิลด์เลอร์ ได้สร้างโปรแกรม leader match เพื่อจัดการฝึกอบรมผู้นำ คือ เขาสอนให้วิเคราะห์สถานการณ์ว่าเป็นการเอื้อหรือไม่เอื้อต่อผู้นำอย่างไร แล้วจึงนำผู้นำที่มีลักษณะมุ่งเอาคนหรือเอางานแล้วแต่จะเหมาะสมเข้าไปเป็นผู้นำ

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์ซีและบลังชาร์ด (Hersey-Blanchard) ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรปรับสไตล์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์เปรียบเสมือนผู้ที่ขับรถยนต์จะต้องเปลี่ยนจากเกียร์ว่างเป็นเกียร์ 1,2,3 และ 4 ขณะขับรถยนต์ไปบนถนนที่สูงขึ้นเรื่อยๆ สถานการณ์ในที่นี้ หมายถึง วุฒิภาวะของผู้ตาม (maturity of followers) เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ตัวบ่งชี้วุฒิภาวะของผู้ตาม คือ ความพร้อม (readiness) ที่จะทำงานในแต่ละสถานการณ์ “ความพร้อม” ดังกล่าวเกิดจากคุณสมบัติในตัวผู้ตาม ได้แก่ ชีตความสามารถที่เหมาะสมกับงาน ความเต็มใจที่จะทำงาน หรือความเชื่อมั่นในตนเองว่าจะทำงานนั้นได้ เฮอร์ซีและบลังชาร์ด (Hersey & Blanchard อ้างถึงใน นิติย์ สัมมาพันธ์ 2546: 46)

เกียร์ 1 : สั่งงาน (telling) ให้ทิศทางการทำงานที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง โดยมอบงานที่ไม่ยากเกินความสามารถของลูกน้อง และกำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิดตามสไตล์ผู้นำแบบมุ่งงาน ไม่มุ่งความสัมพันธ์กับลูกน้อง เหมาะสำหรับในสถานการณ์ลูกน้องมีความพร้อมต่ำมาก คือ ไม่เก่ง และไม่เต็มใจ หรือขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

เกียร์ 2 : สอนงานหรือขายความคิด (selling) อธิบายทิศทางการทำงานด้วยท่าทีและบรรยากาศที่ทำให้เกียรติสนับสนุนชักชวนให้คล้อยตาม โดยใช้สไตล์ผู้นำแบบทั้งมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ภาพควบคู่กันไป เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่ 2 เมื่อลูกน้องมีความพร้อมค่อนข้างต่ำ คือ ไม่เก่งแต่เต็มใจหรือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง

เกียร์ 3 : ร่วมงานหรือมีส่วนร่วม (participating) เน้นการแลกเปลี่ยน ความคิด และร่วมคิดร่วมตัดสินใจ เกี่ยวกับทิศทางการทำงานโดยใช้สไตล์ผู้นำแบบไม่มุ่งงาน แต่มุ่งสัมพันธ์ภาพสูง เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่ 3 เมื่อลูกน้องมีความพร้อมค่อนข้างสูง หรือ เก่งแต่ไม่เต็มใจ หรือขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

เกียร์ 4 : มอบหมายงาน (delegating) ปล่อยให้กลุ่มตัดสินใจและรับผิดชอบในเรื่องงาน โดยใช้สไตล์ผู้นำแบบไม่มุ่งงาน และไม่มุ่งสัมพันธ์ภาพ เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่ 4 เมื่อลูกน้องมีความพร้อมสูงมาก คือ เก่งและเต็มใจ หรือมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

หากต้องการใช้ทฤษฎีนี้จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนสไตล์ หรือเปลี่ยนตัวผู้นำตามความจำเป็นของสถานการณ์ นอกจากนั้น เฮอร์ซีและบลิงชาร์ด ยังเชื่อว่า ลูกน้องกลุ่มเดิมมักจะมี ความเปลี่ยนแปลงในด้านความพร้อมไปตามกาลเวลา ดังนั้นผู้นำหรือหัวหน้าจะต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เช่นเดียวกับการขับรถยนต์ จะต้องมีการเปลี่ยนเกียร์ เฮอร์ซีและบลิงชาร์ด

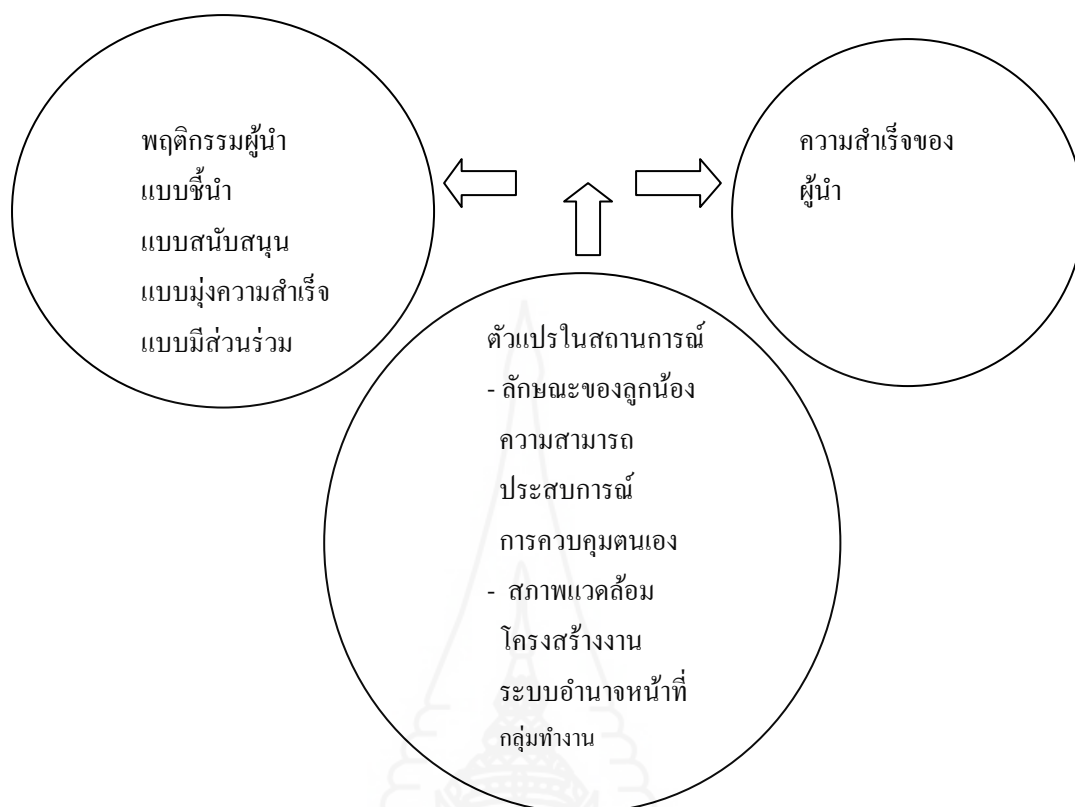
ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ เส้นทาง-เป้าหมาย ของHouseทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบที่ 3 คือ ทฤษฎีเส้นทาง – เป้าหมาย(path-goal) ของ House ซึ่งเสนอแนวคิดที่ ผู้นำที่มีน้ำยา คือผู้ที่สามารถชี้เส้นทาง (paths) ได้อย่างชัดเจนว่า ลูกน้องจะบรรลุทั้งเป้าหมายของงาน และ เป้าหมายส่วนตัว ไปพร้อมๆ กันได้อย่างไร ผู้นำที่ดีที่สุดจะสามารถช่วยลูกน้องให้ก้าวหน้าไปบน เส้นทางเหล่านี้พร้อมทั้งจัดสิ่งกีดขวาง และให้บำเหน็จรางวัลที่เหมาะสมกับความสำเร็จของงาน House ได้ระบุสไตล์ภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ คือ (House, อ้างถึงใน นิตย สัมภาษณ์ 2546 : 47-50)

1. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (directive leadership) ผู้นำแบบนี้จะให้ผู้ตามรู้ถึงความคาดหวังในทิศทางว่า ควรจะทำอะไรและทำอย่างไร ให้กำหนดการเกี่ยวกับงานที่จะต้องทำ ให้การรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานที่แน่นอนชัดเจน ไม่โลเล หรือคลุมเครือ และให้ทุกคนมีความเข้าใจตรงกันอย่างกระจ่างว่า บทบาทของผู้นำคือประการใดบ้าง

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership) ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำทุกสิ่งเพื่อที่จะให้การทำงานมีความเพลิดเพลินน่าพอใจมากขึ้น ปฏิบัติต่อลูกน้องในฐานะสมาชิกที่มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีความเป็นเพื่อนที่ดีกับลูกน้องและเปิดประตูต้อนรับให้ทุกคนเข้าถึงผู้นำได้ รวมทั้งแสดงความสนใจ ห่วงใยในความเป็นอยู่ที่ดีของลูกน้อง

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (achievement-oriented leadership) ผู้นำแบบนี้จะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย คาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูงสุด นอกจากนั้นยังเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) และแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นอย่างหนักแน่นต่อการรักษามาตรฐานสูงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) ผู้นำแบบนี้สามารถทำให้ลูกน้องมีใจให้กับการร่วมตัดสินใจ ผู้นำจะปรึกษาลูกน้อง และขอให้ลูกน้องเสนอแนะรวมทั้งนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างจริงจัง และจริงจัง



ภาพที่ 2.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์แบบเส้นทาง – เป้าหมาย

ที่มา : นิตย สัมภาษณ์ 2546 : 49

จากภาพที่ 2.2 เป็นการสรุปทฤษฎี path-goal ซึ่งเป็นการให้คำแนะนำว่า ผู้บริหารและผู้จัดการควรใช้สไตล์ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์ หมายความว่า ผู้นำที่ดีควรเพิ่มพูนคุณค่าด้วยการ “ให้” ในสิ่งที่ขาดหายไปจากสถานการณ์ หรือสิ่งที่มีความจำเป็นที่ต้องเสริมสร้างให้แข็งแกร่งขึ้น ทั้งนี้ผู้นำที่ดีควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ซ้ำซ้อนและซ้ำซากซึ่งไม่มีประโยชน์ เช่น ในสถานการณ์ที่บรรดาสมาชิกในทีมเป็นผู้เชี่ยวชาญ และมีความสามารถสูงในงานที่พวกเขาทำ ดังนั้นจึงไม่มีความจำเป็น และไม่ใช่ว่าหน้าที่ของผู้นำที่จะชี้แนะให้พวกเขาทำสิ่งต่างๆ ตัวแปรในสถานการณ์ของทฤษฎีนี้ คือ (House ,อ้างถึงใน นิตย สัมภาษณ์ 2546 : 47)

1. คุณลักษณะส่วนตัวของลูกน้อง ซึ่งประกอบด้วย
 - 1.1 ความสามารถ
 - 1.2 ประสบการณ์
 - 1.3 ความเป็นอิสระในการควบคุมตนเอง

2. สภาพแวดล้อม

2.1 โครงสร้างของงาน

2.2 ระบบอำนาจหน้าที่

2.3 ลักษณะของกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน

ไม่ว่าในกรณีใด มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการคัดเลือกสไตล์ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ก็คือ แรงพยายามทำงานของลูกน้องที่เพิ่มพูนขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งในด้านการปรับปรุงผลงาน และความถึงพอใจของพนักงาน (House อ้างถึงใน นิตย สัมมาพันธ์ 2546 : 47)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วมของ วรูม-จาโก (Vroom-Jago) ทฤษฎีนี้ ได้รับการออกแบบเพื่อช่วยให้ผู้นำสามารถเลือกวิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุด สำหรับแต่ละสถานการณ์ของปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น แนวคิดของทฤษฎีนี้ก็คือ ผู้นำที่มีน้ำยาได้แก่ บุคคลที่สามารถที่จะเลือก และทำตามทางเลือกอย่างคงเส้นคงวา ด้วยวิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุด จากทางเลือกดังต่อไปนี้ (Vroom and Jago, อ้างถึงใน นิตย สัมมาพันธ์ 2546 : 50)

1. การตัดสินใจแบบใช้อำนาจ คือ วิธีการตัดสินใจโดยผู้นำแต่เพียงผู้เดียว แล้วจึงแจ้งให้กลุ่มลูกน้องรับรู้ “การมีส่วนร่วม” (participation) จะถูกลดลงเหลือน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย ไม่มีการขอความเห็นหรือข้อมูลข่าวสาร ยกเว้นในกรณีที่มีคำสั่งให้ลูกน้องจัดส่งข้อมูลเฉพาะบางเรื่องให้เท่านั้น

2. การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ เป็นวิธีการตัดสินใจโดยผู้นำแต่เพียงผู้เดียวทั้งนี้ภายหลังจากที่ได้สอบถามข้อมูล และความคิดเห็นหรือคำแนะนำจากกลุ่มลูกน้องแล้ว ในบางกรณีบรรดาสมาชิกกลุ่มอาจได้รับการสอบถามหรือปรึกษาหารือทีละคน ในบางกรณีการปรึกษาหารือเกิดขึ้นระหว่างการประชุมกลุ่มทั้งหมด

