

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน
บริษัท ริกโก้ (ประเทศไทย) จำกัด

นางสาววิไลยากร โกวรรณ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

**Desirable Leadership as Perceived by Employees
of Ricoh (Thailand) Co.,Ltd**

Miss Rillayakorn Govan

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

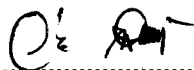
2009

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน
บริษัท ริกโก้ (ประเทศไทย) จำกัด
ชื่อและนามสกุล นางสาวริตยากร โกวรรณ
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว



..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ)



..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วินัย รังสินันท์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



.....
(รองศาสตราจารย์อังฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ ๒/เดือน ๕.๓ พ.ศ. ๒๕๖๖

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน
บริษัท ริกโก้ (ประเทศไทย) จำกัด

ผู้ศึกษา นางสาววิไลยากร ไกวรรณ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ ปีการศึกษา 2552

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านต่างๆในทัศนะของพนักงาน บริษัท ริกโก้ (ประเทศไทย) จำกัด (2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บริษัท ริกโก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์การทำงาน สถานภาพ (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บริษัท ริกโก้ (ประเทศไทย) จำกัด

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ได้แก่ พนักงานบริษัท ริกโก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 252 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01

ผลการวิจัยพบว่า (1) พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก (2) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารพนักงาน ด้านการตัดสินใจ ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วม ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านการตัดสินใจ ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) เสนอแนะให้ธุรกิจส่งเสริมการวิจัยเพิ่มเติมในเรื่องปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ขนาดองค์กรและปริมาณงานตามความสามารถของผู้นำ

คำสำคัญ ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ทัศนะของพนักงาน บริษัท ริกโก้ (ประเทศไทย) จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด จัดทำจนสำเร็จได้โดยความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจากอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ และ รองศาสตราจารย์ ดร. วินัย รังสินันท์ รวมทั้งคณะ อาจารย์แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆในการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อย และยังได้ช่วยตรวจทานผลการวิจัยด้วย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง และจะจดจำความปรารถนาดีของท่านไว้ตลอดไป

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้บริหารของบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ อนุญาตให้ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ และพนักงานในบริษัททุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือในการตอบแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูลให้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยเป็นอย่างมาก

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้จากงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่ผู้สนใจการศึกษาทั้งมวล

ริลยากร โกวรรณ

ตุลาคม 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
สมมติฐานของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ	7
ทฤษฎีภาวะผู้นำ	13
แนวคิดความเป็นผู้นำในปัจจุบัน	36
แนวคิดผู้นำแบบโลกาภิวัตน์	41
แนวคิดบทบาทของผู้นำในองค์กร	43
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	54
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	54
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	55
การเก็บรวบรวมข้อมูล	56
การวิเคราะห์ข้อมูล	56

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	58
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไป	60
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	62
ด้านต่างๆ 5 ด้าน ในทัศนะของพนักงาน ฯ	
ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	67
ด้านต่างๆ 5 ด้าน ในทัศนะของพนักงาน ฯ	
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	81
สรุปการวิจัย	82
อภิปรายผล	87
ข้อเสนอแนะ	92
บรรณานุกรม	94
ภาคผนวก	99
ก ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ(แบบสอบถาม)	100
ข แบบสอบถาม	103
ประวัติผู้ศึกษา	108

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งหน้าที่ 60
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่พึงประสงค์ด้านการบริหารพนักงาน 62
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่พึงประสงค์ด้านการตัดสินใจ 63
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่พึงประสงค์ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วม 64
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่พึงประสงค์ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง 65
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่พึงประสงค์ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 66
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่พึงประสงค์ ในทัศนะของพนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามเพศ 67
ตารางที่ 4.8	แสดงผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทางเดียว one way ANOVA ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน เมื่อจำแนกตามกลุ่มอายุ ... 70
ตารางที่ 4.9	แสดงผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทางเดียว one way ANOVA ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน เมื่อจำแนกตามสถานภาพ 71
ตารางที่ 4.10	แสดงผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทางเดียว one way ANOVA ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน เมื่อจำแนกตาม รายได้ต่อเดือน 72

สารบัญตาราง(ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10.1 แสดงการทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ในทัศนนะของพนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด เปรียบเทียบผลรวมทั้ง 5 ด้าน เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	73
ตารางที่ 4.10.2 แสดงการทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ในทัศนนะของพนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด เปรียบเทียบผลด้านการตัดสินใจ เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	74
ตารางที่ 4.10.3 แสดงการทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ในทัศนนะของพนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด เปรียบเทียบผลด้านการมีส่วนร่วม เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	75
ตารางที่ 4.10.4 แสดงการทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ในทัศนนะของพนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด เปรียบเทียบผลด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	76
ตารางที่ 4.11 แสดงผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทางเดียว one way ANOVA ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนนะของพนักงาน เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา	78
ตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทางเดียว one way ANOVA ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนนะของพนักงาน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน	79
ตารางที่ 4.13 แสดงผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทางเดียว one way ANOVA ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนนะของพนักงาน เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงาน	80

ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 แสดงทฤษฎี Leadership Continuum	26
ภาพที่ 2.2 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำประเภทต่างๆ	27
ภาพที่ 2.3 ตัวแบบ 3 มิติของภาวะการณืเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล	29

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกได้วิวัฒนาการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งทำให้สถานะเศรษฐกิจมีการแข่งขันรุนแรงมากขึ้นในโลกธุรกิจปัจจุบัน นับตั้งแต่ศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นองค์กรประเภทใดหรือระดับใดก็ตาม จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ จากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เช่น โลกของข้อมูลข่าวสาร ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ภาวะที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด และภาวะในการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ และมีข้อผูกพันต่อการให้บริการสาธารณะ การสร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กรและความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดีที่สุด ทำงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ภายใต้ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ในลักษณะเช่นนี้ผู้นำถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมกับยุคของการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูป การเตรียมผู้บริหารหรือการสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่จึงต้องให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับยุคปฏิรูปและสภาพแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ภาวะผู้นำเป็นบทบาทหนึ่งในหลายๆหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับบุคคลอื่นเป็นกระบวนการของการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของผู้นำและผู้ตาม ในการนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่กำหนดร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ความสามารถในการเป็นผู้นำเป็นคุณแก่ที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรมีความต้องการที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมและประเภทธุรกิจ ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานและต่อตัวผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจึงเป็นผู้ใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2547: 205) เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จขององค์กร ผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ สามารถสร้างให้เกิดขึ้นในบุคคลได้ และเป็นศิลปะในการบริหารงานอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่ต้องมีการพัฒนาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

จากการประสบปัญหาในด้านต่างๆ เช่น ภาวะเศรษฐกิจในประเทศ และทั่วโลก รวมถึงปัญหาทางการเมืองภายในประเทศ ให้เกิดภาวะชะลอตัวทั้งในด้านการลงทุน การใช้จ่าย

ของภาคเอกชน และประชาชน รวมถึงการค้าเป็นแบบไร้พรมแดน จึงทำให้บริษัทต่างๆ พยายามรักษาฐานลูกค้าที่มีอยู่ รวมถึงการหาลูกค้าใหม่ๆ ทำให้ต้องมีแข่งขันกันในการเป็นผู้นำทางด้านการตลาดสูง เพื่อให้ภาพพจน์ของบริษัทๆ เป็นบริษัทที่ดีมีคุณภาพ เพราะฉะนั้นผู้นำในยุคปัจจุบัน ต้องมีความแตกต่างจากการบริหารธุรกิจในอดีต เพราะความต้องการของลูกค้าและพนักงานมีความแตกต่างและเปลี่ยนแปลงไป มาตรฐานของคุณภาพมีความเปลี่ยนแปลงไป กฎระเบียบหรือข้อกำหนดของรัฐบาลมีความแตกต่างกัน ผู้นำขององค์กรจำเป็นต้องมีทักษะและความสามารถที่เพิ่มขึ้นที่เป็นบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการจัดการและการดำเนินธุรกิจ และเพื่อตอบสนองความพึงพอใจและสร้างสายสัมพันธ์ในระยะต่อไปกับลูกค้าได้ด้วยประสิทธิภาพทั้งในการให้บริการ การบริหารและเทคโนโลยีสำหรับการแข่งขันที่เข้มข้น รวมทั้งเป็นผู้มีทักษะทางการบริหาร การจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุดและประสบความสำเร็จสู่เป้าหมายขององค์กร (ชัยเสถียร พรหมศรี, 2549 : 80)

บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด

ผลิตภัณฑ์ของริโก้ เริ่มเข้าสู่ประเทศไทยมากกว่า 25 ปี โดยผ่านการจัดจำหน่ายของบริษัท อินซ์เคป เซอร์วิสเซส (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งต่อมาได้รวมตัวเข้ากับ เก็สเต็ดเนอร์ (ประเทศไทย) จำกัด กลายเป็น บริษัท อินซ์เคป เอ็นอาร์จี (ประเทศไทย) จำกัด ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานอัตโนมัติ เพื่อรองรับการขยายตัวของการทำงานธุรกิจ ที่ต้องการอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานที่มีประสิทธิภาพ

ต่อมา เพื่อรุกเข้าสู่การดำเนินธุรกิจด้านอุปกรณ์สำนักงานอัตโนมัติ ในภูมิภาคนี้ อย่างเต็มตัว บริษัท ริโก้ ในประเทศญี่ปุ่น ได้ซื้อหุ้นจาก เก็สเต็ดเนอร์ และจากนั้น จึงเข้าซื้อหุ้นที่เหลือของ อินซ์เคป เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2542 และได้เปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2542 เป็นต้นมา

เครือข่ายสาขา

ด้วยพื้นฐานจากบริษัท อินซ์เคป เอ็นอาร์จี (ประเทศไทย) จำกัด อันเป็นบริษัทที่เกิดจากการรวมตัวกันของ บริษัท อินซ์เคป และ บริษัท เก็สเต็ดเนอร์ ซึ่งเป็นบริษัทเก่าแก่ ที่ก่อตั้งในประเทศไทยมากกว่า 50 ปี ทำให้บริษัทริโก้ (ประเทศไทย) ในวันนี้ มีสาขาสำหรับการจัดจำหน่าย และให้บริการอยู่ทั่วประเทศ อันได้แก่ เชียงใหม่ นครสวรรค์ ขอนแก่น นครราชสีมา ระยอง สุราษฎร์ธานี หาดใหญ่ และ อยุธยา ซึ่งพร้อมจะให้บริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพสูงสุด

บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด มีการเติบโตทางธุรกิจค่อนข้างสูง และมีการขยายตัวทางองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ปัจจุบันบริษัทฯ มีพนักงานในองค์กรประมาณ 1,000 คน ทำให้บริษัทได้เข้าร่วมโครงการต่าง ๆ เช่น ISO 9000/2000 ISO 14000 และโครงการ TQM ในปัจจุบันเพื่อให้บริษัทฯ มีมาตรฐานในด้านการดำเนินงานเดียวกันทั่วประเทศ

การที่จะปฏิบัติงานหน้าที่ให้ได้อย่างสมบูรณ์และถูกต้องนั้น จะต้องมีสายบังคับบัญชาควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาในการบริการลูกค้า พร้อมทั้งบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารหรือผู้นำหรือหัวหน้างานจึงต้องรอบรู้ในหลักการบริหาร และทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงานด้วย จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่จะต้องรู้จักการนำปัจจัยในการบริหาร ได้แก่ คน อุปกรณ์ และเงิน มาบริหารให้เกิดผลงานที่ตามเป้าหมาย ผู้บริหารหรือผู้นำหรือหัวหน้างานจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ ต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงานและมอบหมายงาน การควบคุมงาน และการใช้ปัจจัยเสริมสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำจึงมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงาน และความสำเร็จขององค์กร

ดังนั้น ผู้ค้นคว้าอิสระจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บ.ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด เกี่ยวกับการบริหารพนักงาน การตัดสินใจ รูปแบบการมีส่วนร่วม และการจัดการการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้ค้นคว้าอิสระจะนำผลการค้นคว้าครั้งนี้ที่เป็นข้อมูลสำคัญนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อนำไปสรรหา คัดเลือกบุคลากร และพัฒนาให้มีศักยภาพ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด

สมมุติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บ.ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ แตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร

พนักงานของ บ.ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด เฉพาะพนักงานประจำ เท่านั้น

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)
ผู้ช่วยผู้จัดการ	16
ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	12
ผู้จัดการ	37
ผู้จัดการอาวุโส	2
พนักงานอาวุโส	102
ผู้ช่วยผู้จัดการอาวุโส	19
พนักงานทั่วไป	552
ผู้ช่วยผู้จัดการ	54

2. ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ - ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งหน้าที่

- ปัจจัยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน ดังนี้
 - ด้านการบริหารพนักงาน
 - ด้านการตัดสินใจ
 - ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วม
 - ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง
 - ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

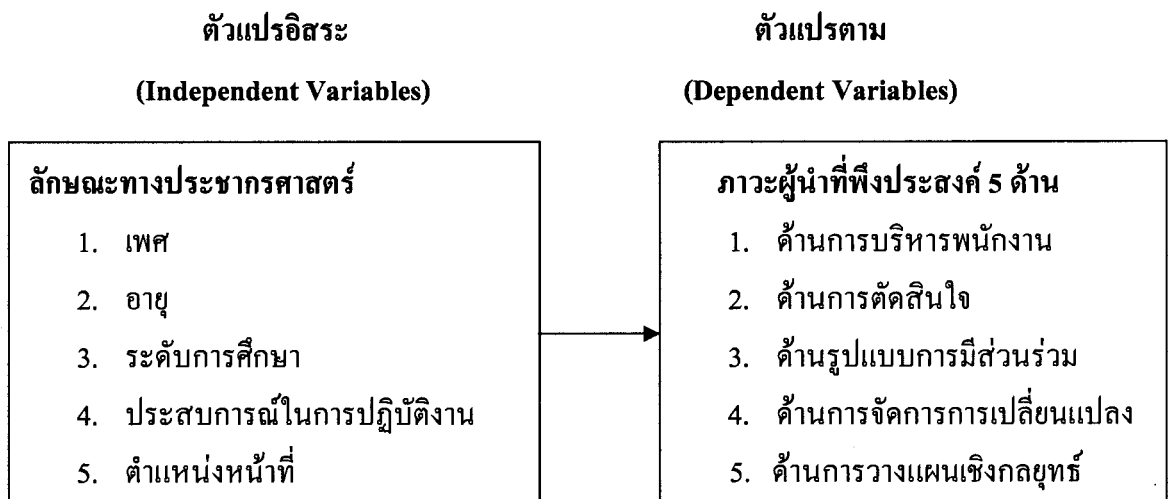
2. ตัวแปรตาม - ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

3. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ตั้งแต่เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2552 ถึง เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2552

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้ค้นคว้าอิสระได้ผสมผสานตัวแปรต่างๆ ให้เป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้อย่างต่อไปนี้



นิยามศัพท์เฉพาะ

พนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด หมายถึง พนักงาน ของบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด ทุกคน ตั้งอยู่ที่ 106 ม.5 ถนนสุขุมวิท 77 แขวงประเวศ เขตประเวศ กรุงเทพฯ 10250

ทักษะของพนักงาน หมายถึง ความรู้สึก ความคิดเห็นที่มีเหตุผล ซึ่งสามารถวัดได้ ในที่นี้หมายถึง ทักษะต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ (Cluster of Desired Attributes) หมายถึง คุณลักษณะของ ภาวะผู้นำที่ควรจะมี เพื่อที่จะอำนวยความสะดวกและประสานงานกิจการต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้ตั้งไว้ ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีความ ตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกัน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาด้านภาวะผู้นำแก่บุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถตามแบบและลักษณะที่ควรจะเป็น ส่งผลให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีบรรลุเป้าหมายขององค์กร
2. ผู้บริหารใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก สรรหาผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้นำของหน่วยงานต่างๆ ให้เหมาะสม
3. ผู้สนใจสามารถนำข้อมูลที่ได้รับเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ไปปรับปรุงพัฒนาบุคลิกลักษณะให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้ค้นคว้าอิสระมุ่งศึกษาถึงภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บ.ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด ดังนั้น จึงได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. แนวคิดความเป็นผู้นำในปัจจุบัน
4. แนวคิดผู้นำแบบโลกาภิวัตน์
5. แนวคิดบทบาทของผู้นำในองค์กร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับผู้นำ ไม่ว่าจะ เป็นคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมของผู้นำ ตลอดจนสถานการณ์ต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ล้วนแต่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร และต่อผู้เป็นสมาชิก ในอันที่จะเข้าใจและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย

นักวิชาการและนักทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ได้ให้ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำไว้หลายทัศนะ แยกพิจารณาได้ ดังนี้

ความหมายของผู้นำ

คำว่าผู้นำ (Elite) มาจากคำกริยาในภาษาฝรั่งเศสว่า "Elire" ซึ่งหมายความว่า "เลือก" ดังนั้น ชนชั้นนำ ก็คือ พวกที่ได้รับการเลือกแล้ว หรือพิเศษกว่าผู้อื่น อันที่จริงในภาษาฝรั่งเศสคำๆ นี้ หมายถึง กลุ่มคนที่มีคุณค่าทางวัฒนธรรม หรือศีลธรรมสูงส่ง แต่ในภาษาอังกฤษ คำๆ นี้ กลับสื่อความหมายถึงบุคคลที่มีสถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองค่อนข้างสูง โดยมักมีสมมติฐานซ่อนอยู่ว่าคือ กลุ่มคนที่สามารถใช้อำนาจกดบังคับเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ของตนเอง (Paige, 1977 อ้างถึงใน สัจญา ศิริโรจน์, 2547 : 17)

ชัยเสณฐ์ พรหมศรี (2549 : 8) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า ผู้นำ ดังนี้
 ผู้นำ หมายถึง หัวหน้ากลุ่ม ทีมหรือองค์กรที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น
 ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบารมี และสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดีรวมทั้งสามารถ
 กระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547 : 205) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพล
 ต่อผู้อื่นและสามารถใช้ศิลปะจูงใจให้ผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม ส่วนความเป็นผู้นำ (leadership)
 คือกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

วิทยา คำนธำรงกุล (2547 : 192) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น
 อิทธิพลในที่นี้อาจไม่ใช่ตำแหน่งที่ใหญ่โต แต่เป็นความสามารถที่จะชนะใจคนรอบข้างได้ด้วย
 คุณลักษณะ หรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะทำให้เกิดการยินยอมพร้อมใจของผู้ร่วมงานที่จะ
 มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ผู้นำจะมุ่งเน้นที่การสร้างสปิริตขององค์กร สร้างความรู้สึกที่เป็น
 อันหนึ่งอันเดียวกัน สร้างค่านิยม และแรงบันดาลใจร่วมที่ชี้นำคนในองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

ศิริพร พูนชัย (2547 : 3-4) ให้ทัศนะว่า ผู้นำต้องมีทักษะ (skill) ซึ่งเป็นความชำนาญ
 ของบุคคลในการทำกิจกรรมต่างๆ อาทิ

(1) ความสามารถพื้นฐานเกี่ยวกับ ความรู้ ทัศนคติ และทักษะเฉพาะพฤติกรรมเพื่อ
 สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ผู้นำต้องเผชิญประกอบด้วย การรู้จักตนและการประเมินตนเอง
 การพูดและการสื่อสาร พฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม และเทคนิคการบริหารเวลา

(2) ความสามารถในการประยุกต์ความสามารถส่วนบุคคลในการเกี่ยวข้องกับบุคคล
 อื่น ประกอบด้วย

2.1 การบริหารจัดการ

P (planning) การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดนโยบายและระเบียบ
 วิธีปฏิบัติงาน

O (organization) การจัดองค์กร และการจัดการในหน่วย

L (Leading) การเป็นผู้นำ

C (Controlling) การควบคุม

2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจูงใจการแก้ไขความขัดแย้ง การจัดการ
 ความเครียด การใช้อำนาจและการให้อำนาจ การให้อิสระและการสั่งงาน การพัฒนาการศึกษา การ
 ฝึกอบรม และการติชม

(3) การประสานความร่วมมือ

(4) การใช้กระบวนการวิจัย

- (5) การเผยแพร่ข้อมูล
- (6) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- (7) การเปลี่ยนแปลง
- (8) การเป็นตัวแทน
- (9) การเป็นแบบอย่าง

ชัยเสถียร พรหมศรี (2549 : 9) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนให้เกิดระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการได้

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่าง ผู้นำและผู้ตาม

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545 : 254) ได้ให้ความเห็นไว้ ดังนี้

ภาวะการเป็นผู้นำ นั้นเป็นทั้งกระบวนการและคุณสมบัติกระบวนการของภาวะการเป็นผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลซึ่งไม่มีลักษณะบังคับเพื่อที่จะอำนวยความสะดวกและประสานงานกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้ตั้งไว้ในแง่ของคุณสมบัติของภาวะการเป็นผู้นำ คุณสมบัติจะเป็นรองจากลักษณะภายในบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลดังกล่าวได้เป็นผลสำเร็จ

ภาวะการเป็นผู้นำ หมายถึงความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการมุ่งสู่เป้าหมายอย่างกระตือรือร้น

ศิริพร พูนชัย (2547 : 4-5) ได้กล่าวว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำ สามารถจำแนกตามตัวอักษร LEADERSHIP ได้ดังนี้

L = love ความรัก หมายถึงผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องเริ่มด้วยการมีความรัก คือ รักในหน้าที่การงาน รักผู้ร่วมงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความก้าวหน้า รักความยุติธรรม

E = education and experience หมายถึงคุณสมบัติทางการศึกษาและประสบการณ์ที่ดีเป็นแบบอย่างและสามารถสั่งสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง

A = adaptability หมายถึงความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์
 สิ่งแวดล้อมรู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

D = decisiveness หมายถึงมีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้รวดเร็ว
 ถูกต้อง แน่นอน กล้าได้กล้าเสีย

E = enthusiasm หมายถึงต้องมีความกระตือรือร้นมีความตั้งอกตั้งใจในการ
 ปฏิบัติงานและสนับสนุนชักนำ (encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

R = responsibility หมายถึงความเป็นผู้มีความรับผิดชอบทั้งในหน้าที่ความ
 รับผิดชอบของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ทอดทิ้งหรือปิดความรับผิดชอบให้ผู้อื่น

S = sacrifice and sincere หมายถึง ต้องเป็นผู้เสียสละเพื่อส่วนรวม จริงใจ ซึ่งจะทำให้
 ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือ

H = harmonize หมายถึงเป็นผู้มีความนุ่มนวล ผ่อนปรน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี
 และความเข้าใจอันดีต่อกันในหมู่ผู้ร่วมงาน อาจรวมถึงการถ่อมตัวตามกาลเทศะอันควร

I = intellectual capacity หมายถึงเป็นผู้มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคน ทันต่อ
 เหตุการณ์ เป็นผู้รอบรู้ และมีความคิดริเริ่ม

P = persuasiveness หมายถึงเป็นผู้มีศิลปะในการจูงใจคน ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้
 หลักจิตวิทยา และต้องมีอำนาจในตัวเองพอสมควร

ดังนั้นจากความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง การเลือกตั้ง หรือการยก
 ย่องจากกลุ่มและเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นและสามารถนำ คนเหล่านั้นไป โดยได้รับความ
 ไว้วางใจคนอื่นอย่างเต็มที่พร้อมทั้งคนอื่นให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือและมีความมั่นใจ
 ในตัวผู้นำอย่างจริงจัง

ณัฐพงษ์ อัจฉริยาภรณ์ (2545 : 29) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือพฤติกรรมที่
 แสดงออกถึงความสามารถในการนำผู้อื่น การมีอำนาจเหนือผู้อื่น มีความเพียรพยายามและมี
 ความคิดริเริ่ม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

โดยสรุปแล้ว ความหมายของภาวะผู้นำจากผู้ให้นิยามผู้นำทั้งหลายที่อ้างถึง หมายถึง
 เป็นความสามารถของบุคคลหนึ่ง ที่มีทักษะซึ่งเป็นความชำนาญของบุคคลในการบริหารจัดการ
 กระบวนการกิจกรรมต่างๆ เช่นความรู้ ทักษะคิด และทักษะเฉพาะพฤติกรรม เพื่อสามารถนำไปใช้ใน
 การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่ผู้นำต้องเผชิญ พร้อมทั้งการประยุกต์ความสามารถส่วนบุคคลใน
 การเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติพร้อมทั้งการบริหารจัดการและการ

