

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่ายขององค์กรในสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ปัจจุบันตามทฤษฎี Managerial Grid รวมทั้งศึกษาวิจัยภาวะผู้นำระดับผู้บริหาร และหัวหน้าฝ่ายขององค์กรในสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ตามทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory) และศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่พึงประสงค์จากข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 และเปรียบเทียบภาวะผู้นำในองค์กรสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ปัจจุบันกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

ซึ่งผู้วิจัยได้นำทฤษฎีภาวะผู้นำกริด The Managerial Grid Theory ของ Blake and Mouton และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Burns และ Bass มาใช้ในการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ โดยเก็บข้อมูลจากประชากรซึ่งเป็นผู้บริหารระดับผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายในองค์กรสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 จำนวน 35 คน นอกจากนี้ได้สอบถามรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์โดยเก็บข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ จากหน่วยงานในสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 จำนวน 112 คน หลังจากนั้นได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้ค่าเฉลี่ยร้อยละ (Percentage) และเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของรูปแบบผู้นำทั้ง 2 รูปแบบ โดยใช้สถิติเพียร์สัน-ไคว์ สแควร์ สรุปผลการศึกษาดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

1. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำตามทฤษฎี Managerial Grid เป็นแบบ 9,9 หรือ Team Manager มีจำนวน 13 คน ร้อยละ 37.14 ลำดับสองคือผู้นำแบบ 5,5 ยึดทางสายกลางเป็นหลัก รักการประนีประนอม ปฏิบัติตามกฎหมายไปเรื่อย ๆ มีจำนวน 9 คน ร้อยละ 25.71 ลำดับสามคือผู้นำแบบ ผู้นำแบบ 9,1 มุ่งมั่นในงานสูงมากโดยคำนึงถึงเรื่องคนน้อย มีจำนวน 6 คน ร้อยละ 17.14 ลำดับสี่คือ ผู้นำแบบ 1,9 มุ่งมั่นในคนสูงโดยคำนึงถึงเรื่องงานน้อยมีจำนวน 5 คน ร้อยละ 14.29 และลำดับห้าคือผู้นำแบบ 1,1 หรือผู้นำแบบที่ให้ความสำคัญระหว่างผลงานและคนทำงานต่ำพอๆ กัน มีจำนวน 2 คน ร้อยละ 5.72 สรุปผลการศึกษาครั้งนี้ได้ว่ารูปแบบผู้นำในองค์กรสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบ 9,9 หมายถึงผู้นำที่ให้ความสำคัญ

กับการทำงานเป็นทีม บริหารงานแบบสร้างสรรค์ยึดถือผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jim Collins ที่กล่าวถึงขีดความสามารถของผู้นำในระดับที่ 2 จาก 5 ระดับที่สามารถบริหารงานองค์กรให้ประสบความสำเร็จ(ดร.สุรพงษ์ มาลี) (ระบบออนไลน์) แหล่งที่มา: <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?contentID=CNT0004174>, 4 กค. 2553) โดยระบุว่าขีดความสามารถของผู้นำในระดับที่ 2 คือ ผู้นำที่เน้นความสำเร็จของทีมงาน (Contributing Team Member) หรือผู้ที่ทุ่มเทขีดความสามารถของตนเองเพื่อให้เป้าหมายของทีมงานบรรลุผล และสามารถทำงานร่วมกับสมาชิกของทีมงานได้เป็นอย่างดีอีกด้วย คือ นอกจากจะได้ชื่อว่าเป็นคนเก่งแล้ว ยังใส่ใจต่อความสำเร็จของทีมงานด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานของ อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์(2539) อ้างใน ศรีสกุล สังข์ศรี, 2541) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยนำเอาทฤษฎีตาข่ายการบริหารงานของ Blake and Mouton (Grid Management Theory 1964) มาใช้ ผลการศึกษาสรุปได้ว่ารูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (9,9) คือแบบเน้นทั้งคนและเน้นทั้งงาน มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานด้านรายได้ โอกาสความก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และลักษณะงานทั่วไป รวมทั้ง 6 ด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสูงกว่าผู้นำรูปแบบอื่น

