

ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน
บมจ. อลิอันซ์ ออยุธยา ประกันชีวิต

นางสาวมณีนยา สว่างวรรณ



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2554

**Leadership of Unit Manager
of Allianz Ayudhya Assurance Public Company Limited**

Miss Mananya Sawangwan



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ กวาะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ.อลิอันซ์ อยุธยา
ประกันชีวิต
ชื่อและนามสกุล นางสาวนันทยา สว่างวรรณ
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์

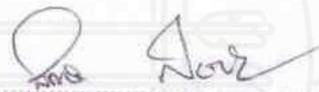
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2555

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



(รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์)

ประธานกรรมการ



(รองศาสตราจารย์นัตถชัย ลอยฤทธิพิไกร)

กรรมการ



(รองศาสตราจารย์ ดร. เถลิ้มพงษ์ มีสมนัย)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คั่นคว่าอิสระ ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ.อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต
ผู้ศึกษา นางสาวมนันยา สว่างวรรณ รหัสนักศึกษา 2483003543 ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญชูเศรษฐ์ ปีการศึกษา 2554

บทคัดย่อ

การศึกษาคั่นคว่าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต ตามการรับรู้ของตัวแทนประกันชีวิต และ (2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลและผลงานของตัวแทนประกันชีวิต

การศึกษาคั่นคว่าอิสระครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือ ตัวแทนประกันชีวิตแบบเต็มเวลาของ บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต สังกัดสำนักงานตัวแทน 5 สาขาในกลุ่ม Victory จำนวน 82 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต ตามการรับรู้ของตัวแทนประกันชีวิต ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนอันดับแรก คือ การแสดงความไว้วางใจมั่นใจและเป็นกันเองกับตัวแทน ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน คือ การสื่อสารในงาน (2) ตัวแทนประกันชีวิตเพศชาย อายุระหว่าง 36 - 45 ปี วุฒิการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง มีอายุงานระหว่าง 1 - 3 เดือน มีผลงานสะสมประจำเดือนพฤษภาคม 2555 ระหว่าง 25,001 - 35,000 บาท สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัลและโบนัสได้ มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่ากลุ่มอื่น

คำสำคัญ ภาวะผู้นำ ผู้จัดการหน่วยงาน บมจ.อลิอันซ์ อยุธยาประกันชีวิต

Independent Study title: Leadership of Unit Managers of Allianz Ayudhya Assurance Public Company Limited

Author: Miss Mananya Sawangwan; **ID:** 24830003543;

Degree: Master of Business Administration ;

Independent Study advisor: Sritana Boonyasait, Associate Professor ;

Academic year: 2011

Abstract

The aims of this study were: (1) to study leadership level of unit managers of Allianz Ayudhya Assurance Public Company Limited as perceived by life insurance agents; and (2) to compare leadership of unit managers of Allianz Ayudhya Assurance Public Company Limited classified by personal characteristics and performance of life insurance agents.

This study was a survey research. The population was 82 fulltime life insurance agents in five branches of Victory group. The instrument was a questionnaire and the statistical tools were percentage, mean, and standard deviation.

The findings indicated that (1) overall leadership level of unit managers of Allianz Ayudhya Assurance Public Company Limited as perceived by life insurance agents were at the high level. The first high level of Relationship-oriented leadership behavior was trust and intimacy with agents, and Task-oriented behavior was work communication; (2) life insurance agents who perceived leadership of unit managers at higher level were male gender, 36 - 45 years old, high vocational certificate, 1 - 3 months of work experience, accumulated performance in May 2012 25,001 - 35,000 baht and got the reward and bonus from work, and leadership perception of unit managers was higher than the other groups.

Keywords: Leadership, Unit manager, Allianz Ayudhya Assurance Public Company Limited

กิตติกรรมประกาศ

งานการค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความช่วยเหลือจากหลายๆท่านซึ่งได้กรุณาช่วยเหลือในการให้คำปรึกษา ชี้แนะในการค้นคว้าและเรียบเรียงเพื่อเขียนในแต่ละหัวข้อให้ได้เนื้อหาที่ตรงประเด็น ตลอดจนการสนับสนุนด้านเอกสารที่เป็นประโยชน์ในการนำมาศึกษาให้เกิดแนวคิดซึ่งบางเรื่องสามารถนำมาใช้อ้างอิงได้ด้วย

ขอขอบพระคุณอย่างสูงต่อ คณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ในเนื้อหาวิชาการพื้นฐานที่เป็นประโยชน์ตามหลักสูตร โดยเฉพาะ รองศาสตราจารย์ ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระประจำภาคการศึกษาพิเศษ ปีการศึกษา 2554 ซึ่งเมตตาและให้ความกรุณาอย่างสูงยิ่งในการให้คำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุง และพัฒนาทุกขั้นตอนของงานการค้นคว้าอิสระฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ท้ายที่สุด ผู้ที่ให้ความช่วยเหลือ ให้ความสนับสนุน ในทุกๆด้าน รวมถึงคอยให้กำลังใจมาตลอดที่จะลืมมิได้นั้น ได้แก่ คุณพ่อ คุณแม่ พี่ ๆ และเพื่อนๆ ที่ขอแสดงความขอบคุณมา ณ ที่นี้ด้วย

มนันยา สว่างวรรณ

กรกฎาคม 2555

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	1
กรอบแนวคิดการศึกษา	2
สมมติฐานการศึกษา	3
ขอบเขตของการศึกษา	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ	5
ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	44
แนวคิดเกี่ยวกับการประกันชีวิต	52
ข้อมูลทั่วไปของ บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต	64
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	75
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	81
ประชากร	81
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	81
การเก็บรวบรวมข้อมูล	82
การวิเคราะห์ข้อมูล	82
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	84

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและผลงานของตัวแทนประกันชีวิต บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต	84
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต	87
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลและผลงานของตัวแทนประกันชีวิต	94
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	100
สรุปการศึกษา	100
อภิปรายผล	103
ข้อเสนอแนะ	106
บรรณานุกรม	109
ภาคผนวก	114
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม	115
ข แบบสอบถาม	116
ประวัติผู้ศึกษา	122



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของตัวแทนประกันชีวิต	84
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผลงานของตัวแทนประกันชีวิต	86
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน ในภาพรวม	87
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานของผู้จัดการ หน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต	89
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนของผู้จัดการ หน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต	91
ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต จำแนกตามเพศ	94
ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต จำแนกตามอายุ	95
ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต จำแนกตามวุฒิการศึกษา	95
ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต จำแนกตามอายุงาน	96
ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต จำแนกตามผลงานสะสมประจำเดือนพฤษภาคม 2555 ของตัวแทน ประกันชีวิต	97
ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต จำแนกตามการสร้างผลงานพิชิตรางวัลของตัวแทนประกันชีวิต	98
ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต จำแนกตามการสร้างผลงานพิชิตโบนัส (มกราคม 2555 - พฤษภาคม 2555)ของตัวแทนประกันชีวิต	99

ญ

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา..... 2



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผลงานยอดขายเป็นตัวชี้วัดการดำรงอยู่ของธุรกิจ โดยมีพนักงานขายเป็นผู้รับผิดชอบการ
สร้างยอดขาย พนักงานขายในธุรกิจประกันชีวิต หรือ “ตัวแทนประกันชีวิต” ของบริษัทประกัน
ชีวิตมีหน้าที่นำสินค้าของบริษัทไปนำเสนอ ซึ่งเจงถึงสิทธิประโยชน์ของสินค้าแก่บุคคลที่ตัวแทน
ประกันชีวิตชักชวนและมุ่งหวังว่าจะซื้อประกันชีวิต เมื่อบริษัทประกันชีวิตทำการพิจารณา
รับประกันชีวิตจากผู้ขอเอาประกันตามขั้นตอนเรียบร้อยแล้ว จึงนำเบี้ยประกันชีวิตปีแรกที่ลูกค้า
ชำระมาคำนวณเป็นผลงานซึ่งเป็นปัจจัยวัดความสำเร็จทางการขายของตัวแทนประกันชีวิต และ
นำมาคำนวณเป็นรายได้ตอบแทนแก่ตัวแทนในรูปแบบ “ค่านายหน้า (Commission)” งานขาย
ประกันชีวิตเป็นงานที่ต้องพบผู้มุ่งหวังจำนวนมากทำให้มีอุปสรรคและปัญหาหลากหลายรูปแบบ
ตัวแทนประกันชีวิตใช้ความอดทน ความพากเพียร และความมีวินัยในการทำงานภายใต้การดูแล
ควบคุมโดยผู้จัดการหน่วยงานโดยตรง ซึ่งผู้จัดการหน่วยงานเป็นผู้รับนโยบายและแผนการ
ปฏิบัติงานจากบริษัทและผู้บริหารกลุ่มมาวางแผนปฏิบัติการดำเนินงานของหน่วยงาน

ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานมีความสำคัญต่อการชักจูงและผลักดันให้ตัวแทน
ประกันชีวิตในหน่วยงานให้ความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานตามแผนงานของผู้จัดการ
หน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย สร้างผลงานส่วนตัวและทีมงาน สร้างความก้าวหน้าความมั่นคงใน
อาชีพด้วยการสร้างและขยายขนาดทีมงานที่มีคุณภาพ ในอาชีพตัวแทนประกันชีวิตมีทั้งตัวแทน
ประกันชีวิตที่สามารถสร้างผลงานบรรลุเป้าหมาย สร้างความก้าวหน้า และตัวแทนประกันชีวิตที่ไม่
สามารถสร้างผลงานบรรลุเป้าหมายก็มีจำนวนมาก จึงเป็นที่มาของการศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการ
หน่วยงานกับผลงานของตัวแทนประกันชีวิต เพื่อนำข้อมูลการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน
จากตัวแทนประกันชีวิตมาเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน

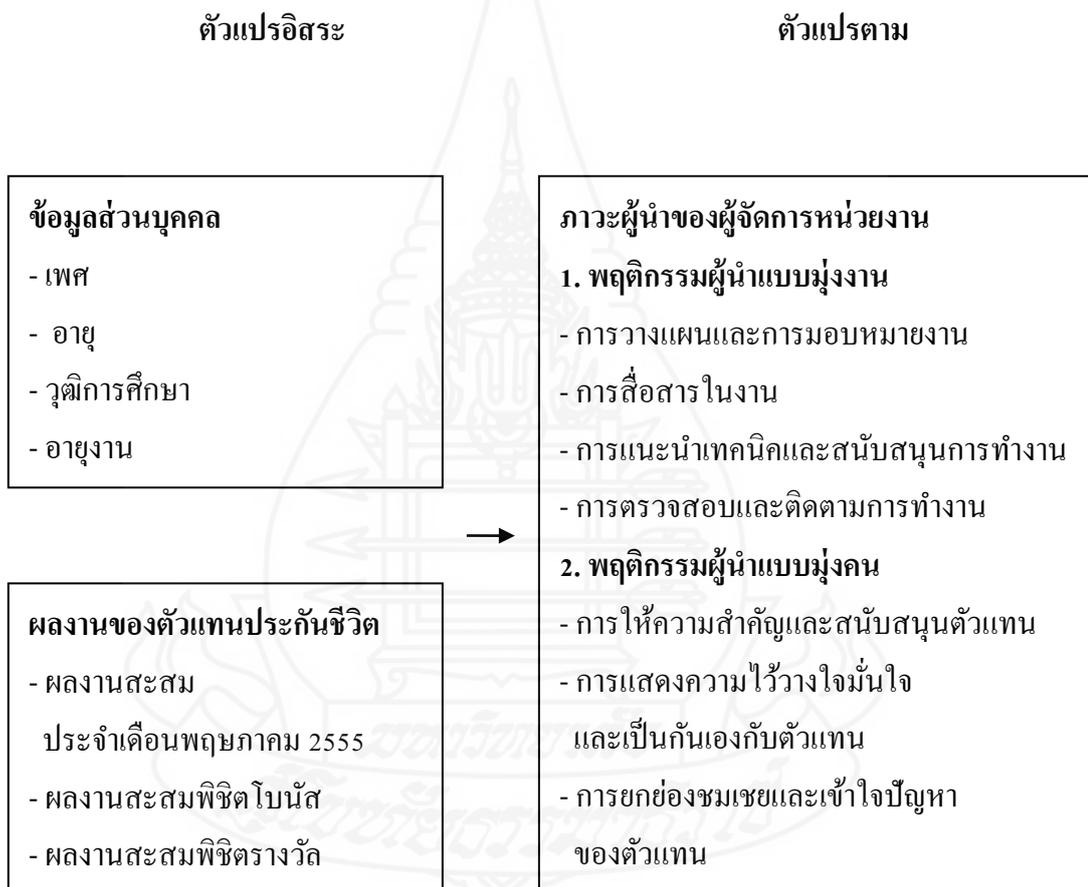
2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกัน
ชีวิต ตามการรับรู้ของตัวแทนประกันชีวิต

2.2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลและผลงานของตัวแทนประกันชีวิต

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

4.1 ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ ออยุธยา ประกันชีวิต อยู่ในระดับปานกลาง

4.2 ตัวแทนประกันชีวิตที่มีข้อมูลส่วนบุคคลและผลงานแตกต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ ออยุธยา ประกันชีวิต แตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ ออยุธยา ประกันชีวิต ใช้แนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำด้านแบบพฤติกรรมผู้นำของ Likert แห่งมหาวิทยาลัย มิชิแกน ซึ่งประกอบด้วย 2 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน

5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษารั้งนี้ ได้แก่ ผู้ประกอบอาชีพตัวแทนประกันชีวิตแบบเต็มเวลาของ บมจ. อลิอันซ์ ออยุธยา ประกันชีวิต ในสังกัดกลุ่มVictory จากสำนักงานตัวแทนในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร 5 สาขา รวมทั้งสิ้น 82 คน

5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ในการศึกษารั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาในช่วงระยะเวลาการศึกษา ตั้งแต่ เดือนธันวาคม 2554 - เดือนมิถุนายน 2555

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม หรือกระบวนการที่ผู้จัดการหน่วยงานใช้ในการโน้มน้าว ชักจูง หรือกระตุ้นให้ตัวแทนประกันชีวิตทำตามเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

6.1.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานและผลสำเร็จของงานของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การวางแผนและการมอบหมายงาน การสื่อสารในงาน การแนะนำเทคนิคและสนับสนุนการทำงาน และ การตรวจสอบและติดตามการทำงาน

6.1.2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้างสัมพันธอันดีกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ การให้ความสำคัญและสนับสนุน

ตัวแทน การแสดงความไว้วางใจมั่นใจและเป็นกันเองกับตัวแทน และการยกย่องชมเชยและเข้าใจปัญหาของตัวแทน

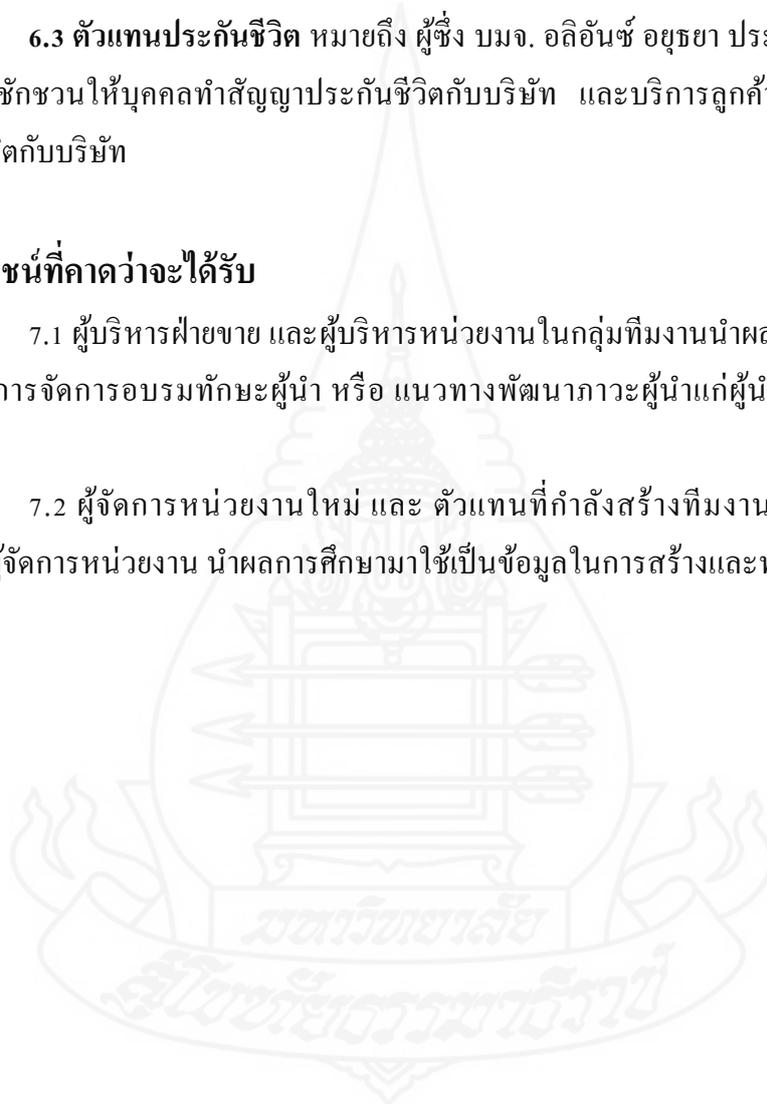
6.2 ผู้จัดการหน่วยงาน หมายถึง บุคคลผู้มีอำนาจหน้าที่ในการบริหาร การนำ และการกำกับดูแลทีมงานระดับหน่วยงาน เป็นผู้บริหารระดับต้นในกลุ่มผู้บริหารหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต

6.3 ตัวแทนประกันชีวิต หมายถึง ผู้ซึ่ง บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต มอบหมายให้ทำการชักชวนให้บุคคลทำสัญญาประกันชีวิตกับบริษัท และบริการลูกค้าที่ซื้อหรือทำสัญญาประกันชีวิตกับบริษัท

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้บริหารฝ่ายขาย และผู้บริหารหน่วยงานในกลุ่มทีมงานนำผลการศึกษามาใช้เป็นข้อมูลในการจัดการอบรมทักษะผู้นำ หรือ แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้นำทุกระดับของกลุ่มทีมงาน

7.2 ผู้จัดการหน่วยงานใหม่ และ ตัวแทนที่กำลังสร้างทีมงานเพื่อการเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งผู้จัดการหน่วยงาน นำผลการศึกษามาใช้เป็นข้อมูลในการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการประกันชีวิต
4. ข้อมูลทั่วไปของ บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำ

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 31) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้เกิดการประสบความสำเร็จ และความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 14) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆของกลุ่มให้สำเร็จ

วิเชียร วิทยอุดม (2553: 2) กล่าวว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องมีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

Dejnozka (1983 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม 2553: 1) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของกลุ่ม เพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่มและทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

DuBrien (1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2554: 12) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือ คือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

O'Leary (2000 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี 2549: 8) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง หัวหน้ากลุ่ม ทีม หรือองค์กร ที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น และ หมายถึงบุคคลที่มีบารมี และสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

Hellrigel (2001 อ้างถึงใน ราณี อธิชัยกุล 2550: 6-7) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถชักจูง หรือโน้มน้าว หรือใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นหรือผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำควรมีคุณลักษณะสำคัญหลายประการ อาทิ การมีวิสัยทัศน์ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการลดความขัดแย้งและการตัดสินใจ

Nahavandi (2006: 4) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลในการชักจูงบุคคลอื่นหรือ กลุ่มบุคคลขององค์กร ในการตั้งเป้าหมายและชักนำให้บุคคลและกลุ่มบุคคลนั้นทำตามให้บรรลุเป้าหมาย

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถหรืออิทธิพลชักนำสมาชิกให้กระทำการตามวัตถุประสงค์ และได้รับการยกย่องจากสมาชิกให้เป็นผู้ชักนำ โน้มน้าวหรือกระตุ้นสมาชิกให้ปฏิบัติตามให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น โดยการใช้ความสามารถและอิทธิพลที่ตนมี

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Share Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

นิตย สัมมาพันธ์ (2549: 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบขององค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์

ธวัช บุญยมติ (2550: 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล หรือการดลบันดาลใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

พระธรรมปิฎก (ม.ป.ป. อ่างถึงใน ธวัช บุญยมติ 2550: 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติของบุคคล อาทิ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากัน ไปสู่จุดหมายที่ดีงามโดยถูกต้องตามธรรม

ราณี อธิชัยกุล (2550: 6-6) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำในการใช้อิทธิพล หรือชักนำให้สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 15) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

หฤทัย ปุตราเสธณี (อ้างถึงใน ธวัช บุญยมติ 2550: 1) เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลรอบข้าง หรือกล่าวได้ว่า เป็นความสามารถของบุคคลที่จะสามารถสร้างอิทธิพลจงใจหรือสั่งการให้บุคคลหนึ่ง

บุคคลใด หรือหลายคนกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ

จุมพล นิมพานิช (2551: 3) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผล

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2551: 14) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย

วิเชียร วิทยอุดม (2553: 3) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ คือ ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ ต้องมีบุคลิกภาพพิเศษที่สามารถบังคับบัญชาผู้อื่นได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และ อำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือและสามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมรับร่วมมือ และยอมรับผู้นำได้ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ลักษณะความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล หรือ หมายถึงลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลที่จะส่งเสริมการดำเนินงานของหมู่คณะให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ

Schermerhorn (1996 อ้างถึงใน ราณี อลิษฐ์กุล 2550: 6-5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการชี้แนะหรือคลี่คลายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ขยันทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จของงาน

Yukl (1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2554: 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

DuBrin (1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2554: 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

O'Leary (2000 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี 2549: 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการได้

Draft (2002 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี 2549: 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และ Draft (2005 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี 2549: 9) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า คือความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

Schermerhorn (2002 อ้างถึงใน ธวัช นุชยมณี 2550: 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการในการคลอบคลุมจิตใจให้ผู้อื่นทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

Northouse (2010: 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลชักนำจูงใจบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ลักษณะคุณสมบัติ พฤติกรรม หรือกระบวนการที่ผู้นำแสดงออก โดยการใช้ อำนาจและบารมีสร้างอิทธิพลเพื่อใช้ในการโน้มน้าว ชักจูง หรือกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินการตามความต้องการเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

1.3 องค์ประกอบของผู้นำ

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2552) กล่าวถึงองค์ประกอบความสำเร็จของผู้นำไว้ดังนี้

1. ทักษะคิด หมายถึง มองโลกในแง่ดี เห็นวิธีเปลี่ยนอุปสรรคเป็นโอกาส
2. ความสามารถ หมายถึง การมีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการ
3. ความพยายาม หมายถึง มีความมุ่งมั่น พากเพียร

Stogdill (1974 อ้างถึงใน วิเชียร วิทษอุดม 2553: 265) เห็นว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 5 อย่าง ดังนี้

1. มีความสามารถ หมายถึง มีสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม และการตัดสินใจที่ดี
2. มีความสำเร็จ หมายถึง การศึกษา ความรู้ และการกีฬา
3. มีความรับผิดชอบ หมายถึง การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด
4. มีสถานะ หมายถึง สถานะทางสังคม เป็นที่นิยมของคนอื่น
5. สถานการณ์ หมายถึง จุดประสงค์ที่ต้องการบรรลุเป็นความต้องการและความสนใจของผู้ตาม

Bowers and Shore (อ้างถึงใน วิเชียร วิทษอุดม 2553: 8) ได้ทำการรวบรวมผลการศึกษาวิจัย พบว่าองค์ประกอบของผู้นำมี 4 อย่าง ดังนี้

1. Support มีพฤติกรรมสนับสนุนช่วยเหลือ และผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มุ่งให้ความสนใจลูกน้อง
2. Interaction มีพฤติกรรมเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม
3. Goal Emphasis มีพฤติกรรมชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลสำเร็จขององค์การ เป็นการเน้นผลิตผลขององค์การ
4. Work Facilitation มีพฤติกรรมใช้การวางแผน การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทุกฝ่ายในองค์การร่วมมือกันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

วิเชียร วิทษอุดม (2553: 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ ต้องมีบุคลิกภาพพิเศษที่สามารถบังคับบัญชาผู้อื่นได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และ อำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือ และสามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมรับร่วมมือ และยอมรับผู้นำได้ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ลักษณะความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล หรือ หมายถึงลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลที่จะส่งเสริมการดำเนินงานของหมู่คณะให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าองค์ประกอบของผู้นำ หรือ บุคลิกภาพที่ทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ นั้น ได้แก่ ทักษะที่ดีในการทำงาน ความเชื่อมั่น ความพยายาม ความตั้งใจ ความอดทนที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ทักษะความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานนั้นๆ และมีมนุษยสัมพันธ์กับคนรอบข้างและเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือในงาน

1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

วิเชียร วิทยุคตม (2553: 3, 8) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเป็นการพิจารณาในเรื่องคุณสมบัติที่เป็นปัจจัยช่วยเสริมในการดำเนินงานของคนนั้นให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยกล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ดังนี้

1. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือสมาชิกกลุ่มหนึ่งเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจหรือความสามารถของคนอื่นในกลุ่ม

2. มีความเกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญของการเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถที่จะกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้ตาม

3. มีความเกี่ยวข้องกับการมุ่งไปที่การบรรลุเป้าหมายของบุคคล กลุ่ม และ องค์การ
 ทั้งนี้ วิเชียร วิทยุคตม (2553: 10-11) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ ดังนี้

1. อิทธิพลในการบังคับบัญชา ผู้นำต้องมีอิทธิพลที่จะสามารถโน้มน้าว จูงใจ บังคับ หรือบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยินยอมปฏิบัติตามคำสั่ง และสร้างความสามัคคี ความร่วมมือ ร่วมแรง และร่วมใจของสมาชิกในกลุ่มให้มีความพร้อมเพรียงในการทำงานของกลุ่มหรือองค์การให้บรรลุเป้าหมาย

2. กระบวนการติดต่อสื่อสารประสานงาน ผู้นำต้องเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดีทั้งในด้านงานและด้านสังคม รู้จักใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน และเป็นสื่อกลางเพื่อให้ลูกน้องเข้าใจคำสั่งและรับรู้เพื่อนำไปปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การสามารถที่จะเปลี่ยนทัศนคติ เจตคติ ค่านิยม และท่าทีของลูกน้องให้เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3. การบรรลุจุดประสงค์ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ใช้อิทธิพล โน้มน้าว ชักจูงหรือจูงใจลูกน้องให้ทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำได้ตั้งใจ

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบการเป็นผู้นำที่ทำให้สามารถกำหนดรูปแบบผู้นำ ลักษณะผู้นำให้เหมาะสมกับองค์การ ดังนี้

1. ลักษณะของผู้ผู้นำ (Trait of Leader) ผู้นำต้องมีบุคลิกภาพที่ดีเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเกิดการยอมรับ
2. ลักษณะของผู้ตาม (Trait of Followers) ต้องศึกษาพิจารณาถึงองค์ประกอบพื้นฐานของผู้ตาม อันได้แก่ การศึกษา เชื้อชาติ เพศ อายุ วัย ทักษะสติ เจตคติ ค่านิยม อารมณ์ จะได้ทราบว่า เป็นคนแบบไหน ประเภทไหน เพื่อจะได้วางตัวผู้นำให้สอดคล้องเหมาะสมกับองค์การหรือหน่วยงาน
3. ลักษณะของตัวงานหรือเนื้อหาของงาน (Characteristic of Task) เพื่อการหาผู้นำที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานนั้นๆ
4. ลักษณะขององค์การ (Characteristic of Organization) ต้องพิจารณาถึงปรัชญา ค่านิยมขององค์การ จะทำให้เกิดแบบอย่างของการบริหารขององค์การ และศึกษารูปแบบขององค์การ ขนาดขนาดขององค์การ โครงสร้างขององค์การ กระบวนการดำเนินงานขององค์การ และบรรยากาศขององค์การ เพื่อการหาผู้นำที่เหมาะสมกับชนิดขององค์การ
5. สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) การศึกษาสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ เพื่อหาผู้นำที่มีลักษณะสอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ

Nahavandi (2000 อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม 2553: 2) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำ 3 ส่วนคือ

1. เป็นปรากฏการณ์แบบกลุ่ม ไม่มีผู้นำที่ปราศจากผู้ตาม จะรวมถึงการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอิทธิพลต่ออีกคนหนึ่ง หรือความสามารถชักจูงคนอื่นได้
2. ผู้นำใช้อำนาจ หรือชี้นำกลุ่มให้เชื่อในการกระทำหรือความสำเร็จของเป้าหมายนั้นๆ อาจหมายถึงเป้าหมายการดำเนินงานโดยตรง และบทบาทที่แสดงในกลุ่มและองค์การ
3. การแสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำนั้น สันนิษฐานได้จากการแบ่งกลุ่มหรือการจัดลำดับชั้นภายในกลุ่ม

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ เป็นเรื่องของสมาชิกในกลุ่มที่มีการแบ่งลำดับชั้น คือ มีผู้นำ และ ผู้ตาม เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยมุ่งเน้นไปที่การใช้อำนาจและการมีอิทธิพลของผู้นำต่อพฤติกรรมการดำเนินการของผู้ตามในกลุ่ม และ เป็นเรื่องที่เป็นไปเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

1.5 ลักษณะของผู้ผู้นำ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2552: 49) กล่าวถึงคุณลักษณะของตัวบุคคล 10 ประการที่จะทำให้เป็นผู้นำที่ดี ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (Visionary) มีความฝัน มีการมองเห็นไกล เพื่อนำไปสู่การกำหนดจุดหมายปลายทาง และสร้างแนวทาง เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายนั้น
2. มีความเข้าใจลึกซึ้ง (Insightful) ฉลาดมองปัญหาอย่างเป็นระบบ และรอบด้าน มีความเข้าใจในงานอย่างลึกซึ้ง
3. มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ (Reliable/Dependable)
4. มีอารมณ์ที่มั่นคง (Emotionally Balance)
5. มีการปรับตัวเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Adaptable/Open to Change) เปิดรับและปรับตัวตลอดเวลา
6. มีความเพียรพยายาม (Persistent) เอาจริงเอาจัง พยายามทำให้ได้แม้มีอุปสรรค
7. มีการมองโลกในแง่ดี (Optimistic) ต้องรู้จักแปรปัญหาและอุปสรรคเป็นความสำเร็จ มองโลกและตัวเองในแง่บวก เสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนของตนเอง
8. มีความรับผิดชอบ (Accountable) ต่อกับตนเองด้วยการมีวินัยในตนเอง ต่องาน และต่อองค์การด้วยการการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ
9. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Confident Acceptance of Self)
10. มีความคิดริเริ่ม (Initiating) รู้จักคิดสิ่งใหม่ด้วยการประยุกต์มากกว่าการคิดทางตรง

วินิจ เกตุนำ (2535 อ้างถึงใน วิเชียร วิทษอุดม 2553: 265) เห็นว่าคุณลักษณะส่วนตัวที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำ มีดังนี้

1. ความฉลาดหลักแหลม (Superior Intelligence) คือมีความฉลาดและสติปัญญา ก่อนข้างดี
2. วุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ได้แก่ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ สามารถนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างราบรื่น และประพฤติปฏิบัติตนเหมาะสม
3. พลังจูงใจ (Motivation Drive) อันได้แก่ พลังจูงใจในการรู้จักควบคุมสถานการณ์ การรู้จักใช้อำนาจ ความต้องการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และความต้องการรู้เรื่องในสิ่งรอบตัว
4. ทักษะการแก้ปัญหา (Problem-solving Skills) มองว่าปัญหาคือโอกาสพิสูจน์ความสามารถ ไม่หลีกเลี่ยงการแก้ปัญหา

5. ทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership Skills) หมายถึงการมีความสามารถที่จะช่วยทำให้กลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เช่น ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารการเจรจา การขอความร่วมมือ การร่วมงานกับสังคม เป็นต้น

6. ความต้องการที่จะนำ (Desire to Lead) คือมีความต้องการที่จะนำคนอื่นและมีความรับผิดชอบในตำแหน่งงานและการตัดสินใจของตนเอง

7. ทักษะการจัดการ (Managerial Skills) มี 3 ประเภทซึ่งการใช้ทักษะการจัดการจะขึ้นกับระดับของผู้บริหาร ได้แก่

7.1 ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) คือทักษะด้านความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน เป็นทักษะสำหรับผู้บริหารระดับต่ำหรือระดับควบคุมการผลิต

7.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) คือความรู้ความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ต้องอาศัยความเข้าใจด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมมนุษย์ มาใช้ในการสื่อสารระหว่างบุคคล การจูงใจ ให้คำปรึกษา และนำผู้อื่น เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับกลางหรือระดับหัวหน้าแผนกต้องมี

7.3 ทักษะการบริหารงาน (Administrative Skills) คือความรู้เกี่ยวกับกลไกหน้าที่ในทุกภาคส่วนขององค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารระดับสูง

วารสารรามคำแหง (2543 อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม 2553: 260) มีบทความเรื่องคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ จากรูปศัพท์คำว่า Leadership ไว้ดังนี้

Love คือ “รัก” หน้าที่การงาน ลูกน้อง สมาชิกของกลุ่ม รวมถึง รักความยุติธรรมและความก้าวหน้า

Education and Experience คือ “มีการศึกษา” และ “ประสบการณ์” เพื่อการเป็นแบบอย่างและการแนะนำในการทำงาน ตลอดจนส่งเสริมสิ่งดังกล่าวให้กับตนเองและสมาชิกในกลุ่ม

Adaptability คือ “การปรับตัว” สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม และรู้จักแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

Decisiveness คือ “การพิจารณาตัดสินใจ” ได้อย่างรวดเร็วถูกต้องและมีความเชื่อมั่นในการพิจารณาตัดสินใจนั้นๆ

Enthusiasm คือ “ความกระตือรือร้น” ตั้งอกตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง รวมถึงชักนำและสนับสนุนการทำงาน

Responsibility คือ “ความรับผิดชอบ” ทั้งในการตัดสินใจและงานในส่วนของตนเอง และลูกน้อง โดยไม่ทอดทิ้งและปัดภาระไปให้ผู้อื่น

Sacrifice and Sincere คือ “เสียสละ” ประโยชน์ของตนให้ส่วนรวมอย่าง “จริงใจ” หรือ “อุทิศตน” ให้กับงานอย่าง “จริงจัง”

Harmonize คือ “สร้างความสามัคคีกลมเกลียว” อันดีต่อผู้ร่วมงาน โดยอาศัยความ นุ่มนวล ผ่อนปรน พุดจาพริ้ง ถ่อมตัวตามกาลเทศะ

Intellectual Capacity คือ “ความเฉลียวฉลาด” มีไหวพริบทันคนทันเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มรอบรู้

Persuasiveness คือ “การจูงใจการชักนำ” ให้ลูกน้องปฏิบัติตามหรือให้ความร่วมมือ ซึ่งต้องรู้จักการใช้หลักจิตวิทยา (Psychology) และอำนาจ (Power) เป็นเครื่องมือ ซึ่งคุณสมบัติข้อนี้ ถือว่าสำคัญมากและขาดไม่ได้สำหรับการเป็นผู้นำ

นอกจากนี้ยังมีความเห็นว่าผู้นำควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ โดยใช้รูปอักษรย่อว่า CREST ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

Commitment คือ “ความผูกพันความเสียสละ” ต่อเพื่อนสมาชิกในฐานะผู้นำ

Rationality คือ “การมีเหตุผลและยอมรับฟังความคิดเห็น” จากสมาชิก

Enterprising คือ “กล้าเผชิญปัญหา” ด้วยการแก้ปัญหาอย่างจริงจัง ไม่ย่อท้อเพื่อมุ่งให้ ปัญหาคลี่คลาย

Statesmanship คือ “ผู้มีลักษณะรัฐบุรุษ” ยอมรับผิดในความผิดพลาดของตนและพร้อม แก้ไข

Tenacity คือ “การเกาะโอกาสที่ดีไว้” และทำทุกวิถีทางให้โครงการนั้นบรรลุผลสำเร็จ ไม่ให้โอกาสผ่านไปโดยไม่เกิดประโยชน์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 35) กล่าวถึงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำว่าแบ่งได้ 2 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) เป็นคุณลักษณะที่ สังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน เป็นสิ่งที่สัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว โดย DuBrim (1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544: 36) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิผล (General Personality Traits of Effective Leaders) ไว้ดังนี้

1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) แสดงพฤติกรรมได้เหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ

1.2 การสร้างความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) ซื่อสัตย์ ซื่อตรง เป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้

1.3 ลักษณะที่เด่น (Dominance) คือมีลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่โดดเด่นเหนือบุคคลอื่นๆ ซึ่ง Daft (1999 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544: 37) ได้ให้รายละเอียดไว้ ดังนี้

1.3.1 ลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) กระทบกระเจิง กระปรี้กระเปร่า

1.3.2 ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยน

1.3.3 สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) การตัดสินใจ ใช้วิจารณ์ ความรู้ ทักษะการพูด

1.3.4 บุคลิกภาพ (Personality) กระตือรือร้น ความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม ความเชื่อมั่นในตนเอง

1.3.5 ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน (Work-related Characteristics) มีแรงกระตุ้นนำไปสู่ความสำเร็จ มีแรงกระตุ้นไปสู่ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย มุ่งมั่นในการทำงาน

1.3.6 ลักษณะด้านสังคม (Social Characteristics) สามารถสร้างความร่วมมือ มีการร่วมมือ มีชื่อเสียง ความเป็นที่นิยมชมชอบ ความสามารถด้านสังคมในการติดต่อระหว่างบุคคล มีส่วนร่วมในสังคม รู้จักกาลเทศะในการเจรจา

1.4 เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) ในสังคม

1.5 เป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness)

1.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) ควบคุมการแสดงอารมณ์ได้เหมาะสมแม้ในยามเกิดวิกฤต

1.7 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) สนใจและตั้งใจทำงาน

1.8 มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) ไม่รู้สึกเครียดในเหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆ

1.9 มีความเอื้ออารี (Warmth) เข้าใจ เห็นอกเห็นใจ และพร้อมที่จะช่วยเหลือเพื่อแก้ไขปัญหา

1.10 มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด ความผิดหวังหรือคับข้องใจ (High Tolerance for Frustration) เผชิญปัญหาและแก้ปัญหาได้

1.11 รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and Self-objectively) รู้จุดแข็งจุดอ่อนของตน ใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ พัฒนาแก้ไขจุดอ่อนให้ได้

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-relate Personality Traits) หมายถึงบุคลิกที่แน่นอนของผู้นำที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในงาน DuBrin (1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544: 39) ได้กล่าวรายละเอียดไว้ดังนี้

2.1 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) มีความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการค้นหาคำปัญหา และแก้ไขปัญหาคำ

2.2 มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to others and Empathy) เข้าใจความรู้สึกนึกคิด ทักษะคิด ความสนใจ ความต้องการ และอารมณ์ ของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อหาวิธีการสื่อสารกับคนในกลุ่ม

2.3 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ปรับภารกิจ ความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับ สถานการณ์และสภาพแวดล้อมได้

2.4 สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal Locus of Control) ทั้งเรื่อง บุคลิกภาพ และอารมณ์

2.5 ความกล้าหาญ (Courage) กล้าเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทาย สิ่งแปลกใหม่ กล้าตัดสินใจ อย่างรอบคอบระมัดระวัง

2.6 ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) คือการแก้ปัญหาให้ได้ เรียบร้อย รวดเร็ว ทำให้องค์การกลับสู่สภาวะปกติ

และกล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำ(2544: 12) ดังนี้

1. เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ
2. เป็นผู้มีบทบาทแสดงการติดต่อสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา
3. การจงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม
4. ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน
5. เป็นผู้ที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย

วิเชียร วิทย์อุดม (2553: 268) ให้ความเห็นว่าคุณลักษณะที่ดีของผู้นำไม่สามารถกำหนดได้แน่นอนว่าแบบไหนดีที่สุดหรือแบบไหนดีกว่ากัน แต่ก็พอที่จะสรุปคุณสมบัติที่ดีของผู้นำ (Attributes of Leader) ได้ดังนี้

1. เป็นผู้ตั้งใจเข้ามาทำงานและมีความรับผิดชอบในงาน (Willingness to responsibility) ผู้นำที่ดีจะมีความตั้งใจเข้ามาทำงานหมายถึงเป็นคนกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง ทุ่มเทให้กับงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาตนเองเสมอเพื่อนำแนวคิดและเทคนิคใหม่มาปรับปรุงองค์การเสมอๆ มีทัศนะความคิดเห็นที่กว้าง มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เข้าใจสถานการณ์สิ่งแวดล้อม และสภาพที่เป็นอยู่ได้ดี คุณสมบัติดังกล่าวจะทำให้ผู้นำกล้าตัดสินใจและรับผิดชอบได้ดี

2. เป็นคนมีความสามารถในการรับรู้ (The ability to be perceptive) หมายถึง มีความสามารถในการรับรู้ (Perception) และถ่วงรู้ (Emphathetic) ถึงเหตุการณ์และพฤติกรรมต่างๆ ขององค์การ กลุ่ม และบุคคลต่างๆ รวมถึงข้อมูลเพื่อการนำมาจำแนกแยกแยะใช้ในการตัดสินใจดำเนินนโยบายต่างๆ

3. เป็นคนมีความสามารถเหมาะสมเป็นอันแรก (The ability to proper priorities) หมายถึง เป็นผู้มองประเด็นปัญหาได้อย่างมีเหตุผล มีจิตใจหนักแน่นรู้จักควบคุมอารมณ์ มีความยุติธรรม ไม่อคติ ลำเอียง และเป็นการปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา

4. เป็นคนมีความสามารถในการจัดลำดับได้อย่างถูกต้องเหมาะสม (The ability to establish proper priorities) หมายถึง สามารถจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังได้อย่างเหมาะสม และเลือกทางที่มีคุณค่าต่อการพิจารณา เป็นผลทำให้รู้จักวางแผนงาน จัดระเบียบงานมีประสิทธิภาพ วางคนถูกกับงานเป็นต้น

5. เป็นคนมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (The ability of communication) หมายถึง มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและรับข่าวสารได้อย่างแม่นยำ รวมถึงสามารถขยายความและแปลข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาสู่บุคคลทั้งในและนอกองค์การเพื่อความเข้าใจและประสานงานได้อย่างตรงวัตถุประสงค์

Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (อ้างถึงใน นิตย สัมมาพันธ์ 2549: 35) ได้กล่าวถึง ลักษณะเด่นที่พบในผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. มีพลังสูง คือ มีพลังสูง มีความคิดริเริ่ม และมีความเหนียวแน่น ไม่ปล่อยให้อะไรหลุดมือได้ง่ายๆ

2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง คือ เชื่อมั่นไว้วางใจในตนเอง และมั่นใจในขีดความสามารถของตน

3. มีความคิดสร้างสรรค์ คือ คิดใหม่ ทำใหม่ ไม่ลอกเลียนแบบคนอื่น

4. มีความสามารถในการคิด คือ มีสติปัญญาในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาประมวลและตีความหมาย

5. มีความรู้ทางธุรกิจ คือ มีความรู้ความเข้าใจในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรมของตนเอง และมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิค

6. มีความสามารถในการจูงใจคน คือ ชนะมิตร และจูงใจคนให้เกิดแรงพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

7. มีความยืดหยุ่น คือ ปรับตัวและปรับสิ่งอื่นให้เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์และความต้องการของผู้ตาม

8. มีความซื่อสัตย์โปร่งใส คือ เป็นผู้ที่ผู้อื่นไว้วางใจได้ เพราะมีความซื่อสัตย์ รักษาความลับสัญญา ชัดเจน โปร่งใส และเป็นที่ยิ่งของคนอื่นได้ดี

Stogdill (1974 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม 2553: 264) มีความคิดเห็นว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. คุณลักษณะหลัก ได้แก่ สติปัญญา การศึกษาเล่าเรียน ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม และ สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

2. คุณลักษณะเพิ่มเติม ได้แก่ มีความสามารถในการเข้าสังคม มีความคิดริเริ่ม มีความเพียรพยายาม รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์ มีความร่วมมือ ได้รับความนิยมาจากคนทั่วไป มีความสามารถในการปรับตัว และมีความสามารถในการพูด

3. คุณลักษณะพิเศษ ได้แก่ มีความคิดริเริ่ม ได้รับความนิยมาจากคนทั่วไป มีการตัดสินใจที่ดี มีความปรารถนาที่จะทำให้ออกมาดีที่สุด มีอารมณ์ขัน มีความร่วมมือกับคนอื่น และ มีความสามารถทางด้านกีฬา

Yulk (1998 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2550: 121) ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญที่คาดว่าจะเป็นผู้นำมีประสิทธิภาพ (Traits Predicting Leadership Effectiveness) ไว้ 3 ด้านดังนี้

1. ด้านบุคลิกภาพ (Personality) คือ

- ความมีพลังสูง (High Energy Level)

- ความทนทานต่อความเครียดสูง (High Stress Tolerance)

- มีความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence)

- เชื่ออำนาจภายในตนเอง (Internal Locus of Control Orientation)

- มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ (Emotional Maturity)
 - มีความสัจซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการ (Personal Integrity)
2. ด้านแรงจูงใจ (Motivation)
- มีความจูงใจด้านอำนาจทางสังคม (Socialized Power Motivation Orientation)
 - มีความต้องการมุ่งความสำเร็จอยู่ในระดับสูงปานกลาง (Moderately High

Need for Achievement)

- มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันในระดับต่ำ (Low Need for Affiliation)
3. ด้านความสามารถ (Ability)
- มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills)
 - มีทักษะด้านมโนทัศน์ (Conceptual Skills)
 - มีทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)
 - มีทักษะในการเกลี้ยกล่อมชักชวน (Persuasive Skills)

Nova Bizz.com (2005) กล่าวถึงคุณลักษณะพื้นฐานของผู้ผู้นำไว้ 10 ประการ คือ

1. สถิติปัญญาเฉลี่ยฉลาด มีไหวพริบดี
2. มีความสามารถในการวิเคราะห์
3. วิเคราะห์เหตุการณ์ ตัดสินใจดี
4. มีความคิดริเริ่ม และเป็นผู้รอบรู้
5. เป็นที่พึ่งแก่เพื่อนร่วมงาน และเชื่อถือไว้วางใจได้
6. ตัดสินใจแน่นอน ไม่รวนเร
7. รู้จักปรับตัว และเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม
8. จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ของตนเป็นใหญ่
9. มีคุณลักษณะและความประพฤติส่วนตัวที่ดี
10. มีคุณลักษณะของผู้ผู้นำ

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้ผู้นำ หรือ พฤติกรรม และนิสัยของผู้ผู้นำที่มีส่วนช่วยทำให้กลุ่มสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาจแบ่งเป็น 2 ด้านหลักๆ คือด้านคุณลักษณะบุคลิกภาพด้านบุคคลเป็นด้านแรก อันได้แก่ การมีปัญญา ความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบ ความน่าเชื่อถือ เป็นคนรู้จักและควบคุมตัวเองได้ เป็นผู้ปากเพียรอดทน เชื้อมั่นและสนใจใฝ่เรียนรู้ เป็นต้น และในด้านที่สองคือคุณลักษณะที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์

ของงานที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ อันได้แก่ เป็นผู้วิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักบริหารจัดการปัญหา มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถสร้างความร่วมมือ รับฟังผู้อื่นและปรับตัวได้ เป็นต้น ทั้งนี้ผู้นำควรมีคุณสมบัติ ในการทำให้องค์การมีความก้าวหน้า บรรลุผลสำเร็จ ติดต่อดสื่อสารสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตาม ใช้อำนาจจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้ และเป็นผู้มีส่วนในการเกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน

1.6 ลักษณะของภาวะผู้นำ

ริงสตรัค ประเสริฐศรี (2544: 11) กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุม และประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำ จนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified Goal)
5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคล โดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้แนะการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่นๆเชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
6. ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติกรร่วมกัน
7. การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์การ
8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

ทั้งนี้ได้กล่าวถึงลักษณะส่วนตัวของภาวะผู้นำว่า เป็นลักษณะพิเศษ และลักษณะเฉพาะตัวในด้านต่างๆ ดังนี้

1. คุณลักษณะ
2. พฤติกรรม
3. อิทธิพลที่มีเหนือบุคคลอื่น

4. รูปแบบของการปฏิบัติกรร่วมกัน
5. บทบาทความสัมพันธ์ของบทบาท
6. การประกอบอาชีพในตำแหน่งบริหาร
7. การได้รับการยอมรับนับถือ อำนาจ อิทธิพลอย่างเป็นทางการจากผู้อื่น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีลักษณะ เกี่ยวกับการมีอิทธิพลของผู้นำที่ได้รับการยอมรับนับถือเหนือผู้ตาม เป็นการใช้อำนาจชักจูง ควบคุม ติดตามให้ผู้ตามปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน

1.7 ทักษะที่ผู้นำควรมี

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 135) เห็นว่าทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารการจัดการที่มีประสิทธิผล แบ่งเป็น 3 ด้านดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) คือ มีความรู้เกี่ยวกับ เทคนิค วิธีการขั้นตอน กระบวนการในการปฏิบัติ และมีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในงาน

2. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) จะครอบคลุมถึงความรู้ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์และกระบวนการกลุ่ม เป็นความสามารถในการเข้าถึงความรู้สึก เจตคติ และแรงขับของผู้อื่น รวมถึงความสามารถในการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวผู้อื่น ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล มีดังนี้

- ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)
- ความเข้าใจแจ่มแจ้งทางสังคม (Social Insight)
- ความมีเสน่ห์ (Charm)
- ความนุ่มนวลและมีอหิยาศัย (Tact and Diplomacy)
- ความสามารถโน้มน้าวใจ (Persuasiveness)
- ความสามารถสื่อสารด้วยวาจา (Oral Communication Ability)

3. ทักษะด้านมโนทัศน์ (Conceptual Skills) หรือ ทักษะด้านความคิด (Cognitive Skills) คือทักษะที่มีส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ

- การตัดสินใจที่ดี (Good Judgment)
- การมองไปข้างหน้า (Foresight)
- ความสามารถในการหยั่งรู้ (Insight)
- ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

- ความสามารถในการแปลความหมาย
- ความสามารถเข้าใจต่อสถานการณ์ที่คลุมเครือ
ทั้งนี้ทักษะด้านมโนทัศน์ จะประกอบด้วย
- ความสามารถเชิงวิเคราะห์ (Analytical Ability)
- การคิดเชิงเหตุผล (Logical Thinking)
- การสร้างมโนทัศน์ (Concept Formation)
- การใช้เหตุผลเชิงอุปนัย (Inductive Reasoning)
- การใช้เหตุผลเชิงนิรนัย (Deductive Reasoning)
- ความซับซ้อนเชิงความคิด (Cognitive Complexity) ซึ่งหมายรวมถึงความสามารถทาง
ความคิดด้านการจัดกลุ่มหรือแยกแยะประเภทสิ่งของ (Develop Categories for Classifying)
มองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆที่มีความซับซ้อนและสามารถสร้างคำตอบเชิงสร้างสรรค์ต่อ
ปัญหา

ศักดิ์ชัย กุ์เจริญ (2552) กล่าวถึงทักษะของผู้นำไว้ดังนี้

1. ความสามารถในการเข้าใจตนเอง
2. ความสามารถในการเข้าใจระบบงาน
3. ความสามารถในการเลือกและรับเอาทฤษฎีของผู้อื่นมาใช้
4. ความสามารถในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

Center for Creative Leadership หรือ CCL (อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศิริ 2549: 121)

ได้ทำการสำรวจผู้บริหารและผู้จัดการในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 36,000 คน ในปี 2005 พบว่าผู้นำ ควรมีทักษะสำคัญ 8 ประการดังนี้

1. การบริหารพนักงาน (Leading Employees) คือ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการนำ และสร้างแรงจูงใจ รวมถึงการใช้อำนาจอย่างเหมาะสมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ ให้โอกาสพนักงานได้เจริญเติบโตในหน้าที่การงาน รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของตนในการหาคนเก่งมาร่วมงาน ลักษณะของทักษะด้านนี้ มีดังนี้

- มุ่งมั่น ตั้งใจมอบหมายงานสำคัญให้แก่พนักงาน โดยที่งานดังกล่าวไม่ใช่งานที่ตัวเองไม่ยอมทำ

- ให้ข้อมูลตอบกลับทั้งในเชิงบวกและเชิงลบอย่างทันท่วงที

- ให้โอกาสพนักงานระดับล่างที่เหมาะสมกับเรื่อง ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อพัฒนาความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ

- ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

- ให้คำแนะนำสั่งสอนพนักงานได้ทราบถึงวิธีที่จะบรรลุความคาดหวังขององค์กรได้อย่างไร

- อธิบาย ตอบคำถาม และรับฟังอย่างอดทนต่อเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานและพนักงาน

- มีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานในลักษณะที่ช่วยส่งเสริม หรือกระตุ้นความรู้สึกของเขา

- พัฒนาพนักงานโดยให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทาย

- ให้รางวัลกับพนักงานที่อุทิศตนทำงานอย่างหนัก และผู้ที่ทำงานได้อย่างยอดเยี่ยม

- รอบกายของผู้บริหารควรมีแต่บุคคลที่ยอดเยี่ยม เก่ง และมีความรู้ความสามารถ

2. ความฉลาดหลักแหลม (Resourcefulness) หมายถึง ทักษะในการมองสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างทะลุปรุโปร่ง มีความยืดหยุ่น สามารถคิดในเชิงกลยุทธ์และตัดสินใจแก้ปัญหาได้ดีในภาวะกดดัน ลักษณะของทักษะด้านนี้ มีดังนี้

- ทำการบ้านมาก่อน คือมีการเตรียมตัวมาดี ก่อนจะนำเสนอข้อมูล หรือรายงานต่อผู้บังคับบัญชาที่ระดับสูงกว่าตน

- เป็นผู้ไม่มีปัญหาต่อการนำเสนอรายงานแก่ผู้บริหารระดับสูง รวมถึงชักชวนหรือเข้าข้างผู้บริหารเหล่านั้น

- เชื่อมโยงความรับผิดชอบกับภาระหน้าที่ขององค์กรในภาพรวม

- เข้าใจคุณค่าหรือค่านิยมของผู้บริหารระดับสูง ทราบว่าผู้บริหารระดับสูงกว่า

ประพฤติปฏิบัติอย่างไร และมองเห็นเรื่องราวต่างๆ ในมุมมองแบบไหน

- รู้จักเรียนรู้ข้อผิดพลาดจากผู้อื่น

3. ความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) คือ กล้าตัดสินใจว่าจะทำอะไร เวลาไหน เมื่อไหร่ และอย่างไร และกล้าที่จะเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจที่เกิดขึ้น ลักษณะของทักษะด้านนี้ มีดังนี้

- ไม่รีรอเมื่อต้องมีการตัดสินใจ

- ไม่คิดมากเมื่อต้องตัดสินใจ

- ไม่เครียดหรือกังวลกับสิ่งที่เผชิญ

- เป็นนักปฏิบัติ

4. การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) คือ นำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง และเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ ลักษณะของทักษะด้านนี้ มีดังนี้

- บริหารหรือนำบุคลากรในองค์กร โดยแสดงตัวอย่างให้ดู
- ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในมุมมองที่เป็นบวก
- ปรับปรุงแผนตามความจำเป็นอย่างสม่ำเสมอ
- ทำงานร่วมกับบุคลากรที่เป็นหัวเรี่ยวหัวแรงสำคัญอย่างมีประสิทธิภาพต่อการวางแผนและการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
- ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานของตน เพื่อเปลี่ยนสถานการณ์โดยรวม
- ผู้บริหารต้องแสดงความตรงไปตรงมาต่อพนักงานในองค์กร เกี่ยวกับผลลัพธ์ของการกระทำและการตัดสินใจที่คาดหวัง

5. ความตรงไปตรงมาและใจเย็น (Strightforwardness and Composure) คือ มีความตรงไปตรงมา รับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองทำ โดยเฉพาะในสถานการณ์คับขันหรือช่วงวิกฤติ ต้องใจเย็น ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ลักษณะของทักษะด้านนี้ มีดังนี้

- ไม่เย่อหยิ่ง เยาเยี้ยตากองผู้อื่น ไม่ฉุนเฉียวง่าย
- รับมือสถานการณ์ที่นอกเหนือการควบคุมและทิศทางที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- รับผิดชอบต่อความผิดพลาดที่ตนเองทำ
- ให้การสนับสนุน มากกว่าการบ่นหรือว่ากล่าวพนักงานต่อการแก้ปัญหาขององค์กร

6. สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Building and Mending Relationships) คือ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างตนเองและพนักงานเกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่องจะช่วยผลักดันงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลให้ได้รับความร่วมมือและการเคารพยกย่องจากบุคลากร ลักษณะของทักษะด้านนี้ มีดังนี้

- หลีกเลี่ยงการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นปรปักษ์ต่อกัน
- ใช้จังหวะเวลาที่เหมาะสมในการเจรจาต่อรอง และเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ
- หาทางออกที่เหมาะสมแก่ทุกฝ่าย และทำงานให้สำเร็จลุล่วง
- สามารถรับมือจากการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมจากคนรอบข้างได้อย่างมีสติ
- ให้ความสำคัญกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และมีปฏิสัมพันธ์กับทุกระดับอย่างแนบเนียน

- แสดงความเข้าใจต่อมุมมองและความต้องการของบุคลากร
- สามารถทำงานกับพนักงานที่มีอายุ หรือ ประสบการณ์ที่มากกว่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

7. ทำสิ่งต่างๆให้สำเร็จลุล่วง (Doing Whatever It Takes) คือ การทำงานให้เสร็จสิ้นอย่างเต็มกำลังความสามารถ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใดๆ ลักษณะของทักษะด้านนี้ มีดังนี้

- การยืนบนลำแข้งของตนเองโดยลำพังได้ และยังคงเปิดรับการเรียนรู้จากผู้อื่น
- สามารถที่จะทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มกำลังและความสามารถ
- เตรียมพร้อมที่จะหยิบฉวยโอกาสเมื่อมาถึง
- สร้างแรงจูงใจให้กับตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทำงานอย่างหนัก และชอบที่จะพัฒนา

ทักษะของตนอยู่ตลอดเวลา

- มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์อยู่เสมอ
- สามารถที่จะนำทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสุดท้าย

8. การใช้รูปแบบของการจัดการแบบมีส่วนร่วม (Employing Participative Management Style) คือ การใช้ทักษะการฟังที่มีประสิทธิภาพและใช้การสื่อสารเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร เพื่อสร้างความเห็นที่สอดคล้องกันและกระตุ้นการตัดสินใจให้เกิดขึ้น ลักษณะของทักษะด้านนี้ มีดังนี้

- รับฟังบุคลากรทุกระดับในองค์กร ทั้งข้อมูลทางบวกและข้อมูลทางลบ
- กระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันการรายงานโดยตรง
- เข้าไปมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่นในขั้นเริ่มต้นของการคิดริเริ่มในการทำงานเรื่องใดเรื่อง

หนึ่ง

- ได้รับความมั่นใจจากพนักงานทุกคนก่อนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
- บอกกล่าวพนักงานถึงผลกระทบที่เขาอาจได้รับจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- จดจำไว้เสมอว่า การตัดสินใจทุกเรื่องมีเรื่องของผลประโยชน์ทับซ้อนและความเป็น

พวกพ้องแอบแฝงอยู่

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ทักษะและความสามารถที่จำเป็นและผู้นำควรมี เพื่อการจัดการที่มีประสิทธิผล มี 4 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิคความรู้เกี่ยวกับงาน ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม ทักษะด้านความคิดต่อความมีประสิทธิผลในการแก้ปัญหา และทักษะการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการปรับปรุง

1.8 หน้าที่ของผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 24) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการบรรลุเป้าหมายนั้น

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการออกแบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการทำงาน ตลอดจนการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน

3. การนำ (Leading) เป็นกระบวนการที่ทำให้สมาชิกขององค์การทำงานร่วมกันโดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยการสั่งการ (Directing) ประกอบด้วย การจูงใจ และการประสานงานกับพนักงาน

4. การควบคุม (Controlling) ประกอบด้วย การติดตามกิจกรรม และการแก้ไขปรับปรุงงาน

ทั้งนี้ ได้กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำในการบริหาร (Managerial Position Duties and Responsibilities) (2544: 26) 9 ข้อ ดังนี้

1. การบังคับบัญชา (Supervising) ปรับปรุงลูกน้องด้วยการทำงานร่วมกับลูกน้อง เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน จัดการฝึกอบรม พัฒนาทักษะ กำหนดตารางปฏิบัติงาน และวางเป้าหมายการทำงาน

2. การวางแผนและการจัดการองค์การ (Planning and Organizing) กำหนดแผนงาน ระยะสั้น ดำเนินโครงการ พัฒนาระยะยาว ตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ ปรับแผนระยะยาวให้เป็นแผนระยะสั้นที่สอดคล้องกับเป้าหมายปฏิบัติการ สอนงานพัฒนา นโยบาย การปฏิบัติการและวิธีการทำงาน

3. การตัดสินใจ (Decision Making) ตัดสินใจให้สอดคล้องกับสถานการณ์

4. การเป็นผู้ชี้นำตัวชี้วัด (Monitoring Indicators) สร้างแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

5. การควบคุม (Controlling) กำหนดตารางปฏิบัติงานและวิเคราะห์การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

6. การเป็นตัวแทน (Representing) ในการเจรจากับคนภายนอกบริษัท

7. การประสานงาน (Coordinating) สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในบริษัท คงความสัมพันธ์ที่ดีในงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

8. การให้คำปรึกษา (Consulting) เป็นผู้แนะนำที่เชี่ยวชาญเพื่อการพัฒนาเทคนิคในสายงานให้เป็นปัจจุบัน

9. การบริหาร (Administering) ทำงานบริหารต่างๆ

วิเชียร วิทยอุดม (2553: 27) กล่าวว่า ผู้นำมีหน้าที่สำคัญที่ต้องทำ 2 อย่างคือ

1. หน้าที่เกี่ยวกับเรื่องตัวงาน และการแก้ปัญหาในงาน
2. หน้าที่เกี่ยวกับเรื่องตัวคนอันเป็นหน้าที่ทางด้านสังคม

Krech, Crutchfield and Ballachey (1968 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม 2553: 26) กล่าวถึงหน้าที่ผู้นำ 2 หน้าที่ไว้ดังนี้

1. หน้าที่เบื้องต้น (Primary Function) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและสิ่งจำเป็น ดังนี้
 - ผู้บริหาร (Executive)
 - ผู้วางแผน (Planner)
 - ผู้วางนโยบาย (Policy Maker)
 - ผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
 - ตัวแทนของกลุ่มเป้าหมาย (External Group Representative)
 - ผู้ควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม (Controller of Internal Relations)
 - ผู้ให้รางวัลและทำโทษ (Purveyor of Rewards and Punishments)
 - ผู้ตัดสินปรองดอง และไกล่เกลี่ยข้อพิพาท (Arbitrator and Mediator)
- 2.. หน้าที่ประกอบ (Accessory Function) คือหน้าที่สำคัญรองลงมาโดยตัวผู้นำเองอาจตั้งขึ้นมาหรือบางครั้งกลุ่มตั้งให้กับผู้นำกลุ่ม มีดังนี้
 - ผู้เป็นตัวอย่างหรือผู้ตกเตือนผู้อื่น (Exemplar)
 - ผู้เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbol of the Group)
 - ผู้เป็นตัวแทนความรับผิดชอบของแต่ละคน (Substitute fo Individual Responsibility)
 - ผู้นำทางความคิด (Ideologist)
 - ผู้เป็นเสมือนบิดา (Father Figure)
 - ผู้รับผิดแทน (Scapegoat)

Bovee and others (1993 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544: 24) กล่าวถึงหน้าที่ผู้นำไว้ 4 ข้อ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) กำหนดเป้าหมาย และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย
2. การจัดการองค์การ (Organizing) ออกแบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการทำงาน รวมถึงการสรรหา คัดเลือก และจัดบุคคลเข้าทำงาน
3. การนำ (Leading) คือกระบวนการที่ทำให้สมาชิกทำงานร่วมกันให้สอดคล้องกับเป้าหมาย อาศัยการสั่งการซึ่งประกอบด้วย การจูงใจ และการประสานงานกับพนักงาน
4. การควบคุม (Controlling) ประกอบด้วย การติดตามกิจกรรม และการแก้ไขปรับปรุงงาน

Yulk (1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544: 25) ได้กล่าวถึงหน้าที่ที่ผู้นำควรคำนึงถึง 4 ข้อ ดังนี้

1. การตัดสินใจ (Decision Making) ในการประเมินทางเลือก การปฏิบัติ การประเมินผลลัพธ์ การเลือกทางเลือก และการแก้ปัญหา
2. การใช้อิทธิพล (Influencing) ในการชักจูง และชักนำพฤติกรรมของบุคคล ด้วยการพิจารณาถึงความรู้สึกนึกคิด
3. การสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationship) กับสมาชิกในกลุ่ม ลูกค้า และผู้เกี่ยวข้อง
4. การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ (Exchanging Information) ทั้งการรับข้อมูล ส่งข้อมูล และการสื่อสารข้อมูลกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ Yukl (Yukl and others อ้างถึงในราณี อธิชัยกุล 2550: 6-11) ได้กล่าวถึงหน้าที่หลักของผู้นำที่ช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

1. การสอนงาน ให้คำปรึกษา ทิศทาง และข้อแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ บุคคลากร
2. การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อการทำงานที่บรรลุเป้าหมาย
3. การกำกับ ดูแล ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อสะท้อนกลับคุณภาพของผลงานให้บุคลากรทราบ
4. การกระจายอำนาจ กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันการเกิดการสับสนในบทบาทของแต่ละบุคคล
5. การให้รางวัลตอบแทนและการยกย่องสรรเสริญที่เหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผลสำเร็จของงานก่อเกิดประโยชน์ต่อองค์การ
6. การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

7. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆแก่เพื่อนร่วมงาน
8. การช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาหาคำตอบหรือแก้ไขปัญหาในการทำงาน
9. การอำนวยความสะดวกในการทำงานด้วยการจัดทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
10. การเป็นตัวแทนสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานของตน
11. การอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารของสมาชิกในองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันละกันอันนำมาซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร
12. การจัดการกับความขัดแย้งในองค์กร โดยให้ความร่วมมือกับสมาชิกในองค์กรในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
13. การให้ข้อคิดเห็น วิจาร์ณ หรือตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีการฝ่าฝืนระเบียบขององค์กร

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำมีหน้าที่ในการชักจูงและโน้มน้าวให้บุคคลในกลุ่มทำงาน วางแผนการทำงาน ควบคุมการทำงาน สั่งงาน สอนงาน ให้ความช่วยเหลือ ให้การสนับสนุนอันเกี่ยวกับงานแก่บุคคลในกลุ่ม และรักษาความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่ม

1.9 บทบาทของภาวะผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 16) กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำ อันเป็นภาวะผู้นำที่ดีขององค์กร ดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ซึ่งผู้นำจะเป็นตัวแทนทำกิจกรรมดังนี้
 - 1.1 เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร
 - 1.2 เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์กร
 - 1.3 ให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน
2. เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson) สามารถพูดและนำเสนอกิจกรรมตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่างๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคลหรือฝ่ายต่างๆ คือ ฝ่ายบริหารระดับสูง ลูกค้า บุคคลภายนอก เช่น สหภาพแรงงาน เพื่อนร่วมอาชีพ และชุมชน
3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรอง ดังนี้
 - 3.1 สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าในการเจรจาด้านขอเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือการสนับสนุนอื่นๆ

3.2 สามารถเจรจาต่อรองกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงาน และเจรจากับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และรูปแบบการสนับสนุนอื่นๆ

3.3 สามารถเจรจาต่อรองกับลูกค้าผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ขายสินค้าหรือให้บริการ เพื่อให้เกิดการซื้อขาย การกำหนดตารางเวลา และเงื่อนไขการขนส่ง

4. การสอนงาน (Coach) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงาน ดังนี้

4.1 พยายามช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

4.2 ช่วยให้ผู้สมาชิกทีมงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

4.3 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมีขั้นตอนการทำงานและมีการปฏิบัติงาน

ที่ชัดเจน

5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (Team Builder) ซึ่งมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

5.1 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ

5.2 ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญกำลังใจแก่กลุ่ม

5.3 จัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นช่วงๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จ ปัญหา และสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team Player) มีพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ 3 ประการ ดังนี้

6.1 การวางตัวเป็นสมาชิกทีมและผู้นำทีมที่เหมาะสม

6.2 มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร

6.3 แสดงความตั้งใจต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical Problem Solver) ช่วยสมาชิกของทีมแก้ปัญหาทางเทคนิค โดยมีกิจกรรม 2 ประการ ดังนี้

7.1 ผู้นำควรให้บริการในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้แนะนำด้านเทคนิค

7.2 เป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ เช่น สนับสนุนการสร้างยอดขาย หรือปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องจักรต่างๆ

8. การประกอบการ (Entrepreneur) เป็นผู้ที่คำแนะนำ ความคิดริเริ่ม มีความคิดเชิงวิเคราะห์ และมีความสามารถในการเป็นผู้นำการประกอบการ การพัฒนาเปลี่ยนแปลงธุรกิจแม้ไม่ใช่กิจการของตนเอง ซึ่งบทบาทผู้ประกอบการ 3 ประการมีดังนี้

8.1 หาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ภายนอก เช่น การเขียนเขียนธุรกิจ การจัดแสดงสินค้า การจัดประชุมกลุ่มอาชีพ หรือการมีส่วนร่วมในโปรแกรมการศึกษา

8.2 มีการพูดคุยกับลูกค้าและพนักงานถึงความจำเป็น และความต้องการที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

8.3 มีการอ่านสิ่งตีพิมพ์ บทความ นิตยสารของกลุ่มวิชาชีพ เพื่อที่จะรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมและในวงการอาชีพนั้น

สรุปได้ว่า บทบาทของภาวะผู้นำต่อองค์กร ได้แก่ การเป็นตัวแทนขององค์กรในด้านต่างๆ การนำเสนอและอธิบายถึงแผนและวิสัยทัศน์ การเจรจาต่อรอง การสอนงาน การสร้างทีมงาน และทำให้ทีมดำเนินงานได้ การแก้ไขปัญหาในงาน และการริเริ่มสร้างสรรค์อันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร

1.10 ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 20) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากภาวะผู้นำ คือผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มเพื่อให้เกิด

1. การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (Group Goal)
2. การดำรงอยู่ของกลุ่ม (Group Survival)
3. ความเจริญเติบโตของกลุ่ม (Group Growth)
4. การเตรียมพร้อมของกลุ่ม (Group Preparedness)
5. ความสามารถของกลุ่ม (Group Capacity) ที่นำมาใช้แก้วิกฤตการณ์ต่างๆ
6. ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ
7. พันธะผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการบริหารเป้าหมายของกลุ่ม
8. สภาพความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ของกลุ่ม
9. การพัฒนาสมาชิกของกลุ่ม (Development of Group Member)
10. การธำรงสถานภาพ (Status) ของผู้นำในกลุ่ม

สรุปได้ว่า ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำ คือ เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรมีการดำรงอยู่ มีการเจริญเติบโต มีสถานะที่ดี ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจผู้นำ ผู้นำมี

การดำรงสถานภาพในกลุ่ม ผู้ตามซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มมีการเตรียมพร้อม มีความสามารถในการแก้ไขวิกฤตการณ์ และมีการพัฒนา

1.11 ความผิดพลาดของผู้นำ

สุขสันต์ กันตะบุตร (อ้างถึงใน ราณี อธิษัฏกุล 2550: 6-55) ได้แสดงความเห็นในเรื่องความผิดพลาดของผู้นำในหลายองค์การของประเทศไทย ดังนี้

1. ไม่แตกฉานในวิสัยทัศน์ ไม่สามารถแยกแยะคำว่า พันธกิจ ค่านิยม ปรัชญาการดำเนินงาน ได้อย่างชัดเจน ทำให้สับสนในการใช้งาน
2. เข้าใจคำว่า “ภาวะผู้นำ” ไม่ถูกต้อง และคิดว่าเป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทั้งที่ความจริงเป็นเรื่องของผู้บริหารทุกระดับ

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2552) กล่าวถึงหลุมพรางของความเป็นผู้นำไว้ดังนี้

1. นั่งติดบัลลังก์
2. ชอบฟังแต่ข่าวลือ
3. ดาวคือแห่งยุค
4. จุกจิกจู้จี้
5. หลีกหนีลูกน้อง
6. คล่องเกินการณ์
7. ชอบแต่งานเด่นดัง
8. ฟังจนเข้าอ่อน
9. หย่อนของรางวัล
10. ชอบฝันเอาสบาย
11. วุ่นวายเรื่องย่อย ๆ
12. ปล่อยปละละเลย
13. ชอบเปรยแต่ไม่ทำ
14. ข้ำขอน้ำตลอดกาล
15. อภิบาลพวกพ้อง
16. นักปกครองจอมกะล่อน
17. หย่อนความขยัน
18. ยานทางศีลธรรม

19. ความจำไม่เอาไหน
20. บ้าแต่งงานมากไป
21. ใช้คนเหมือนม้า เหมือนเครื่องจักร
22. ชอบซักแม่น้ำทั้งห้า
23. ไม่รู้ค่าตำแหน่งงาน
24. หמדแรงบันดาลใจ
25. ไม่ชอบใช้วิชาการ

วิเชียร วิทญูตม (2553: 262) ได้กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นพฤติกรรมที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นผู้นำจึงควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. การเลือกที่รักมักที่ชัง แสดงออกซึ่งความลำเอียง อาจเป็นผลให้เกิดการแบ่งพรรคพวกและความไม่สามัคคีในองค์การ
2. การให้ความสนิทสนมกับคนบางคนเป็นพิเศษ อย่างออกนอกหน้าให้เกียรติแก่คนบางคนจนเกิดความไม่ยุติธรรม อาจเป็นผลให้บางคนท้อแท้หมดกำลังใจทำงาน
3. การวิพากษ์วิจารณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้อารมณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาโกรธจะมีเหตุผลน้อยกว่าอารมณ์ ต้องรู้จักแยกแยะระหว่างความถูกต้องกับความถูกต้องใจ
4. การชอบใช้อำนาจ วางอำนาจบาตรใหญ่ ทำตัวเป็นศูนย์กลางของอำนาจ ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามคำสั่งสนองความคิดเห็นของตนเสมอ
5. การหลงอำนาจ ยึดติดกับตำแหน่ง เหลิงอำนาจจนใช้อำนาจเกินขอบเขตที่มีอยู่ ซึ่งจะ ทำให้ลูกน้องขวัญกำลังใจในการทำงานตกต่ำ กรณีเช่นนี้มักเกิดกับผู้นำที่ได้รับตำแหน่งใหญ่ขึ้นหรืออยู่ในตำแหน่งนานเกินไป
6. การขึ้นสู่ตำแหน่งสูงโดยการเหยียบศิรุษผู้อื่นขึ้นไป โดยวิธีการที่ไร้คุณธรรมและความจริงใจ
7. การไม่ยอมรับความผิดวาทย์ เนื่องจากกลัวว่าการตัดสินใจบางอย่างจะสร้างความไม่พอใจหรือมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การกลัวจะถูกปล่อยให้อยู่ตามลำพัง จึงเป็นการปล่อยปัญหาไปเรื่อยๆ ไม่มีการแก้ไขซึ่งอาจสร้างความเสียหายแก่องค์การ
8. การขาดหลักปรัชญาและเครื่องยึดในการทำงาน ทำให้ทำงานไร้แนวทางทำเรื่อยๆ ไปวันๆ ทำให้การทำงานไม่เป็นเอกภาพ ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

9. การขาดความเชื่อมั่นในตนเอง กลัวความผิดพลาดในการตัดสินใจจึงไม่มีความพยายามเพื่อให้ทำงานสำเร็จลุล่วง

ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2554: 29) ได้กล่าวถึง โทษสมบัติ 6 ประการของ CEO ที่ทำให้องค์กรต้องเลิกคนทำงานดีๆ ไป ในบทความ “ผู้นำที่ทูลูกน้องดีแตก” (คัดแปลงจาก กรุงเทพธุรกิจ รายวัน 23 พฤษภาคม 2554) ดังนี้

1. ให้ความยุติธรรมที่ไม่ยุติธรรม คือ ให้ความยุติธรรมที่เท่ากันไม่ได้ให้ตามผลงาน เช่นกรณีการให้รางวัลเนื่องจากกลัวว่าผู้ไม่มีผลงานจะเสียใจ จึงให้รางวัลแก่คนที่ไม่สร้างผลงานด้วย ทำให้ผู้ตามที่ทำผลงานท้อแท้คิดว่าจะสร้างผลงานทำไมในเมื่อไม่ทำอะไรก็ได้รางวัลเหมือนกัน

2. เกรงใจคนไม่ดีโดยไม่จำเป็น เมื่อพนักงานทำผิดควรที่จะเรียกมาตักเตือนเป็นรายบุคคล แต่กลับเรียกทุกคนมาตักเตือนพร้อมกันเพียงเพราะอยากรักษาหน้าและรักษาน้ำใจพนักงานที่มีปัญหา ทำให้พนักงานดีๆ โกรธที่โดนเรียกมาตักเตือนแบบเหมารวมด้วย

3. เรียกใช้งานแต่คนเก่งที่เรียกใช้งานได้ง่ายได้ตั้งใจ คนเก่งเลยงานท่วมตัว โดยที่ยังมีเงินเดือนเท่าเดิม คนที่ไม่ได้ตั้งใจก็ไม่ค่อยเรียกใช้ ซ้ำร้ายยังไม่จัดการอะไรไม่ให้ออกจากงาน

4. ใจแคบ ไม่อยากให้ลูกน้องเด่นเสมอตนหรือเกินหน้า บางครั้งถึงกับใช้ลูกน้องทำงานแล้วผู้นำกลับมารับคำชมคนเดียว

5. ใจแคบ มอบหมายแจกจ่ายแต่งาน แต่หวังอำนาจไว้กับตัว ซึ่งมีส่วนทำให้องค์กรต้องเสียโอกาสดีๆ ทางธุรกิจเพียงเพราะต้องรอการตัดสินใจของผู้นำ

6. ไม่ส่งเสริมพัฒนาลูกน้องอย่างจริงจัง เพราะกลัวลูกน้องเก่งกว่าจึงให้ความรู้และจัดการอบรมให้แบบครึ่งๆ กลางๆ

และให้เหตุผลว่าโทษสมบัติทั้ง 6 ประการนี้เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ตามที่ดีและเก่งเปลี่ยนไป เพราะเป็นพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกโง่และถูกหลอกใช้

Yulk (1998 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ 2550: 122) ได้สรุปคุณลักษณะและพฤติกรรมจากงานวิจัยสำหรับผู้บริหารที่พบความล้มเหลวไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. อารมณ์ที่มั่นคงและสงบเยือกเย็น (Emotional Stability and Composure) ผู้นำที่ล้มเหลวจะมีความสามารถความคุมสถานการณ์ที่มีความกดดันได้ต่ำ อารมณ์เสื่อง่าย ระเบิดอารมณ์โกรธจนเฉียวออกมาให้เห็นบ่อย มีพฤติกรรมไม่คงเส้นคงวา

2. การปกป้องตนเอง (Defensiveness) ผู้นำที่ล้มเหลว จะปกป้องความผิดของ

ตัวเอง หรืออาจตำหนิและโยนความผิดให้คนอื่น

3. ความสัตย์ซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการ (Integrity) ผู้นำที่ล้มเหลวหวังสูงเกินไปต่อการแสวงหาความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่ตนเอง โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้อื่น มักไว้วางใจได้น้อย เพราะพร้อมที่จะทรยศเพื่อให้ตนเองได้เปรียบหรือได้ประโยชน์

4. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ผู้นำที่ล้มเหลวมักขาดทักษะข้อนี้ ขาดความละเอียดอ่อนในการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น ชอบใช้อำนาจข่มขู่บังคับ เห็นแก่ตัว ขาดความเอาใจใส่ต่อผู้อื่น ใช้ผู้อื่นเป็นเครื่องมือตอบสนองความต้องการของตน

5. ทักษะด้านเทคนิคและมโนทัศน์ (Technical and Cognitive Skills) ผู้บริหารที่ล้มเหลวมักจะเชื่อมั่นในทักษะ ความคิดความสามารถของตนเองมากเกินไป จนไม่เปิดใจเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ หรือไม่รับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำจากคนอื่น

Barbara Kellerman (2004 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี 2549: 115) กล่าวถึงผู้นำที่ไม่ดี 7 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำไร้ความสามารถ ไม่สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงเชิงบวก
2. ผู้นำที่เข้มงวด เคร่งครัดเกินไป ไม่ยอมรับข้อมูลใหม่
3. ผู้นำที่ควบคุมตนเองไม่ได้ ซึ่งมักถูกขูยงได้ง่ายโดยผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ผู้นำที่ปราศจากความกรุณา ใจดำ และไม่สนใจผู้อื่น
5. ผู้นำขี้โกง สนใจแต่ผลประโยชน์ส่วนตัว
6. ผู้นำใจแคบ ไม่เอาใจใส่ผู้ตาม
7. ผู้นำปีศาจ กระทำการชั่วร้ายทำอันตรายต่อทางกายและจิตใจของผู้อื่น

Van Fleet (อ้างถึงใน ราณี อธิชัยกุล 2550: 6-54) ได้จัดทำ 10 ตัวอย่างของความผิดพลาดของผู้นำที่มักเกิดขึ้น และส่งผลเสียต่ออาชีพ ได้แก่

1. การขาดการพัฒนาตนเองให้อยู่แนวหน้าในสาขาวิชาชีพที่ถนัด และจำกัดตัวเอง
2. ปฏิเสธที่จะเสาะหาความรับผิดชอบที่สูงขึ้น หรือไม่รับผิดชอบในสิ่งที่ตนทำ
3. บกพร่องในการทำให้บุคลากรเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย กำกับดูแลบุคลากร และทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน
4. ปฏิเสธการประเมินผลงานและความสามารถของตนเองอย่างแท้จริง
5. ใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อผลประโยชน์ของตนเอง หรือไม่ได้บอกความจริงให้ทราบ
6. ไม่ได้แสดงตัวอย่างที่ดีในการทำงานและการรายงานผลงาน

7. พยายามให้บุคลากรชื่นชอบแทนที่การเคาะยาเกรง
8. เน้นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แทนที่จะเน้นทักษะความสามารถ
9. บกพร่องที่จะวิจารณ์ผลงานผู้อื่นในแง่ที่สร้างสรรค์
10. ไม่สนใจความทุกข์หรือความคับข้องใจของบุคลากร

ผลการวิจัยของ Center for Creative Leadership ในสหรัฐอเมริกา (อ้างถึงใน ราณี อิติ ชัยกุล 2550: 6-55) ได้กล่าวถึงปัจจัย 4 ด้านที่ทำให้ผู้นำในองค์การบริหารงานผิดพลาด ดังนี้

1. การปกป้องตนเอง (Defensiveness) หมายถึง ความพยายามปกปิดความผิดพลาดของตนเอง หรือ โยนความผิดให้คนอื่นแทนที่จะรับผิดชอบและพยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าว
2. ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Instability) หมายถึง การแสดงอารมณ์เสีย ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ แทนที่จะแสดงความมั่นใจและสงบนิ่งอย่างมีมารยาท
3. การขาดทักษะด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Poor Interpersonal Skills) หมายถึง การขาดความเข้าใจผู้อื่น ความละเอียดอ่อน และรู้จักกาลเทศะ แต่มีความหยิ่งในตนเอง
4. การขาดทักษะด้านเทคนิคและความคิด (Weak Technical and Cognitive Skills) หมายถึงการขาดความรู้และทักษะด้านเทคนิคการทำงานสำหรับงานในระดับสูง มีมุมมองค่อนข้างแคบ บริหารงานแบบจุกจิกกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถและทักษะด้านเทคนิค

ปัจจัยที่กล่าวถึงทำให้เกิดผลเสียที่ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกแค้นต่อผู้นำและแสดงปฏิกิริยาต่างๆเช่น ขกเลิกความจงรักภักดี ลดคุณภาพงาน ขโมยสินค้า หรือทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เป็นต้น

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ความผิดพลาดของผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิกิริยาทางลบต่อผู้นำ ได้แก่ การขาดความรู้ความสามารถ การขาดความมั่นคงทางอารมณ์ ขาดทักษะด้านความสัมพันธ์ ขาดการเอาใจใส่บุคลากร ไร้ความรับผิดชอบ เห็นแก่ตัว หลงอำนาจ ไม่ยอมรับความคิดเห็น และไม่ให้ออกัสแก่บุคคลในกลุ่ม

1.12 แนวทางการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำ

นิตย สัมมาพันธ์ (2549: 113) ได้แสดงความเห็นถึงสิ่งที่ผู้นำระดับสูงที่ดีและมีคุณภาพต้องพัฒนา 2 แนวทาง ดังนี้

1. ฟอมส² (FORMS) นิตย สัมมาพันธ์ (2549: 113) เป็นคำย่อมาจาก
ฟ = ไฟ หรือ F = Fire

อ = อำนาจ หรือ O = Organized Power

ม = มนุษย์สัมพันธ์ หรือ R = Relationships

ส = สมาธิ หรือ M = Mindfulness

ศ = สติ หรือ S = Self-control

1.1 ฟ = ไฟ (Fire) หมายถึง มีแรงจูงใจตนเองให้กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าพูด กล้าลงมือทำในฐานะผู้นำโดยไม่ต้องรอให้คนอื่นมาจูงใจเรา และจูงใจให้ผู้อื่นทำตามและปฏิบัติตาม

1.2 อ = อำนาจ (Organized Power) หมายถึง การมีความรู้และบริหารความรู้เพื่อให้งานดำเนินไป

1.3 ม = มนุษย์สัมพันธ์ (Relationships) หมายถึง การถ่ายทอดพลังขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ระดับปฏิบัติการด้วยการติดต่อสื่อสารเนื้อหาที่เกี่ยวกับงานและสื่อสัมพันธ์ความรู้สึกที่ดีต่อกัน

1.4 ส = สมาธิ (Mindfulness) หมายถึง การทำงานที่ควรทำให้เสร็จและเป็นไปตามที่ควรเป็น

1.5 ศ = สติ (Self-control) หมายถึง การควบคุมทิศทางของตนให้เป็นไปตามเป้าหมายตามจังหวะเวลาที่เหมาะสม

2. พลังปัญญาที่สมดุล (Balanced Intelligences - 5Q) นิตยสัมพันธ์ (2549: 120) หมายถึง ความสมดุลระหว่าง “เบญจปัญญา” หรือ ปัญญาทั้ง 5 อย่าง คือ IQ - EQ - MQ - AQ - OQ

2.1 IQ (Intelligence Quotient) = พลังปัญญาด้านความรู้ ความคิด ไหวพริบ หมายถึง การ รับรู้ จดจำ ใช้ความรู้ ในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมี ปฏิภาณไหวพริบ ความเข้าใจ และความคิดฉับไว เขว้าไว ในการแก้ปัญหา และช่วยให้เกิดการ “คิดใหม่ ทำใหม่”

2.2 EQ (Emotional Quotient) = พลังปัญญาด้านอารมณ์ หมายถึงความสามารถที่ทำให้รู้จักอารมณ์ตนเองและผู้อื่น ทำให้บริหารอารมณ์ได้ดี

2.3 MQ (Moral Intelligence Quotient) = พลังปัญญาด้านศีลธรรม หมายถึงการมีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ทำให้เกิดการ “คิดชอบ ทำชอบ”

2.4 AQ (Advancement Intelligence Quotient หรือ Adversity Quotient) = พลังปัญญาด้านความมุ่งมั่น หมายถึงพลังปัญญาด้านความมุ่งมั่น ความเพียรมานะอดสาหัส ฝ่าฟันอุปสรรค เพื่อการบรรลุความสำเร็จ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 4 อย่าง คือ

C - O - R - E

2.4.1 การควบคุม (C = Control) คือ ความสามารถในการควบคุมตนเองและสถานการณ์ได้

2.4.2 ต้นกำเนิดและการเป็นเจ้าของ (O = Origin หรือ Ownership) คือ การตรวจสอบตนเองว่า เราคือต้นกำเนิดของปัญหา และ เราคือเจ้าของผลพวงปัญหานั้นหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด ในฐานะผู้รับผิดชอบจะต้องยอมรับและเรียนรู้ในความผิดพลาด และแก้ไข เพื่อให้ดำเนินต่อไป

2.4.3 การแพร่กระจาย (R = Reach) คือ การยินยอมให้ปัญหาและอุปสรรคมีผลกระทบถึงด้านต่างๆน้อยที่สุด

2.4.4 ความยืนยง (E = Endurance) คือ การยอมให้ปัญหาและอุปสรรคยืนยงอยู่ในระยะเวลาที่สั้นที่สุด

2.5 OQ (Organizational Intelligence Quotient) = พลังปัญญาองค์กร หมายถึง พลังปัญญาที่ทำให้องค์กรพัฒนาเป็นองค์กรฉลาดคือ ในองค์กรมีคนฉลาดที่จะร่วมมือกันสามารถรับรู้ได้ว่าเกิดอะไรขึ้น จะตัดสินใจแก้ปัญหาจากข้อมูลที่มีได้อย่างไร และลงมือดำเนินการได้โดยไม่ต้องรอคำสั่ง

เสน่ห์ จุ้ยโต (2552: 54) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผู้นำยุคใหม่ว่า หมายถึง การพัฒนากระบวนการ 9 ประการที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสำเร็จไว้ ดังนี้

1. การสร้างเครือข่าย (Networking) อย่าทำตัวอยู่ในวงแคบรู้เฉพาะศาสตร์ของตน ควรสร้างข่ายงานให้กว้างพร้อมให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย เพิ่มเครือข่ายข้อมูลข่าวสาร
2. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ด้วยการฟัง พูด และเขียน โดยเฉพาะการเรียนรู้ภาษาสากลถือเป็นสิ่งจำเป็น
3. การจัดการองค์กร (Organizing) จัดองค์การให้ทันสมัยอยู่เสมอ คล่องตัว ยืดหยุ่นตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว
4. การจูงใจ (Motivating Others) จัดระบบทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างแรงจูงใจการทำงานของบุคคลในองค์กร
5. การมอบหมายงาน (Delegating) กระจายงาน มอบหมายงานให้ทีมทำ อย่าทำเองทุกอย่าง สร้างงาน ควบคุมงาน และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
6. การสร้างทีมงาน (Team Building) ทำให้คนคล้อยตาม เห็นพ้องต้องกัน และให้ความร่วมมือทำงานด้วย
7. การสอนงาน (Coaching) สอนงานให้ลูกน้องโดยเน้น 3 เรื่องหลัก คือ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เริ่มตั้งแต่เตรียมการปฏิบัติ ประเมิน ทบทวนและปฏิบัติโดยอัตโนมัติ คอยแนะนำเมื่อลูกน้องมีปัญหา

8. การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นผู้พร้อมตัดสินใจตลอดเวลา โดยใช้ข้อมูลข่าวสารให้เป็นประโยชน์สูงสุด ใช้กระบวนการตัดสินใจที่เป็นหลักวิทยาศาสตร์

9. การวางแผน (Planning) ต้องรู้จักวางแผนล่วงหน้า คิดอย่างมีเหตุผล กำหนดทิศทางและเป้าหมายให้ชัดเจนในทุกระดับ

DuBrin (1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544: 276) กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง (Development Through Self-awareness and Self-discipline) ว่าในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development Through Self-awareness) เป็นการจดจำการรับรู้ รู้จัก และเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ทั้งนี้แบ่งระดับการเรียนรู้เป็น 2 ระดับ ดังนี้

1.1 การเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยว (Single-loop Learning) ปรากฏขึ้นเมื่อผู้เรียนรู้ต้องการการป้อนกลับต่ำสุดเกี่ยวกับความคิดและการกระทำพื้นฐาน จะใช้วิธีจดจำ ปัญหาที่นั้นไว้โดยไม่คิดหาวิธีแก้ปัญห เพราะคิดว่าปัญหานั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากตนเอง แต่เกิดจากสิ่งแวดล้อม

1.2 การเรียนรู้แบบวงจรรู (Double-loop Learning) เป็นการเรียนรู้แบบลึกซึ้ง ที่เกิดขึ้นเมื่อมีการใช้การป้อนกลับเพื่อก่อให้เกิดความเที่ยงตรงของเป้าหมาย หรือคุณค่าในสถานการณ์ ผู้นำจะรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 2 ทางคือ จากตนเองและ สภาพแวดล้อมภายนอก ผู้นำจะมองว่าปัญหาเกิดขึ้นได้ทั้งจากตนเองและ สภาพแวดล้อมภายนอก โดยจะแก้ปัญหานั้นเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดในอนาคต การเรียนรู้แบบวงจรรูทำให้ผู้นำเกิดการเรียนรู้ด้วยเหตุผลว่าความผิดพลาดเกิดจากอะไรและทำในสิ่งที่ดีขึ้นต่อไป

2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership Development Through Self-discipline) เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตัวเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้นำต้องทบทวนตัวเองอยู่เสมอว่า ได้มีการปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือไม่

ทั้งนี้ จะใช้การรับรู้หรือความเข้าใจในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการให้การศึกษา (Education), การฝึกอบรม (Training), การสร้างประสบการณ์ในงาน (Job Experience) และ การสอนงาน (Coaching) เพื่อการพัฒนาทักษะการสื่อสาร, ความสามารถพิเศษ และสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ DuBrin ยังกล่าวถึง ปัจจัยช่วยสำคัญ 3 ประการ ในการพัฒนาผู้นำไว้ ดังนี้

1. การศึกษา (Education) คือการได้รับความรู้ ความเข้าใจเพื่อนำมาประยุกต์ใช้
2. ประสบการณ์ (Experience) คือการมีประสบการณ์การทำงานในอดีตมาเป็นบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ซึ่งประสบการณ์มี 2 ลักษณะสำคัญดังนี้
 - 2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Source of Experience) คือปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงาน มี 2 ปัจจัย ดังนี้
 - 2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work Associates) พฤติกรรมการทำงานรวมถึงวิธีการแก้ปัญหาในกลุ่ม เป็นสิ่งช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้มาก
 - 2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) โดยเฉพาะงานที่มีความซับซ้อนและยังมีปัญหา จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาที่ดี
 - 2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) เป็นการเพิ่มประสบการณ์การบริหารจากการปฏิบัติหน้าที่หลายๆอย่างในองค์กร ทำให้ได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เป็นการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน
 - 2.3 การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) คือการที่ผู้มีอาวุโสมากกว่าให้ความช่วยเหลือให้พนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่ามีความก้าวหน้าสูงขึ้น ด้วยการให้คำแนะนำ การแนะแนว การสอนงาน การช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่างๆเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่น้อง

Sims (อ้างถึงใน ราณี อธิษัชกุล 2550: 6-55) ได้กล่าวถึงแนวทางสร้างภาวะผู้นำและการปรับปรุงตนเอง 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบเป้าหมายและสถานภาพของตนเอง ต้องรู้วิสัยทัศน์ขององค์กร และฝ่ายที่รับผิดชอบอยู่ เป้าหมายของเราในระยะยาวและระยะกลางเป็นอย่างไร สื่อสารต่อบุคลากรหรือไม่ เรามีทักษะด้านเทคนิค ด้านปฏิสัมพันธ์ ด้านความคิดและทักษะการวิเคราะห์เหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ มีแผนแก้อ่อนดั่งกล่าวอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ของตนเอง ว่าแสดงแบบภาวะผู้นำแบบใด ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร การเลือกแสดงภาวะผู้นำของเราพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมขององค์กรหรือไม่ ผู้ตามมีคุณภาพ ทักษะ และความคาดหวังอย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 เสาะหาข้อมูลสะท้อนกลับ เราจะหาข้อมูลสะท้อนกลับได้จากที่ไหน และมันบอกความจริงอะไรเราบ้าง มีคำแนะนำใดบ้าง และจะหาข้อมูลสะท้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่องได้อย่างไร

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาแผนการปรับปรุงภาวะผู้นำตนเอง เรามีแผนอย่างไรในการปรับปรุงทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงตนเอง ระยะเวลา และวิธีการทำให้เกิดผล

ในทั้ง 4 ขั้นตอนที่กำลังมาอาจเลือกทำขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง หรือเลือกทำไปพร้อมๆ กันก็ได้ โดยอาจใช้วิธี ลองผิดลองถูก การให้การศึกษาและฝึกอบรม การสอนงานหรือเรียนรู้จากรุ่นพี่ และ วิเคราะห์ข้อมูลสะท้อนกลับจากคนอื่น

นอกจากนั้น Sims ยังเห็นว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นผลมาจากการเรียนรู้ พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม และยังเสนอแนะรากฐานในการฝึกฝนภาวะผู้นำจากการเรียนรู้ที่เหมาะสม ดังนี้

1. เรียนรู้จากอดีต (Learn from the past) ทั้งในด้านที่สำเร็จและล้มเหลว และใช้ประสบการณ์นั้นเป็นพื้นฐานในอนาคต
2. เรียนรู้ที่จะเป็นตัวอย่างให้ผู้ตาม (Learn to set an example) ผู้ตามมักเลียนแบบผู้นำ จึงควรพยายามแสดงตนเป็นตัวอย่างในการทำงานหนัก และกระตือรือร้นในการทำงาน
3. เรียนรู้ที่จะคลอใจให้ผู้ตาม (Learn to inspire others) คลอใจให้ผู้ตามเชื่อว่าความสำเร็จ ย่อมเกิดขึ้นได้จากความพยายาม และเน้นการทำงานของทีมที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของงาน
4. เรียนรู้ที่จะรู้จักตนเองและผู้ตาม (Learn to know yourself and your people) เรียนรู้ จุดดีและจุดอ่อนของเราและผู้ตาม แล้วสร้างจุดเด่นแก้ไขจุดอ่อนให้หมดไป
5. เรียนรู้ที่จะแสดงความมั่นใจ ความไว้วางใจ และสนับสนุนผู้ตาม (Learn to exhibit confidence, trust and support) จนถึงเวลาที่เหมาะสม ผู้ตามจะเชื่อมั่นในตัวเองและเชื่อมั่นผู้นำของเขาด้วย
6. เรียนรู้ที่จะสื่อสารและตั้งคำถาม (Learn to communicate and ask questions) ให้ ความสำคัญแก่การสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งคำถามให้เขาแสดงความคิดเห็นที่อาจได้รับ คำตอบที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองและองค์กร
7. เรียนรู้ที่จะมองทุกอย่างในแง่ดี (Learn to be positive and optimistic) ทักษะที่ดีจะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดี และพยายามทำงานหนักเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี
8. เรียนรู้ที่จะรับผิดชอบ (Learn to take charge) ในเรื่องงานทั้งต่อตนเอง ผู้ตาม และ สถานการณ์ที่เกิดขึ้น
9. เรียนรู้ที่จะเสี่ยง (Learn to take risk) อย่างมีเหตุผลเมื่อมีโอกาส ผู้นำมีบทบาทเป็นผู้กระทำและผู้ตามจะชื่นชมผู้นำที่กล้าเสี่ยงเพื่อองค์กร

10. เรียนรู้ที่จะมอบหมายงาน (Learn to delegate) ให้ผู้ตาม และอบรมให้เขามีทักษะงานที่เหมาะสมช่วยให้เขาเรียนรู้การทำงานได้ดีขึ้น
11. เรียนรู้ที่จะยอมรับคำวิจารณ์ (Learn to accept criticism) ในการกระทำของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ส่งเสริมความเป็นผู้นำได้ดี
12. เรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learn to learn) พัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้ผู้ตามเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วย รวมถึงช่วยหาวิธีการปรับปรุงความรู้และทักษะใหม่
13. เรียนรู้ที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Learn human relations) ผู้นำควรมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับคนมากมายในองค์กร

Scottt Campbell and Ellen Samiec (แปลและเรียบเรียง โดย กมลวรรณ รามเดชะ และ สุนิษฐ์รัตน์ ลิมนวนวิธ 2551: 45) กล่าวถึง มิติแห่งการเป็นผู้นำ หรือ การพัฒนาภาวะผู้นำ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

มิติที่ 1 การสั่งการ คือการเข้าปฏิบัติหน้าที่และสร้างให้เกิดการกระทำตาม โดยเร็ว เพื่อให้ทิศทางชัดเจน ลดความรู้สึกไม่มั่นคงของคนทำงาน และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

มิติที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ คือการสร้างและสื่อสารภาพที่ชัดเจนและทรงพลังของอนาคตที่คุ้มค่าอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพื่อขับเคลื่อนคนให้ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ได้ตระหนักถึงโอกาสใหม่ๆ เกิดความสามัคคีของหมู่คณะเมื่อเผชิญปัญหา และรักษาแรงจูงใจและความกระตือรือร้นของพนักงาน

มิติที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วม คือการจูงใจให้เกิดการยอมรับและความทุ่มเทโดยการเปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะหรือใช้กระบวนการตัดสินใจแบบประชาธิปไตย หรือใช้ทั้ง 2 วิธี เพื่อให้เกิดความทุ่มเทจากการมีส่วนร่วม เพิ่มคุณค่าของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นในการตัดสินใจ

มิติที่ 4 สร้างสัมพันธภาพ คือการสร้างและธำรงรักษาความสัมพันธ์ที่เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง และในหมู่ลูกน้องด้วยกันเอง เพื่อสร้างความสามัคคี ความรู้สึกของการอยู่ร่วมกัน สร้างความเข้มข้นและคุณภาพของการสื่อสาร ความไว้วางใจและการเปิดเผยให้เกิดในกลุ่ม และเสริมสร้างเครือข่ายข้อมูลที่ไม่เป็นทางการในกลุ่ม

มิติที่ 5 สอนงาน คือการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและผลการปฏิบัติงานพร้อมไปกับการวางแนวทาง เป้าหมาย และค่านิยมของบุคคลให้สอดคล้องกับองค์กร เพื่อเชื่อมโยงความต้องการและความสามารถส่วนบุคคลเข้ากับเป้าหมายขององค์กร พัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการของพนักงาน ขยายฐานผู้นำให้กว้างขึ้น

Kouzes and Posner และ Bateman and Snell (Kouzes and Posner, 2003 และ Bateman and Snell, 2004 อ้างถึงใน ธวัช บุญยมติ 2550: 124) กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาทักษะผู้นำที่สามารถสรุปได้ 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. พัฒนาโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning from Experience) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ด้วยการสร้างและหาโอกาสเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ
2. พัฒนาโดยการเรียนรู้จากกรณีตัวอย่าง (Learning from Examples) เป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่นหรือเรียกว่าประสบการณ์โดยอ้อม เช่น ศึกษาผู้นำที่ยึดถือเป็นแบบอย่างจากเอกสารหรือสื่อประเภทต่างๆ หรือสอบถาม ขอคำแนะนำจากผู้นำที่ชื่นชอบ เป็นต้น
3. พัฒนาโดยการเรียนรู้จากการศึกษา (Learn from Education) ด้วยการเข้าฝึกอบรมเรียนรู้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่ต้องการ

จากข้อมูลข้างต้นเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำมีแนวทางปฏิบัติ 2 ทางคือ การจัดการด้วยตนเองด้วยการหาประสบการณ์ปฏิบัติจริง และพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองด้วยการหาความรู้ และการจัดการทางอ้อมด้วยการศึกษาจากประสบการณ์ของผู้อื่น ในการดำเนินการพัฒนาจะเป็นลำดับขั้นตอนโดยเริ่มจาก หาเป้าหมายการพัฒนา วิเคราะห์ภาวะผู้นำของตัวเอง หาข้อมูลสะท้อนกลับภาวะผู้นำของตนเอง และนำข้อมูลที่ได้มาวางแผนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเอง ทั้งนี้การพัฒนาภาวะผู้นำอาจแบ่งเป็นด้านๆ ได้แก่ ด้านทักษะความรู้ความสามารถ ด้านอารมณ์ ด้านการวางแผน บริหาร จัดการงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการใช้และจัดการอำนาจ ด้านการสอนงาน ด้านการสื่อสาร และด้านคุณธรรม จริยธรรม เป็นต้น

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ราณี อิศัยกุล (2550: 6-11,26) กล่าวถึงทฤษฎีหรือแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำจากอดีตจนถึงปัจจุบัน เป็น 5 กลุ่ม คือ แนวทางการศึกษาอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ แนวทางการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ แนวทางการศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำ แนวทางการศึกษาสถานการณ์ความเป็นผู้นำ และแนวทางการศึกษาบารมีผู้นำและผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยแนวทางการศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นการเน้นการศึกษาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการทำงานว่าในช่วงกลางทศวรรษ 1940 ถึง 1960 ระยะเวลาแรกของการศึกษาจะเน้นเรื่องกิจกรรมและระยะเวลาทำกิจกรรมนั้นๆของผู้นำ ต่อมาได้ไปให้ความสนใจในด้านลักษณะการบริหาร บทบาท

และหน้าที่ในการบริหารงานโดยวิธีการสังเกต หรือศึกษาจากการบันทึกการทำงาน และยังใช้วิธีศึกษาจากการสอบถามความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีและไม่มีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่า เป็นแนวทางการศึกษาที่พยายามหาคำตอบว่า “ผู้นำควรแสดงพฤติกรรมอย่างไร” โดยให้ความหมายว่า “แบบพฤติกรรมผู้นำ” (Leadership Style) หมายถึงแบบพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกบ่อยครั้ง โดยมีทฤษฎีแบบพฤติกรรมที่นำเสนอ 4 ทฤษฎี คือ

2.1 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของ Kurt Lewin แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา

การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของ Kurt Lewin (อ้างถึงใน ราณี อธิชัยกุล 2550: 6-27) เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในช่วงปลาย ค.ศ. 1930 จากการคุุปฏิบัติกริยาของกลุ่มค่านักเรียนฤดูร้อนที่มีต่อผู้นำ 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตตาริปไตย (Autocratic Leader) คือผู้นำที่เน้นการใช้อำนาจควบคุมและตัดสินใจด้วยตัวเองในการกำหนดวิธีการทำงาน เน้นการออกคำสั่งปฏิบัติการ ไม่เน้นการปรึกษาหารือ จำกัดการให้ข้อมูลข่าวสาร ควบคุมการให้รางวัลและมีการลงโทษ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ตามในการทำงานและการตัดสินใจในการกำหนดวิธีการทำงาน ชอบการปฏิสัมพันธ์ และให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน ให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อการพัฒนา คำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้ตาม เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) คือ ผู้นำที่ให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ตาม จะคอยสังเกตการณ์ไม่ก้าวก่าย จัดทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานให้แก่บุคลากร มีส่วนร่วมด้วยการช่วยตอบคำถาม หลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ ไม่สนใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ผลการศึกษานักวิชาการหลายคนในเรื่องปฏิบัติกริยาต่อผู้นำทั้ง 3 แบบพอจะสรุปได้ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยทำให้ผู้ตามเกิดความพอใจมากที่สุด จะได้รับการสนับสนุนร่วมมือ ร่วมใจจากผู้ตาม และก่อให้เกิดผลสำเร็จของงานในระยะยาวอันเนื่องมาจากการให้ผู้ตามมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในด้านต่างๆ ในขณะที่ ผู้นำแบบเผด็จการทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานในระยะสั้น ส่วนผู้นำแบบเสรีนิยมก่อให้เกิดผลงานที่ด้อยคุณภาพกว่าผู้นำแบบอื่น

2.2 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของ Stogdill แห่งมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของ Stogdill (อ้างถึงใน ราณี อธิษัฎกุล 2550: 6-28) เป็นการศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำในช่วง ค.ศ. 1940 ด้วยการออกแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำและถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานทหารบก ทหารเรือ และราชการ โรงงาน สถาบันการศึกษา โดยได้พบแบบผู้นำพฤติกรรมสำคัญ 2 แบบ คือ

1. พฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจ การสนับสนุน เป็นธุระในเรื่องความรู้สึกและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

นิคซ์ สัมมาพันธ์ (2549: 40) กล่าวว่า พฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ เป็นการมุ่งเน้นประเด็นเกี่ยวกับคน (People-related Issues) หรือ การพิจารณา (Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำเป็นผู้สร้าง “ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน” (Mutual Trust) กับลูกน้อง ให้ความเคารพในความคิดเห็น ห่วงใยความรู้สึกของพวกเขา เป็นผู้มีความสามารถในการบริหารคน มีมิตรภาพที่ดีกับลูกน้อง รักษาการติดต่อสื่อสารแบบสองทางได้ดี คือรับและส่งข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นและความรู้สึก เปิดโอกาสและกระตุ้นให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จุมพล หนีมพานิช (2551: 35) กล่าวว่า พฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งในเรื่องของมิตรภาพ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การนับถือ ความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ร่วมงาน

วิเชียร วิทษุฒ (2553: 65) กล่าวว่า ผู้นำลักษณะนี้จะมีลักษณะของการดูแลเอาใจใส่ ให้ความสนใจ ซึ่งแนะแนวทางที่ดี มีน้ำใจเมตตา อยากช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้า ผู้นำแบบนี้จะได้รับความไว้วางใจและยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ซึ่งจะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ

2. พฤติกรรมแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่กำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาตาม โครงสร้างการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน และวิธีที่ผู้นำกำหนดไว้

นิคซ์ สัมมาพันธ์ (2549: 40) กล่าวว่า พฤติกรรมแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน เป็นการมุ่งเน้นประเด็นเกี่ยวกับงาน (Task-related Issues) หรือ โครงสร้างการริเริ่ม (Initiating Structure) หมายถึง การที่ผู้นำเปิดโอกาสมากหรือน้อยให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งครอบคลุมหน้าที่การบริหารจัดการต่างๆ เช่นการวางแผน การจัดรูปองค์กร และการอำนวยความสะดวกซึ่งเน้นประเด็นของงานเป็นสำคัญ

จุมพล หนีมพานิช (2551: 35) กล่าวว่า พฤติกรรมแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่พยายามวิเคราะห์จำแนกแยกแยะความสัมพันธ์ระหว่าง

ตนเองกับผู้ร่วมงาน ขณะเดียวกันจะพยายามจัดระเบียบการทำงานในหน่วยงานหรือในองค์กร ช่องทางการสื่อสาร และวิธีการปฏิบัติงาน

วิเชียร วิทยอุดม (2553:65) กล่าวว่า ผู้นำลักษณะนี้ จะมีลักษณะของความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีมนุษยสัมพันธ์ในกลุ่ม ชักนำให้มีการสร้างแบบแผนที่ดี สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารให้มีความสามารถติดต่อกับบุคคลทุกคน สามารถอธิบายวิธีการทำงาน สามารถนำศักยภาพที่มีของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้งานให้บรรลุความสำเร็จและสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรมากที่สุด มักพิถีพิถันกับการมอบหมายงานและมีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการ

จากการวิจัยแบบพฤติกรรมทั้ง 2 แบบ Stogdill (อ้างถึงใน ราณี อธิษัชกุล 2550: 6-28) พบว่ามีความเป็นอิสระต่อกันหมายความว่า ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์อาจจะเน้นโครงสร้างการทำงานหรืออาจจะไม่เน้นโครงสร้างการทำงานหรือผู้นำที่ไม่เน้นความสัมพันธ์ก็อาจจะเน้นหรือไม่เน้นโครงสร้างการทำงานก็ได้ จากความสัมพันธ์ของแบบพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบ จึงสรุปได้ว่ามีแบบพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์ 4 แบบ คือ

1. ผู้นำเน้นงานสูง - เน้นความสัมพันธ์กับคนสูง จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล จะได้งานคุณภาพดี - พนักงานพอใจการทำงาน
2. ผู้นำเน้นงานสูง - เน้นความสัมพันธ์กับคนต่ำ จะได้งานคุณภาพดีในระยะสั้น - พนักงานไม่พอใจการทำงานเกิดความสัมพันธ์ทางลบ
3. ผู้นำเน้นงานต่ำ - เน้นความสัมพันธ์กับคนสูง
4. ผู้นำเน้นงานต่ำ - เน้นความสัมพันธ์กับคนต่ำ

Yukl (1989 อ้างถึงใน ราณี อธิษัชกุล 2550: 6-29) กล่าวถึงข้อจำกัดของแนวคิดนี้ ไว้ดังนี้

1. จุดอ่อนของการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามคือ การเกิดอคติและความผิดพลาด
2. ผู้ตอบแบบสอบถามอาจแสดงความคิดเห็นได้ไม่ถูกต้องแม่นยำ อาจจำข้อมูลพฤติกรรมและสถานการณ์ได้ไม่ครบถ้วน
3. ข้อมูลที่ตอบแบบสอบถามอาจบิดเบือนจากความเป็นจริงอันเนื่องมาจากมีอคติต่อผู้นำบางคนจากความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว
4. คำถามที่ใช้ในแบบสอบถามอาจกำกวม ผู้ตอบแบบสอบถามอาจตีความหมายแตกต่างกันไปได้

5. ผู้ตอบแบบสอบถามมีแนวโน้มที่จะพิจารณาว่าผู้นำที่มีความสามารถควรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ แม้ว่าความจริงจะไม่ได้สังเกตเห็น

2.3 การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของ Likert แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน

การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของ Likert (อ้างถึงใน ราวิน อีลีชชกุล 2550: 6-30) มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อกำหนดรูปแบบพฤติกรรมผู้นำภายใต้กระบวนการกลุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการออกแบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารในองค์กรต่างๆและทำการเปรียบเทียบผู้บริหารที่สามารถหรือไม่สามารถนำผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยสรุปว่ามีแบบพฤติกรรมผู้นำที่เด่นชัด 2 แบบ ดังนี้

1. พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Task-oriented Behavior) (ราวิน อีลีชชกุล 2550: 6-30) เป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานและผลสำเร็จของงาน จะควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด อธิบายหลักการทำงานที่ถูกต้อง มองว่าสมาชิกของกลุ่มคือเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลผลิตหรือผลงานเท่านั้น พฤติกรรมของผู้นำมุ่งงานได้แก่

- การวางแผนการกำหนดขั้นตอนการทำงาน
- การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ
- การกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน
- การยึดถือผลสำเร็จของงาน การตรวจสอบและติดตามผลงานของผู้ปฏิบัติงาน
- การแนะนำเทคนิคการทำงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 74) กล่าวว่า การมุ่งงาน หมายถึงพฤติกรรม ทักษะ หรือ การมุ่งทักษะมากกว่างานที่ปฏิบัติ ไม่มีการใช้มนุษยสัมพันธ์ และได้กล่าวถึงพฤติกรรมมุ่งงาน 8 อย่าง ดังต่อไปนี้

- มีความสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ ทั้งการกำหนดบุคลากรและการปรับยุทธวิธี
- กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์
- มีมาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสูง สร้างสมาชิกของกลุ่มให้มีผลปฏิบัติงานในระดับสูง

ระดับสูง

- กล้าเสี่ยง กล้าพัฒนาสิ่งที่ไม่ดีให้ดีขึ้น
- สามารถตีความสถานการณ์ได้
- มีการป้อนกลับข้อมูลผลการปฏิบัติงานเสมอ
- มีการปฏิบัติงานที่มั่นคงสม่ำเสมอ

นิตย สัมมาพันธ์ (2549: 38) ได้สรุปว่าพฤติกรรมมุ่งงาน เป็นแนวทางที่เน้นงานเป็นศูนย์กลาง (Job-centered หรือ Production-centered) ผู้นำจะจัดแบ่งงานให้มีลักษณะงานเป็นงานประจำย่อยๆ (Routing Tasks) แล้วกำกับดูแลงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้แน่นอนว่ามีการปฏิบัติตามวิธีการทำงานโดยเคร่งครัดและมีการบรรลุเป้าหมายมาตรฐานผลผลิต

จุมพล หนิมพานิช (2551: 34) ได้สรุปว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน จะไม่ให้ความสนใจหรือเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน มักจะสนใจในการลงโทษผู้ร่วมงานหากทำงานไม่ได้ผลดี

วิเชียร วิทขุคม (2553: 67) กล่าวว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน เป็นหัวหน้างานที่เน้นผลผลิต (Production-centered) มีลักษณะเน้นความสำเร็จในการทำงาน หรือ เน้นงานเป็นหลัก (Job-centred) (วิเชียร วิทขุคม 2553: 97) เป็นผู้นำที่มีการจัดระเบียบโครงสร้างงาน คอยตรวจตราควบคุมบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดและใกล้ชิด มีการกำหนดกฎเกณฑ์ระเบียบวิธีปฏิบัติงานต่างๆ ไว้ และรู้จักใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เป็นเครื่องกระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน

2. พฤติกรรมแบบมุ่งคน (Relationship-oriented Behavior) (ราณี อิศัยกุล 2550: 6-30) เป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้างสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย จะคำนึงว่าผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะให้ความสำคัญสนับสนุนช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความก้าวหน้า และยอมรับความแตกต่างของสมาชิกในกลุ่ม พฤติกรรมผู้นำมุ่งคนได้แก่

- การให้ความสำคัญและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา
- การแสดงออกถึงความไว้วางใจ มั่นใจ และเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน
- การศึกษาความรู้สึกและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา
- การยกย่องชมเชยแนวคิดและผลงานของผู้ปฏิบัติงาน
- การทำความเข้าใจกับปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 76) ได้สรุปว่า พฤติกรรมแบบมุ่งคน เป็นพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงานเป็นการมุ่งความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลด้วยการใช้มนุษยสัมพันธ์ และกล่าวถึงพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ไว้ดังนี้

- มุ่งบุคคล สร้างความสัมพันธ์ด้วยการสื่อสาร
- การระดมพลให้บุคคลในกลุ่มร่วมงานกัน โดยราบรื่น
- สร้างความร่วมมือหรือตกลงร่วมกันในกลุ่มเกี่ยวกับการดำเนินงาน
- เป็นแรงจูงใจให้บุคคลในกลุ่มทำงาน
- สามารถตอบสนองความพึงพอใจของบุคคลในกลุ่มได้

- ทำให้บุคคลในกลุ่มรู้สึกว่าการมีความสำคัญเพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย
- ส่งเสริมและให้การสนับสนุนด้านอารมณ์ สร้างขวัญกำลังใจ เพื่อการเพิ่มผลผลิตในระยะยาวของกลุ่ม

- ส่งเสริมหลักการและค่านิยมที่ดีของบุคคล

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2549: 38) กล่าวสรุปว่า พฤติกรรมแบบมุ่งคน เป็นแนวทางที่เน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered) ซึ่งผู้นำมุ่งสนใจไปที่การสร้าง “กลุ่มพนักงานที่มีประสิทธิผล” (Effective Work Group) ที่ทุ่มเทอุทิศตนให้แก่การบรรลุเป้าหมายการดำเนินการที่สูงสุด

จุมพล หนิมพานิช (2551: 34) ได้สรุปว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งคนมีแนวโน้มที่จะสร้างหรือพัฒนาความสนใจส่วนบุคคลกับผู้ร่วมงาน มีลักษณะของการให้การสนับสนุนผู้ร่วมงาน เน้นการฝึกอบรมคนงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ผลดี และสรุปว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งคนจะมีการผลิตที่ดีกว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน

วิเชียร วิทยอดม (2553: 67) กล่าวว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน เป็นหัวหน้างานที่เน้นคน (Employee-centered) มีลักษณะเน้นให้สวัสดิการแก่ลูกน้อง หรือ เน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก (Employee-centered) (วิเชียร วิทยอดม 2553: 97) เป็นผู้นำที่ให้ความสุขใจในปัญหาต่างๆของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายการปฏิบัติงานสูง พยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจประสิทธิภาพได้อย่างชัดเจน ใช้วิธีการนิเทศงานเป็นครั้งคราว และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระมากพอที่จะปฏิบัติงานของตนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

แบบพฤติกรรมทั้ง 2 แบบไม่มีความสัมพันธ์กันผู้นำทั้ง 2 กลุ่มจะไม่เป็นทั้ง 2 แบบในเวลาเดียวกัน และสรุปได้ว่า ผู้นำแบบมุ่งคนจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าแบบผู้นำมุ่งงาน รวมถึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจในการทำงานมากกว่าด้วย

แนวทางการศึกษานี้มักประยุกต์ใช้กับการพัฒนาผู้บริหารเนื่องจากเชื่อว่าความเป็นผู้นำไม่ได้ติดตัวมาแต่กำเนิด เป็นสิ่งที่เรียนรู้และพัฒนาด้วยการฝึกฝนได้

2.4 การจัดหมวดพฤติกรรมเฉพาะด้านของผู้นำของ Yulk (A Taxonomy with Specific Behaviors)

Yulk (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2550: 179) ทำการศึกษาวิจัยรายละเอียดพฤติกรรมเฉพาะด้านที่เกี่ยวกับการบริหารของผู้นำในองค์กร ต่อจากการศึกษาภาพรวมพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงาน และด้านความสัมพันธ์ ซึ่งสรุปจัดหมวดหมู่ของพฤติกรรมของผู้นำเฉพาะด้านที่สำคัญออกเป็น

14 กลุ่มพฤติกรรมโดยให้ทั้งนิยามขอบเขตแต่ละกลุ่มพฤติกรรม ซึ่งมีทั้งพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ ดังนี้

1. การวางแผนและการจัดการองค์การ (Planning and Organizing) เป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ระยะยาว การจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญ ก่อนหลังของภารกิจ การพิจารณาจัดทรัพยากรและคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับปรุงด้านการประสานงาน การเพิ่มผลผลิตและความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานในองค์กร

2. การแก้ปัญหา (Problem Solving) ได้แก่ พฤติกรรมด้านการระบุปัญหาเกี่ยวกับงาน การวิเคราะห์ปัญหาภายในกรอบเวลาอย่างเป็นระบบเพื่อหาสาเหตุของปัญหานั้น การดำเนินการแก้ปัญหาด้วยความแม่นยำชัดเจน

3. การทำให้วัตถุประสงค์และบทบาทมีความชัดเจน (Clarifying Roles and Objectives) ได้แก่ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดงานที่มอบหมาย การกำหนดทิศทางของงานที่ต้องทำ การสื่อสารให้เกิดความเข้าใจต่องานที่รับผิดชอบ การกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน การกำหนดเวลาที่งานเสร็จ รวมทั้งผลงานที่คาดหวังอย่างชัดเจน

4. การแจ้งให้ทราบ (Informing) ได้แก่ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การวางแผน และการปฏิบัติงานของพนักงาน ในลักษณะที่เป็นลายลักษณ์อักษรและการตอบข้อสงสัยต่างๆที่เป็นข้อมูลข่าวสารด้านเทคนิค

5. การติดตามผล (Monitoring) ได้แก่ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารการปฏิบัติงานรวมทั้งปัจจัยภายนอกต่างๆที่มีผลต่องาน การตรวจสอบความคืบหน้าและคุณภาพของงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของทั้งบุคคลและหน่วยงาน การวิเคราะห์หาแนวโน้มและการคาดการณ์ภายนอก

6. การจูงใจและการบันดาลใจ (Motivating and Inspiring) ได้แก่ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์หรือทิพในการสร้างความรู้สึที่ดีของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดการยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์ของงาน ให้ความร่วมมือปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ให้ความช่วยเหลือ ความสนับสนุนต่างๆ และวางตนเป็นแบบอย่างที่ดี

7. การให้คำปรึกษา (Consulting) ได้แก่ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับตรวจสอบก่อนจะริเริ่มการเปลี่ยนแปลงว่าจะกระทบต่อใครบ้างด้วยการหารือก่อน ขอคำแนะนำจากคนเหล่านั้นเพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ชักชวนให้เข้ามาร่วมตัดสินใจ รวบรวมความคิดและข้อเสนอแนะทั้งหมดเพื่อประกอบการตัดสินใจ

8. การมอบหมายงาน (Delegation) ได้แก่ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการยอมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นพร้อมกับมอบอำนาจที่เกี่ยวกับงาน การแก้ปัญหาและการ ตัดสินใจ

9. การสนับสนุน (Supporting) ได้แก่ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการแสดงออกที่เป็นมิตร และการเอื้ออาทร การมีความอดทนและพร้อมช่วยเหลือ แสดงความเห็นใจและปลอบใจเมื่อ ผู้ร่วมงานผิดหวังหรือกระวนกระวายใจ ให้การรับฟังต่อปัญหาและคำร้องทุกข์ ดูแลผลประโยชน์ ของผู้ร่วมงาน

10. การพัฒนาและการสอนงาน (Developing and Mentoring) ได้แก่ พฤติกรรมที่ เกี่ยวกับการสอนงาน (Coaching) และให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ในอาชีพ จัดกิจกรรมที่เป็นการ ปรับปรุงพัฒนาทักษะของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมความงอกงามก้าวหน้าในหน้าที่การงานและวิชาชีพ ของผู้ร่วมงาน

11. การจัดการความขัดแย้งและการสร้างทีมงาน (Managing Conflict and Team Building) ได้แก่ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการช่วยคลี่คลายความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ กระตุ้นให้เกิด ความร่วมมือที่เน้นการทำงานแบบทีม และสร้างความผูกพันต่อหน่วยงาน

12. การสร้างเครือข่าย (Networking) ได้แก่ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างความคุ้นเคย ทางสังคมต่อกัน สร้างข่ายติดต่อกับบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสาร ให้การสนับสนุนการติดต่อ และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ เช่น เยี่ยมเยียนไปมาหาสู่กัน ใช้โทรศัพท์ การติดต่อ ในรูปแบบต่างๆ การร่วมประชุมและร่วมกิจกรรมทางสังคม เป็นต้น

13. การให้การยอมรับ (Recognizing) ได้แก่ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการให้คำชมเชยและ แสดงการยอมรับต่อผลสำเร็จของงานต่อผลงานดีเด่น หรือแสดงความชื่นชมประทับใจต่อการ กระทำหรือความสำเร็จพิเศษของบุคคลในโอกาสต่างๆ

14. การให้รางวัล (Rewarding) ได้แก่ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเสนอหรือการให้รางวัล แก่บุคคล เช่น การขึ้นเงินเดือนเพิ่มพิเศษ การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานเมื่อมีผลงานดีหรือ ประสบความสำเร็จพิเศษ หรือแสดงความสามารถดีเด่น

3. แนวคิดเกี่ยวกับการประกันชีวิต

3.1 ความหมายของการประกันชีวิต

สากล ทรสต์ยิวบูล (2538: 74) ได้กล่าวว่า ประกันชีวิต หมายถึง การประกันค่า ทางเศรษฐกิจและชีวิตมนุษย์ หรือ การประกันความสามารถในการหารายได้ของมนุษย์

สุธรรม พงศ์สำราญ และ บรรเลง ทับเที่ยง (2543: 43) ได้กล่าวว่า ประกันชีวิต หมายถึง กลไกทางสังคมอย่างหนึ่ง ที่เป็นสื่อกลางในการให้ความคุ้มครองทางเศรษฐกิจ หรือรายได้ของบุคคลผู้หาเลี้ยงครอบครัวและตนเอง โดยฝ่ายหนึ่งสัญญาว่า หากผู้เอาประกันชีวิตเสียชีวิตลงเมื่อใด ก็จะให้เงินประกันภัยทดแทนค่าทางเศรษฐกิจจำนวนหนึ่งที่สูญเสียไปนี้ให้แก่ครอบครัวของเขา

ทัศนีย์ ธรรมพิพิธ (2547: 231) ได้ให้ความหมายว่า การประกันชีวิต หมายถึง การให้ความคุ้มครองตนเองและครอบครัว ในยามที่ถึงแก่ภยันตราย หรือทุพพลภาพ

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ประกันชีวิต หมายถึง การให้ความคุ้มครองความสามารถในการหารายได้ของบุคคล ด้วยการจ่ายเงินชดเชยความเสียหาย หากบุคคลหมดความสามารถหารายได้ด้วยสาเหตุจากการเสียชีวิตหรือทุพพลภาพ

3.2 ลักษณะของการประกันชีวิต

อภิรักษ์ ไทพัฒนกุล และ สวัสดิ์ นฤวรรณ (2547: 331) กล่าวว่า ลักษณะเฉพาะของการประกันชีวิตที่แตกต่างจากสินค้าอื่น คือ

1. การประกันชีวิตเป็นสัญญาระยะยาว
2. กรมธรรม์ประกันชีวิตเป็นสัญญาที่เขียนด้วยภาษาทางกฎหมาย
3. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกรมธรรม์มีอยู่หลายกลุ่มที่แตกต่างกัน

สุธรรม พงศ์สำราญ และ บรรเลง ทับเที่ยง (2543: 45) กล่าวว่า มูลเหตุของการทำประกันชีวิต คือคนเราต้องเผชิญกับความเสี่ยงภัยที่ไม่แน่นอนอันจะกระทบการยังชีพ 3 อย่าง ดังนี้

1. การตายก่อนวัยอันควร การเสียชีวิตในวัยหนุ่มสาวทำให้ครอบครัวต้องเสียรายได้ และผจญชีวิตต่อไปอย่างยากลำบาก
2. การมีชีวิตยืนยาวเกินควร หลังจากการเกษียณงาน การมีชีวิตยืนยาว ทำให้พลังการหารายได้น้อยลง หรือหมดสิ้นลง ในขณะที่ยังมีค่าใช้จ่ายประจำเพื่อการยังชีพ และการเลี้ยงดู
3. การพิการทุพพลภาพ ความพิการทุพพลภาพทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล มีค่าใช้จ่ายในการยังชีพ การเลี้ยงดู และค่าดูแล

บรรเลง ทับเที่ยง (2547: 1120) ได้กล่าวถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประกันชีวิตตามกรมธรรม์ประกันชีวิตไว้ ดังนี้

1. ผู้รับประกันภัย หมายความว่า คู่สัญญาฝ่ายซึ่งตกลงจะใช้ค่าสินไหมทดแทน (วินาศภัย) หรือใช้เงินจำนวนหนึ่ง (ชีวิต) ให้ โดยอาศัยความทรงชีพหรือมรณะของบุคคลที่เอาประกันภัย
2. ผู้เอาประกันภัย หมายความว่า คู่สัญญาฝ่ายซึ่งตกลงจะส่งเบี้ยประกันภัย
3. ผู้รับประโยชน์ หมายความว่า บุคคลผู้ซึ่งจะได้รับเงินค่าสินไหมมรณะหรือจำนวนเงินประกันภัย
4. ผู้ถือสิทธิ หมายถึง เจ้าของผู้มีสิทธิในกรมธรรม์ หรือผู้ถือกรมธรรม์

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า การประกันชีวิต มีลักษณะเฉพาะ คือ เป็นสัญญาระยะยาวที่เขียนด้วยภาษาทางกฎหมาย โดยมีบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประกันชีวิตตามกรมธรรม์ประกันชีวิต คือ ผู้รับประกันภัย ผู้เอาประกันภัย ผู้รับประโยชน์ และผู้ถือสิทธิ ซึ่งสาเหตุแห่งการทำประกันชีวิตจากการเผชิญความเสี่ยงภัยที่ไม่แน่นอนและกระทบต่อการยังชีพ คือ การตายก่อนวัยอันควร การมีชีวิตยืนยาวเกินควร และการพิการทุพพลภาพ

3.3 สัญญาประกันชีวิต

สัญญาประกันชีวิต ที่เรียกว่า กรมธรรม์ประกันชีวิต คือข้อตกลงระหว่างบุคคลเพื่อกระทำให้มีข้อผูกพันตามกฎหมาย ต้องทำด้วยใจสมัครทั้งสองฝ่ายที่มีความเห็นตรงกัน ซึ่งมี 3 กรณี (บรรเลง ทับเที่ยง 2547: 97) คือ

1. การเสนอและการสนอง สัญญาประกันชีวิตเกิดจากการเสนอหนังสือคำขอเอาประกันภัยโดยผู้ขอเอาประกันภัยที่มีความประสงค์จะทำสัญญาเมื่อพอใจในคุณสมบัติและผลประโยชน์ที่ตัวแทนได้แจ้งไว้ และเกิดการสนอง โดยผู้รับประกันภัยแจ้งให้ทราบว่าตกลงรับข้อเสนอของผู้ขอเอาประกันภัย หลังจากได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาจากข้อเสนอจนเป็นที่พอใจแล้ว
2. ความสามารถของบุคคล บุคคลคู่สัญญา มี 2 ฝ่าย และต้องมีความสามารถตามกฎหมายดังนี้
 - 2.1 ผู้รับประกันชีวิต เป็นบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด ซึ่งจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย มีความสามารถตามกฎหมายในการเป็นผู้รับประกันภัยทำสัญญาประกันชีวิต
 - 2.2 ผู้ขอเอาประกันภัย เป็นบุคคลธรรมดาผู้มีความสามารถตามกฎหมาย ทั้งนี้กฎหมายจำกัดความสามารถในการใช้สิทธิของบุคคล 4 ประเภทดังนี้
 - 2.2.1 ผู้เยาว์ หากต้องการทำนิติกรรมต้องได้รับความยินยอมของผู้แทน โดยชอบธรรม

บุคคลที่พ้นสภาพผู้เยาว์คือผู้บรรลุนิติภาวะ มีอายุครบ 20 ปี บริบูรณ์ หรือ บรรลุนิติภาวะโดยการสมรสซึ่งต้องมีอายุ 17 ปีบริบูรณ์ หรือแล้วแต่ศาลวินิจฉัยตามเหตุอันสมควร

2.2.2 หญิงมีสามี หากต้องทำการที่ผูกพันสินบริคณห์จะทำไม่ถ้าไม่ได้รับอนุญาตจากสามี เว้นแต่

- ไม่นั่นอนว่าสามียังมีชีวิตอยู่หรือเสียชีวิตแล้ว
- เมื่อสามีละทิ้งตน
- เมื่อสามีถูกศาลสั่งเป็นบุคคลไร้ความสามารถ หรือเสมือนไร้ความสามารถ
- เมื่อสามีวิกลจริตต้องเข้าโรงพยาบาลหรือพิทักษ์รักษา
- เมื่อสามีต้องคำพิพากษาลงอาญาหนึ่งปีขึ้นไป หรือกำลังรับโทษ

ในกรณีการทำประกันชีวิต หากเป็นสินส่วนตัวของหญิงมีสามีย่อมมีสิทธิทำได้

2.2.3 บุคคลไร้ความสามารถ เช่น บุคคลวิกลจริต

2.2.4 บุคคลเหมือนไร้ความสามารถ

3. ส่วนได้เสียในการประกัน ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มีการกล่าวไว้ว่า “อันสัญญาประกันภัยนั้น ถ้าผู้เอาประกันภัยมิได้มีส่วนได้เสียในเหตุที่ประกันภัยนั้นไซ้ ท่านว่า ย่อมไม่ผูกพันสัญญาแต่อย่างใด” สาเหตุที่ต้องพิจารณาส่วนได้เสียในการเอาประกันภัย เป็นมาตรการทางกฎหมายที่มุ่งป้องกันไม่ให้เอาชีวิตคนเป็นเดิมพันที่ส่อไปในลักษณะการพนันชั้นต่อ หรือนำไปสู่ภัยทางศีลธรรม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เอาประกันภัยและผู้ขอเอาประกันภัย จำแนกออกได้ (บรรเลง ทับเที่ยง 2547: 100) ดังนี้

3.1 ผู้เอาประกัน เป็นผู้ขอประกันภัย

3.2 ผู้ขอเอาประกันภัยในชีวิตผู้อื่น สามารถทำได้ 2 กรณีคือ

3.2.1 มีความสัมพันธ์ทางสายเลือด หรือครอบครัว ซึ่งอาศัยความรักหรือความเสน่หา โดยในทางนิติศาสตร์การสืบสายเลือดที่ห่างออกไป เช่น ปู่ ย่า หลาน ยังไม่ถือว่าเพียงพอที่จะสนับสนุนในการมีส่วนได้เสียที่จะเอาประกันภัยชีวิตได้

3.2.2 ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ เป็นพันธะทางกฎหมายตามลักษณะทางเศรษฐกิจ แต่ต้องได้รับความเห็นชอบตามกฎหมายก่อน

สัญญาประกันชีวิต ที่เรียกว่า “กรมธรรม์ประกันชีวิต” (บรรเลง ทับเที่ยง 2547: 101) มี 5 ลักษณะ ดังนี้

1. เป็นสัญญา เสี่ยงโชค (Aleatory Contract) ซึ่งขึ้นอยู่กับโอกาส หรือความไม่แน่นอนของการเสี่ยงภัย ซึ่งทำให้วัตถุประสงค์แห่งสัญญาเกิดขึ้นหรือไม่ก็ได้

2. เป็นสัญญาผูกพันฝ่ายเดียว (Unilateral Contract) ผู้เอาประกันมักจะชำระเบี้ยประกันงวดแรกก่อนสัญญาจะมีผล โดยผู้รับเอาประกันจะต้องตกลงรับข้อเสนอขอเอาประกันก่อนแล้วค่อยออกกรมธรรม์ให้ ซึ่งในข้อเสนอก็คือการที่บริษัทสัญญาจะใช้เงินจำนวนหนึ่งให้ตามกรมธรรม์ ถ้าบริษัทผิดสัญญาผู้เอาประกันสามารถฟ้องร้องให้ศาลบังคับบริษัทให้ใช้หนี้ได้ โดยที่ในส่วนผู้เอาประกันจะชำระเบี้ยประกันถึงที่กำหนดแต่ละงวดหรือไม่ก็ได้เนื่องจากไม่มีข้อบังคับในสัญญา ถ้าไม่ได้ชำระเบี้ยตามกำหนดของสัญญาสัญญาก็จะไม่มีผลบังคับ โดยที่บริษัทไม่มีสิทธิ์ฟ้องร้องบังคับให้ชำระเบี้ยประกัน

3. เป็นสัญญาที่มีเงื่อนไข (Conditional Contract) โดยให้ผู้เอาประกันชีวิตหรือผู้รับประโยชน์กระทำการใดๆ เพื่อพันธะผูกพันตามสัญญาที่บริษัทต้องปฏิบัติในการประกันชีวิต โดยเงื่อนไขสัญญามี 2 กรณี คือ

3.1 เงื่อนไขบังคับก่อน คือ เงื่อนไขบังคับไว้ให้นิติกรรมเป็นผลต่อเมื่อเงื่อนไขนั้นสำเร็จ หรือ นิติกรรมเป็นผลต่อเมื่อเหตุการณ์เป็นไปตามเงื่อนไขแล้ว เช่น สัญญาประกันชีวิตมีผลต่อเมื่อผู้เอาประกันชำระเบี้ยประกันงวดแรกและบริษัทตกลงรับประกันภัยแล้ว

3.2 เงื่อนไขบังคับหลัง คือ เงื่อนไขบังคับให้นิติกรรมสิ้นผลเมื่อเงื่อนไขสำเร็จ เช่น เมื่อผู้เอาประกันเวนคืนกรมธรรม์เพื่อรับเงินสดแล้วกรมธรรม์นี้เป็นอันสิ้นสุดลงแม้จะยังไม่ถึงวันสิ้นสุดของสัญญาที่กำหนดไว้แล้วก็ตาม

4. เป็นสัญญาที่คู่สัญญาร่างขึ้นฝ่ายเดียว (Contract of Adhesion) คือเป็นสัญญาที่บริษัทประกันร่างขึ้นฝ่ายเดียว โดยที่ผู้ขอเอาประกันไม่มีสิทธิ์เจรจาแสดงความเห็นชอบหรือต่อรอง ผู้ขอเอาประกันต้องยอมรับหรือไม่รับสัญญานั้น โดยเนื่องมาจากที่ผู้บริโภคไม่มีส่วนในการร่างสัญญา ซึ่งอาจเกิดการเสียเปรียบจึงมีบทกฎหมายคุ้มครองคู่สัญญาฝ่ายผู้เอาประกันภัย

5. เป็นสัญญาที่ใช้เงินจำนวนหนึ่ง (Contract to Pay a State Sum or Valued Policy) เนื่องจากสัญญาประกันชีวิตเป็นสัญญาซึ่งบุคคลหนึ่งตกลงจะใช้ค่าสินไหมทดแทนในกรณีเกิดเหตุในอนาคตรับไว้เป็นสัญญา บุคคลอีกคนหนึ่งตกลงจะส่งเงินซึ่งเรียกว่า เบี้ยประกัน ในส่วนของประกันชีวิตเงินที่จะต้องใช้จ่ายจะเป็นตัวเงินที่เป็นจำนวนกำหนดแน่นอน เรียกว่าสัญญากำหนดจำนวนเงินแน่นอน

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า สัญญาประกันชีวิต หรือ กรมธรรม์ประกันชีวิต คือ ข้อตกลงระหว่างบุคคลโดยสมัครใจทั้ง 2 ฝ่ายที่มีข้อผูกพันตามกฎหมาย ที่เกิดจากการเสนอสัญญา และการสนองตกลงยอมรับเงื่อนไขสัญญา จากบุคคลคู่สัญญาทั้ง 2 ฝ่ายที่เป็นผู้มีความสามารถตามกฎหมาย และอยู่ในหลักการมีส่วนได้เสียในการประกัน ทั้งนี้กรมธรรม์ประกันชีวิต เป็นสัญญาที่มี

ลักษณะ เป็นสัญญาเสี่ยงโชค เป็นสัญญาผูกพันฝ่ายเดียว เป็นสัญญาที่มีเงื่อนไขทั้งก่อนนิติกรรม เป็นผลและหลังนิติกรรมสิ้นผลบังคับ เป็นสัญญาที่คู่สัญญาร่างขึ้นฝ่ายเดียว และเป็นสัญญาที่ใช้เงินจำนวนหนึ่ง

3.3.1 ประเภทสัญญาประกันชีวิต

สวัสดิ์ นฤวรรค์ (2554: 9-2) กล่าวถึง การประกันชีวิตในประเทศไทยแบ่งตามประเภทเป็น 3 ประเภท คือ

1. การประกันชีวิตประเภทสามัญ (Ordinary Life Insurance) (สวัสดิ์ นฤวรรค์ 2554: 9-6) เป็นการประกันชีวิตรายบุคคลโดยมีวัตถุประสงค์กระจายความเสี่ยงภัยในกลุ่มผู้เอาประกันภัยที่มีรายได้ระดับปานกลางขึ้นไป ให้ความคุ้มครองในจำนวนเงินเอาประกันภัยที่สูงและมีค่าเบี้ยสูงตามจำนวนเงินเอาประกัน นิยมกำหนดการชำระเบี้ยประกันภัยเป็นรายปี

นอกจากจะให้ความคุ้มครองค่าทางเศรษฐกิจของผู้เอาประกันภัยที่จะสูญสิ้นไปซึ่งทำให้เป็นภาระความรับผิดชอบของครอบครัวแล้ว ในทางธุรกิจได้นำการประกันชีวิตประเภทนี้มาใช้เป็นหลักประกันในการบริหารงานด้วย กล่าวคือ นักบริหารธุรกิจทุกประเภทย่อมมีค่าทางเศรษฐกิจต่อธุรกิจของตนจึงได้มีการทำประกันชีวิตบุคคลสำคัญของบริษัท (Key Person Insurance) เพื่อเป็นหลักประกันในอนาคตว่าหากขาดบุคคลสำคัญเหล่านี้แล้วบริษัทจะสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

2. การประกันชีวิตประเภทอุตสาหกรรม (Industrial Life Insurance) (สวัสดิ์ นฤวรรค์ 2554: 9-8) เป็นการประกันชีวิตรายบุคคลที่ให้ความคุ้มครองผู้มีรายได้น้อย จำนวนเงินเอาประกันภัยและเบี้ยประกันภัยจะต่ำเน้นผู้ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม และกรรมกร มีการชำระเบี้ยเป็นรายงวดระยะสั้นๆ เช่น รายสัปดาห์ หรือ รายเดือน

การประกันชีวิตแบบอุตสาหกรรมยังคงได้รับความนิยม และปัจจุบันได้มีการส่งเสริมแบบประกันภัยระดับฐานราก (Micro Insurance) เพื่อเอื้อให้ผู้มีรายได้น้อยให้เข้าถึงประกันภัยได้สะดวกยิ่งขึ้น โดยกรมธรรม์จะมีลักษณะที่เข้าใจง่าย เบี้ยประกันภัยต่ำ จำนวนเงินเอาประกันภัยต่ำ

3. การประกันชีวิตประเภทประกันหมู่ (Group Life Insurance) (สวัสดิ์ นฤวรรค์ 2554: 9-8) เป็นการประกันชีวิตกลุ่มบุคคลหลายๆคนภายใต้กรมธรรม์ฉบับเดียว โดยจะต้องพิจารณาด้วยว่ากลุ่มนั้นมีความเหมาะสมที่จะทำประกันภัยได้หรือไม่ มักจะไม่มี การตรวจสอบสุขภาพ ไม่มีการพิจารณาสมาชิกเป็นรายบุคคล เป็นการกระจายความเสี่ยงไปในคนหมู่ มาก อัตราเบี้ยประกันภัยของสมาชิกแต่ละคนจะต่ำกว่าเบี้ยประกันของการประกันชีวิตประเภทสามัญหรือ อุตสาหกรรม ลักษณะของกลุ่มที่เอาประกันภัยได้จะต้องเป็นกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กัน เช่น กลุ่ม นายจ้างกับลูกจ้าง สมาชิกสหภาพแรงงาน สมาชิกสมาคมการค้า หรือชมรมกลุ่มอาชีพอิสระอื่นๆ

เป็นต้น จำนวนเงินจำนวนเงินเอาประกันภัยของสมาชิกในกลุ่มแต่ละคนอาจขึ้นอยู่กับ อัตราเงินเดือน อาชีพ ระยะเวลาทำงาน ตำแหน่งหน้าที่

3.3.2 แบบประกันชีวิตประเภทสามัญ (Ordinary Life Insurance)

สวัสดิ์ นฤวงษ์ (2554: 9-22) กล่าวถึง แบบประกันชีวิตขั้นพื้นฐาน 4 แบบ และการประกันแบบอื่นๆ คือ

3.3.2.1 การประกันชีวิตแบบชั่วระยะเวลา หรือ แบบเฉพาะกาล (Term Insurance) (สวัสดิ์ นฤวงษ์ 2554: 9-22) เป็นการประกันแบบพื้นฐานของการประกันชีวิตซึ่งมุ่งเน้นด้านความคุ้มครองเพียงอย่างเดียว โดยไม่มีผลประโยชน์ในการออมทรัพย์หรือส่วนของการสะสมทรัพย์มาเกี่ยวข้อง ให้ความคุ้มครองการเสียชีวิตของผู้เอาประกันภัยภายในกำหนดระยะเวลาของสัญญา โดยจะจ่ายจำนวนเงินเอาประกันภัยให้ผู้รับผลประโยชน์หากผู้เอาประกันภัยเสียชีวิตในระหว่างสัญญา

จำแนกได้เป็น 3 แบบ คือ

- 1) แบบที่มีจำนวนเงินเอาประกันภัยคงที่
- 2) แบบที่มีจำนวนเงินเอาประกันภัยลดลง
- 3) แบบที่มีจำนวนเงินเอาประกันภัยเพิ่มขึ้น

3.3.2.2 การประกันชีวิตแบบตลอดชีพ (Whole Life Insurance) (สวัสดิ์ นฤวงษ์ 2554: 9-25) เป็นการประกันชีวิตที่เน้นการให้ประโยชน์ด้านความคุ้มครองเป็นหลัก โดยมีผลประโยชน์ด้านการสะสมทรัพย์รวมอยู่ด้วย นับเป็นแบบประกันที่ได้รับความนิยมทั้งในอดีตและปัจจุบัน ให้ความคุ้มครองการเสียชีวิตไปตลอดชีพของผู้เอาประกันภัย โดยบริษัทจะจ่ายจำนวนเงินเอาประกันภัยให้ผู้รับผลประโยชน์เมื่อผู้เอาประกันภัยเสียชีวิตในขณะที่สัญญายังมีผลบังคับ หรือจ่ายให้ผู้เอาประกันภัยเมื่อมีชีวิตถึงอายุที่กำหนด เช่น 99 ปี

จำแนกได้เป็น 3 แบบ คือ

- 1) แบบธรรมดา
- 2) แบบที่มีการเปลี่ยนแปลงจำนวนเบี้ยประกันภัย
- 3) แบบที่มีการเปลี่ยนแปลงจำนวนเงินเอาประกันภัย

3.3.2.3 การประกันชีวิตแบบสะสมทรัพย์ (Endowment Life Insurance) (สวัสดิ์ นฤวงษ์ 2554: 9-27) เป็นการประกันชีวิตที่ให้ประโยชน์ด้านความคุ้มครองควบคู่ไปกับการออมทรัพย์ ภายในกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนของสัญญา เป็นการรวมเอาลักษณะความคุ้มครองแบบชั่วระยะเวลาและแบบสะสมทรัพย์แท้จริงเข้าด้วยกัน คือให้ความคุ้มครองการเสียชีวิตในระหว่างสัญญา และคืนเงินที่สะสมให้เมื่อครบกำหนดสัญญา

3.3.2.4 การประกันชีวิตแบบเงินรายปี (Annuities Life Insurance) (สวัสดิ์ นฤวงษ์ 2554: 9-29) เป็นการประกันชีวิตที่ให้ความคุ้มครองรายได้ในวัยชราหรือเมื่อเกษียณอายุ โดยการจ่ายเงินทดแทนในรูปเงินรายปีหรือบำนาญ ทำให้ไม่เป็นภาระสำหรับผู้อื่นหากผู้เอาประกันมีอายุยืนยาว เป็นการประกันที่สัญญาว่าบริษัทจะจ่ายเงินจำนวนหนึ่งให้แก่ผู้เอาประกันภัยเป็นงวดๆ หากผู้เอาประกันภัยมีชีวิตอยู่ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้

3.3.2.5 การประกันชีวิตแบบอื่นๆ สวัสดิ์ นฤวงษ์ (2554: 9-20) กล่าวถึง แบบประกันชีวิตแบบอื่นๆ ไว้ดังนี้

1) การประกันชีวิตแบบประสม (สวัสดิ์ นฤวงษ์ 2554: 9-32) เกิดขึ้นเนื่องจากแบบประกันหลักทั้ง 4 แบบที่กล่าวมาไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ จึงมีการคิดแบบประกันโดยนำเอาแบบประกันพื้นฐานมาประสมกันเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยจะกล่าวถึงแบบที่ได้รับความนิยม ดังนี้

(1) แบบประสมในรูปของแบบสะสมทรัพย์กับแบบสะสมทรัพย์แท้จริง หรือแบบสะสมทรัพย์มีเงินจ่ายคืน (สวัสดิ์ นฤวงษ์ 2554: 9-32) เป็นแบบที่มีการจ่ายเงินคืนระหว่างสัญญา หากผู้เอาประกันยังมีชีวิตอยู่ หรือถ้ามีการเสียชีวิตระหว่างสัญญาจะได้รับจำนวนเงินเอาประกันภัย

(2) แบบประสมในรูปของแบบสะสมทรัพย์มีเงินคืนกับแบบชั่วระยะเวลา (สวัสดิ์ นฤวงษ์ 2554: 9-33) เป็นการนำประกันชีวิตแบบชั่วระยะเวลาเข้าไปเพิ่มในสัญญาแบบสะสมทรัพย์มีเงินคืน ในระหว่างสัญญาจะมีเงินทุนประกันเพิ่มหากมีการเสียชีวิตระหว่างสัญญา และจะได้รับเงินคืนระหว่างสัญญาและเงินเอาประกันภัยเดิมเมื่อครบกำหนดสัญญาถ้าผู้เอาประกันยังมีชีวิตอยู่จนครบสัญญา

(3) แบบประสมในรูปของแบบตลอดชีพกับแบบสะสมทรัพย์แท้จริง หรือแบบตลอดชีพมีการจ่ายเงินคืน (สวัสดิ์ นฤวงษ์ 2554: 9-32) เป็นการประสมกันของแบบตลอดชีพและแบบสะสมทรัพย์แท้จริง โดยในระหว่างสัญญาจะมีเงินคืน

(4) แบบประสมในรูปของแบบกรมธรรม์ถาวรกับแบบชั่วระยะเวลา (สวัสดิ์ นฤวงษ์ 2554: 9-34) แบ่งเป็น

ก. การประกันชีวิตแบบสะสมทรัพย์จ่ายเป็นจำนวนเท่าของจำนวนเงินเอาประกันภัยเมื่อเสียชีวิต เป็นแบบที่มุ่งให้ผู้เอาประกันได้รับความคุ้มครองสูง หากเสียชีวิตก่อนสัญญาครบกำหนดผู้รับประโยชน์จะรับเงินเป็นจำนวนเท่าของจำนวนเงินเอาประกันภัยตามที่กำหนด ถ้าผู้เอาประกันยังมีชีวิตอยู่จนครบสัญญาก็จะได้รับจำนวนเงินเอาประกันภัย

ข. การประกันชีวิตแบบเหวชน เป็นแบบประกันที่ผู้ปกครองเป็นผู้เอาประกันภัยและผู้ชำระเบี้ยประกันภัย โดยให้ความคุ้มครองชีวิตผู้เยาว์ ซึ่งวัตถุประสงค์หลักคือการสะสมเงินก้อนหนึ่งไว้ให้ผู้เยาว์ คือมีลักษณะของแบบสะสมทรัพย์ การประกันชีวิตแบบนี้อาจขอคุ้มครองถึง 2 ชีวิต คือ คุ้มครองชีวิตทั้งผู้เยาว์และผู้ปกครอง ถ้าผู้ปกครองเสียชีวิตก่อนผู้เยาว์หรือผู้รับผลประโยชน์ไม่ต้องชำระเบี้ยต่อไป แต่ถ้าผู้เยาว์เสียชีวิตก่อนบริษัทจะจ่ายจำนวนเงินเอาประกันภัยให้ผู้ปกครอง โดยการซื้อสัญญาเพิ่มเติมเพื่อคุ้มครองการชำระเบี้ยประกันภัย

2) การประกันชีวิตแบบควบรวมการลงทุน (Investment Linked Life Insurance) (สวัสดิ์ นฤวงษ์ 2554: 9-35) เป็นการประกันชีวิตที่ให้ความคุ้มครองการเสียชีวิตควบคู่กับการลงทุน โดยผลตอบแทนจากการลงทุนจะขึ้นกับผลประกอบการของบริษัทหรือขึ้นกับการลงทุนในบัญชีย่อยการลงทุนเฉพาะของแบบประกัน ดังนั้นอัตราผลตอบแทนของการประกันชีวิตแบบนี้จะมีอัตราไม่คงที่ มี 2 แบบ ดังนี้

- (1) แบบยูนิเวอร์แซลไลฟ์ (Universal Life)
- (2) แบบยูนิทลิงค์ (Unit-Linked)

3.3.3 สัญญาเพิ่มเติมเพื่อการคุ้มครอง

สวัสดิ์ นฤวงษ์ (2554: 9-43) กล่าวถึง สัญญาเพิ่มเติม (Supplementary Benefit Rider) ว่าเป็นสัญญาเพิ่มเติมที่ให้ความคุ้มครองเพิ่มเติมจากสัญญาประกันชีวิต ซึ่งส่วนเพิ่มของสัญญาประกันชีวิตมีข้อกำหนดและเงื่อนไขแตกต่างกัน โดยมีสภาพเป็นสัญญาควบกัน ผู้เอาประกันภัยจะขอเอาประกันภัยในสัญญาเพิ่มเติมโดยลำพังปราศจากสัญญาประกันชีวิตที่มีผลบังคับอยู่ไม่ได้ ทั้งนี้ได้จำแนกแบบของความคุ้มครองเพิ่มเติมออกตามลักษณะการให้ความคุ้มครองออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

3.3.3.1 ความคุ้มครองอุบัติเหตุ (สวัสดิ์ นฤวงษ์ 2554: 9-43) เป็นการให้ความคุ้มครองแก่ผู้เอาประกันภัยในกรณีที่ผู้เอาประกันภัยประสบอุบัติเหตุ ทำให้เสียชีวิต สูญเสียอวัยวะ หรือทุพพลภาพ โดยทั่วไปแบ่งความคุ้มครองเป็น 4 แบบ (สวัสดิ์ นฤวงษ์ 2554: 9-42) ดังนี้

- 1) คุ้มครองการเสียชีวิตเนื่องจากอุบัติเหตุ
- 2) คุ้มครองการเสียชีวิตและการสูญเสียอวัยวะเนื่องจากอุบัติเหตุ
- 3) คุ้มครองการเสียชีวิต สูญเสียอวัยวะและการทุพพลภาพเนื่องจากอุบัติเหตุ
- 4) คุ้มครองค่ารักษาพยาบาลเนื่องจากอุบัติเหตุ

สัญญาประกันอุบัติเหตุแบ่งย่อยออกเป็น 3 แบบ (สวัสดิ์ นฤวงษ์ 2554: 9-43) ดังนี้

- 1) สัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองการเสียชีวิตเนื่องจากอุบัติเหตุ (Accidental Death Benefit: ADB)
- 2) สัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองการเสียชีวิตและการสูญเสียอวัยวะเนื่องจากอุบัติเหตุ (Accidental Death and Dismemberment: ADD)
- 3) สัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองการเสียชีวิต สูญเสียอวัยวะ และการทุพพลภาพเนื่องจากอุบัติเหตุ (Accidental Death and Indemnity: AI)

สัญญาเพิ่มเติมทั้ง 3 แบบ ให้การชดเชยเป็น 2 เท่าของจำนวนเงินเอาประกันภัยหากการเสียชีวิต สูญเสียอวัยวะ หรือทุพพลภาพเกิดจากอุบัติเหตุพิเศษ ซึ่งได้แก่อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากไฟไหม้ โรงมหรสพ โรงแรม หรือ อาคารสาธารณะซึ่งผู้เอาประกันภัยได้ร่วมอยู่นั้นในขณะที่เกิดเหตุ หรืออุบัติเหตุอันเกิดแก่รถไฟ หรือรถโดยสารประจำทางที่ได้รับอนุญาตให้รับส่งในเส้นทางประจำ หรืออุบัติเหตุอันเกิดแก่ลิฟต์ซึ่งผู้เอาประกันภัยกำลังโดยสารอยู่ (ยกเว้นลิฟต์ที่ใช้ในเหมืองแร่หรือสถานก่อสร้าง)

สำหรับความหมายของ “อุบัติเหตุ” ที่ใช้ในเงื่อนไขสัญญาเพิ่มเติมว่า หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน จากปัจจัยภายนอกร่างกายของผู้เอาประกันภัย และทำให้เกิดผลโดยที่ผู้เอาประกันภัยมิได้เจตนาหรือมุ่งหวัง

3.3.3.2 ความคุ้มครองสุขภาพ (สวัสดิ์ นฤวงษ์ 2554: 9-46) เป็นการประกันภัยที่มีจุดมุ่งหมายให้ความคุ้มครองแก่ผู้เอาประกันภัยในกรณีที่ได้รับบาดเจ็บหรือป่วยไข้และต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล การให้ความคุ้มครองของการประกันสุขภาพ แบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

- 1) ผลประโยชน์คุ้มครองค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล (Medical Expense Coverage) เป็นการช่วยบรรเทาความเดือดร้อนด้านค่ารักษาพยาบาลเมื่อผู้เอาประกันภัยได้รับบาดเจ็บหรือป่วยไข้ สัญญาสุขภาพแบ่งย่อยออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

- (1) สัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองค่ารักษาพยาบาลและการผ่าตัด (Hospital Surgical Expense Coverage) ให้ผลประโยชน์เงินทดแทนเป็นค่าห้องและค่าอาหารประจำวัน ในขณะที่เข้ารักษาพยาบาลในโรงพยาบาล ค่าฉายรังสี เอ็กซเรย์ ค่ายา ค่าห้องผ่าตัด เป็นต้น โดยมีข้อจำกัดจำนวนเงินสูงสุดในการเจ็บป่วยแต่ละครั้ง หากมีส่วนเกินจากข้อจำกัดผู้เอาประกันภัยต้องรับผิดชอบเอง

- (2) สัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองค่าใช้จ่ายในการรักษาไขัหนัก (Major Medical Coverage) สัญญาจะให้ความคุ้มครองกรณีได้รับบาดเจ็บหรือป่วยไข้เป็นผู้ป่วยหนักให้ผลประโยชน์ทดแทนเป็นค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล

(3) สัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองค่ารักษาพยาบาลรายวัน (Hospital Confinement Coverage) เป็นสัญญากำหนดจำนวนเงินผลประโยชน์ที่แน่นอนต่อวันในการเข้ารับการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลแต่ละครั้ง

(4) สัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองค่ารักษาพยาบาลเฉพาะอย่าง (Specified Expense Coverage) เป็นสัญญาให้ความคุ้มครองเป็นค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลเฉพาะโรคที่ระบุในสัญญาเท่านั้น เช่น การประกันโรคมะเร็ง

2) ผลประโยชน์คุ้มครองการสูญเสียรายได้เนื่องจากการได้รับบาดเจ็บหรือป่วยไข้ (Disability Income Coverage) เป็นการให้ความช่วยเหลือเงินรายได้ที่ผู้เอาประกันภัยต้องสูญเสียไปในการฉีกที่ได้รับบาดเจ็บ หรือป่วยไข้ตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญาจนไม่สามารถประกอบอาชีพประจำวันได้ตามปกติ

3.3.3.3 ความคุ้มครองอื่นๆ (สวัสดิ์ นฤวรรค์ 2554: 9-47) ที่สำคัญ 5 แบบ ดังนี้

1) สัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองการเสียชีวิตเฉพาะกาล (Term Rider) เพื่อการขยายความคุ้มครองการเสียชีวิตเพิ่มเติมจากสัญญาประกันชีวิต

2) สัญญาเพิ่มเติมยกเว้นการชำระเบี้ยประกันภัย (Waiver of Premium for Disability Benefit) ให้ความคุ้มครองแก่ผู้เอาประกันภัยที่ไม่สามารถทำงานใดๆ ได้ต่อไป เพราะการทุพพลภาพ อันเป็นเหตุให้ขาดรายได้และไม่สามารถชำระเบี้ยประกันได้ต่อไป ด้วยกันยกเว้นเบี้ยประกันภัยทั้งหมดและกรมธรรม์ยังคงมีผลบังคับ

3) สัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองโรคร้ายแรง (Dread Deceased) ให้ความคุ้มครองกรณีผู้เอาประกันภัยเป็นโรคร้ายแรงที่กำหนดในเงื่อนไขสัญญา โดยการจ่ายจำนวนเงินเอาประกันภัยให้

4) สัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองผู้ชำระเบี้ยประกันภัย (Payer Benefit) ให้ความคุ้มครองการเสียชีวิตและการทุพพลภาพถาวรสิ้นเชิงของบิดาหรือมารดาซึ่งเป็นผู้ชำระเบี้ยประกันภัยแทนบุตรซึ่งเป็นผู้เอาประกันชีวิต ด้วยการยกเว้นการชำระเบี้ยประกันภัยของกรมธรรม์ของผู้เอาวันนั้นตลอดระยะเวลาของสัญญาที่เหลืออยู่

5) การคุ้มครองดูแลสุขภาพระยะยาว (Long-term Care Coverage) ให้ความคุ้มครองค่าใช้จ่ายการดูแลทางการแพทย์และการรักษาพยาบาลตามให้แก่ผู้เอาประกันภัยเนื่องจากสูงวัย หรือหลังจากการเจ็บป่วยรุนแรง หรือได้รับบาดเจ็บสาหัส

อาทรร ติตติรานนท์ (2547: 191) กล่าวถึงสัญญาเพิ่มเติมอื่นๆบางแบบไว้ ดังนี้ สัญญาเพิ่มเติมเพื่อขยายความคุ้มครองการถูกฆ่าหรือทำร้ายร่างกายโดยเจตนา ซึ่งขยายความคุ้มครองไปถึง

ภัยจราจรต สงครามกลางเมือง การปฏิวัติหรือรัฐประหาร การกบฏ การก่อความวุ่นวายและการนัดหยุดงาน

3.4 ประโยชน์ของการทำประกันชีวิต

สมาคมประกันชีวิตไทย (2553) กล่าวถึงประโยชน์ของการทำประกันชีวิตไว้ ดังนี้

1. ด้านความคุ้มครอง คือเมื่อมีภัยเกิดขึ้นแก่ชีวิตทำให้ผู้เอาประกันภัยต้องสูญเสียรายได้เนื่องจากการตาย ทูพพลภาพถาวรสิ้นเชิง หรือชราภาพ บริษัทประกันชีวิตจะจ่ายเงินให้ตามจำนวนที่ระบุไว้ให้แก่ผู้เอาประกันภัย หรือผู้รับประโยชน์แล้วแต่กรณี

2. การออมทรัพย์ การประกันชีวิตแบบที่มีการออมทรัพย์รวมอยู่ด้วย ผู้เอาประกันภัยจะได้รับเงินก้อนหนึ่งตามที่ตกลงไว้เมื่อมีชีวิตอยู่ ณ วันที่สัญญาครบกำหนด ทั้งนี้บริษัทประกันชีวิตจัดเป็นสถาบันการเงินเช่นเดียวกับธนาคารและบริษัท เงินทุน

3. การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ บริษัทประกันชีวิตจะนำเอาเงินส่วนที่เป็นเงินออมของผู้เอาประกันภัยไปลงทุน ในหลักทรัพย์ต่าง ๆ เช่น พันธบัตรรัฐบาลไทย พันธบัตรขององค์การหรือรัฐวิสาหกิจ หรือตั๋วเงินคลังของกระทรวงการคลัง หรือนำไปลงทุนซื้อหุ้นหรือหุ้นกู้ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทำให้รัฐบาลสามารถนำเงินส่วนนี้ไปใช้ในการก่อสร้างโรงไฟฟ้า สนามบิน ถนนหนทาง รถไฟฟ้าและอื่นๆ อันเป็นการลดภาระของรัฐบาลที่จะต้องกู้ยืมเงินจากต่างประเทศ

วงศักริต พึ่งทอง (2554) กล่าวถึงประโยชน์ของการทำประกันชีวิตไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการออม การทำประกันชีวิตช่วยสร้างเงินออม สัญญาประกันชีวิตมีการกำหนดให้ฝากเงินอย่างเป็นระบบที่แน่นอน หากครบสัญญาก็จะได้รับเงินก้อนเพื่อใช้เป็นเงินยามเกษียณ หรือ วางแผนเป็นทุนการศึกษาได้

2. ด้านการให้ความคุ้มครอง เพราะปัจจุบันค่าครองชีพและค่าเทอมเพื่อการศึกษาสูงขึ้นมาก หากหัวหน้าครอบครัวจากไปก่อนวัยอันควรเงินจากประกันชีวิตจะช่วยบรรเทาความเดือดร้อนจากปัจจัยทางการเงิน และสามารถทำให้สมาชิกของครอบครัวมีเวลาในการตั้งสติ ปรับตัวเพื่อใช้ชีวิต

3. ด้านการได้สิทธิประโยชน์ทางภาษี กรมสรรพากรให้สิทธิประโยชน์ในการลดหย่อนภาษี ไม่เกิน 300,000 บาท หากซื้อประกันชีวิตที่ได้ชำระเบี้ยไม่ต่ำกว่า 10 ปีขึ้นไป

4. ด้านการลงทุน การทำประกันชีวิต แบบตลอดชีพ หรือ แบบสะสมทรัพย์ ก็ถือว่าเป็นการลงทุนอย่างหนึ่ง สัญญาประกันชีวิตจะรับรองผลตอบแทนว่าจะได้เท่าไร และเมื่อไร ตาม

เงื่อนไขของแบบประกันแต่ละแบบ เป็นการลงทุนที่ปลอดภัยตามเงื่อนไขของแบบประกันนั้นๆ ถือเป็น การสร้างหลักทรัพย์ที่ดีอีกวิธีหนึ่ง

5. ด้านความมั่นคง ไม่มีใครอยากเกิดอุบัติเหตุ โรคร้ายแรง การเจ็บป่วย แต่สิ่งเหล่านี้ อาจเกิดขึ้นกับเราหรือครอบครัวได้ สัญญาเพิ่มเติมที่ซื้อเพิ่มเข้าไปกับประกันชีวิต ก็เหมือนสร้างความมั่นคงทางการเงิน เพราะหากมีเหตุจำเป็นเกิดขึ้นจริงๆ บริษัทประกันจะจ่ายค่ารักษาพยาบาลให้ตามสิทธิ์ที่คุณได้ซื้อไว้

6. ด้านอื่นๆ เบี้ยประกันได้ช่วยเหลือสังคมและผู้คนที่กำลังเดือดร้อนทางอ้อม คนที่เดือดร้อนก็นำเงินไปใช้ก่อนตามสิทธิ์ของแต่ละคน ส่วนคนมีความสุขดีจึงรอรับเงินครบสัญญา ก่อนใดๆ

สรุปได้ว่า การทำประกันชีวิตให้ประโยชน์ อันได้แก่ การออมเงินอย่างเป็นระบบ การลงทุนความเสียด่างที่ได้ผลประโยชน์แน่นอน การให้ความคุ้มครองชีวิตคุณค่าทางเศรษฐกิจของผู้เอาประกันให้ความมั่นคงในด้านค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นในด้านสุขภาพ จากการเจ็บป่วยหรือจากอุบัติเหตุ การได้รับสิทธิประโยชน์ลดหย่อนภาษี และการพัฒนาประเทศทางอ้อม

4. ข้อมูลทั่วไปของ บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต

4.1 ความเป็นมาของบริษัท

บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต ประกาศใช้ชื่อใหม่ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2555 จากชื่อเดิม บมจ. อยุธยา อลิอันซ์ ซี.พี. ประกันชีวิต โดยบริษัทเริ่มต้นจากการจดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัทประกันชีวิตศรีอยุธยา เมื่อ พ.ศ.2494 ด้วยทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท และมีการเพิ่มทุนตามการขยายตัวของกิจการเรื่อยมา พ.ศ. 2531 มีการเจริญเติบโตสูงจากการริ่ มวางรากฐานธุรกิจใหม่เพื่อการแข่งขันในตลาดด้วยการขยายขนาดฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย และฝ่ายสำนักงาน ต่อมาใน พ.ศ.2538 กลุ่มบริษัทในเครือ บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ได้ร่วมทุนกับ ซีเอ็มจี เอเชีย (ปัจจุบันเป็นบริษัทในกลุ่มธนาคารคอมมอนเวลธ์ ประเทศออสเตรเลีย) และเปลี่ยนชื่อเป็น บมจ. ประกันชีวิตศรีอยุธยา ซีเอ็มจี หลังจากนั้นใน พ.ศ. 2539 ปรับตัวภายใต้นโยบายเปิดเสรีธุรกิจประกันภัยของรัฐบาล เน้นการพัฒนาและการเพิ่มจำนวนตัวแทนขายประกัน เริ่มใช้ช่องทางการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านจอโทรทัศน์ มีการพัฒนากรรมวิธีแบบใหม่ มีการส่งเสริมการขาย โดยสามารถได้ส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับ 5 จากอันดับ 12 ของอุตสาหกรรม และเลื่อนมาอยู่ในอันดับ 3 ภายใน 6 เดือนแรกของ พ.ศ. 2539 และ เป็น 1 ใน 3 ของกลุ่มบริษัทประกันชีวิตที่ได้รับอนุมัติเป็นผู้จัดการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ 19 ราย จากสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ในช่วง พ.ศ.

2539 - 2542 บริษัททำการเพิ่มทุนอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากการทำการรุกตลาดอย่างหนัก การเร่งขยายธุรกิจให้เติบโตอย่างรวดเร็ว และการลงทุนในตลาดหุ้นประสบความสำเร็จสูง ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของบริษัทอยู่ในภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่อง พ.ศ.2544 ในช่วงปลายปี บริษัทได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้ถือหุ้นหลักของบริษัท กลุ่มคอมมอนเวลธ์ผู้ถือหุ้นหลักในส่วนผู้ถือหุ้นต่างประเทศได้ขายหุ้นให้กับกลุ่มออลิอันซ์จากประเทศเยอรมนี จึงเป็นการรวมผู้นำธุรกิจ 3 กลุ่ม อันได้แก่ กลุ่มธนาคารกรุงศรีอยุธยา กลุ่มออลิอันซ์ และเครือเจริญโภคภัณฑ์ มีผลทำให้บริษัทมีความแข็งแกร่งทางการเงินมากยิ่งขึ้น และเปลี่ยนชื่อ เป็น บมจ.อยุธยา ออลิอันซ์ ซี.พี. ประกันชีวิต ผลการดำเนินงานตั้งแต่ พ.ศ. 2545 มีสถิติการเติบโตอย่างต่อเนื่อง บริษัทเน้นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร มีการจัดกิจกรรมการตลาด กิจกรรมประชาสัมพันธ์ และให้การสนับสนุนกิจกรรมสำคัญๆ แก่สังคม ใน พ.ศ. 2554 “ปีแห่งพันธมิตรที่แข็งแกร่ง” บริษัทสร้างพันธมิตรทั้งช่องทางตัวแทนฝ่ายขายมืออาชีพ ช่องทางการขายผ่านธนาคาร ช่องทางการขายตรงทางบัตรเครดิตและรีเทล แม้ว่าในไตรมาสที่ 4 จะเกิดภาวะอุทกภัยครั้งใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยอย่างรุนแรงและเป็นวงกว้าง ผลประกอบการ พ.ศ. 2554 เบี้ยประกันภัยรับรวมยังมีมูลค่าถึง 20,759 ล้านบาท มีมูลค่าสินทรัพย์รวมกว่า 110,000 ล้านบาท ใน พ.ศ. 2555 “ปีแห่งการเติบโต” บริษัทใช้กลยุทธ์ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ขยายช่องทางการตลาดขายตรงใหม่ คือ ขายผ่านโทรศัพท์ ตั้งเป้าหมายพิชิตเบี้ยประกันภัยรับรวมไม่ต่ำกว่า 23,000 ล้านบาท เดือน มกราคม 2555 กลุ่มเจริญโภคภัณฑ์ตัดสินใจขายหุ้นในเอเชียทั้งหมดให้กับ บมจ.ศรีอยุธยา แคปปิตอล (AYUD) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือกลุ่มธนาคารกรุงศรีอยุธยาประกาศเปลี่ยนชื่อบริษัทใหม่ เป็น บมจ. ออลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต ในภาพรวมธุรกิจประกันชีวิตที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงตั้งแต่ พ.ศ. 2531 ช่องทางการขายผ่านตัวแทนยังคงเป็นช่องทางหลักของบริษัท บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาตัวแทนขายอย่างต่อเนื่อง

บมจ. ออลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และภารกิจ ดังนี้

วิสัยทัศน์ : ออลิอันซ์ อยุธยา จะเป็นปัจจัยหลักแห่งความมั่นคง คู่ครองครอบครัวไทย

กลยุทธ์การดำเนินงาน : จะทาสืบบ้านทุกหลังให้เป็นสินน้ำเงิน (Allianz Ayudhya “AGENCY” Blue Strategy House)

ภารกิจ : ทำให้ช่องทางตัวแทนของ AACP เติบโตเร็วที่สุดในอุตสาหกรรม “ปีแห่งพันธมิตร” โดยอาศัย 6 เสาหลัก ได้แก่

1. การสรรหาตัวแทนใหม่
- จัดตั้งทีมสรรหาตัวแทน

- โฆษณาเพื่อสรรหาตัวแทน
 - ผลประโยชน์ชัดเจนสำหรับการแต่งตั้งผู้บริหารใหม่ที่ดึงดูดใจ
 - กลยุทธ์การเลื่อนตำแหน่งแบบเร่งด่วน (Fast Promotion)
 - ผลิตภัณฑ์แบบสำเร็จรูปอย่างง่ายสำหรับการเริ่มต้นงานขาย
2. เพิ่มผลผลิตของตัวแทน
- ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน
 - มอบรางวัลเกียรติยศจากการจัดกิจกรรมและการแข่งขัน
 - โปรแกรมส่งเสริมการขายพิเศษสำหรับกรมธรรม์ครบกำหนดสัญญา
 - การแบ่งกลุ่ม GM/AVP
3. สร้างความผูกพันต่อสถาบันตัวแทน
- คณะที่ปรึกษาของฝ่ายตัวแทน
 - การประชุม โต๊ะกลม (Round Table Forum)
 - กิจกรรมสร้างความสามัคคี เช่น กีฬาสี
 - คอร์สฝึกอบรมหลัก
 - การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างประเทศในกลุ่มออลิอันซ์
4. ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเลิศ
- ผลิตภัณฑ์หลักแบบสำเร็จรูป
 - ผลิตภัณฑ์แบบ Flexi : My Plan Plus
 - ผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อฉลองครบรอบ 60 ปี
 - กิจกรรม VIP/Prestige Club
 - กิจกรรมฉลองครบรอบ 60 ปี
 - เพิ่มการติดต่อกับลูกค้า
5. ความเป็นตัวแทนมืออาชีพ
- การฝึกอบรมก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
 - การรักษาสัญญาตัวแทน
 - การบริหารการเรียกร้องค่าสินไหมและรักษาอัตราความยั่งยืนของกรมธรรม์
 - คณะกรรมการอนุโลม / จริยธรรมของตัวแทน
 - การเก็บเบี้ยประกันแบบไม่ใช้เงินสด
6. การปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- การใช้ระบบ E-Service ทั่วประเทศ

- ระบบ E-Training แบบใหม่
- เพิ่มประสิทธิภาพหน้าหลักของ Agency Web Express
- การสำรวจความพึงพอใจอย่างสม่ำเสมอ
- การพิจารณากรรมธรรม์และเรียกร้อยค่าสินไหมแบบอัตโนมัติ

4.2 สินค้าของบริษัท

บมจ. อลิอันซ์ ออยุธยา ประกันชีวิต แบ่งสินค้าตามประเภทของการประกันชีวิตเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. สัญญาประกันชีวิตประเภทสามัญ หรือประกันชีวิตส่วนบุคคล สินค้าของบริษัทแบ่งตามประเภทของประกันชีวิต พื้นฐาน ได้ดังนี้

1.1 การประกันชีวิตแบบชั่วระยะเวลา (Term Life Insurance)

- ออยุธยาเฉพาะกาล AT

1.2 การประกันชีวิตแบบตลอดชีพ (Whole Life Insurance)

- ออยุธยาชีวิตมั่นคง A85/X แบบเลือกระยะเวลาชำระเบี้ยประกันก็ได้ มีทุนประกันเพิ่ม เงินเอาประกันก็เพิ่มพิเศษสะสม และ เงินปันผลสะสม

1.3 การประกันชีวิตแบบสะสมทรัพย์ (Endowment Life Insurance)

สินค้าของบริษัทมี 5 แบบดังนี้

1.3.1 มาย แพลน พลัส MPP 15/10 และ 20/20 : เพิ่มพลังเงินออม

- ระยะเวลาคุ้มครองชีวิต 15 ปี หรือ 20 ปี มีเงินปันผล มีผลตอบแทนให้เมื่อครบสัญญา มีสัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองสะสมทรัพย์

1.3.2 มาย แพลน MP

- เลือกระยะเวลาคุ้มครองชีวิตได้ ระหว่าง 10-25 ปี เลือกระยะเวลาการชำระเบี้ยได้ 5 - 25 ปี มีเงินปันผล มีผลตอบแทนให้เมื่อครบสัญญา

1.3.3 มาย เซฟวิ่งส์ MS10/6

- ระยะเวลาคุ้มครองชีวิต 10 ปี ชำระเบี้ยประกันภัย 6 ปี มีทุนประกันเพิ่ม มีเงินคืนและเงินปันผลทุกปี มีผลตอบแทนให้เมื่อครบสัญญา

1.3.4 ออยุธยาทรัพย์เพิ่มทุน AS10/3

- ระยะเวลาคุ้มครองชีวิต 10 ปี ชำระเบี้ยประกันภัย 3 ปี มีเงินคืนและเงินปันผลทุกปี มีผลตอบแทนให้เมื่อครบสัญญา

1.3.5 มาย ซ้อยส์ MC 7/3 (มีเงินปันผล)

- ระยะเวลาคุ้มครองชีวิต 7 ปี ชำระเบี้ยประกันภัย 3 ปี มีทุนประกันเพิ่ม 205% ของจำนวนเงิน มีเงินคืนและเงินปันผลทุกปี มีผลตอบแทนให้เมื่อครบสัญญา

1.4 การประกันชีวิตแบบรายได้ประจำ หรือเงินรายปี (Annuities Insurance) หรือ แบบสะสมทรัพย์แท้จริง/เงินได้ประจำ หรือ แบบเงินได้ประจำ-บำนาญ

สินค้าของบริษัทมี 3 แบบ ดังนี้

1.4.1 มาย บำนาญ พลัส

- ระยะเวลาคุ้มครองชีวิตถึงอายุ 85 ปี ชำระเบี้ยประกันภัยถึงอายุ 55 ปี มีทุนประกันเพิ่ม มีเงินบำนาญและเงินบำนาญเพิ่มเติมทุกปี

1.4.2 มาย บำนาญ

- ระยะเวลาคุ้มครองชีวิตถึงอายุ 90 ปี ชำระเบี้ยประกันภัยถึงอายุ 60 ปี มีเงินบำนาญทุกปี

1.4.3 อรุณาเกษียณมั่นคง A55/55, A60/60, A65/65

- ระยะเวลาคุ้มครองชีวิตเท่ากับระยะเวลาชำระเบี้ยประกันภัย มี 3 แบบให้เลือกคือ ถึงอายุ 55 ปี, 60 ปี และ 65 ปี มีทุนประกันเพิ่ม

- ครบสัญญาเลือกรับผลประโยชน์ได้จาก 3 รูปแบบ คือรับเงินก้อนในรูปแบบเงินบำนาญเมื่อครบกำหนดสัญญา หรือ รับเงินรายงวดในรูปแบบเงินบำนาญถึงอายุครบ 75 ปี, 80 ปี หรือ อายุครบ 90 ปี ซึ่งเลือกระยะเวลารับผลประโยชน์ได้ 4 แบบ คือ รายปี, ราย 6 เดือน, ราย 3 เดือน หรือ รายเดือน หรือ รับเงินก้อนบางส่วนและตามด้วยเงินรายงวดในรูปแบบบำนาญ

2. สัญญาเพิ่มเติม สินค้าของบริษัทแบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

2.1 สัญญาเพิ่มเติมเพื่อการคุ้มครองอุบัติเหตุส่วนบุคคล

2.1.1 แบบ อ.1 (AI), อ.2 (ADD), อ.3 (ADB)

2.1.2 บันทึกลูกหลังสัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองอุบัติเหตุ (มาตรการ-จลาจล ฆจ/RCC)

คือบันทึกลูกหลังแนบท้าย สัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองอุบัติเหตุที่สามารถซื้อ ควบกับ อ.1 หรือ อ.2 แบบใดแบบหนึ่ง หรือสองแบบก็ได้ แต่ไม่สามารถซื้อได้โดยอิสระมีรายละเอียดการคุ้มครองที่เกิดจากการฆาตกรรม-จลาจล

2.2 สัญญาเพิ่มเติมเพื่อการคุ้มครองสุขภาพ

2.2.1 คุ้มครองสุขภาพกรณีผู้ป่วยใน (HS)

2.2.2 สัญญาเพิ่มเติมยูธยาแคร์ผู้ป่วยในแบบพรีเมียร์ (HSP)

2.2.3 คุ้มครองสุขภาพกรณีผู้ป่วยนอก (OPD, OPDP)

เป็นบันทึกลูกหลังที่ซื้อแนบได้กับสัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองสุขภาพเท่านั้น

- 1) บันทึกสถิติหลังแนบท้ายสัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองสุขภาพผู้ป่วยนอก (OPD)
 - แนบชื่อกับสัญญาคุ้มครองสุขภาพกรณีผู้ป่วยใน (HS) เท่านั้น
- 2) บันทึกสถิติหลังแนบท้ายสัญญาเพิ่มเติมอัยการแพทย์ผู้ป่วยในแบบพรีเมียร์ (ผู้ป่วยนอก - OPDP)
 - แนบชื่อกับสัญญาเพิ่มเติมอัยการแพทย์ผู้ป่วยในแบบพรีเมียร์ (HSP) เท่านั้น
- 2.2.4 คุ้มครองค่าชดเชยรายได้รายวันกรณีพักรักษาตัวในโรงพยาบาล (HB, HB Plus)
 - 1) สัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองค่ารักษาพยาบาลรายวัน (HB)
 - 2) สัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองค่ารักษาพยาบาลรายวันพิเศษ (HBP)
- 2.3 สัญญาเพิ่มเติมเพื่อการคุ้มครองทุพพลภาพ
 - 2.3.1 คุ้มครองทุพพลภาพ ทพ. (WP)
 - 2.3.2 สัญญาเพิ่มเติมผลประโยชน์ผู้ชำระเบี้ยประกันภัย ผช.4 (PB4)
- 2.4 สัญญาเพิ่มเติมอื่นๆ
 - 2.4.1 คุ้มครองโรคร้ายแรง (CI)
 - 2.4.2 สัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองชีวิตแบบชั่วระยะเวลา (TRN)
3. แบบประกันอื่นๆ หรือแบบประกันสำเร็จรูป (Package Plan) บริษัทแยกสินค้าออกเป็น 2 กลุ่ม คือ
 - 3.1 ประกันอุบัติเหตุส่วนบุคคล

ให้ความคุ้มครองด้านค่ารักษาพยาบาล, การสูญเสียชีวิต, การสูญเสียอวัยวะ สายตา การรับฟังเสียง หรือการพูดออกเสียง และกรณีทุพพลภาพถาวรสิ้นเชิง อันเป็นผลที่เกิดจากอุบัติเหตุ

สินค้านี้มี 2 แบบ คือ

 - 3.1.1 อัยการคุ้มครองอุบัติเหตุ (PA)
 - 3.1.2 My Personal Accident (My PA)
 - 3.2 แบบประกันชีวิตและสัญญาเพิ่มเติมสำเร็จรูป

หรือ แบบประกันแบบพิเศษ โดยแต่ละแบบจะมีแผนให้เลือก 4 แผนโดยมีวงเงินเอาประกันแตกต่างกัน คือ บรอนซ์, ซิลเวอร์, โกลด์ และ แพลทตินั่ม มี 4 แบบ คือ

 - 3.2.1 มาย ชูเปอร์ เซฟตี้ เป็นการนำสัญญาแบบอายุขัยมั่นคง ชำระเบี้ย 20 ปีและใส่สัญญาเพิ่มเติม ทุกประเภทแนบไว้
 - 3.2.2 มาย คิเดส์ แฟ็ค แบบประกันภัยสำเร็จรูปสำหรับเด็ก นำสัญญาแบบมายแพลน 20/20 มีเงินปันผลมาใส่สัญญาเพิ่มเติมสำหรับกรมธรรม์เด็กแนบไว้

3.2.3 มายบ้านาญ (บ้านาญแบบลดหย่อนได้) เป็นการนำแบบ มาย บ้านาญ มาทำแผน เสนอด้วยวงเงินที่แตกต่างกัน

3.2.4 มายเซฟวิงส์ เป็นการนำแบบ มาย เซฟวิงส์ 10/6 มาทำแผนเสนอด้วยวงเงินที่ แตกต่างกัน

4. แบบประกันกลุ่ม เป็นสินค้าประเภทสวัสดิการพนักงาน โดยองค์กรที่ต้องการทำ ต้องมีพนักงานจำนวน 11 คนขึ้นไป โดยสามารถเลือกความคุ้มครองได้ ตามความต้องการของ องค์กร บริษัทมีสินค้าให้เลือก ดังนี้

4.1 กรมธรรม์ประกันชีวิตกลุ่ม (สัญญาประกันภัยหลัก)

4.2 การประกันอุบัติเหตุกลุ่ม มี 6 ทางเลือก ดังนี้

4.2.1 สัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองอุบัติเหตุกลุ่ม อ 2.1 ก (คุ้มครองการเสียชีวิต สูญเสีย อวัยวะ สายตา)

4.2.2 สัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองอุบัติเหตุกลุ่ม แบบ อ 2.3 ก (คุ้มครองการเสียชีวิต สูญเสีย อวัยวะ สายตา การรับฟังเสียง การพูดออกเสียง)

4.2.3 สัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองอุบัติเหตุกลุ่มคุ้มครองค่ารักษาพยาบาล

4.2.4 บันทึกลูกหลังแนบท้ายสัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองอุบัติเหตุกลุ่ม คุ้มครองทุพพล ภาพถาวรสิ้นเชิง แบบ ก

4.2.5 บันทึกลูกหลังแนบท้ายสัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองอุบัติเหตุกลุ่ม (ฆาตกรรม)

4.2.6 บันทึกลูกหลังแนบท้ายสัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองอุบัติเหตุกลุ่ม (จลาจล)

4.3 การประกันทุพพลภาพถาวรสิ้นเชิงกลุ่ม

เป็นสัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองทุพพลภาพถาวรสิ้นเชิงกลุ่ม แบบ ก

4.4 การประกันสุขภาพกลุ่ม มี 9 ทางเลือก ดังนี้

4.4.1 สัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองสุขภาพกลุ่ม (แบบผู้ป่วยใน)

4.4.2 บันทึกลูกหลังแนบท้ายสัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองสุขภาพกลุ่ม ขยายความคุ้มครอง ค่ารักษาพยาบาลในฐานะผู้ป่วยนอก (แบบกำหนดจำนวนผลประโยชน์ต่อการรักษา 1 ครั้ง)

4.4.3 บันทึกลูกหลังแนบท้ายสัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองสุขภาพกลุ่มขยายความคุ้มครอง ค่ารักษาพยาบาล ผู้ป่วยนอกต่อเนื่องจากป่วยใน

4.4.4 สัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองการรักษาทันตกรรม (ถอนฟัน อุดฟัน ขูดหินปูน การ รักษารากฟัน)

4.4.5 สัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองการรักษาทันตกรรม (ถอนฟัน อุดฟัน ขูดหินปูน)

4.4.6 บันทึกสถิติหลังแนบท้ายสัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองสุขภาพกลุ่มขยายความคุ้มครอง การตรวจทางห้องทดลอง ปฏิบัติการ ในฐานะผู้ภายนอก

4.4.7 บันทึกสถิติหลังแนบท้ายสัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองสุขภาพกลุ่มขยายความคุ้มครอง ค่าผ่าตัดตามที่จ่ายจริง

4.4.8 บันทึกสถิติหลังแนบท้ายสัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองสุขภาพกลุ่มขยายความคุ้มครอง ค่ารักษาพยาบาลที่มีค่าใช้จ่ายสูง

4.4.9 บันทึกสถิติหลังแนบท้ายสัญญาเพิ่มเติมคุ้มครองสุขภาพกลุ่มขยายความคุ้มครอง การคลอดบุตร

4.5 แผนประกันภัยสำเร็จรูป มี 3 ทางเลือก ดังนี้

4.5.1 การประกันภัยกลุ่มสวัสดิการพนักงาน (Employee Benefits)

4.5.2 อัยการคุ้มครองอุบัติเหตุกลุ่ม (PA2) คุ้มครองการเสียชีวิต สูญเสียอวัยวะสาวยตา การรับฟังเสียง การพูดออกเสียง

4.5.3 อัยการคุ้มครองอุบัติเหตุกลุ่มแบบคลาสสิก (PA1) คุ้มครองการเสียชีวิต สูญเสียอวัยวะ สาวยตา

4.3 การปฏิบัติการด้านการขายของบริษัท

การปฏิบัติการด้านการขายประกอบด้วย บุคลากร ผลงาน และผลประโยชน์จากการทำงานของฝ่ายขาย และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรฝ่ายขาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. บุคลากร การปฏิบัติการด้านการขายมีบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 2 กลุ่มหลัก คือ

1.1 ฝ่ายประสานงานฝ่ายขาย คือ กลุ่มหน่วยงานของบริษัทที่มีหน้าที่ในการควบคุมดูแล สนับสนุนงานฝ่ายขายของบริษัท และเป็นคนกลางในการติดต่อระหว่างบริษัทและฝ่ายขาย โดยแบ่งงานเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1.1.1 ให้ข้อมูลแก่ฝ่ายขายอันเกี่ยวกับงานขาย งานบริการ การปฏิบัติการประกันชีวิตของบริษัท และ สิทธิประโยชน์ของฝ่ายขาย เป็นต้น

1.1.2 ให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวก และช่วยเหลือแก่ฝ่ายขายเพื่อให้งานปฏิบัติการประกันชีวิตสำเร็จลุล่วงตามขั้นตอน

1.1.3 ควบคุม ดูแลฝ่ายขายให้ปฏิบัติตามนโยบาย ข้อกำหนด และกฎเกณฑ์ของบริษัท

1.2 ฝ่ายขาย คือ กลุ่มบุคลากรที่เป็นตัวแทนของบริษัทในการนำสินค้าและบริการไปให้แก่ลูกค้า แบ่งระดับบุคลากรตามอำนาจการบริหารและการปฏิบัติการเป็น 3 ระดับหลัก ดังนี้

1.2.1 ผู้บริหารฝ่ายขาย (Vice President) เป็นผู้บริหารกลุ่มทีมงานขนาดใหญ่ ที่ได้รับนโยบายจากบริษัทมาวางแผนการทำงานของกลุ่มทีมงาน แล้วส่งต่อให้ผู้บริหารฝ่ายขาย และผู้บริหารระดับหน่วยงานได้บังคับบัญชาในทุกระดับภายใต้สังกัดกลุ่มของตนนำไปปฏิบัติ และคอยควบคุมดูแลทีมงานของตน เน้นงานบริหาร กำกับดูแลให้ความช่วยเหลือ และให้การสนับสนุนงานด้านบริหาร การวางแผน การสร้างความก้าวหน้า การขยายทีมงาน ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในระดับผู้บริหารฝ่ายขายกับผู้บริหารระดับหน่วยงาน มากกว่าการขยายทีมงาน การชักชวนคนมาร่วมงาน การควบคุมดูแลตัวแทนประกันชีวิต และงานขายโดยตรงด้วยตนเอง ระดับของผู้บริหารฝ่ายขายของบริษัท เรียงตามลำดับอำนาจบริหารสูงสุดไปถึงระดับต้น มี 5 ระดับ ดังนี้

- 1) ผู้อำนวยการบริหารฝ่ายขาย (Executive Vice President)
- 2) ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายขาย (Senior Vice President)
- 3) ผู้อำนวยการฝ่ายขาย (Vice President)
- 4) รองผู้อำนวยการฝ่ายขาย (Deputy Vice President)
- 5) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายขาย (Assistant Vice President)

1.2.2 ผู้บริหารหน่วยงาน (Agency Leader) เป็นผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้จัดการ ที่รับนโยบายมาจากผู้บริหารฝ่ายขายมาวางแผนระดับหน่วยงานเพื่อการปฏิบัติ เน้นงานบริหารหน่วยงาน สร้างและขยายหน่วยงานด้วยการชักชวนคนมาประกอบอาชีพตัวแทนประกันชีวิต สอนงาน ควบคุมการทำงาน ผลักดัน ให้การสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้จัดการและตัวแทนได้บังคับบัญชาในด้านการบริหาร การสร้างทีมงาน การขยายทีมงาน และการสร้างผลงานเพื่อสร้างความก้าวหน้า มากกว่าการขายประกันโดยตรง ระดับของผู้บริหารหน่วยงานของบริษัท เรียงตามลำดับอำนาจบริหารจากระดับสูงสุดไปถึงอำนาจบริหารระดับต้นของกลุ่มและเรียงจากขนาดหน่วยงานใหญ่ไปถึงหน่วยงานขนาดเล็ก มี 4 ระดับ ดังนี้

- 1) ผู้จัดการภาคอาวุโส (Senior District Manager) เป็นผู้จัดการระดับสูงสุดในระดับผู้บริหารหน่วยงาน ควบคุมหน่วยงานระดับภาคขนาดใหญ่ รวมทั้งหน่วยงานและทีมงานได้บังคับบัญชาทุกระดับ
- 2) ผู้จัดการภาค (District Manager) เป็นผู้จัดการระดับรองลงมาในระดับผู้บริหารหน่วยงาน ควบคุมหน่วยงานระดับภาค รวมทั้งหน่วยงานและทีมงานได้บังคับบัญชาทุกระดับ
- 3) ผู้จัดการเขต (Area Manager) เป็นผู้จัดการระดับรองลงมาจากผู้จัดการภาคควบคุมหน่วยงานระดับเขต รวมทั้งหน่วยงานและทีมงานได้บังคับบัญชาทุกระดับ

4) ผู้จัดการหน่วย (Unit Manager) เป็นผู้บริหารหน่วยงานระดับต้น มีหน้าที่ควบคุมดูแล ผลักดันให้การสนับสนุน ช่วยเหลือตัวแทนได้บังคับบัญชาโดยตรงในการการสร้างผลงาน การสร้างและการขยายทีมงานเพื่อสร้างความก้าวหน้าในอาชีพตัวแทน

1.2.3 ตัวแทนประกันชีวิต (Agency) เป็นพนักงานปฏิบัติการ เน้นงานขาย งานบริการ ลูกค้า และสร้างทีมงานของตัวเองเพื่อการเลื่อนตำแหน่งขึ้นสู่ระดับผู้บริหารหน่วยงานเป็นขั้นแรก โดยได้รับการดูแล ควบคุมอย่างใกล้ชิดจากผู้บริหารหน่วยงานของตน

2. ผลงาน และผลประโยชน์จากการทำงานของฝ่ายขาย การสร้างผลงาน แยกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 นับจำนวนรายจากจำนวนผู้ขอเอาประกันที่บริษัทพิจารณาอนุมัติการรับประกันเรียบร้อยแล้ว

2.2 สรุปผลงานจากเบี้ยประกันชีวิตปีที่แรกที่บริษัทพิจารณาอนุมัติการรับประกัน อัตราการนับผลงานจากเบี้ยประกันที่อนุมัติแล้วจะแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับแบบประกันชีวิตที่ลูกค้าทำ ผลประโยชน์จากการสร้างผลงาน มีรายละเอียดดังนี้

1) ค่าบำเหน็จตัวแทน (Commission) จากการสร้างผลงานเบี้ยประกันชีวิตปีที่แรก และการเก็บเบี้ยประกันชีวิตปีต่ออายุ ทั้งนี้อัตราค่าบำเหน็จจะแตกต่างกันไปตามแบบประกันชีวิต

2) โบนัส (Bonus) เกิดจากการสร้างผลงานเบี้ยประกันชีวิตปีที่แรก สรุปเป็นผลงานสะสมให้ได้ตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ ทั้งนี้ในรอบ 1 ปีบริษัทได้กำหนดเป้าหมายรางวัลเงินโบนัสจากการสร้างผลงานเบี้ยประกันชีวิตปีที่แรกสรุปสะสมไว้ ดังนี้

(1) โบนัสรายเดือน ทุกเดือน

(2) โบนัสรายไตรมาส โดยในรอบ 1 ปีของทุกปีกำหนดให้มีการจ่ายโบนัสจากการสรุปผลงานสะสม 4 ไตรมาส ไตรมาสละ 3 เดือน โดยกำหนดไตรมาสการจ่ายโบนัสไว้ดังนี้

ไตรมาสที่ 1 เดือนมกราคม – เดือนมีนาคม

ไตรมาสที่ 2 เดือนเมษายน – เดือนมิถุนายน

ไตรมาสที่ 3 เดือนกรกฎาคม – เดือนกันยายน

ไตรมาสที่ 4 เดือนตุลาคม - เดือนธันวาคม

(3) โบนัสรายปี จากการสรุปผลงานสะสมของทั้งปี โดยกำหนดการสร้างผลงาน 1 ม.ค. – 31 ธันวาคมของทุกปี

(4) เงินได้พิเศษจากอัตราความยั่งยืนกรมธรรม์ คือรายได้จากการเก็บเบี้ยประกันชีวิตปีต่ออายุของปีกรมธรรม์ที่ 2 และ 3 โดยมีอัตราความยั่งยืนที่ 90-100% ของลูกค้าทั้งหมดของตัวแทน

(5) ผลประโยชน์ตัวแทนอาชีพ ในกรณีที่ทำงานในฐานะตัวแทนมากกว่า 8 เดือน โดย

มีลูกค้าทำประกันอย่างน้อยเดือนละ 1 รายเป็นเวลา 8 เดือนใน 1 ปี บริษัทจะพิจารณา ผลประโยชน์ตัวนี้ให้

(6) รางวัลพิเศษ คือรางวัลที่บริษัทกำหนดขึ้นเพื่อจูงใจให้ฝ่ายขายทำผลงาน แบ่งได้ 2 ประเภท คือ รางวัลที่เป็นสิ่งของ และ รางวัลการท่องเที่ยว

3. ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรฝ่ายขาย ความก้าวหน้าในด้านรายได้ของกลุ่มตัวแทนฝ่ายขายจะขึ้นอยู่กับปริมาณการสร้างผลงานเบี้ยประกันชีวิตปีแรก, การเก็บเบี้ยปีต่ออายุ ลูกค้า ถ้าเป็นผู้บริหารจะรวมผลงานเบี้ยประกันชีวิตปีแรกของทีมงานด้วย ส่วนในด้านการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นผู้ขอเลื่อนตำแหน่งสามารถขอเลื่อนตำแหน่งได้ในทุกวันที่ 1 ของเดือน โดยจะต้องมีคุณสมบัติตามที่บริษัทกำหนดที่แตกต่างกันไปตามตำแหน่ง ดังนี้

- 3.1 ผลงานสะสมส่วนตัว
- 3.2 ผลงานสะสมรวมของตัวเองและทีมงานของตัวเอง
- 3.3 จำนวนผู้ขอเอาประกัน
- 3.4 จำนวนบุคลากรในทีมงาน
- 3.5 มีทุนประกันชีวิตส่วนตัวกับบริษัท
- 3.6 อัตราความยั่งยืนของผู้ถือกรมธรรม์
- 3.7 ไม่มีบันทึกการภาคทัณฑ์ เนื่องจากทุจริต

4.4 กลุ่ม Victory

กลุ่ม Victory เป็นกลุ่มทีมงานฝ่ายขายที่มีสมาชิกรวมมากกว่า 5,000 คน สามารถสร้างผลงานให้แก่บริษัท อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต โดดเด่นทั้งด้านผลงานเบี้ยประกันชีวิต และจำนวนผู้ทำประกันเป็นอันดับที่ 1 ต่อเนื่องทุกเดือน กลุ่ม Victory ก่อตั้งโดย “คุณสง่า พิชญ์กुरु” ที่เริ่มต้นก้าวสู่อาชีพในตำแหน่งตัวแทนประกันชีวิตแบบเต็มเวลา ตั้งแต่ปี 2528 ทันทีที่จบการศึกษาจากคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จากจุดเริ่มต้นในฐานะตัวแทนประกันชีวิตแบบเต็มเวลาได้สร้างผลงาน สร้างทีม และขยายทีมเป็นระดับหน่วยงานในปี 2531 ใช้ชื่อ “สีหราช” เริ่มบริหารงาน สร้างบุคลากร และขยายทีมงานระดับหน่วยงาน มีความก้าวหน้าเป็นลำดับในฐานะผู้บริหารระดับหน่วยงาน ตั้งแต่ผู้จัดการหน่วยงาน ผู้จัดการเขต ผู้จัดการภาค และผู้จัดการภาคอาวุโส ในปี 2537 สามารถสร้างและขยายทีมงานได้ถึงระดับกลุ่มทีมงาน และเริ่มดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายขายตัวแทนกรุงเทพ ซึ่งเป็นตำแหน่งระดับต้นในระดับผู้บริหารฝ่ายขาย และมีความก้าวหน้าเป็นลำดับอย่างต่อเนื่อง สู่ตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายขายตัวแทนกรุงเทพฯ ผู้อำนวยการฝ่ายขาย ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายขาย และผู้อำนวยการบริหารฝ่ายขายซึ่งเป็นตำแหน่ง

สูงสุดของฝ่ายชายภายในปี 2541 ในปี 2544 เปลี่ยนชื่อกลุ่มจาก “สีหราช” เป็น “Victory” และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทใน โครงการสำหรับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปัจจุบัน “คุณสง่า พิษณัฐ” ยังคงมุ่งมั่นบริหารกลุ่มทีมงาน Victory ให้สร้างผลงาน สรรหา สร้าง และพัฒนาบุคลากร เพื่อขยายกลุ่มทีมงานให้ครอบคลุมทุกจังหวัดทั่วประเทศอย่างต่อเนื่องโดยจัด โครงการ “Young and Dynamic” ชักชวนคนรุ่นใหม่เข้าร่วมอาชีพ ด้วยวิสัยทัศน์ “มุ่งมั่นสรรหา และพัฒนาบุคลากรของกลุ่มเพื่อการบริการเป็นเลิศด้านการประกันชีวิตและการจัดการการเงิน เพื่อสร้างความเข้าใจใหม่เกี่ยวกับธุรกิจประกันชีวิต”

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

ปัญจาภรณ์ พรหมายน (2544) ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำตามการรับรู้และความต้องการของผู้จัดการสาขาและพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์” ผลการศึกษาพบว่าผู้จัดการสาขามีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างจากการรับรู้ของพนักงาน แต่ในส่วนของผู้จัดการสาขาด้วยกันมีการรับรู้และต้องการภาวะผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างกัน ในด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารงานพบว่ากลุ่มพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าผู้นำในปัจจุบันบริหารแบบเน้นงาน รองลงมาเห็นว่าเป็นแบบทีมงาน ในด้านพฤติกรรมที่ต้องการให้เป็นพนักงานเห็นว่าผู้จัดการสาขาควรมีการประนีประนอมมากขึ้นเพื่อให้ได้งาน ให้ทำงานด้วยความสบายใจ และให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน โดยผู้จัดการสาขาควรสนับสนุนด้านความคิดริเริ่ม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานทุกระดับ และพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่ทั้งผู้จัดการสาขาและพนักงานมีความต้องการมากที่สุดคือ ภาวะผู้นำแบบทีมงาน

วิจิตรา สิงห์อักษรณ์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับผลสำเร็จในการดำเนินงานของหอผู้ป่วย” ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย 4 ด้าน คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับผลสำเร็จในการดำเนินงานของหอผู้ป่วย

ธราทิพย์ เก่งเกียรติชัย (2548) ได้ศึกษาเรื่อง “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นในทัศนคติของพนักงาน” กรณีศึกษา บริษัทชั้นฟีด จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม ด้านทักษะ

ความรู้และทักษะในการทำงาน ด้านบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความสามารถในการถ่ายทอดความรู้(สอนงาน) และด้านความรู้ความสามารถทางการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก พนักงานที่มีระดับการศึกษา และสังกัดส่วนงานที่ต่างกัน มีทักษะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นแตกต่างกัน

พันธศักดิ์ สถิระ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ผลการศึกษาพบว่าโดยภาพรวมแล้วผู้จัดการธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ และแบบมิตรสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ซึ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุน

น้ำทิพย์ หมั่นแก้ว (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง” กรณีศึกษา ธนาคาร ธนาชาติ จำกัด(มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ผู้จัดการระดับกลางของธนาคาร มีภาวะผู้นำภาคปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยส่วนบุคคลอันประกอบด้วย อายุ คุณวุฒิ ระดับตำแหน่งงานและประสบการณ์การทำงานมีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน ทั้งนี้ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติทั้ง 5 ด้าน คือ (1) ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน (2) ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ส่วนรวม (3) ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (4) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และ (5) ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางของธนาคาร

พนัษกร พุทธชน (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้บริหารระดับกลาง” กรณีศึกษา โรงพยาบาล เมโย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ และอายุงานของผู้บริหารระดับกลางไม่มีผลต่อความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง พบเพียงปัจจัยสาขาที่สำเร็จการศึกษาและระดับตำแหน่งที่มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้บริหาร ภาวะผู้นำรายด้านมีทิศทางสัมพันธ์กับภาวะผู้นำในภาพรวม

สุรินทร์ ตียปรีชญา (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลาง” กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสารสถานีเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลางของบริษัท การบินไทย จำกัด

(มหาชน) ฝ่ายบริการผู้โดยสาร สถานีเชียงใหม่เป็นแบบเน้นโครงสร้างการทำงานในระดับมาก ละ เน้นความสัมพันธ์ในระดับมาก ลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน ลักษณะงาน และประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แตกต่างกัน

สุริยรัตน์ สนิทวิเชียรรัตน์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น” กรณีศึกษา บริษัท เอ็กซ์เซลเด็นท์ รีบเบอร์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานรายวันฝ่ายผลิตมี ทักษะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ในด้านพฤติกรรมมุ่งงานสูง และใน ด้านมุ่งคนสูง ลักษณะส่วนบุคคลคือเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และส่วนงานที่ต่างกัน มี ทักษะคติในเรื่องพฤติกรรมผู้นำระดับต้นที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกันจะมีความคิดเห็นในหัวข้อการทุ่มเททำงานหนัก การมีมนุษยสัมพันธ์ ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การฝึกสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความก้าวหน้า และการเอาใจใส่ดูแล ขวัญกำลังใจ และสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานที่มีอายุงานต่างกันมีความคิดเห็นใน หัวข้อการเอาใจใส่ดูแล ขวัญกำลังใจ และสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา และพนักงานที่สังกัดส่วน งานต่างกันมีความคิดเห็นในหัวข้อ การมีระบบการติดต่อสื่อสารในการทำงานที่ดี เน้นผลการ ทำงานเป็นทีม

เสาวรส วงคงคำ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน” กรณีศึกษา บริษัท แอมพาส ออโต้ มิลเลอร์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีทักษะต่อภาวะผู้นำ ที่เป็นอยู่ในแบบมุ่งคนและมุ่งงานในระดับปานกลาง และมีทักษะต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ใน แบบมุ่งคนและแบบมุ่งงานอยู่ในระดับมาก

ชูศักดิ์ แก้วกุล (2551) ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้น” กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท โอสดสกา จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารระดับต้นในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นแบบสั่งการในระดับมาก แบบ สนับสนุน แบบมีส่วนร่วมและแบบเน้นความสำเร็จ อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการแบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบมี ส่วนร่วม และแบบเน้นความสำเร็จอยู่ในระดับมาก สถานภาพการสมรสที่แตกต่างกัน ลักษณะงาน ด้านระดับความมั่นคงในงานที่แตกต่างกันของพนักงานระดับปฏิบัติการมีระดับความต้องการภาวะ ผู้นำที่พึงประสงค์แตกต่างกัน ในส่วนการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นให้ตรงกับความ ประสงค์ของพนักงานในระดับปฏิบัติการควรส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับต้นปฏิบัติต่อ

ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา

นพดล หลิมรัตน์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ของพนักงาน” กรณีศึกษา บริษัท อธิมาตร จำกัด ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ของพนักงาน บริษัท อธิมาตร จำกัด ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยลำดับจากอันดับมากไปหาน้อย คือ ด้านคุณธรรม ด้านความรู้ความสามารถ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ ผลการศึกษาปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลพบว่าพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา आयงาน และด้านส่วนงานมีทัศนคติต่อคุณลักษณะไม่แตกต่างกัน คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท อธิมาตร จำกัด พึงต้องมีเป็นอย่างยิ่งคือ ด้านคุณธรรม ซึ่งถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะผู้นำที่พนักงานพึงประสงค์สูงสุด

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Lowe, Kroeck and Sivasubramanian (1996 อ้างถึงใน วิจิตรา สิงห์อาภรณ์ 2547: 33) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์เกี่ยวกับประสิทธิผล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์กร

Dvir, Eden, Avolio and Shamir (2002 อ้างถึงใน วิจิตรา สิงห์อาภรณ์ 2547: 35) ได้ศึกษาเรื่อง “ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาและการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาในวงการทหาร” ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบทางบวกต่อการพัฒนาตนเองในกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาสายตรง และต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีใจสายตรง

S. Asefzadeh, R. Mohebbifar และ H. Shirali (2005 อ้างถึงใน สุรินทร์ ตียปรีชญา 2550: 33) ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำและการปฏิบัติของผู้จัดการในมหาวิทยาลัยการแพทย์กาซวิน” ผลการศึกษาพบว่า มีผู้จัดการที่มีพฤติกรรมการนำแบบมุ่งเน้น โครงสร้างการทำงานมากกว่าผู้จัดการที่มีพฤติกรรมการนำแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ และผู้จัดการที่มีภาวะผู้นำแบบ

มุ่งเน้นความสัมพันธ์มีจำนวนเพิ่มขึ้น ทั้งยังสรุปเพิ่มเติมว่ารูปแบบภาวะผู้นำสัมพันธ์กับการปฏิบัติของผู้จัดการ และผู้จัดการในมหาวิทยาลัยการแพทย์กาซวิน ควรได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้ในด้านทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวกับบทบาทการนำในด้านกระบวนการจัดการ และประสิทธิผล

Fung-sheng Wei (2006 อ้างถึงใน สุรินทร์ ตียปรีชญา 2550: 33) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของครูใหญ่กับการปฏิบัติงานและการจัดการของครู” กรณีศึกษาโรงเรียนเทศบาลระดับประถมศึกษาในเมืองเกาชุง ผลการศึกษาพบว่า ทิศนะด้านหนึ่งของภาวะผู้นำของครูใหญ่ การปฏิบัติงาน และการจัดการของครูจะผันแปรตามความแตกต่างทางด้านประชากรศาสตร์ พฤติกรรมการนำแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของครูใหญ่มีสหสัมพันธ์ที่เป็นไปในทางบวกกับสภาวะความเพลิดเพลิน ความตั้งใจและการเตรียมความพร้อมในการทำงาน รวมถึงผลกระทบและมาตรฐานการจัดการของครู แต่มีสหสัมพันธ์ที่เป็นไปในทางลบต่อความเพลิดเพลินในการทำงานของครู พฤติกรรมมุ่งเน้น โครงสร้างการทำงานของครูใหญ่มีสหสัมพันธ์ที่เป็นไปในทางบวกกับสภาวะความเพลิดเพลิน ความตั้งใจและการเตรียมความพร้อมในการทำงาน รวมถึงผลกระทบ ความต่อเนื่องและมาตรฐานการจัดการของครูในระดับสูง อีกทั้งยังมีสหสัมพันธ์ที่เป็นไปในทางบวกกับสภาวะความเพลิดเพลิน ความตั้งใจและการเตรียมความพร้อมในการทำงานของครูในระดับสูง

Jessica Rena Johns (2006 อ้างถึงใน สุรินทร์ ตียปรีชญา 2550: 32) ได้ศึกษาเรื่อง “ผลกระทบทางด้านเชื้อชาติ, เพศ และประสบการณ์ ที่แตกต่างกัน ต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้นำการปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่” ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้นำการปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่เห็นว่า ความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ, เพศ และประสบการณ์มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้นำการปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ในระดับสูง โดยให้นัยสำคัญในความแตกต่างทางด้านประสบการณ์และเพศ ขณะที่กลุ่มนักศึกษาใหม่ที่เข้ารับการปฐมนิเทศเห็นว่าความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ, เพศ และประสบการณ์มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้นำการปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ในระดับปานกลาง โดยไม่ให้นัยสำคัญในความแตกต่างด้านประสบการณ์และเชื้อชาติ นอกจากนั้นผู้นำการปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ยังเห็นว่า ความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ และเพศมีผลกระทบต่อการมีปฏิสัมพันธ์อื่นๆอีกด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ สามารถสรุปได้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ว่าผู้นำมักเป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

มากกว่าแบบมุ่งคน และมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงานอยู่ในระดับมาก ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ สถานภาพการสมรส คุณวุฒิการศึกษา ลักษณะงาน ระดับความมั่นคงในงาน และประสบการณ์การทำงาน ของผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติาระดับต้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ได้บังคับบัญชา ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา ระดับกลางและผู้ได้บังคับบัญชาระดับผู้บริหารไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ได้บังคับบัญชา จากข้อมูลในเบื้องต้นที่น่าเสนอ ผู้ศึกษาสนใจในเรื่องแบบพฤติกรรมของผู้จัดการหน่วยงาน(ผู้บริหารระดับต้น)ที่ส่งผลต่อการสร้างผลงานของตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงาน โดยอาศัยแบบพฤติกรรมผู้นำของLikert แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่กล่าวถึงแบบพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งคนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา อาศัยพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 ด้านมากำหนดให้สอดคล้องกับลักษณะงานของผู้จัดการหน่วยงานดังนี้ พฤติกรรมมุ่งงาน ได้แก่ การวางแผนการกำหนดขั้นตอนการทำงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน การยึดถือผลสำเร็จของงาน การตรวจสอบและติดตามผลงานของผู้ปฏิบัติงาน และการแนะนำเทคนิคการทำงาน นำมากำหนดกรอบแนวคิดพฤติกรรมมุ่งงาน 4 ด้าน คือ การวางแผนและการมอบหมายงาน การสื่อสารในงาน การแนะนำเทคนิคและสนับสนุนการทำงาน และการตรวจสอบและติดตามการทำงาน ในส่วนพฤติกรรมผู้นำมุ่งคน ได้แก่ การให้ความสำคัญและสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา การแสดงออกถึงความไว้วางใจ มั่นใจ และเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน การศึกษาความรู้สึกและความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา การยกย่องชมเชยแนวคิดและผลงานของผู้ปฏิบัติงาน และการทำความเข้าใจกับปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา นำมากำหนดกรอบแนวคิดพฤติกรรมมุ่งคน 3 ด้าน คือ การให้ความสำคัญและสนับสนุนตัวแทน การแสดงความไว้วางใจมั่นใจและเป็นกันเองกับตัวแทน และการยกย่องชมเชยและเข้าใจปัญหาของตัวแทน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งมีวิธีการดำเนินการศึกษาดังนี้

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

1. ประชากร

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้คือ ตัวแทนประกันชีวิตของ บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต สังกัดกลุ่ม Victory ที่ประกอบอาชีพตัวแทนประกันชีวิตแบบเต็มเวลา และทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีประชากรจากสำนักงานตัวแทน 5 สาขา รวมทั้งสิ้น 82 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยพัฒนาแบบสอบถามตามกระบวนการสร้างเครื่องมือ และดำเนินการหาประสิทธิภาพเครื่องมือ ค้างนี้

2.1 การสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือมีขั้นตอน ค้างนี้

2.1.1 ศึกษาหลักการสร้างแบบสอบถาม และกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา

2.1.2 ศึกษาข้อมูลจาก เอกสาร บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทาง

นำมาสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม

2.1.3 กำหนดประเด็นและขอบเขตของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ

การศึกษา

2.1.4 ร่างแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลและผลงาน ลักษณะคำถามเป็นแบบให้เลือกรตอบ (Multiple Choice) มีจำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) มีจำนวน 36 ข้อโดยกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด

2.2 การหาประสิทธิภาพเครื่องมือ

2.2.1 คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ดูความตรงให้คะแนนแต่ละข้อคำถาม โดยผู้ศึกษาจะเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับหรือมากกว่า 0.5 ไปใช้ในการศึกษา

2.2.2 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากร จำนวน 30 คน และข้อมูลที่ได้นำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าเท่ากับ 0.97

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถามให้กับประชากรผ่านหน่วยงานในสังกัดกลุ่ม Victory จากสำนักงานตัวแทน 5 สาขา จำนวนทั้งสิ้น 82 ฉบับ โดยได้รับกลับคืนมาทั้งหมดจำนวน 82 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของประชากร

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

แบบสอบถามที่ได้รับกลับมาก็ทำการตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถาม และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ

4.2 ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้จะใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและผลงานของตัวแทนประกันชีวิต บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต โดยใช้สถิติค่าร้อยละ

4.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานตามการรับรู้ของตัวแทนประกันชีวิต บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต โดยใช้ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (สุจิตรา หังสพฤกษ์ 2549: 195) ดังนี้

4.50 - 5.00 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำมากที่สุด

3.50 - 4.49 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำมาก

2.50 - 3.49 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำปานกลาง

1.50 - 2.49 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำน้อย

1.00 - 1.49 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำน้อยสุด

4.2.3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามการรับรู้ของตัวแทนประกันชีวิต จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลและผลงานของตัวแทนประกันชีวิต โดยใช้ค่าเฉลี่ย



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ ออยุธยา ประกันชีวิต ได้กำหนดการเสนอผลการวิเคราะห์ เป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและผลงานของตัวแทนประกันชีวิต บมจ. อลิอันซ์ ออยุธยา ประกันชีวิต

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ ออยุธยา ประกันชีวิต

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ ออยุธยา ประกันชีวิต จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลและผลงานของตัวแทนประกันชีวิต

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและผลงานของตัวแทนประกันชีวิต บมจ. อลิอันซ์ ออยุธยา ประกันชีวิต

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของตัวแทนประกันชีวิต

ข้อมูลส่วนบุคคล		จำนวน (N=82)	ร้อยละ (100.00)
เพศ			
ชาย		34	41.46
หญิง		48	58.54
อายุ			
ต่ำกว่า 26 ปี		39	47.56
26 - 35 ปี		37	45.12
36 - 45 ปี		4	4.88
46 - 55 ปี		2	2.44

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (N=82)	ร้อยละ (100.00)
วุฒิการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6)	1	1.22
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรือ ปวส.	4	4.88
ปริญญาตรี	69	84.14
ปริญญาโท	6	7.32
สูงกว่าปริญญาโท	2	2.44
อายุงาน		
1 - 3 เดือน	42	51.22
4 - 6 เดือน	15	18.29
มากกว่า 6 เดือน	25	30.49

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของตัวแทนประกันชีวิต จำนวน 82 คน พบว่า

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 58.54 และเพศชายจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 41.46

อายุ มากที่สุดมีอายุต่ำกว่า 26 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 47.56 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 26 - 35 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 45.12 และน้อยที่สุดคือ อายุระหว่าง 46 - 55 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.44

วุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 84.14 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 7.32 และ น้อยที่สุดคือ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.22

อายุงานในฐานะตัวแทนประกันชีวิตเต็มเวลา ส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง 1 - 3 เดือน จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 51.22 รองลงมาคือ มีอายุงานมากกว่า 6 เดือน จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 30.49 และน้อยที่สุดคือ อายุงานงานระหว่าง 4-6 เดือน จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 18.29

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผลงานของตัวแทนประกันชีวิต

ผลงาน	จำนวน (N=82)	ร้อยละ (100.00)
ผลงานสะสมประจำเดือนพฤษภาคม 2555		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	37	45.12
15,001 - 25,000 บาท	18	21.95
25,001 - 35,000 บาท	7	8.54
35,001 บาท ขึ้นไป	20	24.39
รางวัล		
สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัล	29	35.37
ไม่สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัล	53	64.63
รางวัล Short / Cool PC	28	34.15
ไม่สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัล	54	65.85
รางวัลคุณวุฒิท่องเที่ยวญี่ปุ่น	2	2.44
ไม่สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัล	80	97.56
รางวัลของทีมงาน	3	3.66
ไม่สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัล	79	96.34
โบนัส		
สามารถสร้างผลงานพิชิตโบนัส	38	46.34
ไม่สามารถสร้างผลงานพิชิตโบนัส	44	53.66
ประจำเดือน (มกราคม 2555 - พฤษภาคม 2555)	38	46.34
ไม่สามารถสร้างผลงานพิชิตเงินโบนัส	44	53.66
ไตรมาสที่ 1 (งวดเดือน มกราคม 2555 - มีนาคม 2555)	5	6.10
ไม่สามารถสร้างผลงานพิชิตเงินโบนัส	77	93.90

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ผลงานของตัวแทนประกันชีวิต จำนวน 82 คน พบว่าระดับการทำผลงานสะสมประจำเดือนพฤษภาคม 2555 มากที่สุดคือ ระดับต่ำกว่า 15,000 บาท

จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 45.12 รองลงมาคือ ระดับ 35,001 บาทขึ้นไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 24.39 และน้อยที่สุดคือ 25,001 - 35,000 บาท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8.54

การสร้างผลงานเพื่อพิชิตรางวัลระหว่างเดือน มกราคม 2555 - พฤษภาคม 2555 ส่วนใหญ่ไม่สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัล จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 64.63 และสามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัลจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 35.37 โดยรางวัลแต่ละประเภทมีดังนี้

- รางวัล Short/Cool PC สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัล Short/Cool PC จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 34.15

- รางวัลคุณวุฒิท่องเที่ยว ภูเก็ต สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัล คุณวุฒิท่องเที่ยว ภูเก็ต จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.44

- รางวัลของทีมงาน สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัลของทีมงาน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.66

การสร้างผลงานเพื่อพิชิตรางวัล โบนัสระหว่างเดือน มกราคม 2555 - พฤษภาคม 2555 ส่วนใหญ่ไม่สามารถสร้างผลงานพิชิตโบนัส จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 53.66 และสามารถสร้างผลงานพิชิตโบนัสจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 46.34 โดยโบนัสแต่ละประเภทมีดังนี้

- โบนัสประจำเดือน (มกราคม 2555 - พฤษภาคม 2555) สามารถสร้างผลงานพิชิตโบนัสประจำเดือน จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 46.34

- โบนัสไตรมาสที่ 1 (งวดเดือน มกราคม 2555 - มีนาคม 2555) สามารถสร้างผลงานพิชิตโบนัสไตรมาสที่ 1 (งวดเดือน มกราคม 2555 - มีนาคม 2555) จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.10

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต

2.1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำในภาพรวม

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานในภาพรวม

ภาวะผู้นำ	ค่าเฉลี่ย	ค่า	
		เบี่ยงเบน	แปรผล
		มาตรฐาน	
พฤติกรรมมุ่งงาน	3.90	0.93	มาก
1. การวางแผนและการมอบหมายงาน	3.90	0.92	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	ค่าเฉลี่ย	ค่า	
		เบี่ยงเบน	แปรผล
		มาตรฐาน	
2. การสื่อสารในงาน	4.04	0.89	มาก
3. การแนะนำเทคนิคและสนับสนุนการทำงาน	3.79	1.05	มาก
4. การตรวจสอบและติดตามการทำงาน	3.88	0.87	มาก
พฤติกรรมมุ่งคน	3.93	0.93	มาก
5. การให้ความสำคัญและสนับสนุนตัวแทน	3.92	0.96	มาก
6. การแสดงความไว้วางใจมั่นใจและเป็นกันเองกับ ตัวแทน	4.00	0.87	มาก
7. การยกย่องชมเชยและเข้าใจปัญหาของตัวแทน	3.87	0.98	มาก
รวม	3.92	0.93	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต ตามการรับรู้ของตัวแทนประกันชีวิต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.92) เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ทั้ง 2 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยอันดับแรกคือพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน (ค่าเฉลี่ย 3.93) และอันดับสองคือพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (ค่าเฉลี่ย 3.90) สำหรับในแต่ละด้านพบว่า

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน ทุกประเด็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับแรกคือ การแสดงความไว้วางใจมั่นใจและเป็นกันเองกับตัวแทน (ค่าเฉลี่ย 4.00) รองลงมาคือ การให้ความสำคัญและสนับสนุนตัวแทน (ค่าเฉลี่ย 3.92) และน้อยที่สุดคือ การยกย่องชมเชยและเข้าใจปัญหาของตัวแทน (ค่าเฉลี่ย 3.87)

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน ทุกประเด็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับแรกคือ การสื่อสารในงาน (ค่าเฉลี่ย 4.04) รองลงมาคือ การวางแผนและการมอบหมายงาน (ค่าเฉลี่ย 3.90) และน้อยที่สุดคือ การแนะนำเทคนิคและสนับสนุนการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.79)

2.2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานของผู้จัดการ
หน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ ออยุธยา ประกันชีวิต

พฤติกรรมมุ่งงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
การวางแผน และการมอบหมายงาน	3.90	0.92	มาก
1. การประชุมของหน่วยงานเพื่อแจ้งเป้าหมายงาน	4.00	0.82	มาก
2. การวางแผนขั้นตอนการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายงาน	3.93	0.87	มาก
3. การมอบหมายงานให้ตัวแทนในหน่วยงานปฏิบัติ	3.77	1.06	มาก
การสื่อสารในงาน	4.04	0.89	มาก
4. การแจ้งข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง	4.07	0.91	มาก
5. การกระจายข้อมูลข่าวสารในหน่วยงานอย่างรวดเร็ว	4.06	0.91	มาก
6. การกระจายข้อมูลข่าวสารถึงทุกคนในหน่วยงาน	4.00	0.86	มาก
การแนะนำเทคนิคและสนับสนุนการทำงาน	3.79	1.05	มาก
7. การสอนงานด้านภาคทฤษฎีด้วยตนเอง	3.73	0.93	มาก
8. การจัดให้เข้าร่วมการอบรมภาคทฤษฎีของกลุ่มหรือบริษัท	4.10	0.96	มาก
9. การสอนงานภาคปฏิบัติแบบภาคสนาม(ออกตลาดจริง)	3.50	1.14	มาก
10. การสนับสนุนด้านข้อมูลและเอกสารที่จำเป็นในการทำงาน เช่น เอกสารการขาย แบบฟอร์มของบริษัท เป็นต้น	3.91	1.09	มาก
11. การสนับสนุนด้านสถานที่และอุปกรณ์สำนักงานที่จำเป็นในการทำงานหน่วยงาน เช่น โทรศัพท์ โทรสาร คอมพิวเตอร์ เป็นต้น	3.62	1.11	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

พฤติกรรมมุ่งงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่า	
		เบี่ยงเบน	แปลผล
		มาตรฐาน	
12. การสนับสนุนด้วยการจัดให้มีเลขานุการประจำ หน่วยงานคอยให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก สะดวกในการทำงาน	3.85	1.04	มาก
การตรวจสอบและติดตามการทำงาน	3.88	0.87	มาก
13. การควบคุมการทำงานของตัวแทนในหน่วยงาน	3.71	0.76	มาก
14. การติดตามข้อมูลการสร้างผลงานของตัวแทนใน หน่วยงาน	3.79	0.83	มาก
15. การให้คำแนะนำ คำปรึกษา และข้อมูลที่เป็น ประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา	4.10	0.92	มาก
16. การให้ความช่วยเหลือโดยตรงด้วยตนเอง	3.91	0.92	มาก
17. การแนะนำให้พบหรือขอความช่วยเหลือจากบุคคล ที่สามารถช่วยแก้ปัญหาให้ตัวแทนได้	3.89	0.98	มาก
18. การประเมินผลงานของตัวแทนในหน่วยงาน	3.85	0.79	มาก
รวม	3.90	0.93	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน ตามการรับรู้ของตัวแทนประกันชีวิต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.90) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า ทุกประเด็นอยู่ในระดับมาก ดังนี้

การวางแผนและการมอบหมายงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.90) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยอันดับแรกคือ การประชุมของหน่วยงานเพื่อแจ้งเป้าหมายงาน (ค่าเฉลี่ย 4.00) รองลงมาคือ การวางแผนขั้นตอนการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายงาน (ค่าเฉลี่ย 3.93) และน้อยที่สุดคือ การมอบหมายงานให้ตัวแทนในหน่วยงานปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ย 3.77)

การสื่อสารในงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.04) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยอันดับแรกคือ การแจ้งข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง (ค่าเฉลี่ย 4.07) รองลงมา

คือ การกระจายข้อมูลข่าวสารในหน่วยงานอย่างรวดเร็ว (ค่าเฉลี่ย 4.06) และน้อยที่สุดคือ การกระจายข้อมูลข่าวสารถึงทุกคนในหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 4.00)

การแนะนำเทคนิคและสนับสนุนการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.79) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยอันดับแรกคือ การจัดให้เข้าร่วมการอบรมภาคทฤษฎีของกลุ่มหรือ บริษัทฯ (ค่าเฉลี่ย 4.10) รองลงมาคือ การสนับสนุนด้านข้อมูลและเอกสารที่จำเป็นในการทำงาน เช่น เอกสารการขาย แบบฟอร์มของบริษัท เป็นต้น (ค่าเฉลี่ย 3.91) และน้อยที่สุดคือ การสอนงานภาคปฏิบัติแบบภาคสนาม(ออกตลาดจริง) (ค่าเฉลี่ย 3.50)

การตรวจสอบและติดตามการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.88) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยอันดับแรกคือ การให้คำแนะนำ คำปรึกษา และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา (ค่าเฉลี่ย 4.10) รองลงมาคือ การให้ความช่วยเหลือโดยตรงด้วยตนเอง (ค่าเฉลี่ย 3.91) และน้อยที่สุดคือ การควบคุมการทำงานของตัวแทนในหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 3.71)

2.3 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต

พฤติกรรมมุ่งคน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
การให้ความสำคัญและสนับสนุนตัวแทน	3.92	0.96	มาก
1. การเปิดโอกาสให้ตัวแทนในหน่วยงานได้แสดงความคิดเห็น	3.93	0.97	มาก
2. การยอมรับความคิดเห็นของตัวแทนในหน่วยงาน	4.00	0.87	มาก
3. การสนับสนุนความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ของตัวแทนในหน่วยงาน	4.16	0.74	มาก
4. การดูแลเอาใจใส่ตัวแทนในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอและเท่าเทียมกัน	4.02	0.96	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

พฤติกรรมมุ่งคน	ค่าเฉลี่ย	ค่า	แปลผล
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	
5. การสนับสนุนให้ตัวแทนในหน่วยงานมีโอกาส เลื่อนตำแหน่ง	4.10	0.95	มาก
6. การให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาในการวางแผน เพื่อการเลื่อนตำแหน่งแก่ตัวแทนในหน่วยงาน	3.98	0.96	มาก
7. การให้ความช่วยเหลือดำเนินการด้านต่างๆที่ เกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่งของตัวแทนใน หน่วยงาน	3.93	1.09	มาก
8. การติดต่อกับบริษัทเพื่อเจรจาผลประโยชน์ ให้แก่ตัวแทนเมื่อเกิดปัญหาการจ่ายผลประโยชน์ ของตัวแทนในกรณีต่างๆ	3.66	0.93	มาก
9. การยกผลงานและผลประโยชน์ให้เป็นของ ตัวแทนเมื่อผู้จัดการต้องช่วยปิดการขายให้ ตัวแทนในหน่วยงาน	3.66	1.07	มาก
10. การปฏิบัติตนตามสัญญาที่ให้ไว้กับตัวแทน เช่น การให้รางวัลตามสัญญาเมื่อตัวแทนสามารถสร้าง ผลงานได้ตามเป้าหมาย	3.80	1.02	มาก
การแสดงความไว้วางใจมั่นใจและเป็นกันเองกับตัวแทน	4.00	0.87	มาก
11. การแสดงความไว้วางใจในการให้ตัวแทน รับผิดชอบงานที่ผู้จัดการหน่วยงานมอบหมายให้	3.99	0.92	มาก
12. การแสดงความมั่นใจว่าตัวแทนในหน่วยงานจะ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายเกิดผลสำเร็จ	4.10	0.90	มาก
13. การแสดงความเป็นกันเองต่อตัวแทนใน หน่วยงาน	4.09	0.86	มาก
14. การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลากรในหน่วยงาน	3.80	0.79	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

พฤติกรรมมุ่งคน	ค่าเฉลี่ย	ค่า	แปลผล
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	
การยกย่องชมเชยและเข้าใจปัญหาของตัวแทน	3.87	0.98	มาก
15. การตั้งรางวัลใจเพื่อให้ตัวแทนในหน่วยงาน สร้างผลงานที่บรรลุเป้าหมาย	3.77	0.95	มาก
16. การยกย่อง ชมเชย สรรเสริญเมื่อการสร้างผลงาน ประสบผลสำเร็จ	3.89	0.96	มาก
17. การให้กำลังใจเพื่อให้ตัวแทนในหน่วยงาน ปรับปรุงการทำงานในรอบต่อไปให้ดีขึ้น	3.87	1.09	มาก
18. การแสดงความเข้าใจถึงปัญหาของตัวแทนใน หน่วยงาน	3.96	0.92	มาก
รวม	3.93	0.93	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน ตามการรับรู้ของตัวแทนประกันชีวิต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.93) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า ทุกประเด็นอยู่ในระดับมาก ดังนี้

การให้ความสำคัญและสนับสนุนตัวแทน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.92) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยอันดับแรกคือ การสนับสนุนความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ของตัวแทนในหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 4.16) รองลงมาคือ การสนับสนุนให้ตัวแทนในหน่วยงานมีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง (ค่าเฉลี่ย 4.10) และน้อยที่สุดคือ การติดต่อกับบริษัทเพื่อเจรจาผลประโยชน์ให้แก่ตัวแทนเมื่อเกิดปัญหาการจ่ายผลประโยชน์ของตัวแทนในกรณีต่างๆ และการยกผลงานและผลประโยชน์ให้เป็นของตัวแทนเมื่อผู้จัดการต้องช่วยปิดการขายให้ตัวแทนในหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 3.66 เท่ากัน)

การแสดงความไว้วางใจมั่นใจและเป็นกันเองกับตัวแทน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.00) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยอันดับแรกคือ การแสดงความมั่นใจว่าตัวแทนในหน่วยงานจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายเกิดผลสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 4.10)

รองลงมาคือ การแสดงความเป็นกันเองต่อตัวแทนในหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 4.09) และน้อยที่สุดคือ การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 3.80)

การยกย่องชมเชย และเข้าใจปัญหาของตัวแทน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.87) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยอันดับแรกคือ การแสดงความเข้าใจถึงปัญหาของตัวแทนในหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 3.96) รองลงมาคือ การยกย่อง ชมเชย สรรเสริญเมื่อการสร้างผลงานประสบผลสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 3.89) และน้อยที่สุดคือ การตั้งรางวัลใจเพื่อให้ตัวแทนในหน่วยงานสร้างผลงานที่บรรลุเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย 3.77)

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต
จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลและผลงานของตัวแทนประกันชีวิต

3.1 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา
ประกันชีวิต จำแนกตามเพศ

ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา
ประกันชีวิต จำแนกตามเพศ

เพศ	ค่าเฉลี่ย	ชาย	หญิง
		ชาย	3.91
ชาย	3.91	-	0.03
หญิง	3.88	-	-

จากตารางที่ 4.6 พบว่าตัวแทนประกันชีวิต เพศชายมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าเพศหญิง โดยเพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.91 และ 3.88 ตามลำดับ)

3.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา
ประกันชีวิต จำแนกตามอายุ

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต จำแนกตามอายุ

อายุ	ค่าเฉลี่ย	ต่ำกว่า	26 - 35 ปี	36 - 45 ปี	46 - 55 ปี
		26 ปี			
		3.91	3.79	4.71	3.89
ต่ำกว่า 26 ปี	3.91	-	0.12	0.80	0.02
26 - 35 ปี	3.79		-	0.92	0.10
36 - 45 ปี	4.71			-	0.82
46 - 55 ปี	3.89				-

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ตัวแทนประกันชีวิตที่มีอายุระหว่าง 36 - 45 ปี มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.71) รองลงมาคือมีอายุต่ำกว่า 26 ปี (ค่าเฉลี่ย 3.91) โดยตัวแทนที่มีอายุระหว่าง 36 - 45 ปี มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าอายุระหว่าง 26 - 35 ปี มากที่สุด

3.3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ม.6	ปวส.	ป.ตรี	ป.โท	สูงกว่า
						ป.โท
		3.92	4.33	3.93	3.18	3.84
มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6)	3.92	-	0.41	0.01	0.74	0.08
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)	4.33		-	0.40	1.15	0.49
ปริญญาตรี	3.93			-	0.75	0.09

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

วุฒิการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ม.6	ปวส.	ป.ตรี	ป.โท	สูงกว่า ป.โท
		3.92	4.33	3.93	3.18	3.84
ปริญญาโท	3.18				-	0.66
สูงกว่าปริญญาโท	3.84					-

จากตารางที่ 4.8 พบว่าตัวแทนประกันชีวิตที่มีวุฒิการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.33) รองลงมาเป็นตัวแทนประกันชีวิตที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี (ค่าเฉลี่ย 3.93) โดยตัวแทนประกันชีวิตที่มีวุฒิการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าตัวแทนประกันชีวิตที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท มากที่สุด

3.4 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต จำแนกตามอายุงาน

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	ค่าเฉลี่ย	1 - 3	4 - 6	มากกว่า
		เดือน	เดือน	6 เดือน
	3.99	3.99	3.73	3.84
1 - 3 เดือน	3.99	-	0.26	0.15
4 - 6 เดือน	3.73		-	0.11
มากกว่า 6 เดือน	3.84			-

จากตารางที่ 4.9 พบว่าตัวแทนประกันชีวิตที่มีอายุงานระหว่าง 1 - 3 เดือน มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.99) รองลงมาเป็นตัวแทนประกันชีวิตที่มีอายุ

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต จำแนกตามการสร้างผลงานพิชิตรางวัลของตัวแทนประกันชีวิต

การสร้างผลงาน พิชิตรางวัล	ค่าเฉลี่ย	สามารถ	ไม่สามารถ
		สร้างผลงาน พิชิตรางวัล	สร้างผลงาน พิชิตรางวัล
สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัล	4.06	-	0.25
ไม่สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัล	3.81	-	-

จากตารางที่ 4.11 พบว่าตัวแทนประกันชีวิตที่สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัลมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าตัวแทนประกันชีวิตที่ไม่สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัล โดยตัวแทนประกันชีวิตที่สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัลและตัวแทนประกันชีวิตที่ไม่สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัลมีการรับรู้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.06 และ 3.81 ตามลำดับ)

3.7 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต จำแนกตามการสร้างผลงานพิชิตโบนัส (มกราคม 2555 - พฤษภาคม 2555) ของตัวแทนประกันชีวิต

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ ออยุธยา
ประกันชีวิต จำแนกตามการสร้างผลงานพิชิตโบนัส (มกราคม 2555 - พฤษภาคม 2555)ของตัวแทน
ประกันชีวิต

การสร้างผลงาน พิชิตโบนัส (มกราคม 2555 - พฤษภาคม 2555)	ค่าเฉลี่ย	สามารถ	ไม่สามารถ
		สร้างผลงาน พิชิตโบนัส	สร้างผลงาน พิชิตรางวัล
		3.98	3.82
สามารถสร้างผลงานพิชิตโบนัส	3.98	-	0.16
ไม่สามารถสร้างผลงานพิชิตโบนัส	3.82		-

จากตารางที่ 4.12 พบว่าตัวแทนประกันชีวิตที่สามารถสร้างผลงานพิชิตโบนัสมีการ
รับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าตัวแทนประกันชีวิตที่ไม่สามารถสร้างผลงานพิชิต
โบนัส โดยตัวแทนประกันชีวิตที่สามารถสร้างผลงานพิชิตโบนัสและตัวแทนประกันชีวิตที่ไม่
สามารถสร้างผลงานพิชิตโบนัสมีการรับรู้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.98 และ 3.82
ตามลำดับ)

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ.อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต” สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

1. สรุปการศึกษา
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1.สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต ตามการรับรู้ของตัวแทนประกันชีวิต

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลและผลงานของตัวแทนประกันชีวิต

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ตัวแทนประกันชีวิตแบบเต็มเวลา ของ บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต ในสังกัดกลุ่มVictory จากสำนักงานตัวแทนในเขตจังหวัด กรุงเทพมหานคร 5 สาขา รวมทั้งสิ้น 82 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลและผลงาน ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน และตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยการส่งแบบสอบถามให้กับประชากรผ่านหน่วยงานในสังกัดกลุ่ม Victory จากสำนักงานตัวแทน 5 สาขา จำนวนทั้งสิ้น 82 ฉบับ โดยได้รับกลับคืนมาทั้งหมดจำนวน 82 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของประชากร

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสอบถามที่ได้รับกลับมามีทำการตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถาม และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมทางสถิติใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะและผลงานของตัวแทนประกันชีวิต โดยใช้สถิติค่าร้อยละ
- 2) วิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย

1.3 ผลการศึกษา

1.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและผลงานของตัวแทนประกันชีวิต บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต พบว่า ประชากร จำนวน 82 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 58.54 มีอายุต่ำกว่า 26 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 47.56 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 84.14 มีอายุงานระหว่าง 1 - 3 เดือน จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 51.22 มีผลงานสะสมประจำเดือนพฤษภาคม 2555 ต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 45.12 ไม่สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัล จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 64.63 และ ไม่สามารถสร้างผลงานพิชิตโบนัสระหว่างเดือน มกราคม 2555 - พฤษภาคม 2555 จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 53.66

1.3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต พบว่า ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานตามการรับรู้ของตัวแทนประกันชีวิตในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.92) โดยแยกเป็นรายด้าน ดังนี้

- 1) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.90) และเมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า
 - (1) การวางแผนและการมอบหมายงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.90)
 - (2) การสื่อสารในงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.04)

(3) การแนะนำเทคนิคและสนับสนุนการทำงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.79)

(4) การตรวจสอบและติดตามการทำงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.88)

2) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.93)
และเมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า

(1) การให้ความสำคัญและสนับสนุนตัวแทน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.92)

(2) การแสดงความไว้วางใจ มั่นใจและเป็นกันเองกับตัวแทน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.00)

(3) การยกย่องชมเชยและเข้าใจปัญหาของตัวแทน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.87)

1.3.3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลและผลงานของตัวแทนประกันชีวิต พบว่า

1) เพศ ตัวแทนประกันชีวิตเพศชายมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าตัวแทนประกันชีวิตเพศหญิง

2) อายุ ตัวแทนประกันชีวิตที่มีอายุระหว่าง 36 - 45 ปี มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าตัวแทนประกันชีวิตที่มีอายุระหว่าง 26 - 35 ปี

3) วุฒิกการศึกษา ตัวแทนประกันชีวิตที่มีวุฒิกศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าตัวแทนประกันชีวิตที่มีวุฒิกศึกษาปริญญาโท

4) อายุงาน ตัวแทนประกันชีวิตที่มีอายุงานระหว่าง 1 - 3 เดือน มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าตัวแทนประกันชีวิตที่มีอายุงานระหว่าง 4 - 6 เดือน

5) การสร้างผลงานประจำเดือนพฤษภาคม 2555 ตัวแทนประกันชีวิตที่มีผลงานสะสมประจำเดือนพฤษภาคม 2555 ระหว่าง 25,001 - 35,000 บาท มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าตัวแทนประกันชีวิตที่มีผลงานสะสมประจำเดือนพฤษภาคม 2555 ต่ำกว่า 15,000 บาท

6) การสร้างผลงานพิชิตรางวัล ตัวแทนประกันชีวิตที่สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัลมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าตัวแทนประกันชีวิตที่ไม่สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัล

7) การสร้างผลงานพิชิตโบนัส ตัวแทนประกันชีวิตที่สามารถสร้างผลงานพิชิตโบนัส มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าตัวแทนประกันชีวิตที่ไม่สามารถสร้างผลงานพิชิตโบนัส

2. อภิปรายผล

2.1 ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต ตามการรับรู้ของตัวแทนประกันชีวิต

จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต ตามการรับรู้ของตัวแทนประกันชีวิต พบว่า ในภาพรวมตัวแทนประกันชีวิตมีการรับรู้ภาวะผู้นำ พฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคนของผู้จัดการหน่วยงานในระดับมาก จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง จากการวิเคราะห์รายด้านแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานมีพฤติกรรมมุ่งงาน มุ่งการสื่อสารในงานเน้นการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง การกระจายข้อมูลข่าวสารในหน่วยงานอย่างรวดเร็ว การกระจายข้อมูลข่าวสารถึงทุกคนในหน่วยงาน มุ่งการวางแผนและการมอบหมายงาน โดยเน้นการประชุมของหน่วยงานเพื่อแจ้งเป้าหมายงาน การวางแผนขั้นตอนการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย การมอบหมายงานให้ตัวแทนในหน่วยงานปฏิบัติ มุ่งการตรวจสอบและติดตามงานของตัวแทนประกันชีวิต โดยเน้นการให้คำแนะนำ คำปรึกษา และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา การให้ความช่วยเหลือโดยตรงด้วยตนเอง การแนะนำให้พบหรือขอความช่วยเหลือจากบุคคลที่สามารถช่วยแก้ปัญหาให้ตัวแทนได้ มุ่งการแนะนำเทคนิคและสนับสนุนการทำงาน โดยเน้นการจัดให้เข้าร่วมการอบรมภาคทฤษฎีของกลุ่มหรือบริษัท การสนับสนุนด้านข้อมูลและเอกสารที่จำเป็นในการทำงาน เช่น เอกสารการขาย แบบฟอร์มของบริษัท การสนับสนุนด้วยการจัดให้มีเลขานุการประจำหน่วยงานคอยให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในงาน เพื่อผลสำเร็จของงาน ในด้านภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานมีพฤติกรรมมุ่งคน มุ่งการแสดงความไว้วางใจมั่นใจและเป็นกันเองกับตัวแทน โดยเน้นการแสดงความมั่นใจว่าตัวแทนในหน่วยงานจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายเกิดผลสำเร็จ การแสดงความเป็นกันเองต่อตัวแทนในหน่วยงาน การแสดงความไว้วางใจในการให้ตัวแทนรับผิดชอบงานที่ผู้จัดการหน่วยงานมอบหมายให้ มุ่งการให้ความสำคัญและสนับสนุนตัวแทน โดยเน้นการสนับสนุนความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ของตัวแทนในหน่วยงาน การสนับสนุนให้ตัวแทนในหน่วยงานมีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง การดูแลเอาใจใส่ตัวแทนในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอและเท่าเทียมกัน มุ่งการยกย่องชมเชยและเข้าใจปัญหาของตัวแทน โดยเน้นการแสดงความเข้าใจถึงปัญหา

ของตัวแทนในหน่วยงาน การยกย่อง ชมเชย สรรเสริญเมื่อการสร้างผลงานประสบผลสำเร็จ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษาค้นคว้าอิสระของ สุริย์รัตน์ สนิทวิเชียรรัตน์ (2550 : ง) ได้ศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น” กรณีศึกษา บริษัท เอ็กซ์เซลเด็นท์ รับเบอร์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานรายวันฝ่ายผลิตมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ในด้านพฤติกรรมมุ่งงานสูง และในด้านมุ่งคนสูง การที่ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานอยู่ในระดับมากอธิบายได้ว่า อาจเนื่องมาจากว่าตัวแทนประกันชีวิตต้องทำงานภายใต้การดูแล ควบคุมจากผู้จัดการหน่วยงาน โดยตรงจึงทำให้สามารถรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานได้มาก การที่ตัวแทนประกันชีวิตมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานในพฤติกรรมมุ่งคนสูงกว่าพฤติกรรมมุ่งงาน อธิบายได้ว่า เนื่องจากงานขายประกันชีวิตมีลักษณะเป็นงานบริการที่ต้องพบผู้มุ่งหวังจำนวนมาก ต้องพบอุปสรรค ปัญหา มากมาย และต้องรองรับอารมณ์ของผู้มุ่งหวังที่หลากหลาย ทำให้ตัวแทนประกันชีวิตเกิดความเครียด และเกิดความรู้สึกขาดความมั่นใจและขาดกำลังใจในการทำงานบ่อยครั้ง จึงรับรู้ภาวะผู้นำพฤติกรรมมุ่งคนของผู้จัดการหน่วยงานที่ให้ความมั่นใจ ความเป็นกันเอง ให้ความสำคัญ ความเอาใจใส่ การสนับสนุน ให้การยกย่องชมเชย และ ความเข้าใจ เป็นการสร้างกำลังใจให้แก่ตัวแทนประกันชีวิตในระดับมากสูงกว่าพฤติกรรมมุ่งงาน การที่ผู้จัดการหน่วยงานมีภาวะผู้นำพฤติกรรมมุ่งงานสูง อธิบายได้ว่า เนื่องจากงานขายประกันชีวิตมีลักษณะมุ่งเน้นการเร่งสร้างผลงานให้บรรลุเป้าหมาย จึงรับรู้ภาวะผู้นำพฤติกรรมมุ่งงานของผู้จัดการหน่วยงานที่มีการสื่อสารถูกต้อง รวดเร็ว มีการวางแผนและมอบหมายงาน มีการตรวจสอบและติดตามการทำงานของตัวแทนประกันชีวิต และการแนะนำเทคนิคและการสนับสนุนการทำงานในระดับมาก เป็นการช่วยแก้ไขอุปสรรคและปัญหาในงานให้ได้ตรงจุดและรวดเร็ว ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายการทำงาน

2.2 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลและผลงานของตัวแทนประกันชีวิต

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลและผลงานของตัวแทน พบว่า ตัวแทนประกันชีวิตมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานในระดับมาก โดยตัวแทนประกันชีวิตที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าเป็นเพศชาย อายุ 36 - 45 ปี วุฒิการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) อายุงาน 1-3 เดือน มีผลงานสะสมเดือนพฤษภาคม 2555 จำนวน 25,001 - 35,000 บาท และสามารถพิชิตรางวัลและโบนัสได้ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าตัวแทนประกันชีวิตที่มีข้อมูลส่วนบุคคลและผลงานแตกต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์

อยุธยา ประกันชีวิต แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานศึกษาค้นคว้าอิสระของ สุริย์รัตน์ สนิวีเชียร รัตน์ (2550 : ง) ได้ศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น” กรณีศึกษา บริษัท เอ็กซ์เซล เล้นท์ รับเบอร์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานรายวันฝ่ายผลิตมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่พึงประสงค์ในด้านพฤติกรรมมุ่งงานสูง และในด้านมุ่งคนสูง ลักษณะส่วนบุคคลคือเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และส่วนงานที่ต่างกัน มีทัศนคติในเรื่องพฤติกรรมผู้นำระดับต้นที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลและผลงานของตัวแทนประกันชีวิต พบว่า

ตัวแทนประกันชีวิตที่มีวุฒิการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าตัวแทนประกันชีวิตที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท อาจเนื่องมาจากว่าตัวแทนประกันชีวิตที่มีวุฒิการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) มีความควบคุมอารมณ์ในการทำงานน้อยกว่าการใช้เหตุผล มีความรอบคอบ ความอดทนน้อยกว่า และต้องพึ่งพาผู้จัดการหน่วยงานค่อนข้างมากเมื่อเปรียบเทียบกับตัวแทนประกันชีวิตที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท ทำให้มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าตัวแทนประกันชีวิตที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทมาก

ตัวแทนประกันชีวิตที่มีอายุระหว่าง 36 - 45 ปี มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าตัวแทนประกันชีวิตที่มีอายุระหว่าง 26 - 35 ปี อาจเนื่องมาจากว่าตัวแทนประกันชีวิตที่มีอายุระหว่าง 36 - 45 ปี มีประสบการณ์ในด้านต่างๆมากกว่า ทำให้มีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าตัวแทนประกันชีวิตที่มีอายุระหว่าง 26 - 35 ปี

ตัวแทนประกันชีวิตที่มีผลงานสะสมประจำเดือนพฤษภาคม 2555 ระหว่าง 25,001 - 35,000 บาท มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าตัวแทนประกันชีวิตที่มีผลงานสะสมประจำเดือนพฤษภาคม 2555 ต่ำกว่า 15,000 บาท อาจเนื่องมาจากว่าตัวแทนประกันชีวิตที่มีผลงานสะสมประจำเดือนพฤษภาคม 2555 ระหว่าง 25,001 - 35,000 บาท เป็นตัวแทนประกันชีวิตที่ทำงานขาย และพบผู้มุ่งหวังเป็นจำนวนมากทำให้ได้พบปัญหาและอุปสรรคในการทำงานมาก จึงต้องปรึกษาหารือผู้จัดการหน่วยงานมากกว่า ทำให้มีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าตัวแทนประกันชีวิตที่มีผลงานสะสมประจำเดือนพฤษภาคม 2555 ต่ำกว่า 15,000 บาท

ตัวแทนประกันชีวิตที่มีอายุงานระหว่าง 1 - 3 เดือน มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าตัวแทนประกันชีวิตที่มีอายุงานระหว่าง 4 - 6 เดือน อาจเนื่องมาจากว่าตัวแทนประกันชีวิตที่มีอายุงานระหว่าง 1 - 3 เดือน เป็นผู้เข้ามาใหม่ในธุรกิจประกันชีวิตมักมีทัศนคติเกี่ยวกับงานในเชิงบวกเป็นส่วนมาก โดยยังไม่ได้คำนึงถึงอุปสรรคและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในงาน เมื่อพบอุปสรรคและปัญหาในงาน โดยเฉพาะเมื่อต้องรองรับอารมณ์ของผู้มุ่งหวังหรือลูกค้าที่มี

ทัศนคติเชิงลบจึงต้องการความเข้าใจ และกำลังใจมาจากผู้จัดการหน่วยงาน ทำให้มีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าตัวแทนประกันชีวิตที่มีอายุงานระหว่าง 4 - 6 เดือน

ตัวแทนประกันชีวิตที่สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัลมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าตัวแทนประกันชีวิตที่ไม่สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัล หรือ สร้างผลงานพิชิตโบนัส อาจเนื่องมาจากว่าตัวแทนประกันชีวิตที่มีความสามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัล หรือ สร้างผลงานพิชิตโบนัสมีการตั้งเป้าหมายและการวางแผนการสร้างผลงานที่ชัดเจน มีความต้องการสร้างผลงานให้บรรลุเป้าหมาย และประสานงานใกล้ชิดกับผู้จัดการหน่วยงาน ทำให้มีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำสูงกว่าตัวแทนประกันชีวิตที่ไม่สามารถสร้างผลงานพิชิตรางวัล หรือ สร้างผลงานพิชิตโบนัส

ตัวแทนประกันชีวิตเพศชายมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าตัวแทนประกันชีวิตหญิง อาจเนื่องมาจากว่าเพศชายมักมีความเข้าใจทางด้านอารมณ์และความรู้สึกน้อยกว่าเพศหญิง จึงต้องรับคำแนะนำจากผู้จัดการหน่วยงานมากกว่า ทำให้ตัวแทนประกันชีวิตเพศชายมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานสูงกว่าตัวแทนประกันชีวิตหญิง

3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ.อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต มีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

ผลการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ.อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต พบว่า ตัวแทนประกันชีวิตมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ ตัวแทนประกันชีวิตมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานในพฤติกรรมมุ่งคนสูงกว่า พฤติกรรมมุ่งงาน เพื่อให้ตัวแทนประกันชีวิตมีประสิทธิผลการทำงานมากขึ้นผู้จัดการหน่วยงานควรมีการพัฒนาปรับปรุงภาวะผู้นำให้มีการปฏิบัติมากขึ้น โดย

3.1.1 ด้านพฤติกรรมมุ่งงาน ผู้จัดการหน่วยงานควรให้ความสำคัญพฤติกรรมรายด้านมากขึ้น ตามลำดับต่อไปนี้

1) การแนะนำเทคนิคและสนับสนุนการทำงาน ควรเพิ่มการสอนงานภาคปฏิบัติแบบภาคสนาม(ออกตลาดจริง) เพื่อสร้างความมั่นใจ สร้างความพร้อม เพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติการภาคสนามของตัวแทนประกันชีวิต ให้การสนับสนุนด้านสถานที่และอุปกรณ์สำนักงานที่จำเป็นในการทำงานหน่วยงาน เช่น โทรศัพท์ โทรสาร คอมพิวเตอร์ เป็นต้น เพื่ออำนวยความสะดวก

สะดวกในการทำงานในสำนักงานแก้ตัวแทน และจัดการสอนงานด้านภาคทฤษฎีด้วยตนเอง โดย
อาจนำประสบการณ์การทำงานของผู้จัดการหน่วยงานมาสอนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตัวแทน
ประกันชีวิตในหน่วยงาน

(2) การตรวจสอบและติดตามการทำงาน ควรเพิ่มการควบคุมการทำงานของ
ตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงาน การติดตามข้อมูลการสร้างผลงานของตัวแทนประกันชีวิตใน
หน่วยงาน และการประเมินผลงานของตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงานให้มากขึ้น การเพิ่มการ
ควบคุม การตรวจสอบและติดตามการทำงานจะทำให้ได้ข้อมูลจากตัวแทนประกันชีวิต ทราบความ
เคลื่อนไหวของตัวแทนประกันชีวิต และสามารถช่วยตัวแทนประกันชีวิตปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน
ที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ได้

(3) การวางแผนและการมอบหมายงาน ควรเน้นการมอบหมายงานให้ตัวแทน
ประกันชีวิตในหน่วยงานปฏิบัติ เพื่อสร้างความมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบในหน่วยงาน เพิ่ม
การวางแผนขั้นตอนการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายงานที่มีประสิทธิผลมากขึ้น และมีการประชุม
ของหน่วยงานเพื่อแจ้งเป้าหมายงานและเพื่อเป็นการเน้นย้ำเป้าหมายงานให้แก่ตัวแทนประกันชีวิต
ในหน่วยงาน

(4) การสื่อสารในงาน ควรมีการกระจายข้อมูลข่าวสารถึงทุกคนในหน่วยงานมาก
ขึ้น อาจใช้วิธีส่งข้อความสั้นทางโทรศัพท์ ส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น นอกเหนือไปจากการ
ติดประกาศหน้าหน่วยงาน เพิ่มการกระจายข้อมูลข่าวสารในหน่วยงานอย่างรวดเร็ว ด้วยการเพิ่ม
จำนวนการแจ้งข่าว เพื่อเป็นการย้ำเตือนตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงาน และเน้นการแจ้งข้อมูล
ข่าวสารที่ถูกต้องให้มากขึ้น เพื่อป้องกันการเข้าใจผิด การสับสน หรือการเข้าใจไม่ตรงกันระหว่าง
ผู้จัดการหน่วยงานและตัวแทนประกันชีวิต

3.1.2 ด้านพฤติกรรมมุ่งคน

(1) การยกย่องชมเชยและเข้าใจปัญหาของตัวแทนประกันชีวิต ควรมีการตั้งรางวัล
จูงใจเพื่อให้ตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงานสร้างผลงานที่บรรลุเป้าหมาย เป็นการกระตุ้นการ
สร้างผลงาน มุ่งการให้กำลังใจเพื่อให้ตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงานปรับปรุงการทำงานในรอบ
ต่อไปให้ดีขึ้น ด้วยการสร้างกำลังใจในการทำงานให้แก่ตัวแทนประกันชีวิต มีการยกย่อง ชมเชย
สรรเสริญเมื่อการสร้างผลงานประสบผลสำเร็จ เพื่อให้ตัวแทนประกันชีวิตเกิดความภาคภูมิใจใน
ผลสำเร็จของงานและมีกำลังใจที่จะสร้างผลงานต่อไป

(2) การให้ความสำคัญและสนับสนุนตัวแทนประกันชีวิต ควรมุ่งการติดต่อกับ
บริษัทเพื่อเจรจารักษาผลประโยชน์ให้แก่ตัวแทนประกันชีวิตเมื่อเกิดปัญหาการจ่ายผลประโยชน์
ของตัวแทนประกันชีวิตในกรณีต่างๆ ผลงานที่ตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงานสร้างคือผลงาน

รวมของหน่วยงานจะเป็นประโยชน์ให้ตัวแทนเกิดความเลื่อมใส ศรัทธา และจงรักภักดีต่อผู้จัดการ หน่วยงาน มีการยกผลงานและผลประโยชน์ให้เป็นของตัวแทนประกันชีวิตเมื่อผู้จัดการต้องช่วยปิด การขายให้ตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงาน เป็นสร้างความศรัทธาและทัศนคติจากตัวแทนต่อ ผู้จัดการหน่วยงานที่เต็มใจให้ความช่วยเหลือตัวแทนไม่ได้มุ่งหวังผลประโยชน์การสร้างผลงานจาก การช่วยเหลือตัวแทนประกันชีวิตปิดการขาย เน้นการปฏิบัติตนตามสัญญาที่ให้ไว้กับตัวแทน ประกันชีวิต เช่น การให้รางวัลตามสัญญาเมื่อตัวแทนประกันชีวิตสามารถสร้างผลงาน ได้ตาม เป้าหมาย เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือ ความน่าศรัทธา ไม่ได้เป็นเพียงคำพูดลอยๆ โดยหวังกระตุ้น ให้ตัวแทนประกันชีวิตสร้างผลงานให้หน่วยงาน

(3) การแสดงความไว้วางใจมั่นใจและเป็นกันเองกับตัวแทนประกันชีวิต ควรเพิ่ม การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี และ ความกลมเกลียวระหว่างสมาชิกในหน่วยงาน มุ่งการแสดงความไว้วางใจในการให้ตัวแทนประกัน ชีวิตรับผิดชอบงานที่ผู้จัดการหน่วยงานมอบหมายให้ เป็นการสร้างความสำคัญให้ตัวแทนประกัน ชีวิตในหน่วยงานเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญกับหน่วยงาน เน้นการแสดงความ เป็นกันเองต่อตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงาน ทำให้ตัวแทนประกันชีวิตรู้สึกสบายใจ ไม่เกิด ความเครียดเมื่อต้องเข้ามาพบผู้จัดการหน่วยงาน

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ในการทำการศึกษาค้างต่อไปผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.2.1 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน และผู้บริหาร หน่วยงานในสำนักงานตัวแทนทุกสาขา

3.2.2 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน และผู้บริหารหน่วยงานอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีต่อไป



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- จุมพล หนิมพานิช (2551) *ผู้นำ อำนาจ และการเมืองในองค์กร* พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2549) *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่* กรุงเทพมหานคร กรมการพิมพ์
- ชูศักดิ์ แก้วกุล (2551) "ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา พนักงานระดับ
ปฏิบัติการ บริษัท โอสดสภา จำกัด" การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ทัศนีย์ ธรรมพิพิธ (2547) "การรับประกันชีวิตรายบุคคล" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการ
ประกันชีวิต* หน่วยที่ 5 หน้า 225-276 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ธราทิพย์ เก่งเกียรติชัย (2548) "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นในทัศนะของ
พนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ชันไฟด์ จำกัด" การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญา
บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ธวัช บุญยมณี (2550) *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร
โอเดียนสโตร์
- นพดล หลิมรัตน์ (2551) "ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ของพนักงาน กรณีศึกษา
บริษัทอริมาตร จำกัด" การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- น้ำทิพย์ หมั่นแก้ว (2547) "ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ศึกษาเฉพาะกรณี
ธนาคาร ธนชาติ จำกัด(มหาชน)" การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- นิศย์ สัมมาพันธ์ (2549) *ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* กรุงเทพมหานคร
อินโนกราฟฟิกส์
- บรรเลง ทับเที่ยง (2547) "สัญญาหลักของการประกันชีวิตรายบุคคล" ใน *เอกสารการสอนชุด
วิชาการประกันชีวิต* หน่วยที่ 3 หน้า 93-144 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- บรรเลง ทับเที่ยง (2547) "การจัดการองค์กรตัวแทนประกันชีวิต" ใน *เอกสารการสอนชุด
วิชาการประกันชีวิต* หน่วยที่ 11 หน้า 67-114 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

- ปัญญาภรณ์ พรหมายน (2544) "รูปแบบภาวะผู้นำตามการรับรู้และความต้องการของผู้จัดการสาขาและพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายกิจการสาขา กทม. และปริมณฑล กรุงเทพมหานคร" การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- พนัชกร พุทธรชน (2550) "ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้บริหารระดับกลาง ศึกษาเฉพาะกรณีโรงพยาบาลเมโย" การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- พันศักดิ์ สติระ (2546) "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออก" การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาการบริหารการศึกษา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ธนรัชการพิมพ์
- ราณี อธิชัยกุล (2550) "ภาวะผู้นำในองค์กร" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 6 หน้า 2-66 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- วงศ์วิศ พึ่งทอง (2554) *ประโยชน์ของการทำประกันชีวิต*. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2554 จาก http://www.insurefordream.com/benefits_of_life_insurance.html
- วิจิตรา สิงห์อาภรณ์ (2547) "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับผลสำเร็จในการดำเนินงานของหอผู้ป่วย" การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วิเชียร วิทยอุดม (2553) *ภาวะผู้นำ* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร ธนรัชการพิมพ์
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2552) *องค์ประกอบความสำเร็จของผู้นำ*. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2554 จาก http://www.kruinter.com/show.php?id_quiz=130&p=1
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2554) "ผู้นำที่ท้อถอยน้อยดีแตก" *กรุงเทพธุรกิจ* 23 พฤษภาคม หน้า 29
- สมาคมประกันชีวิตไทย (2553) *ทำไมต้องทำประกันชีวิต*. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2554 จาก <http://www.tlaa.org/www/th/news/detail.php?menuid=97&cat=54&id=74>
- สวัสดิ์ นฤวงษ์ (2554) "ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกันชีวิต" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการความเสี่ยงและหลักการประกันภัย* หน่วยที่ 9 หน้า 1-48 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สากล ธนสัตยาวิบูล (2538) "ประเภทและแบบต่างๆของการประกันภัย" ใน *เอกสารการสอนชุดหลักการประกันภัย* หน่วยที่ 5 หน้า 73 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ภาควิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ

- สุจิตรา หังสพฤกษ์ (2549) "สถิติพรรณนา" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาวิทยานิพนธ์* หน่วยที่ 10 หน้า 149-201 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สุดา สุวรรณภิรมย์ (2551) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร เอ.อาร์.อินฟอร์เมชั่น แอนด์ พับลิเคชั่น
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) *ภาวะความเป็นผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ส.เอเชียเพรส
- สุธรรม พงศ์สำราญ และ บรรณ เลง ทับเที่ยง (2543) *ประกันภัยเพื่อความมั่นคง* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว
- สุมิตรา วรกุลเฉลิม และ อาทิตย์ สาตราหา (2547) "กฎหมายที่ควบคุมการดำเนินงานของรัฐกิจ ประกันชีวิต" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการประกันชีวิต* หน่วยที่ 2 หน้า 29-92 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สุรินทร์ ดิยปรัชญา (2550) "ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการระดับกลาง กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน)" การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สุริย์รัตน์ สนิทเชียรรัตน์ (2550) "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา บริษัท เอ็กซ์เซลเลนซ์ รับบอร์ จำกัด" การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2552) *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เสาวรส วงคงคำ (2550) "ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของพนักงาน กรณีศึกษา แอมพาส ออโต้มิลเลอร์ จำกัด" การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- อภิรักษ์ ไทพัฒนกุล และ สวัสดิ์ นฤรวงศ์ (2547) "การบริการและการอนุรักษ์กรมธรรม์ประกันชีวิตรายบุคคล" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการประกันชีวิต* หน่วยที่ 7 หน้า 327-390 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- อลิอันซ์ อุษยา ประกันชีวิต *ข้อมูลบริษัท และข้อมูลแบบประกัน*. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2555 จาก <http://www.azay.co.th/default.asp>
- อาทร ติตติรานนท์ (2547) "สัญญาเพิ่มเติมกรมธรรม์ประกันชีวิตรายบุคคล" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการประกันชีวิต* หน่วยที่ 4 หน้า 169-194 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- Nahavandi, Afsaneh. (2006). *The Art and Science of Leadership*. 4th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall

Northhous, Peter Guy. (2010). *Leadership : Theory and practice*. 5th ed. California : Sage Publications.

Nova Bizz.com (2005) *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2554 จาก <http://www.novabizz.com/NovaAce/Leader.htm>

Scott Campbell and Ellen Samiec (2005) “การพัฒนาภาวะผู้นำ” แปลและเรียบเรียงจาก *5-D Leadership : Key Dimensions for Leading in the Real World* โดย กมลวรรณ งามเดชะ และ สุนิษฐ์รัตน์ ลิมปน์วิวิธ (2551) กรุงเทพมหานคร มิตรภาพการพิมพ์ และสติวดีโอ



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์
อยุธยา ประกันชีวิต

1. นางสาวมลวรรณ โสธร
 - ปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 - คณะรัฐศาสตร์
 - มหาวิทยาลัยทักษิณ
 - ผู้อำนวยการฝ่ายขาย
 - ทีมVictory V1 สังกัดกลุ่ม Victory
 - บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต
2. นายกันตพัฒน์ จิระเรืองกฤษฎี
 - ปริญญาตรี สาขาวิทยุกระจายเสียงวิทยุโทรทัศน์
 - คณะนิเทศศาสตร์
 - มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
 - ผู้จัดการระดับเขต-ฝ่ายขาย
 - ทีม Opulent 88 สังกัดกลุ่ม Victory
 - บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต
3. นางสาวปาลิน มลเดช
 - ปริญญาตรี สาขาการตลาด
 - คณะบริหารธุรกิจ
 - มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 - ผู้จัดการระดับเขต-ฝ่ายขาย
 - ทีม Victory29 สังกัดกลุ่ม Victory
 - บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลและผลงาน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย / ในช่อง () ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

() หญิง

() ชาย

2. อายุ

() ต่ำกว่า 26 ปี

() อายุ 26-35 ปี

() อายุ 36-45 ปี

() อายุ 46-55 ปี

() อายุ 56 ปี ขึ้นไป

3. วุฒิกการศึกษา

() มัธยมศึกษาตอนปลาย

() ปริญญาตรี

() ปริญญาโท

() สูงกว่าปริญญาโท

() อื่นๆ โปรดระบุ.....

4. อายุงานของท่านในการเป็นตัวแทนประกันชีวิตแบบเต็มเวลา

ในสังกัดกลุ่ม Victory เขตกรุงเทพมหานคร

() 1-3 เดือน

() 4-6 เดือน

() มากกว่า 6 เดือน

5. ผลงานสะสมประจำเดือน พฤษภาคม ปี 2555

- () ต่ำกว่า 15,000 บาท
 () 15,001 - 25,000 บาท
 () 25,001 - 35,000 บาท
 () ตั้งแต่ 35,001 บาทขึ้นไป

6. รางวัลที่บรรลุเป้าหมาย ตั้งแต่ เดือนมกราคม - เมษายน ปี 2555

- () รางวัล Short / Cool PC Contest ของบริษัท

โปรดระบุรางวัล

1. รางวัล _____ ประจำงวด _____ เดือน ไขปริมาณผลงาน _____.
 2. รางวัล _____ ประจำงวด _____ เดือน ไขปริมาณผลงาน _____.
 3. รางวัล _____ ประจำงวด _____ เดือน ไขปริมาณผลงาน _____.

- () รางวัลคุณวุฒิท่องเที่ยว ประจำเดือน มกราคม ปี 2555 ญี่ปุ่น-โอกินาวา ของบริษัท

- () รางวัลของทีมงาน

โปรดระบุรางวัล

1. รางวัล _____ ประจำงวด _____ เดือน ไขปริมาณผลงาน _____.
 2. รางวัล _____ ประจำงวด _____ เดือน ไขปริมาณผลงาน _____.
 3. รางวัล _____ ประจำงวด _____ เดือน ไขปริมาณผลงาน _____.

7. การสร้างผลงานบรรลุเป้าหมายรางวัลเงินโบนัสของบริษัท ตั้งแต่ เดือนมกราคม - พฤษภาคม ปี 2555

- () รางวัลเงินโบนัสประจำเดือน

โปรดระบุรายละเอียด

- 1.รางวัล โบนัสประจำเดือน _____ ระดับรางวัล โบนัสที่บรรลุเป้าหมาย _____.
 2.รางวัล โบนัสประจำเดือน _____ ระดับรางวัล โบนัสที่บรรลุเป้าหมาย _____.
 3.รางวัล โบนัสประจำเดือน _____ ระดับรางวัล โบนัสที่บรรลุเป้าหมาย _____.
 4.รางวัล โบนัสประจำเดือน _____ ระดับรางวัล โบนัสที่บรรลุเป้าหมาย _____.
 5.รางวัล โบนัสประจำเดือน _____ ระดับรางวัล โบนัสที่บรรลุเป้าหมาย _____.

- () รางวัลเงินโบนัสประจำไตรมาสที่ 1 ปี 2555

(ผลงานสะสมเดือนมกราคม-มีนาคมปี 2555)

โปรดระบุระดับรางวัล โบนัสที่บรรลุเป้าหมาย _____.

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงานตามการรับรู้ของตัวแทน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย / ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยท่านเห็นว่า
ผู้จัดการหน่วยงานของท่านปฏิบัติตามข้อความต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด เมื่อแบ่งเป็น 5
ระดับ คือ

- 5 หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง ปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง ปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง ปฏิบัติการน้อย
- 1 หมายถึง ปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อความ		ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
พฤติกรรมมุ่งงาน						
	การวางแผน และการมอบหมายงาน					
1	การประชุมของหน่วยงานเพื่อแจ้งเป้าหมายงาน					
2	การวางแผนขั้นตอนการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายงาน					
3	การมอบหมายงานให้ตัวแทนในหน่วยงานปฏิบัติ					
	การสื่อสารในงาน					
4	การแจ้งข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง					
5	การกระจายข้อมูลข่าวสารในหน่วยงานอย่างรวดเร็ว					
6	การกระจายข้อมูลข่าวสารถึงทุกคนในหน่วยงาน					
	การแนะนำเทคนิคและสนับสนุนการทำงาน					
7	การสอนงานด้านภาคทฤษฎีด้วยตนเอง					
8	การจัดให้เข้าร่วมการอบรมภาคทฤษฎีของกลุ่มหรือบริษัทฯ					
9	การสอนงานภาคปฏิบัติแบบภาคสนาม(ออกตลาดจริง)					
10	การสนับสนุนด้านข้อมูลและเอกสารที่จำเป็นในการทำงาน เช่น เอกสารการขาย แบบฟอร์มของบริษัท เป็นต้น					

ข้อความ		ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
11	การสนับสนุนด้านสถานที่และอุปกรณ์สำนักงานที่จำเป็นในการทำงานหน่วยงาน เช่น โทรศัพท์ โทรสาร คอมพิวเตอร์ เป็นต้น					
12	การสนับสนุนด้วยการจัดให้มีเลขานุการประจำหน่วยงานคอยให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการทำงาน					
การตรวจสอบและติดตามการทำงาน						
13	การควบคุมการทำงานของตัวแทนในหน่วยงาน					
14	การติดตามข้อมูลการสร้างผลงานของตัวแทนในหน่วยงาน					
15	การให้คำแนะนำ คำปรึกษา และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา					
16	การให้ความช่วยเหลือโดยตรงด้วยตนเอง					
17	การแนะนำให้พบหรือขอความช่วยเหลือจากบุคคลที่สามารถช่วยแก้ปัญหาให้ตัวแทนได้					
18	การประเมินผลงานของตัวแทนในหน่วยงาน					
พฤติกรรมมุ่งคน						
การให้ความสำคัญและสนับสนุนตัวแทน						
1	การเปิดโอกาสให้ตัวแทนในหน่วยงานได้แสดงความคิดเห็น					
2	การยอมรับความคิดเห็นของตัวแทนในหน่วยงาน					
3	การสนับสนุนความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ของตัวแทนในหน่วยงาน					
4	การดูแลเอาใจใส่ตัวแทนในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอและเท่าเทียมกัน					
5	การสนับสนุนให้ตัวแทนในหน่วยงานมีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง					

ข้อความ		ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
6	การให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาในการวางแผนเพื่อการเลื่อนตำแหน่งแก่ตัวแทนในหน่วยงาน					
7	การให้ความช่วยเหลือดำเนินการด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่งของตัวแทนในหน่วยงาน					
8	การติดต่อกับบริษัทเพื่อเจรจากรักษาผลประโยชน์ให้แก่ตัวแทนเมื่อเกิดปัญหาการจ่ายผลประโยชน์ของตัวแทนในกรณีต่างๆ					
9	การยกผลงานและผลประโยชน์ให้เป็นของตัวแทนเมื่อผู้จัดการต้องช่วยปิดการขายให้ตัวแทนในหน่วยงาน					
10	การปฏิบัติตามสัญญาที่ให้ไว้กับตัวแทน เช่น การให้รางวัลตามสัญญาเมื่อตัวแทนสามารถสร้างผลงานได้ตามเป้าหมาย					
11	การแสดงความไว้วางใจมั่นใจและเป็นกันเองกับตัวแทน การแสดงความไว้วางใจในการให้ตัวแทนรับผิดชอบงานที่ผู้จัดการหน่วยงานมอบหมายให้					
12	การแสดงความมั่นใจว่าตัวแทนในหน่วยงานจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายเกิดผลสำเร็จ					
13	การแสดงความเป็นกันเองต่อตัวแทนในหน่วยงาน					
14	การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน					
15	การยกย่องชมเชยและเข้าใจปัญหาของตัวแทน การตั้งรางวัลใจเพื่อให้ตัวแทนในหน่วยงานสร้างผลงานที่บรรลุเป้าหมาย					
16	การยกย่อง ชมเชย สรรเสริญเมื่อการสร้างผลงานประสบผลสำเร็จ					
17	การให้กำลังใจเพื่อให้ตัวแทนในหน่วยงานปรับปรุงการทำงานในรอบต่อไปให้ดีขึ้น					
18	การแสดงความเข้าใจถึงปัญหาของตัวแทนในหน่วยงาน					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้จัดการหน่วยงาน

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถามนี้



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาว มนัญญา สว่างวรรณ
วัน เดือน ปีเกิด	28 กันยายน 2519
สถานที่เกิด	หลักสี่ กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต เอกภาษาอังกฤษทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
สถานที่ทำงาน	บมจ. อลิอันซ์ ออยุธยา ประกันชีวิต
ตำแหน่ง	ตัวแทนประกันชีวิต

