



รายงานวิจัย

เรื่อง

คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะ
ของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนนทบุรี

Desirable Characteristics to Management Leaders in the
Industrial Entrepreneurs' Opinion, Nonthaburi Province

โดย

ชุมพล รอดแจ่ม

ภัทรี ตั้งจิรวงษ์

การวิจัยครั้งนี้ได้รับเงินทุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

ปีการศึกษา 2560

ชื่องานวิจัย: คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของ
ผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนนทบุรี

ชื่อผู้วิจัย: ชุมพล รอดแจ่ม และ ภัทรี ตั้งจิรวงษ์

ปีที่ทำการวิจัยแล้วเสร็จ: 2560

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนนทบุรี โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรมจำนวน 364 แห่ง โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง คือ ผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งละ 1 คน ที่จดทะเบียนประเภท บริษัทจำกัด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามแบบปลายปิดและแบบปลายเปิด ซึ่งแบบสอบถามได้ผ่านการวัดค่า IOC โดยมีค่าเฉลี่ยทุกข้อไม่ต่ำกว่า 0.60 และค่าReliability มีค่าเท่ากับ 0.9652 แสดงถึงแบบสอบถามนี้มีคุณภาพและความเชื่อมั่นสูง ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 76.37 มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 29.67 ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 61.26 และส่วนใหญ่รายได้ต่อเดือน 15,001-25,000 บาท ร้อยละ 31.32 คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรม ปัจจัยลักษณะที่ส่งผลมากที่สุด คือ คุณลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม รองลงมาคือ คุณลักษณะผู้นำที่เน้นภาพลักษณ์ คุณลักษณะผู้นำที่เน้นการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการระดับน้อยที่สุด คือ คุณลักษณะผู้นำที่เน้นการสร้างแรงจูงใจ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงนโยบายขององค์กรและเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการสามารถกำหนดได้เป็น 4 ด้านคือ (1) ด้านจริยธรรมของผู้นำ องค์กรควรกำหนดเป็นนโยบายคุณสมบัติของผู้นำ รวมถึงการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้นำในด้านจริยธรรม ซึ่งอาจจะผ่านกระบวนการฝึกอบรม รวมถึงการส่งเสริมให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร (2) ด้านภาพลักษณ์ของผู้นำ องค์กรควรกำหนดให้มีความสอดคล้องกับระยะเวลาการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงอายุการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการสะสมประสบการณ์ และเป็นการสร้างการยอมรับและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับผู้นำในองค์กร (3) ด้านผู้นำที่เน้นการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการกำหนดคุณลักษณะผู้นำแบบเป็นขั้นตอน กล่าวคือ จะต้องกำหนดเป็นหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้นำและเพื่อการบริหารจัดการ และสร้างผู้นำโดยเริ่มตั้งแต่การฝึกกระบวนการคิดของผู้นำ เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ หลักการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร การกำกับติดตาม

รวมถึงพฤติกรรมของผู้นำ (4) ด้านการสร้างแรงจูงใจจากผู้นำที่ดี กระบวนการสร้างผู้นำในลักษณะนี้อาจจะต้องกำหนดเป็นหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะด้าน เน้นการฝึกอบรมเชิงกิจกรรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ จากกรณีศึกษา บทบาทสมมติ และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้นำแต่ละคน พร้อมทั้งองค์กรควรมีการกำกับติดตามผลลัพธ์จากการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวว่าจะเกิดผลสัมฤทธิ์หรือไม่ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงต่อไป

คำสำคัญ: ผู้นำ คุณลักษณะผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ การบริหารจัดการ



Research Title: Desirable Characteristics to Management Leaders in the Industrial Entrepreneurs' Opinion, Nonthaburi Province

Researcher: Chumpon Rodjam **and** Pataree Tangjeerawong

Year: 2017

Abstract

The purpose of this research was to study the desirable characteristics to management leaders in the industrial entrepreneurs' opinion, Nonthaburi province. The samples were 364 industrial operators, one entrepreneur representative purposively selected from each factory registered as a limited company. The research instrument was a questionnaire measured by the IOC, with an average of no less than 0.60 and reliability of 0.9652. This questionnaire was considered of high quality and reliability. The study results revealed that most of the samples were female, 76.37% of whom were working for less than 5 years and 29.67% had bachelor's degrees with monthly income of 15,001-25,000 accounting for 61.26%. The most influential feature among desirable organizational leaders' characteristics in management perceived by the industrial operators was the emphasis on leadership features focused on ethics followed by performance, and the least desirable leadership attribute of the organization was motivation feature, which was accounted for 31.32 percent.

The recommendations for improving the organization's policy and guiding the development of the attributes of the desirable organizational leaders could be generated into four aspects: (1) the leader's ethics, defined as the leader's qualification possibly accomplished through trainings or organizational culture reinforcement;(2) the leader's image, defined by the organization according to the duration of the operation and promotion as accumulated experience; (3) leadership focusing on work performance as a step-by-step training courses for leadership and management development including creating a vision, principles of Organization and Personnel Management, Supervision Direction, or the leader behavior; (4) the

leader's motivation executed as a specialized training, case studies, role plays, or the exchange of experience. The organization should monitor the outcome of the four leadership development features for further achievement.

Keywords: Leader, Desirable Characteristics to Management Leaders, Management



กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนนทบุรี” ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์และความเมตตา จากบุคคลดังต่อไปนี้

ผู้ศึกษาวิจัย ขอขอบพระคุณ ดร.อนาวุฒิ ชูทรัพย์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ และคณะกรรมการงานวิจัยมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ที่ได้ให้โอกาสและทุนสนับสนุนงานวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ในปีการศึกษา 2560 ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณางานวิจัยที่ได้เมตตาอนุเคราะห์เวลาอันมีค่าในการประเมินและพิจารณางานวิจัยฉบับนี้ ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์อติ ไทยานันท์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่ปรึกษางานวิจัยที่ให้คำปรึกษาและแนะนำงานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิตรวจประเมินค่า IOC ทั้ง 3 ท่าน ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพสรณ์ สูงสมบัติ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ ศรีสัตตรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทิฆัมพร สุวรรณประทีป ขอขอบคุณกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนนทบุรี จำนวน 364 โรงงาน ที่ได้อนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามการวิจัย ขอขอบคุณ อาจารย์ ดร.พรรณเพ็ญ สิทธิพัฒนา ที่กรุณาสร้างแบบสอบถามออนไลน์ พร้อมทั้งขอขอบพระคุณ บุคคลท่านอื่น ๆ ที่มีได้กล่าวนามที่มีส่วนทำให้งานวิจัยฉบับนี้เสร็จจุล่งไปได้ด้วยดี

สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครูบาอาจารย์ที่ให้โอกาสและอบรมสั่งสอน ถ่ายทอดความรู้ พร้อมทั้งประสิทธิประสาทวิชา ให้แก่ผู้ศึกษาวิจัย และขอขอบพระคุณทุกท่านที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ ที่ไม่ได้ปรากฏนาม ณ ที่นี้ หากผลดีของงานวิจัยฉบับนี้ได้เกิดขึ้น ผู้ศึกษาวิจัยขอมอบความดีให้แก่ผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้กล่าวมา หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้ศึกษาวิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ชุมพล รอดแจ่ม และ ภัทรี ตั้งจิรวงษ์

กันยายน 2561

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	ก
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	3
ประโยชน์ของงานวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	7
ความหมาย “ผู้นำ”.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำของ Likert.....	10
แนวคิดการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio.....	12
แนวคิดภาวะผู้นำ Full Range (Full Rang Leadership--FRL).....	14
แนวคิดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ Full Rang กับ Balanced Scorecard.....	17
แนวคิดการเลือกใช้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน.....	18
แนวคิดภาวะผู้นำของ Ulrich.....	19
แนวคิดลักษณะและบทบาทของผู้นำที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ.....	23
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories).....	25
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories).....	26
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	29
สรุปเข้าสู่ประเด็นปัญหาการวิจัย.....	38
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	39

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย.....	40
ประชากรและตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	40
เครื่องมือในการวิจัย.....	41
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	44
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	44
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการ บริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนนทบุรี.....	45
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นกับปัจจัย ของผู้นำองค์กรต่อการบริหารจัดการ.....	49
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย.....	60
สรุปผลการวิจัย.....	60
สรุปผลปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการ ตามทัศนะของผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนนทบุรี.....	60
สรุปการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการ.....	61
อภิปรายผล.....	64
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	66
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต.....	68
บรรณานุกรม.....	69
ภาคผนวก	
ก. ประมวลผลข้อมูล.....	74
ข. แบบสอบถาม.....	105
ค. การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	110
ง. หนังสือแจ้งสถานประกอบการขอความกรุณาตอบแบบสอบถาม.....	116

สารบัญ

	หน้า
จ. การทดสอบค่า Reliability	118
ช. ประวัตินักวิจัย	121



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	ข้อมูลโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดนนทบุรีทั่วไป	5
2.1	สรุปแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์.....	35
2.2	คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการ	37
3.1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	40
4.1	จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป	45
4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรต่อการบริหารจัดการ	45
4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการ ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์.....	46
4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการ ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม.....	47
4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการ ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน	48
4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการ ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ.....	49
4.7	ตารางการวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการ บริหารจัดการจำแนกตามเพศ	50
4.8	ตารางการวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการ บริหารจัดการจำแนกตามอายุงานในองค์กร	51

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.9	ตารางการวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการจำแนกตามระยะเวลาทำงานในองค์กร	53
4.10	ตารางการวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการจำแนกตามระดับการศึกษา	54
4.11	ตารางการวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการจำแนกตามระดับรายได้.....	55
4.12	ตารางการวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการจำแนกตามรายได้เป็นรายคู่.....	58



สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	รูปแบบของผู้นำ	27
2.2	กรอบแนวคิดการวิจัย	39



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมเศรษฐกิจทุนนิยมอุตสาหกรรมใหม่ เป็นสังคมที่ต้องใช้ระบบการทำงานแบบรวมหมู่ที่คนทั้งสังคมหรือส่วนใหญ่ต้องร่วมมือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสมดุลเป็นธรรมชาติ เศรษฐกิจการเมืองสังคมจึงจะพัฒนาและก้าวหน้าต่อไปได้ สังคมแบบนี้ต้องการผู้นำแบบใหม่ คือนอกจากจะต้องมีผู้นำที่ฉลาด มีวิสัยทัศน์ รับฟัง จูงใจคนส่วนใหญ่ มีความรับผิดชอบแล้ว สังคมทุนนิยมอุตสาหกรรมสมัยใหม่จะพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถบริหารองค์กรด้วยความฉลาด มีวิสัยทัศน์ และความชอบธรรม (วิทยากร เชียงกุล, 2560)

ในการบริหารหน่วยงานหรือองค์กร ไม่ว่าจะป็นหน่วยงานของรัฐบาลหรือเอกชนปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กรคือการมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์กรให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารและผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารที่ได้ชื่อว่ามีอาชีพคือผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงานภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงานจำเป็นต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารซึ่งเราเรียกว่าหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (Superior) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาจึงมีความสำคัญในฐานะผู้ดูแลรับผิดชอบในการบริหารให้ประสบความสำเร็จ หัวหน้าบางทีก็เรียกผู้บริหารหรือผู้นำ แต่ละคนจะมีความสำคัญต่อหน่วยงานเพราะความสำเร็จของการบริหารที่ส่งผลไปสู่ความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่จะใช้ศักยภาพที่มีใช้ทรัพยากรทางการบริหาร อันได้แก่ คน งบประมาณวัสดุอุปกรณ์ และวิธีการให้ประสบความสำเร็จ ความสามารถของผู้นำในการใช้ทรัพยากรบุคคลมาร่วมทำงานด้วยกันจนสำเร็จจะเกิดจากภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำของผู้นำจึงถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าควรเริ่มต้นที่การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับผู้นำผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำองค์กรจะต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ (Leader) ผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership) (Phinit Kotakarn, 2016)

ผู้นำจึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ ผู้จัดการหรือผู้บริหารมีหน้าที่วางแผน และจัดระเบียบให้งานดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย แต่ผู้นำมีหน้าที่ทำให้ผู้อื่นตาม และการที่คนอื่นตามผู้นำก็ไม่มีใครรับรองว่า ผู้นำจะนำไปในทิศทางที่ถูกต้องเสมอ ดังนั้นคนที่เป็ผู้นำที่เข้มแข็งก็อาจจะไม่ใช่ผู้จัดการ หรือบริหารที่ดีได้ หรือผู้บริหารผู้จัดการที่ดีก็อาจไม่ใช่ผู้นำที่ดีก็ได้ ดังนั้นถ้าเป็นไปได้องค์กรหนึ่งองค์กรใดที่ต้องการประสบความสำเร็จ ก็ย่อมต้องการผู้บริหาร หรือผู้จัดการที่มีลักษณะเป็นผู้นำดังนี้ (1) ต้องมีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญา โดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ บุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ได้ (2) ต้องมีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social Maturity & Achievement Drive) คือจะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะ ไม่ว่าจะผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่าง ๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคม หรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด มีเหตุผล เป็นคนเชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตนเอง (3) ต้องมีแรงจูงใจภายใน (Inner Motivation) ผู้นำจะต้องมีแรงขับที่จะทำอะไรให้เด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจ ทำทนายให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูง เพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดที่ทำให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ และ (4) ต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่เสมอว่างานที่สำเร็จนั้น มีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้น เขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและจำต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับผู้อื่น

ดังนั้น ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางดีหรือชั่วได้ โดยใช้ระบบกระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะให้บรรลุเป้าหมาย และความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้ ดังนั้น การเป็นผู้นำจึงเป็นศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน และนำคนแต่ละคนไปโดยที่คนเหล่านั้นมีความเชื่ออย่างเต็มใจ มีความมั่นใจในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อจะได้ปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปด้วยดี ภาวะผู้นำนั้น ย่อมเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหารงาน และเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์กร ฉะนั้นผู้นำย่อมเป็นหลักที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพ และคุณลักษณะของ

ผู้นำย่อมจะมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานและผลงานขององค์กรเป็นอย่างมาก (Phinit Kotakarn, 2016)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงาน ผู้วิจัยจึงได้ทำศึกษาวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนนทบุรี” และเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ในการร่วมพัฒนาพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยคือจังหวัดนนทบุรีและยังสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ได้กำหนดให้จังหวัดนนทบุรี เป็นเขตการลงทุนในเขตที่ 1 ในการพัฒนาเป็นพื้นที่อุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งประกอบไปด้วย กรุงเทพมหานคร นครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ และสมุทรสาคร (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, 2557) ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตพื้นที่ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ โรงงานอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลประเภทบริษัทจำกัดในจังหวัดนนทบุรี เพื่อเป็นต้นแบบในการนำคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงานนี้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรต่าง ๆ รวมถึงในพื้นที่ใกล้เคียงหรืออื่น ๆ ได้พัฒนาต่อไป

คำถามการวิจัย

ปัจจัยกำหนดคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วยปัจจัยใด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนนทบุรี

สมมติฐานการวิจัย

1. เพศที่แตกต่างกันทำให้มีความเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการองค์กรแตกต่างกัน
2. อายุงานในองค์กรแตกต่างกันทำให้มีความเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการองค์กรแตกต่างกัน

3. ระดับการศึกษาแตกต่างกันทำให้มีความเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการองค์กรแตกต่างกัน

4. รายได้ที่แตกต่างกันทำให้มีความเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการองค์กรแตกต่างกัน

ประโยชน์ของงานวิจัย

ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนนทบุรีสามารถนำไปกำหนดนโยบายในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการ

ขอบเขตการวิจัย

ในงานวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนนทบุรี” ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย โดยแบ่งได้ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการกำหนดคุณลักษณะของผู้นำ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้สำหรับการวิจัยในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนนทบุรี จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถกำหนดตัวแปรสำหรับใช้ในการวิจัย ดังนี้ ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรมลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน และลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ สำหรับตัวแปรตาม ได้แก่ คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการ

ขอบเขตด้านประชากร ที่ใช้ในการศึกษา คือ โรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วยโรงงานในอุตสาหกรรมใน 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอบางกรวย อำเภอบางใหญ่ อำเภอบางบัวทอง อำเภอไทรน้อย และอำเภอปากเกร็ด จำนวน 1,895 โรงงาน (ตารางที่ 1.1) โดยผู้วิจัยกำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามพื้นที่ใน 6 อำเภอของจังหวัดนนทบุรี โดยตารางสำเร็จรูปของ Yamane (1967) โดยกำหนดจากประชากรที่มีขนาด 2,000 ประชากรจะใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 333 ตัวอย่าง ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ 0.05 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 333 โรงงาน

หลังจากนั้นในขั้นที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยการจับสลากตามสัดส่วนที่ได้กำหนดไว้ในขั้นที่ 1 สำหรับผู้ตอบสอบถาม คือ ผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งละ 1 คน จำนวน

รวมทั้งสิ้น 333 คน (ตารางที่ 1.1) (โรงงานอุตสาหกรรมจดทะเบียนในลักษณะนิติบุคคลประเภทบริษัทจำกัด)

ตารางที่ 1.1 ข้อมูลโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดนนทบุรี

อำเภอ	จำนวนโรงงาน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน
เมือง	436	78
บางกรวย	191	33
บางใหญ่	150	26
บางบัวทอง	482	85
ไทรน้อย	315	55
ปากเกร็ด	321	56
รวม	1,895	333

ที่มา : กรมโรงงานอุตสาหกรรม (2561 : online)

ขอบเขตด้านระยะเวลา ดำเนินการวิจัยภายในเดือนเมษายน พ.ศ. 2561 ถึงมีนาคม พ.ศ. 2562 โดยวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนสิงหาคม ถึง เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2561

ขอบเขตด้านพื้นที่ โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดนนทบุรี

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์กรนั้น

คุณลักษณะผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ หมายถึง การแสดงออกเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้อื่น โดยมีลักษณะในการนำพาให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม และให้ผู้อื่นศรัทธาตนเอง โดยจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้นำที่ดีจะต้องกระจายงานให้ทีมงานอย่างเหมาะสม ผู้นำที่ดีจะต้องสร้างทีมงาน ผู้นำที่ดีจะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานและผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้พัฒนาคนอื่นอยู่เสมอ

การบริหารจัดการ หมายถึง การปฏิบัติหรือลงมือกระทำหลังจากวางแผน หรือวางหลักการในการบริหารจัดการ โดยขั้นตอนนี้ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อนำทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่มาบริหาร

จัดการตามหลักการที่วางไว้ โดยมีกระบวนการที่ชัดเจนเพื่อทำให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

คุณลักษณะผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการ หมายถึง ลักษณะของผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการในองค์กร โดยก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ ความศรัทธา เพื่อเป็นประโยชน์หรือเอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้นำ เพราะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา โดยมีลักษณะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำเน้นภาพลักษณ์ ผู้นำเน้นจริยธรรม ผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน และผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ

ทัศนคติของผู้ประกอบการ หมายถึง ความคิดเห็น มุมมองของผู้ประกอบการที่มีต่อสิ่งที่กำลังพิจารณา

ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้บริหารองค์กรโรงงานอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนนิติบุคคลประเภทบริษัทจำกัด ในจังหวัดนนทบุรี ที่ดำรงตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ (Managing Director : MD) หรือ ตำแหน่งประธานกรรมการบริหาร (Chair of Executive Board : CEO)



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนนทบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนนทบุรี โดยการวิจัยในหัวข้อดังกล่าวมีแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ความหมาย “ผู้นำ”
- แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำของ Likert
- แนวคิดการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio
- แนวคิดภาวะผู้นำ Full Range (Full Range Leadership--FRL)
- แนวคิดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ Full Range กับ Balanced Scorecard
- แนวคิดการเลือกใช้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน
- แนวคิดภาวะผู้นำของ Ulrich
- แนวคิดลักษณะและบทบาทของผู้นำที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)
- ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมาย “ผู้นำ”

จากการศึกษาความหมาย “ผู้นำ” ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายและนิยามของคำว่าผู้นำ ดังนี้ (ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์, 2553)

Bergquist (1981 : 851) ระบุว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งของผู้นำหน้าที่ของผู้นำหรือการชี้แนะของผู้นำ และความหมายในการนำของผู้นำ

Jaco (1982 : 315) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า “ภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นทั้งกระบวนการ และคุณสมบัติกระบวนการของภาวะการเป็นผู้นำก็คือ การใช้อิทธิพลซึ่งไม่มีลักษณะบังคับเพื่อที่จะอำนวยความสะดวกและประสานงานกิจการต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้ตั้งไว้ คุณสมบัติของภาวะการเป็นผู้นำจะเป็นรองจากลักษณะภายในบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลดังกล่าวได้เป็นผลสำเร็จ”

Trewatha and Newport (1982 : 383-384) กล่าวว่า ภาวะผู้นำนับเป็นเรื่องที่ได้รับการกล่าวขวัญอย่างกว้างขวางในทุกองค์กร โดยทั่วไปมนุษย์มักมีความเชื่อ และคาดหวังว่าบุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิผล ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร และสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ ซึ่งไม่เฉพาะแต่มนุษย์เท่านั้น แม้กระทั่งในฝูงสัตว์ก็มีตัวที่ทำหน้าที่ผู้นำ มีตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์กรบางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง แต่บางครั้งภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์กร ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร สำหรับองค์กรที่เป็นทางการนั้นส่วนใหญ่แล้วบุคคลผู้แสดงบทบาทผู้นำ คือ ผู้บริหารที่เรียกชื่อตำแหน่งแตกต่างกันไป เช่น ผู้จัดการ ผู้บริหาร นักบริหาร หัวหน้า อาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการ เป็นต้น บุคคลเหล่านี้ต่างพยายามที่จะใช้อิทธิพลต่อสมาชิกขององค์กรเพื่อให้กระทำหรืองดเว้นการกระทำหรือแสดงบทบาทตามที่กำหนด ในแต่ละสถานการณ์ผู้นำจะใช้อิทธิพลเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกร่วมมือกันทำงาน ในองค์กรทั่วไปผู้ที่ไม่ใช่วางการมักคำนึงถึงความพึงพอใจของสมาชิกเป็นอันดับแรก ส่วนผู้นำที่เป็นทางการนอกจากจะคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ตามแล้วยังต้องคำนึงถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรด้วย ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ความแตกต่างของผู้นำทั้งสองประเภทนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน แต่ขึ้นอยู่กับขอบเขตของบทบาทของแต่ละคน ซึ่งหมายความว่าไม่ว่าใครจะทำงานในตำแหน่งหรือหน้าที่ใดก็สามารถแสดงภาวะผู้นำได้หากบุคคลนั้นแสดงบทบาทการนำและมีผู้ทำตามการนำของเขา สรุป ภาวะผู้นำทางการบริหาร หมายถึง กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อนำพฤติกรรมองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว ในทัศนะนี้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีพลวัตหรือเปลี่ยนแปลงมากที่สุดปัจจัยหนึ่งขององค์กร เพราะเหตุว่าในบางครั้งความมีภาวะผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานให้ได้ ผลผลิตสูงสุด และในทางตรงกันข้ามบางครั้งความขาดภาวะผู้นำก็เป็นตัวทำลายความแข็งแกร่งขององค์กร และอาจมีผลต่อความอยู่รอดขององค์กร

Campbell, Corbally and Nystrand (1983 : 142) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในสถานการณ์เฉพาะบางอย่าง

Dejnozka (1983 : 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การบูรณาการบุคคล วัสดุอุปกรณ์ และความคิดในกลุ่มเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มที่จะถูกนำขึ้นอยู่กับคุณภาพส่วนบุคคลของผู้นำ

Bennis and Nanus (1985 : 215) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่

จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดปัญหา ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม และพ้นฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

Mitchell and Larson, Jr. (1987 : 435-436) ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่ ผู้นำเป็นกระบวนการ มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล และมีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

1. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรม การปฏิบัติงานตามต้องการโดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใด ๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำทางจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะทั้ง 3 ประการหรือเปล่า ในทางตรงข้าม ผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะไม่เป็นผู้นำที่แบบทางการ แต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น

2. ภาวะผู้นำ นอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้ตามใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าสู่เชิง หรือบีบบังคับ ให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำ จะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถ นำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำ หรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

Green (1988 : 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ที่แสดงถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม องค์ประกอบของภาวะผู้นำประกอบด้วยผู้นำ และผู้ตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

Koontz and Wehrich (1988 : 437-438) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรืออิทธิพล (influence) เป็นศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุดอย่างสมัครใจ และอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ในเชิงอุดมคติแล้วการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยเต็มใจเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ แต่ควรพัฒนาให้ผู้ตามทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น และมีความเชื่อมั่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะไม่เป็นผู้ที่ขบถอยู่ข้างหลังกลุ่มเพื่อผลักดันหรือคอยกระตุ้นให้กลุ่มทำงาน แต่จะวางตัวเองไว้ข้างหน้ากลุ่มคอยทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อช่วยไ้ทำงานก้าวไปข้างหน้าอีกทั้งคอยสร้างอารมณ์ร่วมให้กลุ่มทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

Sergiovanni and Moore (1989 : 213) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเกลี้ยกล่อมจิตใจของผู้นำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม

Yukl (1989 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้น

พฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม และกระบวนการรักษาสภาพกลุ่ม และวัฒนธรรมของกลุ่ม

Bovee (1993 : 468) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้น และใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กระบวนการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กรกระตุ้นสมาชิกขององค์กรให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และขนส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และวัฒนธรรมองค์กร

Daft (1994 : 478) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็ผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นเพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น เมื่อก้าวถึงภาวะผู้นำก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ต้องมีทั้งคนซึ่งได้แก่ ผู้นำกับผู้ตามการโน้มน้าวหรืออิทธิพล และเป้าหมายขององค์กร

สรุป ความหมายของ “ผู้นำ” คือ ความสามารถของบุคคลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนั้น ๆ โดยการจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ดังนั้น ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์กรนั้น

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำของ Likert

แนวคิดของ Likert (1967 : 126-127) ได้อธิบายถึง ลักษณะของผู้นำแบ่งได้เป็น 4 ระบบ

ระบบที่ 1 พฤติกรรมผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ (Exploitative Autocratic) ระบบนี้ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจทุกอย่างว่าต้องทำอะไร ใครต้องทำ ต้องทำอย่างไร ทำที่ไหน และจะต้องให้เสร็จเมื่อไร ถ้างานไม่สำเร็จจะต้องมีการลงโทษ ผู้นำไว้ใจผู้ตามน้อย ระดับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นระหว่างผู้นำ และผู้ตามจะมีต่ำ

ระบบที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีเมตตา (Benevolent Autocratic) ระบบนี้ผู้นำยังเป็นคนตัดสินใจอยู่ แต่ให้ผู้ตามมีอิสระอย่างบ้าง ผู้นำแบบนี้จะมีเจตคติแบบพ่อปกครองลูก ตราบใดที่ผู้ตามยังปฏิบัติตามระเบียบอยู่ ผู้นำจะดูแลผู้ตามเป็นอย่างดี ระดับความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตามยังคงต่ำอยู่

ระบบที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative) ระบบนี้ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ตามก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายหรือการตัดสินใจ ผู้ตามมีอิสระมากขึ้นอีก ผู้นำระบบนี้ต้องการความคิดเห็นของผู้ตามก่อนตัดสินใจ ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดี มากกว่าการลงโทษเมื่อทำงาน

ผิดพลาด เป็นแรงจูงใจให้ผู้ตาม บรรยายภาพเป็นกันเอง ระดับความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีสูง

ระบบที่ 4 พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้ผู้นำเน้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจ ผู้ตามเป็นอิสระ ถกเถียงกับผู้นำได้ ผู้นำแสดงความสนับสนุนแทนการข่มขู่ ทุกส่วนของผู้ตามมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร

อย่างไรก็ดี อาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์ของงานวิจัยความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัย Michigan เพื่อค้นหาหลัก และวิธีการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมุ่งให้ความสำคัญของผลผลิต (Production Orientation) หรือทำงานให้ประสบความสำเร็จและให้ความสำคัญกับคน (Employee Orientation) หรือการสนับสนุนในการทำงาน หัวหน้าจะทำให้มีผลผลิตสูงในกลุ่ม และดูแลให้ความสำคัญกับผลผลิต และคน จากการวิจัยพบว่าหัวหน้างานที่มุ่งเน้นคน (Employee Centered Supervisors) จะมีสวัสดิการให้ลูกน้องในทางกลับกันหัวหน้าที่มุ่งเน้นผลผลิต (Production Centered Supervisors) จะมีลักษณะที่มุ่งเน้นความสำเร็จในการผลิตมากกว่า หัวหน้างานที่มุ่งเน้นคนแต่พบว่ามีผลผลิตมากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้างานที่มุ่งเน้นผลผลิต โดย Likert (1961) ได้เพิ่มเติมในการศึกษาผู้นำที่มีส่วนร่วม เช่น ผู้นำควรใช้การประชุมของกลุ่มเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาการติดต่อสื่อสาร ความร่วมมือกัน และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้นำแบบมีส่วนร่วมช่วยสนับสนุน และแนะแนวทาง การตัดสินใจของกลุ่ม และมุ่งเน้นให้ทำการตัดสินใจและแก้ปัญหา (ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์, 2553)

ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ในปี ค.ศ. 1945 กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ คือ Hemphill and Coons (1957) ได้เริ่มต้นค้นคว้ามิติทางพฤติกรรมของผู้นำอย่างกว้างขวาง โดยใช้แบบสอบถามที่พวกเขาได้สร้างขึ้น ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่เป็นที่รู้จักกันทั่วไปจนถึงปัจจุบัน คือ Leader Behavior Descriptive Questionnaire (LBDQ) จากการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายได้ใน 2 มิติ คือ การมุ่งคน และการมุ่งงาน ดังนี้

1. การมุ่งคน (Consideration) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ด้านจิตใจของผู้ตาม เช่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ปฏิบัติกับผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงจะบอกให้ทราบล่วงหน้า ใส่ใจกับความเป็นอยู่ของผู้ตาม ยกย่องผู้ตาม และเป็นมิตรกับผู้ตาม เป็นต้น ผู้นำประเภทนี้จะคำนึงถึงผู้ตามเป็นสำคัญ

2. การมุ่งงาน (Initiating) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งการกำกับผู้ตาม เพื่อที่จะได้ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ เช่น การวางกำหนดการทำงาน วางมาตรฐานการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ผู้ตามทำตามระเบียบ ตัดสินใจแทนผู้ตาม และกำหนดบทบาทของผู้ตามให้ชัดเจน เป็นต้น ผู้นำประเภทนี้จะคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับบทบาทของตนเองมากกว่าบทบาทของผู้ตาม

อย่างไรก็ดี ลักษณะขององค์ประกอบที่สำคัญของพฤติกรรมของผู้นำ 2 ประการ คือ ประการที่ 1 พฤติกรรมของผู้นำที่จัดอยู่ในลักษณะแบบผู้นำที่มีความเอาใจใส่ (Consideration) นั้น ก็จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างอบอุ่น ราบรื่น เต็มไปด้วยลักษณะฉันทมิตรที่ดีต่อกัน มีความเชื่อถือ และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ประการที่ 2 พฤติกรรมของผู้นำที่จัดอยู่ในลักษณะแบบผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม (Initiating Structure) นั้นจะมีความเคร่งครัดในการทำงานมาก มักจะมองความสัมพันธ์ของตัวเองกับผู้ร่วมงานตามบทบาท และหน้าที่ เป็นไปตามโครงการสร้างขององค์กร และตามช่องทางเดินของงานตามขั้นตอนของการปฏิบัติงาน และเป็นไปตามช่องทางของการติดต่อสื่อสารเท่านั้น หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำประเภทนี้เป็นประเภทมุ่งงานเป็นสำคัญ (ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์, 2553)

แนวคิดการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio

ภาพการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio (1945) แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์จากการศึกษา เป็นการวัดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ และประสิทธิภาพของผู้นำ เครื่องมือที่ใช้วัดผลจากรายงานของการดำเนินงานจากหน่วยงานของผู้นำ การเข้า-ออกของผู้ใต้บังคับบัญชา และอัตราการร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อสังเกตผู้นำที่มุ่งคน และมุ่งงานสูงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการดำเนินงานที่ต่ำ การเข้า-ออกงาน และอัตราการร้องทุกข์สูง ถ้าผู้นำที่มุ่งคนต่ำ และมุ่งงานสูง จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการดำเนินงานที่สูง การเข้า-ออกงาน และอัตราการร้องทุกข์สูง และถ้าผู้นำที่มุ่งคนสูง และมุ่งงานต่ำ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการดำเนินงานที่ต่ำ การเข้า-ออกงาน และอัตราการร้องทุกข์ต่ำ (ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์, 2553)

นักวิจัยที่รัฐโอไฮโอ แสดงความคิดเห็นว่า ผู้นำที่มุ่งความเอาใจใส่ (มุ่งคน) สูงจะมีความอบอุ่นทางอารมณ์ของสังคม (Socio Emotional) จึงทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจมากกว่า และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า แต่ต่อมาผลในการวิจัยกลับแสดงให้เห็นว่า ผู้นำควรมีลักษณะทั้งเอาใจใส่ (มุ่งคน) และมีโครงสร้างความคิดริเริ่ม (มุ่งงาน) ในระดับที่สูง กล่าวคือ มีความเป็นผู้นำที่มีงาน และตัวพนักงานเป็นศูนย์กลาง (job-centered and employee centered leadership) อันเป็นการกำหนดความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำของบุคคลในองค์กร ซึ่งลักษณะทั้ง 2 อย่างนี้มีอิทธิพลต่อแนวความคิดของวิธีการศึกษาดารงของการเป็นผู้นำ (the Leadership Grid Approach) จากแนวความคิดที่ได้จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอนี้ เป็นพื้นฐานความคิดที่ทำให้นักวิชาการที่สนใจเรื่องภาวะผู้นำ นำไปพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระยะเวลาต่อมาอีกหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ (Reddin's 3D leadership model) ของ Reddin (1970)

จากการวิจัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ คือ มุ่งคน และมุ่งงาน ต่อมาได้นำมาขยายเพิ่มเติมเป็น 3 มิติ คือ การพิจารณาประสิทธิผลของงาน (Effectiveness) มาประกอบเพิ่มขึ้น เพราะภาวะผู้นำไม่ว่าจะมุ่งคนหรือมุ่งงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย จึงเรียกว่า ทฤษฎี 3 มิติ (Three Dimension Theory) สาระสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ เริ่มจากแนวคิดพื้นฐานที่ว่า ถ้าพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มุ่งคนหรือมุ่งงานแล้ว จะได้พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ คือ

แบบที่ 1 ผู้นำแบบแยกตัว (Separated) เป็นผู้นำที่ไม่มุ่งคน ไม่มุ่งงาน ทำงานไปวัน ๆ

แบบที่ 2 ผู้นำแบบเสียสละ (Dedicated) เป็นผู้นำที่ทุ่มเทให้กับงานโดยขาดความสัมพันธ์ที่ดี

แบบที่ 3 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์กับผู้ตาม คำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

แบบที่ 4 ผู้นำแบบผสมผสาน (Integrated) เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งความสัมพันธ์กับคน และมุ่งทั้งผลงานของงาน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ทฤษฎี 3 มิติ คือ การพิจารณาประสิทธิผลของงาน (Effectiveness) มาประกอบเพิ่มขึ้น เพราะภาวะผู้นำไม่ว่าจะมุ่งคนหรือมุ่งงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยจึงเรียกว่า ทฤษฎี 3 มิติ (Three Dimension Theory)

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ได้กล่าวถึงในข้างต้นนั้นเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มุ่งศึกษาผู้นำทั้งด้านคุณลักษณะ และพฤติกรรมเพื่อสร้างผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา นักวิจัยด้านภาวะผู้นำยอมรับว่า ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมมีข้อจำกัดในการที่จะบอกว่าการณ์พฤติกรรมแบบใดจึงมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากน้อยนั้นไม่ชัดเจน เพราะบางสถานการณ์พฤติกรรมแบบมุ่งคนมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากกว่าพฤติกรรมแบบมุ่งงาน ในขณะที่เดียวกัน บางสถานการณ์พฤติกรรมแบบมุ่งงานก็มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงกว่าแบบมุ่งคน นักวิชาการในช่วงนี้จึงเริ่มหาแนวคิดใหม่ที่ว่าภาวะผู้นำที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ควรมีคุณลักษณะอย่างไร ทั้งนี้ Ulrich (1996 : 215) มีแนวความคิดในเรื่องของภาวะผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ โดยกล่าวว่า “ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จแห่งอนาคต ต้องเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ และต้องมีความสามารถในการบริหารองค์กรด้วย” โดยได้นำเสนอแบบจำลองความคิดของผู้นำใน Leadership Charge = Credibility x Capability ที่อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเกิดจากองค์ประกอบของคุณลักษณะส่วนตน 2 ด้าน คือ ด้านความน่าเชื่อถือ และด้านความสามารถเชิงบริหารจัดการ (ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์, 2553)

แนวคิดภาวะผู้นำ Full Range (Full Range Leadership--FRL)

แนวคิดภาวะผู้นำ Full Range (Full Range Leadership--FRL) เป็นแนวคิดหนึ่งที่น่าสนใจในการพัฒนาภาวะผู้นำกันอย่างแพร่หลายในต่างประเทศ ในอเมริกา ยุโรป และเอเชีย ทั้งในหน่วยงานรัฐบาล เอกชน และองค์กรต่าง ๆ แนวคิดนี้ได้ถูกนำเสนอโดย Bass and Avolio (1993) ซึ่งเป็นการนำเอาแนวคิดภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire leadership) แนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Leadership) มาจัดระบบเป็นแนวพิสัย (Range) ของภาวะผู้นำ โดยเริ่มจากภาวะผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำ (Laissez-Faire--LF) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำพิสัยต่ำ (Low Range) ผ่านไปยังภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership--TA) ซึ่งถือเป็นภาวะผู้นำพิสัยกลาง (Middle Range) ไปสู่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Leadership--TF) ซึ่งถือว่าเป็นภาวะผู้นำพิสัยสูง (High range) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำพิสัยต่ำจะเป็นผู้นำที่ขาดประสิทธิผล ผู้ตามปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าที่คาดหวัง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำพิสัยกลางจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในระดับปานกลาง ผู้ตามปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าที่คาดหวังถึงตามที่คาดหวัง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำพิสัยสูงจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ผู้ตามปฏิบัติงานได้สูงกว่าความคาดหวัง (ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์, 2553)

ประวัติความเป็นมาของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Rangeแนวคิดภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range นั้น เกิดจากการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากกว่า 100 ปี เป็นการนำเอาแนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) กับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Leadership) มาสังเคราะห์จัดรูปแบบใหม่ให้เป็นระบบ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

Stogdill (1974 : 23) ได้ศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ข้อค้นพบที่สรุปได้ว่า “บุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล และความต้องการของสถานการณ์ในขณะใดขณะหนึ่งเป็นสิ่งที่สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น เขาเชื่อว่าภาวะผู้นำมีอยู่ในตัวตนคนอยู่ก่อนแล้วมากกว่าการสร้างให้มีขึ้น แต่ภาวะผู้นำจะปรากฏขึ้นตามสถานการณ์แต่ละสถานการณ์ที่อุบัติขึ้น

Burns (1978 : 20) ได้เปิดหน้าใหม่ของการวิจัยภาวะผู้นำ เมื่อเขาเสนอโมเดลที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง การแลกเปลี่ยนสิ่งใดสิ่งหนึ่งกับคนใดคนหนึ่ง ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพหมายถึง แนวความคิดที่มีพลัง และมีความซับซ้อนมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งโมเดลที่ใหม่ของภาวะผู้นำนี้ จะปรากฏเมื่อใครคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกสนับสนุนให้เป็นผู้ตาม โดยผู้ตาม และผู้นำซึ่งเขาเหล่านั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีการจูง

ใจ และคุณธรรมสูงกว่าผู้อื่น Burns ยังเสนอเพิ่มเติมอีกว่า ความสำคัญของผู้นำนั้นจะต้องมีศรัทธา บารมี (Charismatic) ที่มีคุณภาพเพียงพอที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์หรือไม่

Bass (1985 : 60) ได้ทำการขยายแนวคิดของ Burns โดยเขาเสนอว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบภาวะผู้นำต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบศรัทธาบารมี (Inspirational Motivation) ซึ่งต้องสร้างวิสัยทัศน์ และการลดบันดาลใจให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์นั้น
2. การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งเป็นการเน้นให้ผู้นำพัฒนาผู้ตามด้วย
3. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการค้นหาปัญหา และแก้ไขปัญหา

Bass (1985) และ Burns (1978) กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพไว้คล้ายกัน คือ ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม โดยเฉพาะบุคลิกภาพที่ต้องมีเสน่ห์หาบารมี และเป้าหมายของงานเป็นจุดยืนที่สำคัญของผู้นำ มีนักคิดนักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพแล้วสรุปว่า “สิ่งสำคัญของผู้นำนั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วม ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้สอนงาน น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ และสร้างพลังให้แก่ผู้ตามได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ลดบันดาลใจให้ผู้ตามมีความพยายามพิเศษ สามารถนำตัวเอง และมีความมุ่งมั่นอันแรงกล้าที่จะไปสู่เป้าหมายของกลุ่มของผู้นำและขององค์กร (Bass, 1985 ; Bennis & Nanus, 1985 ; Kouzes & Posner, 2002 ; Tichy & Devanna, 1990)

Bass (1985) มีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างจาก Burns (1978) ตรงที่ Burns (1978) แยกผู้นำทั้ง 2 แบบออกจากกันในลักษณะที่เป็นอิสระต่อกัน แต่ Bass (1985) เน้นว่า ประสิทธิภาพของผู้นำนั้นต้องใช้ภาวะผู้นำทั้งแบบแลกเปลี่ยน และแบบเปลี่ยนแปลงสภาพผสมผสานเข้าด้วยกัน จากแนวคิดนี้เองจึงนำไปสู่การเกิดมโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range Leadership

Bass and Avolio (1994) เขียนหนังสือชื่อ Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership เพื่อเป็นการพัฒนาขยายกรอบความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range ซึ่งเขาทั้งสองได้ศึกษาอย่างกว้างขวาง พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นสำคัญ และเหมาะสมกับบริบทของสภาพการณ์ของโลกที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง

Avolio (1999) เขียนหนังสือชื่อ Full Range Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations เพื่อขยายแนวคิดของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range อย่างเป็นระบบ (System) ไม่ใช่เป็นตัวบุคคล (Person) หรือกระบวนการ (Process) และเขาก็ได้

สร้างรูปแบบของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range Leadership มโนทัศน์ของแนวคิดภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range

Bass (1985 : 12-13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range นั้นเป็นการผสมผสานกันระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ซึ่งผู้นำจะต้องขับเคลื่อนผู้ตามให้เกิดเจตคติที่เป็นประโยชน์ของกลุ่ม ขององค์กร และสังคมเหนือกว่าการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน โดยการสร้างให้เกิดความภาคภูมิใจแก่ผู้ตาม

Bass and Avolio (1994) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range นั้นได้ถูกพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Avolio (1999) กล่าวว่า ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range ประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำ 3 แบบ มาผสมผสานต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ คือ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Leadership) ซึ่งภาวะผู้นำแบบตามสบายนั้นผู้นำหลีกเลี่ยงการตัดสินใจถือเป็นขั้นสุดท้ายต่ำสุดของภาวะผู้นำหรือเรียกว่า เป็นผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นผู้นำจะมีพฤติกรรมทำให้รางวัลตามสถานการณ์ที่เหมาะสม (Contingent Reward) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก และเชิงรับ (Management-by-Exception Active & Passive) ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นผู้นำมีลักษณะพฤติกรรมที่มีบารมีน่าเชื่อถือ (Idealized Influence) การดลบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคลอย่างทั่วถึง (Individualized Consideration) ซึ่งแนวคิดนี้มีพื้นฐานจากแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ซึ่งกล่าวว่า “ภาวะผู้นำ Full Range นั้น จะต้องนำเอาภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมาเชื่อมต่อกัน และพัฒนาอย่างเป็นระบบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range นั้น เป็นการแยกแยะให้เห็นถึงผู้นำที่มีประสิทธิผล และผู้นำที่ขาดประสิทธิผล โดยผ่านแนวความคิดของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ”

Avolio (1999) ได้นำเสนอภาพเปรียบเทียบแสดงให้เห็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และผู้นำที่ขาดประสิทธิผล ถ้าภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ก็จะกลายเป็นภาวะผู้นำที่ขาดประสิทธิผล (Ineffective Leadership) ขณะเดียวกัน ถ้ามีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และเสรีนิยมน้อย ก็จะเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership)

โดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range นั้น เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ เสรีนิยมที่มีพิสัยต่ำ ผ่านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งมีพิสัยกลาง ไปสู่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง สภาพซึ่งมีพิสัยสูง เพื่อมุ่งสู่พิสัยที่สมบูรณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั่นเอง

แนวคิดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ Full Range กับ Balanced Scorecard

Sosik and Jung (2010 : 325-328) ได้นำเสนอ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ Full Range กับ Balanced Scorecard โดยการสร้างความสมดุลของการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรด้วยการประเมินผลหรือวัดผลด้านการปฏิบัติการอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัท ประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน (ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์, 2553)

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective) แม้ว่ามุมมองด้านการเงินจะมีข้อจำกัดมากในปัจจุบัน แต่ยังคงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจที่มุ่งผลกำไร เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวบอกว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น และนำไปใช้ปฏิบัติเกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจหรือไม่

2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองในส่วนของการแบ่งตลาด โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ หรือการรักษาลูกค้า ซึ่งจากการวิจัยของบริษัท Data monitor พบว่า องค์กรสามารถรักษาลูกค้าให้มีมูลค่าเป็น 6 เท่าของต้นทุน ในการรักษาลูกค้า 1 ราย โดยตัวชี้วัดสำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าที่ลดลง และความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร เช่น สำนวความพึงพอใจของลูกค้าหรือจำนวนเรื่องร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น และการได้ลูกค้าใหม่ เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการหาลูกค้าใหม่ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด รวมทั้งความสามารถทำกำไรจากลูกค้า โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น กำไรต่อลูกค้า 1 ราย

3. ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน (Internal Business Process Perspective) เป็นมุมมองที่ต้องพิจารณาว่าอะไรเป็นกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรที่จะทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติการที่จะช่วยให้การผลิต และได้ไปส่งถึงลูกค้า ตลอดจนด้านการบริการหลังการขาย เป็นต้น

4. ด้านนวัตกรรม และการเรียนรู้ (Innovation & Learning Perspective) เป็นมุมมองที่สำคัญ เพราะเป็นมุมมองให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร ซึ่งด้านนวัตกรรมจะเน้นการวิจัยความต้องการของลูกค้า และสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ซึ่งเป็นที่ที่ต้องการของลูกค้า ตลอดจนความสามารถของพนักงาน ซึ่งพนักงานภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ทำให้องค์กรต่าง ๆ จะพิจารณาทักษะความสามารถของพนักงาน ซึ่งวัดได้หลายลักษณะ เช่น ทักษะคติ และความพึงพอใจ

ของพนักงาน และแรงจูงใจขององค์กร ถ้าไม่เหมาะสมก็จะทำให้องค์กรนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ได้ยากลำบาก ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ เช่น จำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอ และมีการนำไปปฏิบัติ เป็นต้น

แนวคิดการเลือกใช้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน

บริบทการเลือกใช้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน Kotter (1990) มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำทั้งสองแบบล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำที่ดีจึงต้องรู้จักเลือกใช้ภาวะผู้นำทั้งแบบเปลี่ยนสภาพ และแบบแลกเปลี่ยนควบคู่กันไป แต่จะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใดมากกว่าอีกแบบหนึ่งนั้นย่อมประกอบด้วยตัวแปร 2 ประการ ได้แก่

1. ระดับความซับซ้อนขององค์กร (Complexity of Organization)
2. ระดับความจำเป็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Amount of Change Needed)

โดย Kotter (1990) นำตัวแปรทั้งสองที่กล่าวแล้ว มาจัดทำเป็นตารางแมทริกส์เกิดเป็นสถานการณ์ขึ้น 4 แบบ ที่ควรเลือกใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบมากขึ้น ทั้งนี้ การที่เมื่อองค์กรมีความซับซ้อนมากต้องการใช้หลักการบริหารจัดการสูง (High Management ซึ่งก็คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หรือ Transactional สูงนั่นเอง) เพื่อเพิ่มความมีประสิทธิภาพโดยอาศัยหลัก ดังนี้

1. การวางแผน และจัดองค์กร (Planning and Organizing)
2. บริหารทรัพยากร (Resource Management)
3. การติดตามกำกับ และควบคุมกิจกรรม (Monitoring and Controlling) ที่เหมาะกับ

บริบทเช่นนี้ ซึ่งก็คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

4. กำหนดวิสัยทัศน์ และให้ทิศทาง (Provide Vision and Direction)
5. ให้มั่นใจว่าการจัดคน และทรัพยากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และทิศทาง (Ensure People are Aligned with the Vision)

6. ช่วยสร้างแรงคลใจ (Inspire) และแรงจูงใจ (Motivation) ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
- ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า

1. ในสถานการณ์ที่ 1 ผู้นำควรใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูง แต่ลดการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนให้น้อยลงได้

2. ในสถานการณ์ที่ 2 ผู้นำอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบนี้ลง

3. ในสถานการณ์ที่ 3 ผู้นำอาจใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพลดลง แต่เพิ่มการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากยิ่งขึ้น

4. ในสถานการณ์ที่ 4 เป็นภาวะที่ผู้นำจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบสูงมาก

อย่างไรก็ตาม จากการติดตามวิเคราะห์องค์กรต่าง ๆ ในยุคปัจจุบัน Kotter (1990) มีความเห็นว่าองค์กรส่วนใหญ่มักมีหัวหน้างานที่มีทักษะด้านบริหารจัดการ (Over Managed) แต่ขาดทักษะทางภาวะผู้นำอยู่เป็นจำนวนมาก ในขณะที่องค์กรที่มีหัวหน้างานที่มีทักษะด้านภาวะผู้นำสูงมีอยู่จำนวนน้อยกว่า ยิ่งองค์กรที่มีหัวหน้างานที่มีทักษะสูงทั้งด้านบริหารจัดการ (Management) และด้านภาวะผู้นำโดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational) อยู่ในตัวคนเดียวด้วยแล้ว ถือเป็นเรื่องที่ทำให้ค่อนข้างยากมาก ทั้งที่บริบทการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยหัวหน้างานประเภทนี้เป็นอย่างยิ่ง (ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์, 2553)

แนวคิดภาวะผู้นำของ Ulrich

Ulrich (1996 : 209) เป็นนักการพัฒนาการจัดการองค์กร และทรัพยากรมนุษย์ และดำรงตำแหน่ง ศาสตราจารย์ทางด้านบริหารธุรกิจประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ให้แนวความคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำโดยเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อนเพราะภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์เกี่ยวข้องทั้งกับความเปลี่ยนแปลง และความมีเสถียรภาพเป็นทั้งเรื่องส่วนตัว และความสัมพันธ์กับผู้อื่น และผู้นำยังเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ และส่งผลให้เกิดการกระทำในการบริหารองค์กร (ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์, 2553)

Ulrich (1996 : 216) จึงได้นำเสนอแบบจำลองความคิดของผู้นำใน Leadership Charge = Credibility x Capability ที่จะเข้าถึงความเข้าใจของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่มีประโยชน์ต่อผู้นำต้องสร้างความน่าเชื่อถือส่วนตัว และความสามารถในการบริหารองค์กร ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ การเปลี่ยนความมุ่งมั่นให้เป็นการกระทำ ความมุ่งมั่นมีหลายรูปแบบ : กลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ การคาดการณ์ และการวางแผน ดังนั้น ภาวะผู้นำตามแนวคิด Ulrich (1996 : 210) จึงต้องสร้างความมุ่งมั่น ความมุ่งมั่นที่จะประสบผลสำเร็จควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มุ่งเน้นที่อนาคตโดยทำให้เห็นภาพลักษณ์ของภาวะผู้นำองค์กร
2. ต้องมีการประสานความร่วมมือที่เป็นเครือข่ายของบริษัท ทั้งผู้จำหน่าย ลูกค้า และพนักงาน มากกว่าที่จะดูแลความเป็นไปภายในบริษัท
3. ต้องสร้างพลัง และความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นในการทำงาน
4. ผู้ก่อดพนักงานทั้งใจ (อารมณ์) สมอง (ความรู้ความเข้าใจ) และร่างกาย (การปฏิบัติ)

ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนความมุ่งมั่นให้เป็นการกระทำภายในบริษัท (Ulrich, 1996 : 212) เช่น The Real Heroes of Business and Not a CEO Among Them โดย Fromm and Schlesinger (1993) และ Winning the Service Game โดย Schneider and Brown (1995) ได้

กล่าวว่า ผู้นำที่ได้สร้างความน่าเชื่อถือในธุรกิจควรจะทำการเปลี่ยนความมุ่งมั่นให้เป็นการกระทำในชีวิตประจำวัน และเป็นผู้นำที่ใส่ใจในพนักงาน และลูกค้า

Ulrich (1996 : 213) ยังได้กล่าวต่อไปอีกว่า ภาวะผู้นำมักจะถูกตีกรอบให้เป็นเหตุการณ์เดียว เช่น ภาวะผู้นำของการประชุมในสำนักงาน วิดีโอ การวางแผนกลยุทธ์ หรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดเหตุการณ์เพราะเหตุการณ์เดียวที่เกิดขึ้นจะต้องแทนที่ด้วยกระบวนการที่ต่อเนื่อง แทนที่จะจัดประชุมกันในห้อง อภิปราย และตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ดังนั้น ผู้นำต้องมีส่วนร่วมในการกระทำที่เป็นจริง ในสถานที่ที่เป็นจริง เช่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้กับ General Electric ที่ใช้ชื่อว่า “Workout” พวกเขาต้องมีความเชี่ยวชาญเรื่องศิลปะการมัดใจพนักงาน และการตัดสินใจในการประชุมพนักงานรวมถึงการตรวจสอบการทำงาน และมีการสื่อสารอย่างเป็นกันเองในทุกสถานการณ์

อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำจะมีสัญลักษณ์บ่งบอกที่สำคัญ คือ ความน่าเชื่อถือ และให้คำมั่นสัญญาที่สามารถทำได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นรากฐานของภาวะผู้นำ ในโลกที่ต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันมากขึ้น ภาวะผู้นำต้องสร้างความสัมพันธ์มากกว่าคำนึงถึงผลลัพธ์ของแต่ละคน ผู้นำจะต้องมีความเชี่ยวชาญในศิลปะของการจัดตั้งทีมงาน และเรียนรู้ที่จะทำงานเป็นทีม ดังนั้น ความสำเร็จในอนาคตจะมาจากการแบ่งปันทรัพยากร และเรียนรู้ที่จะมองข้ามความทะเยอทะยานส่วนตัวเพื่อทีมงาน ผู้นำที่เรียนรู้จะทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าสั่งการออกมาเป็นคำสั่งซึ่งจะมองที่คุณค่าของความสำเร็จของทีม แต่ภาวะผู้นำจะต้องมีความชำนาญในการทำงานเป็นทีม พวกเขาจะต้องเข้าใจที่จะทำงานร่วมกัน เพราะไม่มีใครคนใดคนหนึ่งที่จะเป็นแหล่งข้อมูลที่หลากหลายที่จำเป็นในการตัดสินใจ ดังนั้น ความหลากหลายจะได้มาจากทีมซึ่งประกอบด้วยแต่ละคนที่มีความชำนาญที่แตกต่างกันไปซึ่งจะกลายเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

Ulrich (1996 : 213-215) ได้แสดงทัศนคติว่า ผู้นำต้องเปลี่ยนจากนักแก้ปัญหาเป็นนักบุกเบิก ผู้นำในแบบดั้งเดิมได้รับการสอนมาให้เป็นผู้แก้ปัญหา กำหนดจุดหมายที่จะมุ่งไปด้วยปัจจัยภายนอก เช่น ผลการดำเนินงานทางการเงินหรือส่วนแบ่งตลาดที่ได้รับ และต้องมั่นใจว่าทุกก้าวที่ไปยังจุดหมายมีข้อมูลรายละเอียดเพียบพร้อมก่อนที่จะก้าวไปในอนาคต เนื่องจากมีความเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด จุดหมายไม่มีความแน่นอน ผู้นำต้องวางเส้นทาง และก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นใจว่าพวกเขาจะสามารถทำให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องได้ ผู้นำเหล่านี้เปรียบเสมือนนักบุกเบิกที่มุ่งหน้าไปทางตะวันตก โดยมีสถานที่ที่ไม่ปรากฏแน่ชัดเป็นผลลัพธ์ แต่อาศัยความมั่นใจว่าทิศทางที่พวกเขา มุ่งหน้าไปนั้นถูกต้อง ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงจำเป็นต้องเป็นนักบุกเบิกที่กล้าเสี่ยง สร้างหนทางใหม่ ๆ วางรูปแบบวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาเดิม ๆ และมีค่านิยม และความเชื่ออย่างแรงกล้าที่จะผลักดันให้เกิดการกระทำในโลกแบบดั้งเดิมของความคิดแบบภาวะผู้นำถูกผูกมัดโดยคำตอบที่ถูกต้อง ทักษะทางภาวะผู้นำถูกจัดระเบียบมาแล้วให้แต่ละคนมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องเรียนรู้ที่จะใช้ชีวิต และทนต่อความ

ขัดแย้งได้ ผู้นำถูกคาดหวังให้สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า และพนักงาน เพื่อลดต้นทุน และทำให้ธุรกิจเติบโต การประดิษฐ์คิดค้นสินค้าใหม่ ๆ และเพิ่มส่วนแบ่งตลาดให้สินค้าเดิม ตอบสนองความต้องการของตลาดในท้องถิ่น และตอบสนองต่อสภาวะการณ์ของโลก จัดรูปแบบวิสัยทัศน์ และสร้างการกระทำ การเรียนรู้ที่จะตอบสนองต่อผู้รักษาผลประโยชน์หลาย ๆ ฝ่าย และจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นความท้าทายใหม่ของผู้นำในอนาคต สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่จะบรรลุเป้าหมายการเปลี่ยนความมุ่งมั่นให้เป็นการกระทำนั้น มาจากแนวคิดความน่าเชื่อถือ และความสามารถ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในอนาคตจะต้องมีความน่าเชื่อถือได้เป็นส่วนตัว ผู้นำที่น่าเชื่อถือมีอุปนิสัยส่วนตัว ค่านิยม บุคลิกลักษณะ และความสามารถที่จะก่อให้เกิดความไว้วางใจ และพันธะผูกพันจากคนที่อยู่ในทิศทางเดียวกัน อย่างไรก็ตาม การเป็นเพียงผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือเพียงอย่างเดียวจะไม่มีผลสำคัญเพียงพอสำหรับการเป็นผู้นำในอนาคต เพราะว่าความผูกพันนับถือส่วนตัวนั้น ไม่สามารถคำนวณภาวะผู้นำได้ ผู้นำบางคนมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยการระดมทรัพยากร ตั้งวิสัยทัศน์ ออกแบบระบบปรับกระบวนการบริหาร และสร้างความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ ดังนั้น จึงก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร แต่ถ้าหากไม่ได้สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ตนเองแล้ว พวกเขา ก็จะประสบความสำเร็จได้ เพราะพวกเขาไม่สามารถสร้างข้อผูกมัดทางจิตใจ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งในยุคของสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ได้กล่าวไว้ว่า การวัดคุณภาพของภาวะผู้นำใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความน่าเชื่อถือ (credibility) และด้านความสามารถ (Capability) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ คือ

1. ด้านความน่าเชื่อถือ (Credibility) หมายถึง การวัดคุณภาพของภาวะผู้นำโดยผู้ร่วมงานจะมีความเชื่อต่อผู้นำได้ผู้ร่วมงานจะต้องหมายถึง การให้ความเคารพ ชื่นชม และมีความสุขที่ได้ทำงานร่วมกับผู้นำ

2. ด้านความสามารถ (Capability) หมายถึง การที่ผู้นำมีความสามารถที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถตรวจสอบได้โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่องานที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

จากความหมายที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้ว กระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย หรืออาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เป็นความสามารถในการนำของผู้นำหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำพบว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร และการบริหารเป็นสำคัญ ดังนั้น จึงขอทำความเข้าใจเกี่ยวกับผู้นำ และผู้บริหาร เพราะ 2 คำนี้มีความหมายต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารเป็นตำแหน่งทางการบริหารที่มีอำนาจหน้าที่ในองค์กร แต่ละคนอาจแสดงบทบาทภาวะผู้นำได้ตามตำแหน่งในองค์กร ผู้นำบางคนอาจไม่ได้เป็นผู้บริหาร และผู้บริหารหลาย ๆ คน อาจไม่ได้เป็นผู้นำเนื่องจากไม่ได้แสดงบทบาทผู้นำ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงปรากฏใน 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับ การแต่งตั้งหรือคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่เป็นทางการในองค์กร และภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเนื่องจากมีทักษะ เฉพาะ (Special Skill) สอดคล้องกับความต้องการของผู้นั้น อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำทั้งสองต่างก็มีความสำคัญต่อองค์กร

ตามที่กล่าวมาข้างต้นภาวะการเป็นผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการสร้างภาพลักษณ์ของสภาพที่ปรารถนาในอนาคตซึ่งต้องมีการผนึกรวมเอาสมาชิกขององค์กรทุกคน เข้าด้วยกัน ดังนั้น ภาวะการเป็นผู้นำที่ผู้นำมี จึงต่างไปจากผู้บริหารซึ่งใช้อำนาจหน้าที่ และปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวันตามระเบียบปฏิบัติขององค์กร ตรงกันข้าม ผู้นำจะแสวงหาความยินยอมจากผู้ปฏิบัติงานที่จะปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจโดยมุ่งสู่เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน เกี่ยวกับเรื่องนี้ Bennis, Benne and Chin (1976 : 15) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “ผู้นำจะต้องเป็นสถาปนิกทางสังคม (a social architect) ซึ่งศึกษา และแต่งรูปแบบของสิ่งที่เรียกว่า วัฒนธรรมของงาน (Culture of Work) อันมีลักษณะเป็นนามธรรมจับต้องไม่ได้ และยากที่จะมองเห็น แต่ก็มีความสำคัญโดยมีอิทธิพลเหนือวิถีทางการกระทำของบุคคล รวมตลอดถึงเรื่องคุณค่า (Values) และปทัสถาน (Norms) ซึ่งจะซึมซับเข้าไปในตัวบุคคล และกลุ่มอย่างลึกซึ้ง”

อย่างไรก็ตาม ภาวะการเป็นผู้นำนั้นถือกันว่าเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการมิใช่ครอบคลุมเรื่องทั้งหมดของการบริหาร ส่วนการบริหารนั้นเป็นเรื่องที่มีขอบเขตกว้างขวางมากกว่า อาทิ นักบริหารต้องวางแผน จัดองค์กร และอื่น ๆ แต่ในเรื่องการเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องของการนำหรือการทำให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติตามที่เขาประสงค์ แต่ทั้งนี้ ก็มีได้เป็นการประกันว่าเขากำลังเดินไปในทิศทางที่ถูก ผู้นำอาจนำกลุ่มได้ แต่เขาอาจไม่สามารถนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้เดินไปในทิศทางที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรเป็นผลได้ ทั้งนี้ เพราะผู้นำคนนั้นอาจจะยังอ่อนในเรื่องการบริหาร เช่น ยังวางแผนไม่ได้ดี เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม นักบริหารอาจเป็นผู้นำที่อ่อน แต่เก่งในเรื่องการบริหารด้านอื่นก็ได้ เช่นเดียวกับคำว่าผู้นำกับนักบริหารที่มีใช้บุคคลเดียวกันก็ได้

แนวคิดลักษณะและบทบาทของผู้นำที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ ผู้จัดการหรือผู้บริหารมีหน้าที่วางแผนและจัดระเบียบให้งานดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย แต่ผู้นำมีหน้าที่ทำให้ผู้อื่นตาม และการที่คนอื่นตาม ผู้นำก็ไม่มีใครรับรองว่า ผู้นำจะนำไปในทิศทางที่ถูกต้องเสมอ ดังนั้นคนที่เป็ผู้นำที่เข้มแข็ง ก็อาจจะไม่ใช่ผู้จัดการ หรือบริหารที่ดีได้ หรือผู้บริหารผู้จัดการที่ดีก็อาจไม่ใช่ผู้นำที่ดีก็ได้ ดังนั้นถ้าเป็นไปได้ องค์กรหนึ่งองค์กรใดที่ต้องการประสบความสำเร็จ ก็ย่อมต้องการผู้บริหาร หรือผู้จัดการที่มีลักษณะเป็นผู้นำดังนี้

1. มีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ บุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ได้

2. มีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social Maturity & Achievement Drive) จะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะ ไม่ว่าจะผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่าง ๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคม หรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล เป็นคนเชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตนเอง

3. มีแรงจูงใจภายใน (Inner Motivation) ผู้นำจะต้องมีแรงขับที่จะทำอะไรให้เด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจทำลายให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูง เพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดที่ทำให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ

4. มีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่เสมอว่า งานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและจำต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับผู้อื่น

จะเห็นได้ว่า ผู้นำ ซึ่งหมายความถึงบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้ เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ไปในทางดีหรือชั่วได้ โดยใช้ระบบกระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะให้บรรลุเป้าหมาย และความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้มีความร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้ ดังนั้นการเป็นผู้นำจึงเป็นศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน และนำคนแต่ละ

คนไปโดยที่คนเหล่านั้นมีความเชื่ออย่างเต็มใจ มีความมั่นใจในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อจะได้ปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปด้วยดี ภาวะผู้นำนั้น ย่อมเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหารงาน และเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์กร ฉะนั้นผู้นำย่อมเป็นหลักที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพ และคุณลักษณะของผู้นำย่อมจะมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานและผลงานขององค์กรเป็นอย่างมาก

บทบาทของผู้นำในยุคที่ผ่าน ๆ มานั้น ถือว่าไม่มีบทบาทที่สำคัญ โดยถือว่าผู้นำเกิดขึ้นโดยกำเนิด หรือเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ แต่ในสภาวะปัจจุบันนี้ ถือว่าผู้นำนั้นสามารถเรียนรู้ ฝึกอบรม และเสริมสร้างขึ้นมาได้ ทั้งนี้เพราะว่าผู้นำได้เป็นที่ยอมรับว่า มีบทบาทสำคัญต่อการบริหาร ลักษณะของผู้นำก็แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ซึ่งทำให้เกิดผู้นำในแบบต่าง ๆ แต่ลักษณะของผู้นำที่เป็นที่ยอมรับคือผู้นำในฐานะผู้นำทาง ไม่ว่าจะเป็นผู้นำขององค์กร หรือผู้นำทางสังคม ก็หมายถึง คนที่สามารถชี้ให้คนอื่นดำเนินการไปในทางที่ถูกต้องได้

ในปัจจุบันเรามักจะมุ่งที่ตัวผู้นำที่สามารถชักจูงให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานไปพร้อม ๆ กันอย่างมีประสิทธิภาพ งานขององค์กรจะก้าวหน้าอย่างไรอยู่ที่ตัวผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำจะต้องเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ มากกว่าคนอื่น แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจนองค์กรมีขนาดใหญ่และมีความสลับซับซ้อนในการบริหารงานตามสถานการณ์ที่ผู้นำต้องมีความสามารถหลายอย่าง ลักษณะการบริหารไม่ได้อยู่ที่ผู้นำคนเดียว แต่อยู่ที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ดังนั้น ผู้นำในทศวรรษหน้าจะต้องเป็นนักพัฒนา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงานได้เองทุกอย่าง ทั้งในงานที่ทำร่วมกัน และงานที่ทำเฉพาะตัวผู้นำในทศวรรษหน้าจะต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถที่จะทำงานได้เอง ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กรหรือหัวหน้างาน (Phinit Kotakarn, 2016)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ คือ ทฤษฎีที่เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำ เพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรก ๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Traits) ของผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ ตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุกันมากกว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) งานวิจัยในยุคแรก ๆ ของแนวทางนี้จะศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น แนวทางนี้จึงรู้จักกันอีกนามประหนึ่งว่า แนวทาง “บุรุษผู้ยิ่งใหญ่” (the Great Man Approach) และมีความเชื่อว่า มีคนบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ บุคคลคนใดจะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่

ได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำจากผลงานวิจัยเมื่อปี ค.ศ. 1948 ได้มีการค้นพบจุดร่วมสำคัญ 6 ประการ ของคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552 : 172) อย่างไรก็ตาม ยังมีการพบว่า คุณลักษณะดังกล่าวมีความสำคัญแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ เช่น ริเริ่มสร้างสรรค์มีส่วนให้ผู้นำประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำที่อยู่ในสถานการณ์ซึ่งแตกต่างออกไป จากการระบุคุณลักษณะเหล่านี้ของ Bass (1990) มีส่วนในการสร้างความสามัคคี ความไว้วางใจ ซึ่งเป็นที่ยึดเหนี่ยวของกลุ่มได้

Bass (1990 : 87) ได้แสดงแนวความคิดที่ได้จากการศึกษางานวิจัย 167 เรื่องว่า “การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในระยะเริ่มแรกนั้น เป็นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกับบุคคลที่เป็นผู้ตาม และทฤษฎีกลุ่มนี้มีสมมติฐานว่า ผู้นำเป็นโดยกำเนิด ไม่ใช่ถูกสร้างขึ้นมา (Born Not Made)

Mosley (1996 : 397) ได้กล่าวแย้งกับคุณสมบัติของผู้นำทั้ง 6 ประการ ดังกล่าวข้างต้น โดยได้กล่าวถึงข้อจำกัดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะว่า นักวิจัยไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนชัดเจนในการจำแนกว่า บุคคลที่มีภาวะผู้นำ และไม่มีภาวะผู้นำมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างไร ซึ่งในบางครั้งคุณลักษณะอย่างหนึ่งก็เหมาะสมกับสถานการณ์แบบหนึ่งแต่ก็ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์อีกแบบหนึ่งโดยสังเกตได้จาก Bass (1990 : 79-81) ที่ผ่านมาพบว่า รายการของคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำมีเพิ่มมากขึ้นทุกที แต่ก็ยังไม่สามารถระบุคุณลักษณะเด่น ๆ ได้ว่า คุณลักษณะแบบใดจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อสถานการณ์ใด ทฤษฎีคุณลักษณะนี้ จึงยังมีข้อบกพร่อง กล่าวคือ Mosley (1996 : 397) ได้สรุปว่า ไม่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกค้นพบว่า เกี่ยวพันกันอย่างสม่ำเสมอกับความสำเร็จของ การนำ

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของ Bass (1990) และ Mosley (1996) สรุปได้ว่าการมีคุณลักษณะที่เหมาะสม และสอดคล้อง จะช่วยให้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิผลมากขึ้น แต่ก็ไม่อาจรับประกันได้แน่นอนว่าจะต้องมีประสิทธิผล ผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบหนึ่งเฉพาะตนเองอาจมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์หนึ่ง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจไร้ประสิทธิผลก็ได้ ยิ่งกว่านั้นผู้นำที่มีแบบแผนของคุณลักษณะของตนแตกต่างกัน แต่สามารถที่จะมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์เดียวกัน (ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์, 2553)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)

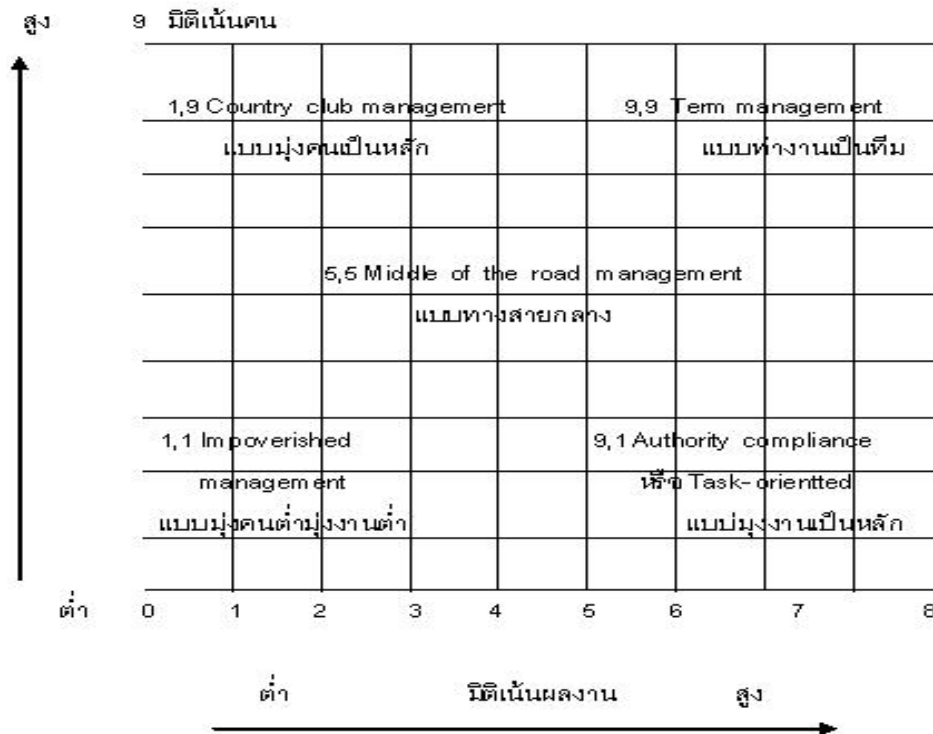
ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่ยังมีข้อบกพร่องอยู่ ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจเรื่อง ภาวะผู้นำในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริง ว่า ผู้นำจริง ๆ แล้วเขาทำอะไร และทำอย่างไร คือ ศึกษาว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพนั้น จะต้องใช้พฤติกรรมอย่างไรในการนำจึงจะทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้ นักวิจัยกลุ่มนี้ จึงมุ่งศึกษาพฤติกรรมที่แบ่งแยก ระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพกับผู้นำที่ขาด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คล้ายกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ และพวกเขาเชื่อว่าพฤติกรรมที่ค้นพบ นั้น จะเป็นพฤติกรรมที่ประยุกต์ใช้โดยทั่วไป ไม่ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำเผชิญอยู่ก็ได้ ดังนั้น จึง พยายามศึกษาค้นคว้าว่า รูปแบบพฤติกรรมใดที่ดีที่สุดในการนำ เพื่อนำเอารูปแบบนั้นไปพัฒนาให้ บุคคลมีรูปแบบพฤติกรรมแบบนั้นเพื่อที่จะได้ผู้นำที่มีคุณภาพ สมมติฐานของทฤษฎีนี้จึงเชื่อว่า ภาวะ ผู้นำถูกสร้างขึ้นได้ไม่ใช่เป็นมาโดยกำเนิด (Made Not Born) จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มี อยู่หลากหลาย มีทั้งที่ศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจ พฤติกรรม การบริหารจัดการ เป็นต้น โดยจะ ศึกษาแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้ (ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์, 2553)

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) นักวิจัยในกลุ่มนี้ เป็นนักวิจัยของ มหาวิทยาลัยมิชิแกน นำโดย Rensis Likert ในปี ค.ศ. 1967 ได้ใช้กลยุทธ์ในการศึกษาภาวะผู้นำที่ แตกต่างจากความคิดของ Kurt Lewin ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอว่า เขาได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยพิจารณา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม กับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน โดยได้ระบุพฤติกรรม ผู้นำไว้ 2 แบบ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน (Employee-Centered Leader Behavior) และ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน (Job-Centered Leader Behavior) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Lunenburg & Ornstein, 1996 : 128-129)

1. พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งคน ผู้นำแบบนี้จะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับ ความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน

2. พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบนี้จะเน้นไปที่ผลผลิตเป็นสิ่งสำคัญ จึงให้ ความสำคัญกับงาน และเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิต เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้โดยมอง ว่าพนักงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

Likert (1967) ได้พัฒนาแนวความคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ในปี ค.ศ. 1961 โดยได้นำ แนวความคิดพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน และแบบมุ่งงานมาทำการวิจัย โดยแบ่ง เป็น 4 ระบบ แล้ว นำมาวางเรียงกันเป็นแนว เริ่มต้นตั้งแต่ผู้นำแบบเผด็จการไปจนถึงผู้นำแบบมีส่วนร่วม สอดคล้องการ อธิบายพฤติกรรมของผู้นำตามแนวคิดของ Blake and Mouton (1964) ตามภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 รูปแบบของผู้นำ

ที่มา : Blake and Mouton (1964 : 29)

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อยมีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของร่วมงานและห่างเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงานไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กรส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุขนำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงานลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผนผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบโดยเน้นขวัญความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหารมีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไปมีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำ ลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพบรรยากาศในการทำงานสนุกผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจเคารพนับถือซึ่งกันและกันผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้นอำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วันเผด็จ มีชัย วัลลภา อาริรัตน์ และประภฤติยา ทักษิณ (2554 : 79-85) ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น” วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น 2) ศึกษาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น 4) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นโดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประชากร คือ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ผู้บริหาร จำนวน 38 คน ครู จำนวน 471 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำแนกตามรายโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร จำนวน 25 คน ครู จำนวน 214 คน รวมทั้งสิ้น

239 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหา ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และค่าสัมประสิทธิ์สมการถดถอยพหุคูณ(Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise เพื่อหารูปแบบที่ดีที่สุดในการนำไปสร้างสมการพยากรณ์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีภาวะผู้นำทางวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ คือ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร ด้านการบริหารจัดการการเรียนการสอน และด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตามลำดับ อันดับสุดท้าย คือ ด้านการนิเทศการศึกษา ส่วนการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ตามลำดับดังนี้ คือ ด้านการวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และมาตรฐานการศึกษาตามลำดับ อันดับสุดท้าย คือ ด้านการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

สุภัทรา นุชสาย และ วรกาญจน์ สุขสดเขียว (2555 : 178-188) ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษา ท้องถิ่นที่ 1” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การจัดการความขัดแย้ง และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการความขัดแย้งกลุ่มตัวอย่างคือสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 จำนวน 38 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของบาสและอวลีโอ และการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาตามแนวคิดของโรมัส สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การจัดการความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พนิดา ไชยแก้ว (2559 : 1-2) ศึกษาเรื่อง “อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจกรณีศึกษา ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย” เป็นการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership (IL) ของ Deloitte Global Research (2016) ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ (Factor) สำคัญ คือ 1. ความมุ่งมั่น

ต่อแนวคิด IL (Commitment) 2. ความกล้า (Courage) 3.การไม่มีอคติ (Cognizance of bias) 4. การอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) 5. การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) และสุดท้าย 6. ความร่วมมือ (Collaboration) การวิจัยนี้เป็นแบบเชิงสำรวจ (Survey Research) ทาการศึกษาผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย ที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2520 - 2535 หรือ มีอายุระหว่าง 25 - 40 ปี จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 385 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรมทางสถิติ SPSS และ AMOSผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า ตัวแปรสังเกตได้จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในบริษัทประเทศไทยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปทั้งหมด 37 ตัวแปร และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำกว่า 0.50 ทั้งหมด 8 ตัวแปร และเมื่อทำการปรับโมเดลการวัด ทั้ง 6 โมเดล มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามค่าสถิติที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำ พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด Inclusive Leadership ค่าคะแนนเฉลี่ยระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้ง 6 องค์ประกอบ พฤติกรรมภาวะผู้นำ : การไม่มีอคติ (Cognizance of Bias) มีค่าคะแนนสูงสุดอีกทั้งพฤติกรรมภาวะผู้นำแนวคิด Inclusive Leadership ทั้ง 6 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจ โดยมีดีความสำเร็จด้านการบริหารคนสูงกว่าความสำเร็จด้านผลประกอบการโดยพฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment) มีค่าความสัมพันธ์เชิงบวกสูงสุดทั้ง 2 มิติ สำหรับการวิเคราะห์อิทธิพลของทั้ง 6 องค์ประกอบ พบว่า มี 3 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลเชิงบวก ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และ 0.05 ได้แก่ พฤติกรรมภาวะผู้นำ: ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL, การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม และการไม่มีอคติ ที่ระดับอิทธิพล 0.350, 0.212 และ 0.160 ตามลำดับ

ทิพย์นิภา อินทพัฒน์ และอรนันท์ กลันทปุระ (2559 : 102-114) ศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรท้องถิ่นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและสมาชิกสภาท้องถิ่นในอำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง” การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรท้องถิ่นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและสมาชิกสภาท้องถิ่นในอำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรท้องถิ่นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและสมาชิกสภาท้องถิ่นในอำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรท้องถิ่นในเขต อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง จำนวน 281 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล จากนั้นประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐานใช้ Independent t-test และ F-test (One-way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรท้องถิ่นมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและสมาชิกสภา

ท้องถิ่นในอำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ในระดับปานกลาง 2) บุคลากรท้องถิ่นที่มีเพศ ระดับ การศึกษา ตำแหน่งการทำงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสมาชิกสภาท้องถิ่นในเขตอำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ไม่แตกต่างกัน ส่วน บุคลากรท้องถิ่นที่มีอายุและรายได้ต่างกันมีความคิดเห็นกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสมาชิก สภาท้องถิ่นในอำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิรุณ คิริศักดิ์ (2559 : 11-23) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร นวัตกรรมองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร: ศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรและนวัตกรรมองค์กรที่มีต่อ ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) 2) เพื่อตรวจสอบโมเดลความ สัมพันธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของ SMEs 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ทั้งทางตรงและทางอ้อม 4) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs การวิจัย ประกอบไปด้วย 2 วิธีการวิจัย คือ การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง คือ SMEs จำนวน 1,000 องค์กร โดยวิธีการแบ่งกลุ่มตัวอย่างอย่างง่ายจากข้อมูลของฝ่ายข้อมูลและ สารสนเทศ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 323 องค์กร (คิดเป็น 32.3%) สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน การทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลและการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและ ทางอ้อมของโมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling) โดยใช้โปรแกรม LISREL ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่าน ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรและนวัตกรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวก ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านนวัตกรรมองค์กร ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อนวัตกรรมองค์กรความคิดสร้างสรรค์ใน องค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรมี อิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อนวัตกรรมองค์กรและมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านนวัตกรรมองค์กร ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการ ดำเนินงานของ SMEs ผ่านนวัตกรรมองค์กร นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อผลการ ดำเนินงานของ SMEs 2) โมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผลการทดสอบพบว่าค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 41.17 องศาอิสระมีค่าเท่ากับ 29 ค่า p-

value มีค่าเท่ากับ 0.06649 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.419 ค่าดัชนีค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.037 ค่าดัชนีการเข้าได้เชิงสัมพัทธ์ (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีการใช้ได้ดีของการเข้ากับข้อมูล (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีการใช้ได้ดีที่มีการปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.94 ค่ามาตรวัดสรุปส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.055 ค่าดัชนีการเข้าได้เชิงสัมพัทธ์ (NNFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีการเข้าได้เชิงสัมพัทธ์ (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรและนวัตกรรมองค์กรตามลำดับ และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร และ 4) ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของกิจการหรือทายาทกิจการเพื่อเป็นส่วนเสริมและสนับสนุนการวิจัยเชิงปริมาณ

ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์ (2559 : 29-41) ศึกษาเรื่อง “ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว” การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว และ 2. เพื่อเปรียบเทียบโมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการระหว่างองค์กรที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยกับองค์กรที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นชาวต่างชาติ โดยประชากรกลุ่มเป้าหมายคือพนักงานระดับผู้จัดการในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในกรุงเทพมหานคร 9,134 แห่ง ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บข้อมูลจากตัวอย่างจำนวน 400 คน และวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างด้วยโปรแกรม AMOS ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โมเดลการวิเคราะห์ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสรุปได้ว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเพิ่มระดับความเป็นผู้ประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ (2) สถานประกอบการที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นคนไทยและชาวต่างชาติมีโมเดลเชิงสาเหตุและผลระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการที่เหมือนกันทั้งรูปแบบและขนาดอิทธิพลทุกค่าที่ทดสอบ

ธีระศักดิ์ คำดำ และ ดาวรุวรรณ ถวิลการ (2560 : 48-56) ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำให้บริการของนักวิชาการที่ส่งผลต่อการบริการที่ดี ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์” การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำให้บริการและการบริการที่ดี 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำให้บริการของนักวิชาการกับการบริการที่ดี 3) ศึกษาภาวะผู้นำให้บริการของนักวิชาการที่ส่งผลต่อการบริการที่ดีในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือนักวิชาการ จำนวน 286 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการของนักวิชาการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมองการณ์ไกลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนการบริการที่ดีของนักวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการกับการบริการที่ดีพบว่ามีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับภาวะผู้นำใฝ่บริการของนักวิชาการที่ส่งผลต่อการบริการที่ดี ได้แก่ ด้านการมองการณ์ไกล (X4) ด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (X5) ด้านการมีความรู้สึกร่วมและเห็นคุณค่าของผู้อื่น (X1) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.494 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ร้อยละ 24.4

Kwasi Dartey-Baah, Seth Ayisi Addo (2018 : 186 - 201) ศึกษาเรื่อง “แบบจำลองโครงสร้างมิติความเป็นผู้นำที่มีพรสวรรค์และแก้ไขเป็นค่านำในพฤติกรรมความปลอดภัยของพนักงาน” วัตถุประสงค์การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของอุดมคติภายใต้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จ (MBE-A) ภายใต้ภาวะผู้นำในการทำธุรกรรมเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงพฤติกรรมด้านความปลอดภัยของพนักงานในกลุ่มวิศวกรและช่างเทคนิคในภาคการส่งกำลังไฟฟ้า วิธีการวิจัยและแนวทางการศึกษา โดยใช้การสำรวจเพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถาม 278 คน และใช้แบบสอบถามที่มีโครงสร้าง เพื่อสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้างแบบคอร์เทซัน เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นมีผลกระทบอย่างมากต่อการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านความปลอดภัยและการมีส่วนร่วมด้านความปลอดภัยของพนักงาน มีอิทธิพลทางบวกต่อการมีส่วนร่วมด้านความปลอดภัย แต่ไม่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านความปลอดภัยความหมายในทางปฏิบัติ ข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงผลที่เป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติสำหรับผู้นำและผู้กำหนดนโยบายในองค์กรในการสร้างพฤติกรรมด้านความปลอดภัยที่ดีของพนักงานและปรับปรุงประสิทธิภาพด้านความปลอดภัยโดยรวมขององค์กรค่าตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาร่วมกับบริบทที่ทำการศึกษานำเสนอข้อมูลมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำและความปลอดภัยของพนักงานซึ่งจะนำไปสู่การอภิปรายเรื่องการสร้างความเป็นผู้นำด้านความปลอดภัย

Mehmet Kahya, Faruk Şahin (2018 : 14 - 33) ศึกษาเรื่อง “ผลของบุคลิกภาพผู้นำต่อพฤติกรรมของผู้ติดตาม : บทบาทการใกล้เคียงของการแลกเปลี่ยนสมาชิกผู้นำ” วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ คือเพื่อตรวจสอบผลการใกล้เคียงของการแลกเปลี่ยนสมาชิกผู้นำ (LMX) กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพผู้นำกับทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ติดตาม รวมถึงผลการปฏิบัติงานความพึงพอใจต่อผู้นำและพฤติกรรมความเป็นพลเมืองขององค์กร วิธีการศึกษาตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัว

แปรรองวิจัยข้อมูลได้จาก 67 ผู้นำและ 372 คนติดตาม เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิเคราะห์แบบจำลองเชิงเส้นผลการวิจัยพบว่า ผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปฏิบัติงานของผู้ติดตามและเห็นว่าผู้มีส่วนร่วมในระดับผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ผู้ติดตามและความพึงพอใจต่อผู้นำ นอกจากนี้ผลการศึกษาพบว่าคุณภาพของความสัมพันธระหว่าง LMX มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความเป็นผู้นำในการคัดค้านและการปฏิบัติงานของผู้ติดตามและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำและความพึงพอใจต่อพฤติกรรมผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์กร ผลจากการศึกษาครั้งนี้สนับสนุนความสัมพันธ์ LMX ระหว่างบุคลิกภาพผู้นำกับทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ติดตาม ดังนั้นจึงควรศึกษาถึงผลกระทบของบุคลิกภาพผู้นำในบริบทขององค์กร การศึกษาครั้งนี้เป็นการเน้นที่การรวมบุคลิกภาพผู้นำบุคลิกภาพ LMX และทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ติดตาม ในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบจำลองที่บ่งบอกถึงบทบาทของสื่อกลางในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพผู้นำกับทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ติดตาม

Carolyn Koh, Mario Fernando, Trevor Spedding (2018 : 34-50) ศึกษาเรื่อง “การใช้ความเป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบในบริบทของสิงคโปร์” จุดประสงค์ของงานวิจัยนี้คือการสำรวจแนวคิดเรื่องความเป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบแบบตะวันตกจากบริบทของประเทศสิงคโปร์ โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าการสัมภาษณ์แบบมีส่วนร่วมกับผู้นำประเทศสิงคโปร์ที่มีอิทธิพล 20 คน ได้รับการพัฒนาไปสู่กรณีศึกษา ผลการวิจัยพบว่าผู้นำชาวสิงคโปร์ที่ให้สัมภาษณ์ได้คาดการณ์ถึงลักษณะและคุณค่าที่สอดคล้องกับคำจำกัดความในการเป็นผู้นำที่รับผิดชอบและมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าปัจจัยด้านบริบท เช่น ความสามารถในการจัดการ การปฏิบัติตามวัฒนธรรมของชาติ รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงาน มีอิทธิพลต่อผู้นำ ปัจจัยเหล่านี้ช่วยให้ผู้นำที่มีความรับผิดชอบสามารถบริหารความตึงเครียดระหว่างการเป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบและมีประสิทธิภาพ สำหรับข้อจำกัดในการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็กและขอบเขตทางภูมิศาสตร์ ในทางปฏิบัติผู้นำธุรกิจสิงคโปร์อาจต้องพิจารณาถึงความสำคัญในการรักษาและพัฒนาวัฒนธรรม เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ระบุในการศึกษานี้ว่าเป็นกุญแจสำคัญในการมีอิทธิพลต่อการศึกษานี้

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 2 และนำไปเป็นคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงานตามตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 สรุปแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์

แนวคิดและทฤษฎี	ปัจจัย
แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของ Likert (1967 : 126-127)	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ - ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีเมตตา - ผู้นำแบบปรึกษาหารือ - ผู้นำแบบมีส่วนร่วม
แนวคิดการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของ มหาวิทยาลัย Ohio (1945) และ Reddin's 3D leadership model ของ Reddin (1970)	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำแบบแยกตัว - ผู้นำแบบเสียสละ - ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ - ผู้นำแบบผสมผสาน
แนวคิดภาวะผู้นำ Full Range (Full Range Leadership--FRL) โดย Bass and Avolio (1993)	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน - ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ
แนวคิดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ Full Range กับ Balanced Scorecard โดย Sosik and Jung (2010 : 325-328)	<p>วัดผู้นำที่ประสบความสำเร็จขององค์กร 4 ด้าน คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้านการเงิน - ด้านลูกค้า - ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน - ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้
แนวคิดการเลือกใช้ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน โดย Kotter (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำด้านการวางแผน และจัดองค์กร - ผู้นำด้านการบริหารทรัพยากร - ผู้นำด้านการติดตามกำกับ และควบคุมกิจกรรม - ผู้นำด้านภาวะแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ - ผู้นำด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และให้ทิศทาง - ผู้นำด้านสร้างแรงดลใจและแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
แนวคิดภาวะผู้นำของ Ulrich (1996 : 209)	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตโดยทำให้เห็นภาพลักษณะ - ผู้นำที่ประสานความร่วมมือที่เป็นเครือข่าย - ผู้นำต้องสร้างพลัง และความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นในการทำงาน - ผู้นำผูกมัดพนักงานทั้งใจ (อารมณ์) ความคิด (ความรู้ ความเข้าใจ) และร่างกาย (การปฏิบัติ)

แนวคิดและทฤษฎี	ปัจจัย
แนวคิดลักษณะและบทบาทของผู้นำที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดย Phinit Kotakarn (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำต้องมีความฉลาด - ผู้นำต้องมีวิสัยภาวะทางสังคมและใจกว้าง - ผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจภายใน - ผู้นำต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait theories) โดย Bass (1990) และ Mosley (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำต้องมีความเฉลียวฉลาด - ผู้นำต้องมีการริเริ่มสร้างสรรค์ - ผู้นำต้องมีทักษะด้านสังคม - ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง - ผู้นำต้องมีพลังแห่งความรับผิดชอบ - ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) โดย Rensis Likert (1967) และ Blake and Mouton (1964 : 29)	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน - ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน - ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบทางสายกลาง - ผู้นำที่มีลักษณะแบบทำงานเป็นทีม
Kwasi Dartey-Baah, Seth Ayisi Addo (2018 : 186 - 201)	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำที่ทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในตนเอง - ผู้นำต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจน
Mehmet Kahya, Faruk Şahin (2018 : 14- 33)	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำต้องมีการสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี
Carolyn Koh, Mario Fernando, Trevor Spedding (2018 : 34 - 50)	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำต้องมีความสามารถในการบริหาร - ผู้นำต้องมีจริยธรรมที่ดี - ผู้นำต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ที่มา : จากการสรุป แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2.2 คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการ

คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์	ปัจจัย
ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ - ผู้นำแบบแยกตัว - ผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตโดยทำให้เห็นภาพลักษณ์ - ผู้นำต้องมีความฉลาด - ผู้นำต้องมีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง - ผู้นำต้องมีการริเริ่มสร้างสรรค์ - ผู้นำต้องมีทักษะด้านสังคม - ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง - ผู้นำที่ทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในตนเอง
ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำต้องมีความเมตตา - ผู้นำแบบเสียสละ - ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบทางสายกลาง - ผู้นำต้องมีจริยธรรมที่ดี - ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ - ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ
ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงาน - ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแปลงสภาพการปฏิบัติงาน - ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (วัดจาก 4 ด้าน คือด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน และด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้) - ผู้นำด้านการบริหาร วางแผน และจัดการองค์กร - ผู้นำด้านการบริหารทรัพยากร - ผู้นำด้านการติดตามกำกับ และควบคุมกิจกรรม - ผู้นำด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและให้ทิศทางการทำงาน - ผู้นำที่ประสานความร่วมมือที่เป็นเครือข่าย - ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งผลิตภาพจากคน - ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานเป็นผลลัพธ์
ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำแบบปรึกษาหารือ - ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์	ปัจจัย
	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ - ผู้นำแบบผสมผสานการทำงานในหลายรูปแบบ - ผู้นำด้านสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน - ผู้นำผูกมัดพนักงานทั้งใจ (อารมณ์) ความคิด (ความรู้ความเข้าใจ) และร่างกาย (การปฏิบัติ) - ผู้นำต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ - ผู้นำที่มีลักษณะแบบทำงานเป็นทีม - ผู้นำต้องมีการสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี - ผู้นำต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน - ผู้นำต้องสร้างพลัง และความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นในการทำงาน

ที่มา : ตารางที่ 2.1

สรุปเข้าสู่ประเด็นปัญหาการวิจัย

จากการศึกษาปัญหาและความสำคัญ รวมถึงแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้ให้ความสำคัญที่จะทำการวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนนทบุรี” เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ในการร่วมพัฒนาพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัย คือ จังหวัดนนทบุรี ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ได้กำหนดให้จังหวัดนนทบุรี เป็นเขตการลงทุนในเขตที่ 1 ในการพัฒนาเป็นพื้นที่อุตสาหกรรมการผลิต และเป็นต้นแบบในการนำคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงานนี้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรต่าง ๆ รวมถึงในพื้นที่ใกล้เคียงหรืออื่น ๆ ได้พัฒนาต่อไป โดยสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยตามภาพที่ 2.2 ดังนี้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนนทบุรี” ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
2. เครื่องมือในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอบางกรวย อำเภอบางใหญ่ อำเภอบางบัวทอง อำเภอไทรน้อย และอำเภอบางศรีณรงค์ จำนวน 1,895 โรงงาน (โรงงานอุตสาหกรรมจดทะเบียนในลักษณะนิติบุคคลประเภท บริษัทจำกัด) ตามข้อมูลตารางที่ 3.1 โดยผู้วิจัยกำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามพื้นที่ใน 6 อำเภอของจังหวัดนนทบุรี โดยตารางสำเร็จรูปของ Yamane (1967) โดยกำหนดจากประชากรที่มีขนาด 2,000 ประชากรจะใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 333 ตัวอย่าง ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ 0.05 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 333 โรงงาน และเพิ่มกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในอัตราบวกเพิ่ม 20% เพื่อให้แบบสอบถามกลับคืนมาไม่ต่ำกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตั้งไว้ จึงทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่แจกแบบสอบถามจริง 402 กลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยการจับสลากตามสัดส่วนที่ได้กำหนดไว้ในขั้นที่ 1 สำหรับผู้ตอบสอบถาม คือ ผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งละ 1 คน จำนวนรวมทั้งสิ้น 402 คน (ตารางที่ 3.1) โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาวิจัยได้กลับมาทั้งสิ้น 364 แบบสอบถาม

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

อำเภอ	จำนวนโรงงาน	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง	จำนวนแบบสอบถามที่แจก (เพิ่ม 20%)	จำนวน แบบสอบถามที่ได้คืน
เมือง	436	78	94	85
บางกรวย	191	33	40	36
บางใหญ่	150	26	32	28
บางบัวทอง	482	85	102	93
ไทรน้อย	315	55	66	60
ปากเกร็ด	321	56	68	62
รวม	1,895	333	402	364

ที่มา : ตารางที่ 1.1

เครื่องมือในการวิจัย

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับการคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการผู้วิจัย เลือกลงใช้เครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามแบบปลายปิดและแบบปลายเปิดซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้ (ธนิชฐา ชีวพัฒน์พันธุ์, 2557: 25-27)

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จาก เอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดขอบเขตในการออกแบบสอบถาม
2. วิเคราะห์วัตถุประสงค์ เนื้อหาและโครงสร้างของการวิจัย เพื่อกำหนดแนวทางและกำหนดขอบเขตในการออกแบบสอบถาม
3. สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับร่าง โดยกำหนดประเด็นและขอบเขตคำถามด้วยการจัดเป็นหมวดหมู่ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยผู้วิจัยได้แบ่งสอบถามออกเป็น 3 ตอน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบ (Check List) และเติมข้อความ คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการกำหนดคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนนทบุรี
 - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยใช้เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสร็จเรียบร้อยแล้วนำเสนอที่ปรึกษางานวิจัย เพื่อปรับแก้ไข
5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากที่ปรึกษางานวิจัย ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ทำการตรวจสอบพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะเพื่อหาค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Item Objective Congruence: IOC) พร้อมทั้งปรับแก้ภาษาที่ใช้
6. นำแบบสอบถามจากการตรวจสอบค่า IOC ไปทำการทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน
7. นำแบบสอบถามที่ได้จากการทดลองนี้ ไปทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ Cronbach's Coefficient Alpha เพื่อทดสอบค่าความเชื่อมั่น ซึ่งจากการทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) มีค่าเท่ากับ 0.9652 (ภาคผนวก จ) แสดงถึงแบบสอบถามนี้มีค่าความเชื่อมั่นสูง หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบ ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูลต่อไป
8. แบบสอบถามที่สร้างขึ้นนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของ Likert (1970) โดยกำหนดระดับความคิดเห็นต่าง ๆ อยู่ในรูปของน้ำหนักคะแนน ดังนี้
 - 5 หมายถึง ดีมาก
 - 4 หมายถึง ดี
 - 3 หมายถึง ปานกลาง
 - 2 หมายถึง พอใช้
 - 1 หมายถึง ควรปรับปรุง
9. ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในตอนที่ 3 นำมาวิเคราะห์โดยการสรุปรวบรวมประเด็นที่สำคัญเป็นรายชื่อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนนทบุรี จำนวน 402 แห่ง รวมทั้งสิ้น 402 คน ด้วยการสัมภาษณ์ หรือส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ หรือ E-mail หรือแบบสอบถามออนไลน์ โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามซึ่งใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามจำนวน 1 สัปดาห์ และส่งแบบสอบถามกลับคืนทางไปรษณีย์ หรือ E-mail

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร และผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) (ธนัชฐา ชิวพัฒน์พันธุ์, 2557: 25-27)

ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนนทบุรี โดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : SD) และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนนทบุรี (ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ, 2552: 356-361) โดย

1. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกันด้วยค่า Independent-Samples T-Test

2. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัวด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Anova) และการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Least-Significant Different (LSD)

3. การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ทำการวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่า t-test จากโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งคิดเป็นรายชื่อและนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาแปลความหมายระดับความคิดเห็น (สุวิมล ติรภานันท์, 2556: 183-191) เกณฑ์ การประเมินค่าตามแนวของ Best W. John. (1997 : 190) ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนนไว้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง มีความพึงประสงค์มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง มีความพึงประสงค์มาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง มีความพึงประสงค์ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง มีความพึงประสงค์น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง มีความพึงประสงค์น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยใช้แบบสอบถามแบบปลายเปิด วิเคราะห์โดยสรุปรวบรวมประเด็นสำคัญตามเนื้อหาเป็นรายชื่อ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนนทบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 76.37 อายุงานไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 29.67 ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 61.26 และส่วนใหญ่รายได้ต่อเดือน 15,001-25,000 บาท บาท ร้อยละ 31.32 รายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	86	23.63
หญิง	278	76.37
รวม	364	100.00
อายุงานในองค์กร		
ไม่เกิน 5 ปี	108	29.67
6-10 ปี	104	28.57
11-15 ปี	64	17.58
มากกว่า 15 ปี	88	24.18
รวม	364	100.00
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	33	9.07
ปริญญาตรี	223	61.26
สูงกว่าปริญญาตรี	108	29.67
รวม	364	100.00

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
รายได้ต่อเดือน		
ไม่เกิน 15,000 บาท	50	13.74
15,001-25,000 บาท	114	31.32
25,001-35,000 บาท	62	17.03
35,001-45,000 บาท	53	14.56
มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป	85	23.35
รวม	364	100.00

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนคติของผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนนทบุรี

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนคติของผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนนทบุรีพบว่า ภาพรวมผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนนทบุรี พึงประสงค์คุณลักษณะของผู้นำองค์กรทั้ง 4 ลักษณะ คือ ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรมลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงานและลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ ในระดับมาก ($\bar{X} \pm S.D.$ เท่ากับ 4.33 ± 0.51) โดยลักษณะที่พึงประสงค์สูงสุดคือ ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม ($\bar{X} \pm S.D.$ เท่ากับ 4.51 ± 0.57) รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการ

คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงาน	\bar{X}	S.D.	ความพึงประสงค์
ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์	4.06	0.50	มาก
ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม	4.51	0.57	มากที่สุด
ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน	4.40	0.55	มาก
ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ	4.41	0.64	มาก
ภาพรวม	4.33	0.51	มาก

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนนทบุรีในแต่ละลักษณะผู้นำได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

(1) ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงประสงค์ต่อลักษณะผู้นำที่เน้นภาพลักษณ์ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.50) โดยลักษณะที่กลุ่มตัวอย่างพึงประสงค์สูงสุดคือ มีวุฒิภาวะทางสังคม ใจกว้างมีความเป็นกันเอง ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.66) ถือว่าอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สามารถทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในตนเอง ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.71) ถือว่าอยู่ในระดับมาก และลักษณะที่พึงประสงค์น้อยที่สุดคือ มีลักษณะชอบเก็บตัว แยกตัวไม่ยุ่งเกี่ยวกับผู้อื่น ($\bar{X} = 2.63$, S.D. = 1.24) ถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง รายละเอียดดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์

ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์	\bar{X}	S.D.	ความพึงประสงค์
1. มีลักษณะเน้นเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ	3.13	1.17	ปานกลาง
2. มีลักษณะชอบเก็บตัว แยกตัวไม่ยุ่งเกี่ยวกับผู้อื่น	2.63	1.24	ปานกลาง
3. มีลักษณะมุ่งเน้นความสำเร็จในอนาคตโดยทำให้เห็นภาพลักษณ์ จากการวางแผน หรือกำหนดงาน	4.36	0.80	มาก
4. มีความฉลาด ที่แสดงออกเชิงประจักษ์ เช่นความคิดที่แสดงออก หรือการสนทนา	4.35	0.70	มาก
5. มีวุฒิภาวะทางสังคม ใจกว้างมีความเป็นกันเอง	4.46	0.66	มาก
6. มีการริเริ่มสร้างสรรค์ ในการพัฒนางานอยู่เสมอและต่อเนื่อง	4.41	0.72	มาก
7. มีทักษะด้านสังคม ความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ นอกจากภาระงานที่รับผิดชอบ	4.32	0.73	มาก
8. มีความเชื่อมั่นในตนเอง	4.39	0.71	มาก
9. สามารถทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในตนเอง	4.44	0.71	มาก
ภาพรวม	4.06	0.50	มาก

(2) ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงประสงค์ต่อลักษณะผู้นำที่เน้นจริยธรรมในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.57) โดยลักษณะที่กลุ่มตัวอย่างพึงประสงค์สูงสุดคือ มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและมั่นคงต่อหลักการในการทำงาน ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.53) ถือว่าอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.56) ถือว่าอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน และลักษณะที่พึงประสงค์น้อยที่สุดคือ มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีหรือปฏิบัติตนเองตามแบบทางสายกลางเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.73) ถือว่าอยู่ในระดับมาก รายละเอียดดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม

ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม	\bar{X}	S.D.	ความพึงประสงค์
1. มีความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.42	0.71	มาก
2. มีความเสียสละและช่วยเหลือผู้อื่น	4.45	0.71	มาก
3. มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีหรือปฏิบัติตนเองตามแบบทางสายกลางเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี	4.39	0.73	มาก
4. มีคุณธรรม จริยธรรมที่ดี	4.50	0.67	มากที่สุด
5. มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	4.64	0.56	มากที่สุด
6. มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและมั่นคงต่อหลักการในการทำงาน	4.64	0.53	มากที่สุด
ภาพรวม	4.51	0.57	มากที่สุด

(3) ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงประสงค์ต่อลักษณะผู้นำที่เน้นการปฏิบัติงานในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.55) โดยลักษณะที่กลุ่มตัวอย่างพึงประสงค์สูงสุดคือ มีการติดตามกำกับและควบคุมกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.67) ถือว่าอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สามารถประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ให้เป็นเครือข่ายประสานความร่วมมือ ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.68) ถือว่าอยู่ในระดับมาก และลักษณะที่พึงประสงค์น้อยที่สุดคือ สามารถชี้วัดความสำเร็จการเป็นผู้นำได้ เช่นด้านบริหารการเงินด้านบริหารลูกค้า ด้าน

กระบวนการธุรกิจภายในด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ เป็นต้น ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.69) ถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง รายละเอียดดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้บังคับการที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน

ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ความพึงประสงค์
1. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ร่วมงานต่าง ๆ	4.40	0.67	มาก
2. มีการปรับเปลี่ยนแปลงสภาพการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.41	0.67	มาก
3. สามารถชี้วัดความสำเร็จการเป็นผู้นำได้ เช่นด้านบริหารการเงินด้านบริหารลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ เป็นต้น	4.34	0.69	มาก
4. มีความสามารถในด้านการบริหาร การวางแผนและการจัดการองค์กร	4.39	0.71	มาก
5. มีความสามารถบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.42	0.72	มาก
6. มีการติดตามกำกับและควบคุมกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.48	0.67	มาก
7. มีการกำหนดวิสัยทัศน์นโยบายและให้ทิศทางการทำงานอย่างชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงผู้ร่วมงานต่าง ๆ	4.41	0.74	มาก
8. สามารถประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ให้เป็นเครือข่ายประสานความร่วมมือ	4.43	0.68	มาก
9. มีพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือตั้งศักยภาพจากผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.35	0.67	มาก
10. มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานเป็นผลลัพธ์	4.35	0.64	มาก
ภาพรวม	4.40	0.55	มาก

(6) ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงประสงค์ต่อลักษณะผู้นำที่เน้นสร้างแรงจูงใจในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.64) โดยลักษณะที่กลุ่มตัวอย่างพึงประสงค์สูงสุดคือ

มีลักษณะและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.69) ถือว่าอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.72) ถือว่าอยู่ในระดับมาก และลักษณะที่พึงประสงค์น้อยที่สุดคือ สามารถผสมผสานการทำงานในหลายรูปแบบเพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.73) ถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง รายละเอียดดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้บังคับการที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ

ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ	\bar{X}	S.D.	ความพึงประสงค์
1. มีลักษณะแบบปรึกษาหารือเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ร่วมงานต่าง ๆ ได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน	4.41	0.72	มาก
2. มีส่วนร่วมในกิจกรรม หรืองานต่าง ๆ ขององค์กร	4.35	0.78	มาก
3. มีลักษณะแบบมิตรสัมพันธ์พร้อมรับฟังและช่วยเหลือผู้อื่น	4.43	0.74	มาก
4. สามารถผสมผสานการทำงานในหลายรูปแบบเพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน	4.34	0.73	มาก
5. สร้างแรงจูงใจและกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ร่วมงานต่าง ๆ	4.36	0.77	มาก
6. ส่งเสริม กระตุ้น พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการพัฒนา ทั้งใจ (อารมณ์) ความคิด (ความรู้ความเข้าใจ) และร่างกาย (การปฏิบัติ)	4.39	0.75	มาก
7. มีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร	4.45	0.70	มาก
8. มีลักษณะและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	4.49	0.69	มาก
9. มีการสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ร่วมงานต่าง ๆ	4.41	0.71	มาก
10. สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	4.48	0.72	มาก
11. สร้างพลังและความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.42	0.74	มาก
ภาพรวม	4.41	0.64	มาก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการ

การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนนทบุรีโดยพิจารณาตามปัจจัยด้านข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุงาน ระดับการศึกษา และรายได้ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

(1) ความคิดเห็นระหว่างเพศชายและหญิง

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชายและเพศหญิงมีความพึงประสงค์ต่อปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงานในภาพรวม ไม่แตกต่างกันทางสถิติ ($P > 0.05$) และเมื่อพิจารณาคุณลักษณะของผู้นำในแต่ละลักษณะ ทั้งลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรมลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน และลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชายและหญิง มีความพึงประสงค์ไม่แตกต่างกันทางสถิติ ($P > 0.05$) ทั้งหมด รายละเอียดดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการงานจำแนกตามเพศ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการความผูกพันต่อองค์กร	เพศ	\bar{X}	S.D.	t	P																																	
ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์	ชาย	4.032	0.503	-0.501	0.617																																	
	หญิง	4.062	0.496			ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม	ชาย	4.569	0.599	1.200	0.231	หญิง	4.486	0.554	ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน	ชาย	4.430	0.590	0.616	0.539	หญิง	4.388	0.539	ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ	ชาย	4.470	0.672	0.988	0.324	หญิง	4.392	0.625	ภาพรวม	ชาย	4.366	0.543	0.664	0.507
ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม	ชาย	4.569	0.599	1.200	0.231																																	
	หญิง	4.486	0.554			ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน	ชาย	4.430	0.590	0.616	0.539	หญิง	4.388	0.539	ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ	ชาย	4.470	0.672	0.988	0.324	หญิง	4.392	0.625	ภาพรวม	ชาย	4.366	0.543	0.664	0.507	หญิง	4.324	0.497						
ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน	ชาย	4.430	0.590	0.616	0.539																																	
	หญิง	4.388	0.539			ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ	ชาย	4.470	0.672	0.988	0.324	หญิง	4.392	0.625	ภาพรวม	ชาย	4.366	0.543	0.664	0.507	หญิง	4.324	0.497															
ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ	ชาย	4.470	0.672	0.988	0.324																																	
	หญิง	4.392	0.625			ภาพรวม	ชาย	4.366	0.543	0.664	0.507	หญิง	4.324	0.497																								
ภาพรวม	ชาย	4.366	0.543	0.664	0.507																																	
	หญิง	4.324	0.497																																			

(2) ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มที่อายุงานในองค์กรแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่อายุงานในองค์กรแตกต่างกัน มีความพึงประสงค์ต่อปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงานในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P = 0.000 < 0.01$) และเมื่อพิจารณาคุณลักษณะของผู้นำในแต่ละลักษณะ ทั้งลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรมลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน และลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ ก็พบว่า กลุ่มตัวอย่างอายุงานในองค์กรแตกต่างกันมีความพึงประสงค์แตกต่างกันทางสถิติทั้งหมด โดยลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ และลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P < 0.01$) ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงานและลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P < 0.05$) รายละเอียดดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการจำแนกตามอายุงานในองค์กร

ปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงาน	อายุงาน	\bar{X}	S.D.	F	P
ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์	ไม่เกิน 5 ปี	3.940	0.548	8.567	0.000**
	6-10 ปี	4.096	0.453		
	11-15 ปี	3.920	0.489		
	มากกว่า 15 ปี	4.246	0.419		
ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม	ไม่เกิน 5 ปี	4.356	0.670	8.657	0.000**
	6-10 ปี	4.533	0.492		
	11-15 ปี	4.398	0.633		
	มากกว่า 15 ปี	4.734	0.339		
ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน	ไม่เกิน 5 ปี	4.342	0.710	3.055	0.028*
	6-10 ปี	4.369	0.490		
	11-15 ปี	4.333	0.515		
	มากกว่า 15 ปี	4.550	0.373		
ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ	ไม่เกิน 5 ปี	4.299	0.810	3.582	0.014*
	6-10 ปี	4.443	0.568		
	11-15 ปี	4.324	0.620		
	มากกว่า 15 ปี	4.573	0.418		
ภาพรวม	ต่ำกว่า 5 ปี	4.230	0.642	6.143	0.000**
	5-10 ปี	4.350	0.447		
	10-15 ปี	4.238	0.502		
	มากกว่า 15 ปี	4.512	0.313		

หมายเหตุ : *,** หมายความว่ามีความนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และ 0.01

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานในองค์กรแตกต่างกันมีความพึงประสงค์ต่อปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงานแตกต่างกันทางสถิติ จะทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD ได้ผลวิเคราะห์ดังนี้

คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงานในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานในองค์กรไม่เกิน 5 ปีอายุงาน 11 - 15 ปีและอายุงาน 6 - 10 ปี มีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่อายุงาน มากกว่า 15 ปี (Mean Difference ติดลบ)อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ $0.05 (P < 0.01$ และ $0.05)$ รายละเอียดดังตารางที่ 4.9

ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานในองค์กรไม่เกิน 5 ปีมีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่อายุงาน 6 - 10 ปี (Mean Difference ติดลบ)อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.019 < 0.05$) และน้อยกว่ากลุ่มที่อายุงานมากกว่า 15 ปี (Mean Difference ติดลบ)อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P = 0.000 < 0.01$) ส่วนกลุ่มที่อายุงาน 6 - 10 ปี มีความพึงประสงค์มากกว่ากลุ่มที่อายุงาน 11 - 15 ปี (Mean Difference เป็นบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.022 < 0.05$) แต่น้อยกว่ากลุ่มที่อายุงาน มากกว่า 15 ปี (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.033 < 0.05$) ส่วนกลุ่มอายุงาน 11 - 15 ปี มีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่อายุงาน มากกว่า 15 ปี (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P = 0.000 < 0.01$) รายละเอียดดังตารางที่ 4.9

ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรมกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานในองค์กรไม่เกิน 5 ปีมีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่อายุงาน 6 - 10 ปี (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.020 < 0.05$) และน้อยกว่ากลุ่มที่อายุงานมากกว่า 15 ปี (Mean Difference ติดลบ)อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P = 0.000 < 0.01$) ส่วนกลุ่มที่อายุงาน 6 - 10 ปี มีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่อายุงาน มากกว่า 15 ปี (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.012 < 0.05$) และกลุ่มอายุงาน 11 - 15 ปี มีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่อายุงาน มากกว่า 15 ปี (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P = 0.000 < 0.01$) รายละเอียดดังตารางที่ 4.9

ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงานกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานในองค์กรไม่เกิน 5 ปีมีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่อายุงานมากกว่า 15 ปี (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P = 0.008 < 0.01$) ส่วนกลุ่มที่อายุงาน 6 - 10 ปี มีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่อายุงาน มากกว่า 15 ปี (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.023 < 0.05$) และกลุ่มอายุงาน 11 - 15 ปี มีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่อายุงาน มากกว่า 15 ปี (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.016 < 0.01$) รายละเอียดดังตารางที่ 4.9

ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานในองค์กรไม่เกิน 5 ปีมีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่อายุงานมากกว่า 15 ปี (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P = 0.003 < 0.01$) ส่วนกลุ่มอายุงาน 11 - 15 ปี มีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่อายุงาน มากกว่า 15 ปี (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.017 < 0.01$) รายละเอียดดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการจำแนกตามระยะเวลาทำงานในองค์กร

ปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงาน	(I) อายุงาน	(J) อายุงาน	Mean	Sig.
			difference (I-J)	
ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์	ไม่เกิน 5 ปี	6 - 10 ปี	-0.156	0.019*
		มากกว่า 15 ปี	-0.306	0.000**
	6 - 10 ปี	11 - 15 ปี	0.176	0.022*
		มากกว่า 15 ปี	-0.150	0.033*
11 - 15 ปี	มากกว่า 15 ปี	-0.326	0.000**	
ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม	ไม่เกิน 5 ปี	6 - 10 ปี	-0.176	0.020*
		มากกว่า 15 ปี	-0.377	0.000**
	6 - 10 ปี	มากกว่า 15 ปี	-0.201	0.012*
		11 - 15 ปี	มากกว่า 15 ปี	-0.335
ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน	ไม่เกิน 5 ปี	มากกว่า 15 ปี	-0.208	0.008**
	6 - 10 ปี	มากกว่า 15 ปี	-0.181	0.023*
	11 - 15 ปี	มากกว่า 15 ปี	-0.217	0.016*
ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ	ไม่เกิน 5 ปี	มากกว่า 15 ปี	-0.274	0.003**
	11 - 15 ปี	มากกว่า 15 ปี	-0.249	0.017*
ภาพรวม	ไม่เกิน 5 ปี	มากกว่า 15 ปี	-0.282	0.000**
	6 - 10 ปี	มากกว่า 15 ปี	-0.162	0.026*
	11 - 15 ปี	มากกว่า 15 ปี	-0.274	0.001**

หมายเหตุ : *,** หมายความว่ามีความนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และ 0.01

(3) ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มที่ระดับการศึกษาแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงประสงค์ต่อปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงานในภาพรวม ไม่แตกต่างกันทาง

สถิติ ($P > 0.05$) และเมื่อพิจารณาคุณลักษณะของผู้นำในแต่ละลักษณะ ทั้งลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรมลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน และลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ ก็พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงประสงค์ไม่แตกต่างกันทางสถิติ ($P > 0.05$) ทั้งหมด รายละเอียดดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการจำแนกตามระดับการศึกษา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการความผูกพันต่อองค์กร	ระดับการศึกษา	X	SD.	F	P
ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.886	0.556	2.147	0.118
	ปริญญาตรี	4.076	0.437		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.063	0.582		
ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.399	0.434	0.668	0.513
	ปริญญาตรี	4.521	0.505		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.505	0.703		
ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.370	0.388	0.581	0.560
	ปริญญาตรี	4.423	0.480		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.356	0.709		
ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.400	0.441	0.068	0.934
	ปริญญาตรี	4.420	0.542		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.394	0.840		
ภาพรวม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.261	0.420	0.532	0.588
	ปริญญาตรี	4.352	0.426		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.319	0.666		

(4) ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มที่รายได้แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่รายได้แตกต่างกัน มีความพึงประสงค์ต่อปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงานในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P = 0.000 < 0.01$) และเมื่อพิจารณาคุณลักษณะของผู้นำในแต่ละลักษณะ ทั้งลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรมลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน และลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ ก็พบว่า กลุ่มตัวอย่างอายุงานในองค์กรแตกต่างกันมีความพึงประสงค์แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ทั้งหมด ($P < 0.01$) รายละเอียดดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการจำแนกตามระดับรายได้

คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ ต่อการบริหารงาน	ระดับรายได้	X	SD.	F	P
ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์	ไม่เกิน 15,000 บาท	3.828	0.416	11.989	0.000**
	15,001-25,000 บาท	3.922	0.453		
	25,001-35,000 บาท	4.187	0.597		
	35,001-45,000 บาท	4.019	0.430		
	มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป	4.293	0.438		
ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม	ไม่เกิน 15,000 บาท	4.196	0.494	10.865	0.000**
	15,001-25,000 บาท	4.455	0.560		
	25,001-35,000 บาท	4.406	0.594		
	35,001-45,000 บาท	4.575	0.508		
	มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป	4.784	0.501		
ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน	ไม่เกิน 15,000 บาท	4.190	0.485	6.181	0.000**
	15,001-25,000 บาท	4.339	0.537		
	25,001-35,000 บาท	4.373	0.637		
	35,001-45,000 บาท	4.385	0.556		
	มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป	4.628	0.465		
ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ	ไม่เกิน 15,000 บาท	4.123	0.608	5.389	0.000**
	15,001-25,000 บาท	4.341	0.628		
	25,001-35,000 บาท	4.443	0.694		
	35,001-45,000 บาท	4.472	0.549		
	มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป	4.610	0.607		
ภาพรวม	ไม่เกิน 15,000 บาท	4.079	0.454	8.971	0.000**
	15,001-25,000 บาท	4.255	0.488		
	25,001-35,000 บาท	4.354	0.565		
	35,001-45,000 บาท	4.352	0.459		
	มากกว่า 45,000 บาทขึ้นไป	4.564	0.459		

หมายเหตุ : *,** หมายความว่ามีความสำคัญที่ระดับ 0.05 และ 0.01

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้แตกต่างกันมีความพึงประสงค์ต่อปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงานแตกต่างกันทางสถิติ จะทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD ได้ผลวิเคราะห์ดังนี้

คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงานในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ไม่เกิน 15,000 บาทมีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่รายได้ 15,001 - 25,000 บาท (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P < 0.05$) และน้อยกว่ากลุ่มที่รายได้ 25,001 - 35,000 บาท รายได้ 35,001 - 45,000 บาท และรายได้ มากกว่า 45,000 บาท (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P < 0.01$) ส่วนกลุ่มที่มีรายได้ 15,001 - 25,000 บาท รายได้ 25,001 - 35,000 บาท และรายได้ 35,001 - 45,000 บาท มีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่รายได้ มากกว่า 45,000 บาท (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P < 0.01$) ทั้งหมดรายละเอียดดังตารางที่ 4.12

ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ ไม่เกิน 15,000 บาทมีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่มีรายได้ 25,001 - 35,000 บาท (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P = 0.000 < 0.01$) น้อยกว่ากลุ่มที่มีรายได้ 35,001 - 45,000 บาท (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.039 < 0.01$) และน้อยกว่ากลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 45,000 บาท (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P = 0.000 < 0.01$) ส่วนกลุ่มที่มีรายได้ 15,001 - 25,000 บาท มีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่มีรายได้ 25,001 - 35,000 บาท (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P = 0.000 < 0.01$) และน้อยกว่ากลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 45,000 บาท (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P = 0.000 < 0.01$) และกลุ่มที่มีรายได้ 35,001 - 45,000 บาท มีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 45,000 บาท (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P = 0.000 < 0.01$) รายละเอียดดังตารางที่ 4.12

ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรมกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ ไม่เกิน 15,000 บาทมีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่มีรายได้ 25,001 - 35,000 บาท (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.041 < 0.01$) น้อยกว่ากลุ่มที่มีรายได้ 35,001 - 45,000 บาท (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P = 0.000 < 0.01$) และน้อยกว่ากลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 45,000 บาท (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P = 0.000 < 0.01$) ส่วนกลุ่มที่มีรายได้ 15,001 - 25,000 บาท มีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่รายได้ มากกว่า 45,000 บาท (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P = 0.000 < 0.01$) กลุ่มที่มีรายได้ รายได้ 25,001 - 35,000 บาท มีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่รายได้ มากกว่า 45,000 บาท (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

($P = 0.000 < 0.01$) และกลุ่มที่มีรายได้ 35,001 - 45,000 บาท มีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่รายได้ มากกว่า 45,000 บาท (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.027 < 0.05$) ทั้งหมดรายละเอียดดังตารางที่ 4.12

ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงานกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ ไม่เกิน 15,000 บาทมีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่รายได้ มากกว่า 45,000 บาท (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P = 0.000 < 0.01$) กลุ่มที่มีรายได้ รายได้ 25,001 - 35,000 บาท มีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่รายได้ มากกว่า 45,000 บาท (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P = 0.005 < 0.01$) และกลุ่มที่มีรายได้ 35,001 - 45,000 บาท มีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่รายได้ มากกว่า 45,000 บาท (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.010 < 0.01$) ทั้งหมดรายละเอียดดังตารางที่ 4.12

ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ไม่เกิน 15,000 บาท มีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่รายได้ 15,001 - 25,000 บาท (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P < 0.05$) และน้อยกว่ากลุ่มที่รายได้ 25,001 - 35,000 บาท รายได้ 35,001 - 45,000 บาท และรายได้ มากกว่า 45,000 บาท (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P < 0.01$) ส่วนกลุ่มที่มีรายได้ 15,001 - 25,000 บาท มีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่รายได้ มากกว่า 45,000 บาท (Mean Difference ติดลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P = 0.003 < 0.01$) รายละเอียดดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้บังคับการที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการจำแนกตามรายได้เป็นรายคู่

คุณลักษณะของผู้บังคับการที่ พึงประสงค์ต่อการบริหารงาน	(I) รายได้	(J) รายได้	Mean	Sig.
			Difference (I-J)	
ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์	ไม่เกิน 15,000 บาท	25,001 - 35,000 บาท	-0.359	0.000**
		35,001 - 45,000 บาท	-0.192	0.039*
		มากกว่า 45,000 บาท	-0.465	0.000**
	15,001 - 25,000 บาท	25,001 - 35,000 บาท	-0.265	0.000**
		มากกว่า 45,000 บาท	-0.371	0.000**
		35,001 - 45,000 บาท	มากกว่า 45,000 บาท	-0.274
ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม	ไม่เกิน 15,000 บาท	25,001 - 35,000 บาท	-0.209	0.041*
		35,001 - 45,000 บาท	-0.379	0.000**
		มากกว่า 45,000 บาท	-0.587	0.000**
	15,001 - 25,000 บาท	มากกว่า 45,000 บาท	-0.328	0.000**
	25,001 - 35,000 บาท	มากกว่า 45,000 บาท	-0.378	0.000**
	35,001 - 45,000 บาท	มากกว่า 45,000 บาท	-0.208	0.027*
ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน	ไม่เกิน 15,000 บาท	มากกว่า 45,000 บาท	-0.438	0.000**
	15,001 - 25,000 บาท	มากกว่า 45,000 บาท	-0.289	0.000**
	25,001 - 35,000 บาท	มากกว่า 45,000 บาท	-0.255	0.005**
	35,001 - 45,000 บาท	มากกว่า 45,000 บาท	-0.243	0.010**

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการจำแนกตามรายได้เป็นรายคู่ (ต่อ)

คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่ พึงประสงค์ต่อการบริหารงาน	(I) รายได้	(J) รายได้	Mean	Sig.
			Difference (I-J)	
ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ	ไม่เกิน 15,000 บาท	15,001 - 25,000 บาท	-0.218	0.039*
		25,001 - 35,000 บาท	-0.320	0.007**
		35,001 - 45,000 บาท	-0.348	0.005**
		มากกว่า 45,000 บาท	-0.487	0.000**
	15,001 - 25,000 บาท	มากกว่า 45,000 บาท	-0.269	0.003**
ภาพรวม	ไม่เกิน 15,000 บาท	15,001 - 25,000 บาท	-0.175	0.035*
		25,001 - 35,000 บาท	-0.274	0.003**
		35,001 - 45,000 บาท	-0.272	0.005**
		มากกว่า 45,000 บาท	-0.485	0.000**
	15,001 - 25,000 บาท	มากกว่า 45,000 บาท	-0.310	0.000**
	25,001 - 35,000 บาท	มากกว่า 45,000 บาท	-0.211	0.010**
	35,001 - 45,000 บาท	มากกว่า 45,000 บาท	-0.213	0.013**

หมายเหตุ : *,** หมายความว่ามีความสำคัญที่ระดับ 0.05 และ 0.01



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนนทบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนนทบุรีสามารถสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะจากการวิจัย ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

สรุปข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษา สรุปว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 76.37 มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 29.67 ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 61.26 และส่วนใหญ่รายได้ต่อเดือน 15,001-25,000 บาท ร้อยละ 31.32

สรุปผลปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนนทบุรี

จากการศึกษา สรุปว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนนทบุรีมีความพึงประสงค์ต่อคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการภาพรวมในระดับมาก โดย ลักษณะที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม

ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์กลุ่มตัวอย่างมีความพึงประสงค์ในระดับมาก โดยลักษณะที่กลุ่มตัวอย่างพึงประสงค์สูงสุดคือ มีวุฒิภาวะทางสังคม ใจกว้างมีความเป็นกันเอง รองลงมาคือ สามารถทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในตนเอง และลักษณะที่พึงประสงค์น้อยที่สุดคือ มีลักษณะชอบเก็บตัว แยกตัวไม่ยุ่งเกี่ยวกับผู้อื่น

ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงประสงค์ในระดับมากที่สุด โดยลักษณะที่กลุ่มตัวอย่างพึงประสงค์สูงสุดคือ มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและมั่นคงต่อหลักการในการทำงานและมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และลักษณะที่พึงประสงค์น้อยที่สุด คือ มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีหรือปฏิบัติตนเองตามแบบทางสายกลางเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี

ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงานกลุ่มตัวอย่างมีความพึงประสงค์ ในระดับมาก โดยลักษณะที่กลุ่มตัวอย่างพึงประสงค์สูงสุดคือ มีการติดตามกำกับและควบคุมกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานอย่าง

ต่อเนื่องรองลงมาคือ สามารถประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆให้เป็นเครือข่ายประสานความร่วมมือและลักษณะที่พึงประสงค์น้อยที่สุดคือ สามารถชี้วัดความสำเร็จการเป็นผู้นำได้ เช่น ด้านบริหารการเงินด้านบริหารลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายในด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ เป็นต้น

ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจกลุ่มตัวอย่างมีความพึงประสงค์ในระดับมาก โดยลักษณะที่กลุ่มตัวอย่างพึงประสงค์สูงสุดคือ มีลักษณะและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมถือว่าอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและลักษณะที่พึงประสงค์น้อยที่สุดคือ สามารถผสมผสานการทำงานในหลายรูปแบบเพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน

สรุปการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการ

สรุปความคิดเห็นระหว่างเพศชายและหญิง

จากการศึกษา สรุปว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างเพศชายและเพศหญิงมีความพึงประสงค์ต่อปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงานในภาพรวม ไม่แตกต่างกันทางสถิติ และเมื่อพิจารณาคุณลักษณะของผู้นำในแต่ละลักษณะ ทั้งลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรมลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน และลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจก็พบว่ากลุ่มตัวอย่างเพศชายและหญิง มีความพึงประสงค์ไม่แตกต่างกันทางสถิติ เช่นกัน

สรุปความคิดเห็นความคิดเห็นระหว่างกลุ่มที่อายุงานในองค์กรแตกต่างกัน

จากการศึกษา สรุปว่า กลุ่มตัวอย่างที่อายุงานในองค์กรแตกต่างกัน มีความพึงประสงค์ต่อปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงานในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาคุณลักษณะของผู้นำในแต่ละลักษณะ ทั้งลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรมลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน และลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ ก็พบว่า กลุ่มตัวอย่างอายุงานในองค์กรแตกต่างกันมีความพึงประสงค์แตกต่างกันทางสถิติทั้งหมด โดยลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ และลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงานและลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงานในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานในองค์กรไม่เกิน 5 ปีอายุงาน 11-15 ปี และอายุงาน 6-10 ปี มีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่อายุงาน มากกว่า 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05

บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และกลุ่มที่มีรายได้ 35,001-45,000 บาท มีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่รายได้ มากกว่า 45,000 บาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ไม่เกิน 15,000 บาท มีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่รายได้ 15,001-25,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และน้อยกว่ากลุ่มที่รายได้ 25,001-35,000 บาท รายได้ 35,001-45,000 บาท และรายได้ มากกว่า 45,000 บาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนกลุ่มที่มีรายได้ 15,001-25,000 บาท มีความพึงประสงค์น้อยกว่ากลุ่มที่รายได้ มากกว่า 45,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อภิปรายผล

จากผลการศึกษามีประเด็นที่น่าสนใจที่สามารถนำมาอภิปรายผลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนนทบุรี ดังนี้

ลักษณะของผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ

จากผลการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยค้นพบว่า ผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนนทบุรี มีความพึงประสงค์ต่อคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการในภาพรวม คือ ผู้นำเน้นจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและมั่นคงต่อหลักการในการทำงานและมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait theories) โดย Bass (1990) และ Mosley (1996) และแนวคิดของ Blake and Mouton (1964 : 29) Carolyn Koh, Mario Fernando, Trevor Spedding (2018 : 34 - 50) ทั้งหมดได้อธิบายถึง ลักษณะของผู้นำที่เน้นจริยธรรม จะต้องมีความรับผิดชอบ ต้องมีความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ และจะต้องเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีและนำพาองค์กรได้รอรลงมาคือ ผู้นำเน้นภาพลักษณ์ ซึ่งแสดงถึงผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางสังคม มีความใจกว้างมีความเป็นกันเอง และสามารถทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในตนเอง ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดลักษณะและบทบาทของผู้นำที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดย Phinit Kotakarn (2016) และแนวคิดของ Kwasi Dartey-Baah, Seth Ayisi Addo (2018 : 186-201) ซึ่งโดยได้อธิบายถึงลักษณะของผู้นำที่เน้นภาพลักษณ์ โดยจะต้องประกอบด้วย ผู้นำต้องมีวุฒิภาวะทางสังคมและมีความใจกว้างผู้อื่นและที่สำคัญผู้นำที่ทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในตนเอง โดยจะต้องกำหนดนโยบายสำหรับการบริหารงานให้มีความชัดเจนเป็นที่น่าเชื่อถือ ลำดับถัดมา คือ ผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน โดยมีการติดตามกำกับและควบคุมกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และสามารถประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น

ๆ ให้เป็นเครือข่ายประสานความร่วมมือ ผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการเลือกใช้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน โดย Kotter (1990) และแนวคิดภาวะผู้นำของ Ulrich (1996 : 209) ซึ่งได้กล่าวถึงผู้นำที่เน้นในด้านการปฏิบัติงาน รวมถึงเน้นผลลัพธ์จากปฏิบัติงาน จะต้องมีการวางแผน บริหารจัดการด้านทรัพยากร และมีการกำกับติดตาม ควบคุมกิจกรรมให้สอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน และลักษณะผู้นำอันดับสุดท้ายที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ คือ ผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ ซึ่งผู้นำจะมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) โดย Rensis Likert (1967) และ Blake and Mouton (1964 : 29) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Carolyn Koh, Mario Fernando, Trevor Spedding (2018 : 34-50) กับแนวคิดของ Mehmet Kahya, Faruk Şahin (2018 : 14-33) ที่กล่าวถึงผู้นำที่เน้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะเป็นผู้นำที่มีลักษณะส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีม รวมถึงมีความสามารถในด้านการบริหารจัดการในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และมีลักษณะเฉพาะในการสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน

ดังนั้น สามารถอธิบายสรุปได้ว่า ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรมสูงสุดโดยในทุกประเด็นของผู้นำเน้นจริยธรรมผู้ประกอบการพึงประสงค์ในระดับมากและมากที่สุดซึ่งสูงกว่าลักษณะผู้นำที่เน้นการปฏิบัติงานหรือ สร้างแรงจูงใจ ที่ดูเหมือนว่าจะเป็นปัจจัยที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรมากกว่าผู้นำเน้นจริยธรรมที่ดูเหมือนเป็นนามธรรมไม่มีตัวบ่งชี้ได้ว่าผู้นำลักษณะนี้จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือทำให้การปฏิบัติงานได้ แต่ทั้งนี้การที่ผู้นำมีจริยธรรมตามปัจจัยที่กำหนดในการศึกษานั้น จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งผู้ร่วมงานอื่น ๆ ได้ ทั้งการเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความเสียสละ มีความเป็นกลาง ซื่อสัตย์ มีความเมตตาต่อผู้ได้บังคับบัญชา ผลสุดท้ายแล้วคุณลักษณะเหล่านี้จะก่อให้เกิดค่านิยมในองค์กรที่ดีได้เกิดการปฏิบัติตามผู้นำในทางที่ดี ซึ่งจะสามารถทำให้องค์กรดำรงอยู่และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้มากกว่า ผู้นำลักษณะอื่น แต่ทั้งนี้ก็ได้หมายความว่าผู้นำในลักษณะอื่นไม่มีความสำคัญ เพียงแต่ผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนนทบุรีให้ความสำคัญในเรื่องผู้นำเน้นจริยธรรม สูงที่สุด ซึ่งอาจจะมาจากประสบการณ์ของผู้ประกอบการที่ผ่านมาว่าเรื่องนี้สำคัญที่สุด ดังนั้นการที่โรงงานในพื้นที่ต่าง ๆ จะเลือกผู้นำมาเพื่อบริหารจัดการองค์กร การเลือกผู้นำที่เน้นจริยธรรมก็น่าจะเป็นทางเลือกที่ดี หรือแม้แต่ตัวของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำอยู่แล้วก็ควรจะใช้ประเด็นนี้ในการพิจารณาเพื่อบริหารจัดการองค์กรของตนเองหรืองานที่ตนเองทำอยู่ รวมทั้งผู้ที่ต้องการก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร ก็ต้องพยายามเน้นการทำงานที่จะแสดงให้เห็นถึงความมีจริยธรรมของตนเองด้วย

คุณลักษณะส่วนบุคคลต่อความคิดเห็น “คุณลักษณะผู้นำองค์กรต่อการบริหารจัดการ”

ผลการศึกษาวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยนำมาอภิปรายข้อค้นพบว่า ผู้ที่มีอายุงาน และรายได้แตกต่างกันมีความพึงประสงค์ต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีอายุงานมาก หรือมีรายได้มาก ยิ่งความพึงประสงค์หรือต้องการผู้นำที่พึงประสงค์ในระดับมากซึ่งทั้ง 2 อย่างแสดงให้เห็นว่ายังมีประสบการณ์ทำงานมาก ยิ่งเห็นความสำคัญของลักษณะผู้นำองค์กรที่ดีว่าจะสามารถนำพาองค์กรไปในทิศทางที่ดี แต่ในอีกทางหนึ่งก็แสดงให้เห็นว่าคนที่ประสบการณ์ทำงานยังน้อยอยู่ก็มองไม่เห็นความสำคัญในเรื่องเหล่านี้ ดังนั้นการจะสร้างค่านิยมในองค์กรที่ดีเพื่อทำให้การทำงานในองค์กรเกิดประสิทธิผลมากที่สุด ควรจะมีการสร้างการรับรู้หรือความเข้าใจแก่พนักงานใหม่ให้เห็นว่าผู้นำองค์กรที่ดีมีสิ่งที่ดีอย่างไร สามารถเป็นตัวอย่างในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไรได้บ้าง ผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio (1945) และ Reddin's 3D leadership model ของ Reddin (1970) และสอดคล้องกับแนวคิดการเลือกใช้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน โดย Kotter (1990) และแนวคิดของ Kwasi Dartey-Baah, Seth Ayisi Addo (2018 : 186 - 201) ที่ได้อธิบายถึง คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการภายในองค์กรนั้นจะต้องมีคุณลักษณะได้แก่ จะต้องมีความเสียสละ มีการวางแผนและจัดการองค์กร มีการบริหารจัดการทรัพยากร มีการกำกับติดตาม ควบคุมกิจกรรม ผู้นำที่ดีต้องกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และให้ทิศทางในการทำงาน พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจและแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน และที่สำคัญที่สุดผู้นำจะต้องสร้างความศรัทธา และทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในตนเอง

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลการศึกษา “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนนทบุรี” ในครั้งนี้ นำมาพิจารณาเพื่อให้ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงพัฒนานโยบายให้แก่องค์กรและเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการสามารถกำหนดได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านจริยธรรมในผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำที่ดีจะต้องมีจริยธรรมซึ่งประกอบด้วย ความเมตตา ความเสียสละ ประพฤติตนแบบทางสายกลาง มีความรับผิดชอบ และซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ ซึ่งทั้งหมดนี้คือลักษณะของผู้นำในด้านจริยธรรม ซึ่งองค์กรควรกำหนดเป็นนโยบายคุณสมบัติของผู้นำ รวมถึงการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้นำในด้านจริยธรรม ซึ่งอาจจะผ่านกระบวนการฝึกอบรม รวมถึงการส่งเสริมให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

2. ด้านภาพลักษณ์ในผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำที่ดีจะต้องมีภาพลักษณ์ที่แสดงถึงความน่าเชื่อถือทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อองค์กร ดังนั้น ภาพลักษณ์ของผู้นำที่ดีประกอบด้วย การมุ่งเน้นอนาคตโดย

ทำให้เห็นภาพลักษณ์ผ่านการปฏิบัติ มีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ มีทักษะด้านสังคมและบุคลกรอบข้าง มีความเชื่อมั่นในตนเองและสามารถทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในตนเองได้ เป็นต้น ดังนั้น กระบวนการในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับผู้นำ จะต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างสูง รวมถึงการสะสมประสบการณ์ของผู้นำเอง ก็เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้นำ ดังนั้น การสร้างภาพลักษณ์ให้กับผู้นำดังกล่าว องค์กรควรกำหนดให้มีความสอดคล้องกับระยะเวลาการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงอายุการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการสะสมประสบการณ์ดังกล่าว และเป็นการสร้างการยอมรับและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับผู้นำในองค์กร

3. ด้านผู้นำที่เน้นการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้นำที่ดีจะต้องมีการเรียนรู้งาน สามารถปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน เพื่อสามารถแนะนำ อธิบาย สนับสนุน และกำกับติดตามการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในด้านผู้นำที่เน้นการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงาน สามารถปรับเปลี่ยนแปลงสภาพการปฏิบัติงานให้เหมาะสม สามารถวัดความสำเร็จจากการปฏิบัติงานได้ มีการวางแผนในการบริหารองค์กร มีการบริหารทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า มีการกำกับติดตามและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและให้ทิศทางการทำงาน และประสานความร่วมมือที่เป็นเครือข่าย กระบวนการในการสร้างผู้นำที่เน้นการปฏิบัติงานดังกล่าว จะมีลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ให้ความใส่ใจกับการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ ซึ่งเป็นที่ต้องการของทุกองค์กร กระบวนการสร้างผู้นำในลักษณะนี้ จะต้องเป็นกระบวนการกำหนดคุณลักษณะผู้นำ แบบเป็นขั้นตอน กล่าวคือ จะต้องกำหนดเป็นหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้นำและเพื่อการบริหารจัดการ และสร้างผู้นำโดยเริ่มตั้งแต่การฝึกกระบวนการคิดของผู้นำ เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ หลักการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร การกำกับติดตาม รวมถึงพฤติกรรมของผู้นำ พร้อมทั้งมีการกำกับติดตามผลลัพธ์จากการฝึกการอบรมดังกล่าวว่าเกิดผลสัมฤทธิ์หรือไม่ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงต่อไป

4. ด้านการสร้างแรงจูงใจจากผู้นำที่ดี กล่าวคือ ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้นำในการปฏิบัติแล้ว ยังจะต้องเป็นผู้นำในด้านความคิด รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ให้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของงานนั้น ๆ ซึ่งจะต้องเกิดจากความศรัทธาและความน่าเชื่อถือในตัวผู้นำ ซึ่งการสร้างแรงจูงใจจากผู้นำที่ดีนั้น จะต้องประกอบไปด้วย ผู้นำที่ดีสามารถให้คำปรึกษาหารือได้ มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ มีลักษณะแบบมิตรสัมพันธ์ สามารถทำงานในหลายรูปแบบ ผู้นำต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และผู้นำที่ดีต้องสร้างพลัง และความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นในการทำงาน กระบวนการในการสร้างผู้นำที่เน้นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดังกล่าว จะมีลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำในแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวจะเป็นลักษณะของผู้นำที่มีความใส่ใจในบุคลากรต่าง ๆ รวมถึงผู้ได้บังคับบัญชาทั่วไป ที่นอกเหนือจากผลลัพธ์ของงาน ดังนั้น กระบวนการสร้างผู้นำในลักษณะนี้อาจจะต้องกำหนดเป็นหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะรายด้าน เน้นการฝึกอบรมเชิงกิจกรรม เพื่อให้เกิดการ

เรียนรู้ จากกรณีศึกษา บทบาทสมมติ และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้นำในแต่ละคน พร้อมทั้งมีการกำกับติดตามผลลัพธ์จากการฝึกการอบรมดังกล่าวว่าเกิดผลสัมฤทธิ์หรือไม่ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

1. งานวิจัยในครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างในโรงงานอุตสาหกรรม งานวิจัยในอนาคตควรศึกษากลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยอาจศึกษาจากธุรกิจประเภทอื่น ๆ เพื่อให้ผลการศึกษาวิจัยที่หลากหลาย สามารถนำไปใช้ในวงกว้างได้

2. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรเป็นการศึกษาแบบผสมผสานระหว่างการศึกษาด้วยใช้เครื่องมือเชิงคุณภาพ อาทิ การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และการศึกษาเชิงปริมาณ อาจเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง



บรรณานุกรม

- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2561). **ข้อมูลโรงงานแยกตามพื้นที่**. สืบค้นเมื่อ 5 เมษายน 2561. จาก <http://www2.diw.go.th/factory/tumbol.asp>.
- ธนัชฐา ชิวพัฒน์พันธุ์. (2557). **สมรรถนะของพนักงานบัญชีในโรงงานอุตสาหกรรม ในพื้นที่จังหวัดนนทบุรีตามทัศนคติของหัวหน้างานบัญชี**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2552). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนสามัญ ปิสนิเนสอาร์แอนด์ดี.
- ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). **หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่กลางการประกนภัย**. ปริญญาคุชฎีบัณฑิต (บริหารธุรกิจ), กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธีระศักดิ์ คำดำ และ ดาวรุวรรณ ถวิลการ. (2560). **ภาวะผู้นำใ้บริการของนักวิชาการที่ส่งผลต่อการบริการที่ดี ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์**.วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปีที่ 28 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม 2560.
- พนิดา ไชยแก้ว. (2559). **อิทธิพลภาวะผู้นำของ Generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจกรณีศึกษา ผู้ประกอบการกลุ่ม Generation Y ในประเทศไทย**. ”วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- พิชาย รัตนติลก ณ ภูเก็ต. (2552). **องค์กร และการบริหารจัดการ**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ริงค์บียอนด์ บุ๊คส์.
- พิมพ์นิภา อินทพัฒน์ และอรนันท์ กลั่นทประะ. (2559). **ความคิดเห็นของบุคลากรท้องถิ่นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและสมาชิกสภาท้องถิ่นในอำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง**.วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปีที่ 27 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม 2559.
- พีรวุฒิ ศิริศักดิ์. (2559). **ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร นวัตกรรมองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร: ศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม**. วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ปีที่ 27 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม 2559.

- วันเพ็ญ มีชัย วัลลภา อารีรัตน์ และประภุติยา ทักษิณ. (2556). **ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น**. วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 เมษายน - มิถุนายน 2554.
- วิทยากร เชียงกูล. (2560). **จะสร้างภาวะผู้นำและผู้ตามที่ดีในโลกยุคใหม่ได้อย่างไรจะสร้างภาวะผู้นำและผู้ตามที่ดีในโลกยุคใหม่ได้อย่างไร**. สืบค้นวันที่ 11 เมษายน 2561. จาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/640103>.
- ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์. (2559). **ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว**. BU ACADEMIC REVIEW Vol. 15, No.2, July - December 2016.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. (2557). **เขตการส่งเสริมการลงทุน BOI**. สืบค้นเมื่อ 10 เมษายน 2561. จาก <http://www.apsconsult.com/index.php/en/features-2/custom/boi>.
- สุภัทรา นุชสาย และ วรกาญจน์ สุขสดเขียว. (2555). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1**. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2555).
- สุวิมล ตีรภานนท์. (2556). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ**. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Avolio, B. J. (1999). **Full range leadership development: Building the vital forces in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1990). **Bass & Stogdill's handbook of leadership theory, research, and managerial applications**. (3 rd ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). **Transformation leadership and organizational culture**. Public Administration Quarterly, 17(1), 112-122.
- Bass, B.M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectation**. New York : The Free Press
- Bass, Bernard M & Avolio, Bruce J. (1994). **Improving Organization Effectiveness Trough. Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage. Baterman.
- Bennis, W. G., Benne, K. D., & Chin, R. (Eds.). (1976). **The planning of change**. (3rd ed.). New York: Holt, Rinehart & Winston.

- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). **Leaders: The strategies for taking change**. New York: Harper and Row.
- Bergquist, S. R. (Ed.) (1981). **New Webster's dictionary of the English language**. New York: Delair.
- Best W. John. (1997). **Research in Education**..ed., Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice – Hell, Inc.
- Blake R., and Mouton J. (1964). **The Managerid Grid : The Key to Leadership Excellence Houston** : Gulf Publishing Co. Ltd.
- Bovee, L. C. (1993). **Management**. New York: McGraw-Hill.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper and Row.
- Campbell, R. F., Corbally, J. E., & Nystrand, R. O. (1983). **Introduction to educational administration**. (6th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Carolyn Koh, Mario Fernando, Trevor Spedding. (2018). **การใช้ความเป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบในบริบทของสิงคโปร์**. Leadership & Organization Development Journal Volume 39 Issue 1, Published: 2018.
- Daft, R. L. (1994). **Management**. (3rd ed.). Fort Worth, TX: The Dryden.
- Dejnozka, E. L. (1983). **Education and ministration glossary**. Westport, CT: Greenwood.
- Fromm, B., & Schlesinger, L. (1993). **The real heroes of business and not a CEO among them**. New York: Doubleday.
- Green, M. F. (1988). **Leader for a new era**. New York: Macmillan.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). **Development of the leader behavior description questionnaire**. In R. M. Stogdill and A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6-38). Columbus, OH: Ohio Stage University, Bureau of Business Research.
- Jaco, A. G. (1982). **Leadership: perspective in theory and research**. Manangement. Science.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1988). **Management**. (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (1990). **A force of change: How leadership differs from management**. New York: The Free Press.

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). **Leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kwasi Dartey-Baah, Seth Ayisi Addo. (2018). **แบบจำลองโครงสร้างมิตติความเป็นผู้นำที่มีพรสวรรค์และแก้ไขเป็นคำนำในพฤติกรรมความปลอดภัยของพนักงาน**. Leadership & Organization Development Journal. Volume 39 Issue 2, Published: 2018.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (1996). **Educational administration**. (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Likert, R. (1961). **New patterns of management**. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). **The human organization: Its management and value**. New York: McGraw-Hill.
- Likert, Rensis. (1970). **The Method of Constructing and Attitude Scale**. In Reading in. Fishbein.
- Mehmet Kahya, Faruk Şahin. (2018). **ผลของบุคลิกภาพผู้นำต่อพฤติกรรมของผู้ติดตาม: บทบาทการไกล่เกลี่ยของการแลกเปลี่ยนสมาชิกผู้นำ**. Leadership & Organization Development Journal. Volume 39 Issue 1. Published: 2018.
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). **People in Organizations : An Introduction to**
- Morphet, E. L., Johns, R. L., & Reller, T. L. (1967). **Educational organization and administration**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mosley, D. C. (1996). **Management concept and practices**. New York: Harper-Collins. Organization Behavior (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Phinit Kotakarn. (2016). **ผู้นำและภาวะผู้นำ...กับความสำเร็จขององค์กร**. สืบค้นวันที่ 11 เมษายน 2561. จาก <http://phinit0112.blogspot.com/>.
- Reddin, William J. (1970). **Managerial effectiveness**. New York : McGraw-Hill.
- Schneider, B., & Brown, D. E. (1995). **Winning the service game**. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Sergiovanni, T. J., & Moore, J. H. (1989). **Schooling for tomorrow**. Boston: Allyn and Bacon.
- Sosik, J. J., & Jung, D. I. (2010). **Full range leadership development: Pathways for people, profit and planet**. New York: Routledge.
- Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of leadership**. New York: The Free Press.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1990). **The Transformational Leader**. New York: Wiley.

Trewatha, R. L., & Newport, G. M. (1982). **Management**. (3rd ed.). Plano, TX: Business.

Ulrich, D. (1996). **Credibility x capability**. In F. Hesselbein, M. Goldsmith and R.

Beckhard (Eds.), *The leader of the future: New visions, strategies, and practices for the next era* (pp. 209-218). San Francisco: Jossey-Bass.

Yamane. (1967). **Taro Statistic : An Introductory Analysis**. New York: Harper & row.

Yukl, G. A. (1989). **Leadership in organization**. (2nd ed.). Englewood Cliff, NJ:

Prentice-Hall.





Frequency Table

เพศ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ชาย	86	23.6	23.6	23.6
หญิง	278	76.4	76.4	100.0
Total	364	100.0	100.0	

ปฏิบัติงานมาแล้วในองค์กรแห่งนี้

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ไม่เกิน 5 ปี	108	29.7	29.7	29.7
6 - 10 ปี	104	28.6	28.6	58.2
11 - 15 ปี	64	17.6	17.6	75.8
มากกว่า 15 ปี	88	24.2	24.2	100.0
Total	364	100.0	100.0	

ระดับการศึกษา

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ต่ำกว่าปริญญาตรี	33	9.1	9.1	9.1
ปริญญาตรี	223	61.3	61.3	70.3
สูงกว่าปริญญาตรี	108	29.7	29.7	100.0
Total	364	100.0	100.0	

ระดับรายได้

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ไม่เกิน 15,000 บาท	50	13.7	13.7	13.7
15,001 - 25,000 บาท	114	31.3	31.3	45.1
25,001 - 35,000 บาท	62	17.0	17.0	62.1
35,001 - 45,000 บาท	53	14.6	14.6	76.6
มากกว่า 45,000 บาท	85	23.4	23.4	100.0
Total	364	100.0	100.0	

Frequency Table

1. ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ [มีลักษณะเน้นเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	42	11.5	11.5	11.5
	เห็นด้วยมาก	104	28.6	28.6	40.1
	เห็นด้วยปานกลาง	124	34.1	34.1	74.2
	เห็นด้วยน้อย	48	13.2	13.2	87.4
	เห็นด้วยน้อยที่สุด	46	12.6	12.6	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

1. ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ [มีลักษณะชอบเก็บตัว แยกตัว ไม่ยุ่งเกี่ยวกับผู้อื่น]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	37	10.2	10.2	10.2
	เห็นด้วยมาก	49	13.5	13.5	23.6
	เห็นด้วยปานกลาง	94	25.8	25.8	49.5
	เห็นด้วยน้อย	109	29.9	29.9	79.4
	เห็นด้วยน้อยที่สุด	75	20.6	20.6	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

1. ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ [มีลักษณะมุ่งเน้นความสำเร็จในอนาคต โดยทำให้เห็นภาพลักษณ์ จากการวางแผน หรือกำหนดงาน]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	188	51.6	51.6	51.6
	เห็นด้วยมาก	134	36.8	36.8	88.5
	เห็นด้วยปานกลาง	29	8.0	8.0	96.4
	เห็นด้วยน้อย	11	3.0	3.0	99.5
	เห็นด้วยน้อยที่สุด	2	.5	.5	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

1. ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ [มีความฉลาด ที่แสดงออกเชิงประจักษ์ เช่น ความคิดที่แสดงออก หรือการสนทนา]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	170	46.7	46.7	46.7
	เห็นด้วยมาก	153	42.0	42.0	88.7
	เห็นด้วยปานกลาง	38	10.4	10.4	99.2
	เห็นด้วยน้อย	3	.8	.8	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

1. ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ [มีวุฒิภาวะทางสังคม ใจกว้าง มีความเป็นกันเอง]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	198	54.4	54.4	54.4
	เห็นด้วยมาก	142	39.0	39.0	93.4
	เห็นด้วยปานกลาง	19	5.2	5.2	98.6
	เห็นด้วยน้อย	5	1.4	1.4	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

1. ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ [มีการริเริ่มสร้างสรรค์ ในการพัฒนางานอยู่เสมอ และต่อเนื่อง]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	192	52.7	52.7	52.7
	เห็นด้วยมาก	139	38.2	38.2	90.9
	เห็นด้วยปานกลาง	25	6.9	6.9	97.8
	เห็นด้วยน้อย	8	2.2	2.2	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

1. ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ [มีทักษะด้านสังคม ความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ นอก จากภาระงานที่ได้รับผิดชอบ]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	167	45.9	45.9	45.9
	เห็นด้วยมาก	155	42.6	42.6	88.5
	เห็นด้วยปานกลาง	34	9.3	9.3	97.8
	เห็นด้วยน้อย	8	2.2	2.2	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

1. ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ [มีความเชื่อมั่นในตนเอง]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	184	50.5	50.5	50.5
	เห็นด้วยมาก	145	39.8	39.8	90.4
	เห็นด้วยปานกลาง	28	7.7	7.7	98.1
	เห็นด้วยน้อย	7	1.9	1.9	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

1. ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ [สามารถทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในตนเอง]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	200	54.9	54.9	54.9
	เห็นด้วยมาก	128	35.2	35.2	90.1
	เห็นด้วยปานกลาง	31	8.5	8.5	98.6
	เห็นด้วยน้อย	5	1.4	1.4	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

2. ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม [มีความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	191	52.5	52.5	52.5
	เห็นด้วยมาก	145	39.8	39.8	92.3
	เห็นด้วยปานกลาง	18	4.9	4.9	97.3
	เห็นด้วยน้อย	10	2.7	2.7	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

2. ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม [มีความเสียสละและช่วยเหลือผู้อื่น]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	201	55.2	55.2	55.2
	เห็นด้วยมาก	132	36.3	36.3	91.5
	เห็นด้วยปานกลาง	23	6.3	6.3	97.8
	เห็นด้วยน้อย	8	2.2	2.2	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

2. ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม [มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี หรือปฏิบัติตนเองตามแบบทางสายกลางเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	189	51.9	51.9	51.9
	เห็นด้วยมาก	137	37.6	37.6	89.6
	เห็นด้วยปานกลาง	30	8.2	8.2	97.8
	เห็นด้วยน้อย	8	2.2	2.2	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

2. ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม [มีคุณธรรม จริยธรรมที่ดี]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	217	59.6	59.6	59.6
	เห็นด้วยมาก	114	31.3	31.3	90.9
	เห็นด้วยปานกลาง	31	8.5	8.5	99.5
	เห็นด้วยน้อย	2	.5	.5	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

2. ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม [มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	246	67.6	67.6	67.6
	เห็นด้วยมาก	104	28.6	28.6	96.2
	เห็นด้วยปานกลาง	14	3.8	3.8	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

2. ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม [มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร และมั่นคงต่อหลักการในการทำงาน]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	241	66.2	66.2	66.2
	เห็นด้วยมาก	114	31.3	31.3	97.5
	เห็นด้วยปานกลาง	9	2.5	2.5	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

3. ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน [มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานกับผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ร่วมงานต่าง ๆ]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	178	48.9	48.9	48.9
	เห็นด้วยมาก	161	44.2	44.2	93.1
	เห็นด้วยปานกลาง	19	5.2	5.2	98.4
	เห็นด้วยน้อย	6	1.6	1.6	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

3. ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน [มีการปรับเปลี่ยนแปลงสภาพการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	182	50.0	50.0	50.0
	เห็นด้วยมาก	156	42.9	42.9	92.9
	เห็นด้วยปานกลาง	20	5.5	5.5	98.4
	เห็นด้วยน้อย	6	1.6	1.6	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

3. ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน [สามารถชี้วัดความสำเร็จการเป็นผู้นำได้ เช่น ด้านบริหารการเงิน
ด้านบริหารลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ เป็นต้น]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	164	45.1	45.1	45.1
	เห็นด้วยมาก	165	45.3	45.3	90.4
	เห็นด้วยปานกลาง	30	8.2	8.2	98.6
	เห็นด้วยน้อย	5	1.4	1.4	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

3. ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน [มีความสามารถในด้านการบริหาร การวางแผน และการจัดการองค์กร]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	185	50.8	50.8	50.8
	เห็นด้วยมาก	140	38.5	38.5	89.3
	เห็นด้วยปานกลาง	34	9.3	9.3	98.6
	เห็นด้วยน้อย	5	1.4	1.4	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

3. ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน [มีความสามารถบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	195	53.6	53.9	53.9
	เห็นด้วยมาก	128	35.2	35.4	89.2
	เห็นด้วยปานกลาง	34	9.3	9.4	98.6
	เห็นด้วยน้อย	5	1.4	1.4	100.0
	Total	362	99.5	100.0	
Missing	System	2	.5		

Total	364	100.0		
-------	-----	-------	--	--

3. ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน [มีการติดตามกำกับ และควบคุมกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid เห็นด้วยมากที่สุด	206	56.6	56.6	56.6
เห็นด้วยมาก	130	35.7	35.7	92.3
เห็นด้วยปานกลาง	24	6.6	6.6	98.9
เห็นด้วยน้อย	4	1.1	1.1	100.0
Total	364	100.0	100.0	

3. ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน [มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและให้ทิศทางการทำงานอย่างชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ร่วมงานต่าง ๆ]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid เห็นด้วยมากที่สุด	194	53.3	53.3	53.3
เห็นด้วยมาก	135	37.1	37.1	90.4
เห็นด้วยปานกลาง	25	6.9	6.9	97.3
เห็นด้วยน้อย	10	2.7	2.7	100.0
Total	364	100.0	100.0	

3. ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน [สามารถประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ให้เป็นเครือข่ายประสานความร่วมมือ]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid เห็นด้วยมากที่สุด	193	53.0	53.0	53.0
เห็นด้วยมาก	141	38.7	38.7	91.8
เห็นด้วยปานกลาง	25	6.9	6.9	98.6
เห็นด้วยน้อย	5	1.4	1.4	100.0
Total	364	100.0	100.0	

3. ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน [มีพฤติกรรมที่มุ่งผลิตภาพ หรือดึงศักยภาพจากผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดประโยชน์สูงสุด]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	167	45.9	45.9	45.9
	เห็นด้วยมาก	156	42.9	42.9	88.7
	เห็นด้วยปานกลาง	41	11.3	11.3	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

3. ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน [มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานเป็นผลลัพธ์]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	160	44.0	44.0	44.0
	เห็นด้วยมาก	172	47.3	47.3	91.2
	เห็นด้วยปานกลาง	32	8.8	8.8	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ [มีลักษณะแบบปรึกษาหารือเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ร่วมงานต่าง ๆ ได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	191	52.5	52.5	52.5
	เห็นด้วยมาก	138	37.9	37.9	90.4
	เห็นด้วยปานกลาง	27	7.4	7.4	97.8
	เห็นด้วยน้อย	8	2.2	2.2	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ [มีส่วนร่วมในกิจกรรม หรืองานต่าง ๆ ขององค์กร]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	187	51.4	51.4	51.4
	เห็นด้วยมาก	129	35.4	35.4	86.8
	เห็นด้วยปานกลาง	37	10.2	10.2	97.0
	เห็นด้วยน้อย	11	3.0	3.0	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ [มีลักษณะแบบมิตรสัมพันธ์ พร้อมรับฟังและช่วยเหลือผู้อื่น]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	201	55.2	55.2	55.2
	เห็นด้วยมาก	125	34.3	34.3	89.6
	เห็นด้วยปานกลาง	30	8.2	8.2	97.8
	เห็นด้วยน้อย	8	2.2	2.2	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ [สามารถผสมผสานการทำงานในหลายรูปแบบ เพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	169	46.4	46.4	46.4
	เห็นด้วยมาก	156	42.9	42.9	89.3
	เห็นด้วยปานกลาง	31	8.5	8.5	97.8
	เห็นด้วยน้อย	8	2.2	2.2	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ [สร้างแรงจูงใจ และกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงผู้ร่วมงานต่าง ๆ]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	186	51.1	51.1	51.1
	เห็นด้วยมาก	134	36.8	36.8	87.9
	เห็นด้วยปานกลาง	33	9.1	9.1	97.0
	เห็นด้วยน้อย	11	3.0	3.0	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ [ส่งเสริม กระตุ้น พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการพัฒนา ทั้งใจ (อารมณ์) ความคิด (ความรู้ความเข้าใจ) และร่างกาย (การปฏิบัติ)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	192	52.7	52.7	52.7
	เห็นด้วยมาก	134	36.8	36.8	89.6
	เห็นด้วยปานกลาง	27	7.4	7.4	97.0
	เห็นด้วยน้อย	11	3.0	3.0	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ [มีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	202	55.5	55.5	55.5
	เห็นด้วยมาก	127	34.9	34.9	90.4
	เห็นด้วยปานกลาง	30	8.2	8.2	98.6
	เห็นด้วยน้อย	5	1.4	1.4	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ [มีลักษณะและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	215	59.1	59.1	59.1
	เห็นด้วยมาก	117	32.1	32.1	91.2
	เห็นด้วยปานกลาง	27	7.4	7.4	98.6
	เห็นด้วยน้อย	5	1.4	1.4	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ [มีการสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ร่วมงานต่าง ๆ]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	190	52.2	52.2	52.2
	เห็นด้วยมาก	144	39.6	39.6	91.8
	เห็นด้วยปานกลาง	21	5.8	5.8	97.5
	เห็นด้วยน้อย	9	2.5	2.5	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ [สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	217	59.6	59.6	59.6
	เห็นด้วยมาก	109	29.9	29.9	89.6
	เห็นด้วยปานกลาง	32	8.8	8.8	98.4
	เห็นด้วยน้อย	6	1.6	1.6	100.0
	Total	364	100.0	100.0	

4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ [สร้างพลัง และความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยมากที่สุด	197	54.1	54.1	54.1
	เห็นด้วยมาก	131	36.0	36.0	90.1
	เห็นด้วยปานกลาง	27	7.4	7.4	97.5
	เห็นด้วยน้อย	9	2.5	2.5	100.0
	Total	364	100.0	100.0	



Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ [มีลักษณะเน้นแต่จัดการแบบเบ็ดเสร็จ]	364	1	5	3.13	1.171
1. ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ [มีลักษณะชอบเก็บตัว แยกตัว ไม่ยุ่งเกี่ยวกับผู้อื่น]	364	1	5	2.63	1.237
1. ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ [มีลักษณะมุ่งเน้นความสำเร็จในอนาคต โดยทำให้เห็นภาพลักษณ์ จากการวางแผนหรือกำหนดงาน]	364	1	5	4.36	.799
1. ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ [มีความฉลาด ที่แสดงออกเชิงประจักษ์ เช่น ความคิดที่แสดงออก หรือการสนทนา]	364	2	5	4.35	.697
1. ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ [มีวุฒิภาวะทางสังคม ใจกว้าง มีความเป็นกันเอง]	364	2	5	4.46	.661
1. ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ [มีการริเริ่มสร้างสรรค์ ในการพัฒนางานอยู่เสมอ และต่อเนื่อง]	364	2	5	4.41	.717
1. ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ [มีทักษะด้านสังคม ความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ นอก จากภาระงานที่ได้รับมอบ]	364	2	5	4.32	.734
1. ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ [มีความเชื่อมั่นในตนเอง]	364	2	5	4.39	.713
1. ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์ [สามารถทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในตนเอง]	364	2	5	4.44	.707
ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์	364	2.56	5.00	4.0550	.49694
2. ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม [มีความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา]	364	2	5	4.42	.713
2. ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม [มีความเสียสละและช่วยเหลือผู้อื่น]	364	2	5	4.45	.712
2. ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม [มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี หรือปฏิบัติตนเองตามแบบทาง สายกลางเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี]	364	2	5	4.39	.733
2. ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม [มีคุณธรรม จริยธรรมที่ดี]	364	2	5	4.50	.674
2. ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม [มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่ได้รับมอบ]	364	3	5	4.64	.556
2. ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม [มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร และมั่นคงต่อหลักการในการทำงาน]	364	3	5	4.64	.530
ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม	364	2.50	5.00	4.5053	.56515
3. ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน [มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ร่วมงาน]	364	2	5	4.40	.667

3. ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน [มีการปรับเปลี่ยนแปลงสภาพการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน]	364	2	5	4.41	.673
3. ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน [สามารถชี้วัดความสำเร็จการเป็นผู้มาได้ เช่น ด้านบริหารการเงินด้านบริหารลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ เป็นต้น]	364	2	5	4.34	.688
3. ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน [มีความสามารถในด้านการบริหาร การวางแผน และการจัดการองค์กร]	364	2	5	4.39	.713
3. ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน [มีความสามารถบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด]	362	2	5	4.42	.718
3. ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน [มีการติดตามกำกับ และควบคุมกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง]	364	2	5	4.48	.670
3. ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน [มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและให้ทิศทางการทำงานอย่างชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ร่วมงานต่าง ๆ]	364	2	5	4.41	.739
3. ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน [สามารถประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ให้เป็นเครือข่ายประสานความร่วมมือ]	364	2	5	4.43	.683
3. ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน [มีพฤติกรรมที่มุ่งผลสัมฤทธิ์หรือตั้งศักยภาพจากผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดประโยชน์สูงสุด]	364	3	5	4.35	.673
3. ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน [มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานเป็นผลลัพธ์]	364	3	5	4.35	.636
ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน	364	2.40	5.00	4.3982	.55105
4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ [มีลักษณะแบบปรึกษาหารือเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ร่วมงานต่าง ๆ ได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน]	364	2	5	4.41	.723
4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ [มีส่วนร่วมในกิจกรรม หรืองานต่าง ๆ ขององค์กร]	364	2	5	4.35	.784
4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ [มีลักษณะแบบมิตรสัมพันธ์ พร้อมรับฟังและช่วยเหลือผู้อื่น]	364	2	5	4.43	.737
4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ [สามารถผสมผสานการทำงานในหลายรูปแบบ เพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน]	364	2	5	4.34	.726
4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ [สร้างแรงจูงใจ และกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงผู้ร่วมงานต่าง ๆ]	364	2	5	4.36	.771
4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ [ส่งเสริม กระตุ้น พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการพัฒนา ทั้งใจ (อารมณ์) สมอง (ความรู้ความเข้าใจ) และร่างกาย (การปฏิบัติ)]	364	2	5	4.39	.755

4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ [มีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร]	364	2	5	4.45	.704
4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ [มีลักษณะและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม]	364	2	5	4.49	.694
4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ [มีการสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ร่วมงานต่าง ๆ]	364	2	5	4.41	.713
4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ [สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน]	364	2	5	4.48	.725
4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ [สร้างพลัง และความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง]	364	2	5	4.42	.736
ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ	364	2.09	5.00	4.4106	.63627
คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์	364	2.42	5.00	4.3340	.50803
Valid N (listwise)	362				



T-Test

Group Statistics

	เพศ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ลักษณะผู้นำเน้น	ชาย	86	4.0315	.50277	.05421
ภาพลักษณ์	หญิง	278	4.0623	.49581	.02974
ลักษณะผู้นำเน้น	ชาย	86	4.5692	.59895	.06459
จริยธรรม	หญิง	278	4.4855	.55390	.03322
ลักษณะผู้นำเน้นการ	ชาย	86	4.4302	.58973	.06359
ปฏิบัติงาน	หญิง	278	4.3883	.53926	.03234
ลักษณะผู้นำเน้นสร้าง	ชาย	86	4.4699	.67175	.07244
แรงจูงใจ	หญิง	278	4.3923	.62501	.03749
คุณลักษณะของผู้นำ	ชาย	86	4.3658	.54294	.05855
องค์กรที่พึงประสงค์	หญิง	278	4.3241	.49735	.02983



Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์	Equal variances assumed	.048	.826	-.501	362	.617	-.0308	.06138	-.15146	.08995
	Equal variances not assumed			-.497	139.951	.620	-.0308	.06183	-.15300	.09150
ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม	Equal variances assumed	.190	.663	1.200	362	.231	.0836	.06969	-.05340	.22070
	Equal variances not assumed			1.152	133.069	.252	.0836	.07263	-.06001	.22730
ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน	Equal variances assumed	.431	.512	.616	362	.539	.0419	.06805	-.09194	.17571
	Equal variances not assumed			.587	131.951	.558	.0419	.07134	-.09924	.18301
ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ	Equal variances assumed	.706	.401	.988	362	.324	.0776	.07851	-.07682	.23198
	Equal variances not assumed			.951	133.680	.343	.0776	.08156	-.08374	.23890
คุณลักษณะของผู้บังคับการที่พึงประสงค์	Equal variances assumed	.144	.704	.664	362	.507	.0417	.06273	-.08169	.16505
	Equal variances not assumed			.634	132.124	.527	.0417	.06571	-.08830	.17165

Oneway
Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ลักษณะผู้นำเน้น ภาพลักษณ์	ไม่เกิน 5 ปี	108	3.9399	.54838	.05277	3.8353	4.0445	2.56	5.00
	6 - 10 ปี	104	4.0961	.45291	.04441	4.0080	4.1841	2.78	5.00
	11 - 15 ปี	64	3.9202	.48920	.06115	3.7980	4.0424	2.89	5.00
	มากกว่า 15 ปี	88	4.2458	.41917	.04468	4.1570	4.3346	3.33	5.00
	Total	364	4.0550	.49694	.02605	4.0038	4.1062	2.56	5.00
ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม	ไม่เกิน 5 ปี	108	4.3563	.67001	.06447	4.2285	4.4841	2.50	5.00
	6 - 10 ปี	104	4.5326	.49156	.04820	4.4370	4.6282	3.17	5.00
	11 - 15 ปี	64	4.3983	.63272	.07909	4.2402	4.5563	3.00	5.00
	มากกว่า 15 ปี	88	4.7338	.33895	.03613	4.6619	4.8056	4.00	5.00
	Total	364	4.5053	.56515	.02962	4.4471	4.5636	2.50	5.00
ลักษณะผู้นำเน้นการ ปฏิบัติงาน	ไม่เกิน 5 ปี	108	4.3417	.70976	.06830	4.2063	4.4771	2.40	5.00
	6 - 10 ปี	104	4.3688	.49017	.04807	4.2735	4.4642	2.60	5.00
	11 - 15 ปี	64	4.3328	.51518	.06440	4.2041	4.4615	3.00	5.00
	มากกว่า 15 ปี	88	4.5500	.37324	.03979	4.4709	4.6291	3.80	5.00
	Total	364	4.3982	.55105	.02888	4.3414	4.4550	2.40	5.00
ลักษณะผู้นำเน้นสร้าง แรงจูงใจ	ไม่เกิน 5 ปี	108	4.2986	.80956	.07790	4.1442	4.4530	2.09	5.00
	6 - 10 ปี	104	4.4426	.56781	.05568	4.3322	4.5530	2.27	5.00
	11 - 15 ปี	64	4.3244	.61974	.07747	4.1696	4.4792	2.73	5.00
	มากกว่า 15 ปี	88	4.5731	.41752	.04451	4.4846	4.6615	3.64	5.00

	Total	364	4.4106	.63627	.03335	4.3450	4.4762	2.09	5.00
คุณลักษณะของผู้นำ	ไม่เกิน 5 ปี	108	4.2303	.64229	.06180	4.1078	4.3528	2.42	4.92
องค์กรที่พึงประสงค์	6 - 10 ปี	104	4.3503	.44689	.04382	4.2634	4.4372	2.64	4.92
	11 - 15 ปี	64	4.2380	.50186	.06273	4.1126	4.3633	3.00	4.86
	มากกว่า 15 ปี	88	4.5118	.31341	.03341	4.4454	4.5782	3.83	5.00
	Total	364	4.3340	.50803	.02663	4.2816	4.3863	2.42	5.00



ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์	Between Groups	5.973	3	1.991	8.567	.000
	Within Groups	83.668	360	.232		
	Total	89.641	363			
ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม	Between Groups	7.801	3	2.600	8.657	.000
	Within Groups	108.138	360	.300		
	Total	115.939	363			
ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน	Between Groups	2.736	3	.912	3.055	.028
	Within Groups	107.491	360	.299		
	Total	110.228	363			
ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ	Between Groups	4.260	3	1.420	3.582	.014
	Within Groups	142.698	360	.396		
	Total	146.958	363			
คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์	Between Groups	4.562	3	1.521	6.143	.000
	Within Groups	89.125	360	.248		
	Total	93.687	363			

Post Hoc Tests
Multiple Comparisons
LSD

Dependent Variable	(I) ปฏิบัติงานมาแล้วใน องค์กรแห่งนี้	(J) ปฏิบัติงานมาแล้วใน องค์กรแห่งนี้	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ลักษณะผู้นำเน้น ภาพลักษณ์	ไม่เกิน 5 ปี	6 - 10 ปี	-.1562(*)	.06623	.019	-.2864	-.0259
		11 - 15 ปี	.0198	.07605	.795	-.1298	.1693
		มากกว่า 15 ปี	-.3059(*)	.06923	.000	-.4420	-.1697
	6 - 10 ปี	ไม่เกิน 5 ปี	.1562(*)	.06623	.019	.0259	.2864
		11 - 15 ปี	.1759(*)	.07659	.022	.0253	.3265
		มากกว่า 15 ปี	-.1497(*)	.06983	.033	-.2871	-.0124
		11 - 15 ปี	-.0198	.07605	.795	-.1693	.1298
		6 - 10 ปี	-.1759(*)	.07659	.022	-.3265	-.0253
		มากกว่า 15 ปี	-.3256(*)	.07920	.000	-.4814	-.1699
	มากกว่า 15 ปี	ไม่เกิน 5 ปี	.3059(*)	.06923	.000	.1697	.4420
		6 - 10 ปี	.1497(*)	.06983	.033	.0124	.2871
		11 - 15 ปี	.3256(*)	.07920	.000	.1699	.4814
ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม		ไม่เกิน 5 ปี	6 - 10 ปี	-.1763(*)	.07530	.020	-.3244
	11 - 15 ปี		-.0420	.08646	.628	-.2120	.1280
	มากกว่า 15 ปี		-.3775(*)	.07871	.000	-.5322	-.2227
	6 - 10 ปี	ไม่เกิน 5 ปี	.1763(*)	.07530	.020	.0282	.3244
		11 - 15 ปี	.1343	.08707	.124	-.0369	.3056
	มากกว่า 15 ปี	-.2012(*)	.07938	.012	-.3573	-.0450	

	11 - 15 ปี	ไม่เกิน 5 ปี	.0420	.08646	.628	-.1280	.2120
		6 - 10 ปี	-.1343	.08707	.124	-.3056	.0369
		มากกว่า 15 ปี	-.3355(*)	.09004	.000	-.5125	-.1584
	มากกว่า 15 ปี	ไม่เกิน 5 ปี	.3775(*)	.07871	.000	.2227	.5322
		6 - 10 ปี	.2012(*)	.07938	.012	.0450	.3573
		11 - 15 ปี	.3355(*)	.09004	.000	.1584	.5125
ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน	ไม่เกิน 5 ปี	6 - 10 ปี	-.0272	.07507	.718	-.1748	.1205
		11 - 15 ปี	.0089	.08620	.918	-.1607	.1784
		มากกว่า 15 ปี	-.2083(*)	.07847	.008	-.3627	-.0540
	6 - 10 ปี	ไม่เกิน 5 ปี	.0272	.07507	.718	-.1205	.1748
		11 - 15 ปี	.0360	.08681	.678	-.1347	.2068
		มากกว่า 15 ปี	-.1812(*)	.07915	.023	-.3368	-.0255
	11 - 15 ปี	ไม่เกิน 5 ปี	-.0089	.08620	.918	-.1784	.1607
		6 - 10 ปี	-.0360	.08681	.678	-.2068	.1347
		มากกว่า 15 ปี	-.2172(*)	.08977	.016	-.3937	-.0407
	มากกว่า 15 ปี	ไม่เกิน 5 ปี	.2083(*)	.07847	.008	.0540	.3627
		6 - 10 ปี	.1812(*)	.07915	.023	.0255	.3368
		11 - 15 ปี	.2172(*)	.08977	.016	.0407	.3937
ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ	ไม่เกิน 5 ปี	6 - 10 ปี	-.1440	.08650	.097	-.3141	.0261
		11 - 15 ปี	-.0258	.09932	.795	-.2211	.1695
		มากกว่า 15 ปี	-.2745(*)	.09041	.003	-.4523	-.0967
	6 - 10 ปี	ไม่เกิน 5 ปี	.1440	.08650	.097	-.0261	.3141
		11 - 15 ปี	.1182	.10002	.238	-.0785	.3149

		มากกว่า 15 ปี	-.1305	.09119	.153	-.3098	.0489
	11 - 15 ปี	ไม่เกิน 5 ปี	.0258	.09932	.795	-.1695	.2211
		6 - 10 ปี	-.1182	.10002	.238	-.3149	.0785
		มากกว่า 15 ปี	-.2487(*)	.10343	.017	-.4521	-.0453
	มากกว่า 15 ปี	ไม่เกิน 5 ปี	.2745(*)	.09041	.003	.0967	.4523
		6 - 10 ปี	.1305	.09119	.153	-.0489	.3098
		11 - 15 ปี	.2487(*)	.10343	.017	.0453	.4521
คุณลักษณะของผู้นำองค์กร ที่พึงประสงค์	ไม่เกิน 5 ปี	6 - 10 ปี	-.1200	.06836	.080	-.2544	.0144
		11 - 15 ปี	-.0077	.07849	.922	-.1620	.1467
		มากกว่า 15 ปี	-.2815(*)	.07145	.000	-.4221	-.1410
	6 - 10 ปี	ไม่เกิน 5 ปี	.1200	.06836	.080	-.0144	.2544
		11 - 15 ปี	.1123	.07905	.156	-.0431	.2678
		มากกว่า 15 ปี	-.1615(*)	.07207	.026	-.3033	-.0198
	11 - 15 ปี	ไม่เกิน 5 ปี	.0077	.07849	.922	-.1467	.1620
		6 - 10 ปี	-.1123	.07905	.156	-.2678	.0431
		มากกว่า 15 ปี	-.2738(*)	.08174	.001	-.4346	-.1131
	มากกว่า 15 ปี	ไม่เกิน 5 ปี	.2815(*)	.07145	.000	.1410	.4221
		6 - 10 ปี	.1615(*)	.07207	.026	.0198	.3033
		11 - 15 ปี	.2738(*)	.08174	.001	.1131	.4346

* The mean difference is significant at the .05 level.

Oneway
Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์	ต่ำกว่าปริญญาตรี	33	3.8858	.55607	.09680	3.6886	4.0829	2.89	5.00
	ปริญญาตรี	223	4.0764	.43698	.02926	4.0187	4.1341	3.00	5.00
	สูงกว่าปริญญาตรี	108	4.0625	.58246	.05605	3.9514	4.1736	2.56	5.00
	Total	364	4.0550	.49694	.02605	4.0038	4.1062	2.56	5.00
ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	33	4.3994	.43435	.07561	4.2454	4.5534	3.67	5.00
	ปริญญาตรี	223	4.5213	.50476	.03380	4.4547	4.5880	3.00	5.00
	สูงกว่าปริญญาตรี	108	4.5045	.70321	.06767	4.3704	4.6387	2.50	5.00
	Total	364	4.5053	.56515	.02962	4.4471	4.5636	2.50	5.00
ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	33	4.3697	.38769	.06749	4.2322	4.5072	3.60	5.00
	ปริญญาตรี	223	4.4229	.48040	.03217	4.3595	4.4863	3.10	5.00
	สูงกว่าปริญญาตรี	108	4.3561	.70929	.06825	4.2208	4.4914	2.40	5.00
	Total	364	4.3982	.55105	.02888	4.3414	4.4550	2.40	5.00
ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	33	4.4000	.44148	.07685	4.2435	4.5565	3.64	5.00
	ปริญญาตรี	223	4.4204	.54151	.03626	4.3489	4.4918	2.73	5.00
	สูงกว่าปริญญาตรี	108	4.3938	.84038	.08087	4.2335	4.5541	2.09	5.00
	Total	364	4.4106	.63627	.03335	4.3450	4.4762	2.09	5.00
คุณลักษณะของผู้บังคับการที่พึงประสงค์	ต่ำกว่าปริญญาตรี	33	4.2606	.42005	.07312	4.1117	4.4095	3.50	5.00
	ปริญญาตรี	223	4.3521	.42596	.02852	4.2959	4.4083	3.14	4.92
	สูงกว่าปริญญาตรี	108	4.3190	.66618	.06410	4.1919	4.4461	2.42	5.00
	Total	364	4.3340	.50803	.02663	4.2816	4.3863	2.42	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์	Between Groups	1.054	2	.527	2.147	.118
	Within Groups	88.588	361	.245		
	Total	89.641	363			
ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม	Between Groups	.428	2	.214	.668	.513
	Within Groups	115.511	361	.320		
	Total	115.939	363			
ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน	Between Groups	.354	2	.177	.581	.560
	Within Groups	109.874	361	.304		
	Total	110.228	363			
ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ	Between Groups	.055	2	.028	.068	.934
	Within Groups	146.902	361	.407		
	Total	146.958	363			
คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์	Between Groups	.275	2	.138	.532	.588
	Within Groups	93.412	361	.259		
	Total	93.687	363			

Post Hoc Tests
Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) ระดับการศึกษา	(J) ระดับการศึกษา	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-.1907(*)	.09239	.040	-.3724	-.0090
		สูงกว่าปริญญาตรี	-.1767	.09853	.074	-.3705	.0170
	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.1907(*)	.09239	.040	.0090	.3724
		สูงกว่าปริญญาตรี	.0139	.05807	.811	-.1003	.1281
	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.1767	.09853	.074	-.0170	.3705
		ปริญญาตรี	-.0139	.05807	.811	-.1281	.1003
ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-.1220	.10550	.248	-.3294	.0855
		สูงกว่าปริญญาตรี	-.1051	.11251	.351	-.3264	.1161
	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.1220	.10550	.248	-.0855	.3294
		สูงกว่าปริญญาตรี	.0168	.06631	.800	-.1136	.1472
	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.1051	.11251	.351	-.1161	.3264
		ปริญญาตรี	-.0168	.06631	.800	-.1472	.1136
ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-.0532	.10290	.606	-.2555	.1492
		สูงกว่าปริญญาตรี	.0136	.10973	.902	-.2022	.2294
	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.0532	.10290	.606	-.1492	.2555
		สูงกว่าปริญญาตรี	.0668	.06468	.303	-.0604	.1939
	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	-.0136	.10973	.902	-.2294	.2022
		ปริญญาตรี	-.0668	.06468	.303	-.1939	.0604
ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-.0204	.11898	.864	-.2543	.2136
		สูงกว่าปริญญาตรี	.0062	.12688	.961	-.2433	.2557
	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.0204	.11898	.864	-.2136	.2543
		สูงกว่าปริญญาตรี	.0266	.07478	.723	-.1205	.1736
	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	-.0062	.12688	.961	-.2557	.2433
		ปริญญาตรี					

คุณลักษณะของผู้ปกครองที่พึงประสงค์	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-0.266	.07478	.723	-1.736	.1205
		ปริญญาตรี	-0.0915	.09488	.335	-.2781	.0951
	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	-0.0584	.10118	.564	-.2573	.1406
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	.0915	.09488	.335	-.0951	.2781
	สูงกว่าปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	.0331	.05963	.579	-.0841	.1504
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	.0584	.10118	.564	-.1406	.2573
		ปริญญาตรี	-0.331	.05963	.579	-.1504	.0841

* The mean difference is significant at the .05 level.



Oneway
Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์	ไม่เกิน 15,000 บาท	50	3.8278	.41574	.05879	3.7096	3.9460	2.89	4.67
	15,001 - 25,000 บาท	114	3.9219	.45275	.04240	3.8379	4.0059	3.00	4.89
	25,001 - 35,000 บาท	62	4.1869	.59736	.07586	4.0352	4.3386	2.56	5.00
	35,001 - 45,000 บาท	53	4.0194	.42963	.05901	3.9010	4.1379	2.78	4.67
	มากกว่า 45,000 บาท	85	4.2931	.43753	.04746	4.1987	4.3874	2.67	5.00
	Total	364	4.0550	.49694	.02605	4.0038	4.1062	2.56	5.00
ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม	ไม่เกิน 15,000 บาท	50	4.1962	.49359	.06980	4.0559	4.3365	3.33	5.00
	15,001 - 25,000 บาท	114	4.4551	.55981	.05243	4.3512	4.5590	3.00	5.00
	25,001 - 35,000 บาท	62	4.4056	.59440	.07549	4.2547	4.5566	2.83	5.00
	35,001 - 45,000 บาท	53	4.5753	.50818	.06980	4.4352	4.7154	3.17	5.00
	มากกว่า 45,000 บาท	85	4.7835	.50105	.05435	4.6755	4.8916	2.50	5.00
	Total	364	4.5053	.56515	.02962	4.4471	4.5636	2.50	5.00
ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน	ไม่เกิน 15,000 บาท	50	4.1900	.48456	.06853	4.0523	4.3277	3.10	5.00
	15,001 - 25,000 บาท	114	4.3386	.53737	.05033	4.2389	4.4383	3.00	5.00
	25,001 - 35,000 บาท	62	4.3726	.63740	.08095	4.2107	4.5345	2.40	5.00
	35,001 - 45,000 บาท	53	4.3849	.55588	.07636	4.2317	4.5381	2.60	5.00
	มากกว่า 45,000 บาท	85	4.6278	.46470	.05040	4.5275	4.7280	2.80	5.00
	Total	364	4.3982	.55105	.02888	4.3414	4.4550	2.40	5.00
ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ	ไม่เกิน 15,000 บาท	50	4.1234	.60812	.08600	3.9506	4.2962	3.00	5.00
	15,001 - 25,000 บาท	114	4.3415	.62757	.05878	4.2250	4.4579	2.73	5.00
	25,001 - 35,000 บาท	62	4.4434	.69419	.08816	4.2671	4.6197	2.09	5.00

	35,001 - 45,000 บาท	53	4.4717	.54859	.07535	4.3205	4.6229	2.27	5.00
	มากกว่า 45,000 บาท	85	4.6104	.60712	.06585	4.4794	4.7413	2.18	5.00
	Total	364	4.4106	.63627	.03335	4.3450	4.4762	2.09	5.00
คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึง ประสงค์	ไม่เกิน 15,000 บาท	50	4.0794	.45360	.06415	3.9505	4.2083	3.28	4.83
	15,001 - 25,000 บาท	114	4.2547	.48810	.04571	4.1642	4.3453	3.00	4.89
	25,001 - 35,000 บาท	62	4.3539	.56539	.07180	4.2103	4.4975	2.42	5.00
	35,001 - 45,000 บาท	53	4.3517	.45935	.06310	4.2251	4.4783	2.64	4.92
	มากกว่า 45,000 บาท	85	4.5645	.45902	.04979	4.4655	4.6635	2.53	5.00
	Total	364	4.3340	.50803	.02663	4.2816	4.3863	2.42	5.00



ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์	Between Groups	10.563	4	2.641	11.989	.000
	Within Groups	79.078	359	.220		
	Total	89.641	363			
ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม	Between Groups	12.520	4	3.130	10.865	.000
	Within Groups	103.419	359	.288		
	Total	115.939	363			
ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน	Between Groups	7.102	4	1.775	6.181	.000
	Within Groups	103.126	359	.287		
	Total	110.228	363			
ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ	Between Groups	8.325	4	2.081	5.389	.000
	Within Groups	138.633	359	.386		
	Total	146.958	363			
คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์	Between Groups	8.513	4	2.128	8.971	.000
	Within Groups	85.174	359	.237		
	Total	93.687	363			

Post Hoc Tests
Multiple Comparisons

LSD Dependent Variable	(I) ระดับรายได้	(J) ระดับรายได้	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์	ไม่เกิน 15,000 บาท	15,001 - 25,000 บาท	-.0941	.07961	.238	-.2507	.0624
		25,001 - 35,000 บาท	-.3591(*)	.08921	.000	-.5346	-.1837
		35,001 - 45,000 บาท	-.1916(*)	.09253	.039	-.3736	-.0097
		มากกว่า 45,000 บาท	-.4653(*)	.08365	.000	-.6298	-.3008
	15,001 - 25,000 บาท	ไม่เกิน 15,000 บาท	.0941	.07961	.238	-.0624	.2507
		25,001 - 35,000 บาท	-.2650(*)	.07406	.000	-.4107	-.1194
		35,001 - 45,000 บาท	-.0975	.07803	.212	-.2510	.0559
		มากกว่า 45,000 บาท	-.3711(*)	.06726	.000	-.5034	-.2389
	25,001 - 35,000 บาท	ไม่เกิน 15,000 บาท	.3591(*)	.08921	.000	.1837	.5346
		15,001 - 25,000 บาท	.2650(*)	.07406	.000	.1194	.4107
		35,001 - 45,000 บาท	.1675	.08780	.057	-.0052	.3402
		มากกว่า 45,000 บาท	-.1061	.07839	.177	-.2603	.0480
	35,001 - 45,000 บาท	ไม่เกิน 15,000 บาท	.1916(*)	.09253	.039	.0097	.3736
		15,001 - 25,000 บาท	.0975	.07803	.212	-.0559	.2510
		25,001 - 35,000 บาท	-.1675	.08780	.057	-.3402	.0052
		มากกว่า 45,000 บาท	-.2736(*)	.08214	.001	-.4352	-.1121
	มากกว่า 45,000 บาท	ไม่เกิน 15,000 บาท	.4653(*)	.08365	.000	.3008	.6298
		15,001 - 25,000 บาท	.3711(*)	.06726	.000	.2389	.5034
		25,001 - 35,000 บาท	.1061	.07839	.177	-.0480	.2603
		35,001 - 45,000 บาท	.2736(*)	.08214	.001	.1121	.4352

ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม	ไม่เกิน 15,000 บาท	15,001 - 25,000 บาท	-2589(*)	.09104	.005	-.4379	-.0798
		25,001 - 35,000 บาท	-2094(*)	.10202	.041	-.4101	-.0088
		35,001 - 45,000 บาท	-3791(*)	.10582	.000	-.5872	-.1710
		มากกว่า 45,000 บาท	-5873(*)	.09566	.000	-.7755	-.3992
	15,001 - 25,000 บาท	ไม่เกิน 15,000 บาท	.2589(*)	.09104	.005	.0798	.4379
		25,001 - 35,000 บาท	.0494	.08470	.560	-.1171	.2160
		35,001 - 45,000 บาท	-.1202	.08923	.179	-.2957	.0553
		มากกว่า 45,000 บาท	-.3284(*)	.07692	.000	-.4797	-.1772
	25,001 - 35,000 บาท	ไม่เกิน 15,000 บาท	.2094(*)	.10202	.041	.0088	.4101
		15,001 - 25,000 บาท	-.0494	.08470	.560	-.2160	.1171
		35,001 - 45,000 บาท	-.1696	.10041	.092	-.3671	.0278
		มากกว่า 45,000 บาท	-.3779(*)	.08964	.000	-.5542	-.2016
	35,001 - 45,000 บาท	ไม่เกิน 15,000 บาท	.3791(*)	.10582	.000	.1710	.5872
		15,001 - 25,000 บาท	.1202	.08923	.179	-.0553	.2957
		25,001 - 35,000 บาท	.1696	.10041	.092	-.0278	.3671
		มากกว่า 45,000 บาท	-.2082(*)	.09394	.027	-.3930	-.0235
มากกว่า 45,000 บาท	ไม่เกิน 15,000 บาท	.5873(*)	.09566	.000	.3992	.7755	
	15,001 - 25,000 บาท	.3284(*)	.07692	.000	.1772	.4797	
	25,001 - 35,000 บาท	.3779(*)	.08964	.000	.2016	.5542	
	35,001 - 45,000 บาท	.2082(*)	.09394	.027	.0235	.3930	
ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน	ไม่เกิน 15,000 บาท	15,001 - 25,000 บาท	-.1486	.09091	.103	-.3274	.0302
		25,001 - 35,000 บาท	-.1826	.10187	.074	-.3829	.0178
		35,001 - 45,000 บาท	-.1949	.10567	.066	-.4027	.0129
		มากกว่า 45,000 บาท	-.4378(*)	.09552	.000	-.6256	-.2499
	15,001 - 25,000 บาท	ไม่เกิน 15,000 บาท	.1486	.09091	.103	-.0302	.3274

		25,001 - 35,000 บาท	-.0340	.08458	.688	-.2003	.1323
		35,001 - 45,000 บาท	-.0463	.08911	.604	-.2215	.1289
		มากกว่า 45,000 บาท	-.2892(*)	.07681	.000	-.4402	-.1381
	25,001 - 35,000 บาท	ไม่เกิน 15,000 บาท	.1826	.10187	.074	-.0178	.3829
		15,001 - 25,000 บาท	.0340	.08458	.688	-.1323	.2003
		35,001 - 45,000 บาท	-.0123	.10027	.902	-.2095	.1849
		มากกว่า 45,000 บาท	-.2552(*)	.08951	.005	-.4312	-.0791
	35,001 - 45,000 บาท	ไม่เกิน 15,000 บาท	.1949	.10567	.066	-.0129	.4027
		15,001 - 25,000 บาท	.0463	.08911	.604	-.1289	.2215
		25,001 - 35,000 บาท	.0123	.10027	.902	-.1849	.2095
		มากกว่า 45,000 บาท	-.2429(*)	.09381	.010	-.4273	-.0584
	มากกว่า 45,000 บาท	ไม่เกิน 15,000 บาท	.4378(*)	.09552	.000	.2499	.6256
		15,001 - 25,000 บาท	.2892(*)	.07681	.000	.1381	.4402
		25,001 - 35,000 บาท	.2552(*)	.08951	.005	.0791	.4312
		35,001 - 45,000 บาท	.2429(*)	.09381	.010	.0584	.4273
ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ	ไม่เกิน 15,000 บาท	15,001 - 25,000 บาท	-.2181(*)	.10541	.039	-.4254	-.0108
		25,001 - 35,000 บาท	-.3200(*)	.11812	.007	-.5523	-.0877
		35,001 - 45,000 บาท	-.3483(*)	.12251	.005	-.5892	-.1074
		มากกว่า 45,000 บาท	-.4870(*)	.11075	.000	-.7048	-.2691
	15,001 - 25,000 บาท	ไม่เกิน 15,000 บาท	.2181(*)	.10541	.039	.0108	.4254
		25,001 - 35,000 บาท	-.1019	.09806	.299	-.2947	.0909
		35,001 - 45,000 บาท	-.1302	.10331	.208	-.3334	.0730
		มากกว่า 45,000 บาท	-.2689(*)	.08905	.003	-.4440	-.0937
	25,001 - 35,000 บาท	ไม่เกิน 15,000 บาท	.3200(*)	.11812	.007	.0877	.5523
		15,001 - 25,000 บาท	.1019	.09806	.299	-.0909	.2947

		35,001 - 45,000 บาท	-.0283	.11625	.808	-.2569	.2003	
		มากกว่า 45,000 บาท	-.1670	.10379	.109	-.3711	.0371	
	35,001 - 45,000 บาท	ไม่เกิน 15,000 บาท	.3483(*)	.12251	.005	.1074	.5892	
		15,001 - 25,000 บาท	.1302	.10331	.208	-.0730	.3334	
		25,001 - 35,000 บาท	.0283	.11625	.808	-.2003	.2569	
		มากกว่า 45,000 บาท	-.1387	.10876	.203	-.3525	.0752	
	มากกว่า 45,000 บาท	ไม่เกิน 15,000 บาท	.4870(*)	.11075	.000	.2691	.7048	
		15,001 - 25,000 บาท	.2689(*)	.08905	.003	.0937	.4440	
		25,001 - 35,000 บาท	.1670	.10379	.109	-.0371	.3711	
		35,001 - 45,000 บาท	.1387	.10876	.203	-.0752	.3525	
คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์	ไม่เกิน 15,000 บาท	15,001 - 25,000 บาท	-.1753(*)	.08262	.035	-.3378	-.0129	
		25,001 - 35,000 บาท	-.2745(*)	.09258	.003	-.4565	-.0924	
		35,001 - 45,000 บาท	-.2723(*)	.09603	.005	-.4611	-.0834	
		มากกว่า 45,000 บาท	-.4851(*)	.08681	.000	-.6558	-.3143	
	15,001 - 25,000 บาท	ไม่เกิน 15,000 บาท	.1753(*)	.08262	.035	.0129	.3378	
		25,001 - 35,000 บาท	-.0991	.07686	.198	-.2503	.0520	
		35,001 - 45,000 บาท	-.0970	.08098	.232	-.2562	.0623	
		มากกว่า 45,000 บาท	-.3097(*)	.06980	.000	-.4470	-.1725	
	25,001 - 35,000 บาท	ไม่เกิน 15,000 บาท	.2745(*)	.09258	.003	.0924	.4565	
		15,001 - 25,000 บาท	.0991	.07686	.198	-.0520	.2503	
		35,001 - 45,000 บาท	.0022	.09112	.981	-.1770	.1814	
		มากกว่า 45,000 บาท	-.2106(*)	.08135	.010	-.3706	-.0506	
	35,001 - 45,000 บาท	ไม่เกิน 15,000 บาท	.2723(*)	.09603	.005	.0834	.4611	
			15,001 - 25,000 บาท	.0970	.08098	.232	-.0623	.2562

		25,001 - 35,000 บาท	-.0022	.09112	.981	-.1814	.1770
		มากกว่า 45,000 บาท	-.2128(*)	.08525	.013	-.3804	-.0451
	มากกว่า 45,000 บาท	ไม่เกิน 15,000 บาท	.4851(*)	.08681	.000	.3143	.6558
		15,001 - 25,000 บาท	.3097(*)	.06980	.000	.1725	.4470
		25,001 - 35,000 บาท	.2106(*)	.08135	.010	.0506	.3706
		35,001 - 45,000 บาท	.2128(*)	.08525	.013	.0451	.3804

* The mean difference is significant at the .05 level.







แบบสอบถามงานวิจัยเรื่อง
คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการ
ตามทัศนะของผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนนทบุรี
โดยได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจาก มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ปีการศึกษา 2560
ผู้วิจัย ผศ.ดร.ชุมพล รอดแจ่ม และ อ.ภทรี ตั้งจิรวงษ์

.....

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนนทบุรี ผลจากการศึกษาวิจัยทำให้ทราบว่าปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการ สำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้ประกอบการ หรือกรรมการผู้จัดการ หรือประธานกรรมการบริหาร ในสถานประกอบการจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ซึ่งข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่เปิดเผยและปิดเป็นความลับ โดยแบบสอบถามชุดนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการ
- ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ และความคิดเห็น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาเขียนหรือทำเครื่องหมาย หน้าข้อความที่ตรงกับลักษณะของท่าน

1.1 เพศ

- 1) ชาย 2) หญิง

1.2 ชื่อบริษัท/องค์กร

ตำแหน่งงานในองค์กร.....

1.3 ปฏิบัติงานมาแล้วในองค์กรแห่งนี้

- 1) ไม่เกิน 5 ปี 2) 6-10 ปี 3) 11-15 ปี 4) มากกว่า 15 ปี

1.4 ระดับการศึกษา

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 2) ปริญญาตรี 3) สูงกว่าปริญญาตรี

1.5 ระดับรายได้

- 1) ไม่เกิน 15,000 บาท 2) 15,001-25,000 บาท
 3) 25,001-35,000 บาท 4) 35,001-45,000 บาท
 5) มากกว่า 45,000 บาท

ส่วนที่ 2 การศึกษาปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการ
 กรุณาเขียนเครื่องหมาย ลงใน ที่ระบุหมายเลขระดับความคิดเห็นในองค์กรของท่าน
 โดยกำหนดให้

5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยอย่างมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ ต่อการบริหารงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์					
1. มีลักษณะเน้นเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ					
2. มีลักษณะชอบเก็บตัว แยกตัว ไม่ยุ่งเกี่ยวกับผู้อื่น					
3. มีลักษณะมุ่งเน้นความสำเร็จในอนาคต โดยทำให้เห็นภาพลักษณ์ จากการวางแผน หรือกำหนดงาน					
4. มีความฉลาด ที่แสดงออกเชิงประจักษ์ เช่น ความคิดที่แสดงออก หรือการสนทนา					
5. มีวุฒิภาวะทางสังคม ใจกว้าง มีความเป็นกันเอง					
6. มีการริเริ่มสร้างสรรค์ ในการพัฒนางานอยู่เสมอ และต่อเนื่อง					
7. มีทักษะด้านสังคม ความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ นอก จากภาระงานที่ รับผิดชอบ					
8. มีความเชื่อมั่นในตนเอง					
9. สามารถทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในตนเอง					

ปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ ต่อการบริหารงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2. ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม					
1. มีความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
2. มีความเสียสละและช่วยเหลือผู้อื่น					
3. มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี หรือปฏิบัติตนเองตามแบบทาง สายกลางเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี					
4. มีคุณธรรม จริยธรรมที่ดี					
5. มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ					
6. มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร และมั่นคงต่อหลักการในการทำงาน					
3. ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน					
1. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึง ผู้ร่วมงานต่าง ๆ					
2. มีการปรับเปลี่ยนแปลงสภาพการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ปัจจุบัน					
3. สามารถชี้วัดความสำเร็จการเป็นผู้นำได้ เช่น ด้านบริหารการเงิน ด้านบริหารลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน ด้านนวัตกรรมและ การเรียนรู้ เป็นต้น					
4. มีความสามารถในการด้านการบริหาร การวางแผน และการจัดการ องค์กร					
5. มีความสามารถบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
6. มีการติดตามกำกับ และควบคุมกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานอย่าง ต่อเนื่อง					
7. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและให้ทิศทางการทำงานอย่าง ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ร่วมงานต่าง ๆ					
8. สามารถประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ให้เป็นเครือข่าย ประสานความร่วมมือ					
9. มีพฤติกรรมที่มุ่งผลิภาพ หรือดึงศักยภาพจากผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
10. มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานเป็นผลลัพธ์					

ปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ ต่อการบริหารงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ					
1. มีลักษณะแบบปรึกษาหารือเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ร่วมงานต่าง ๆ ได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน					
2. มีส่วนร่วมในกิจกรรม หรืองานต่าง ๆ ขององค์กร					
3. มีลักษณะแบบมิตรสัมพันธ์ พร้อมรับฟังและช่วยเหลือผู้อื่น					
4. สามารถผสมผสานการทำงานในหลายรูปแบบ เพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน					
5. สร้างแรงจูงใจ และกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ร่วมงานต่าง ๆ					
6. ส่งเสริม กระตุ้น พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการพัฒนา ทั้งใจ (อารมณ์) ความคิด (ความรู้ความเข้าใจ) และร่างกาย (การปฏิบัติ)					
7. มีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร					
8. มีลักษณะและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
9. มีการสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ร่วมงานต่าง ๆ					
10. สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน					
11. สร้างพลัง และความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง					





การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
กับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหาของงานวิจัย (IOC : Index of Item Objective Congruence)

เรื่อง

คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการ
ตามทัศนะของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนนทบุรี
โดยได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจาก มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ปีการศึกษา 2560

.....

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่
พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนนทบุรี ผล
จากการศึกษาวิจัยทำให้ทราบว่าปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงานตาม
ทัศนะของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนนทบุรี พร้อมทั้งนำข้อมูลที่ได้สามารถนำไปเป็น
นโยบายการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงาน สำหรับผู้ตอบ
แบบสอบถาม คือ ผู้ประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรม ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ (Managing
Director : MD) หรือตำแหน่งประธานกรรมการบริหาร (Chair of Executive Board : CEO) แห่ง
ละ 1 คน จำนวนรวมทั้งสิ้น 333 คน (ประเภทธุรกิจ บริษัทจำกัด) จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน
ผู้ทรงคุณวุฒิได้โปรดประเมินแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยจะนำผลที่ได้ไปพัฒนาปรับปรุงต่อไป โดย
แบบสอบถามชุดนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึง
ประสงค์ต่อการบริหารจัดการ
- ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ และความคิดเห็น

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินค่า IOC

- ท่านที่ 1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพสรณ์ สูงสมบัติ
คณบดีคณะบัญชี มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

- ท่านที่ 2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิฆัมพร สุวรรณประทีป
 อาจารย์ประจำ คณะบัญชี มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
 อดีตคณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
- ท่านที่ 3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ ศรีสัตตรัตน์
 อาจารย์ประจำ คณะบัญชี มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาเขียนหรือทำเครื่องหมาย หน้าข้อความที่ตรงกับลักษณะของท่าน

1.1 เพศ

- 1.ชาย 2.หญิง

1.2 ชื่อบริษัท/องค์กร

ตำแหน่งของท่าน.....

1.3 ปฏิบัติงานมาแล้วในองค์กรแห่งนี้

- 1) ไม่เกิน 5 ปี 2) 6-10 ปี 3) 11-15 ปี 4) มากกว่า 15 ปี

1.4 ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี 3. สูงกว่าปริญญาตรี

1.5 ระดับรายได้

- 1) ไม่เกิน 15,000 บาท 2) 15,001-25,000 บาท
 3) 25,001-35,000 บาท 4) 35,001-45,000 บาท
 5) มากกว่า 45,000 บาท

ส่วนที่ 2 การศึกษาปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการ

กรุณาเขียนเครื่องหมาย ลงใน ที่ระบุหมายเลขระดับที่ระบุเพื่อทดสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (IOC : Index of Item Objective Congruence)

ในการตรวจสอบโดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

ให้คะแนน	+1	แสดงถึง แน่ใจว่า ข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
ให้คะแนน	0	แสดงถึง ยังไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
ให้คะแนน	- 1	แสดงถึง แน่ใจว่า ข้อคำถามวัดไม่ได้ตรงตามวัตถุประสงค์

**ในกรณีที่ท่านระบุให้คะแนนในแต่ละข้อ 0 หรือ -1 ขอความกรุณาได้โปรดระบุหมายเหตุเพื่อผู้วิจัยจะได้นำกลับไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงาน	ผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	หมายเหตุ** กรณีที่เลือกค่า 0 หรือ -1
	1	2	3		
1. ลักษณะผู้นำเน้นภาพลักษณ์					
1. มีลักษณะเน้นเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ	+1	+1	0	0.67	
2. มีลักษณะชอบเก็บตัว แยกตัว	+1	+1	0	0.67	
3. มีลักษณะมุ่งเน้นความสำเร็จในอนาคต โดยทำให้เห็นภาพลักษณ์ จากการวางแผน หรือกำหนดงาน	+1	+1	+1	1	
4. มีความฉลาด ที่แสดงออกเชิงประจักษ์ เช่น ความคิดที่แสดงออก หรือการสนทนา	+1	+1	+1	1	
5. มีวุฒิภาวะทางสังคม ใจกว้าง มีความเป็นกันเอง	+1	0	+1	0.67	
6. มีการริเริ่มสร้างสรรค์ ในการพัฒนางานอยู่เสมอ และต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	
7. มีทักษะด้านสังคม ความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ นอก จากภาระงานที่รับผิดชอบ	+1	+1	+1	1	
8. มีความเชื่อมั่นในตนเอง	+1	+1	+1	1	
9. สามารถทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในตนเอง	+1	+1	+1	1	
2. ลักษณะผู้นำเน้นจริยธรรม					

ปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ ต่อการบริหารงาน	ผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	หมายเหตุ** กรณีที่เลือกค่า 0 หรือ -1
	1	2	3		
1. มีความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	1	
2. มีความเสียสละและช่วยเหลือผู้อื่น	+1	+1	+1	1	
3. มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี หรือแบบทางสายกลาง	+1	+1	+1	1	
4. มีคุณธรรม จริยธรรมที่ดี	+1	+1	+1	1	
5. มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ที่รับผิดชอบ	+1	+1	+1	1	
6. มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร และมั่นคงต่อหลักการ	+1	+1	+1	1	
3. ลักษณะผู้นำเน้นการปฏิบัติงาน					
1. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ร่วมงานต่าง ๆ	+1	+1	+1	1	
2. มีการปรับเปลี่ยนแปลงสภาพการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	+1	+1	+1	1	
3. สามารถชี้วัดความสำเร็จการเป็นผู้นำได้ โดยวัดจาก 4 ด้าน คือด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน และ ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้	+1	+1	0	0.67	
4. มีความสามารถในด้านการบริหาร การวางแผน และการจัดการองค์กร	+1	+1	0	0.67	
5. มีความสามารถบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	+1	+1	+1	1	
6. มีการติดตามกำกับ และควบคุมกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	
7. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและให้ทิศทางการทำงานอย่างชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ร่วมงานต่าง ๆ	+1	+1	+1	1	
8. สามารถประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ให้เป็นเครือข่ายประสานความร่วมมือ	+1	+1	+1	1	
9. มีพฤติกรรมที่มุ่งผลิตภาพ หรือดึงศักยภาพจากผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	+1	+1	+1	1	
10. มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานเป็นผลลัพธ์	+1	+1	+1	1	
4. ลักษณะผู้นำเน้นสร้างแรงจูงใจ					
1. มีลักษณะแบบปรึกษาหารือเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ร่วมงานต่าง ๆ ได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน	+1	+1	+1	1	
2. มีส่วนร่วมในกิจกรรม หรืองานต่าง ๆ ขององค์กร	+1	+1	+1	1	
3. มีลักษณะแบบมิตรสัมพันธ์ พร้อมรับฟังและช่วยเหลือผู้อื่น	+1	+1	+1	1	

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ขอขอบพระคุณที่ท่านอนุเคราะห์ประเมินค่า IOC
เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาปรับปรุงเครื่องมือในการวิจัย

ภาคผนวก ง

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม



ที่ บข.

23 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอความกรุณาตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ประกอบการ/กรรมการผู้จัดการ/ประธานกรรมการบริหาร ในสถานประกอบการ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุมพล รอดแจ่ม (หัวหน้าโครงการวิจัย) และอาจารย์ภัทรี ตั้งจิรังษ์ (ผู้วิจัยร่วม) อาจารย์ประจำคณะบัญชี มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ได้รับอนุมัติงบประมาณในปีการศึกษา 2560 จาก มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ในการจัดทำงานวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการ ตามทัศนะของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดนนทบุรี” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของ ผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการตามทัศนะของผู้ประกอบการ และเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนา คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการ

ในการนี้ ผู้วิจัยมีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามงานวิจัยดังกล่าว เพื่อที่จะนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ผลการศึกษา อีกทั้งขอความกรุณาจากท่านเมื่อตอบแบบสอบถาม เสร็จแล้วสามารถส่งคืนมาได้ 4 ช่องทาง (ตามแต่ท่านจะเห็นสมควร) ได้แก่ (1) ฝากมากลับนิสิตที่ปฏิบัติงานใน หน่วยงานของท่าน หรือ (2) อีเมลล์ หรือ (3) โทรสาร หรือ (4) ไปรษณีย์ (ตามข้อมูลที่ด้านล่างส่วนท้ายจดหมาย)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถาม จักเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพสรณ์ สูงสมบัติ)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการคณบดีคณะบัญชี

คณะบัญชี โทร 02-432-6101 ต่อ 1319

เบอร์โทรติดต่อประสานงาน (ผศ.ดร.ชุมพล รอดแจ่ม) 089-522-3397

E-mail : chrodj@rpu.ac.th

Fax : 02-432-6107



ภาคผนวก จ
การทดสอบค่า Reliability

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****_

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 36

Alpha = .9652

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****_

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. A1
2. A2
3. A3
4. A4
5. A5
6. A6
7. A7
8. A8
9. A9
10. B1
11. B2
12. B3
13. B4
14. B5
15. B6
16. C1
17. C2
18. C3
19. C4
20. C5
21. C6
22. C7
23. C8



- 24. C9
- 25. C10
- 26. D1
- 27. D2
- 28. D3
- 29. D4
- 30. D5
- 31. D6
- 32. D7
- 33. D8
- 34. D9
- 35. D10
- 36. D11

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

Alpha = .9652





ประวัติผู้วิจัย

(หัวหน้าโครงการวิจัย)

ชื่อ-สกุล (ภาษาไทย) นายชุมพล รอดแจ่ม

ชื่อ-สกุล (ภาษาอังกฤษ) Mr.Chumpon Rodjam

คุณวุฒิทางการศึกษา ศ.บ. (เศรษฐศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์)

ศ.ม. (เศรษฐศาสตร์) ,ร.ส.ม. (พัฒนาแรงงานและสวัสดิการ)

ปร.ด. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะบัญชี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์

สถานที่ทำงาน คณะบัญชี สาขาวิชาการบัญชี มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

Email: chrodj@rpu.ac.th

ประสบการณ์ด้านการวิจัย

1. งานวิจัยเรื่อง “ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายภาครัฐที่ส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ในประเทศเบื้องต้น” โดยได้ทุนสนับสนุนการวิจัยจากวิทยาลัยราชพฤกษ์ ปีการศึกษา 2552 โดยตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการ วิทยาลัยราชพฤกษ์ ปีที่ 1 เล่มที่ 2 (ต.ค. 2552-มี.ค. 2553)
2. บทความวิชาการเรื่อง “การเพิ่มทุนมนุษย์ : การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคน” โดยตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการ วิทยาลัยราชพฤกษ์ ปีที่ 1 เล่มที่ 1 (เม.ย.-ก.ย. 2552)
3. งานวิจัยเรื่อง “โครงการเพิ่มขีดความสามารถสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสร้างเสริมสุขภาพ” (วิจัยร่วม) โดยได้รับทุนจาก สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ปี พ.ศ. 2552
4. งานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการอพยพย้ายถิ่นของแรงงานจากชนบทสู่กรุงเทพมหานคร” ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากวิทยาลัยราชพฤกษ์ปีการศึกษา 2553 และตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิจัยชุมชน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มีนาคม 2555)
5. งานวิจัยเรื่อง "การเปลี่ยนแปลงทุนมนุษย์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจไทย" ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากวิทยาลัยราชพฤกษ์ปีการศึกษา 2554 โดยนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ จัดโดย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ณ โรงแรมสบายไฮเต็ล จังหวัดนครราชสีมา วันที่ 12-13 ตุลาคม 2556
6. งานวิจัยเรื่อง "เส้นทางการท่องเที่ยวเชิงศิลปวัฒนธรรม อ.บางกรวย จ.นนทบุรี" ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากวิทยาลัยราชพฤกษ์ปีการศึกษา 2555 โดยนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ จัดโดย

สำนักวิชาสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ณ โรงแรมเวียงอินทร์ จังหวัดเชียงราย วันที่ 15 มกราคม 2556

7. งานวิจัยเรื่อง “การศึกษาต้นทุนในการปลูกข้าวไรซ์เบอร์รี่ กรณีศึกษาบ้านคลองตาชม หมู่ 9 ตำบลบางคูรัด อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี” (หัวหน้าโครงการ) ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรศึกษาปีการศึกษา 2557 และตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560) (TCI กลุ่ม 1) หน้า 100-114

8. งานวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ต้นทุนการผลิตน้ำพริกสมุนไพร กรณีศึกษาบ้านคลองตาชม หมู่ 9 ตำบลบางคูรัด อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี” (ผู้วิจัยร่วม) ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรศึกษาปีการศึกษา 2557 และนำเสนอในการประชุมวิชาการ “เบญจมิตรวิชาการ” ณ วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง จ.ลำปาง วันที่ 27 พฤษภาคม 2560

9. งานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยการสร้างความผูกพันต่อองค์กรเพื่อรักษาพนักงานบัญชีในโรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ตามทัศนะของหัวหน้างานบัญชี” (หัวหน้าโครงการ) ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรศึกษาปีการศึกษา 2559 นำเสนอผลงานวิจัย 2018 International Conference เครือข่ายวิจัยเบญจมิตรวิชาการ ณ มหาวิทยาลัยธนบุรี วันที่ 30 พฤษภาคม 2561

10. งานวิจัยเรื่อง “ความรู้และความสามารถทางวิชาชีพของนักบัญชีตามมาตรฐานระหว่างประเทศสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพในสถานประกอบการ เขตอำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี” (ผู้วิจัยร่วม) ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรศึกษาปีการศึกษา 2559

11. งานวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะของนักบัญชีตามคุณลักษณะนักบัญชีที่พึงประสงค์” (หัวหน้าโครงการ) ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรศึกษาปีการศึกษา 2560

(ผู้วิจัยร่วม)

ชื่อ-สกุล (ภาษาไทย) นางภัทรี ตั้งจิรวงษ์

ชื่อ-สกุล (ภาษาอังกฤษ) Mrs. Pataree Tangeerawong

คุณวุฒิทางการศึกษา บธ.บ. (การบัญชี) บธ.ม. (การบัญชี)

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะบัญชี มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

สถานที่ทำงาน คณะบัญชี สาขาวิชาการบัญชี มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

Email: patang@rpu.ac.th

ประสบการณ์ด้านการวิจัย

1. งานวิจัยเรื่อง “ผลสัมฤทธิ์ของการทำบัญชีครัวเรือนของเกษตรกร : กรณีศึกษา อำเภอ สรรพยา จังหวัดชัยนาท” (หัวหน้าโครงการ) ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ปีการศึกษา 2553 เผยแพร่โดยนำเสนอผลงานวิจัยในการประชุมวิชาการระดับชาติ “เบญจมิตร วิชาการ + 2 ครั้งที่ 3” วันพุธที่ 29 พฤษภาคม 2556 ณ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

2. งานวิจัยเรื่อง “การจัดทำ Web Application สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ OTOP เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” (ผู้วิจัยร่วม) ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจาก สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ตามมติคณะรัฐมนตรี เผยแพร่โดยนำเสนอผลงานวิจัยในการประชุมวิชาการระดับนานาชาติ” 2nd ASEAN Conference on Humanities and Social Sciences” 27-29 August 2015 at Lane Xang Hotel, Vientiane, Lao PDR