3. การตัดสินใจด้วยกลุ่ม (group decision) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจพร้อมทั้งมีส่วนร่วมในการลงมือทำงานด้วยกันเพื่อ “ฟันให้ไกลและไปให้ถึง” มีการลงมติอย่างเป็นเอกฉันท์ (consensus) การตัดสินใจตามแนวทางนี้ แท้ที่จริงก็คือรูปแบบหนึ่งของ “การเอื้ออำนาจ” (empowerment) นั่นเอง และวิธีนี้จะช่วยทำให้เกิดความสำเร็จได้อย่างดี ก็ต่อเมื่อสมาชิกแต่ละคนสามารถยอมรับเหตุผล และความเหมาะสมของการตัดสินใจของกลุ่มในท้ายสุด

สิ่งที่ท้าทายผู้นำในการจัดการกระบวนการตัดสินใจอย่างมีผลสัมฤทธิ์มี 2 ด้าน คือ (Vroom and Jago, อ้างถึงใน นิตย สัมมาพันธ์ 2546 : 50)

1. ผู้นำจะต้องรู้ดีว่า ในสถานการณ์ใดควรใช้วิธีการใด
2. ผู้นำจะต้องสามารถใช้ประโยชน์จากวิธีตัดสินใจนั้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์

โดยทั่วไปตามแบบบรรทัดฐานของ วรูม-จาโกสำหรับผู้นำที่มีความสามารถ จะแนะนำให้ใช้วิธีการตัดสินใจที่อิงกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่ผู้นำขาดข้อมูลสารสนเทศ ที่เพียงพอที่จะแก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยลำพัง ปัญหาหรือประเด็นที่จะต้องมีการตัดสินใจไม่มีความชัดเจน และมีความจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือในการสร้างความกระจ่างชัดให้สถานการณ์นั้น จำเป็นต้องให้การตัดสินใจนั้นเป็นที่ยอมรับ เพื่อผลดีในการลงมือปฏิบัติ มีเวลามากพอเพียงที่จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Vroom and Jago, อ้างถึงใน นิตย สัมภาษณ์ 2546 : 51)

ในทางตรงกันข้าม ตัวแบบทฤษฎีของ วรูม-จาโกให้คำแนะนำว่า ผู้จัดการอาจจะตัดสินใจเพียงลำพังและใช้สไตลภาวะผู้นำที่อิงอำนาจหน้าที่มากขึ้นในสถานการณ์ที่ผู้นำมีความเชี่ยวชาญที่จำเป็นสำหรับการแก้ปัญหานั้น ผู้นำมีความเชื่อมั่น และมีความสามารถที่จะปฏิบัติการแต่ผู้เดียว บุคคลอื่นๆ มีแนวโน้มที่จะยอมรับการตัดสินใจของผู้นำเวลาน้อยหรือไม่มีเวลาสำหรับการถกประเด็นกัน (Vroom and Jago , อ้างถึงใน นิตย สัมภาษณ์ 2546 : 51)

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ นักวิชาการที่ศึกษาแนวทางนี้พบว่า ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีที่สุด ควรเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนได้ และสามารถเลือกใช้แบบผู้นำให้ตรงกับสถานการณ์แต่ละสถานการณ์เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

2.4 กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง

ทิชชี และดาวานนา (Tichy and Davanna ,อ้างถึงใน พรพิรุณ คุณิพงษ์ 2546 : 6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในความเห็นเป็นผู้นำ เป็นผู้มีทักษะและศิลปะ เป็นศูนย์การเปลี่ยนแปลง มีพลังอำนาจ เป็นผู้นำที่มีความกล้าหาญ ขับเคลื่อนด้วยค่านิยมที่มีความสามารถปฏิบัติการกิจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน ขาดความชัดเจน ได้อย่างดี ทิชชี และดาวานนากล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (conscious) และยกระดับความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น ความยุติธรรม ความเสมอภาค อิสรภาพ สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

เบอร์น (Bem ,อ้างถึงใน นิตย สัมมาพันธ์ 2546 : 33) กล่าวว่า กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นที่คุณภาพของผู้นำซึ่งยิ่งใหญ่ในด้านสร้างวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ และสร้างพลังให้แก่ผู้ตามBem เป็นบุคคลแรกที่เสนอ มโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผลงานวิจัยเรื่องผู้นำทางการเมืองของตน โดยอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีส่วนร่วมกันช่วยยกระดับของคุณธรรม และแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทุกระดับ ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ทฤษฎีของเบอร์นผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรม เป็นต้น โดยไม่ยึดตามอารมณ์ความรู้สึก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจากตัวตนในทุกๆ วัน (everyday selves) ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า (better selves)เบอร์นมีแนวคิดว่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มื่ออิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ เบอร์นเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลทั้งผู้นำ และผู้ตามที่มีความแตกต่างกันในอำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่คาดหวังร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ (Bem,อ้างถึงใน สุชาติดา วสันตพันธ์ 2548 : 20)

แบส (Bass,อ้างถึงใน นิตย สัมมาพันธ์2546 : 53-54) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leaders) และความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (transactional leadership) ว่าความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป มีคุณลักษณะที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

1. เก่ง-ดี-มีเสน่ห์ (charisma) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด “การริสมา”หมายถึงคุณสมบัติ 3 อย่างคือ เก่ง และดี รวมทั้งมีเสน่ห์ ซึ่งทำให้ผู้นำการปฏิรูปมีสมรรถนะ 3 ประการจนถึงขั้นสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามเกิดความเคารพรัก ภาคภูมิใจ และศรัทธาอย่างแรงกล้า

- 1.1 เก่งในด้านการใช้วิจารณ์ญาณแยกแยะสิ่งที่มีความสำคัญอย่างแท้จริงออกมาได้โดยเด่นชัด

- 1.2 เก่งในการพูดหรือเขียนจนถึงขั้นสามารถจุดประกายให้ผู้ตามเกิดวิสัยทัศน์ และมีพันธะผูกพันกับภารกิจ

2. มีการพิจารณาผู้น้องในฐานะเอกบุคคล (individualized consideration) หมายถึง ผู้นำมีการมอบหมายให้ดำเนินงานโครงการช่วยเหลือการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ตามแต่ละคนนอกจากนั้น ยังให้ความเอาใจใส่ดูแลความต้องการ และปัญหาความจำเป็นเป็นการส่วนตัวรวมทั้งปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคนโดยให้เกียรติในฐานะเอกบุคคลที่มีศักดิ์ศรี

3. มีการกระตุ้นภูมิปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง ผู้นำหยิบยื่นความคิดใหม่ๆ ให้แก่ผู้ตามเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตาม ดังนี้

3.1 การทบทวนวิธีทำสิ่งต่างๆ แบบดั้งเดิม นำไปสู่การ “คิดใหม่ ทำใหม่”

3.2 มีความกล้าหาญที่จะมองปัญหาทั้งในด้านบวก ซึ่งเป็นข้อดีและข้อเสียจากหลากหลายมุมมอง

3.3 ความมุ่งมั่นพากเพียร ในการผลักดันความคิดสร้างสรรค์ระดับเพดานบินให้สูงขึ้น ด้วยการฝ่าฟันอุปสรรคขวางกั้นในผ่านพ้นไปได้

ส่วนความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงาน ซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบบส ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย คือ

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)

2) การจัดการ โดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การ โดยเฉพาะในธุรกิจอุตสาหกรรมได้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน และผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้ความพึงพอใจได้มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมการฝึกอบรมองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจต่องาน และความพึงพอใจต่อผู้นำได้

เบสและอะโวลิโอ (Bass and Avolio, อ้างถึงใน สุชาติ วัฒนพันธ์ 2548 : 22) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในมุมมองใหม่ ทำให้เกิดการ

ตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (mission) และวิสัยทัศน์ (vision) ของทีม และขององค์กรตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการพัฒนา ยกระดับความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำจะมีการทำทลายความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะให้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslows Need Hierarchy Theory)

3. ระดับและทักษะทางการบริหาร

3.1 ระดับของการบริหาร

กัลยาณี สูงสมบัติ (2554) กล่าวว่า ระดับของผู้บริหารแบ่งเป็น 3 ระดับ แต่ละระดับมีหน้าที่แตกต่างกัน ผู้นำระดับล่างขององค์กรมีหน้าที่สำคัญที่ต้องเกี่ยวข้องกับระดับปฏิบัติการอยู่ค่อนข้างมากต้องควบคุมงานให้เป็นไปตามเป้าหมายผู้บริหารระดับกลางเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้นำระดับสูงและผู้นำระดับล่าง ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่กำหนดนโยบาย ต้องมีวิสัยทัศน์และต้องสามารถแก้ไขปัญหาได้ดี

อาภรณ์ แก้วสลัษี (2553) ผู้บริหารแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูงดังนี้

1. ผู้บริหารระดับต้น (First-Line Managers) หมายถึง ผู้บริหารที่อยู่ระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการกับผู้บริหารระดับอื่นๆ เรียกชื่อตามลักษณะขององค์กรเช่นหัวหน้างาน (Supervisor) หัวหน้าแผนก (Section Head) หรือผู้จัดการ เป็นต้น ผู้บริหารระดับต้นต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค (Technical Expertise) ของงานที่ตนรับผิดชอบเพื่อให้สอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้ต้องสามารถควบคุมและกำกับดูแลงานประจำวันของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานผู้บริหารระดับต้นจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการกำกับดูแลและแก้ไขปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาและการประสานงานกับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันที่อยู่ต่างกลุ่มภารกิจ/ฝ่ายกันภายในองค์กร

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) หมายถึงบุคคลที่อยู่ตรงกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติเป็นผู้ที่ทำหน้าที่นำวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงมาผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติช่วยผลักดันองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง เช่น ผู้อำนวยการ เป็นต้นต้องมีทักษะและความสามารถหลายอย่างทั้งเรื่องคนและเรื่องงานทั้งนี้เพราะเป็นระดับที่ต้องรับนโยบายและกลยุทธ์จากผู้บริหารสูงสุดมาแปลงสู่การปฏิบัติของพนักงานในระดับอื่นๆ โดยเฉพาะระดับผู้บริหารระดับต้น

3. ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงสุดขององค์กรมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรในรูปของวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และนโยบายเพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรเป็นผู้ตัดสินใจนำองค์กรเพื่อความอยู่รอด ใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการประชุมหรือสื่อสารกับพนักงานระดับสำคัญๆ ขององค์กรเป็นตัวแทนองค์กรในงานสาธารณะต่างๆ ผู้บริหารระดับสูงเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำมีทักษะในการแก้ไขปัญหาและวิกฤติต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

เฮลล์เรียเกล แจคสันและสโลคัม(Hellriegel, Jackson and Solocum, 2005 :28) องค์กรโดยทั่วไปจะแบ่งผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) และผู้บริหารระดับต้น (First Line Management) ผู้บริหารแต่ละระดับมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบแตกต่างกันไปตามประเภทขององค์กรและนโยบายการกระจายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบขององค์กรนั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ระดับทางการบริหารมี 3 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับมีหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ต่างกันทั้งนี้ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่อที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.2 ทักษะของผู้บริหาร

แม้ว่ากระบวนการในการบริหารซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับจะมีพื้นฐานในการปฏิบัติที่เหมือนกันแต่ก็จะมี ความแตกต่างกันในการใช้ทักษะด้านการบริหาร (Management Skills) ขอบเขตที่ผู้บริหารแต่ละระดับไปเกี่ยวข้อง ดังนี้

เอ็นส์ และเพจ (Ends and Page, อ้างถึงใน ยามีน เรื่องจรรยาบรรณ 2553) ได้เสนอแนะว่า ผู้นำทีมงานจะพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะการสื่อสาร ผู้นำทีมงานต้องสามารถสื่อสารกับสมาชิกของทีมงานได้ ทั้งแบบตัวต่อตัวและกับทีมงานได้อย่างมีคุณภาพ เพราะการสื่อสารที่ดีของหัวหน้าทีมจะช่วยสร้างความเข้าใจก่อให้เกิดความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีในระหว่างสมาชิกและระหว่างทีมงาน

2. ทักษะการวางแผน ผู้นำทีมงานจะต้องชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นมรรคผล

3. ทักษะการจัดองค์การ ผู้นำทีมงานต้องพิจารณาภารกิจหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งต้องปฏิบัติทั้งหมดแล้วนำมาจัดกลุ่มภารกิจ หรือหน้าที่ พร้อมทั้งกำหนดบุคคล ขอบเขต อำนาจหน้าที่ ในการปฏิบัติงานและทรัพยากรสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดรูปแบบการติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน

4. ทักษะการสอนแนะ ผู้นำทีมงานต้องสอนหรือแนะนำสมาชิกทีมงานได้ เรียนรู้วิธีการปฏิบัติอย่างละเอียด อาจรวมถึงการสาธิตทำให้ดูเป็นตัวอย่าง นอกจากนี้วิธีนี้ยังต้องให้ความช่วยเหลือสมาชิกในการวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน เสนอแนะวิธีแก้ปัญหาคือข้อบกพร่องต่าง ๆ

5. ทักษะการจูงใจ ผู้นำทีมงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับพื้นฐานความต้องการของบุคคล พฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงวิธีการและเทคนิคที่ใช้จูงใจสมาชิกทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายของทีมงานได้

