



ภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ: กรณีศึกษา: บริษัท เรียลโซลูพลัส จำกัด

The Leadership of Employees in Management-Level:

Case Study: Real Soluplus Co., Ltd.

โชติชวัล พุทธิกาญจน์*, ชรินทร์ งามกมล และ ประนอม ละอองนวล

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

18/18 ถ.บางนา-ตราด กม. 18 ต. บางโคลง อ. บางพลี จ.สมุทรปราการ 10540

*E-mail: dr.chotcha-one@hotmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทั้งก่อน และหลังการสัมมนาของพนักงานระดับจัดการของ บริษัท เรียลโซลูพลัส จำกัด พร้อมทั้งนำเสนอภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กร การวิจัยครั้งนี้จึงได้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่าผู้นำสูงสุดใส่ใจทุกรายละเอียด มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีนโยบายในการสร้างความเชื่อมั่น และแรงจูงใจให้พนักงาน อย่างไรก็ตาม ผู้นำบางคนยังทำงานไม่สัมพันธ์กับแผนที่วางไว้ แต่จะบริหารงานตามความต้องการของตนเองเป็นหลัก นอกจากนี้ยังไม่ได้จัดลำดับความสำคัญของงานมากนัก และไม่เน้นการกระจายงาน อีกทั้งยังบริหารโดยใช้กฎระเบียบเป็นหลัก ไม่เน้นการชมเชยให้กำลังใจ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน รวมถึงระดับหัวหน้าด้วยตนเอง แต่ละคนจะยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก ส่งผลให้การทำงานไม่เป็นระบบจนเป็นจุดอ่อนขององค์กร กระนั้นก็ตาม หลังการสัมมนา ผู้นำในองค์กรมีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นมากขึ้น ผู้นำมีการจัดลำดับความสำคัญของงาน รวมถึงการกระจายงาน และมีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และให้ความสำคัญกับความรู้สึกรักของพนักงานมากขึ้น บรรยากาศในการทำงานจึงเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมในองค์กร

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ ผู้นำ การจัดการ



Abstract

The objectives of this research are to study leadership of managements of Real Soluplus Co., Ltd. before and after a seminar as well as to propose appropriate leadership for an organization. This research was a qualitative research and interview was used for data compilation. The findings reveal that the managers focused on each detail, set obvious goals, and had policies on confident making and incentives for employees. Some managers however work irrelevant to the plans and do as what they wanted to do. In addition, they did not put priority of jobs and not distribute jobs. They mainly focused on rules and not give important to incentives. They were not often receiving comments from employees and other managers. They persist in their opinions causing complicated work and eventually became one of weak points of the organization. The results after seminar obviously showed that the managers opened more opportunities for their employees to share their opinions. They put priority of jobs and distribute work. They better understood the difference between persons and focused on feelings of employees. The working environment therefore improved positively and led to appropriate leadership in an organization.

Keyword : Leadership, Leader, Management

ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

องค์กร คือ การรวมตัวกันของกลุ่มคนที่พร้อมจะทำงานร่วมกัน องค์กรจึงต้องมีการจัดโครงสร้าง การแบ่งอำนาจหน้าที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่ทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงจูงใจ บังคับบัญชา และควบคุมให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการพัฒนภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งจำเป็น

คณาจารย์สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ได้เล็งเห็นความสำคัญดังกล่าว จึงได้ดำเนินการจัดสัมมนาให้กับ บริษัท เรือลโซลูพลัส จำกัด ในหัวข้อ “การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางการจัดการ” ให้กับพนักงานระดับจัดการ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อให้ผู้เข้ารับการสัมมนาได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และมีความเข้าใจในบทบาท วิธีคิด วิธีปฏิบัติงานของผู้นำ ซึ่งใช้ระยะเวลารวมทั้งสิ้น 4 สัปดาห์ รวม 24 ชั่วโมง เมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2556 ที่ผ่านมา



อนึ่ง เมื่อดำเนินการสัมมนาเสร็จสิ้น จึงได้มีการประเมินผลการสัมมนา โดยผู้เข้ารับการสัมมนาได้อธิบายถึงประโยชน์ที่ได้จากการสัมมนาในครั้งนี้ว่าสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการบริหารจัดการผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงยังมีทัศนคติ และความเข้าใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาในด้านบวกมากขึ้น ทางคณะกรรมการจึงตระหนักถึงความสำคัญในประเด็นภาวะผู้นำดังกล่าว จึงต้องการเข้าไปศึกษาวิจัย เพื่อให้ทราบถึงการพัฒนาของผู้เข้ารับการสัมมนาในการบริหารจัดการ เนื่องจากองค์ความรู้ที่ได้สามารถเป็นกรณีศึกษาให้กับองค์กรอื่น และยังสามารถนำมาบูรณาการกับการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำได้อีกทางหนึ่ง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการของ บริษัท เรือลโซลูพลัส จำกัด ก่อนการสัมมนา
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการของ บริษัท เรือลโซลูพลัส จำกัด หลังการสัมมนา
3. เพื่อเสนอภาวะผู้นำที่เหมาะสมของพนักงานระดับจัดการของบริษัท เรือลโซลูพลัส จำกัด

ขอบเขตการวิจัย

ศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้า ของบริษัท เรือลโซลูพลัส จำกัด ในเดือนมีนาคม-เมษายน พ.ศ. 2557

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้มีศักยภาพด้านความคิด มีมนุษยสัมพันธ์ มีความอดทนพยายาม มีความใฝ่รู้ มีการพัฒนา มีข้อมูล และมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ โดยทั้งหมดต้องมากกว่าบุคคลที่เป็นผู้ตาม

พนักงานระดับจัดการ หมายถึง พนักงานที่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และหัวหน้าของ บริษัท เรือลโซลูพลัส จำกัด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยจะทำให้พนักงานระดับจัดการของ บริษัท เรือลโซลูพลัส จำกัด ได้ตระหนักถึงคุณค่าจากการสัมมนาที่ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำของตน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานยึดถือภาวะผู้นำที่ได้จากการสัมมนาไปปฏิบัติจริง นอกจากนี้ ผลการวิจัยจะช่วยแก้ไข และป้องกันปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำใน



องค์กร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยจะเป็นองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ในองค์กรอื่นได้ในประเด็นที่ใกล้เคียงกัน และที่สำคัญองค์ความรู้ที่ได้สามารถนำไปบูรณาการกับการเรียนการสอนในรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำได้

สรุปการทบทวนวรรณกรรม

ผู้นำคือ บุคคลที่ทีมงานพร้อมปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจ ส่วนภาวะผู้นำจะหมายถึง กระบวนการที่จะทำให้มีอิทธิพลต่อสมาชิกในทีมให้ปฏิบัติตามเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน (สมคิด บางโม, 2547; ศิริพงษ์ เสาภายน, 2548) สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำสามารถจำแนกได้เป็นทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีสิ่งแวดล้อม ทฤษฎีพฤติกรรม ทฤษฎีสถานการณ์ และทฤษฎีแนวทางสู่เป้าหมาย (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2548) ส่วนทักษะที่ผู้นำควรมีมากที่สุดคือทักษะด้านความคิดรวบยอด รองลงมาคือทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเชิงปฏิบัติ (สมคิด บางโม, 2547) สำหรับแหล่งอำนาจของผู้นำนั้นจะมาจากตำแหน่งการบังคับบัญชา จากอำนาจการให้รางวัล หรือการลงโทษ รวมถึงอำนาจจากข้อมูล ความเชี่ยวชาญ และความน่าเชื่อถือ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2548) สำหรับรูปแบบของผู้นำนั้นมหาวิทยาลัยไอโอว่าได้แบ่งเป็นผู้นำแบบรวมอำนาจ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรี (สมคิด บางโม, 2547) นอกจากนี้มหาวิทยาลัยไอโอไอ ยังได้แบ่งผู้นำเป็นสองมิติ คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการทำงาน รวมถึงผลงาน และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (ศิริพงษ์ เสาภายน, 2548)

ส่วนการศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของบุคคลมาจากการเลี้ยงดูจากครอบครัวและญาติพี่น้อง (ปรารธนา รัตนะสิทธิ์, 2549) และภาวะผู้นำยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน และสมาชิกในองค์กรจะต้องการผู้นำที่พาไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น (ศักดิ์ สมสุข, 2548) และจะพอใจกับรูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ในองค์กรมากกว่าภาวะผู้นำที่มุ่งงาน อย่างไรก็ตามใน รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะส่งผลในเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานมากกว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ (สารทิ แยมสาย, 2538; ศุภลักษณ์ มิ่งไทยสงค์, 2547) ส่วนในด้านการจัดการกับความขัดแย้ง สมาชิกในองค์กรจะต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นทางสายกลาง และเน้นความร่วมมือในทีมงาน (จารุวรรณ ฉัตรอุทัย, 2547)

