

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นต่อการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กร ในองค์การอุตสาหกรรม ในเขตนิคมอมตะนคร ซึ่งผู้วิจัยได้ประมวลวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้แยกกล่าวเกี่ยวกับความหมาย ทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
3. แนวคิดด้านคุณลักษณะของผู้นำกับการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กร
4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นต่อการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำ (leader)

นักวิชาการภายในและต่างประเทศต่างให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ โดยมีรายละเอียดแตกต่างกัน ดังนี้

ผู้นำ ตามพจนานุกรมเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นนามหมายถึง “หัวหน้า” (ราชบัณฑิตยสถาน, 2530, หน้า 201)

นักวิชาการต่างประเทศ มีความเห็นเกี่ยวกับ ผู้นำ ดังนี้

McFarland (1979, pp. 214-215) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Webster (1973, p. 122) กล่าวว่า ผู้นำ ทำหน้าที่นำ ควบคุม บังคับบัญชา หรือเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้าของกลุ่มหรือกิจกรรมนั้น

Good (1973, p. 42) กล่าวว่า ผู้นำ เป็นผู้ได้รับการยกย่องและได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน

Yukl (1989, pp. 3-4) กล่าวว่า ผู้นำ เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือ ผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม

Gouldner (1950, p. 5) กล่าวว่า ผู้นำ เป็นบุคคลที่มีสถานะภาพและหน้าที่เป็นที่ยอมรับในฐานะที่เป็นหัวหน้าที่ทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมเดียวกัน

DuBrin (1995, p. 431) กล่าวว่า ผู้นำ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำ คือ บุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ส่วนนักวิชาการไทย มีความเห็น ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 98-99) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์การหรือหน่วยงาน ไม่ว่าจะ เป็นความคิดหรือพฤติกรรมการทำงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 220) กล่าวว่า ผู้นำ เป็นหัวหน้าของหน่วยงาน หรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั่นเอง

กวี วงศ์พุม (2536, หน้า 14-15) และ บุญทัน ดอกไธสง (2535, หน้า 265) กล่าวว่า ผู้นำ เป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง เป็นบุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้

จากการวิเคราะห์ความหมายของผู้นำข้างต้น ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของ ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และขับเคลื่อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานไปตามแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสมสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ภาวะผู้นำ (leadership)

ภาวะผู้นำมีความหมายที่เป็นสภาวะของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษาเป็นเวลานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่า อะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยมีผู้ให้คำนิยาม ดังนี้

Stogdill (1974) สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลมีความริเริ่มและ창ังไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวัง และความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

O'Leary (2000, p. 54) สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการได้

Koontz and O'Donnell (1976, p. 86) สรุปว่า ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

DuBrin (1995, p. 132) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร

Daft (2005, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงนั้น สะท้อนจุดมุ่งหมายที่ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

Rauch and Behling (1984, p. 46) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มที่ถูกจัดการเพื่อให้กลุ่มบรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย

Jacobs and Jaques (1990, p. 281) กล่าวว่า เป็นกระบวนการให้จุดหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) ทำให้เกิดความพยายามร่วมกัน และความปรารถนาที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย

จากแนวคิดของนักวิชาการ ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้เป็น 4 ประการ คือ (1) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ (2) ภาวะผู้นำเป็นลักษณะการใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น (3) ภาวะผู้นำอยู่ที่ระดับความถูกต้องที่ผู้ตามจะปฏิบัติตาม และ (4) ภาวะผู้นำนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและขับเคลื่อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปตามแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสมสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

สมัยโบราณ มนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิก และลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิด และเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะเวลาการพัฒนา เป็น 4 ทฤษฎีหลัก อันได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีตามสถานการณ์ และทฤษฎีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549, หน้า 48)

ทฤษฎีแรก ได้สันนิษฐานว่า แหล่งปฐมภูมิของความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ มาจากคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำคนนั้นเอง อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะแต่เพียงอย่างเดียวก็ไม่สามารถอธิบายเรื่องความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำได้ ส่วนทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำได้มุ่งเน้นในประเด็นที่ว่า โดยปกติผู้นำทำอะไรเมื่อต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ผู้นำทำ และการมีปฏิกิริยาตอบกลับของพนักงานทั้งในเรื่องของอารมณ์และพฤติกรรม อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมไม่สามารถให้เหตุผลในเรื่องการเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่ต่างกัน ดังนั้น ทฤษฎีที่สามหรือทฤษฎีสถานการณ์ จึงได้ทำการศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป แต่ทฤษฎีนี้ก็ไม่สามารถให้เหตุผลสำหรับเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจ และนวัตกรรมที่ผู้นำจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการแข่งขันกับโลกธุรกิจในปัจจุบันด้วยเหตุนี้ จึงทำให้มีการศึกษาในเรื่องเหล่านี้มากขึ้นจนกลายเป็นที่มาของทฤษฎีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทฤษฎีนี้ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจ

ให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้หลุดพ้นต่อการกระทำที่มุ่งผลประโยชน์แก่ตนเองเท่านั้น แต่เพื่อทำให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดขององค์กรแทน (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549, หน้า 48)

ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดในแต่ละทฤษฎี และการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำที่สร้างความสำเร็จให้กับองค์กร ดังนี้

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำ เริ่มปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ หรือโดยกำเนิดไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูง จะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ซึ่ง Stogdill (อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549, หน้า 51) วิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำ โดยพบคุณลักษณะที่สำคัญหลายประการที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ ทักษะทางสังคม และการมีปฏิสัมพันธ์ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางการบริหาร และความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ งานวิจัยของ Edwin (อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549, หน้า 51) ได้แก่ คุณลักษณะที่มีความสามารถในการบังคับบัญชา ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายในอาชีพ ความฉลาดและความสามารถในการคิด มีความสามารถในการแก้ปัญหา และตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีพฤติกรรมที่เหมาะสม แสดงออกให้บุคคลอื่นเห็นถึงความเชื่อมั่นที่ตนเองมี และมีความสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ พัฒนา และหาหนทางที่ยังไม่มีคนอื่นทำในเรื่องนั้น

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ และชี้ให้เห็นว่า ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ซึ่ง Lewin (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 32) ได้แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ (1) ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออึดตา จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์แน่นอน ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง

และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย ใช้การตัดสินใจของกลุ่ม หรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิต และความพึงพอใจในการทำงาน (3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรี จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหาจะไม่มี การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจ หรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้ และได้ผลผลิตต่ำ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้าง บรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใด ย่อมขึ้นอยู่กับ ความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย และ Likert (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 33) วิจัยด้านภาวะผู้นำ โดยใช้เครื่องมือที่ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุม คุณภาพ และสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ (1) แบบใช้อำนาจ ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญ มากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับ เบื้องบนมาก (2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจ โดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสาร จากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้ง ยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา (3) แบบ ปรีกษาหรือ ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิด และความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง จากระดับล่างขึ้นบน และจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบาย และการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกัน ก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน และ (4) แบบมีส่วนร่วมอย่างผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับ ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจ แก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่ม-ผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ร่วมงาน

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดงานวิจัย
วันที่..... 05 ต.ค. 2555
เลขทะเบียน..... 249102
เลขเรียกหนังสือ.....



พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยิ่งพบว่า ผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของ ผู้ใต้บังคับบัญชา

Blake and Mouton (อ้างถึงใน รัตติกรณัฏ จงวิศาล, 2550, หน้า 176) กล่าวว่า รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่ (1) แบบมุ่งงาน แบบ 9, 1 หมายถึง ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน (2) แบบมุ่งคน แบบ 1, 9 หมายถึง ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์ สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงาน โดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัว ที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ (3) แบบมุ่งงานตำ่มุ่งคนต่ำ แบบ 1, 1 หมายถึง ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่ (4) แบบทางสายกลาง แบบ 5, 5 หมายถึง ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป และ (5) แบบทำงานเป็นทีม แบบ 9, 9 หมายถึง ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงาน จะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จ

ของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการ และอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

McGregor (อ้างถึงใน วิฑูรย์ สิมะโชคติ, 2537, หน้า 40-43) กล่าวว่า ทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของ Maslow ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ได้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย McGregor ได้สรุปกลุ่มข้อสันนิษฐานของผู้หน้าที่แตกต่างกัน 2 กลุ่ม ที่ผู้จัดการได้ทำในที่ทำงาน ได้แก่ ข้อสันนิษฐานของทฤษฎี X โดยเชื่อว่า พื้นฐานของคนคือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้น บุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษ มีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด และข้อสันนิษฐานของทฤษฎี Y ซึ่งเป็นพื้นฐานของกลุ่มคนที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

ทฤษฎีตามสถานการณ์

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่า มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนาจ ซึ่ง Hersey and Blanchard (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550, หน้า 179-180) ได้สร้างสไตล์ภาวะผู้นำได้ 4 แบบ คือ (1) ผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกน่องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ (2) ผู้นำแบบชักจูง ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่า ผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัล ก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน และกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และ

ต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง (3) ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสารสองทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถ และมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน (4) ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็ก ๆ น้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถ และเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

Fiedler (อ้างถึงใน รัตติกกรณ จงวิศาล, 2550, หน้า 180) ได้แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ ได้แก่ (1) ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน สร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ รับฟังความต้องการของพนักงาน มีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นด้วย (2) ผู้นำที่มุ่งงาน เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน จะกำหนดทิศทางและมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน ทฤษฎีของ Fiedler มองว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธ์ภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

ทฤษฎีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burns and Bass (อ้างถึงใน รัตติกกรณ จงวิศาล, 2550, หน้า 181) ได้พยายามแยกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ออกจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะทำบางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการ เพื่อแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ผู้ตามต้องการ ผู้ตามจะยินยอมตามข้อเสนอของผู้นำ เมื่อผู้ตามได้รับการแลกเปลี่ยนสำหรับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่ถูกคาดหวัง ซึ่งเน้นที่ความต้องการพื้นฐานและการจูงใจภายนอก