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาขอเสนอการอภิปรายผลการศึกษาจากข้อสรุปในข้อที่ 1 เพิ่มเติมว่าการที่ผู้บริหารแต่ละคนจะมีรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี Grid มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรที่ผู้บริหารแต่ละคนดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารที่ผู้วิจัยเลือกเป็นกลุ่มเป้าหมายมีหลายระดับประกอบด้วยผู้นำที่เป็นผู้บริหารระดับต้น (First – Line Manager), ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) และผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) นอกจากนี้หน่วยงานที่ผู้บริหารแต่ละคนสังกัดอยู่ล้วนมีความแตกต่างกันในเรื่องของขนาดและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งอาจารย์ดี ตรีสุคนธ์ (ระบบออนไลน์ http://www.hrtraining.co.th/article_detail.php?id=8.8 ส.ค. 2553) ได้อธิบายถึงความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรว่า **วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)** หมายถึงระบบที่สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจและยอมรับร่วมกันถึงสิ่งที่ควรประพฤติปฏิบัติในองค์กรสำหรับผู้บริหารแล้ววัฒนธรรมองค์กรถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารและพัฒนาองค์กรชนิดหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร หากนำไปใช้อย่างเหมาะสม วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันไปซึ่งขึ้นอยู่กับหลาย ๆ ปัจจัย เช่น นโยบายการบริหารองค์กร วัฒนธรรมของชุมชนและสังคมที่องค์กรต้องเกี่ยวข้อง ความเชื่อและค่านิยมที่ถูกปลูกฝังต่อ ๆ กันมาจากรุ่นสู่รุ่นของคนในองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นแรงขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์กรให้

ก้าวไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ ดังนั้นกระบวนการสร้างวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึง เพราะหากกระบวนการดำเนินไปอย่างเหมาะสม (Virtuous Process) จะทำให้พฤติกรรมของคนเป็นไปในทิศทางที่สนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์กร (Productive Behavior) ในทางตรงกันข้าม หากดำเนินไปอย่างไม่เหมาะสม (Destructive Process) จะส่งผลให้พฤติกรรมของคนเป็นไปในทิศทางที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร (Dysfunctional Behavior) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวที่องค์กรใด ๆ ก็สามารถนำไปใช้ได้ ดังนั้นผู้เกี่ยวข้องกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยเฉพาะผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องสามารถวิเคราะห์ได้ว่าองค์กรของตนมีลักษณะอย่างไรและวัฒนธรรมแบบใดที่องค์กรต้องการ เพื่อจะได้นำมาออกแบบกลยุทธ์สำหรับสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมต่อไป

2. สรุปผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับภาวะผู้นำตามทฤษฎี Managerial Grid โดยใช้สถิติเพียร์สัน ไค-สแควร์ (Chi-Square) พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำด้าน เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และหน่วยงานที่สังกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับ รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี Grid อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.005 ยกเว้นระดับตำแหน่งของผู้นำ ซึ่งผลจากการศึกษาผู้นำทั้ง 35 คนปรากฏว่าระดับตำแหน่งของผู้นำแต่ละคนมีความสัมพันธ์กับ ภาวะผู้นำตามทฤษฎี Grid อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.005 เพราะมีค่า Sig. ที่ .004 ทั้งนี้เพราะผู้นำ ส่วนใหญ่ในองค์กรสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 จะดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ (ซี 7) และ ระดับชำนาญการพิเศษ (ซี 8) มากที่สุดและจากการศึกษาพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำด้าน เพศ อายุ การศึกษา ระดับตำแหน่ง และหน่วยงานที่สังกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.005 ยกเว้นประสบการณ์ในการทำงานซึ่งในการศึกษาครั้งนี้พบว่าประสบการณ์ในการทำงานของผู้นำแต่ละคนมีความสัมพันธ์กับรูปแบบผู้นำ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.005 เพราะมีค่า Sig. ที่ .031 โดยผู้นำที่มีประสบการณ์ ในการทำงานตำแหน่งผู้บริหารมานานมากกว่า 25 ปีขึ้นไปจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และกระตุ้นการใช้ปัญญามากที่สุด

3. การศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำตามทฤษฎี Grid กับรูปแบบผู้นำ การเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ที่มีรูปแบบผู้นำตามทฤษฎี Grid แบบ 9,9 จะมี รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในสัดส่วนที่ไม่มีความสัมพันธ์ กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.005

4. การศึกษาวิเคราะห์รูปแบบผู้นำที่ผู้ปฏิบัติงานชื่นชอบมากที่สุด ผลการศึกษาสรุปได้ว่า รูปแบบผู้นำตามทฤษฎี Managerial Grid ที่ผู้ได้บังคับบัญชาชื่นชอบมากที่สุด คือผู้นำแบบ 9,9 จำนวน 84 คน ร้อยละ 75 ชื่นชอบมากรองลงมาคือผู้นำแบบ 5,5 จำนวน 33 คน ร้อยละ 29.64 ชื่น

ชอบพอประมาณคือผู้นำแบบ 1,9 จำนวน 51 คน ร้อยละ 45.54 ขึ้นชื่อน้อยคือผู้นำแบบ 1,1 จำนวน 28 คน ร้อยละ 25 และขึ้นชื่อน้อยที่สุดคือผู้นำแบบ 9,1 จำนวน 77 คน ร้อยละ 68.75

5. จากผลการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำส่วนใหญ่ของหน่วยงานในสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบ 9,9 สอดคล้องกับผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในข้อที่ 4 และเมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำในองค์กรสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 ปัจจุบันกับภาวะผู้นำที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่พึงประสงค์ จากการสอบถามกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 112 คนพบว่าผู้มีขึ้นชื่อน้อยแบบ 9,9 มากที่สุดจำนวน 84 คน หรือร้อยละ 75 สรุปได้ว่าผู้นำส่วนใหญ่ในหน่วยงานสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 มีรูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับความต้องการและความพึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงาน

5.2 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

ข้อสรุปที่ได้จากการค้นคว้าอิสระเรื่องภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในองค์กรสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 3 พบว่าภาวะผู้นำที่ผู้ปฏิบัติงานขึ้นชอบและพึงประสงค์มากที่สุดคือรูปแบบผู้นำตามทฤษฎี Managerial Grid แบบ 9,9 คือผู้นำประเภท Team Manager ให้ความสำคัญกับผลงานและบุคคลสูงเท่าเทียมกัน โดยมีแนวในการทำงานว่า “Melt all ideas into the best” โดยผู้นำประเภทนี้จะมีรูปแบบการบริหารงานที่สร้างสรรค์ ทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกัน โดยยึดถือผลประโยชน์ขององค์กรเป็นเป้าหมายสำคัญ นอกจากนี้รศ.ดร.อุทัย เลาหวิเชียร (ระบบออนไลน์) แหล่งที่มา : <http://www.businesssthai.co.th,ก.ค.2553> ได้นำเสนอบทสรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์(Cluster of Desired Attributes)ในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. Intellectual Attribute...Knowledge ผู้นำต้องมีความรู้และผู้นำต้องบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ภายในองค์กร
2. Operational Capability Attribute...Skill ผู้นำต้องมีความสามารถในการงาน และสามารถเป็น Coach และ Advisor ให้แก่ผู้ตาม
3. Orientation Attribute...Value & Attitude ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดี(Positive Attitude) สร้างสรรค์งานในเชิงบวก(Creative Thinking)และแสดงคุณค่าที่ดีในการดำรงชีวิต และ
4. Philosophy & Standard Attribute...Ethical Quality ผู้นำต้องมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ

นอกจากนี้ รศ.ดร.อุทัย เลาหวิเชียร ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของสังคมไทยในปัจจุบันว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. Creative Leader ผู้นำฉลาดคิด
2. Effective Leader ผู้นำฉลาดทำ
3. Leader as Coach ผู้นำเป็นผู้ฝึกสอน
4. Change Agent Leader ผู้นำเป็นผู้เร่งการเปลี่ยนแปลง
5. Leader as Spokesman ผู้นำเป็นนักประชาสัมพันธ์
6. Outcome Oriented Leader ผู้นำมุ่งผลลัพธ์
7. Ethical Leader ผู้นำมุ่งคุณธรรมและจริยธรรม

ด้าน Warren Bennis (ระบบออนไลน์) แหล่งที่มา: <http://www.businesssthai.co.th>, ก.ค.2553)

กล่าวว่าผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องเรียนรู้และมีความสามารถที่จะกระตุ้นบุคคลากรที่เฉลียวฉลาด และมีความสามารถในตนเองให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และจัดการนำความคิดสร้างสรรค์ของคนกลุ่มนี้ออกมาสร้างสรรค์องค์กร สอดคล้องกับ John P. Kotter ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดีในศตวรรษที่ 21 ต้องมีภาวะผู้นำเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ และการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนตัดสินใจ ทั้งการวิเคราะห์ตนเองและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งนวัตกรรมใหม่ (New Innovation) ในองค์กรเกิดจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และกล้าที่จะนำความคิดออกนอกกรอบ (Paradigm Shift) สร้างความแตกต่าง กล้าที่จะเปลี่ยน (Dare to Change) ตัวเองและกรอบความคิดไปสู่สิ่งใหม่ และมีความสามารถในการมองอนาคต (vision) ด้วยจินตนาการที่ตั้งอยู่บนหลักการซึ่งตรงกับแนวคิดของ สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ ที่ได้แสดงความคิดเห็นไว้ในคอลัมน์ ผู้นำ CEO กับการเปลี่ยนแปลง ธุรกิจ แหล่งที่มา: www.budmgt.com/topics/top01/ceoforchange.htm, 23 ก.ค.2553) สรุปว่า คุณสมบัติของผู้นำ (CEO) ในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์มองไปข้างหน้า เป็นนักสื่อสารที่ดี สามารถบอกให้ทุกคนในองค์กรทราบว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทางใด กล้าคิดนอกกรอบ คิดให้หลุดพ้นไปจากความคิดเดิม ๆ และต้องคิดให้เกิดความเชื่อมโยงในกรอบของโลกาภิวัตน์และมีมิติของความคิดใหม่ ๆ และต้องทำให้องค์กรมีความกะทัดรัดมีความคล่องตัว สรุปได้ว่าผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน หากนำมาผสมผสานใช้ในการบริหารองค์กรจะกลายเป็นเครื่องมือที่ทันสมัยที่สุดในการบริหารงาน

5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยแนวทางพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพผู้นำทุกองค์กรในภาพรวมของกรมประชาสัมพันธ์เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันการแข่งขันยุคโลกาภิวัตน์
2. ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำและการบริหารงานในองค์กรสื่อภาครัฐกับสื่อในภาคเอกชนเพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้ประโยชน์ในการบริหารองค์กรสื่อในอนาคต
3. ในการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำในอนาคตอาจจะนำทฤษฎีหรือแนวคิดอื่นมาปรับใช้ในการศึกษาวิจัย เช่น ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือ Change Management เพราะเป็นแนวคิดทฤษฎีการบริหารองค์กรที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในปัจจุบัน
4. ในการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในอนาคตควรมีการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจในการบริหารงานของผู้นำองค์กรจากกลุ่มผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย (Stake Holder) จากหน่วยงานภายนอก เพื่อจะได้รับทราบความพึงพอใจในมิติด้านอื่น ๆ ได้อย่างครอบคลุมรอบด้านมากขึ้นเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานของแต่ละองค์กรในอนาคต