6. ทักษะการเจรจาต่อรอง ต้องสามารถเจรจาท่องกับสมาชิกแต่ละคนในทีมงานเกี่ยวข้องกับงานและบทบาทให้ทุกฝ่ายเข้าใจความคาดหวังที่พึงประสงค์ร่วมกัน และยังรวมถึงการเจรจากับบุคคลนอกทีมงานในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ทักษะทั้ง 6 ด้านเป็นทักษะสำคัญที่ผู้นำทีมงานจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น สิ่งที่พึงตระหนัก คือ ทักษะเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับทักษะอื่น ๆ อีก เช่น ทักษะการสื่อสารจะครอบคลุมถึงการฟัง การตีความและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ฉะนั้นในการพัฒนาทักษะแต่ละด้านต้องดำเนินการอย่างครบวงจรและเป็นระบบ

สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2554) สำหรับทักษะในการบริหารงานนั้น มีนักวิชาการ ครู อาจารย์ พูดยกกันมามากมายซึ่งคงหนีไม่พ้นในเรื่องของ เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด และเก่งดำเนินชีวิต

1. เก่งงาน ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นบุคคลที่ทำงานเก่ง มีการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานของตนเองตลอดเวลา อีกทั้งต้องผ่านประสบการณ์ในการทำงานมานานพอสมควร ซึ่งการเป็นผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นคนที่สอนงานลูกน้องได้ เมื่อลูกน้องเกิดปัญหาในการทำงาน ฉะนั้นหากผู้บริหารทำงานไม่เป็นหรือไม่เคยผ่านงานด้านนั้นๆ มาเลย ผู้บริหารผู้นั้นคงไม่สามารถอธิบายหรือสอนลูกน้องให้เข้าใจในงานได้

2. เก่งคน เนื่องจากการทำงานของผู้บริหารจะต้องทำงานเกี่ยวกับคน กล่าวคือ ต้องดูแลลูกน้อง อีกทั้งต้องรับฟังคำสั่งของเจ้านาย ดังนั้นศิลปะในการทำงานร่วมกันกับคน จึงมีความสำคัญอย่างมากสำหรับการเป็นนักบริหารที่ดี เช่น ต้องเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ ต้องเป็นนักสื่อสาร

ต้องเป็นครูหรือแบบอย่างที่ดีของลูกน้อง ต้องเป็นคนที่รู้จักวางตน ต้องเป็นคนที่รู้จักมารยาทของสังคม ฯลฯ ดังนั้น การทำงานเก่งอย่างเดียว ก็ไม่สามารถผลักดันให้ผู้บริหารก้าวสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น แต่การรวมจิตใจคนหรือการเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรจะทำให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำในสังคมในองค์กร ได้มากกว่าการทำงานเก่ง

3. เก่งคิด งานของผู้บริหารจำเป็นอย่างมากจะต้องใช้ความคิด โดยเฉพาะงานของผู้บริหารระดับสูง ยิ่งมีความจำเป็นจะต้องใช้ความคิดที่มากยิ่งขึ้น เช่น ผู้บริหารจะคิดถึงเรื่องของการไรขาดทุนขององค์กร ผู้บริหารจะต้องคิดเรื่องของการพัฒนางานอยู่เสมอ ผู้บริหารที่ดีเมื่อเกิดปัญหาจะต้องใช้ความคิดในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ผู้บริหารที่ดีต้องใช้ความคิดในการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ อยู่เสมอ

4. เก่งดำเนินชีวิต บางคนเป็นผู้บริหารที่เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด แต่ขาดทักษะในการดำเนินชีวิต ก็ทำให้อายุขัยของตนเองสั้นลงเหมือนกัน ดังนั้นทักษะในการดำเนินชีวิตจึงมีความสำคัญพอๆกับทักษะในการทำงาน การเป็นผู้บริหารที่ดีควรแบ่งเวลาสำหรับดูแลสุขภาพร่างกายของตน ผู้บริหารที่ดีควรแบ่งเวลาสำหรับออกกำลังกาย ผู้บริหารที่ดีต้องแบ่งเวลาสำหรับการดูแลครอบครัว อีกทั้งต้องแบ่งเวลาสำหรับพักผ่อน นั่งสมาธิ เพื่อผ่อนคลายความเครียดที่เกิดจากการสะสมของการทำงาน

ทั้ง 4 ข้อข้างต้นดังกล่าวคือทักษะของผู้บริหาร สำหรับในยุคปัจจุบันเราต้องยอมรับว่าผู้บริหารต้องทำงานหนักกว่าในอดีต ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองหลายด้านกว่าในอดีต เนื่องจากเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ตลอดเวลา ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจะต้องเรียนรู้งานด้านประชาสัมพันธ์เพิ่มเติมเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ตนเองและองค์กร ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นคนที่ต้องอดทนต่อแรงเสียดทานซึ่งมีมากกว่าในอดีต

“แคทซ์ (Katz ,2554 อ้างถึงใน กัลยาณี สูงสมบัติ2011) ทักษะทางการบริหารหรือการจัดการ (Managerial Skills) ย่อมมีความสำคัญต่อผู้บริหารในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโดยผันแปรไปตามระดับชั้นขององค์กรทักษะหรือความชำนาญ (Skill) คือ ความสามารถในการนำความรู้ความชำนาญมาปฏิบัติ ทักษะของผู้บริหารที่สำคัญมี 3 อย่าง คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค(Technical Skills) คือความรู้ความสามารถในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการและกรรมวิธีในการปฏิบัติงาน เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับงานด้านปฏิบัติการ เช่น หัวหน้าพนักงานขายก็จำเป็นต้องรู้เทคนิคการขาย หัวหน้าคนงานก็ต้องรู้เทคนิคในการใช้เครื่องมือ เป็นต้น

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นความพยายามเพื่อให้เกิดความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการเสริมสร้างบรรยากาศเป็นทักษะที่ใช้สำหรับการติดต่อสื่อสารทักษะการสร้างความสัมพันธ์ เช่น ผู้บริหารต้องสามารถเข้ากับคนได้ทุกระดับชั้นสามารถพูดคุยเข้าใจได้ง่าย สามารถชักจูงโน้มน้าวใจผู้อื่นได้เป็นต้น

3. ทักษะด้านการประสมแนวความคิด (Conceptual Skill) คือความสามารถในการมองภาพรวมเพื่อที่จะได้ทราบถึงองค์ประกอบของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเป็นนักคิดนักวิเคราะห์ และเข้าใจความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้นเพื่อนำมาใช้ประโยชน์กับองค์การหรือการบริหารงานของตนเอง เป็นทักษะด้านเชาวน์ไหวพริบ การมีวิสัยทัศน์ และความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับระบบทั้งหมดผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหา ไม่ว่าจะปัญหาเฉพาะหน้าหรือระยะยาวสามารถชี้แนะองค์กรให้ก้าวไปยังทิศทางที่ถูกต้องในอนาคต

กล่าวโดยสรุปภาวะผู้นำของบริหารในยุคปัจจุบันต้องใช้ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านการประสมแนวคิดทางการบริหารที่มากขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จในองค์กร

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการบริหารและทักษะของการบริหาร

มงคล นาคประสม (2553) ทักษะด้านความคิดจะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเมื่ออยู่ในระดับบริหารที่สูงขึ้น ขณะที่ทักษะด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงในระดับบริหารที่สูงขึ้น เนื่องจากผู้บริหารในระดับที่สูงจะเข้ามาดูแลรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับการผลิตและด้านเทคนิคน้อยลงแต่จะเน้นไปที่การมองภาพรวมขององค์กรและทิศทางที่จะพัฒนาไปขององค์กรมากกว่า ส่วนทักษะด้านคน ยังคงมีความสำคัญอย่างมากในทุกระดับของการบริหารเพราะทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับคน

กัลยาณี สูงสมบัติ (2554) ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการบริหารและทักษะการบริหาร ผู้นำแต่ละระดับใช้ทักษะต่างกัน ผู้บริหารระดับสูงจะใช้ทักษะด้านความคิดมากที่สุดเพราะมีหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย ต้องมีวิสัยทัศน์และต้องสามารถแก้ไขปัญหาได้ดีผู้บริหารระดับกลางเป็นตัวกลางที่เชื่อมโยงระหว่างผู้นำระดับสูง และผู้นำระดับต้น จึงจำเป็นต้องอาศัยทักษะด้านการสื่อสาร (Information Skill) และทักษะในการคิดรูปแบบการทำงาน (Design Skill) ผู้บริหารระดับต้นใช้ทักษะด้านเทคนิคมากที่สุดเพราะหน้าที่สำคัญของผู้บริหารระดับนี้ยังต้องเกี่ยวข้องกับระดับปฏิบัติการอยู่ค่อนข้างมาก ต้องควบคุมงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

โบวี วูด และ โดเวล (Bovee, Wood, and Dovel, 1993) กล่าวว่า ทักษะด้านบุคคล แม้จะเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ในปริมาณที่ใกล้เคียงกัน แต่ผู้บริหารระดับต้นต้องใช้ทักษะด้านบุคคลกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือระดับปฏิบัติการเป็นหลัก ขณะที่ผู้บริหารระดับกลางต้องใช้

ทักษะด้านบุคคลกับทั้งผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับสูง เพื่อประสานงานระหว่างทั้งด้านบนและด้านล่าง ส่วนผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านบุคคลกับทุกคนทั้งองค์กรและนอกองค์กร

สถาบัน Development Dimension International (DDI, 2008-9) พบข้อมูลที่ได้จากการสำรวจว่าการที่ผู้บริหารภาครัฐของไทยจะสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างเต็มทีนั้นจำเป็นต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership Skills) บุคลิกภาพหรือรูปแบบการบริหาร (Personality/ Personal Style) วิสัยทัศน์และทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic or Visionary Skills) ทักษะการบริหารคน (Interpersonal Skills) และทักษะการบริหารจัดการ (Business/Management Skills) ทั้งนี้ความเข้มแข็งเกี่ยวกับทักษะการเป็นผู้นำนับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารทั้งในระดับสากล เอเชีย และไทยสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กร

กล่าวโดยสรุปผู้นำระดับล่างขององค์กรจะใช้ทักษะด้านเทคนิคมากที่สุด เพราะมีหน้าที่เกี่ยวข้องอยู่กับระดับปฏิบัติการ ต้องควบคุมงานให้สำเร็จเป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารระดับกลางใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุดเพราะเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้นำระดับสูงและผู้นำระดับล่าง ต้องอาศัยทักษะด้านการสื่อสาร (Information skill) และทักษะในการคิดรูปแบบการทำงาน (Design skill) ผู้บริหารระดับสูงจะใช้ทักษะด้านความคิดมากที่สุด หน้าที่สำคัญของผู้นำระดับนี้จะต้องเป็นผู้กำหนดนโยบาย ต้องมีวิสัยทัศน์สามารถแก้ไขปัญหาได้ดี

4. ข้อมูลทั่วไป บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

4.1 ความเป็นมา

ธุรกิจหลักของบริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) คือ การดำเนินธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าระบบสมาชิกแบบชำระเงินสดและบริการตนเองภายใต้ชื่อ “แม็คโคร” โดยจดทะเบียนก่อตั้งบริษัทในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2531 และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2537 มีหุ้นจดทะเบียนทั้งสิ้น 240 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท โดยนำออกจำหน่ายและเรียกชำระค่าหุ้นจนครบถ้วนแล้ว ณ สิ้นปี 2553 บริษัทฯ มีสาขาทั่วประเทศรวมทั้งสิ้น 48 สาขา ซึ่งแต่ละสาขาจะมีขนาดพื้นที่แตกต่างกันไปตามทำเลที่ตั้ง แบ่งเป็น 9 สาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และ 39 สาขาในต่างจังหวัด สาขาแต่ละแห่งตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสมและสะดวกต่อการเดินทางใช้บริการของลูกค้าสมาชิกทุกกลุ่มและนำเสนอสินค้าประเภทต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าสมาชิกในแต่ละทำเลที่ตั้ง

บริษัทฯ ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ให้แก่ลูกค้าสมาชิกจำนวนมากทั่วประเทศซึ่งประกอบธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมต่างๆ โดยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางถึงขนาดเล็ก ได้แก่ กลุ่มร้านค้าปลีกรายย่อย กลุ่มธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และจัดเลี้ยง (โฮเรก้า หรือ HoReCa: Hotel, Restaurant and Catering) กลุ่มสถาบันต่างๆ และกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพอิสระรวมถึงผู้ประกอบการบริการ

