



การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ตลิ่งชัน

The Study of Leadership of the Supervisor Influence the Operation of
Subordinates: A Case Study of Office of the President Silpakorn University

Taling Chan

นางสาวชลดา เจริญลาภ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

พุทธศักราช 2560

(ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสยาม)



ใบรับรองสารนิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม
ปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

รัฐประศาสนศาสตร์
(สาขาวิชา)

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
(หลักสูตร)

เรื่อง (ภาษาไทย)

การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา: กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร
ตลิ่งชัน

(ภาษาอังกฤษ)

The Study of Leadership of the Supervisor Influence the Operation of
Subordinates: A Case Study Office of the President Silpakorn
University, Taling Chan

นามผู้วิจัย

นางสาวชลลดา เจริญลาภ
Miss Chonlada Jaroenlap

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ดร.สุเมธ แสงนิมนวล)

เมื่อวันที่ 12 เดือน พ.ค. พ.ศ. 61

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผศ.ดร.เมฆินทร์ เมฆาวิกุล)

ปฏิบัติหน้าที่แทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขารัฐประศาสนศาสตร์

เมื่อวันที่ 12 เดือน พ.ค. พ.ศ. 61

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

ABSTRACT

Title The Study of Leadership of the supervisor Influence the Operation of Subordinates: A Case Study of Office of the President Silpakorn University Taling Chan

Name Miss Chonlada Jaroenlap

Degree Master of Public Administration

Major Public Administration

Advisor
(Sumet Saengnimnuan, Ph.D.)
...../...../.....

This research is conducted to study 1) the leadership of supervisors influencing job satisfaction of subordinates 2) the leadership of supervisors influencing efficiency and effectiveness at work of subordinates 3) the leadership of supervisors influencing organizational commitment of subordinates. The venue of the study is Finance Division and Personnel Division at the Office of the President, Silpakorn University, Taling Chan.

Qualitative research is conducted by determining 15 key persons to provide essential information, consisting of supervisors and subordinates at Finance Division and Personnel Division, and scholars specializing leaderships. The data collection methods are personal interview along with questionnaires and researching supporting information from academic resources and relevant researches. There are 4 types of leaderships determined as characters of leaderships: 1) Scientific Leadership 2) Democratic Leadership 3) Charismatic leadership 4) Autocratic Leadership.

There are 3 independent variables of the leaderships: 1) the leadership of supervisors influencing job satisfaction of subordinates 2) the leadership of supervisors influencing efficiency and effectiveness at work of subordinates 3) the leadership of supervisors influencing organizational commitment of subordinates.

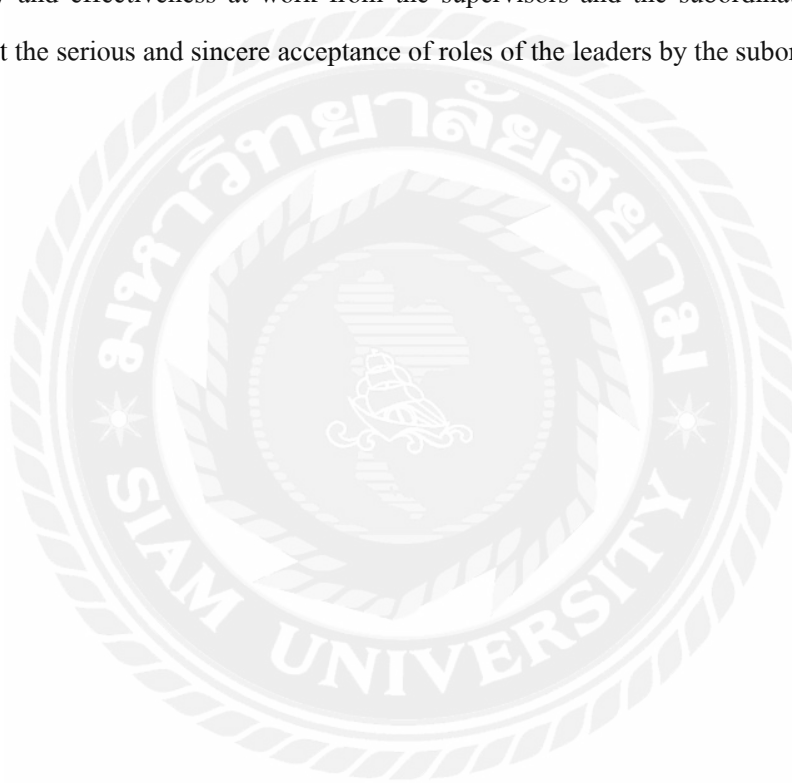
The results of the study reflecting opinions regarding the leaderships from subordinates are leadership styles and the usage of principles, means, and process of leading of the supervisors

1. Leadership style of the supervisors clearly displays respect, love, and reliance in knowledge and abilities of subordinates equally, convey kindness, forgiveness, and instruct subordinates closely. The supervisors will take both barriers at work and personal issues of subordinates as duties which the supervisors will have to be involved to solve the problems. In case of obstacles at work, the supervisors will discuss to seek for solutions. The supervisors will order to apply the solutions resulted from the discussions immediately. Moreover, the supervisors will take apart in the solutions closely. Such supervisors are carrying the 4 determined leadership characters.

2. Leadership relating to the usage of principles and process of leading, the supervisors begin with establishing the understanding in policies, planning of projects, operation procedures, including creating plans of projects with operating subordinates, concentrating on laws, rules and regulations of the organization as a whole and as specifically responsible division. Besides, the supervisors will advise, instruct, and give opportunities for subordinates to study the details of work before taking operations. If having questions, the subordinates are able to ask the supervisors. If having other suggestions regarding more suitable operation procedures, the supervisors will discuss about such suggestions or opinions with operating subordinates in order to find mutual understanding before assigning tasks according to specialty of each subordinate or group. The supervisors emphasize that all subordinates have to acquire more knowledge in their operation fields. In addition, the supervisors will arrange discussion in small groups in order to advise and point out both strong points and weak points in operations regardless reprimands and cautionary warning. The supervisors will bring subordinates in many fields in difficult and huge scale projects in order to the idea exchanges and collaboration. The supervisors will focus on blended and integrated methods in operations.

3. The leadership of supervisors influencing efficiency and effectiveness at work of subordinates, the leadership style and leading methods. The supervisors have theoretical academic readiness and usage of research results displaying academic readiness and skills in administration and management of activities of the organization as well as preparation for working and creating

collaborating working environment. In conclusion, the supervisors possess abilities in planning and making decisive decisions, responsibilities, fairness, good relations in organization, following and inspecting operations. All operations are on the basis of cooperation and collaboration from every section in the division. The supervisors use the strategies of preparation of personnel, analysis of working circumstances, clear ordering the analysis of work. The operating subordinates will improve knowledge, making progress, will be motivated in working, and develop organizational commitment. This leadership style and leading methods result clearly the efficiency and effectiveness at work from the supervisors and the subordinates. Besides, these will result the serious and sincere acceptance of roles of the leaders by the subordinates.



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจากบุคคลหลายท่าน ซึ่งบุคคลสำคัญที่ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณคือ รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ และ ดร.สุเมธ แสงนันทนวล อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จโดยสมบูรณ์ รวมทั้ง ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ทางวิชาการ แนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ กับผู้วิจัย

ขอขอบคุณนักวิชาการ หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ให้สัมภาษณ์ รวมถึงผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ในที่นี้ ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่า เพื่อให้ข้อมูลและให้ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือ และขอน้อมบูชาท่านคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ด้วยความรักและเมตตา

นางสาวชลดา เจริญลาภ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา	5
3. ขอบเขตของการศึกษา	5
4. ขั้นตอนของการศึกษา	6
5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
6. นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษา	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	9
1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ	10
1.2 แนวคิดภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล	11
1.3 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)	12
1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ	15
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจและความพึงพอใจ	19
2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์	20
2.2 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory)	22
2.3 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	24
2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	25

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน	29
3.1 ความหมายของประสิทธิภาพและประสิทธิผล	29
3.2 ความสำคัญของประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน	32
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ	35
4.1 การตัดสินใจ (Decision)	35
4.2 ทฤษฎีการตัดสินใจ	36
4.3 ความสำคัญของการตัดสินใจ	37
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	39
6. สรุปกรอบแนวคิดในบทบาทหน้าที่และอิทธิพลของผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารและการจัดการองค์การ	40
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
1. เกณฑ์การคัดเลือกพื้นที่	42
2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก	43
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	43
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล	43
5. การวิเคราะห์ข้อมูล	44
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
1. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร	45
2. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร	54

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจไม่ลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร	60
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาวิจัยและข้อเสนอแนะ	
1. สรุปผลการศึกษา	65
2. อภิปรายผล	68
3. ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา	71
4. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป	72
บรรณานุกรม	73
ภาคผนวก	76
ประวัติผู้วิจัย	82

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นส่วนราชการที่มีเป้าหมายหลักในการให้การศึกษาแก่ประชาชน โดยทั่วไป ซึ่งบุคลากรหลักนั้นคือ พนักงานสายวิชาการ ได้แก่อาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ทำหน้าที่ในการให้ความรู้แก่นักศึกษา แต่การบริหารจัดการงานภายในมหาวิทยาลัยนั้นมีหลากหลายด้าน ทำให้ต้องมีพนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่ทำหน้าที่ดูแลกระบวนการทำงานภายในมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยศิลปากร อย่างมีประสิทธิภาพ และทันตามกำหนดการ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นมหาวิทยาลัยที่มีหลายวิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตวังท่าพระ วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ และวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี และมีคณะวิชาทั้งหมด 14 คณะวิชา จึงทำให้การบริหารงานแยกออกเป็นหลายส่วน ทำให้เกิดความซับซ้อนในการทำงาน จึงได้มีการตั้งสำนักงานอธิการบดี คลังชั้น ขึ้นมา เพื่อเป็นส่วนกลางในการทำหน้าที่บริหารจัดการเกี่ยวกับงานสนับสนุนวิชาการต่าง ๆ ซึ่งในปัจจุบันนี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของมหาวิทยาลัยศิลปากร จากเดิมที่เป็นส่วนราชการ ได้เปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ทำให้ต้องบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยด้วยเงินรายได้ของตนเอง จึงต้องมีการพัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีจำนวนนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น เป็นการเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยศิลปากร

การจัดการโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องและทันกับยุคการแข่งขันในปัจจุบัน ถือเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของมหาวิทยาลัยนับแต่ผู้บริหารคือ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ คณบดีคณะวิชาต่าง ๆ ผู้อำนวยการสำนักงานต่าง ๆ ผู้อำนวยการกองต่าง ๆ เลขานุการคณะวิชาต่าง ๆ รวมถึงหัวหน้างานต่าง ๆ ภายในกองซึ่งเป็นผู้รับทราบนโยบายและนำนโยบายมาเผยแพร่ให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการรับทราบและนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

ปัจจุบันเราจะประสบปัญหาเรื่อง วิกฤติผู้นำกันอยู่ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับประเทศ, องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ เพราะดูเหมือนเราจะหาผู้นำที่เป็น “ของแท้” หรือ ผู้นำที่ “น่าเชื่อถือ” จริงๆ นั้นยากมาก การสร้างให้คนในองค์กรมีภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) นับว่ามี

ความสำคัญอย่างมาก เพื่อที่จะทำให้องค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Change) ซึ่งเกิดขึ้นอย่างรุนแรงมากในขณะนี้

ทั้งนี้การบริหารงานของหัวหน้างานนั้นจำเป็นที่จะต้องมีความชัดเจน ยึดมั่นต่อความฝันของตัวเองอย่างแน่วแน่ เพื่อให้ไม่ให้ผู้ตามไขว้เขว หากเราไม่มีความฝัน ก็ยากที่จะมีผู้ตาม เพราะผู้อื่นจะไม่ว่าเราจะไปที่ไหนจึงไม่ว่าจะไปทำไม ต้องมีความเชื่อมั่นในตัวเอง หากไม่เชื่อมั่นว่าจะทำได้ เราไม่มีวันที่จะทำได้แน่นอน ดังนั้นความเชื่อมั่นในตัวเอง ต้องมาเป็นอันดับหนึ่ง ก่อนการลงมือทำ ถ้าเราไม่เชื่อมั่นในตัวเองใครจะมาเชื่อมั่นในตัวเรา ทักษะคิดเชิงบวก จะช่วยให้เราเชื่อมั่นในศักยภาพของเรามากขึ้น โดยเราต้องบอกตัวเอง อยู่เสมอๆ ว่า “เราทำได้” การสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้อื่น แผนงานหรือวิสัยทัศน์ของเรา ต้องได้รับการยอมรับจากทีมงาน จึงต้องแน่ใจว่าการสื่อสารของเรานั้นไปถึงทีมงานอย่างแท้จริง ได้รับการตอบรับอย่างดี ทุกคนเข้าใจในเรื่องที่เราสื่อสารอย่างชัดเจน ดังนั้นการสื่อสารจึงต้องมุ่งเน้นที่ผู้ฟังเป็นสำคัญ ต้องใช้ข้อความและภาษาที่เหมาะสมกับเขาเป็นหลัก นอกจากนี้การรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับหัวหน้างาน เพราะหากเราต้องการนำใครแล้ว เราควรเข้าใจในความต้องการของเขา มิเช่นนั้นเราจะไม่ได้ความไว้วางใจจากเขาเลย เมื่อผู้นำรับฟังผู้อื่นมากขึ้น ผู้อื่นก็จะรับฟังผู้นำอย่างเต็มใจ แต่ปัจจุบันหัวหน้างานหลายคนไม่ค่อยฟังผู้อื่น ส่วนใหญ่แล้วจะยึดถือความคิดของตัวเองเป็นหลักมากกว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นส่วนหนึ่งของการนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างราบรื่น เพราะเราไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ การมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลรอบด้านที่ดีจะทำให้เราสามารถทำงานร่วมกับบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี และจะได้รับความร่วมมือที่ดี สุดท้ายงานก็จะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ รวมถึงการรู้จักแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ คือ การเผชิญกับปัญหาแล้วสามารถแก้ไขได้อย่างสร้างสรรค์ ไม่ถอยหนีแม้ว่าจะยุ่งยากแค่ไหนก็ตาม หัวหน้างานมักจะอยู่ด้านหลัง เวลางานนั้นสำเร็จตามเป้าหมาย แต่หัวหน้างานจะออกมาชื่นแฉกหน้าทันที เมื่องานนั้นพบกับปัญหาที่คาดไม่ถึงถึงเกิดขึ้น ซึ่งหัวหน้างานประเภทนี้เป็นที่ต้องการของทีมงานและทำให้ทีมงานไว้วางใจที่สุด และเป็นผู้รับผิดชอบอย่างแท้จริง หัวหน้างานจะรับทั้งผิดและชอบในผลงานไม่ว่าผลลัพธ์จะเป็นอย่างไรก็ตาม ความรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติที่หัวหน้างานหลายคนประกาศก็อังก่อนทำงานว่า ยินดีรับผิดชอบทุกอย่าง และเมื่อนั้นทีมงานก็จะมีหัวใจพองโต ที่พร้อมจะลุยไปข้างหน้าร่วมกับหัวหน้างานเอง หากหัวหน้างานสามารถพัฒนาตัวเองให้สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ จะทำให้การดำเนินงานภายในหน่วยงานหรือองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ดังนั้นจึงทำให้ผู้วิจัยสนใจในเรื่องของ “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา” มีปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานระดับปฏิบัติการ

เมื่อได้รับการสั่งการ เช่น การตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ภายใต้ข้อบังคับที่กำหนด การปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ การตัดสินใจในการแก้ปัญหาหรือดำเนินการของหัวหน้างาน จะมีผลกระทบกับตัวพนักงานระดับปฏิบัติการหรือไม่ ทำให้เขามีความพึงพอใจต่อการทำงาน ภายในองค์กรต่อไปหรือไม่ เพื่อเป็นการลดภาวะกดดันให้กับตัวพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์กับผู้อำนวยการกองและหัวหน้างาน ในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถรักษานักงานที่มีคุณภาพให้อยู่ร่วมไปกับองค์กรและทำให้พวกเขาเติบโตไปพร้อมกับองค์กร โดยที่เพิ่มความพึงพอใจ และพัฒนาความสามารถให้กับตัวพนักงานระดับปฏิบัติการ และเป็นการลดปัญหาการลาออกของพนักงานที่มีคุณภาพ ช่วยประหยัดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการฝึกพนักงานใหม่อีกด้วย

ในยุคปัจจุบันพนักงานสายสนับสนุนวิชาการจำเป็นที่จะต้องปรับตัวในการทำงานให้มีความรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการของสภาพการณ์ในปัจจุบันได้ทันถ่วงที มีการปรับระบบใหม่เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีภาระงานหลากหลายด้านมากขึ้น จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดแรงกดดัน เนื่องจากสาเหตุพนักงานระดับปฏิบัติการจะต้องทำงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มมากขึ้น และต้องทำให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด เป็นสาเหตุให้เกิดความกดดัน และความไม่พึงพอใจในเนื้องาน ทำให้พนักงานจะตัดสินใจอยู่ต่อหรือไม่อยู่ต่อในองค์กร และ ถ้าพนักงานระดับปฏิบัติการตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรอะไรเป็นแรงจูงใจผลักดันให้พวกเขาสามารถปฏิบัติงานต่อไปในองค์กรได้ องค์กรจะดำเนินไปได้ด้วยดีนั้น ภาวะผู้นำ คือผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่ง เพราะภาวะผู้นำมีส่วนช่วยให้กิจกรรมดำเนินไปได้ด้วยดี ขึ้นอยู่กับนโยบายที่ผู้บริหารได้มีการออกคำสั่งลงมาสู่พนักงานระดับปฏิบัติการ โดยตัวพนักงานเป็นคนดำเนินตามนโยบายของผู้บริหารที่ได้วางไว้เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสนใจ และเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ทำให้ผู้วิจัยศึกษา เกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา”

ทั้งนี้ผู้วิจัยขอยกหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยศิลปากร 2 หน่วยงาน ได้แก่ กองการเจ้าหน้าที่ และกองคลัง ที่ควบคุมดูแลทรัพยากรในการบริหารที่สำคัญขององค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ และงบประมาณ ขององค์กร ดังนี้

กองการเจ้าหน้าที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนในการบริหารงานมหาวิทยาลัย มีหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงานให้บริการด้านการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่รับผิดชอบควบคุมดูแลงานการบริหารงานบุคคล โดยมีการดำเนินงานตามนโยบายของมหาวิทยาลัย การวางแผนกำลังคน

การสรรหา การชำระรักษาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากรด้วยระบบสารสนเทศทั้งมหาวิทยาลัย ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ ให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ดำเนินงานเกี่ยวกับทะเบียนประวัติบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัย การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การพัฒนาบุคลากร การลาศึกษา ฝึกอบรม การดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ และปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ ทุนการศึกษา ฝึกอบรมและดูงาน รวมทั้งการดำเนินงานด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยศิลปากร

กองคลังเป็นหน่วยงานหลักที่ควบคุมดูแลและดำเนินการด้านงบประมาณ พัสดุ การเงิน และบัญชี ของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ เป็นศูนย์กลางของข้อมูล ข่าวสารทางด้านการคลังและพัสดุ ให้บริการทางการเงินแก่คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการทำบัญชีของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งจัดทำบัญชีต้นทุนเงินสวัสดิการต่าง ๆ เงินสนับสนุนจากภายนอก และจัดเก็บข้อมูลเงินรายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาเพื่อเสนอผู้บริหารและแจ้งคณะวิชา ขออนุมัติค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ทั้งงบประมาณแผ่นดิน เงินรายได้นอกงบประมาณ เงินรับฝากเงินค่าธรรมเนียมการศึกษา เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินบำเหน็จบำนาญ เงินสวัสดิการ เงินประกันสัญญา เงินสนับสนุนการวิจัยจากหน่วยงานภายนอก การยืมเงินทรองราชการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ตลอดจนการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย และควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ทั้งงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ ติดตามเร่งรัดการใช้จ่ายเงินงบประมาณของมหาวิทยาลัย รายงานแผนและผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

ซึ่งจะเห็นได้ว่า กองการเจ้าหน้าที่ และกองคลังนั้น เป็นหน่วยงานหลักที่สำคัญในการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นหน่วยงานที่ดูแลเรื่องงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย หากการบริหารงานภายในกองไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานอื่น ๆ ภายในมหาวิทยาลัยด้วย ในส่วนของกองการเจ้าหน้าที่นั้นจะดูแลในเรื่องต่าง ๆ ของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ทำให้การบริหารงานจะต้องเป็นไปอย่างมีระบบ ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนในการทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์ เพราะบุคลากร หรือคน นั้นเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร หากไม่มีคนทำงาน องค์กรก็ไม่สามารถขับเคลื่อนไปได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญในการบริหารจัดการคน เพราะหากองค์กรไม่สามารถบริหารจัดการบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานได้ จะส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในอนาคตขององค์กร

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร

2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร

3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร

3. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

3.1 ขอบเขตเชิงพื้นที่

พื้นที่ศึกษาในครั้งนี้คือ กองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ตลิ่งชัน

3.2 ขอบเขตเชิงเนื้อหา

เนื่องจากประเภทของภาวะผู้นำมีปัจจัยเกี่ยวข้องทั้งคุณลักษณะผู้นำ (Leaders) และลักษณะพฤติกรรมการนำ (Leadership) ซึ่งมีมากมายหลายประเภทของผู้นำ แต่ในการศึกษานี้ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตประเภทผู้นำที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารและการจัดการองค์กร ผู้วิจัยจึงกำหนดประเภทผู้นำเพียง 4 ประเภท คือ

1. ผู้นำผู้มีความรู้ทางวิชาการ (Scientific Leader)
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)
3. ผู้นำบารมี (Charismatic Leader)
4. ผู้นำที่มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ (Autocratic Leader)

ซึ่งผู้นำทั้ง 4 ประเภทนี้จะมีคุณลักษณะผู้นำ (Leaders) และคุณลักษณะการนำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) ที่เป็นองค์ประกอบในแต่ละประเภทของผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ามีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผลการบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) กิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร

3.3 ขอบเขตเชิงผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. หัวหน้างานในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร มีประชากรทั้งหมด 7 คน กลุ่มตัวอย่าง 3 คน
2. เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร มีประชากรทั้งหมด 40 คน กลุ่มตัวอย่าง 10 คน
3. นักวิชาการที่มีความรู้ด้านภาวะผู้นำ

3.4 ขอบเขตเชิงเวลา

ดำเนินการศึกษาตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2559 – เดือนกันยายน พ.ศ. 2560 รวมระยะเวลา 12 เดือน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกในเดือนพฤษภาคม และเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2560

4. ขั้นตอนของการศึกษา

การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ภาคนิสศึกษาสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ต่ลิ่งชัน มีขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน การตัดสินใจ รวมถึงศึกษารายงานการวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวความคิดในการศึกษา
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ โดยใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก
3. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสังเกตและการสัมภาษณ์เชิงลึก
4. การสรุปผลการศึกษาและนำเสนอในรูปแบบของการพรรณนาความภายใต้กรอบแนวคิดการศึกษา
5. การเสนอแนะ

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น
2. ทำให้การทำงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพิ่มขึ้น

3. ทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ตัดสินใจไม่ลาออกจากงาน ทำให้องค์กรสามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงานให้อยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว และลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรใหม่ด้วย

4. ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและบุคลากรขององค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6. นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษา

ภาวะผู้นำ หมายถึง 1) ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ (Leader) และ (2) ลักษณะความสามารถในการตัดสินใจบนพื้นฐานความรู้ทางทฤษฎีและความสอดคล้องกับสถานการณ์และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการกิจกรรมต่างๆ ในหน่วยงานของหัวหน้างานในกองคลังและกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ตีลังชัน โดยเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและสร้างแรงบันดาลใจแก่พนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความผูกพันต่อองค์กร

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ทศนคติ ค่านิยมหรือภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีความเอาใจใส่งานที่ได้รับมอบหมาย ขยันติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ ซึ่งส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพของการทำงาน หมายถึง ผลการทำงานที่บรรลุเป้าหมายและต้องการให้ได้ ประโยชน์สูงสุด โดยมองความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของงานกับการใช้ทรัพยากร พิจารณาจากการประหยัดเงิน ทรัพยากร แรงงาน เวลา และคนปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ

ประสิทธิผลของการทำงาน หมายถึง ผลของการทำงานที่สำเร็จตามที่คาดหวังไว้ เป็นการพิจารณาผลลัพธ์ คือ ผลงานที่ออกมาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้ปฏิบัติภาระหน้าที่ตามที่รับมอบหมาย โดยใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ขององค์กร

การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่จะแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยการค้นหาทางเลือก และเลือกทางเลือกหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

ความพึงพอใจในองค์กร หมายถึง ทัศนคติ ค่านิยมหรือภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อองค์กร โดยเกี่ยวเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กร อันได้แก่ ผลตอบแทนด้านวัตถุ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส ค่าสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น ผลตอบแทนด้านจิตใจ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คือ การได้เลื่อนตำแหน่งจากหน้าที่การงาน การได้รับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

ขวัญกำลังใจการทำงาน หมายถึง การได้รับยกย่อง หรือคำชมเชยจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการ

ผู้บังคับบัญชา หมายถึง หัวหน้างานในกองคลังและกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ตลิ่งชัน

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ความร่วมมือของพนักงานในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบและหรือภารกิจส่วนบุคคลของพนักงานด้วยกัน

ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง การมีโอกาสได้ใช้ความคิด ความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพของตนในการทำงาน การได้รับการพัฒนาศักยภาพของตน และการได้รับผลตอบแทนด้านเงินเดือน ค่าจ้าง เงินตอบแทน และสวัสดิการส่วนบุคคลและครอบครัวจากองค์กรด้วยความเป็นธรรม และมีคู่ทางความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ตลิ่งชัน ที่ปฏิบัติงานในกองคลังและกองการเจ้าหน้าที่

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้ได้บังคับบัญชา กรณีศึกษาสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ตลิ่งชัน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ ตำรา บทความวิชาการ และระบบสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย และนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจและความพึงพอใจ
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. สรุปกรอบความคิดในบทบาทหน้าที่และอิทธิพลของผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารและการจัดการองค์การ

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จของงานและองค์การ ในอดีตมีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำนั้นเป็นมาโดยกำเนิดพร้อมกับคุณลักษณะเฉพาะที่คนทั่วไปไม่มี ปัจจุบันความเชื่อดังกล่าวได้เปลี่ยนไปว่า ผู้นำมิได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้จากการที่ผู้นำใช้ความพยายามและการทำงานหนัก การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมายแต่ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันก็คือ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

จากหนังสือปทานุกรม ค.ศ. 1330 คำว่า ผู้นำ (Leader) เป็นคำในภาษาอังกฤษเมื่อต้นปี ค.ศ. 1330 แต่คำว่า ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำ (Leadership) ไม่มีปรากฏ จนกระทั่ง ปี ค.ศ. 1800 หากตรวจสอบดูอย่างใกล้ชิดถึงความเคลื่อนไหวทางสังคมใด ๆ ก็ตาม ก็จะพบว่าต้องประกอบด้วย ความเอนเอียงต่าง ๆ อันเกิดจากศูนย์กลางดังกล่าว “ภาวะผู้นำ” หรือ “ความเป็นผู้นำ” หรือ “การเป็นผู้นำ” เป็นคำที่แปลมาจากคำว่า Leadership เช่นเดียวกัน แต่ที่นิยมใช้กันแพร่หลาย ก็คือ “ภาวะผู้นำ” ซึ่งมี นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่าน ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายทัศนะ สรุปได้ดังนี้

คอตเตอร์ (Kotter, 1999 : 192) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับ ภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์การ ในอนาคตจากนั้น จึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงดาลใจแก่ คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

ฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1971: 56) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้นำเพื่อทำให้ กลุ่มประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของกลุ่มเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพ ของการเป็นผู้นำ

ทีค (Tead, 1935: 36) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ นั้น เป็นพฤติกรรมการนำของผู้นำที่ทำให้เกิด การปฏิบัติการที่สร้างความเคลื่อนไหวให้เกิดขึ้นในองค์กรตามทิศทางที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำ จึงเป็นศิลปะในการทำให้เกิดอิทธิพลในการจูงใจผู้อื่นให้ร่วมปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย

ฟีเดเลอร์ และ การ์เซีย (Fiedler and Garcia, 1987: 52) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่ม ที่ได้รับมอบหมายให้กำกับและประสานงานให้กิจกรรมของกลุ่มมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผู้นำ อาจเป็นผู้ที่อาจได้รับการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง หรือเป็นผู้ที่แสดงตัวเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่ม เพื่อที่จะกำกับและประสานงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายด้วยพลังของกลุ่ม

ประธาน หอมพูลและทิพวรรณ หอมพูล (2540 : 83) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาภายในองค์กร หรือในกลุ่มคนในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตน อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Followers) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.2 แนวคิดภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

Likert (1984: 308) เชื่อว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่ต้องการทั้งผลงานและความสุขความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงาน จึงต้องการผู้นำที่มุ่งสร้างทีมงาน โดยใช้กิจกรรมสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วม ฟังพาอาศัยกัน ตลอดจนหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับ Drucker (อ้างถึงใน Hersey, Blanchard and Johnson, 1996: 539) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นรากฐานของการสร้างความสำเร็จของงานต่าง ๆ และไม่ต่างจาก Fisher and Huse (1988: 386) ที่กล่าวไว้ว่า สิ่งที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเป็นอย่างมาก คือ ผู้นำต้องเป็นนักปฏิบัติ เป็นแบบอย่าง ยอมรับในอำนาจและการปกครอง มีความพึงพอใจในงาน และรู้สึกว่างานนั้น มีความท้าทาย ตลอดจน ต้องมองสิ่งต่าง ๆ อย่างรอบคอบด้วย

สันติ วิริยะรังสฤษฎ์ (2557: ออนไลน์) กล่าวว่าผู้นำที่ดี ตามแนวคิด โสเครติส นั้นมีหลายข้อ แต่ผมขอยกมาบางส่วนที่สำคัญ ดังนี้

1. ต้องมีปัญญา หรือ Wisdom มนุษย์ที่มีความรู้ ย่อมจะรู้ว่า เมื่อทำความดีแล้วชีวิตจะมีความสุข แต่โดยทั่วไปแล้ว มนุษย์จะทำชั่วเพราะความไม่รู้ (สมัยนี้มนุษย์ทำชั่วทั้งๆที่รู้ว่าชั่ว เพราะความโลภที่ไม่รู้จักพอครอบงำจนมองไม่เห็นบาปและความดี) จริงๆแล้วทุกคนที่ปรารถนาจะมีความสุข จะต้องทำความดี เช่นเดียวกับผู้ปกครองที่ดีต้องมีคุณธรรม มีความรู้ความเข้าใจเรื่องทำดี ไม่ใช่มีแต่ความรู้ความเข้าใจเรื่องทำชั่ว

2. ต้องมีความกล้าหาญ ผู้ปกครองที่มีคุณธรรม จะต้องมีความกล้าหาญที่จะทำดีเพื่อปกป้องคุ้มครองให้ประชาชนอยู่ดีมีสุขมีความปลอดภัย

3. ต้องควบคุมตนเอง เพื่อไม่ให้ตกเป็นทาสของความปรารถนาและอารมณ์ ที่มากไปด้วยตัณหา ความต้องการ อยากมี อยากได้ อยากเป็น โดยไม่รู้จักหยุด ไม่รู้จักพอ

4. ต้องมีความยุติธรรม มนุษย์มีสติปัญญาและร่างกายที่แตกต่างกัน คนที่ฉลาดกว่า แข็งแรงกว่า มักจะเอาเปรียบผู้ที่ด้อยกว่า รัฐจึงต้องเป็นผู้กำหนดกฎกติกาคุ้มครองไม่ให้มีการละเมิดสิทธิของบุคคลอื่น “ความยุติธรรม” จึงเป็น “หัวใจ” ของการปกครองที่ดี

1.3 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิด มาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ ได้แก่ พระเจ้านโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ การ์ดเนอร์ (Gardner, 2001: 453-461) ได้แก่

The tasks of Leadership : กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Leader – constituent interaction : เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

เชลลีย์ เคริกแพททริก (Shelly Kirkpatrick) และ เอ็ดวิน ล็อก (Edwin Locke) (อ้างถึงใน นิตยสาร สัมมาพันธ์, 2546 : 35) ได้รวบรวมงานวิจัยจากในอดีตถึงปัจจุบันและสรุปลักษณะเด่นที่มักจะพบในบรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จตามรายการต่อไปนี้

- **มีพลังสูง**: ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีพลังงานสูง มีความคิดริเริ่ม และมีความเหนียวแน่น ไม่ปล่อยให้อะไรหลุดมือง่าย ๆ
- **มีความเชื่อมั่นในตนเอง**: ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความเชื่อมั่น ไว้วางใจตนเองและมั่นใจในขีดความสามารถของตน
- **มีความคิดสร้างสรรค์**: ผู้นำที่ประสงค์ความสำเร็จมีความคิดสร้างสรรค์และมักจะคิดใหม่ ทำใหม่ เป็นคนแรก ไม่ลอกเลียนแบบบุคคลอื่น ๆ
- **มีขีดความสามารถในการคิด**: ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีสติปัญญาในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาประมวลและตีความหมาย

- **มีความรู้ทางธุรกิจ:** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในองค์กรธุรกิจ มีความรู้ความเข้าใจในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมของตนเอง รวมทั้งมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิคด้วย

- **มีความสามารถในการจูงใจคน:** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความสามารถในการชนะมิตรและจูงใจให้คนเกิดแรงพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

- **มีความยืดหยุ่น:** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ สามารถปรับตัวและปรับสิ่งอื่นให้เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์ และความต้องการของผู้ตาม

- **มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส:** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นคนที่ผู้อื่นไว้วางใจ เชื่อใจได้โดยไม่ผิดหวังเพราะเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ รักษาความลับสำคัญ เป็นคนที่มีความชัดเจนโปร่งใสจนบุคคลอื่น ๆ สามารถทำนายพฤติกรรมได้ล่วงหน้า และเป็นที่พักของผู้อื่นได้ดี

Dubrin (1998) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำไว้ ดังนี้ คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา ลักษณะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำสามารถจัดประเภทแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ (1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (2) แรงจูงใจของภาวะผู้นำ (3) ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของภาวะผู้นำ การจัดประเภทพฤติกรรมเหล่านี้มีประโยชน์มากในแนวทางเพื่อศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะที่มีความสงบเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะแรงกดดันและวิกฤติ

1.2 การสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ ซื่อตรง และสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง สมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำต้องแสดงความซื่อสัตย์ ความมั่นคง และเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

1.3 ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่เหนือบุคคลอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัดในด้านต่าง ๆ ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นจะมีลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ

1.4 เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคมและมีบุคลิกลักษณะโดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยให้การทำงานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้นตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้ดี

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related Personality Traits)

เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน มีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตัวเอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหา และความสามารถในการแก้ไขปัญหา ทักษะเหล่านี้จำเป็นจะต้องมีการฝึกหัดปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะด้านนี้

2.2 มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to Others and Empathy) ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด (ทัศนคติ ความสนใจ และอารมณ์) ของสมาชิกกลุ่ม โดยศึกษาและสังเกตในรายละเอียดว่าสมาชิกกลุ่มเป็นใคร มีความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะหาวิธีการสื่อสารที่ดี และสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลเหล่านั้นได้ ทักษะด้านนี้จะช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งและความล้มเหลวของผู้นำ ตลอดจนช่วยในการตัดสินใจและการเจรจาต่อรองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้บรรลุผล

2.3 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ความยืดหยุ่นได้ (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจ และความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน มีลักษณะยืดหยุ่นได้ปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังแรงงาน ฯลฯ

2.4 สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal Locus of Control) เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งคุณสมบัตินี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง อดทน พัฒนาตนเอง จึงจะสามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม

2.5 ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทาย ต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวังมีความคิดริเริ่ม ความรับผิดชอบ กล้าหาญในการตัดสินใจเพื่อที่จะฉวยโอกาส ขจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหา และการใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ในแต่ละสถานการณ์ให้ได้

2.6 ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) เป็นความสามารถในการที่จะแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว เช่น การถูกตัดงบประมาณ การให้พนักงานออก ฯลฯ ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลว แต่จะเกิดความมุ่งมั่นบากบั่น ไม่ยอมแพ้และไม่ท้อถอยในสิ่งใดอย่างง่าย ๆ

1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยมีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

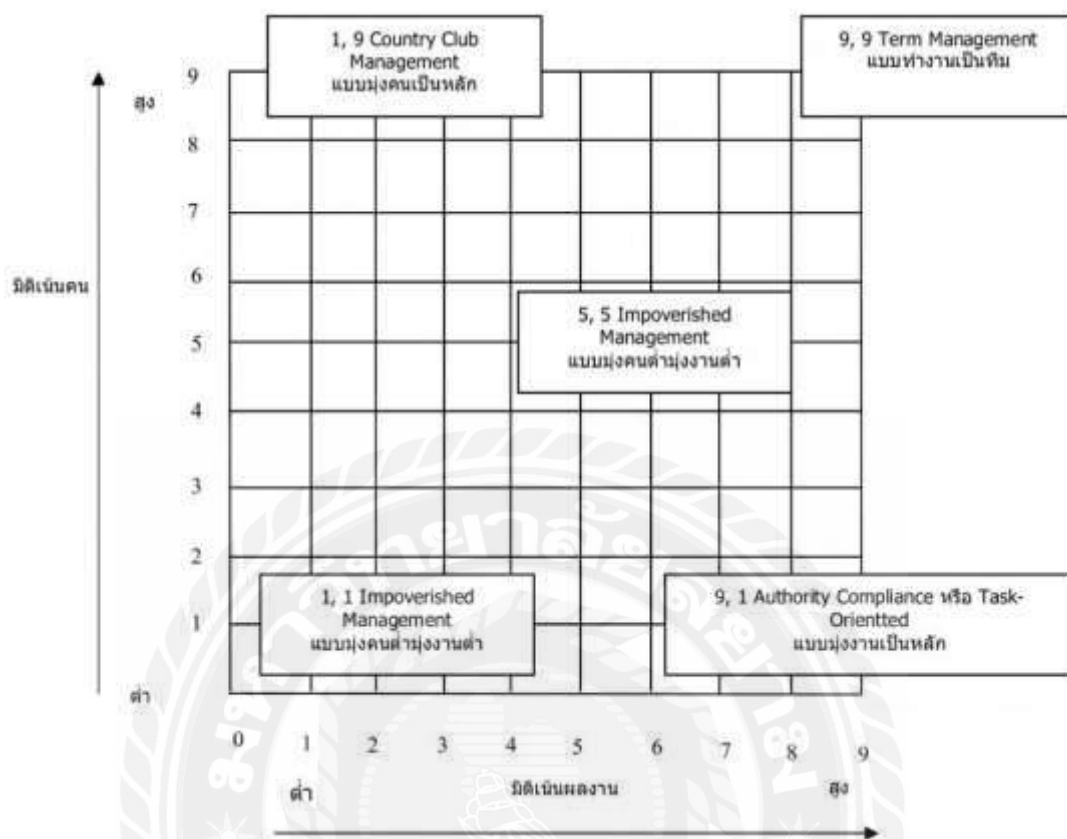
ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษาสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ตลิ่งชัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎีคือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

Blake and Mouton's Managerial Grid

Blake and Mouton (1991: 29) ได้พัฒนาจากแนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท โดยนำพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านมาจัดตารางตาข่ายสองมิติ โดยกล่าวว่าภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ ได้แก่



ภาพที่ 1 รูปแบบของการบริหารแบบตาข่าย

(1) แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

(2) แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ที่บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน ลักษณะค้ำยันการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

(3) แบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงาน น้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำและมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

(4) แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงาน เท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ขอมรับผล ที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงาน ที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์ มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

(5) แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงาน จะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของ งานเกิดจากความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหาร แบบนี้เชื่อว่า คนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัย สั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของ แต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎีท่วงทำนอง (Style Theories)

Kurt Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตถินิยม (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มี เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิด ศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตาม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานใน การตัดสินใจระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

(3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงสามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น การเลือกใช้ลักษณะผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories)

เริ่มมีบทบาท โดยได้รับการพัฒนาจากความอิสระที่ว่าองค์การที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริงขององค์การ ซึ่งรวมถึงสภาพภูมิศาสตร์วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุน และความต้องการของสมาชิกในองค์การนั้นด้วย โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์ (Humanistic Environment) ทฤษฎีองค์การเชิงสถานการณ์นี้มีอิสระมาก โดยมีธรรมชาติเป็นตัวแปรและเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผน มีลักษณะเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สภาพแวดล้อม เป้าหมายขององค์การ โดยส่วนรวมและเป้าหมายของสมาชิกทุกคนในองค์การ

ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ กล่าวว่า การปฏิบัติงานของกลุ่มจะมีประสิทธิผล ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่าง รูปแบบปฏิบัติการความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และสถานการณ์ขององค์การซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์การ ซึ่งผู้บริหารองค์การต้องควบคุมและแก้ไข

ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ ฟิเดเลอร์ (Fiedler, 1967: 32-34)

ฟิเดเลอร์ได้กำหนดให้สถานการณ์ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง

(1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations) ได้แก่ ระดับของการให้ความนับถือ ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ ซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับในตัวผู้นำ

(2) โครงสร้างของงาน (Task structure) กล่าวคือ งานที่มีโครงสร้างชัดเจน ต้องระบุนภารกิจชัดเจน มีวิธีทำงานเพียงวิธีเดียว มีวิธีแก้ปัญหาที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน โดยแต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่แน่นอนว่าต้องทำอะไร ทำด้วยวิธีใด เป็นต้น ตรงกันข้ามกรณีที่โครงสร้างของงานไม่ชัดเจน ได้แก่ งานมีเป้าหมายคลุมเครือ มีวิธีทำงานได้หลายวิธี ขาดวิธีแก้ปัญหาที่แน่นอน ขาดข้อมูลย้อนกลับ ความไม่ชัดเจนเหล่านี้จึงยากต่อการปฏิบัติงานของทั้งผู้นำและผู้ตาม ดังนั้นถ้าโครงสร้างงานชัดเจน ผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางการทำงานของกลุ่มได้ง่ายขึ้น

(3) อำนาจในตำแหน่ง (Position power) หมายถึง อำนาจที่มากับตำแหน่งที่ผู้ดำรงอยู่อย่าง เป็นทางการ ซึ่งสามารถดูได้จากคนที่ผู้นั้นมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการให้คุณให้โทษด้วยตนเองหรือต้องเสนอการให้คุณให้โทษแก่ลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตน หรือสามารถเสนอแนะการโยกย้ายแต่งตั้ง การดำรงตำแหน่งของลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตนได้มากเพียงไร สิ่งเหล่านี้บ่งชี้ถึงอำนาจในตำแหน่ง

2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจและความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะมีระเบียบวินัย คำสั่ง เป็นตัวควบคุมให้บุคคลทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสุขกาย ความสบายใจ ในการทำงาน ซึ่งความรู้สึก ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพราะขวัญที่ดีจะเป็นตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 บัญญัติคำว่า ขวัญ หมายถึง มิ่งมงคล สิริ ความดี สิ่งที่มีตัวตน นิยมกันว่า อยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างไป และสมคิด บางโม (2546 : 189-190) กล่าวว่า ขวัญ (Morale) หมายถึง ความพึงพอใจ และความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคคลที่จะอุทิศทุกอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลาและทรัพย์สิน เพื่อสนองความต้องการ และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นทัศนคติที่เป็นนามธรรมไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้ การที่เราจะทราบว่าบุคคลมีความพึงพอใจหรือไม่ สามารถสังเกตโดยการแสดงออกที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน จึงเป็นการยากที่จะวัดความพึงพอใจโดยตรง แต่สามารถวัดได้โดยทางอ้อมโดยการวัดความคิดเห็นของบุคคลเหล่านั้น และการแสดงความคิดเห็นนั้นจะต้องตรงกับความรู้สึกที่แท้จริง จึงสามารถวัดความพึงพอใจนั้นได้ พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 กล่าวไว้ว่า "พึง" เป็นคำช่วยกริยาอื่น หมายความว่า "ควร" เช่น พึงใจ หมายความว่า พอใจ ชอบใจ และคำว่า "พอ" เป็นคำช่วยกริยาอื่น หมายความว่า "ควร" เช่น พึงใจ หมายความว่า พอใจ ชอบใจ และคำว่า "พอ"

หมายความว่า เท่าที่ต้องการ เต็มความต้องการ ถูกชอบ เมื่อนำคำสองคำมาผสมกัน "พึงพอใจ" จะหมายถึง ชอบใจ ถูกใจตามที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับ Wolman (1973 อ้างถึงใน ภนิกา ชัยปัญญา, 2541: 384) กล่าวถึง ความพึงพอใจว่าเป็นความรู้สึกที่ได้รับความสำเร็จตาม มุ่งหวังและความต้องการ และวิภาดา คุปตานนท์ (2544, หน้า 168-179) ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจในงาน คือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่เขาทำ อาจเป็นทางบวกหรือทางลบ ซึ่งความพึงพอใจในงานก่อให้เกิดการทุ่มเทต่อการทำงาน และผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคคล เกิดความพึงพอใจในงานได้โดยระดับความพึงพอใจจะเพิ่มสูงขึ้น เมื่อหัวหน้าแสดงให้เห็นว่า มีความเข้าใจลูกน้อง, ยกย่องเมื่อปฏิบัติงานมีผลงานดี, รับฟังความเห็นลูกน้อง, แสดงความสนใจ, มีความจริงใจและก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นบวก

2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Need Theory) โดย Maslow (1970 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ เฟิงมาก, 2548: 14-16) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยา ในทฤษฎีอธิบายว่ามนุษย์ทุกคน มีความต้องการพื้นฐานเหมือนกัน ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการ อย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ และความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นจากต่ำไปสูงแบ่งเป็นขั้นเป็นตอน ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการด้านร่างกายเป็น ความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน ความต้องการทางเพศ ฯลฯ ความต้องการ ด้านร่างกาย จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย ในด้านนี้ โดยปกติแล้วองค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของ แต่ละคนด้วยวิธีการทางอ้อม คือ การจ่ายเงินค่าจ้าง

2. ความต้องการความปลอดภัยหรือมั่นคง (Security of Safety Needs) หากความต้องการ ทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นที่สูงขึ้น คือ ความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ ความต้องการทางด้านความปลอดภัย จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนความมั่นคง หมายถึงความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีวิต เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงาน

3.ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongingness Needs) ภายหลังจากที่ได้รับการตอบสนองขั้นดังกล่าวแล้ว ก็จะมีความต้องการสูงขึ้น คือ ความต้องการทางสังคม จะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ความต้องการทางด้านนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกที่ว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมเสมอ

4.ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นทางสังคม (Esteem or Status Needs) ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ คือ ความมั่นใจในตนเองในเรื่องความสามารถ ความรู้ และความสำคัญในตัวของตัวเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรือ อยากที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน การดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร

5.ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization or Selfrealization Needs) ลำดับความต้องการสูงสุดของมนุษย์ก็คือ ความต้องการที่อยากประสบความสำเร็จในชีวิต ความนึกคิดหรือความคาดหวัง ความทะเยอทะยานใฝ่ฝันที่อยากได้รับความสำเร็จในสิ่งอันสูงสุดในทัศนะของตน

Maslow มีข้อสังเกตที่เกี่ยวกับความต้องการของคนที่มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมา จะประกอบด้วย 2 หลักการ คือ

1.หลักแห่งความขาดตกบกพร่อง (The Deficit Principle) ความขาดตกบกพร่องในชีวิตประจำวันของคนที่ได้รับอยู่เสมอ จะทำให้ความต้องการที่เป็นความพอใจของคนไม่เป็นตัวจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในด้านอื่น ๆ อีกต่อไป คนเหล่านี้ก็จะเกิดความพอใจในสภาพที่ตนเป็นอยู่ยอมรับความพอใจที่ขาดแคลนต่าง ๆ ในชีวิต โดยถือว่าเป็นเรื่องธรรมดา