เป็นสิ่งสำคัญ ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตาม ต่างฝ่ายต่าง ยกระดับของคุณธรรม และแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับความต้องการ การสำนึกของผู้ตามให้มีอุดมคติและค่านิยมทางจริยธรรมที่สูงขึ้น เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ซึ่ง Burns (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550, หน้า 181) เห็นว่า คุณค่านี้ เป็นคุณค่าสุดท้ายที่ไม่สามารถต่อรอง หรือแลกเปลี่ยนได้ระหว่างปัจเจกบุคคล โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ผู้ตาม มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย คุณค่า ความเชื่อ และความต้องการของผู้ตามและจูงใจผู้ตาม โดยปราศจากการแลกเปลี่ยน ผู้นำจะยกตนเองและผู้ตามขึ้นสู่ระดับการจูงใจ และจริยธรรม ที่สูงกว่าด้วย การเปลี่ยนแปลงทั้งผู้นำและผู้ตาม

Bass (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550, หน้า 181) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตาม โดยจะยกระดับความต้องการให้สูงขึ้นจากความต้องการระดับต่ำ ที่เกี่ยวกับความมั่นคง และความเป็นที่พอใจ ไปสู่ความต้องการระดับสูง เพื่อการยอมรับความสำเร็จ และการทำตามที่ตนเองปรารถนา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ ผู้ตามเชื่อถ้อยยกย่อง ยอมรับ รักดีต่อผู้นำ และผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ โดยการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการใช้สติปัญญา การท้าทาย และการมีวิสัยทัศน์มุ่งตรงไปที่การพัฒนา ทำให้การปฏิบัติงานได้สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะเปลี่ยนสภาพ ปัจเจกบุคคล และองค์การ ไปสู่ความสำเร็จ

จากงานวิจัยของ Tichy and Devanna (อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549, หน้า 76) พบว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะนำพาองค์กรผ่านการกระทำที่สำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้ (1) ระลึกได้ถึงความต้องการในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและควมมีชีวิตชีวา (2) การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่โดยการเปลี่ยนจากภาพฝันให้เป็นจริง และ (3) ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

จากที่กล่าวมาทั้ง 4 ทฤษฎี ผู้วิจัยเชื่อว่า ถ้าผู้นำสามารถนำแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ก็สามารถนำองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้วิจัยขอสรุปคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรตามแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมา ได้แก่ (1) คุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น (2) มีความสามารถตอบสนองความคาดหวังของบุคคล (3) สามารถพัฒนา

ตนเอง (4) สามารถพัฒนาผู้อื่นให้มีความเข้มแข็ง (5) สามารถยืนอยู่ด้วยตนเอง (6) รับฟังความคิดเห็นจากส่วนรวม (7) ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (8) ทำงานเป็นเป็นทีม (9) สื่อสารแบบสองทาง (10) ให้ความไว้วางใจ (11) มีการตั้งวัตถุประสงค์ร่วมกัน (12) มีการประเมินความก้าวหน้าร่วมกัน (13) มีความสนใจเรื่องงานและขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา (14) สร้างบรรยากาศการทำงานให้สนุก (15) สร้างสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าลูกน้อง (16) ให้ข้อเสนอแนะหรือคำปรึกษา (17) ยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล (18) มีความเมตตาผู้ร่วมงาน (19) พัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น (20) มีผลงานและสัมพันธภาพที่ดีเลิศ (21) เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน (22) กระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (23) คอยช่วยประสานงาน ให้คำปรึกษา (24) ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน (25) การสร้างแรงบันดาลใจ (26) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (27) การท้าทายความสามารถ (28) การสร้างวิสัยทัศน์มุ่งตรงไปที่การพัฒนา (29) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (30) มีความมุ่งมั่นเพื่อให้ประสบความสำเร็จ และ (31) การเน้นความเป็นเอกบุคคล

แนวคิดด้านคุณลักษณะของผู้นำกับการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กร

ยะผาด วิวัฒน์พงษ์ (2549, หน้า 8) กล่าวว่า เป้าหมายขององค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับการทำงานของกลุ่มต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังหรือไม่ เนื่องจากกลุ่มที่เกิดขึ้นในองค์กรเกิดจากกลุ่มที่แบ่งหน้าที่การทำงาน มีการกำหนดโครงสร้าง มีการประสานงาน หรือผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อองค์กร และต่อพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มงาน องค์กรต้องอาศัยกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การบริหารบังคับบัญชา และการสร้างระบบในการทำงานเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บริหาร (ผู้นำ) เป็นตัวแทนที่สำคัญขององค์กรที่จะเชื่อมองค์ประกอบทั้งหมดในองค์กรให้ทำงานด้วยกันได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและยอมรับในเป้าหมาย โครงสร้างและระบบ และนโยบายขององค์กรอย่างกระฉ่างแจ้ง จากนั้นจึงใช้กระบวนการสื่อสาร และการบังคับบัญชาทั้งในกลุ่มและบุคคลให้เข้าใจและยอมรับในสิ่งที่ทำร่วมกัน

สมาชิกในกลุ่มงานจะร่วมทำงานร่วมกัน จะเดินทางไปทางเดียวกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลให้องค์กรอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าต่อไป

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้สามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ต้องอาศัยปัจจัย ดังนี้ (1) ผู้ถูกขับเคลื่อนหรือบุคคลหรือกลุ่ม ในองค์กร (2) กระบวนการหรือหลักวิชาการที่ใช้ในการบริหาร (3) ผู้ขับเคลื่อนหรือผู้นำ ในองค์กร โดยทั้ง 3 ปัจจัยที่กล่าวมาจะต้องก้าวไปพร้อมกัน หากขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งไป ก็จะทำให้การขับเคลื่อนองค์กรมีปัญหา ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประการแรก ผู้ถูกขับเคลื่อนหรือบุคคลหรือกลุ่มในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่จะ ทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าสู่เป้าหมายที่วางไว้ บุคลากรในองค์กรจะปฏิบัติงาน โดยความเต็มใจและศรัทธาในงานที่ทำเป็นสิ่งที่ทำหายอย่างมากขององค์กร หากหน่วยงาน มีบุคลากรที่มีความสามารถ เต็มใจทำงาน มีความรักและภักดีต่อองค์กร ก็หมายถึง ความ สำเร็จที่อยู่เบื้องหน้า และการที่จะสร้างแรงผลักดันให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากร ทำให้บุคลากร มีความต้องการทำงานด้วยความกระตือรือร้น และความพยายามนั้น องค์กรต้องสร้าง แรงจูงใจให้แก่พวกเขา ก่อน ดังที่ McGregor (1960, p. 57) ได้กล่าวถึงธรรมชาติของมนุษย์ ในการทำงาน ไว้ว่า (1) มนุษย์จะทำงานรักงานที่ทำ โดยคิดว่า งาน คือ สิ่งที่ตอบสนอง ความต้องการของตนเอง (2) มนุษย์จะมีความรับผิดชอบต่องาน และทำงานด้วยตนเอง จนสำเร็จ เมื่อมีกำลังใจในการทำงานซึ่งได้จากฝ่ายบริหาร บุคลากรจะรับผิดชอบงาน หรือหลีกเลี่ยงการทำงานขึ้นอยู่กับระบบบริหารงาน (3) มนุษย์ต้องการยอมรับจากเพื่อน ร่วมงาน และต้องการทำงานในระบบกลุ่ม (4) มนุษย์มีความสามารถเรียนรู้และพัฒนา ตนเองได้ เมื่อมนุษย์ต้องการรับผิดชอบงานของตนเอง และต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน (5) มนุษย์มีความฉลาดสามารถคิดแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ได้เมื่อมนุษย์ ได้รับการยอมรับและ โอกาส นอกจากนี้ Davies (1962, p. 69) ได้แสดงผลการสำรวจ พบว่า ความต้องการของบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย (1) ต้องการผู้นำที่ดี (2) ต้องการทราบ เป้าหมายของการทำงาน (3) ต้องการได้รับการปฏิบัติจากผู้อื่นอย่างมีศักดิ์ศรี (4) ต้องการ โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงาน (5) ต้องการความอิสระ ในการทำงาน (6) ต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร (7) ต้องการความมั่นคง

และความปลอดภัยในการทำงาน (8) ต้องการความสะดวกสบายในการทำงาน (9) ต้องการความสำเร็จในการทำงาน และ (10) ต้องการความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน ในขณะที่จากการศึกษาของ ศรียา บินอารี (2546) ศึกษาพบว่า องค์ประกอบความต้องการด้านจิตวิทยา 11 องค์ประกอบ ได้แก่ ความต้องการด้านกัลยาณมิตร ความต้องการความยุติธรรมในการทำงาน ความต้องการทำให้ประสบความสำเร็จ ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ความต้องการความสนุกและท้าทายในการทำงาน ความต้องการอิสรภาพในการทำงาน ความต้องการความสามัคคี ความต้องการมีเวลาเพื่อตนเองและครอบครัว ความต้องการสภาพแวดล้อมที่ดี ความต้องการเงินและสวัสดิการ และความต้องการความชัดเจนในการทำงาน ซึ่งภาวะผู้นำระดับสูงมีบทบาทอย่างมากในการสร้างหรือตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ของบุคลากร โดยต้องคำนึงถึงวิธีการต่าง ๆ ที่มีประสิทธิผลในการจูงใจพนักงาน สามารถช่วยให้พนักงานพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ สามารถทำให้พนักงานทั้งหลายมุ่งความพยายามไปในทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการ โดยรวมขององค์กร มีวิธีการตรวจประเมินความใส่ใจในการช่วยกันสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน มีการสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนการทำงานของพนักงาน ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ จะโน้มนำไปสู่การดำเนินการที่เป็นเลิศ และก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของพนักงานและองค์กร โดยไม่มีข้อขัดแย้ง