จัดการทรัพยากรบุคคลด้วยความเฉลียวฉลาด มีความรับผิดชอบ ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง กระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากคำนิยามที่ได้นำเสนอมาข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน และมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการที่จะต้องพยายามทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานของทุกคนในองค์กร โดยการใช้ทั้งอำนาจที่มีอยู่ตามตำแหน่งหน้าที่ อำนาจบารมี และศิลปะในการกระตุ้นเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจและแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานทุกคนได้

บทบาทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร ผู้นำจึงมีส่วนสำคัญในการบริหารธุรกิจ เพราะนอกเหนือจากเป็นผู้เชี่ยวชาญ อันเนื่องมาจากประสบการณ์ ความรู้ หรือทักษะทางเทคนิคที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานแล้ว ผู้นำจึงมีบทบาทอื่นๆ ที่สำคัญ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2546 : 16-17) ดังต่อไปนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงขององค์กร จะต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่างๆ คือ เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์กร และให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

2. เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอกิจกรรม ตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่างๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคลหรือฝ่ายต่างๆ คือฝ่ายบริหารระดับสูง ลูกค้า บุคคลภายนอก และเพื่อนร่วมอาชีพ

3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) มีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรอง สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าในการเจรจาขอเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือการสนับสนุนอื่นๆ สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงานและเจรจากับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และรูปแบบการสนับสนุนอื่นๆ สามารถต่อรองกับลูกค้าผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ขายสินค้าหรือผู้ให้บริการเพื่อให้เกิดการซื้อขายกำหนดตารางเวลา และเงื่อนไขการขนส่ง

4. การสอนงาน (Coach) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงาน โดยต้องพยายามช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ ช่วยให้ผู้สมาชิกทีมงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมีขั้นตอนการทำงาน และมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (Team Builder) ซึ่งกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องมีดังนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จเช่น มีการจดหมายชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่กลุ่ม เช่น การจัดงานปาร์ตี้ และการสนับสนุนด้านกีฬา จัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นช่วงๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จ ปัญหา และสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team Player) มีพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ 3 ประการ ดังนี้ การวางตัวเป็นสมาชิกที่และผู้นำทีมที่เหมาะสม มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆในองค์กร แสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical Problem Solver) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับบังคับบัญชาระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางที่จะช่วยสมาชิกของทีมงานแก้ปัญหาด้านเทคนิค โดยมีกิจกรรม 2 ประการ ดังนี้ ผู้นำควรให้บริการในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้แนะนำทางเทคนิค เป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ เช่น สนับสนุนการสร้างยอดขายหรือปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องจักรต่างๆ

8. เป็นนักประกอบการ (Entrepreneur) เป็นผู้ให้คำแนะนำความคิดริเริ่ม มีความคิดเชิงวิเคราะห์ และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำประกอบการ การพัฒนาเปลี่ยนแปลงธุรกิจ ถึงแม้จะมีใช้กิจการของตนเอง ซึ่งมีกิจกรรมของการเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ประกอบการ 3 ประการ ดังนี้ (1) หาวิธีการที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานซึ่งจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ภายนอก เช่น การเยี่ยมชมธุรกิจ การจัดประชุมกลุ่มอาชีพ หรือการจัดแสดงสินค้า หรือการมีส่วนร่วมในโปรแกรมการศึกษา (2) มีการพูดคุยกับลูกค้าและพนักงานถึงความจำเป็น และความต้องการที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (3) มีการอ่านสิ่งตีพิมพ์ บทความ นิตยสารของกลุ่มวิชาชีพ เพื่อที่จะรับรู้สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมและในวงการอาชีพนั้น

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารจะมีบทบาทของภาวะผู้นำได้หลายด้าน เพื่อให้ครอบคลุมถึงการปฏิบัติงานในทุกๆส่วนของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ รอบรู้ในทุกๆด้าน ต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และสามารถเข้าใจถึงวิธีการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องรู้จักใช้เทคนิค การจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมายได้สูงสุด

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

การบริหารงานต่างๆ ย่อมมีจุดมุ่งหมายในผลของความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีความสามารถและประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อแบ่งปันข้อมูลให้พนักงานเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร และมีส่วนร่วมในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้ศึกษาคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารงานของผู้บริหารไว้ดังต่อไปนี้

ชัยเสถียร พรหมศรี (2549 : 48) ได้กล่าวไว้ว่าจากการศึกษางานวิจัยต่างๆ เรื่องภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำในอดีตจนถึงปัจจุบัน สามารถจำแนกออกเป็น 4 ทฤษฎีหลัก ได้แก่

- (1) ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (trait theory)
- (2) ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (behavioral theory)
- (3) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (contingency theory)
- (4) ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership theory)

ทฤษฎีผู้นำแบบคุณลักษณะ (trait theories)

ชัยเสถียร พรหมศรี (2549 : 49) ได้กล่าวไว้ว่าทฤษฎีผู้นำแบบคุณลักษณะเป็นลักษณะทางกายภาพ สังคม ลักษณะเฉพาะของบุคลิกภาพ เป็นการสืบทอดในตัวผู้นำ ได้แก่ ความสูง พลกำลัง ลักษณะท่าทางความรู้ สติปัญญา ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ความสมดุลทางอารมณ์ และจิตใจ ความกระตือรือร้น การเข้าสังคมและการเป็นมิตร คุณลักษณะต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเพื่อมาดำรงตำแหน่งผู้นำ

Stogdill (อ้างถึงในชัยเสถียร, 2549 : 51) นักวิจัยที่ศึกษาค้นคว้าเรื่องคุณลักษณะของภาวะผู้นำ และพบว่าคุณลักษณะที่สำคัญหลายประการที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ ได้แก่

- (1) ทักษะทางสังคม และการมีปฏิสัมพันธ์
- (2) ทักษะทางด้านเทคนิค
- (3) ทักษะทางการบริหารและความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ

Ghiselli (อ้างถึงในชัยเสถียร, 2549 : 51) นักวิจัยได้ศึกษาพบว่าคุณลักษณะเฉพาะที่มีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

- (1) ความสามารถในการบังคับบัญชา
- (2) ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายในอาชีพ
- (3) ความฉลาด

(4) การกล้าตัดสินใจ

(5) ความแน่นอน

(6) ความคิดริเริ่ม

Kirkpatrick และ Locke (อ้างถึงในวิรัช สงวนวงษ์วาน, 2547 : 207) ได้สรุปคุณลักษณะความเป็นผู้นำไว้ 6 ประการ ดังนี้

(1) drive มีความพยายามและความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะฟันฝ่าอุปสรรค ทำให้งานที่รับผิดชอบประสบผลสำเร็จ

(2) desire to lead มีความมุ่งมั่นที่จะมีอิทธิพลหรือนำผู้อื่น โดยการจูงใจ ให้ผู้อื่นร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ

(3) honesty and integrity มีความซื่อสัตย์และความมั่นคงในความคิดและการกระทำ เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ และศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

(4) self-confident มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และพร้อมจะปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้นำ

(5) intelligence มีความเฉลียวฉลาด สามารถรวบรวมวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ และตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง

(6) job-relevant knowledge มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การอุตสาหกรรมและเทคนิคการปฏิบัติงาน เป็นอย่างดีเพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

กัท เดวิส (อ้างถึงในสร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545 : 257) ได้สรุปลักษณะสำคัญ 4 ประการ ที่จำเป็นสำหรับภาวะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ดังนี้

(1) ความเฉลียวฉลาด (intelligence) หมายถึงความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหาหรือวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ยู่ยากซับซ้อน รวมตลอดถึงความสามารถในการรับรู้ (perceive) ตีต่อสื่อสาร และจูงใจบุคคลอื่นด้วย

(2) การบรรลุมaturityทางสังคม (social maturity) ผู้นำมีแนวโน้มที่จะสนใจในเรื่องต่างๆ ไปอย่างกว้างขวาง และผู้นำต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย มีกิจกรรมต่างๆ มากมาย และต้องทนต่อภาวะข้องใจได้สูง ไม่มีทัศนคติเป็นปฏิปักษ์ต่อสังคม มีความเชื่อมั่นในตนเองและความเคารพตนเองอย่างพอสมควร

(3) มีการจูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (inner motivation and achievement drives) ผู้นำโดยทั่วไปจะมีแรงขับทางด้านจูงใจ โดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ และจะตอบสนองแรงจูงใจภายใน โดยมุ่งทำงานที่ได้รางวัลประเภทความพอใจในสิ่งซึ่งจับต้องไม่ได้ มากกว่าที่จะได้มาซึ่งรางวัลอันเป็นสิ่งภายนอกที่จับต้องได้

(4) มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ จะทำงานได้สำเร็จโดยการพึ่งพาบุคคลอื่น อันได้แก่ผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น จึงต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสังคมและพัฒนาทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ให้สูงยิ่งขึ้น

Bray กับ Campbell และ Grant (อ้างถึงในนิตย, 2546 : 34-35) ได้กล่าวไว้ว่าบรรดาผู้นำที่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะมีลักษณะเด่น อาทิเช่น

- (1) พุดเก่ง ฟังเก่ง
- (2) เก่งคน มีมนุษยสัมพันธ์
- (3) มีความต้องการหรือมีแรงจูงใจใฝ่ความก้าวหน้า
- (4) มีพลังต้านทานต่อความกดดัน
- (5) มีความอดทนต่อความไม่แน่นอน
- (6) มีพลังงานสูง
- (7) มีความคิดสร้างสรรค์

Kirkpatrick และ Locke (อ้างถึงในนิตย, 2546 : 35-36) ได้สรุปลักษณะเด่นที่พบในผู้นำที่ประสบผลสำเร็จความสำเร็จไว้ดังนี้

- (1) มีพลังสูง
- (2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- (3) มีความคิดสร้างสรรค์
- (4) มีความสามารถในการคิด
- (5) มีความรู้ทางธุรกิจ
- (6) มีความสามารถในการจูงใจคน
- (7) มีความยืดหยุ่น
- (8) มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส

โดยสรุปแล้ว ผู้นำแบบคุณลักษณะเป็นคุณลักษณะเฉพาะ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้นำ คุณลักษณะผู้นำที่ดีนั้น คือ ผู้นำที่มีความรู้ในวิชาชีพและความรู้ทั่วไปเป็นอย่างดี มีประสบการณ์ในการบริหารและการนำ มีบุคลิกภาพด้านร่างกาย วางตนได้อย่างเหมาะสม มีการแต่งกายดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวาจาดี มีความอดทนและกล้าหาญ มีศรัทธาและไว้วางใจผู้อื่น มีระเบียบวินัย เห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน มีใจเป็นธรรม มีสติปัญญาฉลาดแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีการตัดสินใจที่ดี รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความสามารถในการจูงใจและเก่งในเรื่องของการประสานงาน คุณลักษณะต่างๆสามารถเป็นตัวกำหนดในการคัดเลือกบุคคล

ที่เหมาะสม หรือสรุปได้ว่าประสิทธิภาพของผู้นำมาจากความแตกต่างกันทางคุณลักษณะทางด้านร่างกายและจิตใจ ทฤษฎีคุณลักษณะจึงเป็นการมุ่งเน้นต่อสิ่งที่ผู้นำทำ โดยต่อมาได้มีการศึกษาความแตกต่างทางด้านพฤติกรรมของผู้นำหรือการกระทำที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถทางการบังคับบัญชา สถานการณ์ สถานที่ และเวลา ฯลฯ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำ

ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (leadership behavior)

เมื่อผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้มีคุณลักษณะใดๆ เด่นชัด ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการหลายคนมีความเชื่อว่า ความสำเร็จของผู้นำในการปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับสิ่งที่เขาทำมากกว่าลักษณะเด่น จึงได้พยายามศึกษาถึงพฤติกรรมต่างๆ โดยมุ่งเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำมากยิ่งขึ้นและมีกลุ่มนักวิจัยที่ทำการศึกษาค้นคว้า “พฤติกรรมแห่งความสำเร็จของผู้นำ” ที่ควรกล่าวถึงคือ

1. การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา
2. การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ
3. การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน

การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา

Lewin และคณะ (อ้างถึงในนิตยสาร สัมมาพันธ์, 2546 : 36) ได้ทำการศึกษาวิจัย ในนามของมหาวิทยาลัยแห่งไอโอวา โดยมุ่งความสนใจไปที่พฤติกรรมของผู้นำ 3 รูปแบบ ดังนี้

- (1) ผู้นำแบบเผด็จการ จะตัดสินใจด้วยตนเองเพียงอย่างเดียว เปิดโอกาสให้พนักงานมีความรู้ในขอบเขตจำกัด ใช้วิธีดูว่ากล่าวในการป้อนกลับผลดำเนินการ
- (2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย จะเปิดโอกาสให้กลุ่มบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดวิธีการทำงาน ประกาศเป้าหมายรวม โดยใช้การป้อนกลับเป็นโอกาสในการชี้แนะช่วยเหลือให้พนักงานได้มีพัฒนาการเพิ่มที่ดีขึ้น
- (3) ผู้นำแบบเสรีนิยม จะให้เสรีเต็มร้อยแก่กลุ่ม จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นให้ และมีส่วนร่วมเฉพาะเมื่อจำเป็น โดยหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลป้อนกลับ

การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

นิตย สัมมาพันธ์ (2546 : 39-40) ได้กล่าวไว้ว่าคณะวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ศึกษาพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาใหม่เป็นทางเลือกที่ 3 ผลจากการวิจัย พบว่า พฤติกรรมหรือสไตล์ มีเพียง 2 อย่างเท่านั้นที่มีความสำคัญโดดเด่นเป็นพิเศษ ได้แก่

(1) โครงสร้างการริเริ่ม (initiating structure) คือ การที่ผู้นำเปิดโอกาสมากหรือน้อยให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งครอบคลุมหน้าที่การบริหารจัดการต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดรูปองค์กร และการอำนวยความสะดวก พฤติกรรมผู้นำชนิดนี้มุ่งเน้นประเด็นที่เกี่ยวกับงาน (task-related issues)

(2) การพิจารณา (consideration) คือ การที่ผู้นำเป็นผู้สร้าง ความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน กับลูกน้องและให้ความเคารพในความคิดเห็น รวมทั้งความห่วงใยในความรู้สึก ผู้นำที่เน้นการพิจารณา มีความโน้มเอียงที่จะมีความสามารถในการบริหารคน อาทิเช่น

2.1 ผู้นำจะมีมิตรภาพที่ดีกับลูกน้อง

2.2 ผู้นำจะรักษาการติดต่อสื่อสารแบบสองทางได้ดี

2.3 ผู้นำจะเปิดโอกาสและกระตุ้นให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

พฤติกรรมผู้นำชนิดนี้มุ่งเน้นประเด็นที่เกี่ยวกับคน (people-related issues) หรือแบบคิดคำนึงถึงผู้อื่น

จากมิติสำคัญที่ได้ศึกษา นักวิจัยนำมาพิจารณาเป็นแบบภาวะการเป็นผู้นำได้ 4 แบบ

(1) แบบคิดคำนึงถึงผู้อื่นสูงและริเริ่มทางโครงสร้างสูง

(2) แบบคิดคำนึงถึงผู้อื่นต่ำและริเริ่มทางโครงสร้างต่ำ

(3) แบบคิดคำนึงถึงผู้อื่นสูงและริเริ่มทางโครงสร้างต่ำ

(4) แบบคิดคำนึงถึงผู้อื่นต่ำและริเริ่มทางโครงสร้างสูง

การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ นี้ ไม่ได้ชี้ชัดว่า ผู้นำควรมีพฤติกรรมแบบใดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจด้วย

การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545 : 262) ได้กล่าวไว้ว่าการศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ดำเนินการค้นคว้าวิจัยเรื่องภาวะการเป็นผู้นำ และพบปัจจัย 4 ประการ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

(1) การแสดงถึงความแตกต่างของบทบาทผู้ควบคุมบังคับบัญชา (differentiation of the supervisor's role) ผู้ควบคุมบังคับบัญชาของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะทำงานให้หน้าที่ของตน และจะมอบงานเกี่ยวกับการผลิตให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

(2) การควบคุมบังคับบัญชาอย่างหลวมๆ (looseness of supervision) ผู้ควบคุมบังคับบัญชาของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากกว่าจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของตนเอง

(3) การมุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงาน (employee orientation) ผู้ควบคุมบังคับบัญชาของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากกว่า จะให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นบุคคลหนึ่ง

(4) สัมพันธภาพในกลุ่ม (group relationships) ในการศึกษาวิจัยไม่ปรากฏสัมพันธภาพที่แน่นอนระหว่างระดับผลผลิตและระดับขวัญ ความพึงพอใจของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจะกระทบถึงสิ่งต่างๆ เช่น การขาดงาน และการเข้าออกจากงานบ่อยๆ

โดยสรุปแล้ว ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมมิได้ชี้ชัดให้เห็นว่า ผู้นำควรจะมีพฤติกรรมแบบใดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ และจากข้อสรุปของนักวิจัยผลการวิจัยบางอย่างพบว่ามีพฤติกรรมหรือสไตล์เพียง 2 สไตล์เท่านั้น ที่มีความสำคัญโดดเด่นเป็นพิเศษ ได้แก่ พฤติกรรมแบบ โครงสร้างการริเริ่ม หรือพฤติกรรมผู้นำชนิดมุ่งเน้นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงาน (task-related issues) เป็นลักษณะภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน เช่น การมอบหมายงาน การแบ่งงานกันทำ การตัดสินใจ และการประเมินผล และพฤติกรรมแบบการพิจารณา หรือพฤติกรรมผู้นำชนิดมุ่งเน้นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคน (people-related issues) เป็นลักษณะภาวะผู้นำแบบมุ่งคน จะมุ่งเน้นการเปิดรับและความเป็นมิตร การให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา การศึกษาเชิงพฤติกรรมนี้จะประกอบด้วยการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ มหาวิทยาลัยโอไอโวมหาวิทยาลัยมิชิแกน ต่อมานักวิจัยได้มีการพัฒนาวิธีการศึกษาใหม่ที่มุ่งทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ โดยมีแนวคิดที่เชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories)

ชัยเสถียร พรหมศรี (2549 : 63) ได้ให้ทัศนะว่าทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (contingency approaches) ประกอบไปด้วย รูปแบบของการเป็นผู้นำของ Fiedler ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational theory) ของ Hersey และ Blanchard ทฤษฎี Path-Goal ของ Evans และ House เป็นต้น

รูปแบบของการเป็นผู้นำของ Fiedler (Fiedler's Contingency Model)

Fiedler และคณะ (อ้างถึงในชัยเสถียร , 2549 : 64-65) ได้พัฒนาทฤษฎี contingency approach คือ โมเดลของการเป็นผู้นำที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของการเป็นผู้นำ และสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร หรืออาจสรุปได้ว่า โมเดลของ Fiedler ใช้ตัดสินว่ารูปแบบของการเป็นผู้นำเป็น ไปลักษณะใด ระหว่างมุ่งคนมุ่งงาน และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเหมาะสมกับรูปแบบนั้นหรือไม่ ซึ่งถ้าผลปรากฏว่ารูปแบบกับสถานการณ์ไม่เหมาะสมหรือไม่เข้าคู่กัน Fiedler แนะนำให้เปลี่ยนสถานการณ์แทนที่จะเปลี่ยนรูปแบบของการเป็นผู้นำ

รูปแบบของการเป็นผู้นำ (leadership style)

ปัจจัยที่สำคัญประการแรกของทฤษฎีนี้ คือ การกำหนดรูปแบบของการเป็นผู้นำว่าเป็นประเภทมุ่งคน (relationship oriented) หรือมุ่งงาน (task oriented) รูปแบบของการเป็นผู้นำวัดได้จากแบบสอบถามที่เรียกว่า LPC (the least preferred coworker scale) ถ้าผู้นำใช้แนวคิดเชิงบวกต่อการอธิบายเพื่อนร่วมงานที่ต้องการน้อยที่สุด หมายความว่าผู้นำมีลักษณะที่มุ่งคน ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำใช้แนวคิดเชิงลบในการอธิบายเพื่อนร่วมงานที่ต้องการน้อยที่สุด แสดงว่าผู้นำมีลักษณะมุ่งงาน

สถานการณ์ (Situational Favorableness)

สถานการณ์ของผู้นำ หมายถึง ระดับของสถานการณ์ที่ทำให้ผู้นำสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้ตามได้ ซึ่งมีตัวแปรสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิก (leader-member relations) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิกว่าเป็นอย่างไร ผู้ตามหรือสมาชิกให้ความเคารพ มีความเชื่อใจ ยอมรับ และความเชื่อมั่นต่อผู้นำหรือไม่ ถ้าผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีก็สามารถจะมีอิทธิพลต่อพนักงานได้มากขึ้น เพราะฉะนั้นถ้าความสัมพันธ์ดีขึ้น ความพึงพอใจต่อสถานการณ์ก็มีมากขึ้น

2. โครงสร้างของงาน (task structure) เกี่ยวกับเรื่องงานว่ามีโครงสร้างหรือไม่มีโครงสร้างพนักงานทำงานที่เป็นงานแบบทำประจำทุกวัน ไม่มีความคลุมเครือ และสามารถเข้าใจ

ได้ง่ายหรือไม่ ผู้นำในสถานการณ์ของงานที่มีโครงสร้างสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อพนักงานได้มากกว่า เพราะฉะนั้นถ้างานยังมีโครงสร้างมากขึ้น ความพึงพอใจของผู้ที่มีต่อสถานการณ์ยิ่งมากขึ้น

3. ตำแหน่งและอำนาจ (position power) เกี่ยวกับเรื่องตำแหน่งและอำนาจว่ามีมากหรือน้อย ผู้นำมีอำนาจมากพอที่จะมอบหมายงาน ให้รางวัลหรือลงโทษจ้างงานหรือไล่ออก เพิ่มเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งได้หรือไม่ เพราะฉะนั้นถ้ามีอำนาจมากขึ้นผู้นำก็มี ความพึงพอใจต่อสถานการณ์มากขึ้น

ทฤษฎีสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard

ชัยเสถียร พรหมศรี (2549 : 67-68) ได้กล่าวไว้ว่าทฤษฎีนี้เป็นการกำหนดคุณลักษณะรูปแบบของการเป็นผู้นำจากจำนวนของการสั่งการ และการสนับสนุนที่ผู้นำมีต่อพนักงานโดยมุ่งเน้นความสนใจไปที่คุณลักษณะของพนักงานต่อการตัดสินใจว่าพฤติกรรมผู้นำแบบไหนที่เหมาะสมกับพนักงานในลักษณะนั้น ประเด็นหลักที่ Hersey และ Blanchard มองเห็นภาพคือพนักงานมีความแตกต่างกันเป็นอย่างมากในระดับความพร้อมของการทำงาน เช่น พนักงานบางคนที่ขาดการฝึกอบรม ความต้องการรูปแบบของการเป็นผู้นำมีความพร้อมในการทำงานที่แตกต่างจากพนักงานที่มีทักษะและความสามารถในการทำงานจะมีความพร้อมมากกว่า ดังนั้นรูปแบบของการเป็นผู้นำควรจะสอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะ ของพนักงาน ซึ่งระดับวุฒิภาวะถูกประเมินโดยสัมพันธ์กับภาระงานเฉพาะเจาะจง สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

(1) วุฒิภาวะทางด้านจิตใจ (psychological maturity) ได้แก่ ความเชื่อมั่น ความสามารถและความพร้อมในการรับผิดชอบงาน

(2) วุฒิภาวะเรื่องงาน (job maturity) ได้แก่ ทักษะและความรู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ถ้าพนักงานมีวุฒิภาวะเพิ่มมากขึ้น รูปแบบของการเป็นผู้นำควรเป็นไปในลักษณะมุ่งเน้นความสัมพันธ์มากกว่ามุ่งเน้นภาระหน้าที่ ซึ่งระดับของวุฒิภาวะหรือความพร้อมของพนักงาน จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของการเป็นผู้นำ ซึ่งมีทั้งหมด 4 แบบ ได้แก่

2.1 รูปแบบการบอก (telling style) เหมาะสำหรับพนักงานที่มีระดับความพร้อมในการทำงานน้อย เพราะขาดทักษะ ความสามารถ มีประสบการณ์น้อย และรู้สึกไม่มั่นใจ หรือไม่มี ความตั้งใจที่จะรับผิดชอบต่องานที่ตนเองทำ ดังนั้นผู้นำต้องระบุอย่างชัดเจนว่าพนักงานต้องทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร และเมื่อไร

2.2 รูปแบบการขาย (selling style) เหมาะสำหรับพนักงานที่มีระดับความพร้อมในระดับปานกลาง เพราะพนักงานเหล่านี้อาจขาดการศึกษา ความรู้หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงานแต่