2.หลักแห่งความเจริญก้าวหน้า (The Progression Principle) กล่าวคือ ลำดับความต้องการทั้ง 5 ระดับ จะเป็นไปตามลำดับที่กำหนดไว้จากระดับต่ำไประดับสูงกว่าและความต้องการของคนแต่ละระดับ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อความต้องการของระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจแล้ว

จะเห็นได้ว่า ความต้องการในสิ่งที่ไม่ได้รับการตอบสนองความรู้สึกขาดตกบกพร่องของมนุษย์ทุกคน จะมีความรู้สึกปลงตกในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ตัวอย่างเช่น เมื่อคนได้รับการตอบสนองความต้องการอยู่ในระดับหนึ่งแล้วอย่างสมบูรณ์ ก็อยากจะได้การตอบสนองความต้องการอีกในระดับที่สูงกว่า แต่มีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรค ไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ หรือไม่สำเร็จตามความต้องการ สิ่งนี้จะทำให้คนเราหยุดการแสวงหา ที่ถอย และจะยอมรับสภาพ ไม่มีการดิ้นรนอีกต่อไป ในทิศทางตรงกันข้าม ถ้าความต้องการในระดับต่ำกว่าแต่ละระดับได้รับการตอบสนอง

อย่างเต็มที่ คนก็จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไปอีกจนกระทั่งบรรลุความต้องการระดับสูงสุด คือ ได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization)

2.2 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory)

Herzberg และคณะ (1959 อ้างถึงในธงชัย สมบูรณ์, 2549: 287-291) ได้ศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมี 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในบุคคลได้ด้วย ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่คนทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จเรียบร้อยเป็นอย่างดี จึงเกิดความพึงพอใจและปลื้มใจในผลงาน

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหารือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทาย หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบขึ้น และปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่

2.1 เงินเดือน หมายถึง จำนวนรายได้ประจำหรือรายได้พิเศษที่เป็นผลตอบแทนจากการทำงานของบุคคลในหน่วยงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึงโอกาสจะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งและได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.4 สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

2.6 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ

2.7 ความเป็นส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา

2.8 ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินการหรือความยุติธรรมในการบริหาร

ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎีของ Herzberg และคณะ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะปรากฏเป็นแนวต่อเนื่องสองแนว คือ ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแนวต่อเนื่องระหว่าง “ไม่มีความพึงพอใจ” กับ “ความพึงพอใจ” ซึ่งหมายความว่า ถ้าผู้บริหารใช้ปัจจัยนี้ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแนวต่อเนื่องระหว่าง “ความไม่พึงพอใจ” กับ “ความพึงพอใจ” ซึ่งหมายความว่า ถ้าในหน่วยงานใดผู้บริหารได้จัดปัจจัยเหล่านี้ไว้อย่างเหมาะสมผู้ปฏิบัติงานก็จะมี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Herzberg เชื่อว่า ปัจจัยค้ำจุนหรือสุขอนามัยเป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญยิ่งของงานที่จะรักษาคนไว้ในองค์การ ในลักษณะที่ทำให้เขาพอที่จะทำงานได้ กล่าวคือ ถ้าปัจจัยสุขอนามัยไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเป็นสาเหตุให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงาน แต่ถึงแม้ว่าปัจจัยสุขอนามัย จะได้รับการตอบสนองก็จะเป็นเพียงการช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเท่านั้น และแม้ผู้บริหารจะพยายามลดสิ่งที่ทำให้บุคคลไม่พอใจในการทำงาน ลงมาจนถึงระดับศูนย์และพยายามตอบสนองความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยสุขอนามัยเพียงใดก็ตาม ก็เป็นเพียงป้องกันมิให้เกิด

ความไม่พึงพอใจขึ้นเท่านั้น แต่จะไม่สามารถนำไปสู่ความพอใจในงาน ดังนั้น ทฤษฎีเฮอรัชเบอร์กจึงเสนอว่า การให้บุคคลได้ทำงานที่มีลักษณะที่ท้าทายจึงจะเป็นการจูงใจเขาให้ทำงานอย่างแท้จริง

ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดทั้งสองทฤษฎี ที่กล่าวมานี้ สรุปได้ว่าความต้องการระดับต่ำ 3 ประการของ Maslow คือ ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการด้านความปลอดภัยและความต้องการทางสังคม เปรียบเทียบได้กับความต้องการตามปัจจัยห้าของ Herzberg ส่วนความต้องการระดับสูงของ Maslow คือ ความต้องการได้รับการยกย่องในสังคม และความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ ตามความนึกคิดเปรียบเทียบได้กับปัจจัยจูงใจของ Herzberg

2.3 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอเพราะถ้าการบำรุงขวัญที่ดีจะทำให้มีการสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้แก่หน่วยงาน จึงต้องมีการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญของพนักงาน เพื่อรักษาเสถียรภาพของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการ และส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 241) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานดังนี้

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. เกิดความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม
4. เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) และฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
5. เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์กร
6. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่

ปรียาพร วงศ์อนุตราโรจน์ (2547 : 134-135) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานว่า ผู้ที่มีขวัญดี มักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการ จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงานบุคคลที่มีขวัญจะมีพฤติกรรม ต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุผล
2. มีความผูกพันต่อองค์กร
3. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ
4. แม้องค์กรจะมีปัญหาอย่างไร ก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ๆ ให้ลุล่วงไป
5. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมากมาย

6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

ฟลิปโป (Flippo, 1967: 364-369) ให้ความสำคัญแก่ขวัญในการทำงานว่าเป็นภาวะทางจิตใจที่จะทำการอุทิศตัวเพื่องานนั้น นอกจากความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารแล้ว ความพึงพอใจในลักษณะและสภาพของงานที่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย หรือสมัครใจเข้าไปทำนั้นก็เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการสร้างขวัญและกำลังใจและการปฏิบัติงานด้วย

สรุปได้ว่า ความสำเร็จของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ความเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่เป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานซึ่งแสดงออกมาในรูปของความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนั่นก็คือ พลังรวมกลุ่มที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยดี หากองค์การใดมีบุคลากรที่มีขวัญกำลังใจดี จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และหาแนวทางในการเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์การให้อยู่ในสภาพที่เป็นขวัญกำลังใจดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ข้อเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจไว้ดังนี้

บุญนาค นามวงศ์ (2545: 24) ได้สรุปว่ามีปัจจัยมากมายที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานสุดแต่ที่จะพิจารณาขวัญในสภาพใดซึ่งปัจจัยทุกอย่างที่จัดอยู่ภายใต้ความต้องการ (needs) ต่าง ๆ ของบุคคลย่อมต้องส่งผลกระทบต่อขวัญของบุคลากรในองค์กรทั้งสิ้นซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปเป็นปัจจัยที่สำคัญไว้ 7 ด้านคือ

1. บทบาทของผู้นำหรือผู้บริหาร
2. ภาวะความรับผิดชอบและความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
4. นโยบายของหน่วยงาน
5. การให้บำเหน็จรางวัลการเลื่อนขั้นการเลื่อนตำแหน่ง
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
7. สภาพส่วนตัวต่อผู้ร่วมงาน

ฮาร์เรลล์ (Harrell, 1972 อ้างถึงใน นิมะ หุตาคม, 2541: 10) ได้กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถใช้เป็นเครื่องมือบ่งชี้ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้มี 3 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factor)
2. ปัจจัยด้านงาน (Factor in the Job)
3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factor Controllable by Management)

ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factor) คุณลักษณะส่วนตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่

1. ประสบการณ์ จากผลการวิจัย พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานส่วนที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน บุคคลที่มีระยะเวลาการทำงานนานจนมีความชำนาญในงานมากขึ้น จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ

2. เพศ มีความเกี่ยวข้องกันลักษณะงานที่ทำ ระดับความทะเยอทะยาน และความต้องการทางการเงิน เพศหญิงมีความอดทนในงานที่ต้องใช้ฝีมือและในงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าเพศชาย

3. จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน งานที่ต้องการความรู้และความสามารถที่หลากหลาย ต้องอาศัยสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายๆด้าน และความปรองดองกันของสมาชิกในกลุ่มในการทำงานจะมีส่วนที่จะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ทำ

4. อายุ มีความเกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักมีประสบการณ์ในการทำงานสูงไปด้วย แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย

5. เวลาในการทำงาน การทำงานในเวลาทำงานจะสร้างความพึงพอใจในงานมากกว่าที่พนักงานต้องทำงานในช่วงเวลาของการพักผ่อนและสังสรรค์กับผู้อื่น

6. เชาวน์ปัญญา มีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำ โดยงานบางประเภทก็ไม่พบความแตกต่าง แต่งานบางประเภทพบความแตกต่างระหว่าง เชาวน์ปัญญาและความพึงพอใจ เช่น งานบางประเภทไม่ต้องใช้ทักษะเชาวน์ปัญญาในการทำงานมากนัก แต่พนักงานเป็นผู้มีเชาวน์ปัญญาสูงกว่างานที่รับผิดชอบ ทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายและมีความรู้สึกทัศนคติที่ไม่ดีต่องานที่ทำ ทำให้ขาดความพึงพอใจในการทำงาน

7. การศึกษา มักไม่แสดงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับระดับการศึกษาแต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงานหรือไม่ ในงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า นักวิชาการ แพทย์ วิศวกร มีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานโดยทั่วไป

8. บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับเครื่องมือในการวัดบุคลิกภาพ เนื่องจากเครื่องมือนี้มีความไม่เที่ยงตรงเท่าที่ควร

9. ระดับเงินเดือน จากผลการวิจัยพบว่า ระดับเงินเดือนมีผลโดยตรงกับความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากเพียงพอต่อการครองชีพจะทำให้คนมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าคนที่มียอดเงินเดือนต่ำ

10. แรงจูงใจในการทำงาน เป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเองก็สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

11. ความสนใจในงาน บุคคลที่มีความสนใจในการทำงาน ได้ทำงานที่ตนเองมีความถนัด จะทำให้บุคคลนั้นมีความสุข และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าบุคคลที่ไม่มีความสนใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านงาน (Factor in the Job) ได้แก่

1. ลักษณะงาน ได้แก่ความสนใจในตัวงาน โอกาสในการเรียนรู้และศึกษางานการรับรู้หน้าที่ความรับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน ลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันกับงาน

2. ทักษะในการทำงาน ทักษะในการทำงานและความชำนาญในงานที่ทำงานเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาควบคู่กับลักษณะงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ และเงินเดือนที่ได้รับ จึงจะสร้างให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

3. ฐานะทางวิชาชีพ ตำแหน่งการทำงานที่มีฐานะทางวิชาชีพสูง ย่อมมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวพนักงานเป็นผู้พิจารณาความสำคัญและขึ้นกับบุคคลในสังคมเป็นผู้พิจารณาตัดสิน ซึ่งเมื่อเวลาเปลี่ยนแปลงไปความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย

4. ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กจะมีมากกว่าในหน่วยงานขนาดใหญ่ ทั้งนี้เพราะพนักงานมีโอกาสได้รู้จักทำความคุ้นเคยเป็นกันเอง และร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

5. ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านห่างไกล เดินทางไม่สะดวก สภาพท้องถิ่นที่แตกต่าง ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

6. สภาพทางภูมิศาสตร์ แต่ละท้องถิ่นแต่ละพื้นที่ที่จะมีส่วนสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานพนักงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่าพนักงานในเมืองเล็ก เนื่องจากความคึกคัก ความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าในเมืองใหญ่ ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

7. โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนเป้าหมายในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจนรู้ว่า จะต้องทำอะไรบ้าง จะช่วยควบคุมสภาพการณ์ทำงานได้ง่ายขึ้น งานที่มีโครงสร้างการทำงานดีรู้ว่า จะต้องทำอะไรและควรจะทำอย่างไร จะทำให้สามารถควบคุมสถานการณ์ทำงานได้ง่ายยิ่งขึ้น

ปัจจัยด้านการจัดการ (Factor Controllable by Management) ได้แก่

1. ความมั่นคงในงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความต้องการที่จะทำงานที่มีความมั่นคง
2. รายรับ รายรับที่ดีของพนักงานสามารถสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นและดึงดูดคนให้อยู่ในองค์กรต่อไป

3. ผลประโยชน์ การได้รับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชยและสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

4. โอกาสความก้าวหน้า โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญ คนสูงวัยให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าน้อยกว่าคนอ่อนวัยกว่า เพราะพวกเขาได้ผ่านโอกาสนั้นมาแล้ว

5. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึงอำนาจที่หน่วยงานมอบหมายให้ตามตำแหน่ง เพื่อควบคุมสั่งการให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ งานบางอย่างมีอำนาจตามหน้าที่เด่นชัด งานบางอย่างไม่เด่นชัด ทำให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่เกิดความอึดอัด ไม่สามารถทำงานได้ตามความตั้งใจ มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

6. สภาพการทำงาน พนักงานที่ทำงานในอาคารสำนักงานจะให้ความสำคัญกับสภาพการทำงานมากกว่า ซึ่งถือว่าเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คนขาดความพึงพอใจ

7. เพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานจะทำให้คนมีความสุขในการทำงานสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนจึงมีความสำคัญและเป็นปัจจัยหนึ่งที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

8. ความรับผิดชอบในงาน จากผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อความรับผิดชอบในงานกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน และตำแหน่ง เป็นต้น

9. การนิเทศงาน การนิเทศงานมีผลต่อขวัญและเจตคติของพนักงาน การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ที่นิเทศงานกับพนักงาน จะทำให้บรรยากาศที่ดีในการทำงาน

10. การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความต้องการที่จะรู้ว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ควรจะปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างไร การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชา จึงมีความสำคัญกับพนักงานที่จะสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจในการทำงานด้วย

11. ความศรัทธาในผู้บริหาร ความศรัทธาในความสามารถและความตั้งใจของผู้บริหารที่มีต่อหน่วยงาน จะทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความพึงพอใจในการทำงานเพราะพนักงานที่มีความชื่นชมในความสามารถของผู้บริหารจะเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อเนื้อที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วย

12. ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจระหว่างกัน ความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นไปได้

3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

ประสิทธิภาพการทำงานและประสิทธิผลในการทำงาน เป็นความต้องการของเจ้าของ ผู้จัดการ ผู้บริหาร ผู้ประกอบการ เป็นอย่างยิ่งเพราะการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานนั้น หมายถึง ศักยภาพของพนักงานเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพสามารถทำงานให้เกิดผลผลิตได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3.1 ความหมายของประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คำว่า “ประสิทธิภาพ” (Efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงาน ว่าใช้ไปอย่างไร มากน้อยแค่ไหน ในขณะที่กำลังทำงาน ใช้โดยประหยัดให้ได้ผลผลิตหรือผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์การคาดหวังอย่างคุ้มค่าหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ประสิทธิภาพมี 2 ระดับ คือ

1. ประสิทธิภาพของบุคคล
2. ประสิทธิภาพขององค์การ

ประสิทธิภาพของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถใช้เทคนิคหรือยุทธวิธีในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีปริมาณตามความต้องการและมีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีคุณภาพและปริมาณของผลงาน มีวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง องค์การที่สามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์การ โดยใช้ทรัพยากร บัญชีต่าง ๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดีโดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากรและกำลังคน

ความหมายของประสิทธิภาพสามารถประมวลความหมายได้ในหลายๆ ลักษณะ ดังนี้
พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2526: 504) ได้ให้ความหมาย
ประสิทธิภาพไว้ว่าหมายถึงความสามารถที่ทำงานให้เกิดผลในการปฏิบัติงาน

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2542: 130) ได้ให้ความหมายว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ
การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุดโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดนั่นคือ
การลดค่าใช้จ่ายทางด้านวัสดุ บุคลากรลง ในขณะที่พยายามเพิ่มความเร็วและความราบเรียบ

ปีเตอร์สันและโพลแมน (Plowman & Peterson, 1989 อ้างถึงใน กชกร เอ็นดูราษฎร์, 2547: 11)
ได้ให้แนวคิดใกล้เคียงกับ Harring Emerson โดยตัดทอนบางข้อลงและสรุปองค์ประกอบของ
ประสิทธิภาพไว้ 4 ข้อด้วยกันคือ

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมียุทธศาสตร์สูงคือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและ
มีความพึงพอใจ
2. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน
3. เวลา (Time) คือเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการ
เหมาะสมกับงาน และทันสมัย
4. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการคือจะต้อง
ลงทุนน้อยและได้กำไรมากที่สุด

สรุปได้ว่าประสิทธิภาพคือระดับของพฤติกรรมหรือความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อ
คุณภาพของงานที่บุคคลนั้นใช้ความพยายามที่จะกระทำให้ดีที่สุดภายใต้มาตรฐานที่กำหนดหรือ
ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยเร็ว

สำหรับ คำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่า
การบริหารของหน่วยงานหรือองค์การใดองค์การหนึ่งสามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมาย หรือ
วัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและผลสำเร็จของงาน
มีความเกี่ยวข้องกับผลงานที่องค์การพึงประสงค์ โดยนักวิชาการได้ให้ความหมายของประสิทธิผล
ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536: 169) กล่าวว่าประสิทธิผล หมายถึง
ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ซีฮอร์ และยูชต์แมน (Seashore & Yuchtman quoting Hall, 1967: 393) ให้ความหมายว่า
ประสิทธิผลขององค์การ คือ ความสามารถขององค์การในการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีคุณค่า
จากสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์การ

กิบสัน และคณะ (Gibson and Others, 1982: 812) นิยามประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของการกระทำใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำ หรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่าผลที่ได้รับตรงนั้น ตรง ครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด

จึงสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรได้ดำเนินงานใด ๆ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จนเกิดผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรตั้งไว้และสามารถ จะสรุปความหมายตามทฤษฎีขององค์กรได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความหมายที่ใช้ในแนวทางเป้าหมาย (Goal – based Approach) เป็นการพิจารณาว่า การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
2. ความหมายที่ใช้แนวทางระบบ (System – based Approach) เป็นการพิจารณาว่าองค์กร นำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. ความหมายที่ใช้แนวทางกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง (Multiple – Constituencies Approach) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรสามารถในการตอบสนองความพึงพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้องได้

จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรมาก หากการดำเนินงานขององค์กร ไม่มีประสิทธิภาพก็จะมีผลกำไร ประสพแต่ความขาดทุน ก็ยากที่องค์กรจะตั้งอยู่ได้ ซึ่งประสิทธิภาพก็มีความสำคัญต่อองค์กรหรือหน่วยงานมากเช่นกัน เพราะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ ขององค์กร ในการที่จะตัดสินใจว่าองค์กรจะอยู่รอดต่อไปหรือไม่ ดังนั้น ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและร่วมมือกันปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิต (Output) ที่ต้องการ และประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นการทำให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Goals) จึงมีความสัมพันธ์กันทำให้้องค์กรบรรลุเป้าหมายภายในเงื่อนไขที่มีการใช้ทรัพยากรให้เกิด ประโยชน์สูงสุด การบรรลุถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพจึงเป็นที่พึงปรารถนาของทุกองค์กร

ยิววัฒน์ วุฒิเมธี (2555, 5-6) ได้เน้นถึงการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรนั้น ผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะต้องสามารถสร้างและพัฒนาความรู้สึกลำเอียง ในความเข้มแข็งมั่นคงขององค์กรและของบุคลากรขององค์กรด้วยการสร้างปัจจัยจูงใจและ ความผูกพันของบุคลากรใน 3 ปัจจัยหลัก ที่จะไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขององค์กร โดยเฉพาะ ความขัดแย้งของบุคคลในองค์กรคือ

1. จริยธรรม คุณธรรม และมโนธรรม
2. ปัจจัยส่วนบุคคล
3. จุดมุ่งหมายปลายทาง

1. จริยธรรม คุณธรรม มโนธรรม เป็นภาวะของจิตใจ ความรู้สึกนึกคิดที่เกี่ยวกับการปฏิบัติ เป็นประจำของบุคคลในองค์กร ทั้งงานที่ปฏิบัติเป็นปกติและไม่ปกติ ซึ่งจะเป็นความทรงจำ ทั้งด้านดีและไม่ดี ซึ่งเป็นภาวะที่เป็นความพึงพอใจ เชื่อถือต่อตัวเองและเพื่อนร่วมงาน จริยธรรม คุณธรรม มโนธรรมในภาพที่ดีของบุคลากรนี้ ผู้นำจะต้องสร้างให้เกิดขึ้น และพนักงานขององค์กร ก็จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร ในกรณีนี้ผู้นำองค์กรจะต้องมีกระบวนการ จัดการความรู้ให้แก่พนักงานขององค์กร

2. ปัจจัยส่วนบุคคล บุคคลย่อมมีความคิด ความรู้สึกในความสำคัญของตัวเอง ด้วยเหตุนี้ ผู้นำการบริหารและการจัดการองค์กรจะต้องรู้และเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำในการศึกษาเรียนรู้ ความคิด ความรู้สึกของพนักงานองค์กร แล้วสร้างปรากฏการณ์การทำงานขององค์กร ให้โอเนอ่อนผ่อนตาม ไปตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน และคิดปะการใช้งานหรือ มอบหมายงานให้สอดคล้องกับปัจจัยส่วนบุคคล คือการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

3. จุดมุ่งหมายปลายทาง มนุษย์ทุกคนย่อมมีการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางของตนเอง และทุกคนจะมีความคิดเบื้องต้น พนักงานองค์กรจะคิดว่าองค์กรจะเป็นปัจจัยสนับสนุน ความก้าวหน้า จุดหมายปลายทางชีวิตอนาคตของตน ดังนั้นผู้นำองค์กรจะต้องทำความเข้าใจใน ภารกิจหน้าที่ขององค์กรว่าจะมีผลก่อให้เกิดความหวังในการสร้างอนาคตของพนักงานในเรื่อง อะไร อย่างไร ขณะเดียวกันผู้นำองค์กรต้องใช้ความสามารถและคิดปะการทำงานร่วมกัน บนความหวังของความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยรวมและของปัจเจกบุคคล และ ความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกันเกิดภาพความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ทุกคนยอมรับ ในความสำคัญของแต่ละคนก่อให้เกิดคุณลักษณะเด่นเป็นอัตลักษณ์ขององค์กรคือ สันติ ระเบียบ ความเป็นปึกแผ่น และเอกภาพขององค์กร

ถ้าหากผู้นำองค์กรสามารถหาปัจจัยจูงใจให้พนักงานมีความเข้าใจลึกซึ้ง พึงพอใจใน การนำของผู้นำที่ทำให้ปัจจัยที่จะก่อหรือระงับความขัดแย้งในองค์กรได้อย่างชัดเจนในความรู้สึก นึกคิดของพนักงานได้แล้ว ความเบื่อหน่ายในการทำงานกับองค์กรก็จะหมดไปในที่สุด

3.2 ความสำคัญของประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

ประสิทธิผลมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในศาสตร์ทางการบริหารและองค์กร นับว่าเป็น การตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์กรจะอยู่รอด และมีความมั่นคงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผล องค์กรจะล่มสลายไปในที่สุด ดังนั้นจึงมีความสำคัญ ต่อองค์กร ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537 อ้างถึงใน ภาวดี อนันต์นาวิ, 2551: 204)

1. ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การ การจัดตั้งองค์การยอมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามความต้องการหรือไม่

2. ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องมีการวางแผน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจหน้าที่ การบริหารการปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

3. ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่คาดหวัง ถ้าผลงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์การ แสดงว่าองค์การมีประสิทธิผล โดยประสิทธิผลอาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ

3.1 ประสิทธิผลของบุคคล

3.2 ประสิทธิผลขององค์การ

ประสิทธิผลของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้เกิดผลโดยตรงและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า เหมาะสมดีกับงาน ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ สังคม และผู้จะนำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลขององค์การ คือ การเน้นไปที่ผลรวมขององค์การ ซึ่งกิบสันและคณะ (Gibson and Others, 1982: 27) อธิบายถึงเกณฑ์ของความมีประสิทธิภาพขององค์การว่าประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว คือ

1. การผลิต (Production) องค์การมีประสิทธิภาพขององค์การสามารถดำเนินการผลิตให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ตรงกับความต้องการขององค์การ