ประการที่สอง กระบวนการหรือหลักวิชาการที่ใช้ในการบริหารจัดการในองค์การเป็นการใช้ทรัพยากรทั้งคน และวัตถุอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องมีการวางแผนการจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกิจกรรมและหน้าที่ต่าง ๆ ส่วนความสัมฤทธิ์ของการจัดการขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ (กังวล เทียนกัณฑ์เทศน์, 2535, หน้า 263) โดยการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร และสร้างแรงผลักดันขึ้นภายในตัวของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความต้องการทำงานด้วยความกระตือรือร้นและด้วยความพยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ

ประการที่สาม ผู้ขับเคลื่อนหรือผู้นำองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า และเป็นปัจจัยที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา โดยได้ทบทวนวรรณกรรมและหลักวิชาการต่าง ๆ เพื่อศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะของผู้ขับเคลื่อนหรือผู้นำองค์กรที่จำเป็นต่อการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กร คือ คุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นต่อการสร้าง

พลังขับเคลื่อนในองค์กร ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวผู้นำสามารถที่จะเรียนรู้สั่งสมประสบการณ์ ผึกฝน พัฒนาตนให้เป็นผู้เป็นที่ดี สามารถเอื้ออำนวยให้กลุ่มสามารถดำเนินงานของกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิเชียร วิทยอุดม, 2548, หน้า 259)

นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กรได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับด้านคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถนำองค์กรสู่ความสำเร็จไว้แตกต่างกัน ตามคำจำกัดความของ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ (นิศย์ สัมมาพันธ์, 2546, หน้า 25) และ Anthony (อ้างถึงใน พรณราย ทรัพย์ประภา, 2548, หน้า 77) ได้กล่าวว่า พลังในตนเอง หมายถึง พลังใจหรือกำลังใจที่แต่ละคนมีอยู่เพื่อการกระตุ้น จูงใจตนเองให้มีความอยาก ความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งใดตามศักยภาพ หรือความสามารถทางด้านต่าง ๆ ที่คนมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง ในการศึกษาเล่าเรียน การทำงาน และในการใช้ชีวิตร่วมกันกับผู้อื่น ทั้งในชีวิตส่วนตัว ในครอบครัว ในสถานศึกษา ในที่ทำงาน หรือในสภาพแวดล้อมทางสังคม การรับรู้ว่าคุณมีพลังดังกล่าว เป็นการรับรู้ว่าเป็นจริงว่า เรามีส่วนดีหรือส่วนบกพร่องอย่างไร และเป็นความรู้สึกดี ๆ เกี่ยวกับตนเอง ทั้งในแง่จิตใจ ร่างกาย อารมณ์ และสังคม

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ และวีรยุทธ มาชะศิริานนท์ (2548, หน้า 38) กล่าวว่า ผู้จัดการที่มีการปฏิบัติงานอย่างประสิทธิผล ขึ้นอยู่กับส่วนผสมของลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ ความมุ่งมั่น และพลัง ประการแรก ความมุ่งมั่น เป็นความสามารถในการมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย และเฝ้าติดตามงานจนกระทั่งประสบความสำเร็จ ประการที่สอง คือ พลังที่มีความแข็งแกร่ง กระปรี้กระเปร่าด้วยเชื้อเพลิงแห่งพันธะสัญญาส่วนตัวที่เข้มข้น พลัง คือ สิ่งที่ผลักดันให้ผู้จัดการก้าวไปข้างหน้าได้มากเป็นพิเศษ แม้จะต้องรับมือกับงานหนัก และมีเส้นตายที่ตึงตัว

จากแนวคิดข้างต้นยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน เช่น Gijkrits (อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544, หน้า 67) กล่าวว่า วิธีการที่เป็นจริง และได้ผลในการกระตุ้นผู้อื่น คือ การผลักดันตัวคุณเองก่อน ความกระตือรือร้น ในสิ่งที่คุณทำเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการนี้ ยามที่คุณรู้สึกกระตือรือร้น คุณจะสร้างความรู้สึกลนี้ให้ผู้อื่น

ไปด้วย ในขณะที่ Maltz (อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544, หน้า 67) ให้ความเห็นว่า บุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะเป็นบุคคลที่เชื่อมั่นผู้อื่นด้วย บุคคลที่เห็นคนอื่นไม่สำคัญ ก็จะไม่สามารถที่จะนับถือตนเองหรือภูมิใจในตนเองได้ เพราะตนเองก็เป็นบุคคลเหมือนกัน และบุคคลที่ขาดความนับถือตนเอง ก็จะขาดความเชื่อมั่นในการทำงานและจะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้

นอกจากนี้ จากการศึกษาของ Hall (อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุคม, 2548, หน้า 266) เกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้นำโดยยึดทฤษฎีของมาสโลว์ พบว่า ถ้าหน่วยงานที่มีผู้นำที่มีความต้องการประสบความสำเร็จสูง จะส่งผลให้ลูกน้องในหน่วยงานมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงด้วย ส่วน กรองแก้ว อยู่สุข (2535, หน้า 36) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยวิเคราะห์จากข้อมูลหลายส่วน รวมทั้งออกแบบสอบถามผู้ได้บังคับบัญชา สรุปว่า ลักษณะผู้นำที่ดี คือ ทำงานสำเร็จด้วยดี และเป็นที่พึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา และได้สรุปคุณลักษณะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการมีพลังในตนเอง มีดังนี้ (1) มีความทะเยอทะยาน ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะผลักดันให้งานสำเร็จ ความทะเยอทะยานทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะหาวิธีปฏิบัติงาน หรือตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และคิดว่าผู้อื่น (2) มีความอดสาหะพากเพียร ความพากเพียร จะทำให้ชนะอุปสรรคได้ (3) เชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานและลูกน้อง และเชื่อมั่นในงานที่ตนทำ ซึ่งจะทำให้ตนเองตั้งใจทำงานให้ดีที่สุด (4) มีจุดมุ่งหมาย เข้าใจสภาพที่แท้จริงของทุกสิ่ง ไม่ว่าจะเป็เหตุการณ์หรือบุคคล สามารถวิเคราะห์ได้ (5) มีความยืดหยุ่น รู้จักปรับตัวทั้งในด้านความคิด และการปฏิบัติงาน ยอมเปลี่ยนแปลงเมื่อถึงเวลาหรือจำเป็น

ชาญชัย อาจินสมภาร (2543, หน้า 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การสร้างโอกาสให้พนักงานและบุคคลอื่น ๆ ได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญเป็นรายบุคคล หรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์กร เป็นความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการหาแนวทาง เพื่อขยายสมรรถนะของพนักงาน ให้ทำคุณประโยชน์แก่เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน ภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จสรุปเป็น 9 มิติ คือ การสื่อความหมาย วิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ การมอบอำนาจให้ผู้อื่น สร้างทีมงาน ทำหน้าที่ในการบริหาร สร้างสิ่งแวดล้อมของการทำงานในด้านบวก ความรับผิดชอบ ในผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ การแก้ปัญหาและนวัตกรรม และการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ แนวคิดของ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543) ยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของ เสรี วงษ์มณฑา, สุขุม เฉลยทรัพย์ และชยุณะ เตชคณา (2550, หน้า 27) ให้ความเห็นที่เห็นว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ บุคคลที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจที่จะทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยมีสำนึกของการมีส่วนร่วม ในขณะที่ Morse and Wanger (อ้างถึงใน ประชุม โพธิกุล, 2536, หน้า 46) พบว่า การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบหนึ่ง ของนักบริหารที่มีประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย การที่ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดเจตคติที่ดี มีความรักงานและบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ ที่ขัดขวางการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วน Katz and Mintzberg (อ้างถึงใน ประชุม โพธิกุล, 2536, หน้า 46) สรุปว่า ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ความสามารถของผู้นำในด้านการทำงานร่วมกับคนอื่น มีความเข้าใจและจูงใจคนอื่น ทั้งปัจเจกบุคคล และกลุ่มบุคคลให้ทำงานจนประสบความสำเร็จ เป็นองค์ประกอบของผู้นำที่มีประสิทธิผล

นอกจากนี้ การสรุปคุณลักษณะผู้นำดังกล่าว สอดคล้องกับการศึกษาของ ธนกฤต สุขจิตสำราญ (2546), รวีวรรณ มานะสุบิน (2547) และ วิรัช ไพรพิบูลยกิจ (2546) พบว่า คุณลักษณะผู้นำด้านที่สร้างพลังให้ผู้อื่นเป็นคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่และผู้นำที่พึงปรารถนา ในขณะที่ การศึกษาของ ธนะสิทธิ์ เจียวชัยภูมิ (2546) พบว่า ผู้นำที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนให้ลูกน้องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เป็นลักษณะผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ส่วน รัตติกรณ์ จงวิศาล (2549, หน้า 30) พบว่า การส่งเสริมแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักองค์กร พัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วมในการทำงาน อีกทั้งตัวผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาเองต้องทำหน้าที่เป็นผู้จุดประกายความคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ หรือศักยภาพของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน และให้ความสำคัญกับคนมากที่สุดในเรื่องอื่นใด มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และจูงใจ หรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม หรือกลุ่ม หรือองค์กร ในขณะที่ผลการวิจัยเชิงคุณภาพของ เกริกชัย เกิดเสมอ (2547) พบว่า บทบาทของผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีร่วมกันอย่างมีชีวิตชีวา และส่งเสริมขวัญและกำลังใจ

พนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ปราณี มีหาญพงษ์ (2547) ศึกษาพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่

ขงยุทธ เกษสาคร (2549, หน้า 47) ได้สรุปคุณสมบัติของผู้นำที่ดี ประกอบด้วย การมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด เป็นเลิศมีไหวพริบ สามารถในการวิเคราะห์ สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ ตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้ เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยและเชื่อถือไว้ใจได้ ตัดสินใจแน่นอน ไม่รวนเร รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เหมาะสม จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ มีคุณลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี

นอกจากนี้แล้ว แนวคิดของ ขงยุทธ เกษสาคร (2549) ยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน เช่น ธัญญา เรืองแก้ว (2537, หน้า 6) กล่าวว่า การคิดออกไปนอกกรอบที่ครอบงำอยู่และสร้างแนวคิด เป็นความสามารถที่จะคิดได้ว่าปัญหาที่ต้องการแก้มีกรอบอะไรบ้างที่ปิดกั้นไม่ให้เกิดการสร้างแนวคิดในการแก้ปัญหาอย่างอื่น เมื่อทะเลาะที่ปิดกั้นแล้ว ใช้การคิดที่แตกต่างไปจากกรอบ สร้างแนวคิดอื่นมาแก้ปัญหา สอดคล้องกับการศึกษาของ จิราภรณ์ เทพหนู (2540) ศึกษาพบว่า การคิดนอกกรอบนั้นเป็นการใช้ความสามารถในการคิดออกจากกรอบที่ครอบงำและสามารถเกิดแนวคิดใหม่เพื่อแก้ปัญหา ในขณะที่ De Bono (1970, pp. 57-59) กล่าวว่า ความคิดนอกกรอบมีประโยชน์ต่อการคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ วิธีการใหม่ ๆ มุมมองใหม่ คิดเพื่อแก้ไขปัญหาและการคิดเพื่อเปลี่ยนรูปแบบ หรือมุมมองแบบเดิม ๆ นอกจากนี้ จากการศึกษาของ ชนรัฐ สมหวังประเสริฐ (2546) ศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำในฐานะเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม เป็นนักปรับปรุง เป็นความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ในขณะที่ การศึกษาของ กมลจันทร์ ประภากรรัตน (2544) ศึกษาพบว่า คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำที่มีการตัดสินใจเด็ดขาด มีความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลการปฏิบัติงานเป็นคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ และจากการศึกษาของ พวงทิพย์ นวลขาว (2538) ศึกษาพบว่า ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

เบนเน็ตต์ และแมริสัน (2546, หน้า 17-18) ได้มุ่งเน้นผู้นำกับการสร้างวิสัยทัศน์ โดยให้ความเห็นว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย (1) พยายามสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และมั่นคงทุกครั้งที่คุณเกี่ยวข้องกับองค์กรและบุคคล จงยึดมั่นกับวิสัยทัศน์นั้น คงไว้ซึ่งภาพลักษณ์ของอนาคตที่คาดหวังไว้ ไม่ว่าจะรอบตัวจะเกิดอะไรก็ตาม (2) จงมีเข็มทิศประจำตัว ชัดเจน และมั่นใจกับแนวทางและความสามารถของตัวเอง (3) จงค้นหาในสิ่งนอกเหนือจากที่เห็นและได้รับรู้ได้ชัดเจน (4) วางกลยุทธ์ และกำหนดทิศทาง (5) จงพร้อมที่จะตัดสินใจเด็ดขาดในเรื่องต่าง ๆ ที่ยากและมีผลกระทบต่อความเป็นไปขององค์กร (6) นำโดยการเป็นแบบอย่าง (7) พูดยาและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความซื่อสัตย์และเคารพ เสมือนที่คุณปรารถนาจะได้รับ (8) รักษาเสถียรภาพให้มั่นคง (9) สามารถปรับสิ่งที่ยากให้ง่ายขึ้น (10) พากเพียรพยายามและติดตามผลงาน กับสิ่งที่คุณสัญญาว่าจะทำ (11) สร้างความขบขันและสนุกสนาน (12) มีความกล้าหาญ (13) รับผิดชอบต่อและยกย่องในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานและทีม (14) มีส่วนร่วมในความคิดเห็นและแสดงบทบาทเป็นส่วนหนึ่งของทีมบริหาร (15) มุ่งเป้าไปที่ผลตอบแทนสูงสุดสำหรับองค์กรเสมอ และ (16) พยายามสร้างงานที่ท้าทายให้กับลูกทีม

แนวคิดของ เบนเน็ตต์ และแมริสัน (2546) ยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของ นักวิชาการหลายท่าน เช่น วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย (2544, หน้า 42) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งจำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน องค์กรที่ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์จะทำให้องค์กรหยุดนิ่ง ดายซาก ซึมเศร้า เป็นการบริหารรายวัน เกะเขินติดกับกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ ขยับอะไรไม่ได้คอยตั้งรับปัญหา แก้ไขปัญหาโดยมิได้ริเริ่ม มิได้ปฏิบัติการเชิงรุก ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงต้องมีคุณลักษณะแตกต่างไปจากอดีต ผู้บริหารที่ไม่เปลี่ยนแปลงวิธีคิด พฤติกรรมและทำให้การบริหารจะไม่สามารถนำพาหน่วยงานให้อยู่รอด และจะไม่สามารถมีความมั่นคงได้ ในกรณีนี้ที่องค์กรเกิดวิกฤตการณ์ วิสัยทัศน์จึงมักมีความจำเป็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกคน โดยขอให้แนวทางในการบริหารวิสัยทัศน์ เพื่อยึดถือปฏิบัติมีด้วยกัน 5 ประการ คือ (1) มองกระบวนการบริหารอย่างท้าทาย เพื่อหาโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนางาน โดยไม่อ้างธรรมเนียมปฏิบัติเกินเหตุ (2) เหนียวนำชักจูงให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม กระตุ้นให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมองเห็นภาพในอนาคตในการทำงาน ไม่หมกมุ่นอยู่เพียงการทำงาน

ไปวัน ๆ ตามคำสั่ง ต้องชักจูงโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นคุณค่าของวิสัยทัศน์ (3) ช่วยให้คนอื่นสามารถปฏิบัติงานได้ โดยทำหน้าที่เปรียบเสมือนพี่คอยสนับสนุนส่งเสริมประสาน เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจที่อยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ เชื่อใจ เสริมสร้างให้คนมีส่วนร่วมในการวางแผนในการตัดสินใจ สนับสนุน และมอบหมายงานของตนเอง และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม (4) ทำเป็นตัวอย่าง ไม่ใช่เพียงแค่พูดแต่ผู้บริหารต้องทำให้เป็นตัวอย่าง เช่น ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ หรือค่านิยมที่กำหนดไว้มีความจริงใจ และตั้งใจที่จะทำได้ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งแสดงถึงความก้าวหน้า (5) เสริมสร้างขวัญ และกำลังใจ เพื่อให้ทุกคนในทีมพร้อมที่จะมีส่วนช่วย หรือมองข้ามการให้รางวัล และกล่าวขอบคุณ หรือทำอะไรก็ได้ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเป็นเพราะพวกเขาเหล่านั้นเองจึงสำเร็จ หรือเป็นจริงขึ้นมาได้ นอกจากนี้ แนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับ Maclanan (อ้างถึงใน เบนเน็ตต์ และแมธิสัน, 2546, หน้า 19) กล่าวว่า การเป็นผู้นำ คือ ความสามารถในการแปรวิสัยทัศน์ ให้กลายเป็นจริงขึ้นมาได้ Nanus (1992, pp. 16-18) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ทำให้การทำงานเกิดแนวทางที่สำคัญจำนวนหนึ่ง ผลจากการมีวิสัยทัศน์ทำให้มีการเชื่อมต่อระหว่างวันี้กับพรุ่งนี้ ช่วยเป็นพลังและกระตุ้นให้พนักงานมุ่งไปยังอนาคต และสร้างมาตรฐานของความเป็นเลิศในองค์กร วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดเครื่องวัดว่าพนักงานมีความเกื้อหนุนที่พวกเขามีต่อองค์กรอย่างไร พนักงานส่วนใหญ่ยินดีตอบรับที่จะเห็นแนวทางการทำงานที่มีความเหมาะสม และเข้ากันได้ตลอดทั่วทั้งองค์กร ในทุกวันนี้มีความยุ่งยากและเกิดความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมในทางธุรกิจ ซึ่งก็เหมือนกับการปรับไม่ตรงจุดโฟกัส วิสัยทัศน์ก็ทำหน้าที่เสมือนเป็นปุ่มปรับโฟกัสช่วยสร้างความชัดเจนในจินตนาการที่เกี่ยวกับอนาคต และจะทำให้ค้นพบว่า พวกเขาสามารถจะให้การส่งเสริมและสนับสนุนต่อองค์กรอย่างไร ในขณะที่ วิเชียร วิทญูดม (2548, หน้า 127) กล่าวว่า การเป็นผู้นำที่ดีสำหรับองค์กรในทุกวันนี้ ผู้นำจะต้องมีการแสดงออกถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับทุกคนในองค์กร และผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่อการกำหนดทิศทางขององค์กรผ่านทางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และเมื่อใดเกิดความผิดพลาดก็สามารถที่จะจัดการควบคุม หากเมื่อใดเกิดวิกฤติในงาน ผู้นำก็สามารถที่จะตัดสินใจผ่านทางวิสัยทัศน์ และเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เข้ากับกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานได้ และมองว่า พวกผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นพวกที่มีความฝันยิ่งใหญ่ และสามารถเปลี่ยนฝันให้เป็นกลยุทธ์ที่ประสบ-



ความสำเร็จ นอกจากนี้ การสรุปคุณลักษณะผู้นำดังกล่าว ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2549, หน้า 35) พบว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์สูง มีแนวโน้มประสบความสำเร็จสูง และ รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550, หน้า 77) ยังพบว่า ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เชิงยุทธศาสตร์สูงมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรสูง ในขณะที่การศึกษาของ รวีวรรณ มานะสุบิน (2547) ศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้นำ วิสัยทัศน์ เป็นองค์ประกอบของผู้นำยุคใหม่ ในขณะที่การศึกษาของ กมลจันทร์ ประภากรรัตน (2544) ศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้นำมีวิสัยทัศน์ เป็นคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงปรารถนาในทัศนะของเจ้าหน้าที่พยาบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดนครราชสีมา

กรองแก้ว อยู่สุข (2535, หน้า 133) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยวิเคราะห์จากข้อมูลหลายรวมทั้งออกแบบสอบถามผู้ใต้บังคับบัญชา สรุปผลออกมาว่า ลักษณะผู้นำที่ดี คือ ทำงานสำเร็จด้วยดี และเป็นสิ่งที่พึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรจะเป็นดังนี้ (1) มีความทะเยอทะยาน ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะผลักดันให้งานสำเร็จ ความทะเยอทะยานทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะหาวิธีปฏิบัติงานหรือตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และดีกว่าผู้อื่น (2) มีความอดสาหะพากเพียร ความพากเพียร จะทำให้ชนะอุปสรรคได้ (3) ความกล้าหาญ คือ ความกล้าที่จะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายโดยไม่ท้อถอย แม้ว่าจะผิดพลาดล้มเหลวก็จะต่อสู้ต่อไป เพราะเชื่อว่าไม่มีผู้นำที่ประสบความสำเร็จคนใดเลยที่ไม่เคยทำผิด คนเราควรเรียนรู้จากความผิดพลาดมากกว่าความสำเร็จ (4) ความเชื่อศรัทธา หมายถึง เชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานและลูกน้อง และเชื่อมั่นในงานที่ตนทำ ซึ่งจะทำให้ตนเองตั้งใจทำงานให้ดีที่สุด (5) ความซื่อสัตย์มั่นคง ทั้งต่อตนเอง ต่องาน และต่อผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา (6) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (7) มีความยุติธรรม (8) มีจุดมุ่งหมาย เข้าใจสภาพที่แท้จริงของทุกสิ่ง ไม่ว่าจะเป็เหตุการ์ณหรือนุคคลสามารถวิเคราะห์ได้ (9) มีความยืดหยุ่น รู้จักปรับตัวทั้งในด้านความคิด และการปฏิบัติงานยอมเปลี่ยนแปลงเมื่อถึงเวลาหรือจำเป็น (10) มีความสามารถในการตัดสินใจ การตัดสินใจ นอกจากเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้นำแล้ว ยังเป็นการแสดงให้เห็นความเข้มแข็งเด็ดขาดของตนอีกด้วย และ (11) มีวินัยในตนเอง จึงสามารถปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาได้

Stogdill (1974, p. 62) กล่าวว่า ลักษณะผู้นำประกอบด้วยความรู้จักรการเข้าสังคม มีความคิดริเริ่ม มีความเพียรพยายาม รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จมีความเชื่อมั่นในตนเอง

ต้นตัวและหยั่งรู้สถานการณ์ มีความร่วมมือ เป็นที่นิยมของประชาชน มีความสามารถในการปรับตัว และมีความสามารถในการพูด

Greenberg and Baron (2008, p. 448) กล่าวว่า นักวิจัยหลายคนได้ศึกษาอุปนิสัยหรือคุณลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ พร้อมกับให้คำจำกัดความอุปนิสัยหรือคุณลักษณะต่าง ๆ ไว้หลายคุณลักษณะด้วยกัน ได้แก่ แรงขับ ความซื่อสัตย์และความทุจริต แรงจูงใจของผู้นำ ความมั่นใจในตนเอง ความสามารถทางความรู้ ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ ความคิดสร้างสรรค์ และความยืดหยุ่น

Maxwell (อ้างถึงใน นิทัศน์ วิเทศ, 2543, หน้า 68) สรุปคุณลักษณะผู้นำที่สามารถสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กร มีดังนี้ (1) energy มีพลัง ทุ่มเท พร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะก้าวไปไกลกว่าที่คนทั่วไปจะทำ (2) energize เสริมแรง จูงใจ สร้างพลังให้ผู้อื่น รู้จักใช้เทคนิคทางอารมณ์ในการช่วยก่อให้เกิดความใกล้ชิด (3) edge ผู้นำควรพร้อมที่จะคิดนอกกรอบ ทำในสิ่งนอกเหนือไปจากสิ่งที่ตัวเองถนัด กล้าที่จะเสี่ยง ไม่ใช่ทำอยู่แต่เรื่องเดิม ๆ และ (4) execution ลงมือกระทำด้วยการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง (lead by example)

Tead (อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2549, หน้า 28) ได้ให้คุณลักษณะผู้นำไว้ 10 ประการ คือ (1) พัฒนาทั้งกำลังกายและระบบประสาทให้ดี (2) ตระหนักในเป้าหมายและมีลู่วางไปสู่เป้าหมาย (3) มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน (4) มีความเป็นมิตรและรักใคร่ (5) มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ (6) มีความคิดริเริ่มรอบรู้ทางเทคนิค (7) มีความสามารถในการตัดสินใจ (8) มีเชาว์ปัญญาดี (9) มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และ (10) มีความน่าศรัทธา

Clarke (อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2549, หน้า 29) ได้อธิบายลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ (1) มีความอดทนและรู้จักแสดงความพึงพอใจในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (2) ให้การยอมรับในความสามารถ ศักยภาพ การประสานงาน และคุณลักษณะที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา (3) มีการชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบในเรื่องที่สำคัญต่อเขา (4) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และมีส่วนร่วมตัดสินใจในกิจกรรมที่กระทบต่องานของเขา (5) พัฒนาศักยภาพในจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชาให้แข็งแกร่งขึ้นแล้วนำออกมาใช้อย่างเต็มที่ (6) มีส่วนช่วยให้เขา

เกิดความภาคภูมิใจในตนเองให้สูงที่สุด (7) พัฒนาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในทีมงานเดียวกัน (8) สร้างบรรยากาศการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์การ (9) ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเขาจะได้ประโยชน์ในส่วนที่ควรจะได้ (10) ใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ จึงนับเป็นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ (11) มีส่วนรับผิดชอบงานในส่วนที่เขาทำได้และมีอำนาจหน้าที่ในงานนั้น

เสรี วงษ์มณฑา และคนอื่น ๆ (2550, หน้า 27) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะ ความเป็นผู้นำ 10 ประการ ได้แก่ (1) ความเป็นเลิศทางความรู้ ทักษะ ทักษะคิดต่อการทำงาน และมนุษยสัมพันธ์เป็นดีมีจริยธรรม (2) เปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานที่ตรงกับความถนัด (3) มอบหมายอำนาจหน้าที่ชัดเจน (4) มีเหตุผล (5) มีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา (6) พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (7) รับฟังความคิดเห็น (8) ร่วมแก้ปัญหา (9) ใส่ใจความเป็นไปของพนักงาน และ (10) ชมเมื่อลูกน้องทำสำเร็จ

และจากรายงานการวิจัยจากอดีตจนถึงปัจจุบันของ Locke and Kirkpatrick (2001, pp. 35-36) สรุปว่า ลักษณะเด่นที่มักจะพบในบรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จตามรายการดังต่อไปนี้

1. มีพลังสูง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีพลังงานสูง มีความคิดริเริ่ม และมีความเหนียวแน่นไม่ปล่อยให้อะไรหลุดมือไปง่าย ๆ
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความเชื่อมั่นไว้วางใจในตนเอง และมั่นใจขีดความสามารถของตน
3. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความคิดสร้างสรรค์ และมักจะคิดใหม่ทำใหม่เป็นคนแรก ไม่ลอกเลียนแบบบุคคลอื่น ๆ
4. มีความสามารถในการคิด ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีสติปัญญาในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาประมวลผล และตีความหมาย
5. มีความรู้ทางธุรกิจ ผู้นำที่มีความสำเร็จในองค์กรธุรกิจ มีความรู้ความเข้าใจในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมของตนเอง รวมทั้งมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิคด้วย
6. มีความสามารถในการจูงใจคน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความสามารถในการชนะมิตร และจูงใจคนให้เกิดแรงพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

7. มีความยืดหยุ่น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ สามารถปรับตัว และปรับสิ่งอื่นให้เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์ และความต้องการของผู้ตาม

8. มีความซื่อสัตย์ และโปร่งใส ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เป็นบุคคลที่ผู้อื่นไว้วางใจได้ โดยไม่ผิดหวัง เพราะเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ รักษาความลับสัญญา เป็นคนที่มีความชัดเจน โปร่งใสจนบุคคลอื่น ๆ สามารถทำนายพฤติกรรมได้ล่วงหน้า และเป็นที่พักของคนอื่นได้ดี

เบนเน็ตต์ และแมธิสัน (2546, หน้า 152) ได้ให้ความเห็นว่า ตัวคุณ ในฐานะผู้นำจะเป็นแบบอย่างที่มีผลกระทบต่อคนรอบข้าง ไม่ใช่สิ่งที่คุณพูดไว้ว่าจะเป็นหรือที่สิ่งที่คุณบอกเล่ากับผู้อื่นเกี่ยวกับตัวคุณที่มีผลกระทบต่อเขา แต่กลับเป็นพฤติกรรมของตัวคุณที่ส่งผลต่อคนรอบข้าง นี่คือเหตุผลที่พวกเขาเชื่อเกี่ยวกับคุณ จงตรวจสอบว่าคุณสม่าเสมอว่า การกระทำของคุณตรงกับสิ่งที่คุณพูดถึงตัวเองหรือไม่ คนส่วนใหญ่จะให้ความสนใจกับผู้นำที่ลงมือปฏิบัติตรงกับสิ่งที่เขาพูดว่าจะทำ นอกจากนี้ Hawkins (1972, p. 256) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีนั้นต้องปฏิบัติภารกิจสำคัญหลายประการ หนึ่งในนั้นคือการเป็นแบบอย่างที่ดี เพราะการที่บุคคลมีความประพฤติดี หรือปฏิบัติงานดีจนได้รับยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กรมักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรในองค์กร

สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลจันทร์ ประภากรัตนา (2544) ศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีบุคลิกภาพดี มีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ตนทำและโอปอ้อมอารี ลักษณะท่าทางการแต่งกายที่ดูดี สะอาด เรียบร้อย ถูกต้องตามกาลเทศะ มีวาจาที่ไพเราะ และสามารถควบคุมอารมณ์และจิตใจได้ เป็นคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ นอกจากนี้การวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550, หน้า 207) ในองค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งหมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่า จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน และจะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและประโยชน์ของส่วนรวม นอกเหนือจากนั้น ภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมยังมีจุดที่น่าสนใจ (นิคัย สัมมาพันธ์, 2546, หน้า 54) คือ การที่ผู้นำพิถีพิถันกับคุณภาพ

