

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาคุณลักษณะผู้จัดการที่พึงประสงค์ของพนักงานธนาคารออมสินในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาและจังหวัดลพบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาและค้นคว้าตลอดจนรวบรวมแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา บทความ วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การดำเนินงานของธนาคารออมสิน
 - 1.1 ประวัติความเป็นมาของธนาคารออมสิน
 - 1.2 นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน
 - 1.3 การบริหารจัดการธนาคารออมสิน
 - 1.4 ประเภทธุรกิจของธนาคาร
 - 1.5 หน้าที่และความรับผิดชอบของธนาคารออมสินสาขา
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำ
 - 2.3 ประเภทของผู้นำ
 - 2.4 หน้าที่ของผู้นำ
 - 2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์
 - 3.1 ความหมายของคุณลักษณะที่พึงประสงค์
 - 3.2 คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์
 - 3.3 คุณลักษณะของผู้นำที่ไม่พึงประสงค์
 - 3.4 การพัฒนาความเป็นผู้นำ
4. คุณลักษณะผู้จัดการที่พึงประสงค์ของพนักงาน
 - 4.1 คุณลักษณะด้านลักษณะทางร่างกาย
 - 4.2 คุณลักษณะด้านสติปัญญา
 - 4.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
 - 4.4 คุณลักษณะด้านลักษณะการทำงาน
 - 4.5 คุณลักษณะด้านลักษณะทางสังคม

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การดำเนินงานของธนาคารออมสิน

1. ประวัติความเป็นมาของธนาคารออมสิน

ธนาคารออมสิน (2553, ตุลาคม 15) กล่าวว่า พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6 ทรงเห็นคุณประโยชน์ของการออมทรัพย์เพื่อให้ประชาชนรู้จักการประหยัด การเก็บออมมีสถานที่เก็บรักษาทรัพย์สิน เงินทองของประชาชน ให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย จึงทรงริเริ่มจัดตั้งคลังออมสินทดลองขึ้น โดยทรงพระราชทานนามแบงค์ว่า “สี่ฟอเทีย” ในปี พ.ศ. 2450 เพื่อทรงใช้ศึกษาและสำรวจนิสัยคนไทยในการออมเบื้องต้น พระองค์ทรงเข้าใจในราษฎรของพระองค์และทรงทราบดีว่าควรใช้กุศโลบายใดอันจะจูงใจคนไทยให้มองเห็นความสำคัญของการออม

ยุคที่ 1 คลังออมสิน สังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ พ.ศ. 2456 - 2471 เพื่อให้คลังออมสินได้เป็นประโยชน์เกื้อกูลแผ่ไปถึงราษฎรโดยทั่วกัน พระองค์จึงได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ดำเนินการจัดตั้ง “คลังออมสิน” ขึ้นในสังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ และพระราชทานพระบรมราชานุญาตประกาศใช้ “พระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ. 2456” ประกาศใช้ในวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2456

ยุคที่ 2 กองคลังออมสิน สังกัดกรมไปรษณีย์โทรเลข กระทรวงพาณิชย์และคมนาคม พ.ศ. 2472 - 2489 ต่อมาในปี พ.ศ. 2472 พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 7 ทรงมีพระราชดำริเห็นควรโอนกิจการคลังออมสินให้ไปอยู่ในความรับผิดชอบของกรมไปรษณีย์โทรเลข กิจการได้เริ่มแพร่หลายและเป็นที่นิยมของประชาชนอย่างกว้างขวาง ซึ่งนับได้ว่ากิจการคลังออมสินในช่วงระยะนี้เติบโตขึ้นมากจึงเรียกได้ว่าเป็น “ยุคแห่งความก้าวหน้าของการคลังออมสินแห่งประเทศไทย”

ยุคที่ 3 ธนาคารออมสิน สังกัดกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2490 - ปัจจุบัน ต่อมาภายหลังเมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลง รัฐบาลได้เห็นถึงคุณประโยชน์ของการออมทรัพย์และความสำคัญของคลังออมสินที่มีต่อการพัฒนาประเทศ จึงได้ยกฐานะของคลังออมสินขึ้นเป็นองค์การของรัฐ มีฐานะเป็นนิติบุคคล ดำเนินธุรกิจภายใต้ พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 มีการบริหารงานโดยอิสระ ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงการคลัง เริ่มดำเนินธุรกิจในรูปแบบธนาคารออมสินตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2490 และคำว่า “คลังออมสิน” ก็ได้เปลี่ยนเป็นคำว่า “ธนาคารออมสิน” นับแต่บัดนั้นเป็นต้นมา

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ธนาคารออมสินได้เปลี่ยนแปลงปรับปรุงพัฒนาระบบการดำเนินงานและการบริการ ในทุกด้านอย่างเป็นพลวัตร ธนาคารจึงได้ปรับตัวให้เข้ากับ

สถานการณ์ เพื่อรักษาฐานลูกค้ามากกว่า 26 ล้านบัญชี โดยระดมทรัพยากรในทุกด้าน เตรียมการเพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์และรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยและครบวงจร ยิ่งขึ้น เพื่อรองรับการให้บริการที่สอดคล้องต่อความต้องการและครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกอาชีพ และทุกช่วงวัยปัจจุบันธนาคารออมสินมีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นรัฐวิสาหกิจ ในรูปของสถาบัน การเงินที่มีรัฐบาลเป็นประกัน อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง มีสาขา 595 สาขา ทั่วประเทศ มีอายุครบ 97 ปี เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2553 ที่ผ่านมา

2. นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน

ธนาคารออมสิน (2553, ตุลาคม 15) กล่าวว่า ธนาคารจะมุ่งดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ของธนาคารที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า ประชาชน รัฐบาล (กระทรวงการคลัง) และพนักงาน และมุ่งสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืนตาม 4 นโยบายหลัก ดังนี้

1. นโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน

1.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งระบบบริการลูกค้า ระบบข้อมูล และระบบบริหารงานภายในให้มีประสิทธิภาพ และระบบคลังข้อมูลธนาคาร

1.2 ปรับปรุงระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากร ทั้งการบริหารอัตรากำลัง ระบบประเมินผล การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และการสร้างบุคลากรให้สามารถเป็นวิทยากร ภายในองค์กร

1.3 ปรับปรุงกระบวนการธุรกิจหลักและกระบวนการภายในให้มีมาตรฐาน รวดเร็วและคล่องตัวขึ้น โดยเฉพาะกระบวนการให้สินเชื่อ กระบวนการติดตามหนี้ กระบวนการ จัดซื้อจัดจ้าง และกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สิน

1.4 ผลักดันให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มโดยการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาระบบ

1.5 จัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และระบบการบริหารความเสี่ยง ที่เป็นมาตรฐานสากล

2. นโยบายการเพิ่มและขยายธุรกรรมทางการเงินที่หลากหลาย

2.1 ขยายช่องทางการให้บริการทางการเงินให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย โดยเฉพาะในห้างสรรพสินค้า และการเพิ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

2.2 พัฒนาและออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และจับคู่ผลิตภัณฑ์ (product bundling) ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

2.3 ใช้กลยุทธ์การขายรูปแบบต่างๆ รวมถึงการดูแลลูกค้าคนสำคัญ

2.4 ขยายการลงทุนในตราสารหนี้และตราสารทุน และบริหารการลงทุน

3. นโยบายการส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน

3.1 ขยายการเปิดธนาคารโรงเรียน และจัดกิจกรรมส่งเสริมสัมพันธภาพกับโรงเรียนและนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

3.2 ประชาสัมพันธ์และรณรงค์เรื่องการออมให้ถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ผ่านสื่อทุกรูปแบบ และจัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานในส่วนกลางและองค์กรท้องถิ่น รวมถึงการจัดกิจกรรมส่งเสริมการออมในวาระสำคัญ

3.3 ขยายช่องทางการให้บริการทางการเงิน โดยการเพิ่มช่องทางในการรับฝากเงินที่หลากหลายรูปแบบ และครอบคลุมทุกพื้นที่ของกลุ่มลูกค้ามากขึ้น โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลที่ไม่มีสถาบันการเงินให้บริการ ให้สามารถใช้บริการจากหน่วยเคลื่อนที่หรือช่องทางของพันธมิตร

4. นโยบายการเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับฐานรากตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

4.1 สนับสนุนสินเชื่อเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตแก่ประชาชนและชุมชนระดับฐานราก รวมทั้งการให้สินเชื่อต่อยอดสำหรับลูกค้าชั้นดีที่มีวินัย และมีความต้องการเงินทุนเพื่อขยายกิจการ