2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) องค์การมีประสิทธิภาพถ้าอัตราส่วนระหว่างปัจจัยทรัพยากร (Inputs) ที่ใช้กับผลผลิต (Outputs) มีความเหมาะสมในลักษณะที่ใช้ปัจจัยทรัพยากรได้คุ้มค่า

3. ความพึงพอใจ (Satisfaction) องค์การมีประสิทธิภาพถ้าผลการดำเนินงานขององค์การนำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ

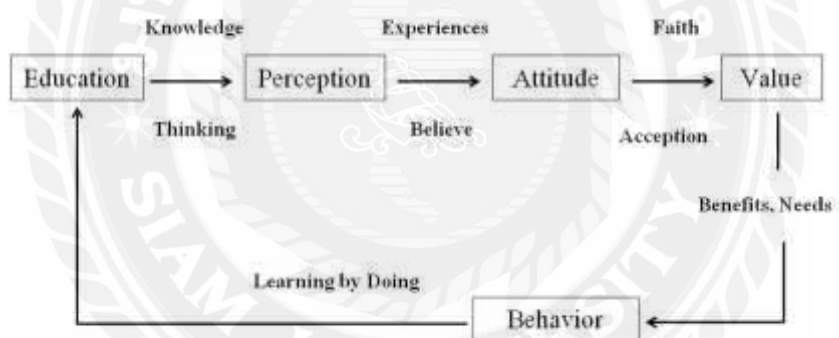
4. การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) องค์การมีประสิทธิภาพถ้าองค์การมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ

5. การพัฒนา (Development) องค์การมีประสิทธิภาพถ้าองค์การสามารถเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) และความสามารถ (Capacity) ขององค์การให้เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

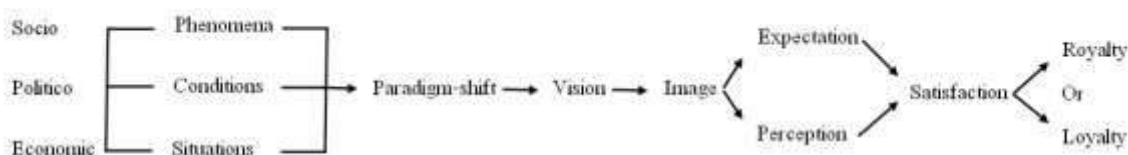
ข้อควรสังเกต คือความหมายของประสิทธิผลนั้นทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร มีความหมายครอบคลุมทั้งผลการดำเนินงานที่สนองวัตถุประสงค์ได้ผลดีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และยังครอบคลุมถึงกระบวนการดำเนินงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและใช้วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมซึ่งก็คือรวมถึงประสิทธิภาพนั่นเอง

ยูวัฒน์ วุฒิเมธี. (2555; 7-8) ให้แนวความคิดว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน นั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ การเตรียมความพร้อมของบุคลากรขององค์กร(ทั้งพนักงานและผู้นำ) เพื่อให้บุคลากรขององค์กรมีความมั่นใจว่าตัวเองมีความรู้จริง(Ontology) ในกรณีนี้ ทั้งผู้นำต้องมั่นใจว่าตัวเองมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการงานขององค์กรอย่างแท้จริง และต้องมีกระบวนการวิธีการพัฒนาศักยภาพความรู้ความเข้าใจให้แก่พนักงาน ให้มีความรู้ความเข้าใจเช่นเดียวกับตน ภาวะผู้นำในกรณีนี้ จำเป็นต้องใช้ศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจากหลายๆ ศาสตร์ด้วยกัน โดยยูวัฒน์ วุฒิเมธี ได้สรุปรวมหลักๆ 3 กรอบแนวคิดทฤษฎี คือ

1. Socialisation Process



2. Phenomena Analysis

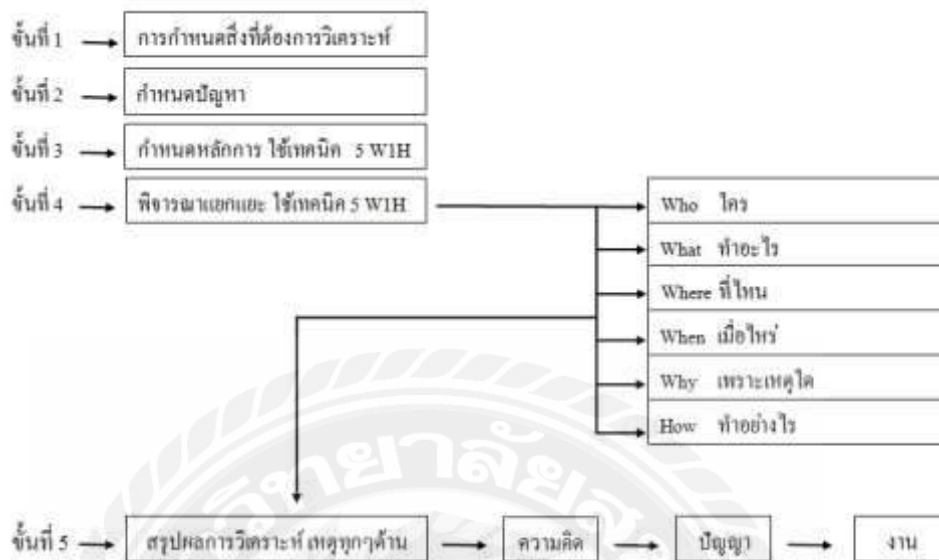


Remark: Development

Mustaware 1. Development VS. Environment

2. Economy VS. Ecology

3. Matrix Analysis



ภาพที่ 2 แผนภาพการใช้ทฤษฎีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรองค์กร (ยูวัฒน์ วุฒิเมธี 2555; 7)

จาก 3 กลุ่มทฤษฎีปัจจัยการเตรียมความพร้อมของบุคลากรขององค์กรเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรนั้น แต่ละองค์ประกอบของแต่ละกลุ่มทฤษฎีนั้นมีปัจจัยหลายตัวที่ต้องนำมาปริกษาหรือทำความเข้าใจกันระหว่างผู้นำและพนักงานให้มีความเข้าใจในการใช้แต่ละปัจจัยในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร โดยสุดท้ายที่สำคัญของทฤษฎีเหล่านี้ คือ บุคลากรขององค์กร ผู้นำและพนักงานต้องนำความรู้เชิงวิชาการทฤษฎีมาเป็นฐานใช้ในการวิเคราะห์กับสถานการณ์ ภาวการณ์ ของงานองค์กรเพื่อให้เกิดความคิดนำไปสู่แนวทางของปัญหา แล้วใช้กรอบของปัญหาเป็นปัจจัยฐานในการตัดสินใจปฏิบัติงาน

4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

4.1 การตัดสินใจ (Decision)

ความหมายของการตัดสินใจ นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันดังนี้

กิบสันและอิวาน เซวิช (Gibson and Ivancevich, 1994: 176-177) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า เป็นกระบวนการสำคัญขององค์กรที่ผู้บริหารจะต้องกระทำอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร (information) ซึ่ง ได้รับมาจากโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมบุคคล และกลุ่มในองค์กร

โจนส์ (Jones, 1996: 792) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจองค์กรว่าเป็นกระบวนการที่จะแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยการค้นหาทางเลือกและเลือกทางเลือกหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

วุฒิชัย จ้างนงค์ (2523: 34) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเรื่องของการจัดการที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และในการจัดการนั้น การตัดสินใจเป็นหัวใจในการปฏิบัติงานทุก ๆ เรื่องทุก ๆ กรณี เพื่อดำเนินการไปสู่วัตถุประสงค์ อาจมีเครื่องมือมาช่วยในการพิจารณา มีเหตุผลส่วนตัว อารมณ์ ความรักใคร่ชอบพอ เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และมีลักษณะเป็นกระบวนการอันประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ต่อเนื่องกันไป

บุษกร คำคง (2542: 17) กล่าวว่า การตัดสินใจต้องใช้ข้อมูลพื้นฐานจากเรื่องที่กำลังพิจารณา โดยใช้ความรู้พื้นฐานและข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับนำมาผสมผสานกับการสรุปอ้างอิงเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย แสดงทิศทางการไปสู่การตัดสินใจ

จากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า กระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อเลือกแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ทรัพยากร และบุคคล สามารถนำไปปฏิบัติและทำให้งานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ การตัดสินใจ เป็นส่วนหนึ่งของบทบาทของผู้บริหารที่เกิดจากตำแหน่งและอำนาจที่เป็นทางการ คือ บทบาท การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) บทบาทผู้จัดการสถานการณ์ที่เป็นปัญหา (Disturbance Handler) บทบาทผู้จัดทรัพยากร (Resource Allocator) และบทบาทผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator)

4.2 ทฤษฎีการตัดสินใจ

วุฒิชัย จ้างนงค์ (2523: 34) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเรื่องของการจัดการที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และในการจัดการนั้น การตัดสินใจเป็นหัวใจในการปฏิบัติงานทุก ๆ เรื่องทุก ๆ กรณี เพื่อดำเนินการไปสู่วัตถุประสงค์ อาจมีเครื่องมือมาช่วยในการพิจารณา มีเหตุผลส่วนตัว อารมณ์ ความรักใคร่ชอบพอ เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และมีลักษณะเป็นกระบวนการอันประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ต่อเนื่องกันไป ดังนี้

1 การแยกแยะตัวปัญหา (problem identification) ในขั้นตอนแรกของการตัดสินใจนั้น จึงเป็นเรื่องราวของการสร้างความแน่ใจ มั่นใจ โดยการค้นหาความเข้าใจกับตัวปัญหาที่แท้จริง ก็เพราะเหตุว่ากระบวนการตัดสินใจจะเริ่มต้นตามขั้นตอนแรก เมื่อผู้ทำ การตัดสินใจมีความรู้สึกว่าได้เกิดปัญหาขึ้นมา นั่นก็คือ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในว่า ได้มีปรากฏบางสิ่ง บางอย่างมิได้เป็นไปตามที่คาดคิด

2 การหาข่าวสารที่เกี่ยวกับตัวปัญหานั้น (information search) การเสาะหาข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้นก็คือ การเสาะหาสิ่งที่เป็นสาเหตุหรือสิ่งทีก่อให้เกิดปัญหานั้น ซึ่งอาจจะไม่ใช่สาเหตุโดยตรงก็ได้

3 การประเมินค่าข่าวสาร (evaluation of information) เป็นความจำเป็นที่จะต้องประเมินค่า ว่าข่าวสารที่ได้มานั้นถูกต้อง เหมาะสมเพียงพอตรงกับเวลา และสามารถที่จะนำไปวิเคราะห์ ปัญหาได้หรือไม่

4 การกำหนดทางเลือก (listing alternative) เป็นขั้นตอนสำคัญของการตัดสินใจ คือ การกำหนดทางเลือกมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เป็นการที่พยายามจะครอบคลุมวิถีทางที่จะแก้ปัญหา ได้หลาย ๆ วิธีถ้าเรามีข่าวสารสมบูรณ์สำหรับปัญหาแต่ละเรื่อง เราอาจจะกำหนดทางเลือกได้ เหมาะสมและครอบคลุมอย่างแท้จริงได้

5 การเลือกทางเลือก (selection of alternative) เมื่อได้กำหนดทางเลือกต่าง ๆ ออกมาแล้ว พร้อมทั้งกำหนดลำดับความสำคัญและความเหมาะสมในการแก้ปัญหา ขั้นตอนต่อไป คือ การเลือก ทางเลือกที่จะปฏิบัติการต่อไป (selection of a course of action) และขั้นนี้เองที่เป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปว่า เป็นการตัดสินใจอย่างแท้จริง

6 การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement of decision) เมื่อทางเลือกได้ถูกเลือกเข้ามาแล้ว ก็เป็นการปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจหรือทางเลือก

4.3 ความสำคัญของการตัดสินใจ (Decision)

ทฤษฎีการบริหารองค์การในยุคหนึ่งได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร (Management Process) อันได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนาจการ และการควบคุม ต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดไปว่า แม้ว่าจะทำหน้าที่ดังกล่าวได้ดีเพียงใด ก็ตามแต่ถ้าขาดการตัดสินใจที่ดีพอแล้วยากที่จะทำให้การบริหารองค์การสู่ความสำเร็จได้ การตัดสินใจจึงมีความสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การตัดสินใจเป็นเครื่องวัดความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่เป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ จะต้องแสดงความรู้ ความสามารถในการตัดสินใจที่ดีกว่าผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องมีเหตุผล มีหลักการ มีเจตคติและวิจารณญาณที่ดีกว่า ความสามารถในการตัดสินใจ คือมูลค่าเพิ่มที่ผู้บริหารต้องทำให้เห็นว่า นี่คือการแตกต่างที่สมแล้วกับค่าจ้างเงินเดือนในตำแหน่ง ผู้บริหาร

2. การตัดสินใจเป็นมรรควิธีนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารควรตระหนักเสมอว่าการตัดสินใจมิใช่เป็นเป้าหมายในตัวของมันเอง แต่เป็นมรรควิธี แนวทาง วิธีการและเครื่องมือที่จะทำให้การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจนก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องเริ่มต้น การหาวิธีการและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลายก็เป็นขั้นตอนที่กระทำตามมา และนี่คือการตัดสินใจนั่นเอง การกำหนดแนวทางวิธีการที่ดี ที่หลากหลายและสร้างสรรค์จะนำพาให้องค์กรสู่ความสำเร็จได้

3. การตัดสินใจเป็นเสมือนสมองขององค์กร การตัดสินใจที่ดีก็เหมือนกับคนเรามีสมอง และระบบประสาทที่ดีก็จะทำให้ตัวเราประสบผลสำเร็จในชีวิตการทำงาน ชีวิตส่วนตัวและชีวิตทางสังคมได้ ในขณะที่เดียวกันถ้าเป็นการตัดสินใจขององค์กรที่ดีจะต้องมีสมอง และระบบประสาทขององค์กรที่ดีด้วยจึงจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้ ผู้บริหารที่ดีจะต้องกระตุ้นหรือรื้อฟื้นไฟหาแนวทางแก้ไขปัญหายุ่ตลอดเวลา จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงสถานการณ์ กำหนดแนวทางใหม่ๆ ยกระดับมาตรฐานและป้องกันปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ได้

4. การตัดสินใจปัญหาเป็นกลยุทธ์การแก้ปัญหาในอนาคต ในทฤษฎีการตัดสินใจทั่วไปมองว่าเป็นการแก้ไขปัญหาในอดีต ซึ่งได้แก่ปัญหาข้อขัดข้อง ซึ่งมีสะสมมาตั้งแต่ในอดีต และมีแนวโน้มมากขึ้นในอนาคต ซึ่งก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้หมดสิ้นและยังมีปัญหาใหม่ ๆ เข้ามาอีกมากมาย โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิด (paradigm) ในการมองปัญหาใหม่ให้มองไปถึงปัญหาในอนาคต ซึ่งได้แก่ปัญหาป้องกัน รู้แล้วว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ก็ควรมีการตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ปัญหาเชิงพัฒนาที่เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ เป็นการมองโดยใช้วิสัยทัศน์ (vision) ของผู้บริหารในการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคต กำหนดภาพอนาคต (scenario) ไว้พร้อมกำหนดทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาในแต่ละภาพอนาคตนั้นด้วย อาทิ ภาพอนาคตมุ่งเน้น 3 C ได้แก่ ลูกค้า (Customer) การแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลง (Change) ดังนั้นผู้บริหารเตรียมการที่จะคิดวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ในการบริการลูกค้าเหนือความคาดหวัง กลยุทธ์การแข่งขันสู่ความเป็นเลิศ และกลยุทธ์สู่องค์กรอัจฉริยะ เป็นต้น

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รัตนาวรรณ เวศนานนท์ (2552 : บทคัดย่อ) วิจัยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และการไม่ลาออกจากงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ตามผลวิจัยพบว่าจากสมมติฐานภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้จัดการสาขา พบว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสาขา และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานสาขา และสมมติฐานสุดท้ายพบว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์ในการตัดสินใจไม่ลาออกของพนักงานสาขา ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์สถิติทดสอบสมมติฐานนี้ด้วยวิธี Regression

ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์ (2555 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำด้านผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำในทุกด้านและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ยังพบว่า เพศ อายุสถานภาพ ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วรางคณา กาญจนพาทิ (2556: บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพผลองค์กร : กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพผลองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ด้านความสัมพันธ์ของปัจจัย พบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพผลองค์กรมีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก ($r = 0.963$) 3) ด้านความมื่ออิทธิพลของปัจจัย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพผลองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปร (β) ภาวะผู้นำเชิงبارมี = 0.424 การสร้างแรงบันดาลใจ = -0.299 การกระตุ้นทางปัญญา = -0.123 และภาวะผู้ตามมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพผลองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปร (β) ผู้ตามแบบเนื้อชา = -0.143 ผู้ตามแบบเอาตัวรอด = 0.262 ผู้ตามแบบห่างเหิน = -0.255 4) ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงพบว่าบทบาทหน้าที่ของผู้นำต้องมีความเหมาะสม ปฏิบัติ

ในทิศทางเดียวกัน การตัดสินใจของผู้นำต้องเป็นไปตามเป้าหมายองค์กรมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

สุภาวดี จิตศิริตนกุล (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี กรณีศึกษา : เทศบาลเมืองพังงา อำเภอเมืองจังหวัดพังงา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน โดยเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ คำนึงถึงปัจเจกบุคคล กระตุ้นทางปัญญาให้พนักงานและมีการปฏิบัติตามระเบียบ ตามนโยบายขององค์กรเป็นหลัก

6. สรุปกรอบแนวคิดในบทบาทหน้าที่และอิทธิพลของผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารและการจัดการองค์กร

จากกรอบแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำซึ่งเน้นในองค์ประกอบของผู้นำหลักๆ 2 องค์ประกอบคือคุณลักษณะผู้นำ (Leader) และภาวะการนำ (Leadership) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 2 ประการนี้เน้นที่พฤติกรรมส่วนบุคคลของผู้นำ และความรู้ประสบการณ์และความสามารถในการตัดสินใจได้ด้วยความรวดเร็วฉับพลันทันสถานการณ์ ภาวะการนำและสถานการณ์ในการบริหารและการจัดการและหรือการบริหารจัดการเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมต่างๆตามแผนงานโครงการที่ผู้บริหารองค์กรกำหนดนโยบาย หลักการ วิธีการและกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กร และผู้จัดการแผนงานโครงการจะต้องมีความคิดความรอบคอบในการวางกรอบการบริหารจัดการ การดำเนินงานของแผนงานโครงการ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 2 องค์ประกอบนี้จะผูกพันอยู่กับประเภทของผู้นำ พฤติกรรมการปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงาน และพฤติกรรมการใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการกำหนดกรอบขอบเขตของงานแต่ละแผนงานและโครงการ ตลอดจนประสบการณ์การกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผนงานองค์กร

จากกรอบแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยในลักษณะการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) ผู้วิจัยจึงขอกำหนดประเภทผู้นำ (Type of Leader) ที่เหมาะสมและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการกำหนดกรอบนโยบายการบริหารและการจัดการกิจกรรมตามนโยบายขององค์กรเพียง 4 ประเภทผู้นำคือ

1. ผู้นำประเภทนักวิชาการและภาวะการนำทางวิชาการ (Scientific Leader, Scientific Leadership)
2. ผู้นำประชาธิปไตย (Democratic Leader, Democratic Leadership)
3. ผู้นำบารมี (Charismatic Leader, Charismatic Leadership)
4. ผู้นำที่กล้าตัดสินใจ (Autocratic Leader, Autocratic Leadership)

ผู้วิจัยมีความเห็นว่ากิจกรรมต่างๆ ขององค์กรนั้น สามารถหรืออาจจะมีผู้นำหลายประเภท หรือหลายแบบ (Kind and Type of Leader) ที่จำเป็นและเหมาะสมในการดำเนินการบริหารจัดการ กิจกรรมแต่ละกิจกรรม แต่ถ้าพิจารณาในบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ทำหน้าที่บริหารและจัดการ ภารกิจโดยรวมทุกๆ ด้านขององค์กรแล้ว ประเภทของผู้นำที่เหมาะสมและมีอิทธิพลต่อการบริหาร และจัดการองค์กร ผู้นำท่านนั้นจะต้องมีคุณลักษณะทั้ง 4 ประเภท ของผู้นำอยู่ในตัวบุคคลผู้นั้น จึงจะมีผลต่อความสำเร็จ ความสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานขององค์กรเพราะคุณสมบัติเฉพาะตัว ของผู้นำใน 4 ประเภทนี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการที่มีผลต่อการสร้าง แรงบันดาลใจ (Aspiration) ความคิดริเริ่ม (Inspiration) ความผูกพัน (Engagement) ความสัมพันธ์ (Relation) ความเอื้ออาทรต่อกัน (Mutual Help) ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน (Dedication) และ ความเชื่อสัตย์สุจริต (Faith) ของบุคลากรในองค์กร แรงจูงใจเหล่านี้เป็นพื้นฐานของการเสริมสร้าง จริยธรรมของบุคคลและวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะมีพลังผลักดันให้บุคลากร ขององค์กรเป็นผู้มีความคิดเกี่ยวข้องกับผูกพันอยู่กับสันติ (Peace) กฎระเบียบ (Order) ความเป็นปึกแผ่นเหนียวแน่น (Cohesiveness) และเอกภาพ (Unity) ขององค์กรในภาพโดยรวม ทั้งหมดขององค์กรซึ่งเป็นเกียรติภูมิชื่อเสียงขององค์กรนั่นเอง

ผู้วิจัยจึงได้นำเอาคุณสมบัติในด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำและคุณลักษณะการนำที่มีผล หรืออิทธิพลต่อการบริหารและการจัดการเกี่ยวกับการบริหารจัดการแผนงาน โครงการขององค์กร ของผู้นำทั้ง 4 ประเภทนี้มีเป็นเนื้อหาสาระหลัก (Contexts) และเนื้อหาสาระรายละเอียด (Contents) เกี่ยวกับพฤติกรรมในภาวะผู้นำของหัวหน้างานในกองคลังและกองการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน ที่ทำการวิจัยครั้งนี้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษาสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ตลิ่งชัน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ 2) ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการทำงาน of พนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ และ 3) ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ ดำเนินการศึกษาโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์และตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. เกณฑ์การคัดเลือกพื้นที่
2. บุคคลผู้ให้ข้อมูลหลัก
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. เกณฑ์การคัดเลือกพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้คือกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ตลิ่งชัน เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ควบคุมดูแลทรัพยากรในการบริหารที่สำคัญขององค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ และงบประมาณ ขององค์กร หากการบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในกอง และขยายผลไปสู่การทำงานของหน่วยงานอื่น ๆ ภายในมหาวิทยาลัยด้วย จึงกำหนดเป็นพื้นที่ศึกษาในครั้งนี

2. บุคคลผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษานี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม จำนวน 15 คน คือ

1. หัวหน้างานในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ จำนวน 3 คน
2. เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ จำนวน 10 คน
3. นักวิชาการที่มีความรู้ด้านภาวะผู้นำ จำนวน 2 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview, Interview Schedule)

โดยผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อหรือประเด็นไว้กว้าง ๆ ล่วงหน้า เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ที่สามารถจะปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความชัดเจนของข้อมูลได้ โดยครอบคลุมประเด็นความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการทำงานและความรู้สึกผูกพันกับองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นเป็นข้อมูลที่ได้มาจากการสืบค้นเอกสาร หนังสือ บทความ วิชาการ วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย และข้อมูลด้านวิชาการต่าง ๆ

4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลทฤษฎี

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทฤษฎีด้วยกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ด้วยการสืบค้นจากเอกสาร(documentary research) โดยเบื้องต้นผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนแนวความคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเริ่มต้นจากการศึกษาแนวความคิด ความหมาย และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานดังต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจและความพึงพอใจ
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ

ผู้วิจัยได้ขอหนังสือจากคณบดีภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม เพื่อขออนุญาตผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี เพื่อทำการสัมภาษณ์และจัดเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ โดยวิธีการสัมภาษณ์บุคคลผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดจำนวน 15 คน คือ

1. หัวหน้างานในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อเป็นตัวแทนในการให้ข้อมูล คือ 1) นางทัศนพิชากรณ์ อนันตวิรุพห์ ตำแหน่งหัวหน้างานตำแหน่งทางวิชาการ 2) นางสาวรัชชยภรณ์ ทองทับทิม ตำแหน่งหัวหน้างานพัฒนานุเคราะห์และฝึกอบรม และ 3) นางวิจิตรา เพิ่มพล ตำแหน่งหัวหน้างานบัญชี รวม 3 ท่าน

2. เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ เป็นตัวแทนในการให้ข้อมูลประกอบด้วย เจ้าหน้าที่กองการเจ้าหน้าที่ คือ 1) นางสาวดวงพร พวงอุไร 2) นางสาวสิริวัลลี พุกษาอุดมชัย 3) นางสาวหฤทัย วุฒิวิชากรณ์ 4) นางสาวอังคณา ศรีบุญรอด และ 5) นางสุนทรี หงส์ทอง และเจ้าหน้าที่กองคลัง คือ 1) นางสาวเกศรินทร์ แก้วช่วย 2) นางสาวเจนจิรา ถีกบางพรหม 3) นางสาวณัฐกาญจน์ น้ำทิพย์ 4) นางสาวสารุณี ลิ้มวิรุพห์โรจน์ และ 5) นางสาวสุวภัทร เกตสม รวม 10 ท่าน

3. นักวิชาการที่มีความรู้ด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ และ 2) อาจารย์ ดร.สุเมธ แสงนันทนวล รวม 2 ท่าน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกได้นำมาตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของเนื้อหาว่าครอบคลุมทุกวัตถุประสงค์หรือไม่ ก่อนนำมาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแบบสามเส้า ด้านวิธีการ (Methodological Triangulation) โดยนำข้อมูลจากเอกสาร และการสัมภาษณ์ มาตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ หรือมีข้อมูลที่ขัดแย้งกันก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูล (Content Analysis) โดยจำแนกตามวัตถุประสงค์ประเด็นการศึกษา สังเคราะห์เพื่อให้ได้ภาพรวมภายใต้กรอบแนวคิด สรุปผลการศึกษา และนำเสนอผลการศึกษาโดยการพรรณนาความ (Descriptive)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ของ ผู้ได้บังคับบัญชา: กรณีศึกษาสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ตลิ่งชัน” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ 2) ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มี อิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ 3) ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรของ พนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลังและกองการเจ้าหน้าที่

ในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอยู่ใน กรอบของวัตถุประสงค์ทั้ง 3 โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการ

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการทำงาน of พนักงานระดับปฏิบัติการ

ส่วนที่ 3 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานกับ องค์กร

ส่วนที่ 1 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ

จากการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ และผู้ปฏิบัติงาน ระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล จำนวนทั้งสิ้น 15 คนพบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ 3 ประการ ดังนี้ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านการจัดการ โดยได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงาน หัวหน้างานและนักวิชาการ ที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลในเดือนมิถุนายน พ.ศ.2560 ดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านบุคคล

หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เนื่องจากสามารถเข้าใจคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนภายในหน่วยงานได้ โดยมอบหมายงานให้เหมาะสมตามความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เพราะงานบางประเภทไม่ต้องใช้ทักษะเชี่ยวชาญในการทำงานมากนัก แต่พนักงานเป็นผู้มีเชี่ยวชาญสูงกว่างานที่รับผิดชอบ อาจทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายและมีความรู้สึกทัศนคติที่ไม่ดีต่องานที่ทำ ทำให้ขาดความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึง เพราะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงจะมีความต้องการความก้าวหน้าในการทำงานมากขึ้น หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำจะต้องคำนึงถึงข้อนี้ด้วย ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงจึงต้องมอบหมายงานที่มีความซับซ้อน ทำทนายต้องใช้ความชำนาญและประสิทธิภาพพอสมควร แต่หากเป็นผู้ปฏิบัติงานที่เข้ามาทำงานในช่วงแรกๆ ต้องมอบหมายงานที่มีความซับซ้อนน้อย หรือเป็นงานขั้นพื้นฐานในเบื้องต้นให้ดำเนินการ เพื่อเป็นการสร้างฐานในการทำงานก่อน ซึ่งในการทำงานนั้นการแบ่งงานกันภายในหน่วยงานก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานจึงต้องแบ่งงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม เพื่อลดความขัดแย้งภายในหน่วยงานและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานที่ได้ทำงานที่ตนเองมีความถนัดจะทำให้บุคคลนั้นมีความสุขและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

ลักษณะของบุคคล

ความถนัดทางวิชาการเนื้อหาสาระของงานถ้ามองตามเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายถือว่าเหมาะสม เพราะว่าแต่ละคนในงานจะมีความสามารถที่ต่างกัน เพราะงานเป็นงานที่แบ่งว่าคนนี้ทำงานประเภทนี้ อีกคนหนึ่งทำงานอีกแบบหนึ่ง เช่นตัวเราไม่ถนัดในงานตัวเลข หรือเงินเดือนจะไม่ได้ทำในส่วนของตรงนั้นจะได้รับงานเกี่ยวกับกรรมการประจำ วาระการดำรงตำแหน่งที่ใช้กฎหมายข้อบังคับมากกว่าต้องอ่านและตีความข้อบังคับ แต่ว่าคนอื่นที่ถนัดอย่างอื่นเช่นงานการประชุมหรือเขียนรายงาน การประชุมก็จะได้รับมอบหมายงานตรงนั้นไปดำเนินการ

ความเหมาะสมตามบุคลิกภาพ และความสนใจ ความถนัดของพนักงาน หัวหน้างาน จะสังเกตผู้ปฏิบัติว่ามีลักษณะพิเศษตรงไหนแล้วก็จะแบ่งงานที่เหมาะสมตามบุคลิกภาพและความสนใจ ความถนัดของพนักงาน เช่นถ้าคนนั้นมีความละเอียดรอบคอบจะมอบหมายงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบให้คนนั้น ถ้าคนไหนที่มีอรรถาศัยดีจะมอบหมายงานติดต่อประสานงานหรือประชาสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกให้ดำเนินการ

ความชำนาญโดยมองจากระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน อายุงานนานก็จะมอบงานยากๆ เพราะว่าหัวหน้าจะมองด้านอายุงานและความรู้ความสามารถในการมอบหมายหน้าที่ของแต่ละคน เพราะว่าอายุงานก็เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานในขั้นนั้น ๆ ด้วยเพราะถ้าอายุงานมากก็ควรทำงานในระดับที่ยากขึ้นกว่าเด็กจบใหม่ที่เพิ่งเข้ามา ต้องให้น้องทำงานในระดับที่เป็นขั้นต้น ลงบัญชีขั้นต้นพื้นฐานไปก่อนแล้วค่อยปรับขยับให้น้องทำเพิ่มขึ้น ในเรื่องนี้หัวหน้างานจะใช้องค์ความรู้จากการมองปัจจัยด้านองค์ประกอบความรู้ ความสามารถ อายุงาน แล้วก็ความชำนาญในงานนั้น ๆ ด้วย ต้องดูจากองค์ประกอบหลายอย่างรวมกันจึงถือว่ามอบหมายและมีการกระจายงาน แบ่งงานที่เหมาะสม

จากข้อมูลในความคิดเห็นของพนักงานนั้นชี้ให้เห็นว่าหัวหน้างานคือหัวหน้างานในกองคลังและกองการเจ้าหน้าที่ได้ใช้ภาวะผู้นำ 4 ประเภท คือภาวะผู้นำและคุณลักษณะตัวบุคคลของผู้นำนั้นมีองค์ประกอบพร้อมด้านความรู้ ความเป็นประชาธิปไตย ความมีเมตตาธรรม และความกล้าตัดสินใจได้ดี เหมาะสม และตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยวในการบริหารและการจัดการองค์การ ก่อให้เกิดความพึงพอใจในบรรยากาศการทำงานในองค์การและมีความผูกพันกับองค์การของพนักงานอย่างดี

ในทำนองเดียวกันข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หัวหน้างาน คือ หัวหน้างานในกองคลังและกองการเจ้าหน้าที่ และนักวิชาการด้านการบริหารและการจัดการองค์การ ก็ได้ข้อมูลในความคิดเห็นที่มีลักษณะเดียวกัน ดังนี้

หัวหน้างานกล่าวว่า ถ้าภาระงานในเบื้องต้นมีความคิดว่าให้เขาได้ทำในสิ่งที่เขาชอบในสิ่งที่เขาถนัด ทำให้มีความตั้งใจในการทำงานให้เราเต็มที่ ในเบื้องต้นก็จะแบ่งภาระงานตามความถนัดของแต่ละคนก่อน หลังจากนั้นพอเมื่อทุกคนมีความชำนาญในด้านนั้น ๆ แล้วจะมีการให้ตั้งคนทำงานสำรองเอาไว้โดยให้คนที่ทำงานหลักเป็นคนสอนงาน ในระหว่างที่คนหลักไม่อยู่คนสำรองจะสามารทำงานนั้นแทนได้ทำให้บุคลากรในงานสามารถทำงานแทนกันได้ และโดยปกติก็จะจัดสรรแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบพอกๆกัน คือ ใครที่ทำเงินรายได้ก็ทำต่อไป ใครทำเงินงบประมาณแผ่นดินอยู่ก็ทำไป ส่วนพวกครุภัณฑ์และอื่น ๆ ก็แบ่งกันทำ ถ้าน้องใหม่

ก็จะมอบหมายงานง่ายๆให้ก่อนที่ไม่ซับซ้อนมาก แต่ถ้าคนที่อยู่นาน ๆ ก็ต้องทำงานที่ยากขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง จะพิจารณาจากอายุงานและประสบการณ์

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่าหัวหน้างานรู้จักใช้ความรู้ในเรื่องวิชาการ รู้คน รู้งาน ก็จะมอบหมายการงานให้พนักงานทำตามความรู้ความชำนาญและจัดกระบวนการสอนงาน คุณลักษณะการนำและภาวะผู้นำของหัวหน้างาน คุณลักษณะของผู้นำบารมี

ในด้านนักวิชาการให้ความเห็นว่าเมื่อสิ่งที่เขาพึงพอใจต่อการทำงาน ถ้าเป็นหัวหน้าก็คือผู้ได้บังคับบัญชาตั้งใจทำงาน ขยันทำงานตามที่สั่ง หรือทำตามที่ได้มอบหมายงาน โดยเฉพาะที่สำคัญคือเมื่อมอบหมายแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชาทำด้วยความเต็มใจ ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาทำหน้าที่ไม่พอใจ เบื่อ เซ็ง ไม่อยากทำแต่ต้องทำเพราะเสียดายไม่ได้ เนื่องจากกลัวผู้นำเพราะมีอำนาจในการลงโทษ จึงต้องทำแบบให้ผ่านๆไป แต่ถ้ามอบหมายงานให้แล้วเขาเต็มใจ กระตือรือร้น ยิ้มแย้มแจ่มใส จะทำให้ผู้บังคับบัญชา มีความสุข ส่วนผู้ปฏิบัติงานจะพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานก็ต่อเมื่อเขาได้รับการยอมรับ ได้รับความเชื่อถือจากหัวหน้างาน ถ้าหากทำงานแล้วหัวหน้าชมว่าทำงานเก่ง เขาจะภาคภูมิใจ แล้วถ้าเขาเสนอความคิดเห็นแล้วหัวหน้ารับฟัง ซึ่งอันนี้เป็นสิ่งสำคัญ เพราะถ้าลูกน้องเสนอความคิดเห็นแล้วหัวหน้าไม่ฟังจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกไม่ดี บางทีหัวหน้าบางคนที่มีความมั่นใจในตัวเองสูง เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นอะไร จะไม่ยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น เพราะคิดว่าตัวเองรู้เรื่องนั้นแล้ว แต่ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นแล้วหัวหน้ารับฟังว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นอย่างไร ความคิดน่าสนใจ แต่ว่าเราอาจจะให้ข้อคิดในฐานะผู้มีประสบการณ์ เรื่องนี้ว่าหัวหน้างานเคยมีประสบการณ์ด้านนี้ แนวคิดของผู้ได้บังคับบัญชาอาจจะทำไม่ค่อยได้เต็มที่ แต่ไม่ได้หักหาญว่าอย่าทำแบบนี้ คิดอย่างนี้ไม่ได้ ห้ามโดยเด็ดขาด อันที่จริงหัวหน้าและผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องเห็นอกเห็นใจกัน ต้องมีไมตรีที่ดีซึ่งกันและกัน อย่าไปทำให้เกิดความเคร่งเครียดมากนัก

จากข้อมูลทีนักวิชาการให้ความคิดเห็นมานี้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ทั้ง 2 กอง ของสำนักงานอธิการบดี ตลิ่งชัน บริหารและจัดการโดยใช้ภาวะผู้นำประเภทมีความรู้ มีความเป็นประชาธิปไตย เป็นผู้นำบารมี และมีความเด็ดเดี่ยวตัดสินใจ ความเข้าใจร่วมกันของทุกๆ ท่านในองค์กร บรรยากาศภายในองค์กรดี ความผูกพันในองค์กรจึงมีระดับสูง

1.2 ปัจจัยด้านงาน

ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจหากหัวหน้างานให้ความสำคัญเกี่ยวกับลักษณะงาน กล่าวคือ มีการมอบหมายงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจในตัวเอง เปิดโอกาสในการเรียนรู้และศึกษางาน การรับรู้หน้าที่ความรับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน ลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ สิ่งเหล่านี้สร้าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันกับงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้ โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงานรายละเอียดของงาน ตลอดจนเป้าหมายในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจนรู้ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง จะช่วยควบคุมสถานการณ์ในการทำงานได้ง่ายขึ้น งานที่มีโครงสร้างการทำงานที่ดี ทำให้รู้ว่าจะต้องทำอะไรและควรจะทำอย่างไร จะทำให้สามารถควบคุมสถานการณ์ทำงานได้ง่ายยิ่งขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานที่หัวหน้างานมอบหมายงานให้ทำ แล้วให้อิสระในการทำงาน โดยคอยดูแลและให้คำแนะนำ เมื่องานมีปัญหา ก็ให้มีการประชุมปรึกษาหารือฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหาาร่วมกันและหัวหน้างานก็เห็นตามมติของพนักงานและสั่งดำเนินการทันที การดำเนินงานเช่นนี้เป็นลักษณะของภาวะผู้นำเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะการปฏิบัติดังกล่าวข้างต้น เป็นคุณลักษณะการนำและภาวะการนำของผู้นำทั้ง 4 ประเภทที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 3 กลุ่ม รวม 15 ท่าน นั้น ให้ความคิดเห็นตรงกันว่าหัวหน้างาน คือ หัวหน้ากองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง และหรือหัวหน้างานระดับแผนกหรือสำนักงานต่างๆ ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ดลิ่งชัน มีคุณลักษณะพฤติกรรมการนำ และการใช้ภาวะการนำที่ใช้ความรู้ความเข้าใจในสาระของความรู้ความสามารถและความชำนาญงานในตัวของพนักงานเป็นหลักในการกำหนดงานที่จะต้องรับผิดชอบ และในขณะที่เดียวกันก็คอยเอาใจใส่ติดตามตรวจสอบงานที่มอบให้พนักงานปฏิบัติ โดยสรุปภาวะการนำ (Leadership) ที่สำคัญ คือ

1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับพื้นฐานความรู้ความชำนาญทางวิชาการและความชำนาญ (Scientific Knowledge & Technical Knowhow) ของพนักงานแต่ละคน
2. มอบหมายงานให้พนักงานปฏิบัติตามความรู้ทางวิชาการให้เป็นไปตามคุณวุฒิในตำแหน่งของงาน
3. ให้คำแนะนำ สอนงาน และให้กำลังใจ
4. มีกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ แนะนำ นิเทศงาน ด้วยตนเองหรือจัดคณะทำงานโดยพนักงานเองติดตามตรวจสอบกันเอง

5. มีการสลับเปลี่ยนงานของพนักงานให้รับผิดชอบงานมากขึ้น สูงขึ้นตามความสามารถในความคิดเห็นของหัวหน้างานพนักงานและนักวิชาการผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าหัวหน้างานในกองการเจ้าหน้าที่และกองคลังมีคุณลักษณะผู้นำและภาวะการนำที่เด่นชัดด้านความรู้, ให้โอกาสพนักงานแสดงความสามารถ และติดตามเสนอแนะงานสอนงานอย่างใกล้ชิด, หลักการวิธีการปฏิบัติงานอะไรที่ได้มีการประชุมร่วมกันแล้วมีมติอย่างไร ท่านจะตั้งดำเนินการทันทีสมกับคุณลักษณะของผู้นำ Autocratic Leader ทั้งนี้พฤติกรรมการเป็นผู้นำของหัวหน้างานทั้งสองกองจะมีการนัดประชุมร่วมกัน และมีการดูงานแต่ละงานว่างานไหนเหมาะสมที่จะมอบหมายให้ใคร เช่น ตอนมาทำงานทุกคนจะมีภาระงานที่กำหนดไว้แล้ว ว่าคนนี้ต้องทำงานอะไรบ้าง แต่ในส่วนของงานใหม่ที่เพิ่มมากขึ้น จะดูความเหมาะสมว่าจะมอบหมายใคร ที่น่าจะมีความถนัดงานใหม่และสอนงานเพื่อนร่วมงานได้ เป็นลักษณะการสร้างภาวะผู้นำแก่พนักงาน โดยหัวหน้าทั้งสองจะคอยให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการแนะนำการทำงานให้เป็นแบบแผน มีกระบวนการ ทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้น และเกิดข้อผิดพลาดน้อยลง หากเกิดปัญหาขึ้นหัวหน้างานสามารถช่วยตรวจสอบการทำงานได้ว่ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในกระบวนการใด

พฤติกรรมการนำและภาวะการนำของหัวหน้างานทั้งสองกองมีลักษณะเพิ่มไปด้วยความเมตตาตามประเภทผู้นำบารมี และแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่มีความรู้ ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และให้โอกาสในการแสดงความรู้ความสามารถในการติดตามนิเทศงานจะนำผลมาประชุมชี้ให้เห็นข้อดีข้อด้อยในการทำงานของพนักงาน และระดมความคิดเห็นแก้ไขข้อบกพร่อง และเมื่อที่ประชุมมีมติอย่างไรก็ให้ดำเนินการตามมติทันทีพนักงานในองค์กรจึงมีความเข้าใจร่วมกันว่าคำสั่งหรือการสั่งของหัวหน้านั้นไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาสั่งเอง แต่เป็นความคิดร่วมกันของบุคลากรในองค์กรและหัวหน้า จึงปฏิบัติตามมติของที่ประชุมของพนักงาน

การบริหารและการจัดการองค์การของหัวหน้างานในลักษณะดังกล่าวข้างต้นมีอิทธิพลต่อพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรและมีความภาคภูมิใจเชื่อมั่นในตนเองและมีความคาดหวังความก้าวหน้าของตน

ในทำนองเดียวกันข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นักวิชาการทั้งสองท่านมีความเห็นตรงกันในคุณลักษณะผู้นำและภาวะการนำของหัวหน้างานในกองคลังและกองการเจ้าหน้าที่สำนักงานอธิการบดี ตลิ่งชัน โดยเห็นว่าถ้าหัวหน้างานจะทำให้การบริหารและการจัดการมีอิทธิพลต่อการผูกใจของพนักงานให้ปฏิบัติงานด้วยบรรยากาศที่พึงพอกัน ยอมรับความคิดเห็นของพนักงาน หัวหน้างานคอยแนะนำสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการประชุมเพื่อการตรวจสอบข้อดีข้อด้อยของการปฏิบัติงานของพนักงานและเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมแสดง

ความคิดเห็นและหาข้อยุติในการแก้ไขปัญหาและสั่งการแก้ไขตามมติที่ประชุม การปฏิบัติงานของพนักงานย่อมส่งผลถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อการดำเนินงานขององค์กรและเสริมสร้างพลังความคิดความศรัทธาต่อหัวหน้างานและองค์กร พนักงานก็มีความผูกพันกับองค์กร เพราะเขาเหล่านั้นมีความคาดหวังความก้าวหน้าในการทำงานกับองค์กร

1.3 ปัจจัยด้านการจัดการ

ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจต่อการทำงานเมื่อมีการจัดการระบบการทำงานที่ดี หัวหน้างานมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการจัดการโครงสร้างงานที่ดี สามารถอธิบายเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้แนวทางที่องค์กรต้องการได้ มีการบริหารจัดการพัฒนาบุคลากร โดยมอบให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานที่ตนเองถนัดหรือตรงตามความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน และพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานโดยการมอบหมายงานที่มีความท้าทายความสามารถให้ทำ มีการควบคุมการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามที่กำหนด โดยควบคุมแบบให้อิสระไม่เข้าไปกีดกันมากเกินไป ทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น มีการประสานงานที่ดีช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งเพื่อนร่วมงาน ทำให้มีความสุขในการทำงาน หัวหน้างานมีความเป็นธรรมในการจัดการงานภายในหน่วยงาน ทำให้มีการทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทุกคนมีความตั้งใจทำงานมากขึ้น การรายงานผลการดำเนินงานช่วยให้หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ควรจะปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างไร เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในการทำงานหัวหน้างานต้องช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นพร้อมตัดสินใจแก้ไขปัญหานั้นด้วย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นไว้วางใจในการทำงานต่อไป การบริหารจัดการงบประมาณที่เพียงพอจะช่วยทำให้การดำเนินงานราบรื่นมากขึ้น องค์กรที่มีอุปกรณ์เครื่องมือที่มีคุณภาพและเพียงพอ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงาน

กระบวนการและวิธีการจัดการดังกล่าวข้างต้นเป็นกรอบความคิดเชิงทฤษฎี การบริหารและการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพและจะนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร จากการเก็บข้อมูลในด้านนี้จากบุคคลผู้ให้ข้อมูลทั้ง 15 ท่าน ได้ข้อมูลที่สำคัญต่อการบริหารและการจัดการของหัวหน้างานในกองคลังและกองการเจ้าหน้าที่ ดังนี้

หัวหน้างานในกองคลังให้ความเห็นว่าโดยอุปนิสัยของตนเองนั้นหลงใหลในพฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 ประเภท และตนเองนั้นเป็นผู้ได้รับการอบรมบ่มนิสัยจากพ่อแม่และคณาจารย์ในเรื่องจริยธรรม คุณธรรม และมโนธรรม ด้านเมตตาธรรมมาตลอด และนำมาประพฤติปฏิบัติ

อย่างจริงจัง ท่านไม่เคยมองพนักงานหรือลูกน้องในทางร้ายแต่ตั้งเป็นฐานคติ (Assumption) ว่าพนักงานเขามีโอกาสได้รับการอบรมบ่มนิสัยมาพร้อมและมีโอกาสศึกษาเล่าเรียนความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านคือด้านบริหารจัดการการเงินการคลังและงบประมาณ

หัวหน้างานในกองคลังท่านจะมุ่งศึกษาถึงความรู้ความสามารถของพนักงานว่า พนักงานคนใดมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎหมาย กฎระเบียบเกี่ยวกับการจัดการด้าน งบประมาณการเงินการคลังได้ดีเหมาะสมกับงานที่ต้องปฏิบัติก็จะมอบงานด้านสำคัญๆ ต่างๆ เหล่านี้ให้รับผิดชอบ ส่วนพนักงานคนอื่นก็จะมอบหมายงานที่ไม่ต้องเคร่งครัดในกฎหมาย กฎระเบียบมากนัก แล้วก็จะค่อยๆ ให้เรียนรู้งานที่ยากๆ ขึ้น จึงจะมีการมอบงานให้รับผิดชอบที่มีความยากมากขึ้น การปฏิบัติการบริหารด้านบุคคลในองค์กรของหัวหน้างานในกองคลัง เป็นการจัดการคนให้เหมาะสมกับงาน (Put a right man in to a right job)

พฤติกรรมการดำเนินงานดังกล่าวนี้ของหัวหน้างานในกองคลังในการจัดการ บริหารงานบุคคลในองค์กรเป็นลักษณะที่มีความเคร่งครัดในกฎระเบียบด้านการเงินการคลัง แต่ก็เต็มไปด้วยความมีเมตตาธรรมและเน้นการสอนงาน พนักงานจึงมีความเคารพ รัก เกรงใจ และ ตั้งใจทำงานอย่างรอบคอบ และจริงจังตั้งใจ

สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ปฏิบัติงานที่กองการเจ้าหน้าที่ให้ความคิดเห็นต่อ คุณลักษณะการนำและภาวะการนำของหัวหน้างานในกองการเจ้าหน้าที่ในการบริหารและ การจัดการเกี่ยวกับการดำเนินการด้านการจัดการองค์การเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานนั้นเน้นเรื่อง การประพฤติปฏิบัติตามระเบียบและกฏวินัยเป็นสิ่งสำคัญ เพราะอำนาจหน้าที่ของกองการเจ้าหน้าที่ คือ การพัฒนาความมีระเบียบโดยนิตินัย และกรอบของ พฤติกรรม แนวความคิดและจริยธรรม มโนธรรม และการยอมรับในกฎหมาย กฎระเบียบ และการปฏิบัติตามนโยบาย และหลักวิธีการปฏิบัติงานขององค์การ

หัวหน้างานในกองการเจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญต่อบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของ พนักงาน หากจะมอบหมายงานด้านการควบคุมกำกับดูแลตามตัวบทกฎหมายจะมองไปที่ ความเด็ดขาด ความกล้าตัดสินใจ แต่ขณะเดียวกันจะดูแลและให้การวางตัวในการสร้างพลังกลุ่ม บุคคลในองค์กร ความสามารถในการประนีประนอมและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

ในอีกความเห็นหนึ่งบุคคลผู้ให้ข้อมูลมองว่าหัวหน้างานในกองการเจ้าหน้าที่ให้ ความสนใจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ท่านจะส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ของพนักงานในองค์กร โดยเน้นเน้นให้พนักงานต้องไม่ละเลยต่อ การค้นคว้าหาความรู้อย่างหลากหลายในงานขององค์การ พยายามวาง โครงการด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การด้วยการประชุมปรึกษาหารือกับเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างานของ

ทุกๆกองในมหาวิทยาลัย เพื่อทราบปัญหาและความต้องการการพัฒนาบุคลากรขององค์กรและท่านจะปรึกษาหารือผู้อำนวยการด้านต่างๆ ตามข้อเสนอของที่ประชุมหัวหน้างานกองต่างๆ เพื่อวิเคราะห์ว่าหากวางแผนวางโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรแล้วจะได้ประโยชน์อะไรอย่างไร มีความจำเป็นหรือไม่ แล้วจะนำข้อเสนอแนะต่างๆ เหล่านี้มาร่วมประชุมกับหัวหน้างานและพนักงานในกองการเจ้าหน้าที่ เพื่อมอบหมายการงานด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ทั้งนี้เป็นการเน้นการรู้ร่วมกัน พิจารณาร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกัน อันนำมาถึงความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคนในองค์กร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานและพนักงานรวม 13 ท่าน มีความเห็นโดยรวมตรงกันว่าทั้งหัวหน้างานในกองการเจ้าหน้าที่และกองคลังนั้น คุณลักษณะการนำและภาวะการนำนั้น จะเน้นการศึกษาเรียนรู้ตัวบุคคลผู้ร่วมงาน และการมอบหมายการงานนั้นจะเน้นที่พื้นฐานความรู้ความชำนาญเป็นพื้นฐานการตัดสินใจเบื้องต้น และเน้นการส่งเสริมความรู้ความชำนาญของพนักงาน ทั้งนี้การจัดการต่างๆ นั้น จะเน้นการวางแผนงานอย่างรอบคอบในทุกๆ กิจกรรมและเป็นการวางแผนโดยความร่วมมือและความเห็นชอบร่วมกันของพนักงานในองค์กร

ในขณะที่เดียวกันนักวิชาการผู้ให้ข้อมูล **ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ** ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า “การวางแผนในการดำเนินงานอันนี้ผมถือเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่ง เพราะว่าจะดีหรือไม่ดีมันเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนการแบ่งงาน ในการพิจารณาคนที่เราเห็นว่าเหมาะสมและจะสามารถทำหน้าที่นั้นได้ เพราะว่ามันเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ดีในการขับเคลื่อนทีมงานถ้าเราวางตำแหน่งได้เหมาะสมตั้งแต่แรก โอกาสที่จะทำให้ภารกิจนั้นสำเร็จได้ด้วยดี เพราะฉะนั้นคนที่เป็นผู้บริหารจะต้องมีความลึกซึ้งในเรื่องของการเข้าใจข้อจำกัดความสามารถศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย แล้วมีอยู่อีกนิดหนึ่งว่าถ้าเรามองว่า คนนี้ไม่เก่ง คนนี้เก่งแล้วเขาจะเป็นอย่างนั้นไปตลอด ซึ่งไม่จริง เพราะคนเราสามารถพัฒนาได้ อย่างน้อยเราให้ออกาสเขา บางคนอาจจะไม่ได้เก่งทั้งหมดแต่เราต้องพยายามในทางที่เป็นการเพิ่มความสามารถ หรือมีความท้าทายมากขึ้นนิดหนึ่ง เพื่อให้เขามีโอกาสพัฒนาตัวเองไม่ใช่ว่ามองแ่งงานเฉยแล้วตัดสินใจเขาไม่เก่งก็คือไม่เก่งตลอด แต่ก็มีอีกหลายกรณีถ้าไม่เก่งจริง ๆ ก็ต้องหาวิธีจัดการ แต่ผมเชื่อว่าทุกคนมีศักยภาพก็ต้องพยายามที่จะให้เขาได้ทำในสิ่งที่ไปได้ไกลเกินกว่าระยะที่ทำไว้วันหนึ่ง แต่ตรงนี้สำคัญเรื่องของการวางแผนแบ่งงานกันทำดี ๆ ไม่อย่างนั้นงานจะออกมาไม่ดี”

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่าภาระหน้าที่ในการจัดการกิจกรรมขององค์กรนั้น ผู้นำองค์กรต้องรู้จักคน รู้จักกรอบขอบเขตภารกิจของงานขององค์กรและต้องมีการวางแผน วางโครงการอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับหรือร่วมรับรู้ของพนักงานผู้ต้องปฏิบัติภารกิจใน แผนงาน โครงการ ซึ่งในทัศนะของหัวหน้างานและพนักงานของกองการเจ้าหน้าที่และกองคลัง มีความเห็นว่า หัวหน้างานทั้ง 2 กองมีภาวะผู้นำพร้อม

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการทำงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย ศิลปากร

จากการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของ ผู้ได้บังคับบัญชา โดยการศึกษานี้ได้กำหนดปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ 6 ปัจจัย คือ 1) ความรอบรู้ 2) การวางแผน 3) การตัดสินใจ 4) ความรับผิดชอบ 5) ความเป็นธรรม และ 6) มนุษยสัมพันธ์ องค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำและภาวะการณำของภาวะผู้นำทั้ง 6 ปัจจัยนั้น บุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 15 ท่าน ได้ให้ข้อคิดเห็นต่อบทบาทหน้าที่ภาวะผู้นำของหัวหน้างานใน กองคลังและกองการเจ้าหน้าที่ตามรายละเอียด ดังนี้

2.1 ด้านความรู้ (Scientific Knowledge /Technical Knowhow)

หัวหน้างานในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ให้ความเห็นต่อการมีภาวะความเป็นผู้นำว่าเป็น ผู้มีความรู้และสามารถถ่ายทอดความรู้ในการดำเนินงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ เมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิด ข้อสงสัยในการดำเนินงานหรือเกิดปัญหาขึ้นระหว่างการดำเนินงาน หัวหน้างานสามารถให้คำปรึกษา หรือคำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการดำเนินงานต่าง ๆ ได้ และคอยให้คำปรึกษาพร้อมชี้แนะ แนวทางการแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน จากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และ ความชำนาญในการทำงานที่ผ่านมาของหัวหน้างานที่ครอบคลุมภารกิจของงาน พนักงานสามารถ ปรึกษา หรือขอข้อเสนอแนะในการทำงานได้ ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานน้อยลง หรือทำงานได้ รวดเร็วมากขึ้น และการปฏิบัติงานของพนักงานบางครั้งมีปัญหาเกิดขึ้น พนักงานมีความกล้าและ ได้โอกาสในการให้คำแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาจากหัวหน้างานอย่างจริงจัง ปัญหาต่างๆ ได้รับการแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง และมึบรรยากาศของความเป็นหมู่คณะที่เหนียวแน่น (Coheseiveness)

อีกประเด็นหนึ่ง หัวหน้างานในกองคลังและหัวหน้างานในกองการเจ้าหน้าที่เป็นแบบอย่าง ของบุคคลที่รู้งานจริง มุมานะทำงานจริงมีความตั้งใจทำงานมีลักษณะมีความสุขและสนุกกับการทำงาน และจะเป็นการทำงานแบบเป็นทีมงานกลุ่มงาน และบ่อยๆ ครั้ง จะขอให้พนักงานช่วยทำงานไปใน

คราวเดียวกัน มีการเนะการทำงานแบบสอนงานและขณะเดียวกันก็ออกปากชมเชยบุคคลผู้ทำงานดี ทั้งต่อหน้าและต่อกลุ่มพนักงาน บรรยากาศการประชุมพบปะปรึกษางานอย่างไม่เป็นทางการ การทำงานของพนักงานในองค์กรเป็นบรรยากาศเสรี แต่มีระเบียบและมีบรรยากาศพึงพากัน

บุคลิกลักษณะพฤติกรรมกรปฏิบัติตนของหัวหน้างานในกองทั้ง 2 เป็นแบบที่ เพื่อนร่วมงานมากกว่าความเป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมเช่นนี้เป็นแบบอย่างการพัฒนาบุคลิกและแนวความคิดในการเป็นผู้นำ เป็นลักษณะการสอนเนะความเป็นผู้นำให้แก่พนักงาน เป็นการสร้างเอกภาพการปฏิบัติงานและเอกภาพขององค์กร ภาวะผู้นำจากความคิดเห็นของพนักงานและหัวหน้างาน เป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรอย่างมาก

ข้อมูลจากความคิดเห็นของหัวหน้างานและพนักงานในองค์กรดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับความเห็นของนักวิชาการผู้ให้ข้อมูล ดร.สุเมธ แสงนิมนวล ซึ่งก็ตรงตามความคิดเห็นของหัวหน้างานและพนักงานกองคลังและกองการเจ้าหน้าที่ โดยท่านได้ให้ความเห็นโดยสรุปคือ “แบบอย่างของผู้นำนั้นมีความสำคัญมาก อย่างที่พูดกันว่า ถ้าหัวไม่นำหางก็ไม่ตามหรือหัวไม่กระดกหางก็ไม่กระดิก เพราะฉะนั้นถ้าเกิดผู้นำไม่คิดไม่ทำอะไรขึ้นมา จะไปไม่รอด ดังนั้นประเทศชาติจะเจริญรุ่งเรืองได้นั้นอยู่ที่ผู้นำถ้าผู้นำไม่ดีไม่เก่งผลออกมาก็จะไม่ดีตาม ผู้นำต้องกระตือรือร้น ภาวะผู้นำเป็นตัวที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้นถ้าผู้นำไม่เปลี่ยน ผู้นำไม่กระตือรือร้น องค์กรจึงไปไม่รอด ผู้นำจึงมีความสำคัญที่สุดขององค์กร เพราะฉะนั้นองค์กรขาดผู้นำไม่ได้ สังเกตได้ว่าพอตำแหน่งว่างเขาจึงรีบแต่งตั้ง ถ้าไม่แต่งตั้งจะมีการมอบให้รักษาการ ผู้นำจึงมีความจำเป็นต่อองค์กร”

2.2 ด้านการวางแผน (Planning)

จากข้อมูลโดยรวมของพนักงานและเจ้าหน้าที่ในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ ให้ความเห็นว่างานขององค์กรทั้ง 2 นั้น ได้รับอิทธิพลมาจากหัวหน้ากอง และหัวหน้างานที่มีภาวะความเป็นผู้นำ มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีการนัดประชุมร่วมกัน และมีการศึกษางานแต่ละงานว่างานใดเหมาะสมที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลของงานที่ต้องดำเนินการตามภารกิจขององค์กร โดยมีการตั้งคณะทำงานมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการ โดยดูจากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการให้แล้วเสร็จและเมื่อได้ข้อมูลเอกสารวิชาการแล้วจะนำมาประชุมร่วมกันกับหัวหน้างานเพื่อหาข้อมูลในการวางแผนงานและแจ้งให้พนักงานทราบเพื่อดำเนินการในขั้นต่อไป จากข้อมูลที่ได้ พบว่า หัวหน้างานเน้นการมองปัญหาของการดำเนินงาน และนโยบายหลักๆขององค์กรที่องค์กรที่รับผิดชอบ แล้วจะมีการวางแผนการจัดเก็บข้อมูลทุกๆ ด้าน พร้อมเอกสารวิชาการและนโยบายของมหาวิทยาลัยศิลปากรเกี่ยวกับการดำเนินการและมีการตั้งคณะทำงานจัดเก็บข้อมูล นำข้อมูลมาประชุมปรึกษากันระหว่าง

กลุ่มหัวหน้างาน มีมติอย่างไรก็มอบหมายให้หัวหน้างานด้านนั้นๆ ไปจัดทำรายละเอียดของ
 ให้งานแล้วนำกลับมาประชุมเพื่อลงมติ การวางแผนในทุกเรื่อง ทุกขั้นตอนของงาน อย่างเช่นงาน
 ที่ค่อนข้างเป็นระบบอยู่แล้วก็จะมีวางแผนระยะเวลาในการดำเนินการเป็นตัวกำหนดว่าระยะเวลา
 ในช่วงไหนที่จะต้องดำเนินการอะไร ทำเรื่องอะไร และหัวหน้างานก็จะมีการวางแผนในการดำเนินการ
 รวมทั้งมีการวางแผนในเรื่องสั่งการด้วยว่างานชิ้นไหนที่จะมอบหมายให้กับผู้ปฏิบัติงานท่านใดก็มี
 การวางแผนไว้ล่วงหน้า ในเรื่องของการแบ่งงาน จะดูจากความเหมาะสม ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
 และดูว่างานชิ้นไหนที่จะต้องใช้ความสามารถในระดับใดหรือต้องมีความรู้ในเรื่องอะไรบ้าง โดยส่วน
 ใหญ่แล้วการมอบหมายงานจะดูจากความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก แต่ว่าถ้างานบางอย่าง
 อาจจะไม่ได้ตรงกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเท่าไรนัก เมื่อมอบหมายไปให้ ทางหัวหน้างาน
 จะมีการให้คำแนะนำด้วย ไม่ใช่เพียงแต่ว่ามอบหมายงานแล้วก็เหมือนกับจะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงาน
 ไปดำเนินการเอง ในการประชุมหาข้อยุติการจัดทำแผนงาน โครงการนั้น จะมีมติด้วยว่าใครจะเป็น
 หัวหน้ากลุ่มงานอะไรและจะกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จไว้ในการวางแผนวาง โครงการนั้น
 และหัวหน้างานเน้นระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน และติดตามสอบถามอุปสรรคปัญหา
 การปฏิบัติงานอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุปแล้วข้อคิดเห็นต่อหัวหน้างานในด้านการวางแผนนั้น พนักงานที่เป็นบุคคลผู้ให้
 ข้อมูลทั้ง 13 ท่าน ย้ำตรงกันว่า หัวหน้างานย้ำอย่างชัดเจนว่าเราต้องมีข้อมูลข่าวสารและงานวิชาการ
 ให้พร้อมเป็นข้อมูลในการกำหนดแผนและโครงการ โดยมอบให้พนักงานเป็นกลุ่มจัดรวบรวมข้อมูล
 และที่สำคัญคือการประชุมหัวหน้างานด้วยกันและมีมติต่อการวางแผนวาง โครงการและมอบหมาย
 หัวหน้าผู้รับผิดชอบต้องงานตามแผน ไปปฏิบัติได้ทันที และหัวหน้างานคอยติดตามตรวจสอบแนะนำ
 อยู่เสมอ

สำหรับนักวิชาการ **ดร.สุเมธ แสงนิมนวล** ให้ความเห็นว่า “ในการบริหารจัดการเราจะเริ่มต้น
 ที่การวางแผนก่อนว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร และจะให้ใครเป็นคนมาทำ จากนั้นจึง
 มอบหมายงาน เมื่อมอบหมายงานแล้ว ต้องติดตามงาน ที่สำคัญกว่านั้นคือต้องประสานงานเพราะว่า
 งานที่เราทำไม่ใช่แค่เราทำคนเดียวหรือฝ่ายเดียว จะต้องมีหลายๆฝ่าย เพราะฉะนั้น
 การประสานจึงต้องทำอย่างจริงจัง เรียกว่าการพัฒนาคน พัฒนางานเพราะฉะนั้นผู้ได้บังคับบัญชา
 อาจจะทำงานไม่เป็น เราต้องพัฒนาเขา การพัฒนาที่อาจจะใช้วิธีการง่ายที่สุดคือสอนงาน ซึ่งแนะ
 แนวทางในการทำงาน หรือส่งไปอบรม ส่งไปเรียนหรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น แบบนี้คือ
 การพัฒนา เพราะฉะนั้นการพัฒนาคนจึงสำคัญ กับอีกประการหนึ่งเรียกว่าพัฒนางานก็คือ
 มีการปรับปรุงงาน ถ้าเราทำงานไปสักระยะหนึ่งแล้วรู้สึกว่ามันไม่ดีเท่าที่ควร น่าจะทำให้ดีกว่านี้ได้
 เราอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการ เปลี่ยนขั้นตอน แบบนี้เขาเรียกว่า การปรับปรุงงาน

ซึ่งโดยหลักการในทฤษฎีเขบอกรีให้ทำแบบต่อเนื่อง โดยใช้วัฏจักรเดมมิ่ง (Deming Cycle) ที่ประกอบไปด้วย Plan, Do, Check, Act จึงจะได้ผล ซึ่ง 5 ตัวนี้คือหลักการบริหารจัดการทั่วไปนั่นเอง ซึ่งถ้าเราทำครบทั้งองค์ประกอบทั้ง 5 ตัวนี้ จะทำให้งานประสบความสำเร็จ”

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำคือคุณลักษณะการนำและภาวะการนำที่ดีและถูกต้องจะก่อให้เกิดผลด้านอิทธิพลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรดังกรณีของหัวหน้างานในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร

2.3 ด้านการตัดสินใจ (Decision Making)

หัวหน้างานในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ของสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ต่ำถึงชั้น มีความกล้าตัดสินใจในการทำงานที่รวดเร็ว สมเหตุสมผล เวลาที่มีปัญหาเกิดขึ้นภายในหน่วยงาน จะใช้เหตุผลในการตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยยึดระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเป็นหลัก ทำให้การดำเนินงานหรือแนวทางการแก้ไขปัญหา มีความชัดเจน และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน แล้วมาหาข้อตกลงร่วมกัน โดยมีการอธิบายเหตุผลให้เข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาให้ผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ทราบ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับการตัดสินใจของหัวหน้างานอย่างไม่มีข้อสงสัยภายในใจ ส่งผลให้การทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รายละเอียดจากการสัมภาษณ์หัวหน้างาน พนักงาน และนักวิชาการผู้ให้ข้อมูลดังนี้

กล่าวโดยสรุปคือ ความคิดเห็นของบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านกล่าวว่า หัวหน้างานในกองคลังและกองการเจ้าหน้าที่และหัวหน้างานในสำนักต่างๆ มีพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มีการตัดสินใจที่รวดเร็วเวลาที่มีปัญหาเกิดขึ้น ปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ เขจะมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ดี เป็นเรื่องๆ เฉพาะเรื่องไป มีการรับฟังความคิดเห็นของแต่ละคน หรือว่าของเจ้าของปัญหานั้น เวลาไปปรึกษาสามารถเสนอแนวทางหรือความคิดเห็นของเราได้ เขาก็จะรับฟังความคิดเห็น เมื่อเลือกแนวทางการแก้ไขแบบใดแล้วจะมีการอธิบายเหตุผลให้เข้าใจ แต่บางทีแนวทางการตัดสินใจของเขาก็อาจจะไม่ตรงกับของเราหรือลูกน้องคนอื่น ๆ ในงาน แต่ก็ได้มีการให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานชี้แจงให้เหตุผลถึงอุปสรรคปัญหาที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หัวหน้างานค่อนข้างเป็นคนตัดสินใจได้เด็ดขาด แต่การตัดสินใจของหัวหน้างานไม่ได้มาจากความคิดเห็นหรือว่าข้อคิดเห็นส่วนตัวของหัวหน้างานอย่างเดียว แต่ค่อนข้างจะให้อิสระกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนว่าเมื่อเจอปัญหาแบบนี้คนนี่คิดอย่างไร คิดแบบไหน แล้วก็มาคุยกัน ว่าแนวทางไหนที่มันเป็น

แนวทางที่ดีที่สุดและถูกต้องสำหรับปัญหาในเรื่องนี้และสุดท้ายหัวหน้างานก็จะเป็นผู้ที่ตัดสินใจอีกครั้งหนึ่งว่าแนวทางไหนมันเหมาะสมที่สุด แต่ก็มีภาระที่หนักว่าแนวทางที่เลือกมันเหมาะสมและถูกต้องเนื่องจากอะไรก็จะมีภาระที่หนักด้วย

ในความคิดเห็นของบุคคลผู้ให้ข้อมูลที่เป็นนักวิชาการทั้งสองท่านให้ความเห็นสอดคล้องกับหัวหน้างานและพนักงาน โดยเน้นว่าความกล้าตัดสินใจของหัวหน้างานนั้นสำคัญที่สุด แต่ต้องเป็นการตัดสินใจที่มีข้อมูลทุกด้าน เราต้องมีข้อมูลอย่างพร้อมมูล แล้วจึงดูสถานการณ์เหตุการณ์ว่าสถานการณ์นี้น่าจะใช้ข้อมูลอะไร น่าจะตัดสินใจแบบไหน น่าจะไปทางไหน จะไปทางซ้ายหรือขวา เดินไปข้างหน้าหรือถอยหลัง ส่วนใหญ่แล้วข้อมูลกับสถานการณ์จะเป็นสิ่งที่ทำให้เราคิดออกว่าเราควรจะตัดสินใจอย่างไร กับอีกตัวหนึ่งที่เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เรียกว่าประสบการณ์ คนที่มีประสบการณ์จะรู้เชิง เวลาที่เราทำงานไปนาน ๆ เราจะเห็นหัวหน้าเราที่เป็นผู้นำมาก่อนว่าเรื่องนี้เขาตัดสินใจแบบไหนพอเราเห็นแล้ว พอเรารู้แล้วมันจะซึมซับเข้ามาในตัวเรา พอมาพบสถานการณ์เมื่อเราเป็นผู้นำขึ้นมาจริง ๆ พอเราเห็นปัญหาเราก็จะสามารถรู้ได้ทันทีว่าเราควรจะตัดสินใจอย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปทฤษฎีการตัดสินใจนั้นมีหลายอย่าง เช่น ตัดสินใจโดยตัวเรา ถ้าเราเป็นคนที่เป็นเผด็จการเราจะตัดสินใจโดยไม่ฟังความคิดเห็นของใคร แต่ถ้าเราเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยจะฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ โดยตัดสินใจตามเสียงส่วนใหญ่ที่ทุกคนเห็นร่วมกัน แต่ถ้าเราเป็นผู้นำแบบลอยตามลม(Lasses-Fair Leaders) เราก็อาจจะฟังความคิดเห็นของคนอื่นบ้าง หรือไม่ฟังบ้าง ไม่ค่อยสนใจ ติดตามงาน บางครั้งภาวะผู้นำในลักษณะนี้จะเป็นผู้นำที่ทำลายบั่นทอนความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

2.4 ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)

ข้อมูลที่ได้ชี้ให้เห็นว่าหัวหน้างานในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ โดยเฉพาะหัวหน้ากองมีภาวะผู้นำช่วยเหลือปัญหา หากเกิดความผิดพลาดขึ้นมาหัวหน้างานกล้าที่จะรับผิดชอบต่องานนั้น ๆ คือทุกคนที่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการต้องผ่านหัวหน้างานเป็นผู้ตรวจสอบ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นหัวหน้างานต้องกล้าที่จะรับผิดชอบหรือกล้าที่จะปกป้องผู้ปฏิบัติงานในทางที่ถูกต้องด้วย ทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ เกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงาน ส่งผลให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ยิ่งไปกว่านั้นพนักงานให้ความเห็นว่าหัวหน้างานมีภาวะผู้นำจะทำให้เราสามารถพึ่งพาได้ คือเวลาที่เกิดปัญหา เขาจะสามารถแก้ไขให้เราได้โดยที่เรารู้สึกได้ว่าเค้าจะไม่ทอดทิ้งเรา แล้วปัญหาจะสามารถคลี่คลายได้ แล้วเราก็สามารถดำเนินการทำงานไปได้อย่างราบรื่น และงานจะประสบความสำเร็จ