ของสินค้าและบริการ มีการดำเนินการอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารจัดการในยุคปัจจุบันที่เน้นความเป็นเลิศ ด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงการที่ผู้นำระดับสูงจะต้องมีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่สำคัญต่อการตรวจประเมินผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร และต้องตระหนักถึงความโปร่งใสของพฤติกรรมขององค์กร ในขณะที่ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับการศึกษาของ กมลจันทร์ ประภากรรัตน (2544), ดวงรัตน์ นาคเอี่ยม (2546) และรวีวรรณ มานะสุบิน (2547) ศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมเป็นคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่และผู้นำที่พึงปรารถนา

จากการทบทวนทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปคุณลักษณะผู้นำที่สามารถสร้างพลังขับเคลื่อนให้กับองค์กร ก่อนการวิเคราะห์ห้องประกอบ ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 1)

ตาราง 1

คุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นต่อการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา

ลำดับที่	คุณลักษณะ
1	มีพลังในตนเอง เชื่อมั่นในตนเอง ได้แก่ กรองแก้ว อยู่สุข (2535), จุฑาภรณ์ บุญธง (2546), ธนกฤต สุขจิตสำราญ (2546), พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ และวีรฐ มาฆะศิริานนท์ (2548), แม็กซ์เวลล์ (2543), รวีวรรณ มานะสุบิน (2547), Anthony (1979) (อ้างถึงใน พรรณราย ทรัพย์ะประภา, 2548), Greenberg and Baron (2008), Locke and Kirkpatrick (2001), และ Stogdill (1974)
2	มีความทุ่มเท ขยัน พากเพียรต่องาน ได้แก่ กรองแก้ว อยู่สุข (2535), Stogdill (1974) และ Tead (1936) (อ้างถึงใน ขงยูทช เกษสาคร, 2549)
3	มีมุ่งมั่นต่อเป้าหมายและความสำเร็จ ได้แก่ กรองแก้ว อยู่สุข (2535), เบนเน็ตต์ และแมธีสัน (2546), พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ และวีรฐ มาฆะศิริานนท์ (2548) และ Tead (1936) (อ้างถึงใน ขงยูทช เกษสาคร, 2549)



ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับที่	คุณลักษณะ
4	มีความยืดหยุ่น เตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ กรองแก้ว อยู่สุข (2535), นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546), แม็กซ์เวลล์ (2543), ขงยุทธ เกษสาคร (2549), Greenberg and Baron (2008), Locke and Kirkpatrick (2001) และ Stogdill (1974)
5	สามารถรับมือกับความไม่แน่นอนและพร้อมก้าวไปมากกว่าที่คนอื่นจะทำ ได้แก่ กรองแก้ว อยู่สุข (2535), เบนเน็ตต์ และเมธิสัน (2546), แม็กซ์เวลล์ (2543), ขงยุทธ เกษสาคร (2549) และ Stogdill (1974)
6	สามารถสร้างพลัง กระตุ้น และจูงใจผู้อื่น ได้แก่ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543), ปราณิ มีหาญพงษ์ (2547), แม็กซ์เวลล์ (2543), รัตติกรณ์ จงวิศาล (2549), เสรี วงษ์มณฑา และคนอื่น ๆ (2550), Clarke (1979) (อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2549), Katz (1974), Locke and Kirkpatrick (2001) และ Mintzberg (1980)
7	รู้จักใช้เทคนิคทางอารมณ์ในการก่อให้เกิดความใกล้ชิดและการให้ความร่วมมือ ได้แก่ เกริกชัย เกิดเสมอ (2547), นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546), แม็กซ์เวลล์ (2543), Stogdill (1974) และ Tead (1936) (อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2549)
8	สามารถสร้างความพร้อมในการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543), เสรี วงษ์มณฑา และคนอื่น ๆ (2550) และ Clarke (1979) (อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2549)
9	มีความคิดข้อเสนอแนะช่วยแก้ปัญหของผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ เสรี วงษ์มณฑา และคนอื่น ๆ (2550)
10	สามารถมอบหมายอำนาจและสร้างความชัดเจนในหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543) และ เสรี วงษ์มณฑา และคนอื่น ๆ (2550)
11	คิดนอกกรอบ คิคริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ กรองแก้ว อยู่สุข (2535), รัชญา เรื่องแก้ว (2537), แม็กซ์เวลล์ (2543), ขงยุทธ เกษสาคร (2549), De Bono (1970), Greenberg and Baron (2008), Locke and Kirkpatrick (2001) และ Stogdill (1974)

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับที่	คุณลักษณะ
12	มีความกล้าตัดสินใจในสภาวะยากลำบาก ได้แก่ กมลจันทร์ ประภากรรัตนา (2544), กรองแก้ว อยู่สุข (2535), ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543), เบนเน็ตต์ และแมริสัน (2546), พวงทิพย์ นวลขาว (2538), แม็กซ์เวลล์ (2543) และ Tead (1936) (อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2549)
13	มีความสามารถในการคิด การประมวลผลและการตีความ ได้แก่ ขงยุทธ เกษสาคร (2549) และ Locke and Kirkpatrick (2001)
14	สามารถแนะนำวิธีการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถรับมือกับความเสี่ยง ได้แก่ แม็กซ์เวลล์ (2543)
15	กล้ารับผิดชอบเมื่อเกิดความผิดพลาดของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ กรองแก้ว อยู่สุข (2535), ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543) และ เบนเน็ตต์ และแมริสัน (2546)
16	เป็นตัวอย่างของการเรียนรู้ ได้แก่ แม็กซ์เวลล์ (2543) และ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544)
17	เป็นตัวอย่างของการปฏิบัติตนที่ดี มีวินัยในตนเอง ได้แก่ กมลจันทร์ ประภากรรัตนา (2544), กรองแก้ว อยู่สุข (2535), จุฑาภรณ์ บุญธง (2546), เบนเน็ตต์ และแมริสัน (2546), แม็กซ์เวลล์ (2543), ขงยุทธ เกษสาคร (2549), Bass and Avolio (1994) (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550), และ Hawkins (1972)
18	มีความเสมอภาค ปฏิบัติตามมาตรฐาน ได้แก่ Bass and Avolio (1994) (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550)
19	สามารถถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ Tead (1936) (อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2549)

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับที่	คุณลักษณะ
20	นำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้ ได้แก่ กมลจันทร์ ประภากรรัตน (2544), รวิวรรณ มานะสุบิน (2547), รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550), วิเชียร วิทยอุดม (2548) และ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544)
21	สามารถสร้างทีมเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน ได้แก่ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543), เบนเน็ตต์ และเมธิสัน (2546), วิเชียร วิทยอุดม (2548), วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544), และ Clarke (1979) (อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2549)
22	เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงทิศทางการดำเนินการขององค์กร ได้แก่ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543), เบนเน็ตต์ และเมธิสัน (2546), วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) และ Clarke (1979) (อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2549)
23	รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพื่อกำหนดแผนงาน และวิธีการจากผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ เสรี วงษ์มณฑา และคนอื่น ๆ (2550) และ Nanus (1992)
24	เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ วิธีการตลอดการแก้ปัญหาาร่วมกัน ได้แก่ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543), เสรี วงษ์มณฑา และคนอื่น ๆ (2550) และ Clarke (1979) (อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2549)
25	มีจริยธรรมทางธุรกิจ ไม่ใช่ประโยชน์เพื่อการส่วนตัว ได้แก่ Bass and Avolio (1994) (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550)
26	มีคุณธรรมในการปกครองผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ กรองแก้ว อยู่สุข (2535), เสรี วงษ์มณฑา และคนอื่น ๆ (2550) และ Bass and Avolio (1994) (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550)

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับที่	คุณลักษณะ
27	มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ได้แก่ กรองแก้ว อยู่สุข (2535), Greenberg and Baron (2008) และ Locke and Kirkpatrick (2001)
28	เป็นผู้นำที่เคารพสิทธิบุคคล น่าเชื่อถือ รักษาความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา บริษัทและลูกค้า ได้แก่ เบนเน็ตต์ และเมธีสัน (2546) และ Tead (1936) (อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2549)
29	ปลูกฝังจิตสำนึกความเสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่มและองค์กร ได้แก่ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543) และ Bass and Avolio (1994) (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ที่จำเป็นต่อการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นต่อการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรแบ่งออกเป็น ดังนี้

ปัจจัยส่วนบุคคลกับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นต่อการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กร

ปัจจัยส่วนบุคคลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน และระดับการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ ดวงรัตน์ นาคเอี่ยม (2546) ศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน ทัศนคติของพนักงานก็ต่างกันด้วย ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาและอายุงาน ส่วน ธนภฤต สุขจิตสำราญ (2546) ศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ทัศนคติของพนักงานแตกต่างกันด้วย ได้แก่ ตำแหน่งงาน เพศ อายุ วุฒิการศึกษา เงินเดือน และอายุงาน

นอกจากนี้ สุนันทา เลहनันท์ (2546, หน้า 80) พบว่า อายุงานและระดับการศึกษา ส่งผลให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ การตัดสินใจ และการวิเคราะห์ แตกต่างกัน

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ปัจจัยส่วนบุคคล มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ จำเป็นต่อการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรแตกต่างกัน

ลักษณะงานกับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นต่อการสร้างพลังขับเคลื่อน องค์กร