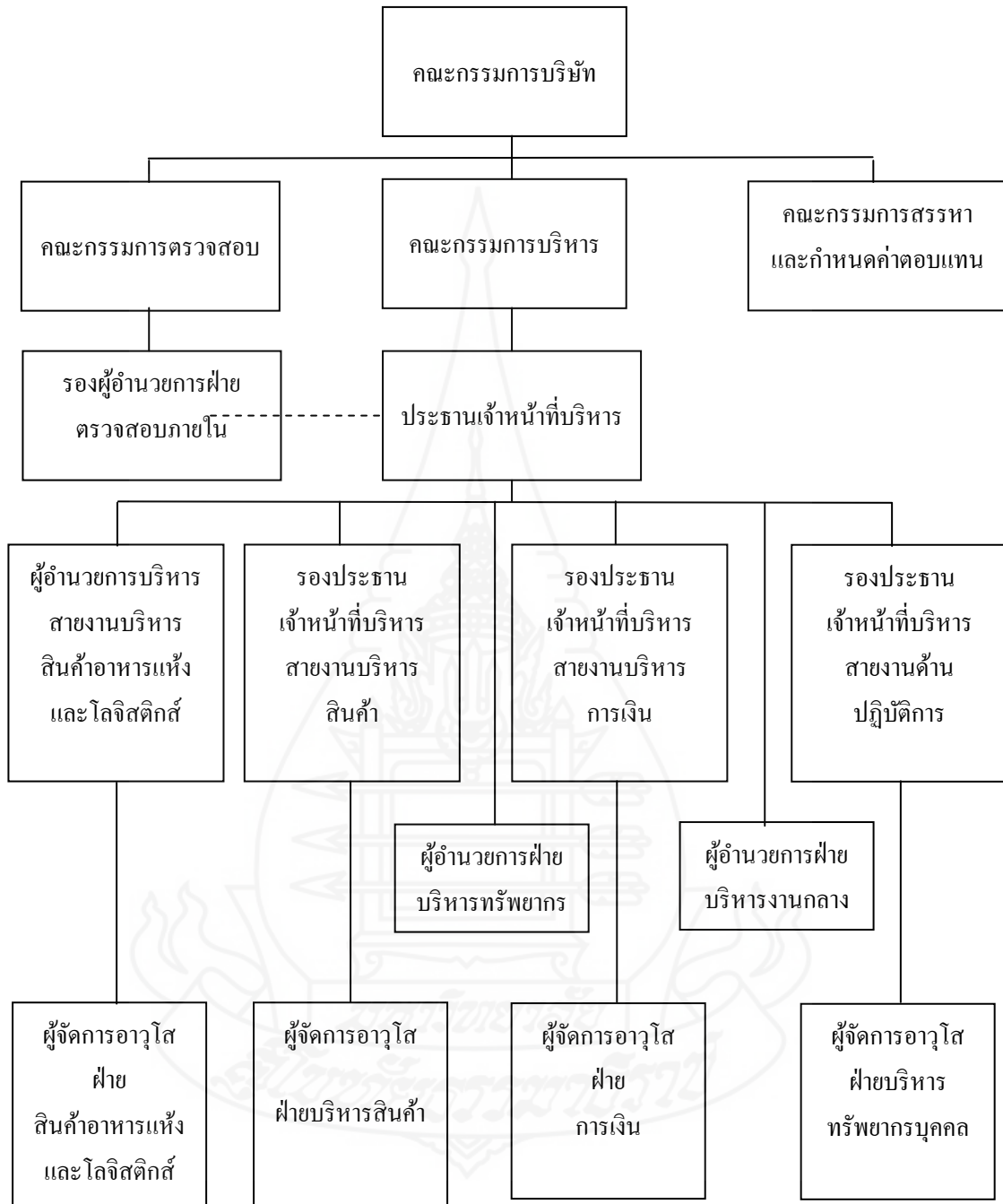
บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ตั้งอยู่ที่ 3498 ชั้น 2 ถนนลาดพร้าว แขวง คลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

4.2 โครงสร้างทางการบริหาร

บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) แบ่งสายงานบริหารเป็น 6 สายงานหลัก ดังแสดงในภาพที่ 2.3



โครงสร้างการจัดองค์กร



ภาพที่ 2.3 แผนผังองค์กร ของ บริษัท สยามเม็คโคร จำกัด (มหาชน)

แต่ละสาขานหลักมีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

1. สาขานสินค้าอาหารแห้งและ โลจิสติกส์ มีหน้าที่ในการบริหารสินค้าบริโภคอาหารแห้ง(Dry Food) บริหารงานด้านการจัดซื้อ การขายสินค้า บริหารต้นทุนสินค้า และหารายได้อื่นๆ (Other Income) บริหารและควบคุมสินค้า คลังสินค้า ด้านหน้าที่ โลจิสติกส์ บริหารการจัดส่งสินค้า และจัดเก็บสินค้าในคลังสินค้า ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ
2. สาขานบริหารสินค้า มีหน้าที่ในการบริหารสินค้าอุปโภค (Non food) บริหารงานด้านการจัดซื้อ การขาย บริหารต้นทุนสินค้า บริหารและควบคุมสินค้า คลังสินค้า และหารายได้อื่นๆ (Other Income)
3. สาขานบริหารทางการเงิน ทำหน้าที่ในการพยากรณ์และวางแผน (Forecasting and Planning) หน้าที่ในการตัดสินใจลงทุนและจัดหาเงินทุน (Investment and Financing Decision) เป็นตัวแทนขององค์กรทำการติดต่อกับตลาดการเงิน (Dealing with the Financial Market) และบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ขององค์กร
4. สาขานด้านปฏิบัติการ ทำหน้าที่ในการประสานงานระหว่างสาขานสินค้าอาหารแห้ง และสาขานบริหารสินค้า ทำหน้าที่บริหารการขายสินค้า จัดเรียงสินค้า บริหารคลังสินค้า
5. สาขานบริหารทรัพยากร ปฏิบัติงานด้านบริหารการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
6. สาขานบริหารงานกลาง ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งงานด้านธุรการ ทั้งองค์กร

ในแต่ละสาขานประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) คือ ผู้ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ผู้อำนวยการบริหาร รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้อำนวยการฝ่ายซึ่งรับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plans) องค์กร เช่น การวางแผนระดับองค์กร การตัดสินใจด้านกลยุทธ์ การใช้ทรัพยากรโดยรวมขององค์กร การเพิ่มสายผลิตภัณฑ์
2. ผู้บริหารระดับกลาง(Middle Management) คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการอาวุโส (Senior Manager) รับผิดชอบการวางแผนยุทธวิธี (Tactical Plans) ซึ่งจะเป็นไปตามแนวทางที่ผู้จัดการระดับสูงให้ไว้ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์กร.
3. ผู้จัดการระดับต้น (First-line Manager)คือผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย (Division Manager) และผู้จัดการแผนก (Section Manager) เป็นผู้ที่ดูแลรับผิดชอบในการปฏิบัติตามพันธกิจ (Missions) ที่ผู้จัดการอาวุโสให้ไว้ และสั่งการลงมา ทำการถ่ายทอดต่อไปให้แก่

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ลดหลั่นลงไปตลอดจนควบคุมดูแล (Monitoring) การปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

พรเพ็ญ เชี่ยวอร่าม (2543) และชมพูนุท อรรถอรเอก (2545) ศึกษาเรื่อง การทดสอบภาวะผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นผู้บริหารในอนาคต กรณีศึกษา : การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (สำนักงานใหญ่) เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ ศึกษาถึงภาวะผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชาในปัจจุบัน และประเมินประสิทธิภาพของผู้ได้บังคับบัญชาในการพัฒนาไปสู่การเป็นผู้นำ ซึ่งใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard's theory เป็นตัวแบบเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ t-test และ F-test ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อสัดส่วนภาวะผู้นำแบบมุ่งงานสูง-มุ่งสัมพันธ์สูง ในตัวพนักงาน และไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำของพนักงานเช่นเดียวกัน นอกจากนี้พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีสัดส่วนภาวะผู้นำในตนเอง แบบมุ่งงานสูง-มุ่งสัมพันธ์สูงมากที่สุด รองลงมาคือ แบบมุ่งงานต่ำ-มุ่งสัมพันธ์สูง แบบมุ่งงานสูง-มุ่งสัมพันธ์ต่ำ และแบบมุ่งงานต่ำ – มุ่งสัมพันธ์ต่ำ ตามลำดับ เมื่อประเมินประสิทธิภาพในการมีพฤติกรรมผู้นำแต่ละแบบตามสถานการณ์ต่างๆ ปรากฏว่า มีประสิทธิภาพต่ำจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงต่อไป สุริย์รัตน์ สินวิเชียรรัตน์ (2550: 64) และวันชัย โกลละสุดม (2549)

ทัศนีย์ จุลอคง และยุพิน อังสุโรจน์ (2552: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐจากผลการวิจัยองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐมีทั้งหมด 7 องค์ประกอบ เรียงลำดับค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การมีวิสัยทัศน์คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่างการเป็นผู้นำนวัตกรรมคุณภาพและเทคโนโลยีสารสนเทศคุณลักษณะทางวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างการมีพลังและแรงขับในตนเองสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาผู้ตามและการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานการพยาบาลเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า มีความสอดคล้อง ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบที่อธิบายถึงการมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารงานของผู้นำวิสัยทัศน์มองการณ์ไกลทั้งระยะสั้นและระยะยาวในการบริหารงานขององค์การอย่างสร้างสรรค์สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามรับรู้และสามารถปฏิบัติ

ได้จริงและเป็นผู้ให้ทิศทางชี้แนะแนวทางวิสัยทัศน์เป้าหมายขององค์กรรวมทั้งการมีกลยุทธ์จูงใจผู้ตามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอีกทั้งควรเป็นนักคิดนักวางแผนงานมีทักษะในการบริหารงานมีความสามารถในการเจรจาบริหารความขัดแย้งและนำองค์กรให้ก้าวหน้าสามารถกระตุ้นผู้อื่นให้เกิดความมุ่งมั่นเดินทางไปสู่เป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน

องค์ประกอบที่ 2 ด้านคุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่างเป็นองค์ประกอบที่อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำและคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานที่ดีคุณลักษณะผู้นำที่ดีการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานมีการควบคุมอารมณ์ที่ดีความซื่อสัตย์ โปร่งใสในการปฏิบัติงานเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่ทำให้ผู้นำมีความน่าเชื่อถือไว้วางใจรวมทั้งเป็นผู้ที่มนุษยสัมพันธ์ที่ดีการมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลทำให้สามารถนำบุคลากรและองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้คุณลักษณะด้านนี้จึงมีความสำคัญ

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการใช้นวัตกรรมคุณภาพและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาคุณภาพเป็นองค์ประกอบที่อธิบายถึงผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์มีความสามารถในการทำงานคุณภาพและงานวิจัยเพื่อพัฒนาการทำงานและมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถค้นคิดหรือนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน่วยงานผู้นำมีการพัฒนางานอยู่เสมอการนำความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนางานเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์พัฒนางานวิจัยปรับปรุงมาตรฐานการทำงานจะนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายนอกจากนี้ยังมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงานสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางด้านธุรกิจใช้ในการปฏิบัติงานได้

องค์ประกอบที่ 4 ด้านคุณลักษณะทางวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างเป็นองค์ประกอบที่อธิบายถึงลักษณะความเป็นวิชาชีพทางการแพทย์ในคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับลักษณะงาน ซึ่งงานวิชาชีพพยาบาลจำเป็นต้องมีบุคลิกทางกายภาพที่ดีมีความสง่าในวิชาชีพและบุคลิกที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานคือการแสดงออกถึงการแต่งกายที่สุภาพและมีร่างกายแข็งแรงเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในวิชาชีพพยาบาลนอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะวุฒิทางวิชาชีพ ได้แก่ สามารถเขียนบันทึกการพยาบาลได้ชัดเจนเข้าใจง่ายลักษณะส่วนบุคคลในวิชาชีพทางการแพทย์ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของหัวหน้าหรือผู้ป่วยมีประสิทธิผลได้คุณลักษณะทางวิชาชีพจึงเป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญของผู้บริหารและนำมาซึ่งภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลทางการแพทย์

องค์ประกอบที่ 5 ด้านการมีอำนาจและแรงขับในตนเองเป็นองค์ประกอบที่อธิบายถึงความมุ่งมั่นตั้งใจและมีแรงขับในการทำงานกล้าตัดสินใจกล้าเผชิญสถานการณ์การทำงานที่ยากลำบากด้านการมีอำนาจและแรงขับในตนเองที่จะทำงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจพยายามทำงานให้บรรลุผลสำเร็จมุ่งมั่นตั้งใจจริงที่จะเอาชนะอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 6 ด้านการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาผู้ตามเป็นองค์ประกอบที่อธิบายถึงการส่งเสริมสนับสนุนและการพัฒนาผู้ตามเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำควรมีเพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนางานและนำองค์การไปสู่ผลสำเร็จสนับสนุนผู้ตามและพัฒนาส่งเสริมผู้ตามให้มีความสามารถในการพัฒนางานรวมทั้งพัฒนาทีมงานสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ตามการส่งเสริมบุคลากรให้มีการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ในการทำงานและพัฒนาตนเองส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและการส่งบุคลากรไปอบรมวิชาการหรือศึกษาต่อในที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อนำความรู้ความสามารถมาพัฒนางานการอบรมจึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลเพราะการอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาของบุคลากรที่เพิ่มพูนความรู้ความชำนาญส่งเสริมความก้าวหน้าทำให้บุคคลพึงพอใจในงานและงานมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 7 ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานการพยาบาลเป็นองค์ประกอบที่อธิบายถึงผู้นำที่มีความรู้ทักษะความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาล ซึ่งมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้ในมาตรฐานการพยาบาลมีความรู้พื้นฐานในการวินิจฉัยการวางแผนการประเมินการพยาบาลและความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะทางการพยาบาลเนื่องจากในปัจจุบันการเจ็บป่วยของผู้ป่วยมีความซับซ้อนมากขึ้นวิชาชีพการพยาบาลจึงต้องพัฒนาให้มีความเจริญก้าวหน้ามีการพัฒนาองค์ความรู้ทางการพยาบาลที่ซับซ้อนขึ้นเพื่อช่วยเหลือผู้ป่วยโดยมีเทคโนโลยีเครื่องมือแพทย์ที่ทันสมัยในการรักษาผู้ป่วยพยาบาลต้องมีความรู้ทักษะและความชำนาญมากขึ้นในการปฏิบัติงาน