4.2 ฝึกอบรมพัฒนาอาชีพ ทักษะด้านการบริหารจัดการตามความต้องการของชุมชน เพื่อใช้ประกอบเป็นอาชีพได้อย่างแท้จริง

4.3 รณรงค์และเผยแพร่แบบอย่างการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงผ่านสื่อการเรียนรู้ประเภทต่างๆ

4.4 ส่งเสริมการตลาดของชุมชนให้มีการขยายตลาดจากชุมชนสู่ชุมชน รวมทั้งการใช้สาขาธนาคารเป็นศูนย์จัดจำหน่ายสินค้าชุมชน

4.5 ส่งเสริมให้กลุ่มองค์กรการเงินชุมชนมีระบบบัญชีและระบบการบริหารการเงินที่เป็นมาตรฐาน

4.6 สนับสนุนทุนการศึกษาระยะสั้นและระยะยาวแก่เด็กและเยาวชน เพื่อนำความรู้กลับไปพัฒนาท้องถิ่น

3. การบริหารจัดการธนาคารออมสิน

ธนาคารออมสิน (2553, ตุลาคม 15) ได้กล่าวถึง การบริหารจัดการธนาคารออมสิน ดังต่อไปนี้

3.1 หน้าที่หลักทางการบริหาร

สำนักแผนงานและกลยุทธ์ในฐานะที่ธนาคารออมสินเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทสถาบันการเงินสังกัดกระทรวงการคลัง ได้รับการกำหนดหน้าที่หลักทางการบริหารจากที่มา 2 ทาง คือ

3.1.1 แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 5 ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจัดทำแผนระยะยาว โดยให้ประกอบด้วยแผนงานต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานภายในรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ และเพื่อให้สอดคล้องกับแนวแผนงานหลักของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 6 ส่วนที่เกี่ยวกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไปสู่เชิงธุรกิจให้มากขึ้น โดยพิจารณาระดับคุณภาพบริการให้ได้มาตรฐาน อีกทั้งให้มี ลู่ทางเพิ่มรายได้และลดต้นทุนการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ดีและสามารถเลี้ยงตัวเองได้ ทำให้รายได้ของรัฐวิสาหกิจสูงขึ้น กำหนดให้มีการเพิ่มสัดส่วนการลงทุนจากรายได้ของรัฐวิสาหกิจเองมากขึ้น จะมีการเพิ่มการระดมทุนจากแหล่งภายใน เพื่อเป็นการลดการก่อหนี้กับต่างประเทศลง นอกจากนี้ให้มีการจัดทำแผนอัตรากำลังให้ได้สัดส่วนกับผลการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ อีกทั้งให้มีการให้ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้รัฐวิสาหกิจสามารถบริหารงานได้คล่องตัวและเหมาะสมในธุรกิจมากขึ้น

3.1.2 มติของคณะรัฐมนตรี กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทำแผนวิสาหกิจขึ้น ซึ่งเป็นหลักการหนึ่งที่จะเร่งรัดปรับปรุงการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตามที่คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดินเสนอมา

3.2 หน้าที่หลักของธนาคารออมสินตามกฎหมาย

แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2530 - 2534 เป็นแผนวิสาหกิจฉบับแรกที่ธนาคารออมสินได้จัดทำขึ้น และยังใช้แผนวิสาหกิจนี้เป็นแนวทางในการดำเนินงานมาจนถึงปัจจุบันได้กล่าวว่า จากการมอบหมายอย่างเป็นทางการในการประกอบกิจการธนาคารออมสิน มีที่มาจากพระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ. 2456 และพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 กำหนดให้มีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ในการรักษาเงินที่ประชาชนนำมาฝาก และรับภาระจัดให้เงินนั้นเกิดผลแก่ผู้ฝากตามสมควร และเพื่อส่งเสริมสวัสดิภาพแห่งสังคมในทางทรัพย์สินซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.2.1 เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนรู้จักประหยัด และมีการออมทรัพย์กับธนาคารออมสินมากขึ้น

3.2.2 เพื่อให้บริการรับฝากเงินโดยทั่วไป และให้ประชาชนที่เก็บรักษาทรัพย์ให้ปลอดภัยมั่นคงอย่างทั่วถึง โดยมีประโยชน์ตอบแทนอันจะเป็นการคงไว้ซึ่งความเชื่อถือของสังคมในฐานะที่เป็นธนาคารของรัฐ

3.2.3 เพื่อระดมเงินมาให้รัฐบาลในการพัฒนาประเทศ

3.2.4 เพื่ออำนวยความสะดวก และให้บริการทางการเงินกับประชาชน นิติบุคคล และหน่วยงานของรัฐอันจะเป็นการจูงใจให้นำเงินมาฝากไว้กับธนาคารออมสิน

3.2.5 เพื่อนำเงินลงทุนหาผลประโยชน์ให้มีรายได้มากพอที่จะนำเงินมาใช้จ่าย สามารถพัฒนาปรับปรุงกิจการขยายขอบเขต การดำเนินธุรกิจให้กว้างขวางยิ่งขึ้น รวมทั้งจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้เพียงพอแก่พนักงาน



ดังนั้น ธนาคารออมสินจึงเป็นสถาบันการเงินของรัฐที่มีความมั่นคง โดยมีรัฐบาลเป็นประกัน ทำหน้าที่ส่งเสริมการออมทรัพย์ รับฝากเงิน โดยจัดให้มีสถานที่รับฝากอย่างทั่วถึงให้บริการและสนับสนุนทางการเงินแก่ประชาชน นิติบุคคล หน่วยงานของรัฐ และประกอบธุรกิจอื่น ๆ อันเป็นงานของธนาคาร

3.3 แนวทางการบริหารงานโดยกำหนดเป็นแผนวิสาหกิจ

จากที่กล่าวมาทำให้ธนาคารออมสิน ซึ่งเป็นสถาบันการเงินที่มีส่วนช่วยเหลือ และสนับสนุนรัฐบาลในการนำเงินออม ที่ระดมได้จากผู้ฝาก ด้วยการประกอบธุรกิจประเภทต่าง ๆ เป็นส่วนหนึ่งของงบประมาณ รายได้ของประเทศ เพื่อการพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าจึงต้องดำเนินการจัดทำแผนวิสาหกิจของธนาคารออมสิน พ.ศ. 2530 – 2534 ซึ่งเป็นแผนวิสาหกิจฉบับแรกที่ธนาคารออมสินดำเนินการให้มีขึ้นและยังคงใช้แผนฉบับนี้มาเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจของธนาคารออมสินในปัจจุบันให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ และโครงการที่กำหนดไว้ ดังนี้

3.3.1 นโยบายทั่วไป ซึ่งเป็นนโยบายที่ใช้เป็นหลักการบริหารในภาพรวมทั้งหมดของธนาคารไว้ 5 ประการ คือ

- 1) เป็นสถาบันการเงินของรัฐที่มีส่วนช่วยเหลือและสนับสนุนรัฐบาลในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งมีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศมากขึ้น
- 2) เป็นสถาบันการเงินของรัฐที่มีรายได้เพียงพอต่อการดำเนินงานสามารถพัฒนาและปรับปรุงกิจการให้ดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้พอเพียงแก่พนักงาน
- 3) ดำเนินธุรกิจของธนาคารออมสินให้เจริญก้าวหน้าเท่าเทียมกับสถาบันอื่นๆ ในการระดมเงินฝาก การให้บริการและการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้
- 4) ให้มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพพยายามลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น
- 5) สร้างภาพพจน์ให้ประชาชนเห็นว่าธนาคารออมสินเป็นธนาคารสำหรับประชาชนทุกระดับ

จากนโยบายทั่วไปซึ่งใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจของธนาคารออมสิน ดังกล่าวธนาคารได้กำหนดขอบเขตให้กระชับ และเด่นชัดขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานของธนาคาร ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจึงได้กำหนดนโยบายเฉพาะขึ้นมา

3.3.2 นโยบายเฉพาะของธนาคารออมสินมี 5 ประการ คือ

- 1) นโยบายพัฒนาระบบงานและการจัดองค์การ
- 2) นโยบายการบริหารงานบุคคล
- 3) นโยบายการพัฒนาธุรกิจ



4) นโยบายการระดมเงินออม

5) นโยบายการเงินและการลงทุน

3.4 การนำนโยบายไปปฏิบัติ

ในการดำเนินงานตามนโยบายต่าง ๆ ของธนาคารออมสิน มีหน่วยงานรองรับตามโครงสร้างของธนาคารออมสิน ซึ่งโครงสร้างจะทำหน้าที่เป็นส่วนประสานงานเชื่อมโยงทั้งในส่วนกลางและสาขาต่าง ๆ โครงสร้างธนาคารออมสินเป็นส่วนแสดงถึงลักษณะการบริหารงานธนาคาร ตามระบบที่เรียกว่า ระบบธนาคารสาขา (branch banking system) เป็นระบบธนาคารที่มีอยู่ทั่วไปในประเทศอังกฤษ มีสำนักงานใหญ่เป็นศูนย์กลางและจะเปิดสาขาขึ้นใหม่ในท้องถิ่นต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นในเมืองเดียวกับสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่หรือกระจายออกไปทั่วประเทศ รวมไปถึงการเปิดดำเนินงานในต่างประเทศด้วยก็ได้ สาขาของธนาคารแต่ละแห่ง จะใช้ชื่อเดียวกับทางสำนักงานใหญ่ การบริหารงานและการดำเนินงานของสาขาจะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักงานใหญ่ รวมทั้งการแต่งตั้งผู้จัดการธนาคารสาขาและพนักงานระดับต่าง ๆ ระบบธนาคารสาขาจะกระจายอยู่ตามภาคต่าง ๆ และในส่วนกลาง ดังนั้นสามารถแบ่งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการนำนโยบายไปปฏิบัติออกได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ ดังนี้

1. หน่วยงานในส่วนกลาง หมายถึง หน่วยงานต่าง ๆ ที่ปรากฏในโครงสร้างการแบ่งส่วนของธนาคารออมสินที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานสนับสนุน (staff) รวมถึงหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของสาขาโดยตรง กล่าวโดยสรุปหน่วยงานในส่วนกลาง หมายถึงหน่วยงานที่ไม่ได้ทำการติดต่อกับผู้ฝาก

2. หน่วยงานสาขา หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่หลัก (line) คือ การประกอบธุรกิจประเภทต่าง ๆ ที่ธนาคารควรจัดให้มีขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 ทำการติดต่อกับผู้ฝากโดยตรงเป็นประจำวัน หน่วยงานสาขานี้ในบางหน่วยจะมีที่ทำการอยู่ในส่วนกลางด้วย เช่น กองสลากและพันธบัตรส่วนกลาง สังกัดฝ่ายการสลากและพันธบัตรออมสิน ทำหน้าที่ติดต่อรับฝากเกี่ยวกับธุรกิจด้านสลากออมสินพิเศษ เป็นงานหลักและส่วนกลาง ออมสินสำนักงานใหญ่ (อสมย.) สังกัดฝ่ายการออมสิน มีสำนักงานการออมสินภาคกรุงเทพมหานครควบคุม ทำหน้าที่ให้บริการ ติดต่อรับฝาก ถอนเงินในธุรกิจ ด้านฝ่ายการออมสินโดยเฉพาะนอกจากนี้ยังมีกองกระแสรายวัน ฝ่ายการธนาคาร ทำหน้าที่ติดต่อให้บริการแก่ประชาชนในงานด้านการธนาคาร เกี่ยวกับการใช้เช็ค และบัญชีกระแสรายวัน เป็นต้น โดยปกติแล้วหน่วยงานสาขาทั่ว ๆ ไป จะทำหน้าที่ประกอบธุรกิจของธนาคารออมสินทุก ๆ ด้าน ภายในสาขาเดียวกันยกเว้นหน่วยงานสาขาที่อยู่ในสำนักงานใหญ่ หรือในส่วนกลางดังตัวอย่างข้างต้น จะประกอบธุรกิจเฉพาะด้านที่หน่วยงานระดับฝ่ายที่ตนเองสังกัดมีหน้าที่หลักเท่านั้น

3.5 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนวิสาหกิจของธนาคารออมสินไปปฏิบัติ

จากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน ที่ธนาคารได้กำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ ถือปฏิบัติโดยให้สั่งการให้แต่ละหน่วยกำหนดแผนปฏิบัติงานประจำปีของตน เป็น

เบื้องต้นซึ่งในทางปฏิบัติบางหน่วยงาน ได้เสนองานประจำควบคู่ไปกับงานโครงการ ซึ่งถือว่าเป็นภารกิจของแต่ละหน่วยงานที่มุ่งหวังจะนำไปปฏิบัติในระหว่างปี หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งได้ว่าการที่หน่วยงานต่าง ๆ ในธนาคารออมสินได้กำหนดแผนปฏิบัติงานประจำปีขึ้นมา เป็นการนำแผนวิสาหกิจไปปฏิบัติ จากการศึกษาถึงผลการนำแผนวิสาหกิจของธนาคารออมสินไปปฏิบัติระหว่างปี พ.ศ. 2530 ถึงปี พ.ศ. 2532 ได้มีการติดตามและประเมินผล ได้นำรูปแบบของแนวความคิดเชิงระบบ (systematic approach) มาใช้เป็นกรอบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรก เป็นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ โดยประมวลผลจากการดำเนินงานในแต่ละนโยบายเฉพาะ 5 ประการคือ นโยบายการพัฒนาระบบงานและการจัดองค์การ นโยบายการบริหารงานบุคคล นโยบายการพัฒนาธุรกิจ นโยบายการระดมเงินออม และนโยบายการเงินและการลงทุน ในส่วนที่สอง เป็นการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการในแต่ละปี สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนวิสาหกิจของธนาคารออมสินไปปฏิบัติ ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการนำแผนวิสาหกิจของธนาคารออมสินไปปฏิบัติในด้านปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย

- 1.1 บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูง
- 1.2 บุคลากรมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน
- 1.3 มีสวัสดิการที่ดีให้กับพนักงาน
- 1.4 การบริหารงานมีกำไรทุกปี
- 1.5 มีการบริหารงานแบบพึ่งพาตนเองตลอดเวลา
- 1.6 พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน เปิดโอกาสให้ดำเนินธุรกิจครบ

วงจร

- 1.7 มีสาขาเปิดบริการทั่วประเทศ ทุกภูมิภาคมากที่สุด

2. ปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการนำแผนวิสาหกิจไปปฏิบัติในธนาคารออมสิน ประกอบด้วย

- 2.1 ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่
 - 2.1.1 เจ้าหน้าที่ขาดความพร้อมในการปฏิบัติงาน
 - 2.1.2 ความยินยอมพร้อมใจของพนักงาน
 - 2.1.3 ขาดการยอมรับในขอบเขต หน้าที่ของงานระหว่างกัน

และกัน

- 2.1.4 ขาดการประสานงาน
- 2.1.5 ขาดการควบคุม การใช้ทรัพยากรทางการบริหาร
- 2.1.6 ขาดมาตรการกำกับ
- 2.1.7 ขาดความเที่ยงตรงในหลักเหตุผล

- 2.1.8 ขาดองค์กรติดตามประเมินผล
- 2.1.9 ขาดสถานที่ปฏิบัติงาน
- 2.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่
 - 2.2.1 การอนุมัติงบประมาณล่าช้า
 - 2.2.2 ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก
 - 2.2.3 การมีคู่แข่งชั้นในการประกอบธุรกิจ

4. ประเภทธุรกิจของธนาคาร

ธนาคารออมสิน (2553, ตุลาคม 15) กล่าวว่า ธนาคารออมสินมีการดำเนินธุรกิจ 3 ด้านหลัก ดังนี้

1. ธุรกิจด้านเงินฝาก ธนาคารออมสินได้เปิดให้บริการด้านเงินฝากหลายประเภท เช่น เงินฝากเผื่อเรียก เงินฝากประจำ เงินฝากสลากออมสินพิเศษ และเงินฝากสงเคราะห์ชีวิต เป็นต้น

2. ธุรกิจด้านสินเชื่อ ธนาคารออมสินได้เปิดให้บริการด้านสินเชื่อประเภทต่าง ๆ แก่ประชาชนทั่วไป เช่น สินเชื่อโครงการธนาคารประชาชน สินเชื่อธุรกิจ สินเชื่อเคหะ และสินเชื่อไทรทอง เป็นต้น

3. ธุรกิจบริการทางการเงิน ธนาคารออมสินมีการให้บริการทางการเงินที่หลากหลายนอกเหนือจากธุรกิจด้านเงินฝากและธุรกิจด้านสินเชื่อเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าธุรกิจบริการทางการเงิน เช่น บัตรออมสินวีซ่าเดบิต บริการทางการเงินผ่านตู้เอทีเอ็ม และบริการชำระเงินออนไลน์ เป็นต้น

นอกจากนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ธนาคารออมสินจึงได้เตรียมความพร้อมทั้งทางด้านพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาระบบต่าง ๆ ของธนาคาร โดยจัดให้มีการสัมมนาผู้บริหารของธนาคาร และจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานสาขาทุกสาขา พร้อมทั้งพัฒนาระบบงานของธนาคารทั้งในส่วนของการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ และด้านสารสนเทศโดยได้จัดทำระบบงานตรวจสอบข้อมูลด้านสินเชื่อไว้ด้วย และเพื่อให้บริการของโครงการธนาคารประชาชนเป็นไปอย่างครบวงจร นอกจากการช่วยเหลือด้านการเงินแล้วธนาคารก็ยังมีการสนับสนุนในเรื่องอื่น ๆ เพิ่มเติมอีกด้วย ได้แก่ การให้บริการให้การฝึกอบรม ให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหา และแนะนำด้านอาชีพให้แก่สมาชิก เพื่อเป็นการพัฒนาและยกระดับศักยภาพในการประกอบอาชีพของประชาชนเหล่านี้ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนผู้ด้อยโอกาส และเป็นการสร้างรากฐานที่มั่นคงและยั่งยืนให้แก่ประเทศชาติ

5. หน้าที่และความรับผิดชอบของธนาคารออมสินสาขา

ธนาคารออมสิน (2553, ตุลาคม 15) กล่าวว่า หน้าที่และความรับผิดชอบของธนาคารออมสินสาขา มีดังนี้

1. ให้บริการธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจเงินฝาก และบริการด้านการเงินตามที่ธนาคารกำหนด
2. ควบคุม ดูแลและบริหารเงินสดในมือ รวมทั้งเงินฝากที่มีอยู่กับธนาคารอื่นให้มีปริมาณเงินเท่าที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อธนาคาร
3. จัดทำบัญชี งบการเงินและรายงานต่าง ๆ ของธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจเงินฝาก และธุรกิจบริการ
4. ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของรายการที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในระบบงานต่าง ๆ รวมทั้งเอกสารบัญชีประจำวัน เอกสารประกอบการลงบัญชี และการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ ของหน่วยงาน
5. ตรวจสอบ ติดตามการรับชำระหนี้พร้อมทวงถามและเร่งรัดหนี้
6. ติดตามดูแลหนี้ที่ดำเนินคดีแล้ว
7. ดำเนินการพัฒนาและแก้ไขหนี้ที่มีปัญหาในเบื้องต้นตามที่ธนาคารกำหนด
8. ดำเนินการทางด้านการตลาดเพื่อขยายการให้บริการของธนาคาร
9. ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของสาขาย่อยและหน่วยให้บริการเคลื่อนที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบ
10. จัดทำรายงานสถิติและรายงานต่าง ๆ เพื่อใช้ในการบริหาร
11. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2540, หน้า 117) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง แนวทางที่ผู้บริหารและหัวหน้างานใช้อำนาจและอำนาจหน้าที่ของตน

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 195) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้นให้คนร่วมมือปฏิบัติงานตามผู้นำด้วยความศรัทธา นับถือและด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กัน จนงานสำเร็จลุล่วงเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541, หน้า 254) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สายฟ้า พลวายุ (2541, หน้า 23) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการชักจูงหรือตัวอย่างที่บุคคล (หรือทีมผู้นำ) ชักนำให้กลุ่มดำเนินรอยตามวัตถุประสงค์ที่ผู้นำยึดถืออยู่ หรือมีอยู่ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2542, หน้า 226) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมของการเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สโตนเนอร์, ฟรีแมน, และกิลเบิร์ต (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1995, p.470) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการสั่งการและการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของสมาชิกกลุ่ม

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 1996, p. 320) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการลงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานเต็มที่เพื่อที่จะทำงานได้สำเร็จ

เซอร์โต, และครัมเมอร์ (Certo, & Crummer, 1997, p.350) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้มุ่งไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ดาฟท์ (Daft, 1997, p.494) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นความสัมพันธ์ร่วมกันที่มีขึ้นระหว่างบุคคล เป็นพลังและเกี่ยวกับการใช้อำนาจ และเป็นกิจกรรมที่ใช้ระหว่างบุคคลกับบุคคลแตกต่างไปจากการบริหารงานด้วยเอกสารหรือวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

กิมสัน, อิวานชีวิช, และดอนเนลลี (Gibson, Lvankevich, & Donnelly, 1997, p. 272) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความพยายามที่จะใช้อิทธิพลในการชักจูงผู้อื่นให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จไปตามเป้าหมาย

จอร์จ, และโจนส์ (George, & Jones, 1999, p.404) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลโดยสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์การเหนือสมาชิกคนอื่น ๆ ที่จะช่วยให้กลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้ศาสตร์และศิลป์ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในการใช้อำนาจหรืออิทธิพลจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ จนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายภายในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่กำหนดให้

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำ

วิเชียร วิทยอุดม (2549, หน้า 8-9) กล่าวว่า องค์ประกอบของผู้นำไว้ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุน (support) องค์ประกอบของผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมสนับสนุนช่วยเหลือ และพยายามผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นไปด้วยดี ผู้นำแบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจต่อลูกน้องเป็นพิเศษ และทำให้ลูกน้องเหล่านั้นมีความรู้สึกว่าสภาพการทำงานสนับสนุน

2. การสร้างสัมพันธภาพ (interaction) องค์ประกอบของลักษณะผู้นำแบบนี้จะพยายามใช้พฤติกรรมไปในทางการติดต่อสังสรรค์ระหว่างกลุ่มของบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา พยายามพัฒนาการใช้กลุ่มและสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทำให้สมาชิกกลุ่มมีสัมพันธที่ดีต่อกันตลอดจนสร้างบรรยากาศที่ดีและให้ความอบอุ่นแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

3. การเน้นเป้าหมาย (goal emphasis) องค์ประกอบของลักษณะผู้นำแบบนี้จะ มีพฤติกรรมที่ชักจูงหรือจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคนพยายามกระทำ และคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การ ผลงานหรือความสำเร็จขององค์การผู้นำแบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจในตัว ผลผลิตขององค์การเป็นพิเศษ จึงพยายามกระตุ้นและเร่งเร้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะให้บรรลุเป้าหมายอันนั้นได้

4. การทำงานร่วมกัน (work facilitation) องค์ประกอบของลักษณะผู้นำแบบนี้จะ มีพฤติกรรมที่พยายามทำให้กลุ่มบุคคลในองค์การนั้น ทำงานทุกอย่างเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มและขององค์การ โดยใช้วิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผน และมีการร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์การ กล่าวได้ว่าเป็นส่วนผสมของการเน้นในตัวผลิตผล กับเน้นใน ตัวงานมาประกอบกันเพื่อความสำเร็จของงาน

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2551, หน้า 119) กล่าวว่า อำนาจเป็นองค์ประกอบที่เป็น ปัจจัยเริ่มต้นของการเป็นผู้นำและการใช้ภาวะผู้นำนั้น อำนาจที่เกิดตัวบุคคลจะเกิดขึ้นจากตัว ของบุคคลนั้น โดยไม่ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง แต่จะได้มาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถพิเศษ หรือ จุดเด่นของแต่ละบุคคล ในขณะที่อำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งนั้น จะเป็นอำนาจที่ได้รับ มอบหมายหรือแต่งตั้งมา โดยที่แต่ละตำแหน่งในองค์การจะมีอำนาจและหน้าที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้ยังมีผู้กล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจ 5 ประการ ได้แก่

1. อำนาจที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง อำนาจที่ได้รับการแต่งตั้งและมอบหมาย มาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในขอบเขตของหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับตำแหน่ง ของบุคคล

2. อำนาจในการให้รางวัล หมายถึง อำนาจที่บุคคลสามารถจะให้รางวัลหรือ ผลประโยชน์แก่บุคคลอื่น เช่น เงินเดือน เงินรางวัล หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

3. อำนาจในการบังคับ หมายถึง อำนาจที่บุคคลสามารถลงโทษต่อผู้ฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตาม โดยอาจจะเป็นอำนาจที่ได้รับตามตำแหน่งหรือจากบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคคล อื่นยอมปฏิบัติตาม

4. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ หมายถึง อำนาจที่เกิดจากความรู้ ทักษะ หรือ ความชำนาญของบุคคล

5. อำนาจจากการยอมรับ/ยกย่อง หมายถึง อำนาจที่บุคคลได้รับจากบุคคลอื่นที่ ตระหนักและยอมรับว่า คุณลักษณะบางประการของบุคคลมีคุณค่าหรือความสำคัญทำให้ทุกคน ยอมรับและปฏิบัติตาม

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) ผู้นำ เป็นบุคคลที่ใช้กระบวนการมีระดับอำนาจและเป็นผู้นำกลุ่มไปสู่เป้าหมาย 2) ผู้ตาม เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติตามผู้นำ และ 3) สถานการณ์ เป็นเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