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยได้เลือกใช้กระบวนการทัศน์เพื่อสร้างองค์ความรู้ (Constructivism paradigm) และใช้กลยุทธ์การวิจัยแบบกรณีศึกษา (Case study) ผสมผสานกับกลยุทธ์ทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง



(Purposeful sampling) ผสมผสานกับการสุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical sampling) รวมถึงใช้เทคนิคสโนว์บอลล์ (Snowball technique) ในการสืบหาผู้ให้ข้อมูล (Creswell, 1998; 2003; Guba & Lincoln, 1989; 1994; Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998; Charmaz, 2006; Merriam, 1988; 1998; Swanson & Holton, 1997; Stake, 1995; 2006; Yin, 2003; Silverman & Marvasti, 2008)

งานวิจัยมุ่งเน้นสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และหัวหน้างานของบริษัท เรียวโซลูพลัส จำกัด ที่ผ่านการสัมภาษณ์ในหัวข้อ “การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางการจัดการ” ซึ่งจัดโดยคณาจารย์สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล ตำแหน่งละ 4 คน รวมจำนวน 12 คน สอดคล้องกับนิสา ชูโต (2548) และสุภางศ์ จันทวานิช (2549) ที่กล่าวว่าผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพไม่ควรมีมากจนเกินไปเพราะไม่ได้เน้นการเป็นตัวแทนแต่เป็นการวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกที่จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย และสร้างองค์ความรู้ใหม่

การสัมภาษณ์มีลักษณะกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) โดยการสร้างแบบสัมภาษณ์ (Interview guide) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Maykut & Morehouse, 1994) และใช้แนวทางของ Patton (2002) ในการแบ่งคำถามออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านประสบการณ์และพฤติกรรม (Behaviors/Experiences) ด้านความคิด (Opinions) ด้านความรู้สึกและอารมณ์ (Feelings/Emotions) ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านประสาทสัมผัส (Sensory) และด้านภูมิหลัง (Background) และปรับเปลี่ยนคำถามที่ใช้จริงโดยแบ่งเป็นสามช่วงเวลา คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต เมื่อรวมออกมาแล้วจะได้ทั้งหมด 18 หมวดที่เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ ซึ่งควรเลือกใช้ตามความจำเป็น (Patton, 2002) ผู้วิจัยจึงใช้คำถามปลายเปิด (Open-ended question) ที่สามารถตอบคำถามการวิจัย และเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยเท่านั้น

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสังเกต (Observation) เกี่ยวกับประเด็นดังต่อไปนี้ พฤติกรรม และความหมาย (Meaning) ของพฤติกรรม รวมถึงความสัมพันธ์ (Relationship) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงออกขณะสัมภาษณ์ (Loftlan, 1971) เมื่อผู้วิจัยสังเกตแล้วจะบันทึกข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษรทันที (Spradley, 1980; Marshall & Rossman, 1999)

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่บันทึกได้จากการสัมภาษณ์ และการสังเกตมาวิเคราะห์ข้อมูล ตามแนวทางของกลยุทธ์กรณีศึกษาผสมผสานกับกลยุทธ์ทฤษฎีฐานราก โดยใช้โปรแกรม ATLAS.ti ซึ่งมีขั้นตอน คือ การจัดหมวดหมู่ข้อมูล (Categorical aggregation) การแปล



ความ (Direct interpretation) การแสดงความเชื่อมโยงของข้อมูล (Setting up of a pattern) และ การตีความตามความเป็นจริง (Naturalistic generations) (Stake, 1995; Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998)