และมีประสิทธิภาพ และมีผลทำให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมงานที่ดี สร้างความสามัคคีในองค์กร

ในความเห็นของนักวิชาการย้่าว่า จากข้อมูลที่ได้จากหัวหน้างานและพนักงานต่างเห็นว่า หัวหน้างานในฐานะผู้นำองค์กรต้องมีความรับผิดชอบงานทั้งมวลที่ผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการนั้น ถูกต้อง และเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของหัวหน้ากองและหัวหน้างานของกองคลังและกองการเจ้าหน้าที่มีลักษณะการนำและใช้ภาวะการนำได้ดีในเรื่องความรับผิดชอบ

2.5 ด้านความเป็นธรรม (Justice)

ในกรอบแนวคิดของความเป็นธรรมในองค์กรนั้น ในการบริหารจัดการองค์กรนั้น มีความสำคัญต่อความรู้สึกผูกพันของสมาชิกองค์กรเพราะพนักงานทุกคนจะคิดว่าทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันในฐานะเป็นบุคลากรขององค์กรและแต่ละคนมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่องานของตน ซึ่งเป็นงานในส่วนหนึ่งขององค์กรเท่าเทียมกัน การที่หัวหน้างานจะสร้างความเป็นธรรมของการทำงานนั้น จะต้องอยู่บนความเสมอภาคในสิทธิและประโยชน์อันเป็นสิ่งที่ตนพึงได้ ภาวะผู้นำขององค์กรในความคิดเห็นของพนักงานที่ให้ข้อมูลเน้นเป็นทำนองเดียวกันคือ ต้องมีความเป็นธรรมในการบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชา

ข้อมูลที่เก็บมาได้แสดงอย่างชัดเจนว่าพนักงานให้ความสำคัญเห็นไปในทางเดียวกันว่าหัวหน้างานในกองทั้ง 2 กอง และหัวหน้างานอื่น ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปกครองกำกับควบคุมงานอย่างเป็นธรรมพนักงานคนใดปฏิบัติงานบกพร่องจะให้อภัยและสอนแนะนำไม่แสดงอาการโกรธเคืองหรือคาดโทษโดยมีความคิดว่าการทำงานย่อมมีผิดพลาดบกพร่องได้ อีกประการหนึ่งพนักงานให้ความสำคัญเห็นว่า การที่หัวหน้างานแบ่งงานหรือมอบหมายงานด้วยการพิจารณาจากพื้นฐานความรู้ความสามารถ ความชำนาญของพนักงานนั้นถือว่าเป็นการให้ความสำคัญต่อพนักงานอย่างยิ่ง

2.6 ด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)

หัวหน้างานงานในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ของสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ตลิ่งชัน โดยเฉพาะระดับหัวหน้ากอง ในความคิดเห็นของพนักงานผู้ให้ข้อมูลและจากการสั้บรับฟังของผู้วิจัยเห็นว่า หัวหน้างานมีภาวะผู้นำในด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระดับผู้ปฏิบัติงาน ระดับหัวหน้างาน ในสำนักงานอธิการบดี และสำหรับภายในกองก็มีความเป็นกันเอง นับถือกันแบบพี่น้องพึ่งพาอาศัยกัน ทำให้การประสานงานและการทำงานร่วมกันเป็นไปได้ อย่างราบรื่น เมื่อเกิดปัญหาขึ้นทุกคนในหน่วยงานคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน งานบางอย่างเราไม่สามารถทำคนเดียวได้ หรืออาจจะไม่เข้าใจในบางส่วนเมื่อได้พูดคุยกันทำให้ได้รับคำแนะนำที่

ช่วยให้สามารถทำงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้เกิดความรู้สึกดีในการทำงาน สร้างสภาพแวดล้อมบรรยากาศที่ดีในที่ทำงานช่วยทำให้เรามีความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้น จุดเด่นอื่นๆ ที่สำคัญคือ เมื่อหัวหน้างานในกองคลังและกองการเจ้าหน้าที่มีความสัมพันธ์ดีกับกองอื่นๆ ในสำนักงานอธิการบดี เวลาเราไปติดต่อประสานการทำงานกับกองอื่นๆ จะได้รับความร่วมมือด้วยดีและเขามองแบบให้เกียรติ ความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ไปติดต่อประสานงานมีผลทำให้การปฏิบัติงานของกองคลังและกองการเจ้าหน้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเกิดประโยชน์ต่อกองอื่นๆ ด้วย เพราะ 2 กองนี้คือหัวใจการปฏิบัติงานด้านงบประมาณและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย

หัวหน้าทำให้เรารู้สึกไว้วางใจ ไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นหัวหน้าตลอดคือทำให้เรารู้สึกว่าเป็นพี่เราหรือคนที่เราสามารถคุยด้วยได้ทุกเรื่อง สภาพนี้มีส่วนช่วยเรา และหัวหน้าสนับสนุนให้เราหาความรู้เพิ่มเติมข้างนอกทั้งไปฝึกอบรมทั้งให้เรียนต่อปริญญาโท ก็คิดว่ามีส่วนช่วยในการทำให้เราประสบความสำเร็จในการทำงาน และได้เรียนรู้แนวความคิดทฤษฎีและประสบการณ์ความชำนาญจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน

ส่วนที่ 3 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานกับองค์กร

จากการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกหรือไม่ลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยที่ใช้เป็นตัวชี้วัดความคิดเห็นของพนักงานผู้ให้ข้อมูล จำนวน 3 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านการยอมรับ 2) ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 3) ปัจจัยด้านความพึงพอใจในหน้าที่ โดยอาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์หัวหน้างานระดับแผนกหรือส่วนงานและพนักงานผู้ปฏิบัติงานในกอง

3.1 ด้านการยอมรับ

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่า การตัดสินใจไม่ลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ ได้รับอิทธิพลมาจากหัวหน้างานในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ เป็นสำคัญ เนื่องจากหัวหน้างานมีภาวะผู้นำ รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน วางแผนคิดวิธีการทำงานทุกอย่างด้วยตนเอง กล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่สร้างสรรค์และถูกต้องภายใต้การควบคุมดูแลอย่างเป็นกันเองของหัวหน้างาน ส่งผลให้พนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ ตัดสินใจไม่ลาออกจากหน่วยงาน ด้วยเหตุผลหลักคือที่อยู่ที่นี่หัวหน้างานเขารับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง เวลามีปัญหาอะไรสามารถคุยกันได้

เราจะทำงานกันเป็นทีมมีอะไรก็จะช่วยแก้ไขปัญหา หัวหน้าก็จะมีภาวะผู้นำและตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญๆ ในการปฏิบัติงานเรามีโอกาสทำงานเป็นกลุ่มงานเป็นทีมงานมีเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน และผู้บริหาร คือหัวหน้ากองให้โอกาสเราแสดงความคิดเห็น ให้โอกาสในการทำงานยอมรับฟังความคิดเห็นของเรา คือเปิดโอกาสให้เราทำงาน วางแผน คิดวิธีการทำงานทุกอย่างเหมือนกับสั่งงานเราแล้วไม่มาจู้จี้ สั่งงานเราครั้งเดียว แล้วถ้าเราไม่เข้าใจหรือมีปัญหาที่สามารถถามได้คือเขาจะอธิบายให้เราฟัง เปิดโอกาสให้เราได้สอบถาม แล้วเพื่อนร่วมงานทุกคนช่วยเหลือกันดี รักกันดีเพราะเวลาที่เกิดปัญหาขึ้นจะช่วยกันแก้แม้จะเป็นคนละงานกันก็ช่วยเหลือกันดี ทุกครั้งที่ปัญหาหัวหน้าจะสอบถามปัญหานั้น ๆ กับลูกน้องคือไม่ได้ต่อว่าหรือใช้อารมณ์ จะฟังลูกน้องก่อนว่าปัญหานี้เกิดจากอะไรเราจะแก้ไขกันอย่างไรขอความเห็นแล้ว หัวหน้างานจะสรุปอีกครั้งว่าจะต้องแก้ไขปรับปรุงอะไรอย่างไร โดยการแก้ไขปัญหาคือตัดสินใจโดยยึดกับหลักการเบี่ยง ของ พรบ. ของมหาวิทยาลัยที่เรากำหนดไว้เป็นหลัก อย่างไรก็ตามหากการปฏิบัติตามระเบียบยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ หัวหน้าก็จะหันเข้าหาทฤษฎีวิชาการเป็นหลักในการแก้ไข หัวหน้างานกล้าแสดงความคิดเห็น (Autocrat) ในการตัดสินใจแก้ปัญหาให้ใต้งานที่ดี

3.2 ด้านมนุษยสัมพันธ์

การตัดสินใจไม่ลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ ส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลมาจากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างาน เวลาที่มีปัญหาเกิดขึ้นภายในหน่วยงานสามารถปรึกษาหรือพูดคุยกันได้ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในการทำงานมากขึ้น หัวหน้างานคอยช่วยให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาหรือการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และที่น่าภาคภูมิใจในความเป็นผู้นำของหัวหน้างานคือ “การรับผิดชอบแต่ผู้เดียว” ทำให้พนักงานเอาใจใส่และมีความรอบคอบในการปฏิบัติงาน พร้อมรับผิดชอบร่วมกันในผลการดำเนินงาน ทำให้เกิดความรู้สึกไม่โดดเดี่ยวส่งผลให้พนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ตัดสินใจไม่ลาออกจากหน่วยงาน

คุณหญิง วุฒิวิภากรณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งเน้นในความเห็นว่าคุณภาพแวดล้อมในการทำงานอบอุ่น อยู่กันอย่างพี่น้อง ในส่วนของหัวหน้างานจะคอยช่วยให้คำแนะนำในการทำงานหากเกิดข้อขัดข้องหรือเงื่อนไขในการทำงานบางอย่างที่ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะยังไม่เคยทราบมาก่อน

คุณอังคณา ศรีบุญรอด ย้ำว่าการที่อยากทำงานอยู่ในหน่วยงานนี้ เพราะคนภายในองค์กรมีการอยู่กันอย่างพี่น้อง หากมีปัญหาหรือข้อเสนอนะอะไรก็สามารถพูดคุยกันได้ ทำให้การทำงานมีความราบรื่น โดยส่วนใหญ่แล้วหัวหน้างานจะมีส่วนสำคัญในการทำให้เราสามารถทำงานอยู่ที่นี่ได้อย่างมีความสุข ซึ่งหัวหน้างานมีส่วนช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาอยากทำงาน เพราะว่างานแต่ละงานมีความยากง่าย และมีปัญหาที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่ต้องปรึกษาหัวหน้างาน โดยหัวหน้างานเป็นผู้ที่แก้ปัญหาทำให้งานสำเร็จ

คุณสุนทรี หงษ์ทอง กล่าวว่าเหตุผลหลักๆเลยก็คือเป็นในเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตัวเราเองกับหัวหน้างานที่มีความเป็นกันเองสามารถพูดคุยปรึกษากันได้ รวมทั้งความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานที่มีการช่วยกันทำงานเป็นทีมให้คำแนะนำ ก็จะทำให้รู้สึกกว่าตัวเองไม่ได้ทำงานคนเดียว ไม่ได้ถูกทอดทิ้งให้ทำงานคนเดียว จะมีเพื่อนๆร่วมงานช่วยเหลือ มีบรรยากาศแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์ที่ดีของหัวหน้างานกับเพื่อนร่วมงานทำให้เรามีความพึงพอใจที่จะทำงานและยังตัดสินใจทำงานที่นี้อยู่

ปัจจัยจูงใจที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือความรู้สึกเป็นถิ่นฐานสร้างอนาคตและชีวิตคือตัวเองเรียนจบจากศิลปากรมาตั้งแต่ปริญญาตรีจนถึงปริญญาโททำให้รู้สึกภูมิใจกับสถาบันนี้จึงอยากมาทำงานที่นี่เพื่อผลักดันภารกิจขององค์กร อยากเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อนร่วมงานมีความช่วยเหลือในการทำงานทำให้อยากทำงานและมีความสุขในการทำงาน หัวหน้างานก็มีส่วนที่ทำให้มีความพึงพอใจในการทำงานเพราะว่าเวลาที่มีปัญหาเราก็ได้รับคำปรึกษาจากหัวหน้างาน หัวหน้างานก็จะคอยช่วยเหลือเรา ไม่ได้เกี่ยงงาน หรือว่าเวลาที่เขามีเรื่องที่เกินอำนาจของเขา จะปรึกษาผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าเพื่อหาทางแก้ไข ไม่ทอดทิ้งให้เราทำงานอย่างโดดเดี่ยว **คุณสิริวัลลี พฤษญาอุดมชัย** กล่าวอย่างมั่นใจ

3.3 ด้านความพึงพอใจ

การตัดสินใจไม่ลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ เพราะตระหนักอย่างแน่แน่ว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้นำองค์กรคือ หัวหน้างานในกองทั้ง 2 กอง มีภาวะผู้นำพร้อมทุกด้านในประเภทของผู้นำ 4 ประเภท คือ เป็นผู้มีความรู้จริงในหน้าที่ มีความเป็นประชาธิปไตย และมีเมตตาอารามิ และที่แน่ใจคือความเด็ดเดี่ยวในการกล้าตัดสินใจในการปฏิบัติงานและกล้ารับผิดชอบตนเอง

การปฏิบัติงานอยู่ที่นี่มีโอกาสได้รับการสอนงานจากหัวหน้างานมีอิสระเสรี การปฏิบัติงานตามความรู้ความถนัดและความชำนาญ มีโอกาสได้พัฒนาตัวเองและองค์กร สนับสนุนอย่างเต็มที่หากมีโอกาสศึกษาสูงขึ้น ซึ่งตอนที่เข้ามาช่วงทำงานหัวหน้าคนปัจจุบัน

ยังไม่ได้เป็นหัวหน้างานยังเป็นพนักงานปกติแต่เนื่องจากหัวหน้าคนเดิมได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น จึงได้รับตำแหน่งหัวหน้างานคนใหม่แทน ซึ่งตอนแรกก็จะยังไม่มีความเป็นผู้นำมากนัก แต่พอเวลาผ่านไปทำให้ได้เรียนรู้หรือได้รับการอบรมภาวะความเป็นผู้นำทำให้สถานการณ์ทำงานดีขึ้น มีการวางแผนมากขึ้น มีการตัดสินใจด้วยแนวทางการทำงานรวดเร็วขึ้น และความสามารถในการปรับตัวกับภาระงานมีมากขึ้น และนำประสบการณ์การเรียนรู้งานของตนมาเสริมความสามารถของพนักงาน จึงหวังว่าตัวเราน่าจะได้รับความก้าวหน้าในการงานเช่นเดียวกันกับหัวหน้าหากอยู่ปฏิบัติงานที่นี่ **ดวงพร พวงอุไร เน้น**

คุณเกษรินทร์ แก้วช่วย ให้ความเห็นถึงความพอใจในการปฏิบัติงานว่าที่นี้ถือว่ามั่นคง ในการทำงานถือว่าเป็นงานที่มั่นคงแล้วระบบงานถือว่าดี ในการทำงานของที่นี้ทำให้เรารู้สึกว่าอยู่ที่นี่แล้วมั่นคง ไม่มีความรู้สึกว่าจะต้องเดินออกจากที่นี่ สภาพแวดล้อมก็เหมือนกันหมดทุกที่ อยู่ที่การปรับตัวของเราเราจะปรับตัวได้แค่ไหนไม่ว่า จะเป็นบริษัทหรือว่าจะเป็นองค์กรของรัฐมันก็เหมือนกันหมด อยู่ที่การปรับตัวของเรามากกว่าและหัวหน้างานก็สนับสนุนการเรียนรู้งาน ประสบการณ์การทำงานให้มีประสิทธิภาพ บรรยากาศการอยู่ร่วมกันทำงานร่วมกันมีสันติสุข มีระเบียบ เกาะกลุ่มกันเหนียวแน่นในการทำงาน และผลงานมีเอกภาพมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่น่าภาคภูมิใจ

จากความคิดเห็นของหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นมาทั้งหมดนั้น เมื่อผู้วิจัยได้สัมภาษณ์นักวิชาการถึงความคิดเห็นของหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น เกี่ยวกับภาวะผู้นำคือ คุณลักษณะและพฤติกรรมการนำ และภาวะเกี่ยวกับการนำของหัวหน้างาน คือ หัวหน้างานในกองการเจ้าหน้าที่และกองคลัง ปรากฏว่านักวิชาการให้ความเห็นสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลทุกประการว่าหัวหน้างานของกองการเจ้าหน้าที่และกองคลัง มีภาวะผู้นำที่ถูกต้องเหมาะสมเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการองค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และภาวะการนำสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย ส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา: กรณีศึกษาสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ตลิ่งชัน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานองค์การ) 2) ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ขององค์การ) ในการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยคือ หัวหน้างานและพนักงานของกองคลังและกองการเจ้าหน้าที่ บุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 ท่าน เป็นการคัดเลือกแบบเจาะจง คือ หัวหน้างานของกองการเจ้าหน้าที่และกองคลังจำนวน 3 ท่าน พนักงานของกองการเจ้าหน้าที่และกองคลังจำนวน 10 ท่าน และนักวิชาการของมหาวิทยาลัยสยามจำนวน 2 ท่าน ใช้แบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การจัดเก็บข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์บุคคลผู้ให้ข้อมูลเป็นการเฉพาะบุคคล การรวบรวมข้อมูลนอกจากข้อมูลจากการสัมภาษณ์และ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือวิชาการ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำองค์การในการศึกษาวิจัยครั้งนี้กำหนดประเภทของผู้นำ 4 ประเภท คือ

1. ผู้นำวิชาการ
2. ผู้นำประชาธิปไตย
3. ผู้นำอารมณ์
4. ผู้นำที่มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ

ผู้นำทั้ง 4 ประเภทนี้มีคุณลักษณะและองค์ประกอบที่มีผลต่อการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบริหารองค์การที่มีอิทธิพลสูงใจในความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ เพราะปัจจัยที่อยู่ในตัวผู้นำ 4 ประเภทนี้คือ ปัจจัยการบริหาร การจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบันพนักงานสายสนับสนุนจำเป็นที่จะต้องปรับตัวในการทำงานให้มีความรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการของสภาพการณ์ในปัจจุบันได้ทันทั่วทั้ง มีการปรับระบบใหม่เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีภาระงานหลากหลายด้านมากขึ้น จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดแรงกดดัน เนื่องจากพนักงานระดับปฏิบัติการจะต้องทำงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มมากขึ้น

และต้องทำให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดด้วย ทำให้เป็นสาเหตุของความกดดันและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานขาดความผูกพันที่ดีต่อองค์กร และถ้าพนักงานระดับปฏิบัติการตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรอะไรเป็นแรงจูงใจผลักดันให้พวกเขาสามารถปฏิบัติงานต่อไปในองค์กรได้ องค์กรจะดำเนินไปได้ด้วยดีนั้น ภาวะผู้นำ คือผู้บริหาร หรือหัวหน้างานเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่ง เพราะภาวะผู้นำมีส่วนช่วยให้กิจกรรมดำเนินไปได้ด้วยดี ขึ้นอยู่กับนโยบายที่ผู้บริหารได้มีการออกคำสั่งลงมาสู่พนักงานระดับปฏิบัติการ โดยตัวพนักงานเป็นคนดำเนินตามนโยบายของผู้บริหารที่ได้วางไว้เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

1. สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของหัวหน้างาน พนักงาน และนักวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารและการจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยสรุป คือ

1.1 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์รายบุคคลของพนักงานที่ผู้วิจัยเจาะจงคัดเลือกเป็นตัวแทนของหัวหน้างาน พนักงาน และนักวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานในกองการเจ้าหน้าที่และกองคลัง ที่มีอิทธิพลหรือผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายสนับสนุน เป้าหมายบุคคลผู้เป็นผู้นำคือ หัวหน้ากอง และหัวหน้าสำนักงานหรือแผนกของโครงสร้างหน่วยงานของกองการเจ้าหน้าที่และกองคลัง ปรากฏว่าหัวหน้างานและพนักงานผู้ให้ข้อมูลทั้ง 13 ท่าน (หัวหน้างาน 3 ท่าน พนักงาน 10 ท่าน) ให้ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นต่อคุณลักษณะพฤติกรรมการนำภาวะการใช้วิธีการนำที่สอดคล้องตรงกัน ดังนี้

1. ใช้ความรู้วิชาการเป็นปัจจัยการตัดสินใจในการนำและการมอบหมายงาน กล่าวคือยึดตามทางทฤษฎีวิชาการงานวิจัยเป็นพื้นฐานหลักในการพิจารณาคุณสมบัติของพนักงาน และศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติทางการศึกษา ความชำนาญในงานที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติ กล่าวคือหัวหน้างานจะศึกษางานที่อยู่ในภาระหน้าที่ของกองอย่างชัดเจน ต่อจากนั้นก็จะมาทำการศึกษาประวัติส่วนตัวพนักงาน พื้นฐานและสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา แล้วก็มอบงานตามความรู้ความสามารถของพนักงานแล้วจึงมอบหมายการงานให้ปฏิบัติ การบริหารงานบุคคลในลักษณะนี้เป็นการมอบงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคล พนักงานก็มีความพึงพอใจและเชื่อมั่นในการทำงานในหน้าที่ของตนอย่างมีความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน

2. พิจารณาผลการปฏิบัติงาน ติดตามการปฏิบัติงานของพนักงาน เมื่อพบว่ามีส่วนใดบกพร่องมีปัญหาที่จะสอนแนะและจัดให้มีพนักงานอื่นเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน และบางงานก็จัดให้มีการจัดกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ในการตรวจสอบติดตามงานนั้นหัวหน้างานไม่เคยแสดงอารมณ์ฉุนเฉียวหรือ โกรธและแนะสอนงานอย่างเห็นอกเห็นใจสนิทสนมเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ดีของผู้ที่เป็นการสร้างแรงจูงใจพอใจในการเรียนรู้งาน

3. มีการสับเปลี่ยนงานเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้งานหลายๆ ด้าน และในการสับเปลี่ยนงานนั้นมีแนวโน้มที่เห็นว่าพนักงานคนใดรู้งานมากขึ้น ชำนาญงานมากขึ้นก็จะมอบหมายงานที่มีความสำคัญขององค์กร ส่วนผู้ที่ผลงานไม่ค่อยดีก็จะมอบให้ไปทำงานในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานไม่ยุ่งยากนัก หรือมีการจัดการอบรมให้บ่อยๆ ขึ้นแก่พนักงานเหล่านี้ อย่างไรก็ตามการจะสับเปลี่ยนงานจะมีการปรึกษาให้เหตุผลแก่ผู้ที่จะได้รับการเปลี่ยนงานและมักจะให้ฟังความคิดเห็นของบุคคลและการประชุมกลุ่มของพนักงานทั้งกองหรือเฉพาะแผนกของงาน การแสดงภาวะผู้นำเช่นนี้แสดงออกถึงความเป็นประชาธิปไตย ความมีมนุษยธรรมและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษาสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ตลิ่งชัน คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน 1) ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factor) 2) ปัจจัยด้านงาน (Factor in the Job) และ 3) ปัจจัยด้านการควบคุมงาน (Factor Controllable) ทำให้พนักงานสายสนับสนุนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถทำให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพและราบรื่นไปได้ด้วยดี

1.2 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 13 ท่าน ได้แสดงความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้ากองทั้ง 2 กอง และพนักงานถึงอิทธิพลของผู้บังคับการและสำนักงานแผนกต่างๆ นั้น ข้อมูลอย่างชัดเจนว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานจนก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีอิทธิพล 6 ปัจจัย คือ

1. ความรอบรู้และความชำนาญงาน
2. การวางแผน
3. การตัดสินใจ
4. ความรับผิดชอบ
5. ความเป็นธรรม
6. มนุษยสัมพันธ์