แสดงออกถึงความเชื่อมั่น ความสามารถ ความสนใจ และความตั้งใจที่จะเรียนรู้ รูปแบบการชาย
เกี่ยวข้องกับการสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน ถึงแม้ผู้นำยังคงรับผิดชอบ
ต่อการตัดสินใจอยู่

2.3 รูปแบบการมีส่วนร่วม (participating style) เหมาะสำหรับพนักงานที่มีความ
พร้อมในระดับสูง พนักงานเหล่านี้มีความพร้อมทั้งการศึกษา ทักษะและประสบการณ์ แต่ยังคงขาด
ความเชื่อมั่นในความสามารถของตน และต้องการคำแนะนำจากผู้นำ รูปแบบการมีส่วนร่วมช่วยให้
ผู้นำสามารถแนะนำการพัฒนาของตนแก่พนักงานได้ โดยปฏิบัติตนเป็นผู้แนะนำหรือผู้ช่วยเท่านั้น

2.4 รูปแบบการมอบหมายงาน (delegating style) เหมาะสำหรับพนักงานที่มีความ
พร้อมในระดับสูงมาก โดยพนักงานเหล่านี้มีความพร้อมทั้งการศึกษา ประสบการณ์ และพร้อมที่จะ
รับผิดชอบต่อการกระทำที่เกี่ยวข้องกับงานของตน ผู้นำสามารถมอบหมายงานให้แก่พนักงาน
รับผิดชอบเพื่อการตัดสินใจและการนำไปปฏิบัติได้ โดยผู้นำจะมอบหมายเป้าหมายทั่วไป และ
อำนาจหน้าที่ที่เพียงพอต่อการทำงานแก่พนักงานตามความเหมาะสม

ทฤษฎี Path-Goal

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2549 : 69-72) ได้กล่าวไว้ว่าทฤษฎีนี้ถูกพัฒนาโดย Robert House
โดยมุ่งเน้นไปที่ความรับผิดชอบของผู้นำต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการบรรลุ
เป้าหมายของตนและองค์กร ซึ่งผู้นำถูกคาดหวังให้ทำหน้าที่ในการสั่งสอนและให้คำแนะนำแก่
พนักงานให้เลือกทางที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย วิธีที่ผู้นำใช้เพื่อเพิ่มแรงจูงใจแก่พนักงาน ได้แก่

(1) เสนอรางวัลสำหรับการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และแจกแจงให้เห็นวิธี
ทางที่ไปสู่เป้าหมาย การแจกแจงหรืออธิบายอย่างชัดเจนเกี่ยวกับวิถีทางหมายถึง การที่ผู้นำทำงาน
ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้ และระบุถึงพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จใน
การทำงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

(2) เพิ่มรางวัลที่พนักงานต้องการหรือปรารถนา การเพิ่มรางวัลหมายถึง การที่ผู้นำ
พูดกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเรียนรู้ว่ารางวัลอะไรที่มีความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อทราบว่า
รางวัลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการเป็นรางวัลจากภายใน หรือ รางวัลจากภายนอก

(3) นำเอาอุปสรรคที่ขัดขวางการปฏิบัติงานออกไป ทฤษฎีนี้ถูกเรียกว่า ทฤษฎี
สถานการณ์ เพราะประกอบด้วยกลุ่มสถานการณ์ที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำ
(leader behavior) สถานการณ์ (situational cont) และการใช้รางวัล (the use of reward)

3.1 พฤติกรรมของผู้นำ (leader behavior) ทฤษฎีนี้กล่าวถึงรูปแบบของ
พฤติกรรมผู้นำไว้ 4 รูปแบบได้แก่

3.1.1 การเป็นผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership) เกี่ยวข้องกับผู้นำที่แสดงความเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมของการเป็นผู้นำจะเป็นไปในลักษณะที่เปิดเผย เป็นมิตร โดยผู้นำจะสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม และปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

3.1.2 การเป็นผู้นำแบบออกคำสั่ง (directive leadership) รูปแบบนี้ปรากฏขึ้นเมื่อผู้นำบอกผู้ตามว่า อะไรคือสิ่งที่เขาต้องทำ พฤติกรรมของผู้นำประกอบไปด้วย การวางแผนจัดตารางทำงาน วางเป้าหมายในการปฏิบัติงาน มาตรฐานของพฤติกรรม รวมถึงเน้นย้ำการทำตาม กฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ

3.1.3 การเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) หมายถึง ผู้นำที่ถามความคิดเห็นหรือขอคำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยผู้นำจะถามถึงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3.2 สถานการณ์ (situational contingencies) ทฤษฎีนี้ประกอบด้วยสถานการณ์ที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

3.2.1 บุคลิกภาพส่วนบุคคลของสมาชิกกลุ่ม (the characteristics of group members) ซึ่งรวมถึง ความสามารถทักษะ ความต้องการ และแรงจูงใจ เช่น พนักงานมีทักษะและความสามารถต่ำ ผู้นำอาจจะต้องให้การฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อที่จะทำให้เขาสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้ หรือถ้าพนักงานเป็นประเภทที่มุ่งแต่ตนเอง ผู้นำอาจใช้รางวัลในการสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น

3.2.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (work environment) ซึ่งรวมถึงระดับโครงสร้างของงาน ธรรมชาติของระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ และตัวกลุ่มในส่วนของระดับโครงสร้างของงานเหมือนกับที่อธิบายในข้างต้นเกี่ยวกับทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler ในส่วนของระบบอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับระดับของอำนาจอันชอบธรรมที่ใช้โดยผู้จัดการ ส่วนตัวกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับระดับการศึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณภาพของความสัมพันธ์

3.3 การใช้รางวัล (the Use of Reward) ความรับผิดชอบประการหนึ่งของผู้นำคือ แจกแจงวิถีทางหรือหนทางสู่การได้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพิ่มคุณค่าของรางวัล เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในบางสถานการณ์ ผู้นำทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อช่วยให้เขาได้รับทักษะและความเชื่อมั่นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การบรรลุรางวัลที่มีอยู่ หรือในบางครั้งผู้นำอาจพัฒนารางวัลขึ้นมาใหม่ เพื่อสอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตัวแบบตามสถานการณ์ของวรูมและเย็ตตัน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545 : 278) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวแบบตามสถานการณ์ของวรูมและเย็ตตัน มีลักษณะเป็นนามธรรมอย่างเด่นชัด วัตถุประสงค์ของแนวทางการศึกษานี้คือช่วยให้ผู้นำทำการตัดสินใจที่มีคุณภาพได้ พร้อมทั้งเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา ตัวแปรจึงมุ่งไปที่ผลกระทบในระดับต่างๆ ของภาวะการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีคุณภาพ

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตัวแปรจากสถานการณ์จะมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างแบบของการตัดสินใจของผู้นำกับการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้ตาม แนวคิดนี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่า การมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจของผู้ตามจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้ตาม ทั้งนี้เพราะการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้คุณภาพการตัดสินใจ ดีขึ้นและการยอมรับในการตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม

วรูมและเย็ตตัน ได้เสนอพฤติกรรมหรือแบบการตัดสินใจของผู้นำ ไว้ 5 แบบ

ผ. กระบวนการเผด็จการ

ป. กระบวนการปรึกษาหารือ

ก. การตัดสินใจโดยกลุ่ม

โดยประกอบไปด้วยการตัดสินใจแบบเผด็จการ 2 แบบ (ผI และ ผII) การตัดสินใจแบบปรึกษา 2 แบบ (ปI และ ปII) และการตัดสินใจโดยผู้นำ และผู้ตาม ร่วมกันตัดสินใจหรือเป็นการตัดสินใจของกลุ่ม (กII) 1 แบบ ดังรายละเอียด ดังนี้

ผ I : ผู้นำทำการแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจต่างๆด้วยตัวเอง โดยใช้ข่าวสารข้อมูลต่างๆที่มีอยู่ในขณะนั้น

ผ II : ผู้นำได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วก็จะทำการตัดสินใจแก้ไขปัญหาคด้วยตัวเอง โดยที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะไม่มีบทบาทเข้ามาเกี่ยวข้องในการพิจารณาช่วยวิเคราะห์ หรือประเมินทางเลือกที่ใช้แก้ปัญหาต่างๆ

ป I : ผู้นำใช้วิธีให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องร่วมในการแก้ปัญหาคเป็นรายบุคคล โดยใช้วิธีการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสเสนอความคิดและข้อเสนอแนะต่างๆ ต่อจากนั้นผู้นำก็จะทำการตัดสินใจเอง ซึ่งอาจเป็น ไปหรือไม่เป็น ไปตามข้อปรึกษาหารือ หรือความคิดของผู้ได้บังคับบัญชาก็ได้

ป II : ผู้นำใช้วิธีให้ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหลายร่วมกันเข้ามาแก้ไขปัญหาคเป็นกลุ่ม โดยมีการรวบรวมความคิดและข้อเสนอแนะต่างๆ เข้ามาด้วย ต่อจากนั้นผู้นำก็จะลงมือตัดสินใจด้วยตัวเอง ซึ่งผลก็ยังคงอาจเป็น ไปหรือไม่เป็น ไปตามข้อปรึกษา หรือความคิดที่ได้จากผู้ได้บังคับบัญชาเลยก็ได้

ก II : ผู้นำใช้วิธีให้ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหลายร่วมกันเข้ามาแก้ไขปัญหาเป็นกลุ่ม โดยที่ผู้นำและผู้ได้บังคับบัญชาจะเข้ามาช่วยระดมความคิดและประเมินทางเลือกต่างๆและพยายามที่จะให้ได้ทางเลือกที่เป็นของกลุ่มที่จะใช้แก้ไขปัญหา ผู้นำอาจให้ข้อมูลข่าวสารหรือความคิดที่ผู้นำมีแก่กลุ่ม และไม่พยายามที่จะบีบคั้นให้รับแนวทางแก้ไขปัญหของผู้นำ แต่เต็มใจที่จะยอมรับและนำวิธีการแก้ปัญหซึ่งได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มไปปฏิบัติ

สร้อยตระกูล ธรรมานะ (2545 : 280) ได้กล่าวไว้ว่า ปัญหาที่ต้องพิจารณาไม่มีความชัดเจนและต้องการการตัดสินใจที่สร้างสรรค์ ตัวแบบการมีส่วนร่วมของวรูมและเชตตัน ได้เสนอกฎ 7 ประการให้ผู้นำได้พิจารณาตัวเองก่อนที่จะตัดสินใจเลือกวิธีการตัดสินใจแบบใดแบบหนึ่ง คือ

- (1) กฎข่าวสารข้อมูลของผู้นำ
- (2) กฎของความสมเหตุสมผลของเป้าหมาย
- (3) กฎปัญหาที่ไม่มีเค้าโครง
- (4) กฎการยอมรับ
- (5) กฎความขัดแย้ง
- (6) กฎความถูกต้อง
- (7) กฎลำดับก่อนหลังของการยอมรับ

สร้อยตระกูล ธรรมานะ (2545 : 283) ได้กล่าวไว้ว่า จากกฎทั้ง 7 ประการ มีการไหลของกระบวนการตัดสินใจ ดังนี้

- (1) ปัญหานั้นมีความสำคัญหรือไม่?
- (2) ผู้นำมีข่าวสารข้อมูลเพียงพอเพื่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่?
- (3) ปัญหามีเค้าโครงหรือไม่? นั่นคือผลลัพธ์ที่เป็นทางเลือกและผลที่ติดตามมาภายหลังเป็นที่รู้อย่างแน่นอนหรือไม่?
- (4) การยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาในการตัดสินใจนั้นมีความสำคัญต่อการดำเนินการที่มีประสิทธิผลหรือไม่?
- (5) สมมุติว่าผู้นำต้องทำการตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้นำมีความแน่ใจพอสมควรหรือไม่ว่า การตัดสินใจนั้นจะเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา?
- (6) ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กรที่จะทำใหสำเร็จโดยการแก้ไขปัญหานี้หรือไม่?

(7) ความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาดูเหมือนจะต้องการการแก้ปัญหาใช้หรือไม่?

กฎ 3 ประการแรก (ก, ข, ค) เพื่อช่วยให้แบบการตัดสินใจที่เลือกมีคุณภาพมาก ส่วนกฎ 4 ประการหลัง (ง, จ, ฉ, ช) เพื่อจัดแบบการตัดสินใจที่ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยสรุปแล้ว ทฤษฎีทางด้านผู้นำตามสถานการณ์ ของ Fiedler แนะนำให้เปลี่ยนสถานการณ์แทนที่จะเปลี่ยนรูปแบบของการเป็นผู้นำ ทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler และ Blanchard จะกำหนดรูปแบบของการเป็นผู้นำจากจำนวนของการสั่งการ และการสนับสนุนที่ผู้นำมีต่อพนักงาน โดยมุ่งเน้นความสนใจไปที่คุณลักษณะของพนักงานต่อการตัดสินใจว่าพฤติกรรมผู้นำแบบไหนที่เหมาะสมกับพนักงาน ส่วนทฤษฎี Path-Goal จะมุ่งเน้นไปที่ความรับผิดชอบของผู้นำต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการบรรลุเป้าหมายของตนและองค์กร และตัวแบบตามสถานการณ์ของวอร์มและยี่ตตัน จะมุ่งเน้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีความแตกต่างกัน จึงได้มีผู้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นใหม่ คือภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

แบบของภาวะการเป็นผู้นำ

ทางเลือกของพฤติกรรมผู้นำ (Continuum of Leader Behavior)

Tannenbaum และ Schmidt (อ้างถึงในนิตยสาร สัมมาพันธ์, 2546 : 37-38) ได้พัฒนาเครื่องมือ เรียกว่า “continuum of leader behavior” หรือ “ทางเลือกของพฤติกรรมผู้นำ” มีทั้งหมด 7 ทางเลือก ทางด้านซ้ายสุด ผู้นำมีพฤติกรรมความเป็นเผด็จการมากที่สุด และค่อยๆ ลดลงเรื่อยๆ ในทางเลือกที่ 2, 3, 4, 5 และ 6 จนกระทั่งมีความเป็นประชาธิปไตยมากที่สุด ในทางเลือกที่ 7 ด้านขวาสุด

รูปแบบเผด็จการ						
รูปแบบการมีส่วนร่วม						
ผู้นำตัดสินใจและ ประกาศการ ตัดสินใจ	ผู้นำขายการ ตัดสินใจ	ผู้นำเสนอความ คิดเห็นและกระตุ้น การตั้งคำถาม	ผู้นำเสนอการ ตัดสินใจที่ยัง ไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงได้	ผู้นำเสนอปัญหา และรับฟัง ข้อเสนอแนะและ ตัดสินใจ	ผู้นำบอกถึง ข้อจำกัดและถาม กลุ่มเพื่อการ ตัดสินใจ	ผู้นำอนุญาตให้ พนักงานทำหน้าที่ ภายใต้ข้อกำหนด
1	2	3	4	5	6	7

ภาพที่ 2.1 แสดงทฤษฎี Leadership Continuum

ที่มา : ดร.ชัยเสกฐ์ พรหมศรี 2549 : 74

Tannenbaum และ Schmidt ได้ให้คำแนะนำว่าในการตัดสินใจเลือกทางเลือกทั้ง 7 จำเป็นต้องพิจารณาพลังของแรงกระทำต่างๆ ดังนี้

- (1) พลังภายในตัวผู้จัดการ เช่น ระดับความสะดวกใจของผู้จัดการเอง
- (2) พลังภายในตัวของลูกน้อง เช่น ความพร้อมที่จะรับผิดชอบ
- (3) พลังในสถานการณ์ เช่น แรงกดดันเนื่องจากมีเวลาจำกัด หรือมีแรงกดดันด้านอื่นๆ

จากการตัดสินใจเลือกทางเลือกดังกล่าวในระยะสั้น ผู้จัดการจำเป็นต้องมีการปรับตัว ยืดหยุ่น และแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ส่วนในระยะยาวผู้จัดการต้องพยายามเคลื่อนที่ไปทางขวาสู่บริเวณที่เน้นลูกน้องเป็นศูนย์กลาง เพราะพฤติกรรมผู้นำเช่นนี้ ก่อให้เกิดผลดีหลายประการ ได้แก่

1. การเพิ่มพูนแรงจูงใจให้แก่พนักงาน
2. การตัดสินใจที่มีคุณภาพ
3. การทำงานเป็นทีม
4. การสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงาน
5. การพัฒนาพนักงาน

ตาข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน (Managerial Grid)

Blake และ Mouton (อ้างถึงในนิตยสาร สัมมาพันธ์ 2546 : 41-42) ได้พัฒนาเครื่องมือ 2 มิติ ที่เรียกว่า “ตาข่ายการจัดการ” โดยเน้นจุดแบบการศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน คือ มิติมุ่งงาน หรือมิติทางโครงสร้าง และมิติมุ่งคน หรือมิติการคิดคำนึงถึงผู้อื่น

1.9								9.9
	ผู้นำสโมสร							ผู้นำทีมงาน
				5.5				
			ผู้นำรักษาสมดุล					
		ผู้นำสู่ความถดถอย						ผู้นำใช้อำนาจ
1.1								9.1

ภาพที่ 2.2 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำประเภทต่างๆ

ที่มา : นิตยสาร สัมมาพันธ์ 2546 : 41

จากภาพภาวะผู้นำที่แบ่งแยกโดย “ตาข่ายการจัดการ” มีได้มากถึง 81 รูปแบบแต่ที่เป็นจุดอ้างอิงที่สำคัญมีเพียง 7 รูปแบบ ดังนี้

1. ผู้นำสู่ความถดถอย (impoverished leader) แสดงความสนใจในระดับต่ำ ทั้งในด้านคนและงาน จะปล่อยให้กลุ่มตัดสินใจกันเอง
2. ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่และการสนองตอบ (authority-compliance leader) แสดงความสนใจในงานสูง แต่ไม่ค่อยให้ความสนใจในด้านคน จะตัดสินใจในเรื่องต่างๆเกือบทั้งหมดด้วยตนเอง และมุ่งหวังว่าลูกน้องจะเชื่อฟังปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัด
3. ผู้นำสโมสรกีฬาและสังคม (country club leader) แสดงความสนใจคนอย่างยิ่ง แต่ไม่ค่อยสนใจงาน มีมนุษยสัมพันธ์อบอุ่น หลีกเลียงข้อขัดแย้ง แสวงหาความประสานสอดคล้องในการตัดสินใจ

4. ผู้นำใช้พระเดชพระคุณ (paternalistic leader) “แบบเจ้าพ่อ” เป็นการผสมผสานของ ผู้นำแบบที่ 2 และแบบที่ 3 มุ่งหวังให้คนเคารพเชื่อถือและรับฟัง

5. ผู้นำรักษาสมดุล (middle-of-the-road leader) ผู้นำประเภทนี้ไม่ยอมผูกมัดตัวเองกับเรื่องใด จะไม่เน้นการดำเนินงานที่เป็นเลิศ แต่จะพอใจแค่การดำเนินงานที่ดีพอใช้

6. ผู้นำทีมงาน (team leader) ผู้นำที่เชื่อว่าความสำเร็จของการดำเนินงานที่เป็นเลิศคือเป้าหมายซึ่งทำได้โดยการสร้างทีมงานอันประกอบด้วยสมาชิกที่มีคุณลักษณะ ดังนี้

6.1 ยอมผูกมัดตนเองกับความสำเร็จขององค์กร

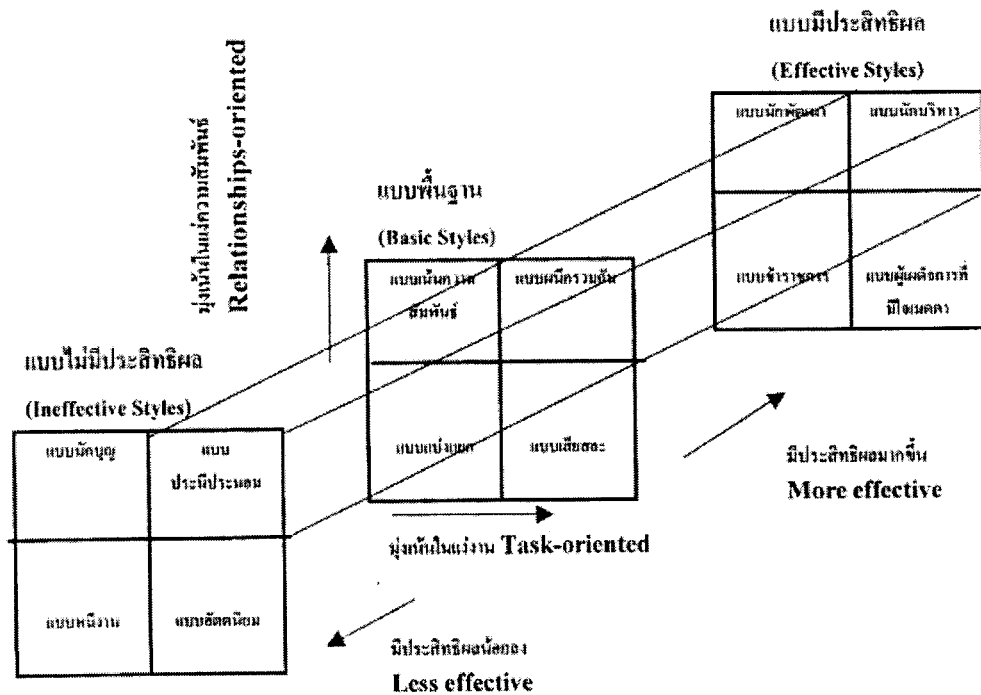
6.2 ฟังพาอาศัยซึ่งกันและกันนำไปสู่ความสัมพันธอันดีที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน

7. ผู้นำแสวงหาโอกาส (opportunistic leader) เป็นผู้นำที่มุ่งประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมของกิจการ และสามารถปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพ พฤติกรรมให้สอดคล้องประสานกับสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลสูง เพื่อความสำเร็จส่วนตัวที่ยึดถือประโยชน์เป็นที่ตั้งมากกว่าอุดมการณ์

ตัวแบบสามมิติของเรดดิน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545 : 289) ได้กล่าวไว้ว่า วิลเลียม เจ.เรดดิน ได้เสนอมิติอีกมิติหนึ่งเพื่อการพิจารณา คือ มิติประสิทธิผล (effectiveness) โดยนำเอาทั้งสองมิติของเบลคและมูตันและมิติประสิทธิผลมาผสมผสานกัน กลายเป็นตัวแบบสามมิติ (three dimensional model-3 D) โดยกล่าวถึงภาวะการเป็นผู้นำแต่ละประเภทใน 4 ประเภท ประเภทใดจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

จากภาพด้านบนขวา 4 ประเภทเป็นประเภทที่มีประสิทธิผล และ 4 ประเภทด้านล่างซ้ายเป็นประเภทที่ไม่มีประสิทธิผล



ภาพที่ 2.3 ตัวแบบ 3 มิติของภาวะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
 ที่มา สร้อยตระกูล ธรรมมานะ 2545 : 291

ประเภทภาวะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ

1. นักบริหาร (executive) จะมีความสนใจเป็นอย่างมากทั้งในเรื่องของงานและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล นักบริหารแบบนี้จะเป็นผู้มุ่งใจที่ดี มีการวางมาตรฐานที่สูง ตระหนักในความแตกต่างของบุคคลและใช้การทำงานเป็นทีม
2. นักพัฒนา (develop) จะให้ความสำคัญแก่เรื่องสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์มากที่สุดแต่ให้ความสนใจกับงานน้อยที่สุด นักบริหารแบบนี้จะมีความไว้วางใจในคนอื่นอย่างมากและจะเข้าเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในฐานะเอกบุคคล
3. นักเผด็จการแบบใช้พระคุณ (benevolent autocrat) จะให้ความสนใจอย่างมากกับงาน ให้ความสำคัญเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคลน้อย นักบริหารแบบนี้จะทราบดีว่า อะไรเป็นสิ่งที่เขาต้องการ และจะทำให้บรรลุได้อย่างไรโดยไม่ทำให้เกิดความขุ่นข้องหมองใจ
4. ผู้รักษากฎระเบียบ (bureaucrat) จะให้ความสนใจน้อยทั้งเรื่องงานและเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคล นักบริหารแบบนี้จะสนใจเรื่องกฎระเบียบ และต้องการรักษากฎระเบียบตลอดจนควบคุมสถานการณ์โดยใช้กฎระเบียบต่างๆ

ประเภทภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล คือ

1. ผู้ประนีประนอม (compromiser) จะมีความสนใจอย่างมากทั้งในแง่งานและสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลในสถานการณ์ที่ต้องการเน้นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือไม่เน้นอะไรเลยก็ตาม ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้ตัดสินใจที่ไม่ดีและอ่อนไหวต่อแรงบีบบังคับมาก
2. นักบุญ (missionary) จะให้ความสำคัญทั้งเรื่องคนและสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลมากที่สุด แต่ให้ความสนใจกับเรื่องงานน้อยที่สุด ในสถานการณ์ที่พฤติกรรมคนไม่เหมาะสม นักบริหารแบบนี้จะให้ความสำคัญกับเรื่องความสามัคคีปรองดองกัน
3. นักเผด็จการ (autoract) จะให้ความสนใจกับงานมากที่สุด แต่ให้ความสนใจกับเรื่องสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลน้อยที่สุด ในสถานการณ์ที่ซึ่งพฤติกรรมบุคคลมีความเหมาะสมหรือไม่ก็ตาม ผู้นำแบบนี้จะไม่มี ความสนใจในบุคคลอื่น แต่จะสนใจอยู่เฉพาะกับงานเท่านั้น
4. ผู้ทิ้งงาน (deserter) จะให้ความสนใจน้อยที่สุดทั้งเรื่องงานและสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ในสถานการณ์ที่ซึ่งพฤติกรรมมีความไม่เหมาะสม ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะเฉยๆ ไม่ยุ่งเกี่ยวกับใคร

ตัวแบบสำหรับการเป็นผู้นำ

รัชตกาญจน์ คิฐอ่วม (2547 : 23-25) จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์ รวมถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างผู้นำของประเทศต่างๆ สามารถกำหนดคุณสมบัติที่พึงมีสำหรับผู้ที่ก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำได้ 21 คุณลักษณะดังต่อไปนี้

- (1) มีลักษณะความเป็นผู้นำ จะต้องมีความพร้อมที่จะนำผู้อื่นได้ทั้งความคิดและการกระทำ
- (2) มีวุฒิภาวะจะต้องมีสภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับช่วงอายุและประสบการณ์สามารถควบคุมตนเองได้ ในสถานการณ์ที่เกิดภาวะกดดัน การกระทำหรือแสดงออก มีความเหมาะสมกับสถานการณ์
- (3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำความคิดมาใช้ในการสร้างสรรค์งานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และรู้จักใช้วิธีการสร้างสรรค์งานให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่ดีต่องานอันส่งผลถึงประสิทธิภาพของงานที่เกิดขึ้น
- (4) มีความยุติธรรม จะต้องบริหารงานด้วยความยุติธรรมกับผู้อื่นได้บังคับบัญชา โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในสายงาน

(5) มีเครือข่ายภายในและภายนอกองค์กร มีการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่างๆ ทั้งนี้จะเกิดประโยชน์ในการติดต่อประสานงาน การแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล อันเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจในเชิงบริหารได้ต่อไป

(6) มีความซื่อสัตย์สุจริต จะต้องมีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ถือได้ว่าคุณสมบัติข้อนี้เป็นพื้นฐานขั้นต้นที่ผู้นำพึงมี

(7) มีทีมงานสนับสนุนการที่บุคคลจะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จได้นั้นมิใช่เกิดจากการทำงานเพียงคนเดียว แต่ทั้งนี้ก็จะเกิดจากการร่วมมือร่วมใจและสนับสนุนของบุคลากรระดับต่างๆ

(8) มีทักษะทางคอมพิวเตอร์ กระบวนการทำงานในปัจจุบันระบบสารสนเทศจะเข้ามามีบทบาทในการบริหารเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องรู้จักใช้คอมพิวเตอร์เพื่อจัดการข้อมูล ทั้งนี้ก็เพื่อความรวดเร็วในการนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจเชิงบริหาร

(9) มีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จะต้องเป็นผู้ที่สนใจใฝ่รู้ต่อสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทันสมัยต่อเหตุการณ์ต่างๆ

(10) มีความยืดหยุ่นและปรับตัว สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่ยึดติดกับระบบการทำงานเดิมๆแต่จะเป็นผู้ที่สามารถปรับวิธีการทำงานและบริหารภายใต้สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง

(11) มีคุณธรรมและจริยธรรม ผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องคำนึงถึงเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม ทั้งส่วนของงานและส่วนของคน เนื่องจากจะทำให้ผลของงานมีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน

(12) มีความเสียสละ จะต้องทำงานหนักเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จจะต้องทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจ บางครั้งผลตอบแทนอาจจะไม่สนองตอบความต้องการ แต่สิ่งที่จะได้รับคือ คุณค่าของงานและผลความสำเร็จของตนเอง

(13) มีการวางแผนการทำงาน จะต้องมีการวางแผนการทำงานอยู่เสมอ สามารถมองภาพของความสำเร็จได้อย่างทะลุ มีแนวทางในการเลือกและตัดสินใจก่อนลงมือทำอยู่ตลอดเวลา

(14) มีวิสัยทัศน์ จะต้องมองเห็นภาพแนวโน้มของสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไปในอนาคต และมองทิศทางพัฒนา เพื่อสนับสนุนเป้าหมายที่วางไว้ได้

(15) มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง หมายถึง บุคคลที่บ่งบอกถึงความต้องการความสำเร็จในงาน ซึ่งบางสถานการณ์ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติข้อนี้อยู่ในอันดับต้นๆ

(16) มีการบริหารงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์ผล ความต้องการผลสำเร็จในงานสูง โดยไม่ได้สนใจในรายละเอียดของความสำเร็จมากนัก

(17) มีความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบในงาน รวมถึงความรับผิดชอบต่อตนเอง และครอบครัว

(18) มีการพัฒนาตนเองเสมอ ความเป็นผู้ไม่หยุดนิ่ง ขวนขวายหาความรู้ใส่ตนเอง อยู่ตลอดเวลา ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาตนเองให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

(19) มีทักษะด้านภาษาอังกฤษ จะต้องมีความสามารถในทักษะภาษาอังกฤษทั้งฟัง พูดอ่านและเขียน

(20) มีบุคลิกภาพเชิงสากล เป็นผู้ที่ความเป็นสากล สามารถวางตัวได้เหมาะสมกับกาลเทศะ ในทุกๆสถานที่

(21) มีความรู้สูง สติปัญญาดี ผู้นำจะต้องมีวุฒิการศึกษาสูง มีความเฉลียวฉลาด สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี

โดยสรุปแล้วในการบริหารใดๆนั้น ภาวะการเป็นผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การฝึกอบรมและประสบการณ์จะช่วยโน้มน้าวหัวใจบุคคลและกลุ่มได้เป็นอย่างดี และขึ้นอยู่กับวิธีการของภาวะการเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์โดยเฉพาะ มีความยืดหยุ่น ผสมผสานปรับใช้วิธีการมุ่งคนและมุ่งงาน มีทักษะในการวิเคราะห์ วินิจฉัยสิ่งต่างๆรอบตัว ซึ่งไม่มีกฎระเบียบสำหรับผู้นำ เพียงแต่เลือกแบบภาวะการเป็นผู้นำที่เหมาะสมได้ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับพนักงาน ผู้บริหารต้องดูแลเป็นที่ปรึกษาให้พนักงานและดูแลลูกค้าที่มารับบริการ ช่วยแก้ปัญหาให้พนักงานและลูกค้าเมื่อเกิดปัญหาจากการให้บริการ และต้องสนองตอบต่อเป้าหมายขององค์กร โดยสามารถแข่งขันในสถานการณ์ที่รุนแรงและอยู่รอดในธุรกิจได้ ผู้นำจะต้องทำให้พนักงานมีกำลังใจในการสร้างงานที่ดีให้กับลูกค้า สร้างการเปลี่ยนแปลงและสร้างวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่การบริหารที่เป็นเลิศ และพร้อมที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน

ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership Theory)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้น วิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็น

ผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความ เป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

เบิรน์ส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการ แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้ง ผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความ ต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการ พัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกัน ไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำ ลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควมยี่จริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็น ธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระ เจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการ เปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ. 1985 เบสส์ (Bass) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้ง กับแนวคิดของเบิรน์ส์ ซึ่ง เบสส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใด อย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดง พฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมาก น้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. **สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร** ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงใน สังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

2. **สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร** ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร

3.คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

- ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสท์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคล้อยใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

- บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
- การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
- การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

- ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดหมายตามที่คาดหวังไว้ แบสท์ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

- การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)
- การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

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

ชัยเสถียร พรหมศรี (2549 : 75) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นมุมมองร่วมสมัยของเรื่องภาวะผู้นำ ผู้นำดังกล่าวคล้ายคลึงกับผู้นำบารมี แต่แตกต่างกันที่ความสามารถที่นำเอานวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่องค์กร โดยระลึกลึกถึงความต้องการและความเป็นอยู่ของพนักงาน ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อพนักงานและองค์กร ตลอดจนผู้นำแบบนี้มีความสามารถที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเรื่องภาระหน้าที่ขององค์กร กลยุทธ์และโครงสร้าง รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กร นอกจากนี้ยังส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสินค้าและเทคโนโลยี ผู้นำประเภทนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับระบบการให้รางวัลหรือกฎที่เป็นรูปแบบในอันที่จะควบคุมกับการแลกเปลี่ยนพนักงานแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังมีมุมมองสนใจ

ไปที่คุณภาพของสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น วิสัยทัศน์ คุณค่าร่วม และความคิดเห็นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่หลากหลาย และหาแนวทางร่วมกันที่จะขอความร่วมมือจากพนักงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

จากการวิจัยของ Tichy และ Devanna (อ้างถึงในชัยเสฏฐ์ 2549 : 76) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะนำพองค์กรผ่านการกระทำที่สำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

(1) ระลึกได้ถึงความต้องการในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและควมมีชีวิตชีวา (recognizing the need for revitalization) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงระลึกได้ถึงความต้องการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อที่จะรักษาไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในสภาพแวดล้อม และเพื่อรักษาระดับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

(2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (creating a new vision) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนึกภาพ (visualize) การเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ และกระตุ้นการสร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กรทำใหกลายเป็นจริงได้

(3) ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (institutionalizing change) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงให้คำแนะนำคนขององค์กร เพื่อที่เขาจะทำให้วิสัยทัศน์ของผู้นำกลายเป็นจริง

Cook และคณะ และ Daft (อ้างถึงใน พรพิรุณ 2545 : 10) กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

(1) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (creation of a new vision) โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและโครงสร้างแบบเก่าที่ไม่มีความจำเป็นออกให้หมด ผู้นำต้องขยายความคิดให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร สามารถมองได้กว้างไกลและสามารถนำองค์กรก้าวไปสู่แนวทางใหม่ที่จะสำเร็จได้ในสภาพแวดล้อมใหม่ในอนาคต

(2) ระดมความร่วมมือผูกพัน (mobilization of commitment) สร้างสนับสนุนการยอมรับและผูกพันในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ใหม่อย่างต่อเนื่อง

(3) สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (institutionalization of change) เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน กิจกรรมต่างๆและค่านิยมใหม่โดยสิ้นเชิง โดยการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับทุกระบบขององค์กร ซึ่งระบบใหม่อาจมีการเปลี่ยนแปลงอำนาจ สถานภาพ รูปแบบ

หรือบทบาทใหม่ ผู้นำจึงต้องมีการบริหารงานบุคคลให้มีค่านิยมและพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงและถาวร

โดยสรุปแล้ว ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างมาก เพราะเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและนวัตกรรม ขณะที่ความสำคัญของการมีผู้นำมุ่งเน้นไปที่เรื่องงานและเรื่องการสร้างสัมพันธ์เป็นหลัก แต่ในปัจจุบันองค์กรต้องการผู้นำที่สามารถมองได้กว้างไกลและสามารถนำพาองค์กรไปสู่อนาคตได้ เพื่อการสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันและการอยู่รอดธุรกิจต่อไป

แนวคิดความเป็นผู้นำในปัจจุบัน

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547 : 220) ได้กล่าวไว้ว่าปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงรูปแบบความเป็นผู้นำใหม่ๆ ขึ้นอีกหลายแบบ เช่น transformational-transactional leadership charismatic-visionary leadership และ team leadership

Transformational-transactional leadership หมายถึงผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มี 2 ลักษณะ คือ

1. transactional leaders หมายถึง ผู้นำที่ชี้แนะจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแนวทางที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งพฤติกรรมหรือบทบาทที่พนักงานควรปฏิบัติ และทั้งการปฏิบัติงานที่พนักงานคนนั้นต้องรับผิดชอบ

2. transformational leaders หมายถึง ผู้นำที่สามารถบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง ทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่างๆ และนำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือทำเพื่อองค์กรมากขึ้น ผู้นำแบบ transformation ส่วนใหญ่ต้องเป็นผู้มี “บารมี” ได้รับความรัก ความเคารพ ความศรัทธาจากพนักงานและช่วยเหลือเกื้อกูลบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ จึงสามารถเปลี่ยนความคิด และพฤติกรรมของพนักงานได้ทั้ง “กาย” และ “ใจ”

transformation leaders จึงเป็นผู้มีความสามารถและลักษณะดังนี้

1. มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้ง ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เป็นผู้มีความเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
3. สามารถเปลี่ยนความคิดความอ่านของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. กระตุ้นและคลอใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเททำงาน ได้มากเป็นพิเศษ

5. เพิ่มและเสริมประสิทธิภาพผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนที่เหนือกว่าระดับ transactional

6. มีผลเป็นที่ประจักษ์ในหลายองค์กรจากผู้นำแบบ transformational ว่าเหนือกว่าแบบ transactional

จากการศึกษาพบว่าผู้นำแบบ transformational ได้รับการประเมินว่ามีประสิทธิผลกว่าแบบ transactional องค์กรที่ผู้นำแบบ transformational จะมีอัตราการลาออกของพนักงานต่ำมีผลผลิตสูง และพนักงานในองค์กรจะมีความพึงพอใจสูง

Charismatic – Visionary Leadership

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547 : 221) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำที่มีบารมี คือ ผู้นำที่มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีบุคลิกภาพและการกระทำที่มีอิทธิพลให้ปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ

ผู้นำที่มีบารมีมีลักษณะ 5 ประการ คือ

1. มีวิสัยทัศน์
2. สามารถอธิบายหรือถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตน
3. กล้าเสี่ยงที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น
4. ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. กล้าแสดงออก

แนวคิดของความเป็นผู้นำที่มีบารมีมีลักษณะคล้ายกับความเป็นผู้นำตามคุณลักษณะ แต่จากการศึกษาพบว่า พนักงานสามารถเรียนรู้และฝึกฝนให้เป็นผู้ผู้นำที่มีบารมีได้

ความเป็นผู้นำที่มีบารมีจะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง และจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติที่มุงเทและปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ผู้นำที่มีบารมีจะมีบทบาทสูงและช่วยแก้ไขปัญหาสถานการณ์บางสถานการณ์ได้ดี เช่น สถานการณ์ที่ตึงเครียดหรือมีความไม่แน่นอนสูง เช่น สถานการณ์ที่เกี่ยวกับการเมือง ศาสนา หรือสถานการณ์สงคราม หรือสถานการณ์ธุรกิจกำลังอยู่ในภาวะวิกฤตกับความอยู่รอด

สำหรับผู้นำที่มีวิสัยทัศน์แม้จะมีความเชื่อมโยงกับผู้นำที่มีบารมี แต่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะต้องมีความเหนือกว่า มีความสามารถที่จะต้องมีความวิสัยทัศน์ที่มีความน่าเชื่อถือ น่าดึงดูดใจซึ่ง

สามารถอธิบายและนำไปปฏิบัติให้เป็นผลได้จริง รวมทั้งจะต้องใช้ความมีวิสัยทัศน์ทำให้การดำเนินงานขององค์กรในสถานการณ์ปัจจุบันดีขึ้นด้วย

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จึงเน้นการมองการณ์ในอนาคต การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการกำหนดแนวทางปฏิบัติและปรับองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างถูกต้อง

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จึงควรมีทักษะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ต้องสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ของตนให้ ชัดเจนเป็นรูปธรรมสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้
2. ต้องสามารถจูงใจ หรือกำหนดรูปแบบ วิธีการปฏิบัติให้ผู้บริหารและพนักงานตามวิสัยทัศน์ได้ ไม่เพียงแต่แสดงออกทางวาจาเท่านั้น แต่รวมถึงการแสดงออกพฤติกรรม
3. สามารถขยายหรือประยุกต์วิสัยทัศน์ให้ผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องในการปฏิบัติได้สานงานต่อได้ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาด ฝ่ายการเงิน ฯลฯ

Team Leadership

วีริช สงวนวงศ์วาน (2547 : 222-223) ได้กล่าวไว้ว่าองค์กรธุรกิจปัจจุบันนิยมจัดโครงสร้างแบบทีมงานมากขึ้น “ผู้นำในทีม” จึงมีความสำคัญมากขึ้น

ผู้นำในทีมงานควรมีบทบาทสำคัญ 4 ประการ คือ

- (1) ติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่างๆ (liaison with external constituencies) เช่น ผู้บริหารหน่วยเหนือ ทีมงานขององค์กรอื่น ลูกค้า หรือผู้ขายวัตถุดิบ (suppliers)
- (2) ช่วยแก้ปัญหา (troubleshooter) และช่วยเหลือสมาชิกในทีมในเรื่องเทคนิคการทำงานทั้งโดยตนเอง หรือประมุขหรือสมาชิกในทีม
- (3) เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหมู่สมาชิกของทีม ผู้นำในทีมจะต้องมีหน้าที่เข้าจัดการแก้ไข (conflict management)

(4) ผู้นำทีมจะต้องมีบทบาทเป็น “พี่เลี้ยง” (coach) ทำการสอนงานสมาชิกในทีมด้วย

ผู้นำในทีมงาน โดยปกติมีจำนวนสมาชิกในทีมไม่มากนัก จึงมีบทบาทจากผู้นำในหน่วยงาน หรือองค์กรโดยทั่วไป คือต้องมีทักษะในหน้าที่ของทีม (technical skill) สูง และต้องทำงานใกล้ชิดเป็นเสมือนพี่เลี้ยง หรือหัวหน้างาน (supervisor) ร่วมปฏิบัติงานกับสมาชิกในทีม

ประเด็นสำคัญความเป็นผู้นำในปัจจุบัน

ผู้นำกับอำนาจ (Leaders and Power)

วีริช สงวนวงษ์วาน (2547 : 223) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำกับอำนาจ (leaders and power) สามารถได้อำนาจมาจาก 5 แหล่ง ได้แก่

(1) อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) ซึ่งก็คือ authority หรืออำนาจหน้าที่ที่มาพร้อมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน

(2) อำนาจบังคับ (coercive power) ซึ่งสามารถลงโทษ หรือควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผู้บริหารทั่วไปมักมีอำนาจแบบนี้ด้วยในระดับหนึ่ง ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขมขื่น

(3) อำนาจในการให้รางวัล (reward power) คือผู้นำที่สามารถให้ผลประโยชน์ต่างๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น เงิน ค่าชมเชย ให้เลื่อนตำแหน่ง มอบหมายงานที่พอใจ ให้มีมิตรภาพ เป็นต้น

(4) อำนาจของผู้นำที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (expert power) มีทักษะหรือความรู้พิเศษที่คนอื่นไม่มี เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์ หรือเทคโนโลยีพิเศษ ผู้นำลักษณะนี้จะมีอิทธิพลเป็นที่เกรงใจของหน่วยงาน หรือองค์กร

ผู้นำที่ได้อำนาจจากความเลื่อมใสศรัทธาของผู้อื่น (referent power) หรือเป็นลักษณะผู้นำแบบคุณลักษณะ หรือผู้นำที่มีบารมี ผู้นำที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่จะได้อำนาจจากหลายๆแหล่งเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

การสร้างควมไว้วางใจ (Creating a Culture of Trust)

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547 : 224) ได้กล่าวไว้ว่าการสร้างควมไว้วางใจ (creating a culture of trust) ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามทั้งหลายต้องการผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือ และนำไว้วางใจ

ความน่าเชื่อถือของผู้นำจะเกิดได้จากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาใน 3 เรื่อง คือ

- (1) ความซื่อสัตย์ของตัวผู้นำ ซึ่งถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุด
- (2) ความรู้ความสามารถในเรื่องต่างๆ
- (3) ความสามารถถ่ายทอดความคิดและการปฏิบัติให้กับผู้ตาม

ส่วนความน่าไว้วางใจหมายถึง การที่ผู้ตามมีความเชื่อว่าผู้นำมีความมั่นคง มีคุณสมบัติกับความเป็นผู้นำ และมีความสามารถแบบผู้นำสูง

ความน่าไว้วางใจประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

- (1) ความซื่อตรงและมั่นคง
- (2) ทักษะทั้งในงานและมนุษย์สัมพันธ์
- (3) มีความสามารถในการพยากรณ์และมีวิจารณญาณในการแก้ปัญหาได้ดีเสมอ
- (4) มีความเต็มใจและผูกพันที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกาย และจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา
- (5) รับฟังและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วม และให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ตาม

ข้อเสนอแนะที่จะให้ผู้นำสร้างควมน่าไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชามีดังนี้

- (1) ตัดสินใจและดำเนินงานอย่างโปร่งใส เปิดเผย ไม่มีวาระซ่อน
- (2) ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- (3) พูดหรือแสดงความรู้สึกที่แท้จริง ไม่เสแสร้ง
- (4) บอกความจริงกับผู้ใต้บังคับบัญชา แม้จะเป็นเรื่องทางลบ
- (5) มีความสม่ำเสมอ อยู่ในร่องในรอย ไม่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา
- (6) รักษาสัญญากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- (7) เก็บความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา

(8) พัฒนาตัวผู้นำเองให้มีความสามารถในด้านต่างๆยิ่งขึ้น

แนวคิดผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ (global leadership)

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549 : 79-80) ได้กล่าวว่าการการที่จะเป็นผู้นำโลกาภิวัตน์ได้นั้น ต้องมีความรอบรู้และศึกษาข้อมูลในด้านเศรษฐกิจสังคมและการเมืองของประเทศต่างๆ เพราะการแข่งขันทางธุรกิจหรือองค์กรปัจจุบันไม่ได้แต่เพียงอยู่ภายในประเทศเท่านั้น แต่กลายเป็นองค์กรแบบโลกาภิวัตน์ คือมีการซื้อขายสินค้าและการบริการระหว่างประเทศต่างๆทั่วโลก ไม่ว่าจะองค์กรหรือธุรกิจที่ต้องการขยายในระดับประเทศ การเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นโลกาภิวัตน์ล้วนมีผลกระทบทั้งสิ้น เพราะการแข่งขันแบบโลกาภิวัตน์มุ่งเน้นต่อการสร้างมาตรฐานการบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้น แก่ลูกค้า กระตุ้นเรื่องความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและเอกชน มีการเปิดหลักสูตรเกี่ยวกับเรื่องการจัดการนวัตกรรมกันเพิ่มขึ้นบริษัทที่ไม่ใช่บริษัทข้ามชาติ หรือไม่ได้คิดที่จะทำธุรกิจนอกประเทศ ก็ต้องหันมาให้ความสนใจกับเรื่องโลกาภิวัตน์เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดของตนเองไว้ เพราะเมื่อตลาดการค้าเป็นแบบไร้พรมแดน ก็ไม่สามารถที่จะห้ามไม่ให้ต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศได้ เพราะประเทศไทยมีการส่งเสริมการลงทุนจากต่างชาติ ด้วยเหตุนี้ ถ้าผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจในประเทศไทยไม่ตื่นตัวหรือปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันกับกระแสโลกาภิวัตน์ ก็จะถูกคู่แข่งที่เป็นบริษัทต่างชาติรุกไล่จนไม่มีที่ยืนในตลาดอีกต่อไป

ผู้นำในยุคปัจจุบัน ต้องมีความแตกต่างจากการบริหารธุรกิจในอดีตอย่างมาก เพราะความต้องการของลูกค้าและพนักงานมีความแตกต่างและเปลี่ยนแปลงไป มาตรฐานของคุณภาพมีความเปลี่ยนแปลงไป มีสถาบันหรือหน่วยงานที่เข้ามาควบคุมมาตรฐานเหล่านี้โดยเฉพาะ หรือแม้แต่กฎระเบียบข้อกฎหมายของรัฐบาลที่ความแตกต่างไป ดังนั้นผู้นำในยุคปัจจุบันจึงต้องมองทะลุถึงความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ด้วยเหตุนี้ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์จึงมีความต้องการในเรื่องทักษะและความสามารถที่เพิ่มมากขึ้นต่อการนำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในที่สุด

Goldsmith, Greenberg, Robert และ Chan (อ้างถึงในชัยเสฏฐ์ 2549 : 81-84) ได้เสนอคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ต่อการนำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์ ประกอบด้วย

(1) การคิดแบบโลกาภิวัตน์ (thinking globally)

ผู้นำต้องมีความเข้าใจในเรื่องการแตกกิ่งก้านสาขา หรือการขยายตัว ทางด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรม กฎหมายและการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ไม่สามารถที่จะมองเพียงแค่ภาพแคบๆ ได้อีกต่อไป แต่ต้องเปลี่ยนมุมมองให้เป็นในลักษณะที่ตนเองเป็นเพียงประชากรคนหนึ่งของโลก และต้องมีความสามารถที่จะเข้าใจและบริหารในแบบโลกาภิวัตน์ได้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้นำที่เคยอาศัยอยู่ในภูมิภาคหรือประเทศต่างๆ ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ที่เพียงพอต่อการเรียนรู้และเข้าใจในเรื่องราวและข้อมูลที่สำคัญๆ ของประเทศเหล่านั้น

(2) เล็งเห็นเรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรม (appreciating cultural diversity)

การเล็งเห็นถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม หมายถึงการมองเห็นความหลากหลายในเรื่องรูปแบบการเป็นผู้นำ ประเภทของอุตสาหกรรม พฤติกรรมและค่านิยมส่วนบุคคล รวมถึงเรื่องเชื้อชาติและเพศด้วย การเล็งเห็นความหลากหลายทางวัฒนธรรมนอกจากจะช่วยให้ผู้นำเข้าใจมากขึ้นว่า ตนเองกำลังทำธุรกิจกับใคร ยังช่วยให้ผู้นำเหล่านี้พัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ ซึ่งถือเป็นทักษะสำคัญของผู้นำแบบโลกาภิวัตน์

(3) พัฒนาคความชำนาญทางด้านเทคโนโลยี (developing technology savvy)

ทักษะที่สำคัญประการหนึ่งของการเป็นผู้นำระดับโลกคือ การติดต่อสื่อสาร ซึ่งจะต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาอำนวยความสะดวกโดย Goldsmith และคณะ ได้ระบุว่าผู้นำต้องมีความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ดังนี้

3.1 การนำเรื่องเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ส่งผลหรือสามารถช่วยบุคลากร และองค์กรได้อย่างไร

3.2 จะสร้าง และจัดการเรื่องการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างไร

3.3 จะปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างในแง่บวกต่อการใช้เทคโนโลยีได้อย่างไร

3.4 จะคัดเลือก พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีไว้ได้อย่างไร

(4) สร้างคู่ค้าธุรกิจและพันธมิตร (building partnerships and alliances)

การสร้างคู่ค้าและพันธมิตร เป็นเรื่องที่ยังเป็นข้อสงสัยในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่ทำการค้าแบบข้ามชาติ อย่างไรก็ตามผู้นำการค้าแบบโลกาภิวัตน์ต้องไม่หยุดเพียงแค่การสร้างคู่ค้าและพันธมิตรเท่านั้น แต่ต้องพยายามสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ และ

โครงสร้างที่ใช้ประโยชน์จากลูกค้า หรือพันธมิตรทางธุรกิจในการหนุนนำองค์กรเพื่อนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน

(4) สร้างความมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ (sharing leadership)

Goldsmith และคณะ ได้กล่าวว่า การสร้างการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำเป็นเรื่องที่จำเป็น เพราะผู้นำหรือผู้บริหารไม่สามารถที่จะเป็นผู้ที่ได้ตัดสินใจได้แต่เพียงผู้เดียว แต่ต้องสร้างบรรยากาศที่ผู้นำคนอื่น ผู้ซึ่งเป็นสมาชิกต่อวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ทั่วไปขององค์กร ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่เข้ามาใหม่ ผู้นำต้องสร้างนิสัยในการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นให้เกิดขึ้นได้

โดยสรุปแล้ว ผู้บริหารยุคใหม่ ต้องมีกรอบแนวคิดใหม่ๆ เพื่อที่จะพัฒนาศักยภาพของตนไปสู่การเป็นผู้นำระดับโลก ผู้นำจะต้องพัฒนาคุณสมบัติการเป็นผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ทั้ง 5 ประการดังนี้ คือ การคิดแบบโลกาภิวัตน์ เล็งเห็นเรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรม พัฒนาความชำนาญทางด้านเทคโนโลยี สร้างคู่ค้าธุรกิจและพันธมิตร และสร้างความมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ เพื่อพัฒนาไปสู่ความมีประสิทธิภาพในที่สุด

แนวคิดบทบาทของผู้นำในองค์กร (Leadership Roles in Organizations)

ชัยเสถียร พรหมศรี (2549 : 95) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำทุกคนอาจเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหารได้ แต่ไม่ใช่ผู้จัดการผู้บริหารทุกคนจะเป็นผู้นำได้ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นทั้งผู้นำและผู้จัดการในคราวเดียวกัน ผู้บริหารต้องรู้เรื่องการนำเท่ากับรู้เรื่องการจัดการ เพราะการนำเป็นองค์กรประกอบหนึ่งของเรื่องหน้าที่การจัดการที่ประกอบไปด้วยการวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม

ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรหรือพนักงานในองค์กร เพื่อสร้างกำลังใจและกระตุ้น ให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสามารถกระตุ้นให้พนักงานแปลงวิสัยทัศน์ที่ได้สื่อสาร ไปปฏิบัติให้เกิดผลขึ้นจริงได้

Fernando Sanchez – Arias (อ้างถึงในชัยเสถียร 2549 : 96) ได้ระบุถึงบทบาทที่แตกต่างกัน 5 แบบ ของการเป็นผู้นำ ดังนี้

(1) บทบาทผู้จัดการ (manager role)

ในฐานะผู้จัดการ ผู้นำมุ่งเน้นการจัดการทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ให้ความร่วมมือในการทำงาน สนับสนุนการทำงาน ร่วมสร้างผลลัพธ์ให้องค์กร ทำการวัดประเมินผลควบคุมรายงาน สร้างความเข้าใจเรื่องคุณภาพของกระบวนการทำงานและการให้บริการ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ของบริษัท

(2) บทบาทของผู้สร้างวิสัยทัศน์ (visionary role)

ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์ และรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริงได้โดยพยายามปฏิบัติตนในฐานะตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกในทีมให้เกิดความรู้สึกร่วมกันในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

(3) บทบาทของผู้ฝึกสอน (coach role)

ในฐานะผู้ฝึกสอน ผู้นำปฏิบัติตนเหมือนหัวหน้าทีมกรีฑาที่มุ่งค้นหาบุคคลที่มีพรสวรรค์ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสร้างบุคลากรหลักที่ก้าวขึ้นเป็นตัวแทนในอนาคตขององค์กร โดยใช้วิธีการเป็นผู้ฝึกสอน มีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรเหล่านี้

(4) บทบาทของนักการศึกษา (educator role)

ในฐานะนักการศึกษา ผู้นำต้องแปลข้อมูล ความรู้และประสบการณ์ผ่านการประชุม การพูดคุย การฝึกอบรม หรือการสื่อสาร ระหว่างกันในองค์กร เพื่อพัฒนาความสามารถของทีมงาน และทวนทางปัญญาขององค์กรให้เกิดขึ้น

(5) บทบาทของเอกอัครราชทูต (ambassador role)

ในฐานะเอกอัครราชทูต ผู้นำสร้างกลยุทธ์แบบพันธมิตร เพื่อการสนับสนุนทุกฝ่าย วางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสถาบัน และส่งเสริมปรัชญา ประวัติศาสตร์และการบริการขององค์กรตน

โดยสรุปแล้ว บทบาทของผู้นำในองค์กรในการที่จะทำให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากทักษะ ความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ผู้บริหารมีอยู่แล้ว ยังรวมถึงความสามารถรอบตัวหรือความคล่องแคล่ว ในการแสดงบทบาทที่แตกต่างกันเช่น บทบาทของผู้จัดการบทบาทของผู้สร้างวิสัยทัศน์ บทบาทของผู้ฝึกสอน บทบาทของนักการศึกษา และบทบาทของเอกอัครราชทูต ในแต่ละสถานการณ์ เพื่อสนับสนุนการทำงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปิยะฉัตร แวงโสธรณ์ (2548 บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำ สมรรถนะผู้นำ กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน : ศึกษากรณีบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับสูง มีการรับรู้แบบภาวะผู้นำส่วนใหญ่เป็นแบบปรึกษาหารือ มีการรับรู้สมรรถนะผู้นำ ด้านความสัมพันธ์ภาพ ด้านการบริหารและการจัดการ และด้านความเป็นผู้นำ อยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่มีอายุ อายุนาน ระดับการศึกษาและระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนพนักงานที่มีเพศ และสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความจงรักภักดีต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 สมรรถนะผู้นำทั้ง 3 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สมรรถนะผู้นำ และอายุนานสามารถรวมกันพยากรณ์ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ได้ สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน ดังนี้ ความจงรักภักดีต่อองค์กร = 0.501 (สมรรถนะผู้นำ) + 0.284 (อายุนาน)

วาสนา สอดห่วง (2547 บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในพฤติกรรมของผู้นำของพนักงาน ฝ่ายการคลัง บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อยพบว่า พฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด พฤติกรรมผู้นำแบบผสมผสานพนักงานมีความพึงพอใจรองลงมา พฤติกรรมผู้นำแบบเสียสละพนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ในลำดับที่สามและผู้นำแบบแยกตัวพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลางตามลำดับ การทดสอบสมมติฐานการวิจัย พนักงานที่ปฏิบัติงานที่เป็นเพศชาย และเพศหญิง มีความพึงพอใจในพฤติกรรมของผู้นำโดยรวม และรายได้ไม่แตกต่างกัน อายุต่างกันมีความพึงพอใจในพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 2 รายการ คือ พฤติกรรมของผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์และพฤติกรรมของผู้นำแบบเสียสละ นอกนั้นมีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ พฤติกรรมของผู้นำแบบแยกตัวและพฤติกรรมของผู้นำแบบผสมผสาน ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในแบบพฤติกรรมของผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพียงรายการเดียว คือ พฤติกรรมของผู้นำแบบแยกตัว นอกนั้นมีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างไม่มี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน พบว่า ผู้ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 11-15 ปี มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16-20 ปี และมากกว่า 20 ปี ระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานที่มีความพึงพอใจในพฤติกรรมของผู้นำแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อยู่เพียงรายเดียว คือ พฤติกรรมของผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์นอกนั้นมีความพึงพอใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ พฤติกรรมของผู้นำแบบแยกตัว พฤติกรรมของผู้นำแบบเสียสละและ พฤติกรรมผู้นำแบบผสมผสาน

วิลาสินี ศิริธิตคม (2547 บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกับรูปแบบการบริหาร : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท สามารถ คอมมิวนิเคชั่นเซอร์วิส จำกัด ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารระดับฝ่ายและระดับแผนก จำนวน 50 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31 -40 ปี มีสถานภาพโสด ส่วนด้านวุฒิการศึกษา มีระดับปริญญาตรีสูงสุด รองลงมาเป็นผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี และยังพบว่าประชากรเป็นผู้มีประสบการณ์ทำงานทั้งสิ้น ในด้านประเภทภาวะผู้นำพบว่าผู้บริหารแบบนักบุญมากที่สุด ร้อยละ 38 รองลงมาเป็นผู้นำแบบผู้หนึ่งงาน ร้อยละ 20 ผู้นำแบบนักพัฒนา จำนวนร้อยละ 16 ผู้นำแบบเผด็จการทั้งที่มีศิลปะและผู้นำแบบเผด็จการที่ไม่มุ่งประสิทธิผล ร้อยละ 10 เท่ากัน ผู้นำแบบประนีประนอมคิดเป็นร้อยละ 4 ขณะที่ผู้นำแบบนักบริหารก็เป็นผู้ที่มีทั้งมุ่งงาน มุ่งคน และมุ่งประสิทธิผลไปพร้อมๆกันเพียงร้อยละ 2 เท่านั้น ส่วนในรูปแบบการบริหารงานของภาวะผู้นำ บริษัท สามารถ คอมมิวนิเคชั่นเซอร์วิส จำกัด เป็นผู้นำที่มุ่งคนมากที่สุดถึงร้อยละ 60 ในขณะที่มีรูปแบบการบริหารงานที่มุ่งงานและมุ่งประสิทธิผลของงานในระดับต่ำมาก คือ ร้อยละ 26 และ 28 ตามลำดับ จากผลการศึกษาผู้ศึกษาได้เสนอแนะแนวทางเพื่อให้ผู้นำดังกล่าวเป็นผู้ที่มีรูปแบบการบริหารที่มุ่งคน มุ่งงาน และมุ่งประสิทธิผลไปพร้อมๆกัน โดยเฉพาะในเรื่องการมุ่งงาน ผู้บริหารระดับสูง ควรแสวงหาวิธีการเพื่อปรับทักษะการทำงานของผู้บริหารระดับดังกล่าวให้คิดร่วมกัน เพื่อเข้าสู่มาตรฐานเดียวกันตลอดจนการจัดทำแผนงานในการประสานงานและการควบคุมควบคุมกันไปพร้อมกับคนและงานเข้าด้วยกัน เสริมอำนาจให้กับผู้บริหารได้ด้วยตนเองมากขึ้น ส่วนด้านประสิทธิผลของงาน ผู้บริหารควรจะต้องตั้งกฎเกณฑ์การทำงานที่เป็นแบบแผน มีการติดตามการควบคุม และการประเมินงานให้มากขึ้นกว่าเดิมอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องติดตามความคืบหน้าของงานที่กำลังดำเนินงานอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งควบคุมค่าใช้จ่ายหรือการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างถูกต้องและประหยัดที่สุด ไม่ให้มีการใช้มากเกินไปจนเกิดความจำเป็นภายในองค์กร และกำหนดการประเมินผลงานที่จัดให้มีทุกเดือนหรือทุกไตรมาสที่ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ในองค์กร

เสน่ห์ คำมูลตา (2546 บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการแผนกในทัศนะของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท แคนนอน ไฮ-เทค(ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษา พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานปฏิบัติการเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการแผนก บริษัท แคนนอน ไฮ-เทค (ประเทศไทย) จำกัด 6 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา ด้านความสามารถ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ด้านสถานะทางสังคม และด้านกระบวนการทางธุรกิจ ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานปฏิบัติการเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการแผนก บริษัท แคนนอน ไฮ-เทค (ประเทศไทย) จำกัด 6 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา ด้านความสามารถ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ด้านสถานะทางสังคม และด้านกระบวนการทางธุรกิจ จำแนกตามส่วนงานที่สังกัดโดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กุลวดี ออกเวหา (2546 บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบของภาวะผู้นำที่พนักงานบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) คาดหวังและต้องการ : กรณีศึกษาเขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1 ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าส่วนงานระดับกลางที่ปรากฏจริงในการทำงานของหน่วยงานในเขตโทรศัพท์ภาคเหนือ 1 มีทั้ง 3 รูปแบบ กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการในระดับน้อย แบบเผด็จการแบบมีศิลปพบในระดับปานกลาง และแบบประชาธิปไตยพบในระดับมาก และจากรูปแบบทั้ง 3 พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าส่วนงานระดับกลางที่พนักงานเขตโทรศัพท์ภาคเหนือ 1 คาดหวังและต้องการมากที่สุดคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย นอกจากนี้ยังพบว่า คุณสมบัตินักคนของหัวหน้างานระดับกลางทุกคุณสมบัตินี้ มีผลต่อลักษณะการบริหารงาน โดยคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อลักษณะการบริหารงานมากที่สุด คือ ความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อผลสำเร็จขององค์กรเป็นหลัก สำหรับวิธีการแต่งตั้งโยกย้ายที่ทำอยู่ในปัจจุบันนั้น พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีเหมาะสมดีแล้ว โดยให้ความสำคัญสูงสุดกับวิธีพิจารณาความรู้ความสามารถและผลงานที่ผ่านมาเป็นหลัก

พรพิรุณ คุณพงษ์ (2545 บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร กรณีศึกษาสวนสัตว์ดุสิต ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมระดับภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของลักษณะภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลง 2 รูปแบบ คือ ลักษณะสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ลักษณะระดมความร่วมมือผูกพัน ลักษณะการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และในภาพรวมระดับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของรูปแบบ

วัฒนธรรมองค์กร 4 รูปแบบ คือ แบบการปรับตัว / ความเป็นผู้ประกอบการ แบบเน้นภารกิจ แบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบระบบราชการ และเมื่อคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันพบว่า ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรของสวนสัตว์ดุสิตมีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมีทิศทางไปในทางเดียวกัน

รัชตกาญจน์ คิชฐอ่วม (2544 บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ตัวแบบผู้นำองค์กรในทศวรรษหน้า ศึกษากรณี บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่พึงมีของผู้นำสรุปได้จากการวิจัยสำหรับผู้นำองค์กรในทศวรรษหน้า ที่มีความสำคัญและจำเป็นสูงสุด 10 อันดับแรก มีดังนี้คือ มีลักษณะความเป็นผู้นำ มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการยืดหยุ่นและปรับตัว มีการวางแผนการทำงาน มีวุฒิภาวะ และมีความยุติธรรม สำหรับแนวทางการที่องค์กรจะพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติตามที่กล่าวมาแล้วนั้น ได้มีข้อเสนอแนะสองประการคือ ประการแรก ควรจะต้องกำหนดนโยบายพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ประการที่สอง เมื่อบุคลากรมีจิตสำนึกต่อการพัฒนาตนเองที่ดีแล้ว องค์กรจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้มีความรู้ ความสามารถ โดยวิธีที่เรียกว่าบันไดสี่ขั้นของการเป็นผู้นำ ซึ่งบันไดสี่ขั้นของการเป็นผู้นำนี้เป็นวิธีการสร้างผู้นำของเวสต์ ปอยส์ ซึ่งเป็นสถาบันหนึ่งที่สร้างผู้นำที่ดีที่สุดในโลก

ดวงใจ นิลพันธุ์ (2543 บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจ สื่อสาร ผลการศึกษา พบว่า 1) ผู้บริหารส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง 2) พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง 3) พนักงานที่มีอายุ และอายุงาน ต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 5) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 2 แบบ ($r=0.583,590$) และ 6) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำทั้ง 2 แบบ ($r=0.315,324$) นอกจากนี้ พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และอายุ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในการ

ทำงานของพนักงานได้ร้อยละ 39.7 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและอายุ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ร้อยละ 12.3

วิราณุกฤษฎ์ อ่อนจันทร์ (2543 บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง บุคลิกภาพผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีหัวหน้าแผนกและหัวหน้างาน สำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์นครหลวงได้ ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพผู้นำที่พึงประสงค์จากมิติที่ใช้แบบสอบถามทั้งสิ้น 13 มิติ ซึ่งแบ่งย่อยเป็นข้อคำถามได้ทั้งสิ้น 71 ข้อคำถาม ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ให้ความสำคัญคุณลักษณะทางบุคลิกภาพในระดับที่คาดหวังมากที่สุด 12 ด้าน และในระดับที่คาดหวังมาก 1 ด้านในระดับที่ คาดหวังมากที่สุด 12 ด้าน คือ ด้านความยุติธรรม ด้านปฏิบัติงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านส่วนตัวและครอบครัว ด้านคุณลักษณะทางกาย ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความยุติธรรม ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านความรู้ความสามารถ ด้านการบริหารงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความคิดสร้างสรรค์ ในระดับที่คาดหวังมาก 1 ด้าน คือ ด้านภูมิหลังทางสังคม

พีระ ดันตระกูล (2546 : 85-86) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการตามทัศนคติของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า การพัฒนาคุณลักษณะของผู้จัดการให้สอดคล้องตามทัศนคติของพนักงานในสังกัด ผู้จัดการควรมีคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในระดับมาก และสูงสุดกว่าทุกด้าน เนื่องจากผู้จัดการต้องเป็นบุคคลที่ต้องซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม ผู้จัดการเป็นตัวกลางในการเชื่อมประสานระหว่างผู้บริหาร และพนักงาน ถ้าผู้บริหารยุติธรรมในการทำงานจะทำให้พนักงานการไฟฟ้า มีกำลังใจในการทำงานด้านการเป็นผู้นำ พนักงานการไฟฟ้ามีความเห็นว่าผู้จัดการพึงประสงค์ควรมีความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมาก เนื่องจาก ผู้จัดการมีความรับผิดชอบสูงต่องาน เป็นคนหนักแน่นไม่หุนเหิน มีความขยันมีความฉลาดในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ เปิดกว้างรับรู้อสิ่งใหม่ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้พนักงานมากยิ่งขึ้น คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถทาง การบริหาร และด้านการประสานงานอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้จัดการจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหาร และการประสานงานเพราะปัจจุบันองค์กรอยู่ในช่วงปรับเปลี่ยน เพื่อรองรับการแปรรูปของรัฐวิสาหกิจ ต้องมีความรับผิดชอบต่องานสูง และต้องสร้างความโปร่งใส ในการทำงาน สามารถตรวจสอบได้ และมีความสามารถในการประสานงานกับทุกฝ่ายเป็นอย่างดี รับฟังปัญหา ให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชา การประสานงานที่อยู่บนความร่วมมือกันทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้จัดการที่ควรได้รับการพิจารณาในการคัดเลือกหรือแต่งตั้งบุคคลที่มาดำรงตำแหน่งผู้จัดการ ควรพิจารณาในการฝึกอบรมก่อนให้เข้าดำรงตำแหน่งตามเกณฑ์คุณลักษณะพึงประสงค์ของผู้จัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงาน

วิทย์ มงคลวิสุทธ์ (2542 : 82-85) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลชุมชนขนาด 30 เตียง พบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลชุมชน ในทัศนะของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และหารูปแบบภาวะผู้นำโรงพยาบาล กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพหรือพยาบาลเทคนิค ที่ดำรงตำแหน่งไม่เกิน 5 ปี และไม่เคยรับการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือปริญญาโท หรือปริญญาเอก ที่ดำรงตำแหน่งไม่เกิน 5 ปี และไม่เคยรับการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือปริญญาโท หรือปริญญาเอก เกี่ยวกับเรื่องการบริหารหรือความเป็นผู้นำมาก่อน ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลการบริหาร ในด้านการส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง ด้านการสร้างแรงจูงใจและการสอนงาน ด้านสร้างแรงศรัทธา ด้านให้คุณให้โทษ มีความเห็นต่อ ภาวะผู้นำในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกความคิดเห็นตามแต่ปัจจัย เช่น ตำแหน่งงาน ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง อายุราชการ วุฒิ การศึกษา และการรับการศึกษาระดับปริญญาตรี พบว่า พยาบาลที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี มีความเห็นเชิงบวกต่อภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจและการสอนงานสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งนานกว่า ส่วนความเห็นประเด็นอื่นไม่พบความแตกต่างตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล

ณัฐพล เนื่องชมภู (2544 : 108-111) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้า การประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่า การพัฒนาปรับปรุงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้า การประถมศึกษา/กิ่งอำเภอ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผู้บริหาร โรงเรียนมีความต้องการหัวหน้า การประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมเป็นอันดับหนึ่ง เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัตถุและเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงเร็ว ทำให้ต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ข้าราชการประชาชนส่วนใหญ่หันมานิยมทางวัตถุมากขึ้น โดยเลขที่ จะพัฒนาทางด้านจิตใจ ผู้บริหารจึงควรมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปกครอง และการมีบุคลิกภาพที่ดีและเป็นนักประสานงานชั้นเยี่ยมมีความสำคัญมากกว่าด้านอื่นๆ รองลงมา เป็นด้าน ความรู้ ความสามารถทางการบริหาร ด้านการเป็นผู้นำ และด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้ศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะที่จะนำไปใช้คือ หัวหน้าการประถมศึกษา/กิ่งอำเภอ ควรจะพิจารณาการปฏิบัติงานในบทบาทภารกิจของตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร โรงเรียน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและสำนักงานการประถมศึกษา ควรสร้างความตระหนักและรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตนเองของผู้บริหารการศึกษาระดับอำเภอ โดยการจัดประชุมสัมมนาให้กับหัวหน้า การประถมศึกษา/กิ่งอำเภอ เพื่อให้เข้าใจบทบาทและหน้าที่ความต้องการที่แท้จริงของผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

สมชาย เทพรักษ์ (2541 : 117-119) ได้ศึกษาทัศนคติของข้าราชการตำรวจคนเข้าเมืองที่มีต่อลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พบว่า ทัศนคติและปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมืองชั้นประทวน ฝ่าย 1 ตม. 2 ที่มีต่อลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และศึกษาปัญหาและอุปสรรคจากการปฏิบัติหน้าที่อันเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ผู้นำควรจะมีการปรับปรุงลักษณะภาวะผู้นำในด้าน การบริหารงาน องค์ประกอบที่มีส่วนสำคัญในการปรับปรุงการบริหารคือเรื่องการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีส่วนร่วมในการวางแผนในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นการแสดงความคิดเห็น ต่อนโยบายหรือแผนงานต่างๆ เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องสนใจ และเรื่องการปรับปรุงระบบการทำงาน เนื่องจากสภาพการปฏิบัติหน้าที่เปลี่ยนแปลงไป ความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้นผู้บังคับบัญชาต้องปรับปรุงการทำงานให้ทันสมัยเสมอ ด้านความมีคุณธรรม เป็นเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้ที่มีคุณธรรมประจำตัว มีความสุภาพ อ่อนโยน และในเรื่องความอดทนต่อปัญหาอุปสรรคและความยากลำบาก และในด้านความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ในเรื่องผู้บังคับบัญชาสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากการตรวจลงตรา (VISA) รองลงมาเป็นเรื่องความสามารถในการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับหนังสือเดินทาง ดังนั้นจึงต้องอาศัยการเรียนรู้ การฝึกฝน และถึงแม้มีความรู้ในเรื่องดังกล่าวการเสนอหรือวางแผนรองรับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นรองสารวัตรทุกคนควรฝึกการเรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมอันจะมีผลกระทบต่อหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางในการรองรับปัญหาที่จะเกิดขึ้นต่อไป เพื่อจะพัฒนาการบังคับบัญชาได้ดียิ่งขึ้น ส่วนทัศนคติที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคจากการปฏิบัติหน้าที่อันเกี่ยวกับภาวะผู้นำเรียงลำดับตามความสำคัญดังนี้ ปัญหาผู้นำเอาแต่ใจ ผู้นำเห็นแก่ผลประโยชน์ ไม่เอาใจใส่ปฏิบัติหน้าที่ขาดมนุษยสัมพันธ์ ไม่มีความสามารถในการแก้ปัญหา ขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้นำไม่จริงใจไม่ทำตามทีพูด ขาดความริเริ่ม ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

เกศราภรณ์ วิทย์ไพจิตร (2544 : 68-69) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของครู โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ระหว่าง เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครู โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 20 ปีขึ้นไป เห็นว่าผู้บริหารควรมีคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพที่ดี มีอารมณ์ดี มั่นคง หนักแน่น ใจเด็ดผลในการตัดสินใจ ด้านผู้นำ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านวิชาการและวิชาชีพ และด้านครอบครัวและส่วนตัว

และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีผลต่อการจำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ทำงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ทั้ง 7 ด้าน ไม่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะในการคัดเลือกแต่งตั้งผู้ที่จะเข้ารับตำแหน่งบริหารก่อนที่จะบรรจุแต่งตั้ง ควรพิจารณาภูมิหลัง คือ ต้องมีบุคลิกภาพดี อารมณ์มั่นคง กล้าตัดสินใจ ต้องเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีคุณธรรม จริยธรรม มีความยุติธรรม มีความรู้ความสามารถในการทำงานอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีความรู้ด้านวิชาชีพ มีการพัฒนาการสอนเป็นประจำ เศรษฐกิจทางครอบครัวดีและอบอุ่น และผู้ที่จะเป็นผู้บริหารควรได้รับการคัดเลือกหรือฝึกอบรมเพื่อให้มีคุณลักษณะที่สมควรจะเป็นผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 7 ด้าน เพราะตัวแปรด้าน เพศ อายุ และประสบการณ์ไม่แตกต่างกัน ดังนั้น ไม่ว่าผู้บริหารโรงเรียนไหน อยู่ในเขตหรือกลุ่มโซนใดก็ตามควรให้ความสนใจครูในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน และควรมีพฤติกรรมที่แสดงว่ามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 7 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

ลักขณา ฤชา (2543 : 98-100) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของกำนันและผู้ใหญ่บ้านต่อประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาอำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของกำนันและผู้ใหญ่บ้าน และปัจจัยพื้นฐาน ภาวะผู้นำที่ดีของกำนันและผู้ใหญ่บ้านที่มีผลทำให้การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลมีประสิทธิภาพมาก ภาพรวมและทัศนคติของผู้ใหญ่บ้านต่อภาวะผู้นำของตนเองในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และทัศนคติของประชาชนมีความพึงพอใจในประสิทธิภาพการบริหารงาน อบต.ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านอยู่ในระดับสูง การศึกษาเป็นปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติของกำนันและผู้ใหญ่บ้านในการป้องกันและแก้ไขประณีประนอมข้อพิพาทเมื่อมีความขัดแย้ง อาชีพเป็นและรายได้เป็นปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติของกำนันและผู้ใหญ่บ้านในการป้องกันและแก้ไขประณีประนอมข้อพิพาท เมื่อถูกบ้านเกิดความขัดแย้ง ระดับการศึกษามัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของประชาชน ในเรื่องประสิทธิภาพการบริหารงาน อบต.กล่าวคือ กลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษา มีความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน อบต.มากกว่า กลุ่มการศึกษาระดับ มัธยมศึกษา อนุปริญญา ปริญญาตรี และอาชีพเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของประชาชนในเรื่องประสิทธิภาพการบริหารงาน อบต.กล่าวคือ กลุ่มเกษตร มีความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน อบต.

พิสิทธิ์ คำชนะ (2542 : 71-75) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม พบว่า ข้าราชการครู จำแนกตามสถานภาพ ตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณาตามสถานภาพตำแหน่งอย่างเดี่ยว พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร

โรงเรียนโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน พิจารณาตามประสบการณ์ในการทำงานอย่างเดียว พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน ส่วนข้าราชการครูที่มีสถานภาพตำแหน่งและสถานภาพต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

สมชาย โปธิ์แก้ว (2547 : 114-117) ได้ศึกษาคุณลักษณะและความรู้ความสามารถที่พึงประสงค์ของครูในทศวรรษหน้า พบว่า คุณลักษณะทางด้านวิชาการของครูในทศวรรษหน้าสามารถนำความรู้พื้นฐานมาบูรณาการกับงานสอน ได้มีความรู้อย่างลึกซึ้งเฉพาะวิชาเอกครูต้องศึกษาค้นคว้าสร้างความรู้ใหม่ๆ และพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง มีความรู้ในวิชาจิตวิทยา มีวิสัยทัศน์ ด้านบุคลิกภาพ ควรมีภาวะทางด้านเพศชัดเจนตามธรรมชาติ กระตือรือร้นในงาน สุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจ พุดจาสุภาพ ชัดเจน อารมณ์มั่นคง แจ่มใสเบิกบานมองโลกในแง่ดี ยึดเหตุผลเป็นที่ตั้ง มีภาวะของความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นกัลยาณมิตร ใกล้ชิดพร้อมแก้ปัญหาเด็ก เป็นที่พึ่งพิงให้แก่เด็ก ไม่อคติ มีเหตุผลรับฟังความคิดเห็นเด็ก คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ควรมีความเมตตากรุณา มีความอดทนอดกลั้น ใฝ่รู้ใฝ่เรียน วางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีซื่อสัตย์สุจริต คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถที่พึงประสงค์ของครูในทศวรรษหน้า คือ ผสมผสานเทคโนโลยีเพื่อรู้เท่าทันกับนักเรียน ผสมผสานเทคโนโลยีกับวิธีการสอนอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สืบค้นข้อมูลผ่าน Internet อ่านติดตามบทความทางวิชาการ วิจัยเพื่อพัฒนาตนเองและงานให้มีคุณภาพ สามารถใช้ภาษาอังกฤษและภาษาอื่นๆ อีกภาษาหนึ่งในการสื่อสารอย่างดี

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บ.ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บ.ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ โดยมีกระบวนการและขั้นตอน ดังนี้

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานประจำ ของ บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) จำนวน 684 คน

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)
ผู้ช่วยผู้จัดการ	16
ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	12
ผู้จัดการ	37
ผู้จัดการอาวุโส	2
พนักงานอาวุโส	102
ผู้ช่วยผู้จัดการอาวุโส	19
พนักงานทั่วไป	552
ผู้ช่วยผู้จัดการ	54

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานประจำ ของ บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ผู้วิจัยคำนวณจากสูตรการคำนวณตามหลักการแปรผันร่วมกันระหว่างขนาดของกลุ่มตัวอย่างกับความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสุ่มตัวอย่างของ Yamane (อภิสิทธิ์ จันตะนี. 2545 : 21) โดยกำหนดความเชื่อมั่น 95% และความผิดพลาดไม่เกิน 5% ดังนี้

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

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของกลุ่มประชากร

e = ความน่าจะเป็นของความผิดพลาดที่ยอมให้เกิดได้ ($e=.05$)

แทนค่าสูตรได้ดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{684}{1+(684)(.05)^2} \\ &= 252 \end{aligned}$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 252 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 252 คน แบ่งเป็น

พนักงานทั่วไป	จำนวน 174 คน
พนักงานอาวุโส	จำนวน 55 คน
ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก – หัวหน้าแผนก	จำนวน 19 คน
ผู้ช่วยผู้จัดการ – ผู้จัดการ	จำนวน 4 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยมีขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

1. การศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. การจัดทำโครงสร้างของแบบสอบถามให้มีเนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้แบบสอบถามมี 3 ตอน คือ

2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งหน้าที่

2.2 ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บ.ริโก้ (ประเทศไทย) จก. ปัจจัยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน คือ การบริหารพนักงาน การตัดสินใจ รูปแบบการมีส่วนร่วม การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของ ลิเคิร์ต (likert)

2.3 ความเห็นและข้อเสนอแนะ

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย เป็นการศึกษา ความเที่ยงตรง (validity) ของแบบสอบถาม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ได้คำถามที่ชัดเจน สามารถสื่อความหมายได้ตรงประเด็นและเหมาะสมยิ่งขึ้น การหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) = 0.958

4. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับพนักงาน บ.ริโก้ (ประเทศไทย) จก. (มหาชน) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยโดยสุ่มจำนวน 20 ชุด แล้วนำข้อมูลมาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้ สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.951

วิธีการรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ค้นคว้าอิสระได้ดำเนินการเก็บข้อมูล ระหว่างวันที่ 6 – 12 สิงหาคม 2552 จากพนักงาน บ.ริโก้ (ประเทศไทย) จก. โดยนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างได้กรอกข้อมูลจำนวน 252 ชุด จากนั้นได้ไปขอรับคืนด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามคืน มา 252 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100.00

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจะนำมาตรวจสอบความถูกต้องทุกชุด และนำมาลงรหัสประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป หากความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ F-test ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ความถี่และร้อยละ
2. วิเคราะห์ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บ. ริโก้ (ประเทศไทย) จก. บ. ริโก้ (ประเทศไทย) จก. โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
3. เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของคะแนนภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บ. ริโก้ (ประเทศไทย) จก. เพศชายและเพศหญิง โดยใช้ t-test
4. เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของคะแนนภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของ พนักงาน บ.ริโก้ (ประเทศไทย) จก. จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ โดยวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance = F-test)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t - test F- test และScheffe

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บ. ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์และอักษรย่อทางสถิติที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นการนำเสนอผลการวิเคราะห์

1. สัญลักษณ์และอักษรย่อทางสถิติที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

n	หมายถึง	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม
ตัวเลข	หมายถึง	ความถี่ หรือ ค่าร้อยละ
\bar{x}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	หมายถึง	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย
F	หมายถึง	การวิเคราะห์ความแปรปรวน
*	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.05$
**	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.01$

เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย \bar{x} ใช้เกณฑ์ ดังนี้*

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
1.00 – 1.49	มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด
1.50 – 2.49	มีความคิดเห็นในระดับน้อย
2.50 – 3.49	มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง
3.50 – 4.49	มีความคิดเห็นในระดับมาก
4.50 – 5.00	มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

*ที่มาคู่มือบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

2. ลำดับขั้นการนำเสนอผลการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บ.ริโก้ (ประเทศไทย) จก. แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไป

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บ.ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด

ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บ.ริโก้(ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไป

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งหน้าที่

สถานภาพลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	90	35.70
หญิง	162	64.30
2. อายุ		
21 – 30 ปี	130	51.60
31 - 40 ปี	110	43.70
41 – 50 ปี	11	4.40
50 ขึ้นไป	1	0.40
3. สถานภาพสมรส		
โสด	131	52.00
สมรส	117	46.40
หม้าย	2	0.80
อื่นๆ	2	0.80
4. รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	85	33.70
10,001 – 20,000 บาท	103	40.90
20,001 – 30,000 บาท	43	17.10
สูงกว่า 30,000 บาท	21	8.30
5. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	32	12.70
ปริญญาตรี	209	82.90
สูงกว่าปริญญาตรี	11	4.40

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งหน้าที่

สถานภาพลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน	ร้อยละ
6. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	111	44.00
5 – 10 ปี	97	38.50
11 – 15 ปี	31	12.30
16 ปี ขึ้นไป	13	5.20
7. ตำแหน่งงาน		
พนักงานทั่วไป	174	69.00
พนักงานอาวุโส	55	21.80
ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก - หัวหน้าแผนก	19	7.50
ผู้ช่วยผู้จัดการ – ผู้จัดการ	4	1.60

จากตารางที่ 4.1 พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 64.3 อายุ 21 – 30 ปี ร้อยละ 51.6 รองลงมาอายุ 31-40 ปี ร้อยละ 43.7 สถานภาพสมรส โสด ร้อยละ 52 สมรส ร้อยละ 46.2 รายได้ต่อเดือน 10,001 – 30,000 บาท ร้อยละ 40.9 รองลงมาเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท ร้อยละ 33.7 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 82.9 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 44 ประสบการณ์ 5-10 ปี ร้อยละ 38.5 ตำแหน่งพนักงานทั่วไปร้อยละ 69รองลงมาตำแหน่ง Senior ร้อยละ 21.8

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านต่างๆ 5 ด้าน ในทัศนะของพนักงาน บ.ริโก้ (ประเทศไทย) จก.

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการบริหารพนักงาน

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการบริหารพนักงาน	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
1. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ	4.47	0.68	มาก
2. ผู้นำต้องมีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในการบริหารงานที่เหมาะสม	4.35	0.64	มาก
3. ผู้นำต้องมีการพัฒนาคุณภาพการทำงานให้ล้ำหน้าแตกต่างจากคู่แข่ง	4.27	0.77	มาก
4. ผู้นำต้องเผยแพร่แนวคิดใหม่ๆ และสนับสนุนไปสู่การปฏิบัติ	4.30	0.70	มาก
5. ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์และให้ความสำคัญกับพนักงานในการสร้างความรู้สึกรักความเป็นเจ้าขององค์กร	4.40	0.69	มาก
6. ผู้นำต้องเป็นที่ปรึกษาในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	4.36	0.74	มาก
รวม	4.36	0.53	มาก

จากตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการบริหารพนักงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ ($\bar{x} = 4.36$) โดย ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์มุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จมีสูงสุด ($\bar{x} = 4.47$) และ ผู้นำต้องมีการพัฒนาคุณภาพการทำงานให้ล้ำหน้าต่างจากคู่แข่งขั้นมีต่ำสุด ($\bar{x} = 4.27$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการตัดสินใจ

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการตัดสินใจ	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
7. ผู้นำต้องไม่รีรอในการตัดสินใจอย่างเร่งด่วนและนำสู่ประโยชน์สูงสุดขององค์กร	4.19	0.76	มาก
8. ผู้นำต้องให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงานในขอบเขตที่เหมาะสม	4.15	0.81	มาก
9. ผู้นำต้องยอมรับ ขกย่องในการตัดสินใจของพนักงาน	4.03	0.80	มาก
10. ผู้นำต้องกล้าที่จะเสี่ยงและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่เกิดขึ้น	4.21	0.78	มาก
รวม	4.15	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.15$) โดย ผู้นำต้องกล้าที่จะเสี่ยงและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่เกิดขึ้นมีสูงสุด ($\bar{x} = 4.21$) และ ผู้นำต้องยอมรับ ขกย่องในการตัดสินใจของพนักงานมีต่ำสุด ($\bar{x} = 4.03$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วม	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
11. ผู้นำต้องมีความสามารถ สร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม	4.28	0.80	มาก
12. ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.23	0.78	มาก
13. ผู้นำต้องเปิดเผยจริงใจ จริงจัง ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.27	0.83	มาก
14. ผู้นำต้องลดความขัดแย้งและให้คำแนะนำช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาภายในทีมงาน	4.27	0.79	มาก
15. ผู้นำต้องสามารถประสานประโยชน์และความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก	4.27	0.78	มาก
รวม	4.26	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วม โดยรวมในระดับมาก ($\bar{x} = 4.26$) ผู้นำต้องมีความสามารถ สร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมมีสูงสุด ($\bar{x} = 4.28$) และผู้นำต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีต่ำสุด ($\bar{x} = 4.23$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
16. ผู้นำต้องกล้าคิด กล้าทำในการนำพองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง	4.21	0.83	มาก
17. ผู้นำต้องสามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมในสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	4.19	0.77	มาก
18. ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆที่ทันสมัยและเป็นที่ยอมรับ	4.23	0.74	มาก
19. ผู้นำต้องให้ข้อมูลที่ชัดเจนและชี้ให้เห็น ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง	4.34	0.69	มาก
20. ผู้นำต้องมีความอดทนและแก้ไขปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	4.35	0.68	มาก
รวม	4.26	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยรวมในระดับมาก ($\bar{x} = 4.26$) ผู้นำต้องมีความอดทนและแก้ไขปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีสูงสุด ($\bar{x} = 4.35$) ส่วนผู้นำต้องสามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมในสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีต่ำสุด ($\bar{x} = 4.19$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
21. ผู้นำมีการจัดทำแผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด	4.20	0.76	มาก
22. ผู้นำมีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งงบประมาณอัตรากำลังและระยะเวลาดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน	4.26	0.74	มาก
23. มีการสื่อสารให้กับพนักงานที่รับผิดชอบและปฏิบัติตามแผนทราบ	4.27	0.68	มาก
24. มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนให้แก่พนักงาน	4.18	0.85	มาก
รวม	4.23	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยรวมในระดับมาก ($\bar{x} = 4.23$) ผู้นำต้อง มีการสื่อสารให้กับพนักงานที่รับผิดชอบและปฏิบัติตามแผนทราบมีสูงสุด ($\bar{x} = 4.27$) ส่วนผู้นำต้องมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนให้แก่พนักงานมีต่ำสุด ($\bar{x} = 4.18$)

ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บ.ริโก้(ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ในทัศนะของพนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามเพศ

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	ชาย		หญิง		t	Sig.
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
ด้านการบริหารพนักงาน						
1. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มุ่งมั่น ไปสู่ความสำเร็จ	4.48	0.69	4.47	0.68	0.13	0.89
2. ผู้นำต้องมีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในการบริหารงานที่เหมาะสม	4.26	0.63	4.41	0.64	1.82	0.06
3. ผู้นำต้องมีการพัฒนาคุณภาพการทำงาน ให้ลำหน้าแตกต่างจากคู่แข่ง	4.14	0.83	4.35	0.73	1.99*	0.04
4. พนักงานต้องการให้ผู้นำเผยแพร่แนวคิดใหม่ๆและสนับสนุนไปสู่การปฏิบัติ	4.13	0.85	4.40	0.58	2.88**	0.00
5. ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์และให้ความสำคัญกับพนักงานในการสร้างความรู้สึกความเป็นเจ้าขององค์กร	4.32	0.73	4.44	0.67	1.28	0.20
6. ผู้นำต้องเป็นที่ปรึกษาในการแก้ไขปัญหาต่างๆเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	4.19	0.81	4.46	0.69	2.78**	0.00
ด้านการตัดสินใจ						
7. ผู้นำต้องไม่รีรอในการตัดสินใจอย่างเร่งด่วนและนำสู่ประโยชน์สูงสุดขององค์กร	4.03	0.80	4.28	0.72	2.55*	0.01
8. ผู้นำต้องให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงานในขอบเขตที่เหมาะสม	4.03	0.93	4.21	0.73	1.56	0.12
9. ผู้นำต้องยอมรับ ขยก่องในการตัดสินใจของพนักงาน	3.89	0.89	4.11	0.74	2.12*	0.03
10. ผู้นำต้องกล้าที่จะเสี่ยงและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่เกิดขึ้น	4.09	0.90	4.28	0.70	1.86	0.06
ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วม						
11. ผู้นำต้องมีความสามารถ สร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม	4.04	0.95	4.41	0.67	3.53**	0.00
12. สมาชิกในทีมต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.00	0.91	4.35	0.66	3.52**	0.00
13. สมาชิกในทีมต้องการให้ผู้นำเปิดเผยจริงใจ จริงจัง ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.02	0.91	4.40	0.74	3.57**	0.00
14. ผู้นำต้องลดความขัดแย้งและให้คำแนะนำช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาภายในทีมงาน	4.13	0.85	4.35	0.74	2.12*	0.03
15. ผู้นำต้องสามารถประสานประโยชน์และความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก	4.14	0.84	4.35	0.74	1.96*	0.05

ตารางที่ 4.7 (ต่อ) ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ในทัศนะของพนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามเพศ

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	ชาย		หญิง		t	Sig.
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง						
16. ผู้นำต้องกล้าคิด กล้าทำในการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง	4.11	0.84	4.26	0.82	1.37	0.17
17. ผู้นำต้องสามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมในสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	4.09	0.91	4.24	0.69	1.50	0.13
18. ผู้นำต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆที่ทันสมัยและเป็นที่ยอมรับ	4.04	0.87	4.33	0.63	2.97**	0.00
19. ผู้นำต้องให้ข้อมูลที่ชัดเจนและชี้ให้เห็น ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง	4.24	0.78	4.40	0.62	1.57	0.11
20. ผู้นำต้องมีความอดทนและแก้ไขปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	4.17	0.82	4.46	0.57	3.29**	0.00
ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์						
21. ผู้นำมีการจัดทำแผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด	4.08	0.88	4.27	0.68	1.82	0.07
22. แผนการดำเนินงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งงบประมาณ อัตรากำลังและระยะเวลาดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน	4.12	0.82	4.34	0.68	2.26*	0.02
23. มีการสื่อสารให้กับพนักงานที่รับผิดชอบและปฏิบัติตามแผนทราบ	4.18	0.70	4.31	0.66	1.54	0.12
24. มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนให้แก่พนักงาน	4.04	0.92	4.25	0.81	1.87	0.06

*p<0.05 , **p<0.01

จากตารางที่ 4.7 เมื่อจำแนกตามเพศ ของ ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของ พนักงาน พบว่า ข้อ 4. พนักงานต้องการให้ผู้นำเผยแพร่แนวคิดใหม่ๆและสนับสนุนไปสู่การปฏิบัติ ข้อ6. ผู้นำต้องเป็นที่ปรึกษาในการแก้ไขปัญหาต่างๆเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ข้อ11. ผู้นำต้องมีความสามารถ สร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ข้อ12. สมาชิกในทีมต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ข้อ13. สมาชิกในทีมต้องการให้ผู้นำเปิดเผยจริงใจ จริงจัง ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ข้อ18. ผู้นำต้องมีการ

เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆที่ทันสมัยและเป็นที่ยอมรับ ข้อ20. ผู้นำต้องมีความอดทนและแก้ไขปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 ($t = 2.88, 2.78, 3.53, 3.52, 3.57, 2.97, 3.29$ ตามลำดับ) และ ข้อ3. ผู้นำต้องมีการพัฒนาคุณภาพการทำงานให้ล้ำหน้าแตกต่างจากคู่แข่ง ข้อ7. ผู้นำต้องไม่รีรอในการตัดสินใจอย่างเร่งด่วนและนำสู่ประโยชน์สูงสุดขององค์กร ข้อ9. ผู้นำต้องยอมรับ ขกย่องในการตัดสินใจของพนักงาน ข้อ14. ผู้นำต้องลดความขัดแย้งและให้คำแนะนำช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาภายในทีมงาน ข้อ15. ผู้นำต้องสามารถประสานประโยชน์และความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ข้อ22. แผนการดำเนินงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งงบประมาณอัตรากำลังและระยะเวลาดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 ($t = 1.99, 2.55, 2.12, 2.12, 1.96, 2.26$ ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทางเดียว one way ANOVA ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนคติของพนักงาน เมื่อจำแนกตามกลุ่มอายุ