ส่วนการสร้างที่น่าเชื่อถือการทางวิชาการ (Trustworthiness) ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบการดำเนินงาน (Audit trail) ของตนเองด้วยการบันทึกข้อดี และข้อบกพร่องในการเก็บข้อมูลเก็บข้อมูลแต่ละครั้ง และยืนยันความถูกต้อง (Authenticity) ด้วยการส่งข้อมูลให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งหลังจากถอดเทป นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ใช้การตรวจสอบหลายทิศทาง (Triangulation) โดยจะแบ่งเป็น 2 รูปแบบคือ แบบแรกคือการเก็บข้อมูลด้วยวิธีต่างกัน ได้แก่ การสัมภาษณ์ การสังเกต และการศึกษาเอกสาร แบบที่สองคือเก็บข้อมูลด้วยวิธีเดียวกัน แต่หลายแหล่งข้อมูล เช่น การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลายคน การศึกษาเอกสารจากหลายแหล่ง ซึ่งจะส่งผลให้งานวิจัยปรากฏความน่าเชื่อถือออกมา 4 รูปแบบคือ ความถูกต้อง (Credibility) การนำไปใช้ (Transferability) ความสอดคล้องของข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล (Dependability) และความเป็นกลางโดยไม่มีอคติ (Confirm ability) (Lincoln & Guba, 1985; Patton, 1982; 1990; Miles and Huberman, 1994)

สำหรับจรรยาบรรณการวิจัยในครั้งนี้ คือ การแจ้งถึงหัวข้อการวิจัย และวัตถุประสงค์การวิจัย และขอความยินยอมการให้ข้อมูล และบันทึกข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลก่อนทั้งโดยปากเปล่า และลายลักษณ์อักษร รวมถึงสิทธิในการถอนตัว เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นภายหลัง โดยละเว้นการหลอกลวงในทุกรูปแบบ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังหลีกเลี่ยงข้อมูลที่เป็นส่วนตัว เช่น ชื่อ นามสกุลของผู้ให้ข้อมูล โดยเปลี่ยนมาใช้รหัสแทน รวมถึงหลีกเลี่ยงข้อมูลที่เป็นความลับ และข้อมูลทุกอย่างที่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลเสียหาย และอยู่ในความลับ รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลต้องถูกต้องตามความเป็นจริง ไม่ขัดกับศีลธรรม และกฎหมายของประเทศ และเก็บข้อมูลไว้ในที่ปลอดภัย รวมถึงสร้างระบบความปลอดภัย หรือ รหัสผ่านเพื่อคุ้มครองผู้ให้ข้อมูล

ผลการวิจัย

ก่อนการสัมภาษณ์

ผลการวิจัยพบว่าผู้นำสูงสุดจะใส่ใจทุกรายละเอียด มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเป็นกันเอง และมีนโยบายในการสร้างความเชื่อมั่น และแรงจูงใจให้กับพนักงาน ผู้นำบางคนยังทำงานไม่สัมพันธ์กับแผนที่วางไว้ แต่จะบริหารตามความต้องการของตนเอง นอกจากนี้ยังไม่ค่อยได้จัดลำดับความสำคัญของงาน และรวมงานไว้ที่ตัวเองคนเดียว อีกทั้งยังบริหารโดยใช้กฎระเบียบเป็นหลัก ไม่เน้นการชมเชยให้กำลังใจ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และระดับหัวหน้าด้วยกันเอง แต่ละคนจะยึดความคิด



ของตนเองเป็นหลัก ส่งผลให้การทำงานไม่เป็นระบบจนเป็นจุดอ่อนขององค์กร

หลังการสัมมนา

หลังจากเข้ารับการสัมมนา ผู้นำมีความตระหนักปัญหาสะสมในองค์กร และให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมากขึ้นมีการเปิดโอกาส และกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา พร้อมแสดงความคิดเห็นของตนเองมากขึ้น แม้จะไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริหาร ผู้นำยังมีการวางแผน และจัดลำดับความสำคัญของงาน การเลือกคนที่เหมาะสมกับงาน มีการสอนงาน และมีการกระจายงาน มากกว่าเดิม ส่งผลให้งานเสร็จรวดเร็วขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำยังควบคุมอารมณ์ได้ดีขึ้น มีการใช้แรงจูงใจ มีทัศนคติที่ดีขึ้นต่อการการพักทหาย การชมเชย การสนใจคนรอบข้าง รวมถึงความผิดพลาด โดยหันมาใช้การแนะนำ การทวนคำสั่ง และการประนีประนอมแทนการตำหนิ ส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น และที่สำคัญ ผู้นำมีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลมากขึ้น และนำไปสู่การพูดคุยอย่างเหมาะสมกับสภาพของบุคคล

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย แสดงให้เห็นว่าก่อนการสัมมนา ภาวะผู้นำขององค์กรไม่สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี คุณสมบัติ และนิยามความหมายของบรรดานักวิชาการที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลที่ส่งผลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามสู่เป้าหมายเดียวกันด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้ ผู้นำขององค์กรยังมีทักษะด้านเทคนิคการทำงานค่อนข้างสูง ซึ่งไม่สอดคล้องกับความเป็นผู้นำที่ควรเน้นหนักด้านทักษะด้านความคิดรวบยอด และด้านมนุษยสัมพันธ์ตามการนำเสนอของ สมคิด บางโม (2547) ส่วนแหล่งอำนาจของผู้นำในองค์กรเมื่อวิเคราะห์ตามแนวคิดของ French และ Raven (อ้างถึงใน ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2548) จะเน้นไปที่อำนาจจากตำแหน่ง การบังคับ และความเชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจจากการจูงใจ และให้เหตุผล

ยิ่งไปกว่านั้น รูปแบบภาวะผู้นำในองค์กรไม่สอดคล้องกับแนวคิด และทฤษฎีของนักวิชาการ ส่วนใหญ่ที่เสนอให้รับฟังความคิดเห็น และให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงาน แต่จะเป็นภาวะผู้นำในแบบเผด็จการ และเน้นไปที่เป้าหมายในการทำงานมากกว่า ซึ่งเป็นประเภทของผู้นำที่ถูกอธิบายไว้โดยมหาวิทยาลัยไอโอว่า ไอโฮไอ และมิชิแกน เมื่อเทียบกับงานวิจัยเรื่องอื่น ๆ ภาวะผู้นำขององค์กรไม่สอดคล้องกับภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารออมสินที่มีรูปแบบมุ่งมนุษยสัมพันธ์ จากการศึกษาศาสตร์ของ สรรค์ชัย (2538) และภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากการศึกษาของชวลิต หมื่นนุช (2535) แต่จะคล้ายกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานกลุ่มงานพยาบาลที่มุ่งงานมากกว่ามุ่งความสัมพันธ์จากการศึกษาของ ศุภลักษณ์ มิ่งไทยสงค์ (2547)



อย่างไรก็ตาม หลังการสัมมนา ผู้นำองค์กรมีการจัดลำดับความสำคัญของงาน มีการกระจายงาน เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลมากขึ้น มีการจูงใจพนักงานมากขึ้น จากเดิมที่เน้นการบังคับบัญชา ผู้นำจึงมีการมีทักษะด้านความคิดรวบยอดเพิ่มขึ้น และมีคุณลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบประชาธิปไตยที่นำเสนอโดยมหาวิทยาลัยไอโอว่า รวมถึงผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น และผู้นำที่เน้นผู้ปฏิบัติงานที่นำเสนอโดยมหาวิทยาลัยไอโฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกนตามลำดับ นอกจากนี้แหล่งอำนาจของผู้นำจะมากจากการจูงใจ และการเคารพนับถือมากขึ้น จึงสอดคล้องกับงานวิจัยของชวลิต หมื่นนุช (2535) ที่พบว่าคุณสมบัติของสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์

ข้อเสนอแนะ

เมื่อพิจารณาผลการวิจัย แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้ว สามารถเสนอได้ว่า ภาวะผู้นำขององค์กรที่เหมาะสมคือ จะต้องมีการกระตุ้นให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา รวมถึงต้องสามารถจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ และรับรู้ได้ถึงความสุข การให้โอกาส และความมั่นคงในอาชีพผ่านเงินเดือน วันหยุด สวัสดิการ รางวัล โดยเชื่อมโยงกับผลงาน ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในเรื่องบุคลิกภาพ วุฒิภาวะทางอารมณ์ ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา

นอกจากนี้ ผู้นำต้องไม่คิดว่าตัวเองเหนือกว่าคนอื่น เพียงแต่มีความสามารถและหน้าที่แตกต่างกันเท่านั้น และที่สำคัญ ผู้นำต้องมีคุณธรรม มีความยุติธรรมในการบริหาร มีความรัก และมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน ใช้คำพูดที่สุภาพ และชมเชยโดยพิจารณาจากผลงาน ผู้นำต้องไม่ตำหนิติเตียน หรือลงโทษ หากยังไม่ได้สอบถามถึงสาเหตุความผิดพลาดของพนักงาน รวมถึงต้องบริหารเวลา จัดลำดับความสำคัญของงาน กระจายงาน มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา และแบ่งหน้าที่ให้ชัดเจน พร้อมทั้งส่งเสริมการประสานงาน และการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มีประสบการณ์ ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ กล้าตัดสินใจ และกล้ายอมรับความผิดพลาด

ผู้นำต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในเรื่องเพศ ลักษณะงาน ระดับการศึกษา และใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำต้องส่งเสริมให้มีการสื่อสารสองทาง และใช้เอกสารในการยืนยัน โดยปรับให้เหมาะสมกับลักษณะงาน นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีการวางแผนทั้งระยะยาว และระยะสั้น รวมถึงแผนเฉพาะหน้า รวมถึงต้องวางระบบการบริหารองค์กรให้เหมาะสมกับการขยายตัวของธุรกิจ และต้องวางแผนกำลังคน และความสามารถของคนให้เหมาะสมกับงาน



นอกจากนี้ผู้นำต้องศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์ด้านการบริหารเพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และต้องเป็นผู้ที่ถ่ายทอดความรู้ให้กับพนักงานได้ รวมถึงต้องติดตามผลการฝึกอบรม และการนำผลสรุปในที่ประชุมไปสู่การปฏิบัติงานจริง และที่สำคัญ ผู้นำต้องไม่ทำให้ปัญหาส่วนตัวส่งผลกระทบต่อการทำงาน

โดยสรุป ภาวะผู้นำก่อนการสัมมนา จะเน้นการใช้อำนาจการบังคับบัญชา ไม่ให้ความสำคัญกับการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน ไม่ได้จัดลำดับความสำคัญ และกระจายงานอย่างเหมาะสม แต่เมื่อผ่านการสัมมนา ผู้นำในองค์กรได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นมากขึ้น รวมถึงได้จัดลำดับ และกระจายงานมากขึ้น ส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมในองค์กร จึงสมควรอย่างยิ่งในทุกองค์กรที่จะต้องมีการวางแผน และการจัดโครงการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ





เอกสารอ้างอิง

- จารุวรรณ จัตอรุทัย. (2547). รูปแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัท ไร่ประณีไทย จำกัด. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลและ องค์กร. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ขวลิต หมั่นนุช. (2535). อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2548). ผู้ทิศทางใหม่ของการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: วิ.เจ. พรินติ้ง.
- นิตา ชูโต (2548). การวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ปรีดีดิ้ง โปร.
- ปรารธนา รัตนะสิทธิ์. (2549). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของเซอร์ ริชาร์ด แบรนสัน. สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2553, จาก http://onknow.blogspot.com/2007/02/blog-post_3124.html
- ศักดิ์ สมสุข (2548). รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลตามความต้องการของผู้ดำรง ตำแหน่ง และผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณี องค์การบริหาร ส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนา สังคม. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2548). หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎี และแนวปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์.
- ศุภลักษณ์ มิ่งไทยสงศ์. (2547). ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำ สถานการณ์ และผลการปฏิบัติงาน ของกลุ่ม กรณีศึกษาหัวหน้างานในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลบางน้ำเปรี้ยว. สารนิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมคิด บางโม. (2547). องค์กร และการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: จูนพับลิชชิ่ง.
- สารทิ แยมสาย. (2538). รูปแบบภาวะผู้นำ และความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในภาค 2. ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.



สุภางศ์ จันทวานิช (2549). *การวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory*. London: Sage.

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.

_____. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.

_____. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, C.A.: Sage.

Loftland, J. (1971). *Analyzing Social Setting*. California: Wadsworth.

Marshall, C. & Rossman, G. B. (1999). *Designing Qualitative Research* (3rd). Thousand Oaks: Sage.

Maykut, P., & Morehouse, R. (1994). *Beginning qualitative research: A philosophic and practical guide*. London: The Falmer Press.

Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass.

_____. (1998). *Qualitative research and case study applications in education* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook of qualitative data analysis* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.



- Patton, M. Q. (1982). *Qualitative evaluation methods* (3rd ed.). Beverly Hills, CA: Sage.
- _____. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Silverman, D., & Marvasti, A. (2008). *Doing qualitative research: A comprehensive guide*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant Observation*. New York: Holt Rinehart & Winston.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- _____. (2006). *Multiple case study analysis*. New York: The Guilford Press.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (1997). *Human resource development: Research handbook*. San Francisco: Pleasant Run.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