นิภาพร เจนกิจพาณิชย์กุล (2552: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ :กรณีศึกษาบริษัท ลินฟ็อกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ในทัศนะของพนักงานภาคปฏิบัติ ผลการวิจัยภาวะผู้นำในปัจจุบันเป็นภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำทั้ง 7 ลักษณะภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับได้ดังนี้ ลักษณะของกระบวนการควบคุม ลักษณะของกระบวนการสื่อสาร ลักษณะการใช้กระบวนการผู้นำ ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ลักษณะของกระบวนการปฏิสัมพันธ์ซึ่งมีอิทธิพลต่อกัน ลักษณะของแรงจูงใจ ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานทั้ง 7 ด้าน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านสัมพันธ์ภาพในการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความมั่นคง ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการและผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าด้านปัจจัยส่วนบุคคล เพศแตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานด้านความมั่นคง ด้านลักษณะงานที่ทำแตกต่างกัน อายุแตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานด้านค่าตอบแทน

และสวัสดิการ ด้านความมั่นคง ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านสภาพการทำงานแตกต่างกัน ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานด้านความมั่นคงด้านลักษณะงานที่ทำแตกต่างกัน ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความมั่นคง ด้านลักษณะงานที่ทำแตกต่างกัน อายุงานแตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานด้านสภาพการทำงานแตกต่างกัน ระดับรายได้แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสัมพันธภาพในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านสภาพการทำงานแตกต่างกัน และแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความมั่นคง ด้านการปกครอง บังคับบัญชา ด้านสัมพันธภาพในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านสภาพการทำงาน

พรพิรุณ คุณิพงษ์ (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร : กรณีศึกษาสวนสัตว์ดุสิต พบว่า ผู้นำองค์กรเน้นการเปลี่ยนแปลงและระดับวัฒนธรรมองค์กรของสวนสัตว์ดุสิตในระดับปานกลาง และพบว่าภาวะผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรของสวนสัตว์ดุสิตมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง

วิวัฒน์ สุคันธศิลป์ และศรีธยา กฤษณคุปต์ (2548) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในองค์กร กรณีศึกษากลุ่มน้ำตาล เครือ ที.ซี.ซี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เทคนิคในการรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะเป็นการวิจัยเชิงพรรณนาผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นปัจจัยที่เอื้อและส่งเสริม (enable) การกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน ทั้งองค์กรและประเมิณผลลัพธ์จากที่คาดหวังไว้ และที่สำคัญคือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) การปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง (role model) ภาวะผู้นำเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้เพราะแท้จริงภาวะผู้นำมีส่วนเกี่ยวข้องกับคุณภาพของการบริหารจัดการ และการดำเนินการในทุก ๆ เรื่อง

สุชาดา วสันตพันธ์ (2548) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ ผลของภาวะผู้นำ และระดับความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร บริษัท ไทย-เยอรมัน เซรามิค อินดัสทรี จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษาผลของภาวะผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบต่างๆ กับผลของภาวะผู้นำ และศึกษาระดับความคิดสร้างสรรค์ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบต่างๆ กับระดับความคิดสร้างสรรค์ผลการศึกษารูปได้ว่า ผู้บริหารระดับต้นของบริษัทฯ มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับ

ปานกลาง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ และผลของภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลของภาวะผู้นำสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ในทางลบกับผลของภาวะผู้นำ นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารระดับต้นของบริษัทฯ มีความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับปานกลาง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยเฉพาะปัจจัยการจัดการแบบวางเฉยเชิงรุกมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับระดับความคิดสร้างสรรค์ ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ในทางลบกับระดับความคิดสร้างสรรค์ ส่วนผลการศึกษาศึกษาการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545: บทคัดย่อ) ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลองและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานไม่พัฒนาขึ้น แต่มีแนวโน้มความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมฯ สูงกว่ากลุ่มนิสิตที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุทัศน์ อนุพันธ์ (2542) ศึกษาเรื่องการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ในทัศนะของกรรมการโรงเรียน และครูอาจารย์ที่สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า กรรมการโรงเรียน และครูอาจารย์มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมากถึง 5 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านคุณธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

คริสติน่า อไลดา ฮุยซาเมน (Christina Alida Huysamen, 2002) แห่งคณะทรัพยากรมนุษย์ Rand Afrikaans University ได้ศึกษาพฤติกรรมและบุคลิกภาพของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับระดับความคิดสร้างสรรค์อย่างมีนัยสำคัญมากกว่าภาวะผู้นำแบบอื่น

คาร์เลสแมนน์ และแวร์ริง (Carless Mann and Wearing, อ้างถึงในสุชาติ วสันตพันธ์ 2548: 64) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการระดับกลางของธนาคารในประเทศออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ทั้งส่วนบุคคล และแบบกลุ่มได้

โซลิก คาโฮ และอโวลิโอ (John J.Solik, Surinder S.Kahai and Bruce J.Avolio; อ้างถึงในสุชาดา วสันตพันธ์ 2548 :64) ได้ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความคิดสร้างสรรค์ของกลุ่ม พบว่า การทำงานของกลุ่มที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสามารถแสดงระดับความคิดและการแก้ไขปัญหาได้ดีกว่ากลุ่มที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

หวาง และซานโต (Wang and Sato; อ้างถึงใน วิชาญ รัตนมงคลศักดิ์ 2546) ได้ศึกษารูปแบบผู้นำ และความมีประสิทธิภาพขององค์กร ในการร่วมทุนระหว่างจีน และญี่ปุ่น พบว่า ลักษณะผู้นำทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความสนใจความรู้สึของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความน่าไว้วางใจ และด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยลักษณะผู้นำ ด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์สูงที่สุดกับความพึงพอใจในงานรองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ด้านตั้งความหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านในใจความรู้สึของผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจ

จากการทบทวนทั้งหมดสามารถพิจารณาว่า บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) มีลักษณะการทำงานที่ต้องการประสิทธิผลสูง จึงเลือกใช้ พฤติกรรมภาวะผู้นำ The Ohio State Studies มาใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้นำควรต้องมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นทั้งสองมิติ คือ มุ่งงานสูง และมุ่งคนสูง ซึ่งเป็นยุทธวิธีในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเติบโตทางธุรกิจ ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน โดยมีรายละเอียดของวิธีการดำเนินการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษานี้ได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.1 ประชากร

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ พนักงานของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลางมีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 443 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

1.2.1 **ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)** ใช้วิธีการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นทางสถิติร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง ร้อยละ 5 ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

โดย n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง

$$\text{แทนค่า } n = \frac{443}{1 + 443 (0.05^2)} = 210.2 \text{ หรือ } 211 \text{ คน}$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจึงมีจำนวนไม่น้อยกว่า 211 คน

1.2.2 **วิธีการสุ่มตัวอย่าง (Sampling Method)** ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกตามหน่วยงานทั้ง 11 ส่วนงาน ได้จำนวนตัวอย่าง 212 คน ซึ่งสุ่มตัวอย่างแบบระบบ (Systematic Random Sampling) ในแต่ละหน่วยงานเพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่าง 212 คน ต่อไป ดังนี้

หน่วยงาน	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
ฝ่ายบุคคล	16	8
ฝ่ายควบคุมคุณภาพ	21	10
ฝ่ายจัดซื้อ	82	39
ฝ่ายคลังสินค้า	40	19
ฝ่ายบัญชีการเงิน	65	31
ฝ่ายกฎหมาย	8	4
ฝ่ายตรวจรับสินค้า	54	26
ฝ่ายการตลาด	38	18
ฝ่ายตรวจสอบภายใน	12	6
ฝ่ายปฏิบัติการ	90	43
ฝ่ายปฏิบัติการคอมพิวเตอร์	17	8
รวม	443	212

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยพัฒนาแบบสอบถามตามกระบวนการสร้างเครื่องมือและดำเนินการหาประสิทธิภาพเครื่องมือดังนี้

2.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามีขั้นตอน ดังนี้

2.1.1 ศึกษาหลักการสร้างแบบสอบถามการวิจัย และกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา

2.1.2 ศึกษาข้อมูลจาก เอกสาร บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางนำมาสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม

2.1.3 กำหนดประเด็นและขอบเขตของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1.4 ร่างแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ลักษณะคำถามเป็นคำถามประเภทมีคำตอบให้เลือก (Multiple Choices) จำนวนทั้งสิ้น 6 ข้อ ประกอบด้วยข้อมูลด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา สาขาที่สำเร็จการศึกษา ระดับตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ลักษณะคำถามเป็นคำถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) จำนวนทั้งสิ้น 26 ข้อ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่

5	หมายถึง	มีการปฏิบัติมากที่สุด
4	หมายถึง	มีการปฏิบัติมาก
3	หมายถึง	มีการปฏิบัติปานกลาง
2	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อย
1	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open Ended)

2.2 การหาประสิทธิภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การหาประสิทธิภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาดำเนินการดังนี้

2.2.1 กำหนดหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน (ตามรายชื่อในภาคผนวก ก) ให้คะแนนแต่ละข้อคำถามการศึกษา เพื่อแสดงว่าคำถามสอดคล้องกับการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) โดยผู้ศึกษาจะเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับหรือมากกว่า 0.5 ไปใช้ในการศึกษา

2.2.2 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.2.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าเท่ากับ 0.98

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลงานศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน โดยทำการจัดเก็บข้อมูลในเดือนมีนาคม 2555 ด้วยวิธีการส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 212 ฉบับ และได้รับกลับคืนมาจำนวน 212 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

แบบสอบถามที่ได้รับกลับมาก็จะทำการตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถาม และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

4.2 ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้างนี้จะใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้

4.2.1 สถิติเชิงพรรณนา (*Descriptive Statistics*) ใช้วิเคราะห์แบบสอบถาม ได้แก่

- 1) ค่าความถี่ (*Frequency*)
- 2) ค่าร้อยละ (*Percentage*)
- 3) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (*Arithmetic Mean*)
- 4) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*Standard Deviation :SD*)

4.2.2 สถิติอ้างอิง (*Inferential Statistics*) ใช้วิเคราะห์แบบสอบถาม ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์ *t-test*
- 2) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว
- 3) การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด

(*Least – Significant Different :LSD*)

4.2.3 การวิเคราะห์เนื้อหา (*Content Analysis*) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4.3 การกำหนดเกณฑ์การแปลผลของค่าเฉลี่ยเลขคณิต

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้ศึกษานำเสนอการแปลผลของค่าเฉลี่ย กำหนดเป็น 5 ระดับ (Best, 1970 :190) ดังนี้

<u>ระดับคะแนนเฉลี่ย</u>	<u>ความหมาย</u>
4.50 – 5.00	ระดับภาวะผู้นำ มากที่สุด
3.50 – 4.49	ระดับภาวะผู้นำ มาก
2.50 – 3.49	ระดับภาวะผู้นำ ปานกลาง
1.50 – 2.49	ระดับภาวะผู้นำ น้อย
1.00 – 1.49	ระดับภาวะผู้นำ น้อยที่สุด



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษา เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)” ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำกรอบแนวคิดของรูปแบบพฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งคน มาใช้ในการศึกษา โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงาน สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามได้ จำนวน 212 ราย จากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้จำนวน 212 ราย ซึ่งเป็นตัวแทนของประชากร ทั้งหมด 443 ราย คิดเป็นร้อยละ 100

ผู้ศึกษาได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยการวิเคราะห์ได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน เนื่องจากไม่มีผู้แสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในส่วนท้ายของแบบสอบถาม ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาได้นำ อักษรย่อและสัญลักษณ์มาใช้ ดังนี้

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการศึกษา

n แทน จำนวนตัวอย่าง

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

SD แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

t แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบที

F แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบเอฟ

df แทน ชั้นแห่งความอิสระ (Degree of Freedom)

SS แทน ผลบวกกำลังสอง (Sum of Squares)

MS แทน ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสอง (Mean of Squares)