ปัจจัยลักษณะงานแบ่งตามประเภทอุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมประเภทเหล็ก โลหะและพลาสติก อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า อุตสาหกรรม- สินค้าอุปโภค บริโภค อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ และอุตสาหกรรมบริการและสาธารณูปโภค ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้ ดวงรัตน์ นาคเอี่ยม (2546) ศึกษา พบว่า พนักงานมีทัศนะว่าผู้จัดการควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยมีค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย คือ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถทางด้าน บริหาร และด้านคุณธรรมและจริยธรรม ในขณะที่ ธนกฤต สุขจิตสำราญ (2546) ศึกษาพบว่า ทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการบริหารงานของหัวหน้างาน เห็นด้วยมาก อันดับหนึ่ง คือ ด้านการมอบหมายหมายงาน รองลงมา คือ การดำเนินงาน ด้านการส่งเสริม และการควบคุม ในขณะที่ ชัชชญา พิมพ์ขาวขำ (2546) ศึกษาพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ ปฏิบัติงานในกลุ่มธุรกิจเทคโนโลยี กลุ่มธุรกิจเทรดดิ้ง และกลุ่มงานสนับสนุนและบริการ อื่น ๆ มีทัศนะต่อภาวะผู้นำ ของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละประเภทอุตสาหกรรม มีความคิดเห็น ต่อคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นต่อการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรแตกต่างกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้ารายงานวิจัยทั้งภายใน พบว่า การศึกษาคุณลักษณะผู้นำนั้นพบได้ อย่างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็นราชการ ธุรกิจ อุตสาหกรรม ดังนี้

พวงทิพย์ นวลขาว (2538) ศึกษาเรื่อง *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม* พบว่า การใช้กระบวนการ ภาวะผู้นำ ลักษณะของแรงจูงใจ ลักษณะของกระบวนการติดต่อสื่อสาร ลักษณะของกระบวนการ ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ลักษณะการกำหนดเป้าหมาย การทำงานหรือการออกคำสั่ง และลักษณะของกระบวนการควบคุม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

อุษณี วงศ์เบญจรัตน์ (2540) ศึกษาเรื่อง *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจขนส่งผู้โดยสารในจังหวัดนครราชสีมา* พบว่า ผู้บริหารได้สอดคล้องดูแลและติดตามผล การปฏิบัติงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด เข้มงวดกดดันการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้พนักงานทำงานเต็มกำลังความสามารถ กำหนดหน้าที่งาน โดยชัดเจน การตัดสินใจผู้บริหารมักจะตัดสินใจโดยยึดตนเองเป็นหลัก และให้ความสนใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานในบริษัทอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญเป็นกันเองกับพนักงาน มอบความไว้วางใจให้พนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานปรึกษา เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรม นำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาปฏิบัติร่วมกับพนักงาน คัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ให้ความสำคัญต่อสวัสดิการของพนักงาน ให้โอกาสแก้ไขข้อผิดพลาด ให้โอกาสทางความก้าวหน้า ช่วยแก้ปัญหาให้พนักงานด้วยความจริงใจ ให้เหตุผลในการติหรือชม สนับสนุนความคิดและการปฏิบัติงาน ให้คำชมเชยเมื่อปฏิบัติดี รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ช่วยเหลือพนักงาน ให้ได้รับสิทธิประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ให้ผลตอบแทนการทำงานอย่างยุติธรรม จัดฝ่ายธุรการ ให้มีความพร้อมที่จะอำนวยความสะดวกแก่พนักงาน สนับสนุนให้ได้รับการอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับปานกลาง

รติกร เวชชะ (2541) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำ กรณีศึกษา: กรมการตำรวจใน กระทรวงพาณิชย์ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจในงานแบบที่มงานมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ แบบสโมสร แบบเดินสายกลาง แบบยึดคำสั่ง และแบบปล่อยตามสบาย

วิลาสินี ศิริอิชิม (2543) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำกับรูปแบบการบริหารในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท สามารถคอมมิวนิคชั่นเซอร์วิส จำกัด พบว่า ผู้นำที่มุ่งเน้นในเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคนและงานไปพร้อมกันจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จสูง

สุภาพร มหิกุล (2543) ศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะที่เป็นอยู่ของ วัฒนธรรมองค์การ กับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการผลิตภาชนะบรรจุภัณฑ์แก้ว ของประเทศไทย พบว่า ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะมีลักษณะเน้นความเป็นชาย ในอนาคต และความสำเร็จรองลงมา โดยลักษณะการใช้อำนาจและความเป็นปัจเจกบุคคล จะอยู่ในอันดับสุดท้าย

กมลจันทร์ ประภากรรัตน (2544) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารที่พึงปรารถนา ในทัศนะของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า

- (1) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีต้องการให้ผู้บริหารมีคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ มีความเห็นอกเห็นใจผู้ได้บังคับบัญชา มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด ต้องมีความรอบรู้ มีบุคลิกภาพสำคัญ คือ เป็นผู้มีลักษณะท่าทางการแต่งกายที่ดูดี สะอาด เรียบร้อย ถูกต้องตามกาลเทศะ มีวาจาที่ไพเราะ การพูดจาชัดเจนดี และสามารถที่จะควบคุมอารมณ์และจิตใจได้
- (2) คุณลักษณะด้านการบริหารงาน ได้แก่ เป็นผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีความรู้ทางการบริหาร เป็นผู้วิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มีความสามารถในการมอบหมายงาน มีการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา (3) คุณลักษณะด้านวิชาชีพที่พึงปรารถนา ได้แก่ ผู้บริหารที่มีความรู้ในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ มีประสบการณ์ในการดำเนินงาน มีความรู้ในงานเกี่ยวกับสาธารณสุข เป็นต้น (4) คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผู้ให้ข้อมูลมีความต้องการให้ผู้บริหารที่มีความยุติธรรม มีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา และมีความซื่อสัตย์สุจริต (5) พฤติกรรมการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้ได้บังคับบัญชา คือ ผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดง

ความคิดเห็น มีเหตุผลและใช้เหตุผลในการสั่งการมาก การการใช้อารมณ์ และที่สำคัญอีกประการ คือ ต้องการผู้บริหารที่ร่วมรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานด้วยกัน

อารีรัตน์ โมพันคง (2544) ศึกษาเรื่อง *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา* พบว่า ภาวะผู้นำ คุณลักษณะของผู้บริหาร ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารอยู่ในระดับมาก โดยเห็นว่า การทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้นบุคลากรต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ความพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ในการดำเนินชีวิต ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการทำงานธนาคารแห่งนี้มากกว่าการย้ายไปทำงานในสถานที่อื่น ผู้บริหารมีความเข้มงวดกวดขันในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายชัดเจน ผู้บริหารดำเนินผลงานที่บกพร่องของบุคลากร ผู้บริหารได้สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารคอยสอดส่องปรับปรุงการทำงานในธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารคอยสนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานเป็นทีม ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเต็มความสามารถ ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองเข้าพบได้ง่าย ผู้ได้บังคับบัญชาขอคำปรึกษากับผู้บริหารเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงานมีการจัดโต๊ะ อากาศ สถานที่ได้อย่างเหมาะสมเป็นสัดส่วนไม่ปะปนกัน

ชนรัฐ สมหวังประเสริฐ (2546) ศึกษาเรื่อง *ความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร: ศึกษากรณี บริษัท ฟอลคอนคอนเทนเนอร์ทรานสปอร์ต จำกัด* พบว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำในฐานะเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม เป็นนักปรับปรุง เป็นผู้ให้การยอมรับ เป็นผู้ให้การช่วยเหลือ เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้เข้ากับสังคมได้ อยู่ในระดับสูง ยกเว้นพฤติกรรมภาวะผู้นำ ในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง ที่มีความคาดหวังในระดับปานกลาง

ัชชญา พิมพ์ขาวขำ (2546) ศึกษาเรื่อง *ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท ล็อกซเลย์ จำกัด (มหาชน)* พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบส่วนรวมจะมีความเชื่อมั่นในพลังความร่วมมือของทีมงานที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จสูงสุด ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้นำแบบปรึกษาหารือ เพื่อขอความคิดเห็นประกอบการตัดสินใจสูงสุด ภาวะผู้นำที่มีผู้นำแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ จะให้ความเป็นอิสระในการทำงานภายในข้อจำกัดและระเบียบที่

กำหนดไว้สูงสุด ส่วนผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบเผด็จการจะมีลักษณะยุคการสั่งการของตนเองเป็นหลักสูงสุด และได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบพรรณนาของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำโดยจำแนกตามกลุ่มธุรกิจ และระดับตำแหน่งงานพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในกลุ่มธุรกิจเทคโนโลยี กลุ่มธุรกิจเทรดดิ้ง และกลุ่มงานสนับสนุนและบริการอื่น ๆ มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำ ของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันและผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในระดับที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ที่ปฏิบัติระดับทั่วไป ระดับต้นและระดับกลาง มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของตนที่เหนือขึ้นไปแตกต่างกัน

ดวงรัตน์ นาคเอี่ยม (2546) ศึกษาเรื่อง *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการตามทัศนคติของพนักงาน บริษัท แสงเจริญ ทูลส์ เซ็นเตอร์ จำกัด* พบว่า พนักงานมีทัศนคติว่าผู้จัดการควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถทางด้านบริหารและ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันทัศนคติของพนักงานก็ต่างกันด้วย ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และอายุงาน

ชนกฤต สุขจิตสำราญ (2546) ศึกษาเรื่อง *ทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการบริหารงานของหัวหน้างาน โรงงานสุรากลั่นสินขร จำกัด* พบว่า ทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการบริหารงานของหัวหน้างาน โดยภาพรวมเห็นด้วยมาก โดยเห็นด้วยมากอันดับหนึ่ง คือ ด้านการมอบหมายหมายงาน รองลงมาคือ การดำเนินงานด้านการส่งเสริมและการควบคุม ตามลำดับ และพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ทัศนคติของพนักงานแตกต่างกันด้วย ได้แก่ ตำแหน่งงาน เพศ อายุ วุฒิการศึกษา เงินเดือน และอายุงาน

ชนะสิทธิ์ เจริญชัยภูมิ (2546) ศึกษาเรื่อง *การบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพเพื่อการแข่งขัน: กรณีศึกษา บริษัท โกลโบ ฟู้ดส์ จำกัด* พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงซึ่งประกอบไปด้วย ผู้นำที่มีลักษณะที่เข้าใจในการดำเนินงาน รู้จักใช้คนในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผู้ที่เมตตา คอยช่วยเหลือ สนับสนุนให้ลูกน้องดำเนินงานอย่างเต็มที่ เมื่อเกิดปัญหาในการดำเนินงาน ผู้นำต้องคอยแก้ไข พร้อมทั้งเป็นตัวแทนขององค์กรในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อที่จะทำให้บุคคลเหล่านั้นได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้

วิรัช ไพรพิบูลย์กิจ (2546) ศึกษาเรื่อง *ภาวะผู้นำของหัวหน้างานและผู้บริหารระดับล่าง บริษัท ฮิตาชิ อินดัสเตรียล เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด* พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน และผู้บริหารระดับล่าง โดยจำแนกตามภูมิหลัง เพศชายมีภาวะผู้นำทั้งเชิงจัดการเชิงปฏิรูปมากกว่าเพศหญิง หัวหน้างาน และผู้บริหารระดับล่างที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป มีภาวะผู้นำทั้งเชิงจัดการและเชิงปฏิรูปมากที่สุด หัวหน้างาน และผู้บริหารระดับล่างระดับการศึกษา ปวส. มีภาวะผู้นำเชิงการจัดการมากที่สุด และระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมากที่สุด ลักษณะงานที่รับผิดชอบฝ่ายผลิตมีภาวะผู้นำเชิงการจัดการ และเชิงปฏิรูปมากกว่าฝ่ายสนับสนุนการผลิต ตำแหน่งรองหัวหน้าหน่วยมีภาวะผู้นำเชิงการจัดการ และเชิงปฏิรูปมากที่สุด และอายุระหว่าง 21 ปีขึ้นไป มีภาวะผู้นำเชิงการจัดการ และเชิงปฏิรูปมากที่สุด

เกริกชัย เกิดเสมอ (2547) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)* พบว่า การปกครองบังคับบัญชาซึ่งประกอบไปด้วย การให้คำแนะนำและให้คำปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา และยินดีรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ให้เกียรติและยกย่องชมเชยเมื่อทำดี ผู้บังคับบัญชามีความรู้เรื่องงานเป็นอย่างดีและกล้าตัดสินใจ มีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานในด้านการยอมรับนับถือของพนักงาน และผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า บทบาทของผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้องและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีร่วมกันอย่างมีชีวิตชีวา และส่งเสริมขวัญและกำลังใจพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ปราณี มีหาญพงษ์ (2547) ศึกษาเรื่อง *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป* พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบไปด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของหอผู้ป่วย

รวีวรรณ มานะสุบิน (2547) ศึกษาเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ของพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า องค์ประกอบของผู้นำยุคใหม่ ได้แก่ ด้านจิตลักษณะพื้นฐานของบุคลิกภาพ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ด้านแรงจูงใจ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการมุ่งเน้นจริยธรรม ด้านการมีอิทธิพลในการนำกลุ่ม และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และพบว่าสถานภาพทางเพศ อายุและประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน ไม่ทำให้พนักงานมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอแนะความต้องการของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของหัวหน้าเป็นอันดับต้น ได้แก่ พฤติกรรมการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาส และความเหมาะสม มีเหตุผล และยอมรับสิ่งใหม่ ๆ เมื่อมีข้อเสนอแนะที่ดีกว่า

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2549) ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ พบว่า พฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และจูงใจหรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม หรือกลุ่ม หรือองค์การ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักองค์การ พัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วมในการทำงาน อีกทั้งตัวผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาเองต้องทำหน้าที่เป็นผู้จุดประกายความคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน และให้ความสำคัญกับคนมากที่สุดในเรื่องอื่นใด

องค์ประกอบที่ 2 การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่แสดงออก ซึ่งการรักษาหน้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุข ออมชอมประโยชน์แก่ทุกฝ่าย มีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้อภัยแก่ความผิดพลาดของผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 3 การมีศีลธรรมในการประกอบกิจการ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่มีความพิถีพิถันกับงาน หรือคุณภาพของสินค้าหรือบริการ รักษาคำพูด ยึดมั่นในศีลธรรม มีการดำเนินการอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ และมีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 4 ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกซึ่งการมีวิสัยทัศน์ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และมีความคิดเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 5 การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ปลูกฝังให้คนในองค์กรเสียสละเพื่อส่วนรวม และสังคมปลูกฝังจริยธรรมให้กับผู้ได้บังคับบัญชา สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณี ที่ดี และดำเนินงานหรือดำเนินธุรกิจโดยมุ่งคืนประโยชน์ให้กับสังคม

องค์ประกอบที่ 6 การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และยอมรับ ข้อดีของตนเอง

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยเห็นว่า ความเป็นผู้นำเป็นเพียงตัวแปรหนึ่งในหลาย ๆ ตัวแปร ที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ และผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและพึงพอใจ และคุณลักษณะผู้นำนั้นสามารถที่จะสร้างขึ้นและพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ และผู้นำที่สมบูรณ์แบบนั้นจะต้องมีคุณลักษณะที่ดีจากภายในเป็นสำคัญ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้จัดทำการวิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาคุณลักษณะของผู้ที่สามารถสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรในองค์กรอุตสาหกรรม โดยสรุปแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำ ที่มีผลต่อการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรตามตาราง 1

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังศึกษาเพิ่มเติมถึงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำใน องค์กรที่จำเป็นต่อการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กร โดยการสอบถามจากความรู้สึกนึกคิด ของพนักงานด้วยข้อคำถามปลายเปิดด้วย



กรอบแนวคิดในการวิจัย

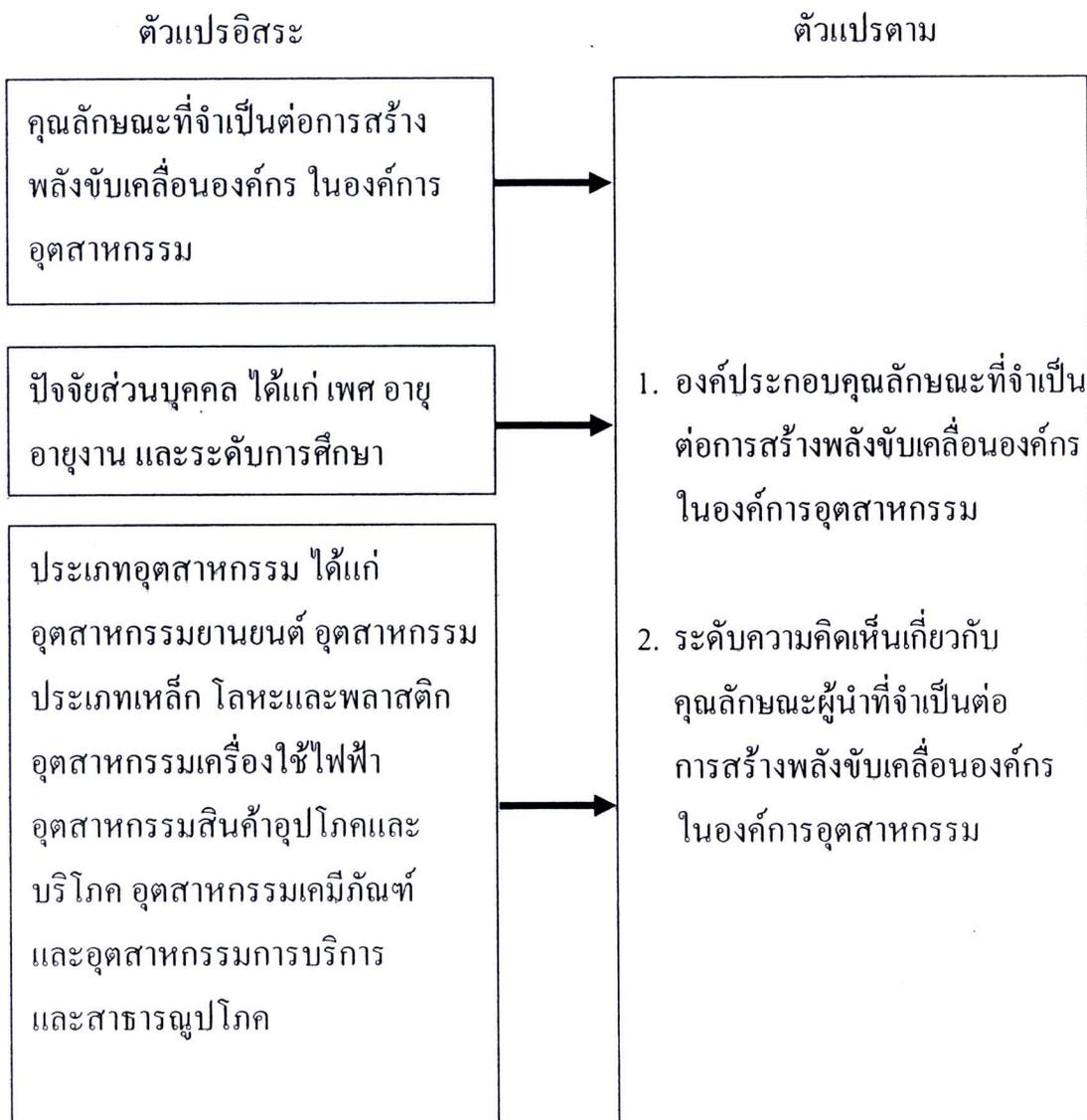
ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

- 1.1 คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กร ในองค์การอุตสาหกรรม
- 1.2 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน และระดับการศึกษา
- 1.3 ประเภทอุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมประเภทเหล็ก โลหะและพลาสติก อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคและบริโภค อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ และอุตสาหกรรมบริการและสาธารณูปโภค

2. ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

- 2.1 องค์ประกอบคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กร ในองค์การอุตสาหกรรม
- 2.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นต่อการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรในองค์การอุตสาหกรรม



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย