

ภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ: กรณีศึกษา: บริษัท เร็ล โซลูพลัส จำกัด
The Leadership of Employees in Management-Level: Case Study:
Real Soluplus Co., Ltd.



การวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
ปีการศึกษา 2560

ชื่อเรื่อง ภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ: กรณีศึกษา: บริษัท เร็ล โซลูพลัส จำกัด
ผู้วิจัย โชติชวัล พุทธิกาญจน์, ชรินทร์ งามกมล และประนอม ละอองนวล
สถาบัน มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
ปีที่พิมพ์ 2560
สถานที่พิมพ์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
แหล่งที่เก็บรายงานฉบับสมบูรณ์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
จำนวนหน้างานวิจัย 58 หน้า
คำสำคัญ ภาวะผู้นำ ผู้นำ การจัดการ
ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทั้งก่อน และหลังการสัมมนาของพนักงานระดับจัดการของ บริษัท เร็ล โซลูพลัส จำกัด พร้อมทั้งนำเสนอภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กร การวิจัยครั้งนี้จึงได้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่าผู้นำสูงสุดจะใส่ใจทุกรายละเอียด มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีนโยบายในการสร้างความเชื่อมั่น และแรงจูงใจให้กับพนักงาน อย่างไรก็ตาม ผู้นำบางคนยังทำงานไม่สัมพันธ์กับแผนที่วางไว้ แต่จะบริหารตามความต้องการของตนเอง นอกจากนี้ยังไม่ค่อยได้จัดลำดับความสำคัญของงาน และไม่เน้นการกระจายงาน อีกทั้งยังบริหารโดยใช้กฎระเบียบเป็นหลัก ไม่เน้นการชมเชยให้กำลังใจ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน รวมถึงระดับหัวหน้าด้วยตนเอง แต่ละคนจะยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก ส่งผลให้การทำงานไม่เป็นระบบจนเป็นจุดอ่อนขององค์กร กระนั้นก็ตาม หลังการสัมมนา ผู้นำในองค์กรมีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นมากขึ้น ผู้นำมีการจัดลำดับความสำคัญของงาน รวมถึงการกระจายงาน และมีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และยังให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงานมากขึ้น บรรยากาศในการทำงานจึงเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมในองค์กร

Research Title	The Leadership of Employees in Management-Level: Case Study: Real Soluplus Co., Ltd.
Researchers	Chotchawan Fukijkarn, Charinporn Gjamkamon and Pranorm La-ongnual
Institution	Huachiew Chalermprakiet University
Year of Publication	2017
Publisher	Huachiew Chalermprakiet University
Sources	Huachiew Chalermprakiet University
No. of Pages	58 pages
Keywords	Leadership, Leader, Management
Copyright	Huachiew Chalermprakiet University

ABSTRACT

The objectives of this research are to study leadership of managements of Real Soluplus Co., Ltd. before and after a seminar as well as to propose appropriate leadership style for an organization. This attending is a qualitative research and interview is used for data compilation. The findings reveal that the managers focus on each detail, set obvious goals, and have policies on confident making and incentives for employees. Some managers, however, work irrelevant to the plans and do as what they want to do. In addition, they do not put priority on jobs and not allocate jobs. They mainly focus on rules and didn't give importance to incentives. They rarely listen to comments from employees and other managers. They persist in their opinions causing complicated work and eventually become one of weak points of the organization. The results after seminar obviously show that the managers open more opportunities for their employees to share their opinions. They place priority on jobs and allocate work. They better understand the difference between persons and focus on feelings of employees. The working environment therefore improves positively and leads to appropriate leadership in an organization.

กิตติกรรมประกาศ

คณะผู้วิจัยต้องขอขอบคุณมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติที่ได้อนุมัติทุนอุดหนุนการวิจัย และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้เกียรติตรวจทาน พร้อมให้ข้อเสนอแนะกับงานวิจัยฉบับนี้ รวมถึงคณะผู้บริหาร และพนักงานของบริษัท เรียว โซลูพลัส จำกัด ที่ได้ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องภาวะผู้นำ และให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลเป็นอย่างดี คณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยเรื่องนี้จะป็นองค์ความรู้ทางวิชาการให้กับคณาจารย์ นักศึกษา รวมถึงผู้ที่สนใจ และสามารถนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ต่อไป

คณะผู้วิจัย



สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	จ
สารบัญรูปภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	2
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	2
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	2
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	4
ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ.....	4
ทฤษฎี คุณสมบัติ และแหล่งอำนาจของผู้นำ.....	5
รูปแบบ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	8
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
สรุป.....	16
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	17
การออกแบบงานวิจัย.....	17
กลุ่มตัวอย่าง.....	17
การเก็บข้อมูล.....	17
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	19
ความน่าเชื่อถือทางวิชาการ.....	19
จรรยาบรรณในการวิจัย.....	20
สรุประเบียบวิธีวิจัย.....	21

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4 ผลการวิจัย และการอภิปรายผล.....	22
ภาวะผู้นำก่อนการสัมมนา.....	22
ภาวะผู้นำหลังการสัมมนา.....	24
การอภิปรายผล.....	26
บทที่ 5 สรุป และข้อเสนอแนะการวิจัย.....	29
สรุปการวิจัย.....	29
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	30
บรรณานุกรม.....	31
ภาคผนวก	
ก โครงการสัมมนา.....	36
ข แบบการติดตาม และประเมินผลโครงการ.....	41
ค หนังสือขอความยินยอม และหนังสือให้ความยินยอม.....	47
ง ประวัติย่อผู้วิจัย.....	50

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 เปรียบเทียบคุณสมบัติของผู้นำ.....	7
2 เปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำ.....	11
3 ประเภทคำถาม.....	19



สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่

1 แบบสัมภาษณ์.....18



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

บริษัท เรียล โซลูพลัส จำกัด (Real Soluplus Co.,Ltd.) ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2550 บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตแม่พิมพ์ ชิ้นส่วนเครื่องจักร อุตสาหกรรมยาง และเหล็ก รวมถึงอุตสาหกรรมน้ำตาล โรงงานตั้งอยู่ที่ ตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี มีพนักงานประมาณ 300 คน องค์กรมีส่วนร่วมกับอุตสาหกรรมน้ำตาลมาแล้วกว่า 10 โครงการ แต่ละโครงการมีมูลค่าถึง 400-800 ล้านบาท

องค์กรมีปรัชญาการทำงาน คือ การให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานที่มีความถูกต้องรวดเร็ว (Efficiency) พร้อมกับการใส่ใจในคุณภาพของวัตถุดิบ และสินค้า โดยพยายามคัดสรรอย่างดีจากทั่วโลก ในราคาที่สมเหตุสมผล (Affordability with Quality)

นอกจากนี้ องค์กรยังเน้นสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้า โดยการส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพ และตรงเวลา พร้อมแก้ปัญหาให้กับลูกค้าอย่างรวดเร็ว (Reliability) และที่สำคัญองค์กรยังมุ่งที่จะเป็นตัวเลือกแรกที่ดีที่สุดของลูกค้า ที่พร้อมจะทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืน (Lasting relationship)

ดังนั้น องค์กรจึงมุ่งเน้นการพัฒนาคนให้ยึดมั่นในการทำงานเป็นทีมที่พร้อมจะเข้าใจถึงบริบทที่หลากหลาย เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

จากนโยบายดังกล่าว องค์กรจึงเล็งเห็นว่า ภาวะผู้นำ และความสามารถทางการบริหารจัดการของพนักงานระดับจัดการเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารทีมงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้าขององค์กรอย่างยั่งยืน

องค์กรจึงได้ร่วมมือกับคณาจารย์สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ในการจัดสัมมนา ในหัวข้อ “การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางการจัดการ” ให้กับพนักงานระดับจัดการ ซึ่งใช้ระยะเวลารวมทั้งสิ้น 4 สัปดาห์ รวม 24 ชั่วโมง เมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2556 ที่ผ่านมา

โดยจากการประเมินผลเมื่อการสัมมนาเสร็จสิ้น ผู้เข้ารับการสัมมนาเห็นว่าความรู้ที่ได้จากการสัมมนาในครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงยังมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านบวกมากขึ้น

ดังนั้น เพื่อเป็นการติดตาม และยืนยันผลการประเมินดังกล่าว คณาจารย์ ฯ จึงเห็นสมควรในการเข้าไปดำเนินการวิจัยในประเด็นภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ เพื่อนำมาประมวลเป็นองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ ซึ่งอาจเป็นกรณีศึกษาให้กับองค์กรอื่น รวมทั้งยังสามารถนำมาบูรณาการกับการเรียนการสอนในรายวิชาที่เกี่ยวข้องได้อีกทางหนึ่ง

คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการของ บริษัท เร็ล โซลูพลัส จำกัด ก่อนการสัมมนา เป็นอย่างไร?
2. ภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการของ บริษัท เร็ล โซลูพลัส จำกัด หลังการสัมมนา เป็นอย่างไร?
3. ภาวะผู้นำที่เหมาะสมของพนักงานระดับจัดการของบริษัท เร็ล โซลูพลัส จำกัด ควร เป็นอย่างไร?

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการของ บริษัท เร็ล โซลูพลัส จำกัด ก่อน การสัมมนา
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการของ บริษัท เร็ล โซลูพลัส จำกัด หลังการ สัมมนา
3. เพื่อเสนอภาวะผู้นำที่เหมาะสมของพนักงานระดับจัดการของบริษัท เร็ล โซลูพลัส จำกัด

ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้า ของบริษัท เร็ล โซลูพลัส จำกัด ตำแหน่งละ 4 คน รวม 12 คน ในเดือนมีนาคม-เมษายน พ.ศ. 2557

ข้อจำกัดของการวิจัย

1. งานวิจัยนี้ไม่ได้เก็บข้อมูลกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจเป็น ข้อมูลอีกด้านหนึ่งที่เป็น ประโยชน์ เมื่อนำผลการวิจัยไปปรับใช้
2. ผลการวิจัยนี้เป็นองค์ความรู้เฉพาะที่เน้นความเหมาะสมกับบริบท ผลวิจัยจึงไม่ได้เป็น ตัวแทนให้กับองค์กรอื่น แต่สามารถพิจารณาเพื่อเป็นกรณีศึกษา และนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิด ประโยชน์ได้

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความยินยอมพร้อมใจ
2. ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะที่สามารถโน้มน้าว จูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามด้วยความ ยินยอม

พร้อมใจ ได้แก่ การมีความรู้ความสามารถทางการจัดการ และด้านสมรรถนะสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับสูงกว่าบุคคลอื่น

3. พนักงานระดับจัดการ หมายถึง พนักงานที่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และหัวหน้าของ บริษัท เร็ล โชลูพลัส จำกัด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยจะทำให้พนักงานระดับจัดการของ บริษัท เร็ล โชลูพลัส จำกัด ได้ตระหนักถึงคุณค่าจากการสัมมนาที่ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำของตน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานยึดถือภาวะผู้นำที่ได้จากการสัมมนา และปฏิบัติต่อไป

2. ผลการวิจัยจะช่วยแก้ไข และป้องกันปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

3. องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยจะเป็นองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ในองค์กรอื่นได้ในประเด็นที่ใกล้เคียงกัน

4. องค์ความรู้ที่ได้สามารถนำไปบูรณาการกับการเรียนการสอนในรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำได้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำในองค์กรจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในส่วนของแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเกี่ยวกับความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ ทฤษฎี คุณสมบัติ แหล่งอำนาจ รูปแบบ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ รวมไปถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้นำเสนอไว้ดังนี้

ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ

สมคิด บางโม (2547) ได้นิยามความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำหมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่น ๆ ในกลุ่ม เป็นผู้ที่มีอิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตน และสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาโดยการแต่งตั้ง หรือเลือกตั้ง หรือยกตัวเองขึ้นมาเป็นผู้นำก็ได้

สำหรับ ความหมายของภาวะผู้นำ กวี วงศ์พุม (2550) อธิบายว่าภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย คล้ายกับ ศิริพงษ์

เศภาคน (2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และผู้ตามพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ เช่นเดียวกับ เศาวนิต เศภาคนนธ์ (2542) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของอิทธิพลที่บุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ส่วน ประเวศ วะสี (2544) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำคือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ ภาวะผู้นำอาจมีในบิดามารดา ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางการเมือง ผู้นำองค์กร เป็นต้น ภาวะผู้นำอาจมีในบุคคลที่มีดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือไม่ใช่ก็ได้

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศอย่าง Koontz and Wehrich (2015) ได้ให้ความหมายไว้ใกล้เคียงกันว่า ภาวะผู้นำคือการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่นเดียวกับ Leahy (2013) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน คล้ายกับ Bass and Avolio (1994) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมกลุ่มเพื่อบริการไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ส่วน Block (1993) อธิบายว่า ภาวะผู้นำ คือ การชักชวนผู้อื่นเพื่อรองรับความสนใจของตนเอง และปรับเป้าหมายของกลุ่มให้หันมาใช้เป้าหมายของตนเอง คล้ายกับ Hogan, Curphy and Hogan (1994) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การชักชวนผู้อื่นให้เข้าข้างตนเอง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายร่วมกันที่ส่งผลต่อสวัสดิการของกลุ่ม

โดยสรุป ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจ ขณะที่ภาวะผู้นำจะหมายถึง พฤติกรรม คุณลักษณะ กระบวนการ รวมถึงกิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจโดยมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจากการศึกษาความหมายทั้งหมดข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การดำเนินการวิจัยมีความถูกต้องตามหลักวิชาการต่อไป

ทฤษฎี คุณสมบัติ และแหล่งอำนาจของผู้นำ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2548) ได้สรุปว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบ่งได้เป็น 5 ทฤษฎี ได้แก่

- (1) ทฤษฎีคุณลักษณะ: คือการเป็นผู้นำมาตั้งแต่เกิด โดยมีความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม การเจรจาต่อรอง การตัดสินใจ การใช้เหตุผล การคิดและแก้ไขปัญหา
- (2) ทฤษฎีสิ่งแวดล้อม: คือ ผู้นำอาจเกิดจากสถานการณ์ที่เอื้ออำนวย
- (3) ทฤษฎีพฤติกรรม: เป็นการเปรียบเทียบผู้นำที่มีประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิผล
- (4) ทฤษฎีสถานการณ์เป็นทฤษฎีการปรับตัวของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และ
- (5) ทฤษฎีแนวทางสู่เป้าหมาย: คือการที่ผู้นำทำให้สมาชิกเห็นเป้าหมายชัดเจนขึ้น และกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวางออกไป

สำหรับคุณสมบัติของผู้นำ Katz (1955) ได้เสนอทักษะที่สำคัญของผู้นำไว้ 3 ประการ โดยเรียงลำดับตามความสำคัญ คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) และทักษะด้านเทคนิคการทำงาน (Technical Skill)

ส่วน Scholtes (1998) ได้เสนอสมรรถนะของผู้นำไว้ 4 ประการคือ

- (1) มีความสามารถในการคิดเกี่ยวกับระบบและมีความรู้ในการนำระบบ
- (2) ความสามารถในการเข้าใจความแปรปรวนของงานที่ต้องวางแผนและแก้ปัญหา
- (3) เข้าใจวิธีการเรียนรู้ การพัฒนา และการปรับปรุง เพื่อการเรียนรู้และการปรับปรุงที่แท้จริง และ
- (4) เข้าใจคนและเหตุผลของพฤติกรรม

ขณะที่ แม็กซ์เวลล์ (2548) เสนอว่าผู้นำควรมีคุณสมบัติ 21 ประการได้แก่ (1) มีคุณธรรม (2) ทำตัวให้มีเสน่ห์ (3) ทุ่มเทกับสิ่งที่ทำ (4) สื่อความเข้าใจได้อย่างชัดเจน (5) มีมาตรฐานการทำงาน (6) กล้าหาญ (7) มีเหตุผล (8) จดจ่อต่อสิ่งที่ทำ (9) มีน้ำใจ (10) มีความคิดริเริ่ม (11) ฟังอย่างตั้งใจ (12) มีใจรักในงาน (13) มองโลกในแง่ดี (14) แก้ปัญหาอย่างถูกวิธี (15) มีมนุษยสัมพันธ์ (16) มีความ

รับผิดชอบ (17) เชื่อมั่นในตนเอง (18) มีวินัย (19) รับผิดชอบต่อสังคม (20) แสวงหาความรู้อยู่เสมอ (21) มีวิสัยทัศน์

Davis (2010) ได้นำเสนอไว้ 4 ด้าน คือ (1) ต้องมีสติปัญญาดี (Intelligence) (2) มีความชัดเจนและกว้างในสังคม (Social Maturity and Breadth) (3) มีแรงกระตุ้นภายใน และปรารถนาจะทำงานให้สำเร็จ (Inner Motivation and Achievement Drive) และ (4) มีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitude)

ส่วนนักวิชาการไทยอย่าง พจน์ สะเพียรชัย (2546) ได้นำเสนอไว้ 5 ข้อได้แก่

- (1) การเป็นผู้ออกแบบ (Designer) คือการออกแบบแนวคิด ออกแบบโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม องค์กร ฯลฯ
- (2) การเป็นผู้ให้บริการ (Steward) คือ การให้ความช่วยเหลือ
- (3) การเป็นครู (Teacher) สอนความรู้
- (4) การเป็นผู้สอน (Instructor) คือสอนการทำงาน และ
- (5) เป็นผู้ฝึก (Coach) คือ แนะนำ ชี้จุดอ่อนจุดแข็งให้กับผู้ตาม

จากการนำเสนอคุณสมบัติของผู้นำจากนักวิชาการแต่ละท่าน สามารถเปรียบเทียบเป็นตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบคุณสมบัติของผู้นำ

คุณสมบัติของผู้นำ				
Katz (1955)	Scholtes (1998)	Maxwell (2548)	Davis (2010)	พจน์ สะเพียรชัย (2546)
1. ทักษะด้าน ความคิดรวบยอด 2. ทักษะด้าน มนุษยสัมพันธ์ 3. ทักษะด้าน เทคนิคการทำงาน	1. มีความสามารถในการ คิดเกี่ยวกับระบบ และมีความรู้ในการนำ ระบบ 2. ความสามารถในการ ความเข้าใจความ แปรปรวนของงานที่ จะต้องวางแผนและ แก้ปัญหา 3. เข้าใจวิธีการเรียนรู้ การพัฒนา และการ ปรับปรุง เพื่อการ เรียนรู้และการปรับปรุง ที่แท้จริง และ 4. เข้าใจคนและเหตุผล ของพฤติกรรม	1. มีคุณธรรม 2. ทำตัวให้มีเสน่ห์ 3. ทุ่มเทกับสิ่งที่ทำ 4. สื่อความเข้าใจได้อย่างชัดเจน 5. มีมาตรฐานการทำงาน 6. กล้าหาญ 7. มีเหตุผล 8. จดจ่อต่อสิ่งที่ทำ 9. มีน้ำใจ 10. มีความคิดริเริ่ม 11. ฟังอย่างตั้งใจ 12. มีใจรักในงาน 13. มองโลกในแง่ดี 14. แก้ปัญหาอย่างถูกวิธี 15. มีมนุษยสัมพันธ์ 16. มีความรับผิดชอบ 17. เชื่อมั่นในตนเอง 18. มีวินัย 19. รับผิดชอบ 20. แสวงหาความรู้อยู่เสมอ 21. มีวิสัยทัศน์	1. ต้องมีสติปัญญาดี 2. มีความชัดเจนและ กว้างในสังคม 3. มีแรงกระตุ้น ภายใน และ ปรารถนาจะทำงาน ให้สำเร็จ 4. มีมนุษยสัมพันธ์	1. การเป็นผู้ออกแบบ 2. การเป็นผู้ให้บริการ 3. การเป็นครู สอน ความรู้ 4. การเป็นผู้สอน คือ สอนการทำงาน และ 5. เป็นผู้ฝึก คือ แนะนำ ชี้จุดอ่อนจุดแข็งให้กับผู้ ตาม

จากตารางเปรียบเทียบข้างต้น จะเห็นได้ว่า นักวิชาการแต่ละท่านได้นำเสนอคุณสมบัติของผู้นำไว้ไม่เท่ากัน แต่เมื่อพิจารณาความหมายแล้ว มีความใกล้เคียงกัน จึงสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำควรมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

- (1) มีวิสัยทัศน์ และทักษะด้านการใช้สติปัญญาพิจารณา ไตร่ตรอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ บูรณาการ สร้างสรรค์ และประเมินค่า
- (2) มีวินัย มีความอดทน มุ่งมั่น เพียรพยายาม และแสวงหาความรู้อยู่เสมอ
- (3) กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และสามารถจูงใจบนพื้นฐานของความจริง
- (4) เปิดใจรับฟัง เข้าใจความแตกต่าง มีมนุษยสัมพันธ์ และรักการช่วยเหลือ
- (5) มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ และความยุติธรรม ตามมาตรฐานศีลธรรมของทุกศาสนา และกฎหมายบ้านเมือง

โดยการศึกษา และสรุปเปรียบเทียบดังตารางข้างต้น จะเป็นประโยชน์ในการอภิปรายผลการวิจัยต่อไป

ส่วนแหล่งอำนาจของผู้นำ Raven & French (1959) ได้เสนอไว้ 5 แหล่ง ดังนี้

- (1) อำนาจจากตำแหน่ง (Positional power) เป็นผู้บังคับบัญชาที่ถูกแต่งตั้งโดยองค์กร
- (2) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) คือ การเป็นผู้นำที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารในสายงาน
- (3) อำนาจจากการอ้างอิง (Referent power) เป็นอำนาจจากการมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำจนเป็นที่เคารพนับถือ
- (4) อำนาจการให้รางวัล (Reward power) ทั้งที่รูปธรรมเช่นค่าตอบแทน และนามธรรม เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ
- (5) อำนาจการบังคับ หรือลงโทษ (Coercive or Punitive power) ผู้นำสามารถบังคับใช้ได้ตามกฎระเบียบขององค์กร

รูปแบบ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

Getzels and Guba (1957) ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

- (1) ผู้นำที่ใช้อำนาจทางสถาบันมิติ (Nomothetic Dimension Leader) เป็นผู้นำที่ใช้ อำนาจ กฎระเบียบ ข้อบังคับ โดยไม่มีข้อยกเว้น
- (2) ผู้นำที่ใช้บารมีทางบุคลาณมิติ (Idiographic Dimension Leader) คือผู้นำที่เข้าใจสมาชิก และคำนึงถึงลักษณะสัมพันธ์ ความรู้ ความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ใช้กฎระเบียบที่มีความยืดหยุ่น
- (3) ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (Transactional Leader) คือผู้นำที่ใช้อำนาจทางองค์กร และเน้นความสัมพันธ์กับสมาชิกไปพร้อม ๆ กัน เช่น การใช้กฎระเบียบที่เคร่งครัดในสภาวะปกติ แต่อาจประนีประนอมในสถานการณ์ฉุกเฉิน

มหาวิทยาลัยไอโอว่า (Iowa State University. 1939 อ้างถึงใน สมคิด บางโม. 2547) ได้จำแนกแบบภาวะผู้นำเป็น 3 แบบ เช่นกัน คือ

- (1) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Laissez-Faire Leader) เป็นภาวะผู้นำที่อิสระกับสมาชิกในการปฏิบัติงาน ไม่มีการควบคุม สั่งการ และติดตามงาน
- (2) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือผู้มีอำนาจตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว
- (3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ ภาวะผู้นำที่เปิดโอกาสให้สมาชิก แสดงความคิดเห็นและเลือกเสียงข้างมาก

ชาลชุย อาจินสมาจาร (2548) ได้สรุปไว้คล้ายกันว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบ่งเป็น

(1) รูปแบบภาวะผู้นำแบบวีรบุรุษ: ภาวะผู้นำลักษณะนี้จะตัดสินใจด้วยตนเอง และมีการออกคำสั่งสูง ยึดกฎระเบียบ การให้รางวัล และการลงโทษ นั่นอาจจะทำให้ความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิกลดลง เพราะถูกควบคุมมากเกินไป จะไม่มีความผูกพันระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา และอาจจะกลายเป็นความบาดหมางกัน เพราะผู้นำแบบนี้จะต้องรักษาการควบคุมเหนือผู้อื่นเอาไว้ อย่างไรก็ตามในบางสถานการณ์ก็ต้องการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และคำสั่งที่ชัดเจน โดยไม่ต้องรอปรึกษาสมาชิกในองค์กร

(2) รูปแบบภาวะผู้นำแบบตามสบาย: เป็นการนำที่แทบไม่มีการวางแผน ไม่มีระเบียบชัดเจนในการตัดสินใจ เป็นการปล่อยให้สมาชิกรับผิดชอบสิ่งที่ต้องทำด้วยตนเอง

(3) รูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมมือ: ใช้อำนาจในการควบคุมแต่ไม่บังคับ เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร

โดย Shaw (1990) ได้ศึกษาแล้วพบว่า ภาวะผู้นำแบบเผด็จการทำงานได้เร็วกว่าแบบประชาธิปไตย แต่แบบประชาธิปไตยมีความพอใจในกลุ่มสูงกว่า

ส่วน McGregor (1966) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำ X และทฤษฎี Y คือการแบ่งภาวะผู้นำตามทัศนคติ ภาวะผู้นำแบบ X จะมีทัศนคติต่อสมาชิกในองค์กรในด้านลบนำมาซึ่งการออกกฎระเบียบ และการบังคับ ภาวะผู้นำแบบ Y จะมีทัศนคติต่อสมาชิกในองค์กรในด้านบวก จะส่งผลให้มีความยืดหยุ่น และเพิ่มอิสระในการทำงาน

ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Blake and Mouton (1964; 1985) จะแบ่งเป็น 5 รูปแบบคือ

- (1) ผู้นำแบบย่ำแย่ (Impoverished) ผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและงาน
- (2) ผู้นำแบบงานขึ้นสมอง (Task) คือผู้นำที่สนใจงานมาก แต่ไม่สนใจสมาชิก
- (3) ผู้นำแบบเดินสายกลาง (Middle of the Road) คือผู้นำที่สนใจคน และงานในระดับปานกลาง
- (4) ผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country club) ผู้นำที่สนใจคนมาก แต่สนใจงานน้อย
- (5) ผู้นำแบบเล่นเป็นทีม (Team Approach) ผู้นำที่สนใจงานมาก และสนใจคนมากเช่นกัน

รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Halpin and Winer (1957) จะแบ่งเป็น (1) ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) คือ ผู้นำที่สนใจงานมากกว่าสนใจคน และ (2) พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ (Consideration) คือ ผู้นำที่สนใจคนมากกว่าสนใจงาน คล้ายกับมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University. 1940 อ้างถึงใน ศิริพงษ์ เคาภายน. 2548) ได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็นสองแบบ คือ

- (1) แบบมุ่งโครงสร้างงาน (Initiating Structure) คือ ผู้นำที่เน้นไปที่เป้าหมายการปฏิบัติงาน (2) แบบคำนึงถึงผู้อื่น (Consideration) เป็นผู้นำที่รับฟัง และใส่ใจสมาชิกในองค์กร

มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan State University. 1950 อ้างถึงใน ศิริพงษ์ เสาภายน. 2548) ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็นสองแบบเช่นกันได้แก่ (1) แบบของผู้นำที่เน้นผลงาน (Production-Centered Leader) จะเน้นการทำงานให้สำเร็จอย่างมีมาตรฐาน (2) แบบของผู้นำที่เน้นผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Centered Leader) เป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ขณะที่ ศิริพงษ์ เสาภายน (2548) สรุปว่า ภาวะผู้นำมี 4 รูปแบบ คือ

(1) รูปแบบภาวะผู้นำแบบต่อเนื่อง (Leadership-Style Continue) คือภาวะผู้นำที่เริ่มจากผู้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางต่อเนื่องไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง

(2) รูปแบบภาวะผู้นำแบบ Grid (Leadership Grid Styles) ที่เสนอโดย Blake and Mouton (1964; 1985) ดังที่กล่าวข้างต้น คือจะแบ่งเป็นผู้นำที่เน้นผลงาน (Production) และเน้นบุคคล (People)

(3) รูปแบบภาวะผู้นำแบบสามมิติ (Three-Dimensional Leadership Styles) คือจะแบ่งผู้นำออกเป็นสามมิติ คือ แบบที่ไม่มีศักยภาพ แบบมาตรฐาน และมีศักยภาพ

(4) รูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นพิจารณาสถานการณ์ (Situational Leadership Styles) จะแบ่งเป็นสองแบบคือภาวะผู้นำที่ใช้การสื่อสารแบบทางเดียว และภาวะผู้นำที่ใช้การสื่อสารแบบสองทางคือเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น

จากการนำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำจากนักวิชาการแต่ละท่าน สามารถเปรียบเทียบเป็นตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำ

รูปแบบภาวะผู้นำ								
รูปแบบภาวะผู้นำตามลักษณะการบริหารและการตัดสินใจ			รูปแบบภาวะผู้นำตามทัศนคติ	รูปแบบภาวะผู้นำตามลักษณะการดำเนินงาน				
Getzels and Guba (1957)	Iowa State University (1939)	ชาลส์ ฮาจินสมาจาร (2548)	Mcgregor (1966)	Blake and Mouton (1964, 1985)	Halpin and Winer (1957)	Ohio State University, 1940	Michigan State University, 1950	ศิริพงษ์ เศา ภาชนะ (2548)
1. ผู้นำที่ใช้ อำนาจทาง สถาบันนิติ	1. ผู้นำแบบ ปล่อยปลละ ละเลย	1. ผู้นำแบบ วีรบุรุษ	1. ผู้นำแบบ X จะมีทัศนคติต่อ สมาชิกในองค์กร	1. ผู้นำแบบ ย่ำแย่	1. ผู้นำแบบ แบบกิจ	1. แบบมุ่ง โครงสร้างงาน	1. ผู้นำที่เน้น ผลงาน	1. ผู้นำ แบบต่อเนื่อง
2. ผู้นำที่ใช้ บารมีทางบุ คลามิติ	2. ผู้นำแบบ เผด็จการ	2. ผู้นำแบบ ตามสบาย	2. ผู้นำแบบ Y จะมีทัศนคติต่อ สมาชิกในองค์กร	2. ผู้นำแบบ งานขึ้นสมอง	2. ผู้นำแบบ สัมพันธ์	2. แบบ คำนึงถึงผู้อื่น	2. ผู้นำที่เน้น ผู้ปฏิบัติงาน	2. ภาวะผู้นำ แบบ Grid
3. ผู้นำแบบ ประสาน ประโยชน์	3. ผู้นำแบบ ประชาธิปไตย	3. ผู้นำแบบ ร่วมมือ	3. ผู้นำแบบ X จะมีทัศนคติต่อ สมาชิกในองค์กร	3. ผู้นำแบบ เดินสาย กลาง	3. ผู้นำแบบ พฤติกรร มมิตร			3. ผู้นำแบบ สามมิติ
			4. ผู้นำแบบ ในด้านบวก	4. ผู้นำแบบ ชุมชนม สังสรรค์	4. ผู้นำแบบ สัมพันธ์			4. ผู้นำที่เน้น พิจารณา สถานการณ์
				5. ผู้นำแบบ เล่นเป็นทีม				

จากตาราง จะเห็นได้ว่า หากแบ่งภาวะผู้นำตามลักษณะการบริหารจะแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ คือ

- (1) ผู้นำที่คิด และตัดสินใจเพียงผู้เดียว และใช้อำนาจในการสั่งการ
- (2) ผู้นำที่เน้นการรับฟัง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เน้นความร่วมมือ
- (3) ผู้นำที่ให้อิสระในการทำงาน โดยไม่ก้าวก่ายหากยังอยู่ในกรอบการทำงาน
- (4) ผู้นำที่ยึดหยุ่นการบริหารตามปัจจัย และบริบทที่แตกต่าง

อย่างไรก็ตาม หากใช้เกณฑ์ตามทัศนคติ จะแบ่งภาวะผู้นำออกเป็นสองประเภท คือ ภาวะผู้นำที่มี ทัศนคติเชิงลบ จะนำมาซึ่งการใช้กฎระเบียบ และภาวะผู้นำที่มีทัศนคติเชิงบวก จะเน้นให้อิสระในการ ทำงาน ซึ่งภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีทั้งสองทัศนคติ เพราะการบริหารต้องมีทั้งกฎระเบียบ พร้อมทั้ง อิสระในการควบคุมกัน แต่จำเป็นต้องจัดสรรให้สมดุลตามปัจจัย และบริบทที่แตกต่างขององค์กร และ พนักงาน

นอกจากนี้ หากจะแบ่งภาวะผู้นำตามลักษณะการดำเนินงาน สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

(1) ผู้นำที่มุ่งให้ความสำคัญกับพนักงานในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศการทำงาน รวมถึงเข้าใจความต้องการ และความแตกต่างระหว่างบุคคล

(2) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับโครงสร้าง ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานมากกว่า ความสัมพันธ์ และความรู้สึกของพนักงาน

(3) ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งการดำเนินงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จนนำไปสู่การทำงานเป็นทีม

(4) ผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จากการรูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าว ทำให้สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่ดีที่สุดควรยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพความเหมาะสมของปัจจัย และบริบท เช่น รูปแบบงานที่เกี่ยวข้องกับการรักษาชีวิต และความปลอดภัย หรือความรู้เฉพาะด้าน จำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางในการตัดสินใจเพียงคนเดียว หรืออาจรับฟังความคิดเห็น และใช้เสียงข้างมากในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเท่านั้นโดยไม่จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน แต่หากเป็นนโยบายในภาพรวมที่องค์กรต้องการทราบความต้องการ หรือความคิดเห็นของพนักงานควรมีการรับฟังความคิดเห็น เป็นต้น

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำที่ดีจำเป็นต้องจัดสมดุลระหว่างกฎระเบียบ และอิสระในการทำงาน โดยคำนึงถึงสภาพปัจจัย และบริบทที่แตกต่างกัน เช่น หากพนักงานส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบสูง ไม่จำเป็นต้องตั้งกฎเกณฑ์ให้รู้สึกอึดอัด แต่หากพนักงานส่วนมากหละหลวมในการทำงาน จำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์ที่รัดกุม

ยิ่งไปกว่านั้น ภาวะผู้นำจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับคน และงาน โดยจัดความสมดุลให้เหมาะสม ไม่อิงความต้องการของคนมากเกินไปจนงานได้รับผลกระทบ และไม่เน้นงานจนเกินไปโดยไม่สนใจความรู้สึกของพนักงาน ซึ่งจากการศึกษาเปรียบเทียบดังกล่าว จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้

ส่วนวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาจาก กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) และได้เสนอไว้ดังนี้

(1) การสัมมนา (Seminar) คือ การเข้าร่วมฟังบรรยาย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปในประเด็นที่สำคัญ

(2) การประชุมทางวิชาการ (Conference) การเข้าร่วมฟังการนำเสนอ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางวิชาการ

(3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop training) คือการเข้าร่วมฟังบรรยาย พร้อมฝึกปฏิบัติแบบได้ผลงาน

- (4) การระดมสมอง (Brainstorming) การเข้าร่วมระดมความคิดเพื่อหาทางออกให้กับปัญหาที่สำคัญ
- (5) การศึกษาดูงาน (Observation) การเดินทางไปศึกษาการทำงานขององค์กรอื่นที่สามารถนำความรู้กลับมาปรับใช้และเป็นประโยชน์
- (6) การอภิปราย (Discussion) การวิเคราะห์ และวิพากษ์วิจารณ์เพื่อหาทางออกให้กับประเด็นที่สำคัญ
- (7) การบรรยาย (Lecture) การรับฟังข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทันสมัย และเป็นประโยชน์
- (9) การสอนงาน (Coaching) การให้ผู้บังคับบัญชาสอนทักษะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ
- (10) กรณีศึกษา (Case study) การศึกษกรณีศึกษาที่สำเร็จ หรือล้มเหลว แล้วนำข้อมูลมาใช้ให้เป็นประโยชน์
- (11) การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ (Computer system) คือการเรียนผ่านโปรแกรม
- (12) การเรียนรู้แบบออนไลน์ (Online learning) การเรียนผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งสามารถเข้าถึงได้ทั่วโลก
- (13) การพัฒนาจิต (Soul Development) การศึกษา และปฏิบัติตามศาสนาที่นับถือ
- (14) การสนทนาวงกลม (Focus group) การอภิปรายร่วมกัน โดยมีผู้ตั้งประเด็นคำถาม เพื่อหาข้อสรุปในประเด็นสำคัญ
- (15) การทำกิจกรรมกลุ่ม (Teamwork activities) การจัดให้มีกิจกรรมกลุ่มร่วมกันโดยมีการตั้งเป้าหมายของกิจกรรม

จากวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถเลือกวิธีการใดวิธีการหนึ่ง หรือหลายวิธีนำมาใช้พัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำตามความเหมาะสมกับปัจจัย และบริบทต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ อันนำไปสู่ความสามารถ ศักยภาพในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่ใกล้เคียง และเกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำพนักงานระดับจัดการของบริษัท เรียล โสลูพลัส จำกัด เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการนำมาปรับใช้กับการดำเนินการวิจัย โดยได้รวบรวมไว้ ดังนี้

จากรุวรรณ ฉัตรอุทัย (2547) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทไพรชณีย์ไทย จำกัด ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เลือกรูปแบบผู้นำในการจัดการกับความขัดแย้งเมื่อเกิดปัญหากับหัวหน้าแบบการจัดการมุ่งทางสายกลาง เลือกรูปแบบผู้นำในการจัดการความขัดแย้งเมื่อเกิดปัญหากับเพื่อนร่วมงานแบบการจัดการมุ่งทีมงาน และเลือกพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบการเอาชนะ

และแบบประนีประนอม แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอมให้ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรูปแบบผู้นำที่แตกต่างกันเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับหัวหน้า เลือกพฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบร่วมมือ และแบบยอมให้ และเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน จะเลือกการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ

ขณะที่ ศักดา สมสุข (2548) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลตามความต้องการของผู้ดำรงตำแหน่ง และผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณี องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด รองลงมาคือภาวะผู้นำตามระเบียบ และมีความต้องการน้อยที่สุดคือภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี

ศรिธนา สุวรรณสัมฤทธิ์ (2537) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการสตรีระดับบริหารของไทย ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสตรีระดับบริหารส่วนใหญ่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยในระดับปานกลางมากกว่าระดับสูง

ส่วนสารภี แยมสาย (2538) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ และความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ กรณีศึกษา พนักงานธนาคารออมสิน สาขาในภาค 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการธนาคารออมสินมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เป็นส่วนใหญ่ และจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับสูง ส่วนผู้จัดการที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงานพนักงานส่วนใหญ่จะพึงพอใจระดับปานกลาง

ปรารธนา รัตนะสิทธิ์ (2549) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของเซอร์ ริชาร์ด แบรินสัน (Sir Richard Branson) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำโดยกำเนิด ภาวะผู้นำโดยพัฒนาหรือโดยการสร้าง และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เซอร์ ริชาร์ด แบรินสัน รวมทั้งเพื่อศึกษาวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำ ของ เซอร์ ริชาร์ด แบรินสัน ที่สามารถใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อื่น ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของเซอร์ ริชาร์ด แบรินสัน โดยกำเนิดนั้น มีผลมาจากทั้งการเลี้ยงดูของครอบครัว และความคิดสร้างสรรค์ที่ได้รับจากญาติพี่น้อง มีผลให้เขาสามารถพัฒนาตนเองจนเป็นเด็กที่มีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าเด็กคนอื่น ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำจากการพัฒนาพฤติกรรม ประกอบไปด้วย ความฉับไวในการแก้ปัญหา การมองภาพกว้าง การตั้งความหวังไว้สูง ปัจจัยภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ประกอบด้วย การสร้างความสามัคคี ใช้บุคคลเป็นสำคัญ มีส่วนร่วมตลอดเวลา ซึ่งนำไปสู่ภาวะผู้นำในแบบเชิงปฏิรูป ซึ่งสามารถนำไปเป็นต้นแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อื่นได้

ศุภลักษณ์ มิ่งไทยสงค์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำ สถานการณ์ และผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม กรณีศึกษาหัวหน้างานในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาล บางน้ำเปรี้ยว มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะ และความสัมพันธ์ของตัวแปร ตามแนวทฤษฎี

สถานการณ์ของฟิตเลอร์ (Contingency Theory of Leadership Effectiveness) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน พบว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีมากกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ สถานการณ์กลุ่มของหน่วยงานในกลุ่มงานพยาบาล พบว่าทุกหน่วยงานมีระดับการควบคุมสถานการณ์สูง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และสมาชิกดี โครงสร้างของงานมีความชัดเจนสูง และหัวหน้ามีอำนาจในตำแหน่งมาก ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในกลุ่มการพยาบาล พบว่าทุกหน่วยงานมีผลการปฏิบัติงานสูง ในสถานการณ์กลุ่มของหน่วยงานในกลุ่มงานพยาบาล รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน และรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการปฏิบัติงาน

ส่วนวรามาศ เปรมาสวัสดิ์ (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำแบบหนึ่งงานใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสาน และแบบประนีประนอม ผู้นำแบบเผด็จการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ แต่ไม่มากนัก ผู้นำแบบนักบุญใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสาน แบบประนีประนอม และแบบหลีกเลี่ยง ผู้นำแบบประนีประนอมใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสาน และแบบประนีประนอม ผู้นำแบบนักบริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสาน แบบประนีประนอม และหลีกเลี่ยง และข้อมูลส่วนบุคคลที่ต่างกันไม่ทำให้การตัดสินใจใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ

ขวลิต หมั่นนุช (2535) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการของคณบดีส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง คณบดีส่วนใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ ส่วนปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารงานวิชาการของคณบดีมีประสิทธิภาพสูง ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านสถานการณ์ คือ อำนาจในตำแหน่ง โครงสร้างของงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน (2) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์สูง (3) ความสามัคคีของอาจารย์ในคณะ (4) การฝึกอบรมด้านบริหาร และ (5) ปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงาน แต่ตัวแปรที่อธิบายประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของคณบดีได้มากที่สุดคือการฝึกอบรมด้านบริหาร รองลงมาคือประสบการณ์ทางการบริหาร และประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของคณบดีจะสูง ถ้าหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับคณบดี

ขณะที่ เลิศ ไชยณรงค์ (2536) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงาน ศึกษาเฉพาะกรณี ผู้จัดการประปา การประปาส่วนภูมิภาค ประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญของประสิทธิผลการบริหารงานของผู้จัดการได้แก่ภาวะผู้นำ รองลงมาได้แก่ จำนวนพนักงาน ประสบการณ์การบริหาร ระดับการศึกษา และกฎระเบียบตามลำดับ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของบุคคลมาจากการเลี้ยงดูจากครอบครัวและญาติพี่น้อง และภาวะผู้นำยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน และสมาชิกในองค์กรจะต้องการผู้นำที่พาไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น และจะพอใจกับรูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ในองค์กรมากกว่าภาวะผู้นำที่มุ่งงาน อย่างไรก็ตามในรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะส่งผลในเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานมากกว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ส่วนในด้านการจัดการกับความขัดแย้ง สมาชิกในองค์กรจะต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นทางสายกลาง และเน้นความร่วมมือในที่ทีมงาน

สรุป

ผู้นำคือ บุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยอมรับให้เป็นผู้นำด้วยความสมัครใจ ขณะที่ภาวะผู้นำจะหมายถึง กระบวนการที่จะทำให้มีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติตามเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำแบ่งเป็น ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีสิ่งแวดล้อม ทฤษฎีพฤติกรรม ทฤษฎีสถานการณ์ และทฤษฎีแนวทางสู่เป้าหมาย

ส่วนคุณสมบัติของผู้นำนั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ และทักษะด้านการใช้สติปัญญาพิจารณา มีวินัย มีความอดทน มุ่งมั่น เพียรพยายาม และแสวงหาความรู้อยู่เสมอ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการจูงใจ เปิดใจรับฟัง เข้าใจความแตกต่าง มีมนุษยสัมพันธ์ มีศีลธรรมตามมาตรฐานของศาสนา รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมายบ้านเมือง

สำหรับอำนาจของผู้นำนั้นมาจากอำนาจจากตำแหน่ง อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจจากการอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการลงโทษ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำนั้นสามารถแบ่งได้ตามลักษณะการบริหาร แบ่งตามทัศนคติ และแบ่งตามการดำเนินการ สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นสามารถใช้ได้หลากหลายวิธี ทั้งการศึกษาด้วยตนเอง การฝึกอบรม และการช่วยเหลือสนับสนุน

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำระดับจัดการของบริษัท เรียว โซลูพลัส จำกัด ในครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีระเบียบวิธีวิจัย ดังต่อไปนี้

การออกแบบงานวิจัย

ผู้วิจัยได้เลือกใช้กระบวนทัศน์เพื่อสร้างองค์ความรู้ (Constructivism paradigm) และใช้กลยุทธ์การวิจัยแบบกรณีศึกษา (Case study) ผสมผสานกับกลยุทธ์ทฤษฎีฐานราก (Grounded theory)

กลุ่มตัวอย่าง

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

การเก็บข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลด้วย 2 วิธี คือ

1. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

โดยดำเนินการกับผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และหัวหน้างานของบริษัท เรียว โซลูพลัส จำกัด ที่ผ่านการสัมภาษณ์ในหัวข้อ “การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางการจัดการ” ซึ่งจัดโดยคณาจารย์สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ โดยคัดเลือกเฉพาะผู้ที่พร้อมให้ข้อมูล ตำแหน่งละ 4 คน รวมจำนวน 12 คน สอดคล้องกับ นิสา ชูโต (2548) และสุภาวงศ์ จันทวานิช (2549) ที่กล่าวว่าผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพไม่ควรมีมากจนเกินไปเพราะไม่ได้เน้นการเป็นตัวแทนแต่เป็นการวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกที่จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย และสร้างองค์ความรู้ใหม่

การสัมภาษณ์มีลักษณะกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) โดยการสร้างแบบสัมภาษณ์ (Interview guide) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Maykut and Morehouse.

1994) และใช้แนวทางของ Patton (2002) ในการแบ่งคำถามออกเป็น 5 หมวด ได้แก่ (1) ด้านประสบการณ์และพฤติกรรม (Behaviors/Experiences) (2) ด้านความคิด (Opinions) (3) ด้านความรู้สึกและอารมณ์ (Feelings/Emotions) (4) ด้านความรู้ (Knowledge) (5) ด้านประสาทสัมผัส (Sensory) และ (6) ด้านภูมิหลัง (Background)

โดยปรับไปสู่คำถามที่ใช้จริงโดยแบ่งเป็นสามช่วงเวลา คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต เมื่อรวมออกมาแล้วจะได้ทั้งหมด 18 หมวดที่เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ แต่นั่นอาจมากเกินไปจนสร้างความเบื่อหน่ายให้กับผู้ให้ข้อมูล (Patton, 2002) และใช้คำถามปลายเปิด (Open-ended question) ที่สามารถตอบคำถามการวิจัย และเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยเท่านั้น โดยสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

แบบสัมภาษณ์

หัวข้อวิจัย: ภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ กรณีศึกษา: บริษัท เร็ล โซลูพลัส จำกัด

เวลา.....วันที่.....สถานที่.....ผู้ให้สัมภาษณ์ (รหัสตัวแทน).....

คำถามเพื่อตอบคำถามการวิจัย และเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1

IQ-1A: ภาวะผู้นำในองค์กรก่อนการสัมมนาเป็นอย่างไร

IQ-1B: ก่อนการสัมมนาท่านเห็นปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้างเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์กรและท่านมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร?

คำถามเพื่อตอบคำถามการวิจัย และเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2

IQ-2A: ท่านคิดว่า ท่านได้รับองค์ความรู้หลักใดบ้างหลังการสัมมนา

IQ-2B: ท่านคิดว่า ท่านได้รับทักษะใดบ้างหลังการสัมมนา

IQ-2C: ท่านคิดว่า ท่านได้รับคุณลักษณะใดบ้างหลังการสัมมนา

IQ-2D: ท่านคิดว่า ผู้นำควรต้องพัฒนาในด้านใดบ้าง ทั้งในแบบบุคคล และกลุ่มบุคคล

IQ-2E: ผู้นำในความรู้สึกของท่านเป็นอย่างไร

คำถามเพื่อตอบคำถามการวิจัย และเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3

IQ-3F: ในองค์กรของท่านการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นอย่างไร?

IQ-3G: ท่านคิดว่าผู้นำในองค์กรนี้แตกต่างจากองค์กรอื่นอย่างไร?

IQ-3H: ในทัศนะของท่าน ภาวะผู้นำในองค์กรที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร?

IQ-3I: กรุณาเล่าประวัติของท่านตามความสะดวก

ภาพที่ 1 แบบสัมภาษณ์

โดยคำถามที่ใช้จริง (IQ) ทั้งหมดจะสอดคล้องกับหมวดคำถาม (TQ) ดังตาราง

ตารางที่ 3 ประเภทคำถาม

คำถามแยกประเภท	อดีต	ปัจจุบัน	อนาคต
TQ1: คำถามเกี่ยวกับประสบการณ์ และพฤติกรรม	IQ-1A, IQ-1B		
TQ2: คำถามเกี่ยวกับความคิด		IQ-2A, IQ-2B, IQ-2C,	IQ-2D
TQ3: คำถามเกี่ยวกับความรู้สึก		IQ-2E	
TQ4: คำถามเกี่ยวกับความรู้		IQ-3F, IQ-3G	IQ-3H
TQ5: คำถามเกี่ยวกับการสัมผัส			
TQ6: คำถามเกี่ยวกับภูมิหลัง	IQ-3I		

2. การสังเกต (Observation)

โดยสังเกตเกี่ยวกับความหมายของพฤติกรรม (Meaning) ที่แสดงออกขณะสัมภาษณ์ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ (Relationship) กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Loftlan. 1971) โดยไม่แสดงออกให้ผู้ให้ข้อมูลอดีต และจะบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรทันที ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Spradley. 1980, Marshall and Rossman. 1999)

การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่บันทึกได้จากการสัมภาษณ์ และการสังเกตมาวิเคราะห์ข้อมูล ตามแนวทางของกลยุทธ์กรณีศึกษาผสมผสานกับกลยุทธ์ทฤษฎีฐานราก โดยใช้โปรแกรม ATLAS.ti ซึ่งมีขั้นตอน (Stake. 1995, Glaser and Strauss. 1967, Strauss and Corbin. 1998) คือ

- (1) การจัดหมวดหมู่ข้อมูล (Categorical aggregation)
- (2) การแปลความ (Direct interpretation)
- (3) การแสดงความเชื่อมโยงของข้อมูล (Setting up of a pattern)
- (4) การตีความตามความเป็นจริง (Naturalistic generations)

ความน่าเชื่อถือทางวิชาการ

ในงานวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้สร้างความน่าเชื่อถือการทางวิชาการ (Trustworthiness) โดยใช้แนวทาง ดังต่อไปนี้

- (1) การตรวจสอบการดำเนินงาน

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบการดำเนินงานของตนเอง(Audit trail) โดยการบันทึกข้อดี และข้อบกพร่องในการเก็บข้อมูลเก็บข้อมูลแต่ละครั้ง

(2) การยืนยันความถูกต้อง

งานวิจัยเรื่องนี้ได้ยืนยันความถูกต้อง (Authenticity) ด้วยการส่งข้อมูลให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งหลังจากถอดเทป

(3) การตรวจสอบหลายทิศทาง

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบหลายทิศทาง (Triangulation) โดยแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ

-การเก็บข้อมูลด้วยวิธีต่างกัน ได้แก่ การสัมภาษณ์ การสังเกต และการศึกษาเอกสาร

-เก็บข้อมูลด้วยวิธีเดียวกัน แต่หลายแหล่งข้อมูล เช่น การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลายคน การศึกษาเอกสารจากหลายแหล่ง

โดยงานวิจัยจะปรากฏความน่าเชื่อถือออกมาเป็นความถูกต้อง (Credibility) ความเหมาะสมในการนำไปปรับใช้ (Transferability) ความสอดคล้องของข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล (Dependability) และความเป็นกลางโดยไม่มีอคติ (Confirm ability) (Lincoln and Guba. 1985, Patton. 1982; Miles and Huberman. 1994) ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับการวิเคราะห์ข้อมูล การรายงานผล และการอภิปรายผลเพื่อการนำไปปรับใช้

จรรยาบรรณในการวิจัย

สำหรับจรรยาบรรณการวิจัยในครั้งนี้ คือ

(1) การแจ้งถึงหัวข้อการวิจัย และวัตถุประสงค์การวิจัย และขอความยินยอมการให้ข้อมูล และบันทึกข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลก่อนทั้งโดยปากเปล่า และลายลักษณ์อักษร รวมถึงสิทธิในการถอนตัว เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นภายหลัง โดยละเว้นการหลอกลวงในทุกรูปแบบ

(2) หลีกเลี่ยงข้อมูลที่เป็นส่วนตัว เช่น ชื่อ นามสกุลของผู้ให้ข้อมูล โดยเปลี่ยนมาใช้รหัสตัวแทน รวมถึงหลีกเลี่ยงข้อมูลที่เป็นความลับ และข้อมูลทุกอย่างที่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลเสียหาย และอยู่ในความเสียหาย

(3) การวิเคราะห์ข้อมูล การรายงาน และอภิปรายผลการวิจัยที่จำเป็นต้องเป็นไม่มีอคติ และถูกต้องตามความเป็นจริง

(4) งานวิจัยทุกส่วนจะต้องไม่ขัดกับศีลธรรม และกฎหมายของประเทศ

(5) การจัดเก็บข้อมูลไว้ในที่ปลอดภัย และสร้างรหัสผ่านเพื่อคุ้มครองผู้ให้ข้อมูล

สรุประเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้กรณีศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง และเชิงทฤษฎี พร้อมทั้งใช้เทคนิคสนับทึบ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกต วิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางทฤษฎีฐานราก มีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยการเก็บข้อมูลด้วยวิธีต่างกัน และเก็บจากหลายแหล่งข้อมูล พร้อมใช้ระบบรหัส และมาตรฐานด้านจรรยาบรรณเพื่อรักษาความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล



บทที่ 4

ผลการวิจัย และการอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการของบริษัท เรียล โชลูพลัส จำกัด ทั้งก่อน และหลังการสัมมนา ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการทัศน์เพื่อสร้างองค์ความรู้ และใช้กลยุทธ์การวิจัยแบบกรณีศึกษา ผสมผสานกับกลยุทธ์ทฤษฎีฐานราก และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ผสมผสานกับการสุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎี รวมถึงใช้เทคนิคสโนว์บอล ในการสืบหาผู้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และหัวหน้างานของบริษัท เรียล โชลูพลัส จำกัด ที่ผ่านการสัมมนาในหัวข้อ “การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางการจัดการ” ซึ่งจัดโดยคณาจารย์สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ เป็นระยะเวลา 4 สัปดาห์ รวมทั้งสิ้น 24 ชั่วโมง เมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2556

การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่สร้างคำถามปลายเปิดขึ้นโดยแบ่งเป็นห้าหมวด ได้แก่ ด้านประสบการณ์และพฤติกรรม ด้านความคิด และการประเมินค่า ด้านความรู้สึกและอารมณ์ ด้านความรู้ ด้านประสาทสัมผัส รวมถึงด้านภูมิหลังของผู้ให้ข้อมูล พร้อมกับปรับไปสู่คำถามที่ใช้จริงโดยแบ่งเป็นสามช่วงเวลา คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคตนอกจากนี้ ผู้วิจัยจะทำการสังเกตเกี่ยวกับ พฤติกรรม ความหมาย และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่บันทึกได้จากการสัมภาษณ์ และการสังเกตมาวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางของกลยุทธ์กรณีศึกษาผสมผสานกับกลยุทธ์ทฤษฎีฐานราก ซึ่งมีขั้นตอนคือ การเปิดรหัส การจัดหมวดหมู่รหัส การเชื่อมโยงหมวดหมู่รหัสและตีความตามความเป็นจริง โดยอธิบายได้ ดังนี้

ภาวะผู้นำก่อนการสัมมนา

ก่อนการสัมมนา ผู้นำสูงสุดขององค์กรจะใส่ใจในทุกส่วนตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่าง มีความจริงจังกับงาน ต้องทำให้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมาย มีความเป็นกันเองแบบครอบครัว

นอกจากนี้ ผู้นำสูงสุดยังพยายามสร้างความเชื่อมั่นต่อองค์กร และใช้การสร้างแรงจูงใจด้วยผลประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ ที่ดีขึ้นตามลำดับ เช่น มีการให้ค่าตอบแทนประจำ และค่าล่วงเวลา มากกว่าองค์กรอื่นสูงสุดถึงสามเท่า การเปลี่ยนจากทำงานจันทร์ถึงเสาร์ เป็นการหยุดเสาร์เว้นเสาร์ การเพิ่มโบนัส มีการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ พร้อมมีรางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ หรือแม้กระทั่งการ

ช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัว เช่น บริษัทซื้อรถของพนักงานที่ผ่อนส่งไม่ไหว เป็นต้น ซึ่งอีกด้านหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความยุติธรรม และความเหลื่อมล้ำในองค์กร

ผู้นำมีการนำแนวคิด SWOT analysis มาใช้ แต่ยังคงมีวิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน องค์กรมีแผนในการทำงาน แต่บ่อยครั้งจะเป็นการสั่งงานด่วน หลายครั้งงานจะรุดหน้ากว่าแผนที่วางไว้ บางครั้งมีงานล้นมือจนทำงานไม่ทัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่างานกับแผนไม่สัมพันธ์กัน นอกจากนี้ ผู้นำหลายคนมาจากเครือญาติกัน ส่งผลให้บริหารงานตามความต้องการของตนเอง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“ผู้นำทุก ๆ ชั้น จะทำตามใจฉัน ไม่ได้เป็นไปตามแผน ก็จจะรวน”

ผู้นำยังมีจุดอ่อนเรื่องการบริหารเวลา การวางแผนกำลังคน ทำให้จำนวนพนักงานไม่เหมาะสมกับงาน รวมถึงไม่ทราบจุดอ่อนจุดแข็งของพนักงาน และยังมีปัญหาเรื่องการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดลำดับความสำคัญของงาน รวมถึงการกระจายงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลได้เปรยว่า

“เราทำเยอะเกิน คือไม่ได้กระจายอำนาจ ข้างเป็นศูนย์รวมแห่งจักรวาล มาที่ข้างคนเดียว”

“ตอนนี้เราหนึ่งคนทำมั่วไปหมดเลยนะ”

ผู้นำบางคนไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือตัดสินใจ การสื่อสาร การประสานงาน ยังคลาดเคลื่อนและไม่ครบถ้วน เน้นแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มีการปรึกษาหารือเป็นครั้งคราว ไม่ใช่การป้องกันปัญหาระยะยาว ผู้นำในองค์กรจะไม่ค่อยมีการใช้คำชมเชย เพื่อสร้างขวัญกำลังใจเนื่องจากกลัวพนักงานจะขาดความระมัดระวัง จึงใช้การตำหนิ และตักเตือนมากกว่า ดังคำพูดจากผู้ให้ข้อมูลที่ว่า

“ในความคิดของเราหัวหน้าบางคนก็ไม่ใช้ผู้นำ หัวหน้าบางคนอาจจะเป็นผู้ตามด้วยซ้ำ”

ผู้นำระดับหัวหน้าแผนกปฏิบัติการในมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับรู้บทบาทของการเป็นหัวหน้ามากกว่าการเป็นผู้นำ เนื่องจากเน้นการสั่งงานจากบนลงล่าง และสื่อสารทางเดียว ไม่ค่อยมีการรับฟังความคิดเห็น ยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก มุ่งเน้นทำตามกฎระเบียบ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากลัว แต่ไม่เกรง ส่งผลให้พนักงานรุ่นใหม่ ๆ ที่ต้องการแสดงความคิดเห็น ไม่มีความสุขในการทำงาน และนำไปสู่การลาออกในที่สุด ผู้นำในองค์กรจึงมีความเก่งในเนื้องาน แต่ยังมีจุดอ่อนในเรื่องคน ดังที่มีผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“บางทีเราก็สูญเสียคนเพราะระบบเยอะเหมือนกัน”

หัวหน้างานที่ย้ายจากโรงงานมาปฏิบัติงานที่สำนักงาน อาจจะมีบุคลิกภาพ ค่อนข้างแข็งกร้าว ทำให้การทำงาน และการตัดสินใจจะเน้นกฎระเบียบเป็นหลัก และอาจมีมาตรการลงโทษโดยไม่ถามถึงสาเหตุ หรืออาจถามหลังจากตำหนิแล้ว ซึ่งอาจไม่เหมาะกับระดับสำนักงาน อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไป รูปแบบการทำงานในสำนักงาน ผู้นำจะเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีโอกาสได้พูดคุยกับผู้นำ มีการสอนงาน จึงมีความใกล้ชิดกันมากกว่า และสามารถนำข้อมูลไปปรับปรุงแก้ไขได้มากกว่า

ระหว่างระดับหัวหน้าด้วยตัวเอง เมื่อมีการประชุมมักจะยึดในความคิดความเห็นของตนเองเป็นหลัก ส่งผลให้การประชุมไม่ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องเป็นผู้ที่ตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ กระนั้นก็ตาม เมื่อกลับไปปฏิบัติงาน บางคนก็ยังยึดแนวทางการทำงานตามแนวคิดของตน ทำให้เสียระบบในการทำงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลได้พูดว่า

“ที่นี่เขาดิกันทุกคน แต่ด้วยระบบที่มันไม่เป็นระบบทำให้เราด้อยกว่า (คู่แข่ง)”

นอกจากนี้ ผู้นำบางคนไม่มีการจัดสมดุลในการดำเนินชีวิตที่ดีพอ (Work-Life Balance) ซึ่งอาจส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“คนเราต่อให้เก่งงาน ถ้าปัญหาชีวิตมันเยอะ ประสิทธิภาพในการทำงานไม่ดีหรอก”

จากผลการวิจัย จะเห็นว่าผู้นำสูงสุดจะใส่ใจทุกรายละเอียด มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเป็นกันเอง และมีนโยบายในการสร้างความเชื่อมั่น และแรงจูงใจให้กับพนักงาน ผู้นำบางคนยังทำงานไม่สัมพันธ์กับแผนทีวางไว้ แต่จะบริหารตามความต้องการของตนเอง นอกจากนี้ยังไม่ค่อยได้จัดลำดับความสำคัญของงาน และรวมงานไว้ที่ตัวเองคนเดียว อีกทั้งยังบริหารโดยใช้กฎระเบียบเป็นหลัก ไม่เน้นการชมเชยให้กำลังใจ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และระดับหัวหน้าด้วยตัวเอง แต่ละคนจะยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก ส่งผลให้การทำงานไม่เป็นระบบจนเป็นจุดอ่อนขององค์กร

ภาวะผู้นำหลังการสัมมนา

อย่างไรก็ตาม หลังจากเข้ารับการสัมมนา ผู้นำมีความตระหนักปัญหาสะสมในองค์กร และให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมากขึ้นมีการเปิดโอกาส และกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา พร้อมแสดงความคิดเห็นของตนเองมากขึ้น แม้จะไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริหาร ดังคำพูดที่ว่า

“ตัวเองมีความคิดไม่ตรงแต่ก็ไม่กล้าแสดงออก ไม่รู้จะมีผลกระทบอะไรหรือเปล่า เขาพยายามพ่นให้แสดงความคิดเห็นออกมา จะถูกจะผิดยังไงเดี๋ยวค่อยไปว่ากัน ให้มีการพูดคุยกัน”

ผู้นำยังมีการวางแผน และจัดลำดับความสำคัญของงาน การเลือกคนที่เหมาะสมกับงาน มีการสอนงาน และมีการกระจายงานมากกว่าเดิม ส่งผลให้งานเสร็จรวดเร็วขึ้น ดังที่หลายท่านได้กล่าวว่า

“อะไรที่เร่งด่วนทำออกไปให้เสร็จ งาน routine เราทำเมื่อไหร่ตอนไหนก็ได้ เพราะมันเป็นอะไรที่เราทำได้ทุกวัน เราชำนาญแล้ว”

“โฟกัสในส่วนงานที่สำคัญมากกว่า ไม่ใช่มี 10 อย่างจะเหมาะเกลี้ยงเลย ซึ่งคุณภาพงานจะไม่ได้ดีเท่าที่ควร”

“มีการพูดคุย และรับฟังมากขึ้น มีการสอนงานมากขึ้น มีการกระจายงาน งานจะเสร็จเร็วขึ้นให้ลูกน้องกล้าคิดกล้าตัดสินใจ”

นอกจากนี้ หลังการสัมมนา ผู้นำยังควบคุมอารมณ์ได้ดีขึ้น มีการใช้แรงจูงใจ มีทัศนคติที่ดีขึ้น ต่อการการท้าทาย การชมเชย การสนใจคนรอบข้าง รวมถึงความผิดพลาด โดยหันมาใช้ในการแนะนำ การทวนคำสั่ง และการประนีประนอมแทนการตำหนิ ส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น ยืนยันได้จากผู้ให้ข้อมูลหลายท่าน ที่กล่าวว่า

“ รู้จักชมเชย รู้จักท้าทาย การชมเมื่อก่อนเราอาจจะยึดคติชมแล้วเดียวเหลิง บางครั้งเขาไม่ได้ต้องการอะไรมากมาย แค่คำชมเชย ดีแล้ว เยี่ยม มันก็ทำให้บางครั้งบรรยากาศในการทำงานมันดีขึ้น ก่อนนั้นจะตำหนิบ่อย ตอนนี้ก็อาจจะเปลี่ยนมาเป็นแนะนำ อย่างนี้ทำแล้วเป็นอย่างนี้ ลองทำอย่างนี้มันดี เมื่อก่อนทำไม เรารู้จักการสื่อสารหรือการพูดที่มันสร้างสรรค์มากขึ้น สนุกสนานสบายใจ สร้างสรรค์ ทุกคนทำผิดกัน แม้กระทั่งเราเอง เราก็อ้างทำผิด ลูกน้องเราก็ไม่ได้ตั้งใจเราทุกสิ่งอย่าง เราก็ไม่ได้ตั้งใจหัวหน้าทุกสิ่งอย่าง”

“ รู้จักการสังเกต วันนี้หน้าเขาซีดเขียวไป เราก็ทักเขาคุยกับเขา ให้ความเป็นกันเอง”

ผู้นำมีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลมากขึ้น และนำไปสู่การพูดคุยอย่างเหมาะสมกับสภาพของบุคคล ดังที่มีหลายท่านได้กล่าวว่า

“ การพูดการจา คุยกับออฟฟิศจะเป็นประเภทหนึ่ง เราใช้คำพูด บางครั้งพอเราคุยในคนที่เรียนบัญชีด้วยกัน การใช้ศัพท์บัญชี เดบิต เครดิต มันก็เป็นอีกแบบหนึ่ง แต่พอไปคุยกับพนักงานขับรถ บางทีมันก็ไม่ใช่ เขาถึงลูกถึงคนมากกว่า”

“ บางคนจบ ป.14 แต่เขาขับรถมาเป็นสิบปีสิบปี คือเขาได้ในส่วนของงานเขา เขาเก่งงาน แต่ด้านอื่นอย่างคือเขาอาจจะด้อย แต่ถามว่าสาวออฟฟิศไปขับรถก็ได้อย่างที่เขากำ เพราะฉะนั้นทุกคนมีความต่าง เราจะทำความเข้าใจให้เขาทำงานกับเรามีความสุข แล้วเราก็ได้งานในส่วนที่เราอยากได้ บางครั้งมันอยู่ที่การพูดการจา”

“ ต้อง mix เข้าหากัน ไม่ว่าจะเป็นการสั่งงานด้วยคำแรง ๆ คือพนักงานมันต่างกัน กลุ่มนี้จะ เป็นกลุ่มที่ใช้สมองที่จะต้องมาเข้าคอมพิวเตอร์ แต่กลุ่มโน้นจะใช้แรงงาน มันต้องบู๊ ก็เข้าใจ DNA คาร์แรกเตอร์ของเขา”

จะเห็นได้ว่า หลังการสัมมนา ผู้นำในองค์กรมีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นมากขึ้น ผู้นำมีการจัดลำดับความสำคัญของงาน รวมถึงการกระจายงาน และมีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และยังให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงานมากขึ้น ส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ก่อนการสัมมนา ผู้นำสูงสุดจะใส่ใจทุกรายละเอียด มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเป็นกันเอง และมีนโยบายในการสร้างความเชื่อมั่น และแรงจูงใจให้กับพนักงาน ผู้นำบางคนยังทำงานไม่สัมพันธ์กับแผนทีวางไว้ แต่จะบริหารตามความต้องการของตนเอง นอกจากนี้ยังไม่ค่อยได้จัดลำดับความสำคัญของงาน และรวมงานไว้ที่ตัวเองคนเดียว อีกทั้งยังบริหารโดยใช้

กฎระเบียบเป็นหลัก ไม่เน้นการชมเชยให้กำลังใจ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และระดับหัวหน้าด้วยตนเอง แต่ละคนจะยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก ส่งผลให้การทำงานไม่เป็นระบบจนเป็นจุดอ่อนขององค์กร

อย่างไรก็ตาม หลังการสัมมนา ผู้นำในองค์กรมีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นมากขึ้น ผู้นำมีการจัดลำดับความสำคัญของงาน รวมถึงการกระจายงาน และมีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และยังให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงานมากขึ้น บรรยากาศในการทำงานจึงเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมในองค์กร

โดยสรุป ภาวะผู้นำก่อนการสัมมนา จะเน้นการใช้อำนาจการบังคับบัญชา ไม่ให้ความสำคัญกับการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน ไม่ได้จัดลำดับความสำคัญ และกระจายงานอย่างเหมาะสม แต่เมื่อผ่านการสัมมนา ผู้นำในองค์กรได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นมากขึ้น รวมถึงได้จัดลำดับ และกระจายงานมากขึ้น ส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมในองค์กร ซึ่งสามารถนำไปบูรณาการกับการเรียนการสอนในสาขาวิชาได้เป็นอย่างดี

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย พบว่าก่อนการสัมมนา ภาวะผู้นำขององค์กรไม่สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี คุณสมบัติ และนิยามความหมายของบรรดานักวิชาการที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลที่ส่งผลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามสู่เป้าหมายเดียวกันด้วยความเต็มใจ

นอกจากนี้ ผู้นำขององค์กรยังมีทักษะด้านเทคนิคการทำงานค่อนข้างสูง ซึ่งไม่สอดคล้องกับความเป็นผู้นำที่ควรเน้นหนักด้านทักษะด้านความคิดรวบยอด และด้านมนุษยสัมพันธ์ตามการนำเสนอของ สมคิด บางโม (2547) ส่วนแหล่งอำนาจของผู้นำในองค์กรเมื่อวิเคราะห์ตามแนวคิดของ Raven and French (1959) จะเน้นไปที่อำนาจจากตำแหน่ง การบังคับ และความเชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจจากการจูงใจ และให้เหตุผล

ยิ่งไปกว่านั้น รูปแบบภาวะผู้นำในองค์กรไม่สอดคล้องกับแนวคิด และทฤษฎีของนักวิชาการส่วนใหญ่ที่เสนอให้รับฟังความคิดเห็น และให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงาน แต่จะเป็นภาวะผู้นำในแบบเผด็จการ และเน้นไปที่เป้าหมายในการทำงานมากกว่า ซึ่งเป็นประเภทของผู้นำที่ถูกอธิบายไว้โดยมหาวิทยาลัยไอโอว่า ไอโฮโอ และมิชิแกน

เมื่อเทียบเคียงกับงานวิจัยเรื่องอื่น ๆ ภาวะผู้นำขององค์กรไม่สอดคล้องกับภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารออมสินที่มีรูปแบบมุ่งมนุษยสัมพันธ์ จากการศึกษาของสารภี แยมสาย (2538) และภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากการศึกษาของชวลิต หมื่นนุช (2535) แต่จะคล้ายกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานกลุ่มงานพยาบาลที่มุ่งงานมากกว่ามุ่งความสัมพันธ์จากการศึกษาของ ศุภลักษณ์ มิ่งไทยสงศ์ (2547)

อย่างไรก็ตาม หลังการสัมมนา ผู้นำในองค์กรมีการจัดลำดับความสำคัญของงาน มีการกระจายงาน เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลมากขึ้น มีการจูงใจพนักงานมากขึ้น จากเดิมที่เน้นการบังคับบัญชา ผู้นำจึงมีการมีทักษะด้านความคิดรวบยอดเพิ่มขึ้น และมีคุณลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบประชาธิปไตยที่นำเสนอโดยมหาวิทยาลัยโอไอโอว่า รวมถึงผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น และผู้นำที่เน้นผู้ปฏิบัติงานที่นำเสนอโดยมหาวิทยาลัยโอไอโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกนตามลำดับ

นอกจากนี้แหล่งอำนาจของผู้นำจะมากจากการจูงใจ และการเคารพนับถือมากขึ้น จึงสอดคล้องกับงานวิจัยของชวลิต หมื่นนุช (2535) ที่พบว่าคุณสมบัติของสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์

ดังนั้น จากการพิจารณา แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลการวิจัยสามารถเสนอภาวะผู้นำที่เหมาะสมของบริษัท เรียว โซลูพลัส จำกัด ได้ดังนี้

ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องมีการกระตุ้นให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา รวมถึงต้องสามารถจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ และรับรู้ได้ถึงความสุข การให้โอกาส และความมั่นคงในอาชีพผ่านเงินเดือน วันหยุด สวัสดิการ รางวัล โดยเชื่อมโยงกับผลงาน

ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในเรื่องบุคลิกภาพ วุฒิภาวะทางอารมณ์ ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา นอกจากนี้ ผู้นำต้องไม่คิดว่าตัวเองเหนือกว่าคนอื่น เพียงแต่มีความสามารถและหน้าที่แตกต่างกันเท่านั้น และที่สำคัญ ผู้นำต้องมีคุณธรรม มีความยุติธรรมในการบริหาร มีความรัก และมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน ใช้คำพูดที่สุภาพ และชมเชยโดยพิจารณาจากผลงาน ดังคำแนะนำของผู้ให้ข้อมูลที่ว่า

“ไม่ลำเอียง ต้องตัดสินใจตามเหตุและผล ถ้าผู้นำที่ไม่ดี นี่เป็นคนของเรา ไม่ได้เป็นผู้นำที่ดี ต้องดูที่ผลงาน ไม่ใช่ดูว่าคุณเป็นใครมาจากไหน”

“ต้องเป็นคนไม่เห็นแก่ตัว มีเมตตา มีคุณธรรม รักลูกน้อง รักเพื่อนร่วมงาน”

ผู้นำต้องไม่ตำหนิติเตียน หรือลงโทษ หากยังไม่ได้สอบถามถึงสาเหตุความผิดพลาดของพนักงาน รวมถึงต้องบริหารเวลา จัดลำดับความสำคัญของงาน กระจายงาน มีการแบ่งสาย การบังคับบัญชา และแบ่งหน้าที่ให้ชัดเจน พร้อมทั้งส่งเสริมการประสานงาน และการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มีประสบการณ์ ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ถ้าตัดสินใจ และกล้ายอมรับความผิดพลาด

ผู้นำต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในเรื่องเพศ ลักษณะงาน ระดับการศึกษา และใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำต้องส่งเสริมให้มีการสื่อสารสองทาง และใช้เอกสารในการยืนยัน โดย ปรับให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

ผู้นำต้องมีการวางแผนทั้งระยะยาว และระยะสั้น รวมถึงแผนเฉพาะหน้า ผู้นำต้องวางระบบการบริหารองค์กรให้เหมาะสมกับการขยายตัวของธุรกิจ และต้องวางแผนกำลังคน และความสามารถของคนให้เหมาะสมกับงาน

ผู้นำต้องศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์ด้านการบริหารเพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และต้องเป็นผู้ที่ถ่ายทอดความรู้ให้กับพนักงานได้ รวมถึงต้องติดตามผลการฝึกอบรม และการนำผลสรุปในที่ประชุมไปสู่การ ปฏิบัติงานจริง และที่สำคัญ ผู้นำต้องไม่ทำให้ปัญหาส่วนตัวส่งผลกระทบต่อการทำงาน



บทที่ 5

สรุป และข้อเสนอแนะการวิจัย

สรุปการวิจัย

เนื่องด้วยคณาจารย์สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติได้ดำเนินการจัดสัมมนาให้กับพนักงานระดับจัดการของบริษัท เร็ล โซลูพลัส จำกัด ในหัวข้อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางการจัดการ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือเพื่อให้ผู้เข้ารับการสัมมนาได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และมีความเข้าใจในบทบาท วิธีคิด วิธีปฏิบัติงานของผู้นำ

เมื่อดำเนินการสัมมนาเสร็จสิ้น จึงได้มีการประเมินผลการสัมมนา โดยผู้เข้ารับการสัมมนาได้อธิบายถึงประโยชน์ที่ได้จากการสัมมนาในครั้งนี้ว่าสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงยังมีทัศนคติ และความเข้าใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านบวกมากขึ้น ทางคณาจารย์จึงตระหนักถึงความสำคัญในประเด็นภาวะผู้นำดังกล่าว จึงต้องการเข้าไปศึกษาวิจัย เพื่อให้ทราบถึงการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากองค์ความรู้ที่ได้สามารถเป็นกรณีศึกษาให้กับองค์กรอื่น และยังสามารถนำมาบูรณาการกับการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำได้อีกทางหนึ่ง

การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่สร้างคำถามปลายเปิดขึ้นโดยแบ่งเป็นห้าหมวด ได้แก่ ด้านประสบการณ์และพฤติกรรม ด้านความคิด และการประเมินค่า ด้านความรู้สึกและอารมณ์ ด้านความรู้ ด้านประสาทสัมผัส รวมถึงด้านภูมิหลังของผู้ให้ข้อมูล พร้อมกับปรับไปสู่คำถามที่ใช้จริงโดยแบ่งเป็นสามช่วงเวลา คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต นอกจากนี้ ผู้วิจัยจะทำการสังเกตเกี่ยวกับ พฤติกรรม ความหมาย และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

จากนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่บันทึกได้จากการสัมภาษณ์ และการสังเกตมาวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางของกลยุทธ์กรณีศึกษาผสมผสานกับกลยุทธ์ทฤษฎีฐานราก ซึ่งมีขั้นตอน คือ การเปิดรหัส การจัดหมวดหมู่รหัส การเชื่อมโยงหมวดหมู่รหัสและตีความตามความเป็นจริง

ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำสูงสุดจะใส่ใจทุกรายละเอียด มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเป็นกันเอง และมีนโยบายในการสร้างความเชื่อมั่น และแรงจูงใจให้กับพนักงาน ผู้นำบางคนยังทำงานไม่สัมพันธ์กับแผนทีวางไว้ แต่จะบริหารตามความต้องการของตนเอง นอกจากนี้ยังไม่ค่อยได้จัดลำดับความสำคัญของงาน และรวมงานไว้ที่ตัวเองคนเดียว อีกทั้งยังบริหารโดยใช้กฎระเบียบเป็นหลัก ไม่นเน้นการชมเชยให้กำลังใจ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และระดับหัวหน้าด้วยตนเอง แต่ละคนจะยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก ส่งผลให้การทำงานไม่เป็นระบบจนเป็นจุดอ่อนขององค์กร

อย่างไรก็ตาม หลังการสัมมนา ผู้นำในองค์กรมีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นมากขึ้น ผู้นำมีการจัดลำดับความสำคัญของงาน รวมถึงการกระจายงาน และมีความเข้าใจในความ

แตกต่างระหว่างบุคคล และยังให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงานมากขึ้น บรรยากาศในการทำงานจึงเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมในองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในครั้งต่อไปควรเก็บข้อมูลกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือยิ่งขึ้น และสามารถนำมาเสนอเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมได้อย่างรอบด้าน



บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุด. (2550) **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550) **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จรรवरณ ฉัตรอุทัย. (2547) **รูปแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด**. สารนิพนธ์ วท.ม. (สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชวลิต หมื่นนุช. (2535) **อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**. วิทยานิพนธ์ พบ.ม. (สาขาการบริหารการพัฒนา) กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2548) **สู่ทิศทางการใหม่ของการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : วี.เจ. พรินต์ติ้ง.
- นิตา ชูโต. (2548) **การวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : พรินต์ติ้ง โพร.
- ประเวศ วะสี. (2544) **ภาวะผู้นำ: ความเป็นไปในสังคม และวิธีการแก้ไข**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : หมอชาวบ้าน.
- ปรารธนา รัตนะสิทธิ์. (2549) **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของเซอร์ ริชาร์ด แบรินสัน**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง) กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต.
- พจน์ สะเพียรชัย. (2546) **ผู้บริหารสถานศึกษากับการวิจัยเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร : พริกหวานการพิมพ์.
- แม็กซ์เวลล์, จอห์น ซี. (2548) **21 คุณสมบัติหลักแห่งการเป็นผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. แปลโดย จตุรงค์ โสมนัส. กรุงเทพมหานคร : แพลน พรินต์ติ้ง.
- เลิศ ไชยณรงค์. (2536) **อิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงาน ศึกษาเฉพาะกรณี ผู้จัดการประปา การประปาส่วนภูมิภาค ประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ พบ.ม. (สาขาการบริหารการพัฒนา) กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วรามาศ เปรมาสวัสดิ์. (2550) **ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง**. สารนิพนธ์ วท.ม. (สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศรีธนา สุวรรณสัมฤทธิ์. (2537) **รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการสตรีระดับบริหารของไทย.**
วิทยาพนธ์ พบ.ม. (สาขาพัฒนาสังคม) กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์.
- ศักดิ์ดา สมสุข. (2548) **รูปแบบภาวะผู้นำของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลตามความต้องการของ
ผู้ดำรงตำแหน่ง และผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณี
องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี.** ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. (สาขา
พัฒนาสังคม) กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2548) **หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎี และแนวปฏิบัติ.** พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร : บั๊ค พอยท์.
- ศุภลักษณ์ มิ่งไทยสงค์. (2547) **ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำ สถานการณ์ และผลการ
ปฏิบัติงานของกลุ่ม กรณีศึกษาหัวหน้างานในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลบางน้ำ
เปรี้ยว.** สารนิพนธ์ วท.ม. (สาขาการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) กรุงเทพมหานคร :
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เศาวนิต เสาถนนวนนท์. (2542) **ภาวะผู้นำ.** นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สมคิด บางโม. (2547) **องค์การ และการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- สารภี แยมสาย. (2538) **รูปแบบภาวะผู้นำ และความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของ
ผู้จัดการ ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในภาค 2.** ภาคนิพนธ์ พบ.ม.
(สาขาพัฒนาสังคม) กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุภาวงศ์ จันทวานิช. (2549) **การวิจัยเชิงคุณภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพมหานคร : ด้านสุทธา
การพิมพ์.
- Bass, B.M and Avolio, B. J. (1994) **Improving Organizational Effectiveness through
Transformational Leadership.** Thousand Oaks, CA : Sage.
- Blake, R. and Mouton, J. (1964) **The Managerial Grid: The Key to Leadership
Excellence.** Houston : Gulf Publishing.
- _____. (1985) **The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence.**
Houston : Gulf Publishing.
- Block, P. (1993) **Stewardship: Choosing Service over Self-Interest.** San Francisco,
CA : Berrett-Koehler.
- Charmaz, K. (2006) **Constructing grounded theory.** London : Sage.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Creswell, J. W. (1998) **Qualitative inquiry and research design : Choosing among five traditions**. Thousand Oaks, CA : Sage.
- _____. (2003) **Research design : Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Davis, R. A. (2010) **The Intangibles of Leadership : The 10 Qualities of Superior Executive Performance**. Mississauga : John Wiley & Sons.
- Getzels, J. W. and Guba, E. G. (1957) "Social behavior and the administrative process" **School Review**. 65 (4). page 423–441. Reprinted with permission.
- Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (1967) **The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research**. Chicago : Aldine.
- Guba, E. G. and Lincoln, Y. S. (1989) **Fourth generation evaluation**. Newbury Park, CA : Sage.
- _____. (1994) "Competing paradigms in qualitative research" In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds.) **Handbook of qualitative research**. page 105-117. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Halpin, A. W. and Winer, B. J. (1957) "A factorial study of the leader behavior descriptions" In R.M. Stogdill and A.E. Coons (eds.), **Leader behavior : Its description and measurement**. Columbus, OH : Bureau of Buisness Research, Ohio State University.
- Hogan, R., Curphy, G. J., and Hogan, J. (1994) "What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality" **American Psychologist**. 49 (6) page 493-504.
- Katz, R. L. (1955) "Skills of an effective administrator". **Harvard Business Review**, 33 (1) page 33-42.
- Koontz, H. and Weihrich, H. (2015) **Essentials of Management : An International, Innovation, and Leadership Perspective**. New Delhi : McGraw Hill.
- Leahy, T. (2013) **Management in Ten Words**. London : Random House Business Books.
- Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. (1985) **Naturalistic inquiry**. Beverly Hills, C.A : Sage.
- Loftland, J. (1971) **Analyzing Social Setting**. California : Wadsworth.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Marshall, C. and Rossman, G. B. (1999) **Designing Qualitative Research**. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage.
- Maykut, P. and Morehouse, R. (1994) **Beginning qualitative research : A philosophic and practical guide**. London : The Falmer Press.
- Merriam, S. B. (1988) **Case study research in education : A qualitative approach**. San Francisco : Jossey-Bass.
- _____. (1998) **Qualitative research and case study applications in education**. 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass.
- McGregor, D. (1966) **Leadership and Motivation : Essays of Douglas McGregor**. Cambridge : MIT Press.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994) **An expanded sourcebook of qualitative data analysis**. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Patton, M. Q. (1982) **Qualitative evaluation methods**. 3rd ed. Beverly Hills, CA : Sage.
- _____. (2002) **Qualitative research & evaluation methods**. 3rd ed. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Raven, B. H. and French, J. (1959) "The bases of social power" In D. Cartwright (eds.), **Studies in social power**. page 150-167. Ann Arbor, MI : Institute for Social Research.
- Scholtes, P. R. (1998) **The Leader's Handbook : Making Things Happen, Getting Things Done**. New York : McGraw Hill.
- Shaw, B. J. (1990). "A Cognitive Categorization Model for the Study of intercultural Management". **Academy of Management Review**. 15 (4) page. 626-645.
- Silverman, D. and Marvasti, A. (2008). **Doing qualitative research: A comprehensive guide**. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Spradley, J. P. (1980) **Participant Observation**. New York : Holt Rinehart & Winston.
- Stake, R. E. (1995) **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA : Sage.
- _____. (2006) **Multiple case study analysis**. New York : The Guilford Press.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Strauss, A. and Corbin, J. (1998) **Basics of qualitative research : Techniques and procedures for developing grounded theory**. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Swanson, R. A. and Holton, E. F. (1997) **Human resource development : Research handbook**. San Francisco : Pleasant Run.
- Yin, R. K. (2003) **Case study research : Design and methods**. 3rd ed. Thousand Oaks, CA : Sage.





ภาคผนวก ก
โครงการสัมมนา

โครงการสัมมนา
การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางการจัดการ ประจำปี 2556

หลักการและเหตุผล

การที่จะเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ(High Performance Organization: HPO) ได้ต้องมีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติจำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาขีดความสามารถของตนให้เหมาะสมกับทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไป ผู้ที่มีบทบาทสำคัญคือผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับกลางที่ต้องรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงและทำงานใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทจึงได้จัดโครงการสัมมนาหลักสูตร “การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางการจัดการ” ให้กับผู้บริหารระดับกลางเพื่อสอดคล้องกับการมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศ

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้รับความรู้ ความเข้าใจในบทบาทของผู้บริหาร
- เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาสามารถสร้างทักษะวิธีคิด วิธีทำงานและวิธีปฏิบัติตนของผู้ผู้นำในการจัดการ
- เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันเป็นทีม
- เพื่อสร้างโอกาสให้ผู้เข้าสัมมนาได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น

หัวข้อของหลักสูตร

หัวข้อเรื่อง	จำนวนชั่วโมง
Module 1 บทบาทหน้าที่ทางการบริหารยุคใหม่	3
Module 2 การพัฒนาภาวะผู้นำสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ	3
-สำรวจรากฐานแห่งความเป็นผู้นำของตนเอง	
-การจัดการและการควบคุมตนเอง	
-การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	
-การกระตุ้นแรงจูงใจในตนเอง	
-การบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่น	
Module 3 ผู้บริหารกับทักษะการบริหารงานและการบริหารคน	18
-ผู้บริหารกับองค์กรอนาคต	3

-การสอนงาน แนะนำงานและการพัฒนาพนักงาน	3
-การสร้างแรงจูงใจและการเพิ่มพลังใจเพื่อความสำเร็จขององค์กร	3
-การสื่อสารเพื่อความสำเร็จขององค์กร	3
-การนำลูกน้องตามสถานการณ์	1.30
-การบริหารเวลา	1.30
-สรุปความคิดรวบยอดกับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางการจัดการ(นำความรู้ที่ได้ทั้งหมดมาบูรณาการ)	3
รวม	24
หมายเหตุ ทุกวันหลังจากอบรมเสร็จผู้เข้าอบรมทุกท่านต้องสรุปรวมสาระสำคัญ คือ องค์กรความรู้ที่ได้รับ ความประทับใจ และการนำความรู้ไปใช้	

วิธีการสัมมนา

- การบรรยาย กรณีศึกษา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกมส์ และการฝึกปฏิบัติ

ผู้เข้ารับการสัมมนา

- ผู้จัดการแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก หัวหน้าทีม 30 คน

วิทยากร

- อาจารย์ชรินทร์ งามกมล
- อาจารย์อัจฉรา บัวเลิศ
- อาจารย์กิตติมา บุณนาค
- อาจารย์ธรรมรงค์ ใจสมคม

ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม

- อบรมทุกวันเสาร์ จำนวน 4 เสาร์ รวม 24 ชั่วโมง

วิธีการประเมิน

- ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องเข้าฟังการบรรยายไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของหลักสูตรทั้งหมด

- หลังจากสิ้นสุดการอบรมต้องผ่านเกณฑ์ Post-test อย่างน้อย ร้อยละ 80
- ผู้ที่ผ่านเกณฑ์จะได้รับหนังสือรับรองการเข้าอบรม จากมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

งบประมาณในการสัมมนา

- 80,000 บาท**

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- ผู้เข้าสัมมนาจะได้รับความรู้ ความเข้าใจคุณสมบัติ วิธีคิด วิธีทำงานและวิธีปฏิบัติตนของผู้บริหาร
- ผู้บริหารมีทักษะในการบริหาร ที่สามารถบริหารงานเพื่อบ่มงู่องค์กรแห่งการเป็นเลิศ

หมายเหตุ

1. งบประมาณดังกล่าว รวมค่าวิทยากร เอกสารฝึกอบรม หนังสือรับรองการอบรม
2. มหาวิทยาลัยได้รับการยกเว้นการหักภาษี ณ ที่จ่าย
3. ชำระค่าอบรมเป็นแคชเชียร์เช็ค สั่งจ่าย “มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ”

กำหนดการ

วัน เวลา	หัวข้อการสัมมนา	วิทยากร
เสาร์ที่ 3 ส.ค.56		
8.00-8.45	ลงทะเบียน	
8.45-9.00	ชี้แจงหลักสูตร	
9.00-12.00	บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารยุคใหม่	อ.ชรินทร์ งามกมล
13.00-16.00	-การสร้างแรงจูงใจและการเพิ่มพลังใจเพื่อความสำเร็จขององค์กร	อ.อัจฉรา บัวเลิศ
เสาร์ที่ 10ส.ค.56		
9.00-12.00	-ผู้บริหารกับองค์กรอนาคต	อ.กิตติมา บุณนาค
13.00-16.00	-การสอนงาน แนะนำงานและการพัฒนาพนักงาน	อ.กิตติมา บุณนาค
เสาร์ที่ 17ส.ค.56		
9.00-12.00	การพัฒนาภาวะผู้นำสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ	อ.ธรรมรงค์ ใจสมคม

13.00-16.00	-การสื่อสารเพื่อความสำเร็จขององค์กร	อ.ธรรมรงค์ ใจสมคม
เสาร์ที่ 24ส.ค.56		
9.00-10.30	-การนำลูกน้องตามสถานการณ์	อ.กิตติมา บุณนาค
10.45-12.00	การบริหารเวลา	อ.กิตติมา บุณนาค
13.00-16.00	สรุปความคิดรวบยอด	อ.กิตติมา บุณนาค อ.ธรรมรงค์ ใจสมคม

หมายเหตุ

*เวลาพักรับประทานอาหารว่าง 10.30-10.45 น.และ 14.30-14.45 น.

**เวลาพักรับประทานอาหารกลางวัน 12.00-13.00 น

***ทุกวันหลังจากอบรมเสร็จผู้เข้ารับการอบรมทุกท่านต้องสรุปว่าองค์ความรู้ที่ได้รับ ความประทับใจ และการนำความรู้ไปใช้



ภาคผนวก ข
แบบการติดตาม และประเมินผลโครงการ

แบบการติดตามและประเมินผลโครงการ ประจำปี 2556

1. ชื่อโครงการบริการวิชาการ โครงการอบรม “หลักสูตร การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางการจัดการ”
2. ผู้รับผิดชอบโครงการ สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ
3. ข้อมูลการประเมินสัมฤทธิ์ผลของโครงการ
 - 3.1 วัตถุประสงค์ที่ระบุในโครงการ
 - เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้รับความรู้ ความเข้าใจในบทบาทของผู้บริหาร
 - เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาสามารถสร้างทักษะวิธีคิด วิธีทำงานและวิธีปฏิบัติตนของผู้บริหารในการจัดการ
 - เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันเป็นทีม
 - เพื่อสร้างโอกาสให้ผู้เข้าสัมมนาได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น
 - เพื่อบูรณาการกับการเรียนการสอน

บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ
 - 3.2 เป้าหมายของโครงการ
 - บรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนี้
 1. มีผู้เข้าร่วมอบรมโดยประกอบด้วย ผู้จัดการแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก หัวหน้าทีม 41 คน จากที่กำหนดไว้ 35 คน
 2. ผู้เข้าร่วมอบรมมีความพึงพอใจต่อโครงการระดับดี(คะแนนเฉลี่ย 4.1)จากที่กำหนดไว้ในระดับดี
 - 3.สามารถนำมาบูรณาการกับการเรียนการสอนอย่างน้อย 1 รายวิชา คือ.....วิชา HR2113 การจัดการทรัพยากรมนุษย์...ในหัวข้อ การฝึกอบรมและการพัฒนา
 - 4.รายได้สุทธิจากการจัดบริการวิชาการแก่สังคมจำนวน 22,184 บาทคิดเป็นรายได้ต่อจำนวนอาจารย์ประจำ 6 คน เท่ากับ 3,697 บาทต่อคน ซึ่งตามเป้าหมายกำหนดคนละ 500 บาท
 - 3.3 ผลผลิต (Output) ที่ระบุโครงการ/กิจกรรม
 - เป็นไปตามตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ ดังนี้
 - 1.มีผู้เข้าร่วมอบรมและผ่านการอบรม โดยประกอบด้วย ผู้จัดการแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก หัวหน้าทีม 41 คน จากที่ กำหนดไว้ 35 คน
 - 2.ผู้เข้าร่วมอบรมมีความพึงพอใจต่อโครงการระดับดี(คะแนนเฉลี่ย 4.1)จากที่กำหนดไว้ในระดับดี

3.สามารถนำมาบูรณาการกับการเรียนการสอนอย่างน้อย 1 รายวิชา คือ.....วิชา
HR2113 การจัดการทรัพยากรมนุษย์...ในหัวข้อ การฝึกอบรมและการพัฒนา

4.รายได้สุทธิจากการจัดบริการวิชาการแก่สังคมจำนวน 22,184 บาทคิดเป็นรายได้ต่อ
จำนวนอาจารย์ประจำ 6 คน เท่ากับ 3,697 บาทต่อคน ซึ่งตามเป้าหมายกำหนดคนละ 500 บาท

3.4 ผลลัพธ์ (Outcome) ที่ระบุในโครงการ/กิจกรรม

โครงการอบรมหลักสูตรดังกล่าว เป็นโครงการที่มีรายรับ ซึ่งสรุปผลการดำเนินงานเป็น
ประเด็นดังต่อไปนี้

1. สถานที่ดำเนินการโครงการ ห้องประชุม บริษัท เร็ล โซลูพลัส จำกัด
2. ระยะเวลาดำเนินการ จำนวน 24 ชั่วโมง เริ่มตั้งแต่วันที่ 3 สิงหาคม
2556 ถึง วันเสาร์ที่ 24 สิงหาคม 2556
3. รูปแบบการดำเนินโครงการ
- การบรรยาย การวิเคราะห์กรณีศึกษา และทำกิจกรรมกลุ่ม
4. ผลการประเมิน
4.1 สรุปผลการประเมินวิทยากร โดยมีวิทยากร จำนวน 4 ท่าน ดังนี้

รายชื่อวิทยากร	หัวข้อบรรยาย	ผลการประเมินระดับความพึงพอใจ
อ.ชรินทร์ งามกมล	บทบาทหน้าที่ทางการบริหารยุคใหม่	4.07(ระดับมาก)
อ.อัจฉรา บัวเลิศ	การสร้างแรงจูงใจและการเพิ่มพลังใจเพื่อความสำเร็จขององค์กร	4.27(ระดับมาก)
อ.กิตติมา บุนนาค	ผู้บริหารกับองค์การอนาคตและการสอนงาน	4.36(ระดับมาก)
	การนำลูกน้องตามสถานการณ์และการบริหารเวลา	4.24(ระดับมาก)
อ.ธรรมรงค์ ใจสมคม	การสื่อสารเพื่อความสำเร็จขององค์กรและการพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรแห่งความเป็นเลิศ	4.47(ระดับมาก)

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิทยากร ดังนี้ คือ

- มีความรู้รอบด้าน มีการนำเสนอความรู้ ข้อมูลได้ดี ไม่น่าเบื่อ ได้ทั้งเนื้อหาและรอยยิ้มกลับบ้าน
- มีวิธีสื่อความหมายและอธิบายเนื้อหาให้มีความเข้าใจง่าย
- เนื้อหาหรือตัวอย่างที่ยกประกอบการอธิบายตรงกับเรื่องของโรงงาน
- วิทยากรมีการซักถามเพื่อให้ออกความเห็น ช่วยให้กล้าแสดงออกมากขึ้น
- วิทยากรมีการนำตัวอย่างหรือวิดีโอมาร่วมอบรมทำให้เข้าใจเนื้อหามากขึ้น ได้ข้อคิดดีมากขึ้น

- วิทยากรมีความเป็นกันเอง นอกจากสอนความรู้แล้วยังสอนให้มองโลกในแง่บวกด้วย

4.2 สรุปผลการประเมินเนื้อหาหลักสูตร

4.2.1 ความรู้ที่ได้รับ ระดับความพึงพอใจเท่ากับ 4.14 (ระดับมาก) ซึ่งหัวข้อที่เห็นว่าได้ความรู้มากที่สุดคือหัวข้อ การสร้างแรงจูงใจและการเพิ่มพลังใจเพื่อความสำเร็จขององค์กร

4.2.2 ประโยชน์สำหรับนำไปใช้ระดับความพึงพอใจเท่ากับ 4.12(ระดับมาก) ทุกหัวข้อเป็นประโยชน์ต่อการทำงานไม่ควรตัดทิ้ง แต่หัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานมากที่สุดคือ การสร้างแรงจูงใจและการเพิ่มพลังใจเพื่อความสำเร็จขององค์กร หัวข้อ การสื่อสารเพื่อความสำเร็จขององค์กร และหัวข้อการบริหารเวลา

4.3 ความพึงพอใจในด้านอื่นๆ เช่นตารางการฝึกอบรม เอกสาร สถานที่ ระยะเวลา การฝึกอบรม บรรยากาศในการฝึกอบรม มีระดับความพึงพอใจเท่ากับ4.01(ระดับมาก) ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจบรรยากาศในการอบรมและความสัมพันธ์ระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการอบรมมากที่สุด

4.4 ความคุ้มค่าที่ได้รับจากการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมทุกท่านเห็นว่าหลักสูตรฝึกอบรมครั้งนี้มีความคุ้มค่าอย่างยิ่ง โดยมีความคิดเห็นเพิ่มเติมสรุปได้ดังนี้

- สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ สอนงานลูกน้องได้ดีขึ้น สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
- มีมุมมองลูกน้องแตกต่างจากเดิม เข้าใจลูกน้องมากขึ้น
- ทำให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานมากขึ้นและการปฏิบัติตัวให้เหมาะสมกับการที่อยู่ในองค์กร
- สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานให้ดีขึ้น
- เป็นการเติมความรู้ให้กับตนเอง
- และจะคุ้มค่าที่สุดควรมีผู้บริหารระดับสูงเข้าฟังด้วย

4.5 ความประทับใจของผู้เข้ารับการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมมีความประทับใจบรรยากาศในการอบรม ที่วิทยากรและผู้เข้ารับการอบรมมีความเป็นกันเอง สนุกสนานได้รู้จักเพื่อนร่วมงานดีมากขึ้น ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ผู้เข้ารับการอบรมในแต่ละแผนกให้ความร่วมมือดี มีความสัมพันธ์ภายในมากขึ้น

4.6 ข้อคิดเห็นอื่น ๆ ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าควรมีหลักสูตรการสื่อสารระดับพนักงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการสื่อสารและรักษองค์กรมากขึ้น หลักสูตรการบริหารเบื้องต้น การพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น

เป็นไปตามตัวชี้วัดที่ตั้งไว้

4. งบประมาณ

ประเภท	งบ ปร ะ ม า ณ ที่ได้รับจัดสรร	งบ ปร ะ ม า ณ ที่ใช้จริง	ค ง เ ท ลี อ (จ่ายเกิน)
1. ค่าตอบแทน			
1.1 ค่าตอบแทนวิทยากรภายใน	9,000	9,000	-
1.2 ค่าตอบแทนวิทยากรภายนอก	36,000	36,000	-
2. ค่าใช้สอย			
2.1 ค่าเอกสารประกอบการอบรม	5,000	1,407	3,593
3. ค่าวัสดุ			
3.1 ค่าเพิ่มเอกสาร / เครื่องเขียน	875	840	35
3.2 ค่าเอกสารรับรองการอบรม	350	344	6
3.3 ค่าวัสดุอุปกรณ์สำหรับการอบรม	1,000	475	525
4. ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง			
4.1 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงสำหรับ ผู้รับผิดชอบโครงการ	3,200	1,750	1,450
รวม	55,425	49,816	4,299

5. ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานของโครงการ

มี (ระบุ)

- สถานที่จัดอบรมของบริษัทค่อนข้างแคบ จึงจัดกิจกรรมได้ไม่มากนัก ต้องปรับเปลี่ยนกิจกรรมเพื่อความเหมาะสม

- ช่วงเวลาที่จัดยังไม่ค่อยเหมาะสมเป็นช่วงงานที่เร่งรีบทำให้หัวหน้าแผนกต้องไปดูแลงานประจำวันจึงมีการเข้าออกระหว่างทำกิจกรรมบ้าง

- สถานที่มีเสียงดังรบกวนจากเครื่องจักรในโรงงาน

6. ข้อคิดเห็นอื่น ๆ (กรุณาระบุตัวชี้วัดตามองค์ประกอบของการประกันคุณภาพ)

โครงการนี้ได้ตอบสนองตัวชี้วัดคุณภาพการศึกษา

6.1 องค์ประกอบที่.....5.....ตัวบ่งชี้ที่.....5.1....เรื่อง. ระบบและกลไกการบริการทางวิชาการแก่สังคม.

ระดับ...สาขา

(อาจารย์ชรินทร์พร งามมมล)

ผู้รับผิดชอบโครงการ

6 .ความเห็นของคุณบตี

.....
.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรรณราย แสงวิเชียร)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความยินยอม และหนังสือให้ความยินยอม

หนังสือขอความยินยอมหรือคำชี้แจงโครงการวิจัยแก่ผู้เข้าร่วมโครงการ

เรื่อง ภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ: กรณีศึกษา: บริษัท เรียล โซลูพลัส จำกัด

(The Leadership of Employees in Management-Level: Case Study: Real Soluplus Co., Ltd.)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และเสนอภาวะผู้นำที่เหมาะสมของพนักงานระดับจัดการของบริษัท เรียล โซลูพลัส จำกัด ซึ่งการเข้าร่วมโครงการวิจัยของท่านจะนำมาซึ่งข้อมูลที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมในการที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป โปรดให้ข้อมูลตามความเป็นจริง และตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด อย่างไรก็ตามผู้เข้าร่วมโครงการไม่จำเป็นต้องตอบคำถามทุกคำถามและสามารถบอกเลิกการร่วมโครงการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้ การเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ด้วยความสมัครใจเท่านั้น และผู้วิจัยจะไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนตัวหรือข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้าร่วมโครงการในงานวิจัย

ผู้วิจัยขอรับรองว่าผลการวิจัยจะทำให้พนักงานระดับจัดการของ บริษัท เรียล โซลูพลัส จำกัด ได้ตระหนักถึงคุณค่าจากการสัมมนาที่ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำของตน นอกจากนี้ ผลการวิจัยจะช่วยแก้ไข และป้องกันปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบริษัทฯ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านในความร่วมมือ

ผู้วิจัย

หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย

เขียนที่

วันที่

ข้าพเจ้า อายุ ปี

อยู่บ้านเลขที่ ถนน หมู่ที่

แขวง/ตำบล.....เขต/อำเภอ จังหวัด

รหัสไปรษณีย์ โทรศัพท์

ขอทำหนังสือนี้ให้ไว้ต่อผู้วิจัย เพื่อเป็นหลักฐานแสดงว่า

ข้อ 1. ข้าพเจ้าได้รับทราบโครงการวิจัยของ ดร.โชติชวัล พุกิจกาญจน์ เรื่อง ภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ: กรณีศึกษา: บริษัท เรียล โซลูพลัส จำกัด

(The Leadership of Employees in Management-Level: Case Study: Real Soluplus Co., Ltd.)

ข้อ 2. ข้าพเจ้ายินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ด้วยความสมัครใจ โดยไม่ถูกบังคับ ชูเชิญหลอกลวงแต่ประการใด และพร้อมจะให้ความร่วมมือในการวิจัย

ข้อ 3. ข้าพเจ้าได้รับการอธิบายจากผู้วิจัยเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการวิจัย รวมทั้งคุณค่าที่จะได้รับการวิจัยโดยละเอียดแล้ว (จากคำชี้แจงด้วยวาจาก่อนการเก็บข้อมูลและคำชี้แจงในเอกสารที่ได้รับ)

ข้อ 4. ข้าพเจ้าได้รับการยืนยันจากผู้วิจัยว่า จะไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนตัวหรือข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้อง กับข้าพเจ้า ในงานวิจัย

ข้อ 5. ข้าพเจ้าได้รับทราบจากผู้วิจัยแล้วว่า ข้าพเจ้าไม่จำเป็นต้องตอบคำถามทุกคำถามและสามารถ บอกเลิก การร่วมโครงการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้

ข้าพเจ้าได้อ่านและเข้าใจข้อความตามหนังสือนี้โดยตลอดแล้ว เห็นว่าถูกต้องตามเจตนาของข้าพเจ้า จึงได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ พร้อมกับหัวหน้าผู้วิจัยและต่อหน้าพยาน

ลงชื่อผู้ให้ความยินยอม
(.....)

ลงชื่อผู้วิจัย
(.....)

ประวัติย่อผู้วิจัย

คณะผู้วิจัย

หัวหน้าโครงการวิจัย

ชื่อ-นามสกุล

ผศ.ดร. โชติชวัล พุทธิกาญจน์

ประวัติการศึกษา

ศศ.บ. (ศิลปกรรม) สถาบันราชภัฏจันทรเกษม

ศษ.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ปร.ด. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยบูรพา

สถานที่ติดต่อ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

โทรศัพท์ 02-312-6300

ผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล

อ. ชรินทร์ งามกมล

ประวัติการศึกษา

ศบ. (เศรษฐศาสตร์การคลัง) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

พบ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สถานที่ติดต่อ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

โทรศัพท์ 02-312-6300

ผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล

อ.ประนอม ละอองนวล

ประวัติการศึกษา

บธ.บ. (การบริหารงานบุคคล) มหาวิทยาลัยสยาม

บธ.ม. (บริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

สถานที่ติดต่อ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

โทรศัพท์ 02-312-6300