Sig. แทน ระดับนัยสำคัญของการทดสอบ

* แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด และประสบการณ์การทำงาน โดยวิธีการแจกแจงความถี่ และร้อยละ เสนอเป็นตาราง ตามรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน) (n=212)	ร้อยละ (100.00)
1. เพศ		
ชาย	77	36.32
หญิง	135	63.68
2. อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	9	4.25
25 - 35 ปี	120	56.60
36 - 45 ปี	58	27.36
46 ปี ขึ้นไป	25	11.79
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	13	6.13
ปริญญาตรี	134	63.21
สูงกว่าปริญญาตรี	65	30.66
4. ตำแหน่งงาน		
ผู้จัดการ	90	42.45
ผู้ช่วยผู้จัดการ	37	17.45
พนักงาน	85	40.10

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน) (n=212)	ร้อยละ (100.00)
5. หน่วยงานที่สังกัด		
ฝ่ายบุคคล	8	3.77
ฝ่ายควบคุมคุณภาพ	10	4.72
ฝ่ายจัดซื้อ	39	18.40
ฝ่ายคลังสินค้า	19	8.96
ฝ่ายบัญชีการเงิน	31	14.62
ฝ่ายกฎหมาย	4	1.89
ฝ่ายตรวจรับสินค้า	26	12.27
ฝ่ายการตลาด	18	8.49
ฝ่ายตรวจสอบภายใน	6	2.83
ฝ่ายปฏิบัติการ	43	20.28
ฝ่ายปฏิบัติการคอมพิวเตอร์	8	3.77
6. ประสบการณ์การทำงานใน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)		
น้อยกว่า 1 ปี	37	17.45
1 - 5 ปี	97	45.75
6 - 10 ปี	57	26.89
11 ปี ขึ้นไป	21	9.91

จากตารางที่ 4.1 พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏดังนี้
เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.68 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 36.32
อายุ ส่วนใหญ่มีอายุ 25 - 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.60 รองลงมา มีอายุ 36 - 45 ปี คิดเป็น
ร้อยละ 27.36 และน้อยที่สุดมีอายุน้อยกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.25

ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 63.21
รองลงมา สำเร็จการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 30.66 และน้อยที่สุดสำเร็จ
การศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 6.13

ตำแหน่งงาน พบว่า มากที่สุดทำงานในตำแหน่งผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 42.45 รองลงมา ทำงานในตำแหน่งพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 40.10 และน้อยที่สุดทำงานในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 17.45

หน่วยงานที่สังกัด มากที่สุดมีหน่วยงานที่สังกัด คือฝ่ายปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 20.28 รองลงมา สังกัดฝ่ายจัดซื้อ คิดเป็นร้อยละ 18.40 และน้อยที่สุดสังกัดฝ่ายกฎหมาย คิดเป็นร้อยละ 1.89

ประสบการณ์การทำงานใน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) มากที่สุดมี ประสบการณ์การทำงาน 1 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.75 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงาน 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.89 และน้อยที่สุดมีประสบการณ์การทำงาน 11 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 9.91

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านพฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งคน จะแสดงค่าสถิติพื้นฐานของค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเสนอเป็นตาราง ตามรายละเอียดในตารางที่ 4.2 ถึง 4.4

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ในด้านพฤติกรรมมุ่งงาน

พฤติกรรมมุ่งงาน	\bar{X}	SD	ระดับภาวะผู้นำ
1. การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	3.78	0.76	มาก
2. การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด	3.86	0.78	มาก
3. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละงานไว้ อย่างชัดเจน	3.73	0.79	มาก
4. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งไว้ อย่างชัดเจน	3.67	0.79	มาก
5. การมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละตำแหน่งได้ อย่างเหมาะสม	3.67	0.80	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

พฤติกรรมมุ่งงาน	\bar{X}	SD	ระดับภาวะผู้นำ
6. การชี้แนะและแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.70	0.84	มาก
7. การให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.73	0.83	มาก
8. การแก้ไขปัญหาและข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.76	0.84	มาก
9. การค้นหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น	3.72	0.78	มาก
10. การประสานความร่วมมือและลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.76	0.83	มาก
11. การให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.77	0.83	มาก
12. การกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	3.78	0.83	มาก
13. การประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม	3.74	0.86	มาก
14. การมุ่งความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด	3.96	0.76	มาก
รวม	3.76	0.42	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ในด้านพฤติกรรมมุ่งงานตามการรับรู้ของพนักงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.76$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยอันดับแรกคือ การมุ่งความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด ($\bar{X}=3.96$) รองลงมา คือ การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ($\bar{X}=3.86$) และน้อยที่สุดคือ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน และการมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมเท่ากัน ($\bar{X}=3.67$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ในด้านพฤติกรรมมุ่งคน

พฤติกรรมมุ่งคน	\bar{X}	SD	ระดับภาวะผู้นำ
1. การแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ เป็นระยะๆ	3.81	0.81	มาก
2. การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้ บังคับ บัญชา	3.77	0.81	มาก
3. การเคารพต่อความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.79	0.83	มาก
4. การยอมรับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.76	0.77	มาก
5. การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.81	0.82	มาก
6. การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค	3.76	0.87	มาก
7. การให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม	3.83	0.84	มาก
8. การให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อประสบปัญหา	3.76	0.83	มาก
9. การส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาความรู้ความสามารถ	3.79	0.91	มาก
10. การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม	3.72	0.84	มาก
11. การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน			
12. การสร้างความเชื่อมั่นใน การปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.77	0.95	มาก
13. การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	3.79	0.86	มาก
รวม	3.78	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ในด้านพฤติกรรมมุ่งคนตามการรับรู้ของพนักงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.78$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยอันดับแรก คือ การให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม ($\bar{X}=3.83$) รองลงมา คือ การแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะๆ และการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\bar{X}=3.81$ เท่ากัน) และน้อยที่สุดคือ การสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา $\bar{X}=3.72$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม

ภาวะผู้นำ	\bar{X}	SD	ระดับภาวะผู้นำ
พฤติกรรมมุ่งงาน	3.76	0.42	มาก
พฤติกรรมมุ่งคน	3.78	0.54	มาก
รวม	3.77	0.45	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางบริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ตามการรับรู้ของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.77$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 2 ด้าน โดยอันดับแรก คือ ภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมมุ่งคน ($\bar{X}=3.78$) และภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมมุ่งงาน ($\bar{X}=3.76$)

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางบริษัท แม็คโคร จำกัด (มหาชน) ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ใช้สถิติการทดสอบที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวโดยเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) โดยมีสมมติฐานในการศึกษา คือ พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกัน ซึ่งจำแนกออกเป็นสมมติฐานย่อยในตารางที่ 4.5 ถึง 4.11

3.1 พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกัน

H_0 : พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.5 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
จำแนกตามเพศ

ภาวะผู้นำ	เพศ	\bar{X}	df	t	Sig.
พฤติกรรมมุ่งงาน	ชาย	3.77	210	0.37	0.71
	หญิง	3.75			
พฤติกรรมมุ่งคน	ชาย	3.81	210	0.64	0.52
	หญิง	3.76			
รวม	ชาย	3.79	210	0.56	0.58
	หญิง	3.76			

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน

3.2 พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกัน

H_0 : พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.6 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง
จำแนกตามอายุ

ภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
พฤติกรรมมุ่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.21	2	0.10	0.58	0.56
	ภายในกลุ่ม	37.33	209	0.18		
	รวม	37.54	211			
พฤติกรรมมุ่งคน	ระหว่างกลุ่ม	0.10	2	0.05	0.18	0.84
	ภายในกลุ่ม	62.29	209	0.30		
	รวม	62.39	211			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.09	2	0.04	0.21	0.81
	ภายในกลุ่ม	43.23	209	0.21		
	รวม	43.32	211			

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงาน บริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน



3.3 พนักงาน บริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกัน

H_0 : พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา

ภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
พฤติกรรมมุ่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.24	2	0.12	0.67	0.51
	ภายในกลุ่ม	37.30	209	0.18		
	รวม	37.54	211			
พฤติกรรมมุ่งคน	ระหว่างกลุ่ม	0.02	2	0.01	0.02	0.98
	ภายในกลุ่ม	62.38	209	0.30		
	รวม	62.39	211			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.05	2	0.02	0.11	0.90
	ภายในกลุ่ม	43.27	209	0.21		
	รวม	43.32	211			

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน

3.4 พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกัน

H_0 : พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน

H₁: พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามตำแหน่งงาน

ภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
พฤติกรรมมุ่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.77	2	0.88	5.17*	0.01
	ภายในกลุ่ม	35.77	209	0.17		
	รวม	37.54	211			
พฤติกรรมมุ่งคน	ระหว่างกลุ่ม	1.62	2	0.81	2.79	0.06
	ภายในกลุ่ม	60.77	209	0.29		
	รวม	62.39	211			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.67	2	0.84	4.19*	0.02
	ภายในกลุ่ม	41.65	209	0.20		
	รวม	43.316	211			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง แตกต่างกันในด้านพฤติกรรมมุ่งงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านพฤติกรรมมุ่งคน ไม่แตกต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ต่อไปในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในด้านพฤติกรรมมุ่งงานเป็นรายคู่ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	\bar{X}	ผู้จัดการ	ผู้ช่วยผู้จัดการ	พนักงาน
ผู้จัดการ	3.86	-	0.23*	0.15*
ผู้ช่วยผู้จัดการ	3.63	-	-	0.08
พนักงาน	3.71	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พนักงานที่อยู่ในตำแหน่งงานผู้จัดการมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในด้านพฤติกรรมมุ่งงานมากกว่าพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งงานผู้ช่วยผู้จัดการและพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.5 พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกัน

H_0 : พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง

จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

ภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
พฤติกรรมมุ่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.64	6	0.11	0.60	0.73
	ภายในกลุ่ม	36.89	205	0.18		
	รวม	37.54	211			
พฤติกรรมมุ่งคน	ระหว่างกลุ่ม	1.13	6	0.19	0.63	0.70
	ภายในกลุ่ม	61.26	205	0.30		
	รวม	62.394	211			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.58	6	0.10	0.46	0.84
	ภายในกลุ่ม	42.74	205	0.21		
	รวม	43.32	211			

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน

3.6 พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์แตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกัน

H_0 : พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์แตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน

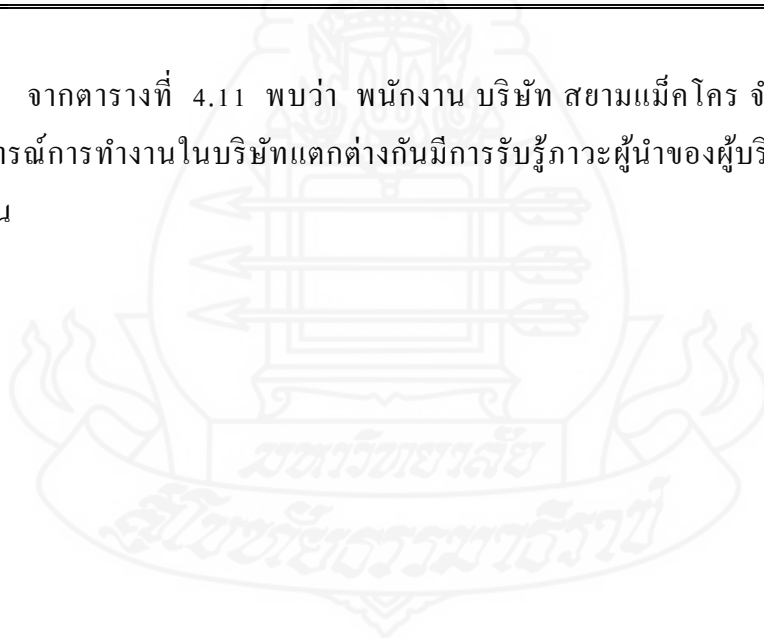
H_1 : พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์แตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง

จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในบริษัท

ภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
พฤติกรรมมุ่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.17	3	0.06	0.32	0.81
	ภายในกลุ่ม	37.36	208	0.18		
	รวม	37.54	211			
พฤติกรรมมุ่งคน	ระหว่างกลุ่ม	0.41	3	0.14	0.45	0.72
	ภายในกลุ่ม	61.99	208	0.30		
	รวม	62.39	211			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.20	3	0.07	0.32	0.81
	ภายในกลุ่ม	43.12	208	0.21		
	รวม	43.32	211			

จากตารางที่ 4.11 พบว่า พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์การทำงานในบริษัทแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)” ได้สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ตามการรับรู้ของพนักงาน

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ตามการรับรู้ของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ พนักงานของ บริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 443 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) จำนวน 212 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม ที่มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) 0.98

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษารับ-ส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 212 ฉบับ และได้รับกลับคืนมาจำนวน 212 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอ้างอิง ได้แก่ การวิเคราะห์ t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด

1.3 ผลการศึกษา

1.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 25 - 35 ปี สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการ มีหน่วยงานที่สังกัด คือ ฝ่ายปฏิบัติการ มีประสบการณ์การทำงาน 1 - 5 ปี

1.3.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.77$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

1) ด้านพฤติกรรมมุ่งงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.76$) และทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมากที่สุดคือ การมุ่งความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด ($\bar{X}=3.96$) และน้อยที่สุดคือ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน และการมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}=3.67$ เท่ากัน)

2) ด้านพฤติกรรมมุ่งคน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.78$) และทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมากที่สุดคือ การให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม ($\bar{X}=3.83$) และน้อยที่สุดคือ การสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}=3.72$)

1.3.3 การทดสอบสมมติฐาน

1) พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน

2) พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน

3) พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน

4) พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกัน โดยพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งผู้จัดการมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางด้านพฤติกรรมมุ่งงานมากกว่าพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการและพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่าง

6) พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่าง

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษา สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ได้ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ตามการรับรู้ของพนักงาน โดยภาพรวมภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางมีพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคนอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางมีพฤติกรรมที่มุ่งงานโดยมุ่งระบุงานและความรับผิดชอบที่เจาะจงของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างชัดเจน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การร่วมประสานกิจกรรมของพนักงาน การมุ่งความสำคัญของการกำหนดการทำงาน มุ่งการกำกับอย่างใกล้ชิด ทำให้พนักงานซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้มอบอำนาจการตัดสินใจในงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ ตลอดจนอำนาจที่สามารถใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อผลสำเร็จของงาน ด้านพฤติกรรมมุ่งคน คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง ที่มุ่งสร้างความไว้วางใจร่วมกัน โดยการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การให้ความสำคัญกับความรู้สึกและความต้องการ สร้างความใกล้ชิดทางจิตใจ และการเคารพความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรเพ็ญ เชี่ยวอร่าม (2543) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของ บริษัท มินิแบร์ไทย จำกัด ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางของ บริษัท มินิแบร์ไทย จำกัด มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์สูง มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด

2.2 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ตามการรับรู้ของพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากเป็นที่ยอมรับขององค์กร โดยบริษัทให้ความเสมอภาคเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน เนื่องจากลักษณะการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ ความแตกต่างทางกายภาพระหว่างเพศไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับขององค์กร

พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากอายุโดยเฉลี่ยของพนักงานในองค์กรไม่แตกต่างกันมากดังนั้นอายุจึงไม่ส่งผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุริย์รัตน์ สินวิเชียรรัตน์ (2550 : 64) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา บริษัท เอ็กซ์เซลเด็นท์รับเบอร์ จำกัด ผลสรุปได้ว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นไม่แตกต่างกัน

พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากว่าระดับการศึกษาของพนักงานส่วนมากสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ดังนั้นพนักงานส่วนใหญ่จึงมีความรู้ความเข้าใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน ในระดับสายการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน เข้าใจถึงอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งในการปฏิบัติงานต้องมีระดับผู้บริหารระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรงและโดยอ้อม

พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความรับผิดชอบในตำแหน่งงานของผู้จัดการที่สูงกว่าตำแหน่งพนักงาน ตำแหน่งพนักงานเป็นตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานประจำ ส่วนตำแหน่งผู้จัดการเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น โดยมีพนักงานเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ตำแหน่งผู้จัดการมีหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติการ ควบคุม และการแก้ไขปัญหา โดยผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้มอบหมายโดยการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้จัดการกำหนดการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวันชัย โกลละสุตม (2549) กล่าวว่า บุคคลในการมีส่วนร่วมเพื่อการบริหารงานหรือการจัดการภายในองค์กรประกอบด้วยผู้ได้บังคับบัญชา (ผู้บริหารระดับสูง) ผู้บริหารระดับกลาง (กลุ่มงานต่างๆ) และผู้ปฏิบัติงาน โดยทั่วไปขององค์กรแล้วจะมีข้อกำหนดไว้เป็นแนวทางอย่างชัดเจน ซึ่งทุกระดับต้องปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการเสมอ การมีส่วนร่วมเพื่อการจัดการในองค์กรจึงเป็นในทิศทางเพื่อการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องของการดำเนินการในแต่ละองค์ประกอบ ความจำเป็นของการมีส่วนร่วมอาจไม่ทั้งหมดของบุคคลในทุกระดับ อาจเฉพาะเพียงแต่ในระดับเดียวกันเท่านั้น หรือเหนือขึ้นไปในระดับหนึ่งก็เป็นไปได้ ลักษณะการมีส่วนร่วมของการจัดการภายในองค์กรมีรูปแบบต่างๆ ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

พนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากโครงสร้างองค์กรระบุหน้าที่การทำงานของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีผู้บริหารแต่ละระดับมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบหน่วยงานของตน มีโครงสร้างการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารเพื่อประสานงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงานอย่างใกล้ชิด โดยผู้บริหารซึ่งเป็นหัวหน้างานจะกำหนดความรับผิดชอบการทำงานของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการประสานกิจกรรมของพนักงาน

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาครั้งนี้ สามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะ สำหรับการนำไปใช้ในการศึกษาต่อไปได้ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

จากผลการศึกษา พบว่า ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางแตกต่างกันด้านพฤติกรรมมุ่งงาน ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญในการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงเป้าหมาย แผนการปฏิบัติงานที่พนักงานสังกัดในแต่ละหน่วยงาน สร้างจิตสำนึก การตระหนักถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบการทำงานร่วมกันโดยการมอบหมายงาน งาน โครงการให้ปฏิบัติเป็นการฝึกการทำงานในการเรียนรู้การทำงานใหม่ๆ และยังสามารถพิจารณาผลการปฏิบัติงานดังกล่าวใช้เพื่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

3.1.1 ด้านพฤติกรรมมุ่งงาน องค์กรควรพัฒนาให้ผู้บริหารระดับกลางมีภาวะผู้นำมากขึ้น โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมมุ่งงาน เช่น การจัดให้มีการสัมมนา ฝึกอบรมในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยสามารถใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลากๆ วิธีร่วมกัน เช่น การบรรยาย และการอภิปรายกลุ่ม วิธีการฝึกอบรมด้วยวิธีการเหล่านี้ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความเข้าใจและสร้างทัศนคติที่ดีต่อภาวะผู้นำทำให้การบริหารงานราบรื่น เป็นการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถนำหลักการและแนวคิดภาวะผู้นำใช้เป็นเกณฑ์ในการสรรหาคัดเลือกผู้บริหารในตำแหน่งงานได้อย่างเหมาะสม

3.1.2 ด้านพฤติกรรมมุ่งคน องค์กรควรกำหนดคกฏเกณฑ์ในการรักษามาตรฐานขององค์กรให้มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานในระดับนี้ โดยองค์กรควรมีการพัฒนาและปรับปรุงโดยการสร้างความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้มากขึ้น โดยการให้ความสำคัญกับพนักงาน การพัฒนาบุคคล การสร้างความไว้วางใจร่วมกัน โดยการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง โดยการนำหลักการและแนวคิดภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านพฤติกรรมมุ่งคนไปประยุกต์ให้เข้ากับพันธกิจ กลยุทธ์ และนโยบายขององค์กร รวมทั้งสามารถนำแบบวัดภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในการให้พนักงานประเมินองค์กร และองค์กรสามารถนำผลที่ได้มาประยุกต์ใช้กับองค์กรเพื่อปรับปรุงเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านพฤติกรรมมุ่งคน และองค์กรควรให้ความสำคัญกับพนักงานโดยการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับพนักงาน

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.3.1 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารในทุกระดับขององค์การ รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

3.3.2 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างต่อเนื่องเพื่อนำข้อมูลที่ได้มา เปรียบเทียบ และเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผลภาวะผู้นำที่ดีต่อไป





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

บรรณานุกรม

- กัลยาณี สูงสมบัติ (2554) *สื่อการสอน เทคนิคการจัดการสมัยใหม่*
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตีพิมพ์เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2554
- ชมพูนุท อรรถอรเอก (2545) “การทดสอบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นผู้บริหารในอนาคต กรณีศึกษา: การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (สำนักงานใหญ่)”
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ชัยฤทธิ์ ทองรอด (2550) “ภาวะผู้นำในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภายใต้วิกฤตเศรษฐกิจกับการอยู่รอดของอุตสาหกรรม” ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ถาวร เกียรติทับทิว และพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2540) “รายงานวิจัยรูปแบบภาวะผู้นำในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณี 6 กระทรวงหลักของไทย . สงขลา” มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คณะวิทยาการจัดการ
- ทัศนีย์ จุลอตุณ และยุพิน อังสุโรจน์ (2552) “การศึกษาของคัมภีร์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ” วารสารสภาการพยาบาล ปีที่ 24 ฉบับที่ 4 ตุลาคม-ธันวาคม 2552
- ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) “หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัย”
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- นภวรรณ คณานุกรักษ์ (2552) *วารสารวิชาการ ภาวะผู้นำเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ* มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ปีที่ 29 ฉบับที่ 4 เดือนตุลาคม - ธันวาคม 2552 หน้า 141-142 นิตยสารผู้จัดการ 360 องศา.(2554)
- นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546) ภาวะผู้นำ:พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร อินโนกราฟฟิกส์
- นิภาพร เจนกิจพาณิชย์กุล (2552) ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาบริษัท ดินฟ็อกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน วิทยานิพนธ์มหาวิทยลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีบริษัทสยามแม่โคร จำกัด (มหาชน) รายงานประจำปี (2553)
- ประทีป บินชัย และนิพนธ์ กินาวงศ์ (2004) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร พิษณุโลก 65000

- พรพิรุณ คุณิพงษ์ (2546) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร : กรณีศึกษาสวนสัตว์
ดุสิต การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- พรเพ็ญ เชี่ยวอร่าม (2543: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของ บริษัท มิ
นบุรีไทย จำกัด มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- มงคล นาคประสม (2553) บทความ มหาวิทยาลัยรังสิต สืบค้นเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2554
<http://images.mongkhon27.multiply.multiplycontent.com>
- มัญชพร ทองสวรรค์ (2011) บทความ ภาวะผู้นำ สืบค้นเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2554 [http://](http://www.chporn.blogspot.com)
www.chporn.blogspot.com
- เมทีณี จิตรอ่อนน้อม (2542) ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลนครเชียงใหม่ วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตร
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ยาเป็น เรื่องจรรยา (2553) บทความ ทักษะของผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สืบค้นเมื่อ 5 กันยายน
2554 <http://www.kroobannok.com>
- ราณี อธิชัยกุล (2554) ภาวะผู้นำในองค์กร ประมวลสาระชุดวิชา การจัดการองค์การและ
ทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 13 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วันชัย โกลละสุด (2549) บทความ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การจัดการความรู้ กรมโยธาธิการ
และผังเมือง กระทรวงมหาดไทย
- วันชัย มีชาติ (2544) พฤติกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิชาญ รัตนมงคลศักดิ์ (2546) ภาวะผู้นำตามการรับรู้และความคาดหวังกับความพึงพอใจของ
พนักงาน การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา
อุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- วีรวัฒน์ สุคันธศิลป์ และศรีธยา กฤษณคุปต์ (2548) ภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
เชิงกลยุทธ์ในองค์กร กรณีศึกษา: กลุ่มน้ำตาล เครื่อง ที.ซี.ซี.
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2009) บทความ เทคนิคการนำที่เหนือชั้น สืบค้นเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2554
จาก <http://www.kruinter.com>
- ศักดิ์รินทร์ ภูละมูล (2553) บทความ ภาวะผู้นำ สืบค้นเมื่อวันที่ 22 กันยายน 2554
<http://www.gotoknow.org>
- เสาวนิต เสาณานนท์ (2541) ภาวะผู้นำ พิมพ์ครั้งที่ 3 นครราชสีมา : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา
สถาบันราชภัฏนครราชสีมา

สถาบันราชภัฏนครราชสีมา (2545) ความหมายของผู้นำ.[Online] สืบค้นเมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2554

<http://www.rin.ac.th/article/leadership/page1.1.html>

สมชาย จันทร์ศรีงาม (2554) เทคโนโลยีสารสนเทศกับกลยุทธ์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

สมยศ นาวิการ (2540) การบริหารและพฤติกรรมองค์กร กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2546) จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น

สื่อการสอน (2554) วิชาการจัดการสมัยใหม่ Modern Management Techniques มหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

สุชาดา วสันตพันธ์ (2548) รูปแบบภาวะผู้นำ ผลของภาวะผู้นำ และระดับความคิดสร้างสรรค์ ของ

ผู้บริหาร บริษัท ไทย-เยอรมัน เซรามิก อินดัสทรี จำกัด (มหาชน)

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2554) บทความ. ทักษะผู้บริหาร สืบค้นเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2554 จาก

<http://www.oknation.net/blog/markandtony>

สุทัศน์ อนุพันธ์ (2542) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในทัศนะของ

กรรมการโรงเรียนและครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขต

การศึกษา 11 วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2010) หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษามีอาชีพ

สุเมธ งามกนก (2551) การสร้างทีมงาน.วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

สุรพล เศรษฐบุตร (2553) องค์กรและภาวะผู้นำ หัวข้อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประชุม

หัวหน้างานร่วมกับผู้บริหารคณะฯในสำนักงานคณะเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สุริย์รัตน์ สนิทเชิธรัตน์ (2550: 64) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา

บริษัท เอ็กซ์เซลเด็นท์ รีบเบอร์ การศึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาภรณ์ แก้วสลบตี (2553) ผู้บริหารระดับกลางมีอาชีพ สืบค้นเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2554 จาก

<http://www.pt.tsu.ac.th>

- Avolio, B. J. (1999.) Full Leadership Development. California: SAGE Publication.
- Bovee, C.L., Thrill, J.V., Wood, M.B. and Dovel G.P.,(1993.) Management. New York: McGraw-Hill
- Christina Alida Huysamen.(2002).The Behavioral and Personality Correlates of Transactional and Transactional Leadership,Institutional Repository and Scholarly Communication Development Dimension International (2008-9)
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, J.H. (1997). Organization Behavior Structure Process. (9th ed). New York : McGraw-Hill.
- Hellriegel,D., Jackson, S. and Solocum, Jr., (2005):28 Management: a competency- based approach. 10th edition. Ohio
- John W.Best. 1970. Research in Education. Englewood Cliffs, New Jersey : PrenticeHall Inc.,
- Kotter, J.P.(1998). A Force for Change : How Leadership Differs from Management. New York: The Free Press.
- Likert, Rensis. (1961.) New Patterns of Management. New York: McGraw – Hill. 1967
- Murry, W. D. (2000.) A Longitudinal Model of Effects to Team Leadership and Group Protency on Performance [online], Center for Leadership Studies. [cited on November 14, 2000] Available from World Wide Web <<http://www.binghamton.edu>>.
- Nelson, D.L., and Quick, J.C. (1997). Organizational Behavior : Foundations Realities, and Challenges . New York : West Publishing Company.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญ



รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

1. นายจรัล ชาสวัสดิ์

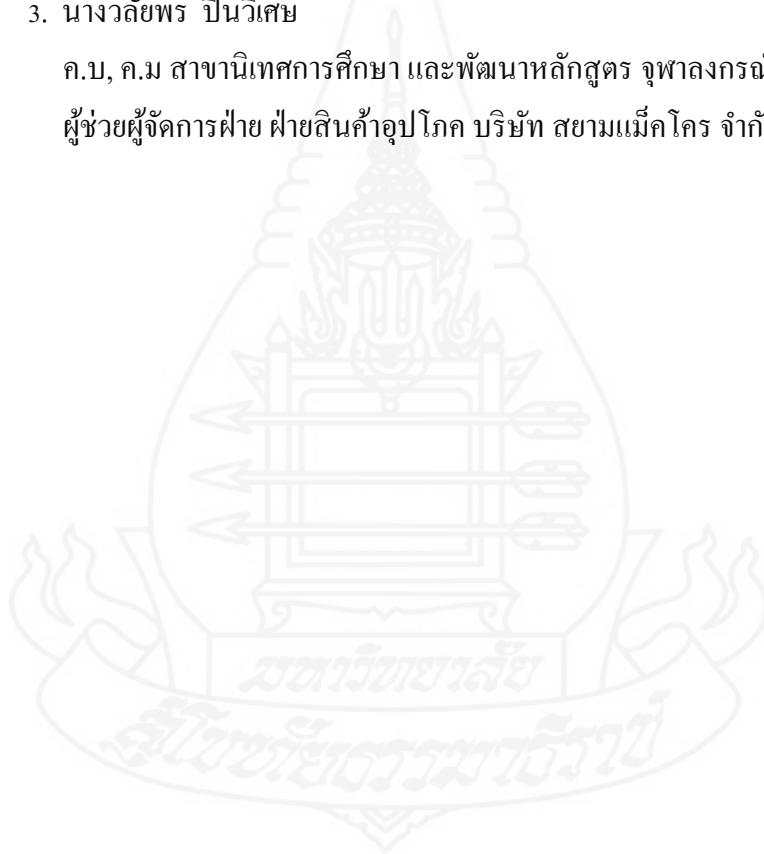
ร.อ. ม สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ผู้จัดการฝ่ายอาวุโส ฝ่ายสินค้าอุปโภค บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

2. นางสาวสมชนีย์ จินานนท์

ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเซาท์อีสต์เทิร์น อเมริกา
ผู้จัดการฝ่ายอาวุโส ฝ่ายสินค้าอุปโภค บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

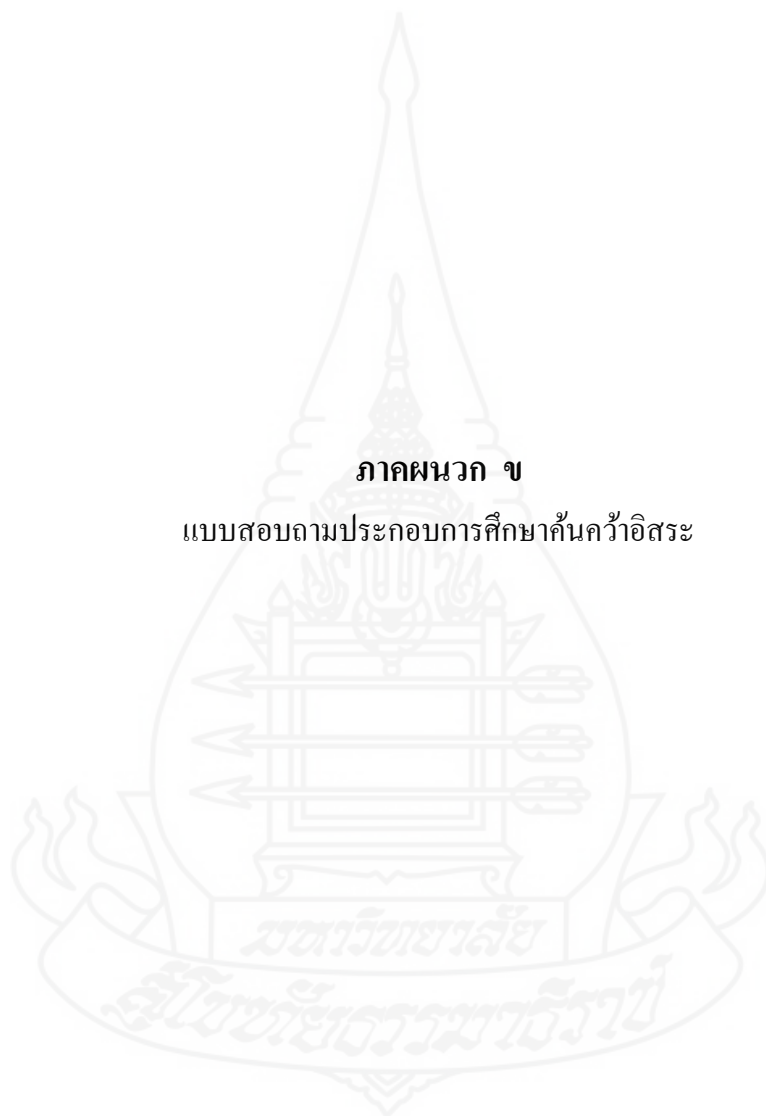
3. นางวลัยพร ปิ่นวิเศษ

ค.บ, ค.ม สาขานิเทศการศึกษา และพัฒนาหลักสูตร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ฝ่ายสินค้าอุปโภค บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)



ภาคผนวก ข

แบบสอบถามประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) การศึกษาค้นคว้าอิสระ
 ครั้งนี้จะมีการวิเคราะห์ประมวลผล และนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าอิสระในภาพรวมเท่านั้น
 ไม่มีการวิเคราะห์เป็นรายบุคคล จึงขอให้ท่านตอบคำถามอย่างเป็นอิสระตรงตามความคิดเห็น
 ของท่านอย่างแท้จริงเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการศึกษาและการนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในหน้าข้อความที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่าน

1. เพศ

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------

2. อายุ

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 25 ปี	<input type="checkbox"/> 25 – 35 ปี
<input type="checkbox"/> 36 - 45 ปี	<input type="checkbox"/> 46 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน

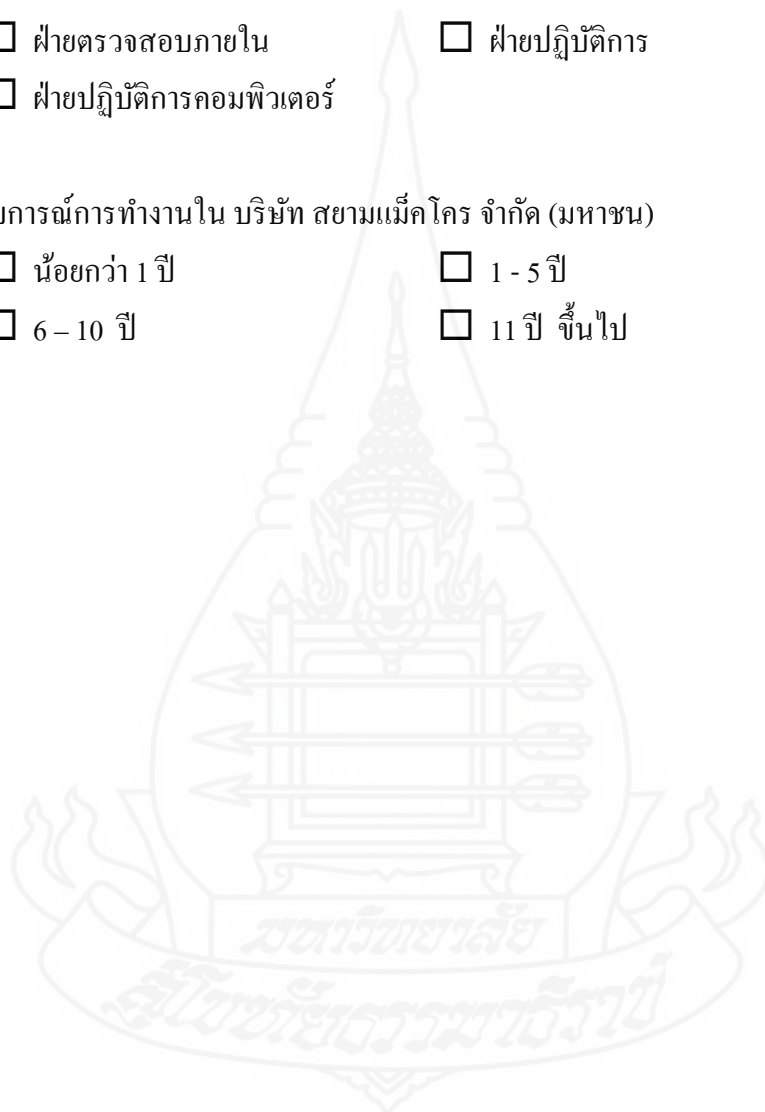
<input type="checkbox"/> ผู้จัดการ
<input type="checkbox"/> ผู้ช่วยผู้จัดการ
<input type="checkbox"/> พนักงาน

5. หน่วยงานที่สังกัด

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ฝ่ายบุคคล | <input type="checkbox"/> ฝ่ายควบคุมคุณภาพ |
| <input type="checkbox"/> ฝ่ายจัดซื้อ | <input type="checkbox"/> ฝ่ายคลังสินค้า |
| <input type="checkbox"/> ฝ่ายบัญชีการเงิน | <input type="checkbox"/> ฝ่ายกฎหมาย |
| <input type="checkbox"/> ฝ่ายตรวจรับสินค้า | <input type="checkbox"/> ฝ่ายการตลาด |
| <input type="checkbox"/> ฝ่ายตรวจสอบภายใน | <input type="checkbox"/> ฝ่ายปฏิบัติการ |
| <input type="checkbox"/> ฝ่ายปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ | |

6. ประสบการณ์การทำงานใน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี | <input type="checkbox"/> 1 - 5 ปี |
| <input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี | <input type="checkbox"/> 11 ปี ขึ้นไป |



ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติของผู้จัดการอาวุโสมากที่สุด โดยท่านเห็นว่าผู้จัดการอาวุโสซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา ของท่านมีการปฏิบัติตามข้อความต่อไปนี้ในระดับใด เมื่อแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำ		ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
พฤติกรรมมุ่งงาน						
1	การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน					
2	การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด					
3	การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละงานไว้อย่างชัดเจน					
4	การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน					
5	การมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม					
6	การชี้แนะและแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
7	การให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
8	การแก้ไขปัญหาและข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
9	การค้นหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น					
10	การประสานความร่วมมือและลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
11	การให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
12	การกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					

ภาวะผู้นำ		ระดับการปฏิบัติ				
พฤติกรรมมุ่งงาน		5	4	3	2	1
13	การประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม					
14	การมุ่งความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด					
พฤติกรรมมุ่งคน						
1	การแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบเป็นระยะๆ					
2	การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา					
3	การเคารพต่อความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา					
4	การยอมรับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา					
5	การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
6	การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค					
7	การให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม					
8	การให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อประสบปัญหา					
9	การส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาความรู้ความสามารถ					
10	การสร้างเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
11	การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
12	การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง กรุณาแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้จัดการอาวุโส

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาเสียสละเวลากรอกแบบสอบถามนี้



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางอรอุษา สารวิถิ
วัน เดือน ปีเกิด	1 ธันวาคม 2509
สถานที่เกิด	เขตพญาไท จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต แขนงวิชาไทยคดีศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2550)
สถานที่ทำงาน	บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) เขตบางกะปิ จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายสินค้าอุปโภค