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	แหล่งความแปรปรวน	Sum of	Mean			
		Squares	df	Square	F	Sig.
ด้านการบริหารพนักงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.369	3	.456	1.656	.177
	ภายในกลุ่ม	68.325	248	.276		
	รวม	69.694	251			
ด้านการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	2.106	3	.702	1.873	.135
	ภายในกลุ่ม	92.972	248	.375		
	รวม	95.078	251			
ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วม	ระหว่างกลุ่ม	.945	3	.315	.718	.542
	ภายในกลุ่ม	108.759	248	.439		
	รวม	109.704	251			
ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	.771	3	.257	.839	.474
	ภายในกลุ่ม	75.959	248	.306		
	รวม	76.729	251			
ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	1.000	3	.333	.879	.453
	ภายในกลุ่ม	94.056	248	.379		
	รวม	95.056	251			
ผลรวมทั้ง 5 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	1.125	3	.375	1.363	.255
	ภายในกลุ่ม	68.260	248	.275		
	รวม	69.386	251			

จากตารางที่ 4.8 ไม่พบความแตกต่าง ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ เมื่อจำแนกตามกลุ่มอายุ

ตารางที่ 4.9 แสดงผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทางเดียว one way ANOVA ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน เมื่อจำแนกตามสถานภาพ

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ด้านการบริหารพนักงาน	ระหว่างกลุ่ม		3	.283	1.020	.384
	ภายในกลุ่ม	68.845	248	.278		
	รวม	69.694	251			
ด้านการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	1.086	3	.362	.955	.414
	ภายในกลุ่ม	93.992	248	.379		
	รวม	95.078	251			
ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วม	ระหว่างกลุ่ม	.306	3	.102	.231	.875
	ภายในกลุ่ม	109.398	248	.441		
	รวม	109.704	251			
ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	.308	3	.103	.334	.801
	ภายในกลุ่ม	76.421	248	.308		
	รวม	76.729	251			
ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	.606	3	.202	.530	.662
	ภายในกลุ่ม	94.450	248	.381		
	รวม	95.056	251			
ผลรวมทั้ง 5 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	.463	3	.154	.555	.645
	ภายในกลุ่ม	68.922	248	.278		
	รวม	69.386	251			

จากตารางที่ 4.9 ไม่พบความแตกต่าง ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ เมื่อจำแนกตามสถานภาพ

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทางเดียว one way ANOVA ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน เมื่อจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean		
				Square	F	Sig.
ด้านการบริหารพนักงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.862	3	.621	2.270	.081
	ภายในกลุ่ม	67.832	248	.274		
	รวม	69.694	251			
ด้านการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	4.912	3	1.637	4.504**	.004
	ภายในกลุ่ม	90.166	248	.364		
	รวม	95.078	251			
ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วม	ระหว่างกลุ่ม	4.979	3	1.660	3.930**	.009
	ภายในกลุ่ม	104.725	248	.422		
	รวม	109.704	251			
ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	2.690	3	.897	3.003*	.031
	ภายในกลุ่ม	74.040	248	.299		
	รวม	76.729	251			
ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	3.803	3	1.268	3.445*	.017
	ภายในกลุ่ม	91.253	248	.368		
	รวม	95.056	251			
ผลรวมทั้ง 5 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	3.407	3	1.136	4.269**	.006
	ภายในกลุ่ม	65.978	248	.266		
	รวม	69.386	251			

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

จากตารางที่ 4.10 พบว่าเมื่อจำแนกตามรายได้ต่อเดือน ผลรวมของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ทั้ง 5 ด้าน รวมถึงภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านการตัดสินใจ ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วม ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ($F = 4.504, 3.930, 4.269$ ตามลำดับ) และด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ($F = 3.003, 3.445$ ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.10.1 แสดงการทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนคติของพนักงานบริษัท ริกโก้ (ประเทศไทย) จำกัด เปรียบเทียบผลรวมทั้ง 5 ด้าน เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	\bar{x}	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000	10,001 – 20,000	20,001 – 30,000	สูงกว่า 30,000
		4.282	4.159	4.474	4.125
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000	4.282	-	0.123 (0.451)	0.191 (0.273)	0.167 (0.669)
10,001 – 20,000	4.159		-	0.314* (0.012)	0.034 (0.995)
20,001 – 30,000	4.474			-	0.348 (0.095)
สูงกว่า 30,000	4.125				-

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4.10.1 เมื่อทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนคติของพนักงานฯ เปรียบเทียบผลรวมทั้ง 5 ด้าน เป็นรายคู่จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้ต่อเดือนกลุ่มอื่น หมายความว่า พนักงานบริษัท ริกโก้ (ประเทศไทย) ที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แตกต่างจากพนักงานที่มีรายได้ในกลุ่มอื่นทุกกลุ่ม ประกอบด้วย รายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท รายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท รายได้ต่อเดือน สูงกว่า 30,000 โดยมีค่าเฉลี่ย 0.314 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.10.2 แสดงการทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด เปรียบเทียบผลด้านการตัดสินใจ เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	- x	ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 10,000	10,001 – 20,000	20,001 – 30,000	สูงกว่า 30,000
		4.197	4.041	4.395	3.940
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000	4.197	-	0.156 (0.377)	0.198 (0.380)	0.256 (0.386)
10,001 – 20,000	4.041		-	0.354* (0.016)	0.100 (0.922)
20,001 – 30,000	4.395			-	0.455* (0.048)
สูงกว่า 30,000	3.940				-

*p<0.05

จากตารางที่ 4.10.2 เมื่อทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานฯ เปรียบเทียบผลด้านการตัดสินใจ เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท และ 20,001 – 30,000 บาท มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้ต่อเดือนกลุ่มอื่น หมายความว่า พนักงานบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) ที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท และ 20,001 – 30,000 บาท มีทัศนะต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แตกต่างจากพนักงานที่มีรายได้ในกลุ่มอื่นทุกกลุ่ม ประกอบด้วย รายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท รายได้ต่อเดือน สูงกว่า 30,000 โดยมีค่าเฉลี่ย 0.354 และ 0.455 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.10.3 แสดงการทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนคติของพนักงานบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด เปรียบเทียบผลด้านการมีส่วนร่วม เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	- x	ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 10,000	10,001 – 20,000	20,001 – 30,000	สูงกว่า 30,000
		4.275	4.165	4.549	4.114
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000	4.275	-	0.110 (0.720)	0.273 (0.170)	0.161 (0.793)
10,001 – 20,000	4.165		-	0.384* (0.016)	0.050 (0.991)
20,001 – 30,000	4.549			-	0.434 (0.100)
สูงกว่า 30,000	4.114				-

*p<0.05

จากตารางที่ 4.10.3 เมื่อทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนคติของพนักงานฯ เปรียบเทียบผลด้านการมีส่วนร่วม เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้ต่อเดือนกลุ่มอื่น หมายความว่า พนักงานบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) ที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แตกต่างจากพนักงานที่มีรายได้ในกลุ่มอื่นทุกกลุ่ม รายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท รายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท รายได้ต่อเดือน สูงกว่า 30,000 บาท โดยมีค่าเฉลี่ย 0.384 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.10.4 แสดงการทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนคติของพนักงานบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด เปรียบเทียบผลด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	- x	ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 10,000	10,001 – 20,000	20,001 – 30,000	สูงกว่า 30,000
		4.280	4.165	4.460	4.267
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000	4.280	-	0.115 (0.561)	0.180 (0.376)	0.013 (1.000)
10,001 – 20,000	4.165		-	0.295* (0.033)	0.102 (0.896)
20,001 – 30,000	4.460			-	0.194 (0.621)
สูงกว่า 30,000	4.267				-

*p<0.05

จากตารางที่ 4.10.4 เมื่อทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนคติของพนักงานฯ เปรียบเทียบผลด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้อื่นๆ หมายความว่า พนักงานบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) ที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แตกต่างจากพนักงานที่มีรายได้ในกลุ่มอื่นทุกกลุ่ม รายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท รายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท รายได้ต่อเดือน สูงกว่า 30,000 บาท โดยมีค่าเฉลี่ย 0.295 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.10.5 แสดงการทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนคติของพนักงานบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด เปรียบเทียบผลด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	- x	ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 10,000	10,001 – 20,000	20,001 – 30,000	สูงกว่า 30,000
		4.285	4.126	4.436	4.059
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000	4.285	-	0.159 (0.363)	0.150 (0.623)	0.225 (0.507)
10,001 – 20,000	4.126		-	0.309* (0.050)	0.066 (0.976)
20,001 – 30,000	4.436			-	0.376 (0.145)
สูงกว่า 30,000	4.059				-

*p<0.05

จากตารางที่ 4.10.5 เมื่อทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนคติของพนักงานฯ เปรียบเทียบผลด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้ต่อเดือนกลุ่มอื่น หมายความว่า พนักงานบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) ที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แตกต่างจากพนักงานที่มีรายได้ในกลุ่มอื่นทุกกลุ่ม รายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท รายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท รายได้ต่อเดือน สูงกว่า 30,000 บาท โดยมีค่าเฉลี่ย 0.309 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.11 แสดงผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทางเดียว one way ANOVA ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean		
				Square	F	Sig.
ด้านการบริหารพนักงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.362	2	.681	2.481	.086
	ภายในกลุ่ม	68.332	249	.274		
	รวม	69.694	251			
ด้านการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	.951	2	.476	1.258	.286
	ภายในกลุ่ม	94.127	249	.378		
	รวม	95.078	251			
ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วม	ระหว่างกลุ่ม	1.772	2	.886	2.044	.132
	ภายในกลุ่ม	107.932	249	.433		
	รวม	109.704	251			
ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	.329	2	.165	.536	.586
	ภายในกลุ่ม	76.400	249	.307		
	รวม	76.729	251			
ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	1.632	2	.816	2.175	.116
	ภายในกลุ่ม	93.424	249	.375		
	รวม	95.056	251			
ผลรวมทั้ง 5 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	1.054	2	.527	1.921	.149
	ภายในกลุ่ม	68.331	249	.274		
	รวม	69.386	251			

จากตารางที่ 4.11 ไม่พบความแตกต่าง ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทางเดียว one way ANOVA ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean		
				Square	F	Sig.
ด้านการบริหารพนักงาน	ระหว่างกลุ่ม	.673	3	.224	.806	.491
	ภายในกลุ่ม	69.021	248	.278		
	รวม	69.694	251			
ด้านการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	1.132	3	.377	.996	.395
	ภายในกลุ่ม	93.946	248	.379		
	รวม	95.078	251			
ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วม	ระหว่างกลุ่ม	.367	3	.122	.278	.841
	ภายในกลุ่ม	109.337	248	.441		
	รวม	109.704	251			
ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	.241	3	.080	.261	.854
	ภายในกลุ่ม	76.488	248	.308		
	รวม	76.729	251			
ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	.465	3	.155	.406	.749
	ภายในกลุ่ม	94.591	248	.381		
	รวม	95.056	251			
ผลรวมทั้ง 5 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	.189	3	.063	.226	.878
	ภายในกลุ่ม	69.196	248	.279		
	รวม	69.386	251			

จากตารางที่ 4.12 ไม่พบความแตกต่าง ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทางเดียว one way ANOVA ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงาน

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean		
				Square	F	Sig.
ด้านการบริหารพนักงาน	ระหว่างกลุ่ม	.273	3	.091	.325	.807
	ภายในกลุ่ม	69.421	248	.280		
	รวม	69.694	251			
ด้านการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	.222	3	.074	.193	.901
	ภายในกลุ่ม	94.857	248	.382		
	รวม	95.078	251			
ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วม	ระหว่างกลุ่ม	.059	3	.020	.045	.987
	ภายในกลุ่ม	109.645	248	.442		
	รวม	109.704	251			
ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	.127	3	.042	.137	.938
	ภายในกลุ่ม	76.603	248	.309		
	รวม	76.729	251			
ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	.143	3	.048	.125	.945
	ภายในกลุ่ม	94.913	248	.383		
	รวม	95.056	251			
ผลรวมทั้ง 5 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	.019	3	.006	.022	.995
	ภายในกลุ่ม	69.367	248	.280		
	รวม	69.386	251			

จากตารางที่ 4.13 ไม่พบความแตกต่าง ของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงาน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การค้นคว้าอิสระเรื่องภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ มีกระบวนการและขั้นตอน ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ทำการศึกษา คือ พนักงานบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 684 คน เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างได้จากตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan (1970 : 608) ได้กลุ่มตัวอย่าง 252 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพ รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งหน้าที่

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บ.ริโก้ (ประเทศไทย) จก. ปัจจัยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน คือ การบริหารพนักงาน การตัดสินใจ รูปแบบการมีส่วนร่วม และการจัดการการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของ ลิเคิร์ต (likert)

ตอนที่ 3 ความเห็นและข้อเสนอแนะ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 252 คน ได้แบบสอบถามคืนมา 252 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100.00

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ความถี่และร้อยละ
2. วิเคราะห์ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
3. เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของคะแนนภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด เพศชายและเพศหญิง โดยใช้ t-test
4. เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของคะแนนภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ โดยวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance = F-test)
5. เปรียบเทียบพหุคูณ เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (\bar{x}) จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน วิธี Scheffe

สรุปผลการวิจัย

1. สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 64.30 อายุ 21 – 30 ปี ร้อยละ 51.60 รองลงมาอายุ 31 – 40 ปี ร้อยละ 43.70 สถานภาพ โสด ร้อยละ 52.00 รองลงมาสมรสแล้ว ร้อยละ 46.40 รายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท ร้อยละ 40.90 รองลงมา รายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท ร้อยละ 33.70 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 82.90 รองลงมา ต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 12.70 ประสบการณ์การทำงาน 5 – 10 ปี ร้อยละ 38.50 รองลงมา ประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 44.00 ตำแหน่งงาน พนักงานทั่วไป ร้อยละ 69.00 รองลงมาตำแหน่ง Senior ร้อยละ 21.80

2. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านต่างๆ ของพนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด

พนักงานที่ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านต่างๆ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.25$) เมื่อพิจารณาความคิดเห็นในแต่ละด้าน สรุปผล ดังนี้

ด้านการบริหารพนักงาน

พนักงานมีความคิดเห็น โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.36$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ($\bar{x} = 4.27 - 4.47$) ดังนี้

1. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ
2. ผู้นำต้องมีประสบการณ์ ความรู้
3. ผู้นำต้องมีการพัฒนาคุณภาพการทำงานให้ล้ำหน้าแตกต่างจากคู่แข่ง
4. ผู้นำต้องเผยแพร่แนวคิดใหม่ๆ และสนับสนุนไปสู่การปฏิบัติ
5. ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์ และให้ความสำคัญกับพนักงานในการสร้างความรู้สึกรับรู้ความเป็นเจ้าขององค์กร
6. ผู้นำต้องเป็นที่ปรึกษาในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

สำหรับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการบริหารพนักงาน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จมีสูงสุด ($\bar{x} = 4.47$) (SD = 0.68) ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์ และให้ความสำคัญกับพนักงานในการสร้างความรู้สึกรับรู้ความเป็นเจ้าขององค์กร ($\bar{x} = 4.40$) และผู้นำต้องเป็นที่ปรึกษาในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.36$) ส่วนผู้นำต้องมีการพัฒนาคุณภาพการทำงานให้ล้ำหน้าแตกต่างจากคู่แข่งชั้น มีต่ำสุด ($\bar{x} = 4.27$)

ด้านการตัดสินใจ

พนักงานมีความคิดเห็น โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ($\bar{x} = 4.03 - 4.21$) ดังนี้

1. ผู้นำต้องไม่รีรอในการตัดสินใจอย่างเร่งด่วนและนำสู่ประโยชน์สูงสุดขององค์กร
2. ผู้นำต้องให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงานในขอบเขตที่เหมาะสม
3. ผู้นำต้องยอมรับ ขกข่องในการตัดสินใจของพนักงาน
4. ผู้นำต้องกล้าที่จะเสี่ยงและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

สำหรับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการตัดสินใจ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้นำต้องกล้าที่จะเสี่ยงและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่เกิดขึ้นมีสูงสุด ($\bar{x} = 4.21$) ($SD = 0.78$) ผู้นำต้องไม่รีรอในการตัดสินใจอย่างเร่งด่วนและนำสู่ประโยชน์สูงสุดขององค์กร ($\bar{x} = 4.19$) และผู้นำต้องให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงานในขอบเขตที่เหมาะสม ($\bar{x} = 4.15$)

ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วม

พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ($\bar{x} = 4.23 - 4.28$) ดังนี้

1. ผู้นำต้องมีความสามารถ สร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม
2. ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. ผู้นำต้องเปิดเผยจริงใจ จริงจัง ในการปฏิบัติงานร่วมกัน
4. ผู้นำต้องลดความขัดแย้งและให้คำแนะนำช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาภายในทีมงาน
5. ผู้นำต้องสามารถประสานประโยชน์และความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายใน

และภายนอก

สำหรับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วม เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ผู้นำต้องมีความสามารถ สร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมมีสูงสุด ($\bar{x} = 4.28$) ($SD = 0.80$) ผู้นำต้องเปิดเผยจริงใจ จริงจัง ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้นำต้องลดความขัดแย้งและให้คำแนะนำช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาภายในทีมงาน และผู้นำต้องสามารถประสานประโยชน์และความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x} = 4.27$)

ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง

พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ($\bar{x} = 4.19 - 4.35$) ดังนี้

1. ผู้นำต้องกล้าคิด กล้าทำในการนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง
2. ผู้นำต้องสามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมในสถานะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
3. ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ทันสมัยและเป็นที่ยอมรับ

4. ผู้นำต้องให้ข้อมูลที่ชัดเจนและชี้ให้เห็น ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง
5. ผู้นำต้องมีความอดทนและแก้ไขปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

สำหรับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้นำต้องมีความอดทนและแก้ไขปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีสูงสุด ($\bar{x} = 4.35$) (SD = 0.68) ผู้นำต้องให้ข้อมูลที่ชัดเจนและชี้ให้เห็น ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 4.34$) ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆที่ทันสมัยและเป็นที่ยอมรับ ($\bar{x} = 4.23$)

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.23$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ($\bar{x} = 4.18 - 4.27$) ดังนี้

1. ผู้นำมีการจัดทำแผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด
2. ผู้นำมีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งงบประมาณอัตรากำลังและระยะเวลาดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน
3. ผู้นำต้องมีการสื่อสารให้กับพนักงานที่รับผิดชอบและปฏิบัติตามแผนทราบ
4. ผู้นำต้องมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนให้แกพนักงาน

สำหรับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้นำต้องมีการสื่อสารให้กับพนักงานที่รับผิดชอบและปฏิบัติตามแผนทราบมีสูงสุด ($\bar{x} = 4.27$) (SD = 0.68) ผู้นำมีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งงบประมาณอัตรากำลังและระยะเวลาดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.26$) ผู้นำมีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งงบประมาณอัตรากำลังและระยะเวลาดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.20$)

3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของพนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมและพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

ด้านการบริหารพนักงาน

พนักงานที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งหน้าที่ มีความคิดเห็น โดยรวมและพิจารณาเป็นรายข้อ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านการตัดสินใจ

พนักงานที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งหน้าที่ มีความคิดเห็น โดยรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พนักงานที่ตอบแบบสอบถาม จำแนก ตามรายได้ต่อเดือน มีความคิดเห็น โดยรวม ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท แตกต่างจากพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พนักงานที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็น โดยรวม ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.006 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 รายการ คือ พนักงานที่มีรายได้ 10,001 – 20,000 และพนักงานที่มีรายได้ 20,001 – 30,000 บาท

ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วม

พนักงานที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งหน้าที่ มีความคิดเห็น โดยรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พนักงานที่ตอบแบบสอบถาม จำแนก ตามรายได้ต่อเดือน มีความคิดเห็น โดยรวม ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท แตกต่างจากพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พนักงานที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็น โดยรวม ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.009 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 1 รายการ คือ พนักงานที่มีรายได้ 10,001 – 20,000

ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง

พนักงานที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งหน้าที่ มีความคิดเห็นโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พนักงานที่ตอบแบบสอบถาม จำแนก ตามรายได้ต่อเดือน มีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท แตกต่างจากพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวม ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.031 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 รายการ คือ พนักงานที่มีรายได้ 10,001 – 20,000

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

พนักงานที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งหน้าที่ มีความคิดเห็นโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พนักงานที่ตอบแบบสอบถาม จำแนก ตามรายได้ต่อเดือน มีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท แตกต่างจากพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวม ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.017 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 รายการ คือ พนักงานที่มีรายได้ 10,001 – 20,000

อภิปรายผล

การค้นคว้าอิสระเรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ข้อมูลควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านต่างๆ ของพนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด

ด้านการบริหารพนักงาน จากการค้นคว้าอิสระ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมาก คือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ มีการพัฒนาคุณภาพการทำงาน ต้องมีการเผยแพร่แนวคิดใหม่ๆ มีมนุษยสัมพันธ์และให้ความสำคัญกับพนักงานในการสร้างความรู้สึกรับรู้ความเป็นเจ้าขององค์กร เป็นที่ปรึกษาในการแก้ไขปัญหาต่างๆ

เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะฉัตร แวงโสธรณ์ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำ สมรรถนะผู้นำ กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน : ศึกษากรณีบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน อยู่ในระดับสูง แบบภาวะผู้นำส่วนใหญ่เป็นแบบปรึกษาหารือ ข้อค้นพบดังกล่าว พบว่าเป็นไปตามลักษณะเฉพาะที่มีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ของ Edwin Ghiselli คือ ผู้นำต้องมีความสามารถในการบังคับบัญชาในการบรรลุเป้าหมายในอาชีพ มีความฉลาด และการกล้าตัดสินใจ มีความแน่นอน และความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ และทฤษฎี Path-Goal ที่มุ่งเน้นไปที่ความรับผิดชอบของผู้นำต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้บังคับบัญชา เพื่อบรรลุเป้าหมายของตนและองค์กร ซึ่งผู้นำถูกคาดหวังให้ทำหน้าที่ในการสั่งสอนและให้คำแนะนำแก่พนักงานในทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย

ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำที่องค์กรส่วนใหญ่ต้องการต้องมีพื้นฐานทักษะความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรม คุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง สำหรับบริษัท ทรู ีโก้ (ประเทศไทย) จำกัด ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับ Competency มาใช้ในองค์กรเพื่อประเมินสมรรถนะของพนักงานเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลกับระดับความคาดหวังขององค์กร ที่เป็นเครื่องมือในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กรมาสู่การบริหารคน เป็นตัวปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร และทำให้เกิดการพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและมีทักษะความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง

ด้านการตัดสินใจ จากการค้นคว้าอิสระ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมาก คือ ผู้นำต้องไม่รีรอในการตัดสินใจ ต้องให้อำนาจในการตัดสินใจ ยอมรับ ยกย่องในการตัดสินใจของพนักงาน และต้องกล้าที่จะเสี่ยงและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสน่ห์ คำมูลตา (2546) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการแผนกในทัศนะของพนักงานปฏิบัติการบริษัทแคนนอนไฮ-เทค(ประเทศไทย) จำกัด พบว่า อยู่ในระดับมาก ข้อค้นพบดังกล่าวพบว่าเป็นไปตามลักษณะเฉพาะที่มีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำของ Kirkpatrick และ Locke (อ้างถึงในวิรัช สงวนวงศ์วาน, 2547:207) ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และพร้อมจะปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้นำ มีความเฉลียวฉลาด สามารถรวบรวมวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล เพื่อสร้างวิสัยทัศน์และตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง

ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ ต้องบริหารการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบและเลือกใช้เครื่องมือและเทคนิคอย่างมีประสิทธิภาพ ให้สอดคล้องกับการแก้ปัญหาในภาพรวมทั้งระบบ และการบริหารความเสี่ยงในการตัดสินใจที่อาจเกิดขึ้น โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเบื้องต้นได้ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง วิเคราะห์และเสนอแนะแนวทาง กำหนดมาตรการป้องกันความเสี่ยงในระดับองค์กรที่ชัดเจน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต

ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วม จากการค้นคว้าอิสระ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมาก คือ ผู้นำต้องมีความสามารถ สร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีม และเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนในการตัดสินใจ พนักงานต้องการให้ผู้นำเปิดเผย จริงใจ จริงจัง ในการปฏิบัติงานร่วมกัน รวมถึงลดความขัดแย้ง ประสานประโยชน์และความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลวดี ออกเวหา (2546) ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบของภาวะผู้นำที่พนักงานบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) คาดหวังและต้องการ : กรณีศึกษาเขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1 พบว่า พนักงานคาดหวังและต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย อยู่ในระดับมาก ข้อค้นพบบ่งชี้ว่า พบว่าเป็นไปตามตัวแบบตามสถานการณ์ของวรูมและเยตตัน (อ้างถึงในสร้อยตระกูล ธรรมานะ ,2545 : 278) คือ การที่ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างแบบของการตัดสินใจของผู้นำกับการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้ตาม และทำให้คุณภาพของการตัดสินใจดีขึ้น มีการยอมรับในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ซึ่งจะส่งผลที่ดีต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม และการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ที่ผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้าง ความไว้วางใจซึ่งกันและกันให้กับลูกน้องและให้ความเคารพในความคิดเห็น รวมทั้งความห่วงใยในความรู้สึก มีมิตรภาพที่ดีกับลูกน้องรักษาการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเปิดโอกาสและกระตุ้นให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ว่าเป็นลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย ที่ให้พนักงานมีโอกาสได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่

ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ ต้องสร้างระบบการทำงานในแบบการมีส่วนร่วม โดยให้มีการสื่อสารและปฏิบัติการร่วมกันได้อย่างคล่องตัวในทีมงาน กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จของงานมากขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ สร้างและพัฒนาทีมงานในเชิงรุกให้สอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและในอนาคต

ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง จากการค้นคว้าอิสระ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ ผู้นำต้องกล้าคิด กล้าทำ ในการนำพา องค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง ให้ข้อมูลที่ชัดเจนและชี้ให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง สามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมในสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้อง

กับเทคโนโลยีใหม่ๆที่ทันสมัยและเป็นที่ยอมรับ ซึ่งเป็นไปตามผลงานวิจัยของ Tichy และ Devanna (อ้างถึงในชัยเสถียร , 2549 : 76) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อรักษาระดับความได้เปรียบในการแข่งขัน ในสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และสร้างวิสัยทัศน์ใหม่กระตุ้นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในองค์กร ร่วมกันทำให้เกิดขึ้นได้ โดยให้คำแนะนำแก่พนักงานขององค์กรสร้างความเข้าใจ เพื่อที่จะทำให้วิสัยทัศน์ของผู้นำเกิดขึ้นและเป็นที่ยอมรับ

ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ ต้องเป็นผู้โน้มน้าวจูงใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจและยอมรับร่วมกัน สื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่จะทำให้หน่วยงาน/บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรเกิดความเข้าใจและเชื่อมั่น นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จากการค้นคว้าอิสระ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ ผู้นำควรมีการจัดทำแผน วางแผน สื่อสารแผน และมอบหมายหน้าที่ในการดำเนินงานตามแผนแก่พนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มานะ ศรีสุวรรณ , 2549 : 292) การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นภาระหน้าที่ของนักบริหาร เป็นที่ยอมรับกันว่าการวางแผน (planning) คืองานอันดับแรกที่มีความสำคัญยิ่งในการทำหน้าที่ของนักบริหาร ความสำคัญขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรนั้น ใช้แผนต่างๆ (plans) เป็นเข็มทิศนำทาง หรือเป็นตัวกำหนดแนวทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ การวางแผนเป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสำเร็จในการบริหารงาน การวางแผนเป็นเครื่องมือความรับผิดชอบของผู้นำ ผู้นำต้องใช้ทักษะที่สำคัญในการจัดการรวม 3 ทักษะ คือ เก่งงาน (technical skill) เก่งคน (human skill) และเก่งคิด (conceptual skill) ผู้นำจะต้องใช้ทักษะนี้เพื่อกำหนดเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์

ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์และกลวิธี (strategic and tactics) ซึ่งการวางแผนเป็นทักษะหรือเครื่องมือทางความคิดที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับ ภาระหน้าที่ การระบุมความรับผิดชอบในการนำองค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางที่พึงประสงค์ การวางแผนกลยุทธ์ย่อมเป็นผลที่สำคัญคือการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และกลวิธีที่เหมาะสม มีส่วนผลักดันให้องค์กรก้าวขึ้นมาขึ้นอยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบในการแข่งขันเสมอ ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงมิใช่เป็นเพียงการทำหน้าที่ของผู้นำเท่านั้น แต่ยังเป็นจิตสำนึกที่นักบริหารทุกคนต้องใช้ประกอบการตัดสินใจของตนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าต่อองค์กรอีกด้วย

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านต่างๆของ พนักงาน บริษัท ริกโก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านต่างๆ ของ พนักงาน บริษัท ริกโก้ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งหน้าที่ มีความคิดเห็นโดยรวมและพิจารณาเป็นรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนก ตามรายได้ต่อเดือน มีความคิดเห็นโดยรวมต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการตัดสินใจ แตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของ ปิยะ ฉัตร แวงโสธรณ์ (2548) ศึกษาวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำ สมรรถนะผู้นำ กับความจงรักภักดีต่อ องค์กรของพนักงาน : ศึกษากรณี บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่มี อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ข้อค้นพบบดังกล่าว พบว่า เป็นไปตามผลงานของ Cook และ คณะ และ Daft (อ้างถึงใน พรพิรุณ , 2545 :10) คือผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ โดยการ เปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและ โครงสร้างแบบเก่าที่ไม่มีความจำเป็นออกไป ผู้นำต้องขยาย ความคิดให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร สามารถมองได้กว้างไกลและสามารถนำองค์กร ก้าวไปสู่แนวทางใหม่ที่จะสำเร็จได้ในสภาพแวดล้อมใหม่ในอนาคต ระดมความร่วมมือผูกพัน สร้างสนับสนุนการยอมรับและผูกพันในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ใหม่อย่าง ต่อเนื่อง สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน กิจกรรมต่างๆและ ค่านิยมใหม่ โดยการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับทุกระบบขององค์กร ซึ่งระบบใหม่อาจมีการ เปลี่ยนแปลงอำนาจ สถานภาพ รูปแบบหรือบทบาทใหม่ ผู้นำจึงต้องมีการบริหารงานบุคคลให้มี ค่านิยมและพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงและถาวร

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากผลการค้นคว้าอิสระเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนของพนักงานบริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด อันจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำตามความคาดหวังของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ค้นคว้าอิสระมีข้อเสนอแนะที่ได้จากการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

ผลจากการทำการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานจำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ มีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของพนักงานคือพนักงานส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง 21 – 30 ปี และ 31 – 40 ปี จึงมีความต้องการผู้นำในลักษณะการเป็นผู้นำในอนาคตได้ เนื่องจากปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาพนักงานยังต้องการสะสมประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอีกยาวนานทำให้มีความคาดหวังในแบบผู้นำอยู่ในระดับมาก ในยุคปัจจุบันการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของผู้นำทุกองค์กรที่ต้องตัดสินใจใน การบริหารงาน การบริหารคน ให้ทันเหตุการณ์ และทันท่วงที และทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นและปฏิบัติตามได้ ในระดับปฏิบัติการผู้นำหรือหัวหน้างานตั้งแต่ระดับล่างขึ้นไปมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก เนื่องจากต้องบริหารงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดต้องควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมาก ต้องบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีทักษะในการปฏิบัติงานต้องบริหารข้อมูลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีองค์ความรู้ที่ถูกต้อง และต้องแก้ไขปัญหาหลากหลายที่เกิดขึ้นตลอดเวลาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการเพิ่มประสิทธิภาพสำหรับผู้นำหรือหัวหน้างาน ดังนี้

1. ควรให้มีการอบรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในด้านการบริหารความสามารถในการคิดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวางแผน การสร้างและการพัฒนาค่านิยมร่วม ให้กับผู้ควบคุมหรือหัวหน้างานตั้งแต่ในระดับล่างขึ้นไป

2. ควรให้มีการอบรมศึกษาดูงานภายนอกส่วนงานและการสัมมนาภายในร่วมกันเพื่อระดมสมอง แลกเปลี่ยนความคิด เพิ่มศักยภาพ และเพิ่มวิสัยทัศน์ ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจ ข้อมูลที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และทราบเกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง สามารถนำมาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม พร้อมกันนี้ยังช่วยทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพและมีแนวทางที่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของ พนักงาน บริษัท ริกโก้ (ประเทศไทย) จำกัด พบความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามดังนี้

1. ผู้นำควรเป็นตัวอย่างที่ดีของลูกน้อง และไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก มีความเป็นกลาง
2. ผู้นำควรมีความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและผู้ได้บังคับบัญชา
3. ผู้นำต้องเล็งเห็นความตั้งใจและการทำงานของพนักงาน รวมถึงให้โอกาสแก่พนักงาน
4. ผู้นำต้องไม่สร้างความกดดันแก่พนักงาน
5. ผู้นำควรเป็นคนดีและมีน้ำใจและจริงใจกับพนักงาน
6. ผู้นำควรมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน
7. ผู้นำควรจัดให้มีการสื่อสารแบบพบปะพูดคุยกันให้มากขึ้น เพื่อสร้างความเข้าใจ

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพให้ทราบข้อเท็จจริงถึงประสิทธิภาพที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในประเภทธุรกิจที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน
2. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ เช่น ขนาดขององค์กร ความสามารถของผู้นำขององค์กร สถานภาพทางครอบครัว ปริมาณงานที่ทำ เพื่อจะได้ศึกษาผลกระทบในด้านอื่นให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น
3. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำ 3 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ซึ่งในการวิจัยจะใช้เป็นตัวแปรอิสระที่ส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงาน ควรทำ การศึกษาภาวะผู้นำทั้ง 3 รูปแบบนี้ โดยใช้ตัวแปรตามทางจิตวิทยาตัวแปรอื่นๆ ที่น่าจะเป็นผลจากภาวะผู้นำเหล่านี้ เช่น ความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นต้น
4. ควรมีการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ อื่น ๆ เช่น Super Leadership เป็นต้น
5. ควรศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในด้านอื่นๆที่สำคัญ เช่น ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร ด้านพฤติกรรมและอารมณ์ เพื่อเป็นข้อมูลที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้นต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กุลวดี ออกเวหา. (2546). รูปแบบของภาวะผู้นำที่พนักงานบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) คาดหวังและต้องการ : กรณีศึกษาเขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1. ค้นคว้าแบบอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เกศราภรณ์ วิทขไพจิตร. (2544) ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร, วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- ชัยเสถียร พรหมศรี.(2549). ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่.กรุงเทพมหานคร : ธรรมกมลการพิมพ์.
- ณัฐพล เนื่องชมภู .(2544) ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย , มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี หนองคาย
- ดวงใจ นิลพันธ์.(2543). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจ สื่อสาร. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิตย์ สัมมาพันธ์.(2546). ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์.
- ปิยะฉัตร แวงโสธรณ์.(2548). แบบภาวะผู้นำ สมรรถนะผู้นำ กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- พรพิรุณ ดุณีพงษ์. (2545). ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร : กรณีศึกษาสวนสัตว์ดุสิต . วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พีระ ดันตระกูล. (2546) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการตามทัศนะของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ [electronic resource] / การศึกษาปัญหาพิเศษ บรม. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- พิสิทธิ์ คำชนะ. (2542) ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม, รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ (กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- มานะ ศรีสุวรรณ.(2549) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ , วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก.
- รัชตกาญจน์ คิชฐอ่วม. (2544). ตัวแบบผู้นำองค์กรในทศวรรษหน้า ศึกษากรณี บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี .(2544) ภาวะผู้นำ : Leadership , สำนักพิมพ์ Diamond In Business World
- ลักขณา ฤชา. (2543) ศึกษาภาวะผู้นำของกำนันและผู้ใหญ่บ้านต่อประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาอำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่,คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- วาสนา สอดหัวง. (2547). การศึกษาความพึงพอใจในพฤติกรรมของผู้นำของพนักงาน ฝ่ายการคลัง บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). (ออนไลน์).วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. ค้นเมื่อ 22 มิถุนายน 2552 . จาก <http://www.riclib.nrct.go.th>.
- วิทย์ มงคลวิสุทธ์. (2542) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลชุมชนขนาด 30 เตียง, วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิทยา ด้านธำรงกุล.(2547). หัวใจการบริการสู่ความสำเร็จ. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคซี.
- วิรัช สวงวนวงศ์วาน. (2547). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วีรานุกฤษณ์ อ่อนจันทร์. (2544). บุคลิกภาพของผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ได้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีหัวหน้าแผนกและหัวหน้างาน สำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์นครหลวงใต้.วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก.
- วิลาสินี ศิริอริคม. (2547). ภาวะผู้นำกับรูปแบบการบริหาร : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท สามารถ คอมมิวนิเคชั่นเซอร์วิส จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก.
- ศิริพร พูนชัย. (2547). ผู้นำและภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำและบทบาทของผู้บริหาร (leadership). (ออนไลน์). ค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2552. จาก <http://www.rtanc.ac.th>
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2545). พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สมชาย เทพรักษ์.(2541) ศึกษาทัศนคติของข้าราชการตำรวจคนเข้าเมืองที่มีต่อลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา, วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมชาย โพธิ์แก้ว. (2547) ศึกษาคุณลักษณะและความรู้ความสามารถที่พึงประสงค์ของครูในทศวรรษหน้า,วิทยานิพนธ์ (กศ.ม. วัตถุประสงค์การศึกษา) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศัญญา ศิวิโรจน์.(2542)ภาวะผู้นำเชิงการบริหารของปลัดกระทรวงมหาดไทย : ศึกษากรณี นายอนันต์ อนันตกุล , ชุมนนทการพิมพ์
- เสนห์ คำมูลตา. (2546). ความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการแผนกในทัศนของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท แคนนอนไฮ-เทค (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏพระนคร.
- อภิรักษ์ จันตะนี.(2550). สถิติและการวิจัยทางธุรกิจ. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- Fernando Sanchez-Arias.(1998), **Learning and Leadership Facilitator**, Grupo E&N - Mejorar , Maracaibo ZU, Venezuela
- Stogdill, Ralph N. (1974),**Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research**. New York : The Free Press.
- Ghiselli, Edwin Ernest, 1907,**Personnel and industrial psychology** [by] Edwin E. Ghiselli [and] Clarence W. Brown.
- Fiedler Fred E. (1989), **Improving leadership effectiveness**.กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2532
- Robert R. Blake and James S. Mouton. (1964). **Breakthrough in Organization Development**. Harvard Business Review. p136.
- S.A.Kirkpatrick and E.A Locke. (1991). **Leadership: Do Traits Really Matter ?** Academy of Management Executive, May 1991. 48-60.
- Krejcic,Robert V. and Morgan, Earyle W. (1970). **Education and psychological measurement**. New York : McGraw-Hill Book.
- Bass, Bernard M. 1990. **Bass & Stogdill 's handbook of Leadership Theory , Research and Managerial Applications**. (3rd ed.) New York: The Free Press A Division of Macmillan, Inc.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). **Leadership and decision making**. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press.

- Tannenbaun, R. & Massark, F. (1950, August). **Participation by subordinate** : The managerial decision making process. The Canadian Journal of Economic and Political Science.
- Frank L. Schmidt and Jone E. Hunter. 1998. **The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology** : practical and Theoretical Implication of 85 Year of Research Finding. Journal of Applied Psychology.
- Kurt Zadek Lewin (1957) **Force field analysis, Action research Model, Lewin's Model** .
Tichy & Devanna.(1986). **Training and Development**. P.19-32) .
- Cooke, S., & Slcak, N. (1984). **Making management decision**. London : Prentice-Hall.
- Scott Campbell และ Ellen Samiec,(2551) .**การพัฒนาภาวะผู้นำ / เขียน ; แปลและเรียบเรียงโดย กมลวรรณ รามเดชะ และสุนีย์ ลิมนปนวิวิท, กรุงเทพฯ:เอ็กซ์เปอร์เน็ท.**
- Marshall Goldsmith ,(2551)**The Global Leader of the Future: New Competencies for a New Era** , <http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=937>
- Jerald Greenberg and Robert A. Baron(2000), **Behavior in Organizations**, 7th ed. (New Jersey : Prentice Hall.
- Robert R. Blake and Jane S. Mouton(1978), **The New Managerial Grid (Houston Texas. : Gulf Publishing, Co.**
- Robert J. House(1971), **“A Path Goal Theory of Leader Effectiveness,”** Administrative Science Quarterly 1, 3.
- Chan, Donna C(2006). Core Competencies and Performance Management in Canadian Public Libraries.**Library Management**.
- Grant, Ted. and Woods, Alan. 1996. **The Collapse of Stalinism and the Class Nature of the Russian State**. (Online). Available :
<http://www.marxist.com/Russia/Classnature.html> (Accessed 7th Oct. 2002)
- John Bray(2002), **Innovation and the Communication Revolution**, IEE.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)

ผู้ทรงคุณวุฒิ

1. นางกชพันธ์ สุรบัณฑิตกุล
ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายบริหารทั่วไป- บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด
2. นางสาวพิสมัย รอดสวัสดิ์
ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพธุรกิจต่างจังหวัด บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด
3. นายชัยชนะ ธาราสุข
ผู้จัดการบริการลูกค้าธุรกิจต่างจังหวัด บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด

การหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับจุดประสงค์รายบุคคล

$$\text{โดยใช้สูตร } IOC = \frac{\sum x}{N}$$

IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์
(Index of Item-Objective Congruence)

$\sum x$ คือ ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จุดประสงค์ที่	ข้อคำถามที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			fx	IOC
		1	2	3		
1	1	1	1	1	3	1
	2	1	1	1	3	1
	3	1	1	1	3	1
	4	1	1	0	2	0.67
	5	1	1	1	3	1
	6	1	1	1	3	1
2	7	1	1	1	3	1
	8	1	1	1	3	1
	9	1	1	1	3	1
	10	1	1	1	3	1
3	11	1	1	1	3	1
	12	1	0	1	2	0.67
	13	1	1	1	3	1
	14	1	1	1	3	1
	15	1	1	1	3	1
4	16	1	1	1	3	1
	17	1	1	1	3	1
	18	1	1	1	3	1
	19	1	1	1	3	1
	20	1	1	1	3	1
5	21	1	1	1	3	1
	22	1	0	1	2	0.67
	23	1	1	1	3	1
	24	1	1	1	3	1
ผลรวม IOC		24	22	23	69	23.01

$$\text{ผลรวม IOC} = \frac{23.01}{24}$$

$$= 0.958$$

ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)

ผู้ทรงคุณวุฒิ

1. นางกชพันธ์ สุรบถติกุล
ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายบริหารทั่วไป- บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด
2. นางสาวพิสมัย รอดสวัสดิ์
ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพธุรกิจต่างจังหวัด บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด
3. นายชัยชนะ ธาราสุข
ผู้จัดการบริการลูกค้าธุรกิจต่างจังหวัด บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด

การหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับจุดประสงค์รายบุคคล

$$\text{โดยใช้สูตร } IOC = \frac{\sum x}{N}$$

IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์
(Index of Item-Objective Congruence)

$\sum x$ คือ ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จุดประสงค์ที่	ข้อความที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			Σx	IOC
		1	2	3		
1	1	1	1	1	3	1
	2	1	1	1	3	1
	3	1	1	1	3	1
	4	1	1	0	2	0.67
	5	1	1	1	3	1
	6	1	1	1	3	1
2	7	1	1	1	3	1
	8	1	1	1	3	1
	9	1	1	1	3	1
	10	1	1	1	3	1
3	11	1	1	1	3	1
	12	1	0	1	2	0.67
	13	1	1	1	3	1
	14	1	1	1	3	1
	15	1	1	1	3	1
4	16	1	1	1	3	1
	17	1	1	1	3	1
	18	1	1	1	3	1
	19	1	1	1	3	1
	20	1	1	1	3	1
5	21	1	1	1	3	1
	22	1	0	1	2	0.67
	23	1	1	1	3	1
	24	1	1	1	3	1
ผลรวม IOC		24	22	23	69	23.01

$$\text{ผลรวม IOC} = \frac{23.01}{24}$$

24

$$= 0.958$$

ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด

เนื่องด้วยผู้วิจัย กำลังศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จะศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จาก ท่าน กรุณาให้ความร่วมมือกรอกแบบสอบถาม เพื่อนำผลมาใช้ในการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ข้อมูลของท่านจะเก็บ เป็นความลับ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอในภาพรวม และใช้ประโยชน์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ

นางสาว ธิยากร โกวรรณ

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน บริษัท ริโก้ (ประเทศไทย) จำกัด

ส่วนที่ 3 ความเห็นและข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในวงเล็บ () หรือช่องว่างที่ท่านเลือก

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

() 1. ชาย

() 2. หญิง

2. อายุ

() 1. 21 – 30 ปี

() 2. 31 – 40 ปี

() 3. 41 – 50 ปี

() 4. 51 ปี ขึ้นไป

3. สถานภาพสมรส

() 1. โสด

() 2. สมรส

() 3. หม้าย

() 4. อื่นๆ

4. รายได้ต่อเดือน

() 1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท

() 2. 10,001 – 20,000 บาท

() 3. 20,001 – 30,000 บาท

() 4. สูงกว่า 30,000 บาท

5. ระดับการศึกษา

() 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

() 2. ปริญญาตรี

() 3. สูงกว่าปริญญาตรี

6. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

() 1. ต่ำกว่า 5 ปี

() 2. 5 – 10 ปี

() 3. 11 – 15 ปี

() 4. 16 ปี ขึ้นไป

7. ตำแหน่งงาน

- () 1. พนักงานทั่วไป
- () 2. Senior
- () 3. Assistance Supervisor – Supervisor
- () 4. Assistance Manager – Manager

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนคติของพนักงาน บริษัท ริกโก้ (ประเทศไทย) จำกัด
กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในวงเล็บ () หรือช่องว่างที่ท่านเลือก

สำคัญมากที่สุด = 5 , สำคัญมาก = 4 , สำคัญปานกลาง = 3 , สำคัญน้อย = 2 , สำคัญน้อยที่สุด = 1

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ด้านการบริหารพนักงาน					
1. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ					
2. ผู้นำต้องมีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในการบริหารงานที่เหมาะสม					
3. ผู้นำต้องมีการพัฒนาคุณภาพการทำงานให้ล้ำหน้าแตกต่างจากคู่แข่ง					
4. ผู้นำต้องเผยแพร่แนวคิดใหม่ๆ และสนับสนุนไปสู่การปฏิบัติ					
5. ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์และให้ความสำคัญกับพนักงานในการสร้างความรู้สึกรักความเป็นเจ้าขององค์กร					
6. ผู้นำต้องเป็นที่ปรึกษาในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน					
ด้านการตัดสินใจ					
7. ผู้นำต้องไม่รีรอในการตัดสินใจอย่างเร่งด่วนและนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดขององค์กร					
8. ผู้นำต้องให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงานในขอบเขตที่เหมาะสม					

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
9. ผู้นำต้องยอมรับ ยกย่องในการตัดสินใจของพนักงาน					
10. ผู้นำต้องกล้าที่จะเสี่ยงและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่เกิดขึ้น					
ด้านรูปแบบการมีส่วนร่วม					
11. ผู้นำต้องมีความสามารถ สร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม					
12. ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
13. ผู้นำต้องเปิดเผยจริงใจ จริงจัง ในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
14. ผู้นำต้องลดความขัดแย้งและให้คำแนะนำช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาภายในทีมงาน					
15. ผู้นำต้องสามารถประสานประโยชน์และความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก					
ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง					
16. ผู้นำต้องกล้าคิด กล้าทำในการนำพาท้องค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง					
17. ผู้นำต้องสามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมในสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา					
18. ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆที่ทันสมัยและเป็นที่ยอมรับ					
19. ผู้นำต้องให้ข้อมูลที่ชัดเจนและชี้ให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง					
20. ผู้นำต้องมีความอดทนและแก้ไขปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง					
ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์					
21. ผู้นำมีการจัดทำแผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด					

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
22. ผู้นำมีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งงบประมาณอัตรากำลังและระยะเวลาดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน					
23. มีการสื่อสารให้กับพนักงานที่รับผิดชอบและปฏิบัติตามแผนทราบ					
24. มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนให้แก่พนักงาน					

ส่วนที่ 3 ความเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

*****ขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านที่กรุณาให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม*****

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวริลยากร โกวรรณ์
วัน เดือน ปีเกิด	19 มีนาคม 2512
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.) จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สถานที่ทำงาน	บ.ริโก้ (ประเทศไทย) จก.
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนข้อมูล