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลผู้ให้ข้อมูลทั้ง 13 ท่าน มีความรู้สึกและความคิดเห็นตรงกันว่าหัวหน้ากองคลัง หัวหน้ากองการเจ้าหน้าที่ และหัวหน้าในกองทั้ง 2 กอง กล่าวได้ว่าแทบทั้งหมดทุกท่านมีปัจจัยการสร้างอิทธิพลบันดาลใจให้พนักงานฝ่ายสนับสนุนของหน่วยงานทั้งสองปฏิบัติงานกันด้วยความจริงใจทุ่มเทในการใช้ความรู้ การค้นคว้าหาความรู้ การศึกษา โครงสร้างองค์ประกอบของงานและการเสียสละประโยชน์ของตนเพื่อสร้างผลของงานที่รับผิดชอบ ทั้งนี้เป็นผลมาจากแบบฉบับตัวอย่างการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่เพียบพร้อมด้วยจริยธรรม คุณธรรม มโนธรรม ที่เต็มไปด้วยความเคารพรัก ความเมตตา ความเป็นธรรม ผู้นำมีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญชำนาญในกระบวนการวางแผนวางโครงการการตัดสินใจฉับไวและมีความรับผิดชอบในลักษณะ(ข้าพเจ้ารับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว) แทนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมดไม่โยนความผิดให้คนอื่น หากพนักงานทำงานมีข้อผิดพลาดพร้อมให้อภัย ยกเว้นความผิดพลาดบกพร่องนั้นไปเกิดความเสียหายต่อส่วนรวม เช่น งานของกองคลังเกี่ยวกับความผิดพลาดทางการเงิน และหรือกองการเจ้าหน้าที่ หากพนักงานกระทำหน้าที่การงานผิดพลาดเพราะความตั้งใจ เพราะพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมแต่ไม่ถึงกับเสียหายพจน์ขององค์การส่วนรวมหลักก็พยายามว่ากล่าวตักเตือนทำทัณฑ์บน

แบบอย่างของพฤติกรรมการนำและการใช้ภาวะการนำของหัวหน้างานเป็นแบบอย่างที่พนักงานตระหนักถึงความดีงามเหมาะสมและเอามาปฏิบัติตาม มุมานะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทและรอบคอบ ส่งผลให้เห็นการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์การ และเกิดความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วม (Steak holder) ในการทำงานและการรับบริการ

1.3 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลผู้ให้ข้อมูลทั้ง 13 ท่าน พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลผลักดันหรือจูงใจในการตัดสินใจผูกพันอยู่กับองค์การคือ การที่หัวหน้ากองและหัวหน้างานแสดงออกอย่างจริงใจและเด่นชัดในการยอมรับในความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงาน ให้ความสำคัญกับตนเองและมีความพึงพอใจ ศรัทธาในการทำงานและผลงานของพนักงาน ภาวะผู้นำที่แสดงถึงปัจจัยจูงใจ 3 ปัจจัยคือ 1) ปัจจัยด้านบุคคล 2) ปัจจัยด้านงาน และ 3) ปัจจัยด้านการควบคุมงาน ปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยนี้มีอิทธิพลจูงใจให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การ ด้วยผลของการแสดงภาวะผู้นำ

เกี่ยวกับปัจจัย 3 ปัจจัยนี้ พนักงานยอมรับว่าหัวหน้างานของเขามีพร้อม การลาออกจากองค์กร จึงไม่มีในกองคลังและกองการเจ้าหน้าที่

2. อภิปรายผล

ผู้นำที่เป็นหัวหน้างานในกองการเจ้าหน้าที่และกองคลังของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่กำหนดประเภทของผู้นำ 4 ประเภทนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่าหัวหน้างานมีคุณลักษณะและพฤติกรรมการนำ และภาวะวิธีการนำมีคุณลักษณะผู้นำและภาวะการณำครบทั้ง 4 ประเภท ในคนๆ เดียวกัน จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการได้ร่วมปฏิบัติงาน มีความศรัทธาเชื่อถือรักเคารพหัวหน้างาน และมีความสุขสนุกกับการทำงานมีความผูกพันกับองค์กรสูง

2.1 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาปัจจัยการนำใน 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factor) ปัจจัยด้านงาน (Factor in the Job) และปัจจัยด้านการควบคุมงาน (Factor Controllable) การที่บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถดำเนินงานด้วยความเต็มใจ และเต็มกำลังความสามารถ ทำให้ ผลงานที่ออกมามีคุณภาพและราบรื่นไปได้ด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของฮาร์เรลล์ (Harrell, 1972 อ้างใน นิมะ หุตะาคม 2541: 10) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ 3 ประการ คือ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านการควบคุมงาน ทั้งนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของวิภาดา คุปตานนท์ (2544) ได้กล่าวไว้ว่าความพึงพอใจในงาน คือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่เขาทำ อาจเป็นทางบวกหรือทางลบ ซึ่งความพึงพอใจในงานก่อให้เกิดการทุ่มเทต่อการทำงาน และผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานได้ โดยระดับความพึงพอใจจะเพิ่มสูงขึ้น เมื่อหัวหน้าแสดงให้เห็นว่า มีความเข้าใจลูกน้อง, ยกย่องเมื่อปฏิบัติงานมีผลงานดี, รับฟังความเห็นลูกน้อง, แสดงความสนใจ, มีความจริงใจ และก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นบวก และสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์ (2555) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2.2 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความรอบรู้ การวางแผน การตัดสินใจ ความรับผิดชอบ ความเป็นธรรม และมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้างาน ทำให้บุคลากรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในหน่วยงาน ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ **Dubrin** (1998) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำนั้นจะต้องมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา ลักษณะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำสามารถจัดประเภทแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล 2) แรงจูงใจของภาวะผู้นำ 3) ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **สุภาวดี จิตศิริตนกุล** (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี : กรณีศึกษาเทศบาลเมืองพังงา อำเภอเมือง จังหวัดพังงา ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน โดยเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ คำนึงถึงปัจเจกบุคคล กระตุ้นทางปัญญาให้พนักงาน และมีการปฏิบัติตามระเบียบ ตามนโยบายขององค์กรเป็นหลัก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **รัตนาวรรณ เวศนานนท์** (2552) ที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และการไม่ลาออกจากงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานสาขา

2.3 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีความผูกพันกับองค์กร

ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันกับองค์กรนั้น มีพฤติกรรมที่เห็นได้ชัดเจนว่าไม่มีพนักงานลาออกเพราะพนักงานยอมรับในการที่หัวหน้างานมีมนุษยสัมพันธ์และความพึงพอใจ ที่เกิดขึ้นกับหัวหน้างาน ทำให้บุคลากรตัดสินใจที่จะทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยศิลปากรต่อไป เนื่องจากมีความพึงพอใจในการทำงาน มีสภาพแวดล้อมที่ดีทำให้การทำงานมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **Herzberg และคณะ** (1959 อ้างถึงใน **ธงชัย สมบูรณ์**, 2549: 287-291) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่าง

มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในบุคคลได้ และปัจจัยค่าจูน (Maintenance Factor) เป็นปัจจัยแวดล้อมที่จำเป็นต้องมี จึงจะทำให้คนงานยอมทำงานได้ ถ้าปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งขาดตกบกพร่องไปจะทำให้คนงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ถือว่าเป็นปัจจัยตัวหนึ่งที่ทำให้เกิดความพอใจที่จะมาทำงาน และที่เรียกกันว่าปัจจัยค่าจูน เพราะว่าถ้าปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งขาดไปคนงานอาจมาทำงาน แต่ทำด้วยความไม่เต็มใจ สภาพเช่นนี้เองที่ทำให้คนงานเกิดอาการสุขภาพจิตเสื่อมได้ในเวลาต่อไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของรัตนาวรรณ เวศนานนท์ (2552) ที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับ ความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และการไม่ลาออกจากงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์ในการตัดสินใจ ไม่ลาออกของพนักงานสาขา

ในกรณีที่พบ ผลการวิจัยครั้งนี้ว่าพนักงานระดับปฏิบัติการของกองการเจ้าหน้าที่และกองคลังมีความผูกพันกับหน่วยงานหรือองค์กรที่ทำอยู่อย่างมากนั้น เพราะหัวหน้างานคือหัวหน้ากองและหัวหน้าสำนักงานหรือแผนกมีพฤติกรรมการนำที่มุ่งเน้นศักยภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง สร้างความชัดเจนในหลักการวิธีการแผนงานและนโยบายการบริหารจัดการองค์กรที่เน้นความเข้าใจร่วมกันของทุกคนในองค์กร ภาวะการนำก็มีการเน้นการพัฒนาความรู้ศักยภาพของพนักงานในการปฏิบัติงาน หากมีปัญหาหัวหน้างานจะนำปัญหามาศึกษาวิเคราะห์หาสาเหตุแล้วนำเข้าไปประชุมของหัวหน้างานด้วยกันและประชุมกับพนักงานทุกๆ คน แล้วลำดับหาเหตุว่าอะไรคือปัญหาในการปฏิบัติงานและอะไรเป็นสาเหตุระดมความคิดความรู้ของพนักงานแล้วนำมาคิดร่วมกันว่าอะไรคือปัญหาสำคัญแล้วคิดร่วมกันว่าจุดสำคัญที่ต้องแก้ไขคืออะไร เป็นการตัดสินใจโดยใช้ปัญญา

สภาพแวดล้อมการทำงานของกองคลัง กองการเจ้าหน้าที่เป็นปรากฏการณ์ของความพร้อมในการปฏิบัติงานทุกด้าน ยูวฒน์ วุฒิเมธี (2555; 7) ย้ำว่าผู้นำองค์กรและหรือองค์กรจะสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้นั้น ผู้นำจะต้องใช้ภาวะผู้นำในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กร รวมทั้งตัวผู้นำเองด้วย โดยต้องให้ความรู้ฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการวิเคราะห์สังเคราะห์ปัจจัยการบริหารและการจัดการ 3 กลุ่มปัจจัย คือ กระบวนการอบรมบ่มนิสัยทางสังคม (Socialization Process) การวิเคราะห์ปรากฏการณ์ (Phenomena Analysis) และการวิเคราะห์ลำดับของเหตุการณ์ (Matrix Analysis) เพื่อให้บุคลากรใช้ความรู้ความคิดให้เกิดปัญหาและใช้ปัญญาในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

3. ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ดังต่อไปนี้

1. เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรควรมีการพัฒนาหัวหน้างานเกี่ยวกับความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำเพื่อให้หัวหน้างานมีศักยภาพในการใช้ภาวะผู้นำในการทำงาน อันจะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กร มีประสิทธิภาพและราบรื่นมากยิ่งขึ้น

2. จากการศึกษา พบว่า การตัดสินใจของหัวหน้างานมีผลต่อการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก องค์กรควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ในเรื่องความสำคัญของการวิเคราะห์สังเคราะห์ปัจจัยในการตัดสินใจให้แก่หัวหน้างานได้เรียนรู้และเข้าใจถึงความสำคัญของการตัดสินใจมากขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามเป้าหมายขององค์กร

3. จากการศึกษา พบว่า การประสานงานมีส่วนทำให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ดังนั้นการประสานงานร่วมกันจากหลายหน่วยงานเพื่อให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการดำเนินงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยอาจจะเพิ่มช่องทางการประสานงานที่ทันสมัยโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อความรวดเร็วและถูกต้อง รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร

4. พนักงานระดับปฏิบัติการเป็นกลุ่มผู้ดำเนินงานหลักขององค์กร หากมีการเปลี่ยนพนักงานเป็นประจำ จะทำให้ไม่มีผู้ที่มีความชำนาญ(Technical Knowhow)ในงานด้านต่าง ๆ ส่งผลให้การดำเนินงานไม่ราบรื่น เกิดปัญหาขึ้นในการทำงานบ่อยครั้ง ผลการดำเนินงานไม่ดีเท่าที่ควร องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับพนักงานระดับปฏิบัติงานในการสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจในการพัฒนาความชำนาญเชี่ยวชาญในการทำงานนั้น มีความสำคัญต่อความผูกพันของพนักงานกับองค์กรเป็นอย่างมากซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจของบุคคลด้วย

5. จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าคุณลักษณะผู้นำ (Leader) และภาวะการนำ (Leadership) ในปัจจัยเกี่ยวกับความรู้ มีวิญญานประชาธิปไตย ความมีเมตตาธรรม และความเด็ดเดี่ยวกล้าหาญ และความรวดเร็วมั่นใจในการตัดสินใจสั่งการของผู้นำ มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ดังนั้นหัวหน้างานจำเป็นต้องสร้างเสริมตัวเองให้มี

คุณลักษณะหรือประเภทของผู้นำและพฤติกรรมการนำและการใช้ลักษณะการนำที่เป็นคุณลักษณะผู้นำ 4 ประเภท คือ

1. ผู้นำประเภทนักวิชาการและภาวะการนำทางวิชาการ (Scientific Leader, Scientific Leadership)
2. ผู้นำประชาธิปไตย (Democratic Leader, Democratic Leadership)
3. ผู้นำบารมี (Charismatic Leader, Charismatic Leadership)
4. ผู้นำที่กล้าตัดสินใจ (Autocratic Leader, Autocratic Leadership)

กล่าวคือในตัวบุคคลเดียวกันจำเป็นต้องมีพร้อมในประเภทและคุณสมบัติของความเป็นผู้นำอยู่ในตัวหัวหน้างาน รวมทั้งพนักงานในองค์กรควรต้องเรียนรู้และฝึกฝนตนเองเพื่อเตรียมความพร้อมของภาวะผู้นำดังกล่าวนี้ด้วย

4. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาถึงตัวแปรอิสระอื่น ๆ เช่น ระบบการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทุนมนุษย์ (Human Development, Human Capital) ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้ได้บังคับบัญชา มหาวิทยาลัยศิลปากร ตลิ่งชัน เพื่อให้ได้งานวิจัยที่มีผลการศึกษาเชิงลึกมากขึ้น
2. ควรทำการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้นำองค์กรใน มหาวิทยาลัยศิลปากร ตลิ่งชัน เพื่อที่จะสามารถนำปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาดำเนินการแก้ไข เพื่อพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กรของผู้นำให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ จึงควรมีการศึกษาเชิงปริมาณเพื่อสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลการวิจัยในเชิงสถิติที่เป็นตัวชี้วัดตามกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถพิสูจน์และทดสอบระดับความเชื่อมั่นของข้อมูล

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กชกร เอ็นดูราษฎร์. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทโทรเฮ่ สยาม จำกัด. รายงานการวิจัย. สาขาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา, 2511.
- ติน ปรัชญพฤทธิ. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2542.
- ธงชัย สมบูรณ์. จากองค์กรแห่งการเรียนรู้ สู่อะไรที่เยี่ยมสุด. กรุงเทพมหานคร: ประชาสัมพันธ์, 2549.
- ธงชัย สันติวงษ์. ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2537
- นิตย์ สัมมาพันธ์. “LEADERSHIP” ภาวะผู้นำ พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546.
- นิมะ หุตาคม. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี. ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาลังคม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2541.
- บุญนาถ นามวงศ์. ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี . รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐวิสาหกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545.
- บุษกร คำคง. ปัจจัยบางประการที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2542.
- ประสาน หอมพลูและทิพวรรณ หอมพลู. จิตวิทยาทั่วไป : จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: วังอักษร, 2540.
- ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี จำกัด, 2547.
- ภนิกา ชัยปัญญา. การวัดความพึงพอใจ. ประเทศไทย: สำนักพิมพ์แสงอักษร, 2541.
- ยุวัฒน์ วุฒิเมธี. ความสับสนวุ่นวายทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ กับยุทธศาสตร์การเป็นผู้นำ. วารสารการวิจัยราไพพรรณี. ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 กุมภาพันธ์- พฤษภาคม, 2555.
- รัตนวรรณ เวศนานนท์. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และการไม่ลาออกจากงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2552.

- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525. กรุงเทพมหานคร:
อักษรเจริญทัศน์, 2545.
- รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์การ.
ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9-12.
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.
- วรางคณา กาญจนพาที. ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร : กรณีศึกษา
ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้า แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2556.
- วิภาดา คุปตานนท์. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต. 2544.
- วุฒิชัย จำนงค์. พฤติกรรมการตัดสินใจ. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2523.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: เทคนิค 19, 2540.
- ศิริภัทร คุณฤวิวัฒน์. ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร
ออมสิน สำนักงานใหญ่. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ธัญบุรี, 2555.
- สมคิด บางโม. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: จูนพับลิชชิง, 2546.
- สุภาวดี จิตดิรัตน์กุล. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี
กรณีศึกษา : เทศบาลเมืองพังงา อำเภอเมือง จังหวัดพังงา. วิทยานิพนธ์ปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550.

ภาษาต่างประเทศ

- Dubrin, A.J. **Leadership Research Findings, Practice, and Skills**. Boston: Houghton Mifflin
Company. 1998.
- Fiedler, F.E. & Gracia, J.E. **New Approaches to Effectiveness Leadership**. New York : Wilye,
1987.
- Fiedler, F.E. **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York : McGraw – Hill, 1967.
- Fiedler, F.E. **Leadership**. New York: General Learning Press, 1971.
- Fisher, Daniel S. and Huse, David A. **Equilibrium Behavior of Spin-Glass Ordered Phase**.
Physical Review Business, 1988.

Gibson and others. **Organizational : Behavior, Structure, Process ; Behavior, Dallas.** Texas :
Business Publication. Inc, 1973.

Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B.B. (1959). **The motivation to work.** New York: Wiley.

Seashore, S.E. & Yuchtman, E. **“Factorial analysis of organizational performance”.**
Administrative Sciences Quarterly, 1967.

Tead. **The Art of Leadership.** American Political Science Review, 1935.





ภาคผนวก

การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร ตลิ่งชัน

คำถามในการสัมภาษณ์

ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ – นามสกุล
2. เพศ
3. อายุ
4. อาชีพ
5. สถานภาพการสมรส
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
7. หน่วยงาน

กลุ่มหัวหน้างาน

1. การตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานท่านพิจารณาจากอะไร
2. เหตุผลที่สำคัญที่ทำให้ท่านทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. ในการประชุมหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร
4. ในการทำงานที่ต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ท่านมีวิธีการอย่างไร
5. ในปัจจุบันที่มีการบูรณาการร่วมกันทำงานของหน่วยงานหลายส่วนท่านมีความเห็นอย่างไรบ้าง
6. กรณีที่เกิดปัญหาขึ้นภายในหน่วยงานท่านมีวิธีการรายงานผลอย่างไร
7. เวลาที่เกิดปัญหาขึ้นภายในหน่วยงานงานหัวหน้างานมีการปรึกษาหารือกับใครบ้าง
8. ในการทำงานต่าง ๆ มีการจัดสรรงบประมาณเพียงพอหรือไม่อย่างไร
9. ท่านมีวิธีการในการติดตามความก้าวหน้าอย่างไรบ้าง
10. การดำเนินงานมีการวางแผนหรือจัดสรรภาระงานอย่างไร
11. การรายงานผลทำอย่างไรเพื่อให้ทราบผลสำเร็จของงาน
12. ภาวะผู้นำมีความสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงานอย่างไร

**การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร ตลิ่งชัน
คำถามในการสัมภาษณ์**

ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ – นามสกุล
2. เพศ
3. อายุ
4. อาชีพ
5. สถานภาพการสมรส
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
7. หน่วยงาน

กลุ่มผู้ปฏิบัติการ

1. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร
2. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานของท่านมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างไร
3. หัวหน้างานของท่านมีการวางแผนในการดำเนินการ หรือสั่งการ อย่างไร
4. หัวหน้างานของท่านมีการแบ่งงานเหมาะสม หรือไม่ อย่างไร
5. ภาระงานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมหรือไม่
6. เหตุผลที่ทำให้ท่านมีความพึงพอใจต่อการทำงานและตัดสินใจทำงานอยู่ในกองคลัง/กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี ตลิ่งชัน
7. ท่านมีความพึงพอใจต่อการตัดสินใจแก้ปัญหาของหัวหน้างานในการทำงานภายในองค์กรหรือไม่ อย่างไร
8. เหตุผลที่สำคัญที่ทำให้ท่านทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
9. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในการมอบหมายงานของหัวหน้างาน
10. ในการประชุมหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานท่านมีความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอย่างไร
11. ท่านมีโอกาสดูแลปัญหาอุปสรรคการปฏิบัติงานและเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานต่อหัวหน้างานอย่างไร
12. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงานอย่างไร

การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร ตลิ่งชัน

คำถามในการสัมภาษณ์

ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ – นามสกุล
2. เพศ
3. อายุ
4. อาชีพ
5. สถานภาพการสมรส
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
7. หน่วยงาน

กลุ่มนักวิชาการ

จากการที่ข้าพเจ้าผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในกองคลัง และกองการเจ้าหน้าที่ในการบริหารจัดการการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ขอให้ท่านพิจารณาว่า หัวหน้างาน ได้ใช้ภาวะผู้นำคือ พฤติกรรมกรรนำและภาวะวิธีการนำที่เหมาะสมและเป็นไปตามหลักทฤษฎีวิชาการและหลักแนวทางปฏิบัติอะไร อย่างไร

1. ท่านคิดว่าการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานของหัวหน้างานควรพิจารณาจากอะไร
2. ท่านคิดว่าเหตุผลที่สำคัญที่ทำให้หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจต่อการทำงานคืออะไร
3. ท่านคิดว่าเหตุผลที่สำคัญที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคืออะไร
4. ในการทำงานที่ต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ควรมีวิธีการอย่างไร
5. ท่านมีความเห็นอย่างไรที่ในปัจจุบันนี้มีการบูรณาการร่วมกันทำงานของหน่วยงานหลายส่วน
6. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรหากเกิดปัญหาในหน่วยงานหัวหน้างานควรมีการปรึกษาหารือกับใครบ้างก่อนตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

7. ในการตั้งคณะทำงานร่วมกันที่มาจากหลายหน่วยงานนั้น ท่านจะเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานรูปแบบนี้อย่างไรต่อหัวหน้างานเกี่ยวกับวิธีการในการดำเนินการทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
8. ท่านมีความเห็นอย่างไรเกี่ยวกับวิธีการในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานที่หัวหน้างานมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
9. ท่านมีความเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการวางแผนในการดำเนินงานและการแบ่งงานหรือมอบหมายงาน
10. ท่านคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาควรใช้วิธีการใดบ้าง ในการรายงานผลสำเร็จของงานให้หัวหน้างานทราบ
11. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานหรือไม่อย่างไร
12. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
13. จากประมวลข้อคิดเห็นต่อภาวะการณนำของหัวหน้างานที่พนักงานในองค์กรแสดงความคิดเห็นต่างๆ นั้น แสดงว่าพนักงานมีความศรัทธาเชื่อมั่นในการใช้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานและเป็นเหตุปัจจัยที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

กลุ่มนักวิชาการที่มีความรู้ด้านภาวะผู้นำ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไซยนันท์ ปัญญาศิริ

อาจารย์ ดร.สุเมธ แสงนันทนวล

กลุ่มหัวหน้างานในกองคลังและกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร

นางทัศนพิชาภรณ์ อนันตวิรุพห์

นางสาวฉันทภรณ์ ทองทับทิม

นางวิจิตรา เพิ่มพล

กลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการในกองคลังและกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยศิลปากร

นางสาวเกศรินทร์ แก้วช่วย

นางสาวเจนจิรา ถึกบางพรหม

นางสาวณัฐกาญจน์ น้ำทิพย์

นางสาวดวงพร พวงอุไร

นางสาวสารุณี ลิ้มวิรุพห์โรจน์

นางสาวสิริวัลดี พฤกษาอุดมชัย

นางสุนทรี หงส์ทอง

นางสาวสุวภัทร เกตสม

นางสาวหฤทัย วุฒิวิชาภรณ์

นางสาวอังคณา ศรีบุญรอด

ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ สกุล** : นางสาวชลลดา เจริญลาภ
- วุฒิการศึกษา** : สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต
จากมหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2555
- ตำแหน่งหน้าที่
การทำงานปัจจุบัน** : นักบริหารงานทั่วไปปฏิบัติการ
กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยศิลปากร

