

บทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

The Role of Leadership in Anti-Corruption in Bangkok Metropolitan Bureau

วุฒิชัย เต็งพงษธร

นิสิต สุนทรชัย

การวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ปีการศึกษา 2565

ชื่อเรื่อง : บทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล
ผู้วิจัย : วุฒิชัย เต็งพงศธร, นิก สุนทรชัย
สถาบัน : มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
ปีที่พิมพ์ : 2566
สถานที่พิมพ์ : มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
แหล่งที่เก็บรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ : มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
จำนวนหน้างานวิจัย : 158 หน้า
คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, ต่อต้านการทุจริต, กองบัญชาการตำรวจนครบาล
ลิขสิทธิ์ : มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล เพื่อศึกษาพฤติกรรมการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาลและบทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบกลุ่มและการสุ่มแบบง่าย จากสถานีตำรวจที่สังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาล 9 เขต รวม 405 คน

ผลการสำรวจ พบว่า

2. บทบาทของภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาลปรากฏผลการศึกษาว่า ภาพรวมทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน (ค่าเฉลี่ย = 3.10) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การทำให้เป็นผู้นำตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 3.41) รองลงมาคือ การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.23) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก (ค่าเฉลี่ย = 3.19) กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 2.97) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (ค่าเฉลี่ย = 2.94) ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 2.92) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 2.88)

3. พฤติกรรมการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาลปรากฏผลการศึกษาว่า ภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน (ค่าเฉลี่ย = 2.96) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้านการ

ทุจริตในส่วนราชการ(ค่าเฉลี่ย = 3.21) รองลงมาคือ ขับเคลื่อนคุณธรรมให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานด้วยความภูมิใจ (ค่าเฉลี่ย = 3.05) พัฒนาระบบงานที่เน้นความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรม (ค่าเฉลี่ย = 2.91) สร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม (ค่าเฉลี่ย = 2.86) การมีส่วนร่วมเพื่อเป็นแบบอย่างให้เกิดผลในทางปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ย = 2.72)

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล พบว่า บทบาทของภาวะผู้นำทุกด้านมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการต่อต้านการทุจริตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้คือ บทบาทของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล



Research Title : The Role of Leadership in Anti-Corruption in Bangkok Metropolitan Bureau

Researchers : Mr. Wuthichai Tengpongsthorn, Mr. Nick Shunthornthai

Institution : Huachiew Chalermprakiet University

Year of Publication : 2023

Publisher : Huachiew Chalermprakiet University

Sources : Huachiew Chalermprakiet University

Number of Pages : 158 Pages

Keywords : Leadership, Anti-Corruption, Bangkok Metropolitan Bureau

Copyright : Huachiew Chalermprakiet University

ABSTRACT

The Objective of this research is to study the role of Leadership of police officers, anti-corruption behavior, and the role of leadership in Anti-Corruption in Bangkok Metropolitan Bureau. The methodology in this research is the quantitative research. For acquiring target samples of 405 people, both cluster/systematic sampling and simple random sampling are means to select them from many police stations under control of Metropolitan Police Bureau 1-9.

The survey showed that :

1. The role of leadership of police officers in the Metropolitan Police Station area appears that all 7 aspects were at a moderate level in every aspect (Mean = 3.10), when classified by aspect, it was found that the aspect with the highest average was self-leadership (Mean = 3.41), Second is the supporting self-leadership through team building (Mean = 3.23), the creating a positive thought (Mean = 3.19), the encourage followers to set goals for themselves (Mean = 2.97). The facilitating self-leadership through constructive rewards and criticism (Mean = 2.94), the leaders demonstrate a model of self-leadership (Mean = 2.92). and the Facilitating a culture of self-leadership (Mean = 2.88).

2. The Anti-corruption behavior of police officers in the Metropolitan Police Station area appears that all 5 aspects were at a moderate level in every aspect (Mean = 2.96), when classified by aspect, it was found that the aspect with the highest average was the inspect and evaluate anti-

corruption results in government agencies (Mean = 3.21), Second is the driving morality into the organization with pride (Mean = 3.05), develop procedures that emphasize equality, transparency, and fairness (Mean = 2.91), the create awareness of morality and ethics (Mean = 2.86),, and the participation to set an example for practical results (Mean = 2.72).

3. The results of data analysis of the role of leadership in anti-Corruption in Bangkok Metropolitan Bureau found that. every aspect of leadership's role has a positive relationship with anti-corruption at a statistical significance of 0.05, which is according to the assumptions of the hypotheses.



กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ เจ้าหน้าที่ตำรวจที่กรุณาใช้เวลาในการให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถาม ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจากพวกท่านงานวิจัยฉบับนี้ย่อมไม่สามารถสำเร็จลงได้ ขอขอบคุณหัวหน้าสถานีตำรวจกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเข้าใจเสมอว่าภาระงานของพวกท่านมีมากแต่ยังกรุณาตอบแบบสอบถามรวมตลอดถึงสั่งการให้ผู้บังคับบัญชาช่วยตอบแบบสอบถามให้ผู้วิจัยขอกราบขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอบพระคุณมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ รวมตลอดถึงคณะกรรมการวิชาการประจำคณะนิติศาสตร์ที่กรุณาอนุมัติทุนสนับสนุนงานวิจัยฉบับนี้เพราะหากไม่ได้ทำงานวิจัยฉบับนี้ก็จักเกิดขึ้นไม่ได้ หากมีข้อผิดพลาดประการใดจากการศึกษา ผู้วิจัยและคณะขออ้อมรับความผิดพลาดดังกล่าวแต่เพียงผู้เดียวและขออ้อมรับทุกคำติเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปสู่การพัฒนาในงานวิจัยขึ้นไป

วุฒิชัย เต็งพงศธร
นิสิต สุนทรชัย

สารบัญ

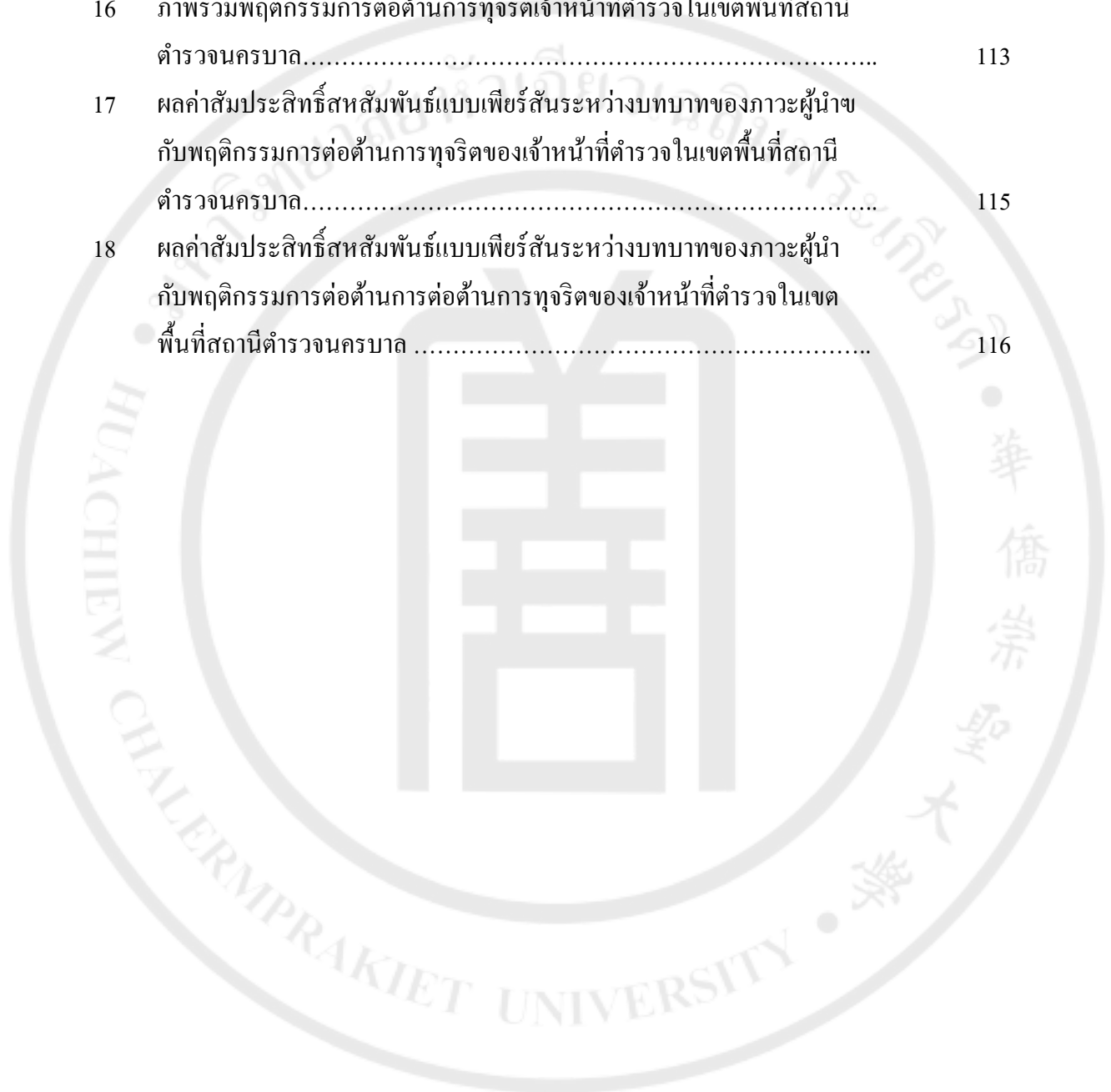
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
1.3 สมมติฐานในการวิจัย.....	5
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
1.6 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	6
บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎี.....	7
2.1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	7
2.1.1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	7
2.1.1.1. ความหมายของภาวะผู้นำ.....	7
2.1.1.2. คุณลักษณะและบทบาทของภาวะผู้นำ.....	9
2.1.2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	18
2.1.2.1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ.....	18
2.1.2.2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ.....	19
2.1.2.3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์.....	28
2.1.2.4. ทฤษฎีผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง.....	34
2.1.3. งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	48
2.2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริต.....	51

2.2.1. ความหมายเกี่ยวกับการทุจริต.....	51
2.2.2. สาเหตุการทุจริต.....	53
2.2.3. แนวคิดเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริต.....	57
	หน้า
2.2.3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต.....	58
2.3 ลักษณะทั่วไปของกองบัญชาการตำรวจนครบาล.....	62
2.3.1. ลักษณะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการ ตำรวจนครบาล.....	64
2.3.2 โครงสร้างการทำงานของพนักงานสอบสวนในสังกัดกองบัญชาการ ตำรวจนครบาล.....	66
2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	72
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	73
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	73
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	75
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	77
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
3.5 จริยธรรมต่อกลุ่มตัวอย่างในการดำเนินการวิจัย.....	77
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	78
4.1. ข้อมูลทั่วไป.....	78
4.2. การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล.....	82
4.2.1. มิติด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง.....	82
4.2.2. มิติด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง.....	86
4.2.3. มิติด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง.....	89
4.2.4. มิติด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก.....	92
4.2.5. มิติด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัล และการดำเนินทางสร้างสรรค์.....	94
4.2.6. มิติด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณาทำงาน	97
4.2.7 มิติด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง.....	99
4.3. การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมต่อต้านการทุจริต ของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล.....	102
4.3.1 มิติด้านสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม.....	102

4.3.2	มิติด้านการมีส่วนร่วมเพื่อเป็นแบบอย่างให้เกิดผลในทางปฏิบัติ.....	105
4.3.3	มิติด้านการขับเคลื่อนคุณธรรมให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานด้วยความภูมิใจ	107
		หน้า
4.3.4	มิติด้านการตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้านการทุจริต ในส่วนราชการ.....	109
4.3.5	มิติด้านการตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้านการทุจริต ในส่วนราชการ.....	110
4.4.	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลบทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้าน การทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล.....	114
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัยข้อเสนอแนะ.....	117
5.1	สรุปผลการวิจัย.....	119
5.2	อภิปรายผลการวิจัย.....	120
5.2.1.	บทบาทของภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่ สถานีตำรวจนครบาล.....	120
5.2.2.	พฤติกรรมต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานี ตำรวจนครบาล.....	126
5.2.3.	บทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล	130
5.3	ข้อเสนอแนะ.....	133
5.4	ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	134
	บรรณานุกรม.....	136
	ภาคผนวก.....	141
	จดหมาย.....	142
	แบบสอบถาม.....	143
	ประวัติย่อผู้วิจัย.....	158

ตาราง	หน้า
1 จำนวนข้าราชการตำรวจที่กระทำความผิดและถูกลงโทษทางวินัยจำแนกตามหน่วยงาน.....	4
2 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	79
3 ระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผล มิติต้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง.....	82
4 ระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผล มิติต้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง.....	86
5 ระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผล มิติต้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง.....	89
6 ระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผล มิติต้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก.....	91
7 ระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผล มิติต้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัล และการดำเนินทางสร้างสรรค์.....	94
8 ระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผล มิติต้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน.....	97
9 ระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผล มิติต้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง.....	99
10 ระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผล มิติต้านสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม.....	102
11 ระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผล มิติต้านการมีส่วนร่วมเพื่อเป็นแบบอย่างให้เกิดผลในทางปฏิบัติ.....	105
12 ระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผล มิติต้านการขับเคลื่อนคุณธรรมให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานด้วยความภูมิใจ.....	107
13 ระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผล มิติต้านการตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้านการทุจริตในส่วนราชการ.....	109
14 ระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผล	

	มิติด้านการตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้านการทุจริตในส่วนราชการ.....	110
15	ภาพรวมมิติด้านต่างๆของบทบาทของภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่ สถานีตำรวจนครบาล.....	112
	ตาราง	หน้า
16	ภาพรวมพฤติกรรมต่อต้านการทุจริตเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานี ตำรวจนครบาล.....	113
17	ผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างบทบาทของภาวะผู้นำ กับพฤติกรรมต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานี ตำรวจนครบาล.....	115
18	ผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างบทบาทของภาวะผู้นำ กับพฤติกรรมต่อต้านการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขต พื้นที่สถานีตำรวจนครบาล	116



แผนภาพ	หน้า
1 การบริหารงาน The Managerial Grid.....	21
2. พฤติกรรมขององค์การตามแนวคิด Getzels, J.W. & Guba, E.G.....	24
3. พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำตามแนวคิด Reddin, W.J.....	25
4. พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำตามแนวคิด Tannenbaum and Schmidt's.....	27
5. พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำตามแนวคิด Fiedler.....	30
6. พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำตามแนวคิด House, Robert J.....	32
7. พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำตามแนวคิด Hersey, P. and Blanchard, K. H.....	34
8. โครงสร้างการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจ นครบาล (รูปแบบที่ 1).....	66
9 โครงสร้างการทำงานของพนักงานสอบสวน (รูปแบบที่ 2).....	67
10 โครงสร้างการทำงานของพนักงานสอบสวน (รูปแบบที่ 3).....	68
11 โครงสร้างการทำงานของพนักงานสอบสวน (รูปแบบที่ 4).....	69
12 โครงสร้างการทำงานของพนักงานสอบสวน (รูปแบบที่ 5).....	70
13 โครงสร้างการทำงานของพนักงานสอบสวน (รูปแบบที่ 6).....	71



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัญหาการทุจริตเป็นปัญหาสำคัญระดับชาติของคนในสังคมไทยและสังคมอื่นๆทั่วโลก ปัญหาการทุจริตมักถูกหยิบยกเป็นประเด็นสำคัญทางการเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มประเทศที่มีดัชนีภาพลักษณ์การทุจริต(Corruption Perception Index; CPI) อยู่ในกลุ่มประเทศที่น่าเป็นห่วงอย่างในประเทศไทยที่กำลังเผชิญกับปัญหาการทุจริตอย่างต่อเนื่องเป็นระยะยาวนานในหลายทศวรรษ จากฐานข้อมูลที่จัดทำขึ้นโดยองค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International Organization) ซึ่งเป็นองค์กรระดับนานาชาติที่ได้ทำการประเมินและจัดอันดับการทุจริตในกลุ่มประเทศต่างๆในระดับสากล ซึ่งได้ทำการสำรวจปัญหาการทุจริตในประเทศต่างๆและสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาการทุจริตในประเทศต่างๆดังกล่าวในรูปของดัชนีภาพลักษณ์การทุจริต (Corruption Perception Index; CPI) โดยได้ทำการแบ่งกลุ่มประเทศที่ได้ทำการสำรวจออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่หนึ่งเป็นกลุ่มที่ได้คะแนนดัชนีภาพลักษณ์การทุจริตในระดับ 50-100 จะถูกจัดเป็นกลุ่มที่มีปัญหาการทุจริตภายในประเทศน้อย และในกลุ่มประเทศที่ได้คะแนนดัชนีภาพลักษณ์การทุจริตในระดับ 49-100 ถือเป็นกลุ่มประเทศที่มีปัญหาการทุจริตภายในประเทศที่ค่อนข้างสูง และเป็นกลุ่มประเทศที่ต้องจับตาและเฝ้าระวัง (Transparency International Organization, 2021)

ผลสำรวจดัชนีภาพลักษณ์การทุจริตขององค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติในปีล่าสุด (พ.ศ. 2564) พบว่า ประเทศไทยถูกจัดอันดับเป็นประเทศที่มีดัชนีภาพลักษณ์การทุจริตค่อนข้างสูง และถูกจัดกลุ่มอยู่ในประเทศที่ต้องเฝ้าระวังด้านปัญหาการทุจริต โดยมีค่าคะแนนดัชนีภาพลักษณ์อยู่ที่ 35 คะแนนจากคะแนนเต็ม 100 คะแนน อยู่ในอันดับที่ 110 จาก 180 ประเทศทั่วโลก (Transparency International Organization, 2021) และเมื่อทำการเปรียบเทียบดัชนีภาพลักษณ์การทุจริตกับประเทศอื่นในทวีปเอเชียประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economics Community; AEC) พบว่า ประเทศไทยอยู่ใน อันดับที่ 6 จาก 10 ประเทศในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่ถูกจัดอันดับว่ามีความโปร่งใสสูงที่สุด โดยได้คะแนน 88 คะแนน จาก 100 คะแนน ถือเป็นอันดับที่ 1 ของเอเชียอันดับที่ 4 ของโลก ตามด้วยประเทศมาเลเซียที่ได้คะแนน 48 คะแนน จาก 100 คะแนน ถือเป็นอันดับที่ 12 ของทวีปเอเชียและอันดับที่ 62 ของโลก ตามด้วยประเทศติมอร์ เลสเต ที่มีค่าคะแนน 41 คะแนนจาก 100 คะแนน เป็นอันดับ 15 ของเอเชีย และ 82 ของโลกตามลำดับ โดยอยู่ตามหลังประเทศเวียดนามอันดับที่ 18 ของเอเชียและ 87 ของโลก

ประเทศอินโดนีเซียอันดับที่ 19 ของเอเชียและ 96 ของโลก ตามลำดับ โดยมีค่าดัชนีการทุจริตอยู่เหนือประเทศฟิลิปปินส์ อันดับที่ 23 ของเอเชียและ 117 ของโลก ประเทศลาว อันดับที่ 24 ของเอเชียและ 128 ของโลก ประเทศพม่า อันดับที่ 24 ของเอเชียและ 140 ของโลก และประเทศกัมพูชาอยู่ในอันดับ 33 ของทวีปเอเชียและ 157 ของโลก (ประเทศบรูไนไม่มีการจัดอันดับดัชนีภาพลักษณ์การทุจริต) (Transparency International Organization, 2021)

ภาวะผู้นำมีบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในการต่อต้านปัญหาการทุจริตในหน่วยงานราชการในสังคมไทย ในหน่วยงานราชการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูงมักมีแนวโน้มที่จะนำพาผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงความคิดเห็นและลงมือกระทำการต่องานในหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กรด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวมอันนำไปสู่ความโปร่งใสในการบริหารจัดการขององค์กร ในทำนองกลับกันหน่วยงานที่ผู้บริหารองค์กรหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดภาวะผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ ขาดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน ย่อมนำไปสู่สภาวะการปฏิบัติงานเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว เนื่องจากการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวจากการปฏิบัติหน้าที่เป็นสิ่งที่จับต้องได้และเห็นผลในเชิงรูปธรรมมากกว่าการปฏิบัติหน้าที่เพื่อส่วนรวมที่ต้องใช้จิตใจที่เข้มแข็งและจิตสำนึกต่อผลประโยชน์สาธารณะที่สูง (สุภชัย เอะน้อย, 2550) ดังนั้น ความโปร่งใสขององค์กรจึงสามารถคาดเดาได้จากภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรได้เช่นกัน สำนักงานตำรวจแห่งชาติถือเป็นหนึ่งในองค์กรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ตามพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2547 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติไว้ 7 ประการด้วยกัน ได้แก่ รักษาความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราชอาคันตุกะ ดูแลควบคุมและกำกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ซึ่งปฏิบัติการตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา รักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยของประชาชนและความมั่นคงของราชอาณาจักร ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของข้าราชการตำรวจหรือสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ช่วยเหลือการพัฒนาประเทศตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายและปฏิบัติการอื่นใดเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติการตามอำนาจหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากอำนาจหน้าที่ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจมีบทบาทเป็นอย่างยิ่งในการรักษาความสงบเรียบร้อยและสร้างความมั่นคง ปลอดภัยในการดำรงชีวิตและการรักษาทรัพย์สินให้แก่ประชาชนในสังคมซึ่งถือเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิตของมนุษย์ เพราะ หากว่ามนุษย์ขาดความปลอดภัยในการดำรงชีวิตและการใช้ชีวิตโดยปกติสุขแล้ว การพัฒนาในด้านอื่น ๆ ย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้ และด้วยความที่เจ้าหน้าที่ตำรวจมีบทบาทและภาระหน้าที่ต่อระบบ

โครงสร้างของประเทศค่อนข้างสูง รัฐบาลจึงควรให้ความสำคัญกับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ เนื่องจาก เจ้าหน้าที่ตำรวจถือเป็นกุญแจสำคัญในการกำหนดทิศทางของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ถ้าเจ้าหน้าที่ตำรวจมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ ย่อมส่งผลกระทบในแง่บวกต่อการแก้ไขปัญหาการทุจริตภายในประเทศ ส่งผลให้ค่าดัชนีภาพลักษณ์การทุจริตของประเทศมีค่าที่สูงขึ้น ในทางกลับกันหากเจ้าหน้าที่ตำรวจขาดภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลต่อปัญหาการทุจริตภายในประเทศ เนื่องจาก เจ้าหน้าที่ตำรวจจะใช้อำนาจที่ได้รับมาแสวงหาประโยชน์จากหน้าที่โดยมิชอบดังที่ได้กล่าวมา กองบัญชาการตำรวจนครบาลถือเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่หลักในการรับผิดชอบดูแลรักษาความสงบเรียบร้อยและบังคับใช้กฎหมายในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งถือเป็นจุดยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศไทย เพราะนอกจากกรุงเทพมหานครจะมีสถานะเป็นเมืองหลวงของประเทศไทยแล้ว กรุงเทพมหานครยังคงเป็นศูนย์กลางของระบบการบริหารราชการระบบการเมืองการปกครองและระบบเศรษฐกิจของประเทศอีกด้วย ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่เจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลจะต้องมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าหากเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลขาดภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานแล้ว นอกจากจะส่งผลกระทบในแง่ความเชื่อมั่นของประชาชนด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการดำรงชีวิตแล้วยังส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของชาวต่างชาติที่จะเข้ามาลงทุนหรือประกอบกิจการค้ากับประเทศไทย ซึ่งหากประเทศไทยขาดความเชื่อมั่นด้านการลงทุนจากชาวต่างชาติ ผลกระทบดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศและเมื่อเศรษฐกิจของประเทศแย่ย่อมนำไปสู่ปัญหาสังคมในด้านอื่นๆอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

กองบัญชาการตำรวจนครบาล ถือเป็นหนึ่งในหน่วยงานที่มีหน้าที่หลักในการรับผิดชอบดูแลรักษาความสงบเรียบร้อยและบังคับใช้กฎหมายในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นที่รวมของสถานที่สำคัญและมีบุคลากรระดับบริหารของประเทศอยู่เป็นจำนวนมาก แต่กลับมีสถิติเจ้าหน้าที่ตำรวจกระทำความผิดและถูกลงโทษทางวินัยมากที่สุดในประเทศ จากข้อมูลของกองวินัยสำนักงานตำรวจแห่งชาติพบว่า ในปีงบประมาณ 2564 มีข้าราชการตำรวจทั่วทั้งประเทศกระทำความผิดและถูกลงโทษทางวินัยจำนวน 4,760 คดี โดยกองบัญชาการตำรวจนครบาลมีจำนวนข้าราชการตำรวจซึ่งกระทำความผิดและถูกลงโทษทางวินัยมากที่สุดจำนวน 866 คดี รองลงมาเป็นศูนย์ปฏิบัติการตำรวจชายแดนภาคใต้มีข้าราชการตำรวจซึ่งกระทำความผิดและถูกลงโทษทางวินัยจำนวน 444 คดี และกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนจำนวน 435 คดี ตามลำดับ ดังที่ปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนข้าราชการตำรวจที่กระทำความผิดและถูกลงโทษทางวินัยจำแนกตาม
หน่วยงาน

หน่วยงาน	จำนวนคดี	ร้อยละ
กองบัญชาการตำรวจนครบาล	787	15.8
ภุทธภาค 1	256	6.01
ภุทธภาค 2	289	5.14
ภุทธภาค 3	333	6.68
ภุทธภาค 4	367	7.36
ภุทธภาค 5	295	5.92
ภุทธภาค 6	347	6.96
ภุทธภาค 7	246	4.94
ภุทธภาค 8	237	4.76
ภุทธภาค 9	296	5.94
ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้	454	9.11
กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง	89	1.79
กองบัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด	46	0.92
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	87	1.75
สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง	20	0.04
กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน	578	1.16
อื่นๆ	257	5.16
รวม	4,984	100

ที่มา : กองวินัย สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. 2564

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงบทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาลว่าอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้หาแนวทางแก้ไขปรับปรุง รวมตลอดถึงสามารถสร้างมาตรการในการแก้ไข ปรับเปลี่ยน พฤติกรรมด้านการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจอันนำไปสู่การแก้ไขปัญหาการทุจริตในสังคมไทยในลำดับต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการทุจริตตามแนวทางการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล
3. เพื่อศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

1.3 สมมุติฐานการวิจัย

บทบาทของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

1.4 ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ จะเป็นการสำรวจความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาล ซึ่งมีจำนวน 9 เขต จำนวน 405 คน เพื่อศึกษาถึงลักษณะบทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

ขอบเขตด้านประชากรและพื้นที่

ประชากรและเขตพื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล

ขอบเขตด้านระยะเวลา

กำหนดเวลาการวิจัยครั้งนี้ ในช่วงระยะเวลาตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2565 – กรกฎาคม 256

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบบทบาทของภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

2. ทราบพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการทุจริตตามแนวทางการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

3. ทราบบทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

4. สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการกำหนดนโยบายหรือแสวงหาแนวทางในการสร้างบทบาทภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาลต่อไป

1.6 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

เจ้าหน้าที่ตำรวจ หมายถึง เจ้าหน้าที่ตำรวจในสถานีตำรวจสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล

กองบัญชาการตำรวจนครบาล หมายถึง หน่วยงานราชการในสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ทำหน้าที่ควบคุมสถานีตำรวจนครบาล

สถานีตำรวจนครบาล หมายถึง สถานีตำรวจในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร

หัวหน้าสถานีตำรวจ หมายถึง ผู้กำกับการสถานีตำรวจ

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้นำในการนำพาผู้ติดตามหรือสมาชิกในองค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จประกอบไปด้วยด้านต่างๆ จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง ด้านกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงานและด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

การต่อต้านการทุจริต หมายถึง พฤติกรรมการต่อต้านการทุจริตตามแนวทางของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ประกอบไปด้วยด้านต่างๆ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านการมีส่วนร่วมเพื่อเป็นแบบอย่างให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ด้านการขับเคลื่อนคุณธรรมให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานด้วยความภูมิใจ ด้านการตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้านการทุจริตในส่วนราชการ ด้านการพัฒนากระบวนการงานที่เน้นความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรม

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎี

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาบทบาทภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตในเขตพื้นที่
สถานีตำรวจนครบาล ซึ่งได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริต
3. ลักษณะทั่วไปของกองบัญชาการตำรวจนครบาล
4. สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1.1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในการบริหารงานของหน่วยงานหรือองค์การใดก็ตาม ผู้นำถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ
ประจวบดังดวงประทีปขององค์การ ผู้นำถือเป็นตัวแทนขององค์การ เป็นจุดรวมแห่งพลังอันเป็น
พลังร่วมของบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน
โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงาน โดยส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำ
มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและคุณค่าขององค์การ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพ
ของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานราชการนั้นๆเป็นอย่างดี และนอกจากนี้ผู้นำยังเป็น
ตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย ดังนี้ จึงอาจกล่าวได้ว่าผู้นำ
ของหน่วยงานจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อสถานภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลการปฏิบัติ
ของหน่วยงานที่เขาสังกัด เนื่องจาก ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ที่อยู่ภายใต้อำนาจบังคับบัญชาและ
มีอิทธิพลซึ่งสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้หรืออาจผิด
เป้าหมายประจวบ (กิตติพันธ์ รุจิรุกล, 2539)

2.1.1.1. ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บทบาทของบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่อง
ให้มีหน้าที่หรือสถานะเป็นหัวหน้างาน เนื่องจากบุคคลดังกล่าวมีบุคลิกและลักษณะรวมตลอดถึงมี

ความสามารถในการปกครองหรือบังคับบัญชาอันจะนำผู้อยู่ในปกครองหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทิศทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ (อรุณ รัชธรรม, 2522) ผู้ปกครองหรือผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำจะต้องมีความสามารถที่สำคัญคือ ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี มีความสามารถในการประนีประนอมและการประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กรได้ดี สามารถบริหารงานในหน่วยงานได้และสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดีให้กับผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

บุคคลที่มีภาวะผู้นำจะต้องมีอิทธิพลและบทบาทเหนือผู้อื่น ในองค์กรใดองค์กรหนึ่งอาจมีผู้ที่มีบทบาทหรือภาวะผู้นำได้คนเดียวหรือหลายคนก็ได้และบุคคลที่มีภาวะผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารองค์กรเสมอไป เพราะผู้บริหารองค์กรเป็นผู้มีอำนาจ มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในหน่วยงานโดยตำแหน่ง เป็นอำนาจที่ได้ตามกฎหมาย (authority) ส่วนผู้ที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้มีอำนาจบารมี (power) เหนือบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน โดยการยอมรับหรือการยกย่อง ดังนั้นผู้บริหารอาจเป็นคนคนเดียวกับผู้ที่ภาวะผู้นำหรือคนละคนกันก็ย่อมได้ ซึ่งถ้าเป็นคนคนเดียวกัน บุคคลดังกล่าวก็จะมีทั้งอำนาจตามกฎหมายและอำนาจบารมี ซึ่งจะมีผลให้การดำเนินงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ กิตติ ชัยคานนท์ (2543) ที่ได้อธิบายถึง บุคคลที่ภาวะผู้นำไว้ว่า จะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำ ซึ่งบุคคลดังกล่าวนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษบางประการคือจะต้องมีความสามารถในการปกครองและการบังคับบัญชา มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและสามารถนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาได้ การที่หัวหน้างานมีภาวะผู้นำที่ดีจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ อันนำไปสู่การสร้างความสำเร็จและเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆด้วยความเต็มใจ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538)

อุทัย หิรัญโต (2520) ได้ให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำ ไว้เป็นกรณีต่างๆดังนี้

1. ภาวะผู้นำ คือ บทบาทที่บุคคลใช้ความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยกระบวนการติดต่อ ติดตาม ซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ภาวะผู้นำในทางปฏิบัติ คือ บทบาทที่ผู้บริหารของกลุ่มทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอมและการประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (authority) อำนาจบารมี (power) เป็นเครื่องมือในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการและไม่เป็นพิธีการเพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3. ภาวะผู้นำ คือ บทบาทในด้านความสามารถของบุคคลในการนำแผนงานและคำวินิจฉัยของเขาให้เป็นที่ยอมรับด้วยความเต็มใจในหมู่ผู้ตามทั้งหลาย

4. ภาวะผู้นำ คือ วิธีการ (means) บทบาทในการจูงใจให้บุคคลแต่ละคนทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (group goals)

5. ภาวะผู้นำ คือ บทบาทในด้านกิจกรรมในการใช้อิทธิพลของใจประชาชนให้ร่วมมือปฏิบัติกรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งบุคคลเหล่านั้น เห็นว่าเป็นสิ่งอันพึงปรารถนา

โดยสรุปแล้วคำว่า ภาวะผู้นำจึงน่าจะหมายถึง บทบาทของผู้บริหารองค์การหรือหัวหน้างานในการวางแผนงาน การจัดองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538)

2.1.1.2. คุณลักษณะและบทบาทของภาวะผู้นำ

คุณลักษณะและบทบาทของภาวะผู้นำภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ในการบริหาร เพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำและมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกๆ สถานการณ์ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้บริหารหรือผู้นำโดยตรง เพราะการดำเนินงานขององค์การจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้มากน้อยเพียงใด และมีประสิทธิภาพเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้นำนั่นเอง (นฤมล นามเยี่ยม, 2550)

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะสำคัญของบุคคลที่มีภาวะผู้นำที่ดีไว้ จะต้องประกอบไปด้วยคุณสมบัติสำคัญ 6 ประการ คือ

1. ผู้นำต้องเป็นผู้มีความสามารถ (capacity) ประกอบด้วย มีปัญญา มีไหวพริบ มีการตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ทันทต่อเหตุการณ์ ใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง มีความคิดริเริ่มเป็นของตนเองและมีการตัดสินใจที่ดี
2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (achievement) ในด้านในด้านหนึ่งที่ตนมีความเชี่ยวชาญ
3. ผู้นำต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (responsibility) ต้องเป็นคน ที่คนอื่นจะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอมั่นคง มีความอดทน กล้าพูดกล้าทำ มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน
4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (participation) ในด้านกิจกรรม ด้านสังคมให้เกิดความร่วมมือ ต้องรู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน
5. ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป
6. ผู้นำต้องรู้สภาพการณ์ (situation) สามารถรับรู้สภาวะทางจิตใจของคนระดับต่างๆ ได้ สามารถหยั่งรู้ความต้องการและความสนใจของผู้ได้บังคับบัญชา

นฤมล นามเยี่ยม (2550) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการรวมกลุ่มของคนในองค์การ เพราะเหตุว่า

1. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ โดยมีความขัดแย้งกันน้อยที่สุดส่งผลให้องค์กรเกิดความสงบสุข เหมือนบ้านที่อบอุ่น

2. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะดำเนินงานขององค์กร เช่น การวางแผน การจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล การประสานงาน การอำนวยความสะดวก การสั่งการ การประเมินผลงานเพื่อนำไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคือสูญเสียทรัพยากรน้อยที่สุด

3. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศ การทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจให้กับผู้ตามซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานโดยใช้แนวคิดและปรัชญาทางการบริหารต่างๆ ที่มีอยู่แล้ว ซึ่งมีอยู่ในตำราวิชาการบริหาร เช่น การบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์ (MBO) การพัฒนาองค์กร (OD) การจูงใจ (motivation) การควบคุมคุณภาพ (QC) การปรับปรุงคุณภาพ การจัดการ (TQM) แนวคิดทฤษฎีทางด้านขบวนการสัมพันธ์ (human relations movement) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management)

4. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์และสามารถอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ และเห็นภาพชัดเจนของจุดยืนที่องค์กรที่ตนทำงานอยู่ และพยายามเชื้อเชิญชักชวนให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติตามด้วยกัน อันจะเกิดผลสำคัญคือพนักงานหรือผู้ให้บริการขององค์กรจะรู้จักปรับตัวให้สอดคล้องต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการในลักษณะถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย

5. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเป็นผู้สร้างค่านิยม ความเชื่อหรือวัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรมเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่เรารู้กัน ถ้าผู้นำสร้างวัฒนธรรมค่านิยมที่ถูกต้องให้เป็นปรัชญาแนวคิดและแนวการปฏิบัติได้หรือทำให้เกิดการรับรู้ การคิดและความรู้สึกในแนวเดียวกัน ผู้นำก็สามารถใช้วัฒนธรรมนั้นช่วยในการบริหารงานได้ง่ายขึ้น เพราะแบบแผนการปฏิบัติของกลุ่มคนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลได้

Giammatteo (1981) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในปัจจุบันจะต้องไม่ใช่บทบาทของผู้สั่งการ (directing) และผู้ควบคุม (controlling) แต่ควรเป็นผู้ที่แสดงพฤติกรรมในลักษณะ ดังนี้

1. สามารถสร้างและให้กลุ่มดำรงอยู่ได้
2. สามารถทำให้งานสำเร็จ
3. สามารถช่วยให้กลุ่มเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน
4. สามารถช่วยให้กลุ่มตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย
5. สามารถทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย

Luthans (1981) ได้ให้ความเห็นถึง คุณลักษณะสำคัญของบทบาทผู้นำไว้ ดังนี้

1. ต้องมีความฉลาด มีไหวพริบ
2. ต้องรู้จักวิเคราะห์
3. ต้องกระตือรือร้น

4. ต้องมีความกล้าหาญ
5. ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
6. ต้องมีศิลปะในการจูงใจ
7. ต้องมีอำนาจ
8. ต้องมีบุคลิกดี
9. ต้องมีความยืดหยุ่น
10. ต้องรู้กาลเทศะ
11. ต้องเป็นคนเปิดเผย
12. ต้องมีความสมดุล
13. ต้องการความสำเร็จสมหวัง
14. ต้องมีความทะเยอทะยาน

Sayles (1979) ได้ให้ทัศนะว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีบทบาทที่สำคัญ ดังนี้

1. มีความสามารถเหนือกว่าผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ ความสามารถ หรือทักษะเชิงเทคนิคและความรู้เกี่ยวกับองค์กร

2. มีความสามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้
3. มีความกระตือรือร้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีบทบาทที่สำคัญ ดังนี้

1. ต้องซาบซึ้งถึงนโยบายอำนาจหน้าที่และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงานและหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกลับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และมีการติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไขทันที

6. ต้องมีความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีพรหมวิหาร 4

7. ต้องรู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน

8. ต้องเป็นคนที่มีความคิดริเริ่มและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วย

9. ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาทางปรับปรุงงานในหน่วยงานของตนเองอยู่เสมอ หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน ให้ความสนใจและเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

10. ต้องเป็นคนใจกว้าง หนักแน่นต่อสภาวะการณ์คำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร ต้องไม่เป็นคนหูเบา ต้องฟังความคิดเห็นทุกด้านก่อนแล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ แต่อย่าเมินต่อข่าวลือหรือคำบอกกล่าว และต้องเป็นผู้กล้ายอมรับผิด

11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา มีความขยันในงาน อุทิศเวลาให้กับหน้าที่การงาน

12. ต้องยกย่องชมเชยผู้กระทำความดี ควรทำต่อหน้าผู้อื่นเมื่อมีโอกาส การ “เล่นงาน” หรือคู่ผู้ได้บังคับบัญชาควรทำอย่างเงียบ ๆ อย่าให้ใครได้ยิน

13. ต้องแสดงให้เห็นผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าในการทำงานของเขาขึ้นอยู่กับผลของการปฏิบัติงานของเขามากกว่าสิ่งอื่นใด และต้องให้เกียรติผู้ที่เสนอความคิดเห็นหรือวิธีการไว้ อย่าอ้างเอาความคิดเห็นหรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน

14. ต้องประพฤติดนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นผู้สั่งการและอำนวยความสะดวกที่ดี อย่าเป็นคนโหด หรือเปลี่ยนใจบ่อย ๆ

Krech, Crutchfield & Ballachey อ้างถึงใน วิทยุ โยธ สาทร (2519) ได้กล่าวถึง บทบาทผู้นำไว้ว่าจะต้องมีลักษณะสำคัญ 14 ประการ คือ

1. ลักษณะเป็นผู้บริหาร (the leaders as executive) กล่าวคือ ผู้นำต้องมีบทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานกลุ่มต่างๆ ในองค์กรหรือในฐานะของผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้คอยช่วยชี้แจงตามบุคลากรทุกคนดำเนินไปด้วยดีจะเป็นผู้คุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มและรับผิดชอบคอยดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ลักษณะเป็นผู้วางแผน (the leaders as planner) โดยปกติผู้นำมักจะทำหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของตน ควรใช้วิธีการอย่างไร และใช้อะไรมาประกอบบ้าง เพื่อให้บรรลุตามความต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่าแผนที่ที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้นำมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนทั้งหมดโดยต้องแท้ คนอื่นในกลุ่มมักไม่รู้เรื่องเฉพาะส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย หรือรับผิดชอบแต่ไม่รู้ทั้งแผน

3. ลักษณะเป็นผู้กำหนดนโยบาย (the leaders as policy maker) งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะและการวางแผนนโยบายส่วนมากนโยบายมาจากที่สามแห่ง คือ

3.1. มาจาก “เบื้องบน” หรือเจ้านายที่มีตำแหน่งสูง

3.2. มาจาก “เบื้องล่าง” คือได้จากคำแนะนำหรือมติผู้ได้บังคับบัญชา

3.3. มาจาก “ผู้นำ” ของหมู่คณะนั้นๆ ไม่ว่านโยบายมาจากแหล่งใด ผู้นำมีอำนาจโดยเสรีที่จะกำหนดหรือเลือกด้วยตนเอง

4. ลักษณะเป็นผู้ชำนาญการ (the leaders as expert) ผู้มีส่วนมากหวังพึ่งผู้นำเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในสายวิชาชีพนั้นๆ แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่างๆ ในด้านเทคนิคไปเสียทุกอย่างไม่ได้ ผู้นำจึงอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาต่างๆ คอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำในด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทอดหนึ่งในองค์การ นอกแบบหรือองค์การรูปนัย บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสายวิชาชีพ มักจะมีบุคลากรอื่นมาหาเพื่อปรึกษาหรือหรือขอความช่วยเหลือเสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัวบุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็น “ผู้นำ” ไม่เป็นทางการอยู่ในองค์การนั้นๆ

5. ลักษณะเป็นตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (the leaders as external group representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์การหน่วยงานใดก็ตาม จะไปติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทนเขาก็กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม

6. ลักษณะเป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (the leaders as controller of internal relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่างๆ ภายในกลุ่ม และเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งภายในกลุ่มก็คือความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง

7. ลักษณะเป็นผู้ให้คุณและให้โทษ (the leaders as purveyor of rewards and punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่ว่านี้อาจเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน การมอบหมายงานให้มากขึ้นหรือให้งานที่ยากๆ หรือง่ายได้ทั้งนี้ผู้บริหารที่ดีพึงระวังที่จะไม่มอบอำนาจเช่นนี้ให้แก่บุคลากรคนใดมากเกินไป เพราะความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นกับองค์การได้ในภายหลัง

8. ลักษณะเป็นผู้ไกล่เกลี่ย (the leaders as arbitrator and mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้นบุคลากรคนใดคอยไกล่เกลี่ยให้สงบและเข้าใจกันได้ บุคลากรนั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง บางทีผู้นำประเภทนี้ทำหน้าที่พิพากษาคดีภายในด้วยตนเองเลยก็มี

9. ลักษณะเป็นบุคคลตัวอย่าง (the leaders as exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีและปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การมักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรสำคัญในองค์การ

10. ลักษณะเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (the leaders as symbol of the group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคน มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีอยู่ตลอดเวลาย่อมลำบากมาก กลุ่มจึงมักมีคนๆ หนึ่งหรือบางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทนและเป็นคนดีหาที่ติไม่ได้ ขณะเดียวกันคนๆ นี้จะรักและยึดกลุ่มนี้เป็นสรณะของตนอย่างที่สุดด้วย ใครๆ ก็แน่ใจว่าคนๆ นี้จะไม่มีทางกระทำอันใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาดคนๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำ ในทำนอง

เดียวกันกับพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของประเทศ อำนาจที่ผู้นำเหล่านี้จึงสูงสุดเหนือจิตใจคนภายในกลุ่มทุกคนและทุกฝ่าย

11. ลักษณะเป็นผู้รับผิดชอบ (the leaders as substitute for individual responsibility) บุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใดๆ แทนตนได้เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบ โดยไม่ได้กระทำผิดกับพวกเขา

12. ลักษณะเป็นผู้มีอุดมคติ (the leaders as ideologist) ผู้นำบางคนเป็นศาสดาของกลุ่มเป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อและศรัทธาให้แก่บุคคลอื่นๆ แม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ ของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้เป็นทั้งนักพูดและนักคิดที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

13. ลักษณะเป็นบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (the leaders as father figure) ผู้นำประเภทนี้จะวางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสในกลุ่มและบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่ม ซึ่งจะคู่ค่าใครก็ตาม การดูค่านั้นไม่มีใครโกรธเพราะทุกคนทราบดีว่าเบื้องหลังการดูค่านั้นมีความรัก ความหวังคืออยู่ด้วยเสมอไป และเขาจะเป็นที่พึ่งทางใจให้แก่ทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ลักษณะเป็นผู้รับผิดชอบแทน (the leaders as scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมหวังได้ว่าเมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นตนเองนั้นแหละจะถูกลงโทษแทนบุคลากรจำนวนมาก ในกลุ่มคนทุกประเภท ต่างก็ไม่ต้องมารับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้นแต่จะพากันชดทอดบุคลากรคนใดคนหนึ่ง การชดทอดเช่นนี้ ทำให้คนถูกชดทอดกลายเป็นผู้นำขึ้นมาภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายผ่านไปผู้คนพากันเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

Knezevich อ้างถึงใน (นฤมล นามเอี่ยม, 2550) ได้เสนอบทบาทของผู้นำในการบริหารงานไว้ 17 ประการ ดังนี้

1. บทบาทการเป็นผู้กำหนดทิศทางทางปฏิบัติ (direction setter) ผู้นำจะต้องช่วยให้งานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นหรือเป็นผู้นำ (leader catalyst) ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทในด้านการกระตุ้นใจและสร้างอิทธิพลเหนือพฤติกรรมคนอื่นในองค์กรเพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (planner) ผู้นำจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนและมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต มีความสามารถในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (decision maker) ผู้นำจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (organizer) ผู้นำต้องสามารถออกแบบขยายงานและกำหนดโครงสร้างขององค์การใหม่ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเข้าใจองค์การและพฤติกรรมขององค์การ

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (change manager) ผู้นำจะต้องการการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การเพื่อเพิ่มคุณภาพขององค์การ ผู้นำจะต้องรู้ว่าเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไร และควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (co-ordinator) ผู้นำจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจเครือข่ายการสื่อสาร รู้จักนิเทศงาน เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (communicator) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยภาษาพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสารและมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้แก้ไขความขัดแย้ง (conflict manager) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้ง เนื่องจาก ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้นำจึงต้องเข้าใจถึงสาเหตุของความขัดแย้งและหาวิธีในการแก้ไข ผู้นำต้องมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ไขความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (problem manager) บางครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นในกลุ่มอาจจะไม่ใช่ความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายมากกว่าความขัดแย้ง ดังนั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและหาทางแก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (systems manager) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ระบบกระบวนการที่เกี่ยวข้อง และสามารถนำทฤษฎีการบริหารมาใช้ให้เกิดประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (instructional manager) ผู้นำต้องมีความเข้าใจกระบวนการเรียนการสอน รู้ถึงการเจริญและพัฒนาร่างของคน เข้าใจการสร้างและพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (personnel manager) ผู้นำต้องมีความสามารถเกี่ยวกับการจัดการกับบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงาน การกระตุ้นจูงใจ การเจรจาต่อรอง ตลอดจนการประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคลากร

14. บทบาทเป็นผู้จัดการทรัพยากร (resource manager) ผู้นำต้องมีความสามารถเกี่ยวกับการจัดการด้านการเงินและงบประมาณ การจัดการวัสดุครุภัณฑ์ การบำรุงรักษาและการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (appraiser) ผู้นำจะต้องมีความสามารถประเมินความต้องการ และรู้วิธีการประเมินระบบ วิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (public relator) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสาร รู้จักการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานพิธีการ (ceremonialhead) ผู้นำต้องมีความสามารถเป็นประธานในพิธีการต่างๆ ผู้นำต้องเตรียมตัวอยู่เสมอ ต้องสะสมความรู้ ประสบการณ์ ศึกษาหาคติพจน์ที่กินใจไว้ใช้พูดในโอกาสต่างๆ การแสดงตัวเป็นประธานได้ดี

Campbell (1980) ได้ทำการศึกษาโดยการสังเกตการทำงานของผู้พบว่า ผู้นำได้แสดงบทบาท 3 บทบาท และถ้าแยกเป็นบทบาทย่อยๆ ประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญต่างๆ 10 ประการ ดังนี้

1. บทบาทด้านสัมพันธภาพ (interpersonal roles) บทบาทนี้เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบุคคลอื่น ซึ่งประกอบด้วย 3 บทบาทย่อย ได้แก่

1.1 บทบาทการเป็นผู้นำ (leader) เป็นบทบาทในลักษณะผู้กระตุ้นจิตใจ สั่งการ มอบหมายงานแก่สมาชิก รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิก ผู้นำจะกระตุ้นการทำงานของสมาชิกโดยการแนะนำและการติดตามผลงานอยู่เสมอ บทบาทเป็นผู้นำเป็นบทบาทที่คนทั่วไปมองเมื่อคิดถึงผู้นำก็จะคิดถึงความสง่า น่านับถือ ดวงตาเป็นประกาย เสียงมีอำนาจ ถึงแม้บทบาทนั้นเป็นศูนย์กลางความสนใจสำหรับบุคคลที่ทำหน้าที่ในฐานะผู้นำก็ตาม บทบาทนี้จะมีผลต่อผู้นำแค่ไหนขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กรเช่นกันว่าผู้นำแบบใดเหมาะสมกับองค์กรลักษณะใด

1.2 บทบาทติดต่อสัมพันธ์ (liaison) เป็นบทบาทของผู้นำที่ประสานสัมพันธ์กับบุคคลสำคัญนอกองค์กร พูดคุยกับบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกับตน เพื่อทำสัญญาหรือหาแหล่งทรัพยากรใหม่เพื่อผลงานทางการเมือง ผู้นำในทุกองค์กรต้องติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกที่ตนไม่มีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือคนเหล่านั้น ถึงแม้การติดต่อสัมพันธ์ลักษณะนี้จะไม่มีลักษณะความเป็นผู้นำเหนือคนเหล่านั้นก็ตาม แต่ผลระยะยาวการติดต่อสัมพันธ์แบบนี้จะมีผลต่อผู้นำมาก ผู้นำสามารถเข้าใจปัญหาต่างๆ ที่ตนจะเผชิญได้ดีตลอดทั้งการได้ข้อมูลใหม่ๆ และความเป็นพรรคพวกซึ่งจะได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือจากบุคคลเหล่านั้นเป็นอย่างดี

1.3 บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร (figurehead) ผู้นำต้องปรากฏตัวอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อทำหน้าที่ในโอกาสต่างๆ เช่น การมอบรางวัล การต้อนรับบุคคลสำคัญจากองค์กรอื่น การอวยพรเด็กเกิดใหม่ การประกาศเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือตกลงทำสัญญาใหม่ในบางเรื่อง แสดงตัวในงานสังคมต่างๆ

2. บทบาทในการประชาสัมพันธ์ (informational roles) ผู้นำต้องเป็นนักสะสมข้อมูลข่าวสารและสะสมความรู้ ผู้นำจะต้องรู้ว่าข่าวสารใดสำคัญและรู้จักการถ่ายทอดให้คนอื่นเข้าใจ รวมทั้งประชาสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความจริงอยู่ว่าความรู้คืออำนาจ ดังนั้น ผู้นำจะ

ต้องสะสมข่าวสารและความรู้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน บทบาทในการประชาสัมพันธ์ประกอบด้วย 3 บทบาทย่อย ได้แก่

2.1 สะสมข่าวสารและความรู้ (monitor) ผู้นำต้องเป็นนักอ่าน นักค้นคว้า นักฟัง พยายามค้นหาข่าวสาร ความรู้จากแหล่งข่าวต่างๆ เช่น อ่านข้อมูลสถิติจากตาราง อ่านวารสาร เข้าร่วมโครงการปฏิบัติการทางวิชาการ เข้าร่วมประชุมสัมมนาต่างๆ การเดินทางท่องเที่ยวด้วยตนเอง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแสวงหาข่าวสารความรู้ต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร ข่าวสารเหล่านี้อาจเป็นบทความ ปาฐกถาการเมือง เรื่องส่วนตัว ซึ่งได้จากหนังสือพิมพ์ รายงานจากทีมที่ปรึกษา รายงานจากลูกค้า คนงาน คนใช้หรือจากเพื่อนร่วมงาน หรือแหล่งอื่นๆที่ผู้นำสนใจ ผู้นำจะต้องรู้ว่าข่าวสารใดมีประโยชน์และข่าวสารใดไม่มีประโยชน์ ผู้นำจำเป็นต้องสนใจข่าวสารทุกอย่างเพื่อประกอบการทำงานของเขา ผู้นำจะต้องติดต่อกับคนทุกระดับทั้งในและนอกองค์กร จะต้องสนใจทั้งที่เป็นข่าวร้ายและข่าวดี ถ้าหากผู้นำสนใจเฉพาะข่าวดี เมื่อข่าวร้ายเกิดระเบิดขึ้นเขาจะทำงานลำบาก ดังนั้น ผู้นำจึงต้องติดต่อสัมพันธ์กับคนทุกระดับทุกประเภทและสนใจเรื่องราวทุกเรื่อง

2.2 ผู้เผยแพร่ข่าวสาร (disseminator) การถ่ายทอดข่าวสารด้วยการพูด และการเขียน ประกาศแลกเปลี่ยน กระจายข่าวออกไป เมื่อผู้นำหาข่าวสารและความรู้ต่างๆได้แล้ว จะต้องรู้จักเลือกข่าวสารที่ควรจะถ่ายทอดและรู้ว่าจะถ่ายทอดให้ใคร ผู้นำต้องใช้วิธีการถ่ายทอดข่าวสารหลายวิธี เช่น การประชุมบันทึกความทรงจำการประชุมย่อย จดหมายข่าวประจำสัปดาห์ การใช้โทรศัพท์วงจรปิดหรือวิดีโอ ผู้นำจะต้องทำให้สมาชิกได้ทราบความเป็นไปขององค์กรอย่างเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

2.3 บทบาทเป็นประชาสัมพันธ์ขององค์กร (spokesperson) ทุกระดับ ต้องมีตัวแทนที่จะเป็นปากเป็นเสียงขององค์กรต่อบุคคลภายนอก ซึ่งผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและต้องแสดงบทบาทนี้ในโอกาสต่างๆ เช่น ผู้นำอาจต้องพูดในงานพบปะสังสรรค์ของคณะกรรมการแข่งขันกีฬา หรือการสังสรรค์ระหว่างเพื่อนบ้าน การแสดงบทบาทนี้ของผู้นำจะต้องพูดในสิ่งที่ผู้ฟังชอบเป็นประโยชน์และถูกกาลเทศะ ดังนั้น การพูดทุกครั้งต้องเตรียมตัวเป็นอย่างดีและต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริง

3. บทบาทการตัดสินใจ (decision roles) ผู้นำต้องทำหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ทั้งงานประจำและงานเร่งด่วน อาจเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหา การจัดสรรทรัพยากร หรือการลดข้อขัดแย้ง บทบาทการตัดสินใจประกอบด้วย 4 บทบาทย่อย ได้แก่

3.1 บทบาทเป็นผู้จัดการ (entrepreneur) ผู้นำต้องเป็นนักสร้างโอกาส และต้องเป็นนักฉวยโอกาส เขาต้องพยายามทดลองทำสิ่งใหม่ๆ และเป็นนักเสี่ยง ซึ่งเป็นงานสำคัญของผู้นำ เพื่อจะให้องค์กรอยู่รอดและมีความเจริญก้าวหน้า ผู้นำต้องแสวงหาทรัพยากรใหม่ๆ และวิธีการใหม่ที่จะใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ

3.2 บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (resource allocator) ผู้นำมีบทบาทในการจัดสรรงบประมาณว่าใครจะได้รับเท่าไร และเมื่อไร การจัดสรรงบประมาณเป็นงานที่ต้องวางแผนและเตรียมการล่วงหน้า การตัดสินใจเรื่องจัดสรรงบประมาณจะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

3.3 บทบาทแก้ไขข้อขัดข้อง (disturbance handler) ผู้นำจะต้องแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ต้องทำให้ปัญหาต่างๆลดลง ปัญหายุ่งยากในองค์กรจะลดน้อยลงได้นั้น ผู้นำต้องบริหารจัดการเรื่องทรัพยากรต่างๆ ทั้งคนและวัสดุให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น กระบวนการทำงานจะต้องเป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้องและมีจุดตรวจสอบงานได้

3.4 บทบาทเป็นผู้เจรจาต่อรอง (negotiator) ผู้นำต้องแสดงบทบาทการเจรจาต่อรองกับคนอื่นในเรื่องต่างๆ เช่น การตกลงทำสัญญา การแลกเปลี่ยนทรัพยากร การเข้าเวลา หรือการให้คนออกจากงาน การเจรจาต่อรองของผู้นำก็เพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กร

2.1.2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำถูกแบ่งออกเป็นกลุ่มต่างๆ ได้ 4 กลุ่ม ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
4. ทฤษฎีผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง

2.1.2.1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (trait theory)

ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำจะต้องมีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดา ในสองลักษณะ ได้แก่

1. ลักษณะทางด้านกายภาพ (physical traits) เช่น มีรูปร่าง รูปทรง น้ำหนัก ความแข็งแรง หรือองค์ประกอบด้านอื่นๆทางกายภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป
2. ลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ (personality traits) เช่น มีลักษณะท่าทาง ความคิด การตื่นตัว การเข้าสังคม ความทะเยอทะยาน ภายในตัวผู้นำเองที่มีลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่นทั่วไป

2.1.2.2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (leader behavior theory)

ทฤษฎีนี้มีเกิดขึ้นเมื่อประมาณสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 จนถึงประมาณ ค.ศ. 1967 ในช่วงเวลาดังกล่าวความสนใจในด้านจิตวิทยาศึกษาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์เริ่มมีมากขึ้น ส่งผลให้นักวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลหันมาให้ความสนใจกับพฤติกรรมของมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มผู้นำหรือผู้บริหารองค์การต่างๆว่ามีลักษณะสำคัญเช่นใด โดยได้แบ่งรูปแบบในการศึกษาบุคคลดังกล่าวออกเป็น 2 รูปแบบ

รูปแบบที่ 1 ทำการศึกษาจากหน้าที่ของบุคคลดังกล่าว (leadership functions)

เป็นการศึกษาเกี่ยวกับหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย (task-related) ได้แก่ การศึกษาถึงวิธีการนำเสนอ วิธีการแก้ปัญหา วิธีการให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น แนวทางที่บุคคลดังกล่าวใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ

รูปแบบที่ 2 ทำการศึกษาจากแบบภาวะผู้นำ (leadership styles)

การศึกษาในรูปแบบดังกล่าวนี้ นักวิจัยจะทำการศึกษาจากพฤติกรรมต่างๆที่ผู้นำได้ทำการแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเกิดปัญหาขึ้นและคอยสังเกตว่าผู้นำจะมีแนวทางหรือวิธีการในการจัดการกับปัญหาดังกล่าวอย่างไร (ชูชาติ พ่วงสมจิตต์, 2544)

แบบในการใช้วัดพฤติกรรมผู้นำ

เนื่องจากการวัดพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำเป็นการวัดพฤติกรรมของมนุษย์ในเชิงสังคมศาสตร์อันเป็นการวัดในเชิงนามธรรมซึ่งจะแตกต่างจากการวัดในเชิงค่าของข้อมูลตามหลักวิทยาศาสตร์ที่จะให้ผลแม่นยำกว่าเนื่องจากการวัดดังกล่าวเป็นการวัดในเชิงรูปธรรมโดยใช้ข้อมูลทางวิทยาศาสตร์ซึ่งจะมีความแม่นยำในผลของการวัดค่อนข้างสูง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542)

แต่อย่างไรก็ตาม นักวิชาการก็ได้พยายามหามาตรวัดพฤติกรรมของผู้นำโดยใช้แบบในการวัดด้วยวิธีการต่างๆ อันจะพอสรุปได้ ดังนี้

Lewin, Lippit & White (1939) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำประเภทต่างตามลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ โดยได้ทำการศึกษากระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของงานที่มหาวิทยาลัยไอโอวา สหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ.1938 และได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำทั่วไปสามารถจำแนกและวัดได้เป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leader) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการชอบสั่งการใช้อำนาจจดี มีบุคลิกลักษณะยึดถือตัวเองเป็นศูนย์กลาง การบังคับบัญชามีลักษณะสั่งการจากข้างบนลงล่าง

2. ผู้นำแบบเสรี (Laissez-faire leader) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะไม่ยึดกฎเกณฑ์ตายตัวปรับเปลี่ยนได้ตามผู้ร่วมงานเสนอ ผู้นำประเภทนี้จะปล่อยผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ไปเรื่อยๆตามแต่ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเป็นหลัก ผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกแบ่งงานและมอบหมายงานเป็นระบบผ่านกฎเกณฑ์กลางของกลุ่มซึ่งเกิดจากการประชุมภายในกลุ่มก่อนเริ่มปฏิบัติงาน

Hemplill & Coons (1957) ได้ศึกษาและคิดสร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำใช้ชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ การวัดด้วย LBDQ สามารถจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ

1. ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) ในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและ องค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตามการมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการ และวิธีการทำงาน เป็นต้น เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตาม โดยมุ่งที่ความสำเร็จของงาน ผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อยมาก

2. ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อ การรับรู้ต่อผู้ตาม ในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของ ผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

Likert (1961) ได้ทำการศึกษาและได้สรุปพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Oriented Behavior) ผู้นำลักษณะนี้จะไม่ใช้เวลาและความพยายามในการทำงานเหมือนกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะมุ่งไปที่ภาระหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดตารางการทำงาน ช่วยประสานกิจกรรมต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงาน แนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งเป้าหมายของงานที่ท้าทาย และเป็นไปได้

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Relationship-Oriented Behavior) ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้นำที่ห่วงใย สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังศรัทธาเชื่อมั่น และมีความเป็นเพื่อน พยายามเข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการพัฒนา ในอาชีพและสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จ โดยจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาใกล้ชิดและคอยดูแลอยู่ห่าง ๆ อย่างให้เกียรติ ผู้นำจะตั้งเป้าหมายและให้คำแนะนำ แต่ก็ให้อิสระในการทำงาน

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) นำลักษณะนี้จะเป็นผู้นำที่นิเทศหรือติดตามดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ นอกจากนั้น ยังให้การสนับสนุนให้มีการอภิปราย กำหนดขอบเขตและทิศทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

Blake and Mouton (1964) ได้ทำการศึกษาและได้สรุปพฤติกรรมผู้นำว่ามีพฤติกรรมผู้นำในรูปแบบ 2 มิติ คือ

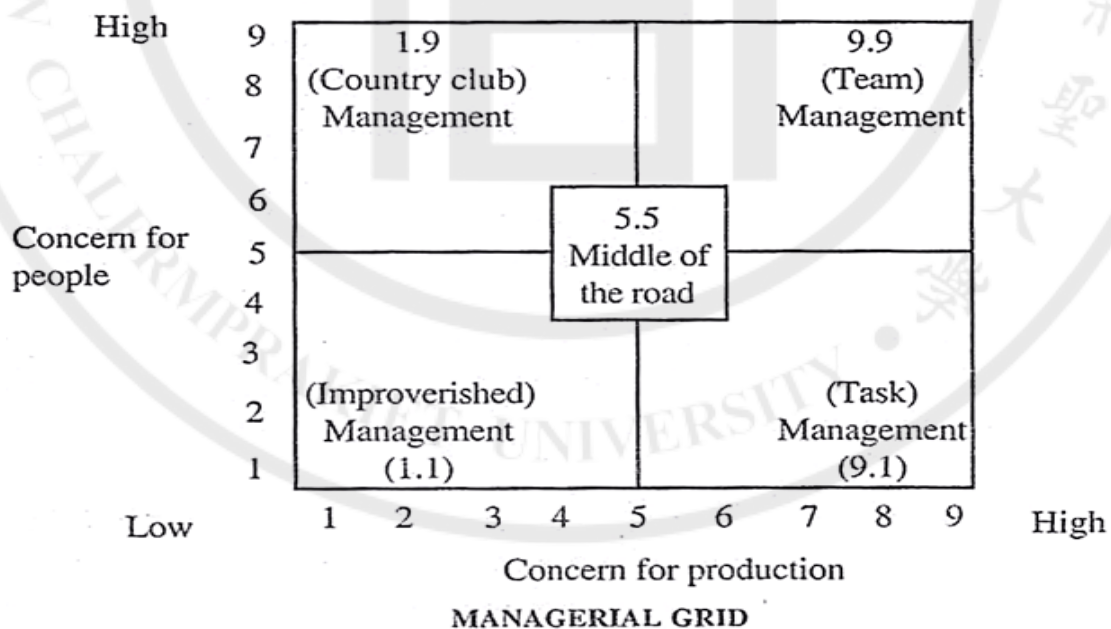
1. ผู้นำที่มุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับการผลิต (Concern for Production) หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่มุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับการผลิตเป็นสำคัญ ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับคุณภาพของการตัดสินใจ การเลือกนโยบาย วิธีการและกระบวนการผลิต การให้ทีมงานวิจัยเกี่ยวกับการผลิต คุณภาพของการบริการ งานที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณของผลผลิตเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด

2. ผู้นำที่มุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับมุ่งสนใจคนผลิต (Concern for People) หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่มุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจและยอมรับในเป้าหมายของงาน ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสนใจกับการยอมรับ ขกย่องและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาและเน้นสร้างความพอใจในการมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton (1964) ได้แบ่งมิติผู้นำทั้ง 2 รูปแบบกำหนดเป็นตารางการบริหารงาน หรือที่เรียกว่า Managerial Grid แล้วแบ่งระดับออกเป็นประเภทต่างๆ ได้ 5 ประเภท ดังนี้

แผนภาพที่ 1

แสดงการบริหารงาน The Managerial Grid



**Log in to <http://edu-article.blogspot.com>

ที่มา : <https://www.iedunote.com/managerial-grid-model-leadership-styles>

จากตารางการจัดการ (Managerial Grid) จะพบว่าผู้นำจะมีพฤติกรรมด้านการจัดการแบ่งออกเป็น 5 แบบ โดยรูปแบบ 4 แบบแรกจะเน้นให้การสนใจด้านใดด้านหนึ่งหรือสองด้านสูงมาก ส่วนแบบที่ 5 จะสนใจทั้งสองด้านเท่ากันดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แบบ 1.1. ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมด้านการจัดการแบบปล่อยตามสบาย (Impoverished Management) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสนใจทั้งการผลิตและผู้ปฏิบัติงานที่ต่ำ กล่าวคือ ผู้นำประเภทนี้จะพฤติกรรมไม่ค่อยสนใจกับความต้องการและเป้าหมายขององค์กร ผู้นำประเภทนี้จะใช้เวลาในแต่ละวันเพียงทำหน้าที่เป็นผู้นำข้อมูล หรือ นโยบายต่าง ๆ จากผู้บริหารในระดับสูงผ่านไปสู่อำนาจปฏิบัติงานเท่านั้น

2. แบบ 9.9. ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมด้านการจัดการแบบเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Management) โดยให้ความสำคัญและเอาใจใส่ทั้งการผลิตและผู้ปฏิบัติงานอย่างสูงทั้งสองอย่าง ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมในการทำงานที่พยายามทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันก็สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ด้วย

3. แบบ 1.9. ผู้นำประเภทนี้มีพฤติกรรมด้านการจัดการที่เน้นการสมาคม (Country Club Management) โดยให้ความสำคัญกับผลผลิตน้อยแต่ให้ความสำคัญกับผู้ผลิตมาก ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมในการทำงานที่มุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจด้วยการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี แต่มักไม่สนใจหรือพยายามที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของ

4. แบบ 9.1. ผู้นำประเภทนี้มีพฤติกรรมด้านการจัดการที่การจัดการแบบเน้นอำนาจและให้ผู้ที่บังคับบัญชาเชื่อฟังและปฏิบัติตาม (Authority-Obedience) โดยให้ความสำคัญการผลิตสูงแต่มีความสนใจผู้ปฏิบัติงานน้อย มุ่งใช้อำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานเชื่อฟังและปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ

5. แบบ 5.5. ผู้นำประเภทนี้มีพฤติกรรมด้านการจัดการที่พบกันครึ่งทางระหว่างการผลิตและคนผลิต (Organization Man Management) โดยให้ความสำคัญต่อการผลิตปานกลาง และพยายามสร้างความสมดุลในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงานด้วย ผู้นำประเภทนี้จะรักษาขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานแต่ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานสูงกว่าการผลิต

สอดคล้องกับแนวคิดของ Blake and Mouton นักวิเคราะห์พฤติกรรมองค์กร Getzels, J.W. & Guba, E.G. (1957) ได้วิเคราะห์และได้จำแนกพฤติกรรมขององค์กรออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านสถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และด้านบุคคลมิติ (Idiographic Dimension) โดยด้านสถาบันมิติ ประกอบไปด้วย

1. สถาบัน (institution) หมายถึง หน่วยงานหรือองค์กร เช่น กรม กอง โรงเรียน โรงพยาบาล บริษัท ร้านค้า หรือโรงงานต่าง ๆ ที่มีวัฒนธรรม (culture) ของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นครอบคลุมอยู่

2. บทบาทตามหน้าที่ (role) หมายถึง สิ่งที่สถาบันจะกำหนดบุคลากรในสถาบันปฏิบัติภายใต้กฎและหลักการอย่างเป็นทางการ

3. ความคาดหวังของสถาบันหรือบุคคลภายนอก (expectations) หมายถึง ความคาดหวังที่สถาบัน หรือบุคคลภายนอกคาดว่าสถาบันจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ส่วนด้านบุคลามิติ ประกอบไปด้วย

1. บุคลากรแต่ละคน (individual) หมายถึง บุคลากรซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้นๆ ในระดับต่างๆ

2. บุคลิกภาพ (personality) หมายถึง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ เจตคติ อารมณ์ และแนวคิดของบุคคลที่เข้ามาทำงานในสถาบัน

3. ความต้องการส่วนตัว (need - dispositions) คือ ความต้องการของบุคคลที่มาทำงานในสถาบันซึ่งจะแตกต่างกันไปตามความต้องการของแต่ละบุคคล เช่น บางคนทำงานเพราะต้องการเงินเลี้ยงชีพ บางคนทำงานเพราะความรัก บางคนต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ความก้าวหน้า บางคนต้องการการยอมรับ บางคนต้องการความมั่นคง ปลอดภัย เป็นต้น

ตามแนวคิดของ ของ Getzels, J.W. & Guba, E.G. (1957) สถาบันแต่ละสถาบันมีหน้าที่ในการกำหนดบทบาท (role) ของตนตามลักษณะและประเภทของสถาบันนั้น โดยแต่ละสถาบันก็ต้องกำหนดสิ่งที่สถาบันคาดหวังไว้ตามปรัชญาและความมุ่งหมายของสถาบันด้วย ส่วน ด้านบุคลามิติ ประกอบไปด้วยตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น โดยแต่ละบุคคลก็มีบุคลิกภาพ (personality) ของตนเอง ในแต่ละคนก็มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีความแตกต่างกันออกไปตามแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 2

แสดงพฤติกรรมขององค์การตามแนวคิด Getzels, J.W. & Guba, E.G.

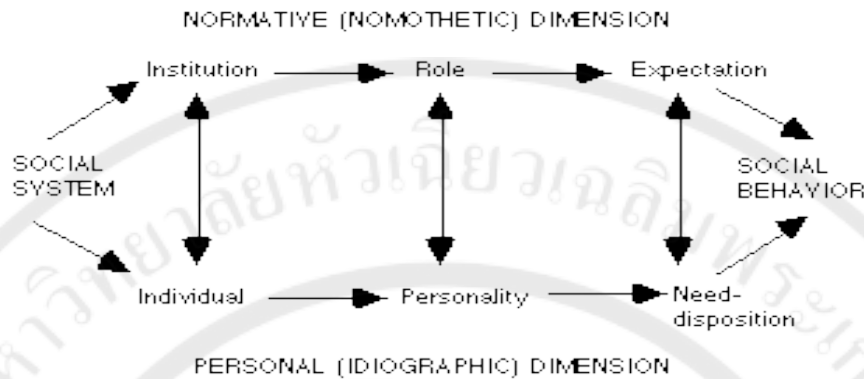


figure 1

ที่มา : <https://www.newfoundations.com/EGR/AdminIdeology.html>

Getzels, J.W. & Guba, E.G. (1957) ได้จำแนกพฤติกรรมด้านการจัดการของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านการจัดการแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (normative style) ผู้นำประเภทนี้จะยึดถือผลผลิตหรือความต้องการของเรื่องสถาบันเป็นสำคัญ ผู้นำประเภทนี้จะแสดงบทบาทที่สถาบันได้คิดหรือกำหนดไว้เพื่อผู้ปฏิบัติงานทำตามบทบาทของตนออกมาให้ตรงกับความต้องการของผลผลิตของสถาบันนั้น

2. ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านการจัดการแบบบุคคลาภิเป็นหลัก (personal style) ผู้นำประเภทนี้จะคำนึงถึงตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้นเป็นหลัก โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นใหญ่กว่าผลผลิตหรือผลประกอบการขององค์การ

3. ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านการจัดการแบบประสานประโยชน์ (transactional style) ผู้นำประเภทนี้จะคำนึงถึงผลประกอบการขององค์การในขณะเดียวกันก็คำนึงถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานประกอบกันในการตัดสินใจหรือดำเนินการในด้านต่างๆ

Reddin, W.J. (1967) ได้จำแนกพื้นฐานของพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1. ผู้นำแบบแยกตัว (Separated Manager) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับการแก้ไขการทำงานที่ผิดเพี้ยนหรือแตกต่างไปจากระเบียบวิธีปฏิบัติหรือแผนงานที่กำหนด ผู้นำในรูปแบบนี้จะกำหนดนโยบาย ระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกฎเกณฑ์ต่างๆ และแจ้งให้ทีมงานปฏิบัติตาม โดยจะไม่ออกคำสั่ง ติดตาม หรือกำหนดบทบาทว่าทีมงานต้องมีบทบาทหรือหน้าที่อะไรเป็นการเพิ่มเติมอีกเพราะถือว่าทุกอย่างได้ประกาศให้ทราบแล้ว

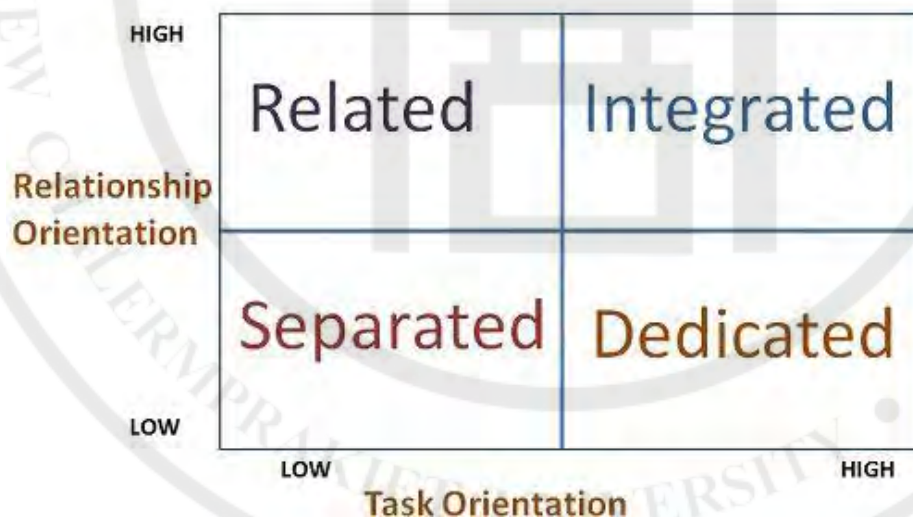
2. ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related Manager) ผู้นำประเภทนี้ชอบการทำงานเป็นทีม และมององค์กรว่าเป็นระบบสังคมที่ทุกคนร่วมกันทำงาน ไม่เน้นการออกคำสั่ง ไม่กดดันเรื่องเวลา ให้อิสระและความรับผิดชอบแก่ทีมงาน ขอมรับความเป็นตัวตนของผู้อื่นและไม่พยายามที่จะเปลี่ยนผู้อื่นให้เหมือนกับตน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกัน (personal interaction) และกับสภาพแวดล้อมการทำงานมากกว่าตัวภารกิจ ไม่เคี่ยวเข็ญให้ลูกน้องต้องมีผลงานเพิ่มมากขึ้น

3. ผู้นำแบบเสียสละ (Dedicated Manager) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำประเภทนี้เน้นงานหรือภารกิจ (task oriented) สนใจแต่ผลที่จะได้รับจากการทำงาน กำหนดทิศทางการทำงาน เฝ้าติดตามการปฏิบัติและผลที่ได้รับอย่างใกล้ชิด ใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่โดยไม่สนใจความสัมพันธ์ทางสังคมกับลูกน้องและลูกทีม

4. ผู้นำแบบผสมผสาน (Integrated Manager) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ยังคงให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือในการทำงานเหมือนผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ส่วนที่เพิ่มขึ้นมาคือความพยายามให้มีผลงานที่มากขึ้นและดีขึ้นด้วยการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

แผนภาพที่ 3

แสดงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำตามแนวคิด Reddin, W.J



ที่มา : <https://businessjargons.com/reddin-3-d-leadership-model.html>

จะเห็นได้ว่าผู้นำทั้งสี่รูปแบบนี้มีความแตกต่างกันน้อยกว่ากันในระดับความสำคัญสองด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน (task orientation) และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (relationship orientation) โดยผู้นำที่มีพฤติกรรมเน้นที่ความสำเร็จของงานจะมีวิธีการบริหารที่ผู้นำกำกับควบคุมการทำงานของทีมงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เหมาะที่จะใช้ในสถานการณ์ที่มีข้อจำกัด

(constrained) เรื่องทรัพยากรและเวลา หรือในกรณีที่สมาชิกทีมงานขาดประสบการณ์หรือมีทักษะในการทำงานไม่เพียงพอ ต้องกลับมาทบทวนแก้ไขงานให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้แต่แรก ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะใช้วิธีการบริหารที่ผู้นำใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่มีกับทีมงานมาทำให้เกิดประโยชน์แก่งาน เหมาะที่จะใช้กับงานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์หรือในสถานการณ์ที่ผู้นำมองเห็นโอกาสที่จะพัฒนาทักษะและฝึกฝนความเป็นผู้นำให้กับทีมงานในระยะยาว หรือเพื่อจูงใจให้ทีมงานได้สร้างสมประสบการณ์ใหม่ ๆ และความรับผิดชอบที่สูงขึ้น

เมื่อเพิ่มมิติใหม่ คือ ความมีประสิทธิภาพอีกมิติหนึ่ง โดยมีสถานการณ์เป็นตัวแปรจะเกิดเป็นผู้นำเพิ่มขึ้นเป็น 8 แบบ ซึ่งแยกเป็น 2 ด้าน คือ ผู้นำแบบมีประสิทธิภาพมากและผู้นำแบบไม่มีประสิทธิภาพ

1. ผู้นำแบบมีประสิทธิภาพมาก (effective styles) แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ ผู้นำทีม (executive) ผู้พัฒนา (developer) ผู้บุกงาน (benevolent autocrat) และผู้คุมกฎ (bureaucrat)

2. ผู้นำแบบไม่มีประสิทธิภาพ (ineffective styles) แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ ผู้ยอมความ (compromiser) ผู้เอาใจ (missionary) ผู้คุมงาน (autocrat) และผู้ทันท่า (deserter)

Tannenbaum and Schmidt's ได้ได้จำแนกพฤติกรรมด้านการจัดการของผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2550)

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership style) เป็นผู้นำที่นิยมใช้อำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียวโดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ลักษณะของผู้นำแบบนี้โดยทั่วไปจะเรียกว่าเจ้านาย ผู้นำแบบเผด็จการจะรวมอำนาจไว้ที่ตนเองจะตัดสินใจอย่างเชื่อมั่นและคาดว่าสมาชิกจะยอมรับ โดยไม่สนใจทัศนคติที่สมาชิกของกลุ่มมีต่อการตัดสินใจ ผู้นำแบบนี้มุ่งให้ความสำคัญกับงานเพราะจะมุ่งเน้นให้งานเสร็จ ชอบสั่งการให้ผู้อื่นทำงานวางอำนาจและคิดว่าตนเองเป็นแบบอย่างสมาชิกในกลุ่ม

2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership style) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจเป็นผู้นำที่ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นจะตัดสินใจร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำแบบนี้สามารถแบ่งออกได้ 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเป็นที่ปรึกษา ผู้นำแบบนี้เมื่อจะทำการตัดสินใจจะปรึกษากลุ่มก่อนทุกครั้งแล้วจึงตัดสินใจครั้งสุดท้ายเอง

2. ผู้นำแบบใช้การเห็นพ้องต้องกัน เป็นผู้นำที่ชอบชักชวนให้ผู้อื่นเห็นด้วยในความคิด ผู้นำแบบนี้จะชอบกระตุ้นให้กลุ่มอภิปรายปัญหาในประเด็นต่าง ๆ แล้วทำการตัดสินใจโดยมีสมาชิกของกลุ่มให้การสนับสนุน พนักงานทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและมีโอกาสให้ข้อมูล การตัดสินใจยังไม่ถือเป็นเด็ดขาดจนกว่าทุกฝ่ายจะพอใจกับการตัดสินใจนั้น

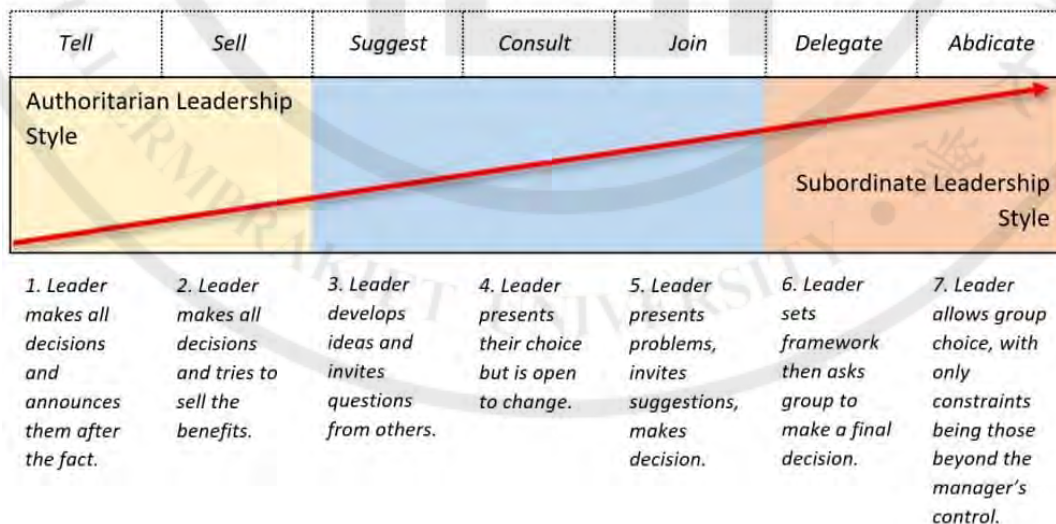
3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่มอบหมายอำนาจการตัดสินใจให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกระตุ้นให้มีส่วนร่วม และไว้วางใจในผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาได้อย่างอิสระตลอดจนยอมรับความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคนในกลุ่ม มักจะใช้วิธีการตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับงาน บุคลิกภาพของผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีการยกย่องเกรงใจแต่ไม่ได้เกรงกลัวผู้บังคับบัญชา

3. ผู้นำแบบเสรีภาพ (Free – rein leadership style) เป็นผู้นำที่ให้อำนาจให้อิสระกับสมาชิกของกลุ่มได้ทำงาน ถ้าไม่ขัดกับกฎเกณฑ์มีการมอบหมายงานให้กับสมาชิกและมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน รูปแบบของผู้นำประเภทนี้จะใช้ได้ดีกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นและมีประสบการณ์ในการทำงาน ปัญหาของผู้นำประเภทนี้ คือสมาชิกในกลุ่มคิดว่าผู้นำไม่เข้ามาช่วยในการทำงาน จึงทำให้รู้สึกว่าการมีผู้นำหรือไม่มีผู้นำไม่ต่างกัน แต่ผู้นำประเภทนี้เชื่อว่าเขาเป็นคนช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาประสิทธิภาพของตนเอง

แผนภาพที่ 4

แสดงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำตามแนวคิด Tannenbaum and Schmidt's

Tannenbaum and Schmidt Continuum of Leadership



ที่มา : <https://hotcore.info/babki/tannenbaum-and-schmidt.html>

จากแผนภาพที่ 4 กำหนดความหมาย ดังนี้

- 1 หมายถึง ผู้นำที่ตัดสินใจเองโดยตลอด
- 2 หมายถึง ผู้นำที่ตัดสินใจเองและชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจ
- 3 หมายถึง ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจและให้ซักถามได้
- 4 หมายถึง ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจที่กำลังจะทำแต่พร้อมที่จะแก้ไขได้เสมอ
- 5 หมายถึง ผู้นำระบุปัญหาแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยให้ออกความเห็นแล้วจึงตัดสินใจ
- 6 หมายถึง ผู้นำแจ้งให้ทราบถึงขอบเขตการตัดสินใจแล้วให้กลุ่มทำการตัดสินใจเอง
- 7 หมายถึง ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูง
ขึ้นไปกำหนดไว้

ในการเลือกแบบของผู้นำเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงานนั้น แทน Tannenbaum and Schmidt's ได้เสนอแนะว่า จะต้องพิจารณาอิทธิพลหรือปัจจัยบางอย่าง คือ

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ได้แก่ ค่านิยมของผู้นำ ความเชื่อในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ความโน้มเอียงในแบบการนำและความรู้สึกมั่นคงต่อตำแหน่ง
2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความต้องการอิสระในการแสดงออก การแสดง ความรับผิดชอบ ความรู้และสติปัญญา ความคาดหวังในพฤติกรรมผู้นำ
3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานการณ์ ได้แก่ รูปแบบและขนาดของหน่วยงาน ความสามัคคีของ
ผู้ร่วมงาน ปัญหาต่างๆ ระยะเวลา

2.1.2.3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์นั้น ได้เริ่มให้ความสนใจกันตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1960 – 1980 ซึ่งถือว่าเป็น การศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ “วิธีที่ดีที่สุด” (best way) เหมาะสมกับความต้องการของสภาพการณ์ต่างๆ ซึ่งมีการศึกษากันหลายแนวทาง โดยมีการนำเอา พฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือมิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ มาปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เข้ากับ สถานการณ์องค์ประกอบต่างๆของสถานการณ์ อาจส่งผลต่อแบบของผู้นำ เช่น บรรยากาศของ องค์การ ภารกิจ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น (Arnold & Feldman, 1986)

Fiedler (1964) ได้เสนอแนวคิดว่า ภาวะผู้นำที่ดีอยู่ที่ความเหมาะสมระหว่างแบบของผู้นำ (Leadreship style) กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Situational demans) Fiedler เชื่อว่า แบบของผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของคน เปลี่ยนแปลงได้ยากแทนที่จะพยายามหาวิธีการฝึกอบรมให้ ผู้บริหารเปลี่ยนรูปแบบจากการเน้นงาน ไปเน้นคน หรือจากเน้นคน ไปเน้นงาน ควรที่จะหา สถานการณ์ที่ “ลงตัว” กับรูปแบบของผู้นำจะทำให้เกิดการใช้รูปแบบภาวะผู้นำ(ซึ่งเป็นบุคลิกภาพ ของผู้บริหารที่ติดตัวอย่างถาวร)ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

รูปแบบของผู้นำ Fiedler วัดได้โดยการใช้เครื่องมือทดสอบที่เรียกว่า “แบบทดสอบผู้ร่วมงานที่ไม่พึงปรารถนา” (Least Preferred Coworker Scale : LPC Scale) โดยให้ผู้ทำแบบทดสอบอธิบายถึง “ผู้ร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด” แล้วให้คะแนนผู้นั้น ตามตัวเลือกต่างๆ 18 คุณลักษณะ มีระดับคะแนน 1 – 8 คะแนน LPC จะเป็นตัวบอกว่าผู้ทำแบบทดสอบมีแนวโน้มเป็นผู้นำแบบเน้นงาน (Task - oriented) หรือเน้นความสัมพันธ์ (relationship - oriented) หากคะแนน LPC สูงจะเป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ถ้าคะแนน LPC ต่ำจะเป็นผู้นำที่เน้นงาน

สถานการณ์ของผู้นำ ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัว ซึ่งเป็นตัวควบคุมสถานการณ์ที่สร้างความพึงพอใจหรือไม่แก่ผู้นำ ได้แก่ คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Quality of Leader – Member Relations) ระดับโครงสร้างของงาน (The degree of task structure) และอำนาจของผู้นำ (Position power)

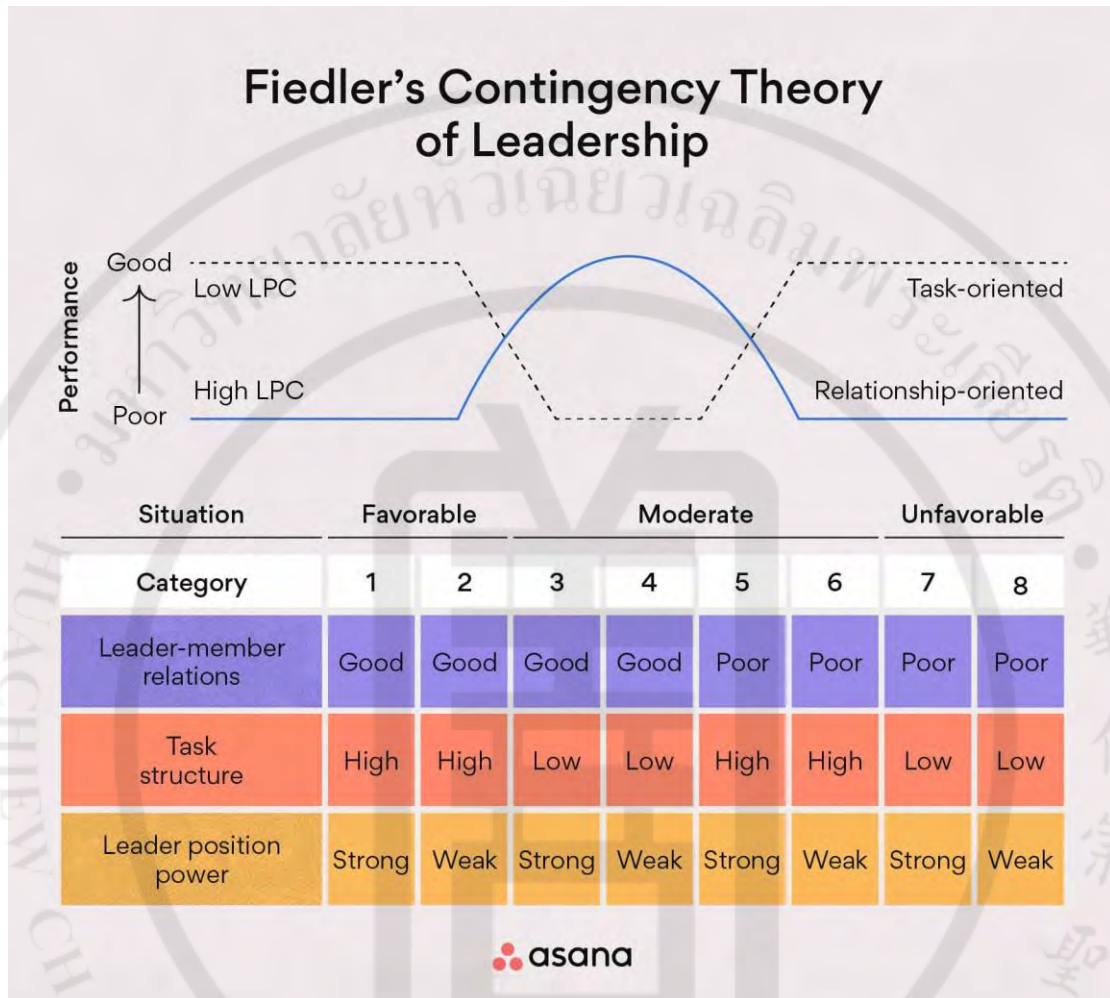
คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก สามารถวัดได้จากเจตคติของสมาชิก หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ โดยวัดความเข้มข้นของคุณภาพความสัมพันธ์ออกมาเป็น “ดี” หรือ “ไม่ดี” หากสมาชิกมีความเชื่อถือ เคารพ สนับสนุนผู้นำก็นับว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับดี สถานการณ์ที่น่าพึงพอใจสำหรับผู้นำ

ระดับโครงสร้างของงาน สามารถวัดได้จากเนื้อหา ขั้นตอนและเป้าหมายของงานว่ามีความชัดเจนเพียงใด โดยวัดความเข้มข้นของระดับโครงสร้างของงานออกมาเป็น “แข็ง” หรือ “อ่อน” หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจนถือว่าโครงสร้างของงานแข็ง จะสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจ

อำนาจของผู้นำ สามารถวัดได้จากระดับอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวัดความเข้มข้นของอำนาจผู้นำออกเป็น “มากหรือน้อย” หากผู้นำมีอำนาจในการวางแผน สั่งการ ติดตาม ประเมินผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาถือได้ว่ามีอำนาจในตำแหน่งมาก จะสร้างสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจสำหรับผู้นำ

แผนภาพที่ 5

แสดงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำตามแนวคิด Fiedler



ที่มา : <https://asana.com/fr/resources/fiedlers-contingency-theory>

ตามแบบจำลองของ Fiedler ได้ผสมผสานตัวแปรทางสถานการณ์ออกมาเป็นสถานการณ์ของผู้นำ 8 สถานการณ์ ในแต่ละสถานการณ์จะมีระดับความน่าพึงพอใจแตกต่างกัน เช่น สถานการณ์ที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นไปได้ดี โครงสร้างของงานแข็งและอำนาจของผู้นำมีมาก จะเป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมากที่สุด ขณะที่สถานการณ์ที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกไม่ดี โครงสร้างของงานอ่อนและอำนาจของผู้นำมีน้อย จะเป็นสถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมากที่สุด

Fiedler มีความเห็นว่า สถานการณ์ที่ 1,2,3 เป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก สถานการณ์ที่ 7,8 เป็นสถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมาก รูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งสองนี้

คือ ผู้นำแบบเน้นงาน (task - oriented) ส่วนสถานการณ์ที่ 4,5,6 เป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจ ระดับปานกลาง รูปแบบที่สอดคล้องคือ ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (relationship - oriented) โดยให้เหตุผลว่า การที่ผู้นำเน้นงานเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก และไม่น่าพึงพอใจมาก เพราะตามสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก คนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน งานมีโครงสร้างชัดเจน ผู้นำมีอำนาจมาก สิ่งที่ต้องทำคือ ผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมาย ขณะที่สถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมาก ความสัมพันธ์ของคนไม่ดี โครงสร้างไม่ชัดเจน อำนาจผู้นำน้อย จึงต้องสนใจเรื่องงานให้มาก เพราะความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิกไม่ดีอยู่แล้ว จึงไม่ต้องสนใจเรื่องความสัมพันธ์ ส่วนในสถานการณ์ที่มีระดับความน่าพึงพอใจปานกลาง ผู้นำต้องเน้นเรื่องความสัมพันธ์กับคน เพราะจะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดี ให้เกิดแก๊งค์ ช่วยทำให้อำนาจของผู้นำมีอำนาจเพิ่มขึ้น และแก้ไขโครงสร้างที่ไม่ชัดเจนให้ดำเนินงานไปได้

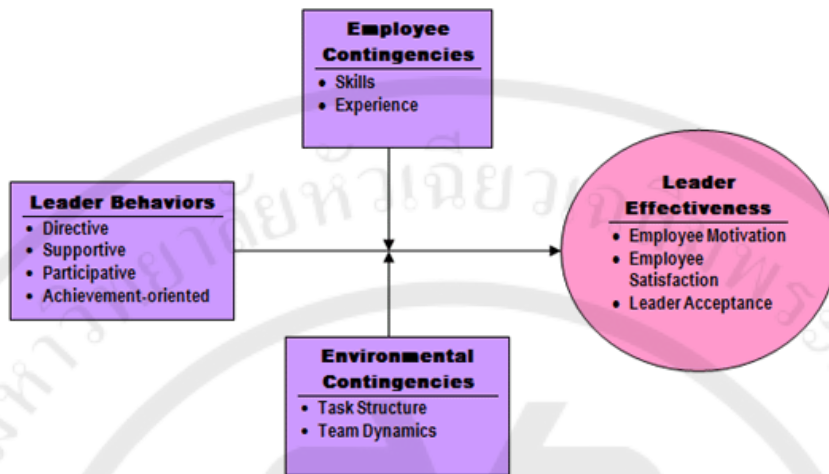
House, Robert J (1974) ได้เสนอแนวคิดที่ผู้นำที่ดีจะต้องช่วยเหลือหรือชี้เส้นทาง(Path) ให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายส่วนตัว พฤติกรรมและบทบาทของผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน โดยการให้รางวัลที่ขึ้นอยู่กับผลสำเร็จของงาน อีกประการหนึ่งผู้นำจะต้องช่วยเหลือผู้ร่วมงาน โดยการชี้แนะให้บรรลุเป้าหมายและขจัดอุปสรรคหรือปัญหาให้เรียนรู้ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จ และได้รับผลตอบแทนที่กำหนดไว้

จากกรอบแนวคิดดังกล่าว เฮาส์ได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำไว้ 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) ได้แก่ ผู้ที่กำหนดมาตรฐานตารางเวลาในการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับไว้ได้อย่างเคร่งครัดและแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบว่า คาดหวังผลงานอะไรจากพวกเขา พฤติกรรมผู้นำแบบนี้จะเป็นไปในลักษณะอำนาจนิยม
2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่เอาใจใส่ความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเพื่อนร่วมงานและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน จะทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นที่น่าพึงพอใจ
3. ผู้นำแบบร่วมงาน (Participative Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจะปรึกษาหารือหรือขอคำแนะนำ ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานมาประกอบการตัดสินใจของผู้นำ
4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement - oriented Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายท้าทายและพยายามให้บรรลุผลสำเร็จ มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง สร้างความคาดหวังสูงต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ

แผนภาพที่ 6

แสดงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำตามแนวคิด House, Robert J



ที่มา : <https://www.managementstudyguide.com/houses-path-goal-theory.htm>

การใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้ ผู้นำจะต้องเลือกใช้รูปแบบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งมีอยู่ 2 กลุ่ม คือ

1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environment) อันได้แก่ โครงสร้างของงาน (task - Structure) อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ (formal authority system) และกลุ่มงาน (Work group)
2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา (personal characteristics of follower) ได้แก่ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

รูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับปัจจัยสถานการณ์ภายใต้ทฤษฎีนี้ ได้แก่

1. เมื่อโครงสร้างและระบบของงานไม่ชัดเจน คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความรู้ ความสามารถ ศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ ควรใช้รูปแบบผู้นำแบบ สั่งการ (Directive Leadership) เพื่อสร้างความชัดเจนในเรื่องเป้าหมาย วิธีการ ตลอดจนผลตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน
2. เมื่อลักษณะงานไม่น่าพึงพอใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคับข้องใจ ไม่มั่นใจในตัวเอง รูปแบบภาวะผู้นำที่ควรใช้ คือ ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)
3. เมื่อผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานไม่จูงใจต่อผู้ปฏิบัติงาน และภารกิจไม่ชัดเจน ผู้นำควรใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมงาน (Participative Leadership) มีการปรึกษาหารือ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการ และร่วมกันกำหนดผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อไป

4. เมื่องานได้ดำเนินการไปตามเป้าหมายแล้ว แต่ต้องการพัฒนางานให้ก้าวหน้าต่อไป ควรใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) เพราะสภาพปัจจัยทางสถานการณ์มีความพร้อมสูง จึงควรกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และตั้งความคาดหวังสูง เกี่ยวกับผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับความพร้อม (Readiness) ของผู้ปฏิบัติงานความพร้อมในที่นี้หมายถึง ความสามารถ (ability) และความมุ่งมั่นหรือความเต็มใจ (Willingness) ของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะมีความพร้อม ในลักษณะที่มีความแตกต่างกันตามแนวคิดของ Hersey, P. and Blanchard, K. H. ได้แบ่งกลุ่มของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 4 กลุ่มด้วยกันคือ

1. ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถและมุ่งมั่นในการทำงาน (R1) เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ
2. ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถแต่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (R2) พร้อมเป็นผู้มีความอยู่ในระดับปานกลาง
3. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถแต่ขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน (R3) พร้อมเป็นผู้มีความอยู่ในระดับปานกลาง – สูง
4. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับสูง

ตามลักษณะความพร้อมของผู้ตามที่แตกต่างกันดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องใช้ผู้นำที่มีคุณลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน จึงเกิดรูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ คือ ความพร้อมของผู้ตามอย่างเหมาะสม คือ

1. ผู้นำแบบสั่งงาน (Telling) จะมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตมาก ให้ความสำคัญกับคนน้อย มีการออกคำสั่งให้ปฏิบัติ และควบคุมการทำงานทุกขั้นตอน ซึ่งจะเหมาะกับผู้ตามประเภท R1 ซึ่งมีความพร้อมต่ำ
2. ผู้นำแบบสอนงาน (Selling) ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคน มีการอธิบายแนะนำ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ซักถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเหมาะสมกับผู้ตามประเภท R2 เพราะเป็นผู้ที่มีความเต็มใจในการทำงาน แต่ขาดความรู้ทักษะในการทำงาน
3. ผู้นำแบบร่วมงาน (Participating) ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ซึ่งจะเหมาะสมกับความพร้อมผู้ตามประเภทนี้ คือ เขามีความรู้ความสามารถในการทำงานมากแต่ขาดความเต็มใจ เพราะผู้นำไม่เอาใจใส่หรือให้ความสำคัญบุคคลเหล่านี้ คือ ผู้อาวุโสทั้งหลายในหน่วยงานนั่นเอง พฤติกรรมของผู้นำจะต้องใช้การระดมความคิด

จากกลุ่ม เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิธีการและเป้าหมายของงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบที่ให้ความสำคัญกับคนและงานน้อยทั้งคู่ จะควบคุมดูแลในลักษณะกว้างๆ เพียงกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการปฏิบัติงาน การตัดสินใจจะมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระ ในการดำเนินงาน เพราะผู้ตามประเภทนี้มีความพร้อมทั้งความสามารถ และความเต็มใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

แผนภาพที่ 7

แสดงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำตามแนวคิด Hersey, P. and Blanchard, K. H

Hersey-Blanchard Situational Leadership Theory			
		Task Behaviors	
		Low	High
Relationship Behaviors	High	Participating Style Shares Ideas <i>(Followers able, unwilling, not confident)</i>	Selling Style Explain Decisions <i>(Followers unable, willing, confident)</i>
	Low	Delegating Style Turn over decisions <i>(Followers able, willing, confident)</i>	Telling Style Give Instructions <i>(Followers unable, unwilling, not confident)</i>

ที่มา : <http://www.free-management-ebooks.com/faqld/leadtheory-06.htm>

2.1.2.4. ทฤษฎีผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

Burns (1978) อธิบายว่าผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงจึงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูประบบบ้าน ในทฤษฎีของ Burns ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัวความเห็นแก่ตัว ความริษยาผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุกๆวัน” (Everyday selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า”(Better Selves)

Burns มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง อาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มียุทธศาสตร์ที่เหมือนกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้

Burns อธิบายว่า การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังทั้ง ของผู้นำและของผู้ตาม Burns เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ Maslow (Maslow's need hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง ไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง จะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดมุ่งหมาย (end values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกรอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียดความริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่รายละเอียดมากขึ้นเพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) Bass นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของ

ผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์การมากกว่าการสนใจตนเอง (self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก

Bass เห็นว่าภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง เป็นมากกว่าเพียงคำว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ Bass เห็นว่าการมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของ ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง ที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี

นอกจากนี้ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง พยายามที่จะเพิ่มพลัง (empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในความคิด

Bass ให้นิยามภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง ในทางที่กว้างกว่า Burns โดยไม่ใช่แค่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ (incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้นแต่จะรวมการทำให้งานที่ตรงการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และ Bass ยังมองภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน Bass ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน Bass กล่าวถึงภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (achievement) การบรรลุสัจจะแห่งตน (self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (well-being) ของสังคม องค์การและผู้อื่นนอกจากนั้นภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

Bass & Avolio (1990) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและ

ฝึกรอบมาจากทุกระดับในองค์กรและในสังคมทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรมจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติและข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงที่วัด โดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย Bass & Avolio เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง เป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่ Bass เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง เป็นโมเดล ภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนรวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior)

Bass & Avolio ได้เสนอภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4Is” (Four I's) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง

ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติการหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้ตามต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการเกิดปัญหาขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจใน

การแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นทีปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสามัคคีและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น

นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่นบางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่าผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งระบบ (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้อำนาจในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง นี้จะมีความสัมพันธ์กัน (inter correlated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ว่าความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะ

ช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจขึ้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management – by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องงานบกพร่องหรือไม่ได้ตามมาตรฐาน การบริหารงานแบบวางเฉยแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management–by Exception : MBE–A) ผู้นำจะใช้การทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management–By Exception : MBE–P) ผู้นำจะให้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางส่วนผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez – Faire Leadership : LF)

เป็นผู้ที่ไม่มีความพยายามขาดความรับผิดชอบไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและยอมรับจุดประสงค์และภารกิจของกลุ่ม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นประโยชน์ส่วนตัวโดยมองจากประโยชน์ของกลุ่มหรือขององค์กร (Bass, 1990)

จากงานวิจัยของ Bass (1985) สามารถยืนยันได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็นผู้มีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพัน (commitment) ต่อองค์กรและต่องาน พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีดังนี้ (Harris, 1989)

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตาม เหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้

3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและมีมาตรฐานสูง ในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ

4. ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ขอมรับและ เปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา

5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่นกระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและ มีความภาคภูมิใจ

Burns (1978) อธิบายว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่าง ฝ่ายต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกันจะเป็นการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้ต้องการสูงขึ้น

ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ขอมรับ และภักดีต่อผู้นำ นอกจากนั้น ผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามได้ ดังนี้ (Yukl, 1998)

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน ตระหนักถึงคุณค่า ของการทำงานให้สำเร็จและเทคนิคที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ

2. พยายามช่วยให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง หรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนเอง และเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะขององค์กรและเพื่อส่วนรวม

3. พัฒนาให้ผู้ตาม มีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิสระ ทั้งใน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับงาน

Tichy & Devanna (1986) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่จะต้องมีความสมบัติ ดังนี้

1. เป็นผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลยต้องมีการเปลี่ยน เป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุด

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผยเป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้า เเชิญกับความจริงกล้าเปิดเผยความจริง

3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า ของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งๆที่ตนเองเคยทำผิดพลาดใน ฐานะที่เป็นบทเรียนและจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อนความคลุมเครือและความไม่แน่นอน ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี 4 องค์ประกอบ คือ ความเสน่ห์ การคล้อย การกระตุ้น การใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Bass & Avolio, 1990) แต่ละองค์ประกอบ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ความเสน่ห์ (charisma) คำว่า “charisma” เป็นภาษากรีก หมายถึง พรสวรรค์ เสน่ห์ เป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนสภาพ (transformational process) ที่จะทำให้ผู้คนที่อยากที่จะยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม

Bass (1985) อธิบายว่า การพิจารณาภาวะผู้นำโดยเสน่ห์นั้น สามารถดูได้จากวิธีที่ผู้ตามรับรู้และปฏิบัติตนต่อผู้นำ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจและเชื่อในความสามารถของผู้นำในการที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้ตามเห็นว่าผู้นำทำให้ตนกระตือรือร้น ต่องานที่ได้รับมอบหมายคล้อยให้เกิดความภักดี ผู้นำมีพรสวรรค์ที่จะจุดประกายเป้าหมายให้ผู้ตามมองเห็นและชี้ทางในการ ไปสู่เป้าหมายนั้น ดังนี้

1. ผู้ตามเชื่อในความถูกต้องของความคิดของผู้นำ
2. ผู้ตามมีความเชื่อคล้ายกับผู้นำ
3. ผู้ตามยอมรับผู้นำโดยไม่สงสัย
4. ผู้ตามรักใคร่ผู้นำ
5. ผู้ตามเต็มใจเชื่อฟังผู้นำ
6. ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจขององค์กร
7. ผู้ตามมีเป้าหมายขั้นสูงในการปฏิบัติงาน
8. ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำจะสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานของกลุ่มได้สำเร็จ

House (1976) แสดงให้เห็นว่าผู้นำโดยเสน่ห์มีลักษณะดังนี้

1. มีความต้องการอำนาจมีความเชื่อมั่นในตนเอง
2. แสดงพฤติกรรมที่แสดงว่าเป็นคนเก่งและประสบความสำเร็จจนเป็นที่ประทับใจผู้ตาม
3. ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมและอุดมการณ์ของผู้ตาม
4. แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างเพื่อให้ผู้ตามเอาอย่าง
5. ยกย่องการปฏิบัติงานของผู้ตามและแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตาม
6. กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

Bass (1985b) ได้ขยายแนวคิดตามทฤษฎีของเฮาส์ ให้กว้างขวางขึ้น โดยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำโดยเสน่ห์นั้น ไม่เพียงแต่ผู้ตามจะเชื่อศรัทธาและนับถือเท่านั้น แต่ผู้ตามยังยกย่องเทิดทูน ผู้นำเหมือนกับเป็นยอดมนุษย์และเป็นวีรบุรุษของเขา ผู้นำโดยเสน่ห์จะพบในองค์กรที่กำลังตกต่ำ และกำลังเปลี่ยนแปลงเพื่อความก้าวหน้ามากกว่าองค์กรที่มีความสำเร็จสูง

สรุปได้ว่า ความสนใจในองค์ประกอบนั้นจึงหมายถึงปฏิกริยาของผู้ตามที่มีต่อผู้นำด้วยการแสดงตนเป็นพวกด้วยการเลียนแบบหรือเอาอย่าง การยอมรับในเป้าหมายของภารกิจผู้นำ โดยเสนอนั้นจะได้รับการยกย่องว่ามีอำนาจบารมี มีมาตรฐานในการทำงาน ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ตาม (Bass & Avolio, 1990)

2. การคลใจ (inspiration) การคลใจมีความใกล้ชิดกับความสนใจ ซึ่งเป็นวิธีการที่ผู้นำจะอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีส่วนร่วม โดยจะอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ผู้นำโดยเสนหาคือคลใจผู้ตามโดยจุดประกายความคิดที่จะช่วยงานใหญ่ได้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น (Bass, 1990) การคลใจผู้ตามนั้น ผู้นำจะให้แรงหนุนทางอารมณ์ (emotional support) ทั้งด้วยการพูดและการกระทำการคลใจ เพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตาม อาจทำได้โดยการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดแก่ผู้ตาม ให้มีความเชื่อในเหตุของการกระทำสร้างความสำเร็จว่าจะทำได้สำเร็จ

สรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะคลใจผู้ตาม โดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ (Bass & Avolio, 1990)

3. กระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นวิธีการที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการกระตุ้นการสร้างระบบความคิด การเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน (proactive) มากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา (reactive)

ในการกระตุ้นการใช้ปัญญานั้นผู้นำมีความเต็มใจและมีความสามารถที่จะแสดงให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่จะต้องแก้ไขและเน้นการแก้ปัญหามีเหตุผล

สรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกระตุ้นผู้ตามใช้ปัญญาความคิด โดยกระตุ้นผู้ตามให้สงสัยวิธีการทำงานแบบเก่า ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้ประเมินค่านิยม ความเชื่อและความคาดหวังของตนของผู้นำและขององค์กร นอกจากนั้น ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเองพัฒนาตนเองในการแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์ (Bass & Avolio, 1990)

4. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (individualized consideration) การมุ่งสัมพันธ (consideration) เป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผลถึงความพึงพอใจของผู้ตาม การมุ่งสัมพันธแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ลักษณะแรกเป็นการมุ่งสัมพันธโดยเน้นที่กลุ่มปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ลักษณะที่สอง เป็นการมุ่งสัมพันธที่เน้นเป็นรายบุคคล ผู้นำสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพใช้การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคนการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคลถึงแม้ว่าจะมีผลดีมากมาย แต่ก็อาจจะมีปัญหาอันจะนำ

ไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งในหน่วยงานทุกหน่วยงานย่อมจะต้องมีทั้งคนวงใน (inner circle members) และคนวงนอก (outer circle members) คนวงในจะเป็นคนที่ใกล้ชิดกับผู้นำและมีโอกาสที่จะได้รับความสนใจ การสนับสนุนมากกว่าคนวงนอก (Bass, 1985) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะไม่แยกผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนวงในหรือวงนอก แต่จะเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน

โดยสรุปแล้วในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นรายคนแตกต่างกัน แต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เพียงแต่ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและพัฒนาผู้ตามแล้ว ยังส่งเสริมวิธีการตั้ง เป้าหมายและวิธีทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นด้วย ในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนั้น ผู้นำจะมอบหมายภารกิจให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Bass & Avolio, 1990)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำเปลี่ยนสภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ทำให้ความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำกว้างขวางขึ้น บุคคลทั้งสองมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ และการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงของผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์การการเปลี่ยนแปลงระดับต่ำเป็นการที่ผู้นำสนองความต้องการในปัจจุบันของผู้ใต้บังคับบัญชาและทำงานตามมาตรฐานขององค์การ โดยการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถูกกระตุ้นให้ทำงานที่ท้าทายและให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น ขณะเดียวกันมีส่วนช่วยให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงและมีนวัตกรรมใหม่ๆ (Avolio, Waldman & Einstein, 1988) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสามารถช่วยให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ในระดับที่สูงสุด มีผลงานมากกว่าระดับที่คาดหวัง การที่สามารถปฏิบัติงานได้ก็เพราะว่า ผู้นำมีความสามารถที่จะคลอใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกเกณฑ์ของความสำเร็จให้มีระดับสูงขึ้น และสามารถช่วยให้แก้ปัญหาได้หลายวิธี

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต่างก็มีส่วนที่คล้ายกันและต่างกันในส่วนที่ต่างกันนั้น ต่างกัน 2 ประการที่สำคัญ คือ

ประการแรก แม้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทราบความต้องการในปัจจุบัน และเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาคืออะไร แต่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก ในประเด็นที่ว่าได้พยายามยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น การยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้โดยยกระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ และปฏิบัติงาน เช่น ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบต่อมากขึ้น ให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้น

ประการที่สอง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแตกต่างจากภาวะผู้นำเชิงรุก โดยที่ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพนั้นพยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำ และสามารถแก้ปัญหาของตนเองและของผู้อื่น

ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (leadership as bartering) โดยการ “ให้” อะไรบางอย่างเพื่อที่จะ “รับ” อะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน เช่น การทำงานให้ดีแลกกับการขึ้นเงินเดือนและประสิทธิภาพการทำงานกับการได้เลื่อนตำแหน่งซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ที่เห็นด้วยตาและเป็นการสนองความต้องการขั้นต่ำ ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ การเป็นผู้นำแบบเสริมสร้าง (leadership as building) เป็นการปลูกเร้าศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบัน โดยส่วนรวมมิใช่เพื่อพวกพ้องของตนเอง ส่งเสริมชื่อเสียง เกียรติยศ และความสำเร็จของบุคคล ส่งเสริมสมรรถภาพและความเป็นอิสระในการทำงาน มุ่งพัฒนาบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานลักษณะเด่นอีกอย่างหนึ่ง คือ เป็นผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (leadership as bonding) ยกระดับคุณธรรมจริยธรรม ความประพฤติทั้งของผู้นำและผู้ตามเป็นการเปลี่ยนสภาพทั้งผู้นำและผู้ตาม สร้างความผูกพันกับสถาบัน มุ่งความยุติธรรมเสมอภาค เชื่อมมั่นในความสามารถของบุคคล บริหารงาน โดยการมีส่วนร่วมปลูกฝังจิตสำนึกบุคลากรต่างๆ ให้ผูกพันกับสถาบันมิใช่ผูกพันกับผู้บริหาร

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำจะต้องประกอบไปด้วย คุณสมบัติสำคัญ 7 ประการ ดังนี้ (Manz & Sims, 1991)

1. การทำให้เป็นผู้นำตนเอง (Become a Self-Leader) การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรม การบริหารที่จะแนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้ไปในทิศทาง ที่ถูกต้องเหมาะสม สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้ เป็นกระบวนการที่ต้องการให้บุคลากรใน องค์กรได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง โดยการสังเกตด้วยตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี ทำให้ค้นพบและสามารถนำไปเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของตนเองได้ ผู้นำหรือผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมการบริหารของตนเองเพื่อเป็น การแนะนำกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรนำข้อมูลที่สังเกตได้ไปปฏิบัติและปรับเปลี่ยนให้ เหมาะสมสำหรับตนเองได้ กล่าวคือ ผู้นำควรมีพฤติกรรมการบริหาร โดยแนะนำและส่งเสริม บุคลากรให้มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบและมีสัดส่วนที่แน่นอน จัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงาน และมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ บุคลากรเป็นผู้ดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายใน งานที่มีความท้าทาย โดยเพิ่มความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการทำงาน สามารถควบคุมตนเอง กล่าวที่จะตัดสินใจ สามารถกำหนดนโยบายและมาตรฐานการ ปฏิบัติงานของตนเองได้

2. ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง (Model Self-Leadership) การที่ผู้นำ หรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับใน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเอง สามารถเป็นตัวอย่างและเป็นผู้นำบุคคลอื่นต่อไป กระบวนการที่

ผู้นำหรือผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อบุคลากร โดยการแสดงพฤติกรรมของตนเอง ให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ ซึ่งบุคลากรหรือผู้ตามจะเปลี่ยนพฤติกรรมโดยการตั้งเป้าหมายจากผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในหน่วยงานและสาธารณชนทั่วไป โดยการแสดงออกและกระตุ้น แนะนำส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบ วินัย รู้จักเสียสละ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการปฏิบัติงาน

3. กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-set Goals) การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถกำหนดเป้าหมายได้ด้วยตนเอง โดยต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กร มีความมั่นใจในตนเอง มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ มีความมั่นใจและตั้งใจที่จะสู้เพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จในงาน ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น รับรู้ว่าจะงานที่ทำนั้นมีคุณภาพและมีความหมาย ซึ่งจะทำให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสามารถสื่อสารทัศนคติขององค์กรและคลอใจให้บุคลากรเข้าใจ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ทั้งการพูด การเขียน การกระทำ ทำให้บุคลากรก้าวพ้นจากความสนใจในผลประโยชน์ของตนเพื่อตั้งเป้าหมายที่เหนือกว่าและสูงกว่า ตามภารกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้บุคลากรมีความพยายามกว่าปกติ ทำงานได้มากกว่าที่เคยหวังไว้ มีความศรัทธา ฟังพอใจ และผูกพันต่อองค์กร

4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก (Create Positive Thought Patterns) การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะกระตุ้น และให้ข้อเสนอแนะในการแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล สามารถตัดสินใจและนำแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการที่ผู้นำสร้างรูปแบบความคิดที่ดีและปลูกฝังนิสัยให้เกิดขึ้น โดยการกระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและแนวคิดในทางที่ดี ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ ตระหนักถึงปัญหาสามารถเรียนรู้ถึงวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและแนวคิดต่างๆ สามารถนำความคิดและเทคนิคใหม่ๆ มาปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี แสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่มั่นคงทางอารมณ์ คิดกำหนดโครงการใหม่ๆ และพร้อมที่จะทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร

5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (Facilitate Self-Leadership through Reward and Constructive Reprimand) การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่องานหรือ

ใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน มุ่งพัฒนาตามความต้องการและความสนใจ สนับสนุนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนางานนับว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามสร้างผู้นำรุ่นใหม่เพราะเป็นการช่วยเหลือให้บุคลากรจัดการบริหารตนเอง ได้พัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจ เป็นผู้ที่มีการคิดปะปนในการดำเนินหรือติดขัดบุคลากร ผู้บริหารพร้อมที่จะเดินเคียงคู่กับบุคลากร ฟันฝ่าอุปสรรคไปอย่างไม่หยุดนิ่งจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย และเมื่อถึงเส้นชัยแล้วควรให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องดำเนินการอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรด้วยความช่วยเหลือสนับสนุน ให้คำปรึกษา สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติให้รางวัล ยกย่องชมเชยอย่างสมศักดิ์ศรี ไม่แย่งเอาผลงานผู้อื่น รู้ว่างานที่สำเร็จได้นั้นเป็นผลงานของใคร การให้คุณให้โทษต้องทำด้วยความยุติธรรม ไม่ใช่อารมณ์หรือความสนิทสนมส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการปรับปรุงงาน ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีโอกาสศึกษาเพิ่มเติมในระหว่างการทำงาน ตลอดจนเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความเข้าใจภายนอกองค์กรมาให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าในอาชีพและยอมรับนับถือเมื่อบุคลากรทำงานประสบความสำเร็จทั้งด้านอาชีพและส่วนตัว สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ ปราศจากการข่มขู่หรือบังคับ ก่อให้เกิดสวัสดิภาพทั้งด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

6. การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (Promote Self-Leadership Through Teamwork) การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากร มีการพัฒนาตนเองและทีมงานสามารถสร้างคณะทำงานได้เป็นอย่างดี ให้คำแนะนำและปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความคุ้นเคยและให้ความเป็นกัลยาณมิตร เป็นกระบวนการส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนางานโดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงานและชี้แนะทางการปฏิบัติงานตามความรู้สึกรู้สึกนึกคิดและมติของทีม เปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้นำพยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในผู้ปฏิบัติงานสร้างทำให้เป็นพวกเดียวกัน ส่งเสริมการสร้างทีมงานและคิดวิธีการที่จะทำให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมกันคิด ปฏิบัติและประเมินผล และร่วมกันแก้ปัญหา โดยให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเกณฑ์ในการควบคุม ตลอดจนการมีสิทธิมีเสียงต่างๆ อันจะช่วยให้เกิดความรัก และความหวงแหนในงานและองค์กรของตน สนับสนุนการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน จัดบรรยากาศองค์กรเป็นแบบรับผิดชอบร่วมกันและเปิดเผย ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเป็นกัลยาณมิตร สร้างความเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีการประสานงานที่ดี แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง นำวิธีการสื่อความหมายที่ดีมาใช้กับสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำจะต้องสร้างความสามัคคี ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจภายในทีมงานได้เป็นอย่างดี

7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate Self-Leadership Culture) การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการสร้างความพึงพอใจ สร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา ความประทับใจ ความภักดีและผูกพันต่อหน่วยงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ ให้การเสริมแรงแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และให้ทุกคนรู้หน้าที่ของตนเอง มีการทำงานร่วมกันเสมือนญาติ ปลูกฝังให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจและมีความสามารถ ตลอดจนระเบียบวินัย ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงประสงค์ในรูปแบบต่างๆ ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่างๆ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณีและค่านิยมที่ดีงาม อันจะก่อให้เกิดความรักและความศรัทธาต่อองค์กร ทำให้เป็นผู้ที่มีวัฒนธรรมที่ดี สร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำของบุคลากร

2.1.3. งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สุทธิโชติ สมควรดี (2563) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดมุกดาหาร จากการศึกษา พบว่า แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดมุกดาหาร ได้แก่ ผู้บริหารของสถานีตำรวจ ควรที่จะส่งเสริม และพัฒนา ข้าราชการตำรวจให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานีตำรวจ รับรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ของสถานีตำรวจ สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของสถานีตำรวจ ควรจัดให้มีการอบรม สัมมนาให้ความรู้ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดมุกดาหาร และพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทุกๆ ด้าน และควรปลูกฝังให้ข้าราชการตำรวจปฏิบัติงาน โดยยึดถือและยอมรับวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นที่ตั้ง

จักรกฤษณ์ สุนทโรจน์ (2560) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยศึกษาอบรมหลักสูตรผู้บริหาร หลักสูตรพิเศษเฉพาะทางและเทคนิคตามความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยตัวแปรในการวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยศึกษาอบรมหลักสูตรผู้บริหาร หลักสูตรพิเศษเฉพาะทางและเทคนิคตามความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ 4 ตัวแปรได้แก่

1. ตัวแปรด้านการสื่อสาร
2. ตัวแปรด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น
3. ตัวแปรด้านการตัดสินใจ และ

4. ตัวแปรด้านการนำทีม

วรจิจ วรรณสอน (2558) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าสายตรวจสถานีตำรวจท่องเที่ยว 3 กองกำกับการ 1 กองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว โดยวัดภาวะผู้นำหัวหน้าสายตรวจสถานีตำรวจท่องเที่ยวจาก 6 ปัจจัย ดังนี้

1. การเร่งสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัย
2. ร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ ทหารร่วมกันปล่อยแถวสร้างความเชื่อมั่น
3. จัดหาเอกสารด้านข้อมูลข่าวสารด้านการท่องเที่ยวให้เพียงพอ
4. สร้างความร่วมมือที่ดีระหว่างองค์กร
5. มีท่าทีเป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์อันดี และมีความสุภาพอ่อนโยน
6. ประหยัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น

ไวพจน์ กุลาชัย (2558) ได้ทำการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำพฤติกรรมการเมืองในองค์การและความจงรักภักดีต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองบังคับการตำรวจภูธร จังหวัดชลบุรี โดยใช้ตัวแปรในการวัด 3 ตัวแปร ได้แก่

1. ตัวแปรภาวะผู้นำแบบ ปล่อยเสรี
2. ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. ตัวแปรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

จากผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางบวกต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ในขณะที่พฤติกรรมการเมืองในองค์การและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางลบต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร

ทวนชัย ชันทะสีมา (2555) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำกับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาล จากการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน 2) ด้านการจัดการเพื่อให้วิสัยทัศน์บังเกิดผล 3) ด้านการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 4) ด้านการสร้างเจตคติที่ดีของบุคลากร 5) ด้านการตัดสินใจที่ดี 6) ด้านการจัดการภายในองค์การ 7) ด้านลักษณะผู้นำ

สรุปผลเป็นรายด้านได้ดังนี้

1) ด้านการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ผลการศึกษา โดยภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยในประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีนโยบายส่งเสริมการปฏิบัติงานที่เน้นความก้าวหน้าของบุคลากรและผลสัมฤทธิ์ในงาน รองลงมาได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของท่านกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ และผู้บังคับบัญชาของท่านกำหนดยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาองค์การที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2) ด้านการจัดการเพื่อให้วิสัยทัศน์บังเกิดผล พบว่า โดยภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยในประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการสื่อสารให้บุคลากรตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน รองลงมาได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการสื่อสารนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผู้บังคับบัญชาของท่านได้มอบหมายภารกิจให้บุคลากรอย่างเหมาะสมกับตำแหน่งและลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีนโยบายเพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์กรและผู้บังคับบัญชาของท่านกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงองค์กร

3) ด้านการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยในประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านจัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานให้มีความปลอดภัยและมีความสะดวกสบายในการทำงาน รองลงมาได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีนโยบายและแนวทางการบริหารที่สร้างความมั่นใจถึงความมั่นคงในการทำงานให้แก่บุคลากร ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้บังคับบัญชาของท่านมีนโยบายและแนวทางการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากร ผู้บังคับบัญชาของท่านจัดแบ่งสายการทำงานที่เหมาะสม สามารถสร้างความสำเร็จให้กับหน่วยงานและผู้บังคับบัญชาของท่านมีแนวทางการจัดทีมงานบุคลากรตำรวจที่มีคุณภาพ และผู้บังคับบัญชาของท่านมีการสร้างบรรยากาศหน่วยงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

4) ด้านการสร้างเจตคติที่ดีของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยในประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความเอาใจใส่ต่อปัญหาและความต้องการของบุคลากร รองลงมาได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการสร้างความไว้วางใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากรและผู้บังคับบัญชาของท่านมีการกำหนดค่านิยมร่วมให้เกิดความรักและความผูกพันขึ้นในองค์กร

5) ด้านการตัดสินใจที่ดี พบว่า โดยภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยในประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาทางการบริการเพื่อปฏิบัติงานให้ไปอย่างรวดเร็วและทันเวลา และผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กรตามลำดับ

6) ด้านการจัดการภายในองค์กร พบว่า โดยภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยในประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีระบบการประเมินผลงานบุคลากรอย่างยุติธรรม รองลงมาได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการจัดอัตราค่าจ้างผลเป็นไปตามโครงสร้างหน่วยงานตามที่ได้วิเคราะห์งานอย่างเหมาะสม ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรก่อนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ผู้บังคับบัญชาของท่านมีระบบและแผนการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรและผู้บังคับบัญชาของท่านมีผลการวิเคราะห์งานแต่ละตำแหน่งอย่างเป็นระบบ

7) ด้านลักษณะผู้นำ พบว่า โดยภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยในประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหาร รองลงมาได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของท่านกำหนดแนวทางการบริหารที่สร้างความเสมอภาคและยุติธรรมแก่บุคลากรทุกฝ่ายและผู้บังคับบัญชาของท่านมีการนำแนวทางการบริหารที่ทันสมัยมาใช้ในสถานีดำรวจ เช่น การสร้างคุณภาพการบริหาร การให้บริการที่สร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมทางการบริหารอย่างทั่วถึงผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้มีความกล้าหาญในการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อพัฒนาองค์การอยู่ตลอดเวลา ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเชื่อมั่นในตนเองก่อนการตัดสินใจปัญหาและผู้บังคับบัญชาของท่านขยันขันแข็งในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรับผิดชอบต่องานที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถในการชักจูงใจบุคลากร ดำรวจให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเพื่อความสงบสุขของประชาชน และผู้บังคับบัญชาของท่านมีการบริหารที่ยึดหลักของคุณธรรมและจริยธรรม

นพเมศฐ์ ปรีชาเจริญพงษ์ (2553) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำยุคใหม่ของข้าราชการตำรวจทางหลวง : ศึกษาเฉพาะกรณีกองบังคับการตำรวจทางหลวง จากการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำยุคใหม่ของข้าราชการตำรวจทางหลวงมีทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะทางกายภาพ ด้านสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ และด้านลักษณะทางสังคม จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำยุคใหม่ของข้าราชการตำรวจทางหลวงที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านคุณลักษณะทางสังคม รองลงมาคือ ด้านสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ และด้านลักษณะเกี่ยวกับงาน ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยในลำดับ สุดท้าย คือ ด้านคุณลักษณะทางกายภาพ

2.2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริต

2.2.1. ความหมายเกี่ยวกับการทุจริต

การทุจริตคอร์ปชั่นหรือการฉ้อราษฎร์บังหลวงเป็นปัญหาสังคม (Social Problem) ประเภที่หนึ่งที่ฝังรากลึกยาวนาน ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันการฉ้อราษฎร์บังหลวงเป็นคำไทยที่ใช้มาตั้งแต่อดีตซึ่งแต่เดิมจะหมายถึง การฉ้อโกงสิ่งที่เคยเป็นหรือสิ่งที่ควรเป็นของราษฎร์ในระยะหลังนิยมใช้คำว่า “การทุจริตคอร์ปชั่น” จึงทำให้ประชาชนได้เข้าใจง่ายขึ้นและมักจะใช้คำนี้ในความหมายที่กว้างรวมถึงการทุจริตฉ้อฉลของผู้ใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวทุกรูปแบบ (วิทยากร เชียงกูล, 2557)

เกียรติศักดิ์ จิระเชียรนาถ (2539) กล่าวว่า การทุจริตเป็นการกระทำโดยตนเองหรือร่วมมือกับบุคคลอื่นเพื่อให้รับทรัพย์สิน ผลประโยชน์ หรือบริการอื่นใด โดยวิธีการฉ้อโกง ปิดบังข้อเท็จจริง หรือโดยวิธีการอันมิชอบด้วยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร โดยเกียรติศักดิ์ ได้อธิบายสาเหตุการทุจริตจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีเหตุปัจจัยพร้อมกัน 3 ประการ คือ ความไม่ซื่อสัตย์ โอกาสที่เอื้ออำนวย สิ่งเร้าหรือปัจจัยเร้า ซึ่งองค์ประกอบทั้งสามประการนี้ต้องมีความสัมพันธ์และเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ถ้าขาดองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่งจะไม่ทำให้เกิดการทุจริตขึ้น

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) กล่าวว่า การคอร์รัปชัน หมายถึง การกระทำความผิดต่อตำแหน่งที่ราชการ ซึ่งเจ้าพนักงานเป็นผู้กระทำ เช่น เรียก รับ หรือยอมรับสินบนหรือการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยสุจริต หรือเข้ามีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อประโยชน์ตนเองหรือผู้อื่นหรือการผิดวินัย

ธีรภัทร์ เสรีรังสรรค์ (2549) ได้ให้ความหมายว่า การทุจริต (Corruption) หมายถึง การกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย อันเป็นการกระทำที่ชั่วช้าและฉ้อโกง โดยเจตนาที่จะหลีกเลียงกฎหมาย รวมทั้งการกระทำที่ขัดต่อตำแหน่งหน้าที่และสิทธิของผู้อื่น นอกจากนี้ยังหมายถึงการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งประชาชนไว้วางใจกระทำผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ โดยการรับหรือยอมรับประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น

ฐานันท์ วรณ โกวิทช์ (2554) ได้ให้คำจำกัดความคอร์รัปชัน หมายถึง การใช้อำนาจสาธารณะที่มิชอบเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนหรือการให้สินบนและความประพฤติทั้งหลายของบุคคลซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบในภาครัฐหรือเอกชนประพฤติน่าพิงหน้ที่ของตน โดยไม่สมควรกับตำแหน่งหน้าที่ของตนในฐานะเจ้าพนักงานแห่งรัฐ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเอกชนตัวแทนหรือฐานะความสัมพันธ์อื่น ๆ โดยมุ่งประสงค์ให้ได้รับประโยชน์ใด ๆ โดยมีชอบสำหรับตนเองหรือผู้อื่น

ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2551 ที่ได้ธิบายความหมายของการของการทุจริตไว้ว่า หมายถึง การทุจริตต่อหน้าที่หรือประพฤตินมิชอบในภาครัฐ ทุจริตต่อหน้าที่ หมายความว่า ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติอย่างใดในตำแหน่ง หรือปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติอย่างใดในพฤติการณ์ที่อาจทำให้ผู้อื่นเชื่อว่ามิได้มีตำแหน่งหรือหน้าที่ที่ตนมิได้มีตำแหน่งหรือหน้าที่นั้นหรือใช้อำนาจในตำแหน่งหรือหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบสำหรับตนเองหรือผู้อื่นหรือกระทำการอันเป็นความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการหรือความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ในการยุติธรรมตามประมวลกฎหมายอาญาหรือตามกฎหมายอื่น (มาตรา 3 พระราชบัญญัติมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2551)

Myrdal (1968) ให้ความหมายไว้ว่า คอร์รัปชันเป็นคำที่มีความหมายกว้างขวาง หมายถึง การกระทำทุกอย่างที่เป็นไปโดยมิชอบหรือเป็นการกระทำเพื่อประโยชน์ส่วนตัวโดยใช้อำนาจ

อิทธิพลที่มีอยู่ในตำแหน่งหน้าที่หรืออาศัยฐานะตำแหน่งพิเศษที่คนมีอยู่ในกิจการสาธารณะรวมทั้งการกินสินบนด้วย

Johnson (1979) ได้ให้คำจำกัดความของ “การทุจริตคอร์รัปชัน” ไว้ว่าหมายถึง การกระทำของฝ่ายบริหารหรือรัฐบาลเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการไหลเวียนของรายรับหรือรายได้ของรัฐบาลที่เป็นไปในทิศทางที่เพิ่มพูนส่วนบุคคลหรือสมาชิกของรัฐบาลชุดนั้น ซึ่งนับว่าเป็นการกระทำที่ผิดกฎหมาย

ผาสุก พงษ์ไพจิตร และคณะ (2547) เห็นว่า คอร์รัปชันมิได้เกิดเฉพาะภายในวงราชการเท่านั้น ดังนั้นในอีกมุมหนึ่ง คอร์รัปชัน จึงหมายถึง การแสวงหาค่าเช่าทางเศรษฐกิจของภาครัฐกิจโดยเอกชนในรูปของการให้สินบนหรือสิ่งตอบแทนแก่นักการเมือง หรือข้าราชการเพื่อให้ได้มาซึ่งค่าเช่าทางเศรษฐกิจ คือผลกำไรจากการได้เป็นผู้ผลิตหรือผู้ขายสินค้าที่จำกัดจำนวนผลิตโดยนโยบายของรัฐบาลด้วย

สรุปได้ การทุจริตคอร์รัปชัน หมายถึง การกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย การมีพฤติกรรมที่ไม่ซื่อสัตย์ทั้งกายและวาจา ด้วยการฉ้อโกง การรับสินบน การยกยอกทรัพย์สินของรัฐและเอกชนมาเพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควร โดยชอบสำหรับตนเองและผู้อื่น

2.2.2. สาเหตุการทุจริต

การทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทยอาจจำแนกออกได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่ (สุภชัย ยาวะประภาส , 2544)

1. ด้านการใช้ตำแหน่งหน้าที่การงาน คอร์รัปชัน หมายถึง การใช้อำนาจหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตัวโดยมิชอบ เป็นเรื่องของการรับเงินหรือสิ่งมีค่าเป็นเงินสำหรับการกระทำบางอย่างซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้นั้นมีหน้าที่จะต้องทำอยู่แล้ว หรือจะต้องงดการกระทำอยู่แล้ว ดังนี้คอร์รัปชันจึงเป็นพฤติกรรมเบี่ยงเบนจากข้อบัญญัติที่ได้รับมาเพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือพวกพ้อง ซึ่งได้แก่การรับสินบน การใช้ระบบพวกพ้องและการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างผิดกฎหมาย

2. ด้านที่กระทบกระเทือนต่อผลประโยชน์ของส่วนรวม คอร์รัปชัน หมายถึง การกระทำของผู้มีอำนาจที่ถูกชักนำด้วยเงินหรือสิ่งตอบแทนอื่น ซึ่งไม่เพียงจะมีสิทธิได้รับตามกฎหมายโดยให้ประโยชน์แก่ผู้ที่ทำให้สิ่งตอบแทนนั้น ทำให้ผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมได้รับความเสียหายซึ่งผลประโยชน์ที่ผู้คอร์รัปชันจะได้รับ ได้แก่ การมีอำนาจหน้าที่ การได้รับการยอมรับนับถือความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เป็นต้น

3. ด้านกฎหมาย คอร์รัปชันตามกฎหมาย หมายถึง คอร์รัปชันของฝ่ายบริหารหรือรัฐบาลเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อการไหลเวียนของรายรับของรัฐบาลหรือรายได้ประชาชาติไปในทิศทางที่เป็นการเพิ่มความมั่นคงส่วนบุคคลให้กับสมาชิกของรัฐบาลชุดนั้น ๆ ซึ่งนับว่าเป็นการกระทำซึ่งผิด

กฎหมายแต่ก็มีนักวิชาการบางคนเห็นว่าความหมายตามกฎหมายดังกล่าวไม่มีความครอบคลุมเพียงพอสำหรับกฎหมายไทย คอร์รัปชันจะมีความหมายตรงกับคำว่า “การทุจริตในวงราชการ” หรือ “การฉ้อราษฎร์บังหลวง”

4. ด้านศีลธรรมคอร์รัปชัน หมายถึง การกระทำซึ่งละเมิดหลักแห่งศีลธรรมในเรื่องต่าง ๆ

โดยรูปแบบการทุจริตทั้ง 4 ด้านนี้อาจแบ่งเป็นการกระทำในรูปแบบต่างได้ 15 รูปแบบ ดังนี้ (สังคีต พิริยะรังสรรค์, 2549)

1. การแสวงหาค่าเช่าทางเศรษฐกิจ เช่น การผูกขาด การให้สัมปทาน และการเรียกเก็บส่วนแบ่งอย่างผิดกฎหมาย โดยการสร้างความขาดแคลนเทียม เช่น ปัญหาการขาดแคลนน้ำตาล

2. เครปโตคราซี (kleptocracy) เป็นฉกฉวยทรัพย์สินของรัฐมาเป็นของครอบครัวและอาจกระทำโดยการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

3. การมีผลประโยชน์ทับซ้อน สถานการณ์ที่เจ้าหน้าที่ของรัฐมีผลได้รับผลเสียส่วนตัวและผลดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ หรือการกระทำหน้าที่โดยขาดความเที่ยงธรรม

4. การใช้อิทธิพลทางการเมืองหาผลประโยชน์จากตลาดหลักทรัพย์ (ปั่นราคาหุ้นของตัวเอง)

5. ปกปิดการบริหารงานที่ไม่ถูกต้อง การปิดบังและให้การเท็จ

6. การใช้นโยบาย กฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ อย่างมีอคติและลำเอียง

7. การใช้อิทธิพลทางการค้า แสดงบทบาทเป็นนายหน้าหรือมีผลประโยชน์ทับซ้อนจากการค้าต่างตอบแทน การแลกเปลี่ยนสินค้าเกษตรกับประเทศคู่ค้า

8. การใช้ทรัพย์สินของรัฐไปในทางมิชอบ การปลอมแปลงเอกสาร การฉ้อฉล การใช้กองทุนของรัฐเพื่อไปหาผลประโยชน์ทางการเมือง

9. ไม่กระทำการตามหน้าที่ แต่ใช้ลัทธิพรรคพวกแทน เช่น การฮั้วประมูล

10. การให้และการรับสินบน การขู่เชิญบังคับและการให้สิ่งล่อใจ

11. การยอมรับของขวัญที่ไม่ถูกต้อง เช่น เชื้อของขวัญมูลค่าและสินบนมูลค่าสูง

12. ผู้บริหารประเทศทำตัวเป็นผู้อุปถัมภ์รายใหญ่ของประเทศ โดยการใช้นโยบายประชานิยม

13. ใช้อำนาจของตำรวจ ทหาร และข้าราชการในทางที่ผิด

14. ทุจริตการเลือกตั้ง ทั้งการซื้อเสียง และการทุจริตด้วยวิธีต่าง ๆ

15. การบริจาคมเพื่อช่วยเหลือการณรงค์ที่ผิดกฎหมาย เช่น การบริจาคมให้แก่นักการเมืองและพรรคการเมืองรัฐบาลเพื่อที่จะมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายของรัฐบาล

ส่วนสาเหตุของการทุจริตคอร์รัปชันเกิดขึ้นนั้น อาจเกิดขึ้นจากหลากหลายปัจจัย โดยมีผู้ให้ความเห็นที่หลากหลาย ได้แก่

รัตนะ บัวสนธ์ (2546) อธิบายว่า ต้นเหตุการคอร์รัปชันที่มีมาจากแรงจูงใจที่กระทำการคอร์รัปชัน ได้แก่ ค่านิยมในการดำเนินชีวิต การได้รับโอกาสให้กระทำ การยอมรับทางสังคมผู้ที่ทำการทุจริตคอร์รัปชันชื่อสัตย์สุจริต ไม่เกรงกลัวต่อบาป ขาดความรับผิดชอบ ขาดจริยธรรมและขาดการอบรมกล่อมเกลามาจากสิ่งแวดล้อมในทางที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นสาเหตุภายในตัวบุคคลที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ ทำการทุจริตคอร์รัปชัน

เชิงฉีกัทร เอียดแก้ว (2547) กล่าวว่า เงื่อนไขที่นำไปสู่การทุจริตคอร์รัปชัน ประกอบด้วย 5 เงื่อนไข คือ

1. ระบบงาน ประกอบด้วย การบริหารงบประมาณ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง การต้อนรับผู้บังคับบัญชาระบบอุปถัมภ์อำนาจอิทธิพล ผู้ใช้กฎหมายไม่เคร่งครัดในการบังคับใช้กฎหมายและบรรยากาศในองค์กร
2. ความจำเป็นทางเศรษฐกิจและครอบครัวโดยมีสาเหตุจากรายได้น้อย การใช้จ่ายฟุ่มเฟือย อิทธิพลของลทธิพรยา
3. สังคมขาดความเป็นระเบียบ
4. พฤติกรรม ประกอบด้วย การแสวงหาผลประโยชน์ วัตถุนิยม/โลก และ
5. ประชาชน โดยประชาชนเป็นผู้เสนอเงื่อนไขประชาชนไม่มีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ซึ่งแต่ละเงื่อนไขล้วนแต่มีผลโยงด้วยกันทั้งสิ้น สาเหตุดังกล่าวเป็นเพราะระบบราชการมีกฎระเบียบในการกำกับตรวจสอบการทำงานไม่เข้มข้น ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

สมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย (2547) ได้กล่าวว่า สาเหตุที่สังคมไทยมีการทุจริตคอร์รัปชันเกิดขึ้นนั้น เนื่องมาจากเหตุผล 3 ประการ คือ

1. โครงสร้างเชิงอำนาจ ลักษณะสังคมไทยเป็นสังคมเป็นความสัมพันธ์กันเชิงอำนาจระหว่างผู้มีอำนาจกับผู้ไม่มีอำนาจเป็นความสัมพันธ์ทางดิ่งจะเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผู้มีอำนาจใช้อำนาจหาประโยชน์มีความถือผลมาก ผู้ไม่มีอำนาจจะแสวงหาความอุปถัมภ์จากเจ้านายตนสังคมใดที่มีความสัมพันธ์ทางดิ่ง ที่เรียกว่า Vertical Relationship เศรษฐกิจจะไม่ดี การเมืองจะไม่ดีและศีลธรรมจะไม่ดี
2. แนวทางการพัฒนา ที่ผ่านมารับแนวทางการพัฒนาของตะวันตกเข้ามาที่เน้นเงินเป็นตัวตั้ง ดังนั้นจึงเป็นการส่งเสริมให้เกิดการทุจริตคอร์รัปชัน
3. ความอ่อนแอในระบบทั้งระบบการเมือง ระบบราชการ ระบบการศึกษา ระบบศาสนา ระบบสื่อมวลชน

ธีรภัทร์ เสรีรังสรรค์ (2549) มองว่าการคอร์รัปชันเป็นผลโดยตรงอันสืบเนื่องมาจากการเสื่อมลงของหลักศีลธรรมของแต่ละบุคคล วิธีที่จะจัดการคอร์รัปชันให้หมดไปก็คือ การปลูกฝังศีลธรรมอันดีไว้ในจิตใจของผู้กระทำผิดทั้งหลาย เช่น เจ้าหน้าที่รัฐบาล นักการเมือง เป็นต้น

วิธีการศึกษาแบบนี้ถือว่าการคอร์ปชั่นมีนับไปในทางที่เลวเสมอ โดยที่ไม่มีอาการอ้างถึงบริบทต่าง ๆ หรือผลที่จะตามมาในภายหลัง จุดอ่อนของวิธีการศึกษาแนวศีลธรรม คือ วิธีการศึกษาแบบนี้แคบเกินไปและไม่สามารถที่จะครอบคลุมถึงบริบทของปัจจัยทางสถาบันซึ่งพฤติกรรมคอร์ปชั่นได้ถือกำเนิดขึ้น นอกจากนี้วิเคราะห์ยังมีลักษณะตายตัวไม่โยงกับวิวัฒนาการหรือพัฒนาการของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม

ฉันทพร เตโชและคณะ (2560) ได้กล่าวถึง สาเหตุของการทุจริตที่พบในสังคมไทยว่ามีทั้งหมด 4 ด้าน คือ

1. ด้านเศรษฐกิจและการครองชีพ ได้แก่ งบประมาณรายจ่ายของรัฐเป็นสิ่งล่อใจประชาชนซื้อความสะดวก เจ้าหน้าที่ของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีรายได้ไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับรายจ่าย

2. ด้านระบบบริหารราชการ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาบกพร่อง ไม่กำกับดูแลให้เป็นไปตามระเบียบจนทำให้เกิดการทุจริต และขาดดุลแห่งอำนาจในการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นทำให้การควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง จึงเกิดการทุจริตในวงราชการได้ง่าย รวมถึงความเกรงใจและเกรงกลัวผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์ ไม่ศึกษาและปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ

3. ด้านสังคม วัฒนธรรมและศีลธรรม ได้แก่ การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐขาดคุณธรรมการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างไม่ดีของเจ้าหน้าที่ของรัฐชั้นผู้ใหญ่ที่ทุจริตคอร์ปชั่นแล้วไม่ถูกจับจึงเป็นตัวอย่างให้เจ้าหน้าที่ของรัฐในระดับชั้นผู้น้อยทำตามสังคมไทยที่เน้นวัตถุนิยมมากกว่าความดีงามและศีลธรรม เงิน คือ สิ่งที่มีคุณค่าของสังคม เจ้าหน้าที่ของรัฐใช้จ่ายฟุ่มเฟือยทางด้านอุปโภคบริโภคจึงต้องคืนครด้วยการทุจริตคอร์ปชั่น

4. ด้านกฎหมายและวิธีการ ได้แก่ การลงโทษทางวินัยที่มีความยุ่งยากในการหาพยานหลักฐาน เพราะมีระเบียบขั้นตอนมากในการสอบสวน การพิสูจน์พฤติกรรมคอร์ปชั่นและประพจน์มิชอบจะต้องมีหลักฐานชัดเจนถึงยากแก่การพิสูจน์

Hanks (1978) กล่าวว่า โครงสร้างสังคมไทยเป็นความสัมพันธ์ในแนวดิ่งโดยตลอดทั้งสังคมความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์เป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างคนในสังคมที่มีฐานะบทบาทต่างกันและเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 คน (Dyadic) ซึ่งเป็นความผูกพันของมิตรภาพแบบประโยชน์ใช้สอย คนมีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมสูงกว่า (ผู้อุปถัมภ์) การจะใช้อิทธิพลและสิ่งที่ตนมีอยู่คุ้มครองให้ผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างแก่ผู้มีฐานะต่ำกว่า (ผู้รับอุปถัมภ์) ซึ่งก็ต้องตอบแทนด้วยให้ความจงรักภักดี รวมทั้งการอุทิศตนรับใช้แก่ผู้อุปถัมภ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้องอย่างเป็นทางการเป็นความสัมพันธ์ตามสายงานทั้งสองฝ่ายปฏิบัติตัวตามบทบาทหน้าที่แต่ความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์จะเป็นความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวและเป็นส่วนตัวมีการให้การช่วยเหลือหรือให้บริการกันเป็นส่วนตัว

2.2.3. แนวคิดเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริต

ในภาครัฐมีส่วนราชการจำนวนมาก ซึ่งแต่ละส่วนราชการมีภารกิจที่หลากหลายและแตกต่างกัน รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดมากมาย โดยอำนาจหน้าที่นั้นจะมอบให้ข้าราชการในส่วนราชการนั้นเป็นผู้มีอำนาจ บางครั้งอาจจะต้องใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ ผูกขาดอำนาจซึ่งทำให้ ข้าราชการในส่วนราชการนั้น เล็งเห็นช่องทางที่สามารถเรียกรับเงินหรือสินบนต่าง ๆ ได้โดยง่าย ดังนั้น จึงควรมีมาตรการหรือแนวทางในการต่อต้านการทุจริตอาจจะเป็นการปรับปรุงที่ตัวข้าราชการ ระบบการปฏิบัติงานหรือระบบการตรวจสอบการทำงานในส่วนราชการที่มีความเสี่ยงและความจำเป็นในอันดับแรก ๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ออกมาอย่างชัดเจน เนื่องจากการต่อต้านการทุจริตเป็นเรื่องที่ยากในการดำเนินการและยากต่อการเปลี่ยนแปลงให้เห็นผลลัพธ์ออกมาอย่างชัดเจน

เมื่อพิจารณาจากกรณีตัวอย่างที่ดีของต่างประเทศ ทั้งเขตปกครองพิเศษฮ่องกง (สาธารณรัฐประชาชนจีน) และประเทศสิงคโปร์ การต่อต้านการทุจริตของเขตปกครองพิเศษฮ่องกง (สาธารณรัฐประชาชนจีน) จะเน้นการปรับปรุงระบบงานภายในหน่วยงานของรัฐมากกว่าที่ตัวข้าราชการ เนื่องจากเห็นว่าการขจัดโอกาสที่ทำให้เกิดการทุจริตจะทำให้เกิดการป้องกันได้มากกว่า และประเทศสิงคโปร์ จะเน้นการตรวจสอบและเสนอแนะแนวทางแก้ไขการปฏิบัติงานรวมทั้งการจัดการที่ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงานของข้าราชการ ซึ่งทั้งสองประเทศจะเห็นได้ว่า การที่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีอำนาจในการใช้ดุลพินิจหรือการผูกขาดอำนาจให้น้อยนั้น น่าจะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวได้

ในประเทศไทยภาครัฐได้มีการนำการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากระบวนการให้มี ความชัดเจน โปร่งใส ในหน่วยงานต่าง ๆ เช่น มีการจัดทำโครงการนำร่อง โดยเลือกส่วนราชการ ขึ้นมาเป็นต้นแบบในการดำเนินการปรับปรุงวิธีการทำงาน (Re – engineering) และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขึ้นมาปรับใช้ โดยนำทุกกระบวนการเข้าสู่ระบบที่สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งโครงการดังกล่าวส่งผลให้เห็นอย่างชัดเจนว่ามีการเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่ดีขึ้น เนื่องจากประชาชนสามารถทราบถึงขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างชัดเจน โดยไม่ต้องมีการให้สินบนหรือสินน้ำใจแก่เจ้าหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมของประชาชน

โดยทั่วไปในภาพรวมเป็นผลลัพธ์ของปัจจัยอันเป็นที่มาของความรุนแรงของการทุจริตกับด้านที่เป็น การต่อต้านการทุจริตหรือลดปัญหาให้น้อยลงให้หมดไปก็คือการป้องกันและปราบปรามนั่นเอง ด้วยความพยายามวางแผนจัดระเบียบอย่างเคร่งครัดอย่างจริงจัง (ปิยะธิดา อภัยภักดิ์, 2560) ทำให้ประเทศปลอดการทุจริตอยู่แนวหน้าของโลกในปัจจุบัน

กระบวนการดำเนินการเพื่อต่อต้านการทุจริตในแต่ละส่วนราชการสามารถแยกการดำเนินการได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตใน

ภาครัฐ, 2558)

ขั้นตอนที่ 1 สร้างจิตสำนึกโดยมุ่งพัฒนาให้ข้าราชการทุกระดับมีคุณธรรมจริยธรรม

1) ผนวกรวมเผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ให้ตระหนักและรับรู้ ถึงพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการมีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในหน่วยงานภาครัฐ

2) ส่งเสริมการฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรม และกฎระเบียบวิธีปฏิบัติในเรื่องต่างๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ และการควบคุมภายใน เพื่อเป็นการต่อต้านการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นได้

3) การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างจิตสำนึก โปร่งใส เพื่ออ่อนน้อมถ่อมตน ถวายในหลวง หรือดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ ร่วมกับสถาบันการศึกษา ภาคเอกชนหรือหน่วยงานต่าง ๆ

4) ส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐจัดทำโครงการทางด้านคุณธรรมจริยธรรม และธรรมาภิบาล และคัดเลือกหน่วยงานเหล่านั้น เพื่อเป็นตัวอย่าง และเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่น ๆ นำไปศึกษาและประยุกต์ใช้ต่อไป

5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐให้มีพฤติกรรมและการปฏิบัติงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน

ขั้นตอนที่ 2 ผนวกกำลังกับหน่วยงานอื่น ๆ และการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน สื่อมวลชน และประชาชนทุกหมู่เหล่า เพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นกลไกขับเคลื่อนให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

1. แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการต่อต้านการทุจริตในส่วนราชการ

2. สร้างให้มีการสอดส่อง และระบบเฝ้าระวังและรับข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบในหน่วยงาน

3. มีช่องทางรับข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากประชาชนเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพและมีความคุ้มค่า

ขั้นตอนที่ 3 ขับเคลื่อนในการปฏิบัติกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ยอมรับและพร้อมใจในการร่วมคิดร่วมทำ เพื่อขับเคลื่อนคุณธรรมให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานด้วยความภูมิใจ

1. ให้ทุกส่วนราชการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ไปปฏิบัติให้เกิดผล โดยเฉพาะการให้ความสำคัญในการอำนวยความสะดวก และการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน

2. ส่งเสริมและผลักดันให้ส่วนราชการสร้างความโปร่งใส โดยการเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมของประชาชน ตามพระราชบัญญัติของมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 และระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการไว้ให้ประชาชนเข้าดู พ.ศ. 2542

3. กำชับให้มีการเผยแพร่เอกสารจัดซื้อจัดจ้างให้สาธารณชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง และปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 โดยเคร่งครัด

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบและประเมินผล เป็นเครื่องมือเพื่อให้หัวหน้าส่วนราชการและคณะกรรมการขับเคลื่อนการต่อต้านการทุจริตในส่วนราชการ

1. จัดให้มีคณะทำงานประเมินผลความคุ้มค่าในการดำเนิน โครงการภาครัฐที่เบิกจ่ายเงินงบประมาณ เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงและความคุ้มค่าของโครงการต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนสูงสุด

2. ให้ผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน ดำเนินการตรวจสอบการปฏิบัติงานของส่วนราชการอย่างทั่วถึง และรายงานให้หัวหน้าส่วนราชการทราบ

3. มีมาตรการเอาผิดกับผู้ที่กระทำการทุจริตอย่างเอาจริงเอาจัง

ขั้นตอนที่ 5 กระบวนการพัฒนากระบวนการภายใน และพัฒนาระบบการบริหารงานของหน่วยงานที่เน้นความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน เพื่อจำกัดช่องทางสู่การทุจริตอาจปฏิรูปกระบวนการให้เจ้าหน้าที่พบกับประชาชนให้น้อย เพื่อลดการเจรจาต่อรองหรือการรับสินบน โดยอาจจะใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยทำให้ทุกกระบวนการมีหลักฐานขั้นตอนที่ชัดเจน ประกอบกับหน่วยงานที่มีความเสี่ยงต่อการทุจริตช่วยปรับปรุงข้อกฎหมายที่ง่ายต่อการใช้และการเข้าใจ เพื่อให้ประชาชนสามารถสอบทานได้

ดังนั้น ในรายงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยจะขอใช้ตัวแปรของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐเป็นเครื่องมือในการวัดการต่อต้านการทุจริตในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

2.2.3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต

กนก วงษ์ตระหง่าน (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ราชการและการพัฒนาอุดมการณ์ของข้าราชการไทย ได้ข้อค้นพบว่า ปัญหาอุดมการณ์ข้าราชการไม่ใช่เกิดจากละทิ้งอุดมการณ์ของข้าราชการในฐานะปัจเจกบุคคล หรือเกิดจากความไม่มีศีลธรรมและสำนึกของข้าราชการ โดยตัวของมันเองแต่การไร้อุดมการณ์ หรือการมีอุดมการณ์ของข้าราชการที่ไม่สอดคล้องกับผลประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติและประชาชนนั้น เป็นผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม บริบทของสังคมเศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี และผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในตัวระบบราชการเอง การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นอยู่เสมอและเกิดมานานแล้วแต่ความเข้มข้นของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวปรากฏชัดในช่วงเวลา 10 ปีที่ผ่านมา ซึ่งส่งผลให้ปัญหาอุดมการณ์ข้าราชการทวีความสำคัญและความรุนแรงมากขึ้นตามลำดับและยังมีขอบเขตกว้างขวางทั้งในระดับสังคมส่วนรวมระดับรัฐและระดับระบบราชการเอง

ญาคา กาศยปนนท์ (2554) ได้ศึกษาการกำหนดมาตรการทางกฎหมายในการตรวจสอบความเคลื่อนไหวทางการเงินของบุคคลที่มีสถานภาพทางการเมืองเพื่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของไทย พบว่า ประเทศไทยจะประสบความสำเร็จในการกำหนดมาตรการทางกฎหมายเพื่อตรวจสอบความเคลื่อนไหวทางการเงินของบุคคลที่มีสถานภาพทางการเมืองไทยจะทำให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเป็นประโยชน์ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต เช่น หน่วยข่าวกรองทางการเงินของรัฐในประเทศไทย คือ สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินจะสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการตรวจสอบเส้นทางทำธุรกรรมอันเป็นการยกย้ายโดยถ่ายเงินหรือทรัพย์สินที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดจนทราบถึงเครือข่ายทั้งหมดของกลุ่มผู้ทุจริตและทราบถึงจุดหมายปลายทางของเงินและทรัพย์สินดังกล่าว ซึ่งจะทำให้รัฐสามารถติดตามทรัพย์สินดังกล่าวและนำกลับคืนสู่แผ่นดินได้

กิตติมา นูชา (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลต่อการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) พบว่า ปัจจัยต่าง ๆ ในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของสำนักงาน ป.ป.ช. ประกอบด้วยปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรม ปัจจัยด้านแผนยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล ปัจจัยด้านโครงสร้าง และปัจจัยด้านการควบคุมองค์กร โดยปัจจัยด้านภาวะผู้นำทรัพยากรบุคคล และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

ณชรต อิมณะรัฐ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สัญลักษณ์เพื่อการรณรงค์ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ทางสื่อวีดิทัศน์ออนไลน์ พบว่า สัญลักษณ์เพื่อการรณรงค์ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันทางสื่อ วีดิทัศน์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ 1) สัญลักษณ์ภาพและภาษา ประกอบด้วย

1. สัญลักษณ์เกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาทุจริตคอร์รัปชัน ได้แก่ สัญลักษณ์เกี่ยวกับความซับซ้อนและความไร้ระเบียบสังคม
2. สัญลักษณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการทุจริตคอร์รัปชัน ประกอบด้วย สัญลักษณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการ โกงกิน และสัญลักษณ์ภาษาท่าทางการแสดงออกเกี่ยวกับการประเมินคุณค่าพฤติกรรมกรรมการทุจริตคอร์รัปชัน
3. องค์ประกอบทางการสร้างสรรค์ของงานรณรงค์การทุจริตคอร์รัปชันที่กระตุ้นให้เยาวชนตระหนักถึงปัญหาคอร์รัปชัน

สุชาดา นนทวงศ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะและรูปแบบการคอร์รัปชันในสำนักงานการศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลการจัดการศึกษาภาคบังคับและมีการจัดสรรงบประมาณในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก โดยมีสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเป็นหน่วยปฏิบัติในระดับภูมิภาค หากมีการคอร์รัปชันเกิดขึ้นจะเป็นผลเสียต่อประเทศชาติอย่างมากเพราะจะส่งผลให้การดำเนินการจัดกิจกรรม

การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไม่บรรลุเป้าหมายที่วางเอาไว้จึงเป็นปัญหาเร่งด่วนที่จะต้อง
แก้ไข โดยงานวิจัยนี้จึงต้องการศึกษาทัศนคติและรูปแบบการคอร์ปชั่นในสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดอุบลราชธานีเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง ขั้นตอน และระเบียบการปฏิบัติงาน เพื่อ
ป้องกันการคอร์ปชั่นของข้าราชการสังกัดประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ได้ทำการศึกษาจาก
เจ้าหน้าที่สำนักงานการประถมศึกษา รวม 12 คน ได้แก่ผู้ที่รับผิดชอบสอบสวนคดีความผิด/ขั้นตอนที่มี
การกระทำความผิด จำนวน 4 คน ผู้กระทำความผิดและผู้ที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดที่ยังรับราชการ
อยู่ จำนวน 4 คน และผู้กระทำความผิดที่ออกจากราชการไปแล้ว จำนวน 4 คน เก็บรวบรวมข้อมูล
โดยการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า ทัศนคติต่อการคอร์ปชั่น ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า คำว่า
คอร์ปชั่นจะเป็นคำที่ใช้ในวงการราชการ รัฐวิสาหกิจส่วนตัวของเอกชนจะใช้คำว่าทุจริต ซึ่งหมายถึง
การแสวงหาผลประโยชน์จากตำแหน่ง บทบาท หน้าที่โดยมิชอบขัดต่อกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ
จากหน่วยงาน บริษัท องค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ รูปแบบการคอร์ปชั่นที่สำคัญในวงราชการครู ได้แก่
การทุจริตในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การสรรหาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง การบริหารงบประมาณ
โครงการ การนำเอาวัสดุอุปกรณ์ของทางราชการไปใช้ประโยชน์เพื่อส่วนตน การเบิกจ่ายเบี้ยเลี้ยง
ค่าพาหนะ การเบิกจ่ายค่าตอบแทนวิทยากรภายนอก เหตุการณ์ที่สำคัญในการคอร์ปชั่น ได้แก่

1. จิตใจและความโลภของแต่ละบุคคล
2. การใช้อำนาจของผู้บริหารในทางที่มิชอบ
- 3 ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์และ 4) ภาวะเศรษฐกิจที่บีบคั้น กลไก/กระบวนการในการทำผิดมี
2 ประเภท คือ ทำคนเดียวมักจะเป็นในกลุ่มผู้บริหาร และแบบเป็นทีม ซึ่งมักมีเจ้าหน้าที่การเงิน
และหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามาอยู่ในทีมด้วยสาเหตุที่ถูกจับได้ ส่วนใหญ่เกิดจากมีการร้องเรียน
จากผู้ที่เสียหายประโยชน์และจากสื่อมวลชน

งานวิจัยได้เสนอแนวทางป้องกันแก้ไขการคอร์ปชั่นไว้ 4 มาตรการ คือ

1. ด้านกฎหมาย ควรมีการปรับปรุงแก้ไขบทลงโทษสำหรับผู้กระทำความผิดให้ได้รับโทษหนัก
ขึ้น
2. มาตรการสังคม ควรต่อต้านผู้ที่กระทำการคอร์ปชั่นไม่ให้สิทธิต่างๆ ในสังคม สรรหา
บุคคลที่มีคุณภาพมาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร
3. ระบบและกระบวนการตรวจสอบให้มีระบบและกระบวนการตรวจสอบที่ชัดเจน มีการ
ตรวจสอบบ่อยๆ ครั้ง
4. ค่านิยมและวัฒนธรรมประเพณีปลูกฝังจิตสำนึกให้ทราบถึงผลเสียต่อตนเอง ชุมชน และ
ประเทศชาติ ซึ่งเกิดจากการคอร์ปชั่นและยกเลิกระบบอุปถัมภ์

2.3 ลักษณะทั่วไปของกองบัญชาการตำรวจนครบาล

กองบัญชาการตำรวจนครบาลเป็นหน่วยราชการแห่งหนึ่งซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับและดูแลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติมีหน้าที่และเขตพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ดังนี้

อำนาจหน้าที่ของกองบัญชาการตำรวจนครบาลได้มีกำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ซึ่งกำหนดให้กองบัญชาการตำรวจนครบาลมีอำนาจหน้าที่ คือ (พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2552)

1. กำหนดยุทธศาสตร์ วางแผน ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำแนะนำและเสนอแนะการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของกองบัญชาการตำรวจนครบาลและหน่วยงานในสังกัด
2. ถวายความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาทผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราชอาคันตุกะ
3. บูรณาการร่วมกับหน่วยงานตำรวจหรือหน่วยงานอื่นที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องในเขตพื้นที่รับผิดชอบ
4. ดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม การรักษาความสงบเรียบร้อย และการให้ความปลอดภัยแก่บุคคลสำคัญ ประชาชน ตลอดจนการให้บริการช่วยเหลือประชาชน
5. ปฏิบัติงานตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา และกฎหมายอื่นอันเกี่ยวกับความผิดทางอาญา
6. ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร
7. ส่งเสริมและสนับสนุนเกี่ยวกับการบรรเทาสาธารณภัย
8. ดำเนินการเกี่ยวกับการจราจร
9. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ท้องถิ่นหรือชุมชนมีส่วนร่วมในกิจการตำรวจเพื่อป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา การรักษาความสงบเรียบร้อยและรักษาความปลอดภัยของประชาชนตามความเหมาะสมและความต้องการของแต่ละพื้นที่
10. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ในส่วนของเขตอำนาจ กองบัญชาการตำรวจนครบาลมีเขตอำนาจและความรับผิดชอบครอบคลุมเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครทั้งหมด กองบัญชาการตำรวจนครบาลมีพื้นที่การกำกับดูแลและควบคุมจำนวน 9 เขตพื้นที่ คือ กองบังคับการตำรวจนครบาล 1 ถึง กองบังคับการตำรวจนครบาล 9 มีสถานีตำรวจที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลทั้งสิ้น 89 สถานี ดังนี้ (ประกาศสำนักงานตำรวจแห่งชาติเรื่อง การกำหนดหน่วยงานและเขตอำนาจการรับผิดชอบหรือเขตพื้นที่การปกครองของส่วนราชการ พ.ศ. 2552)

1. กองบังคับการตำรวจนครบาล 1 ครอบคลุมสถานีตำรวจนครบาลจำนวน 9 สถานี ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลดุสิต สถานีตำรวจนครบาลพญาไท สถานีตำรวจนครบาลมักกะสัน สถานีตำรวจนครบาลห้วยขวาง สถานีตำรวจนครบาลดินแดง สถานีตำรวจนครบาลนางเลิ้ง สถานีตำรวจนครบาลสามเสน สถานีตำรวจนครบาลชนะสงครามและสถานีตำรวจนครบาลบางโพ

2. กองบังคับการตำรวจนครบาล 2 ครอบคลุมสถานีตำรวจนครบาล 11 สถานี ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลคันนายาว สถานีตำรวจนครบาลดอนเมือง สถานีตำรวจนครบาลทุ่งสองห้อง สถานีตำรวจนครบาลบางซื่อ สถานีตำรวจนครบาลบางเขน สถานีตำรวจนครบาลประชาชื่น สถานีตำรวจนครบาลพหลโยธิน สถานีตำรวจนครบาลสายไหม สถานีตำรวจนครบาลสุทธิสาร สถานีตำรวจนครบาลเตาปูนและสถานีตำรวจนครบาลโคกคราม

3. กองบังคับการตำรวจนครบาล 3 ครอบคลุมสถานีตำรวจนครบาล 11 สถานี ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลมีนบุรี สถานีตำรวจนครบาลหนองจอก สถานีตำรวจนครบาลร่มเกล้า สถานีตำรวจนครบาลลาดกระบัง สถานีตำรวจนครบาลคลองกรุง สถานีตำรวจนครบาลจระเข้नी้อย สถานีตำรวจนครบาลนิมิตใหม่ สถานีตำรวจนครบาลสุวินทวงศ์ สถานีตำรวจนครบาลลำผักชี สถานีตำรวจนครบาลประชาสำราญและสถานีตำรวจนครบาลลำหิน

4. กองบังคับการตำรวจนครบาล 4 ครอบคลุมสถานีตำรวจนครบาล 8 สถานี ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลโชคชัย สถานีตำรวจนครบาลบางชัน สถานีตำรวจนครบาลบึงกุ่ม สถานีตำรวจนครบาลประเวศ สถานีตำรวจนครบาลลาดพร้าว สถานีตำรวจนครบาลวังทองหลาง สถานีตำรวจนครบาลหัวหมากและสถานีตำรวจนครบาลอุดมสุข

5. กองบังคับการตำรวจนครบาล 5 ครอบคลุมสถานีตำรวจนครบาล 10 สถานี ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลคลองตัน สถานีตำรวจนครบาลทองหล่อ สถานีตำรวจนครบาลท่าเรือ สถานีตำรวจนครบาลทุ่งมหาเมฆ สถานีตำรวจนครบาลบางนา สถานีตำรวจนครบาลบางโพงพาง สถานีตำรวจนครบาลพระโขนง สถานีตำรวจนครบาลลุมพินี สถานีตำรวจนครบาลวัดพระยาไกร และสถานีตำรวจนครบาลชุมชนวัดไผ่เงิน

6. กองบังคับการตำรวจนครบาล 6 ครอบคลุมสถานีตำรวจนครบาล 8 สถานี ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลพระราชวัง สถานีตำรวจนครบาลจักรวรรดิ สถานีตำรวจนครบาลสำราญราษฎร์ สถานีตำรวจนครบาลพลับพลาไชย 1 สถานีตำรวจนครบาลพลับพลาไชย 2 สถานีตำรวจนครบาลปทุมวัน สถานีตำรวจนครบาลบางรักและสถานีตำรวจนครบาลยานนาวา

7. กองบังคับการตำรวจนครบาล 7 ครอบคลุมสถานีตำรวจนครบาล 11 สถานี ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลตลิ่งชัน สถานีตำรวจนครบาลท่าพระ สถานีตำรวจนครบาลธรรมศาลา สถานีตำรวจนครบาลบวรมงคล สถานีตำรวจนครบาลบางกอกน้อย สถานีตำรวจนครบาลบางกอกใหญ่ สถานีตำรวจนครบาลบางขุนนนท์ สถานีตำรวจนครบาลบางพลัด สถานีตำรวจนครบาลบางยี่ขัน สถานีตำรวจนครบาลบางเสาธงและสถานีตำรวจนครบาลศาลาแดง

8. กองบังคับการตำรวจนครบาล 8 ครอบคลุมสถานีตำรวจนครบาล 11 สถานี ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลตลาดพลู สถานีตำรวจนครบาลทุ่งครุ สถานีตำรวจนครบาลบางคอแหลม สถานีตำรวจนครบาลบางมด สถานีตำรวจนครบาลบางยี่เรือ สถานีตำรวจนครบาลบุคคโล สถานีตำรวจนครบาลบุปผาราม สถานีตำรวจนครบาลปากคลองสาน สถานีตำรวจนครบาลราษฎร์บูรณะ สถานีตำรวจนครบาลสมเด็จพระยาและสถานีตำรวจนครบาลสำเหร่

9. กองบังคับการตำรวจนครบาล 9 ครอบคลุมสถานีตำรวจนครบาล 10 สถานี ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลท่าข้าม สถานีตำรวจนครบาลบางขุนเทียน สถานีตำรวจนครบาลบางบอน สถานีตำรวจนครบาลภาษีเจริญ สถานีตำรวจนครบาลหนองค้างพลู สถานีตำรวจนครบาลหนองแขม สถานีตำรวจนครบาลหลักสอง สถานีตำรวจนครบาลเทียนทะเล สถานีตำรวจนครบาลเพชรเกษมและสถานีตำรวจนครบาลแสมดำ

2.3.1. ลักษณะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล

ลักษณะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลมีกำหนดไว้ในคำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ 537 / 2555 เรื่อง กำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งในสถานีตำรวจ และคำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ 538 / 2555 เรื่อง การปฏิบัติและอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ตำรวจและผู้ปฏิบัติงานสอบสวน ซึ่งกำหนดให้เจ้าหน้าที่ตำรวจในสถานีแต่ละแห่งแบ่งหน่วยงานออกเป็น 5 หน่วยงานกับ 1 หน่วยปฏิบัติการย่อย ได้แก่ (คำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ 537 / 2555) (คำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ 538 / 2555)

1. งานอำนวยการ ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผน สั่งการ ควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนงานสถานีตำรวจ งานการบริหารบุคลากร การศึกษาการฝึกอบรม งานวิชาการ สวัสดิการ การพัฒนา การบริหารจัดการ งบประมาณ การเงิน การพัสดุ การพลาธิการและสรรพาวุธ การส่งกำลังบำรุง รวมทั้งลักษณะงานที่เกี่ยวข้องหรือเป็นส่วนประกอบเพื่อส่งเสริมหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานในสถานีตำรวจ

2. งานป้องกันและปราบปราม ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนอำนวยการ สั่งการ ควบคุม กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล ตลอดจนปฏิบัติงานในด้าน การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ซึ่งเป็นการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติต่าง ๆ ที่มีโทษทางอาญาทุกฉบับ งานคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามการบริหารงานตำรวจ งานชุมชน และมวลชนสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งงานที่มีลักษณะเกี่ยวข้อง หรือเป็นส่วนประกอบของงานนี้ในเขตพื้นที่ของสถานีตำรวจ เพื่อมิให้เกิดอาชญากรรมขึ้น

3. งานจรรยา ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านจรรยา วางแผน อำนาจการสั่งการ ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลงานด้านการควบคุมจรรยา จัดการ และบังคับใช้กฎหมายเกี่ยวกับการจรรยา รวมทั้งงานจรรยาตาม โครงการพระราชดำริ และงานที่มีลักษณะเกี่ยวข้องหรือเป็นส่วนประกอบของงานนี้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาด้านการจรรยา ตลอดจนพื้นที่ที่มีการจรรยาต่อเนื่องกัน

4. งานสืบสวน ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนอำนาจการสั่งการ ควบคุม กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลตลอดจนการปฏิบัติงานในด้านการสืบสวนที่เกี่ยวกับคดีอาญาที่เกิดขึ้น รวมทั้งงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะเกี่ยวข้องหรือเป็นส่วนประกอบของงานนี้ ในเขตพื้นที่ของสถานีตำรวจ เพื่อแสวงหาพยานหลักฐานและผู้กระทำความผิดอันเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในการสืบสวนคดีอาญาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5. งานสอบสวน ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานสอบสวน วางแผน อำนาจการสั่งการ ควบคุม กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลตลอดจนการปฏิบัติงานสอบสวนที่เกี่ยวกับคดีอาญาที่เกิดขึ้น รวมทั้งงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะเกี่ยวข้องหรือเป็นส่วนประกอบของงานนี้ ในขอบเขตความรับผิดชอบ เพื่อแสวงหาพยานหลักฐานและผู้กระทำความผิด อันเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในการสืบสวนสอบสวนคดีอาญาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

6. หน่วยปฏิบัติการพิเศษ ทำหน้าที่ปฏิบัติงานสืบสวน วางแผน อำนาจการสั่งการ ควบคุม กำกับ ดูแลตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลตลอดจนการปฏิบัติงานสืบสวนหาข่าว ในเขตพื้นที่ของสถานีตำรวจเพื่อประโยชน์ในการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมที่เกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ

2.3.2. โครงสร้างการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล

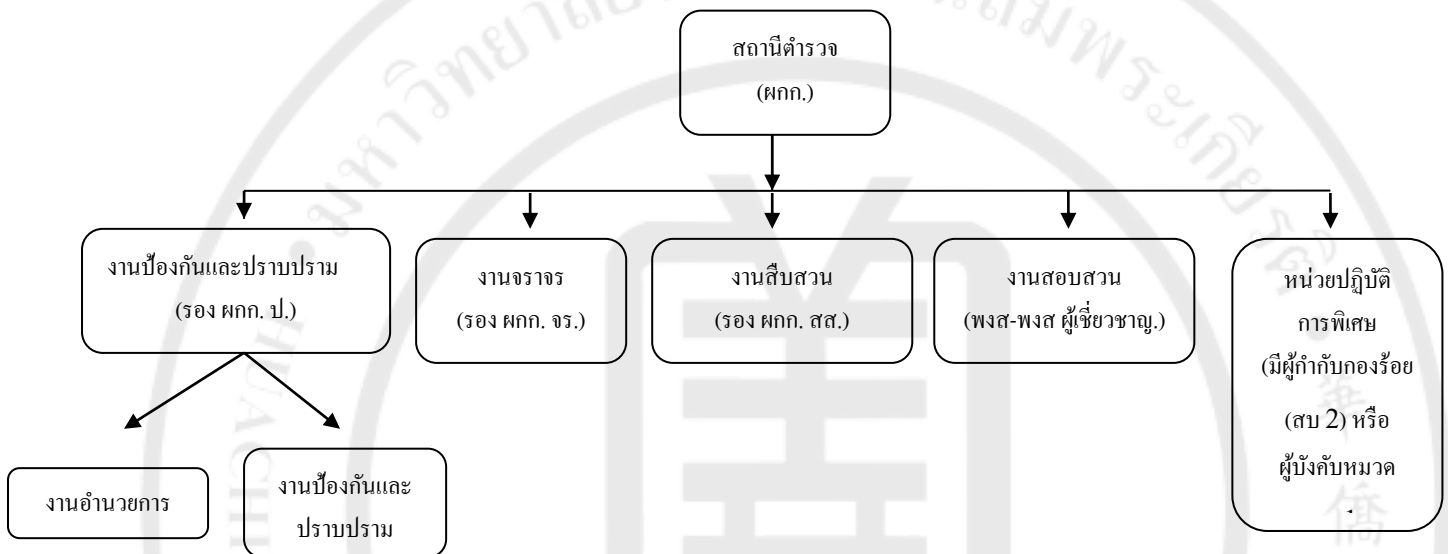
โครงสร้างการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลมีกำหนดไว้ในคำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ 537 / 2555 เรื่อง กำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งในสถานีตำรวจซึ่งกำหนดรูปแบบการบริหารงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจออกเป็น 6 รูปแบบ ดังนี้ (คำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ 537 / 2555)

รูปแบบที่ 1 มีหัวหน้าสถานีตำรวจเป็นระดับตำแหน่งผู้กำกับการ มีรองผู้กำกับการป้องกันปราบปรามเป็นหัวหน้างานอำนาจการและงานป้องกันปราบปราม มีรองผู้กำกับการจรรยาเป็นหัวหน้างานจรรยา มีรองผู้กำกับการสืบสวนเป็นหัวหน้างานสืบสวน มีพนักงานสอบสวนที่มีระดับตำแหน่งและอาวุโสสูงสุด ซึ่งได้รับคำสั่งมอบหมายจากหัวหน้าหน่วย หรือหัวหน้าหน่วยงานตามนัยระเบียบ ก.ตร.ว่าด้วยการกำหนดจำนวนในการแต่งตั้งและอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชา

พนักงานสอบสวน พ.ศ. 2555 เป็นหัวหน้างานสอบสวน มีผู้กำกับกองร้อย (สบ 2) หรือผู้บังคับหมวด (สบ 1) เป็นหัวหน้าหน่วยปฏิบัติการพิเศษ

แผนภาพที่ 8

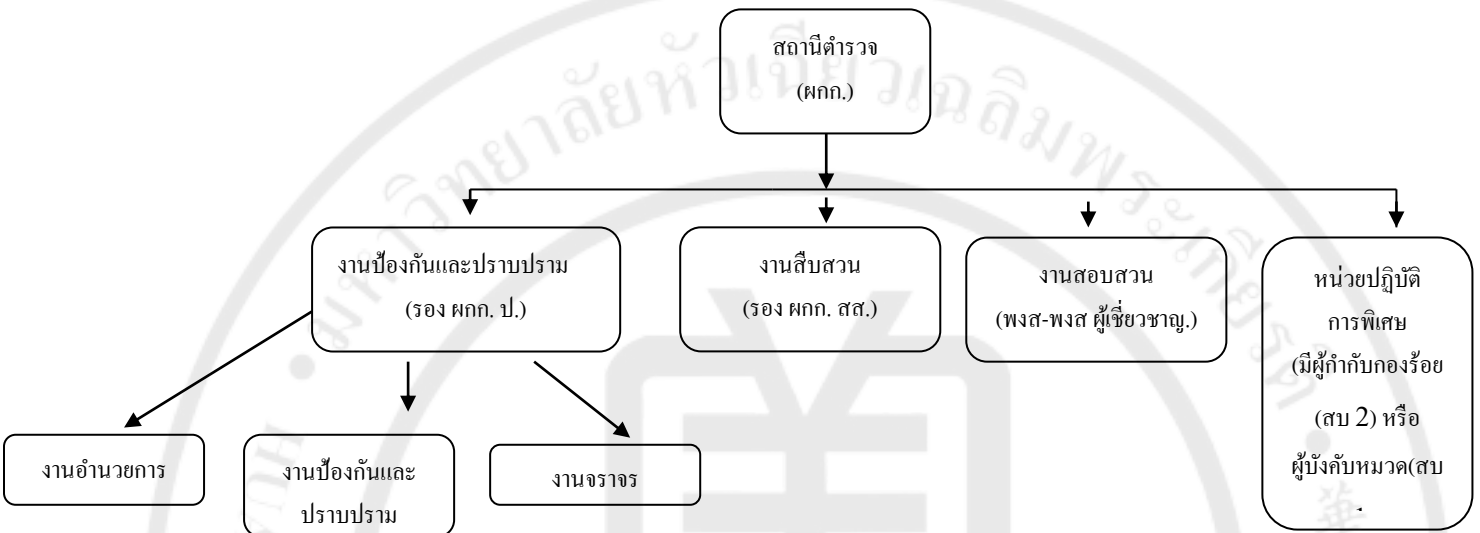
แสดงโครงสร้างการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล
(รูปแบบที่ 1)



รูปแบบที่ 2 มีหัวหน้าสถานีตำรวจเป็นระดับตำแหน่งผู้กำกับการ มีรองผู้กำกับการป้องกันปราบปรามเป็นหัวหน้างานอำนวยการ งานปราบปราม และงานจราจร มีรองผู้กำกับการสืบสวนเป็นหัวหน้างานสืบสวน มีพนักงานสอบสวนที่มีระดับตำแหน่งและอาวุโสสูงสุด ซึ่งได้รับคำสั่งมอบหมายจากหัวหน้าหน่วยหรือหัวหน้าหน่วยงาน ตามนัยระเบียบ ก.ตร.ว่าด้วยการกำหนดจำนวนในการแต่งตั้งและอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาพนักงานสอบสวน พ.ศ. 2555 เป็นหัวหน้างานสอบสวน มีผู้กำกับกองร้อย (สบ 2) หรือผู้บังคับหมวด (สบ 1) เป็นหัวหน้าหน่วยปฏิบัติการพิเศษ

แผนภาพที่ 9

แสดงโครงสร้างการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล
(รูปแบบที่ 2)

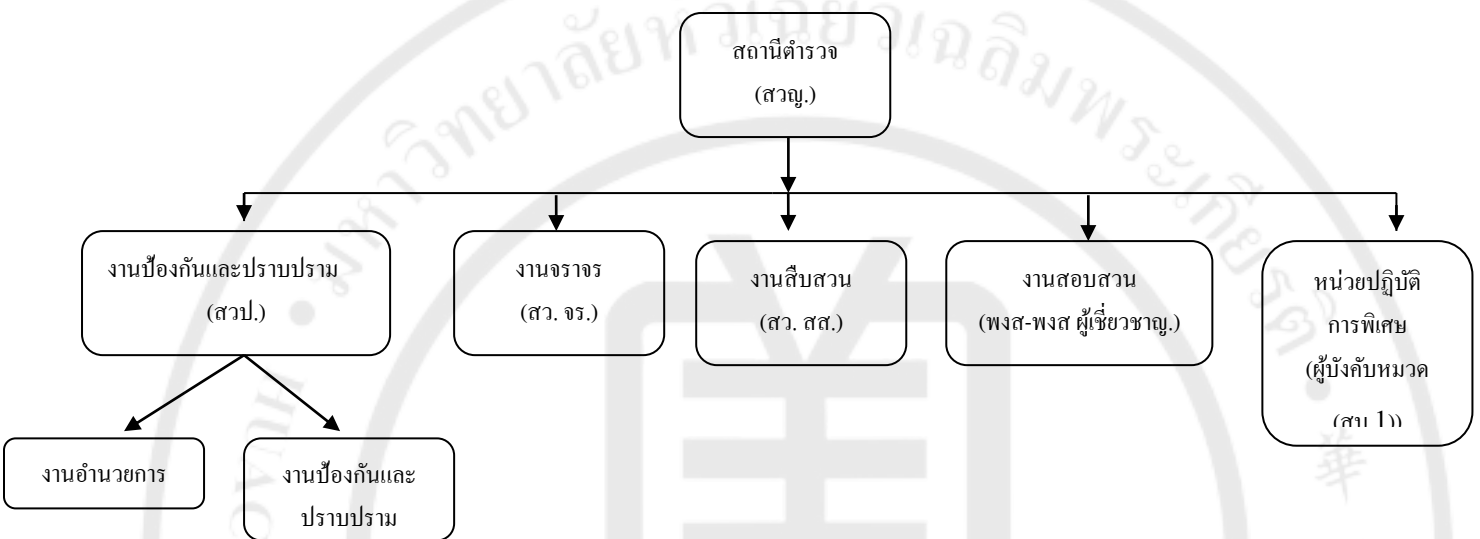


รูปแบบที่ 3 มีหัวหน้าสถานีตำรวจเป็นระดับตำแหน่งสารวัตรใหญ่ มีสารวัตรป้องกันปราบปรามเป็นหัวหน้างานอำนวยความสะดวกและงานป้องกันปราบปราม มีสารวัตรจราจรเป็นหัวหน้างานจราจร สารวัตรสืบสวนเป็นหัวหน้างานสืบสวน มีพนักงานสอบสวนที่มีระดับตำแหน่งและอาวุโสสูงสุด ซึ่งได้รับคำสั่งมอบหมายจากหัวหน้าหน่วย หรือหัวหน้าหน่วยงานตามนัยระเบียบ ก.ตร.ว่าด้วยการกำหนดจำนวนในการแต่งตั้งและอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาพนักงานสอบสวน พ.ศ. 2555 เป็นหัวหน้างานสอบสวน มีผู้บังคับหมวด (สบ 1) เป็นหัวหน้าหน่วยปฏิบัติการพิเศษ

แผนภาพที่ 10

แสดงโครงสร้างการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล

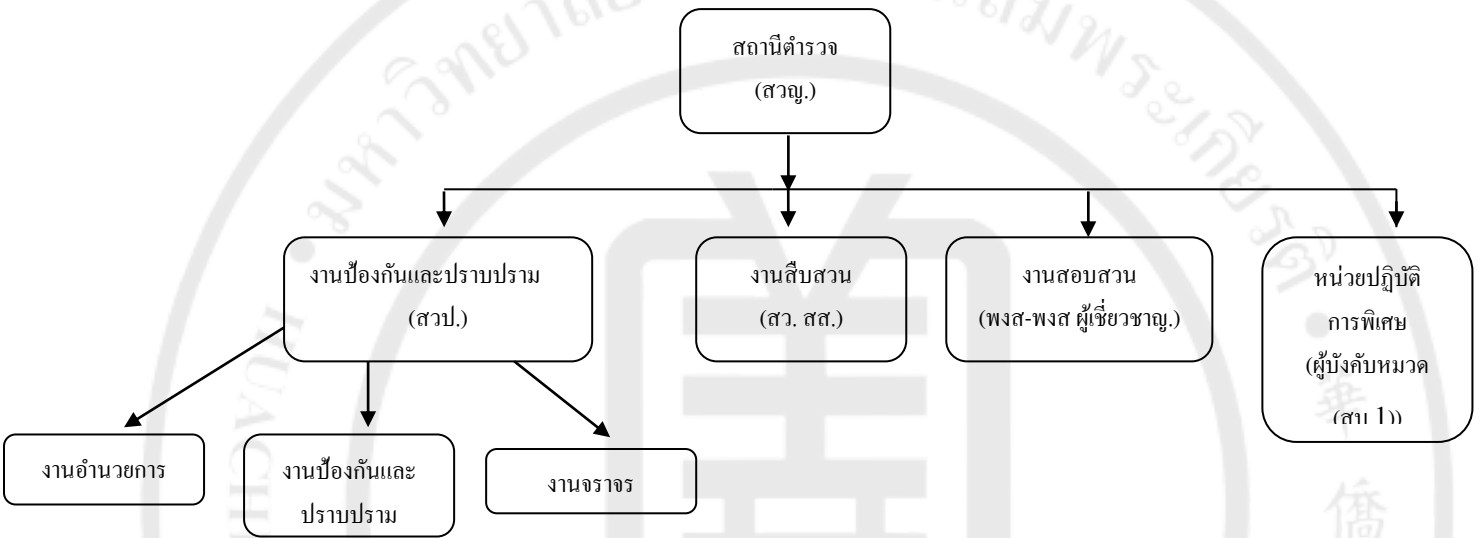
(รูปแบบที่ 3)



รูปแบบที่ 4 มีหัวหน้าสถานีตำรวจเป็นระดับตำแหน่งสารวัตรใหญ่ มีสารวัตรป้องกันปราบปรามเป็นหัวหน้างานอำนวยกร งานป้องกันปราบปรามและงานจราจร มีสารวัตรสืบสวนเป็นหัวหน้างานสืบสวน มีพนักงานสอบสวนที่มีระดับตำแหน่งและอาวุโสสูงสุด ซึ่งได้รับคำสั่งมอบหมายจากหัวหน้าหน่วย หรือหัวหน้าหน่วยงานตามนัยระเบียบ ก.ตร.ว่าด้วยการกำหนดจำนวนในการแต่งตั้งและอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาพนักงานสอบสวน พ.ศ. 2555 เป็นหัวหน้างานสอบสวน มีผู้บังคับหมวด (สบ 1) เป็นหัวหน้าหน่วยปฏิบัติการพิเศษ

แผนภาพที่ 11

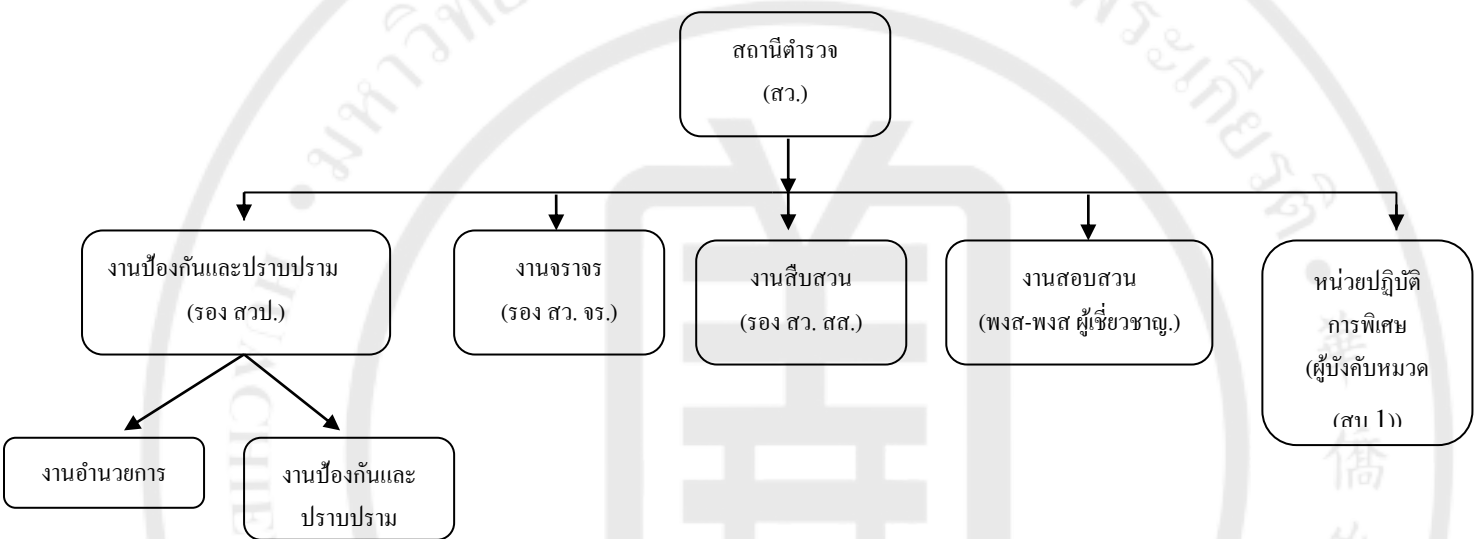
แสดงโครงสร้างการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล
(รูปแบบที่ 4)



รูปแบบที่ 5 มีหัวหน้าสถานีตำรวจเป็นระดับตำแหน่งสารวัตร มีรองสารวัตรป้องกันปราบปรามเป็นหัวหน้างานอำนวยและงานป้องกันปราบปราม มีรองสารวัตรสืบสวนเป็นหัวหน้างานสืบสวน มีรองสารวัตรจราจรเป็นหัวหน้างานจราจร มีพนักงานสอบสวนที่มีระดับตำแหน่งและอาวุโสสูงสุด ซึ่งได้รับคำสั่งมอบหมายจากหัวหน้าหน่วย หรือหัวหน้าหน่วยงานตามนัยระเบียบ ก.ตร. ว่าด้วยการกำหนดจำนวนในการแต่งตั้งและอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาพนักงานสอบสวน พ.ศ. 2555 เป็นหัวหน้างานสอบสวน มีผู้บังคับหมวด (สบ 1) เป็นหัวหน้าหน่วยปฏิบัติการพิเศษ

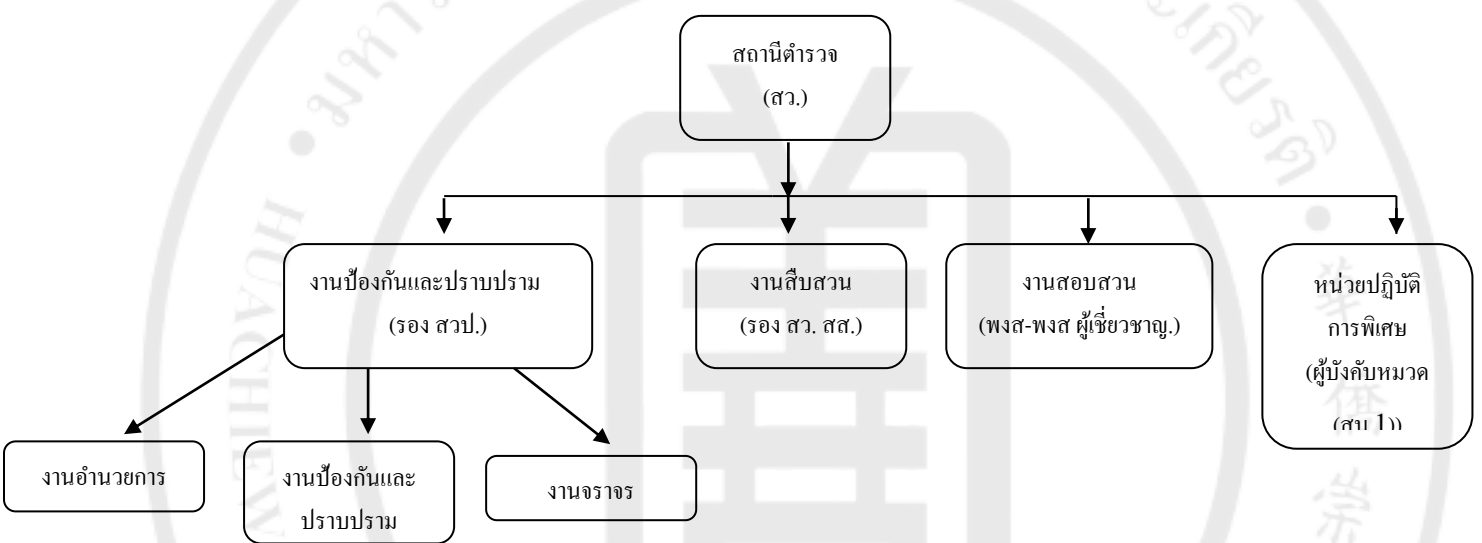
แผนภาพที่ 12

แสดงโครงสร้างการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล
(รูปแบบที่ 5)



รูปแบบที่ 6 มีหัวหน้าสถานีตำรวจเป็นระดับตำแหน่งสารวัตร มีรองสารวัตรป้องกันปราบปรามเป็นหัวหน้างานอำนวยการ งานป้องกันปราบปรามและงานจราจร มีรองสารวัตรสืบสวนเป็นหัวหน้างานสืบสวน มีพนักงานสอบสวนที่มีระดับตำแหน่งและอาวุโสสูงสุด ซึ่งได้รับคำสั่งมอบหมายจากหัวหน้าหน่วย หรือหัวหน้าหน่วยงานตามนัยระเบียบ ก.ตร. ว่าด้วยการกำหนดจำนวนในการแต่งตั้งและอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาพนักงานสอบสวน พ.ศ. 2555 เป็นหัวหน้างานสอบสวน มีผู้บังคับหมวด (สบ 1) เป็นหัวหน้าหน่วยปฏิบัติการพิเศษ

แผนภาพที่ 13
แสดงโครงสร้างการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล
(รูปแบบที่ 6)



2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม

ภาวะผู้นำในด้านต่างๆ 7 ด้าน ได้แก่

1. การทำให้เป็นผู้นำตนเอง
2. ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง
3. กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง
4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก
5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์
6. การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน
7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง



แนวทางการต่อต้านการทุจริตของ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและ ปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

1. สร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม
2. การมีส่วนร่วมเพื่อเป็นแบบอย่างให้เกิดผลในทางปฏิบัติ
3. ขับเคลื่อนคุณธรรมให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานด้วยความภูมิใจ
4. ตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้านการทุจริตในส่วนราชการ
5. พัฒนาระบบงานที่เน้นความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรม

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “บทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำและพฤติกรรมการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล เพื่อศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล โดยมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจกองบังคับการตำรวจนครบาล ซึ่งมีจำนวน 9 เขต

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในรายงานวิจัยฉบับนี้ได้แก่ เจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล จำนวน 26,784 นาย (กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล, 2565) โดยในขั้นแรก ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Yamane ที่ระดับความเที่ยง 95% และระดับความคลาดเคลื่อน 5% ส่งผลให้จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 394 นายและมีการสำรองไว้ 3% เท่ากับ ทำให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษาจำนวน 405 คน

หลังจากได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้เป็นตัวแทนประชากรที่จะทำการศึกษาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Sampling) ในขั้นแรกผู้วิจัยจะทำการคัดเลือกสถานีตำรวจนครบาลที่จะทำการสุ่มก่อน โดยจะทำการคัดเลือกสถานีตำรวจจากกองบังคับการตำรวจนครบาลทั้ง 9 กองบังคับการ กองบังคับการละ 3 สถานีให้ได้ 27 สถานี หลังจากนั้นจะทำการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจจากสถานีดังกล่าว

สถานีละ 15 คน เพื่อให้ได้เป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษาจำนวน 405 คน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การคัดเลือกสถานีตำรวจนครบาล

เนื่องจากสถานีตำรวจที่อยู่ในกำกับของกองบังคับการตำรวจนครบาลซึ่งมีทั้งหมด 89 สถานีได้มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 9 กองบังคับการ ตามเขตพื้นที่ ดังนั้น เพื่อให้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างได้ประชากรครอบคลุมพื้นที่ทั้งหมดในเขตกองบังคับการตำรวจนครบาล ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Sampling หรือเรียกว่า Area Sampling) โดยเลือกกองบังคับการตำรวจนครบาลทั้ง 9 เขตเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

หลังจากนั้นจึงทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) คือ ใช้การจับสลากสถานีตำรวจนครบาลที่อยู่ในพื้นที่แต่ละกองบังคับการ เอามาเพียงกองบังคับการละ 3 สถานี ซึ่งจะได้สถานีตำรวจนครบาลทั้งหมดรวม 27 สถานี ดังนี้

1. กองบังคับการตำรวจนครบาล 1 ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลดินแดง สถานีตำรวจนครบาลห้วยขวางและสถานีตำรวจนครบาลบางโพ
2. กองบังคับการตำรวจนครบาล 2 ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลบางเขน สถานีตำรวจนครบาลพลับพลาไชยและสถานีตำรวจนครบาลสุทธิสาร
3. กองบังคับการตำรวจนครบาล 3 ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลลาดกระบัง สถานีตำรวจนครบาลนิมิตรใหม่และสถานีตำรวจนครบาลประชาสำราญ
4. กองบังคับการตำรวจนครบาล 4 ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลลาดพร้าว สถานีตำรวจนครบาลวังทองหลางและสถานีตำรวจนครบาลหัวหมาก
5. กองบังคับการตำรวจนครบาล 5 ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลท่าเรือ สถานีตำรวจนครบาลทุ่งมหาเมฆและสถานีตำรวจนครบาลพระโขนง
6. กองบังคับการตำรวจนครบาล 6 ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลจักรวรรดิ สถานีตำรวจนครบาลบางรักและสถานีตำรวจนครบาลยานนาวา
7. กองบังคับการตำรวจนครบาล 7 ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลบางกอกน้อย สถานีตำรวจนครบาลบางขุนนนท์และสถานีตำรวจนครบาลบางกอกใหญ่
8. กองบังคับการตำรวจนครบาล 8 ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลบางมด สถานีตำรวจนครบาลปากคลองสานและสถานีตำรวจนครบาลสำเหร่
9. กองบังคับการตำรวจนครบาล 9 ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลหนองค้างพลู สถานีตำรวจนครบาลเทียนทะเลและสถานีตำรวจนครบาลภาษีเจริญ

2. การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ตำรวจ

เมื่อได้สถานีดำรงนครบาลที่เป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างแล้ว ในขั้นตอนต่อไปผู้วิจัย จะทำการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ตำรวจ โดยใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental sampling) โดยเก็บ เฉพาะเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ผู้วิจัยพบในขณะที่เก็บข้อมูลจำนวนสถานีละ 15 คน รวม 405 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษานี้ ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ แจกให้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจในสถานีดำรงสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลกลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ได้กระทำในระหว่างวันที่ 1 มีนาคม 2566 ถึงวันที่ 25 มีนาคม 2566 โดยทำหนังสือขออนุญาตในการเก็บข้อมูลอย่างเป็นทางการ จากการเก็บข้อมูลปรากฏว่าสามารถ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 405 คน หรือ 100 % ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ได้กำหนดไว้

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์กรอบ แนวคิดของการวิจัยและรวบรวมจากการศึกษางานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาปรับปรุงให้ เหมาะสมสอดคล้องโดยแบ่งคำถามเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานี ตำรวจนครบาลซึ่งได้จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำตามที่ได้กล่าวไว้ใน บทที่ 2 ซึ่งประกอบไปด้วยตัวชี้วัดความเป็นภาวะผู้นำในมิติต่างๆจำนวน 7 ด้าน ได้แก่

1. การทำให้เป็นผู้นำตนเอง คำถามข้อ 1 – 10
2. ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง คำถามข้อ 11 – 21
3. กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง คำถามข้อ 22 – 28
4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก คำถามข้อ 29 – 37
5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและคำหนิอย่าง

สร้างสรรค์ คำถามข้อ 38 – 45

6. การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน คำถามข้อ 46 – 52
7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง คำถามข้อ 53 – 60

ส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขต พื้นที่สถานีดำรงนครบาล ซึ่งได้จากกรอบแนวทางการต่อต้านการทุจริตของสำนักงาน คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติประกอบไปด้วยด้านต่างๆ 5 ด้าน ได้แก่

1. สร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม คำถามข้อ 61- 67
2. การมีส่วนร่วมเพื่อเป็นแบบอย่างให้เกิดผลในทางปฏิบัติ คำถามข้อ 68 - 70

3. ขับเคลื่อนคุณธรรมให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานด้วยความภูมิใจ คำถามข้อ 71 - 73
 4. ตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้านการทุจริตในส่วนราชการ คำถามข้อ 74 - 76
 5. พัฒนาระบบงานที่เน้นความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรม คำถามข้อ 77 - 79
- ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
เกณฑ์การวิเคราะห์แบบสอบถาม

แบบสอบถามเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นข้อคำถามซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบเลือก 5 ทาง ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ค่อนข้างเห็นด้วย ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และมีการให้ค่าน้ำหนักดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	5	คะแนน
เห็นด้วยมาก	4	คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	3	คะแนน
เห็นด้วยน้อย	2	คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1	คะแนน

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของแบบสอบถามที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้เกณฑ์ในการแปลความหมาย (บุญชม ศรีสะอาด , 2553) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย น้อยกว่า 1.50	หมายความว่า	ระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายความว่า	ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายความว่า	ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50	หมายความว่า	ระดับมาก
ค่าเฉลี่ย มากกว่า 4.50	หมายความว่า	ระดับมากที่สุด

ทั้งนี้สำหรับคำถามเชิงลบ ผู้วิจัยจะทำการปรับ Scale ให้เป็นคำถามเชิงบวกก่อนนำไปวิเคราะห์ต่อไป

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ มีขั้นตอนดังนี้

ศึกษาเอกสาร งานวิจัยรวมถึงการศึกษาวรรณกรรม บทความต่างๆที่เกี่ยวข้อง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาเอกสารมาสังเคราะห์ตัวแปรเพื่อพัฒนาเป็นแบบสอบถามแล้วนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของเครื่องมือ โดยการวัดค่าการพิจารณาความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence : IOC) ได้ค่า IOC = 0.85 หลังจากนั้นนำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาแก้ไขปรับปรุง แล้วนำผลที่ได้ทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง (tryout) โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจจำนวน 30 คน ในสถานีตำรวจนครบาลบางนา ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแล้วนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้ (tryout) มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability)

ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach) ใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) ได้ค่าความเชื่อมั่นของมิติด้านต่างๆในตัวแปรแต่ละด้านอยู่ระหว่าง 0.79 – 0.89 โดยตัวแปรที่มีค่าความเชื่อมั่นมากที่สุด คือ มิติด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเองได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.89 ส่วนตัวแปรที่มีค่าความเชื่อมั่นน้อยที่สุด คือ มิติด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงานได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.79

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลที่รวบรวมจากแบบสอบถามมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ติดต่อขอความร่วมมือไปยังสถานีตำรวจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มทั้ง 45 แห่ง เพื่อขออนุญาตและสอบถามถึงวัน เวลา ที่สะดวกในการเข้าไปทำการเก็บข้อมูล
2. แจกแบบสอบถามให้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจในสถานีตำรวจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม โดยมีระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน มีนาคม 2566 จนได้แบบสอบถามครบจำนวนทั้งสิ้น 405 ชุด
3. นำแบบสอบถามที่ได้ทำการจัดเก็บและตรวจสอบแล้วมาจัดระเบียบและสร้างคู่มือลงรหัส นำแบบสอบถามมาจัดเลขลำดับและลงรหัสเรียบร้อยแล้วนำข้อมูลไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical for the special Science) โดยสถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

3.5 จริยธรรมต่อกลุ่มตัวอย่างในการดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้คำนึงถึงประเด็นจริยธรรมในการวิจัยเป็นสำคัญในมิติต่างๆ คือ การดำเนินการเก็บข้อมูลนั้นจะต้องผ่านการขออนุญาต และยินยอมพร้อมใจจากฝ่ายผู้ให้ข้อมูล ผลการวิจัยจะต้องไม่ทำให้เกิดผลกระทบในทางลบโดยตรงแก่ผู้ให้ข้อมูล และการวิจัยครั้งนี้ผ่าน

การพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยของ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
ตามรหัสเอกสารรับรองที่ อ.1233/2565 ซึ่งคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยหัว
เฉียวเฉลิมพระเกียรติได้มีมติรับรอง เมื่อวันที่ 7 กันยายน 2565



บทที่ 4

ผลการวิจัย

รายงานวิจัย เรื่อง “บทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำและพฤติกรรมต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล เพื่อศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยจะเสนอข้อมูลในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยาย โดยแบ่งการนำเสนอข้อมูลออกเป็นดังนี้

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

4.1. ข้อมูลทั่วไป

สำหรับผลการสำรวจข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จากการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจำนวน 405 คน ปรากฏว่าสามารถเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 405 คน หรือ ร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ได้กำหนดไว้ โดยปรากฏผลการสำรวจดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (N = 405)	ร้อยละ
1. ชั้นยศ		
- พันตำรวจเอก - พันตำรวจตรี	35	8.6
- ร้อยตำรวจเอก - ร้อยตำรวจตรี	156	38.5
- ดาบตำรวจตรี - จำสืบทำรวจ	148	36.5
- สืบทำรวจเอก - สืบทำรวจตรี	66	16.3
2. เพศ		
- ชาย	358	88.4
- หญิง	47	11.6
3. ภาระงานที่รับผิดชอบหลัก		
- ฝ่ายสืบสวน	84	20.7
- ฝ่ายสอบสวน	84	20.7
- ฝ่ายจราจร	67	16.5
- ฝ่ายป้องกันปราบปราม	136	33.6
- ฝ่ายธุรการ/ อำนวยการ	34	8.4
4. อายุ		
- 20-30 ปี	67	16.5
- 31-40 ปี	96	23.7
- 41-50 ปี	234	57.8
- 51 ปีขึ้นไป	8	2.0
5. อายุราชการ		
- ต่ำกว่า 5 ปี	56	13.8
- 6 - 15 ปี	95	23.5
- 16 - 25 ปี	137	33.8
- 26 - 35 ปี	95	23.5
- 35 ปีขึ้นไป	22	5.4

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (N = 405)	ร้อยละ
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานในสถานีดำรงปัจจุบัน		
- ต่ำกว่า 5 ปี	145	35.8
- 6 - 15 ปี	78	19.3
- 16 - 25 ปี	87	21.5
- 26 - 35 ปี	87	21.5
- 35 ปีขึ้นไป	8	2.0
7. อายุงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน		
- ต่ำกว่า 5 ปี	176	43.5
- 6 - 15 ปี	76	18.8
- 16 - 25 ปี	84	20.7
- 26 - 35 ปี	37	9.1
- 35 ปีขึ้นไป	32	7.9
8. ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	146	36.0
- ปริญญาตรี	180	44.4
- ปริญญาโท	75	18.5
- ปริญญาเอก	4	1.0
9. สถานภาพสมรส		
- โสด	89	22.0
- หย่าร้าง	25	6.2
- สมรส	273	67.4
- หม้าย	18	4.4
10. เงินเดือน		
- ต่ำกว่า 15,000 บาท	46	11.4
- 15,001 – 25,000 บาท	174	43.0
- 25,001 – 35,000 บาท	132	32.6
- 35,001 – 45,000 บาท	47	11.6
- 45,001 – 55,000 บาท	6	1.5
- 55,001 บาทขึ้นไป	0	0

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (N = 405)	ร้อยละ
11. รายได้รวมครอบครัว		
- ต่ำกว่า 20,000 บาท	45	11.1
- 20,001 – 30,000 บาท	127	31.4
- 30,001 – 40,000 บาท	145	35.8
- 40,001 – 50,000 บาท	46	11.4
- 50,001 – 60,000 บาท	35	8.6
- 60,001 บาทขึ้นไป	7	1.7
12. รายได้รวมของครอบครัวกับความเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือน		
- เพียงพอและมีเหลือเก็บไว้ส่วนหนึ่ง	253	62.5
- ใช้จ่ายหมดพอดีในวันสิ้นเดือน	95	23.5
- ไม่เพียงพอ	57	14.1
13. สภาพของสถานที่อยู่อาศัย		
- บ้านส่วนตัว	159	39.3
- บ้านพักของทางราชการ	237	58.5
- บ้านญาติ	0	-
- บ้านเช่า	9	2.2
รวม	405	100

จากผลการสำรวจปรากฏว่า

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีชั้นยศร้อยตำรวจเอก – ร้อยตำรวจตรี เป็นเพศชาย มีภาระงานที่รับผิดชอบหลักอยู่ที่ฝ่ายป้องกันปราบปราม มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มีอายุราชการระหว่าง 16 – 25 ปี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถานีตำรวจปัจจุบันอยู่ที่ต่ำกว่า 5 ปี มีอายุงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันต่ำกว่า 5 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีสถานภาพสมรส มีเงินเดือนระหว่าง 15,001 – 25,000 บาท มีรายได้รวมของครอบครัวระหว่าง 30,001 – 40,000 บาท มีรายได้รวมของครอบครัวกับความเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือนในรูปแบบเพียงพอและมีเหลือเก็บไว้ส่วนหนึ่ง มีสภาพของสถานที่อยู่อาศัยเป็นบ้านพักของทางราชการ

4.2. การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอถึงข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาลในมิติด้านต่างๆ ได้แก่ มิติด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง มิติด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง มิติด้านกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง มิติด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก มิติด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ มิติด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน และมิติด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ปรากฏผล ดังนี้

4.2.1 มิติด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

ตารางที่ 3 แสดงระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลมิติด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

(n = 405)

ข้อมูลทั่วไป	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D	แปลผล
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด			
1. ผู้บริหารแนะนำบุคลากรในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานตามหน้าที่บทบาทที่ได้รับมอบหมาย	145	167	32	37	24	3.92	1.08	มาก
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนพัฒนางานตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ	16	80	109	98	102	2.54	1.33	ปานกลาง
3. ผู้บริหารแนะนำส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	34	67	135	100	69	2.74	1.06	ปานกลาง

ข้อมูลทั่วไป	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D	แปลผล
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด			
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	56	189	78	40	42	3.44	1.24	ปานกลาง
5. ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติตามความรู้ความสามารถและความถนัด	120	185	80	13	7	3.98	1.15	มาก
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบครบกระบวนการตามระเบียบแบบแผน	76	124	145	40	20	3.49	1.03	ปานกลาง
7. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากร เน้นความละเอียดและรอบคอบ ความประณีตและความถูกต้องในการปฏิบัติงาน	65	74	102	119	45	2.99	1.08	ปานกลาง
8. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจ	136	134	65	60	10	3.81	1.17	มาก
9. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน	145	127	102	15	16	3.92	1.09	มาก
10. ผู้บริหารมีการนิเทศ กำกับติดตาม แก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	60	87	134	100	24	3.27	1.19	ปานกลาง
รวม						3.41	1.14	ปานกลาง

จากตารางที่ 3 สามารถอธิบายได้ดังนี้ เจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล มีความคิดเห็นต่อบทบาทของภาวะผู้นำในมิติด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.41) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารแนะนำบุคลากรในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานตามหน้าที่บทบาทที่ได้รับมอบหมายในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยมากที่สุดรวมร้อยละ 77 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าผู้บริหารแนะนำบุคลากรในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานตามหน้าที่บทบาทที่ได้รับมอบหมายในระดับมาก

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพในระดับเห็นด้วยปานกลางและเห็นด้วยน้อยรวมร้อยละ 51.1 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารแนะนำส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานอยู่เสมอในระดับเห็นด้วยปานกลางและเห็นด้วยน้อยรวมร้อยละ 58 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารแนะนำส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 66 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติตามความรู้ความสามารถและความถนัดในระดับเห็นด้วยมากที่สุดและเห็นด้วยมากรวมร้อยละ 75 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติตามความรู้ความสามารถและความถนัดในระดับมาก

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบครบกระบวนการตามระเบียบแบบแผนในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 66 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบครบกระบวนการตามระเบียบแบบแผนในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากร เน้นความละเอียดและรอบคอบ ความประณีตและความถูกต้องในการปฏิบัติงานในระดับเห็นด้วยปานกลางและเห็นด้วยน้อยรวมร้อยละ 58 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากร เน้นความละเอียดและรอบคอบ ความประณีตและความถูกต้องในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจในระดับเห็นด้วยมากที่สุดและเห็นด้วยมาก ร้อยละ 67 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจในระดับมาก

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานในระดับเห็นด้วยมากที่สุดและเห็นด้วยมาก ร้อยละ 67 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานในระดับมาก

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารมีการนิเทศ กำกับติดตาม แก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอในระดับเห็นด้วยปานกลางและเห็นด้วยน้อย ร้อยละ 67 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารมีการนิเทศ กำกับติดตาม แก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอในระดับปานกลาง



4.2.2 มิติด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

ตารางที่ 4 แสดงระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลมิติด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

(n = 405)

ข้อมูลทั่วไป	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D	แปลผล
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด			
11. ผู้บริหารมีสุขภาพ พลานามัยแข็งแรง สมบูรณ์ ท่วงท่าสง่างาม จิตใจ แจ่มใสเบิกบาน	132	102	98	49	24	3.67	1.09	มาก
12. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	32	25	143	105	100	2.70	0.90	ปานกลาง
13. ผู้บริหารรู้จักเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม	28	43	125	131	78	2.54	0.99	ปานกลาง
14. ผู้บริหารเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ มีน้ำใจและ อหยาศัยดี	104	134	109	34	24	3.64	1.19	มาก
15. ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในครรลองของศีลธรรมอันดี	24	35	101	149	96	2.36	0.88	น้อย
16. ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ อดทน อดกลั้นไม่หวั่นไหวง่าย	40	41	85	96	143	2.35	0.92	น้อย
17. ผู้บริหารมีกลยุทธ์และเทคนิควิธีในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	95	112	114	48	35	3.45	1.13	ปานกลาง
18. ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่น	24	18	76	134	153	2.08	1.04	น้อย

ข้อมูลทั่วไป	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D	แปลผล
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด			
19. ผู้บริหารเป็นผู้มีความศรัทธาในวิชาชีพ รักษาเกียรติและชื่อเสียงของหมูกณะ	98	86	105	50	66	3.24	1.28	ปานกลาง
20. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถและทักษะด้านเทคโนโลยี	78	65	78	96	88	2.88	1.16	ปานกลาง
21. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกลรู้เท่าทันกระแสโลกาภิวัตน์	93	71	119	71	51	3.21	1.00	ปานกลาง
รวม						2.92	0.95	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 สามารถอธิบายได้ดังนี้ เจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาลมีความคิดเห็นต่อบทบาทของภาวะผู้นำในมิติด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.96) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารมีสุขภาพ พลานามัย แข็งแรง สมบูรณ์ ท่วงท่าสง่างาม จิตใจ แจ่มใสเบิกบานในระดับเห็นด้วยมากที่สุดและเห็นด้วยมากรวมร้อยละ 58 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารมีสุขภาพ พลานามัย แข็งแรง สมบูรณ์ ท่วงท่าสง่างาม จิตใจ แจ่มใสเบิกบานในระดับมาก

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตในระดับเห็นด้วยปานกลางและเห็นด้วยน้อยรวมร้อยละ 61 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารรู้จักเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวมในระดับเห็นด้วยปานกลางและเห็นด้วยน้อยรวมร้อยละ 63 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารรู้จักเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวมในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ มีน้ำใจและ อหฺยาศยดีใน ระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 63 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้มี มนุษยสัมพันธ์ มีน้ำใจและ อหฺยาศยดีในระดับมาก

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤตปฏิบัติตนอยู่ใน ครรลองของศีลธรรมอันดีในระดับเห็นด้วยปานกลางและเห็นด้วยน้อยรวมร้อยละ 62 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤตปฏิบัติตนอยู่ในครรลองของศีลธรรมอันดีใน ระดับน้อย

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ อดทน อดกลั้นไม่ ห้วนใจไหวง่ายในระดับเห็นด้วยน้อยและเห็นด้วยน้อยที่สุดรวมร้อยละ 62 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ อดทน อดกลั้นไม่ห้วนใจไหวง่ายในระดับน้อย

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารมีกลยุทธ์และเทคนิควิธีในการปฏิบัติงานได้ อย่างเหมาะสมในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 56 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารมีกลยุทธ์และเทคนิควิธีในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นในระดับ เห็นด้วยน้อยและเห็นด้วยน้อยที่สุดรวมร้อยละ 71 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นในระดับน้อย

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีความศรัทธาในวิชาชีพ รักษาเกียรติและ ชื่อเสียงของหมุ่คณะ ในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 71 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีความศรัทธาในวิชาชีพ รักษาเกียรติและชื่อเสียงของหมุ่คณะในระดับ ปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถและทักษะด้านเทคโนโลยี ในระดับเห็นด้วยน้อยและเห็นด้วยน้อยที่สุดรวมร้อยละ 45 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถและทักษะด้านเทคโนโลยีในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้เท่าทันกระแส โลกาภีวัตน์ ในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 55 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารมี วิสัยทัศน์กว้างไกล รู้เท่าทันกระแส โลกาภีวัตน์ในระดับปานกลางกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นในระดับ เห็นด้วยน้อยและเห็นด้วยน้อยที่สุดรวม ร้อยละ 71 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นในระดับน้อย

4.2.3 มิติด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

ตารางที่ 5 แสดงระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลมิติด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

(n = 405)

ข้อมูลทั่วไป	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D	แปลผล
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด			
22. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์และตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	84	77	114	69	61	3.13	1.48	ปานกลาง
23. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมปฏิบัติร่วมรับผิดชอบ	88	52	134	76	55	3.10	1.11	ปานกลาง
24. ผู้บริหารชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรเห็นภาพจุดยืนขององค์กร และแนวทางปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	91	71	145	57	41	3.29	1.12	ปานกลาง
25. ผู้บริหารแสดงให้เห็นให้บุคลากรเห็นว่าความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน	27	61	81	134	102	2.45	1.17	น้อย
26. ผู้บริหารแนะนำให้บุคลากรเห็นคุณค่าและประโยชน์ของงานที่ปฏิบัติ	41	55	123	87	99	2.70	0.97	ปานกลาง
27. ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของหน่วยงาน	54	91	111	81	68	2.96	1.07	ปานกลาง

ข้อมูลทั่วไป	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D	แปลผล
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด			
28. ผู้บริหารปลูกฝังความรัก ความศรัทธา ความผูกพันต่อองค์กร ให้แก่บุคลากร	81	96	95	66	67	3.14	1,04	ปานกลาง
รวม						2.97	0.99	ปานกลาง

จากตารางที่ 5 สามารถอธิบายได้ดังนี้ เจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล มีความคิดเห็นต่อบทบาทของภาวะผู้นำในมิติด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.97) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์และตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 47 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์และตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมปฏิบัติร่วมรับผิดชอบในระดับเห็นด้วยปานกลางและเห็นด้วยน้อยรวมร้อยละ 52 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมปฏิบัติร่วมรับผิดชอบในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรเห็นภาพจุดยืนขององค์กรและแนวทางปฏิบัติงานอย่างชัดเจนในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 53 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรเห็นภาพจุดยืนขององค์กรและแนวทางปฏิบัติงานอย่างชัดเจนในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานในระดับเห็นด้วยน้อยและเห็นด้วยน้อยที่สุดรวมร้อยละ 58 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานในระดับน้อย

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารแนะนำให้บุคลากรเห็นคุณค่าและประโยชน์ของงานที่ปฏิบัติในระดับเห็นด้วยปานกลางและเห็นด้วยน้อยรวมร้อยละ 55 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า ผู้บริหารแนะนำให้บุคลากรเห็นคุณค่าและประโยชน์ของงานที่ปฏิบัติในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 50 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารปลูกฝังความรัก ความศรัทธา ความผูกพันต่อองค์กรให้แก่บุคลากรในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 47 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารปลูกฝังความรัก ความศรัทธา ความผูกพันต่อองค์กรให้แก่บุคลากรในระดับปานกลาง

4.2.4 มิติด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก

ตารางที่ 6 แสดงระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลมิติด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก

(n = 405)

ข้อมูลทั่วไป	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D	แปลผล
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด			
29. ผู้บริหารกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์และกล้าแสดงออก	88	78	101	72	66	3.12	1.01	ปานกลาง
30. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการนำเสนอความคิดเห็นในการทำงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย	98	81	99	91	36	3.28	1.34	ปานกลาง
31. ผู้บริหารแนะนำแนวทางการแก้ปัญหาให้บุคลากรอย่างมีเหตุผลด้วยสันติวิธี	103	111	98	49	44	3.44	1.48	ปานกลาง

ข้อมูลทั่วไป	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D	แปลผล
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด			
32. ผู้บริหารส่งเสริมการใช้ นวัตกรรมเทคโนโลยีในการ พัฒนาการทำงาน	77	114	111	55	48	3.29	0.98	ปานกลาง
33. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมี ปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันรู้จักการ ปรับตัวเข้าหากัน	96	91	104	88	26	3.35	1.11	ปานกลาง
34. ผู้บริหารมีการจัดระบบงานตาม แบบแผนและวัฒนธรรมของทาง ราชการ	88	114	98	66	39	3.36	1.23	ปานกลาง
35. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมี ความมุ่งมั่นใส่ใจในการปฏิบัติงาน ให้ประสบผลสำเร็จ	97	91	93	66	58	3.26	1.54	ปานกลาง
36. ผู้บริหารใจกว้างยอมรับฟัง ความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	123	111	40	76	55	3.43	1.22	ปานกลาง
37. ผู้บริหารให้ความยุติธรรมแก่ เพื่อนร่วมงานทุกระดับ	12	34	78	181	100	2.21	1.03	น้อย
รวม						3.19	1.21	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 สามารถอธิบายได้ดังนี้ เจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล มีความคิดเห็นต่อบทบาทของภาวะผู้นำในมิติด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวกในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.19) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์และกล้าแสดงออกในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 44

ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า ผู้บริหารกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกล้าแสดงออกในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการนำเสนอความคิดในการทำงานด้วยวิธีการที่หลากหลายในระดับเห็นด้วยปานกลางและเห็นด้วยน้อยรวมร้อยละ 47 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการนำเสนอความคิดในการทำงานด้วยวิธีการที่หลากหลายในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารแนะนำแนวทางการแก้ปัญหาให้บุคลากรอย่างมีเหตุผลด้วยสันติวิธีในระดับเห็นด้วยมากที่สุดและเห็นด้วยมากรวมร้อยละ 53 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า ผู้บริหารแนะนำแนวทางการแก้ปัญหาให้บุคลากรอย่างมีเหตุผลด้วยสันติวิธีในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในการพัฒนาการทำงานในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 56 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า ผู้บริหารส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในการพัฒนาการทำงานในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันรู้จักการปรับตัวเข้าหากันในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 56 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันรู้จักการปรับตัวเข้าหากันในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารมีการจัดระบบงานตามแบบแผนและวัฒนธรรมของทางราชการในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 52 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า ผู้บริหารมีการจัดระบบงานตามแบบแผนและวัฒนธรรมของทางราชการในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นใส่ใจในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จในระดับเห็นด้วยมากที่สุดและเห็นด้วยมากรวมร้อยละ 47 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นใส่ใจในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานในระดับเห็นด้วยมากที่สุดและเห็นด้วยมากรวมร้อยละ 58 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า ผู้บริหารใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญคุณธรรมแก่เพื่อนร่วมงานทุกระดับในระดับเห็นด้วยน้อยและเห็นด้วยน้อยที่สุดรวมร้อยละ 69 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญคุณธรรมแก่เพื่อนร่วมงานทุกระดับในระดับน้อย

4.2.5 มิติด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและการตำหนิต่างสร้างสรรค์

ตารางที่ 7 แสดงระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลมิติด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและการตำหนิต่างสร้างสรรค์

(n = 405)

ข้อมูลทั่วไป	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D	แปลผล
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด			
38. ผู้บริหารพิจารณาความคิดความชอบด้วยความเป็นธรรม	20	34	55	196	100	2.20	1.11	น้อย
39. ผู้บริหารให้รางวัล ยกย่องชมเชย ผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จอย่างสมศักดิ์ศรี	51	44	103	111	96	2.61	1.01	ปานกลาง
40. ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน	21	31	87	131	135	2.28	1.03	น้อย
41. ผู้บริหารให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของ ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	87	91	113	57	57	3.39	0.97	ปานกลาง
42. ผู้บริหารให้การยกย่องชมเชย และให้กำลังใจ บุคลากรทุกคนด้วยความจริงใจ	76	91	101	66	71	3.09	0.87	ปานกลาง

ข้อมูลทั่วไป	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D	แปลผล
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด			
43. ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาส ผู้ร่วมงาน มีบทบาทเป็นผู้นำ เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย	111	106	86	67	65	3.55	1.01	มาก
44. ผู้บริหารให้ความรู้เรื่องการ นิเทศภายในอย่างเป็นระบบแก่ ผู้ร่วมงาน	81	95	106	74	49	3.21	1.07	ปานกลาง
45. ผู้บริหารแนะนำแนวทางให้ ผู้ร่วมงานเห็นถึงความผิดพลาด มากกว่าการวิจารณ์	99	83	94	68	61	3.22	1.34	ปานกลาง
รวม						2.94	1.05	ปานกลาง

จากตารางที่ 7 สามารถอธิบายได้ดังนี้ เจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล มีความคิดเห็นต่อบทบาทของภาวะผู้นำในมิติด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.94) เมื่อจำแนกเป็น รายข้อพบว่า เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ในระดับเห็นด้วยน้อยและเห็นด้วยน้อยที่สุดรวมร้อยละ 73 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรมในระดับน้อย

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงาน ประสพผลสำเร็จอย่างสมศักดิ์ศรีในระดับเห็นด้วยปานกลางและเห็นด้วยน้อยรวมร้อยละ 53 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานประสพผลสำเร็จอย่างสมศักดิ์ศรีในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานในระดับเห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุดรวมร้อยละ 66 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากร

เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานในระดับน้อย

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลาง ร้อยละ 50 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารให้การยกย่องชมเชยและให้กำลังใจ บุคลากรทุกคนด้วยความจริงใจในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลาง ร้อยละ 47 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารให้การยกย่องชมเชยและให้กำลังใจ บุคลากรทุกคนด้วยความจริงใจในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสผู้ร่วมงานมีบทบาทเป็นผู้นำเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายในระดับเห็นด้วยมากที่สุดและเห็นด้วยมาก ร้อยละ 54 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสผู้ร่วมงานมีบทบาทเป็นผู้นำเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายในระดับมาก

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารให้ความรู้เรื่องการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบแก่ผู้ร่วมงานในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลาง ร้อยละ 50 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารให้ความรู้เรื่องการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบแก่ผู้ร่วมงานในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารแนะนำแนวทางให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความผิดพลาดมากกว่าการวิจารณ์ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดและเห็นด้วยมาก ร้อยละ 45 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารแนะนำแนวทางให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความผิดพลาดมากกว่าการวิจารณ์ในระดับปานกลาง

4.2.6 มิติด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน

ตารางที่ 8 แสดงระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลมิติด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณะทำงาน

(n = 405)

ข้อมูลทั่วไป	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D	แปลผล
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด			
46. ผู้บริหารใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	97	71	45	47	45	3.32	1.01	ปานกลาง
47. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน	85	121	101	45	53	3.35	1.23	ปานกลาง
48. ผู้บริหารส่งเสริมการแก้ปัญหาด้วยระบบ การคิด วิเคราะห์ อย่างมีเหตุผลมากกว่าความรู้สึก	71	95	98	70	71	3.07	1.11	ปานกลาง
49. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	88	81	103	88	45	3.19	1.01	ปานกลาง
50. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ	91	89	99	65	61	3.21	1.11	ปานกลาง
51. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันระดมความคิดในการควบคุมทีมงาน	89	92	95	68	61	3.20	1.00	ปานกลาง

ข้อมูลทั่วไป	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D	แปลผล
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด			
52. ผู้บริหารมีการประชุมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	91	92	101	66	55	3.24	1.11	ปานกลาง
รวม						3.23	1.08	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 สามารถอธิบายได้ดังนี้ เจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล มีความคิดเห็นต่อบทบาทของภาวะผู้นำในมิติด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณะทำงานในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.23) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 53 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงานร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 55 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารส่งเสริมการแก้ปัญหาด้วยระบบ การคิด วิเคราะห์ อย่างมีเหตุผลมากกว่าความรู้สึกในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 48 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารส่งเสริมการแก้ปัญหาด้วยระบบ การคิด วิเคราะห์ อย่างมีเหตุผลมากกว่าความรู้สึกในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในระดับเห็นด้วยปานกลางและเห็นด้วยน้อยรวมร้อยละ 47 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 46 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันระดมความคิดในการควบคุมทีมงานในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 46 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันระดมความคิดในการควบคุมทีมงานในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารมีการประชุมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 48 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า ผู้บริหารมีการประชุมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอในระดับปานกลาง

4.2.7 มิติด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

ตารางที่ 9 แสดงระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลมิติด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

(n = 405)

ข้อมูลทั่วไป	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D	แปลผล
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด			
53. ผู้บริหารจัดสวัสดิการและบริการต่างๆให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม	14	23	145	118	105	2.32	1.11	น้อย
54. ผู้บริหารจัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	11	21	78	195	100	2.13	1.23	น้อย
55. ผู้บริหารจัดภูมิทัศน์และบรรยากาศในหน่วยงานสะอาดร่มรื่น น่าอยู่ปลอดภัย	96	81	99	80	49	3.23	1.00	ปานกลาง

ข้อมูลทั่วไป	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D	แปลผล
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด			
56. ผู้บริหารเอาใจใส่ช่วยเหลือดูแลทุกข์สุขของบุคลากรอย่างทั่วถึง	97	96	111	56	45	3.36	0.89	ปานกลาง
57. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	41	34	89	123	118	2.40	1.11	น้อย
58. ผู้บริหารสร้างความรัก ความศรัทธา ให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเสียสละและเต็มใจ	89	91	92	78	55	3.20	1.01	ปานกลาง
59. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรรักศักดิ์ศรีและรักษาชื่อเสียงขององค์กร	86	91	93	69	66	3.15	1.23	ปานกลาง
60. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบวินัยรักษาประเพณีอันดีงามของหน่วยงาน	93	91	101	65	55	3.26	1.67	ปานกลาง
รวม						2.88	1.16	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 สามารถอธิบายได้ดังนี้ เจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล มีความคิดเห็นต่อบทบาทของภาวะผู้นำในมิติด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.88) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารจัดสวัสดิการและบริการต่างๆ ให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมในระดับเห็นด้วยปานกลางและเห็นด้วยน้อยรวมร้อยละ 65 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารจัดสวัสดิการและบริการต่างๆ ให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมในระดับน้อย

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารจัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอในระดับเห็นด้วยน้อยและเห็นด้วยน้อยที่สุดรวมร้อยละ 73 ซึ่งสามารถ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารจัดการสื่อ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอในระดับน้อย

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารจัดภูมิทัศน์และบรรยากาศในหน่วยงานสะอาด ร่มรื่น น่าอยู่ ปลอดภัยในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 44 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารจัดภูมิทัศน์และบรรยากาศในหน่วยงานสะอาด ร่มรื่น น่าอยู่ ปลอดภัยในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารเอาใจใส่ช่วยเหลือดูแลทุกข์สุขของบุคลากรอย่างทั่วถึงในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 51 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารเอาใจใส่ช่วยเหลือดูแลทุกข์สุขของบุคลากรอย่างทั่วถึงในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอในระดับเห็นด้วยน้อยและเห็นด้วยน้อยที่สุดรวมร้อยละ 60 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอในระดับน้อย

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรรักศักดิ์ศรีและรักษาชื่อเสียงขององค์กรในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 45 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรรักศักดิ์ศรีและรักษาชื่อเสียงขององค์กรในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบวินัยรักษาประเพณีอันดีงามของหน่วยงานในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 47 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบวินัยรักษาประเพณีอันดีงามของหน่วยงานในระดับปานกลาง

4.3. การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจ
ในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

4.3.1 มิติด้านสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม

ตารางที่ 10 แสดงระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลมิติด้านสร้าง
จิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม

(n = 405)

ข้อมูลทั่วไป	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D	แปลผล
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด			
61. หน่วยงานมีการรณรงค์เผยแพร่ให้ตระหนักและรับรู้ถึงการมีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล	89	101	89	67	59	3.23	1.78	ปานกลาง
62. หน่วยส่งเสริมการฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ	98	120	87	55	45	3.51	1.66	มาก
63. กฎระเบียบวิธีปฏิบัติในเรื่องต่างๆ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ	34	21	78	155	117	2.26	1.89	ปานกลาง
64. หน่วยงานมีการควบคุมภายในและรับมือกับการทุจริตคอร์รัปชันได้ดี	81	88	94	76	66	3.10	1.11	ปานกลาง
65. หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสุจริต โปร่งใสอยู่เสมอสม่ำเสมอ	40	32	101	121	111	2.43	1.02	น้อย

ข้อมูลทั่วไป	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D	แปลผล
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด			
66. หน่วยงานสนับสนุนให้มีการจัดทำโครงการเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลขึ้นภายในหน่วยงาน	23	34	78	159	111	2.26	1.56	น้อย
67. หน่วยงานมีการส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงการให้บริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง	89	86	97	101	32	3.25	1.67	ปานกลาง
รวม						2.86	1.53	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 สามารถอธิบายได้ดังนี้ เจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมต่อต้านการทุจริตด้านการสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.86) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีการรณรงค์เผยแพร่ให้ตระหนักและรับรู้ถึงการมีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในระดับเห็นด้วยมากที่สุดและเห็นด้วยมากรวมร้อยละ 47 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า หน่วยงานมีการรณรงค์เผยแพร่ให้ตระหนักและรับรู้ถึงการมีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยส่งเสริมการฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอในระดับเห็นด้วยมากที่สุดและเห็นด้วยมากรวมร้อยละ 54 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า หน่วยส่งเสริมการฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอในระดับมาก

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า กฎระเบียบวิธีปฏิบัติในเรื่องต่างๆ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการในระดับเห็นด้วยน้อยและเห็นด้วยน้อยที่สุดรวมร้อยละ 67 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า กฎระเบียบวิธีปฏิบัติในเรื่องต่างๆ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีการควบคุมภายในและรับมือกับการทุจริตคอร์รัปชันได้ดีในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 45 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า หน่วยงานมีการควบคุมภายในและรับมือกับการทุจริตคอร์รัปชันได้ดีในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสุจริต โปร่งใส อยู่สม่ำเสมอในระดับเห็นด้วยน้อยและเห็นด้วยน้อยที่สุดรวมร้อยละ 57 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสุจริต โปร่งใส อยู่สม่ำเสมอในระดับน้อย

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานสนับสนุนให้มีการจัดทำโครงการเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมและธรรมาภิบาลขึ้นภายในหน่วยงานในระดับเห็นด้วยน้อยและเห็นด้วยน้อยที่สุดรวมร้อยละ 67 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า หน่วยงานสนับสนุนให้มีการจัดทำโครงการเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมและธรรมาภิบาลขึ้นภายในหน่วยงานในระดับน้อย

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีการส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงการให้บริการประชาชนอยู่ตลอดเวลาในระดับเห็นด้วยปานกลางและเห็นด้วยน้อยรวมร้อยละ 49 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า หน่วยงานมีการส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงการให้บริการประชาชนอยู่ตลอดเวลาในระดับปานกลาง

4.3.2 มิติด้านการมีส่วนร่วมเพื่อเป็นแบบอย่างให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

ตารางที่ 11 แสดงระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลมิติด้านการมีส่วนร่วมเพื่อเป็นแบบอย่างให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

(n = 405)

ข้อมูลทั่วไป	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D	แปลผล
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด			
68. หน่วยงาน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการต่อต้านการทุจริต	1	14	23	40	327	1.33	1.01	น้อยที่สุด
69. หน่วยงานมีการสอดส่อง เฝ้าระวังและรับข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบในหน่วยงานอยู่ตลอดเวลา	98	81	123	58	45	3.32	1.11	ปานกลาง
70. หน่วยงานมีช่องทางรับข้อร้องเรียนจากประชาชนเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพ	123	111	120	28	23	3.70	1.65	มาก
รวม						2.78	1.26	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 สามารถอธิบายได้ดังนี้ เจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล มีความคิดเห็นต่อการต่อต้านการทุจริตด้านการมีส่วนร่วมเพื่อเป็นแบบอย่างให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.78) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการต่อต้านการทุจริตในระดับเห็นด้วยน้อยและเห็นด้วยน้อยที่สุดรวมร้อยละ 91 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า หน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการต่อต้านการทุจริตในระดับน้อยที่สุด

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีการสอดคล้อง เฝ้าระวังและรับข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบในหน่วยงานอยู่ตลอดเวลาในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลาง ร้อยละ 50 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า หน่วยงานมีการสอดคล้อง เฝ้าระวังและรับข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบในหน่วยงานอยู่ตลอดเวลาในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีช่องทางรับข้อร้องเรียนจากประชาชนเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพในระดับเห็นด้วยมากที่สุดและเห็นด้วยมาก ร้อยละ 58 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า หน่วยงานมีช่องทางรับข้อร้องเรียนจากประชาชนเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพในระดับมาก



4.3.3 มิติด้านการขับเคลื่อนคุณธรรมให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานด้วยความภูมิใจ

ตารางที่ 12 แสดงระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลมิติด้านการขับเคลื่อนคุณธรรมให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานด้วยความภูมิใจ

(n = 405)

ข้อมูลทั่วไป	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D	แปลผล
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด			
71. หน่วยงานมีการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546	91	99	101	62	52	3.28	1.23	ปานกลาง
72. หน่วยงานมีระเบียบหรือแนวทางในการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นแก่ประชาชนตามขั้นตอนพระราชบัญญัติของมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 และระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการไว้ให้ประชาชนเข้าดู พ.ศ. 2542	97	103	105	60	40	3.39	1.13	ปานกลาง
73. หน่วยงานมีการเผยแพร่เอกสารจัดซื้อจัดจ้างให้สาธารณชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง และปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535	25	31	65	160	124	2.49	1.08	น้อย
รวม						3.05	1.15	ปานกลาง

จากตารางที่ 12 สามารถอธิบายได้ดังนี้ เจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล มีความคิดเห็นต่อการต่อต้านการทุจริตด้านการขับเคลื่อนคุณธรรมให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานด้วยความภูมิใจในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.05) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 49 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า หน่วยงานมีการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีระเบียบหรือแนวทางในการเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นแก่ประชาชนตามขั้นตอนพระราชบัญญัติของมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 และระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการไว้ให้ประชาชนเข้าดู พ.ศ. 2542 ในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 51 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า หน่วยงานมีระเบียบหรือแนวทางในการเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นแก่ประชาชนตามขั้นตอนพระราชบัญญัติของมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 และระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการไว้ให้ประชาชนเข้าดู พ.ศ. 2542 ในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีการเผยแพร่เอกสารจัดซื้อจัดจ้างให้สาธารณชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง และปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 ในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 51 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า หน่วยงานมีการเผยแพร่เอกสารจัดซื้อจัดจ้างให้สาธารณชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง และปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 ในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีการเผยแพร่เอกสารจัดซื้อจัดจ้างให้สาธารณชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง และปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 ในระดับเห็นด้วยน้อยและเห็นด้วยน้อยที่สุดรวมร้อยละ 70 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า หน่วยงานมีการเผยแพร่เอกสารจัดซื้อจัดจ้างให้สาธารณชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง และปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 ในระดับน้อย

4.3.4 มิติด้านการตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้านการทุจริตในส่วนราชการ

ตารางที่ 13 แสดงระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลมิติด้านการตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้านการทุจริตในส่วนราชการ

(n = 405)

ข้อมูลทั่วไป	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D	แปลผล
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด			
74. หน่วยงานจัดให้มีคณะทำงานประเมินผลความคุ้มค่าในการดำเนิน โครงการภาครัฐที่เบิกจ่ายเงินงบประมาณ	49	21	103	143	89	2.50	1.23	น้อย
75. หน่วยงานมีผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน ดำเนินการตรวจสอบการปฏิบัติงานของส่วนราชการอย่างทั่วถึง	67	147	89	54	48	3.32	1.12	ปานกลาง
76. หน่วยงานมีมาตรการเอาผิดกับผู้ที่กระทำการทุจริตอย่างเอาใจจริง	134	125	98	28	20	3.80	1.04	มาก
รวม						3.21	1.13	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 สามารถอธิบายได้ดังนี้ เจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล มีความคิดเห็นต่อการต่อต้านการทุจริตด้านการตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้านการทุจริตในส่วนราชการในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.21) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานจัดให้มีคณะทำงานประเมินผลความคุ้มค่าในการดำเนิน โครงการภาครัฐที่เบิกจ่ายเงินงบประมาณในระดับเห็นด้วยปานกลางและเห็นด้วยน้อย

รวมร้อยละ 60 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า หน่วยงานจัดให้มีคณะทำงานประเมินผลความคุ้มค่าในการดำเนินโครงการภาครัฐที่เบิกจ่ายเงินงบประมาณในระดับน้อย

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน ดำเนินการตรวจสอบการปฏิบัติงานของส่วนราชการอย่างทั่วถึงในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลาง ร้อยละ 58 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า หน่วยงานมีผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน ดำเนินการตรวจสอบการปฏิบัติงานของส่วนราชการอย่างทั่วถึงในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีมาตรการเอาผิดกับผู้ที่กระทำการทุจริตอย่างเอาใจริงเอาจังในระดับเห็นด้วยมากที่สุดและเห็นด้วยมาก ร้อยละ 64 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า หน่วยงานมีมาตรการเอาผิดกับผู้ที่กระทำการทุจริตอย่างเอาใจริงเอาจังในระดับมาก

4.3.5 มิติด้านการตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้านการทุจริตในส่วนราชการ

ตารางที่ 14 แสดงระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลมิติด้านการตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้านการทุจริตในส่วนราชการ

(n = 405)

ข้อมูลทั่วไป	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D	แปลผล
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด			
77. หน่วยงานมีกระบวนการพัฒนาภายใน และระบบการบริหารงานที่เน้นความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน	34	21	74	151	125	2.23	1.23	น้อย
78. หน่วยงานมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยทำให้ทุกกระบวนการมีหลักฐานขั้นตอนที่ชัดเจน	87	93	96	84	45	3.38	1.76	ปานกลาง

ข้อมูลทั่วไป	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D	แปลผล
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด			
79. หน่วยงานมีขั้นตอนและวิธีการอธิบายข้อกฎหมายที่ยากให้ประชาชนสามารถเข้าใจโดยง่าย	81	86	98	81	59	3.12	1.65	ปานกลาง
รวม						2.91	1.55	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 สามารถอธิบายได้ดังนี้ เจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล มีความคิดเห็นต่อการต่อต้านการทุจริตด้านการตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้านการทุจริตในส่วนราชการในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.91) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีกระบวนการพัฒนาภายใน และระบบการบริหารงานที่เน้นความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนในระดับเห็นด้วยน้อยและเห็นด้วยน้อยที่สุดรวมร้อยละ 68 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า หน่วยงานมีกระบวนการพัฒนาภายใน และระบบการบริหารงานที่เน้นความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนในระดับน้อย

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีกระบวนการพัฒนาภายใน และระบบการบริหารงานที่เน้นความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 47 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า หน่วยงานมีกระบวนการพัฒนาภายใน และระบบการบริหารงานที่เน้นความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนในระดับปานกลาง

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีขั้นตอนและวิธีการอธิบายข้อกฎหมายที่ยากให้ประชาชนสามารถเข้าใจโดยง่ายในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยปานกลางรวมร้อยละ 45 ซึ่งสามารถ สรุปได้ว่า หน่วยงานมีขั้นตอนและวิธีการอธิบายข้อกฎหมายที่ยากให้ประชาชนสามารถเข้าใจโดยง่ายในระดับปานกลาง

ตารางที่ 15 แสดงภาพรวมมิติด้านต่างๆของบทบาทของภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่
สถานีตำรวจนครบาล

บทบาทของภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D	แปลผล	อันดับ
- การทำให้เป็นผู้นำตนเอง	3.41	1.14	เห็นด้วยปานกลาง	1
- ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้ นำตนเอง	2.92	0.95	เห็นด้วยปานกลาง	6
- กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วย ตนเอง	2.97	0.99	เห็นด้วยปานกลาง	4
- การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก	3.19	1.21	เห็นด้วยปานกลาง	3
- การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะ ผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิ อย่างสร้างสรรค์	2.94	1.05	เห็นด้วยปานกลาง	5
- การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดย การสร้างทีมงาน	3.23	1.08	เห็นด้วยปานกลาง	2
- การอำนวยความสะดวกให้เกิด วัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	2.88	1.16	เห็นด้วยปานกลาง	7
รวม	3.10	1.08	เห็นด้วยปานกลาง	

จากตารางที่ 15 สามารถอธิบายได้ดังนี้ ภาพรวมมิติด้านต่างๆของบทบาทของภาวะผู้นำ
ของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาลอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย
= 3.10) แสดงถึง ความคิดเห็นต่อบทบาทของภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานี
ตำรวจนครบาลในระดับเห็นด้วยปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ
การทำให้เป็นผู้นำตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 3.41) รองลงมาคือการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการ
สร้างทีมงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.23) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก (ค่าเฉลี่ย = 3.19) กระตุ้นให้ผู้ตาม
ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 2.97) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้
รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (ค่าเฉลี่ย = 2.94) ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง
(ค่าเฉลี่ย = 2.92) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 2.88)

เมื่อเปรียบเทียบภาพรวมมิติด้านต่างๆของบทบาทของภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลมีบทบาทของภาวะผู้นำในระดับเห็นด้วยปานกลางในทุกๆด้าน

ตารางที่ 16 แสดงภาพรวมพฤติกรรมการต่อต้านการทุจริตเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

พฤติกรรมการต่อต้านการทุจริต	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D	แปลผล	อันดับ
- สร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม	2.86	1.53	เห็นด้วยปานกลาง	4
- การมีส่วนร่วมเพื่อเป็นแบบอย่างให้เกิดผลในทางปฏิบัติ	2.78	1.26	เห็นด้วยปานกลาง	5
- ขับเคลื่อนคุณธรรมให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานด้วยความภูมิใจ	3.05	1.15	เห็นด้วยปานกลาง	2
- ตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้านการทุจริตในส่วนราชการ	3.21	1.13	เห็นด้วยปานกลาง	1
- พัฒนาระบบงานที่เน้นความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรม	2.91	1.55	เห็นด้วยปานกลาง	3
รวม	2.96	1.32	เห็นด้วยปานกลาง	

จากตารางที่ 16 สามารถอธิบายได้ดังนี้ ภาพรวมพฤติกรรมการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาลอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.96) แสดงถึงความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาลในระดับเห็นด้วยปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้านการทุจริตในส่วนราชการ(ค่าเฉลี่ย = 3.21) รองลงมาคือ ขับเคลื่อนคุณธรรมให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานด้วยความภูมิใจ (ค่าเฉลี่ย = 3.05) พัฒนาระบบงานที่เน้นความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรม (ค่าเฉลี่ย = 2.91) สร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม (ค่าเฉลี่ย = 2.86) การมีส่วนร่วมเพื่อเป็นแบบอย่างให้เกิดผลในทางปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ย = 2.72)

เมื่อเปรียบเทียบภาพรวมมิติด้านต่างๆของพฤติกรรมการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาลในระดับเห็นด้วยปานกลางในทุกด้าน

4.4. การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลบทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

การทดสอบการวิเคราะห์ข้อมูลบทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล ผู้วิจัยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Correlation) ระหว่างมิติด้านต่างๆของบทบาทของภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาลที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ปรากฏผลดังนี้



ตารางที่ 17 ผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างบทบาทของภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

บทบาทของภาวะผู้นำ	1	2	3	4	5	6	7
1. ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง							
2. ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง	0.61*						
3. ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	0.33*	0.55*					
4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก	0.36*	0.53*	0.56*				
5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์	0.19*	0.28*	0.22*	0.53*			
6. ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน	0.27*	0.37*	0.35*	0.55*	0.49*		
7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	0.39*	0.46*	0.26*	0.46*	0.35*	0.62*	
8. การต่อต้านการทุจริต	0.32*	0.40*	0.34*	0.43*	0.41*	0.38*	0.52*

* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 17 เมื่อทำการทดสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างบทบาทของภาวะผู้นำด้านต่างๆจำนวน 7 ด้านซึ่งเป็นตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามคือพฤติกรรมการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาลปรากฏว่า บทบาทของภาวะผู้นำทุกด้าน ได้แก่ ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการต่อต้านการทุจริตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ($r = 0.52$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ($r = 0.43$) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ ($r = 0.41$) ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วย

ตนเอง ($r = 0.40$) ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ($r = 0.38$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับต่ำ ได้แก่ ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ($r = 0.34$) ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง ($r = 0.32$)

การทดสอบสมมติฐาน

บทบาทของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมการต่อต้านการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

การพิสูจน์สมมติฐาน ผู้วิจัยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Correlation) ระหว่างบทบาทของภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการต่อต้านการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาลที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 18 ผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างบทบาทของภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการต่อต้านการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

บทบาทของภาวะผู้นำ	Correlation (r)	Sig	แปลผล	สมมติฐานการศึกษา
พฤติกรรมการต่อต้านการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล	0.46	0.00	มีความสัมพันธ์	เป็นไปตามสมมติฐาน

จากตารางที่ 18 เมื่อทำการทดสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างบทบาทของภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการต่อต้านการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาลปรากฏว่าบทบาทของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการต่อต้านการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

สรุป ผลการวิจัยยอมรับสมมติฐาน เนื่องจาก บทบาทของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการต่อต้านการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาลซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานงานวิจัยที่กำหนดให้บทบาทของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมการต่อต้านการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา “บทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตในเขตพื้นที่
สถานีตำรวจนครบาล” มีวัตถุประสงค์คือ

1. เพื่อศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจ
นครบาล
3. เพื่อศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่
สถานีตำรวจนครบาล

สมมติฐานในการวิจัย

บทบาทของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมการต่อต้านการต่อต้านการ
ทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจกองบังคับการตำรวจนครบาล
1-9 จำนวน 89 สถานี จำนวน 26,784 นาย (กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล
, 2565) โดยการคำนวณขนาดตัวอย่างด้วยตารางสำเร็จรูปของ Yamane ที่ระดับความเที่ยง 95% และ
ระดับความคลาดเคลื่อน 5% จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 394 นาย มีการสำรองไว้ 3% เท่ากับได้
ขนาดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาจำนวน 405 คน ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มกลุ่ม
ตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Sampling) โดยในขั้นแรกได้ทำการคัดเลือกสถานีตำรวจ
นครบาลจากสถานีตำรวจที่อยู่ในกำกับของกองบังคับการตำรวจนครบาลซึ่งมีทั้งหมด 89 สถานีได้
มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 9 กองบังคับการ ตามเขตพื้นที่ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบกลุ่ม
(Cluster Sampling หรือเรียกว่า Area Sampling) โดยเลือกกองบังคับการตำรวจ นครบาลทั้ง 9 เขต
เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

หลังจากนั้นจึงทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) คือ
ใช้การจับสลากสถานีตำรวจนครบาลที่อยู่ในพื้นที่แต่ละกองบังคับการ เอามาเพียงกองบังคับการละ
3 สถานี ซึ่งจะได้สถานีตำรวจนครบาลทั้งหมดรวม 27 สถานี ดังนี้

1. กองบังคับการตำรวจนครบาล 1 ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลดินแดง สถานีตำรวจ
นครบาลห้วยขวางและสถานีตำรวจนครบาลบางโพ

2. กองบังคับการตำรวจนครบาล 2 ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลบางเขน สถานีตำรวจนครบาลพหลโยธินและสถานีตำรวจนครบาลสุทธิสาร

3. กองบังคับการตำรวจนครบาล 3 ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลลาดกระบัง สถานีตำรวจนครบาลนิมิตรใหม่และสถานีตำรวจนครบาลประชาสำราญ

4. กองบังคับการตำรวจนครบาล 4 ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลลาดพร้าว สถานีตำรวจนครบาลวังทองหลางและสถานีตำรวจนครบาลหัวหมาก

5. กองบังคับการตำรวจนครบาล 5 ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลท่าเรือ สถานีตำรวจนครบาลทุ่งมหาเมฆและสถานีตำรวจนครบาลพระโขนง

6. กองบังคับการตำรวจนครบาล 6 ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลจักรวรรดิ สถานีตำรวจนครบาลบางรักและสถานีตำรวจนครบาลยานนาวา

7. กองบังคับการตำรวจนครบาล 7 ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลบางกอกน้อย สถานีตำรวจนครบาลบางขุนนนท์และสถานีตำรวจนครบาลบางกอกใหญ่

8. กองบังคับการตำรวจนครบาล 8 ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลบางมด สถานีตำรวจนครบาลปากคลองสานและสถานีตำรวจนครบาลสำเหร่

9. กองบังคับการตำรวจนครบาล 9 ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลหนองค้างพลู สถานีตำรวจนครบาลเทียนทะเลและสถานีตำรวจนครบาลภาษีเจริญ

เมื่อได้สถานีตำรวจนครบาลที่เป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ตำรวจ โดยใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental sampling) โดยเก็บเฉพาะเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ผู้วิจัยพบในขณะเก็บข้อมูลจำนวนสถานีละ 15 คน รวม 405 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือแบบสอบถาม โดยแบ่งคำถามเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งลักษณะของคำถามจะเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended หรือ Fixed Form) มีตัวเลือกให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เลือกตอบให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ส่วนที่ 2 เป็นการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งข้อความแต่ละข้อจะมีคำตอบให้เลือกในลักษณะการประเมินค่า (Rating scale) โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อยและเห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งข้อความแต่ละข้อ

จะมีคำตอบให้เลือกในลักษณะการประเมินค่า (Rating scale) โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อยและเห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ตามระเบียบวิธีทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS คำนวณความถี่ค่าร้อยละค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.1 สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษา “บทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล” ผลการวิจัยมีข้อสรุปดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาลส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีชั้นยศร้อยตำรวจเอก – ร้อยตำรวจตรี ภาระงานที่รับผิดชอบหลักอยู่ที่ฝ่ายป้องกันปราบปราม มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มีอายุราชการระหว่าง 16 – 25 ปี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถานีตำรวจปัจจุบันและมีอายุงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันอยู่ที่ต่ำกว่า 5 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีสถานภาพสมรส มีเงินเดือนระหว่าง 15,001 – 25,000 บาท รายได้รวมของครอบครัวระหว่าง 30,001 – 40,000 บาท มีรายได้รวมของครอบครัวกับความเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือนในรูปแบบเพียงพอและมีเหลือเก็บไว้ส่วนหนึ่งและมีสภาพของสถานที่อยู่อาศัยเป็นบ้านพักของทางราชการ

2. บทบาทของภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาลปรากฏผลการศึกษาว่า ภาพรวมทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน (ค่าเฉลี่ย = 3.10) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การทำให้เป็นผู้นำตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 3.41) รองลงมาคือการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.23) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก (ค่าเฉลี่ย = 3.19) กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 2.97) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (ค่าเฉลี่ย = 2.94) ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 2.92) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 2.88)

3. พฤติกรรมการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล ปรากฏผลการศึกษาว่า ภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน (ค่าเฉลี่ย = 2.96) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้านการ ทุจริตในส่วนราชการ(ค่าเฉลี่ย = 3.21) รองลงมาคือ ขับเคลื่อนคุณธรรมให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานด้วย ความภูมิใจ (ค่าเฉลี่ย = 3.05) พัฒนาระบบงานที่เน้นความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรม (ค่าเฉลี่ย = 2.91) สร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม (ค่าเฉลี่ย = 2.86) การมีส่วนร่วมเพื่อเป็นแบบอย่างให้ เกิดผลในทางปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ย = 2.72)

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล พบว่า บทบาทของภาวะผู้นำทุกด้านมีความสัมพันธ์ในเชิง บวกกับการต่อต้านการทุจริตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้คือ บทบาทของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมการต่อต้านการต่อต้านการทุจริตของ เจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษบทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล โดยทำการศึกษาจากเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลด้วยการใช้ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา โดยสามารถอภิปรายผลที่ได้จากการศึกษา ตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

5.2.1 บทบาทของภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

บทบาทของภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาลมีระดับ ความคิดเห็นส่วนใหญ่อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุดคือ การทำให้เป็นผู้นำตนเอง รองลงมาคือ การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้าง ทีมงาน การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ ผู้นำแสดงเป็นแบบ ฉับของการเป็นผู้นำตนเอง การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

1. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายข้อพบว่าอยู่ใน ระดับมากและปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมอบหมายงานให้ บุคลากรปฏิบัติตามความรู้ความสามารถและความถนัด ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้สื่อ

เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานและผู้บริหารแนะนำบุคลากรในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานตามหน้าที่บทบาทที่ได้รับมอบหมาย

ผลการศึกษายพบว่าภาวะผู้นำด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานี่ส่วนใหญ่มีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารสถานี่ส่วนใหญ่ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ดังความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามท่านหนึ่งได้แสดงทัศนะไว้ว่า

“ในการทำงานหัวหน้าให้อิสระในการปฏิบัติงานเต็มที่ แต่งานต้องไม่เสีย”

ในการปฏิบัติงานผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติตามความรู้ความสามารถและความถนัดมีการสอนงานและให้คำแนะนำที่ดีในระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามท่านหนึ่งได้แสดงทัศนะไว้ว่า

“หัวหน้าเหมือนพี่ที่ดี ให้คำแนะนำตลอดเวลาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว”

แต่อย่างไรก็ตามในส่วนของการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนพัฒนางานตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพยังคงปรากฏปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของงบประมาณในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรยังคงขาดแคลน ในการศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรเจ้าหน้าที่ตำรวจต้องใช้งบส่วนตัวเป็นค่าใช้จ่ายในการศึกษาหาความรู้ นอกจากเรื่องงบประมาณในส่วนนี้แล้ว เวลาในการไปฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะยังคงเป็นปัญหา กล่าวคือ จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าสถานี่ไม่ได้ห้ามผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม นอกจากไม่ห้ามแล้วในหลายสถานี่ยังส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปแสวงหาความรู้เพิ่มเติมด้วย แต่อย่างไรก็ตามสำนักงานตำรวจแห่งชาติไม่จัดงบประมาณส่วนนี้ให้ ผู้ประสงค์จะไปศึกษาหาความรู้ต้องหาเงินไปศึกษาด้วยตนเอง ในบางกรณีผู้ใต้บังคับบัญชาต้องไปกู้ยืมสหกรณ์เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการนำมาศึกษา ส่งผลให้เกิดภาระทางหนี้สิน เงินเดือนไม่พอใช้ เนื่องจากถูกสหกรณ์หักยอดหนี้ก่อนที่เงินเดือนจะเข้าบัญชี ซึ่งเป็นปัญหาที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติต้องหาทางแก้ไข ดังความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามท่านหนึ่งได้แสดงทัศนะไว้ว่า

“หน่วยงานไม่มีงบในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร”

“เวลาในการทำงานไม่เอื้ออำนวยต่อการลาไปฝึกอบรม งานเยอะ เวลาในการทำงานไม่สอดคล้องกับเวลาเรียนหรือฝึกอบรม ลางานยาก เจ้าหน้าที่ชอบโทรตามเวลาเรียน”

2. ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายชื่อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางและน้อย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีสุขภาพ พลานามัย แข็งแรง สมบูรณ์ ท่วงท่าสง่างาม จิตใจ แจ่มใสเบิกบาน ผู้บริหารเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ มีน้ำใจและ อหิชาศยดีและผู้บริหารมีกลยุทธ์และเทคนิควิธีในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

ผลการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานีนีมีมนุษยสัมพันธ์ มีน้ำใจและ อหิชาศยดีซึ่งเป็นจุดเด่นของวัฒนธรรม ตำรวจที่เน้นความเรียบง่าย เป็นกันเอง มีความเป็นเพื่อน เป็นพี่ เป็นน้องกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามท่านหนึ่งได้แสดงทัศนะไว้ว่า

“หัวหน้าอหิชาศยดี เป็นการเองกับลูกน้อง”

แต่อย่างไรก็ตามมิติในส่วนที่เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม ด้านการสื่อสารกับผู้อื่นและด้านการควบคุมอารมณ์ของหัวหน้าสถานียังคงเป็นสิ่งที่ถูกพูดถึงในรายงานวิจัยฉบับนี้ กล่าวคือ เมื่อพิจารณาถึงระดับความคิดเห็นที่อยู่ในระดับน้อยซึ่งในมิติด้านนี้มีอยู่ 3 หัวข้อ คือ ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในครรลองของศีลธรรมอันดี ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นและผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ อุดทน อุดกลั่นไม่หวั่นไหวง่าย ซึ่งเมื่อทำการแปลผลในด้านลบจะพบว่า ผู้บริหารสถานีส่วนใหญ่มีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในครรลองของศีลธรรม มีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นและมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ อุดทน อุดกลั่นในระดับน้อย ซึ่งในส่วนนี้เป็นประเด็นสำคัญจากผลการศึกษาวิจัยที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติต้องแสวงหาแนวทางในการแก้ไขต่อไป ดังความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามท่านหนึ่งได้แสดงทัศนะไว้ว่า

“หัวหน้าคุยงานไม่ค่อยรู้เรื่อง เอาแต่สั่ง ทำให้ไม่ได้ก็ด่า”

“หัวหน้าบางคนก็สื่อสารไม่เป็น ขาดทักษะในการสื่อสาร พูดไม่ต่อเยเข้าใจ”

3. ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเองอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายชื่อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางและน้อย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรเห็นภาพจุดยืนขององค์กรและแนวทางปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารปลุกฝัง

ความรัก ความศรัทธา ความผูกพันต่อองค์กรให้แก่บุคลากรและผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากร กำหนดวิสัยทัศน์และตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษายพบทภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเองแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารปลูกฝังความรัก ความศรัทธา ความผูกพันต่อองค์กรให้แก่บุคลากรและผู้บริหาร ส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์และตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานซึ่งจุดนี้ถือเป็นจุดเด่นของผู้ประกอบวิชาชีพนี้ ดังความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามท่านหนึ่งได้แสดงทัศนะไว้ว่า

“ผู้บริหารรักองค์กร ปลูกฝังจิตสำนึกของการเป็นตำรวจอยู่ตลอดเวลา”

ตามทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่าวิชาชีพตำรวจเป็นวิชาชีพที่แตกต่างจากวิชาชีพอื่น กล่าวคือ เป็นวิชาชีพที่ผู้ประกอบอาชีพมีความผูกพันและมีความรักที่จะประกอบอาชีพนี้เป็นทุนเดิมอยู่แล้ว จากการได้สอบถามผู้ที่ประกอบวิชาชีพตำรวจหลายท่าน พบว่า บุคลากรในสำนักงานตำรวจแห่งชาติส่วนใหญ่รักในวิชาชีพของตนเป็นอย่างมาก แต่ด้วยระบบขององค์กรตำรวจส่งผลให้ผู้ประกอบอาชีพดังกล่าวเกิดสภาวะ “หมดไฟ” จากปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติต้องเร่งแก้ไขปัญหาโดยด่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นด้านการแต่งตั้ง โยกย้าย หรือพิจารณาให้คุณแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานผู้บริหารในสำนักงานตำรวจแห่งชาติจะต้องเร่งแก้ไขโดยด่วน โดยเน้นให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม เน้นผลการปฏิบัติงานเป็น ดังความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามท่านหนึ่งได้แสดงทัศนะไว้ว่า

“ผู้บริหารบางท่านขาดวิสัยทัศน์ ชอบเล่นพรรคเล่นพวก โดยเฉพาะกลุ่มที่มีอายุ”

“ความก้าวหน้าไม่ได้อยู่ที่ผลการปฏิบัติงาน แต่อยู่ที่เป็นคนของใคร”

4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางและน้อย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารแนะนำแนวทางการแก้ปัญหาให้บุคลากรอย่างมีเหตุผลด้วยสันติวิธี ผู้บริหารใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารมีการจัดระบบงานตามแบบแผนและวัฒนธรรมของทางราชการ

ผลการศึกษายพบทภาวะผู้นำด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวกแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานีส่วนใหญ่ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน กระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นใส่ใจในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ แนะนำแนวทางการแก้ปัญหาให้บุคลากรอย่างมีเหตุผลด้วยสันติวิธี ดังความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามท่านหนึ่งได้แสดงทัศนะไว้ว่า

“หัวหน้ามีมนุษยสัมพันธ์ เอาใจใส่ผู้ร่วมปฏิบัติงานเป็นอย่างดี”

“ผู้บังคับบัญชาใจกว้าง รับฟังความเห็นผู้ร่วมงานทุกเรื่อง ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว”

แต่อย่างไรก็ตาม ในส่วนของการให้ความยุติธรรมแก่เพื่อนร่วมงานทุกระดับยังคงเป็นสิ่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ายังคงเป็นปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามท่านหนึ่งได้แสดงทัศนะไว้ว่า

“การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่คำนึงถึงเนื้อหาเลย”

5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์ในระดับปานกลาง ส่วนรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางและน้อย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสผู้ร่วมงานมีบทบาทเป็นผู้นำเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารแนะนำแนวทางให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความผิดพลาดมากกว่าการวิจารณ์

ผลการศึกษายกย่องภาวะผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสผู้ร่วมงานมีบทบาทเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ แต่อย่างไรก็ตามในส่วนของการพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรมและการสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานยังคงเป็นปัญหา ซึ่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติต้องแสวงหาแนวทางแก้ไข ดังความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามท่านหนึ่งได้แสดงทัศนะไว้ว่า

“การให้ค่าตอบแทนไม่มีความเป็นธรรม คนทำดีไม่เคยได้ดี”

“หน่วยงานไม่ค่อยสนับสนุนการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา”

“เงินสนับสนุนการเรียนรู้ต่อไม่มี ต้องออกเอง เวลาก็ไม่ให้”

“การพิจารณาความดี ความชอบไม่เป็นธรรม”

6. ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงานในระดับปานกลาง ส่วนรายชื่อพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและผู้บริหารมีการประชุมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

ผลการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงานแสดงให้เห็นว่า ในสถานีดารวจผู้บริหารสถานีส่วนใหญ่ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและปฏิบัติงาน มีการประชุมเพื่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดังความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามท่านหนึ่งได้แสดงทัศนะไว้ว่า

“ในการปฏิบัติงานมีการประชุมก่อนเริ่มลงมือปฏิบัติงานเป็นประจำ”

“หัวหน้างานระดมความคิดเห็นก่อนเริ่มลงมือปฏิบัติงาน”

“หัวหน้างานส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานตลอดเวลา”

สาเหตุที่เป็นเช่นนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า โดยลักษณะงานของผู้ปฏิบัติงานในสถานีดารวจในสายงานอื่นนอกจากสายงานอำนาจการ มักมีรูปแบบ ลักษณะและวิธีการทำงานในเชิงปฏิบัติซึ่งจะแตกต่างจากพนักงานในสำนักงานทั่วไปที่เน้นการทำงานในรูปแบบของงานเอกสารเป็นหลัก ดังนั้น ในการทำงานในรูปแบบนี้การจัดให้มีการประชุม การระดมความคิดเห็น จึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในระหว่างช่วงเวลาทำงาน ส่งผลให้ผลการศึกษากลับไปในทำนองดังกล่าว

7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองในระดับปานกลาง ส่วนรายชื่อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางและน้อย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเอาใจใส่ช่วยเหลือดูแลทุกข์สุขของบุคลากรอย่างทั่วถึง ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบวินัย รักษาประเพณีอันดีงามของหน่วยงานและผู้บริหารจัดภูมิทัศน์และบรรยากาศในหน่วยงานสะอาดร่มรื่น น่าอยู่ ปลอดภัย

ผลการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารใส่ใจในด้านการจัดภูมิทัศน์และบรรยากาศในหน่วยงานสะอาดร่มรื่น น่าอยู่ ปลอดภัย ส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบวินัยรักษาประเพณีอันดีงาม ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะว่า สถานีดารวจถือเป็นด่านหน้าในด้านการดูแลและอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน

ผู้บริหารสถานี่จึงมีความจำเป็นต้องจัดพื้นที่ส่วนนี้รวมถึงมีความจำเป็นต้องอบรมเจ้าหน้าที่ตำรวจในค่าน้ำที่ต้อรับเรื่องราวต่างๆจากประชาชนอยู่เสมอ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดีเนื่องจากในแต่ละปี สำนักงานตำรวจแห่งชาติจะมีการประเมินและจัดอันดับการทำงานของสถานี่ตำรวจแต่ละแห่งอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้ผลการศึกษาออกมาเป็นเช่นนั้น ดังความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามท่านหนึ่งได้แสดงทัศนะไว้ว่า

“บรรยากาศในการทำงานร้มนั้น สะอาด น้ทำงาน”

แต่อย่างไรก็ตามในส่วนของการจัดสวัสดิการและสิ่งของจำเป็นต่างๆในการปฏิบัติให้กับบุคลากรในสำนักงานตำรวจแห่งชาติยังคงไม่เพียงพอ เช่น อุปกรณ์สำนักงาน วัสดุอุปกรณ์ ต่างๆในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้งบประมาณในการสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองยังมีไม่เพียงพอ จากการศึกษา ผู้วิจัยพบว่า สวัสดิการที่เจ้าหน้าที่ตำรวจต้องการมากที่สุดคือในส่วนของบ้านพักสวัสดิการที่ดี สามารถใช้งานได้ บ้านพักตำรวจในหลายๆที่มีไม่เพียงพอ บางแห่งชำรุดทรุดโทรมไม่เหมาะเป็นที่พักอาศัย มีเจ้าหน้าที่ตำรวจหลายคนต้องเจียดเงินตนเองมาทำการซ่อมบำรุงที่พักรงผลให้เกิดความเดือดร้อน เงินเดือนไม่พอใช้ นอกจากนี้ในส่วนของอุปกรณ์ในการทำงานต่างๆของเจ้าหน้าที่ตำรวจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานสอบสวนยังคงเป็นปัญหา ในสถานี่ตำรวจหลายแห่ง เจ้าหน้าที่ตำรวจต้องออกเงินค่าน้้ำมันรถ ค่าหมึกพิมพ์เอง ในส่วนของอุปกรณ์สำนักงานเช่นกระดาษ คอมพิวเตอร์ ปากกา จากการศึกษาพบว่า หลายสถานี่ไม่ได้มีการจัดให้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจ บางบางสถานี่มีแต่ห้องเปล่าๆส่งผลให้เจ้าหน้าที่ตำรวจผู้ปฏิบัติงานต้องลงขันช่วยกันซื้ออุปกรณ์สำนักงานเองก็มี ซึ่งปัญหาเหล่านี้ถือเป็นปัญหาที่สำคัญที่ผู้บริหารในสำนักงานตำรวจแห่งชาติจะต้องเข้ามากำกับและดูแลอย่างจริงจัง ดังความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามท่านหนึ่งได้แสดงทัศนะไว้ว่า

“สวัสดิการต่างๆ เช่น บ้านพัก ค่ารถ อุปกรณ์ในการทำงานมีไม่เพียงพอ”

“ควรส่งเสริมให้มีสวัสดิการแก่ตำรวจที่ดีกว่าปัจจุบัน”

5.2.2 พฤติกรรมการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานี่ตำรวจนครบาล

พฤติกรรมการต่อต้านการทุจริตการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่

สถานีตำรวจนครบาลมีระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การทำให้เป็นผู้นำตนเอง รองลงมาคือ การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเองและการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

1. ด้านสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายชื่อพบว่าอยู่ในระดับมากและปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ หน่วยส่งเสริมการฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ หน่วยงานมีการส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงการให้บริการประชาชนอยู่ตลอดเวลา หน่วยงานมีการรณรงค์เผยแพร่ให้ตระหนักและรับรู้ถึงการมีคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาล

ผลการศึกษาพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการทุจริตด้านสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม แสดงให้เห็นว่า หน่วยส่งเสริมการฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ มีการรณรงค์เผยแพร่ให้ตระหนักและรับรู้ถึงการมีคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาล นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงการให้บริการประชาชนอยู่ตลอดเวลา สาเหตุที่ผลการวิจัยออกมาในลักษณะเช่นนี้ก็เพราะว่า ในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐได้ตระหนักในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมของผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น อาจเป็นเพราะนโยบายส่วนกลางที่เน้นให้หน่วยงานต่างๆปลูกฝังค่านิยมเรื่องคุณธรรม จริยธรรมให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน แต่อย่างไรก็ตามจำนวนกิจกรรมหรือโครงการที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมและธรรมาภิบาลในสถานีตำรวจยังคงมีน้อย ส่วนการปรับปรุงการบริการให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ผู้วิจัยมองว่าน่าจะมีสาเหตุมาจากแนวทางของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่มีการจัดโครงการพัฒนาสถานีตำรวจเพื่อประชาชนดีเด่น ส่งผลให้เกิดการแข่งขันด้านการบริการประชาชนระหว่างโรงพักต่างๆ ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยที่แสดงออกมาให้เห็นว่า

“ในสถานีตำรวจมีการปรับปรุงการทำงานให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้บริการประชาชน”

แต่อย่างไรก็ตามในด้านกฎระเบียบวิธีปฏิบัติในเรื่องต่างๆ ยังคงเป็นปัญหาอยู่ในปัจจุบัน จากผลการศึกษาพบข้อเท็จจริงประการหนึ่ง กฎ ระเบียบ ต่างๆของสำนักงานตำรวจแห่งชาติมีความยุ่งยากและซับซ้อนส่งผลให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจเกิดความยากลำบาก ซึ่งถือเป็นปัญหาสำคัญประการหนึ่งที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติต้องทำการสำรวจในอนาคตต่อไปว่า กฎ ระเบียบ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติในเรื่องใด หัวข้อใดที่เป็นอุปสรรคสำคัญในการปฏิบัติงาน

เพื่อแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวต่อไป ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยที่แสดงออกมาให้เห็นว่า

“กฎระเบียบต่างๆของทางราชการมีความยุ่งยาก ซับซ้อน ไม่สามารถทำได้จริง”

“ระเบียบต่างๆของสำนักงานตำรวจแห่งชาติทำให้การปฏิบัติงานเกิดความยุ่งยาก”

2. ด้านการมีส่วนร่วมเพื่อเป็นแบบอย่างให้เกิดผลในทางปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากและปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ หน่วยงานมีช่องทางรับข้อร้องเรียนจากประชาชนเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพ หน่วยงานมีการสอดส่อง เฝ้าระวังและรับข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบในหน่วยงานอยู่ตลอดเวลาและหน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการต่อต้านการทุจริต

ผลการศึกษาพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการทุจริตด้านการมีส่วนร่วมเพื่อเป็นแบบอย่างให้เกิดผลในทางปฏิบัติ แสดงให้เห็นว่า หน่วยงานมีช่องทางรับข้อร้องเรียนจากประชาชนเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพ มีการสอดส่อง เฝ้าระวังและรับข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบในหน่วยงานอยู่ตลอดเวลา สาเหตุที่ผลการศึกษาออกมาเช่นนั้น อาจเป็นเพราะว่า นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติในปัจจุบันได้วางแนวทางให้สถานีตำรวจแต่ละแห่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชน ดังที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาแล้ว ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยที่แสดงออกมาให้เห็นว่า

“หน่วยงานมีช่องทางในการรับเรื่องร้องเรียนจากประชาชน”

แต่อย่างไรก็ตามในส่วนของการแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการต่อต้านการทุจริตภายในหน่วยงานยังคงเป็นปัญหาอยู่ จากการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ทัศนะว่า ในสถานีตำรวจไม่ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการต่อต้านการทุจริตภายในหน่วยงาน แต่การสอดส่อง เฝ้าระวังและรับข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบในหน่วยงานยังคงมีอยู่ สาเหตุที่เป็นเช่นนั้น อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานีตำรวจมักไม่ชอบดำเนินการที่เป็นลายละเอียดแบบจุกจิก

3. ด้านการขับเคลื่อนคุณธรรมให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานด้วยความภูมิใจอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางและน้อย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก

ได้แก่ หน่วยงานมีระเบียบหรือแนวทางในการเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นแก่ประชาชนตามขั้นตอนพระราชบัญญัติของมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 และระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการไว้ให้ประชาชนเข้าดู พ.ศ. 2542 หน่วยงานมีการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หน่วยงานมีการเผยแพร่เอกสารจัดซื้อจัดจ้างให้สาธารณชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง และปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535

ผลการศึกษาพฤติกรรมการต่อต้านการทุจริตด้านการขับเคลื่อนคุณธรรมให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานด้วยความภูมิใจ แสดงให้เห็นว่า หน่วยงานมีระเบียบหรือแนวทางในการเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นแก่ประชาชนตามขั้นตอนพระราชบัญญัติของมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 และระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการไว้ให้ประชาชนเข้าดู พ.ศ. 2542 แต่อย่างไรก็ตามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเอกสารจัดซื้อจัดจ้างให้สาธารณชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง และปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในเชิงเห็นด้วยค่อนข้างน้อย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ในสถานีดำรวจส่วนใหญ่ยังคงไม่ค่อยเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการจัดซื้อให้บุคคลภายนอกรับรู้ ซึ่งเป็นประเด็นที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติต้องเร่งไปดำเนินการแก้ไข

4. ด้านการตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้านการทุจริตในส่วนราชการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางและน้อย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ หน่วยงานมีมาตรการเอาผิดกับผู้ที่กระทำการทุจริตอย่างเอาจริงเอาจัง หน่วยงานมีผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน ดำเนินการตรวจสอบการปฏิบัติงานของส่วนราชการอย่างทั่วถึง และหน่วยงานจัดให้มีคณะทำงานประเมินผลความคุ้มค่าในการดำเนิน โครงการภาครัฐที่เบิกจ่ายเงินงบประมาณ

ผลการศึกษาพฤติกรรมการต่อต้านการทุจริตด้านการตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้านการทุจริตในส่วนราชการ แสดงให้เห็นว่า หน่วยงานมีมาตรการเอาผิดกับผู้ที่กระทำการทุจริตอย่างเอาจริงเอาจัง แต่อย่างไรก็ตามในส่วนของคณะทำงานประเมินผลความคุ้มค่าในการดำเนินโครงการภาครัฐที่เบิกจ่ายเงินงบประมาณยังมีผลการประเมินอยู่ในระดับน้อย แสดงให้เห็นว่า ในสถานีดำรวจยังไม่มีมีการประเมินการเบิกจ่ายเงินงบประมาณว่ามีความคุ้มค่ากับเงินที่จ่ายไปหรือไม่เพียงใด ซึ่งถือเป็นอีกจุดหนึ่งที่สำคัญที่ค้นพบจากการศึกษาวิจัยที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติต้องนำไปแก้ไขต่อไป

5 ด้านการตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้านการทุจริตในส่วนราชการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางและน้อย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก

ได้แก่ หน่วยงานมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยทำให้ทุกกระบวนการงานมีหลักฐาน
ขั้นตอนที่ชัดเจน หน่วยงานมีขั้นตอนและวิธีการอธิบายข้อกำหนดที่ยากให้ประชาชนสามารถ
เข้าใจโดยง่ายและหน่วยงานมีกระบวนการพัฒนาภายใน และระบบการบริหารงานที่เน้นความเสมอ
ภาค โปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน

ผลการศึกษาพฤติกรรมการต่อต้านการทุจริตด้านการตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้าน
การทุจริตในส่วนราชการ แสดงให้เห็นว่า หน่วยงานมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามา
ช่วยทำให้ทุกกระบวนการงานมีหลักฐานขั้นตอนที่ชัดเจน สาเหตุที่ผลการศึกษาเป็นเช่นนั้น ผู้วิจัย
มองว่าในปัจจุบันสำนักงานตำรวจแห่งชาติมีนโยบายที่นำระบบไอทีมาเป็นแนวทางในการ
ช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ตำรวจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะระบบเทคโนโลยี
สารสนเทศเป็นระบบที่แน่นอนและเป็นอีกระบบที่สำคัญในการนำมาใช้ในการปิดช่องทางการ
ทุจริตคอร์รัปชันส่งผลให้การทุจริตคอร์รัปชันทำได้ยาก ประกอบกับการนำระบบเทคโนโลยี
สารสนเทศมาใช้จะทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติหน้าที่ได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามด้าน
กระบวนการพัฒนาภายใน และระบบการบริหารงานที่เน้นความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรม และ
สามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน ยังคงมีผลการประเมินอยู่ในระบุน้อย สาเหตุส่วนหนึ่งอาจ
เป็นเพราะกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การให้คุณให้โทษบุคคลใด
ยังคงผูกติดกับดุลยพินิจของหัวหน้าสถานี แม้ว่าในปัจจุบันจะมีเกณฑ์หรือแนวทางในการ
ประเมินผลการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมในสำนักงานตำรวจแห่งชาติเพิ่มมากขึ้น แต่การใช้ดุลยพินิจใน
การให้คุณ ให้โทษ บุคคลใดโดยพิจารณาตามความเหมาะสมยังคงเป็นสิ่งที่เห็นได้อย่างทั่วไปใน
องค์กรตำรวจ ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยที่แสดงออกมาให้เห็นว่า

“สำนักงานตำรวจแห่งชาติเริ่มมีนโยบายนำระบบไอทีมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น”

“การบริหารงานภายในองค์กรตำรวจยังขาดความโปร่งใส ไม่เป็นธรรม”

5.2.3. บทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่ สถานีตำรวจนครบาล

จากการทดสอบการศึกษพบว่า มิติด้านต่างๆของบทบาทภาวะผู้นำทุกด้าน ได้แก่ การทำ
ให้เป็นผู้นำตนเอง ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตาม
ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิด
ภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและคำหน้อย่างสร้างสรรค์ ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเอง
โดยการสร้างทีมงาน ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองมีความสัมพันธ์

ในเชิงบวกกับพฤติกรรมต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ($r = 0.52$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ($r = 0.43$) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ ($r = 0.41$) ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ($r = 0.40$) ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ($r = 0.38$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับต่ำ ได้แก่ ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ($r = 0.34$) ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง ($r = 0.32$) สอดคล้องกับแนวคิดของรัตนะ บัวสนธ์ (2546) ที่อธิบายว่า ต้นเหตุการฉ้อโกงที่มีที่มาจากค่านิยมในการดำเนินชีวิต การได้รับโอกาสให้กระทำการยอมรับทางสังคมผู้ที่ทำการทุจริตคอร์ปชั่นชื่อสัตย์สุจริต ไม่เกรงกลัวต่อบาป ขาดความรับผิดชอบ ขาดจริยธรรมและขาดการอบรมกล่อมเกลาจกสิ่งแวดลอมในทางที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นสาเหตุภายในตัวบุคคลที่ทำให้บุคคลนั้นๆ ทำการทุจริตคอร์ปชั่นและเชิงฉ้อโกง เอียดแก้ว (2547) ที่กล่าวว่า เงื่อนไขที่นำไปสู่การทุจริตคอร์ปชั่น ประกอบด้วย

1. การบริหารงบประมาณ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง การต้อนรับผู้บังคับบัญชาระบบอุปถัมภ์อำนาจอิทธิพล ผู้ใช้กฎหมายไม่เคร่งครัดในการบังคับใช้กฎหมายและบรรยากาศในองค์กร
2. ความจำเป็นทางเศรษฐกิจและครอบครัวโดยมีสาเหตุจากรายได้น้อย การใช้จ่ายฟุ่มเฟือย อิทธิพลของลทธิวิทยา
3. พฤติกรรม ประกอบด้วย การแสวงหาผลประโยชน์ วัตถุนิยม/โลก และนอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย (2547) ที่ได้กล่าวว่า สาเหตุที่สังคมไทยมีการทุจริตคอร์ปชั่นเกิดขึ้นนั้น เนื่องมาจากเหตุผล 3 ประการ คือ

1. โครงสร้างเชิงอำนาจ ลักษณะสังคมไทยเป็นสังคมเป็นความสัมพันธ์กันเชิงอำนาจระหว่างผู้มีอำนาจกับผู้ไม่มีอำนาจเป็นความสัมพันธ์ทางดิ่งจะเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผู้มีอำนาจใช้อำนาจหารประโยชน์มีความฉ้อฉลมาก ผู้ไม่มีอำนาจจะแสวงหาความอุปถัมภ์จากเจ้านายตนสังคมใดที่มีความสัมพันธ์ทางดิ่ง ที่เรียกว่า Vertical Relationship เศรษฐกิจจะไม่ดี การเมืองจะไม่ดีและศีลธรรมจะไม่ดี

2. แนวทางการพัฒนา ที่ผ่านมารับแนวทางการพัฒนาของตะวันตกเข้ามาที่เน้นเงินเป็นตัวตั้ง ดังนั้นจึงเป็นการส่งเสริมให้เกิดการทุจริตคอร์ปชั่น

3. ความอ่อนแอในระบบทั้งระบบการเมือง ระบบราชการ ระบบการศึกษา ระบบศาสนา ระบบสื่อมวลชน และฉ้อโกง เตโชและคณะ (2560) ที่ได้อธิบายถึงสาเหตุของการทุจริตที่พบในสังคมไทยว่ามีทั้งหมด 4 ด้าน คือ

1, ด้านเศรษฐกิจและการครองชีพ ได้แก่ งบประมาณรายจ่ายของรัฐเป็นสิ่งล่อใจประชาชนซื้อความสะดวก เจ้าหน้าที่ของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีรายได้ไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับรายจ่าย

2. ด้านระบบบริหารราชการ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาบกพร่อง ไม่กำกับดูแลให้เป็นไปตามระเบียบจนทำให้เกิดการทุจริต และขาดดุลแห่งอำนาจในการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นทำให้การควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง จึงเกิดการทุจริตในวงราชการได้ง่าย รวมถึงความเกรงใจและเกรงกลัวผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์ ไม่ศึกษาและปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ

3. ด้านสังคม วัฒนธรรมและศีลธรรม ได้แก่ การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐขาดคุณธรรม การประพฤติตัวเป็นแบบอย่างไม่ดีของเจ้าหน้าที่ของรัฐชั้นผู้ใหญ่ที่ทุจริตคอร์ปชั่นแล้วไม่ถูกจับจึงเป็นตัวอย่างให้เจ้าหน้าที่ของรัฐในระดับชั้นผู้น้อยทำตามสังคมไทยที่เน้นวัตถุนิยมมากกว่าความดีงามและศีลธรรม เงิน คือ สิ่งที่มีคุณค่าของสังคม เจ้าหน้าที่ของรัฐใช้จ่ายฟุ่มเฟือยทางด้านอุปโภคบริโภคจึงต้องคืนรศด้วยการทุจริตคอร์ปชั่น

4. ด้านกฎหมายและวิธีการ ได้แก่ การลงโทษทางวินัยที่มีความยุ่งยากในการหาพยานหลักฐาน เพราะมีระเบียบขั้นตอนมากในการสอบสวนการพิสูจน์พฤติกรรมการทุจริตคอร์ปชั่นและประวัตินิชอบจะต้องมีหลักฐานชัดเจนถึงยากแก่การพิสูจน์

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่อง ความสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ราชการและการพัฒนาอุดมการณ์ของข้าราชการไทยของกนก วงษ์ตระหง่าน (2529) ที่ได้ข้อค้นพบว่า ปัญหาอุดมการณ์ข้าราชการไม่ใช่เกิดการละทิ้งอุดมการณ์ของข้าราชการในฐานะปัจเจกบุคคล หรือเกิดจากความไม่มีศีลธรรมและสำนึกของข้าราชการ โดยตัวของมันเองแต่การไร้อุดมการณ์ หรือการมีอุดมการณ์ของข้าราชการที่ไม่สอดคล้องกับผลประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติและประชาชนนั้น เป็นผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม บริบทของสังคมเศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี และผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในตัวระบบราชการเอง การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นอยู่เสมอและเกิดมานานแล้วแต่ความเข้มข้นของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวปรากฏชัดในช่วงเวลา 10 ปีที่ผ่านมา ซึ่งส่งผลให้ปัญหาอุดมการณ์ข้าราชการทวีความสำคัญและความรุนแรงมากขึ้นตามลำดับและยังมีขอบเขตรอบคลุมทั้งในระดับสังคมส่วนรวมระดับรัฐและระดับระบบราชการเองและงานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลต่อการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ของกิตติมา บุญชา (2554) ที่ค้นพบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรม ปัจจัยด้านแผนยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล ปัจจัยด้านโครงสร้าง และปัจจัยด้านการควบคุมองค์กรโดยปัจจัยด้านภาวะผู้นำทรัพยากรบุคคล และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล ผู้วิจัยมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะบางประการเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้ ดังต่อไปนี้

1. สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรสนับสนุนและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจพัฒนาตนพัฒนาตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ โดยให้การสนับสนุนงบประมาณในการศึกษาต่อ โดยให้ถือเป็นหนึ่งในสวัสดิการของเจ้าหน้าที่ตำรวจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มข้าราชการตำรวจชั้นผู้น้อยซึ่งมีฐานเงินเดือนไม่สูงมาก นอกจากนี้สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรจัดสรรเวลาในการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจให้มีความเหมาะสมเพื่อเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ตำรวจไปแสวงหาวิชาความรู้ นอกเหนือจากเวลาทำงานได้โดยไม่มีปัญหาเรื่องภาระหน้าที่

2. สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรเน้นการปลูกจิตสำนึกในด้านคุณธรรม จริยธรรม การประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในครรลองของศีลธรรมอันดีของเจ้าหน้าที่ตำรวจ จากผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานียังคงขาดในสิ่งเหล่านี้ ซึ่งถือเป็นต้นตอสำคัญของปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทยสอดคล้องกับแนวคิดของธีรภัทร์ เสรีรังสรรค์ (2549) ที่มองว่าการคอร์รัปชันเป็นผลโดยตรงอันสืบเนื่องมาจากการเสื่อมลงของหลักศีลธรรมของแต่ละบุคคล วิธีที่จะจัดการคอร์รัปชันให้หมดไปก็คือ การปลูกฝังศีลธรรมอันดีไว้ในจิตใจของผู้กระทำผิดทั้งหลาย

นอกจากนี้สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมประเพณีปลูกฝังจิตสำนึกให้ทราบถึงผลเสียต่อตนเอง ชุมชน และประเทศชาติ ซึ่งเกิดจากการคอร์รัปชันและยกเลิกระบบอุปถัมภ์ในวงการตำรวจให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากสาเหตุดังกล่าวถือเป็นต้นตอที่สำคัญของปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทย (สุชาดา นนทวงศ์, 2559)

3. สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรจัดหลักสูตรอบรมผู้บริหารในสถานีตำรวจเพื่อเพิ่มพูนทักษะความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นและทักษะการควบคุมอารมณ์ การสร้างความปลอดภัยออกก้นในการทำงาน

4. สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรแก้ไขประเด็นเรื่องการแต่งตั้ง โยกย้าย รวมตลอดถึงเกณฑ์ในการพิจารณาให้คุณ ให้โทษแก่เจ้าหน้าที่ตำรวจให้เป็นรูปธรรมเพิ่มมากขึ้นกว่าในปัจจุบัน ลดการใช้ดุลยพินิจของหัวหน้างาน เน้นให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม เน้นไปที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้ดุลยพินิจที่คำนึงถึงความเหมาะสมของผู้ประเมิน

5. สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรจัดสวัสดิการและสิ่งของจำเป็นต่างๆในการปฏิบัติให้กับบุคลากรในสำนักงานตำรวจเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยสะดวกและเหมาะสม เช่น อุปกรณ์สำนักงาน วัสดุอุปกรณ์ ต่างๆในการปฏิบัติงาน ซึ่งยังคงขาดแคลนอยู่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบ้านพักสวัสดิการที่ดี สามารถใช้งานได้ เนื่องจาก บ้านพักตำรวจ

ในหลายๆที่มีไม่เพียงพอ บางแห่งชำรุด ทрудโทรมไม่เหมาะเป็นที่พักอาศัย มีเจ้าหน้าที่ตำรวจหลาย นายต้องเจียดเงินตนเองมาทำการซ่อมบำรุงที่พักส่งผลให้เกิดความเดือดร้อน เงินเดือนไม่พอใช้

6. สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรทำการศึกษาถึงกฎ ระเบียบ ต่างๆของสำนักงานตำรวจแห่งชาติมี ความยุ่งยากและซับซ้อนและเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ตำรวจใช้ดุลยพินิจที่มีแนวโน้มในการนำไปสู่การทุจริตคอร์รัปชันและเร่งทำการแก้ไข รวมตลอดถึงปรับปรุงกฎ ระเบียบ ในการปฏิบัติงานเพื่อปิดช่องว่างหรือช่องทางที่เจ้าหน้าที่ตำรวจจะนำไปแสวงหาหรือใช้ดุลยพินิจที่ไม่ชอบ รวมถึงการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น เนื่องจากแนวทางดังกล่าวสามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของญาติ กาศย์ปนนท์ (2554) ที่พบว่า การที่สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินจะสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการตรวจสอบเส้นทางทำธุรกรรมอันเป็นการยักย้ายโดยถ่ายเงินหรือทรัพย์สินที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดจนทราบถึงเครือข่ายทั้งหมดของกลุ่มผู้ทุจริตและทราบถึงจุดหมายปลายทางของเงินและทรัพย์สินดังกล่าว ซึ่งจะทำให้รัฐสามารถติดตามทรัพย์สินดังกล่าวและนำกลับคืนสู่แผ่นดินได้ และฉัตร อิมณะรัฐ (2557) ที่เสนอว่า นอกจากรัฐจะต้องแสวงหาแนวทางแก้ไขกฎหมายเพื่อปิดช่องทางการทุจริตของเจ้าหน้าที่แล้ว รัฐควรมีการปรับปรุงแก้ไขบทลงโทษสำหรับผู้กระทำผิดในคดีทุจริตให้ได้รับโทษหนักขึ้นเพื่อให้ผู้กระทำความผิดเกิดความเกรงกลัวและไม่กล้าที่จะกระทำความผิด นอกจากนี้ควรมีการสร้างมาตรการทางสังคมในลักษณะต่อต้านผู้ที่กระทำการคอร์รัปชันไม่ให้สิทธิต่างๆ ในสังคม สรรหาบุคคลที่มีคุณภาพมาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

7. สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรออกนโยบายบังคับให้สถานีตำรวจทุกสถานีจัดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการต่อต้านการทุจริตภายในหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่ในการสอดส่อง เฝ้าระวังและรับข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบ

8. สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรออกนโยบายให้สถานีตำรวจทุกสถานีจะต้องเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเอกสารจัดซื้อจัดจ้างให้สาธารณชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง และปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535

9. สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรออกนโยบายให้สถานีตำรวจในทุกสถานีจัดให้มีการประเมินประสิทธิผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณว่ามีความคุ้มค่ากับเงินที่จ่ายไปหรือไม่เพียงใด

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างอื่นเพิ่มเติมนอกจากกลุ่มเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลและนำผลการศึกษามาทำการเปรียบเทียบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลกับเจ้าหน้าที่ในเขตพื้นที่อื่นๆมีผลการศึกษาที่ตรงกันหรือไม่

2. ควรมีการเพิ่มการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพและนำผลการศึกษามาทำการเปรียบเทียบหาสาเหตุและวิเคราะห์ผลการวิจัยในเชิงลึกต่อไป



บรรณานุกรม

- กนก วงษ์ตระหง่าน. (2529) **มติทางการเมืองในปรากฏการณ์ของสังคมไทย**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กองวินัย สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2564) “สถิติ” **สถิติข้าราชการตำรวจที่ถูกดำเนินคดีทางวินัย ประจำปี 2564**. [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <http://www.discipline.police.go.th/report6.xls> (1 มิถุนายน 2565)
- กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล. (2565) **เอกสารสรุปจำนวนกำลังพลของ กองบัญชาการตำรวจนครบาล**. กรุงเทพฯ: กองบัญชาการตำรวจนครบาล (เอกสารตีพิมพ์ ไม่เผยแพร่).
- กิติ ตยัคคานนท์. (2543) **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: บัตเตอร์ฟลาย.
- กิติพันธ์ รุจิรกุล. (2529) **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียน.
- เกียรติศักดิ์ จิรเชียรนาถ. (2537) **ทฤษฎีในองค์กร**. กรุงเทพฯ: คู่แข่ง.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2547) **การทุจริตและประพฤติกรรมขบในวงราชการ-ไทย จริยธรรม การเมืองไทย-การเมืองและการปกครอง**. กรุงเทพฯ: ชัคเซส มีเดีย.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2534) **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- นฤมล นามเอี่ยม. (2550) **ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา) กาญจนบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2544) **ภาวะผู้นำ**. (เอกสารอัดสำเนา). กาญจนบุรี: ม.ป.พ.
- เชิงฉวีภัทร เอียดแก้ว. (2545) **การทุจริตคอร์รัปชันของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. ภูเก็ต: มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- ธีรภัทร์ เสรีรังสรรค์. (2539) **เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสื่อสิ่งพิมพ์** นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ผาสุก พงษ์ไพจิตร. (2541) **พัฒนาการอุตสาหกรรมและพัฒนาการเศรษฐกิจประสพการณ์ของเกาหลีใต้ บราซิล ไทย**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2546) “คอร์รัปชันในวงการศึกษาของไทย: กรณีศึกษาในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง” *Naresuan University Journal*, 11(2), 75-92.

- นพพร บุญแก้ว. (2537) **กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการสำนัก**
เลขาธิการนายกรัฐมนตรี. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์) กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- บุญชม ศรีสะอาด.(2553) **การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุวีริยาสาสน.**
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- บุญลือ ภิบุญโสโมสร.(2554) **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ: กรณีศึกษาสถานี**
ตำรวจนครบาลหัวหมาก. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์) กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- ปิยะธิดา อภัยภักดิ์.(2560) “**แนวทางการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันในหน่วยงาน**
ภาครัฐ” วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, 13(1), 1-12.
- ทวนชัย ชันทะสีมา. (2555) **ภาวะผู้นำกับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัด**
กองบังคับการตำรวจนครบาล. วิทยานิพนธ์ รม. (รัฐศาสตร์) กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
เกริก .
- จักรกฤษณ์ สุนทโรจน์. (2560) **ภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยศึกษาอบรมหลักสูตรผู้บริหาร**
หลักสูตรพิเศษเฉพาะทางและเทคนิคตามความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจ ในสังกัด
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ รม. (รัฐศาสตร์) กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.
- วรกิจ วรรณสอน. (2558) **ภาวะผู้นำของหัวหน้าสายตรวจสถานีตำรวจท้องที่เยว 3 กองกำกับการ 1**
กองบังคับการตำรวจท้องที่เยว. วิทยานิพนธ์ รม. (รัฐศาสตร์) กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542) **การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ :**
ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิเชียร วิทขุดม. (2550) **ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.**
- วิทยากร เชียงกุล. (2549) **รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2547/2548 รากเหง้าของปัญหาและ**
แนวทางแก้ไข. กรุงเทพฯ : วี ที ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- ไพบจน์ กุลาชัย. (2558) **รูปแบบภาวะผู้นำพฤติกรรมการเมืองในองค์กรและความจงรักภักดีต่อ**
องค์กรของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองบังคับการตำรวจภูธร จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ รม.
(รัฐศาสตร์) ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2544) **โครงการ คอร์รัปชันและการซื้อขายตำแหน่งในทัศนะข้าราชการ:**
รายงานฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ : ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุทธิโชติ สมกวรดี. (2563) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด
มุกดาหาร วิทยานิพนธ์ รม.ม. (รัฐศาสตร์) สกลนคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร

สมพงษ์ เกษมสิน. (2521) การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช

สุภชัย เอาะน้อย. (2550) ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดขอนแก่น.
วิทยานิพนธ์ รม.ม. (การปกครองท้องถิ่น๗นครปฐม) ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ. (2558) หลักสูตร คู่มือ และ
แนวทางการสร้างเครือข่ายภาครัฐต่อต้านการทุจริตโครงการข้าราชการไทยไร้ทุจริต.
กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540) ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : ต้นอ่อน
แกรมมี

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540) ภาวะผู้นำ. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

สังคีต พิริยะรังสรรค์. (2549) ทฤษฎีคอร์รัปชัน. กรุงเทพฯ : ร่วมด้วยช่วยกัน.

สุชาติ นนทวงศ์. (2559) ทักษะและรูปแบบการคอร์รัปชันในสำนักงานการศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัด
อุบลราชธานี วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์) กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์

ณชรต อิมณะรัฐ. (2557) “องค์ประกอบทางการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์เพื่อการสื่อสารการท่องเที่ยว”
วารสารนิเทศศาสตร์ปริทัศน์. 25(1), 96-109

ณภัทร เตโช, อภิชาติ จันทราชิบัติ, ภัชริย์ มีแก้ว, และอรดี ไกรยุทธศักดิ์. (2560) “เอกสาร”
แนวทางการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในส่วนราชการไทย. [ออนไลน์] แหล่งที่มา :
http://www.nacc.go.th/download/article_20100126184143.pdf.

ภิญโญ สาธร. (2519) หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. (2557) คู่มือการดำเนินงานโครงการสร้างความ
ปรองดองสมานฉันท์ โดยใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา “หมู่บ้านศีล 5”.
กรุงเทพฯ : สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

อรุณ รักธรรม. (2522) หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

อุทัย หิรัญโต. (2520) สังคมวิจารณ์. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538) การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.

อิสสรญาณ จันทร์แก้ว. (2556) คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการ.
ทหารสื่อสาร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์) ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยรังสิต.,

- Arnold, H. J. & Feldman, D. C. (1986). **Managing individual and group behavior in organization**. Singapore : McGraw-Hill.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). "Transformational leadership in a management game simulation: Impacting the bottom line." **Group & Organization Studies**, 13(1), 59–80.
- Reddin, W.J. (1967) "The 3-D Management Style Theory." **Training and Development Journal**, 21(4), 8-17.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and Performance beyond Expectations**. New York : Collier Macmillan
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990) "The four Is Transformational Leadership." **Journal of European Industrial Training**, 15(2), 18-32
- Blake, R., & Mouton, J. (1964) **The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence**. Houston, TX : Gulf Publishing Company.
- Burns, J. M. (1978) **Leadership**. New York : Harper & Row.
- Fiedler, F. E. (1964) "A contingency model of leadership effectiveness." **Advances in experimental social psychology**, 1(1), 149-190.
- Giammatteo, M. C. (1981) **Forces on Leadership**. Reston. VA : National Association of Secondary School Principal.
- Getzels, J.W. & Guba, E.G. (1957) "Social behavior and administrative process." **American Journal of Education**, 65(4),423–441
- Harris, Phillip R. (1989) **High Performance Leadership: Strategies for Maximum Career Productivity**. Glenview Illinois : Scott Foresman.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957) **Development of the Leader Behavior Description Questionnaire**. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), **Leader behavior: Its description and measurement** Columbus. OH : The Ohio State University. House, Robert J.; Mitchell, T.R. (1974) "Path-goal theory of leadership" **Journal of Contemporary Business**. 3(1) : 1–97.
- House, R. (1976) **A 1976 Theory of Charismatic Leadership**. Toronto : University of Toronto.
- Leonard R. Sayles. (1979) **Leadership: What Effective Managers Really Do ... and how They Do it**. New York : MCGRAW-HILL.

- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939) "Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates." **Journal of Social Psychology**, 10(1), 271-301.
- Luthans, Frederic. (1981) **Organization Behavior**. New York : McGraw Hill.
- Likert, Rensis. (1961) **New Pattern of Management**. New York : McGraw – Hill
- Uslaner, E.M. (2008) **Corruption, inequality and the rule of law**. New York : Cambridge University Press.
- Johnson, D. (1979) **Educational psychology**. N.J : Prentice-Hall.
- Myrdal, G. (1968) "The Folklore of Corruption." **The Asian Magazine**, 8(24), 940-42.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1991) "SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. **Organizational Dynamics**" 19(4), 18–35.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986) "The transformational leader." **Training & Development Journal**. 40(7), 27-32.
- Transparency International Organization. (2021) **Corruption Perception Index**. Berlin : Transparency International Organization Press.
- Yukl, G. (1998) "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research." **Journal of Management**. 15(1), 251-289.



ภาคผนวก

จดหมายขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวฯ

วันที่ ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน หัวหน้างานสอบสวนสถานีตำรวจนครบาล.....

ด้วยข้าพเจ้าผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วุฒิชัย เต็งพงศธร อาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวฯ กำลังทำวิจัยในหัวข้อ “บทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล พฤติกรรมการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาลและบทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล อันจะเป็นประโยชน์ในการแสวงหาแนวทางหรือมาตรการในการสร้างบทบาทของภาวะผู้นำที่เหมาะสมให้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล ในอนาคต

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการอนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าทำเก็บข้อมูลแก่บุคลากรในหน่วยงานของท่าน โดยข้อมูลที่ได้รับผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและจะใช้เพื่อประโยชน์เชิงวิชาการเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วุฒิชัย เต็งพงศธร)

หัวหน้าโครงการวิจัย

สำหรับผู้วิจัย

กองบัญชาการตำรวจนครบาล.....

สถานีตำรวจนครบาล.....



แบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรื่อง บทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาล

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิชัย เต็งพงศธร

คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวฯ

หัวหน้าโครงการวิจัย

คำชี้แจง

แบบสอบถามมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำในการต่อต้านการทุจริตในเขตพื้นที่สถานีตำรวจนครบาลซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ปรับปรุงเพื่อพัฒนาประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล

ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ให้ตรงกับความเป็นจริง ทั้งนี้ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้เป็นความลับ โดยจะใช้เพื่อประโยชน์ในงานวิจัยเท่านั้นและจะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ท่านแต่อย่างใด หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับแบบสอบถาม ท่านสามารถสอบถามยังผู้วิจัยได้โดยตรงที่เบอร์ 096-412-6241 E-MAIL : wuthichailaw145@gmail.com

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าของท่านและให้ความร่วมมืออย่างดีในการให้ข้อมูลครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิชัย เต็งพงศธร

คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวฯ

หัวหน้าโครงการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับข้อมูลของท่านตามความเป็นจริงหรือเติมคำลงในช่องว่างที่กำหนดให้

1. ชั้นยศ

- | | | |
|--|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> พ.ต.อ. | <input type="checkbox"/> พ.ต.ท | <input type="checkbox"/> พ.ต.ต |
| <input type="checkbox"/> ร.ต.อ | <input type="checkbox"/> ร.ต.ท | <input type="checkbox"/> ร.ต.ต |
| <input type="checkbox"/> ค.ต | <input type="checkbox"/> จ.ส.ต | <input type="checkbox"/> ส.ต.อ |
| <input type="checkbox"/> ส.ต.ท | <input type="checkbox"/> ส.ต.ต | |
| <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ)..... | | |

2. เพศ

- ชาย
 หญิง

3. ภาระงานที่รับผิดชอบหลัก

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ฝ่ายสืบสวน | <input type="checkbox"/> ฝ่ายสอบสวน |
| <input type="checkbox"/> ฝ่ายจราจร | <input type="checkbox"/> ฝ่ายป้องกันปราบปราม |
| <input type="checkbox"/> ฝ่ายธุรการ/ อำนวยการ | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ..... |

4. ท่านมีอายุ.....ปี

5. อายุราชการหรือระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มรับราชการ.....ปี

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถานีตำรวจปัจจุบัน.....ปี

7. อายุงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน.....ปี

8. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี
 ปริญญาตรี
 ปริญญาโท
 ปริญญาเอก
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

9. สถานภาพการสมรส

- โสด หย่าร้าง
 สมรส หม้าย
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

10. เงินเดือนปัจจุบันที่ท่านได้รับ

- ต่ำกว่า 15,000 บาท 15,001 – 25,000 บาท
 25,001 – 35,000 บาท 35,001 – 45,000 บาท
 45,001 – 55,000 บาท 55,001 บาทขึ้นไป

11. รายได้รวมของครอบครัวต่อเดือน (เงินเดือน+รายได้พิเศษ+รายได้ของบุคคลอื่นในครอบครัว)

- ต่ำกว่า 20,000 บาท 20,001 – 30,000 บาท
 30,001 – 40,000 บาท 40,001 – 50,000 บาท
 50,001 – 60,000 บาท 60,001 บาทขึ้นไป

12. รายได้รวมของครอบครัวเพียงพอกับค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือนหรือไม่

- เพียงพอและมีเหลือเก็บไว้ส่วนหนึ่ง
 ใช้จ่ายหมดพอดีในวันสิ้นเดือน
 ไม่เพียงพอ
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

13. สภาพของสถานที่อยู่อาศัยของท่านในปัจจุบัน

- บ้านส่วนตัว บ้านพักของทางราชการ
 บ้านญาติ อื่นๆ (โปรดระบุ).....
 บ้านเช่า

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำ

คำชี้แจง: โปรดตอบแบบสอบถามต่อไปนี้โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	1 เห็นด้วย น้อยที่สุด	2 เห็นด้วย น้อย	3 เห็นด้วย ปานกลาง	4 เห็นด้วย มาก	5 เห็นด้วย มากที่สุด
การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง					
1. ผู้บริหารแนะนำบุคลากรในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานตามหน้าที่บทบาทที่ได้รับมอบหมาย					
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนพัฒนางานตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ					
3. ผู้บริหารแนะนำส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
5. ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติตามความรู้ความสามารถและความถนัด					
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบครบกระบวนการตามระเบียบแบบแผน					
7. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากร เน้นความละเอียดและรอบคอบ ความประณีตและความถูกต้องในการปฏิบัติงาน					
8. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจ					
9. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน					
10. ผู้บริหารมีการนิเทศ กำกับติดตาม แก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					

ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	1 เห็นด้วย น้อยที่สุด	2 เห็นด้วย น้อย	3 เห็นด้วย ปานกลาง	4 เห็นด้วย มาก	5 เห็นด้วย มากที่สุด
การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง					
11. ผู้บริหารมีสุขภาพ พลานามัย แข็งแรง สมบูรณ์ ท่วงท่าสง่างาม จิตใจ แจ่มใสเบิกบาน					
12. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต					
13. ผู้บริหารรู้จักเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม					
14. ผู้บริหารเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ มีน้ำใจและ อภัยค้ำยดี					
15. ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติ ปฏิบัติตนอยู่ในครรลองของศีลธรรมอันดี					
16. ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ อดทน อดกลั้น ไม่หวั่นไหวง่าย					
17. ผู้บริหารมีกลยุทธ์และเทคนิควิธีในการ ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
18. ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับ ผู้อื่น					
19. ผู้บริหารเป็นผู้มีความศรัทธาในวิชาชีพ รักษาเกียรติ และชื่อเสียงของหมู่คณะ					
20. ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถและทักษะ ด้านเทคโนโลยี					
21. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้เท่าทันกระแส โลกาภิวัตน์					
การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง					
22. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์ และตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน					
23. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบ					

ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	1 เห็นด้วย น้อยที่สุด	2 เห็นด้วย น้อย	3 เห็นด้วย ปานกลาง	4 เห็นด้วย มาก	5 เห็นด้วย มากที่สุด
24. ผู้บริหารชี้แจงท่าความเข้าใจให้บุคลากรเห็นภาพจุดยืนขององค์กรและแนวทางปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
25. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน					
26. ผู้บริหารแนะนำให้บุคลากรเห็นคุณค่าและประโยชน์ของงานที่ปฏิบัติ					
27. ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของหน่วยงาน					
28. ผู้บริหารปลูกฝังความรัก ความศรัทธา ความผูกพันต่อองค์กรให้แก่บุคลากร					
การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก					
29. ผู้บริหารกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกล้าแสดงออก					
30. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการนำเสนอความคิดในการทำงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
31. ผู้บริหารแนะนำแนวทางการแก้ปัญหาให้บุคลากรอย่างมีเหตุผลด้วยสันติวิธี					
32. ผู้บริหารส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในการพัฒนาการทำงาน					
33. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันรู้จักการปรับตัวเข้าหากัน					
34. ผู้บริหารมีการจัดระบบงานตามแบบแผนและวัฒนธรรมของทางราชการ					
35. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นใส่ใจในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ					
36. ผู้บริหารใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน					

ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	1 เห็นด้วย น้อยที่สุด	2 เห็นด้วย น้อย	3 เห็นด้วย ปานกลาง	4 เห็นด้วย มาก	5 เห็นด้วย มากที่สุด
37. ผู้บริหารให้ความยุติธรรมแก่เพื่อนร่วมงานทุกระดับ					
การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์					
38. ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบด้วยความที่เป็นธรรม					
39. ผู้บริหารให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จอย่างสมศักดิ์ศรี					
40. ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน					
41. ผู้บริหารให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ					
42. ผู้บริหารให้การยกย่องชมเชยและให้กำลังใจบุคลากรทุกคนด้วยความจริงใจ					
43. ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสผู้ร่วมงานมีบทบาทเป็นผู้นำเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย					
44. ผู้บริหารให้ความรู้เรื่องกรณีศึกษาในอย่างเป็นระบบแก่ผู้ร่วมงาน					
45. ผู้บริหารแนะนำแนวทางให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความผิดพลาดมากกว่าการวิจารณ์					
การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณาจารย์					
46. ผู้บริหารใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					

ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	1 เห็นด้วย น้อยที่สุด	2 เห็นด้วย น้อย	3 เห็นด้วย ปานกลาง	4 เห็นด้วย มาก	5 เห็นด้วย มากที่สุด
47. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน					
48. ผู้บริหารส่งเสริมการแก้ปัญหาด้วยระบบ การคิด วิเคราะห์ อย่างมีเหตุผลมากกว่าความรู้สึก					
49. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
50. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ					
51. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันระดมความคิดในการควบคุมทีมงาน					
52. ผู้บริหารมีการประชุมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง					
53. ผู้บริหารจัดสวัสดิการและบริการต่างๆให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม					
54. ผู้บริหารจัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ					
55. ผู้บริหารจัดภูมิทัศน์และบรรยากาศในหน่วยงานสะอาด ร่มรื่น น่าอยู่ ปลอดภัย					
56. ผู้บริหารเอาใจใส่ช่วยเหลือดูแลทุกข์สุขของบุคลากรอย่างทั่วถึง					
57. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
58. ผู้บริหารสร้างความรัก ความศรัทธา ให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเสียสละและเต็มใจ					

ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	1 เห็นด้วย น้อยที่สุด	2 เห็นด้วย น้อย	3 เห็นด้วย ปานกลาง	4 เห็นด้วย มาก	5 เห็นด้วย มากที่สุด
59. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรรักศักดิ์ศรีและรักษาชื่อเสียงขององค์กร					
60. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบวินัยรักษาประเพณีอันดีงามของหน่วยงาน					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการต่อต้านการทุจริตตามแนวทางขอลคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

คำชี้แจง: โปรดตอบแบบสอบถามต่อไปนี้โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม การต่อต้านการทุจริต	ระดับความคิดเห็น				
	1 เห็นด้วย น้อยที่สุด	2 เห็นด้วย น้อย	3 เห็นด้วย ปานกลาง	4 เห็นด้วย มาก	5 เห็นด้วย มากที่สุด
สร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม					
61. หน่วยงานมีการรณรงค์เผยแพร่ให้ตระหนักและรับรู้ถึงการมีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล					
62. หน่วยงานส่งเสริมการฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ					
63. กฎระเบียบวิธีปฏิบัติในเรื่องต่างๆ สามารถปฏิบัติตามได้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ					
64. หน่วยงานมีการควบคุมภายในและรับมือกับการทุจริตคอร์รัปชันได้ดี					
65. หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสุจริต โปร่งใสอยู่เสมอ					
66. หน่วยงานสนับสนุนให้มีการจัดทำโครงการเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมและธรรมาภิบาลขึ้น					

ภายในหน่วยงาน					
ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม การต่อต้านการทุจริต	ระดับความคิดเห็น				
	1 เห็นด้วย น้อยที่สุด	2 เห็นด้วย น้อย	3 เห็นด้วย ปานกลาง	4 เห็นด้วย มาก	5 เห็นด้วย มากที่สุด
67. หน่วยงานมีการส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงการให้บริการประชาชนอยู่ตลอดเวลา					
การมีส่วนร่วมเพื่อเป็นแบบอย่างให้เกิดผล ในทางปฏิบัติ 68. หน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการต่อต้านการทุจริต					
69. หน่วยงานมีการสอดส่อง เฝ้าระวังและรับข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบในหน่วยงานอยู่ตลอดเวลา					
70. หน่วยงานมีช่องทางรับข้อร้องเรียนจากประชาชนเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพ					
ขับเคลื่อนคุณธรรมให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานด้วย ความภูมิใจ 71. หน่วยงานมีการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546					
72. หน่วยงานมีระเบียบหรือแนวทางในการเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นแก่ประชาชนตามขั้นตอนพระราชบัญญัติของมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 และระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการไว้ให้ประชาชนเข้าดู พ.ศ. 2542					
73. หน่วยงานมีการเผยแพร่เอกสารจัดซื้อจัดจ้างให้สาธารณชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง และปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535					

ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม การต่อต้านการทุจริต	ระดับความคิดเห็น				
	1 เห็นด้วย น้อยที่สุด	2 เห็นด้วย น้อย	3 เห็นด้วย ปานกลาง	4 เห็นด้วย มาก	5 เห็นด้วย มากที่สุด
ตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้านการทุจริตใน ส่วนราชการ					
74. หน่วยงานจัดให้มีคณะทำงานประเมินผลความ คุ้มค่าในการดำเนินโครงการภาครัฐที่เบิกจ่ายเงิน งบประมาณ					
75. หน่วยงานมีผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน ดำเนินการตรวจสอบการปฏิบัติงานของส่วน ราชการอย่างทั่วถึง					
76. หน่วยงานมีมาตรการเอาผิดกับผู้กระทำการ ทุจริตอย่างเอาจริงเอาจัง					
พัฒนากระบวนการที่เน้นความเสมอภาคโปร่งใส เป็นธรรม					
77. หน่วยงานมีกระบวนการพัฒนาภายใน และ ระบบการบริหารงานที่เน้นความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน					
78. หน่วยงานมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาช่วยทำให้ทุกกระบวนการมีหลักฐานขั้นตอน ที่ชัดเจน					
79. หน่วยงานมีขั้นตอนและวิธีการอธิบายข้อ กฎหมายที่ยากให้ประชาชนสามารถเข้าใจโดยง่าย					

ส่วนที่ 4 ข้อมูลการแสดงความเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

สรุปข้อมูลการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

มิติด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

หัวหน้าเหมือนพี่ที่ดี ให้คำแนะนำตลอดเวลาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

หน่วยงานไม่มีงบในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร

เวลาในการทำงานไม่เอื้ออำนวยต่อการลาไปฝึกอบรม งานเยอะ เวลาในการทำงานไม่สอดคล้องกับเวลาเรียนหรือฝึกอบรม ลางานยาก เจ้าหน้าที่ชอบโทรตามเวลาเรียน

ในการทำงานหัวหน้าให้อิสระในการปฏิบัติงานเต็มที่ แต่งานต้องไม่เสีย

มิติด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

หัวหน้าอภัยยศดี เป็นการเองกับลูกน้อง

หัวหน้าคุยงานไม่ค่อยรู้เรื่อง เอาแต่สั่ง ทำไม่ได้ก็ด่า

หัวหน้าหลายคนเล่นเทคโนโลยีไม่เป็น

หัวหน้าบางคนก็สื่อสารไม่เป็น ขาดทักษะในการสื่อสาร พูดไม่ค่อยเข้าใจ

มิติด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

ผู้บริหารบางท่านขาดวิสัยทัศน์ ชอบเล่นพรรคเล่นพวก โดยเฉพาะกลุ่มที่มีอายุ

ผู้บริหารอายุไม่มากวิสัยทัศน์ดี มองการณ์ไกล

ความก้าวหน้าไม่ได้อยู่ที่ผลการปฏิบัติงาน แต่อยู่ที่เป็นคนของใคร

หัวหน้าสนใจแต่คนประจบ

ผู้บริหารรักองค์กร ปลุกฝังจิตสำนึกของการเป็นตำรวจอยู่ตลอดเวลา

มิติด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก

หัวหน้ามีมนุษยสัมพันธ์ดี เอาใจใส่ผู้ร่วมปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

ผู้บังคับบัญชาใจกว้าง รับฟังความเห็นผู้ร่วมงานทุกเรื่อง ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

ในการปฏิบัติงานหัวหน้างานไม่มีความเป็นธรรม

หัวหน้าขาดธรรมาภิบาลในการทำงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่คำนึงถึงผลงานเลย

มิติด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์

การให้คุณให้โทษไม่มีความเป็นธรรม คนทำดีไม่เคยได้ดี

หน่วยงานไม่ค่อยสนับสนุนการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา

เงินสนับสนุนการเรียนต่อไม่มี ต้องออกเอง เวลาก็ไม่ให้

การพิจารณาความดี ความชอบไม่เป็นธรรม

มิติด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน

ในการปฏิบัติงานมีการประชุมก่อนเริ่มลงมือปฏิบัติงานเป็นประจำ

หัวหน้างานระดมความคิดก่อนเริ่มลงมือปฏิบัติงาน

หัวหน้างานส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานตลอดเวลา

มิติด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

สวัสดิการต่างๆ เช่น บ้านพัก ค่ารถ อุปกรณ์ในการทำงานมีไม่เพียงพอ

ควรส่งเสริมให้มีสวัสดิการแก่ตำรวจที่ดีกว่าปัจจุบัน

สำนักงานตำรวจแห่งชาติไม่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร

บรรยากาศในการทำงานมีร้อน สะอาด นำทำงาน

มิติด้านสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม

กฎระเบียบต่างๆของทางราชการมีความยุ่งยาก ซับซ้อน ไม่สามารถทำได้จริง

ระเบียบต่างๆของสำนักงานตำรวจแห่งชาติทำให้การปฏิบัติงานเกิดความยุ่งยาก

ในสถานีตำรวจมีการปรับปรุงการทำงานให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้การบริการประชาชน

มิติด้านการมีส่วนร่วมเพื่อเป็นแบบอย่างให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

มีการทุจริตคอร์รัปชันภายในหน่วยงาน

หน่วยงานมีช่องทางในการรับเรื่องร้องเรียนจากประชาชน

มิติด้านการตรวจสอบและประเมินผลการต่อต้านการทุจริตในส่วนราชการ

สำนักงานตำรวจแห่งชาติเริ่มมีนโยบายนำระบบไอทีมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น

การบริหารงานภายในองค์กรตำรวจยังขาดความโปร่งใส ไม่เป็นธรรม

ประวัติย่อผู้วิจัย

ผู้ประพันธ์หลัก

ชื่อ - นามสกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิชัย เต็งพงศธร

ประวัติการศึกษา

นิติศาสตรบัณฑิต คณะนิติศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นิติศาสตรมหาบัณฑิต (กฎหมายอาญาและการบริหารกระบวนการยุติธรรมทางอาญา)

คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (อาชญาวิทยา การบริหารกระบวนการยุติธรรมและสังคม)

เนติบัณฑิตไทย

สถานที่ติดต่อ

คณะนิติศาสตร์

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

โทรศัพท์ 02 - 312-6300 ต่อ 1689

ผู้ประพันธ์บรรณกิจ

ชื่อ - นามสกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นิก สุนทรชัย

ประวัติการศึกษา

นิติศาสตรบัณฑิต คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นิติศาสตรมหาบัณฑิต (กฎหมายระหว่างประเทศ)

คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถานที่ติดต่อ

คณะนิติศาสตร์

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

โทรศัพท์ 02 - 312-6300 ต่อ 1689