

รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง :
กรณีศึกษา การประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง)

นายสุรินทร์ ไชยบัณฑิตย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

Expected Leadership Styles of Supervisor from Subordinates' Perspective :

A Case Study of Provincial Waterworks Authority

(Head Office)

Mr. Surin Chaibandit

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Public Administration

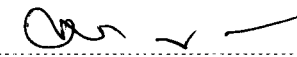
School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2008

หัวข้อวิทยานิพนธ์ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง :
กรณีศึกษา การประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง)
ชื่อและนามสกุล นายสุรินทร์ ไชยบัณฑิตย์
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ สามัคคีธรรม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว



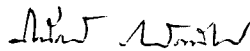
(ศาสตราจารย์ ดร.ดิน ปรัชญพฤทธิ)

ประธานกรรมการ



(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

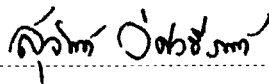
กรรมการ



(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ สามัคคีธรรม)

กรรมการ

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิทวธีรานนท์)

ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

วันที่ 7 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2552

ชื่อวิทยานิพนธ์ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง: กรณีศึกษา

การประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง)

ผู้วิจัย นายสุรินทร์ ไชยบัณฑิตย์ **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2) รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ สามัคคีธรรม **ปีการศึกษา** 2551

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ระดับหัวหน้างานของการประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) และ (2) เปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นพนักงานระดับ 1 - 7 สังกัด 9 สายงาน ของการประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ และได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 234 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลซึ่งนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ ในการทดสอบสมมติฐาน

ผลการศึกษาพบว่า (1) รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง พบว่า ในภาพรวม มีความคาดหวังค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาในแต่ละรูปแบบจากทั้งหมด 4 รูปแบบ เรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วม รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ และรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้แนะ และ (2) เมื่อเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังจากทั้งหมด 4 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้แนะ พบว่า หัวหน้างานควรมีความเชื่อมั่นในตนเองและตัดสินใจที่เด็ดขาด รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน พบว่า หัวหน้างานควรสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วม พบว่า หัวหน้างานควรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ พบว่า หัวหน้างานควรกำหนดเป้าหมายการทำงานและเน้นความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ รูปแบบภาวะผู้นำ ความคาดหวัง การประปาส่วนภูมิภาค

Thesis title: Expected Leadership Styles of Supervisor from Subordinates' Perspective:

A Case Study of Provincial Waterworks Authority (Head Office)

Researcher: Mr. Surin Chaibandit; **Degree:** Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Dr. Rangson Prasertsri, Associate Professor; (2) Dr. Somsak Samukkethum, Associate Professor; **Academic year:** 2008

ABSTRACT

The purposes of this research were (1) to study expected leadership styles of supervisor of the Provincial Waterworks Authority (Head Office) and (2) to compare expected leadership styles of supervisor from subordinates expectation.

The research sampling of this study was collected from the employees from level 1 -7 which had totally of 234 employees in 9 sections of the Provincial Waterworks Authority (Head Office) by the accidental sampling. A questionnaire was employed as the research tool and the data was analyzed by using the statistical methods – percentage, mean ,standard deviation , which t-test and F- test were using to test the hypotheses.

The result of this study found that (1) the expected leadership styles of supervisor from the subordinates' perspective had, in the total picture, highly expectation when considering in each of 4 leadership styles respectively: i.e. participative leadership, supportive leadership, achievement leadership, and directive leadership and (2) when comparing with each other of the leadership styles by their subordinates, from the total of 4 leadership styles, found that directive leadership should have self – assertiveness of decisiveness; supportive leadership should have fairly treat to their subordinates; participative leadership should take part in their subordinate activities ; and achievement leadership should engage goal setting success and efficiency.

Keywords: Leadership styles, Expectation, Provincial Waterworks Authority.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ศาสตราจารย์ ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ์ ประธานกรรมการที่ได้ให้ข้อเสนอแนะเป็นอย่างดี รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ให้คำแนะนำในการศึกษาและตรวจแก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ ให้กับผู้วิจัยมาโดยตลอด ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ สามัคคีธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมที่ได้กรุณาให้ คำแนะนำและเสนอข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่าน จึงขอ กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ. ที่นี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์สมเกียรติ ภริยะกากุล ผู้อำนวยการสำนักงานประเภท 6 ขอนแก่น อาจารย์สุวิมล ผดุงชนมงคล ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ 2 อาจารย์กิติเทพ เลขะวิวัฒน์ ผู้อำนวยการกองควบคุมการก่อสร้าง 2 ที่กรุณาตรวจแก้ไขและให้คำแนะนำในการปรับปรุง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น กองการเจ้าหน้าที่ ที่ให้ความอนุเคราะห์ เกี่ยวกับข้อมูลของพนักงานที่ใช้ในการวิจัย พนักงานสำนักงานประเภท 6 ขอนแก่นที่เป็นกลุ่ม ตัวอย่างทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม และพนักงานการประชาสัมพันธ์ (สำนักงาน ส่วนกลาง) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ท่านอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา เพื่อนๆ MPA. รุ่น 3 และครอบครัวที่เป็นกำลังใจในการศึกษา ให้คำแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

สุรินทร์ ไชยบัณฑิตย์

พฤศจิกายน 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	2
สมมุติฐานการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ	11
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับความคาดหวัง	74
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้างาน	82
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	87
เกี่ยวกับการประปาส่วนภูมิภาค	98
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	102
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	102
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	103
การเก็บรวบรวมข้อมูล	104
การวิเคราะห์ข้อมูล	105
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	106
ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	106
รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง	109

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน	119
ข้อเสนอแนะอื่นๆ	132
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	136
สรุปการวิจัย	136
อภิปรายผล	138
ข้อเสนอแนะ	143
บรรณานุกรม	145
ภาคผนวก	154
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ	155
ข แบบสอบถาม	157
ประวัติผู้วิจัย	165

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	แบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ 61
ตารางที่ 3.1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามสายงาน 103
ตารางที่ 4.1	แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม 107
ตารางที่ 4.2	แสดงภาพรวมรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง 109
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง ตามทัศนระของผู้ตอบแบบสอบถามในรูปแบบชี้แนะ 110
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง ตามทัศนระของผู้ตอบแบบสอบถาม ในรูปแบบสนับสนุน 112
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง ตามทัศนระของผู้ตอบแบบสอบถาม ในรูปแบบมีส่วนร่วม 115
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง ตามทัศนระของผู้ตอบแบบสอบถาม ในรูปแบบเน้นความสำเร็จ 117
ตารางที่ 4.7	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามเพศ 120
ตารางที่ 4.8	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามเพศ เป็นรายด้าน 121
ตารางที่ 4.9	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามอายุ 122
ตารางที่ 4.10	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามอายุ เป็นรายด้าน 123
ตารางที่ 4.11	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามระดับการศึกษา 124
ตารางที่ 4.12	แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายด้าน 125

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามระดับตำแหน่ง (ชั้น)	126
ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามระดับตำแหน่ง (ชั้น) เป็นรายด้าน	126
ตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามสายงานที่สังกัด	128
ตารางที่ 4.16 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามสายงานที่สังกัด เป็นรายด้าน	129
ตารางที่ 4.17 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามประสบการณ์ระยะเวลาทำงาน	131
ตารางที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามประสบการณ์ระยะเวลาทำงาน เป็นรายด้าน	132
ตารางที่ 4.19 แสดงข้อเสนอแนะรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้แนะ	133
ตารางที่ 4.20 แสดงข้อเสนอแนะรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน	134
ตารางที่ 4.21 แสดงข้อเสนอแนะรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วม	134
ตารางที่ 4.22 แสดงข้อเสนอแนะรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จ	135

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 ตัวแปรในการศึกษา	3
ภาพที่ 2.1 แสดงคุณลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (characteristics of creative leaders)	20
ภาพที่ 2.2 แสดงตาข่ายภาวะผู้นำ	51
ภาพที่ 2.3 การบริหารเป็นระบบสังคม	52
ภาพที่ 2.4 แบบของความเป็นผู้นำของ Reddin	54
ภาพที่ 2.5 แบบของความเป็นผู้นำที่ถูกใช้อย่างเหมาะสมและไม่เหมาะสม	55
ภาพที่ 2.6 แสดงตัวแบบทฤษฎีหนทาง - เป้าหมายของเฮาส์และมิสเชล	60
ภาพที่ 2.7 แสดงการสรุปตัวแบบการวิจัยตามสถานการณ์ของ Fiedler	65
ภาพที่ 2.8 แสดงทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (situational leadership model)	67
ภาพที่ 2.9 แสดงองค์ประกอบขั้นพื้นฐานของทฤษฎีความคาดหวัง (The expectancy theory of motivation)	77
ภาพที่ 2.10 แสดงผังโครงสร้างการบริหารงานการประสานภูมิภาค (ระยะที่2)	101

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การประปาส่วนภูมิภาค เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัด กระทรวงมหาดไทย เป็นหน่วยงานในการจัดหาน้ำสะอาดเพื่อการอุปโภคและบริโภคบริการประชาชนในส่วนภูมิภาคครอบคลุมพื้นที่บริการ 73 จังหวัดทั่วประเทศ (ยกเว้นกรุงเทพมหานคร นนทบุรีและสมุทรปราการ) ประกอบด้วยหน่วยงานส่วนกลางสำนักงานใหญ่ที่เป็นหลัก ในการควบคุมดูแลด้านการบริหารจัดการและกำหนดนโยบายให้กับสำนักงานส่วนภูมิภาคซึ่งประกอบด้วยสำนักงานประปาเขตจำนวน 10 เขต ที่กำกับดูแลสำนักงานประปาต่างๆในสังกัดทั้งระดับจังหวัดและอำเภอจำนวน 228 แห่ง ให้บริการภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไปทั้งในเขตเมืองและชนบทประมาณ 2.7 ล้านราย และมีโครงการขยายการให้บริการประชาชนให้ทั่วถึงยิ่งขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบท ที่ห่างไกลและขาดแคลนน้ำสำหรับอุปโภคและบริโภค

การประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) เป็นหน่วยงานหลักที่ควบคุมดูแลบริหารกิจการให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานตามที่รัฐบาลสนับสนุน ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการการประปาส่วนภูมิภาคที่ได้รับการแต่งตั้งจากรัฐบาล และในยุคที่หน่วยงานต่างๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีของโลกาภิวัตน์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งถือเป็นแรงผลักดันให้หน่วยงานต้องมีการเตรียมความพร้อม โดยเฉพาะทรัพยากรด้านบุคคลที่เป็นผู้บริหารระดับต้น คือ หัวหน้างาน ที่มีความใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการ อีกทั้งเป็นผู้ที่ประสานงานด้านนโยบายกับผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป จึงถือว่ามีความเป็นหลักอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามนโยบายกำหนด ซึ่งต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม และผู้นำทีมงานที่มีวิสัยภาวะผู้นำ ที่มีความสามารถในการนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จ และเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา

ประกอบกับในสภาพการณ์ปัจจุบัน หัวหน้างานที่ได้รับการแต่งตั้งจากหน่วยงาน ยังมีบทบาทและภาวะผู้นำที่ไม่ชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งบางครั้งไม่สอดคล้องกับงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและขาดการประสานงานที่ดีในการรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งและคลุ้มเครือในหน้าที่ปฏิบัติ อีกทั้งมีช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชากับ

ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งพนักงานที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานนั้น จะต้องรู้บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาก่อนดำรงตำแหน่ง เพื่อจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรและการทำงานร่วมกันของผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะภาวะผู้นำ ซึ่งถ้าหากหัวหน้างานไม่มีความสามารถด้านภาวะผู้นำแล้วย่อมทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กรในภายหน้าได้

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงมีความสนใจจะศึกษาถึง รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังของการประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่รับนโยบายจากรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติและถ่ายทอดไปยังสำนักงานประปาต่างๆในสังกัด ซึ่งรูปแบบและวิธีการแนวทางดำเนินงานก็ได้จากสำนักงานส่วนกลางเป็นหลัก และผลการศึกษาที่ได้อาจจะนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งสามารถนำไปใช้ได้กับการบริหารหรือบังคับบัญชาสำนักงานประปาต่างๆ ในสังกัดการประปาส่วนภูมิภาคได้อีกด้วย

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้างานของการประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง)

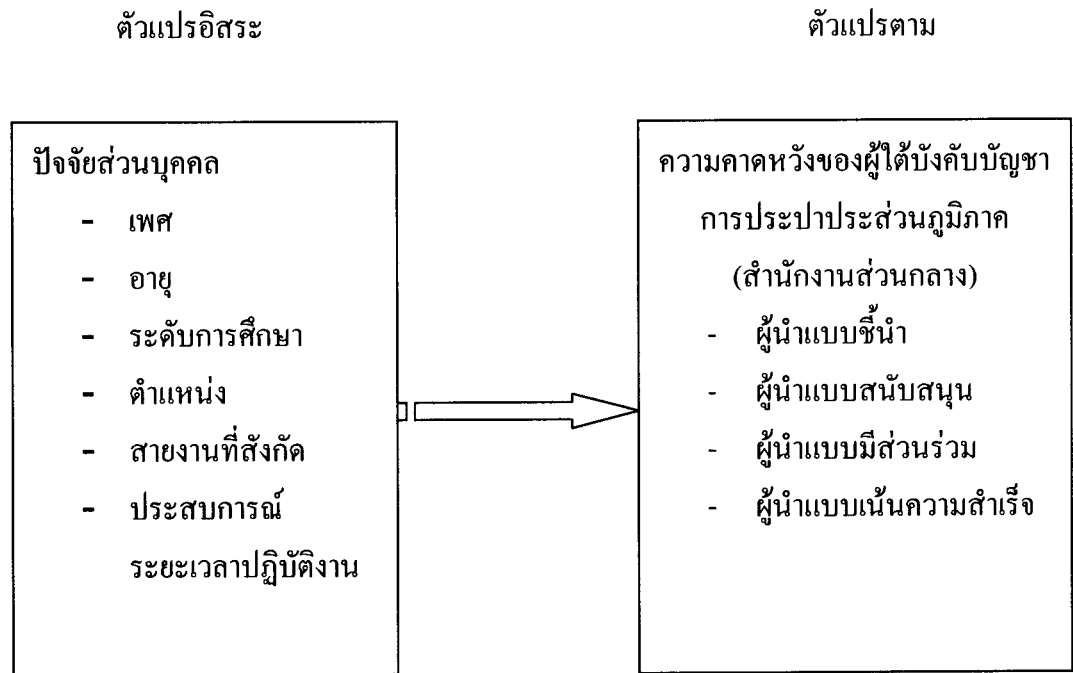
2.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง : กรณีศึกษา การประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยถือว่าปัจจัยส่วนบุคคลเป็นตัวแปรอิสระ และความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรตาม ทั้งนี้แนวคิดทฤษฎีและหลักการต่างๆเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่นำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยประกอบด้วย

3.1 แนวทางการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

การศึกษาทฤษฎีหนทาง – เป้าหมายของเฮาส์



ภาพที่ 1.1 ตัวแปรในการศึกษา

4. สมมติฐานการวิจัย

- 4.1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแตกต่างกัน
- 4.2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแตกต่างกัน
- 4.3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแตกต่างกัน
- 4.4 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแตกต่างกัน
- 4.5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่สังกัดสายงานต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแตกต่างกัน
- 4.6 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะได้ดำเนินการภายใต้ขอบเขตดังต่อไปนี้

5.1 ด้านเนื้อหา งานวิจัยมุ่งศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามที่ได้บังคับบัญชาคาดหวัง : กรณีศึกษา การประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีหนทาง – เป้าหมายของเฮาส์ 4 แบบ คือ

- 5.1.1 รูปแบบผู้นำแบบชี้แนะ
- 5.1.2 รูปแบบผู้นำแบบสนับสนุน
- 5.1.3 รูปแบบผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม
- รูปแบบผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ

5.2 ด้านตัวแปร ตัวแปรในการวิจัย ประกอบด้วย

5.2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกได้ดังนี้

1) เพศ

- (1) ชาย
- (2) หญิง

2) อายุ

- (1) 20 – 30 ปี
- (2) 31 – 40 ปี
- (3) 41 – 50 ปี
- (4) 51 – 60 ปี

3) ระดับการศึกษา

- (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
- (2) ปริญญาตรี
- (3) สูงกว่าปริญญาตรี

4) ระดับตำแหน่ง (ชั้น)

- (1) ระดับ 1 – 3
- (2) ระดับ 4 – 5
- (3) ระดับ 6 – 7

5) สายงานที่สังกัด

- (1) หน่วยงานสังกัดรองผู้ว่าการ (บริหารและการเงิน)

- (2) หน่วยงานสังกัดรองผู้ว่าราชการ (แผนและวิชาการ)
 - (3) หน่วยงานสังกัดรองผู้ว่าราชการ (ปฏิบัติการ 1)
 - (4) หน่วยงานสังกัดรองผู้ว่าราชการ (ปฏิบัติการ 2)
 - (5) หน่วยงานสังกัดรองผู้ว่าราชการ (ปฏิบัติการ 3)
 - (6) หน่วยงานสังกัดรองผู้ว่าราชการ (ปฏิบัติการ 4)
 - (7) หน่วยงานสังกัดรองผู้ว่าราชการ (ปฏิบัติการ 5)
 - (8) หน่วยงานสังกัดคณะกรรมการตรวจสอบ
 - (9) หน่วยงานสังกัดสำนักผู้ว่าราชการฯ
- 6) ประสบการณ์ระยะเวลาปฏิบัติงาน
- (1) น้อยกว่า 5 ปี
 - (2) 6 – 10 ปี
 - (3) 11 – 15 ปี
 - (4) 16 ปีขึ้นไป

5.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา การประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) ที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ตามทฤษฎีหนทาง-เป้าหมายของเฮาส์ ซึ่งแบ่งรูปแบบภาวะผู้นำเป็น 4 รูปแบบดังนี้ คือ

- 1) รูปแบบผู้นำแบบชี้แนะ
- 2) รูปแบบผู้นำแบบสนับสนุน
- 3) รูปแบบผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม
- 4) รูปแบบผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ

5.3 ด้านพื้นที่การศึกษา งานวิจัยมุ่งศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง : กรณีศึกษา การประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) ซึ่งครอบคลุมหน่วยงานในส่วนกลางไม่รวมถึงหน่วยงานส่วนภูมิภาคดังนี้

5.3.1 หน่วยงานสังกัดรองผู้ว่าราชการ (บริหารและการเงิน) ประกอบด้วย

- ฝ่ายธุรการและพัสดุ
 - 1 กองธุรการ
 - 2 กองจัดหา
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
 - 1 กองระบบงานและวางแผนอัตรากำลัง
 - 2 กองการเจ้าหน้าที่

- ฝ่ายการเงินและบัญชี
 - 1 กองการเงิน
 - 2 กองบัญชี
 - 3 กองงบประมาณ
 - 4 กองบริหารทรัพย์สิน
- ฝ่ายค่าตอบแทน
 - 1 กองค่าตอบแทน
 - 2 กองบริหารกองทุน
- ฝ่ายบริหารความเสี่ยง
 - 1 กองนโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยง
 - 2 กองติดตามและสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
- ฝ่ายกฎหมาย
 - 1 กองนิติการ
 - 2 กองวินัยและสอบสวน
 - 3 กองคดี
 - 4 กองข้อบังคับและเรื่องราวร้องทุกข์

5.3.2 หน่วยงานสังกัดรองผู้ว่าราชการ (แผนและวิชาการ) ประกอบด้วย

- ฝ่ายวางแผน
 - 1 กองนโยบายและแผน
 - 2 กองประเมินผลการดำเนินงาน
- ฝ่ายทรัพยากรน้ำ
 - 1 กองพัฒนาแหล่งน้ำ
 - 2 กองควบคุมคุณภาพน้ำ
- ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ
 - 1 กองพัฒนาธุรกิจ
 - 2 กองวิเคราะห์วิจัยธุรกิจ
- ฝ่ายวิศวกรรม
 - 1 กองมาตรฐานวิศวกรรม
 - 2 กองออกแบบโครงการ 1
 - 3 กองออกแบบโครงการ 2

4 กองเทคนิคก่อสร้าง

- ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

1 กองพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์

2 กองคอมพิวเตอร์และเครือข่าย

3 กองภูมิสารสนเทศ

4 กองประมวลข้อมูลและรายงาน

- ฝ่ายฝึกอบรม

1 กองอำนวยการฝึกอบรม

5.3.3 หน่วยงานสังกัดรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 1-5)

- ฝ่ายปฏิบัติการ 1-5

1 กองบริหารทั่วไป 1-5

2 กองควบคุมการก่อสร้าง 1-5

3 กองแผนงานและประเมินผล 1-5

5.3.4 หน่วยงานสังกัดคณะกรรมการตรวจสอบ

- ฝ่ายตรวจสอบบัญชีและการเงิน

1 กองตรวจสอบบัญชีและการเงิน 1

2 กองตรวจสอบบัญชีและการเงิน 2

3 กองตรวจสอบบัญชีและการเงิน 3

- ฝ่ายตรวจสอบการปฏิบัติงาน

1 กองตรวจสอบการปฏิบัติงาน 1

2 กองตรวจสอบการปฏิบัติงาน 2

3 กองตรวจสอบเทคโนโลยี

5.3.5 หน่วยงานสังกัดสำนักผู้ว่าการฯ ประกอบด้วย

- สำนักผู้ว่าการ มีหน่วยงานที่สังกัดดังนี้

1 กองเลขานุการ

2 กองการประชุม

- สำนักประชาสัมพันธ์ มีหน่วยงานที่สังกัดดังนี้

1 กองประชาสัมพันธ์

2 กองจัดสื่อประชาสัมพันธ์

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 **หัวหน้างาน** หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมาย หรือแต่งตั้งจากหน่วยงานให้ทำหน้าที่ รับผิดชอบและประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับกลางกับพนักงานระดับปฏิบัติการทั่วไป ซึ่งมี อำนาจหน้าที่ในการสั่งการ ควบคุม ตัดสินใจ รายงานผลการปฏิบัติงานและบังคับบัญชาดูแล หน่วยงานในความรับผิดชอบของตนให้เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานกำหนด ซึ่งหัวหน้างาน ในที่นี้ ได้แก่ พนักงานที่ดำรงตำแหน่งระดับชั้น 8 ของการประปาส่วนภูมิภาค

6.2 **ผู้ได้บังคับบัญชา** หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานที่ดำรงตำแหน่งระดับชั้น 1-7 และอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้างานระดับชั้น 8 ของการประปาส่วนภูมิภาค

6.3 **รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้นำ** หมายถึง หัวหน้างานที่คอยกำหนด ระเบียบข้อบังคับ มาตรฐานการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานรวมทั้งควบคุมให้ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามระเบียบวิธีการที่ตั้งไว้ โดยแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงความต้องการและให้ปฏิบัติ ตามนั้น

6.4 **รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน** หมายถึง หัวหน้างานที่คอยเอา ใจใส่ดูแลทุกข์สุข ส่งเสริมความคิดริเริ่มและพยายามสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา โดย จะพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดี ความอบอุ่นและเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชา

6.5 **รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วม** หมายถึง หัวหน้างานที่เปิด โอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะประกอบการ ตัดสินใจ และมักจะรับฟังและปรึกษาหารือกับผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ

6.6 **รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จ** หมายถึง หัวหน้างานที่ตั้ง เป้าและมาตรฐานการทำงานไว้สูง พยายามปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ โดยไม่ได้เน้นในเรื่อง งานเพียงอย่างเดียวแต่พยายามกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานที่ตั้ง ไว้ด้วย

6.7 **ผู้นำ** หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนในกลุ่ม คือ เผอิทธิพล ไปยังคนอื่นมากกว่าคนอื่นจะเผอิทธิพลมายังตน และสมาชิกคนอื่นๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่า บุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาโดย การแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง หรือยกตัวเองขึ้นมาเป็นผู้นำก็ได้ แต่สมาชิกกลุ่มยอมรับว่าเป็นผู้นำด้วย ความจริงใจ

6.8 **ความคาดหวัง** หมายถึง ความมุ่งหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะ ผู้นำของ หัวหน้างาน การประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง)

6.9 การประปาส่วนภูมิภาค หมายถึง หน่วยงานรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงมหาดไทย ที่มีหน้าที่ให้บริการจัดหาน้ำสะอาดสำหรับอุปโภคและบริโภค ในพื้นที่ส่วนภูมิภาค 73 จังหวัดทั่วประเทศ ยกเว้นกรุงเทพมหานคร นนทบุรีและสมุทรปราการ

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบว่าพนักงานระดับผู้ได้บังคับบัญชาของการประปาส่วนภูมิภาคมีความคาดหวังหัวหน้างานที่มีรูปแบบภาวะผู้นำอย่างไร

7.2 เป็นการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชาของการประปาส่วนภูมิภาค

7.3 เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานของการประปาส่วนภูมิภาค

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง : กรณีศึกษา การประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง คือ

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

- 1.1.1 ความหมายของผู้นำ
- 1.1.2 คุณลักษณะของผู้นำ
- 1.1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ
- 1.1.4 ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ
- 1.1.5 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ
- 1.1.6 บทบาทของภาวะผู้นำ

1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

- 1.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ
- 1.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
- 1.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์
- 1.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ
- 1.2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับความคาดหวัง

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง

- 2.1.1 ความหมายของความคาดหวัง
- 2.1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง
- 2.1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง
- 2.1.4 พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีความคาดหวัง

3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้างาน

4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5. เกี่ยวกับการประสานภูมิภาค

5.1 ประวัติการจัดตั้งการประสานภูมิภาค

5.2 วัตถุประสงค์หลักการ

5.3 พื้นที่รับผิดชอบในภูมิภาคต่างๆทั่วประเทศ

5.4 โครงสร้างการบริหารงาน

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง : กรณีศึกษา การประสานภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) นั้นจำเป็นต้องทราบความหมายและทฤษฎีของความคาดหวัง รวมถึงความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ คุณลักษณะและคุณสมบัติที่ดีของผู้นำ และบทบาทหน้าที่ของผู้นำ รวมทั้งทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ ซึ่งผู้ศึกษาขอนำเสนอรายละเอียดต่างๆดังต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

1.1.1 ความหมายของผู้นำ

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระ หน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการ ดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำทำอะไรจึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนนำอย่างไร นอกจากผู้ได้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่ร่วมขับไล่ผู้นำให้ออกไปจากองค์กร

เพื่อให้เข้าใจความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) และผู้นำ (Leader) ซึ่งนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้คำนิยามของคำว่า “ผู้นำ” ไว้มากหมายพอสรุปได้ดังนี้

“ผู้นำ” ตามพจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530(2530 :358) ให้ความหมายของผู้นำว่าเป็นนามหมายถึง “หัวหน้า” “ผู้บังคับบัญชา” หัวหน้าหน่วยงานต่างๆ

กวี วงศ์พุด(2550:14) ผู้นำ คือ ผู้สร้างอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน

กิติ ตย์คานนท์(2543 : 21) ผู้นำ คือ ผู้มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นอย่างจริงจัง

เนตร์พัฒนา ยาวีราษ(2547:1) ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินการต่างๆ ในองค์กรต่างๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำ และมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

กุลธรน ธนาพงศธร (2549:2) ผู้นำ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้า เป็นบุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกย่องให้เป็นผู้นำกลุ่ม การเป็นผู้นำที่ดีต้องอาศัยความสามารถทั้งทางด้านสติปัญญา ความรู้ ความสามารถในงานที่ทำ ความสามารถด้านการสื่อสาร ข้อมูลข่าวสาร การมีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา และการมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กร

Mc Farland (1979) สารระสังเขปออนไลน์ สืบค้นคืนวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2551 จาก <http://www.nrru.ac.th> ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Huse (1978) สารระสังเขปออนไลน์ สืบค้นคืนวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2551 จาก <http://www.nrru.ac.th> ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามความต้องการ

Peter F. Drucker (อ้างถึงในบรูซซี ศิริมหสาคร,2549 : 18) ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ คือ คนที่มีผู้ตาม นอกจากนั้นแล้ว หาใช่ผู้นำไม่

T.N.Write head (1968 อ้างถึงใน สามารถ ฉิมพลี, 2549 : 8) ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากคนอื่นๆ ในกลุ่ม และเป็นผู้ที่สามารถช่วยเหลือผู้อื่นในสิ่งที่ผู้อื่นร้องขอ สามารถชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ให้ความเชื่อฟัง

O'Leary, (2000 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549 : 8) ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีบารมี และสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

George R.Terry (อ้างถึงในอารีย์ สวัสดิ์สาติและคณะ,2548 : 21-22) กล่าวว่า “การเป็นผู้นำ คือ กิจกรรมที่มีอิทธิพลทำให้บุคคลเต็มใจที่จะพยายามต่อสู้เพื่อวัตถุประสงค์ของกลุ่ม” J. Robert Tannenbaum, Inving R.Weschler and Fred Massarik อธิบายการเป็นผู้นำไว้ว่า “คือสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสถานการณ์และการชักนำโดยผ่าน

กระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้สำเร็จลงตามเป้าหมายเฉพาะอย่าง หรือ เป้าหมายหลายๆ อย่าง” ฮาโรลด์ คูนทซ์และ ไชริล โอ คอนเนล กล่าวว่า “การเป็นผู้นำคือการมีอิทธิพลให้คนทำตามเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย”

DuBrin (1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544:12) กล่าวถึงผู้นำ (Leader)ว่า เป็นบุคคลที่ทำให้ห้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและ ช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Simon & Smithburg & Thompson (1971 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2548 : 1) กล่าวถึงความหมายของผู้นำ ไว้ว่าผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถรวมคนให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ได้

Stogdill (1950 อ้างถึงในสามารถ ฉิมพลี,2549:8) กล่าวถึงความหมายของ ผู้นำ ไว้ว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพรวมทั้งผู้มีสถานะที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ใช้อิทธิพลต่อการดำรง ไว้ ซึ่งความเป็นกลุ่มและการดำเนินให้กลุ่ม ไปสู่เป้าหมายในการกระทำเช่นนี้ ผู้นำจะเป็นใครก็ได้ ซึ่งมีบทบาทสำคัญมากในการที่จะดำเนินการใดๆ ที่จะนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายตามที่กลุ่มต้องการ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 1) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า คือ บุคคลที่จะ มาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งมา

อานันท์ ปันยารชุน (อ้างถึงในพรนพ พุกกะพันธ์, 2544 : 17) ได้กล่าวว่า ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม

เสน่ห์ จุ้ยโต (2550) ภาวะผู้นำ สารสังเขปออนไลน์ สืบค้นคืนวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2551 จาก <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=168234> ให้ความหมายของผู้นำ ว่า “ในปัจจุบันคำว่าผู้นำอาจหมายถึงผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชากับ เพื่อนร่วมงาน ไปจนถึงลูกค้าและผู้รับบริการ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารมักจะมองที่ตำแหน่ง หรือ อำนาจหน้าที่ที่จะได้ยินคำว่าคนบางคนเป็นผู้บริหารแต่ไม่ได้เป็นผู้นำ คนบางคนเป็นผู้นำแต่ไม่ได้ เป็นผู้บริหาร หรือบางคนเป็นทั้งผู้บริหารและเป็นผู้นำหมายความว่า ผู้บริหารบางคนก้าวขึ้นสู่ ตำแหน่งทางด้านบริหาร โดยไม่มีการยอมรับ ลูกน้องมีปัญหาที่ไม่ได้ถาม เพราะคิดว่าผู้บริหารท่าน นี้ไม่ค่อยรู้อะไร และเมื่อ ไปถามเพื่อนร่วมงานด้วยกัน เพื่อนร่วมงานก็กลายเป็นผู้นำ ซึ่งไม่ได้มี ตำแหน่งเป็นผู้บริหาร แต่เป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ความแตกต่างของผู้บริหารกับผู้นำคือ ผู้บริหารอาจจะได้การยอมรับในเชิงของตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่แต่ถ้า มองทางด้านผู้นำบ้างจะมี เรื่องของการยอมรับหรือในทางหลักการจะใช้คำว่ามี Power หรือมีอำนาจบารมี”

วิเชียร วิทยาอุดม (2548 : 2) ได้สรุปว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ประเวศ ะสี (2544 :10) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลร่วมกันและรวมพลังปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จตามจุดหมาย

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530 อ้างถึงในอรพรรณ กอรัมย์,2546 : 17) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์กรหรือในหน่วยงาน ไม่ว่าจะ เป็นความคิดหรือพฤติกรรมการทำงาน

กวี วงศ์พูน (2551) ความหมายของผู้นำ สาระสังเขปออนไลน์ สืบค้นคืนวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2551 จาก <http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page1.1.html> ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่มเปรียบเสมือนแกนของกลุ่มเป็นผู้มีโอกาสดัดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง
 2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากันไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย
 3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกย่องให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมีติดของบุคคลเป็นฐานและสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้
 4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด
 5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547 : 1) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หรือบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งมาและได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ
- เสรี วงษ์มณฑา (2550 : 13) ผู้นำ คือ คนที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนในองค์กรมีความเต็มใจที่จะทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยอำนาจของการมีส่วนร่วม

เสรี วงษ์มณฑา(2550:13) ผู้นำ คือ ผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างทุ่มเท

พัณณ์ บุญยรัตนพันธ์ (2517 อ้างถึงในสามารถ ฉิมพลี,2549 : 8) กล่าวว่าแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำนั้น ได้มีผู้ค้นคว้าศึกษามานานแล้ว จนกระทั่งปัจจุบันก็ยังเป็นที่น่าสนใจที่จะศึกษาค้นคว้ากันอยู่ ดังจะเห็นว่าในอดีต อริสโตเติล ได้มีการใช้ข้อสังเกตเกี่ยวกับเรื่องผู้นำไว้ว่า “ตั้งแต่มนุษย์เกิดมาบางคนนั้นถูกกำหนดให้เป็นผู้นำได้อย่างดี ในสังคมจะประกอบไปด้วยผู้นำและผู้ตามเสมอ” ในปัจจุบันผู้นำได้รับการพิจารณาว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม และสามารถปฏิบัติตามบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ต่างๆอันเป็นแนวคิดที่แตกต่างไปจากเดิม ที่มุ่งจะพัฒนาเฉพาะด้านคุณลักษณะแต่อย่างเดียว

เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ใช้ชีวิตรวมกันเป็นหมู่เหล่า มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทำให้บางคนกลายเป็นผู้นำบางคนกลายเป็นผู้ตาม และเนื่องจากแต่ละกลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกันนั้นมีความแตกต่างกันในแง่ของลักษณะบ่าวนาย ตลอดจนหน้าที่ของกลุ่มจึงเป็นสิ่งที่แน่นอนว่าผู้นำในแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันไปด้วย อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำในแต่ละกลุ่มที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มที่จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งอยากจะแยกให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันให้เห็นปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 3 อย่างด้วยกัน คือ

1. ผู้นำ (Leader) ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องการจูงใจ (Motivation) ความรู้ความเข้าใจหรือสัญญาณ (Perception) และทรัพยากร (Resources) ที่เกี่ยวข้องในอันที่จะต้องให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย
2. ผู้ตาม (Followers) ซึ่งมีส่วนในเรื่องการจูงใจ ความเข้าใจและทรัพยากรที่จำเป็น
3. สถานการณ์ (Stimulation) ซึ่งกลุ่มเกี่ยวข้องอยู่ในขณะนั้นๆ

วิภาดา คุปตานนท์ (2544:237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

บุญทัน ดอกไธสง (2536 อ้างถึงในอารีย์ สวัสดิ์สาลี, 2548:21) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง

1. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชนเพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ
2. เป็นผู้นำและแนะนำเพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ

3. ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 5) ให้ความหมายว่า “บุคคลที่ทำหน้าที่กำหนด วิสัยทัศน์ ตัดสินใจ สั่งการ สร้างแรงจูงใจ หรือแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรและนโยบายทิศทางขององค์กร”

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 อ้างถึงในสามารถ ฉิมพลี 2549 : 9) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ(ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือรอบรู้งานในหน้าที่) และสามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้บุคคลอื่นๆ ล้อยตาม ทำตาม และร่วมมืออย่างศรัทธา นับถือตามแนวทางที่ให้กระทำด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานแล้วสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แสวง รัตนมงคลมาศ (2538 อ้างถึงในวรางคณา เทียมภักดี 2547 : 5) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือผู้อื่น กล่าวคือ เมื่อพูดแล้วผู้อื่นเชื่อเมื่อบอกแล้วผู้อื่นทำตาม โดยที่อำนาจนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานต่อไปนี้

1. ฐานความชอบธรรม ซึ่งจำแนกเป็น
 - 1.1 ความชอบธรรมตามกฎหมาย คือ ตามระเบียบ ข้อบังคับ บทบัญญัติ
 - 1.2 ความชอบธรรมด้านประวัติศาสตร์ คือ การที่ได้ต่อสู้ร่วมกัน ผลงานที่ทำไว้ในอดีตในฐานะที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมา
 - 1.3 ความชอบธรรมในตำแหน่งหน้าที่ คือ การเป็นผู้นำตามตำแหน่งที่ได้รับจากการกำหนดของสังคม

2. ฐานความชอบของสังคม ขึ้นอยู่กับลักษณะของสังคม ซึ่งแยกได้ 2 ประเภทดังนี้

- 2.1 สังคมดั้งเดิม ความชอบธรรมได้แก่
 - 2.1.1 เชื้อสาย เช่น หัวหน้าเผ่า
 - 2.1.2 จารีต
- 2.2 สังคมสมัยใหม่ ความชอบธรรม ได้แก่
 - 2.2.1 ทุน
 - 2.2.2 เทคโนโลยี
 - 2.2.3 ข้อมูลข่าวสาร

3. ฐานบารมี เกิดจากกระบวนการสั่งสมซึ่งแยกได้ 2 ประเภท คือ

- 3.1 วัตถุ เช่น ทรัพย์สิน เงินทอง

3.2 ไม่ใช่ชีวิต เช่น แรงกาย

ธรรมรส โชติคุณุช (อ้างถึงในกวี วงศ์พุด, 2550 : 17) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือ ได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่วได้ เรียกผู้นำตามลักษณะนี้ว่า ผู้นำแบบพลวัต (Dynamic Leader) ซึ่งอาจเป็นผู้นำที่ดี (Positive Leader) หรือผู้นำนิเสธ (Negative Leader) ก็ได้ ถ้าหากเป็นผู้ชักชวนไปในทางที่ไม่ถูกต้องและปฏิบัติการอันเป็นปฏิปักษ์ต่อระเบียบของสังคม

พนิดา คามาพงษ์ (2535) อ้างถึงใน ศิริพร พูนชัย (2550) ผู้นำและภาวะผู้นำ (LEADERSHIP) สารระสังเขปออนไลน์ สืบค้นคืน วันที่ 3 พฤศจิกายน 2551 จาก

<http://www.rtanc.ac.th/Image/data/report/report4.htm> ให้ความหมายของผู้นำว่ามีหลายแบบ คือ

1. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจ เชื่อฟังรักดีและเกิดความร่วมมือ

2. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความร่วมมือไปสู่

จุดมุ่งหมาย

3. เป็นรูปแบบของการชักจูงใจให้ยอมทำตาม โดยสมัครใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ยอมรับ

4. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์มีการกระตุ้นซึ่งกันและกันและเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันด้วยความสมัครใจ ซึ่งความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นยอมทำตามด้วยความสมัครใจ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

จากความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ตามที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ ที่มีความรู้ ความสามารถ ใช้กำลังกาย กำลังสมอง และกำลังใจรวมทั้งกำลังความสามารถที่มีอยู่เพื่อจูงใจให้เป็นที่ยอมรับศรัทธา ไว้วางใจ เป็นที่น่าเชื่อถือของสมาชิกในกลุ่ม เช่น การชี้แนะสั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งเป้าหมายอาจจะเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้

1.1.2 คุณลักษณะของผู้นำ

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่จะทำให้สมาชิกในกลุ่มของตนเชื่อมั่นศรัทธาด้วยความเต็มใจ และก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยผู้นำนั้นต้องมีคุณลักษณะและมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตาม

ทำในสิ่งที่ตนต้องการ ซึ่งมีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของผู้นำได้มีผู้กล่าวไว้มากมาย ดังเช่น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 12) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มี คุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นบุคคลที่ทำให้ห้องค์การประสบความสำเร็จ
2. เป็นผู้ที่มิบเทาบแสดงการติดต่อสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา

3. การจงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม
 4. ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน
 5. เป็นผู้ที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย ตัวอย่างเช่น การมีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ทางการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 181-183) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Characteristics of creative leaders)¹ 4 ประการดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) จะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และมีข้อมูลในเรื่องที่เป็นประเด็นปัญหา เพราะการแก้ปัญหาของผู้นำต้องอาศัยความรู้ในเรื่องนั้น โดยมีข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งอาจจะต้องใช้วิธีการสังเกตเข้าช่วย ความรู้จึงเป็นตัวสร้างหรือกำหนดแนวความคิด และการสรุปรวบรวมความคิด

2. ความสามารถทางเชาว์ปัญญา (Intellectual abilities) เป็นการวิเคราะห์อย่างกว้างขวาง โดยการรวบรวมผลดีและผลเสีย โดยผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีไหวพริบ สติปัญญา และการใช้เหตุผล (Reasoning) การมีเชาว์ปัญญาไหวพริบที่สูงผิดปกติไม่ได้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จแต่อย่างใด แต่คนที่มีความคิดสร้างสรรค์นั้นจะเป็นคนที่คล่องแคล่วและมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี ความจริงแล้ว คนฉลาดมักเป็นคนที่ต้องการงานเชิงสร้างสรรค์ การเป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์นั้นต้องเป็นคนที่มิสงสัยอยากรู้อยากเห็นและมักเป็นคนที่เปิดเผยอารมณ์ความรู้สึกของตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้

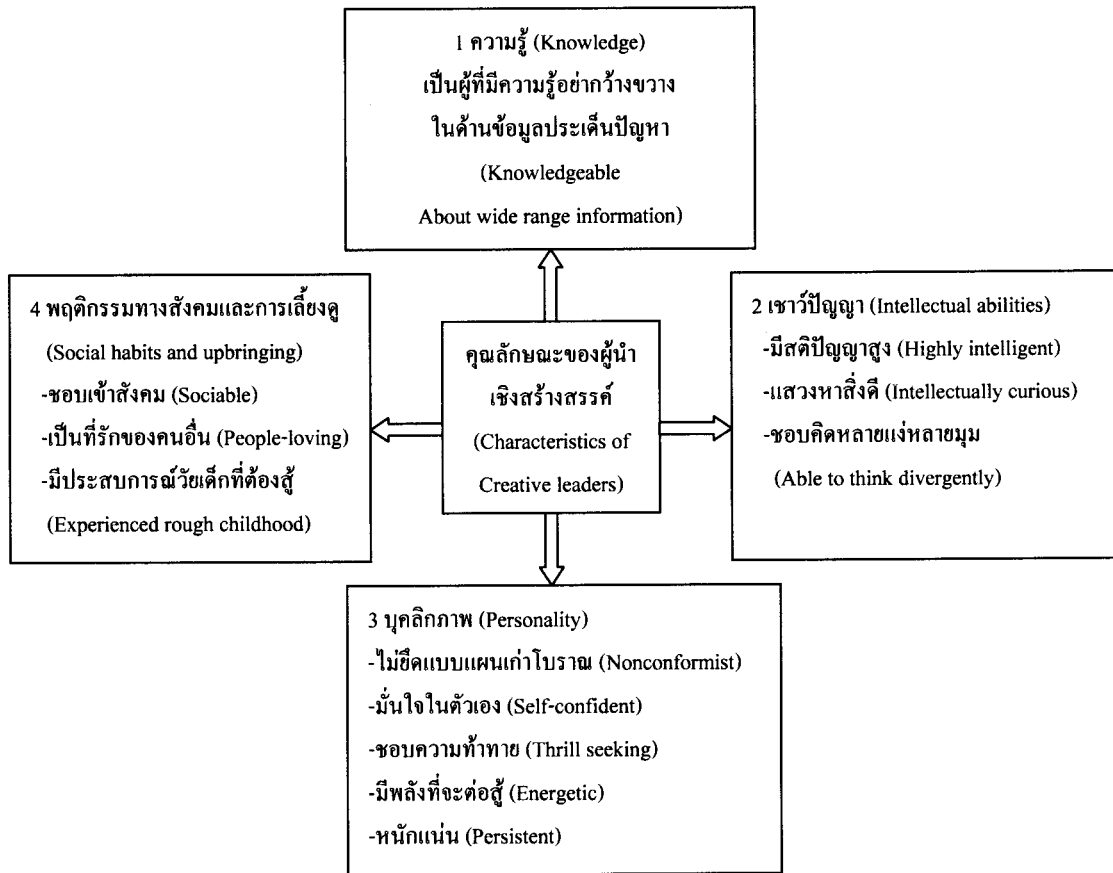
3. บุคลิกภาพ (Personality) ผู้นำที่เป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ต้องเป็นคนที่มีองภาพลักษณะตัวเองในทางที่ดี แต่ไม่ใช่มั่นใจในตัวเองมากจนไม่สนใจคนรอบข้าง เพราะ

¹ นักวิทยาศาสตร์ได้ทำการค้นคว้าและพบว่า คุณสมบัติของการเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ คือ (1) ยึดถือความถูกต้อง (2) อยากรู้ อยากเห็น (3) มีพลังที่จะฟันฝ่าอุปสรรค (4) เป็นคนเปิดเผยตรงไปตรงมา ฉะนั้นทุกครั้งที่คุณเห็นคนเหล่านี้เผชิญกับปัญหา พวกเขาจะเชื่อว่าพวกตนมีบางสิ่งที่จะชุกซ่อนไว้ภายในที่จะค้นหาวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาได้

ความมั่นใจในตัวเองจะช่วยให้สามารถรับมือกับข้อวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้อื่นได้ คนที่มีความคิดสร้างสรรค์มักเป็นคนที่มีความคิดเห็นไม่เหมือนคนอื่น เป็นคนที่ชอบความท้าทาย ความตื่นเต้น เป็นคนหัวคือยึดมั่นในสิ่งที่เชื่อว่าเป็นจริงได้ และนำไปใช้จริงได้ เป็นผู้ที่สามารถรับมือกับความขัดแย้งและความวุ่นวายได้เป็นอย่างดี ซึ่งตรงข้ามกับคนที่ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ที่มักจะสับสนเสมอเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งหรือคลุมเครือ เป็นต้น

4. พฤติกรรมทางสังคมและการเลี้ยงดู (Social habits and upbringing) คนที่เป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องเป็นคนที่ชอบพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนอื่น และช่วงชีวิตในวัยเด็กก็มีส่วนสำคัญในการช่วยพัฒนาให้เป็นผู้ใหญ่ที่มีความคิดสร้างสรรค์ เช่น เด็กที่โตในครอบครัวที่ต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ปัญหาด้านการเงิน การทะเลาะวิวาท การหย่าร้าง เป็นต้น เมื่อเด็กพวกนี้เติบโตใหญ่ขึ้น สภาพดังกล่าวทำให้พวกเขากลายเป็นคนที่มีความเข้มแข็งและมักเป็นนักคิดเชิงสร้างสรรค์ เพราะในอดีตนั้นพวกเขาต้องขบคิดแสวงหาหนทางแก้ไขอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นพฤติกรรมสร้างสรรค์จึงขึ้นกับบุคลิกลักษณะส่วนตัวและสภาพแวดล้อมที่มีต่อพฤติกรรมตามสมการ

<p>พฤติกรรมที่สร้างสรรค์ [Behavior (B)] = f [บุคลิกภาพ[Personality(P)]*สิ่งแวดล้อม[Environment (E)]</p> <p style="text-align: center;">$B = f(P * E)$</p>
--



ภาพที่ 2.1 แสดงคุณลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Characteristics of creative leaders)
ที่มา DuBrin (1998) รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 182)

กวี วงศ์พุด (2550 : 125-126) ได้รวบรวมคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้

1. ลักษณะท่าทาง คือการวางตัวที่เหมาะสม ด้วยการแสดงออกโดยท่าทาง
ท่วงทีวาท การปรากฏตัว และการประพาดแต่สิ่งที่ดีงาม ซึ่งจะทำให้เกิดความประทับใจแก่
ผู้ได้บังคับบัญชา

2. ความกล้าหาญ มีความกล้าหาญทั้งกายทั้งใจ คืออำนาจทางกายที่บุคคล
สามารถควบคุมตนเองได้ เมื่อตกอยู่ในอันตรายและสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปด้วยลักษณะสงบ
และมั่นคง

3. ความเด็ดขาด เป็นความสามารถในการตกลงใจอย่างทันท่วงที เพราะมี
การประกาศข้อความสำคัญของการตัดสินใจนั้นๆ ในลักษณะที่ชัดเจนและมั่นคง สามารถ ปฏิบัติได้

4. ความไว้วางใจ เป็นความเชื่อมั่นในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่า
5. ความอดทน คือความเข้มแข็งทางจิตใจและร่างกาย ในอันที่จะยืนหยัดต่อสู้กับความเจ็บปวด ความเหน็ดเหนื่อยจากการปฏิบัติงาน ความบีบคั้นและความยาก ลำบากต่างๆ
6. ความกระตือรือร้น คือการแสดงออกถึงความสนใจในงานอย่างจริงจัง และปฏิบัติอย่างจริงจัง เต็มใจและมองโลกในแง่ดีเสมอ
7. ความริเริ่ม คือการพิจารณาว่ามีอะไรควรจะทำและจะเริ่มต้นปฏิบัติอย่างไร แม้ว่าจะยังไม่ได้รับคำสั่งก็ตาม
8. ความซื่อสัตย์ คืออุปนิสัยที่ถูกที่ควร และความประพฤติปฏิบัติอันถูกต้อง ความซื่อสัตย์ถือว่าเป็นคุณลักษณะผู้นำที่ดีอย่างหนึ่ง
9. คุณพินิจ คือการเปรียบเทียบข้อเท็จจริง และหนทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ อย่างมีเหตุผลเพื่อประกอบการตกลงใจอันถูกต้อง
10. ความยุติธรรม คือคุณลักษณะความไม่ลำเอียงหรือไม่อคติ และมีความมั่นคงในการบังคับบัญชา เกี่ยวกับการให้รางวัล ให้โทษ จะต้องเป็นไปตามควรแก่กรณี
11. ความรู้ คือสิ่งที่ทำให้ได้มาซึ่งข่าวสาร เรื่องราวที่เป็นไป ข้อเท็จจริง หลักการรวมทั้งทำให้รอบรู้ในวิชาชีพ
12. ความจงรักภักดี คือการมีความซื่อสัตย์มั่นคงต่อประเทศชาติ องค์การ หน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้อาวุโส ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
13. ความแนบเนียน คือความสามารถในการที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นๆ ได้ โดยไม่เกิดความขัดแย้ง ในแง่ของมนุษยสัมพันธ์ ความแนบเนียนรวมถึงถึงความสามารถที่จะพูด และกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างเหมาะสม
14. ความไม่เห็นแก่ตัว คือการไม่หาความสะดวกสบายและความก้าวหน้าให้แก่ตนเอง โดยทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน

Tead 1935 (อ้างถึงในอรพรรณ กอร่ม 2546 : 41) กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ดีสามารถแบ่งได้เป็น 10 ประการ ดังนี้คือ

1. ความตื่นตัวของร่างกาย จิตใจและสมอง
2. มีจุดมุ่งหมายและทิศทาง
3. ความกระตือรือร้น
4. ความมีมนุษยสัมพันธ์

5. ความซื่อสัตย์
6. มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ
7. กล้าตัดสินใจ
8. ความเฉลียวฉลาด ไหวพริบ
9. มีทักษะในการสอน
10. ศรัทธา ความมั่นใจ

John W Gardner (1998 อ้างถึงในสามารถ ฉิมพลี, 2549 : 10-12) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำ ที่สำคัญๆ ไว้ดังนี้

1. พลังวังชาและความแข็งแกร่งทางร่างกาย หมายถึง กำลังวังชาในการทนทานต่อการประชุมหลังการทำงานประจำวันอันแสนหนักหน่วง กำลังวังชาในการนั่งเป็นประธานในการโต้แย้งที่ยาวนานและเผ็ดร้อน กำลังวังชาในการเป็นตัวแทนกลุ่มต่อหน้าสภาเมือง เป็นต้น
2. ความฉลาดปราดเปรื่องและการวินิจฉัยที่ดี คนบางคนอาจฉลาดแต่ขาดการวินิจฉัยหรือการตัดสินใจที่ดี การวินิจฉัยหรือการตัดสินใจ เป็นความสามารถที่จะผสมข้อมูลดิบข้อมูลที่เป็นปัญหา และการคาดโดยสัญชาตญาณเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เหตุการณ์จะเป็นตัวพิสูจน์ว่าถูกต้องหรือไม่ การวินิจฉัยที่ดีประกอบด้วยการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดกลยุทธ์ การจัดลำดับความสำคัญและการหยั่งรู้ ตลอดจนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล แต่บางทีสิ่งที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การประเมินศักยภาพของผู้ร่วมงานและฝ่ายตรงข้าม
3. ความเต็มใจ (กระตือรือร้น) ที่จะยอมรับหน้าที่ รับผิดชอบ คุณสมบัติข้อนี้ คือ ความปรารถนาที่จะใช้ความคิดริเริ่มในวงสังคม ในการที่จะรับภาระในการตัดสินใจ ในการที่จะก้าวออกมาข้างหน้าในขณะที่คนอื่นๆ ปฏิเสธ
4. ความสามารถในการปฏิบัติภารกิจ ระดับความเป็นผู้นำที่ต่างกันนั้นต้องอาศัยความรู้ที่แตกต่างกันไปเช่นกัน ความเป็นผู้นำในระดับต่ำสุด ต้องมีความรู้เกี่ยวกับภารกิจที่ตนรับผิดชอบอย่างลึกซึ้ง ส่วนผู้นำในระดับสูงก็ไม่ใช่ว่าจะต้องมีความสามารถนอกเหนือไปจากหน้าที่รับผิดชอบของตนเพียงไม่กี่อย่าง แต่จะรู้เกี่ยวกับระบบทั้งหมดที่ตนดูแลอยู่ทั้งหมดตลอดจนพันธกิจและสภาพแวดล้อมที่ตนเองกำลังทำหน้าที่
5. เข้าใจผู้ตามและความต้องการของพวกเขา ผู้นำต้องมีความเข้าใจผู้ตามที่พวกเขาทำงานอยู่ด้วย
6. ทักษะในการจัดการกับผู้คน หัวใจสำคัญของทักษะในการจัดการกับผู้อื่นก็คือความสามารถในการเข้าใจสังคม ได้แก่ ความสามารถในการประเมินความพร้อมหรือการ

ต่อต้านในการก้าวไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งได้อย่างถูกต้อง เป็นความสามารถในการรู้ว่าความไม่ลงรอยหรือความสับสนกำลังบ่อนทำลายเจตนารมณ์ในการกระทำของกลุ่มเมื่อใดเป็นความสามารถในการใช้ประโยชน์จากสิ่งจูงใจที่มีอยู่มากที่สุดและเป็นความสามารถเข้าใจถึงความอ่อนไหว

7. ต้องการที่จะบรรลุผล ผู้นำย่อมมีความต้องการที่จะทำทุกอย่างให้บรรลุผลด้วยความสามารถของตนเอง ดังที่ อับราฮัม ลินคอล์น ตอนที่มียายุ 29 ปี กล่าวสุนทรพจน์ที่ รัฐอิลลินอย โดยให้ข้อสังเกตว่า ท้องทุ่งแห่งความรุ่งโรจน์ของบิดา ผู้ก่อตั้งได้ถูกเก็บเกี่ยวแล้ว เขากล่าวว่า “แต่ผู้เก็บเกี่ยวใหม่ๆจะต้องเกิดขึ้น...คนที่มีความมุ่งมั่นและปัญญาจะยังคงผดุงขึ้นมาใหม่ในหมู่เรา” และกล่าวว่า คนเหล่านี้จะไม่ทำในสิ่งที่คนอื่นทำไว้แล้ว “อัจฉริยะย่อมรังเกียจหนทางที่ถูกแผ้วถางแล้ว พวกเขาจะแสวงหาดินแดนที่ยังไม่ถูกสำรวจ”

8. ความสามารถในการจูงใจ เป็นความสามารถที่จะผลักดันให้คนเรากระทำ เป็นความสามารถในการสื่อสารในลักษณะที่เป็นการชักจูงเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจ

9. กล้าหาญ เด็ดเดี่ยว มั่นคง ผู้นำจำเป็นต้องมีความกล้าหาญ ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่ความกล้าหาญเพียงชั่วขณะ หากแต่ต้องกล้าหาญตลอดเวลา และไม่ใช่ความยินดีที่จะเสี่ยงแต่ต้องพร้อมที่จะเสี่ยงแล้วเสี่ยงอีก สามารถทำหน้าที่ภายใต้ความกดดันที่ยาวนาน สามารถอยู่รอดได้แม้จะพ่ายแพ้และสามารถเดินหน้าต่อไปได้

10. ความสามารถในการพิชิตหรือได้รับความไว้วางใจ

11. ความสามารถในการจัดการ ตัดสินใจ และกำหนดลำดับความสำคัญ ผู้นำต้องทำหน้าที่ในการตัดสินใจอีกทั้งยังต้องปฏิบัติภารกิจดั้งเดิมของการจัดการในแบบใดแบบหนึ่งครั้งแล้วครั้งเล่า

12. ความมั่นใจ ผู้นำที่ดีที่สุดจะไม่พยายามผลักดันตัวตนออกไป แต่จะแสวงหาจากภายนอก ในความเป็นจริงผู้นำรุ่นหนุ่มสาวแทบทุกคนมักจะเสนอชื่อตนเองเพื่อให้ได้รับการคัดเลือก ครั้งแล้วครั้งเล่าถ้าจำเป็น

13. การขึ้นสู่อำนาจ การมีอำนาจเหนือ และความมุ่งมั่น บุคคลที่จะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ มักจะมีความปรารถนาที่จะรับหน้าที่ต่างๆอย่างแรงกล้าเสมอ

14. ความสามารถในการปรับตัว และวิธีการที่ยืดหยุ่น ผู้นำสามารถเปลี่ยนไปใช้กลวิธีใหม่ได้อย่างรวดเร็ว หากวิธีที่เลือกใช้ในครั้งแรกไม่ประสบความสำเร็จ

อรุณ รักธรรม 2538 (อ้างถึงในอรพรรณ กอรัม, 2546 : 41- 24) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรจะประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้หน้านั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด เพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี นั้นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใดฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2. ความริเริ่ม (Initiative) คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมี และในการที่จะริเริ่มทำอะไรทุกอย่างนั้นจะต้อง “คิดก่อนทำ” เสมอ เพราะจะทำให้เรามีเหตุผลในการทำงานมากขึ้นเป็นที่ไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างดี

3. ความกล้าหาญ (Courage) คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบาก หรือความเจ็บปวดใดๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้ ความกล้าหาญนี้ต้องมีทั้งทางกาย วาจาและจิตใจจึงจะปฏิบัติการอันเป็นผู้หน้าที่ดีได้ เพราะว่าผู้นำที่มีความกล้าหาญนั้นจะสามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ทุกอย่าง โดยไม่กลัวต่อการต้านทานหรือสิ่งขัดขวางใดๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจในสิ่งที่จะกระทำไปและมีความมั่นคงในความคิดของตนเอง

4. ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจตกลงใจได้ทันที เมื่อตกลงสั่งการใดๆ แล้วจะสั่งได้อย่างเด็ดขาด สั้น และชัดเจน ความเด็ดขาดนั้นขึ้นอยู่กับการตัดสินใจทันทีและทันกับเวลาที่เรากำลังต้องการอีกด้วย ซึ่งเป็นลักษณะอันหนึ่งในการที่จะเป็นผู้หน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี

5. ความแนบเนียน (Tact) ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยกิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่เรากำลังติดต่อกับนั้นเกิดความกระด้างกระเดื่องหรือไม่พอใจแก่ตนได้ ความแนบเนียนนี้สามารถศึกษาเอาได้ โดยต้องหมั่นศึกษาถึงขนบธรรมเนียม ประเพณี มารยาทในการเข้าสังคม ตลอดจนถึงวัฒนธรรมของผู้ที่เราติดต่อกับ ทั้งนี้เพื่อให้การคบค้าสมาคมเป็นไปโดยราบรื่น และเรียบร้อย

6. ความยุติธรรม (Justice) คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ หรือเป็นโทษต่อผู้ใดผู้หนึ่ง ความยุติธรรมที่กล่าวถึงนี้ คือความเที่ยงธรรมนั่นเอง และไม่เกี่ยวกับความยุติธรรมในทางกฎหมาย เพราะความยุติธรรมในแง่กฎหมายนั้นพลิกแพลงได้ และกฎหมายที่ตราไว้นั้นย่อมมีทางหลีกเลี่ยงได้เสมอ ฉะนั้นในการเป็นผู้หน้าหรือผู้บังคับบัญชานั้น จะต้องยึดหลักแห่งความยุติธรรมแล้ว จะทำให้ส่วนรวมเสื่อมเสียได้ง่ายที่สุด

7. ท่าทาง (Bearing) คือ การแสดงออก รูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม นับว่าเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่ง

ที่ผู้นำจะต้องระมัดระวังอยู่ให้มาก ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีลักษณะท่าทางที่ดี จึงจะทำให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวเขา

8. ความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดที่สมเหตุสมผล ให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานของเราไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

9. ความกระตือรือร้น (Endurance) คือ การมีใจจดจ่อที่ดี และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ เป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะทำให้เราติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย นอกจากนี้ความกระตือรือร้นช่วยให้กิจการต่างๆ ของหน่วยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

10. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การขจัดเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์แห่งตน โดยที่คนอื่นกลับเสียผลประโยชน์ ก็หมายความว่า เป็นการข่มหรือบังคับความโลภ ความหลง และความอยากได้ของตัวเอง คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมาและไม่ทำลายล้างผู้อื่น เป็นลักษณะอันหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีไว้ เพราะจะทำให้เราสามารถคุ้มครอง รักษา และให้สิทธิแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีและเป็นธรรม

11. ความตื่นตัว (Alertness) คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่อึดอาดทำอะไรทันที่ทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ หมายความว่า ไม่เป็นคนใจลอยหรือหลับใหล ทั้งนี้เพื่อจะได้นำหรือชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามโดยอัตโนมัติ

12. คุณลยพินิจ (Judgment) คือ อำนาจแห่งความคิดที่สามารถจะพิจารณาสิ่งต่างๆ หรือเหตุการณ์ต่างๆ อย่างถูกต้องโดยซึ่งนำหนักเหตุผลนั้นๆ และสรุปเป็นข้อลงความเห็นหรือข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้ในการเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้นจะต้องใช้คุณลยพินิจอย่างมากมาย ทั้งนี้เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในคุณลยพินิจของเรา และมีความเชื่อถือเราในที่สุด

13. ความสงบเสงี่ยม (Humility) คือ ความไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่ไว้เหตุผล ลักษณะอันนี้เหมาะกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง และเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่คอยบังคับไม่ให้เราเป็นคนเห็นแก่ตัว นอกจากนั้น ยังจะคอยควบคุมบุคลิกภาพอื่นๆ ให้อยู่ในขอบเขตที่ติงามอีกด้วย ฉะนั้นความสงบเสงี่ยมนี้ถ้ามีอยู่ในผู้บังคับบัญชาคนใดแล้ว ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความนับถือและให้ความร่วมมือ

14. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) คือ คุณสมบัติประจำตัวอันเป็นแบบอย่างของมนุษยชาติ คือ ต้องประกอบไปด้วยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่นในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม อันเป็นการแบ่งเบาความรู้สึกของผู้

ที่อยู่ร่วมกัน ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยเอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุข ตลอดจนความเดือดเนื้อร้อนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาก เพราะจะเป็นเครื่องคอยผูกมัดจิตใจซึ่งกันและกัน ได้อย่างดีที่สุด และผลที่ได้นั้นก็คือ เราจะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสิ้นหลาม อันจะทำให้ผลงานของส่วนรวมสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

15. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ สภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริต และซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ ฯลฯ นั่นเอง การเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะและส่วนรวม ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า เราจะซื่อสัตย์ต่อเขาแล้ว เขาก็จะมีความจงรักภักดีต่อเรา เมื่อเรามีความซื่อสัตย์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเขาย่อมรู้สึกว่าได้มาอยู่ในความปกครองที่ปลอดภัย และอบอุ่นยิ่งขึ้น อันจะเป็นผลให้เราได้รับความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

16. การสังคม (Sociability) คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง หมายความว่า การที่เราจะเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้อง แนบเนียน ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องพยายามศึกษาและปรับตัวให้เข้ากับสังคมต่างๆ ที่เราจะไปติดต่อให้ได้และให้ถูกต้องอีกด้วย

17. การบังคับตัวเอง (Self-Control) คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์รับมาจากประสาททั้งห้าอันได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาอาการต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้ การบังคับตัวเองนั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บังคับบัญชา เพราะตลอดเวลา เขามักจะเป็นเป้าสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ อาการกิริยาต่างๆ ที่แสดงออกนั้น จะถูกมองถูกสังเกต และบางทีอาจกลายเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

Ends and Page ,1977 (อ้างถึง ในสุนันทา เลานันทน์,2549 : 152) ได้เสนอถึงคุณลักษณะเกี่ยวกับทักษะด้านต่างๆของผู้นำที่ต้องมีดังนี้

1. ทักษะการสื่อสาร ผู้นำต้องสามารถสื่อสารกับสมาชิกได้ตัวต่อตัวและทีมงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการสื่อสารที่ดีของผู้นำจะช่วยสร้างความเข้าใจ ก่อให้เกิดความร่วมมือและประสานงานที่ดีระหว่างสมาชิก
2. ทักษะการวางแผน ผู้นำจะต้องชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นมรรคผล รวมถึงการจัดลำดับตามกิจกรรมต่างๆ ที่ควรจะเกิดอย่างสมเหตุผลและเป็นระบบ
3. ทักษะการจัดการองค์การ ผู้นำจะต้องพิจารณาภารกิจหน้าที่ต่างๆ ซึ่งต้องปฏิบัติทั้งหมด แล้วนำมาจัดกลุ่มภารกิจ หรือหน้าที่ พร้อมทั้งกำหนดบุคลากร ขอบเขตหน้าที่ในการ

ปฏิบัติงาน และทรัพยากรสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดรูปแบบการติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

4. ทักษะการสอนแนะ ผู้นำต้องสามารถสอนหรือแนะนำให้สมาชิกได้ เรียนรู้วิธีปฏิบัติอย่างละเอียด อาจรวมถึงการสาธิตทำให้ดูเป็นตัวอย่าง นอกจากนี้ยังต้องให้ความช่วยเหลือสมาชิกในการวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน เสนอแนะวิธีแก้ไขปัญหาค้นคว้าข้อบกพร่องต่างๆ และให้ข้อมูลย้อนกลับ ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเกิดความเข้าใจในงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง

5. ทักษะการจูงใจ ผู้นำต้องมีความรู้พื้นฐานความต้องการของบุคคล พฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการจูงใจสมาชิก ทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายได้

6. ทักษะการเจรจาต่อรอง ผู้นำต้องสามารถเจรจาต่อรองกับสมาชิกแต่ละคนในทีมงานเกี่ยวกับงานและบทบาทให้ทุกฝ่ายเข้าใจความคาดหวังที่พึงประสงค์ร่วมกัน และยังรวมถึงการเจรจากับบุคคลนอกทีมงานในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้อง

กิติ ดยัคคานนท์ (2543 : 27) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีดังต่อไปนี้

1. มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี
2. มีความรู้ดี
3. มีบุคลิกดี
4. มีความคิดริเริ่ม
5. มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจดี
6. มีความกล้าหาญ
7. มีความแนบเนียน
8. มีความอดทน
9. มีการสื่อสารความหมายที่ดี
10. มีความเห็นอกเห็นใจ
11. ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อิทธิฤทธิ์ในทางที่ผิด
12. ยกย่อง ให้เกียรติ และให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
13. มีความสงบเสงี่ยม
14. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน
15. มีการสังคมนดี
16. มีความตื่นตัว

17. มีการวางแผนและการดำเนินงานตามแผน

1.1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน ย่อมมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน ออกไปตามตำแหน่งที่ตนได้รับ หรืออาจจะมียุทธศาสตร์หลายบทบาทในเวลาเดียวกันก็ได้ เช่น บุคคลทุกคนต่างมีบทบาทในการเป็นหัวหน้าครอบครัวในขณะที่เดียวกันก็มีบทบาทในการเป็นหัวหน้าหน่วยงาน ด้วยทำให้ต้องมีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบและการทำงานจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมนั้นด้วย เพราะบุคคลย่อมรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองแล้วก็สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเข้ากับทุกคนได้ ดังนั้นบทบาทหน้าที่ของ “ผู้นำ” จึงได้มีผู้กล่าวถึง ไว้ดังต่อไปนี้

James J. Cribbin (อ้างถึงใน กวี วงศ์พุด, 2550 : 36-37) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้ผู้นำไว้ 10 อย่าง ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ถ้าผู้บริหารไม่มีเวลาคิดไว้ล่วงหน้า ผู้ปฏิบัติก็จะกระทำในสิ่งที่ไม่คุ้มค่ากับเวลาและพลังงาน การวางแผนจึงเป็นการคิดเพื่อควบคุมแนวทางการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุด

2. การจัดองค์กร (Organizing) คือการรวบรวมกำลังคน งบประมาณ วิธีการ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ของหน่วยงานด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยต้องไม่ทำให้เกิดการสูญเปล่ามากที่สุด

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ผู้นำไม่ควรคิดแต่การทำงานอย่างเดียว จึงจะต้องแน่ใจว่าได้จัดสรรคนเข้าทำงานได้อย่างถูกต้อง ตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคล รวมทั้งมีการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ได้อย่างดีอีกด้วย

4. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) ผู้นำต้องเป็นผู้ชี้ทาง โดยการแยกอำนาจมอบอำนาจและหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติเพื่อสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้

5. การประสานงาน (Coordinating) ผู้นำจะต้องประสานงานปัจเจกบุคคลกับกลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อบุคลากรจะได้ทำงานเป็นลักษณะอันเดียวกัน เพื่อเป็นประโยชน์ขององค์การ

6. การระดมความร่วมมือ (Participating) ผู้นำต้องสามารถทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือในการทำงาน โดยการจัดสภาพการทำงานให้สัมพันธ์กัน ต้องตรงตามความต้องการของบุคลากรและสร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

7. การควบคุม (Controlling) ผู้นำต้องใช้ความรู้ ความสามารถและความพยายามที่จะให้ผู้ร่วมงานได้มีการป้อนกลับ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรง รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ การควบคุมดังกล่าวรวมไปถึงการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงาน

8. การทบทวนและการประเมินผล (Reviewing and Evaluating) ผู้นำจะปฏิบัติงานกับผู้เกี่ยวข้อง ไม่เพียงแต่ความพอใจเท่านั้น ยังต้องให้หน่วยงานนั้นสามารถช่วยเหลือกัน พนักงานส่วนใหญ่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพทุกคน

9. การนำ (Leading) ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำของพนักงาน ด้วยการกระตุ้นให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และมีศิลปะในการจูงใจให้ทำงานด้วยคุณภาพทุกคน

10. การทำงานงบประมาณ (Budgeting) ผู้นำต้องประเมินค่าตนเองว่า ได้ทำให้หน่วยงานนั้นมีความเป็นปึกแผ่น มีความสมัครสมานสามัคคีของพนักงานมั่นคงเพียงใด รวมทั้งพิจารณาถึงการใช้เวลา ความคิด ความสามารถและพฤติกรรมต่างๆเป็นการเอื้ออำนวยให้ดำเนินไปตามหลักการงบประมาณที่ตั้งไว้

Urwick (1962 อ้างถึงในวิเชียร วิทยอุดม, 2548 : 25) ได้กล่าวถึงหน้าที่และภารกิจเบื้องต้นอันสำคัญที่ผู้นำต้องมีอยู่ 4 ประเภทดังนี้

1. เป็นผู้นำอันเป็นตัวแทนขององค์การ ทำให้เกิดมโนภาพขึ้นในจิตใจของทุกคน เมื่อคิดถึงองค์การก็ต้องคิดถึงเขาในฐานะผู้นำขององค์การ
2. เป็นผู้ชักนำความมีชีวิตชีวาเข้าสู่กลุ่ม และสร้างบรรยากาศแห่งความคิดเห็นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นเอกภาพ และนำไปสู่สัมฤทธิ์ผล
3. เป็นผู้บริหารงานขององค์การ หมายถึงการวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน การอำนวยความสะดวก การควบคุมดูแลงาน การรับผิดชอบ การคาดคะเน ตลอดจนการรักษาวินัยของกลุ่ม
4. สร้างความกระฉ่างแจ้วของเหตุผลในการดำเนินงานทุกอย่างแก่ทุกคน เสมือนทำหน้าที่เป็นล่ามที่ดี

กรี วงศ์พูน (2550 : 35) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำดังนี้

1. ประเภทงานที่ผู้นำต้องทำด้วยตนเอง งานประเภทนี้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำไม่ได้ เพราะขาดข้อมูล ขาดความรู้ ประสบการณ์ยังไม่ถึงและขาดการยอมรับ เป็นต้น
2. ประเภทงานที่ต้องให้ผู้อื่นทำแทน เพราะถ้าให้ผู้นำทำเองอาจจะทำไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนด ถือเป็นภาระมอบหมายงาน แต่ยังคงรับผิดชอบอยู่

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540) บทบาทหน้าที่ของผู้นำ สารสังเขปออนไลน์ สืบค้นคืนวันที่ 19 พฤศจิกายน 2550 จาก <http://vdo.kku.ac.th/mediacenter/mediacenter-uploads/libs/html/1253/Lb3.html> ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ดังนี้

1. หน้าที่ที่มีต่อองค์กร เป็นหน้าที่ที่จะต้องทำในฐานะผู้นำกลุ่ม ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวนี้ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนงาน การกำหนดนโยบาย การติดตามงาน สม่่าเสมอ และหากพบข้อบกพร่องต้องรีบหาแนวทางแก้ไข ช่วยส่งเสริมให้ปริมาณและคุณภาพของงานให้ได้รับผลสูงสุด

2. หน้าที่ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะหัวหน้างาน ผู้นำย่อมมีหน้าที่และความรับผิดชอบในงานแต่ละด้าน คือ ในด้านของงานบริหารปกครองคนและงานฝึกอบรม ซึ่งในด้านการฝึกอบรมนั้น ผู้นำจะต้องมีการสอนงาน แนะนำการทำงานให้แก่ลูกน้อง เป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นพี่ที่ปรึกษาได้ ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา บำรุงขวัญและกำลังใจ ใกล้ชิดกับกลุ่ม รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ

3. หน้าที่ที่มีต่อหน่วยงานอื่น ในองค์กรเดียวกัน นั้น คือ ผู้นำจะต้องทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

4. หน้าที่ที่มีต่อตนเอง ประกอบด้วย

4.1 สอนตนเองให้เป็นผู้นำที่ดี มีจิตสำนึกของความเป็นผู้นำ

4.2 รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

4.3 ปฏิบัติตนให้เข้ากับสังคมที่ดี

4.4 ขยันในการทำงานและอุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่

4.5 กล้ายอมรับผิด

4.6 ตรงต่อเวลา

4.7 มีความยุติธรรม

4.8 มีความซื่อสัตย์

4.9 มีพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา)

4.10 มีอิทธิบาทธรรม 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา)

4.11 มีสังคหัตถุธรรม 4 (ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตา)

จะเห็นได้ว่า ผู้นำ เป็นผู้ที่มิบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ อันจะส่งผลให้องค์กร ประสบผลสำเร็จ ปัจจัยหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้เป็นผู้นำที่สมบูรณ์ นั้นคือ “อำนาจ” (Power) อาจกล่าวได้ว่าอำนาจเป็นปัจจัยหลักของการใช้ภาวะผู้นำ องค์กรไม่อาจจะดำเนินการใด ได้ ถ้าไม่มีการใช้อำนาจเพื่อให้บุคลากรทำงาน อำนาจอาจเปรียบเสมือนเชื้อเพลิง หรือพลังที่จะทำ

ให้กลไกขององค์กรดำเนินการต่อไป และไม่อาจทำหน้าที่ได้หากปราศจากอำนาจในการสั่งการ ภาวะผู้นำถ้าหากปราศจากซึ่งอำนาจก็ดูไม่แตกต่างอะไรกับบุคคลทั่วไป ผู้นำจึงมีอำนาจควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย

1.1.4 ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ

ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ได้มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ความหมายไว้มากมายพอสรุปได้ดังนี้

Fiedler (อ้างถึงในอารีย์ สวัสดิ์สาตีและคณะ, 2548 : 22) ให้ความเห็นภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ซึ่งมีบุคคลหนึ่งคอยอำนวยความสะดวก ประสานงาน และดูแลควบคุมคนอื่นๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน จะเห็นได้ว่าความหมายของภาวะผู้นำของ Fiedler มีลักษณะเป็นการกล่าวรวมๆ ในวงกว้างยังมีได้ให้ความหมายที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งมองเห็นในทางปฏิบัติ อย่างไรก็ดี ในปี ค. ศ. 1971 Fiedler ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำค่อนข้างจะชัดเจนขึ้นว่า หมายถึง การที่ผู้นำมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นๆ นี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้เป็นผลสำเร็จ อย่างไรก็ดี อำนาจเหนือบุคคลอื่นๆ ของผู้นำนี้ยังรวมไปถึงการหามาตรการที่จะให้ผู้ตามได้ยอมรับหรืออย่างน้อยที่สุดก็เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความประสงค์ของผู้นำอยู่ด้วย

Stogdill (อ้างถึงในอารีย์ สวัสดิ์สาตีและคณะ, 2548 : 23-24) ได้รวบรวมความหมายต่างๆ ที่มีผู้ให้ไว้จาก 11 แห่งมุดด้วยกันกล่าวคือ

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการเน้นถึงกระบวนการของกลุ่มตัวอย่าง เช่น นักวิชาการบางคน มองว่าภาวะผู้นำ คือ ความเด่น หรือความมี อำนาจของบุคคลหนึ่งหรือสองสามคนเหนือบุคคลอื่นๆ ภายในกลุ่ม ในกระบวนการของการควบคุม ปราบปรามการดำเนินงานต่างๆ ทางสังคม
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ ยกตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่คนคนหนึ่งมี บุคลิกภาพ (personality) อุตตลักษณ์ (character) และลักษณะการ (trait) ที่พึงประสงค์มากกว่าคนอื่นๆ
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะของการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามความประสงค์ของตน เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความประสงค์ของตนตลอดจนทำให้ ผู้ตามเชื่อฟัง เคารพนับถือ มีความจงรักภักดีและให้ความร่วมมือ
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเพื่อเปลี่ยนแปลงความประพฤติของผู้อื่น

5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นกรกระทำหรือพฤติกรรม ยกตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้คนอื่นๆ กระทำการหรือสนองต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของตนไปในทิศทางที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมกัน

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวน หรือเกลี้ยกล่อม ยกตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับคนด้วยวิธี ชักชวนและคล้อยใจมากกว่าที่จะเป็นการอำนาจหรือส่อไปในทางที่ จะใช้บังคับข่มขู่

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ด้านอำนาจ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจที่สมาชิกในกลุ่มมีอยู่แตกต่างกัน

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังพลศาสตร์ (Dynamic Force) ซึ่งกระตุ้น จูงใจและประสานงานของการจัดระเบียบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของปฏิกริยาโต้ตอบ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งบุคคลอื่นๆ ยอมคล้อยตามความประสงค์ของผู้นำ เพราะบุคคลเหล่านั้นประสงค์ที่จะกระทำเช่นนั้นด้วยความสมัครใจ มิใช่ถูกบังคับให้กระทำ

10. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นบทบาทที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำหมายถึง ผลปฏิกริยาโต้ตอบระหว่างบุคคลที่มีบทบาทที่แตกต่างกัน คือ ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในปฏิกริยาโต้ตอบดังกล่าว นั้น มีทั้งบุคคลที่มีบทบาทสูงกว่า (ผู้นำ) และบทบาทที่ต่ำกว่า (ผู้ตาม)

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่มีความคิดริเริ่มในการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การริเริ่มและบำรุงรักษาเกี่ยวกับโครงสร้างของความคาดหวัง และปฏิกริยาโต้ตอบระหว่างกัน

DuBrin (1998 :2 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

Yukl. (1998 : 2 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำ หมายถึงพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal)

Ralph M. Stogdill (อ้างถึงในอารีย์ สวัสดิ์สาธิตและคณะ, 2548 : 24)กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นขบวนการของการสั่งการและการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิก ของหมู่คณะเพื่อพยายามเข้าสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ และให้บรรลุผลสำเร็จ จำค่านิยามนี้ แสดงว่าภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นอย่างน้อยที่สุดต้องมี องค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. มีหมู่คณะ (Group)
2. มีงานหรือวัตถุประสงค์(A common taskหรือ Group objective)
3. มีความแตกต่างในด้านความรับผิดชอบ(Differentiation responsibility)

Daft (1999 : 5 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes)

Horence B. English (อ้างถึงใน อารีย์ สวัสดิ์สาตีและคณะ, 2548 : 24)

กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ

1. เป็นลักษณะหรือทักษะการนำ หรือหน้าที่การนำความหมายในแง่นี้ จะไม่คำนึงสถานการณืเป็นองค์ประกอบในการพิจารณา ตัดสินใจว่าใครจะเป็นผู้นำ และจะนำได้อย่างไร
2. เป็นการเริ่มชี้แนวทางหรือการควบคุมการกระทำที่ดี ต่อกลุ่ม หรือต่อบุคคลอื่น โดยผู้ตามอาจทำตามแนวทางนั้นๆ ไม่มากก็น้อย
3. เป็นการกระทำที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มในทางที่จะทำให้กลุ่มดำเนินการตามต้องการ

Stogdill (1950 อ้างถึงในสามารต ฉิมพลี, 2549 : 13) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำนั้น คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลในกิจกรรมของกลุ่มต่อการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จ

O'Leary (2000 อ้างถึงในชัยเสถียร พรหมศรี, 2549 : 9) กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า ความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการ

Pfiffner and presthus (1960 อ้างถึงในสามารต ฉิมภักดี, 2549 : 13) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณืต่างๆ เพื่อปฏิบัติการอันวยการ โดยกระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

Schermethorn,Hunt and Osborn (2000 อ้างถึงใน สามารต ฉิมพลี,2549 : 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลที่ชักนำไปบุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการหรือหมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือหมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม ซึ่งภาวะผู้นำถือเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

John w. Gardner (1998 อ้างถึงใน สามารณ ฉิมภักดี, 2549 : 13) ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการชักจูงหรือตัวอย่างที่บุคคล (หรือทีมผู้นำ) ชักนำให้กลุ่มเจริญรอยตามวัตถุประสงค์ที่ผู้นำยึดถืออยู่ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

Bernard M. Bass (อ้างถึงใน อารีย์ สวัสดิ์สาธิตและคณะ, 2548 : 24) ได้พิจารณาความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำโดยนิยามการเป็นผู้นำ

1. สถานะ (Status) คือ ลักษณะความเป็นผู้นำเหมือนกับความสำคัญของตำแหน่งคนนั้น
2. การยกย่องนับถือ (Esteem) ถือว่าลักษณะผู้นำเป็นที่รวมของความสนใจ ผู้ที่ได้รับการยกย่องนับถือมักจะได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำด้วย
3. พฤติกรรม (Behavior) ผู้นำคือ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมในการนำเนื่องจากคนที่ตำแหน่งต่างกัน พฤติกรรมในการนำก็ต่างกันด้วย
4. อิทธิพล (Influence) การเป็นผู้นำก็คือ การมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และชักนำให้คนอื่นปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

Mumford (อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยสุวรรณและคณะ, 2545 : 147) มองภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศูนย์รวมของกระบวนการกลุ่ม โดยเห็นว่าภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลหนึ่งหรือบุคคลจำนวนหนึ่งมีคุณสมบัติเหนือบุคคลอื่นภายในกลุ่มในการควบคุมความเป็นไปต่างๆของกลุ่ม

Bass (อ้างถึงในแก้วตา ไทรงามและคณะ,2548 : 3) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. บุคลิกภาพของบุคคลบางคน ทำให้เขามีบทบาทของผู้นำตามธรรมชาติ นี้คือ ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory)
2. ภาวะวิกฤต หรือเหตุการณ์สำคัญ ทำให้บุคคลมีโอกาสดึงดูดคุณลักษณะภาวะผู้นำจากบุคลลธรรมดานั้นคือ ทฤษฎีเหตุการณ์สำคัญ (The Great Events Theory)
3. บุคคลสามารถเลือกเป็นผู้นำ บุคคลสามารถเรียนรู้ ทักษะ ภาวะผู้นำนี้คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยน โจม (The Transformation Theory) ทฤษฎีนี้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง

ปรัชญา เวสารัชช (2526 อ้างถึงในอรพรรณ กอร่ม,2546 : 17) มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะความสัมพันธ์ รูปแบบหนึ่งระหว่างคนในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่า ผู้นำ สามารถทำให้คนส่วนมากเป็นผู้ตาม ดำเนินการไปในทิศทางและวิธีการที่ผู้นำกำหนดหรือต้องการ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรม ส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 อ้างถึงใน สามารต ฉิมพลี, 2549 : 13) กล่าวว่า การเป็นผู้นำ หมายถึง ศิลปะ หรือกระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามผู้นำ ด้วยความศรัทธา นับถือ และด้วยความเต็มใจประสานสัมพันธ์กัน จนงานสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง

ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ (2535 อ้างถึงใน มัลลิกา ต้นสอน, 2544 : 47) ผู้นำ อาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับ ผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยเขาใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและ อำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 อ้างถึงใน สามารต ฉิมภักดี, 2549 : 14) ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547 : 1) ได้สรุปความหมายว่า บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนาจการสั่งการ บัญชาการ ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority)

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2544 : 44) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการวางแผน การจัดองค์กร การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจและการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

สามารต ฉิมภักดี (2549 : 14) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า การที่ผู้นำใช้กระบวนการสร้างอิทธิพล (Influence Process) ต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภารกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามองค์กรต้องการ โดยใช้ศิลปะหรือกระบวนการในการนำ ด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ จนกระทั่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

1.1.5 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

ริงสรณ์ ประเสริฐศรี (2544 :11) ได้สรุปถึงลักษณะของภาวะผู้นำดังนี้

- 1) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
- 2) เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
- 3) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 4) อิทธิพลในตัวของผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified goal)
- 5) การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้้นำการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่นๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
- 6) ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติการร่วมกัน
- 7) การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์การ
- 8) เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตนเอง

Michell and Larson .Jr.(1987) ลักษณะภาวะผู้นำ สารสังเขปออนไลน์ สืบค้นคืน วันที่ 12 พฤศจิกายน 2550 จาก <http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page1.4.html> ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- 1) ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใดๆ เป็นกระบวนการ (process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะผู้นำหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่ามีลักษณะทั้ง 3 ประการหรือเปล่า ในทางตรงข้ามผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะไม่เป็นผู้นำที่แบบทางการ แต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น

2) ภาวะผู้นำ นอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่า ไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3) ภาวะผู้นำ จะอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

วิระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ (2544 อ้างถึงใน สามารถ ฉิมภักดี, 2549 : 14-16) ได้เสนอแง่มุมเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำ ไว้ดังนี้

1) แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือ ต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ สนับสนุนศรัทธาและคำพูดของตนด้วยการกระทำ เลี่ยงการหุบยืมคำพูดหรือความคิดของคนอื่นมาพูด โดยพรั่นเพรีอ มีความเป็นตนแบบต้นฉบับในความคิด-คำพูด และการกระทำที่สร้างสรรค์

2) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะเห็นคุณค่าของประสบการณ์ที่ได้รู้ได้เห็น ไม่เพียงแค่ว่า “seeing much” แต่อยู่ที่ “seeing wisely” ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ไม่ว่าจะมีลีลาเช่นไร เพื่ออะไร ขณะที่ดำรงตำแหน่งจะยึดเป้าหมายท้ายสุดอยู่ในใจเสมอ คือการมุ่งสร้างผลกระทบทางบวก (high positive impact) แก่ผู้อื่น แก่องค์กร แก่สังคม ผู้นำเช่นนี้มีเจตจำนงอันแน่วแน่ต่อหลักการ (principle-oriented) มากกว่าจะคำนึงถึงบุคคล (people-oriented) นั้นหมายความว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์คือ ผู้ที่มีอัตตาแห่งตน(ego) แต่น้อย แต่มีสหาจิต (public spirit) อยู่มาก ผู้นำต้องมีความสามารถพินิจพิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งในและนอกองค์กรในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้างภาพ (image) ฉายไปในอนาคตได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง แล้วทำการสื่อสาร (communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ การปฏิบัติการล่วงหน้า (pro action) ซึ่งผู้นำต้องมีการเพิ่มสิทธิอำนาจ (empowering) การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้ปฏิบัติการตามวิสัยทัศน์นั้นๆ ด้วย นโปเลียนเคยพูดไว้ว่า “พลทหารทุกคนต่างก็ถือกระบองของจักรพรรดิ เมื่ออยู่ในสนามรบ” ในการสื่อวิสัยทัศน์จะต้องระบุพันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย ทิศทาง จุดประสงค์ กลยุทธ์ กลวิธีที่จะใช้ปฏิบัติให้ทราบด้วย กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา “เอาอนาคตมาไว้ข้างหลังเรา” ด้วยสมองและสายตาที่เป็นเสมือนกล้องคู่ที่มีคุณภาพ

3) ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) ผู้นำต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสม ทันการ และต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ผู้นำต้องสามารถเลือกชนิดของการตัดสินใจได้ดีกว่า หากเป็นเหตุการณ์ที่เป็นกิจวัตร ที่มีกฎระเบียบกำหนดไว้แล้ว (programmed) ที่สามารถคาดคะเนผลได้ย่อมตัดสินใจได้ทันที (non-programmed) การตัดสินใจอาจเกิดผลกระทบต่างๆ ได้ อาจต้องระมัดระวัง ต้องพินิจพิเคราะห์ข้อมูลประกอบเป็นเชิงปรับเปลี่ยน (adaptive) หรือตัดสินใจที่เป็นกลยุทธ์ (strategic) เสมือนนักเล่นสนุกเกอร์ที่ต้องคิดคาดคะเนในการตีลูกขาวกระทบลูกแดงเพื่อให้ลูกแดงอีกลูกหนึ่งลงหลุม ผู้นำต้องมีจุดยืน ไม่ปล่อยหรือมัวแต่วิเคราะห์ข้อมูลจนเสียโอกาสที่ดีในการตัดสินใจ บางที่จำเป็นต้องใช้ “กึ๋น” (gut) ของตัวเองเป็นสำคัญ หลังจากได้พิจารณาประเด็นและสาระของเรื่องแล้ว ผู้นำที่ดีต้องกล้าคิด (ที่มีหลักวิชาและเหตุผลการปฏิบัติได้รองรับ) กล้าตัดสินใจในพลัดดันและกล้าทำ ก่อให้เกิดการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลง หรือเอาแต่เซ็ดหน้าเซ็ดหางหน้าไฟ จะเป็นการสร้างภาพที่น่าเสื่อมศรัทธาแก่ผู้เกี่ยวข้อง การตัดสินใจที่ “ผิดพลาด” หรือไม่เป็นมวย จะช่วยให้ผู้นำเรียนรู้ตัดสินใจที่ดู “เข้าท่า” มากขึ้นในครั้งต่อไป หากเป็นไปได้การตัดสินใจควรทำในรูปของกลุ่มหรือคณะ ไม่ใช่ตัวคนเดียว นอกจากนี้ ผู้นำที่ดีต้องกล้ารับผิดต่อการตัดสินใจใดๆ ที่เกิด และให้เครดิตแก่ผู้เกี่ยวข้องหากผลดีบังเกิดมีขึ้น ผู้นำในยุคโลกาวัตน์นอกเหนือจากต้องมีวิสัยทัศน์ ข่าวดารณัปลัน ครอบรู้แหล่งข้อมูล ความเคลื่อนไหวต่างๆ แล้วยังต้องมีลักษณะของผู้ประกอบการอยู่ในตัวด้วย นั่นคือ มีความกล้าเสี่ยง (risk taking) ฉีกมุมแสดงจุดยืน และแหวกแนวได้ (un-conventional) หากจำเป็นในการดำเนินการ ว่ากันว่า “management” คือ การสร้างทางเลือก (choices) ขณะที่ “administration” คือ การสร้างและกำหนดความไม่ยืดหยุ่น (rigidity)

4) แสดงความใส่ใจ (Focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่อง และที่ละเรื่อง ผู้นำไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่องขององค์กร หรือให้ความสำคัญในบางเรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญ ความเร็วด่วนของงานที่ทำ จึงมีความหมายมาก ผู้นำไม่ควรสนใจเสียเวลากับเรื่องหยุมหยิม

5) สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามสารทุกข์สุกดิบของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ทำตนอยู่แต่หอคอยงาช้าง แต่ต้อง “Down-to-earth” รู้ว่าเกิดอะไรขึ้นบ้างในสำนักงาน รู้จักการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักบริหารความประทับใจ รู้จักที่จะ “ชู” บทบาทภาพพจน์ของตัวเองให้สูงโดดเด่น หรือลดบทบาทน้อยลงให้ถูกกาลเทศะ รู้ว่าเมื่อใดควรตีฆ้องร้องป่าวประกาศ

เมื่อไรควรบู๊ เมื่อไรควรบุ๋นเข้าถ้าฝึกวิทยายุทธ์ เมื่อไรควรเป็นคนเป่านกหวีด รู้จักวางหมาด “act” ได้อย่างเหมาะสม

6) มีความสามารถในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and people skills) ทักษะการพูด ฟัง เขียน อ่าน ของผู้นำสะท้อนให้เห็นหลายอย่าง เช่น ego ของผู้นำที่ฉลาด ต้องเป็นผู้ฟังที่ได้อย่างกระตือรือร้น ใส่ใจ ไม่พูดขัด พูดชี้หน้า หรือแสดงตนว่า “อาบน้ำร้อนก่อนเข้า” ผู้นำต้องฟังให้มาก การฟังคือการได้โอกาส ได้เรียนรู้ข่าวสาร ผู้นำต้องเป็นคู่สนทนาที่ดี แม้จะไม่เห็นด้วยกับที่ได้ยินได้ฟังมา มีความสามารถให้ข้อมูลสะท้อนกลับด้วยปิยะวาจาและสร้างสรรค์ ในหลายๆโอกาส ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นผู้สอน ผู้ชี้แนะให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อคนอื่น

7) การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever forward) เนื่องจากผู้นำต้องทำงานหนัก เครียด จึงต้องหาวิธีที่จะพัฒนา ซ่อมเสริมสุขภาพกายใจ ของตนเองอยู่เสมอ ให้มีพลังร่วม (synergy) เกื้อหนุนทางกาย จิตใจ สมอง สังคม ศาสนา แก่ชีวิต แก่ครอบครัว เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของผู้นำที่ดี คือ ไม่รู้เหนียว มีพลัง มีการเคลื่อนไหว เป็นพลวัตอยู่เสมอ สามารถคืนสุขภาพจิตสู่สภาพปกติได้เมื่อเผชิญกับเหตุการณ์วิกฤติ เครียด เป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ มองโลกในแง่ดีเสมอ แสวงหาความรู้ ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับงานและงานอดิเรกอยู่เป็นนิจ

สมใจ วินิจกุล (2531 อ้างถึงในยุวธรรมา หวังกิริติกานต์, 2548 : 29-30) จากคุณลักษณะของภาวะผู้นำ สามารถแยกตามตัวอักษร “LEADERSHIP” ได้ดังนี้

L = Love ความรัก หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องเริ่มด้วยการมีความรักเสียก่อน คือ รักในหน้าที่การงาน รักผู้ร่วมงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความก้าวหน้า รักความยุติธรรม

E = Education and Experience หมายถึง มีคุณสมบัติทางด้านการศึกษาและประสบการณ์ที่ดีพอสมควร เพื่อเป็นแบบอย่างและเพื่อสั่งสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้

A = Adaptability หมายถึง การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม รู้จักแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

D = Decisiveness หมายถึง มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง แน่นอน กล้าได้กล้าเสีย

E = Enthusiasm หมายถึง ความกระตือรือร้น มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานสนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

R = Responsibility หมายถึง เป็นผู้มี ความรับผิดชอบทั้งในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ทอดทิ้งหรือปัดความรับผิดชอบให้ผู้อื่น

S = Sacrifice and sincere หมายถึง ต้องเป็นผู้เสียสละเพื่อส่วนรวม จริงใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือ

H = Harmonize หมายถึง เป็นผู้มีความนุ่มนวล ผ่อนปรน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความเข้าใจอันดีต่อกันในหมู่ผู้ร่วมงาน อาจรวมถึงการถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะอันควร

I = Intellectual capacity หมายถึง เป็นผู้มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคนทันต่อเหตุการณ์ เป็นผู้รอบรู้และมีความคิดริเริ่ม

P = Persuasiveness หมายถึง เป็นผู้ที่มีศิลปะในการจูงใจคน ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้หลักจิตวิทยา (Psychology) และต้องมีอำนาจ (Power) ในตัวเองพอสมควร

1.1.6 บทบาทของภาวะผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 16) ได้สรุปบทบาทของภาวะผู้นำ (Leadership roles) ที่ดีขององค์การ ควรมีลักษณะดังนี้

- 1) เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงขององค์การจะต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่างๆ คือ (1) เป็นตัวแทนที่ดีขององค์การ (2) เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์การ (3) ให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน
- 2) เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอกิจกรรม ตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่างๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคลหรือฝ่ายต่างๆ คือ (1) ฝ่ายบริหารระดับสูง (2) ลูกค้า (3) บุคคลภายนอก เช่น สหภาพแรงงาน (4) เพื่อนร่วมอาชีพ (5) ชุมชน
- 3) เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรอง ดังนี้
 - (1) สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหารผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าในการเจรจาด้านเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือการสนับสนุนอื่นๆ
 - (2) สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ เพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงานและเจรจากับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และรูปแบบการสนับสนุนอื่นๆ
 - (3) สามารถต่อรองกับลูกค้าผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ขายสินค้าหรือผู้ให้บริการ เพื่อให้เกิดการซื้อขาย การกำหนดตารางเวลาและเงื่อนไขการขนส่ง
- 4) การสอนงาน (Coach) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนงาน ดังนี้

(1) ต้องพยายามช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ
 (2) ช่วยให้สมาชิกทีมงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
 (3) เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมีขั้นตอนการทำงานและ
 มีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

5) เป็นผู้สามารถสร้างทีมงาน ได้ (Team builder) ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ที่
 เกี่ยวข้องดังนี้

(1) เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ เช่น มีการใช้จดหมายชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงาน
 (2) ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่กลุ่ม เช่น การจัดปาร์ตี้ และการสนับสนุนด้านกีฬา
 (3) จัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นช่วงๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จ ปัญหา และสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

6) แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team player) มีพฤติกรรมที่ผู้นำ
 จะต้องปฏิบัติ 3 ประการ ดังนี้

(1) การวางตัวเป็นสมาชิกทีมและผู้นำทีมที่เหมาะสม
 (2) มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร
 (3) แสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7) สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical problem solver) เป็นสิ่ง
 สำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางที่จะช่วยสมาชิกของทีมงานแก้ปัญหา
 ด้านเทคนิค โดยมีกิจกรรม 2 ประการดังนี้

(1) ผู้นำควรให้บริการในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้แนะนำด้านเทคนิค
 (2) เป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ เช่น สนับสนุน
 การสร้างยอดขาย หรือปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องจักรต่างๆ

8) การประกอบการ (Entrepreneur) เป็นผู้ให้คำแนะนำความคิดริเริ่มมี
 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical thinking) และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการ การ
 พัฒนาเปลี่ยนแปลงธุรกิจ ถึงแม้จะไม่ใช้กิจการของตน ซึ่งมีกิจกรรมของการเป็นผู้นำที่มีบทบาท
 เป็นผู้ประกอบการ 3 ประการ ดังนี้

(1) ทาวิธีการที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ภายนอก เช่น การเขียนเขียนธุรกิจ การจัดประชุมกลุ่มอาชีพ หรือการจัดแสดงสินค้า หรือการมีส่วนร่วมใน โปรแกรมการศึกษา

(2) มีการพูดคุยกับลูกค้าและพนักงานถึงความจำเป็น และความต้องการ ที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

(3) มีการอ่านสิ่งตีพิมพ์ บทความ นิตยสารของกลุ่มวิชาชีพ เพื่อที่จะรับรู้ สิ่งที่จะเกิดขึ้น ในอุตสาหกรรมและในวงการอาชีพ

พรทิพย์ อัยยิมพันธ์ (2547 อ้างถึงใน สามารถ ฉิมภักดี, 2549 : 17) ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ

1) การกำหนดแนวทางหลัก (Path finding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนด เป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่น จากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการ สร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและ ผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมี แรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบ การทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนิน ไปในทิศทางเดียวกัน คือ การลงมือสร้าง แผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการ ไปในทิศทาง เดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอน การทำงาน และ โครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3) การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงาน อย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่าง บุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิก ของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้อง สร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษ เฉพาะตัว ความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติ หน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

4) การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำ คือ ต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

สมคิด บางโม(2550) ภาวะผู้นำกับการจัดการ สารสังเขปออนไลน์ สืบค้นคืนวันที่ 27 มกราคม 2551 จาก <http://www.fartmang.csc.ku.ac.th> กล่าวถึงภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำว่า การที่องค์กรใช้วิธีต่างๆ หรือใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์กร ปัจจุบันมีความเชื่อกันว่าภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัย 3 ประการ คือ²

ทักษะที่สำคัญต่อความสามารถด้านภาวะผู้นำหรือทักษะของผู้นำ ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skill) ความจำเป็นของทักษะทั้งสามนี้จะใช้ทักษะใดมากน้อยขึ้นอยู่กับระดับของผู้นำ ถ้าเป็นผู้นำระดับสูงควรต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอดมากกว่าทักษะด้านเทคนิค เป็นต้น

1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น มีนักวิชาการและนักทฤษฎีได้ได้พยายามวิเคราะห์ห้วงวิสัยและวางแนวทางไว้หลายทฤษฎีด้วยกัน ซึ่งพอจะสรุปเป็นทฤษฎีต่างๆ ที่น่าสนใจและสนใจ เพื่อนำไปประยุกต์เป็นแนวทางสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำต่อไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ ซึ่งทฤษฎีที่นักจิตวิทยาและนักวิจัยอื่นๆ ได้ใช้ความพยายามอย่างมีระบบ เพื่อทำความเข้าใจความเป็นผู้นำ มีการค้นหาคุณลักษณะพิเศษของผู้นำ เช่น ความสูง น้ำหนัก สติปัญญา ความรับผิดชอบ ฯลฯ เพราะมีความเชื่อว่าผู้นำมีคุณลักษณะพิเศษบางอย่างที่แตกต่างจากผู้ตามและคุณสมบัติดังกล่าวติดตัวมาตั้งแต่เกิด (Leaders are born not made)

² (1) สภาพแวดล้อมด้านสถานการณ์ภายในองค์กรต้องเอื้ออำนวย อาทิ ถ้าองค์กรไม่มีผู้นำคุณสมบัติของบุคคลที่จะเป็นผู้นำจะต้องเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ

(2) ความคาดหวังของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หมายความว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำนั้นจะสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ หรือนำพวกเขาได้

(3) แรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มและผู้ที่จะเป็นผู้นำจะต้องมีแรงจูงใจอยากที่จะนำผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ

กลุ่มนี้ได้ยกตัวอย่างผู้นำสำคัญของโลก เช่น วินสตันเชอร์ชิล อดีตนายกรัฐมนตรีของอังกฤษ หรือไอเซนฮาวร์ อดีตประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกาว่าเขาเหล่านี้เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่เพราะเกิดมาพร้อมกับคุณลักษณะพิเศษบางอย่างที่นำคนอื่น ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในระยะแรกจึงมุ่งเน้นให้กับความพยายามที่จะค้นหาคุณลักษณะพิเศษดังกล่าว มีนักวิชาการผลิตผลการศึกษเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำจำนวนมาก สตอกคิลล์ (Stogdill) ได้ทำการสำรวจงานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำจำนวน 287 ชิ้น ที่ทำขึ้นระหว่างปี 1904-1970 เพื่อรวบรวมคุณลักษณะของผู้นำที่มักค้นพบในงานศึกษาวิจัยเหล่านั้น ผลการสำรวจเขาได้พบว่า ผู้นำมักจะมีคุณลักษณะที่ดีกว่าหรือมากกว่าผู้ตามในด้านต่างๆเหล่านี้ (อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณและเสนีย์ ชัยโต (2545) หน่วยที่ 12 องค์การและการจัดการ)

- 1) สติปัญญา
- 2) การมีส่วนร่วม
- 3) การฟังพาได้
- 4) สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ
- 5) กิจกรรม
- 6) การเข้าสังคม
- 7) ความมั่นใจในตัวเอง
- 8) ความทะเยอทะยาน
- 9) ความคิดริเริ่ม
- 10) การตัดสินใจ
- 11) การปรับตัว
- 12) ความเสมอต้นเสมอปลาย
- 13) ความรู้เกี่ยวกับงาน
- 14) ความร่วมมือ
- 15) ทักษะในการพูด
- 16) ความรับผิดชอบ

พื้นฐานของทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางกายภาพ สังคม บุคลิกภาพและคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลเป็นสำคัญ เช่น รูปร่าง สติปัญญา อูปรนัยใจคอ สุขุมเยือกเย็น เป็นต้น ผู้นำต้องมีลักษณะเฉพาะ ภาวะผู้นำย่อมจะเกิดขึ้นเฉพาะผู้ที่มีลักษณะเหมาะสมเท่านั้น

Redney W. Napien (1973) ลักษณะภาวะผู้นำ สารสังเขปออนไลน์ สืบค้น
 คืบ วันที่ 12 พฤศจิกายน 2550 จาก <http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page1.4.html> กล่าวว่า
 ภาวะผู้นำนั้นมีอยู่ 4 ลักษณะ คือ

1) Leadership as trait หมายถึง ภาวะผู้นำเป็นลักษณะทางพันธุกรรม เป็น
 สิ่งที่เกิดตัวมาแต่กำเนิด

2) Leadership as position หมายถึง ภาวะผู้นำที่เกิดได้จากตำแหน่งหน้าที่การ
 งาน การทำงานในตำแหน่งได้ย่อมมีลักษณะในภาวะผู้นำ อันเนื่องมาจากการดำรงตำแหน่งนั้น
 ตามมา

3) Leadership as situation หมายถึง ภาวะผู้นำที่ได้มา เนื่องจากสถานการณ์
 ทำให้เกิดขึ้น และบางสถานการณ์ก็ต้องการคนที่มีคุณสมบัติแบบหนึ่ง หากผู้ใดคุณสมบัติเช่นนั้นก็
 พร้อมที่จะกลายเป็นผู้นำได้

4) Leadership as function roles of members หมายถึง พฤติกรรมของ
 สมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการและมีวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการของผู้นำแบบ
 นั้นๆ เกิดขึ้นมา ดังนั้น การที่จะมีผู้นำได้ก็จะขึ้นอยู่กับว่า พฤติกรรมของกลุ่มเป็นไปแบบใด

กีท เดวิท (Keith Davis) (อ้างถึงใน อรรถพรณ กอรัม, 2546 : 19) ได้ระบุถึง
 คุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ที่มีส่วนสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ

1) ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความสามารถและทักษะทางการ
 คิดต่อสื่อสารที่ใช้ประโยชน์ในการจูงใจเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั่วไป
 ความเฉลียวฉลาดของผู้นำมีมากกว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย

2) ความสำเร็จด้านสังคม หมายถึง ความสามารถรักษาความสงบใจของ
 บุคคลไว้เมื่อแพ้หรือประสบความสำเร็จ ความเชื่อมั่นตนเองและความเคารพตนเอง และการให้
 ความสนใจในขอบเขตที่กว้าง

3) แรงจูงใจภายในที่ต้องการประสบความสำเร็จ หมายถึง การจูงใจจาก
 ภายในและการตอบสนองความต้องการระดับสูง

4) ทักษะคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นคำที่แสดงถึงการยอมรับว่าความร่วมมือ
 ของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับบุคคล
 สมยศ นาวิการ(2536 :403)ในการค้นหาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ
 นักวิจัยได้ใช้วิธีการ 2 อย่างคือ

1) เปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกับคุณลักษณะของบุคคลที่
 ไม่ได้เป็นผู้นำ

2) เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับคุณลักษณะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

การศึกษาถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำส่วนใหญ่ใช้วิธีการแรก และการศึกษาเหล่านี้ได้ประสบความสำเร็จให้เห็นถึงคุณลักษณะใดๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ตามได้อย่างชัดเจนและแน่นอน ส่วนการเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ประเภทที่สองของการศึกษาคคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีจำนวนไม่มากนัก โดยทั่วไปการศึกษาเหล่านี้ได้ประสบความสำเร็จให้เห็นถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ การศึกษาอย่างหนึ่งพบว่าคุณลักษณะ เช่น ความฉลาด ความคิดริเริ่ม และความมั่นใจตนเองเกี่ยวพันอยู่บ้างกับผลการปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับสูง แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาดังกล่าวนี้พบว่า คุณลักษณะที่มีความสำคัญมากที่สุด ที่เกี่ยวพันกับระดับการบริหารและผลการปฏิบัติงานคือ ความสามารถทางการบังคับบัญชาของผู้บริหาร ทักษะในการใช้วิธีการบังคับบัญชาที่เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้บริหารที่ใช้วิธีการที่เหมาะสมมากที่สุดกับความต้องการและเป้าหมายของกลุ่มงานของพวกเขา การศึกษาอื่นๆ ส่วนใหญ่ภายในขอบเขตดังกล่าวนี้พบว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะอย่าง แต่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้นำว่าเหมาะสมกับข้อกำหนดของสถานการณ์ที่เขากำลังเผชิญอยู่มากน้อยแค่ไหน

สามารถ ฉิมภักดี, 2549 : 18 การศึกษาภาวะผู้นำในระยะแรกๆ ได้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (Personal traits) ของผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ โดยเป็นการแยกแยะระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Effective leaders) ออกจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non leaders) (นิตย สัมมาพันธ์, 2546 : 33) ตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุกันมากกว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence) งานวิจัยในยุคแรกๆ ของแนวทางนี้จะศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น แนวทางนี้จึงรู้จักกันในอีกนามแนวหนึ่งว่า “บุรุษที่ยิ่งใหญ่” (The Great Man approach) (Draft, 1999 : 65 ; Luthans, 1977 : 439 อ้างถึงใน จักรกฤษณ์ บัวแสง, 2548 : 12)

ในระยะต่อมาได้มีการค้นพบว่า คุณลักษณะที่สร้างเสริมให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นนั้นมีใช้จะเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติทั้งหมด แต่บางลักษณะสามารถเสริมสร้างขึ้นในภายหลังได้จากการศึกษาอบรม การเลียนแบบและการฝึกฝนตนเอง การศึกษาจึงเป็นการเปรียบเทียบผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้ที่ไม่อาจเป็นผู้นำหรือผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ (กุลธน ธนาพงศ์ธร, 2543 : 292) ซึ่ง Draft (1999 : 66) ได้ระบุว่าคุณลักษณะร่วมที่เป็นหัวใจของผู้นำที่สำคัญที่สุดมี 3 ประการ

คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence) ความซื่อสัตย์ มั่นคง (Integrity) และพลังขับเคลื่อนตนเอง (Drive)

Mosley, Pietri และ Megginson, 1995 และ Lussier, 1996 (อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549 : 51 – 52) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้

1) ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory ability) คือความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการขั้นพื้นฐานทั้ง 3 อย่าง³ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำและการควบคุมผู้อื่นให้ทำงาน

2) ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายในอาชีพ (Need for occupational achievement) โดยมองหาความรับผิดชอบและปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จ

3) ความฉลาด (Intelligence) ซึ่งเป็นความสามารถที่จะใช้การตัดสินใจที่ดี มีเหตุผลและความสามารถในการคิด

4) การกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) ได้แก่ ความสามารถในการแก้ปัญหา และตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

5) ความแน่นอน (Self – assurance) หมายถึง ความสามารถที่จะจัดการหรือรับมือกับปัญหาได้ และประพฤติปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม โดยแสดงออกให้บุคคลอื่นเห็นถึงความเชื่อมั่นที่ตนเองมี

6) ความคิดริเริ่ม (Initiative) เกี่ยวกับความสามารถในการทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งพัฒนาและหาหนทางที่ยังไม่มีใครอื่นทำเรื่องนั้นๆ

ในปัจจุบันจะเป็นการศึกษาโดยพิจารณาถึงร่างกาย สติปัญญา ภูมิหลังทางสังคม บุคลิกภาพ ลักษณะเกี่ยวกับกิจการงาน และลักษณะทางสังคม ซึ่งในปัจจุบันทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีจุดอ่อน โดยให้ความสำคัญที่ตัวผู้นำสูงเกินไป มองข้ามความต้องการของผู้ตาม ไม่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของคุณลักษณะต่างๆของภาวะผู้นำกับประเภทภาวะผู้นำ คือ ไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่า คุณลักษณะใดเหมาะสมกับภาวะผู้นำประเภทใด (วรางคณา เทียมภักดี, 2547 : 11) และในช่วงทศวรรษที่ 1956-1959 นักวิจัย ได้พากันละทิ้งแนวทางการศึกษานี้ เพราะเมื่อได้มีการทบทวนแล้ว พบว่า ไม่มีลักษณะเด่นใดแม้แต่ข้อเดียวที่ไม่สามารถแยกแยะผู้นำออกจากตัวบุคคลธรรมดาได้ (นิตย์ สัมมาพันธ์, 2546 : 34) ดังนั้น จึงไม่สามารถระบุถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่จะใช้เป็นมาตรฐานของภาวะผู้นำได้

³ ลักษณะพื้นฐาน 3 อย่างประกอบด้วย (1) ทักษะทางสังคมและการมีปฏิสัมพันธ์ (2) ทักษะด้านเทคนิค (3) ทักษะทางการบริหารและความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ

1.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Theories of Leadership)

เนื่องจากทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำมีปัญหาหลายประการ ทำให้นักวิชาการในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 เริ่มเบนความสนใจมาศึกษาพฤติกรรมผู้นำ นั่นคือศึกษาว่าผู้นำ ทำหรือแสดงพฤติกรรมอะไรออกมาจริงๆ แทนที่จะพยายามค้นหาคุณลักษณะภายในของผู้นำดังที่ทฤษฎีคุณลักษณะเคยทำไว้ นักวิชาการในกลุ่มพฤติกรรมผู้นำพยายามศึกษาวิจัยและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำในหน่วยงานต่างๆ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเบื้องต้น 2 ประการ คือ (1) พยายามค้นหาว่าผู้นำมีพฤติกรรมกี่แบบ (Style) และ (2) พฤติกรรมแบบไหนมีประสิทธิผลดีที่สุดคือทำให้ได้บังคับบัญชาเกิดความพอใจและแสดงผลงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพที่สุด ทฤษฎีต่างๆ ในกลุ่มนี้ต่างมีจุดมุ่งหมายทั้งสองข้อดังกล่าวรวมอยู่ด้วย (อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยศวรรณและเสนีย์ จุ้ยโต (2545) หน้าที่ 12 “องค์การและการจัดการ”)

1) การศึกษาของโอไฮโอสเตท (Ohio State University Studies) ในราว ค.ศ.1945 กลุ่มนักวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทในมลรัฐโอไฮโอสหรัฐอเมริกาภายใต้การนำของ ฟลิซซ์แมน สตอกคิล และชาร์ทเทิล (Fleishman, Stogdill and Shartle) ได้เริ่มต้นทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ และได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้าน กิจการสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ (อ้างถึงใน จักรกฤษณ์ บัวแสง, 2548 : 14-15)

(1) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตาม โดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อยมาก

(2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของผู้ตาม เป็นต้น

2) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan studies) คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัย มิชิแกน ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered leaders) กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-centered leaders) ดังนี้ (อ้างถึงใน จักรกฤษณ์ บัวแสง, 2548:14-15)

(1) ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคน ทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

(2) ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง ดังนั้นจึงมีทัศนคติ พฤติกรรมและการปฏิบัติงาน ได้แก่ การมุ่งที่บุคคล การระดมพล การสร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน แรงคลใจ พอใจ ในความต้องการของบุคคล การทำงานอย่างมีความหมายสำหรับบุคคล มีการส่งเสริมและการสนับสนุนด้านอารมณ์ ส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคล

พฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน มีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ ของการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต แต่มีสิ่งที่เป็นข้อแตกต่างกันก็คือ

แนวคิดตามการศึกษาที่ มิชิแกน ระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One dimension) ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตตเป็นแนวคิดแบบสองมิติโดยถือว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ เกิดเป็นผู้นำ 4 แบบดังกล่าว

3) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) ทฤษฎีนี้เดิมเรียกว่า ตาข่ายการบริหาร (Managerial grid) เป็นทฤษฎีซึ่ง Blake และ Mouton (1964) แห่ง มหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้พัฒนาจากแนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต โดยนำ พฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านมาจัดตารางตาข่ายสองมิติ โคนแต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ เกิดเป็นตารางตาข่ายแทน พฤติกรรมของผู้นำขึ้น 81 ช่อง หรือ 81 แบบ แต่ที่เป็นจุดอ้างอิงที่สำคัญ 7 แบบ ดังนี้ (อ้างถึงใน จักรกฤษณ์ บัวแสง, 2548 : 17-19)

(1) ผู้นำแบบ 1, 1 เป็นผู้นำแบบย่ำแย่ (Impoverished) ไม่ให้ความสำคัญทั้งค่านิยมและคน ชอบแสดงตัวเป็นผู้นำแต่ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ

(2) ผู้นำแบบ 1, 9 เป็นผู้นำแบบเอาแต่น้ำใจคน (County club) แต่ไม่ให้ความสำคัญต่องาน (Low concern for task) จะเป็นผู้เอาใจใส่ดูแลลูกน้องให้เกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดี แต่ไม่เน้นความสำคัญของงานมากนัก

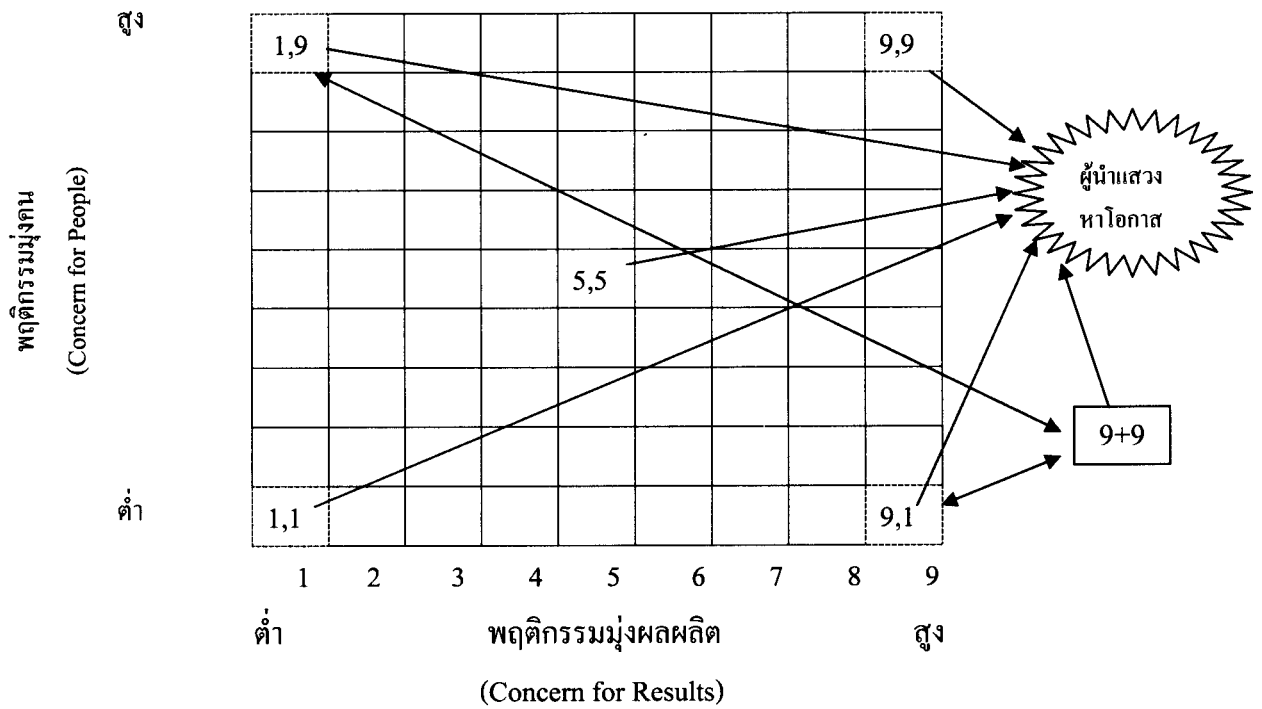
(3) ผู้นำแบบ 5, 5 เป็นผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง (Middle of the road) มีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายของงานในระดับปานกลางไม่สูงมากนัก เช่นเดียวกันด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ชอบการประนีประนอม ไม่ชอบความขัดแย้ง แก้ปัญหาแบบใช้ไม้นวม

(4) ผู้นำแบบ 9, 1 เป็นผู้นำแบบเอาแต่งาน (Authority compliance) เน้นหนักให้ความสำคัญของงาน แต่จะให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานน้อยมาก โดยมองคนเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานให้สำเร็จ ถือว่าการสื่อสารกับลูกน้องเป็นเรื่องที่ไม่จำเป็น ยกเว้นที่ต้อออกคำสั่งให้ปฏิบัติงานเท่านั้น

(5) ผู้นำแบบ 9, 9 เป็นผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team management) มุ่งเน้นความสำคัญทั้งค่านิยมและสังคม โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและการสร้างวิธีการทำงานแบบทีมขึ้น ในองค์กร พยายามให้ความสนใจดูแลทุกข์สุขตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรักความผูกพันต่องาน

(6) ผู้นำแบบ 9 + 9 เป็นผู้นำแบบใช้พระเดชพระคุณ (Paternalistic management) เป็นการผสมผสานของผู้นำแบบ 9,1 และผู้นำแบบ 1,9 เป็นผู้นำที่ใช้ตัวตนหรืออัตตาเป็นมาตรฐาน โดยยึดถือประสบการณ์ของตนเป็นสำคัญและมุ่งหวังให้ทุกคนเคารพ เชื่อถือ และรับฟัง

(7) ผู้นำนักแสวงหาโอกาส (Opportunistic management) เป็นผู้นำที่มุ่งประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมของกิจการ และสามารถปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพและพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลสูงเพื่อความสำเร็จส่วนตัว



ภาพที่ 2.2 แสดงตาข่ายภาวะผู้นำ

หมายเหตุ : สามารถ ฉิมพลี , 2549: 21

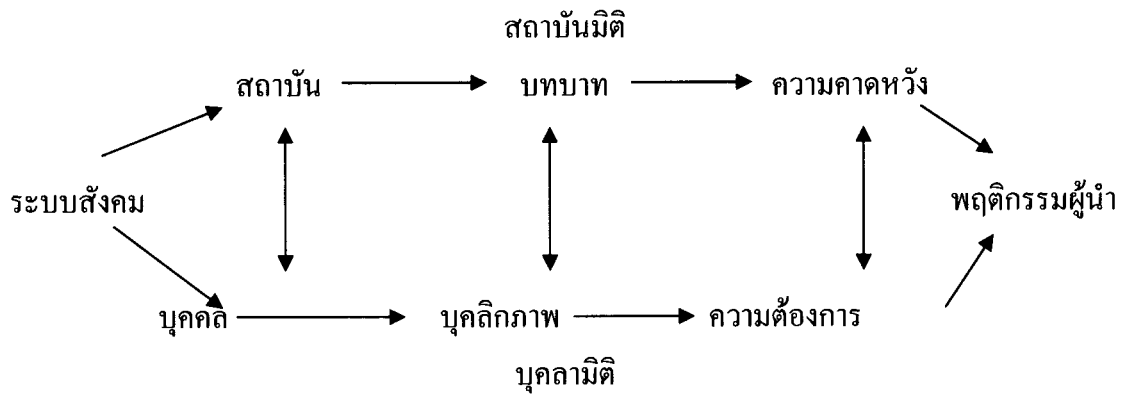
4) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์ (Dyadic Theories of Leadership)

แนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะมองถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในลักษณะที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นกลุ่ม โดยเฉลี่ยใช้ภาวะผู้นำต่อผู้ตามแต่ละคนเท่านั้น แต่ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์เชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแต่ละคนเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนที่ไม่เท่ากัน โดยมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์แบบสองต่อสองระหว่างตัวผู้นำกับผู้ตามแต่ละคนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ผู้ตามแต่ละคนเป็นที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้นำมักจะได้รับการปฏิบัติที่ดีจากผู้นำ ผู้ตามเหล่านี้จึงมีลักษณะเป็น “คนวงใน” (In-Group) ส่วนผู้ตามอีกส่วนหนึ่งซึ่งแต่ละคนมีความสัมพันธ์กับผู้นำแบบปกติธรรมดาตามเงื่อนไขของการทำงานและไม่ได้รับความสนิทสนมเป็นพิเศษแต่อย่างใด ผู้ตามกลุ่มหลังนี้เรียกว่า “คนวงนอก” (Out-Group)

ในสภาพของการทำงานภายในองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำให้คนกลายเป็น “คนวงใน” หรือ “คนวงนอก” ได้ โดยขึ้นอยู่กับเงื่อนไขว่าตนสามารถทำงานเข้ากับผู้นำได้ดี มีคุณสมบัติส่วนบุคคลเข้ากับผู้บังคับบัญชาได้ดี รวมทั้งมีความสนใจในงาน หากผู้ใต้บังคับบัญชามีความสนใจและเต็มใจในการเสนอตัวเพื่อช่วยเหลืองานของกลุ่มก็จะสามารถ

กลายเป็น “คนวงใน” ผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นคนวงในมักจะได้รับความไว้วางใจ ความเอื้ออาทร ห่วงใย ความมีอิทธิพล ตลอดจนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและแหล่งทรัพยากรมากกว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็น “คนวงนอก” ในขณะที่เดียวกันผู้บังคับบัญชาจะใช้ความเด็ดขาด (Coercive) ในความผิดพลาดกับผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็น “คนวงนอก” ส่วน “คนวงใน” จะใช้ความอ่อนปรน (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2547 อ้างถึงใน จักรกฤษณ์ บัวแสง, 2548 : 20)

5) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสถาบันมิติ – บุคลามิติ เกตเซลส์และกูบา (Getzels and Guba) (อ้างถึงใน อรพรรณ กอร่ม, 2546 : 22-23) มองกระบวนการบริหารเป็นระบบหนึ่งซึ่งมีองค์ประกอบสองด้านหรือสองมิติ คือ ด้านสถาบัน (Homothetic Dimension) และด้านบุคคล (Idiographic Dimension) ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 การบริหารเป็นระบบสังคม

หมายเหตุ : อรพรรณ กอร่ม, 2546 : 22

มิติด้านสถาบัน ประกอบด้วย สถาบัน บทบาท และความคาดหวัง มิติด้านบุคคลประกอบด้วย บุคคล บุคลิกภาพ และความต้องการ มิติทั้งสองนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังลูกศรชี้ ผลสุดท้ายคือมีพฤติกรรมที่สังเกตได้ เมื่อมีการกำหนดตัวบุคคลให้เป็นผู้นำของสถาบัน ผู้นำจะสวมบทบาทของสถาบัน กำหนดความคาดหวังและมาตรฐานการปฏิบัติต่างๆ ในสถาบัน ดังนั้นเมื่อพิจารณาระบบบริหารในแง่ของระบบสังคม เกตเซลส์และกูบาจำแนกผู้นำออกเป็น 3 แบบ ตามพฤติกรรมที่ปรากฏดังนี้

(1) ผู้นำแบบยึดสถาบัน (Homothetic Leader) ใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน มุ่งหวังให้งานสำเร็จเป็นสำคัญควบคุมให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สังคมกำหนด ไม่สนใจว่าผู้ใดเดือดร้อนหรือไม่พอใจ ผู้ได้บังคับบัญชามักไม่ชอบใจ เกลียดชัง หวาดระแวง ไม่ไว้วางใจผู้บังคับบัญชา

(2) ผู้นำแบบอีดิโกราฟิค (Idiographic Leader) เน้นความสำคัญของบุคคลในสถาบันเป็นสำคัญ พยายามเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงาน โดยมุ่งหวังว่าเมื่อบุคลากรมีขวัญและกำลังใจดีแล้วผลสำเร็จของงานก็ตามมา ผู้นำแบบนี้เป็นที่รักใคร่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

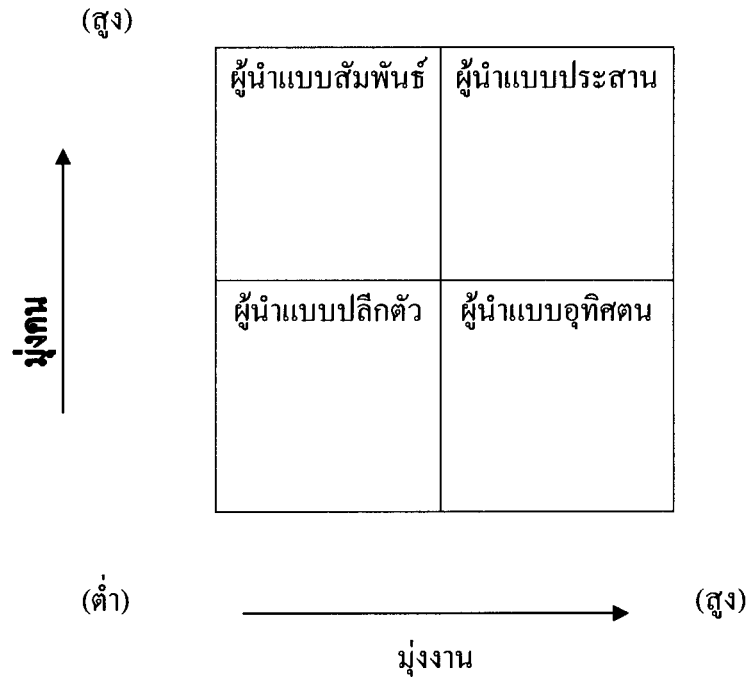
(3) ผู้นำแบบผสมผสาน (Transactional Leader) เป็นผู้นำที่เน้นความสำคัญทั้งสองด้านคือ มองเห็นความสำคัญทั้งสถาบันและบุคคล ถือได้ว่าเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ตัวอย่าง เช่น โรงเรียนเป็นสถาบัน บทบาทของโรงเรียน คือ อบรมสั่งสอนเด็ก ความคาดหวังของสถาบัน คือ พัฒนาเด็กให้เป็นเด็กดี ครูเป็นบุคคลในโรงเรียนย่อมมีบุคลิกลักษณะเฉพาะของครูแต่ละคน แต่ครูแต่ละคนย่อมมีความต้องการความสุขและความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ หรือความต้องการอื่นๆ ต่างกันออกไป ในการบริหาร โรงเรียน ครูใหญ่ต้องคำนึงถึงบทบาทและความมุ่งหวังของโรงเรียน และคำนึงถึงบุคลิกภาพและความต้องการของครูแต่ละคนด้วย ให้ครูได้ปฏิบัติการสอนอย่างมีความสุขและโรงเรียนสามารถพัฒนาเด็กให้ออกไปเป็นคนดีได้ ครูใหญ่จึงจะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์

6) ทฤษฎีสามมิติ (The Three Dimensional Theory) ทฤษฎีความเป็นผู้นำของ William J. Reddin (อ้างถึงในอรพรรณ กอร่ม, 2546 : 30-31) จะพิจารณาองค์ประกอบ 2 อย่าง คือ

(1) งาน

(2) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

ตามภาพประกอบ 2.4 การมุ่งงานหมายถึงการให้ความสำคัญกับโครงสร้างความสัมพันธ์ของงาน ส่วนการมุ่งความสัมพันธ์จะให้ความสำคัญกับการสร้างและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ องค์ประกอบทั้งสองเหล่านี้จะก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ 4 แบบ คือ



ภาพที่ 2.4 แบบของความเป็นผู้นำของ Reddin

หมายเหตุ: อรรถพรณ กอรัม, 2546 : 30

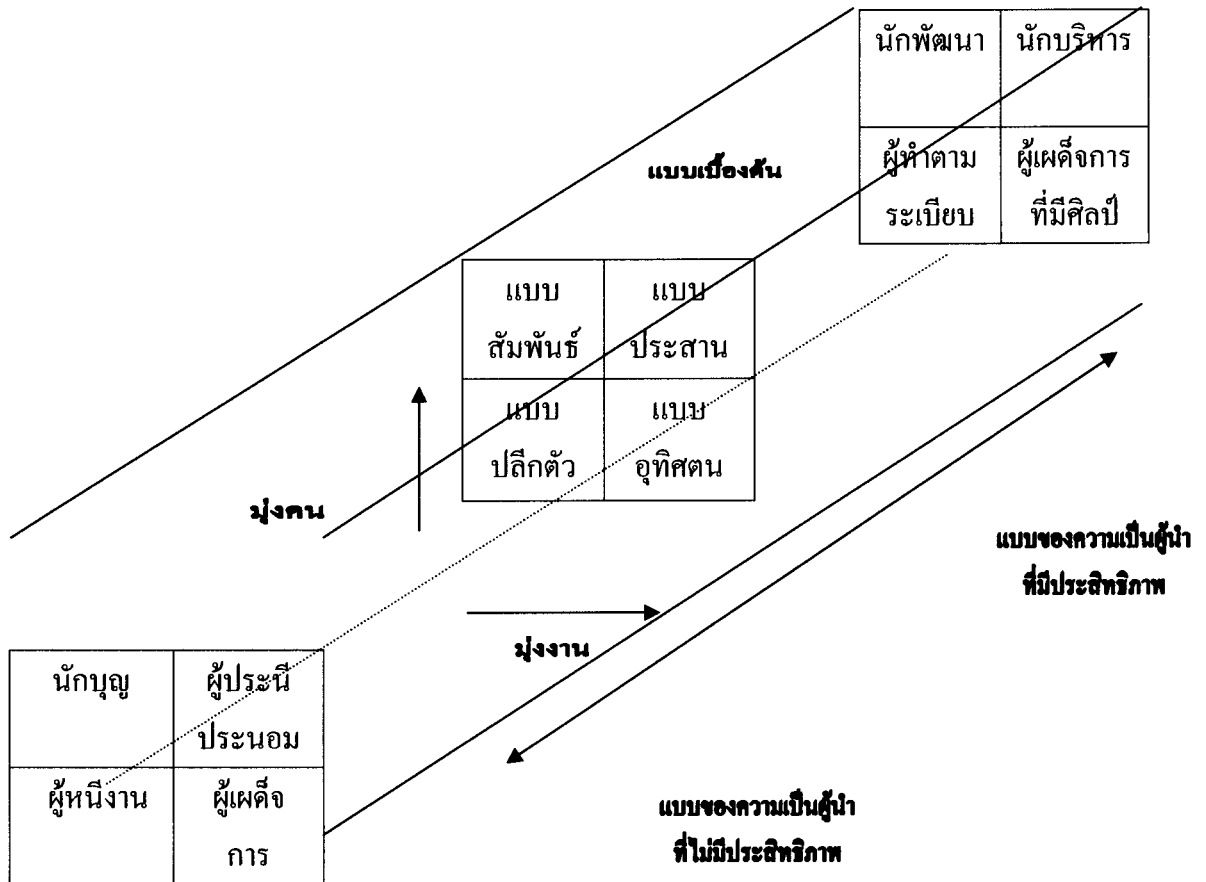
1) ผู้นำแบบปลีกตัว (Separated Leader) ผู้นำแบบปลีกตัวจะให้ความสำคัญกับงานและความสัมพันธ์น้อยมาก พวกเขากระทำสิ่งต่างๆ ตามหนังสือทุกอย่าง ยึดถือนโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ และไม่มีการพัฒนาความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

2) ผู้นำแบบสัมพันธ์ (Related Leader) ผู้นำแบบสัมพันธ์จะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์มากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย พวกเขายอมรับบุคคลอื่น โดยความเต็มใจ

3) ผู้นำแบบประสาน (Integrated Leader) ผู้นำแบบประสานจะให้ความสำคัญกับงานและความสัมพันธ์มาก พวกเขาขึ้นอยู่กับทีมงานเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรและผู้ได้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่นอย่างใกล้ชิดไม่ได้หมายความว่าพวกเขาละเลยมาตรฐานผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม แบบของความเป็นผู้นำดังกล่าวนี้จะไม่มีความเหมาะสมกับงานประจำวันและมีรายละเอียดมาก หรือในสถานการณ์ที่การมีส่วนร่วมมีข้อจำกัดต่อกระบวนการตัดสินใจ

4) ผู้นำแบบอุทิศตน (Dedicated Leader) ผู้นำแบบอุทิศตนมองว่าความสำเร็จของงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากกว่าการตอบสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา การจงใจจะใช้อำนาจการลงโทษ และการให้ผลตอบแทนเป็นส่วนใหญ่

Reddin ได้ตั้งข้อสังเกตว่าไม่มีความเป็นผู้นำแบบใดเลยที่จะมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ แบบหนึ่งอาจจะมีประสิทธิภาพในสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น แต่อาจจะไม่มีประสิทธิภาพในอีกสถานการณ์หนึ่ง ดังนั้นเมื่อเรามีการใช้แบบหนึ่งแบบใดอย่างไม่เหมาะสมแล้ว ผลที่เกิดขึ้น คือ ความเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ชื่อเรียกความเป็นผู้นำแบบต่างๆ ที่มีการใช้อย่างเหมาะสมและไม่เหมาะสมมองเห็นได้จากภาพประกอบ 2.5



ภาพที่ 2.5 แบบของความเป็นผู้นำที่ถูกใช้อย่างเหมาะสมและไม่เหมาะสม
ที่มา อรรถพรณ กอรัมย์, 2546 : 31

ในการใช้วิธีการศึกษาแบบสามมิติของ Reddin แบบของความเป็นผู้นำพื้นฐานจะอยู่ตรงกลางรูป แบบของความเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพจะอยู่ทางซ้ายของศูนย์กลาง และแบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะอยู่ทางขวาของศูนย์กลาง เช่น ความเป็นผู้นำแบบมุ่ง

งานที่ถูกใช้อย่างเหมาะสมเรียกว่า ผู้นำเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) และเมื่อความเป็นผู้นำแบบเผด็จการถูกใช้อย่างไม่เหมาะสมจะเรียกว่า ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) (สมยศ นาวิการ, 2540 : 152-154)

1.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theories Leadership) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ทางสังคม โดยมีผลกระทบมาจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ซึ่งรวมเรียกว่า สถานการณ์ (Situation) ที่ประกอบด้วย ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ และธรรมชาติขององค์การ ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์เป็นกลุ่มทฤษฎีที่นำเอาปัจจัยทางด้านลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ ปัจจัยด้านผู้ตาม และด้านสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2546 อ้างถึงใน วราจคณา เทียมภักดี, 2547 : 17) ดังนั้น แนวคิดสำคัญของทฤษฎีนี้จึงขึ้นอยู่กับว่า ผู้นำจะทำให้แบบภาวะผู้นำของตนเข้ากับสถานการณ์ได้หรือไม่ เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการเลือก ทักษะและพฤติกรรมที่เหมาะสม การแสดงออก การตัดสินใจ และความยืดหยุ่นในการทำสิ่งต่างๆ (John Van Maurik อ้างถึงใน วราจคณา เทียมภักดี, 2547 : 17) นักทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์จึงเน้นด้านความยืดหยุ่นและปฏิเสธแบบผู้นำที่สามารถนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์ การวิจัยจึงดำเนินการภายใต้แนวทางที่กำหนดว่าแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมหลายแบบนั้นจะถูกนำไปใช้ได้อย่างลึกซึ้งเมื่อไร และที่ไหน (สงวน ช้างฉัตร, 2541 : 185)

หากเปรียบเทียบทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ กับทฤษฎีลักษณะผู้นำและทฤษฎีของพฤติกรรมศาสตร์แล้ว จะเห็นว่ามิใช่แตกต่างกันมากมาย ข้อแตกต่างเหล่านี้ได้แก่ ทฤษฎีลักษณะผู้นำและพฤติกรรมศาสตร์ มองว่า มีรูปแบบของผู้นำที่ดีที่สุด “One best Leadership” แต่ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ เชื่อว่าในสถานการณ์ที่แตกต่างกันจะต้องการผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์จะอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่า การทำงานจะประสบความสำเร็จหากผู้นำควรที่จะปฏิบัติอย่างไรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละสถานการณ์ คำว่า Situational Leadership จะหมายถึงการที่ผู้นำจะปรับตนเองให้เข้ากับความสามารถและข้อผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น คำว่า Situational จึงเน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก (ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546 : 65)

1) ทฤษฎีหนทาง-เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory) (อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณและเสนีย์ จุ้ยโต (2545) หน้าที่ 12 “องค์การและการจัดการ” : 172-176) จุดเริ่มต้นของทฤษฎีนี้มาจากการศึกษาของมาร์ตินอีแวนส์ (Martin Evans) ในปี 1970 อีแวนส์เห็นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องคอยช่วยเหลือผู้ตามให้สามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายและคอยให้รางวัลตอบแทนเป็นกำลังใจ การกระทำของผู้นำเช่นนี้จะทำให้ผู้ตามเกิดความพอใจและเกิดความ

พยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ หน้าที่ของผู้หน้าที่ให้การช่วยเหลือและให้รางวัลปลอบใจดังกล่าว เรียกว่า “การชี้แนะ”(path clarification) ต่อมา โรเบิร์ต เฮาส์ และเทอร์เรนซ์ มิทเชล (Robert House & Terence Mitchell) ได้นำความคิดของอีแวนส์มาพัฒนาจนสร้างเป็นทฤษฎีหนทางและเป้าหมายขึ้น กล่าวคือ เขาทั้งสองสามารถพัฒนาจนสร้างเป็นตัวแบบที่แสดงความสอดคล้องต้องกันระหว่าง พฤติกรรมผู้นำและแรงจูงใจของผู้ตามที่จะทำงานให้สำเร็จ

ความคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้ โดยสรุปมีว่าพฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ผู้ตาม เกิดแรงจูงใจและความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จก็คือการชี้แนะให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่า เขา จะทำงานนั้นอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จและได้รางวัลตามที่ต้องการ

ผู้นำมีวิธีการชี้แนะและสร้างแรงจูงใจ ดังนี้

1) สร้างความมั่นใจและคอยช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำอาจทำได้ หลายวิธีเช่น การสอนงาน การค่อยๆเพิ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตลอดจนค่อยๆ เพิ่ม ระดับความยากของงานจนผู้ได้บังคับบัญชามีความมั่นใจและรู้เทคนิควิธีการทำงานที่ถูกต้อง

2) ช่วยขจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เช่น คอยดูแลเรื่องงบประมาณให้ เพียงพอหรืออาจช่วยติดต่oprะสานงานกับหน่วยงานอื่น

3) ให้รางวัลหรือให้ความมั่นใจว่าเขาจะได้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสม เมื่อเขาทำงานสำเร็จ

ทฤษฎีของเฮาส์แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

1) พฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีนี้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leader) หมายถึงผู้นำที่คอยกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตาม รวมถึงคอยควบคุมให้ผู้ตามปฏิบัติตามระเบียบวิธีการที่ตั้งไว้ ผู้นำจะแจ้งให้ผู้ตามทราบว่าเขาหวังผลและต้องการอะไร และคาดหวัง ให้ผู้ตามปฏิบัติตามนั้น

1.2 ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader) หมายถึงผู้นำที่คอยเอาใจใส่ ดูแลทุกข์สุขของผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะคอยส่งเสริมความคิดริเริ่มและพยายามสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้แก่ผู้ตาม ผู้นำจะพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดี ความอบอุ่นและเป็นกันเองกับผู้ตาม

1.3 ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leader) หมายถึงผู้นำที่เปิด โอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะประกอบการตัดสินใจ ผู้นำ มักจะรับฟังและปรึกษาหารือกับผู้ตามเสมอ

1.4 ผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leader) หมายถึงผู้นำ ที่ตั้งเป้าและมาตรฐานการทำงานไว้สูง พยายามปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ อย่างไรก็ตาม

ผู้นำแบบนี้ก็มีได้เน้นในเรื่องงานเพียงอย่างเดียวเพราะผู้นำพยายามกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้ถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้ด้วย

2) ปัจจัยสถานการณ์ ทฤษฎีนี้ได้เสนอปัจจัยสถานการณ์ไว้ 2 ประเภท

2.1 คุณลักษณะของผู้ตาม แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

2.1.1 การรับรู้ในความสามารถของตน (Subordinates perception of their own ability) ผู้ตามที่มีการรับรู้ในความสามารถของตนเองมักจะสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายและมีผลงานที่ดีกว่าผู้ตามที่ขาดการรับรู้ ผลก็คือผู้นำไม่ต้องคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือมากนัก

2.1.2 ผู้มีส่วนกำหนดความเป็นไป (Focus of control) ผู้ตามคนใดที่เชื่อมั่นว่าตัวเองมีส่วนหรือมีความสามารถกำหนดบางสิ่งขึ้นได้ เช่น เชื่อมั่นว่าถ้าตนเองตั้งใจและพยายามแล้ว ก็มีโอกาที่จะได้ 2 ชั้น ผู้ตามคนนั้นมักจะมีแรงจูงใจและผลงานมากกว่าผู้ตามที่เกียจคร้านและเห็นว่าสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นอยู่นอกเหนือความสามารถของตนโดยสิ้นเชิง ดังนั้น ผู้นำที่มีผู้ตามที่เชื่อมั่นว่าตัวเองมีส่วนกำหนดความเป็นไปมักจะเบาใจและไม่ต้องคอยควบคุมหรือเร่งรัดการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด

2.1.3 ความต้องการของตน (Needs) ข้อนี้หมายความว่า ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกัน บางคนต้องการงานติดต่อดำเนินงาน บางคนต้องการงานนั่งโต๊ะ ผลก็คือผู้นำต้องคอยตรวจสอบความต้องการของแต่ละคนและสนองตอบให้ถูกต้องตามควร ผู้ตามจึงจะมีกำลังใจทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2.2 สภาพแวดล้อมที่ผู้ตามเผชิญ แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

2.2.1 ด้วงงาน ข้อนี้หมายถึงว่างานที่ทำนั้นถูกกำหนดให้ทำเป็นขั้นตอนและมีวิธีการควบคุมตรวจสอบมากน้อยแค่ไหน กล่าวอีกนัยหนึ่งคืองานมีโครงสร้างแน่นอนชัดเจนมากน้อยแค่ไหนนั่นเอง ข้อนี้คล้ายๆกับ โครงสร้างของงานในทฤษฎีของพิคเตอร์

2.2.2 การเน้นกฎระเบียบภายในหน่วยงาน (The formal authority system of the organization) ข้อนี้หมายความว่าถ้าหน่วยงานเน้นการติดต่อสัมพันธ์ที่เป็นทางการหรือเน้นการทำงานซึ่งดำเนินไปตามกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดก็แสดงว่าหน่วยงานมีความเป็นทางการสูง เช่น หน่วยงานราชการมักเน้นการทำงานตามกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดมากกว่าหน่วยงานเอกชน

2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม ถ้าหน่วยงานขาดความสามัคคีมีความแตกแยกมาก ผู้ปฏิบัติงานมักจะขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ผลก็คือหน่วยงานอาจต้องการผู้นำแบบสนับสนุน

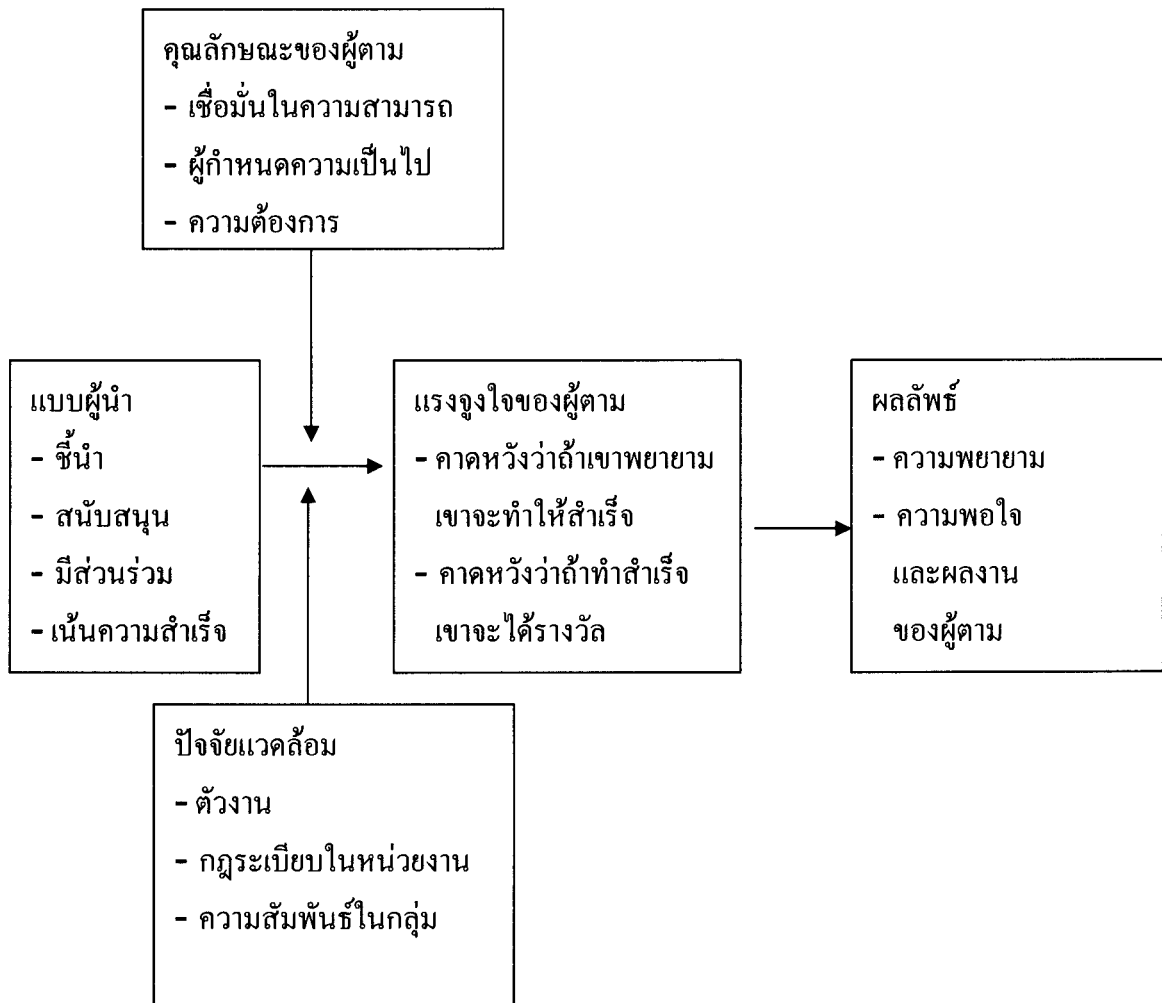
3) แรงจูงใจของผู้ตาม เนื่องจากเนื้อหาของทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงได้นำปัจจัยด้าน แรงจูงใจของผู้ตามมาพิจารณาด้วย โดยเฮาส์และมิทเชลได้นำแรงจูงใจ 2 ประเภทจากทฤษฎีความ คาดหวัง (Expectancy Theory) ของวิกเตอร์ ฟรูม (Victor Vroom) มาใส่ไว้ในตัวแบบของเขาด้วย แรงจูงใจ ทั้ง 2 ประเภท คือ ความคาดหวังของผู้ตาม 2 ลักษณะ คือ

3.1 คาดหวังถ้าเขาพยายาม เขามีโอกาสทำได้สำเร็จ ความคาดหวังนี้ เรียกว่า Expectancy

3.2 คาดหวังว่าถ้าเขาทำสำเร็จ เขามีโอกาสได้รางวัลที่มีคุณค่า ความ คาดหวังนี้เรียกว่า Valence

กล่าวโดยสรุปพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมจะช่วยให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ หรือความคาดหวังทั้ง 2 ประการหลังจากที่ผู้ตามเกิดแรงจูงใจหรือความคาดหวังทั้ง 2 ประการนี้ แล้ว จะส่งผลให้ผู้ตามลงมือทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

4) ตัวแบบของเฮาส์และแบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์ ต่างๆ เกิดจากการรวมปัจจัยต่างๆ ในข้อ 1-3 เข้าด้วยกัน คูภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 แสดงตัวแบบทฤษฎีหนทาง-เป้าหมายของเฮาส์และมิสเชล

หมายเหตุ : ดัดแปลงจาก James L. Gibson, John M. Lippitt, and James H. Dyer, *Organizations*, p.394 (อ้างถึงในหน่วยที่ 12 องค์การและการจัดการ, 2545 : 175)

จากภาพที่ 2.6 จะเห็นว่า จากการที่ผู้นำรู้จักปรับใช้แบบพฤติกรรมให้เหมาะสมกับคุณลักษณะของผู้ตามและปัจจัยแวดล้อมจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจหรือความคาดหวังทั้ง 2 ประการ ซึ่งในที่สุดจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดความพอใจและลงมือปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

นอกจากเสนอตัวแบบดังกล่าวแล้ว เฮาส์และมิสเชล ยังได้เสนอแบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ อีกด้วยดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ

สถานการณ์	แบบผู้นำที่เหมาะสม
งานซับซ้อน ผู้ปฏิบัติงานขาดประสบการณ์ ขาดกฎระเบียบชี้้นำการทำงาน	แบบชี้นำ
งานซ้ำซากจำเจและงานที่มีความกดดันสูง ผู้ปฏิบัติงานขาดความมั่นใจ	แบบสนับสนุน
โครงสร้างงานไม่ชัดเจนแน่นอน ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถและมีประสบการณ์ ผู้ปฏิบัติงานต้องการมีส่วนร่วม	แบบให้มีส่วนร่วม
โครงสร้างงานไม่ชัดเจนแน่นอน หน่วยงานไม่เน้นกฎระเบียบ ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นและมุ่งผลสำเร็จของงาน	แบบมุ่งความสำเร็จ

ที่มา : Gary A Yukl. Leadership in Organizations (อ้างถึงในหน่วยที่ 12 องค์การและการจัดการ, 2545 : 176)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 105-107) กล่าวว่าลักษณะสำคัญของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย คือ ผู้บริหารควรเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำซึ่งนำไปสู่การกำหนดลักษณะของพนักงานและความต้องการในงาน ซึ่งทฤษฎีนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1) ความเหมาะสมระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ (Matching the leadership style to the situation) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเน้นว่าผู้นำควรเลือกระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันใน 4 รูปแบบ เพื่อให้บรรลุผลในสถานการณ์ที่กำหนด โดยมีกลุ่มของปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ 2 กลุ่ม คือ (1) ประเภทของลูกน้องหรือพนักงาน (Type of subordinates) (2) ชนิดของงานที่ทำ (Type of work they perform)⁴

⁴ (1) ประเภทของลูกน้อง จะพิจารณาจาก (1.1) ลูกน้องได้รับการควบคุมมากน้อยเพียงใด [จุดของการควบคุมด้วยตำแหน่งฐานะ หรือ สถานภาพ (Locus of control)] (1.2) ความสามารถในการรับรู้จากการสั่งงาน (Perceived ability) (1.3) ประสบการณ์ (Experience) (2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นสถานการณ์ซึ่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับความควบคุมของสมาชิกกลุ่ม แต่มีอิทธิพลก่อให้เกิดความพอใจและทำให้งานสำเร็จ มี 3 ประการ คือ (2.1) โครงสร้างของสมาชิกกลุ่ม (The group members' tasks) (2.2) ระบบอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ (The authority system within the organization) (2.3) กลุ่มงาน (The work group)

ในการใช้ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) ผู้นำจะได้รับการคาดหวังว่าจะมีความยืดหยุ่น โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทั้งนี้ผู้นำจะต้อง (1) มีการประเมินตัวแปรที่เกี่ยวข้อง (Relevant variables) ด้านสถานการณ์สภาพแวดล้อม (2) ผู้นำต้องเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับปัจจัยสถานการณ์ได้ดีที่สุด

2) วิธีการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (How the leader influences performance) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายได้ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ซึ่งสัมพันธ์กับการจูงใจและความพอใจ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนี้

2.1 ให้ความสำคัญหรือกระตุ้นความต้องการของสมาชิกของกลุ่มภายใต้การควบคุมของผู้นำ

2.2 เพิ่มการทำให้สมาชิกทีมบรรลุเป้าหมายงาน ผู้นำอาจทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น รวมทั้งการให้ความสำคัญกับพนักงาน

2.3 กำหนดเส้นทางให้ง่ายขึ้นด้วยการสอนงานและจัดทิศทาง เช่น ผู้บริหารอาจช่วยสมาชิกทีมเลือก โครงการที่มีความสำคัญระดับสูง

2.4 ช่วยสมาชิกของกลุ่มหรือทีมให้เกิดความคาดหวังอย่างชัดเจนในวิธีการใช้ความพยายามซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และให้คำแนะนำว่าผลการปฏิบัติงานอย่างไรที่จะนำไปสู่การได้รับรางวัล

2.5 ลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความสับสนในการนำไปสู่เป้าหมาย ตัวอย่าง ผู้นำอาจจ้างพนักงานชั่วคราวเพื่อช่วยสมาชิกของกลุ่มให้สามารถทำงานด้านเอกสาร และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

2.6 เพิ่มโอกาสสำหรับความพอใจส่วนบุคคล โดยให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.7 มีความรอบคอบด้วยการให้คำแนะนำแก่พนักงานเพื่อให้เขาพร้อมที่จะทำงานได้ดี

2.8 เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงและเป็นที่ยอมรับ ผู้นำต้องจัดโครงสร้างและต้องจัดหารางวัลให้เพียงพอต่อผลการปฏิบัติงาน และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนี้ ผู้นำต้องทำด้วยความตั้งใจที่จะนำสมาชิกของกลุ่มไปสู่เป้าหมายให้ชัดเจน

การพยากรณ์จากทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Predictions from path – goal theory) (อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548 : 234-235) สามารถพยากรณ์โดยแบ่งตามรูปแบบความเป็นผู้นำทั้ง 4 แบบ ได้ดังนี้

1) ความเป็นผู้นำแบบบงการ (Directive leadership) จะพยากรณ์ถึงผลกระทบเชิงบวกที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่องานมีลักษณะคลุมเครือ ซึ่งจะมีผลกระทบที่ตรงกันข้ามกับงานที่มีความชัดเจน นอกจากนี้ทฤษฎีได้พยากรณ์ว่า เมื่องานมีลักษณะคลุมเครือ (Ambiguous) จะต้องมีความเป็นเผด็จการสูง (Highly authoritarian) และมีความสนใจอย่างใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Close – minded subordinates) ดังนั้นจึงต้องการความเป็นผู้นำแบบบงการ

2) ความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive leadership) จะพยากรณ์ถึงการเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานที่มีลักษณะทำซ้ำหรืองานที่ไม่พึงพอใจหรืองานที่มีความตึงเครียด พฤติกรรมที่ให้การสนับสนุนของผู้นำจะช่วยชดเชยสภาพที่ไม่เป็นที่น่าพึงพอใจเหล่านี้ได้ ตัวอย่าง แรงงานจำนวนมากจะมองว่า งานประกอบชิ้นส่วนแบบดั้งเดิม (Traditional assembly – line) เป็นงานที่ต้องมีการกระทำซ้ำสูง ในบางครั้งอาจเป็นที่ไม่พึงพอใจและขาดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่ให้การสนับสนุนจะสามารถช่วยทำให้งานเหล่านี้เป็นที่พึงพอใจมากขึ้นได้

3) ความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement – oriented leadership) จะพยากรณ์เพื่อกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดมาตรฐานการทำงานในระดับที่สูงขึ้น และเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องทำงานที่มีลักษณะคลุมเครือหรืองานที่ไม่ใช้ลักษณะกระทำซ้ำๆ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จควรที่จะเพิ่มความคาดหวังในการใช้ความพยายาม ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ต้องการ

4) ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) จะพยากรณ์เพื่อส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจที่มีต่องานที่ไม่ใช้ลักษณะกระทำซ้ำซึ่งยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในงานนั้น ตัวอย่าง โครงการวิจัยที่มีการท้าทาย การมีส่วนร่วมจะทำให้พนักงานรู้สึกดีในการจัดการกับความท้าทายของโครงการนั้นด้วยตัวของเขาเอง ส่วนงานที่มีลักษณะกระทำซ้ำผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชอบการยอมรับฟังความคิดเห็นและไม่ชอบการใช้อำนาจเผด็จการจะมีความพึงพอใจกับผู้นำแบบมีส่วนร่วม

2) ทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler Contingency Theory) สฤเทพ วงศ์ศรีวัฒน์ (อ้างถึงใน สามารต ฉิมภักดี, 2549 : 22-25) ในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ Fiedler (Fiedler, 1967) ถือเป็นนักวิชาการคนแรกที่ได้รับการยอมรับกว้างขวาง ทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler ประกอบด้วยหลักการสำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่

(1) แบบภาวะผู้นำ Fiedler เชื่อว่า ผู้นำจะมีบทบาทภาวะผู้นำเป็นแบบใดแบบหนึ่ง ได้แก่ แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented Leadership) หรือแบบภาวะผู้นำที่มุ่ง

ความสัมพันธ์ (Relationship-oriented Leadership) ซึ่งสามารถวัดจากบุคลิกภาพและแรงจูงใจของผู้อื่นนั้น โดย Fiedler ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพฉบับย่อขึ้น เรียกว่า “แบบวัดเพื่อนร่วมงานที่พึงประสงค์น้อยที่สุด” (Least Preferred Co-Worker scale) คะแนนแอลพีซีที่ได้จะเป็นเครื่องบ่งชี้แบบภาวะผู้นำ

คะแนนแอลพีซีที่ได้จะเป็นเครื่องบ่งชี้แบบภาวะผู้นำ กล่าวคือ ถ้าผู้ตอบได้คะแนนแอลพีซีต่ำ แสดงว่า ผู้นั้นเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task-motivated) แต่ถ้าได้คะแนนแอลพีซีสูง ก็แสดงว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-motivated)

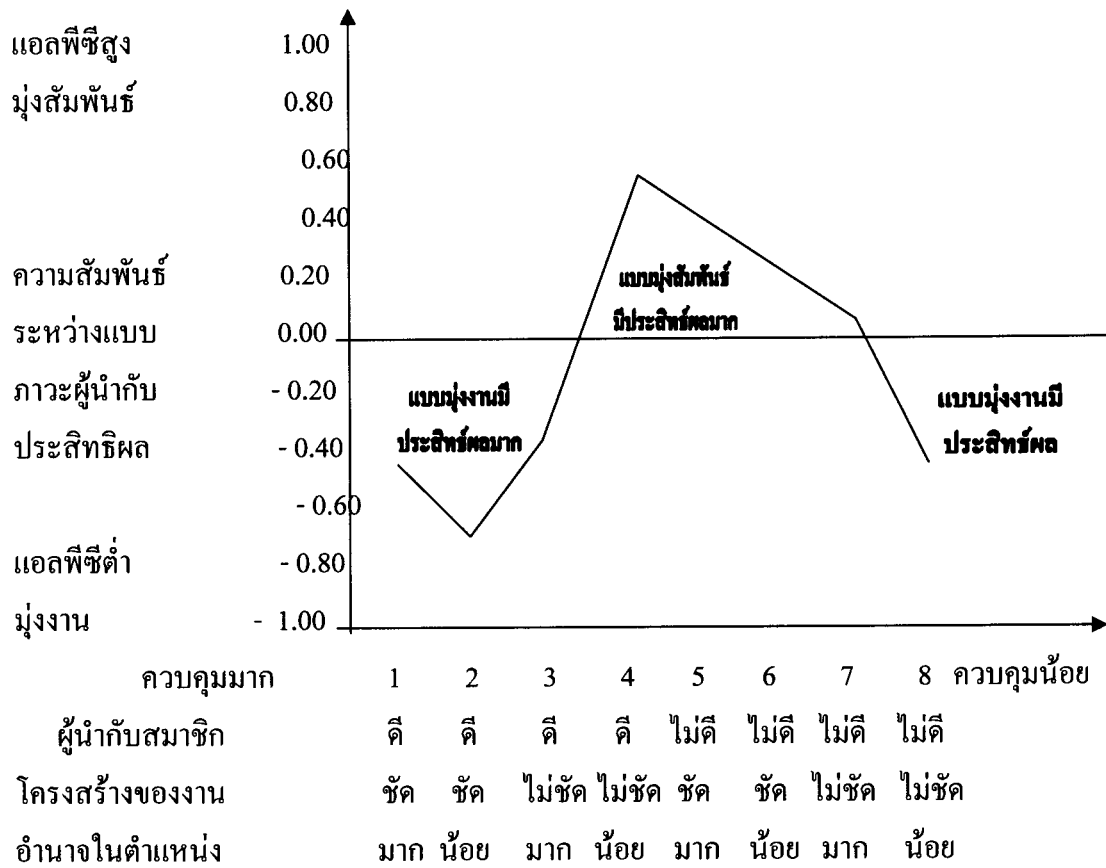
(2) การควบคุมสถานการณ์ Fiedler ได้กำหนดให้สถานการณ์ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (ดี หรือ ไม่ดี) โครงสร้างของงาน (สูง หรือ ต่ำ) และอำนาจในตำแหน่ง (เข้มแข็ง หรือ อ่อนแอ)

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations) ได้แก่ ระดับของการให้ความนับถือ ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ ซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับในตัวผู้นำ

2.2 โครงสร้างของงาน (Task structure) กล่าวคือ งานที่มีโครงสร้างชัดเจน ต้องระบุภารกิจชัดเจน มีวิธีทำงานเพียงวิธีเดียว มีวิธีแก้ปัญหาที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน โดยแต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่แน่นอนว่าจะต้องทำอะไร ทำด้วยวิธีใด เป็นต้น ตรงกันข้ามกรณีที่โครงสร้างของงานไม่ชัดเจน ได้แก่ งานมีเป้าหมายคลุมเครือ มีวิธีทำงานได้หลายวิธี ขาดวิธีแก้ปัญหาที่แน่นอน ขาดข้อมูลป้อนกลับ ความไม่ชัดเจนเหล่านี้จึงยากต่อการปฏิบัติงานของทั้งผู้นำและผู้ตาม ดังนั้นถ้าโครงสร้างงานชัดเจน ผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางการทำงานของกลุ่มได้ง่ายขึ้น

2.3 อำนาจในตำแหน่ง (Position power) หมายถึง อำนาจที่มาทับตำแหน่งที่ผู้ดำรงอยู่อย่างเป็นทางการ ซึ่งสามารถดูได้จากการที่ผู้นั้นมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการให้คุณให้โทษด้วยตนเอง หรือต้องเสนอการให้คุณให้โทษแก่ลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตน หรือสามารถเสนอแนะการโยกย้าย แต่งตั้งการดำรงตำแหน่งของลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตนได้มากเพียงไร สิ่งเหล่านี้บ่งชี้ถึงอำนาจในตำแหน่ง

3) ความสอดคล้องแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ Fiedler ได้รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาไม่น้อยกว่า 800 กลุ่ม ในช่วงเวลา 10 ปี โดยแต่ละกลุ่มจะหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพของกลุ่ม จากนั้นนำมาเขียนกราฟโดยใช้มัธยฐาน (Median) ของค่าสหสัมพันธ์ในแต่ละสถานการณ์ ดังแผนภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 แสดงการสรุปตัวแบบการวิจัยตามสถานการณ์ของ Fiedler

หมายเหตุ: สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (อ้างถึงในสามารถ ฉิมพลี , 2549 : 24)

จากแผนภาพดังกล่าว Fiedler ได้สรุปสาระสำคัญไว้คือ ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงาน (แอลพีซีต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (แอลพีซีสูง) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน และในสถานการณ์ที่ควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงาน (แอลพีซีต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

Fiedler ได้นำองค์ประกอบในการควบคุมสถานการณ์ทั้ง 3 ด้าน แต่ละด้านแบ่งเป็น ดี กับไม่ดี รวมทั้ง 6 ด้าน ดังนี้

- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบ่งเป็นดี กับไม่ดี
- โครงสร้างของงาน แบ่งเป็น ชัดเจน กับไม่ชัดเจน
- อำนาจในตำแหน่ง แบ่งเป็น มาก กับน้อย

จากตัวแปรทั้งหมดนี้ เมื่อนำมาคละสลับกันจะได้สถานการณ์เฉพาะขึ้นมา 8 สถานการณ์ซึ่งผู้นำสามารถควบคุมได้ตั้งแต่ระดับ ง่าย ปานกลาง และยาก

3) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard (Hersey and Blanchard's situational theory) (อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 107-109) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่พัฒนาโดย Paul Hersey และ Kenneth H. Blanchard โดยทฤษฎีนี้จะมุ่งที่ลักษณะของผู้ตาม (Followers) ว่าเป็นปัจจัยสำคัญของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่ตัดสินใจพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยกล่าวว่าผู้ได้บังคับบัญชา (ผู้ตาม) จะมีระดับความพร้อม (Readiness) ที่แตกต่างกัน พนักงานจะมีความพร้อมใน 2 ลักษณะ คือ

(1) มีความสามารถ (Ability) ที่ได้รับการฝึกอบรม และมีทักษะ

(2) มีความเต็มใจในการทำงาน (Willingness) ได้แก่ มีความมั่นใจและเต็มใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership style) และความพร้อม (Readiness) ของผู้ตามจะสรุปในภาพประกอบ 2.8 ส่วนบนของรูปชี้ให้เห็นรูปแบบของภาวะผู้นำซึ่งขึ้นอยู่กับการผสมผสานของพฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงาน เส้นกราฟรูประฆังเรียกว่า เส้นกราฟการวางเงื่อนไข (Prescriptive curve) เป็นการแสดงให้เห็นรูปแบบที่ผู้นำใช้ซึ่งมีอยู่ 4 แบบ คือ

1) การบอกกล่าว Telling (S1) เป็นรูปแบบผู้นำที่มีความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานสูง จึงต้องใช้ภาวะผู้นำที่บังคับอย่างมาก (Very directive style) จะรวมถึงการแสดงออกอย่างชัดเจนถึงการกำหนดทิศทางเกี่ยวกับวิธีการที่พนักงานควรจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2) การขายความคิด Selling (S2) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งมั่นความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานสูง มีการกำหนดทิศทางการทำงานสนับสนุนความต้องการของพนักงาน แต่จะมีการชักจูงพนักงานด้วยการขายความคิดให้พนักงานปฏิบัติตาม รวมถึงการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ก่อนการตัดสินใจ

3) การมีส่วนร่วม Participating (S3) เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ ดังนั้นภาวะผู้นำที่ใช้ คือ มุ่งสนับสนุนการเติบโตและการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ด้วยการพัฒนาทักษะการแนะแนวและการปฏิบัติงาน เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกับพนักงาน มีการใช้ข้อมูล และมีการใช้การสื่อสารเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน

4) การมอบหมายงาน Delegating (S4) เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ ดังนั้นภาวะผู้นำที่ใช้ คือ ช่วยกำหนดทิศทางและสนับสนุนการ

ทำงานเพียงเล็กน้อย แต่จะมอบความรับผิดชอบงานให้พนักงานไปทำ ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ พนักงานจะรับผิดชอบงานและความสำเร็จขององค์กร

<p>แบ่งปันความคิด และให้ความสะดวกในการตัดสินใจ (Share ideas and Facilitate in decision making)</p>	<p>S3</p> <p>มุ่ง ความ สัมพันธ์สูง มุ่งงานต่ำ</p>	<p>S2</p> <p>มุ่ง ความ สัมพันธ์สูง มุ่งงานสูง</p>	<p>อธิบายการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้ทำความเข้าใจ (Explain decisions and provide opportunity for clarification)</p>
<p>มุ่งความ สัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำ</p> <p>S4</p>	<p>มอบความรับผิดชอบให้ตัดสินใจและปฏิบัติงาน (Turn Over responsibility for decisions and implementation)</p>	<p>ให้คำชี้แนะโดยเฉพาะและควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด (Provide specific instructions and closely supervise performance)</p>	<p>มุ่งความ สัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานสูง</p> <p>S1</p>

ภาพที่ 2.8 แสดงทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Situational leadership model)

หมายเหตุ : DuBrin (1998 : 144) รังสรรค์ ประเสริฐศรี,2544 :108

4) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Vroom-Yetton-Jago (The model of Vroom, Yetton and Jago) (อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 109-113) เป็นแบบจำลองการตัดสินใจซึ่งพยายามกำหนดวิธีที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่กำหนด โมเดลนี้พัฒนาโดย Victor H. Vroom และ Philip W. Yetton ภายหลังมีการปรับปรุงโดย Vroom และ Arthur G. Jago ซึ่งมัก

เรียกกันว่า โมเดล Vroom-Yetton-Jago (Vroom-Yetton-Jago model) ผู้นำจะวิเคราะห์ปัจจัยสถานการณ์เพื่อตัดสินใจว่ารูปแบบของการตัดสินใจแบบใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งมีปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ดังนี้

(1) คุณภาพของการตัดสินใจ (Decision quality) เป็นลักษณะการตัดสินใจที่มีวัตถุประสงค์ที่ทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่ม เพราะการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงจะขึ้นอยู่กับทางเลือกทางเลือกในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องมีข้อมูลและมีความตั้งใจของสมาชิกของกลุ่มที่จะร่วมมือกับผู้นำในการตัดสินใจที่ดีด้วย

(2) การยอมรับการตัดสินใจ (Decision acceptance) เป็นความผูกพันของสมาชิกของกลุ่มเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และจะเกี่ยวข้องกับความน่าจะเป็นที่พนักงานจะยอมรับการตัดสินใจ และยอมรับการปฏิบัติการ พนักงาน โดยทั่วไปจะยอมรับการตัดสินใจถ้าเขาอยู่ในสภาพเตรียมพร้อมกับการระบวนการตัดสินใจ

(3) การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนาพนักงาน (Concern for employee development) เป็นความสนใจของผู้บริหารที่จะช่วยปรับปรุงเทคนิคและทักษะการตัดสินใจของพนักงาน และการให้คำแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ ถือเป็นโอกาสพนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญในกระบวนการตัดสินใจ

(4) การมุ่งความสำคัญที่เวลา (Concern for time) เป็นการมุ่งที่เวลาของสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการตัดสินใจของผู้นำอย่างมาก เพราะการตัดสินใจของผู้นำจะอยู่ในความสนใจของสมาชิกของกลุ่ม ตัวอย่าง ผู้จัดการฝ่ายขายอาจอยู่ระหว่างการตัดสินใจซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์แบบ Laptop ให้กับหน่วยงานขายทั้งหมด พนักงานขายจะกระตือรือร้นที่จะรู้เกี่ยวกับผลของการตัดสินใจ เพราะว่าพนักงานขายเหล่านี้ คิดว่าการใช้คอมพิวเตอร์แบบ Laptop จะทำให้ยอดขายและค่าคอมมิชชั่นเพิ่มขึ้น

1.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Theories leadership)

House (House's charismatic leadership theory) (อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544:51-52) ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ซึ่งพอสรุปสาระสำคัญ โดยพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อไปนี้

- 1) ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจ (Trust) ในการกระทำที่ถูกต้องของผู้นำ
- 2) ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ (Beliefs) ในผู้นำ
- 3) ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ (Acceptance) การกระทำของผู้นำ

4) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มีกรพูดให้ร้ายต่อผู้นำเพราะมีความชอบในตัวผู้นำ (Affection)

5) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในโอวาทเชื่อฟัง (Obedience)

6) ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเอาอย่างผู้นำ (Emulation)

7) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอารมณ์อยากทำงานร่วมกับกลุ่ม (Emotional involvement)

8) ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายในระดับสูง (Heightened goals)

9) ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนเพื่อความสำเร็จในงานหรือกลุ่ม หรือรับรู้ที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุภารกิจ (Perceived ability to contribute the mission)

Jane A. Halpert ได้วิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นทั้ง 9 ประการ ความสามารถพิเศษ (Charismatic)⁵ ของผู้นำจะสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นซึ่งทำให้บุคคลยอมรับเนื่องจากบุคคลนั้นมีความสามารถด้านทักษะเฉพาะอย่าง มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ซึ่งส่งผล 3 ประการ คือ (1) ทำให้สมาชิกกลุ่มเชื่อถือ (Belief) (2) ทำให้สมาชิกกลุ่มมีความรักใคร่ในผู้นำ (Affection) (3) ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดการเอาอย่างผู้นำ (Emulation)

2) อำนาจจากการมีอิทธิพล (การอ้างอิง) (Referent power) เป็นอำนาจที่เกิดจากลักษณะของผู้นำซึ่งสามารถส่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเคารพ ความพึงพอใจ และความปรารถนาที่จะเอาอย่างผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งสร้างให้เกิดผล 3 ประการ คือ (1) ความไว้วางใจ (Trust) (2) การยอมรับ (Acceptance) (3) ความเชื่อฟัง (Obedience)

3) การมีส่วนร่วมในงาน (Job involvement) เป็นระดับซึ่งบุคคลรับรู้เกี่ยวกับงาน โดยมีส่วนร่วมในงานด้วยความกระตือรือร้น ให้ความสำคัญในการทำงาน ตลอดจนความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ซึ่งมีผล 3 ประการ คือ (1) สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Emotional involvement) (2) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นไปตามเป้าหมายในระดับสูง (Heightened goals) (3) เกิดการรับรู้ที่จะช่วยเหลือ เพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ (Perceived ability to contribute the mission)

⁵ ความสามารถพิเศษ (Charisma) เป็นปัจจัยของผู้นำในการชักจูงใจผู้อื่น หรือก่อให้เกิดความเชื่อถือ ความเคารพ ความนิยม ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้สึก มีการมอบอำนาจหน้าที่ และการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

Conger Kanungo (Conger and Kanungo's charismatic theory) conger and Kanungo (1987) (อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544:53) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ โดยได้ตั้งข้อสมมุติฐานว่า ความสามารถพิเศษก็คือ ปรัชญาการณด้านคุณสมบัติของผู้นำ โดยระบุสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

- 1) มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง และมีความสามารถพิเศษในการใช้วิสัยทัศน์ เพื่อรักษาความนิยมจากผู้ใต้บังคับบัญชาเอาไว้
- 2) มีความกล้าเสี่ยง ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษต้องมีความเสียสละส่วนตัว กล้าเผชิญความเสี่ยงด้านการเงิน ความสำเร็จในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 3) ใช้กลยุทธ์ที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผน ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ อาจต้องทำงานยืดหยุ่นได้และมีการกระทำบางอย่างแบบที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผนเพื่อให้ได้รับผลทางวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 4) คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้อง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง ตลอดจนผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะใช้กลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงการเสี่ยงภัย รู้จักใช้กลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมกับโอกาส
- 5) บอกความจริงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ ผู้นำต้องแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงวิกฤตการณ์ที่จะเกิดขึ้นและสิ่งที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงที่จะตามมาถึงผู้ใต้บังคับบัญชาตน
- 6) ทำการติดต่อสื่อสารด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่างๆ ที่นำมาพิจารณาโดยใช้ความสามารถพิเศษที่มีอยู่แก้ไขสถานการณ์ให้ผ่านพ้นไปด้วยดี
- 7) รู้จักใช้อำนาจส่วนตัว ผู้นำต้องรู้จักใช้ความสามารถพิเศษของตนให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้อำนาจอย่างเหมาะสมในการทำให้งานประสบความสำเร็จ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด ซึ่งการใช้อำนาจนั้นต้องให้สอดคล้องกับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

จากทฤษฎีของ House แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะมีการใช้วิธีการต่างๆ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกของกลุ่ม การกระตุ้นจูงใจให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นเรื่องยากและซับซ้อน เพราะจะต้องมีการทำทนายให้เกิดความคิดริเริ่ม ต้องสร้างความรับผิดชอบส่วนบุคคลให้เกิดขึ้น กระตุ้นให้เกิดความพยายามและอดุสาหะ ต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดความต้องการทำงานที่มีการแข่งขัน มีการติดตามงาน การสร้างความก้าวหน้า การกระตุ้นจูง

ใจให้เกิดความร่วมมือในงาน สร้างการทำงานเป็นทีม สร้างความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่าง
ผู้ได้บังคับบัญชา และสร้างความภาคภูมิใจเกิดขึ้นในองค์กร

1.2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theories

Leadership)

งานวิจัยของ Tichy และ Devanna (Lussier 1996 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์
พรหมศรี, 2549 : 75-76) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะนำพองค์กรผ่านการกระทำที่สำคัญ 3
ประการ ดังต่อไปนี้

1) ระลึกได้ถึงความต้องการในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและความมี
ชีวิตชีวา (recognizing the need for revitalization) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงระลึกได้ถึงความ
ต้องการ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในสภาพแวดล้อม และเพื่อรักษาระดับความ ได้เปรียบทางการ
แข่งขัน

2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (creating a new vision) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
นึกภาพ (visualize) การเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้และกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กรทำให้
กลายเป็นจริง

3) ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (institutionalizing change) ผู้นำแห่งการ
เปลี่ยนแปลงให้คำแนะนำคนในองค์กร เพื่อที่เขาจะทำให้วิสัยทัศน์ของผู้นำกลายเป็นจริง

John R.Schermerhorn, Jr. (อ้างถึงใน นิตย สัมมาพันธ์, 2546 : 54-55) ได้
รวบรวมและสรุปคุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ได้ 6 ประการ ได้แก่

1) วิสัยทัศน์ (Vision) มีความคิดและความสามารถในการหยั่งรู้ทิศทาง
รวมทั้งสามารถสื่อความหมายสู่ผู้อื่นได้อย่างดี นอกจากนั้นยังสามารถสร้างความตั้งใจในการ
ทำงาน “ฝันร่วมกันให้เป็นจริง”

2) คาริสม่า (Charisma) หรือ “เก่ง ดี มีเสน่ห์” จนเร้าใจบุคคลอื่นๆ ให้มีความ
กระตือรือร้น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และวางใจด้วยการใช้ “อำนาจความนิยม”(Reference Power) คือ
อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับความนิยมน้อยกว่าของคนอื่นๆ อยากรับพรคพวกหรือผู้
ตามและอำนาจที่เกิดจากเสน่ห์ที่จับถูกจุดอารมณ์คนจำนวนมาก

3) การแสดงนัยของความเป็นเลิศ (Symbolism) มีการจัดรายการ “แมวมอง”
ค้นหาบุคคลดีเด่น แล้วให้รางวัลพิเศษ จัดให้มีพิธีการเฉลิมฉลองความเป็นเลิศและการบรรลุผลอัน
สูงส่ง ทั้งยังมีแผนการล่วงหน้าและอย่างเฉียบพลัน

4) การเอื้ออำนาจ (Empowerment) มีการช่วยให้ผู้ตามมีพัฒนาการและมีการสนับสนุนการจัดปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมกันรับผิดชอบและมอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง

5) การกระตุ้นภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น (Intellectual Stimulation) มีความพยายามและสามารถสร้างความรู้สึกผูกพันกับงานให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ตาม ด้วยการทำให้ลูกน้องตระหนักในปัญหาต่างๆ และปลุกกระดมจินตนาการเพื่อให้ได้มาซึ่งการแก้ไขและป้องกันปัญหาแนวทางใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพสูง

6) ความสัตย์ซื่อเชื่อถือมั่น (Integrity) มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นรักษาความดี มีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอไม่เสื่อมคลายอันเกิดจากจิตใจที่ค้ำจุน และสามารถรักษาคำมั่นสัญญา พันธะผูกพันด้วยการติดตามผลแบบไม่ลดละ

นิตย สัมมาพันธ์, 2546 : 52-53 ได้อธิบายทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 2 อย่าง คือ

1) ผู้นำการปฏิบัติ (Transactional Leaders) มีบทบาทในการจูงใจลูกน้องให้ปฏิบัติงานที่ระดับหนึ่ง ตามความคาดหวังของหน่วยเหนือ ผู้นำประเภทนี้แสดงบทบาทดังกล่าวด้วยการช่วยเหลือลูกน้อง

- ตระหนักในงานที่ตนเองรับผิดชอบ
- สามารถระบุเป้าหมายที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ
- มีความเข้าใจว่าความจำเป็นส่วนตัวและบำเหน็จรางวัลที่พวกเขาเรียกร้อง

ต้องการนั้น เชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างไร

2) ผู้นำการปฏิรูป (Transformational Leaders) มีลักษณะเด่น กล่าวคือ สามารถจูงใจให้บุคคลต่างๆ ออกแรงพยายามเหนือความคาดหมายปกติ ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ลูกน้องจนถึงขั้นทำให้บรรดาลูกน้องมีพฤติกรรมเหนือธรรมดา ดังนี้

- เฟื่องสมานไปที่ภารกิจ (Mission) ที่กว้างไกล และยกเอาไว้เหนือ

ผลประโยชน์ส่วนตัวของพวกเขา

- ยกย่องแรงจูงใจส่วนตัวสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องของทรัพย์สินภายใน (เช่นความสำเร็จและอุดมคติ) แทนที่จะได้ใครเป็น หมกมุ่นอยู่กับเป้าหมายระดับต่ำ ซึ่งเป็นเรื่องของทรัพย์สินภายนอก (เช่น ความต้องการทางวัตถุ ทางเพศและความมั่นคงปลอดภัย)

- มีความมั่นใจในขีดความสามารถของตนเองว่าเป็นไปได้ที่จะบรรลุภารกิจเหนือธรรมดาที่ผู้นำได้วาดภาพไว้ให้ ในทำนอง “ฝันให้ไกล ไปให้ถึง”

เยวมาลย์ หอธรรมรัตน์ (2547 อ้างถึงใน สามารต ฉิมภักดี, 2549 : 30) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันที่แตกต่างจากยุคก่อน คือ

- 1) ความซื่อสัตย์ เป็นคุณลักษณะอันดับแรกที่เด่นที่สุด ความจริงใจตรงไปตรงมาเพื่อสร้างความไว้วางใจ
- 2) ความฉับไว การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนกับบรรยากาศการทำงานที่สร้างขึ้นมา ต้องเป็นผู้ที่ยึดหยุ่นพร้อมรับฟังพนักงาน
- 3) การเตรียมพร้อม แม้ว่าการเป็นผู้นำยุคใหม่ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างบรรยากาศการทำงานขึ้นมาใหม่ แต่ยังไม่เพียงพอเพราะความสำเร็จขั้นต่อไป คือการเตรียมการให้ทุกคนพร้อมอยู่ตลอดเวลา
- 4) ความตั้งใจเรียนรู้ใหม่ สิ่งที่เราภูมิใจที่สุดอีกต่อไป เรายังต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ยังต้องการความรู้ข้อมูลใหม่ๆ เพื่อไปถึงจุดสุดยอดแห่งการเป็นผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลง โดยยอมละทิ้งเครื่องมือวิธีเก่าๆ ในอดีตออกไป
- 5) นิสัยชอบผจญภัย การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถที่จะอยู่รอดในโลกของความเร่งรีบฉับไวและสนุกไปกับมัน ต้องตัดสินใจรวดเร็ว ฉับไว จากข้อมูลที่มีอยู่ โดยพนักงานต้องมีส่วนร่วมในเหตุการณ์นั้นๆ ด้วย
- 6) วิสัยทัศน์ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ทั่วไปในประวัติศาสตร์ต้องมองเห็นเหตุการณ์ในอนาคต และยังสามารถแบ่งปันให้กับเพื่อนร่วมงานได้

ประสาน วงศ์ใหญ่ (2549 : 56-57) ได้กล่าวถึงความเปลี่ยนแปลง คือ สภาวะอันเป็น Dynamic ของโลกมีอัตราการแข่งขันอย่างเข้มข้นต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และระบบโทรคมนาคม (Telecom) วิถีชีวิตจึงต้องวิ่งอยู่บนถนนเพียงเส้นทางเดียว คือ ถนนแห่งความเปลี่ยนแปลง ความเปลี่ยนแปลงอาจเป็นวิกฤต แต่ผู้ที่สามารถปรับวิกฤตให้เป็นโอกาสได้นั้น คือ ผู้นำ เพราะผู้นำในวันพรุ่งนี้ คือ คนที่สามารถฉกฉวยโอกาสที่มาพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงได้ ทุกครั้งที่มีความเปลี่ยนแปลงจะต้องมีปรากฏการณ์อย่างหนึ่งเกิดขึ้น คือ กลุ่มที่เห็นด้วยและกลุ่มที่ไม่เห็นด้วย (Pro&Con) ผู้บริหารความเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพนั้น คือ ผู้ที่สามารถทำการเปลี่ยนแปลงโดย มิให้บุคคลในองค์กรรู้สึกว่าได้มีการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้อง ใจร้อน สมองเย็น

2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง

2.1.1 ความหมายของความคาดหวัง

พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ.2530 (2530:112) ได้ให้ความหมายของคำว่า “คาดหวัง” หมายถึง นึกหวังไว้ เป็นคำ กริยา

Bovee and others. (1993 อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 165) ได้ให้ความหมายของความคาดหวังไว้ว่า การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากภายในให้แสดงพฤติกรรมโดยเป็นอิทธิพลภายในบุคคลซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บุคคลใช้ความพยายามในการทำงาน โดยเป็นสิ่งที่เร้าใจให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุมรักษาพฤติกรรมและการกระทำของตนเองได้

Clay (1988 อ้างถึงในวันทนา จันทมณี, 2548 : 31) ได้กล่าวถึงความคาดหวังต่อการกระทำหรือสถานการณ์ว่าเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอนาคตที่ดีหรือเป็นความมุ่งหวังที่ดีงาม เป็นระดับหรือค่าความน่าจะเป็นของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีหวังไว้

สมยศ นาวิการ (2545 อ้างถึงในวันทนา จันทมณี, 2548 : 31) กล่าวว่า ความคาดหวังคือความน่าจะเป็น ที่ถูกรับรู้ของการตอบสนองความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะของบุคคล ที่อยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ในอดีต ประสบการณ์ในอดีตมีผลกระทบต่อพฤติกรรมเป็นอย่างมาก

ทศพร ประเสริฐ (2525) ความคาดหวัง (Expectancies) สารสังเขปออนไลน์ สืบค้นคืนวันที่ 26 มกราคม 2551 จาก <http://www.rds.phd.lru.ac.th> กล่าวว่าในสังคมของเรามากได้ยินคำว่า “บุคคลจะถูกจูงใจไปสู่ความสำเร็จได้นั้นเป็นผลมาจากค่าที่เขาคาดหวังจากการแสดงพฤติกรรมนั้นๆ” ก่อนที่บุคคลจะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด จะมีความคาดหวังว่าจะได้รับความสำเร็จเป็นผลตอบแทนการกระทำ เช่น คาดหวังว่าเมื่อเรียนหนังสือครบหลักสูตรแล้วจะได้รับปริญญา เป็นต้น ความคาดหวังนี้เกิดก่อนการกระทำจึงเป็นเหตุ ของการกระทำพฤติกรรมมนุษย์จากความคาดหวังที่จะได้รับผลสำเร็จจากการกระทำนั้นๆ

ความคาดหวัง (Expectancies) หมายถึง การคาดหวังหรือการคาดคะเนถึงโอกาสที่บุคคลนั้นจะได้รับผลตอบแทน ตามที่เขาหวังไว้ ถ้าได้มีการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ค่าการคาดหวังหรือการคาดคะเนจะอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้าค่าของการคาดหวังมีค่าเท่ากับ 0 (ศูนย์) หมายความว่า บุคคลไม่มีความเชื่อเลยว่าถ้าตนปฏิบัติตามที่เลือกไว้แล้วตนจะได้รับผลตอบแทนตามที่คาดหวังไว้ ส่วนถ้าค่าของการคาดหวังมีค่าเท่ากับ 1 หมายความว่า บุคคลความเชื่ออย่างแน่นนอนว่าถ้าตนได้ปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้แล้ว ตนจะได้รับ

ผลตอบแทนตามที่ตนต้องการหรือปรารถนามากที่สุด (อ้างอิงในจุมพล หนีพานิจ (2546) หน้าที่ 10 “องค์การและการจัดการ” : 7)

จันทร์กานต์ ล้อประเสริฐพร (2544) ความต้องการความคาดหวังและอัตมโนทัศน์ของนิสิตมหาวิทยาลัย มหาสารคาม สารระสังเขปออนไลน์ สืบค้นคืนวันที่ 8 มกราคม 2551 จาก http://www.thaiedresearch.org/result/detail_add.php?id=1685 ความคาดหวัง หมายถึง ความประสงค์อย่างแรงกล้าที่จะกระทำการบางอย่าง อาจเป็นสิ่งที่จริงหรือสิ่งที่สมมุติขึ้นก็ได้ และเกิดขึ้นได้ หรือปรากฏให้เห็นได้ โดยชี้แจงเหตุและผลให้เข้าใจและมีกำหนดระยะเวลา แบ่งได้ 3 ประเภท คือ

1) ความคาดหวังในครอบครัว หมายถึง มีความประสงค์อย่างแรงกล้าที่จะต้องการให้บุคคลในครอบครัวมีความรัก ความเข้าใจเพื่อแผ่ต่อกัน

2) ความคาดหวังในอาชีพการงาน หมายถึง มีความประสงค์อย่างแรงกล้าที่จะต้องการให้ตนเองมีอาชีพการงานที่เหมาะสมปรารถนาของตน

3) ความคาดหวังในทางการศึกษา หมายถึง มีความประสงค์อย่างแรงกล้าที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มขึ้น หรือศึกษาในระดับที่อัฒมโนทัศน์⁶ (Self- Concept) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ และค่านิยมที่บุคคลมีต่อตนเองในด้านต่างๆ อันเกิดจากสัมพันธ์กับสังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการรับรู้เกี่ยวกับตนเองในด้านต่างๆ ทั้งในด้านสติปัญญา ความคิด ความสามารถ ลักษณะทางด้านร่างกาย ซึ่งจำแนกได้ 3 ด้าน ได้แก่

3.1 อัฒมโนทัศน์ด้านการเรียน หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ และค่านิยมที่บุคคลมีต่อตนเอง เกี่ยวกับสติปัญญา แรงจูงใจ การแข่งขันเกี่ยวกับความสามารถ

3.2 อัฒมโนทัศน์ด้านอารมณ์ หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติและค่านิยมที่บุคคลมีต่อตนเอง เกี่ยวกับความกดดันทางอารมณ์ ความสุข ความขุ่นเคือง ความเครียด ความเบื่อหน่าย

3.3 อัฒมโนทัศน์ด้านความสัมพันธ์ หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ และค่านิยมที่บุคคลมีต่อตนเอง เกี่ยวกับความสามารถร่วมงานกับคนอื่น การเข้าสังคม

สรุปได้ว่า ความคาดหวัง เป็นความมุ่งหวังหรือความต้องการของบุคคลที่ตั้งไว้ เป็นความคาดหวังที่น่าจะเป็นไปได้เกี่ยวกับพฤติกรรม สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม ที่ปรารถนา

⁶ อัฒมโนทัศน์เกิดจากความคาดหวัง ถ้าบุคคลมีอัฒมโนทัศน์ในทางบวกก็จะเกิดความคาดหวังว่า ตนมีความสามารถที่จะกระทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง หากมีอัฒมโนทัศน์ในทางลบจะไม่เกิดความภาคภูมิใจในตัวเอง ส่วนในด้านความคาดหวังนั้น บุคคลที่หวังผลตอบแทนมากในชีวิต แทนที่คาดหวัง เลขรู้สึกผิดหวังและเป็นสาเหตุหนึ่งให้เกิดความเครียด

จะทำให้เกิดขึ้น โดยใช้ความรู้สึกรู้สึกคิด วิचारณญาณ ที่อยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ในอดีตซึ่งประสบการณ์ในอดีตมีผลต่อการตัดสินใจเป็นอย่างมาก

2.1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง

ทฤษฎีความคาดหวัง (อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 166 - 167)

กล่าวไว้ถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1) ผลลัพธ์ (Outcome) หรือคุณค่าความพอใจในผลลัพธ์หรือรางวัล

(Valence of outcome) หมายถึงคุณค่าความพอใจในผลลัพธ์หรือรางวัลของบุคคล ซึ่งเป็นการจูงใจจากความพอใจ หรือไม่พอใจ (ไม่พอใจในผลลัพธ์) สำหรับการทำงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ผลลัพธ์หรือรางวัล (Outcome) หมายถึง สิ่งที่เป็นผลมาจากผลการปฏิบัติงาน เช่นรางวัล โดยแต่ละผลลัพธ์ก็ย่อมมีคุณค่า (Valence) ในตัวเอง ซึ่งในแต่ละสถานการณ์ของงานหนึ่งๆ ย่อมมีผลลัพธ์ที่แตกต่างกันออกไป เช่น ผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ ณ ระดับที่ 2 (ระดับที่สูงขึ้น) ของผู้ประกอบการธุรกิจแบบแฟรนไชส์ (Franchise) ได้แก่ รายได้ที่สูง และความเป็นอิสระ แสดงว่าเป็นผลลัพธ์ของคุณค่าที่พอใจ ถ้าได้ผลลัพธ์ที่ไม่พอใจแสดงว่าเป็นคุณค่าที่ไม่พึงประสงค์ และจะพยายามหลีกเลี่ยง (เช่น การถูกไล่ออก ธุรกิจต้องเลิกกิจการ)

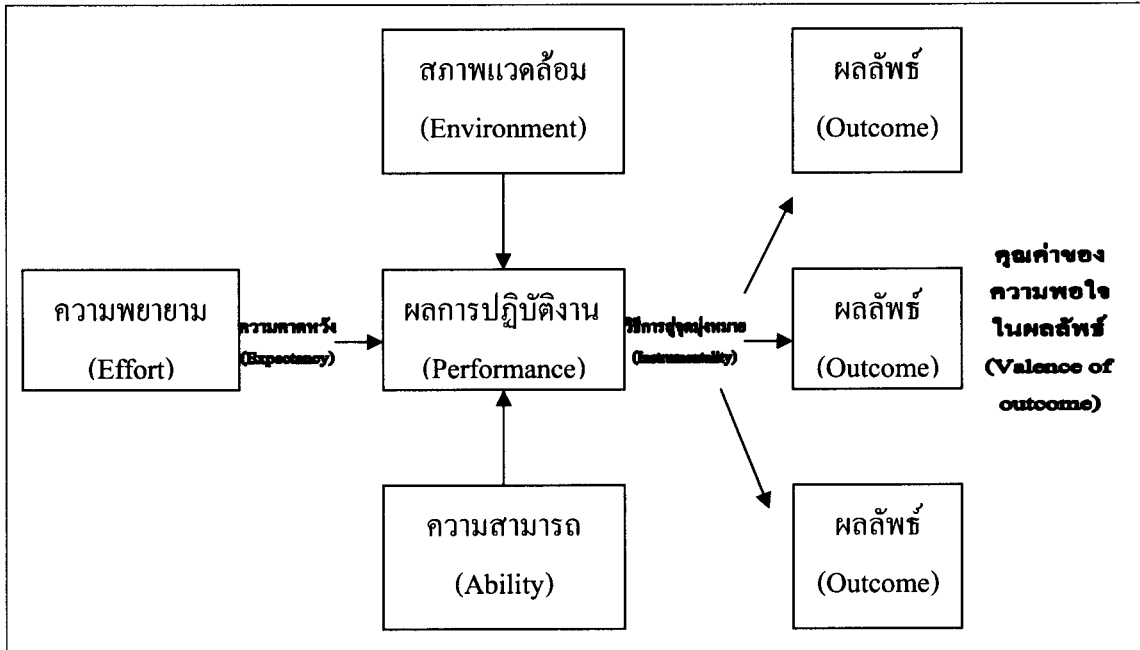
2) วิธีการสู่จุดมุ่งหมาย (Instrumentality) หรือค่าความคาดหวังจากผลลัพธ์

การปฏิบัติงาน (Performance – to – outcome expectancy) เป็นระดับซึ่งบุคคลเชื่อว่าการทำงานในระดับใดระดับหนึ่งมีความน่าจะเป็นที่จะนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความคาดหวัง จากผลการปฏิบัติงานในแบบใดแบบหนึ่งนั่นเอง ไม่ว่าจะคนเราจะแสดงพฤติกรรมอะไรออกมาก็ตาม พฤติกรรมดังกล่าวมักจะทำออกไปแบบมุ่งหวังว่าจะได้รับผลลัพธ์หรือรางวัลตามที่คาดหวังไว้ โดยค่าความน่าจะเป็นนี้มีค่าตั้งแต่ 0 – 1.0 ซึ่ง 1 ในที่นี้หมายถึงจะได้รับรางวัลอย่างแน่นอน เช่น พนักงานที่ทำงานล่วงเวลาโดยคิดค่าจ้างเป็นรายชั่วโมง ก็รู้แล้วว่า หากเขาทำงานแบบนี้ครบตามเกณฑ์เขาจะได้ค่าล่วงเวลาแน่นอน

3) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy) หรือความคาดหวังของความพยายาม

ในการปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงาน (Effort – to – performance expectancy) เป็นระดับซึ่งบุคคลเชื่อว่าการใช้ความพยายามมีความน่าจะเป็นที่จะนำไปสู่การทำงานที่ถูกต้อง เช่น “ ถ้าหากฉันทุ่มเทกับงานนี้อย่างเต็มที่ ฉันจะทำงานนี้ได้สำเร็จหรือไม่” ค่าความคาดหวังนี้มีค่าตั้งแต่ 0 – 1 โดยค่า 1 ในที่นี้ หมายถึง งานนี้จะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ความคาดหวังนี้จะเป็นตัวกำหนดในการรับรางวัลของบุคคล ยิ่งคนที่มีความมั่นใจในตัวเองสูง จะมีความคาดหวังที่สูงกว่าคนที่ไม่ค่อยมีความมั่นใจในตนเอง นอกจากนั้นคนที่ได้รับการฝึกมาเป็นอย่างดีจะมีความรู้สึกรู้สึกว่าตนจะสามารถบรรลุงานนั้นได้มากขึ้น

แรงจูงใจที่มีพลัง (Force)	=	คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์หรือรางวัล (Valence of outcome)	*	ความคาดหวังว่าจะได้รับรางวัลในอนาคต (Expectancy)
------------------------------	---	---	---	---



ภาพที่ 2.9 แสดงองค์ประกอบขั้นพื้นฐานของทฤษฎีความคาดหวัง

(The expectancy theory of motivation)

หมายเหตุ : DuBrin (1998) รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 166

ทฤษฎีความคาดหวัง (อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ, 2545 : 127) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงกระบวนการความคิดของคนที่มีต่อการจูงใจว่าเป็นอย่างไร เมื่อทราบกระบวนการคิดของตนได้แล้ว ผู้นำหรือผู้บริหารก็พึงจัดสถานการณ์ให้สอดคล้องกับกระบวนการคิดของคนเหล่านั้น จึงจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้คนทำงาน ได้อย่างเต็มศักยภาพ

Victor Vrom (1970) ปัจจัยของความคาดหวัง สารสังเขปออนไลน์ สืบค้นเมื่อวันที่ 26 มกราคม 2551 จาก <http://www.rds.phd.lru.ac.th> กล่าวว่า การที่มนุษย์จะเลือกหรือตัดสินใจกระทำการสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้น มีสาเหตุจากแรงจูงใจ โดยอาศัยอาศัยเหตุผลและปัจจัยหลายๆอย่างประกอบกัน มิได้เกิดจากปัจจัยหนึ่งปัจจัยเดียว โดยที่บุคคลนั้นจะต้องมีความคาดหวังดังนี้

- 1) ผลตอบแทนที่ได้รับ
- 2) ความพอใจและความไม่พอใจต่อผลตอบแทนที่ได้รับ

3) ผลตอบแทนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น

4) โอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวัง

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ ถ้าบุคคลมีความคาดหวังที่ดีในเรื่องใดเรื่องหนึ่งบุคคลนั้นจะต้องพยายามเพื่อที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อไปสู่ความคาดหวังนั้นๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า แนวคิดของทฤษฎีความคาดหวังเป็นเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยพยายามพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่คาดหวังนั่นเอง

กิตติคุณ แก้วกระจาย (2550) องค์ประกอบของความคาดหวัง สารสังเขปออนไลน์ สืบค้นคืนวันที่ 25 มกราคม 2551 จาก <http://www.gotoknow.org> กล่าวว่าถึงความคาดหวังนี้ว่ามนุษย์แต่ละคนเป็นนักตัดสินใจที่มีเหตุผล แต่จะเลือกกระทำแต่สิ่งๆ ที่คิดว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าปรารถนา องค์ประกอบที่สำคัญของทฤษฎีนี้จึงประกอบด้วย

1) ผลลัพธ์

2) คุณค่าของผลลัพธ์

3) ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามและการปฏิบัติงาน

4) ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและผลลัพธ์

สุจิตรา รัตนานันท์ (2550) ความหมายของความคาดหวัง สารสังเขปออนไลน์ สืบค้นคืนวันที่ 25 มกราคม 2551 จาก <http://www.nidampag.phitsanulok.net> ได้กล่าวว่าคนจะทำอะไรนั้นขึ้นกับความคาดหวังต่อผลที่เขาได้รับ และขึ้นกับความน่าดึงดูดใจของผลลัพธ์ด้วยและผลตอบแทนเหล่านั้น จะต้องตรงกับความต้องการส่วนตัวของเขาด้วย

ศุลา มหาพสุธานนท์ (2545อ้างถึงในวันทนา จันทมณี, 2548 :32) กล่าวว่าทฤษฎีความคาดหวังนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการตัดสินใจ (Decision making theory) ซึ่งพยายามอธิบายว่า บุคคลตัดสินใจที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการประเมินผลลัพธ์ว่าจะออกมาอย่างไร โดยเริ่มแรกมาจากแนวคิดของนักปรัชญาชาวอังกฤษในศตวรรษที่ 18 – 19 ที่ชื่อว่า เจเรมี เบนแธม (Jeremy Bentham) จอห์น สจิวต์ มิล (John Stuart Mill) และปรัชญาของลัทธิสุขนิยม (Hedonism) ที่มีหลักการว่ามนุษย์จะเลือกจากทางเลือกทั้งหมดที่เป็นไปได้บนพื้นฐานของสมมุติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสุข (Pleasure) กับความเจ็บปวด (Pain) กล่าวคือมนุษย์จะขังใจอยู่ตลอดเวลาว่า หากผลลัพธ์ที่ได้ประเมินออกมาแล้วว่าเป็นลบ มนุษย์ก็จะหลีกเลี่ยงที่จะกระทำสิ่งนั้นๆ

เสนาะ ตียาว (2544อ้างถึงในวันทนา จันทมณี, 2548 : 32) ได้กล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวังมีสมมุติฐาน ดังนี้

1) ปัจจัยที่กำหนดพฤติกรรมคน คือ พลัง 2 อย่างรวมกัน ได้แก่ พลังในตัวคนกับพลังจากสภาพแวดล้อม

2) คนแต่ละคนจะตัดสินใจเองว่าเขาจะมีพฤติกรรมอย่างไรในองค์การ

3) คนแต่ละคนมีความต้องการ มีความประสงค์และเป้าหมายแตกต่างกัน คนแต่ละคนต้องการรางวัลตอบแทนจากการทำงานแตกต่างกัน

4) คนแต่ละคนเลือกทางเลือกใดข้อมั่นอยู่กับพื้นฐานการรับรู้ (Perception) ของแต่ละคนว่าพฤติกรรมอะไรจึงนำไปสู่ผลที่ต้องการ

Bandura (1997 อ้างถึงในประภาส เขียวแก้ว, 2548 :11) ได้กล่าวว่าสิ่งที่มนุษย์เรียนรู้คือความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและผลกรรมที่เกิดจากพฤติกรรม ความรู้ที่มนุษย์เรียนรู้เหล่านี้กลายเป็นความเชื่อที่มีในการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ จากการเรียนรู้ความสัมพันธ์ต่างๆ ดังกล่าวเมื่อประสบกับเหตุการณ์หนึ่งมนุษย์จะอาศัยประสบการณ์ของตนเองคาดหวังเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามมาได้ความคาดหวังซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจที่จะกระทำพฤติกรรมใด หรือไม่นั้นมี 2 ชนิด คือ

1) ความคาดหวังเกี่ยวกับผลกรรมในการกระทำของตน (Efficacy expectancy) เป็นการประมาณของบุคคลว่าเป็นพฤติกรรมใดนำไปสู่ผลกรรมใด

2) ความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของตน (Efficiency expectancy) เป็นการประมาณความสามารถของตนในการกระทำพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ผลกรรมที่คาดหวังไว้

Victor Vroom (อ้างถึงในวิเชียร วิทยาอุดม, 2548 : 118) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังไว้ 3 ประการ

1) การจูงใจในการทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังของแต่ละคน ถ้ามีความคาดหวังมากก็จะมีการใช้ความอดสาหะเพิ่มมากขึ้น จะเป็นผลให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้น ซึ่งบุคคลทุกคนมีความเชื่ออยู่ว่า ถ้าพวกเขาขยันทำงานมากขึ้นก็จะได้รับผลตอบแทนจากผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น แต่ถ้าพวกเขาไม่ได้รับผลตอบแทนจนเป็นที่พอใจก็จะทำให้ไม่มีผลผลิต นอกจากนี้แล้วทฤษฎีความคาดหวังยังได้เสนอแนะถึงแนวความคิดที่หน้าสนใจว่า บุคคลจะถูกจูงใจให้ทำงานตามกรอบของระดับความคาดหวังของแต่ละคน บุคคลที่มีระดับความคาดหวังอยู่ในระดับสูง จะมีการใช้ความอดสาหะและหวังผลจากการทำงานสูง เพื่อเพิ่มและพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานได้เพิ่มมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลที่มีระดับความคาดหวังในระดับต่ำ เขาก็จะมีความเบื่อหน่ายและจะทำงานแบบตามสบายโดยไม่สนใจที่จะเพิ่มผลผลิตให้องค์การเลย

2) ทฤษฎีจิตวิทยาคาดหวังช่วยชี้ให้เห็นว่า การจูงใจในการทำงานมี ความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีผลตอบแทนคือรางวัล เป็น เครื่องมือกระตุ้นให้เขาเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ยิ่งถ้าบุคคลแต่ละคนมีความเชื่อว่าประสิทธิภาพ การทำงานที่ดี ก็จะเป็นเครื่องช่วยให้เขาเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้เพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

3) ทฤษฎีจิตวิทยาคาดหวังจะมีคุณลักษณะเป็นศูนย์กลางความเชื่อในเรื่อง คุณค่าของรางวัลที่ได้จากการคาดหวังนั้นมีค่าสูง ก็จะก่อให้เกิดพลังแรงจูงใจในการทำงานได้สูงขึ้น ในทางตรงข้ามหากไม่มีความเชื่อในเรื่องคุณค่าของรางวัลดังกล่าวแล้ว การจูงใจในการทำงานก็จะ ลดต่ำลง

2.1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง

พาราซูรามาน ; ซิทฮอลล์และแบร์รี่ (Parasuraman ; Zeithaml&Berry,1990 อ้างถึงใน วันทนา จันทมณี,2548 : 37 – 38) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ซึ่ง ได้สัมภาษณ์ลูกค้าแบบเจาะจงกลุ่ม (Focus group interview) มีดังนี้

1) การพูดปากต่อปาก (Word – of – mouth communication) ผู้ใช้บริการจะ มีความคาดหวังต่อการบริการใดๆ นั้นมาจากการได้รับคำบอกเล่าจากเพื่อน หรือบุคคลที่รู้จัก

2) ความต้องการส่วนบุคคล (Personal needs) โดยความคาดหวังของ ผู้ใช้บริการแต่ละคนจะเริ่มต้นจากลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล หรือสถานการณ์ ที่ทำให้เกิดความ คาดหวังที่แตกต่างกันในแต่ละระดับ

3) ประสบการณ์ในอดีต (Past experience) คือ ประสบการณ์จากการที่ ลูกค้าได้เคยใช้บริการนั้นๆ ในอดีตที่ผ่านมาจะทำให้ลูกค้ามีความคาดหวังในการบริการ

4) การติดต่อสื่อสารภายนอก (External communications) หมายถึง การ ประชาสัมพันธ์หรือข่าวสารที่ผู้ให้บริการได้มีไปถึงผู้ใช้ทั้งทางตรงและทางอ้อม

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ความคาดหวังของบุคคลขึ้นอยู่กับ ปัจจัยหลายๆอย่างประกอบกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ทำให้ความคาดหวังของบุคคลแตกต่างกันไป ตาม พื้นฐานการอบรมเลี้ยงดู วัฒนธรรม จารีตประเพณี ค่านิยม และสภาพแวดล้อม

Edward G. Tolman (อ้างถึงใน นรินทร์ แจ่มจรัส,2550 : 349) ได้สรุปถึง ผลงานวิจัยเกี่ยวกับความคาดหวังได้ว่า ความเชื่อและความคิดเห็นเป็นตัวการสำคัญที่ทำให้บุคคล แสดงพฤติกรรม โดยเฉพาะผลกรรมหรือผลที่ได้รับต่อการแสดงพฤติกรรม

2.1.4 พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีความคาดหวัง

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 167-168) ได้กล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวังในการนำไปประยุกต์ใช้สำหรับผู้นำและผู้จัดการ เพื่อจูงใจบุคคล ทั้งนี้การประยุกต์ใช้เกิดจากทฤษฎีการจูงใจหลายทฤษฎี โดยนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาพฤติกรรมของผู้นำ ดังนี้

- 1) กำหนดระดับและชนิดของการทำงานที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร (Determine what levels and kinds of performance are needed to achieve organizational goals) ผู้นำต้องทำให้พนักงาน/ลูกน้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนว่าผู้นำต้องการอะไร และผู้ที่เป็นผู้นำต้องรู้ถึงระดับของความ
- 2) ระดับที่สามารถจูงใจบุคคลแต่ละบุคคลได้ (Make the performance level attainable by the individuals being motivated) ถ้าสมาชิกของกลุ่มเชื่อว่ากำลังทำงานยากเขาจะรู้สึกว่ามีแรงจูงใจในระดับต่ำ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีการจูงใจพนักงานให้เหมาะสมกับแต่ละคนในทางตรงข้ามถ้าสมาชิกของกลุ่มเชื่อว่ากำลังทำงานง่ายเขาจะรู้สึกว่ามีแรงจูงใจในระดับสูง
- 3) การฝึกอบรมและการกระตุ้นบุคคล (Train and encourage people) ประเด็นนี้การฝึกอบรมและให้กำลังใจจะช่วยสร้างการจูงใจให้กับพนักงานในการทำงาน มิฉะนั้นเขาก็จะขาดความเชื่อมั่นในตนเองและขาดทักษะที่ถูกต้องอีกด้วย
- 4) สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับรางวัลซึ่งเกิดจากผลการปฏิบัติงาน (Make explicit the link between rewards and performance) การกำหนดรางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ เพราะจะมีแรงจูงใจจากรางวัลตามสัญญาที่ผู้นำกำหนดเอาไว้
- 5) ต้องเชื่อมั่นว่ารางวัลมีน้ำหนักเพียงพอ (Make sure the rewards are large enough) ในกรณีนี้ผู้นำต้องกำหนดความเหมาะสมของรางวัล ว่าเป็นที่ความต้องการของพนักงานแต่ละคนหรือไม่อย่างไร ตัวอย่าง การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัส จะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและความสามารถในการตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับด้วย
- 6) วิเคราะห์ดูบ้างว่ามีปัจจัยใดบ้างที่กีดกันประสิทธิภาพของรางวัล (Analyze what factors work in opposition to the effectiveness of the reward) เป็นความขัดแย้งเกี่ยวกับรางวัลที่พนักงานเคยได้รับ เช่น การให้รางวัลครั้งใหม่น้อยกว่าครั้งเดิมก็อาจทำให้เกิดปัญหา จึงควรหาทางแก้ไข หรือถ้าหากคนงานกลุ่มนั้นพึงพอใจกับสถานภาพที่เป็นอยู่แล้วการเสนอรางวัลที่ใหญ่ขึ้นก็จะช่วยให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น
- 7) อธิบายความสำคัญและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่ดีขึ้น (Explain the meaning and implications of second – level outcomes) เป็นการชี้แจงให้พนักงานเข้าใจเกี่ยวกับ

คุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับอันเกิดจากการประเมินผลการทำงานที่ดีขึ้นหรือได้ผลลัพธ์มากขึ้นของพนักงาน ซึ่งอาจเป็นไปในรูปของการขึ้นเงินเดือน การได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญมากขึ้น หรือการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

8) เข้าใจความแตกต่างด้านคุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ในแต่ละบุคคล (Understand individual differences in valences) ผู้นำต้องยอมรับว่าบุคคลแต่ละคนย่อมมีความพึงพอใจในเรื่องของรางวัลแตกต่างกันไป ซึ่งอาจเกิดจากทัศนคติ ค่านิยมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้นำจึงต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของรางวัลว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้หรือไม่ เช่น บางคนชอบที่จะได้รางวัลเป็นโบนัส แต่บางคนชอบที่จะได้รับรางวัลเป็นการเลื่อนตำแหน่งมากกว่า เป็นต้น

9) ใช้หลักผลกระทบเพื่อเพิ่มความคาดหวังของบุคคลให้มากขึ้น (Use the Pygmalion effect to increase expectancies) การทำให้สมาชิกของทีมเกิดความมั่นใจว่า การที่พวกเขาสามารถทำงานได้ในระดับที่สูงขึ้นนั้นจะช่วยยกระดับความคาดหวังให้สูงขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานมากขึ้นตามไปด้วย

10) ทำให้พนักงานเชื่อว่า ระบบทฤษฎีความคาดหวังนี้ยุติธรรมกับทุกคน (Ensure that the system is equitable for everyone) คนที่มีผลการปฏิบัติงานเท่ากัน ก็ควรได้รับรางวัลที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน และคนที่ปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานหรือทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรก็ควรได้รับโทษเช่นเดียวกัน

3. แนวคิดที่เกี่ยวกับหัวหน้างาน

3.1 ความหมายของหัวหน้างาน

สายสุนีย์ พุทธาคุณเจริญ (2535 : 9) ได้ให้ความหมายของหัวหน้างานไว้ว่า คือ บุคคลที่รับนโยบายการผลิตจากผู้บังคับบัญชามาดำเนินการในฝ่ายผลิต เพื่อให้นโยบายดังกล่าวสัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรม

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2539 : 13) ได้กล่าวถึงหัวหน้างาน หมายถึง บุคคลที่ทำให้งานเสร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยความร่วมมือจากคนอื่น เป็นผู้ทำงานให้เสร็จ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 8) หัวหน้างาน (Supervisor หรือ Foreman) คือ ผู้บริหารงานระดับต้นที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานตามที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้างานจึงเป็นผู้บังคับบัญชาคนแรกของพนักงานที่ทำหน้าที่ทางการบริหาร (เช่นเดียวกับผู้บริหารทุกระดับ) ตาม

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายในองค์กรหรือโรงงานใดๆ หัวหน้างานจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการ

กวี วงศ์พูน (2550 : 122) หัวหน้าหรือผู้นำต้องเข้าไปอยู่ในจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จนเขาเกิดความศรัทธาในการทำงาน เกิดความสบายใจที่ทำงานกับผู้ร่วมงาน มีความพึงพอใจในการที่ได้ร่วมงานกับผู้นำ สิ่งเหล่านี้จะช่วยผลักดันให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

วิฑูรย์ สิมะ โสคติ (2548 : 14) หัวหน้างานก็คือ ผู้ที่ได้รับความคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ ทั้งด้านการผลิตและมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งต้องปฏิบัติงานเพื่อให้การผลิตเป็นไปตามปริมาณที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ตลอดจนต้องทำงานร่วมกับพนักงานด้วยความเข้าใจ สามารถสนใจ และตอบสนองความต้องการที่เป็นไปตามมาตรฐานการผลิต

3.2 ลักษณะของหัวหน้างาน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 12) ได้กล่าวถึงลักษณะของหัวหน้างานที่ดีดังต่อไปนี้

- 1) มีความเฉลียวฉลาด ทันคน อย่าให้ลูกน้องหลอกลวงได้
- 2) มีความเชื่อมั่นในตนเองไม่โลเล
- 3) เด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน
- 4) มีกำลังใจสูง
- 5) เรียนรู้ได้เร็ว
- 6) มีความรอบรู้ในหลายๆ ด้าน
- 7) มีความกระตือรือร้น
- 8) สุภาพ เป็นมิตร เมตตากรุณาและเห็นอกเห็นใจ
- 9) มีศีลสัตย์ มั่นคง และเที่ยงธรรม
- 10) สอนคนอื่น และแนะนำคนอื่นได้
- 11) มีศรัทธาค่องานและผู้ร่วมงาน

Kids&family (2551) ลักษณะของหัวหน้างานที่ดี สาระสังเขปออนไลน์สืบค้นคืนวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2551 จาก <http://www.elib-online.com> ได้รวบรวมลักษณะของหัวหน้างานที่ดีไว้หลายประการ ดังนี้

1) เปิดใจรู้จักตนเอง คนเป็นหัวหน้า ต้องรู้จักอ่านคน การจะอ่านคนอื่นได้ก็ต้องเปิดใจกว้างที่จะอ่านตนเองได้ก่อน มองให้เห็นและรู้จักทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งของตัวเอง ยอมรับแล้วใช้จุดแข็งนั้นให้เต็มที่พร้อมกับพยายามปรับปรุงจุดอ่อนไปด้วย

2) พร้อมรับผิดชอบ ในขณะที่งานต้องเสร็จ ปัญหาмиให้แก คนอื่นๆอาจลุกขึ้น กลับบ้าน ไปในเวลาเลิกงาน แต่หัวหน้าต้องอยู่รับผิดชอบปัญหาให้ลุล่วง และเมื่องานผิดพลาด หัวหน้าก็ต้องรับความผิดชอบในปัญหาที่เกิดขึ้น

3) อุดหนุน ขามทำงานมากล้น หรือมีปัญหาแก้ไม่ตก ไม่มีอะไรดีไปกว่าการปลุก ปลอบตนเองว่า “อดทน” และเดินหน้าต่อไป หลายครั้งเมื่อคิดหาทางออกไม่ได้ ความอดทนเป็น คาถาป้องกันความท้อแท้ที่จะช่วยให้เราผ่านปัญหานั้นๆไปได้

4) รักษาอารมณ์ ถ้าไม่ฝึกให้คิดก่อนวัยฮอว์โมนแปรปรวน ปลอ่ยให้อารมณ์ขึ้นๆ ลงๆไปเรื่อย นั่นคือควบคุมตนเองไม่ได้ แล้วจะไปควบคุมโน้มน้าวลูกน้องได้อย่างไร หัวหน้างาน อารมณ์แปรปรวนเป็นที่ระอาของลูกน้องและเป็นตัวการบั่นทอนความคิดสร้างสรรค์ของทีมงาน

5) สามารถตัดสินใจ การตัดสินใจคือการเดินหน้า จะเดินผิดหรือถูกก็รับมันใน แบบนั้น เพราะธรรมชาติของงาน คือ การเผชิญปัญหา ตัดสินใจ แก้ไข เดินหน้าต่อไป

6) มีหลักการ หัวหน้างานที่มั่นคงในหลักการ ช่วยให้ลูกน้อง ได้เรียนรู้วิธีคิดและ ทำงานอย่างเป็นระบบ รู้ว่าเมื่อไหร่ควรตัดสินใจอย่างไร ด้วยเหตุผลหลักการข้อใด

7) เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น หัวหน้างานที่เคารพความเห็นของลูกน้อง ทำให้ ลูกน้องกล้าแสดงความคิดเห็น เมื่อทีมงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ย่อมเกิดการ สร้างสรรค์งานใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ๆ

3.3 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน

John M. Pfiffner and Marshall Fels (อ้างถึงในสร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545 : 310-311) ได้ลำดับหน้าที่ที่สำคัญของหัวหน้างานไว้ 9 ประการ คือ

- 1) ทำหน้าที่ของภาวะการเป็นผู้นำ
- 2) ต้องจัดการกับสิ่งล่อใจ (incentives) และมีการจูงใจ (motivation) บุคคลให้ ปฏิบัติงาน
- 3) ทำตนเป็นครู หรือเป็นผู้ให้การอบรม หรือเป็นผู้ฝึกงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา
- 4) จัดการการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานทั้งในแง่ของบุคคลและในแง่ของ องค์การ
- 5) เป็นจักรกลสำคัญในการบริหารงานบุคคล
- 6) ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
- 7) จัดการแก้ปัญหาทั้งหลายขององค์การในระดับชั้นของตน
- 8) มีความสัมพันธ์อันดีกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการ หรือที่เรียกว่าฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก

9) ต่อสู้เพื่อที่จะได้มาซึ่งเครื่องมือเครื่องใช้ที่ดีและเพียงพอ
 สุชาติ สังข์เกษม (2545 : 4) ได้กล่าวถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของ
 หัวหน้าต่อสู้ได้บังคับบัญชา ดังนี้

1) ต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจแจ่มแจ้งว่าหน้าที่ของตนมีอะไรบ้าง
 2) ต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อแนะนำในการปฏิบัติงานก่อนลงมือ
 ปฏิบัติงานจริง

3) ต้องให้คำยกย่องสรรเสริญแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดี
 4) ต้องให้คำติเพื่อก่อ แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดี
 5) ต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงว่าเขาก็สามารถรับความรับผิดชอบเพิ่ม
 สูงขึ้นได้

6) ต้องส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักปรับปรุงตนเองอยู่เป็นนิจ
 7) ควรจัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและ
 ถูกสุขลักษณะ

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 8-9) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะต้องให้
 ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงาน (Task) 5 ประการ คือ

1) การผลิต (Production) หัวหน้างานจะต้องดูแลให้การผลิตเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
 ตามแผนการผลิต มีความราบเรียบสม่ำเสมอ ไม่มีปัญหาสะดุดหยุดชะงักในกระบวนการผลิต โดย
 กำกับถึงตัวผลิตภัณฑ์ (Product) ที่จะต้องผลิตให้ได้ครบตามจำนวนและภายในระยะเวลาที่กำหนดด้วย

2) คุณภาพ (Quality) คุณภาพของสินค้าต้องดี คือ สินค้าถูกต้องตามวัตถุประสงค์
 ในการใช้และตรงตามเงื่อนไขของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ โดยทำให้ผู้ใช้เกิดความพึงพอใจอย่างสูง

3) ต้นทุน (Cost) ต้นทุนการผลิตจะต้องจำกัดอยู่ภายในงบประมาณที่ตั้งไว้แล้ว
 นอกจากนี้หัวหน้างานมีส่วนในการหาทางลดต้นทุนการผลิตด้วยวิธีการต่างๆ ด้วย

4) ความปลอดภัย (Safety) การผลิตที่ปลอดภัย จะต้องควบคู่ไปกับการผลิตที่มี
 ประสิทธิภาพด้วย (Efficient Production) ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของการผลิต ความปลอดภัยมี
 ความสำคัญต่อต้นทุนการผลิตโดยตรง เพราะอุบัติเหตุหรืออันตรายที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการ
 ผลิตที่ไม่ปลอดภัย หมายถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปอย่างไร้ค่า โดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์
 ใดๆ เลย

5)ขวัญและกำลังใจ (Morale) หัวหน้างานจะต้องเป็นผู้ดูแล และส่งเสริมให้
 พนักงานมีขวัญและกำลังใจในระดับคืออยู่เสมอ โดยการเอาใจใส่สารทุกข์สุขดิบของลูกน้อง และ

สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นด้วย หากขวัญและกำลังใจของพนักงานตกต่ำก็จะมีผลกระทบต่อการผลิตอย่างเห็นได้ชัด

ชะลอ ชรรมสิริและวิจิตร อาวะกุล (อ้างถึงในทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2549 : 241-248) ได้สรุปหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ดังนี้

1) รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรเป็นผู้ที่ใช้เหตุผลเป็นที่ตั้ง ไม่ใช่ใช้อารมณ์ในการพิจารณาเรื่องต่างๆ การตัดสินใจที่ดีควรขึ้นอยู่กับข้อมูล ข้อเท็จจริงภายใต้หลักการและเหตุผล การได้ข้อมูลไม่ครบถ้วนอาจทำให้ตัดสินใจหรือวินิจฉัยผิดพลาดได้ นอกจากนั้นผู้บังคับบัญชาไม่ควรใช้อารมณ์ รัก โลภ โกรธ หลง ชิงชัง หรือเคียดแค้นประกอบการตัดสินใจ เพราะจะทำให้การงานเสียหาย เนื่องจากการตัดสินใจที่ไม่มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา มีแต่ความอคติลำเอียง ก่อให้เกิดความเสียหายทั้งต่อการทำงานและต่อตัวผู้บังคับบัญชาเอง ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่เป็นที่รักของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรควบคุมอารมณ์ที่ก่อให้เกิดผลเสีย อาทิเช่น ความโกรธ ความโมโหจนเฉียว ความหลงในตนเองว่าเก่งกว่าคนอื่น ความหลงในอำนาจยศศักดิ์ ความมีอคติ เลือกรักมักที่ชัง และความไม่ยุติธรรม ฯลฯ

2) รู้จักส่งเสริมให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องคำนึงถึงความรู้สึกของลูกน้องว่าต้องการรับรู้และการยกย่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเป็นกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมกำลังใจ บำรุงรักษาน้ำใจลูกน้อง เพื่อให้ทุ่มเททำงานให้อย่างเต็มความสามารถ ผู้บังคับบัญชาควรรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้กำลังใจ แสดงความเชื่อมั่นไว้วางใจ ไม่จู้จู้จุกจิก เอาใจใส่ความยากลำบากในการทำงานของลูกน้อง ตลอดจนมีความจริงใจ ไม่เสแสร้งหรือหลอกไว้ใช้งาน

3) รู้จักยกย่องชมเชยให้บำเหน็จความชอบ การยกย่องชมเชยเป็นการตอบแทนน้ำใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ยกย่องชมเชยเมื่อเขาทำดี แสดงความยินดีในความสำเร็จของเขา ให้บำเหน็จรางวัล หลีกเลี่ยงการขู่บังคับ ชี้แจงความเคลื่อนไหวในวงงานให้ทราบ และรักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

สมคิด บางโม (2550 : 2) หัวหน้าที่ได้ดำรงตำแหน่งจากการแต่งตั้งของระบบ ไม่ได้ได้รับความสนับสนุนจากสมาชิกกลุ่มให้เป็นหัวหน้า จุดมุ่งหมายของกลุ่มได้มาจากความสนใจของหัวหน้าเท่านั้น และการตัดสินใจใดๆ ไม่ได้เกิดขึ้นจากกลุ่ม ความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับสมาชิกของกลุ่มเป็นไปอย่างผิวเผิน ขาดความใกล้ชิด ขาดความสนิทสนม ขาดความสนใจซึ่งกันและกัน หรือตัวใครตัวมัน การที่สมาชิกยอมรับหัวหน้านั้นเพราะกลัวเสียผลประโยชน์บางอย่างหรือกลัวการลงโทษมากกว่าการยอมรับความจริงใจ ผู้นำประเภทนี้อาจไม่มีลักษณะเป็นผู้นำหรือลักษณะเป็นผู้นำจริงก็ได้

4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สามารถ ฉิมภักดี (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท โคห์เลอร์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน และ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้างานต้องเปิดใจให้กว้างและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและหัวหน้างานต้องพูดคุยกับพนักงานให้มากกว่านี้เพื่อเป็นการสื่อสารสองทางและบริษัทควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในระดับหัวหน้างาน โดยเฉพาะหลักสูตรภาวะผู้นำ การเป็นผู้นำ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ศักดา สมสุข (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลตามความต้องการของผู้ดำรงตำแหน่งและผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณี องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลตามความต้องการของผู้เคยดำรงตำแหน่งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และ พนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้าง (2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความต้องการ โดยจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล และ (3) เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปปรับปรุงแก้ไขรูปแบบผู้นำของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

ผลการวิเคราะห์ความต้องการภาวะผู้นำของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.47 ระดับคะแนนอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือมีความต้องการภาวะผู้นำตามระเบียบหรือหัวหน้าหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 2.76 ระดับคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำปล่อยเสรีไร้การนำ กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการน้อยที่สุดมีค่าเฉลี่ย 1.33 ระดับคะแนนอยู่ในระดับน้อย

การทดสอบสมมุติฐานที่ 1 พบว่าการดำรงตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลต่างกันทำให้มีความต้องการแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลแตกต่างกัน โดยพบว่ากลุ่มพนักงานส่วนตำบลต้องการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด ขณะที่กลุ่มผู้เคยดำรงตำแหน่งสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลมีความต้องการน้อยที่สุด

การทดสอบสมมุติฐานที่ 2 พบว่าการดำรงตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลต่างกันทำให้มีความต้องการแบบภาวะผู้นำตามระเบียบของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลแตกต่าง

กัน โดยพบว่า กลุ่มพนักงานส่วนตำบลต้องการมากที่สุด ขณะที่กลุ่มผู้เคยดำรงตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลมีความต้องการน้อยที่สุด

การทดสอบสมมุติฐานที่ 3 พบว่าการดำรงตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลต่างกันทำให้มีความต้องการแบบภาวะผู้นำเสรีไร้การนำ ของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ไม่แตกต่างกัน

รัชช กงเดิม (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2 แบบ คือ ทั้งแบบกิจสัมพันธ์ และแบบมิตรสัมพันธ์ ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาที่ประเมิน โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่า มีคุณภาพอยู่ในระดับดีทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านกระบวนการ ด้านผู้เรียน และด้านปัจจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบมิตรสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินคุณภาพภายนอกทั้งด้านปัจจัย ด้านผู้เรียน และด้านกระบวนการ ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการประเมินคุณภาพภายนอกด้านผู้เรียน และไม่มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินคุณภาพภายนอกด้านกระบวนการ และด้านปัจจัย

อังคาบ เจริญฤทธิ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา : ศึกษากรณีระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับสูง ประสิทธิภาพของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของสถานศึกษา พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน คือ (1) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำ (2) การสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ (3) การกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้นำ (4) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา ส่วนผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 2 ด้าน คือ การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัล กับการจัดการแบบกระทื่อร้อนภายใต้เงื่อนไขขยงเว้น มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ที่ระดับ .05 ส่วนการจัดการแบบเฉื่อยชาภายใต้เงื่อนไขขยงเว้น ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา

ประภาส เขียวแก้ว (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาความคาดหวังในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนและหลังการเป็นนิรนุคคคคของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาราค พบว่า (1) ครูที่ทำการสอนในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและประธานกรรมการสถานศึกษามีระดับความคาดหวังต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนมีฐานะเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและหลังมีฐานะเป็นนิติบุคคลอยู่ในระดับมาก และ (2) ระดับความคาดหวังในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนและหลังการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดและภาพรวมของทุกภารกิจของสถานศึกษาพบที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

จักรกฤษณ์ บัวแสง (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของข้าราชการราชทัณฑ์ระดับหัวหน้าฝ่ายกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานภายใต้การปฏิรูประบบราชการ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง และองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกส่วนบุคคล อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมดโดยที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด คือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกส่วนบุคคล รองลงมาคือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำสุด คือการสร้างแรงบันดาลใจ

ยุวธรรมา หวังกิริติกานต์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นจริงและที่คาดหวังของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสุรินทร์ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นพยาบาลวิชาชีพร้อยละ 59.80 สถานภาพสมรสร้อยละ 65.70 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 61.60 และเป็นเพศหญิงร้อยละ 98.20 ผลการประเมินภาวะผู้นำตามสภาพที่เป็นจริงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสุรินทร์ พบว่า ภาวะผู้นำโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.79$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับสูง (\bar{X} อยู่ระหว่าง 3.65 ถึง 3.89) โดยภาวะผู้นำด้านการทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.89$) ด้านการสร้างกระบวนการทำทายมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.65$) ส่วนผลการประเมินภาวะผู้นำที่คาดหวังของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสุรินทร์ พบว่า ภาวะผู้นำโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์รวมกันการทำให้คนอื่นแสดงความสามารถ การเป็นแบบอย่างและการเสริมสร้างกำลังใจ อยู่ในระดับสูงมาก (\bar{X} อยู่ระหว่าง 4.51 ถึง 4.60) โดยภาวะผู้นำด้านการเป็นแบบอย่างและด้านการเสริมสร้างกำลังใจ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.60$) ส่วนภาวะผู้นำด้านการสร้างกระบวนการแบบทำทายมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.51$) เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่เป็นจริงและที่คาดหวังของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า มีความแตกต่างกันตามลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 5 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่คาดหวังของหัวหน้าหอผู้ป่วยสูงกว่าภาวะผู้นำที่เป็นจริงทุก

ด้าน และพบว่าลักษณะภาวะผู้นำที่มีความแตกต่างกันมากที่สุดคือด้านการเสริมสร้างกำลังใจ (Mean difference = 0.85)

อัญชลี ชาญณรงค์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ประเมิน โดยผู้ได้บังคับบัญชา กรณีศึกษาองค์กรที่บริหารงานโดยผู้บริหารชาวสิงคโปร์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้างาน โดยเห็นว่า หัวหน้างานส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.06) มากที่สุด รองลงมาภาวะผู้นำแบบเผด็จการในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.00 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.11) และมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบตามสบายในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.62 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.17) น้อยที่สุด ผลการทดสอบสมมุติฐานสามารถสรุปได้ว่า มีเพียงตัวแปรระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ประเมิน โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน โดยเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ส่วน เพศ อายุ และระยะเวลาที่ร่วมงานกับหัวหน้า จากผลการทดสอบให้ผลต่อการประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน

ปวีณา กุลประสูติ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ศึกษาเปรียบเทียบคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า จากผู้ปฏิบัติงานจำนวน 172 คน รูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ไม่เป็นที่ต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความต้องการผู้นำแบบปรึกษาหารือและแบบมีส่วนร่วม โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเพศชาย อายุ 46 ปีขึ้นไป มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป และมีสถานภาพการทำงานเป็นอาจารย์ ส่วนความต้องการผู้นำแบบมีส่วนร่วม นั้น ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานเพศหญิงอายุ 26 – 35 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ระยะเวลาปฏิบัติงาน 3 – 6 ปี และมีสถานภาพการทำงานเป็นเจ้าหน้าที่

สถาบันทั้ง 2 สถาบันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นลักษณะของความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานและการออกคำสั่ง และลักษณะของกระบวนการควบคุม โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพการทำงาน ต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งทั้ง 2 สถาบัน ได้ผลการทดสอบเหมือนกัน จึงไม่ เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนด้านอายุ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอายุต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำ

ที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กันขมาส ชูจิน (2546) : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชุมพร พบว่า (1) ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชุมพร มีแรงจูงใจโดยรวมในระดับสูง เมื่อจำแนกตามประเภทของแรงจูงใจ พบว่า มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ในระดับสูง และแรงจูงใจใฝ่อำนาจในระดับปานกลาง (2) ผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชุมพร มีภาวะผู้นำกิจสัมพันธ์ ภาวะผู้นำมิตรสัมพันธ์และภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง (3) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกิจสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมิตรสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แรงจูงใจใฝ่อำนาจไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกิจสัมพันธ์ แต่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมิตรสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ภาวะผู้นำกิจสัมพันธ์โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 23.10 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ สามารถร่วมกันใช้เป็นตัวพยากรณ์ภาวะผู้นำมิตรสัมพันธ์โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 40.10 และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ภาวะผู้นำโดยรวมโดยมีค่าอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 35.60

ยุพา เสนาะพิน (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม พบว่า (1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครปฐมที่ได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสูงกว่าแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (2) โรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษามีประสิทธิผลการบริหารคุณภาพอยู่ในระดับดีทุกด้านและ (3) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพด้านผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

เพทาย นภานุเคราะห์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับคุณภาพการบริการพยาบาลผู้ป่วยใน โรงพยาบาลขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการทำให้ทนายกระบวนการ ด้านการมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการทำให้ตนเป็นแบบอย่างอยู่ในระดับสูง และด้านการเสริมสร้างกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง คุณภาพการบริการพยาบาลผู้ป่วยในของพยาบาลวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้

นี้ ผู้บริหารทางการพยาบาลควรมีการสนับสนุน ส่งเสริมให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านเสริมสร้างกำลังใจให้แก่พยาบาลวิชาชีพ เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร อีกทั้งควรสนับสนุน ให้พยาบาลวิชาชีพมีการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาลผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ใช้บริการ พึงพอใจในบริการที่ได้รับ

สมควร ไกรพน (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า แบบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความ คิดเห็นของข้าราชการครู โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งการศึกษาเปรียบเทียบแบบภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดของข้าราชการครู จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ที่ดำรงตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผล การศึกษาเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม สามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดของข้าราชการครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดต่อแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันหนึ่งคู่ คือ ข้าราชการที่ ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กกับข้าราชการที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็น แตกต่างกัน

ชัชวัฒน์ ไบไม้ม (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตาม ในทัศนะของพนักงาน บริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา ระดับ วุฒิภาวะของผู้ตาม และกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามของพนักงาน บริษัทแพนดัส นครหลวง จำกัด โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ใน การวิจัย คือ พนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด จำนวน 101 คน ผลการวิจัยพบว่า (1) วุฒิภาวะ ของผู้ตามของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด โดยรวมมีความเหมาะสมมาก (2) พนักงาน ของบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด ที่มี เพศ อายุ สายงาน ระดับการศึกษา รายได้ และ ประสบการณ์การทำงาน ที่แตกต่างกัน มีวุฒิภาวะของผู้ตามด้านงานและด้านจิตวิทยาแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (3) วุฒิภาวะของผู้ตามของพนักงานบริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด อยู่ใน ระดับที่มีความเหมาะสมมาก จึงควรใช้รูปแบบภาวะผู้นำ คือ แบบการร่วม (Participating) ตาม

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์ซีย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard's Leadership Theory)

อรพรรณ ก่อรัมย์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษากรณี ส่วนตรวจสอบภาณีอากร 1 – 6 ศูนย์บริหารภาณีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร พบว่า (1) ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าฝ่าย ศูนย์บริหารภาณีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่า มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบมีส่วนร่วม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่า มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบปรึกษาหารือ ส่วนด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องระหว่างกัน ด้านลักษณะกระบวนการตัดสินใจ และด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่า มีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมเป็นแบบมีส่วนร่วม (2) การเปรียบเทียบลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชากับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศ ระดับการศึกษา และสังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ และด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่งไม่แตกต่างกัน แต่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร และด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ไม่แตกต่างกัน แต่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภรภัทร เกื้อจิตติพร (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำและรูปแบบการบริหารองค์กรของหัวหน้าหมวดวิชาพลานามัยในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำหัวหน้าหมวดวิชาพลานามัยในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 เป็นดังนี้ (1) เป็นผู้นำแบบมีประสิทธิภาพสูง ร้อยละ 86.0 และเป็นผู้นำแบบมีประสิทธิภาพต่ำร้อยละ 14.0 สำหรับในกลุ่มผู้นำแบบมีประสิทธิภาพสูง พบว่า เป็นนักพัฒนามากที่สุดร้อยละ 50.0 รองลงมา ได้แก่ ผู้ยึดระเบียบร้อยละ 25.0 นักบริหารร้อยละ 6.3 ผู้เผด็จการแบบมีศิลปะร้อยละ 4.7 ตามลำดับ ส่วนในกลุ่มผู้นำแบบมีประสิทธิภาพต่ำ พบว่า เป็นแบบผู้หนึ่งงานมากที่สุด ร้อยละ 6.3 รองลงมา ได้แก่ นักบุญ ร้อยละ 4.7 ผู้ประนีประนอม ร้อยละ 0.0 และผู้เผด็จการ ร้อยละ 3.1 ตามลำดับ (2) มีพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยรวมในระดับสูง โดยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยลำดับดังนี้ ด้านมิติประสิทธิผลระดับสูง ด้านมิติสัมพันธระดับสูง และด้านมิติกิจสัมพันธ์ระดับสูง

หัวหน้าหมวดวิชาพลานามัยในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 มีรูปแบบการบริหารองค์กรอยู่ในระดับมาก และพฤติกรรมภาวะผู้นำและรูปแบบการบริหารองค์กร ของหัวหน้าหมวดวิชาพลานามัยในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กฤต รัตนมณีวงศ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาราชเทวี พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาราชเทวี ให้ความสำคัญกับบุคลิกภาพและคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ อันได้แก่ การมีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ รวมทั้งการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม ย่อมเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากคุณลักษณะดังกล่าวสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ ไว้วางใจ เชื่อมันศรัทธา อันจะส่งผลต่อการทำงานและการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

สุภาภรณ์ วงศ์บุญนาถ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นจริงและที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวัง กรณีศึกษา บริษัท ไทย เอ็น.เค. อุตสาหกรรม จำกัด พบว่า ความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร คือการทุ่มเทแรงกายแรงใจของพนักงานซึ่งเป็นผลผลมาจากความพึงพอใจในรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา หรือความพึงพอใจในการทำงาน และบุคคลที่มีส่วนสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นก็คือหัวหน้าหรือผู้นำนั่นเอง พฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกันจะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ พฤติกรรมผู้นำแบบใดที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังหรือ

ต้องการมากที่สุด โดยในการศึกษาได้ใช้กรอบทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำที่คำนึงถึงพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ OHIO คือ พฤติกรรมผู้นำ 2 รูปแบบมาเป็นตัวแบบในการศึกษา จากผลการศึกษา พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังและต้องการ คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญกับคนเป็นสำคัญ โดยมีข้อเสนอแนะให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาปรับปรุงการบริหารให้มีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นคน โดยการให้ความสำคัญดูแลเอาใจใส่ต่อสวัสดิการและความเป็นอยู่ของพนักงาน ให้ความสำคัญเป็นธรรม เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่พนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จในองค์กร

เบญจา นิลบุตร (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคาดหวังของข้าราชการตำรวจต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ศึกษากรณีกองบัญชาการศึกษา จากกลุ่มตัวอย่าง 242 คน ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการตำรวจส่วนใหญ่คาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาควรมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ รองลงมาคือแบบมีส่วนร่วม และแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะน้อยที่สุด ไม่มีกลุ่มใดที่คาดหวังให้ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ นอกจากนี้ยังพบว่า ข้าราชการตำรวจเพศชายและข้าราชการตำรวจเพศหญิง มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และไม่พบว่า ข้าราชการตำรวจที่มีลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลด้าน อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ การฝึกอบรม อายุราชการ และบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

ธเนศ เวชกรกานนท์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้ใหญ่บ้านในชนบทไทย ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอนาจะหลวง จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า ระดับความต้องการแบบของภาวะผู้นำของผู้ใหญ่บ้านในชนบทไทยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยต้องการผู้นำแบบประชาธิปไตยในระดับสูง ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับตัวแปรต่างๆ เช่น ปัจจัยเกี่ยวกับเพศพบว่า บุคคลที่มีเพศต่างกัน มีความต้องการความเป็นผู้นำของผู้ใหญ่บ้าน โดยภาพรวม แบบปล่อยตามสบายไม่แตกต่างกัน แต่ความต้องการผู้นำแบบเผด็จการแตกต่างกัน ปัจจัยเกี่ยวกับการศึกษาพบว่า บุคคลที่มีการศึกษาต่างกัน มีความต้องการความเป็นผู้นำของผู้ใหญ่บ้าน โดยภาพรวม แบบปล่อยตามสบายแตกต่างกัน แต่ความต้องการผู้นำแบบประชาธิปไตย แบบเผด็จการไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับหน้าที่การงานพบว่า บุคคลที่มีหน้าที่การงานต่างกัน มีความต้องการความเป็นผู้นำของผู้ใหญ่บ้าน โดยภาพรวม แบบประชาธิปไตย แบบปล่อยตามสบายไม่แตกต่างกัน แต่มีความต้องการผู้นำแบบเผด็จการแตกต่างกัน

สารณี เข้มสาย (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานธนาคารออมสิน สาขาใน

ภาค 2 พบว่าภาวะผู้นำของผู้จัดการแบบมุ่งสัมพันธ์จะเป็นรูปแบบที่พนักงานส่วนใหญ่พึงพอใจในระดับสูงและภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะพอใจในระดับปานกลาง และรูปแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ

มนตรีพล พิทยธรรม (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการกรุงเทพมหานครตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย : ศึกษากรณีสำนักงานเขตห้วยขวางและสำนักงานเขตสวนหลวง ผลการวิจัยปรากฏว่า (1) ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ระดับ 1 – 5 ส่วนใหญ่ มีความเห็นต่อผู้บังคับบัญชา คือ ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายระดับ 6 – 7 มีรูปแบบภาวะผู้นำทางการบริหารแบบปรึกษาหารือ (2) ภูมิหลังของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ระดับ 1 – 5 มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็น ในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำทางการบริหารของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย ระดับ 6 – 7 ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของพวกเขาจำนวน 2 ตัวแปร คือ ปัจจัยเรื่องระดับตำแหน่งและระยะเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบัน โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่าค่าที่กำหนดไว้ที่ 0.05 ส่วนปัจจัยอื่นๆ คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน และอายุราชการไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติสูงกว่า 0.05 ทั้งสิ้น

พวงทิพย์ นวลขาว (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม โดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีการบริหารระบบ 4 ของ Likert มาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย ผลการศึกษา พบว่า (1) แบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีระดับความสัมพันธ์กันในระดับสูง และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน (2) ผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือและมีส่วนร่วม จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (3) แบบภาวะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังหรือต้องการให้ เป็นมากที่สุด คือ แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ศิริธนา สุวรรณสัมฤทธิ์ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการสตรีระดับบริหารของไทย มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ (1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการดำรงตำแหน่งบริหารงานสตรีในระบบราชการไทย (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของข้าราชการสตรีระดับบริหารที่ดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่หัวหน้ากองขึ้นไปในกระทรวงต่างๆ (3) เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการสตรีระดับบริหารของไทยว่ามีลักษณะโน้มเอียงไปทางใดระหว่างประชาธิปไตยและอัตตาธิปไตย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการสตรี ที่ดำรงตำแหน่งบริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้ากองขึ้นไปใน 13 กระทรวง จำนวนทั้งสิ้น 195 คน ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการสตรี

ระดับบริหารส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง มีอายุระหว่าง 51 – 55 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี 93 คน และปริญญาโท 90 คน มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ระหว่าง 22 – 30 ปี มีสถานภาพสมรสแล้ว 121 คน เป็นโสด 60 คน และเห็นว่ามีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมาก จำนวน 123 คน

เลิศ ไชยณรงค์ (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้จัดการประจำ การประปาส่วนภูมิภาค ประเทศไทย ซึ่งมุ่งจะศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประเภทผู้นำของผู้จัดการประปาส่วนภูมิภาค ตามแนวคิดของเรตคิน และเน้นศึกษาประเภทผู้นำว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ เมื่อร่วมกับตัวแปรอื่นทั้งยังต้องการจะศึกษาหาชุดตัวแปรที่จะสามารถอธิบายประสิทธิผลการบริหารงานได้ดีที่สุด ประสิทธิผลการบริหารการศึกษานี้ ได้ครอบคลุมถึงประสิทธิผลการบริหารงานของบุคคล และประสิทธิผลการบริหารงานขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องการศึกษาว่ามาตรวัดประเภทผู้นำของเรตคินสามารถใช้แจกแจงผู้นำไทยออกเป็น 8 ประเภทตามแนวคิดทฤษฎีนี้หรือไม่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า (1) มาตรวัดของเรตคินสามารถแจกแจงประเภทของผู้จัดการได้ และสอดคล้องกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้จัดการ ซึ่งประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและประเมิน โดยผู้จัดการเอง ตรงตามแนวคิดทฤษฎีของเรตคิน (2) ชุดตัวแปรที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิผลการบริหารงานของผู้จัดการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ รองลงมา ได้แก่ จำนวนพนักงานในหน่วยงาน อันดับสามประสบการณ์การบริหาร อันดับสี่และห้าได้แก่ระดับการศึกษา และการบริหารงาน โดยกฎระเบียบ (3) ชุดตัวแปรที่สามารถอธิบายประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่ จำนวนพนักงานในหน่วยงาน รองลงมา ได้แก่ เงินเดือนระดับชั้นผู้จัดการ อันดับสามความสามัคคีในหน่วยงาน อันดับสี่และห้าได้แก่ โครงสร้างงานและจำนวนครั้งการฝึกอบรมด้านการบริหาร

ในส่วนที่เกี่ยวกับการแจกแจงประเภทผู้นำของผู้จัดการประปาส่วนภูมิภาค พบว่าผู้จัดการที่มีประสิทธิผลต่ำมีจำนวนมากกว่าผู้จัดการที่มีประสิทธิผลสูงเล็กน้อย และกลุ่มผู้นำหนึ่งาน รวมทั้งนักบุญ ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิผลต่ำสุด มีถึงร้อยละ 27.3 ของผู้จัดการทั้งหมด ซึ่งสำนักงานประปาส่วนภูมิภาคควรจะให้ความสนใจปรับปรุงแก้ไข อย่างไรก็ตามจำนวนร้อยละในแต่ละกลุ่มก็สอดคล้องกับผลงานวิจัยที่ทำในต่างประเทศและในประเทศไทยในการแจกแจงประเภทผู้นำของผู้บริหารระดับกลางขององค์กร โดยมีจำนวนร้อยละในแต่ละกลุ่มดังนี้ นักบริหาร (12.3%) ผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ (12.3%) นักพัฒนา (11.8%) ผู้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ (9.6%) ผู้ประนีประนอม (14.4%) ผู้นำเผด็จการ (12.3%) นักบุญ (10.7%) ผู้นำหนึ่งาน (16.6%)

5. เกี่ยวกับการประปาส่วนภูมิภาค⁷

5.1 ประวัติการจัดตั้งการประปาส่วนภูมิภาค

การประปาส่วนภูมิภาค เรียกชื่อย่อว่า “กปภ.” หน่วยงานนี้เป็นรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ที่ตั้งขึ้นตามนโยบายของรัฐบาลที่จะปรับปรุงและขยายกิจการประปาในส่วนภูมิภาคให้ดียิ่งขึ้น โดยการโอนกิจการของ 2 หน่วยงานหลัก ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดหา น้ำสะอาดในรูปแบบของน้ำประปาสำหรับประชาชนใช้อุปโภคและบริโภค คือ

1) กองประปาส่วนภูมิภาค กรมโยธาธิการ กระทรวงมหาดไทย รับผิดชอบการดำเนินการก่อสร้างระบบประปา คูคลองการผลิตและจำหน่ายน้ำประปาในเขตเมือง หรือชุมชนที่มีประชากรตั้งแต่ 5,000 คนขึ้นไป ซึ่งมีการประปาในความดูแลรับผิดชอบ 185 แห่ง

2) กองประปาชนบท กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีหน้าที่ดำเนินการและรับผิดชอบการก่อสร้างระบบประปาหมู่บ้านหรือการประปาขนาดเล็กในชุมชนที่มีประชากรไม่เกิน 5,000 คน โดยร่วมกับท้องถิ่น และเมื่อก่อสร้างระบบประปาแล้วเสร็จ ก็มอบให้ท้องถิ่นซึ่งเป็นสุขาภิบาล หรือหมู่บ้าน เป็นผู้ดูแลบำรุงรักษาต่อไปซึ่งมีอยู่จำนวน 550 แห่ง

เมื่อรวมสองหน่วยงานนี้เข้าด้วยกันแล้ว ได้ตราขึ้นเป็นพระราชบัญญัติ การประปาส่วนภูมิภาค ให้กำเนิดหน่วยงานใหม่ เรียกว่า การประปาส่วนภูมิภาค หรือ กปภ. เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2522

ความคิดริเริ่มที่จะก่อตั้งการประปาส่วนภูมิภาคเป็นรัฐวิสาหกิจ เกิดจากกลุ่มข้าราชการและลูกจ้างของกองประปาภูมิภาค กรมโยธาธิการ โดยได้พิจารณาเห็นว่าความต้องการน้ำสะอาดสำหรับใช้อุปโภคและบริโภค ขยายตัวเพิ่มความต้องการมากขึ้น แต่การดำเนินงานมีข้อจำกัดในด้านระบบราชการ ทำให้การบริการประปาไม่คล่องตัว และไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ น่าจะจัดอยู่ในรูปรัฐวิสาหกิจ ดังเช่น สาธารณูปโภคอื่นๆ

กลุ่มผู้คิดริเริ่ม ได้เสนอเรื่องต่อรัฐบาล ม.ร.ว. คึกฤทธิ์ ปราโมช เมื่อเดือนตุลาคม 2518 และได้ติดตามเรื่องนี้อย่างใกล้ชิด จนมาถึงรัฐบาลสมัย ม.ร.ว. เสรี ปราโมช และรัฐบาลนายธานินทร์ กรัยวิเชียร ทุกรัฐบาลได้ให้ความเห็นชอบที่จะให้จัดการบริหารประปาในรูปรัฐวิสาหกิจ แต่ยังไม่ทันดำเนินการแล้วเสร็จก็เปลี่ยนรัฐบาลเสียก่อน

ในสมัยรัฐบาล พลเอกเกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ ได้ส่งเรื่องให้สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ศึกษาถึงวิธีการจัดรูปแบบบริหารประปาในภูมิภาค และคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อ

⁷ อ้างถึงในจารุวรรณ เข็นทูล (2547 : 19-21) วารสารน้ำฉบับพิเศษ 25 ปี การประปาส่วนภูมิภาค (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2547)

วันที่ 9 พฤษภาคม 2521 ให้จัดองค์การบริหารประปาในรูปรัฐวิสาหกิจตามข้อเสนอของสถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

รัฐบาลได้ตั้งคณะกรรมการเตรียมการจัดตั้ง การประปาส่วนภูมิภาคขึ้น โดยมี
นายจำรูญ ปิยะมุตระ รองปลัดกระทรวงมหาดไทยในขณะนั้นเป็นประธาน ซึ่งได้ดำเนินการจัดตั้ง
และตราเป็น พ.ร.บ. การประปาส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2522 เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2522 และให้ใช้
บังคับตั้งแต่ 28 กุมภาพันธ์ 2522 ซึ่งเป็นวันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป โดย
โอนกิจการประปาตลอดจนข้าราชการและลูกจ้างของกองประปาภูมิภาค กรมโยธาธิการ และ
ข้าราชการและลูกจ้างของกองประปาชนบท กรมอนามัย มาเป็นลูกจ้างและพนักงานของการประปา
ส่วนภูมิภาค และถือเอาวันที่ 28 กุมภาพันธ์ ของทุกปีเป็นวันก่อตั้งการประปาส่วนภูมิภาค

5.2 วัตถุประสงค์หลัก

การประปาส่วนภูมิภาค จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการประกอบและ
ส่งเสริมธุรกิจการประปาดังนี้

5.2.1 สำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบเพื่อใช้ในการประปา

5.2.2 ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาทั่วประเทศนอกเหนือจากเขตท้องที่
กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ

5.2.3 ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือต่อเนื่องกับธุรกิจการประปา เพื่อให้เกิด
ประโยชน์แก่การให้บริการสาธารณูปโภค โดยคำนึงถึงประโยชน์ของรัฐ และสุขภาพอนามัยของ
ประชาชนเป็นสำคัญ

ภารกิจหลักของการประปาส่วนภูมิภาค คือ การผลิต จัดส่ง จำหน่าย และ
ให้บริการน้ำสะอาดแก่ประชาชนในส่วนภูมิภาคให้ได้ทั่วถึงและเพียงพอในทุกครัวเรือนทั่ว
ประเทศ โดยมีปณิธานและความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะให้ประชาชนในทั่วทุกภูมิภาคได้มี
น้ำประปาที่สะอาดปลอดภัย ได้มาตรฐาน ไร้เชื้ออย่างเพียงพอและทัดเทียมกัน ปัจจุบันได้แบ่งสาย
การบังคับปฏิบัติงานออกเป็น 5 ภาค รับผิดชอบ 10 สำนักงานประปาเขต โดยมีสำนักงานประปาใน
สังกัดทั่วประเทศ 228 แห่ง ในพื้นที่ 73 จังหวัดทั่วประเทศ ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และ
สมุทรปราการ

5.3 พื้นที่รับผิดชอบในภูมิภาคต่างๆทั่วประเทศมีดังนี้

5.3.1 สายการบังคับบัญชาของรองผู้ว่าการภาค 1 มีสำนักงานประปาเขตในความ
รับผิดชอบ ดังนี้

1) สำนักงานประปาเขต 9 เชียงใหม่ รับผิดชอบสำนักงานประปาทั้งสิ้น
27 แห่ง ในเขตพื้นที่จังหวัด เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน ลำพูน ลำปาง แพร่ น่าน พะเยาและเชียงราย

2) สำนักงานประปาเขต 10 นครสวรรค์ รับผิดชอบสำนักงานประปาทั้งสิ้น 26 แห่ง ในเขตพื้นที่จังหวัด นครสวรรค์ ชัยนาท อุทัยธานี กำแพงเพชร ตาก สุโขทัย อุตรดิตถ์ พิษณุโลก พิจิตร และเพชรบูรณ์

5.3.2 สายการบังคับบัญชาของรองผู้ว่าการภาค 2 มีสำนักงานประปาเขตในความรับผิดชอบ ดังนี้

1) สำนักงานประปาเขต 6 ขอนแก่น รับผิดชอบสำนักงานประปาทั้งสิ้น 21 แห่ง ในเขตพื้นที่จังหวัด ขอนแก่น กาฬสินธุ์ ร้อยเอ็ด มหาสารคาม และชัยภูมิ

2) สำนักงานประปาเขต 7 อุตรธานี รับผิดชอบสำนักงานประปาทั้งสิ้น 20 แห่ง ในเขตพื้นที่จังหวัด อุตรธานี หนองบัวลำภู เลย หนองคาย สกลนคร และนครพนม

5.3.3 สายการบังคับบัญชาของรองผู้ว่าการภาค 3 มีสำนักงานประปาเขตในความรับผิดชอบ ดังนี้

1) สำนักงานประปาเขต 1 ชลบุรี รับผิดชอบสำนักงานประปาทั้งสิ้น 22 แห่ง ในเขตพื้นที่จังหวัด ชลบุรี ฉะเชิงเทรา ระยอง จันทบุรี ตราด สระแก้ว และปราจีนบุรี

2) สำนักงานประปาเขต 8 อุบลราชธานี รับผิดชอบสำนักงานประปาทั้งสิ้น 19 แห่ง ในเขตพื้นที่จังหวัด อุบลราชธานี อำนาจเจริญ ยโสธร บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ และมุกดาหาร

5.3.4 สายการบังคับบัญชาของรองผู้ว่าการภาค 4 มีสำนักงานประปาเขตในความรับผิดชอบ ดังนี้

1) สำนักงานประปาเขต 2 สระบุรี รับผิดชอบสำนักงานประปาทั้งสิ้น 29 แห่ง ในเขตพื้นที่จังหวัด สระบุรี ลพบุรี สิงห์บุรี อ่างทอง พระนครศรีอยุธยา ปทุมธานี นครนายก และนครราชสีมา

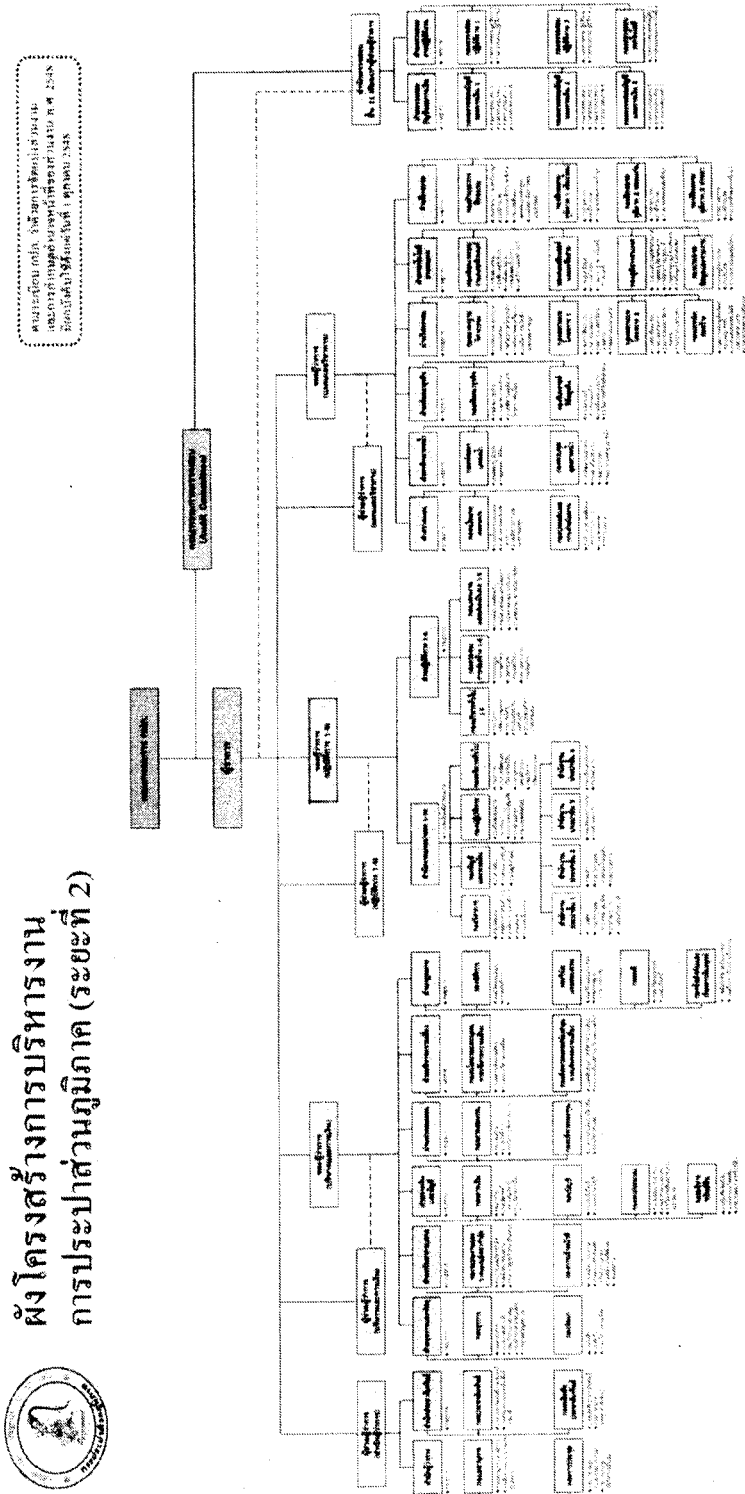
2) สำนักงานประปาเขต 3 ราชบุรี รับผิดชอบสำนักงานประปาทั้งสิ้น 23 แห่ง ในเขตพื้นที่จังหวัด ราชบุรี สมุทรสาคร สมุทรสงคราม นครปฐม สุพรรณบุรี กาญจนบุรี เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์

5.3.5 สายการบังคับบัญชาของรองผู้ว่าการภาค 5 มีสำนักงานประปาเขตในความรับผิดชอบ ดังนี้

1) สำนักงานประปาเขต 4 สุราษฎร์ธานี รับผิดชอบสำนักงานประปาทั้งสิ้น 21 แห่ง ในเขตพื้นที่จังหวัด สุราษฎร์ธานี ชุมพร ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ และนครศรีธรรมราช

2) สำนักงานประปาเขต 5 สงขลา รับผิดชอบสำนักงานประปาทั้งสิ้น 18 แห่ง ในเขตพื้นที่จังหวัด สงขลา พัทลุง ตรัง สตูล ยะลา ปัตตานี และนราธิวาส

5.4 โครงสร้างการบริหารงาน



ผังโครงสร้างการบริหารงาน
การประสานส่วนภูมิภาค (ระยะที่ 2)

ภาพที่ 2.10 แสดงผังโครงสร้างการบริหารงานการประสานส่วนภูมิภาค (ระยะที่ 2)

ที่มา : กองผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ สำนักประชาสัมพันธ์ การประสานส่วนภูมิภาค

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อเป็นการศึกษาและเปรียบเทียบ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ได้บังคับบัญชาคาดหวัง ตามทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการระดับชั้น 1 – 7 ของการประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มพนักงานปฏิบัติการที่ดำรงตำแหน่งระดับชั้น 1 – 7 ของการประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) ไม่รวมถึงพนักงานที่สังกัดในส่วนภูมิภาค จำนวน 9 สายงาน คือ สายรองผู้ว่าการ(บริหารและการเงิน) สายรองผู้ว่าการ(แผนและวิชาการ) สายรองผู้ว่าการ(ปฏิบัติการ1) สายรองผู้ว่าการ(ปฏิบัติการ2) สายรองผู้ว่าการ(ปฏิบัติการ3) สายรองผู้ว่าการ(ปฏิบัติการ4) สายรองผู้ว่าการ(ปฏิบัติการ5) คณะกรรมการการตรวจสอบ และสำนักผู้ว่าการ จำนวน 578 คน โดยจำแนกเป็น พนักงานระดับชั้น 1-3 จำนวน 8 คน พนักงานระดับชั้น 4 - 5 จำนวน 241 คน และพนักงานระดับชั้น 6-7 จำนวน 329 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่าง 234 คน และเนื่องจากพนักงานระดับชั้น 1-3 มีจำนวนน้อย ผู้ศึกษาจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเป็น 2 กลุ่ม คือ พนักงานระดับชั้น 1-5 และพนักงานระดับชั้น 6-7

โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากประชากร 9 สายงาน ตามสัดส่วน แล้วทำการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามสายงาน

สายงาน	พนักงานระดับชั้น 1 - 5		พนักงานระดับชั้น 6 - 7		รวม	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1 รองผู้ว่าการ (บริหารและการเงิน)	96	39	107	43	203	82
2 รองผู้ว่าการ (แผนและวิชาการ)	78	32	93	38	171	70
3 รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 1)	12	5	18	7	30	12
4 รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 2)	15	6	21	9	36	15
5 รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 3)	11	4	19	8	30	12
6 รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 4)	9	4	17	7	26	11
7 รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 5)	8	3	13	5	21	8
8 คณะกรรมการ การตรวจสอบ	12	5	25	10	37	15
9 สำนักผู้ว่าการ	8	3	16	6	24	9
รวมทั้งสิ้น	249	101	329	133	578	234

หมายเหตุ : ข้อมูล กองการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ณ. วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2551

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับพนักงานที่ดำรงตำแหน่งระดับชั้น 1-7 โดยพิจารณาจากกรอบแนวคิดและนำตัวแปรต่างๆ มาสร้างแบบสอบถาม ที่แบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล เป็นคำถามแบบปลายเปิดและปลายปิด ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง สายงานที่สังกัดและระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ตามทฤษฎี หนทาง – เป้าหมายของเฮาส์ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ รูปแบบผู้นำแบบชี้แนะ รูปแบบผู้นำแบบสนับสนุน รูปแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วมและรูปแบบผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด จำนวน 40 ข้อ

- 1) รูปแบบผู้นำแบบชี้แนะ (ข้อ 1 – 10)
- 2) รูปแบบผู้นำแบบสนับสนุน (ข้อ 11 – 20)
- 3) รูปแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วม (ข้อ 21 – 30)
- 4) รูปแบบผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (ข้อ 31 – 40)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่อการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

2.2 การกำหนดเกณฑ์ในการวัดค่าตัวแปร โดยคำถามในตอนที่ 2 เป็นคำถามในการวัดความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ให้ใช้ตัวเลือก 4 ตัวเลือก มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

คาดหวังมาก	4 คะแนน
คาดหวัง	3 คะแนน
คาดหวังบ้าง	2 คะแนน
ไม่คาดหวัง	1 คะแนน

โดยมีเกณฑ์การวัดรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ได้บังคับบัญชาคาดหวัง คือ		
คะแนน	1.00 – 1.75	มีความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำต่ำ
คะแนน	1.76 – 2.50	มีความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำค่อนข้างต่ำ
คะแนน	2.51 – 3.35	มีความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำค่อนข้างสูง
คะแนน	3.36 – 4.00	มีความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำสูง

2.3 การตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบความเที่ยงตรงและทดสอบความเชื่อถือได้ ดังนี้

2.3.1 ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของคำถามว่าครอบคลุมแนวคิดเนื้อหาและตรงตามความมุ่ง

หมายของการศึกษาในครั้งนี้หรือไม่ หลังจากนั้นจะนำมาแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของ คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.3.2 ความเชื่อถือได้ (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงตามเนื้อหาเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรที่เป็นพนักงานระดับ 1-7 ของสำนักงานประปาเขต 6 (ขอนแก่น) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ ความคงที่ภายในด้วยวิธีของครอนบาค (Cronbach's Coefficient of Internal Consistency) นำไป ปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งก่อนนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเท่ากับ 0.9203

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว ไป แจกให้กับพนักงานการประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง จำนวน 234 คน โดยใช้เวลารวบรวมระหว่างวันที่ 1 พฤษภาคม 2551-15 มิถุนายน 2551 และไป ติดตามเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตัวเอง เพื่อเป็นการพิทักษ์สิทธิ์ไม่เปิดเผยข้อมูลที่กลุ่ม ตัวอย่างได้ตอบในแบบสอบถาม หลังจากนั้นได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แล้วทำ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์ในภาพรวมทั้งหมด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้ทำการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์มา ประมวลผลวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป ตามลำดับดังนี้

- 4.1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลด้วยการแจกแจงความถี่เป็นร้อยละ (%) และค่าเฉลี่ย (\bar{x})
- 4.2 วิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง โดยใช้ ค่าความถี่เป็นร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
- 4.3 ทดสอบสมมติฐาน วิเคราะห์โดยใช้ ค่าสถิติ t-test และค่าสถิติ F-test
- 4.4 กำหนดความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง : กรณีศึกษา การประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง)” ผู้ศึกษาได้รับแบบสอบถามคืนมาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานระดับ 1 – 7 ของการประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) จำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละเปอร์เซ็นต์ และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเสนอผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง กรณีศึกษา การประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง)

ตอนที่ 3 ทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของ การประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) จำนวน 234 คน พบประเด็นดังนี้

เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 53.00 เป็นเพศชาย จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 47.00

อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุ 31 – 40 ปี มากที่สุด จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 41.90 รองลงมา มีอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 33.80 รองลงมา มีอายุ 20 – 30 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 13.20 และที่มีจำนวนน้อยที่สุดมีอายุ 51 – 60 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 11.10 อายุกลุ่มตัวอย่างเฉลี่ย 39 ปี

ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 63.70 ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 22.60 และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 13.70

ระดับตำแหน่ง (ชั้น) พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีระดับตำแหน่ง (ชั้น) 6 – 7 มากที่สุด จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 56.80 และมีระดับตำแหน่ง (ชั้น) 1 – 5 จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 43.20

สายงานที่สังกัด พบว่า กลุ่มตัวอย่าง สังกัดสายงานรองผู้ว่าการ (บริหารและการเงิน) มากที่สุด จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 รองลงมา สังกัดสายงานรองผู้ว่าการ (แผนและวิชาการ) จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 29.90 สังกัดสำนักผู้ว่าการ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.90 และน้อยที่สุดสังกัดรองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 5) จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.50

ประสบการณ์ระยะเวลาปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีประสบการณ์ระยะเวลาปฏิบัติงาน 16 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 32.10 รองลงมา มีประสบการณ์ระยะเวลาปฏิบัติงาน 11 – 15 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 25.60 มีประสบการณ์ระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 24.80 และน้อยที่สุดผู้มีประสบการณ์ระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 – 10 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50

รายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม (n = 234)

ข้อมูลส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง	n = 234	
	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	110	47.0
หญิง	124	53.0
รวม	234	100.0
2. อายุ		
20 – 30 ปี	31	13.2
31 – 40 ปี	98	41.9
41 – 50 ปี	79	33.8
51 – 60 ปี	26	11.1
รวม	234	100.0
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	53	22.6
ปริญญาตรี	149	63.7
สูงกว่าปริญญาตรี	32	13.7
รวม	234	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง	n = 234	
	จำนวน(คน)	ร้อยละ
4. ระดับตำแหน่ง (ชั้น)		
ระดับ 1 - 5	101	43.2
ระดับ 6 - 7	133	56.8
รวม	234	100.0
5. สายงานที่สังกัด		
รองผู้ว่าการ (บริหารและการเงิน)	82	35.0
รองผู้ว่าการ (แผนและวิชาการ)	70	29.9
รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 1)	12	5.1
รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 2)	15	6.4
รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 3)	12	5.1
รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 4)	11	4.7
รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 5)	8	3.5
คณะกรรมการตรวจสอบ	15	6.4
สำนักผู้ว่าการ	9	3.9
รวม	234	100.0
6. ประสบการณ์ระยะเวลาทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	58	24.8
6 - 10 ปี	41	17.5
11 - 15 ปี	60	25.6
16 ปีขึ้นไป	75	32.1
รวม	234	100.0

ตอนที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง

รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังในภาพรวม พบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าก่อนข้างสูง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 เมื่อพิจารณาในแต่ละรูปแบบ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วมก่อนข้างสูง ($\bar{X} = 3.17$) รองลงมาคือความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน ($\bar{X} = 3.16$) และมีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.06$) สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้แนะ ผู้ได้บังคับบัญชามีความคาดหวังก่อนข้างต่ำ ($\bar{X} = 2.40$) รายละเอียดดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงภาพรวมรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง

รูปแบบภาวะผู้นำของ หัวหน้างานแบบต่างๆ	\bar{X}	S.D.	ระดับความ คาดหวัง	ลำดับ
1.รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้แนะ	2.40	0.85	ก่อนข้างต่ำ	4
2.รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน	3.16	0.74	ก่อนข้างสูง	2
3.รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วม	3.17	0.73	ก่อนข้างสูง	1
4.รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จ	3.06	0.70	ก่อนข้างสูง	3

รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง ทั้ง 4 แบบ โดยแยกเป็นแต่ละแบบ ดังนี้

รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังแบบชี้แนะ โดยรวมอยู่ในระดับก่อนข้างต่ำ ($\bar{X} = 2.40$, S.D. = 0.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ผู้ได้บังคับบัญชามีความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้แนะก่อนข้างสูง ใน 4 ข้อ ($\bar{X} = 2.55 - 2.76$, S.D. = 0.84 - 0.76) ได้แก่ หัวหน้างานควรให้คำแนะนำและเสนอวิธีการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาตามที่ตนเองต้องการ ($\bar{X} = 2.76$) หัวหน้างานควรมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ($\bar{X} = 2.68$) หัวหน้างานควรติดตามควบคุมงานในทุกระดับด้วยตัวเอง ($\bar{X} = 2.64$) และหัวหน้างานควรให้ผู้ได้บังคับบัญชา

ทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ($\bar{X} = 2.55$) สำหรับข้อที่ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้นำค่อนข้างต่ำ 6 ข้อ ($\bar{X} = 2.00 - 2.41$, S.D. = 0.94 - 0.81) ได้แก่ หัวหน้างานควรเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยที่ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเท่านั้น ($\bar{X} = 2.41$) หัวหน้างานควรตัดสินใจในเรื่องการปฏิบัติงานด้วยตัวคนเดียว ($\bar{X} = 2.40$) หัวหน้างานควรปกครองผู้ได้บังคับบัญชาด้วยมาตรการที่เฉียบขาดและยึดถือกฎระเบียบเป็นหลัก ($\bar{X} = 2.27$) หัวหน้างานควรลงโทษเมื่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาผิดพลาด ($\bar{X} = 2.15$) หัวหน้างานควรใช้อำนาจตัดสินใจโดยไม่ต้องขอความเห็นจากผู้อื่น ($\bar{X} = 2.15$) และหัวหน้างานควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเกรงกลัว ($\bar{X} = 2.00$) รายละเอียดดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง ตามทัศนะของผู้ตอบแบบสอบถามในรูปแบบชี้นำ

รูปแบบภาวะผู้นำของ หัวหน้างานแบบชี้นำ	ระดับความคาดหวัง					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คาดหวัง
	มาก	มาก	น้อย	น้อย	รวม			
	ที่สุด			ที่สุด				
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
1. หัวหน้างานควรตัดสินใจ ในเรื่องการปฏิบัติงานด้วย ตัวคนเดียว	(15)	(98)	(88)	(33)	(234)	2.40	0.81	ค่อนข้าง ต่ำ
2. หัวหน้างานควรให้ ผู้ได้บังคับบัญชาทำงาน ตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด	(25)	(93)	(102)	(14)	(234)	2.55	0.76	ค่อนข้าง สูง
3. หัวหน้างานควรเป็นผู้ กำหนดเป้าหมายในการทำ งาน โดยที่ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามเท่านั้น	(24)	(83)	(93)	(34)	(234)	2.41	0.86	ค่อนข้าง ต่ำ
4. หัวหน้างานควรใช้อำนาจ ตัดสินใจ โดยไม่ต้องขอ ความคิดเห็นจากผู้อื่น	(20)	(59)	(90)	(65)	(234)	2.15	0.92	ค่อนข้าง ต่ำ

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำของ หัวหน้างานแบบชี้หน้า	ระดับความคาดหวัง					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คาดหวัง	
	มาก	มาก	น้อย	น้อย	รวม				
	ที่สุด			ที่สุด					
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)				
5.หัวหน้างานควรปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย มาตรการที่เฉียบขาดและ ยึดถือกฎระเบียบเป็นหลัก	(22)	(68)	(96)	(48)	(234)			ค่อนข้าง ต่ำ	
6.หัวหน้างานควรติดตาม ควบคุมงานในทุกระดับ ด้วยตัวเอง	(32)	(102)	(83)	(17)	(234)	2.27	0.89	ค่อนข้าง สูง	
7.หัวหน้างานควรให้คำ แนะนำและเสนอวิธีการ ทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามที่ตนเองต้องการ	(48)	(96)	(77)	(13)	(234)	2.76	0.84	ค่อนข้าง สูง	
8.หัวหน้างานควรให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ด้วยความเกรงกลัว	(16)	(55)	(77)	(86)	(234)	2.00	0.94	ค่อนข้าง ต่ำ	
9.หัวหน้างานควรลงโทษ เมื่อการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาผิดพลาด	(15)	(64)	(96)	(59)	(234)	2.15	0.87	ค่อนข้าง ต่ำ	
10.หัวหน้างานควรเป็นคน ที่มีความเชื่อมั่นใน ตนเองสูง	(37)	(103)	(76)	(18)	(234)	2.68	0.83	ค่อนข้าง สูง	
						รวม	2.40	0.85	

รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังแบบสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 3.16$, S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับค่อนข้างสูงทุกข้อ ได้แก่ หัวหน้างานควรสร้างความเป็นกันเองและมีสัมพันธที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน ($\bar{X} = 3.33$) หัวหน้างานควรส่งเสริมและสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงาน ($\bar{X} = 3.26$) หัวหน้างานควรดูแลและเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 3.25$) หัวหน้างานควรช่วยเหลือแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่ประสบปัญหา ($\bar{X} = 3.25$) หัวหน้างานควรมีเทคนิควิธีที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความสามัคคีในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.22$) หัวหน้างานควรสร้างโอกาสใหม่ๆและเป็นกำลังใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.17$) หัวหน้างานควรสนับสนุนและชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ($\bar{X} = 3.15$) หัวหน้างานควรกระตุ้นเตือนผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดความคิดใหม่ๆในการทำงาน ($\bar{X} = 3.12$) หัวหน้างานควรรให้อำนาจในการตัดสินใจในหน้าที่ที่ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถรับมอบหมายได้อย่างอิสระ ($\bar{X} = 2.98$) และหัวหน้างานควรให้รางวัลตอบแทนเสมอเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 2.83$) รายละเอียดดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง ตามทัศนะของผู้ตอบแบบสอบถามในรูปแบบสนับสนุน

รูปแบบภาวะผู้นำของ หัวหน้างานแบบสนับสนุน	ระดับความคาดหวัง					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คาดหวัง
	มาก	มาก	น้อย	น้อย	รวม			
	ที่สุด		ที่สุด					
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
11.หัวหน้างานควรส่งเสริม และสนับสนุนผู้ได้บังคับ บัญชาในการทำงาน	(88)	(121)	(22)	(3)	(234)	3.26	0.67	ค่อนข้าง สูง
12.หัวหน้างานควรดูแล และเอาใจใส่ผู้ได้บังคับ บัญชาอย่างทั่วถึง	(97)	(102)	(31)	(4)	(234)	3.25	0.75	ค่อนข้าง สูง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำของ หัวหน้างานแบบสนับสนุน	ระดับความคาดหวัง					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คาดหวัง
	มาก	มาก	น้อย	น้อย	รวม			
	ที่สุด			ที่สุด				
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
13.หัวหน้างานควร ช่วยเหลือแก้ไขปรับปรุง การปฏิบัติงานของใต้บังคับ บัญชาที่ประสบปัญหา	(96)	(101)	(36)	(1)	(234)			ค่อนข้าง สูง
14.หัวหน้างานควรสร้าง ความเป็นกันเองและมี สัมพันธที่ดีกับใต้บังคับ บัญชาทุกคน	(112)	(90)	(29)	(3)	(234)	3.25	0.72	ค่อนข้าง สูง
15.หัวหน้างานควรให้ รางวัลตอบแทนเสมอเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ บรรลุเป้าหมาย	(54)	(99)	(69)	(12)	(234)	3.33	0.74	ค่อนข้าง สูง
16.หัวหน้างานควรสร้าง โอกาสใหม่ๆและเป็น กำลังใจให้กับใต้บังคับ บัญชา	(85)	(110)	(32)	(7)	(234)	2.83	0.84	ค่อนข้าง สูง
17.หัวหน้างานควร สนับสนุนและชมเชย ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงาน ที่มอบหมายได้สำเร็จลุล่วง ไปด้วยดี	(74)	(122)	(36)	(2)	(234)	3.17	0.77	ค่อนข้าง สูง
	(74)	(122)	(36)	(2)	(234)	3.15	0.70	ค่อนข้าง สูง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำของ หัวหน้างานแบบสนับสนุน	ระดับความคาดหวัง					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คาดหวัง
	มาก	มาก	น้อย	น้อย	รวม			
	ที่สุด			ที่สุด				
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
18.หัวหน้างานควรมี เทคนิควิธีที่ทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความ สามัคคีในหน่วยงาน	(96)	(97)	(38)	(3)	(234)			ค่อนข้าง สูง
19.หัวหน้างานควรให้ อำนาจในการตัดสินใจใน หน้าที่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา รับมอบหมายได้อย่างอิสระ	(55)	(131)	(36)	(12)	(234)	2.98	0.77	ค่อนข้าง สูง
20.หัวหน้างานควรกระตุ้น เตือนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ เกิดความคิดใหม่ๆในการ ทำงาน	(71)	(123)	(38)	(2)	(234)	3.12	0.70	ค่อนข้าง สูง
						3.16	0.74	

รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังแบบมีส่วนร่วมโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 3.17$, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับค่อนข้างสูงทุกข้อ ได้แก่ หัวหน้างานควรส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.29$) หัวหน้างานควรทำให้ผู้ที่อยู่รอบข้างมีความรู้สึกที่ดี ($\bar{X} = 3.25$) หัวหน้างานควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.24$) หัวหน้างานควรเป็นผู้ประสานงานที่ดีกับทุกฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.23$) หัวหน้างานควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเสมอ ($\bar{X} = 3.21$) หัวหน้างานควรแสดงความเป็นมิตรและไม่ถือตัวในการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.18$) หัวหน้างานควรหาโอกาสรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.16$) หัวหน้างานควรร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเป็นทีม

($\bar{X} = 3.16$) หัวหน้างานควรเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.06$) และหัวหน้างานควรรหาโอกาสในการจัดกิจกรรมเพื่อส่วนรวมร่วมกัน เช่น กีฬา สัมมนา ($\bar{X} = 2.91$) รายละเอียดดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวัง ตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามในรูปแบบมีส่วนร่วม

รูปแบบภาวะผู้นำของ หัวหน้างานแบบมีส่วนร่วม	ระดับความคาดหวัง					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คาดหวัง
	มาก	มาก	น้อย	น้อย	รวม			
	ที่สุด			ที่สุด				
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
21.หัวหน้างานควรเข้ามามี ส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน กับผู้ใต้บังคับบัญชา	(61)	(130)	(39)	(4)	(234)			ค่อนข้าง สูง
22.หัวหน้างานควรเปิด โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นเสมอ	(81)	(123)	(27)	(3)	(234)	3.06	0.70	ค่อนข้าง สูง
23.หัวหน้างานควรส่งเสริม การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ก่อ ให้เกิดความร่วมมือในการ ทำงานร่วมกัน	(100)	(104)	(27)	(3)	(234)	3.29	0.72	ค่อนข้าง สูง
24.หัวหน้างานควรทำให้ ผู้ที่อยู่รอบข้างมีความ รู้สึกที่ดี	(98)	(102)	(29)	(5)	(234)	3.25	0.75	ค่อนข้าง สูง
25.หัวหน้างานควรรหา โอกาสรับฟังความคิดเห็น จากผู้ใต้บังคับบัญชา	(84)	(109)	(36)	(5)	(234)	3.16	0.76	ค่อนข้าง สูง

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำของ หัวหน้างานแบบมีส่วนร่วม	ระดับความคาดหวัง					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คาดหวัง
	มาก	มาก	น้อย	น้อย	รวม			
	ที่สุด			ที่สุด				
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
26.หัวหน้างานควรเป็น ผู้ประสานงานที่ดีกับทุก ฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	(91)	(111)	(26)	(6)	(234)	3.23	0.74	ค่อนข้าง สูง
27.หัวหน้างานควรแสดง ความเป็นมิตรและไม่ถือตัว ในการปฏิบัติงานรวมกัน	(83)	(115)	(31)	(5)	(234)	3.18	0.74	ค่อนข้าง สูง
28.หัวหน้างานควรสร้าง บรรยากาศที่ดีในการ ทำงานร่วมกัน	(94)	(106)	(29)	(5)	(234)	3.24	0.75	ค่อนข้าง สูง
29.หัวหน้างานควรหา โอกาสในการจัดกิจกรรม เพื่อส่วนรวมร่วมกัน เช่น กีฬา สัมมนา	(54)	(114)	(58)	(8)	(234)	2.91	0.78	ค่อนข้าง สูง
30.หัวหน้างานควรร่วมกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการ ทำงานเป็นทีม	(76)	(123)	(32)	(3)	(234)	3.16	0.70	ค่อนข้าง สูง
	รวม					3.17	0.73	

รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังแบบเน้นความสำเร็จโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 3.06$, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับค่อนข้างสูงทุกข้อ ได้แก่ หัวหน้างานควรมีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและเหมาะสม ($\bar{X} = 3.18$) หัวหน้างานควรมีการวางแผนดำเนินงานและปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.14$) หัวหน้างานควรกระตุ้นเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความกระตือรือร้น

ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.12$) หัวหน้างานควรคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานก่อนผลประโยชน์ของตนเองและผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.11$) หัวหน้างานควรมีการเรียนรู้งานที่ผิดพลาดเพื่อนำไปปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.11$) หัวหน้างานควรมีการพัฒนาศักยภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้มีมาตรฐานที่สูง ($\bar{X} = 3.06$) หัวหน้างานควรกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่นโยบายที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.06$) หัวหน้างานควรกำหนดเป้าหมายการทำงานที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ($\bar{X} = 3.00$) หัวหน้างานควรจะติดตามเร่งรัดงานเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานไม่ได้ตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.00$) และหัวหน้างานควรมีการตั้งเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานไว้สูง ($\bar{X} = 2.86$) รายละเอียดดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง ตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามในรูปแบบเน้นความสำเร็จ

รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จ	ระดับความคาดหวัง					\bar{X}	S.D.	ระดับความคาดหวัง
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	รวม			
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
31.หัวหน้างานควรกำหนดเป้าหมายการทำงานที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้	(56)	(128)	(46)	(4)	(234)	3.00	0.71	ค่อนข้างสูง
32.หัวหน้างานควรมีการพัฒนาศักยภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้มีมาตรฐานที่สูง	(50)	(151)	(31)	(2)	(234)	3.06	0.61	ค่อนข้างสูง
33.หัวหน้างานควรกระตุ้นเตือนผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน	(66)	(133)	(31)	(4)	(234)	3.12	0.69	ค่อนข้างสูง

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำของ หัวหน้างานแบบเน้น ความสำเร็จ	ระดับความคาดหวัง					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คาดหวัง
	มาก	มาก	น้อย	น้อย	รวม			
	ที่สุด (n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	ที่สุด (n) (%)	(n) (%)			
34.หัวหน้างานควรมีการจัด แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง ชัดเจนและเหมาะสม	(74) 31.6	(131) 56.0	(27) 11.5	(2) 0.9	(234) 100.0	3.18	0.66	ค่อนข้าง สูง
35.หัวหน้างานควรกำหนด แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่นโยบายที่ กำหนดไว้	(63) 26.9	(126) 53.8	(42) 17.9	(3) 1.3	(234) 100.0	3.06	0.71	ค่อนข้าง สูง
36.หัวหน้างานควรคำนึง ถึงผลประโยชน์ของหน่วย งานก่อนผลประโยชน์ของ ตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชา	(71) 30.3	(123) 52.6	(35) 15.0	(5) 2.1	(234) 100.0	3.11	0.73	ค่อนข้าง สูง
37.หัวหน้างานควรมีการ วางแผนดำเนินงานและ ปฏิบัติตามแผนอย่าง ต่อเนื่อง	(70) 29.9	(129) 55.1	(32) 13.7	(3) 1.3	(234) 100.0	3.14	0.69	ค่อนข้าง สูง
38.หัวหน้างานควรมีการตั้ง เป้าหมายและมาตรฐานการ ทำงานไว้สูง	(45) 19.2	(125) 53.4	(51) 21.8	(13) 5.6	(234) 100.0	2.86	0.79	ค่อนข้าง สูง
39.หัวหน้างานควรมีการ เรียนรู้งานที่ผิดพลาดเพื่อ นำไปปรับปรุงงานให้ดีขึ้น	(67) 28.6	(130) 55.6	(33) 14.1	(4) 1.7	(234) 100.0	3.11	0.70	ค่อนข้าง สูง

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำของ หัวหน้างานแบบเน้น ความสำเร็จ	ระดับความคาดหวัง					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คาดหวัง
	มาก	มาก	น้อย	น้อย	รวม			
	ที่สุด (n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	ที่สุด (n) (%)	(n) (%)			
40.หัวหน้างานควรจะ ติดตามเร่งรัดงานเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน ไม่ได้ตามเป้าหมาย	(49)	(140)	(42)	(3)	(234)	3.00	0.66	ค่อนข้าง สูง
	รวม					3.06	0.70	

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวัง วิเคราะห์โดยใช้สถิติอนุมาน t-test และ F-test ในการทดสอบสมมติฐาน โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 0.05 เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่าง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง (ชั้น) สายงานที่สังกัดและประสบการณ์ระยะเวลาปฏิบัติงาน กับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวัง

สมมติฐานที่ 1 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวัง ที่มีเพศแตกต่างกัน โดยพนักงานเพศชายมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.01$) มากกว่าพนักงานเพศหญิง ($\bar{X} = 2.90$) เมื่อทดสอบโดยวิธี t-test ได้ค่า $t = 2.02$ Sig (2-tailed) = 0.044 หมายความว่าพนักงานเพศชายมีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแตกต่างจากพนักงานเพศหญิง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้

รายละเอียดดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่
ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	\bar{X}	S.D.	t-test	Sig.(2-tailed)
ชาย	110	3.01	0.42	2.02	0.044
หญิง	124	2.90	0.42		
รวม	234	2.96	0.42		

ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง ที่มีเพศ
แตกต่างกัน เป็นรายด้าน พบว่า ความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน
รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จ เมื่อ
ทดสอบโดยวิธี t-test ได้ค่า $t = 1.00$ 0.63 และ 1.45 Sig (2-tailed) = 0.318 0.53 และ 0.15 ตามลำดับ
หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน
แบบสนับสนุน รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้น
ความสำเร็จไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธ
สมมติฐานที่กำหนดไว้

ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้แนะ เมื่อทดสอบโดยวิธี t-test ได้ค่า $t =$
 2.90 Sig (2-tailed) = 0.04 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความคาดหวังต่อ
รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้แนะแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความ
เชื่อมั่น 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้ รายละเอียดดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่
ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามเพศ เป็นรายด้าน

ความคาดหวังต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ	เพศ	จำนวน n = 234	\bar{X}	S.D.	t-test	Sig. (2-tailed)
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน แบบชี้แนะ	ชาย	110	2.52	0.61	2.90	0.04
	หญิง	124	2.30	0.55		
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน แบบสนับสนุน	ชาย	110	3.19	0.53	1.00	0.318
	หญิง	124	3.12	0.55		
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน แบบมีส่วนร่วม	ชาย	110	3.19	0.55	0.63	0.53
	หญิง	124	3.15	0.56		
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน แบบเน้นความสำเร็จ	ชาย	110	3.12	0.52	1.45	0.15
	หญิง	124	3.02	0.52		

สมมติฐานที่ 2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำ
ของหัวหน้างานแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง ที่มีอายุ
แตกต่างกัน ได้แก่ พนักงานที่มีอายุ 20 – 30 ปี 31 – 40 ปี 41 – 50 ปี และ 51 – 60 ปี (\bar{X} = 2.92, 2.97,
2.97 และ 2.84 ตามลำดับ) เมื่อทดสอบโดยใช้วิธี F-test ได้ค่า F = 0.791 Sig = 0.500 หมายความว่า
พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่กำหนดไว้ รายละเอียดดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่
ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	\bar{X}	S.D.	F-test	Sig.
20 – 30 ปี	31	2.92	0.32	0.791	0.500
31 – 40 ปี	98	2.97	0.42		
41 – 50 ปี	79	2.97	0.44		
51 – 60 ปี	26	2.84	0.38		
รวม	234	2.95	0.41		

ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง ที่มีอายุแตกต่างกัน เป็นรายด้าน พบว่า ความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้นำ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วม และรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จ เมื่อทดสอบโดยวิธี F-test ได้ค่า F = 0.667 1.181 0.993 และ 1.527 Sig = 0.573 0.318 0.397 และ 0.208 ตามลำดับ หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้นำ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วม และรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่กำหนดไว้ รายละเอียดดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่
ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามอายุ เป็นรายด้าน

ความคาดหวังต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ	อายุ	จำนวน n = 234	\bar{X}	S.D.	F-test	Sig.
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน แบบชี้แนะ	20 – 30 ปี	31	2.27	0.42	0.667	0.573
	31 – 40 ปี	98	2.42	0.64		
	41 – 50 ปี	79	2.41	0.59		
	51 – 60 ปี	26	2.48	0.56		
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน แบบสนับสนุน	20 – 30 ปี	31	3.15	0.49	1.181	0.318
	31 – 40 ปี	98	3.14	0.55		
	41 – 50 ปี	79	3.23	0.54		
	51 – 60 ปี	26	3.00	0.54		
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน แบบมีส่วนร่วม	20 – 30 ปี	31	3.20	0.47	0.993	0.397
	31 – 40 ปี	98	3.22	0.54		
	41 – 50 ปี	79	3.15	0.61		
	51 – 60 ปี	26	3.02	0.50		
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน แบบเน้นความสำเร็จ	20 – 30 ปี	31	3.05	0.42	1.527	0.208
	31 – 40 ปี	98	3.10	0.50		
	41 – 50 ปี	79	3.09	0.59		
	51 – 60 ปี	26	2.87	0.40		

สมมติฐานที่ 3 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบ
ภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวัง ที่มี
ระดับการศึกษาแตกต่างกัน ได้แก่ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ($\bar{X} = 2.90$,
2.97 และ 2.92 ตามลำดับ) เมื่อทดสอบโดยใช้วิธี F-test ได้ค่า $F = 0.555$ Sig = 0.575 หมายความว่า
พนักงานที่มีการศึกษาต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่กำหนดไว้ รายละเอียดดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	\bar{X}	S.D.	F-test	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	53	2.90	0.46	0.555	0.575
ปริญญาตรี	149	2.97	0.41		
สูงกว่าปริญญาตรี	32	2.92	0.33		
รวม	234	2.95	0.41		

ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน เป็นรายด้าน พบว่า ความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วมและรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จ เมื่อทดสอบโดยวิธี F-test ได้ค่า F = 0.375 0.951 และ 1.400 Sig = 0.687 0.388 และ 0.249 ตามลำดับ หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคาดหวังต่อ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วมและรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่กำหนดไว้

ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้แนะ เมื่อทดสอบโดยวิธี F-test ได้ค่า F = 5.531 Sig = 0.005 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้แนะแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้ รายละเอียดดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่
ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายด้าน

ความคาดหวังต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ	ระดับการศึกษา	จำนวน n = 234	\bar{X}	S.D.	F-test	Sig.
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน แบบชี้แนะ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	53	2.45	0.56	5.531	0.005
	ปริญญาตรี	149	2.45	0.60		
	สูงกว่าปริญญาตรี	32	2.09	0.47		
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน แบบสนับสนุน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	53	3.10	0.56	0.375	0.687
	ปริญญาตรี	149	3.17	0.56		
	สูงกว่าปริญญาตรี	32	3.20	0.48		
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน แบบมีส่วนร่วม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	53	3.10	0.59	0.951	0.388
	ปริญญาตรี	149	3.17	0.55		
	สูงกว่าปริญญาตรี	32	3.28	0.54		
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน แบบเน้นความสำเร็จ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	53	2.96	0.56	1.400	0.249
	ปริญญาตรี	149	3.09	0.50		
	สูงกว่าปริญญาตรี	32	3.13	0.53		

สมมติฐานที่ 4 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่ง (ชั้น) ต่างกัน มีความคาดหวังต่อ
รูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวัง ที่มี
ระดับตำแหน่ง (ชั้น) ต่างกัน โดยพนักงานระดับชั้น 1 – 5 มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 2.95$) มากกว่า
พนักงานระดับชั้น 6 – 7 ($\bar{X} = 2.94$) เมื่อทดสอบโดยวิธี t-test ได้ค่า $t = 0.86$ Sig (2-tailed) = 0.932
หมายความว่าพนักงานระดับชั้น 1 – 5 มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ไม่
แตกต่างจากพนักงานระดับชั้น 6 – 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ดังนั้น จึง
ปฏิเสธสมมติฐานที่กำหนดไว้ รายละเอียดดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่
ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามระดับตำแหน่ง (ชั้น)

ระดับตำแหน่ง (ชั้น)	จำนวน	\bar{X}	S.D.	t-test	Sig.(2-tailed)
ระดับ 1 - 5	101	2.95	0.39	0.86	0.932
ระดับ 6 - 7	133	2.94	0.43		
รวม	234	2.95	0.41		

ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวัง ที่มีระดับตำแหน่ง (ชั้น) แตกต่างกัน เป็นรายด้าน พบว่า ความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้นำ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วมและรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จ เมื่อทดสอบโดยวิธี t-test ได้ค่า $t = 1.791 -1.782 0.141$ และ -0.048 Sig (2-tailed) = 0.075 0.076 0.888 และ 0.961 ตามลำดับ หมายความว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่ง (ชั้น) ต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้นำ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วมและรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่กำหนดไว้ รายละเอียดดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่
ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามระดับตำแหน่ง (ชั้น) เป็นรายด้าน

ความคาดหวังต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ	ระดับตำแหน่ง (ชั้น)	จำนวน n = 234	\bar{X}	S.D.	t-test	Sig. (2-tailed)
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน แบบชี้นำ	ระดับ 1 - 5	101	2.48	0.56	1.791	0.075
	ระดับ 6 - 7	133	2.34	0.60		
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน แบบสนับสนุน	ระดับ 1 - 5	101	3.08	0.52	-1.782	0.076
	ระดับ 6 - 7	133	3.21	0.56		

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ความคาดหวังต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ	ระดับตำแหน่ง (ชั้น)	จำนวน n = 234	\bar{X}	S.D.	t-test	Sig. (2-tailed)
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน	ระดับ 1 - 5	101	3.17	0.52	0.141	0.888
แบบมีส่วนร่วม	ระดับ 6 - 7	133	3.16	0.58		
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน	ระดับ 1 - 5	101	3.06	0.45	-0.048	0.961
แบบเน้นความสำเร็จ	ระดับ 6 - 7	133	3.07	0.56		

สมมติฐานที่ 5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับสายงานที่สังกัดต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง ที่มีสายงานที่สังกัดแตกต่างกัน ได้แก่ รองผู้ว่าการ (บริหารและการเงิน) รองผู้ว่าการ (แผนและวิชาการ) รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 1) รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 2) รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 3) รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 4) รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 5) คณะกรรมการตรวจสอบ และสำนักผู้ว่าการ (\bar{X} = 2.92, 2.92, 3.08, 2.94, 2.92, 2.81, 3.12, 3.03 และ 3.18 ตามลำดับ) เมื่อทดสอบโดยใช้วิธี F-test ได้ค่า $F = 0.992$ Sig = 0.433 หมายความว่า พนักงานที่มีสายงานต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่กำหนดไว้ รายละเอียดดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามสายงานที่สังกัด

สายงานที่สังกัด	จำนวน	\bar{X}	S.D	F-test	Sig.
รองผู้ว่าการ (บริหารและการเงิน)	82	2.92	0.37	0.992	0.443
รองผู้ว่าการ (แผนและวิชาการ)	70	2.92	0.40		
รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 1)	12	3.08	0.42		
รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 2)	15	2.94	0.37		
รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 3)	12	2.92	0.60		
รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 4)	11	2.81	0.43		
รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 5)	8	3.12	0.45		
คณะกรรมการตรวจสอบ	15	3.03	0.62		
สำนักผู้ว่าการ	9	3.18	0.14		
รวม	234	2.95	0.41		

ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง ที่มีสายงานที่สังกัดแตกต่างกัน เป็นรายด้าน พบว่า ความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จ เมื่อทดสอบโดยวิธี F-test ได้ค่า $F = 1.755$ Sig = 0.087 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสายงานที่สังกัดต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่กำหนดไว้

ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้แนะ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน และรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วม เมื่อทดสอบโดยวิธี F-test ได้ค่า $F = 3.472$ 2.023 และ 2.284 Sig = 0.001 0.045 และ 0.023 ตามลำดับ หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีสายงานที่สังกัดต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้แนะ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน และรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้ รายละเอียดดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่
ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามสายงานที่สังกัด เป็นรายด้าน

ความคาดหวังต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ	สายงานที่สังกัด	จำนวน n = 234	\bar{X}	S.D.	F-test	Sig.
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน แบบชี้แนะ	รองผู้ว่าการบริหารและการเงิน	82	2.47	0.56	3.427	0.001
	รองผู้ว่าการแผนและวิชาการ	70	2.41	0.60		
	รองผู้ว่าการปฏิบัติการ 1	12	2.39	0.71		
	รองผู้ว่าการปฏิบัติการ 2	15	2.24	0.41		
	รองผู้ว่าการปฏิบัติการ 3	12	2.22	0.43		
	รองผู้ว่าการปฏิบัติการ 4	11	2.27	0.35		
	รองผู้ว่าการปฏิบัติการ 5	8	2.24	0.42		
	คณะกรรมการตรวจสอบ	15	2.91	0.71		
	สำนักผู้ว่าการ	9	1.79	0.49		
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน แบบสนับสนุน	รองผู้ว่าการบริหารและการเงิน	82	3.09	0.47	2.023	0.045
	รองผู้ว่าการแผนและวิชาการ	70	3.07	0.53		
	รองผู้ว่าการปฏิบัติการ 1	12	3.28	0.53		
	รองผู้ว่าการปฏิบัติการ 2	15	3.27	0.58		
	รองผู้ว่าการปฏิบัติการ 3	12	3.31	0.72		
	รองผู้ว่าการปฏิบัติการ 4	11	3.12	0.57		
	รองผู้ว่าการปฏิบัติการ 5	8	3.51	0.45		
	คณะกรรมการตรวจสอบ	15	3.09	0.75		
	สำนักผู้ว่าการ	9	3.63	0.24		

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ความคาดหวังต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ	สายงานที่สังกัด	จำนวน n = 234	\bar{X}	S.D.	F-test	Sig.
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน แบบมีส่วนร่วม	รองผู้ว่าการบริหารและการเงิน	82	3.09	0.48	2.284	0.023
	รองผู้ว่าการแผนและวิชาการ	70	3.16	0.50		
	รองผู้ว่าการปฏิบัติการ 1	12	3.48	0.63		
	รองผู้ว่าการปฏิบัติการ 2	15	3.19	0.60		
	รองผู้ว่าการปฏิบัติการ 3	12	3.14	0.82		
	รองผู้ว่าการปฏิบัติการ 4	11	3.03	0.71		
	รองผู้ว่าการปฏิบัติการ 5	8	3.41	0.56		
	คณะกรรมการตรวจสอบ สำนักผู้ว่าการ	15 9	3.06 3.72	0.63 0.22		
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน แบบเน้นความสำเร็จ	รองผู้ว่าการบริหารและการเงิน	82	3.02	0.47	1.755	0.087
	รองผู้ว่าการแผนและวิชาการ	70	3.05	0.51		
	รองผู้ว่าการปฏิบัติการ 1	12	3.16	0.48		
	รองผู้ว่าการปฏิบัติการ 2	15	3.08	0.49		
	รองผู้ว่าการปฏิบัติการ 3	12	3.02	0.77		
	รองผู้ว่าการปฏิบัติการ 4	11	2.82	0.56		
	รองผู้ว่าการปฏิบัติการ 5	8	3.30	0.56		
	คณะกรรมการตรวจสอบ สำนักผู้ว่าการ	15 9	3.07 3.57	0.55 0.27		

สมมติฐานที่ 6 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ระยะเวลาทำงานต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง ที่มีประสบการณ์ระยะเวลาทำงานแตกต่างกัน ได้แก่ พนักงานที่มีประสบการณ์ระยะเวลาทำงานน้อยกว่า 5 ปี 6 – 10 ปี 11 – 15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป (\bar{X} = 2.92, 2.99, 2.93 และ 2.95 ตามลำดับ) เมื่อทดสอบโดยใช้วิธี F-test ได้ค่า F = 0.268 Sig = 0.848 หมายความว่า พนักงานที่มีประสบการณ์

ระยะเวลาทำงานต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่กำหนดไว้ รายละเอียดดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามประสบการณ์ระยะเวลาทำงาน

ประสบการณ์ระยะเวลาทำงาน	จำนวน	\bar{X}	S.D	F-test	Sig.
น้อยกว่า 5 ปี	58	2.92	0.38	0.268	0.848
6 – 10 ปี	41	2.99	0.38		
11 – 15 ปี	60	2.93	0.38		
16 ปีขึ้นไป	75	2.95	0.48		
รวม	234	2.95	0.41		

ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวัง ที่มีประสบการณ์ระยะเวลาทำงานแตกต่างกัน เป็นรายด้าน พบว่า ความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้นำ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วมและรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จ เมื่อทดสอบโดยวิธี F-test ได้ค่า F = 0.839 0.357 0.261 และ 0.077 Sig = 0.474 0.784 0.853 และ 0.973 ตามลำดับ หมายความว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ระยะเวลาทำงานต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้นำ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วมและรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่กำหนดไว้ รายละเอียดดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่
ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจำแนกตามประสบการณ์ระยะเวลาทำงาน เป็นรายด้าน

ความคาดหวังต่อ รูปแบบภาวะผู้นำ	ประสบการณ์ระยะ เวลาทำงาน	จำนวน n = 234	\bar{X}	S.D.	F-test	Sig.
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน แบบชี้แนะ	น้อยกว่า 5 ปี	58	2.32	0.50	0.839	0.474
	6 – 10 ปี	41	2.51	0.72		
	11 – 15 ปี	60	2.42	0.57		
	16 ปีขึ้นไป	75	2.40	0.59		
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน แบบสนับสนุน	น้อยกว่า 5 ปี	58	3.11	0.53	0.357	0.784
	6 – 10 ปี	41	3.16	0.50		
	11 – 15 ปี	60	3.14	0.50		
	16 ปีขึ้นไป	75	3.20	0.61		
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน แบบมีส่วนร่วม	น้อยกว่า 5 ปี	58	3.20	0.52	0.261	0.853
	6 – 10 ปี	41	3.22	0.53		
	11 – 15 ปี	60	3.14	0.48		
	16 ปีขึ้นไป	75	3.15	0.65		
รูปแบบภาวะผู้นำ ของหัวหน้างาน แบบเน้นความสำเร็จ	น้อยกว่า 5 ปี	58	3.06	0.44	0.077	0.973
	6 – 10 ปี	41	3.10	0.47		
	11 – 15 ปี	60	3.05	0.51		
	16 ปีขึ้นไป	75	3.07	0.61		

4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามมาทำการรวบรวม
และวิเคราะห์ผล จากการวิเคราะห์พบประเด็น ดังนี้

รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้แนะ (การชี้แนะของหัวหน้างานในการปฏิบัติงาน
ของผู้ใต้บังคับบัญชา) กลุ่มตัวอย่างที่ได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จำนวน 52 คน ได้
ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้ ร้อยละ 38.46 ให้ข้อเสนอแนะว่า รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้แนะ
ควรมีการชี้แนะให้เกิดความชัดเจนในทางปฏิบัติ ร้อยละ 28.85 ให้ข้อเสนอแนะว่า รูปแบบภาวะผู้นำ

ของหัวหน้างานแบบชี้นำควรมีการตัดสินใจที่เด็ดขาด ร้อยละ 11.54 ให้ข้อเสนอแนะว่า รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้นำควรชี้้นำให้ถูกต้องตามหลักวิชาการและระเบียบปฏิบัติ รongๆลงมาให้ข้อเสนอแนะว่า รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ควรมีเหตุผลวิธีการแนวทางปฏิบัติและควรมีชี้นำในสิ่งที่ถูกต้องเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เป็นต้น รายละเอียดดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 แสดงข้อเสนอแนะรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้นำ

รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้นำ	จำนวน (n=52)	ร้อยละ
- มีการชี้นำให้เกิดความชัดเจนในทางปฏิบัติ	20	38.46
- มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด	15	28.85
- ชี้นำให้ถูกต้องตามหลักวิชาการและระเบียบปฏิบัติ	6	11.54
- ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง	5	9.62
- ควรมีเหตุผลวิธีการแนวทางปฏิบัติ	4	7.69
- ชี้นำในสิ่งที่ถูกต้องเป็นประโยชน์แก่องค์กร	2	3.84

รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน (การสนับสนุนของหัวหน้างานในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา) กลุ่มตัวอย่างที่ได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จำนวน 52 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้ ร้อยละ 48.08 เสนอแนะว่ารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุนควรสนับสนุนทุกคนให้มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ร้อยละ 28.85 เสนอแนะว่ารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุนควรสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ร้อยละ 9.62 เสนอแนะว่า รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุนควรให้มีการสนับสนุนให้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร รongๆลงมาให้ข้อเสนอแนะว่า ให้มีความเป็นอิสระในการแก้ไขปัญหา ควรส่งเสริมผู้ที่ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สนับสนุนการเสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระ เป็นต้น รายละเอียดดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 แสดงข้อเสนอแนะรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน

รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน	จำนวน (n=52)	ร้อยละ
- การสนับสนุนทุกคนให้มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน	25	48.08
- ควรสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง	15	28.85
- มีการสนับสนุนให้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร	5	9.62
- ให้มีความเป็นอิสระในการแก้ไขปัญหา	4	7.69
- ควรส่งเสริมผู้ที่ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	2	3.85
- สนับสนุนการเสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระ	1	1.91

รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วม (การมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา) กลุ่มตัวอย่างที่ได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จำนวน 52 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้ ร้อยละ 55.77 เสนอแนะว่ารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วมควรมีการหารือและตัดสินใจรับผิดชอบร่วมกัน ร้อยละ 34.63 เสนอแนะว่ารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วมควรมีการแลกเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน รองลงมาให้ข้อเสนอแนะว่า ควรมีการสร้างแรงบันดาลใจให้มีส่วนร่วมในการทำงาน การเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานและแก้ไขข้อผิดพลาดร่วมกัน พร้อมทั้งให้ทุกคนมีการแสดงออกและเสนอแนะ มีความจริงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เป็นต้น รายละเอียดดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงข้อเสนอแนะรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วม

รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วม	จำนวน (n=52)	ร้อยละ
- การหารือและตัดสินใจรับผิดชอบร่วมกัน	29	55.77
- ควรมีการแลกเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน	18	34.63
- การสร้างแรงบันดาลใจให้มีส่วนร่วมในการทำงาน	1	1.92
- เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานและแก้ไขข้อผิดพลาดร่วมกัน	1	1.92
- พร้อมทั้งให้ทุกคนมีการแสดงออกและเสนอแนะ	1	1.92
- ควรมีความจริงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน	1	1.92
- ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	1	1.92

รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีเน้นความสำเร็จ (การเน้นความสำเร็จของหัวหน้างานในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา) กลุ่มตัวอย่างที่ได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จำนวน 52 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้ ร้อยละ 36.53 เสนอแนะว่ารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จควรมุ่งให้การทำงานเกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 23.08 เสนอแนะว่ารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จควรมีการกำหนดเป้าหมายและติดตามผล ร้อยละ 21.15 เสนอแนะว่ารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จควรมีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนถูกต้อง รองลงมาให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการแบ่งหน้าที่และกำหนดระยะเวลาการทำงาน ประสานความร่วมมือจากหลายฝ่าย เน้นให้เกิดคุณภาพของงาน และให้มีการคาดหวังด้านคุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น รายละเอียดดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 แสดงข้อเสนอแนะรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จ

รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จ	จำนวน (n=52)	ร้อยละ
- มุ่งให้การทำงานเกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ	19	36.53
- มีการกำหนดเป้าหมายและติดตามผล	12	23.08
- การปฏิบัติงานที่ชัดเจนถูกต้อง	11	21.15
- การแบ่งหน้าที่และกำหนดระยะเวลาการทำงาน	4	7.72
- ควรประสานความร่วมมือจากหลายฝ่าย	2	3.84
- เน้นให้เกิดคุณภาพของงาน	2	3.84
- คาดหวังด้านคุณธรรมจริยธรรม	2	3.84

ข้อเสนอแนะอื่นๆ นอกจากข้อเสนอแนะทั้งที่ 4 รูปแบบแล้ว กลุ่มตัวอย่างยังได้ให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้ หัวหน้างานควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรมและไม่ลู่แก่อำนาจ ลงมือปฏิบัติงานให้มากกว่าทฤษฎี มีเหตุผลไม่พาดพิงกล่าวโทษ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง : กรณีศึกษา การประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง)” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา

2 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้างานของการประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง)
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง

1. สรุปการวิจัย

1.1 เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง จำนวน 40 ข้อ ซึ่งครอบคลุมรูปแบบภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ ตามแนวคิด ทฤษฎีหนทาง – เป้าหมายของเฮาส์ คือ ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ ผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ

1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองทั้ง 9 สาขาที่สังกัด การประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) ได้แก่ รองผู้ว่าการ (บริหารและการเงิน) รองผู้ว่าการ (แผนและวิชาการ) รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 1) รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 2) รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 3) รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 4) รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 5) คณะกรรมการตรวจสอบ และสำนักผู้ว่าการฯ ได้รับกลับคืนทั้งหมด 234 คน

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง ด้วยการหาค่าเฉลี่ยร้อยละและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติอนุมาน t-test และ F-test โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 0.05 เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่าง เพศ อายุ ระดับการศึกษา

ระดับตำแหน่ง (ชั้น) สายงานที่สังกัดและประสบการณ์ระยะเวลาปฏิบัติงาน กับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง

1.4 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ร้อยละ 53.00 กลุ่มตัวอย่างมีอายุ 31 – 40 ปีมากที่สุด ร้อยละ 41.90 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 63.70

ระดับตำแหน่ง (ชั้น) ส่วนใหญ่ ระดับ 6 – 7 ร้อยละ 56.80 สังกัดสายงาน รองผู้ว่าการ (บริหารและการเงิน) มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.00 และส่วนมากมีประสบการณ์ระยะเวลาทำงาน 16 ปีขึ้นไป ร้อยละ 32.10

1.5 ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำค่อนข้างสูง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 โดยความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วมสูงกว่าด้านอื่นๆ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 รองลงมาคือความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุนมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 และมีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 สำหรับความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้แนะ ต่ำกว่าด้านอื่นๆ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.40

รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังแบบชี้แนะ กลุ่มตัวอย่างคาดหวังว่า หัวหน้างานมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้แนะค่อนข้างต่ำ โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.40 โดยในประเด็น หัวหน้างานควรใช้อำนาจตัดสินใจโดยไม่ต้องขอความเห็นจากผู้อื่น ประเด็นหัวหน้างานควรลงโทษเมื่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาผิดพลาด และประเด็นหัวหน้างานควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเกรงกลัว ผู้ได้บังคับบัญชามีความคาดหวัง รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ค่อนข้างต่ำ ต่ำกว่าประเด็นอื่น โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.00

รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังแบบสนับสนุน กลุ่มตัวอย่างคาดหวังว่า หัวหน้างานมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนค่อนข้างสูง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 โดยในประเด็น หัวหน้างานควรดูแลเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง ประเด็นหัวหน้างานควรส่งเสริมและสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงาน และประเด็นหัวหน้างานควรสร้างความเป็นกันเองและมีสัมพันธที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน ผู้ได้บังคับบัญชามีความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ค่อนข้างสูง สูงกว่าประเด็นอื่น โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.33

รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังแบบมีส่วนร่วม

กลุ่มตัวอย่างคาดหวังว่า หัวหน้างานมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมค่อนข้างสูง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 โดยในประเด็น หัวหน้างานควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ประเด็น หัวหน้างานควรทำให้ผู้ที่อยู่รอบข้างมีความรู้สึกที่ดี และหัวหน้างานควรส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ค่อนข้างสูง สูงกว่าประเด็นอื่น โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.29

รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังแบบเน้น

ความสำเร็จ กลุ่มตัวอย่างคาดหวังว่า หัวหน้างานมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จค่อนข้างสูง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 โดยในประเด็น หัวหน้างานควรกระตุ้นเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ประเด็น หัวหน้างานควรมีการวางแผนดำเนินงานและปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง และประเด็นหัวหน้างานควรมีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและเหมาะสม ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวัง รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ค่อนข้างสูง สูงกว่าประเด็นอื่น โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.18

2. อภิปรายผล

ผลการวิจัยรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวัง : กรณีศึกษา การประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 จากตอนที่ 2 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวัง พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ค่อนข้างสูง ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วม รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จ อาจเป็นเพราะผู้ใต้บังคับบัญชามีความตระหนักและคาดหวังความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่นำนโยบายขององค์กร ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาในระดับต้นที่ใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด และที่สำคัญผู้บังคับบัญชาควรให้ความเชื่อถือไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามความจำเป็นและเหมาะสมรวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสนอความคิดเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นนั้น อีกทั้งหัวหน้างานจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และมีภาวะผู้นำที่สูง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ยววรรณ หวังเกียรติกันต์ (2548) ที่ได้ทำการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นจริงและที่คาดหวังของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสุรินทร์ พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความคาดหวังภาวะผู้นำในระดับสูงอาจเป็นเพราะว่า

กลุ่มตัวอย่างได้ตระหนักถึงความสำคัญ ที่มีความจำเป็นมากสำหรับหัวหน้าหรือผู้ปวยในยุคโลกาวิวัฒน์ซึ่งเป็นยุคของการแข่งขัน ดังนั้น หัวหน้าหรือผู้ปวยจะต้องมีลักษณะภาวะผู้นำสูงในทุกด้าน ที่จะสามารถนำองค์การให้อยู่รอดและสู่การพัฒนาที่ทัดเทียม

แต่เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังแต่ละรูปแบบโดยรวม พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานรูปแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด อาจเป็นเพราะผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคาดหวังที่ให้หัวหน้างานเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน คอยเป็นที่ปรึกษาให้การแนะนำซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พวงทิพย์ นวลขาว (2538 : 3) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พบว่า แบบภาวะผู้นำที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังมากที่สุด คือ แบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งอาจเป็นเพราะว่า สายงานการบังคับบัญชาของการประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) คล้ายคลึงกับ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม ที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน โดยใช้ทักษะ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ ลดขั้นตอนการบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะประกอบการตัดสินใจพร้อมรับฟัง ผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ ดังนั้นผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วม

2.2 จากตอนที่ 3 ผลจากการทดสอบสมมติฐานลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชาที่ต่างกันมีความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

2.2.1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สามารถ ฉิมพลี (2549 : 52) ที่ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท โคอ์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) พบว่า บุคคลที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะลักษณะการปฏิบัติงานของการประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) ทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความคล้ายคลึงกัน ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ใกล้เคียงกัน สภาพแวดล้อมเดียวกันจึงคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน และ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้แนะ

แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะวิธีการทำงาน การกำหนดระเบียบข้อบังคับ การมอบหมายงาน การควบคุมและติดตามงานที่ต่างกัน จึงคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชั้นนำแตกต่างกัน

2.2.2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำเป็นรายด้านพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชั้นนำ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จ ไม่แตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรถพรธม กอรัม (2546 : 74) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ศึกษากรณี ส่วนตรวจสอบภาชีอากร 1 – 6 ศูนย์บริหารภาชีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากรพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะผู้ได้บังคับบัญชาของทั้ง 2 หน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ในส่วนที่เป็นสำนักงานใหญ่หรือส่วนกลางที่จะต้องคอยควบคุมตรวจสอบดูแลหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ จึงทำให้ต้องทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการทำงานเพื่อให้งานออกมามีคุณภาพ รวมทั้งการประสานงานร่วมกัน ถึงแม้จะมีอายุต่างกัน จึงทำให้ความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน

2.2.3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มนตรี พิทยธรรม (2538 : บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการกรุงเทพมหานครตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย : ศึกษากรณีสำนักงานเขตห้วยขวางและสำนักงานเขตสวนหลวง พบว่า ข้าราชการกรุงเทพมหานครระดับ 1 – 5 ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะบทบาทหน้าที่และแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันมาก แม้ว่าจะมีการศึกษาต่างกัน แต่ทุกคนก็ยังเป็นบุคลากรของหน่วยงานที่มีเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำเป็นรายด้านพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จ ไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานและมอบหมายการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล จึงคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ไม่แตกต่างกัน และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชั้นนำแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะ การกำหนดมาตรฐานการทำงาน ระเบียบข้อบังคับมาควบคุมการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่เคร่งครัด จึงคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชั้นนำแตกต่างกัน

2.2.4 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่ง (ชั้น) ต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับตำแหน่ง (ชั้น) ต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้แนะ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจา นิลาบุตร (2540 : บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษาความคาดหวังของข้าราชการตำรวจต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา : ศึกษากรณี กองบัญชาการตำรวจ พบว่า ข้าราชการตำรวจที่มีระดับชั้นยศแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะการแบ่งกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาของการประปาส่วนภูมิภาค ออกเป็น ระดับตำแหน่ง 1 – 5 และระดับตำแหน่ง 6 – 7 ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมในลักษณะงานที่มีเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งมีลักษณะแตกต่างจากการลำดับชั้นยศผู้ได้บังคับบัญชาของข้าราชการตำรวจที่แบ่งออกเป็น ระดับชั้นประทวนและระดับชั้นสัญญาบัตรอีกทั้งมีลักษณะงานที่มีเป้าหมายแตกต่างกัน จึงมีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

2.2.5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่สังกัดสายงานต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของ หัวหน้างาน โดยรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สามารถ นิมพลี (2549 : 65) ที่ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้างาน : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท โคห์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) พบว่า ลักษณะงานที่ทำต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สังกัดสายงานต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของ หัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จ ไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะสายงานของการประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) มีความแตกต่างกันกับบริษัท โคห์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) และ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สังกัดสายงานต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้แนะ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน และรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วมแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะในแต่ละสายงานมีการสั่งการและวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

2.2.6 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ระยะเวลาทำงานต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน โดยรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาความคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ระยะเวลาทำงานต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้แนะ รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้น

ความสำเร็จไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีณา กุลประสูติ (2547 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ศึกษาเปรียบเทียบคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะมีความแตกต่างในด้านลักษณะการปฏิบัติงานตลอดจนเป้าหมายขององค์กรที่ต่างกัน จึงมีความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ที่แตกต่างกัน

2.3 จากตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานรูปแบบต่างๆ ดังนี้

2.3.1 รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้นำ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอแนะให้หัวหน้างานมีความชัดเจนในทางปฏิบัติ การตัดสินใจที่เด็ดขาด ถูกต้องตามหลักวิชาการและระเบียบวิธีปฏิบัติ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีเหตุมีผลและคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

2.3.2 รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอแนะให้หัวหน้างานให้การสนับสนุนทุกคนอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีความต่อเนื่องจริงจัง รวมทั้งสนับสนุนให้มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ให้มีความอิสระในการแก้ไขปัญหา และส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาในการเสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

2.3.3 รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วม พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอแนะให้หัวหน้างานเข้ามามีส่วนร่วมปรึกษาหารือตัดสินใจรับผิดชอบร่วมกัน แลกเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน อีกทั้งควรสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานมีความจริงใจในการทำงานร่วมกัน พร้อมทั้งจะแก้ไขปัญหาและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

2.3.4 รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอแนะให้หัวหน้างานมีการกำหนดเป้าหมายติดตามผลงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนถูกต้องพร้อมทั้งการแบ่งหน้าที่กำหนดระยะเวลาการทำงาน และให้มีการประสานความร่วมมือจากหลายฝ่าย เน้นให้เกิดคุณภาพของงาน รวมถึงให้มีคุณธรรมจริยธรรม

ส่วนข้อเสนอแนะอื่นๆเพิ่มเติม พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอแนะให้หัวหน้างานควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชา มีความยุติธรรมและไม่ลู่แก่อำนาจ ลงมือปฏิบัติงานให้มากกว่าทฤษฎี มีเหตุผลไม่พาดพิงกล่าวโทษผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

3.1.1 จากผลการศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง กรณีศึกษา การประชาสัมพันธ์ภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความคาดหวังรูปแบบภาวะของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วม ดังนั้น การประชาสัมพันธ์ภูมิภาคจะต้องมีการอบรมปรับปรุงพัฒนาหัวหน้างานให้มีรูปแบบภาวะผู้นำตามที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง โดยเฉพาะรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม จึงเห็นควรนำมาเป็นหลักสูตรในการอบรมพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นหัวหน้างานและผู้บริหารในระดับสูงต่อไป

3.1.2 จากผลการศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังแบบชี้แนะ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความคาดหวังรูปแบบภาวะของหัวหน้างานแบบชี้แนะค่อนข้างต่ำ ดังนั้น การประชาสัมพันธ์ภูมิภาคจะต้องอบรมพัฒนาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของหัวหน้างานให้สอดคล้องกับความคาดหวัง โดยเฉพาะให้หัวหน้างานมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความเชี่ยวชาญในการสั่งงานอย่างมีเหตุผล การใช้อำนาจหน้าที่ในทางปฏิบัติกับผู้ได้บังคับบัญชา เน้นการควบคุมอารมณ์ การยึดถือในกฎระเบียบวิธีปฏิบัติตลอดจนการควบคุมงาน

3.1.3 จากผลการศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังแบบสนับสนุน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความคาดหวังรูปแบบภาวะของหัวหน้างานแบบสนับสนุนค่อนข้างสูง ดังนั้น การประชาสัมพันธ์ภูมิภาคจะต้องส่งเสริมแนะนำหัวหน้างานในการเอาใจใส่ดูแลสนับสนุนการทำงานตลอดจนความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนอย่างทั่วถึงเป็นกันเองและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือปรับปรุงงานที่ประสบปัญหา โดยเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

3.1.4 จากผลการศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังแบบมีส่วนร่วม พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความคาดหวังรูปแบบภาวะของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วมค่อนข้างสูง ดังนั้น การประชาสัมพันธ์ภูมิภาคจะต้องส่งเสริมแนะนำปรับปรุงหัวหน้างานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานพร้อมทั้งสร้างบรรยากาศและความรู้สึกที่ดีในการทำงานร่วมกัน อีกทั้งคอยเป็นผู้ประสานงานที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น

3.1.5 จากผลการศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังแบบเน้นความสำเร็จ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความคาดหวังรูปแบบภาวะของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จค่อนข้างสูง ดังนั้น การประชาสัมพันธ์ภูมิภาคจะต้องส่งเสริมพัฒนาหัวหน้างาน

ให้มีการกำหนดแผนการทำงานที่มีมาตรฐานและติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ อีกทั้งคอยกระตุ้นเตือนผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ ซึ่งมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนเป็นมาตรฐาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก และพร้อมที่จะปรับปรุงข้อผิดพลาดได้ตลอดเวลา

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง ในสำนักงานส่วนภูมิภาคของการประปาส่วนภูมิภาค เพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังสำนักงานส่วนกลาง

3.2.2 ควรศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อวิเคราะห์หารูปแบบภาวะผู้นำที่คาดหวัง

3.2.3 ควรศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่คาดหวังและเป็นจริง ตามทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา

3.2.4 ควรใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอื่นๆ มาใช้เป็นกรอบแนวคิด เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เป็นต้น เพื่อหาความเหมาะสมเข้ากับทุกสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน

3.2.5 ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาหาความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำ เช่น ความคิดเห็นของพนักงานต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ความพึงพอใจของพนักงานต่อรูปแบบภาวะผู้นำ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิติ ตย์คานนท์ (2543) *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร เพลวอักษร
- กิตติคุณ แก้วกระจาย (2550) “องค์ประกอบของความคาดหวัง” สืบค้นคืนวันที่ 25 มกราคม 2551
จาก <http://www.gotoknow.org>
- กุลธน ธนาพงศธร (2549) "การพัฒนาภาวะผู้นำในวิชาชีพบริหารธุรกิจ" ใน *เอกสารประมวล
สาระและแนวการศึกษาชุดวิชาการอบรมเข้มเสริมประสบการณ์มหาบัณฑิต
รัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 7 หน้าที่ 7-2 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- กวี วงศ์พูน (2550) *ภาวะผู้นำ* พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร บี.เค.อินเตอร์ปริ้นท์
- กวี วงศ์พูน (2551) “ความหมายของผู้นำ” สืบค้นคืนวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2551
จาก <http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page1.1.html>
- กันยมาส ชูจีน (2546) "ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน จังหวัดชุมพร" *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต* แขนงวิชา
บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กฤต รัตนมณีวงศ์ (2543) "ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง :
กรณีศึกษาธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาราชเทวี" *วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) *สุดยอดภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ชัดเชส มีเดีย
- แก้วตา ไทรงามและคณะ (2548) *ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*
กรุงเทพมหานคร สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- การประปาส่วนภูมิภาค (2547) *วารสารน้ำฉบับพิเศษ 25 ปี การประปาส่วนภูมิภาค การประปา
เพื่อปวงชน (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2547)* กรุงเทพมหานคร กองประชาสัมพันธ์
- การประปาส่วนภูมิภาค (2550) *วารสารน้ำ การประปาส่วนภูมิภาค (พฤศจิกายน-ธันวาคม 2550)*
กรุงเทพมหานคร กองประชาสัมพันธ์
- จุมพล หมินพานิช (2544) "การจูงใจ" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ*
หน่วยที่ 10 หน้าที่ 38-91 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

- จักรกฤษณ์ บัวแสง (2548) "ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของข้าราชการราชทัณฑ์ระดับ
หัวหน้าฝ่ายกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานภายใต้การปฏิรูประบบราชการ"
วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- จันทร์กานต์ ล้อประเสริฐพร (2544) "ความต้องการความคาดหวังและอัตมโนทัศน์ของนิสิต
มหาวิทยาลัย มหาสารคาม" สืบค้นคืนวันที่ 8 มกราคม 2551
จาก http://www.thaiedresearch.org/result/detail_add.php?id=1685
- ชัยเสถียร พรหมศรี (2549) *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่* กรุงเทพมหานคร ชรรคมถการพิมพ์
- ชัยวัฒน์ ไบไม้ (2546) "รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามในทัศนะของพนักงาน บริษัท
แพนค์สนครหลวง จำกัด" วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ชาญชัย อจินสมาจาร (2550) *ภาวะผู้นำในองค์กร* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ปัญญาชน
_____. (2548) *ศิลปการเป็นผู้นำ* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดี
_____. (2543) *ทักษะภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร มัลติมีเดียฟอร์เมชันเทคโนโลยี
- ทวีศักดิ์ ญาณประทีป (2530) *พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ.๒๕๓๐* กรุงเทพมหานคร
วัฒนาพานิช
- ทรงกลด เจริญศรี (2550) "ความสัมพันธ์ระหว่าง สติปัญญาทางอารมณ์ กับภาวะผู้นำ และภาวะ
ผู้ตามของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขต 11 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
กระทรวงสาธารณสุข" วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ทัศนีย์ ยูวะนิม (2549) "ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร
บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส" วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ทศพร ประเสริฐ (2525) "ความคาดหวัง (Expectancies)" สืบค้นคืนวันที่ 26 มกราคม 2551
จาก <http://www.rds.phd.lru.ac.th>
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2549) *มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร
โรงพิมพ์ สหธรรมิก

- รัชช กงเดิม (2548) "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ธเนศ เวชกรกานนท์ (2539) "ภาวะผู้นำของผู้ใหญ่บ้านในชนบทไทย : ศึกษาเฉพาะกรณี อำเภอนาจะหลวย จังหวัดอุบลราชธานี" วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- นรินทร์ แจ่มจำรัส (2550) *การพัฒนาองค์กร* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์
- นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546) *ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* กรุงเทพมหานคร อินโนกราฟิกส์
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547) *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส
- เบญญา นิลาบุตร (2540) "ความคาดหวังของข้าราชการตำรวจต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา : ศึกษากรณี กองบัญชาการศึกษา" วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมวิทยาประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- บุรุษย์ ศิริมหาสาร (2549) *ผู้นำพันธ์แท้* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์แสงดาว
- ปวีณา กุลประสูตร (2547) "รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ศึกษาเปรียบเทียบ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล" วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ประเวศ ะสี (2544) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน
- ประกาศ เขียวแก้ว (2548) "ความคาดหวังในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนและหลังการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรstadt" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ประสาน วงศ์ใหญ่ (2549) *สุดยอดศิลปะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ภาพพิมพ์

- ประเสริฐ เกสรมาลา (2550) *ภาวะผู้นำ พลเรือน ทหาร ตำรวจ* กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์สุทรไพศาล
- พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์
- พวงทิพย์ นวลขาว (2538) "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม"
วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมสงเคราะห์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เพทาย นภานุเคราะห์ (2546) "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับคุณภาพ
การบริการพยาบาลผู้ป่วยใน โรงพยาบาลขอนแก่น " วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาล
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ภรภัทร เกื้อจิตพิพร (2545) "พฤติกรรมภาวะผู้นำและรูปแบบการบริหารองค์กรของหัวหน้าหมวด
วิชาพลานามัยในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11"
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ภาวัฒน์ พันธุ์แพ (2546) *LEADERSHIP THEORY ทฤษฎีผู้นำ* เชียงใหม่ ภาควิชาการจัดการ
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ จ. เชียงใหม่
- มนตรีพล พิทยธรรม (2538) "รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการกรุงเทพมหานครตำแหน่ง
หัวหน้าฝ่าย : กรณีศึกษาสำนักงานเขตห้วยขวางและสำนักงานเขตสวนหลวง"
วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- มัลลิกา ต้นสอน (2544) *พฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร ด้านสหวิชาการพิมพ์
- ยงยุทธ เกษศาคร (2544) *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร
โรงพิมพ์ SR Booknet
- ยุวรรณา หวังกิตติกันต์ (2548) "ลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นจริงและที่คาดหวังของหัวหน้าหอผู้ป่วย
ในโรงพยาบาลสุรินทร์" วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสาธารณสุขศาสตร์ สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- ยุพา เสนาะพิน (2546) "แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพ
โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ธนรัชการพิมพ์
_____ (2548) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ชรรมสาร
- เลิศ ไชยณรงค์ (2535) "อิทธิพลภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี
ผู้จัดการประปา การประปาส่วนภูมิภาค ประเทศไทย"
วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สาขาการบริหารการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- วิชัย โสสุวรรณจินดา (2539) *หัวหน้างานยุคใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ดีไลท์
- วิเชียร วิทยาอุดม (2548) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2548) *หัวหน้างานมืออาชีพ* กรุงเทพมหานคร เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป
- วิภาดา คูปตานนท์ (2544) *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยรังสิต
- วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง* กรุงเทพมหานคร ธนาเพรส แอนท์กราฟฟิค
- วรางคณา เทียมภักดี (2547) "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่การ
รับรองคุณภาพโรงพยาบาล : กรณีศึกษาโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเชียงราย"
วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม
บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- วันทนา จันทมณี (2548) "ความคาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการให้บริการการเบิก
จ่ายเงินงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 1" วิทยานิพนธ์
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ศักดิ์ดา สมสุข (2548) "รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลตามความต้องการของ
ผู้ดำรงตำแหน่งและผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณี
องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี)" วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ศิริพร พูนชัย (2550) “ผู้นำและภาวะผู้นำ (LEADERSHIP)” สืบค้นคืน วันที่ 3 พฤศจิกายน 2550

จาก <http://www.rtanc.ac.th/Image/data/report/report4.htm>

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540) “บทบาทหน้าที่ของผู้นำ” สืบค้นคืนวันที่ 19 พฤศจิกายน 2550 จาก

<http://vdo.kku.ac.th/mediacenter/mediacenter-uploads/libs/html/1253/Lb3.html>

ศรีธนา สุวรรณสัมฤทธิ์ (2537) "รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการสตรีระดับบริหารของไทย"

วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคมและ
สิ่งแวดล้อม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สงวน ช้างฉัตร (2541) *พฤติกรรมองค์การ* สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545) *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์* พิมพ์ครั้งที่ 3

กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สมควร ไกรพน (2546) "แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น" วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเลย

สมคิด บางโม(2550) “ภาวะผู้นำกับการจัดการ” สืบค้นคืนวันที่ 27 มกราคม 2551

จาก <http://www.fartmang.csc.ku.ac.th>

สมยศ นาวิการ (2536) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ดอกหญ้า

สามารถ ฉิมพลี (2549) "ความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน

: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท โคห์เลอร์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)" วิทยานิพนธ์

ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สารภี เข้มสาย (2538) "รูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ

: ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานธนาคารออมสิน สาขาในภาค 2" วิทยานิพนธ์ปริญญา

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เสรี วงศ์มณฑาและคณะ (2550) *ACTIVE LEADER ภาวะผู้นำ 360* กรุงเทพมหานคร

ฐานการพิมพ์

เสน่ห์ จุ้ยโต (2550) “ภาวะผู้นำ” สืบค้นคืนวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2551 จาก

<http://www.oknation.net/blog/print.php?id=168234>

สายสุนีย์ พุทธาคุณเจริญ (2535) *คู่มือหัวหน้างาน* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดดูเคชั่น

สุจิตรา ชนานันท์ (2550) "ความหมายของความคาดหวัง" สืบค้นคืนวันที่ 25 มกราคม 2551

จาก <http://www.nidampag.phitsanulok.net>

สุชาติ สังข์เกษม (2545) "ภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น แนวคิดและหลักการบริหารงานเชิงธุรกิจ" ใน *โครงการอบรม หลักสูตร หัวหน้างาน การประชาสัมพันธ์ภูมิภาค รุ่นที่ 4 (มธ.03)* 11 มิถุนายน 2545 ห้องประชุม 3603 อาคาร 3 สำนักงานใหญ่ การประชาสัมพันธ์ ภูมิภาค หน้า 1-8

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณและเสน่ห์ จุ้ยโต (2544) "ภาวะผู้นำ" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ* หน่วยที่ 12 หน้า 144-194 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

สุนันทา เลานันท์ (2549) *การสร้างทีมงาน* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร
แฮนด์เมดสตูดิโอแอนดีไซน์

สุภาภรณ์ วงศ์บุญภาค (2543) "รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นจริงและที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวัง กรณีศึกษา บริษัท ไทย เอ็น. เค. อุตสาหกรรม จำกัด"
วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สิทธิชัย ชูประดิษฐ์ (2542) "ภาวะผู้นำของสาธารณะสุขอำเภอ : กรณีศึกษาจังหวัดพัทลุง"
วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาล
บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

อรพรรณ กอรัม (2546) "ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ : ศึกษากรณีส่วนตรวจสอบภาษีอากร 1-6 ศูนย์บริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กรมสรรพากร" วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อังกาบ เจริญฤทธิ์ (2548) "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา : ศึกษากรณีสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 อำเภอเมืองยะลา" วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- อัญชลี ชาบุญรงค์ (2547) "ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา : กรณีศึกษา องค์กรที่บริหารงาน โดยผู้บริหารชาวสิงคโปร์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน" วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- อารีย์ สวัสดิ์สาลีและคณะ (2548) "บทบาทของผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการบริหารผู้มีวุฒิสามารถ : กรณีศึกษาเปรียบเทียบ องค์กรชั้นนำภาคเอกชนในประเทศไทยและ องค์กรนำร่องข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงภาครัฐ" การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาบัณฑิตภาคพิเศษ กรุงเทพมหานคร รุ่นที่ 9 คณะรัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- Huse (1978) "ความหมายของผู้นำ" สืบค้นคืนวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2551 จาก <http://www.nrru.ac.th>
- Kids&family (2551) "ลักษณะของหัวหน้างานที่ดี" สืบค้นคืนวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2551 จาก <http://www.elib-online.com>
- Mc Farland (1979) "ความหมายของผู้นำ" สืบค้นคืนวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2551 จาก <http://www.nrru.ac.th>
- Michell and Larson .Jr.(1987) "ลักษณะภาวะผู้นำ" สืบค้นคืน วันที่ 12 พฤศจิกายน 2550 จาก <http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page1.4.html>
- Redney W. Napien (1973) "ลักษณะภาวะผู้นำ" สืบค้นคืน วันที่ 12 พฤศจิกายน 2550 จาก <http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page1.4.html>
- Victor Vrom (1970) "ปัจจัยของความคาดหวัง" สืบค้นคืนวันที่ 26 มกราคม 2551 จาก <http://www.rds.phd.lru.ac.th>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

1. อาจารย์สมเกียรติ กิริยะกาลุส ผู้อำนวยการสำนักงานประปาเขต 6 ขอนแก่น
การประปาส่วนภูมิภาค
2. อาจารย์สุวิมล ผดุงชนมงคล ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ 2
การประปาส่วนภูมิภาค
3. อาจารย์กิติเทพ เลชะวิวัฒน์ ผู้อำนวยการกองควบคุมการก่อสร้าง 2
การประปาส่วนภูมิภาค

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง :
กรณีศึกษา การประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง :

กรณีศึกษา การประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง)

แบบสอบถามเลขที่

--	--	--

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช

คำชี้แจง แบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้ เป็นแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นเพื่อค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง : กรณีศึกษา การประปาส่วนภูมิภาค (สำนักงานส่วนกลาง) จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงที่สุด ผลจากการตอบแบบสอบถามของท่าน ผู้วิจัยจะได้นำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ดังนั้น การตอบแบบสอบถามของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อท่านและหน่วยงานของท่านในทางเสียหายแต่ประการใด

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน () หน้าข้อความที่เป็นจริงตรงกับตัวท่าน

สำหรับผู้วิจัย

- | | |
|------------------------|----------------|
| 1) เพศ | [] |
| () ชาย | () หญิง |
| 2) อายุ | [] |
| () 20 – 30 ปี | () 31 – 40 ปี |
| () 41 – 50 ปี | () 51 – 60 ปี |
| 3) ระดับการศึกษา | [] |
| () ต่ำกว่าปริญญาตรี | |
| () ปริญญาตรี | |
| () สูงกว่าปริญญาตรี | |
| 4) ระดับตำแหน่ง (ชั้น) | [] |
| () ระดับ 1 – 5 | |
| () ระดับ 6 – 7 | |

5) สายงานที่สังกัด []

- รองผู้ว่าการ (บริหารและการเงิน)
- รองผู้ว่าการ (แผนและวิชาการ)
- รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 1)
- รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 2)
- รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 3)
- รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 4)
- รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 5)
- คณะกรรมการตรวจสอบ
- สำนักผู้ว่าการฯ

6) ประสบการณ์ระยะเวลาปฏิบัติงาน []

- น้อยกว่า 5 ปี
- 6 – 10 ปี
- 11 – 15 ปี
- 16 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน () หน้าข้อความที่เป็นจริงสอดคล้องตรงกับตัวท่าน

คาดหวังที่สุดเพียง 1 คำตอบ

ข้อ	คำถาม	ระดับความคาดหวัง				สำหรับผู้วิจัย
		คาดหวัง มากที่สุด	คาดหวัง มาก	คาดหวัง น้อย	คาดหวัง น้อย ที่สุด	
รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบชี้นำ						
1	หัวหน้างานควรตัดสินใจในเรื่องการปฏิบัติงานด้วยตัวคนเดียว					
2	หัวหน้างานควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด					
3	หัวหน้างานควรเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเท่านั้น					
4	หัวหน้างานควรใช้อำนาจตัดสินใจ โดยไม่ต้องขอความเห็นจากผู้อื่น					
5	หัวหน้างานควรปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยมาตรการที่เฉียบขาดและยึดถือกฎระเบียบเป็นหลัก					
6	หัวหน้างานควรติดตามควบคุมงานในทุกระดับด้วยตัวเอง					
7	หัวหน้างานควรให้คำแนะนำและเสนอวิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามที่ตนเองต้องการ					
8	หัวหน้างานควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเกรงกลัว					
9	หัวหน้างานควรลงโทษเมื่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาผิดพลาด					
10	หัวหน้างานควรเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคาดหวัง				สำหรับผู้วิจัย
		คาดหวัง มากที่สุด	คาดหวัง มาก	คาดหวัง น้อย	คาดหวัง น้อย ที่สุด	
รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุน						
11	หัวหน้างานควรส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน					
12	หัวหน้างานควรดูแลและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง					
13	หัวหน้างานควรช่วยเหลือแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบปัญหา					
14	หัวหน้างานควรสร้างความเป็นกันเองและมีสัมพันธที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน					
15	หัวหน้างานควรให้รางวัลตอบแทนเสมอเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้บรรลุเป้าหมาย					
16	หัวหน้างานควรสร้างโอกาสใหม่ๆและเป็นกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
17	หัวหน้างานควรสนับสนุนและชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี					
18	หัวหน้างานควรมีเทคนิควิธีที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามัคคีในหน่วยงาน					
19	หัวหน้างานควรให้อำนาจในการตัดสินใจในหน้าที่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับมอบหมายได้อย่างอิสระ					
20	หัวหน้างานควรกระตุ้นเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความคิดใหม่ๆในการทำงาน					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคาดหวัง				สำหรับผู้วิจัย
		คาดหวัง มาก ที่สุด	คาดหวัง มาก	คาดหวัง น้อย	คาดหวัง น้อย ที่สุด	
รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วม						
21	หัวหน้างานควรเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
22	หัวหน้างานควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเสมอ					
23	หัวหน้างานควรส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน					
24	หัวหน้างานควรทำให้ผู้ที่อยู่รอบข้างมีความรู้สึกที่ดี					
25	หัวหน้างานควรหาโอกาสรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา					
26	หัวหน้างานควรเป็นผู้ประสานงานที่ดีกับทุกฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
27	หัวหน้างานควรแสดงความเป็นมิตรและไม่ถือตัวในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
28	หัวหน้างานควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน					
29	หัวหน้างานควรหาโอกาสในการจัดกิจกรรมเพื่อส่วนรวมร่วมกัน เช่น กีฬาสัมมนา					
30	หัวหน้างานควรร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเป็นทีม					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคาดหวัง				สำหรับผู้วิจัย
		คาดหวัง มากที่สุด	คาดหวัง มาก	คาดหวัง น้อย	คาดหวัง น้อย ที่สุด	
รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบเน้นความสำเร็จ						
31	หัวหน้างานควรกำหนดเป้าหมายการทำงานที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้					
32	หัวหน้างานควรมีการพัฒนาศักยภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ที่สูง					
33	หัวหน้างานควรกระตุ้นเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน					
34	หัวหน้างานควรมีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและเหมาะสม					
35	หัวหน้างานควรกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่นโยบายที่กำหนดไว้					
36	หัวหน้างานควรคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานก่อนผลประโยชน์ของตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชา					
37	หัวหน้างานควรมีการวางแผนดำเนินงานและปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง					
38	หัวหน้างานควรมีการตั้งเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานไว้สูง					
39	หัวหน้างานควรมีการเรียนรู้งานที่ผิดพลาดเพื่อนำไปปรับปรุงงานให้ดีขึ้น					
40	หัวหน้างานควรจะติดตามเร่งรัดงานเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่ได้ตามเป้าหมาย					

ตอนที่ 3 ท่านมีข้อเสนอแนะต่อการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานอย่างไร ให้สอดคล้องกับ
กับความคาดหวังของท่าน เพื่อจะได้เป็นการพัฒนาเพิ่มศักยภาพของหัวหน้างานให้ดียิ่งขึ้น

รูปแบบภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (การชี้แนะของหัวหน้างานในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา)

.....
.....
.....

รูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (การสนับสนุนของหัวหน้างานในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา)

.....
.....
.....

รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (การมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา)

.....
.....
.....

รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (การเน้นความสำเร็จของหัวหน้างานในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา)

.....
.....
.....

ขอขอบคุณอย่างสูงที่สละเวลาในการให้ข้อมูล

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายสุรินทร์ ไชยบัณฑิตย์
วัน เดือน ปีเกิด	1 กรกฎาคม 2509
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สถานที่ทำงาน	กองควบคุมการก่อสร้าง 2 ฝ่ายปฏิบัติการ 2 การประปาส่วนภูมิภาค
ตำแหน่ง	นายช่างโยธา 7