3. ประเภทของผู้นำ

ไวท์, และลิปพิท (White, & Lippitt, 1993, p.101) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic style) ผู้นำแบบนี้จะรวมอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดไว้ที่ตัวผู้นำ ผู้นำเป็นคนกำหนดนโยบาย เป้าหมาย เทคนิควิธีการและออกคำสั่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั้งหมด แล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและนำไปปฏิบัติตาม การมอบหมายงานมีน้อย ขนาดของการควบคุมแคบ การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชากระทำอย่างใกล้ชิด ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการจะให้ความสำคัญเรื่องการออกคำสั่งเป็นสำคัญ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic style) ผู้นำแบบนี้จะให้กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวิธีการที่จะนำมาซึ่งบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ และยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็นในปัญหาต่าง ๆ

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez-faire style) ผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำโดยทั่วไป และปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอิสระที่จะทำหน้าที่ หรือมีบทบาทในการกำหนดแนวทางที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานด้วยตนเองตามความต้องการของพวกเขา ปัญหาที่สำคัญของความเป็นผู้นำแบบนี้ก็คือ การขาดผู้นำที่มีความแข็งแกร่ง กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มี การควบคุมและการสั่งการทุกคนจะปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

เครทเนอร์ (Kreitner, 1995, p. 115) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ผู้นำที่เป็นทางการ (formal leadership) หมายถึง ผู้นำซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง ได้รับการประกาศให้รับรู้โดยทั่วไปกันอย่างเป็นทางการได้รับการมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นทางการ สามารถที่จะใช้อำนาจที่ติดมาจากตำแหน่งทำให้สมาชิกของกลุ่มยอมรับได้ และสามารถที่จะโน้มน้าวชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเชื่อถือและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่ง

2. ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (informal leadership) หมายถึง ตัวบุคคลที่ปฏิบัติการเป็นผู้นำของกลุ่ม โดยไม่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ และเป็นผู้ซึ่งไม่มีอำนาจหน้าที่หรือมีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาในองค์การ แต่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น และได้รับการยอมรับนับถือของบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการ เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลที่จะชักจูงให้คนอื่น ๆ เชื่อถือ เชื่อฟังความคิดเห็น ตลอดจนเต็มใจปฏิบัติตามความเห็นของตนเองได้ อันสืบเนื่องมาจากอำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลในทางส่วนตัวบางประการ

ฟลิปโป (Flippo, 1998, pp.230-332) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (negative leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการใช้วิธีการบริหารแบบรวมอำนาจศูนย์รวมอำนาจอยู่ที่ตัวผู้นำ การใช้อำนาจของผู้นำเป็นไปในลักษณะที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัวจำเป็นต้องปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้นำต้องการ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (positive leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะประชาธิปไตย ใช้วิธีการบริหารแบบกระจายอำนาจ ให้อิสระเสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในการแสดงความคิดเห็น การใช้อำนาจของผู้นำเป็นไปในลักษณะที่มุ่งก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลด้วย โดยอาศัยอำนาจบารมีเป็นเครื่องมือ

สรุปได้ว่า ผู้นำแต่ละคนจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปและจะแตกต่างกันไปตามคุณลักษณะของคนที่จะมาเป็นผู้นำ ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณสมบัติในตัวบุคคลนั้นๆ และสถานการณ์ในขณะนั้นที่เป็นอยู่ว่าต้องการผู้นำแบบไหน จึงจะมีความเหมาะสมและทำให้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพในการทำงาน ลักษณะของความเป็นผู้นำจึงนับได้ว่าเป็นปัจจัยอันสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหารที่ควรจะต้องมีและความรู้จักนำไปใช้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม เพื่อจะได้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมของตนให้เหมาะสมกับชนิดและประเภทขององค์การนั้นๆ ได้ ทั้งยังเป็นเครื่องนำทางในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จในการบริหารงาน ดังนั้นในการศึกษาแบบของผู้นำนั้นจะทำให้เราสามารถช่วยให้วิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของผู้นำและลักษณะการดำเนินงานขององค์การได้เป็นอย่างดี

4. หน้าที่ของผู้นำ

วิเชียร วิทยอุดม (2549, หน้า 25-26) ได้แบ่งหน้าที่ของผู้นำ ได้ดังนี้ 1) เป็นนักบริหารที่ดี 2) เป็นผู้วางนโยบาย 3) เป็นผู้วางแผน 4) เป็นผู้เชี่ยวชาญ 5) เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก 6) เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา 7) เป็นผู้ให้คำแนะนำและโทษ 8) เป็นอนุญาโตตุลาการ 9) เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก 10) เป็นแบบอย่างที่ดี 11) เป็นนักอุดมคติ 12) เป็นผู้ยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การ

เออวิก (Urwick, 1992, pp.44-45) กล่าวว่า ผู้นำมีหน้าที่ ดังนี้

1. เป็นผู้นำอันเป็นตัวแทนขององค์การ ทำให้เกิดมโนภาพขึ้นในจิตใจของทุกคน เมื่อคิดถึงองค์การก็ต้องคิดถึงเขาในฐานะผู้นำขององค์การ

2. เป็นผู้ชักนำความมีชีวิตชีวาเข้าสู่กลุ่ม และสร้างบรรยากาศแห่งความคิดเห็นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นเอกภาพ และนำไปสู่สัมฤทธิ์ผล

3. เป็นผู้บริหารงานขององค์การ หมายถึงการวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน การอำนวยความสะดวก การควบคุมดูแล การรับผิดชอบ การคาดคะเน ตลอดจนการรักษาวินัยของกลุ่ม

4. สร้างความกระจำจรัสของเหตุผลในการดำเนินงานทุกอย่างแก่ทุกคนเสมือนทำหน้าที่เป็นล่ามที่ดี

เครช, ครัทช์ฟิลด์, และบัลลาเคย์ (Krech, Crutchfield, & Ballachey, 1998, p. 523) แบ่งหน้าที่ของผู้นำ ได้ดังนี้

1. หน้าที่เบื้องต้น (primary function) ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร 2) ผู้วางแผน 3) ผู้วางนโยบาย 4) ผู้เชี่ยวชาญ 5) ตัวแทนของ 6) ผู้ควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม 7) ผู้ให้รางวัลและทำโทษ 8) อนุญาตตุลาการ และผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

2. หน้าที่ประกอบ (accessory function) ได้แก่ 1) ผู้เป็นตัวอย่างหรือผู้ดักเตือนผู้อื่น 2) ผู้เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม 3) ผู้เป็นตัวแทนความรับผิดชอบของแต่ละคน 4) ผู้นำทางความคิด 5) ผู้เป็นเสมือนบิดา 6) ผู้รับผิดชอบ

สรุปได้ว่า หน้าที่ของผู้นำประกอบด้วย การใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ร่วมมือกันทำงานเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อันพึงปรารถนา นอกจากนี้แล้วผู้นำยังต้องทำหน้าที่ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เลยก็คือเป็นผู้กำหนดนโยบายอันสำคัญขึ้นมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติต้องรู้จักการวางแผนเป็นและควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนนั้นได้ทั้งยังต้องรู้จักการติดต่อและประสานงานกับบุคคลและองค์การทั้งภายในและภายนอกด้วย

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

5.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ทองหล่อ เดชไทย (2544, หน้า 10-11) ได้สรุปว่าผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะนั้นมีมากมาย ดังเช่นในปี ค.ศ. 1931 เฟเดอริก อัดัม วูดส์ (Frederick Adam Woods) ได้ทำการศึกษาผู้ปกครองประเทศจำนวน 386 คน ใน 14 ประเทศซึ่งทั้งหมดมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการ ปกครองประเทศ โดยแบ่งระดับของลักษณะเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) เข้มแข็ง (strong) 2) ธรรมดาสามัญ (mediocre) และ 3) อ่อนแอ (weakness) สัมพันธ์กับสถานภาพทางเศรษฐกิจและการเมือง ผลปรากฏว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญคือผู้นำประเทศที่เข้มแข็งสามารถบริหารให้ประเทศชาติรุ่งเรืองผู้นำที่ธรรมดาสามัญก็นำประเทศไปได้ระดับกลางๆ ส่วนผู้นำที่อ่อนแอก็จะทำให้ประเทศไม่เจริญรุ่งเรืองสำหรับผลงานวิจัยที่เป็นต้นแบบเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำนั้นเริ่มอย่างจริงจังราวปี ค.ศ. 1940 โดย เบิร์ด (Bird) ได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำและผู้ตามจากผลการศึกษาโครงการวิจัย 20 เรื่อง สามารถรวบรวมสรุปคุณลักษณะผู้นำได้ทั้งหมด 79 ลักษณะ ซึ่งส่วนใหญ่ไม่ค่อยคงที่นัก คือจาก 79 ลักษณะ มี 51 ลักษณะที่แตกต่างกันเพียงหนึ่งโครงการเท่านั้น แต่มี 4 ลักษณะที่เป็นลักษณะร่วม ได้แก่ ความฉลาด ความคิดสร้างสรรค์ ำรงและชอบแสดงออก ซึ่งเรียกว่าเป็นคุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำ (general traits of leadership)

พัชชี, และโรบินสัน (Pearce, & Robinson, 1998, pp.486-487) ได้พิจารณาทฤษฎีเชิงคุณลักษณะในสองด้านได้แก่ คุณลักษณะทางกายภาพ (physical traits) และ

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพและเชาว์ปัญญา (personality and intelligence traits) ซึ่งสรุปได้ว่า ผลของการศึกษาลักษณะทางกายภาพที่ชัดเจนที่ว่าไม่ใช่บุคลิกลักษณะทางกายภาพที่สามารถ แยกแยะคนที่ผู้นำจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ ไม่ใช่เรื่องของส่วนสูง น้ำหนัก อายุ เพศ ลักษณะส่วน บุคคลที่ปรากฏหรือไม่ใช่โครงสร้างทางร่างกายที่พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบกับ พฤติกรรมการจัดการแม้ว่าจะมุ่งประเด็นไปที่ลักษณะส่วนบุคคลที่ปรากฏหรือความเชื่อ นักวิจัยยืนยันว่าสิ่งที่รู้โดยสัญชาตญาณไม่ใช่การเกิดมาเป็นผู้นำ (born leader) ความพยายาม ที่จะระบุชุดของลักษณะทางบุคลิกภาพและเชาว์ปัญญาเชื่อมโยงกับลักษณะภาวะผู้นำที่ประสบ ความสำเร็จ

5.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

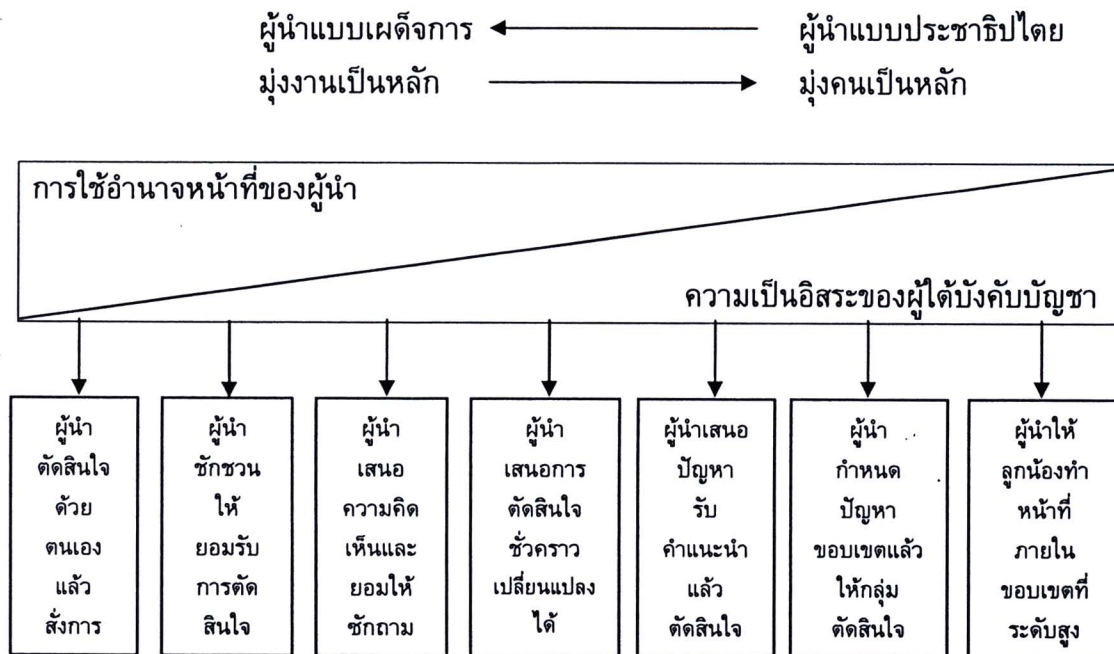
สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541, หน้า 258 - 259) ได้รายงานการศึกษา ค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยไอโอวา ว่าการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่กระทำอย่างจริงจังเป็นครั้งแรก นั้นกระทำโดย ลิพพิทท์ และวอล์ฟ ไวท์ (Lippitt, & White) โดยใช้วิธีการทดลอง (experimental approach) ภายใต้การควบคุมดูแลของคณาจารย์ แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา เมื่อราวปี ค.ศ. 1940 การทดลองนี้กระทำกับเด็ก ๆ อายุประมาณสิบขวบในค่ายพักแรมฤดูร้อน โดยให้ผู้รับ มอบหมายแสดงบทบาทเป็นหัวหน้าใช้ภาวะผู้นำที่ต่างกันคือ ภาวะผู้นำแบบอัตนิยม แบบ ประชาธิปไตย และแบบปล่อยเสรี โดยมีการควบคุมภาวะผู้นำ เพื่อศึกษาตัวแปรตาม คือความ พอใจ ความคับข้องใจ และความก้าวร้าว ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากตัวแปรอิสระ นั่นคือชนิดหรือ แบบของภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบอัตตนิยม (autocratic leadership) ในภาวะผู้นำแบบอัตต นิยมนี้ผู้นำจะยึดตนเองเป็นสำคัญจะเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานด้วย ตนเองแล้วจึงสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตนจะทำการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดไม่ ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะจะไม่มี ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้ก็คือผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความไม่ พอใจในผู้นำและจะแสดงความก้าวร้าวตอบโต้ผู้นำหรือไม่ก็เมินเฉยเสียเลยหรือแสดงความ ก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่

2. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leadership) ด้วยภาวะผู้นำ แบบนี้ผู้นำจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตรงข้ามกับแบบแรก จะมีความไว้วางใจเชื่อใจใน ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ ดังนั้นจะเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดนโยบายรวมถึงกำหนดวิธีการปฏิบัติ อย่างเต็มที่ โดยตัวผู้นำเองก็มีส่วนอย่างเต็มที่ด้วยเช่นเดียวกัน ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้จึง อยู่ที่ทั้งตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายหรือรวมเรียกว่ากลุ่มนั่นเอง ภายใต้ภาวะการเป็นผู้นำ แบบนี้สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจสูง

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี (laissez-faire leadership) ด้วยภาวะผู้นำนี้ ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เขาเป็นเพียงผู้ดูอยู่ห่างๆ โดยไม่ค่อยมีบทบาทอะไรมากนักคล้ายกับคนนั่งชัวโมง ดังนั้นจึงมีคำเรียกผู้นำแบบนี้ว่าผู้นำแบบบุรุษไปรษณีย์ เพราะมีหน้าที่ส่งผ่านข่าวสารเท่านั้น ดังได้กล่าวแล้วว่าผู้นำแบบนี้จะไม่มีความตรงกันข้ามกับบทบาทต่าง ๆ จะตกอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา จุดเน้นจึงอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ จะเห็นได้ว่าผู้นำแบบนี้ไม่ได้ทำการนำเลย ดังนั้นจึงอาจถือว่าเป็นผู้นำจอมปลอม ในภาวะการณ์เป็นผู้นำแบบนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจมากกว่าผู้นำแบบอิตตินิยม

ดาฟท์ (Daft, 1997, p. 483) ได้แบ่งผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจโดยชี้ให้เห็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสม ซึ่งมีองค์ประกอบคือ ผู้นำผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ นอกจากนี้ ลักษณะของปัญหาและเวลาเป็นปัจจัยทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบบริหาร ดังภาพ 2



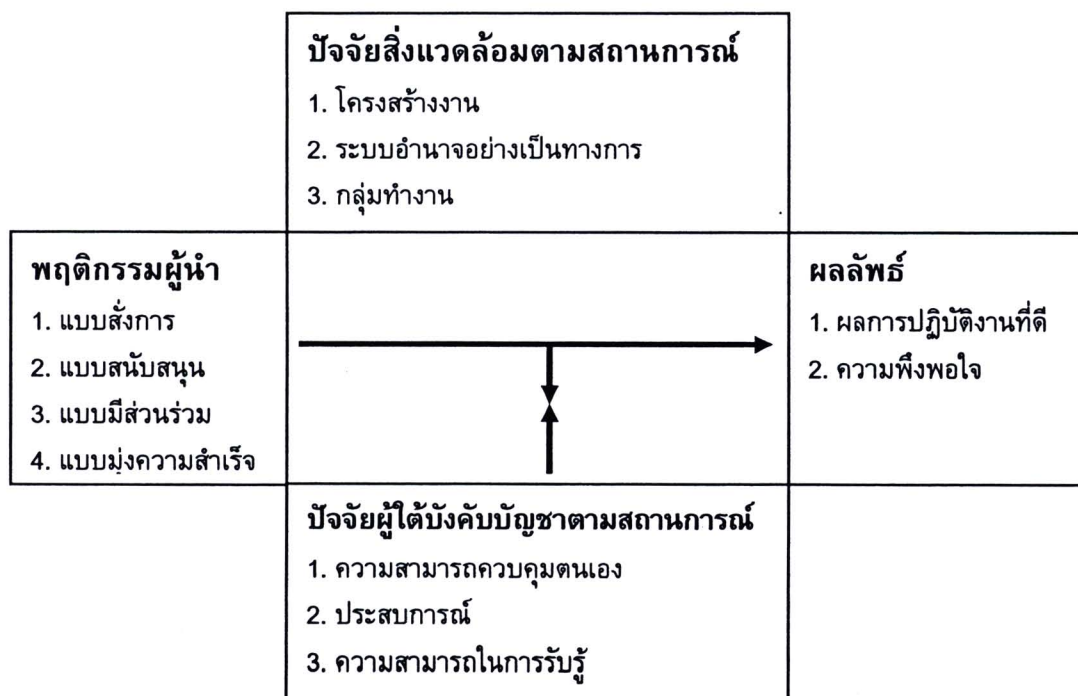
ภาพ 2 แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำของดาฟท์
ที่มา (Daft, 1997, p. 483)

จากแนวต่อเนื่อง ผู้นำคนใดมีพฤติกรรมค่อนข้างมาทางซ้ายสุดหรือเผด็จการ จะใช้อำนาจมาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานน้อย ในทางตรงกันข้ามหากมีพฤติกรรมค่อนข้างมาทางขวาสุดของแนวต่อเนื่องก็จะเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานมาก และเห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

5.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

روبينส์, และคูลตาร์ (Robbins, & Coulter, 1996, pp. 585-587) กล่าวว่า ทฤษฎีนี้พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นที่ยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความพอใจในทันทีหรือเป็นแนวทางที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจในอนาคตได้ พฤติกรรมผู้นำจะมีการเคลื่อนไหวคือ 1) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจในการทำงานที่มีประสิทธิผล 2) จัดให้มีการฝึกสอนงาน แนะนำช่วยเหลือและการให้รางวัลซึ่งจำเป็นต่อเรื่องประสิทธิผลของงาน ทฤษฎีนี้ได้ระบุพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ 4 อย่าง ได้แก่

1. ผู้นำแบบสั่งการ (directive leader) สั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าต้องทำอะไร จะมีตารางการทำงานให้ จะมีการแนะนำเป็นพิเศษถึงวิธีการทำงาน คล้ายกับการกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้ คล้ายกับผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก
2. ผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leader) มีความเป็นมิตรไมตรีสนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leader) ปรึกษาให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชากระตุ้นความคิดและการร่วมตัดสินใจ
4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (achievement-oriented leader) ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานได้ในระดับที่ดีที่สุด



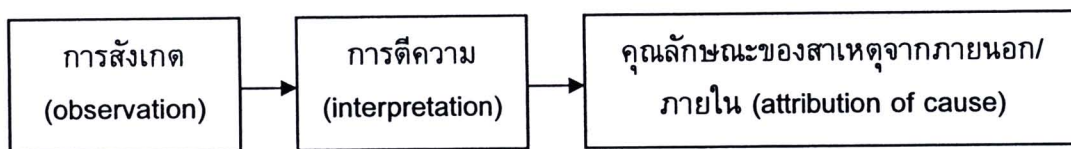
ภาพ 3 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย

ที่มา (Robbins, & Coulter, 1996, p. 587)

จากภาพ 3 เป็นการแสดงภาพทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายโดยเสนอให้เห็นตัวแปรเชิงสถานการณ์ 2 แบบที่แตกต่างกัน ส่วนตรงกลางเป็นความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำกับผลลัพธ์ ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำมีปัจจัยสิ่งแวดล้อม 3 กลุ่มเป็นตัวกำหนดคือ 1) โครงสร้างงาน 2) ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ 3) กลุ่มงาน และอีกส่วนหนึ่งคือพฤติกรรมผู้นำ โดยมีปัจจัยผู้ใต้บังคับบัญชา คือ 1) ความสามารถควบคุมตนเอง 2) ประสบการณ์ 3) ความสามารถในการรับรู้ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมจะมากำหนดรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำโดยมีส่วนเพิ่มเติมด้วยผลลัพธ์จากผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาจะกำหนดวิธีการเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและพฤติกรรมของผู้นำ

5.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวกับปัจจัยภายใน

คีรวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ (2541, หน้า 210) กล่าวว่า ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Attribution Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่เสนอแนะวิธีสังเกตพฤติกรรมของบุคคลอื่นแล้วกำหนดคุณสมบัติที่เป็นสาเหตุให้กระทำสิ่งนั้น ทฤษฎีนี้เริ่มต้นจาก 1) การสังเกตพฤติกรรม (observation) 2) การตีความ (interpretation) และ 3) คุณลักษณะของสาเหตุจากภายนอกหรือภายใน (attribution of cause) ดังภาพ 4



ภาพ 4 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

ที่มา (คีรวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ ,2541, หน้า 210)

การใช้ทฤษฎีคุณลักษณะเป็นกรอบในการทำงาน นักวิจัยพบว่าบุคคลที่มีลักษณะความเป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านระดับสติปัญญาบุคลิกภาพที่ชอบแสดงออกมีทักษะด้านการใช้คำพูดมีความสามารถในการผลักดันผู้อื่นให้เกิดการกระทำเป็นผู้มีความเข้าใจในเหตุการณ์เข้าใจผู้อื่นและมีความขยันขันแข็ง ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับผู้นำเชิงคุณลักษณะได้แก่ลักษณะทางกายภาพ และลักษณะทางบุคลิกภาพและเชาว์ปัญญา กล่าวคือ มีความคิดริเริ่มและคำนึงถึงผู้อื่นสูงซึ่งเป็นลักษณะผู้นำที่ดี

روبินส์ (Robbins, 1993, p. 389) รายงานว่าลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ มี 7 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นในตัวเอง (self-confidence) มีความเชื่อมั่นในการใช้วิจารณ์ญาณและความสามารถของตนเอง
2. วิสัยทัศน์ (vision) เป็นความคิดที่ก้าวไกลมองเป้าหมายในอนาคตได้

3. ความสามารถที่จะเข้าใจวิสัยทัศน์ (ability to articulate the vision) มีความสามารถเข้าใจภาพรวมในองค์กร เช่น ความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา

4. มีความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ (strong conviction about the vision) เชื่อมั่นเกี่ยวกับการสร้างภาพในอนาคตให้เป็นจริงผู้นำที่มีบารมีจะรับรู้การกระทำต่างๆ ด้วยความเชื่อมั่นและกล้าเผชิญความเสี่ยง

5. มีพฤติกรรมที่แตกต่างจากปกติ (behavior that is out of ordinary) มีความสามารถในการรับรู้สิ่งใหม่ๆ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาได้รับความสำเร็จก็ยกย่องชมเชย ประกอบกับมีการกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชา

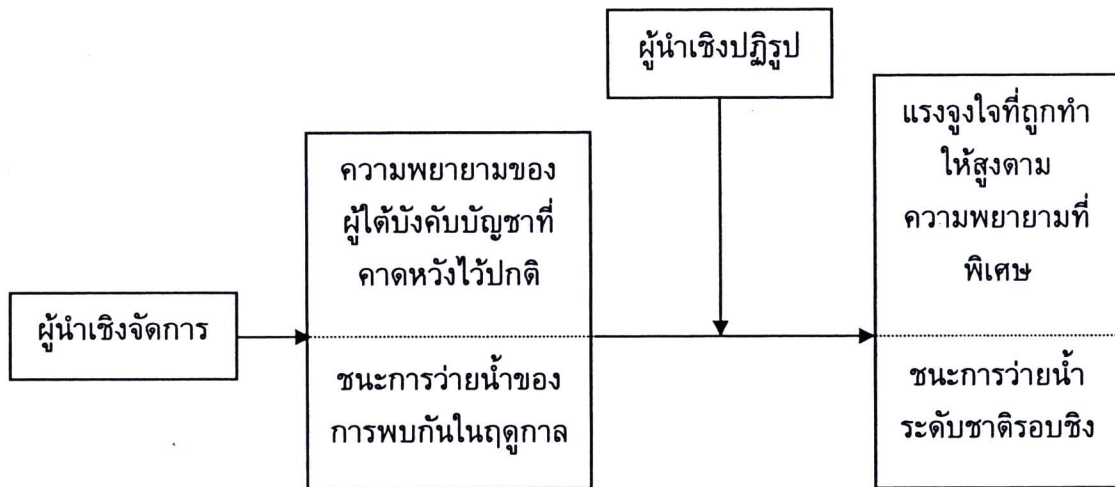
6. มีความเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (perceived as being a change agent) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นการดีกว่าสิ่งเดิมที่เป็นอยู่

7. มีความอ่อนไหวต่อสภาพแวดล้อม (environment sensitivity) มีความสามารถในการประเมินสภาพสิ่งแวดล้อมว่าจะมีผลกระทบก่อปัญหาหรือไม่ โดยแก้ปัญหาได้และสามารถจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงได้

รัสเซลล์ (Russell, 2001, p. 22) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำเชิงจัดการและเชิงปฏิรูปไว้ดังนี้

1. ผู้นำเชิงจัดการ (transactional leader) มีลักษณะจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ที่มีส่วนร่วมที่จะมุ่งไปสู่ระดับที่คาดหวัง โดยการช่วยเหลือความรับผิดชอบของงาน ระบุเป้าหมาย ให้ความมั่นใจในการบรรลุระดับการกระทำที่ปรารถนาเข้าใจความต้องการ และการให้รางวัลที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จในเป้าหมาย

2. ผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leader) จูงใจบุคคลที่จะกระทำไปตามความคาดหวังอย่างปกติ โดยตั้งใจให้ไปสู่ภารกิจของคณะกรรมการซึ่งอยู่สูงกว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคล เพื่อความเอาใจใส่ในเป้าหมายระดับที่สูงกว่าที่มีอยู่ปกติ (เช่น การประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต) มากกว่าเป้าหมายในระดับต่ำ (เช่น ความปลอดภัย) และมีความเชื่อมั่นในกลุ่มเป็นพิเศษ ผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership) เป็นส่วนที่เพิ่มขึ้นของผู้นำเชิงจัดการ (transactional leadership) สามารถแสดงได้ดังภาพ 5



ภาพ 5 ลักษณะของผู้นำเชิงจัดการและเชิงปฏิรูป
ที่มา (Russell, 2001, p. 22)

ลูทธานส์ (Luthans, 1998, p. 397) ได้ให้แนวทางการศึกษาผู้นำเชิงจัดการและเชิงปฏิรูป ไว้ดังนี้

1. ลักษณะผู้นำเชิงจัดการ ประกอบด้วย

1.1 รางวัลที่มีเงื่อนไข ได้แก่ การทำสัญญาแลกเปลี่ยนระหว่างรางวัลและความพยายามและสัญญาจะให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานที่ดีและยกย่องความสำเร็จ

1.2 การบริหารโดยข้อยกเว้น (เชิงรุก) ได้แก่ การมองและค้นหาข้อแตกต่างจากกฎและมาตรฐานและดำเนินการแก้ไข

1.3 การบริหารโดยข้อยกเว้น (เชิงรับ) ได้แก่ การเข้าแทรกต่อเมื่อมาตรฐานไม่บรรลุผลเท่านั้น

1.4 การไม่ยุ่งเกี่ยว ได้แก่ การสละความรับผิดชอบและหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ

2. ลักษณะผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

2.1 การใช้บารมี ได้แก่ การให้วิสัยทัศน์และจิตสำนึกทางภารกิจ ปลุกฝังความภูมิใจและสร้างความเคารพและความไว้วางใจ

2.2 การตลใจ ได้แก่ การติดต่อกับความคาดหวังที่สูงใช้สัญลักษณ์แสดงความมุ่งหมายที่สำคัญด้วยวิถีทางที่เรียบง่าย

2.3 การกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น ได้แก่ การส่งเสริมความคิดเห็นและแก้ปัญหาย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 การพิจารณาส่วนบุคคล ได้แก่ การให้ความสนใจบุคคลปฏิบัติต่อพนักงานเป็นรายบุคคลสอนงานและแนะนำ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการความสามารถ หรือการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นของผู้นำ ให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ จนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ภายในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่กำหนดให้ ซึ่งแนวทางการศึกษาหรือทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำสามารถแบ่งได้ 4 กลุ่ม ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และภาวะผู้นำที่เกี่ยวกับปัจจัยภายใน ทั้งนี้ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำในเชิงบูรณาการทั้ง 4 กลุ่มดังกล่าวข้างต้นมาพิจารณา คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้จัดการธนาคารออมสินสาขาต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์

1. ความหมายคุณลักษณะที่พึงประสงค์

พิพัฒน์ วิเชียรสุวรรณ (2540, หน้า 45) กล่าวว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะหรือลักษณะประจำตัวของบุคคลที่พึงมี ได้แก่ คุณลักษณะทางด้านปัญญา ความรู้ ความสามารถ ศีลธรรม จริยธรรมอันดีงาม รวมถึงลักษณะทางด้านพฤติกรรม สุขภาพร่างกาย

ล้วน สายยศ, และอังคณา สายยศ (2543, หน้า 39) กล่าวว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่ต้องการให้มีหรือเกิดขึ้นในบุคคลที่ปรารถนา ซึ่งคุณลักษณะนี้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 3 ด้าน คือ 1) พุทธิพิสัย เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้มีคุณลักษณะด้านความสามารถทางสติปัญญา 2) จิตพิสัย เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้มีคุณลักษณะด้านความรู้สึกนึกคิดทางจิตใจ อารมณ์ และคุณธรรม 3) ทักษะพิสัย เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้ผู้นำมีคุณลักษณะด้านความสามารถในเชิงปฏิบัติการ

สุธารี เปาวิมาน (2545, หน้า 6) กล่าวว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ หมายถึง คุณลักษณะที่สร้างสมอยู่ในบุคคลทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม โดยหมายรวมถึงคุณลักษณะเฉพาะหรือลักษณะประจำตัวของบุคคล ด้านความรู้ความสามารถ ด้านทักษะ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านบุคลิกภาพและด้านมนุษยสัมพันธ์

วิเชียร วิทย์อุดม (2549, หน้า 428) กล่าวว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถมีอิทธิพลผลักดันให้ตนเองเป็นผู้นำได้ คุณลักษณะเฉพาะหรือลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้นจะต้องเป็นคุณลักษณะที่ถาวร อันเป็นคุณลักษณะของความ เป็นผู้นำ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ หมายถึง คุณสมบัติประจำตัวของผู้นำที่ปรารถนาของพนักงานและบุคคลทั่วไป ได้แก่ คุณลักษณะทางด้านปัญญา ความรู้ความสามารถ ศีลธรรม จริยธรรมอันดีงาม รวมถึงลักษณะทางด้านพฤติกรรม สุขภาพร่างกาย

2. คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 17) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำออกเป็น 6 ประการ ดังนี้ 1) ลักษณะทางกาย 2) ภูมิหลังทางสังคม 3) สถิติปัญญาความรู้ความสามารถ 4) บุคลิกภาพ 5) ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน 6) ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม

โสภณ สุภาพงษ์ (2544, หน้า 59-60) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำไว้ 3 ประการ ได้แก่ ประการที่ 1 ต้องสามารถเข้าใจปรัชญาและแนวความคิดขององค์กร และมีความสามารถในการถ่ายทอดแนวคิดสู่ผู้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องเหมาะสม ประการที่ 2 ต้องเข้าใจวัตถุประสงค์เฉพาะหน้าและระยะยาวขององค์กร และสามารถแสดงออกถึงความร่วมมือกับฝ่ายและส่วนอื่นๆ โดยการปฏิบัติและควบคุมการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ประการที่ 3 มีความสามารถทำให้งานของส่วนที่อยู่ภายใต้ความดูแลสำเร็จได้ผลภายใต้ระบบและนโยบายขององค์กรด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยสามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเป็นขั้นตอนพัฒนาระบบการทำงาน พัฒนาความรู้และเทคนิคองค์กรให้ทันสมัยขึ้นตลอดเวลา

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 259) กล่าวว่า คนที่เป็นผู้นำต้องคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) ความมีพลังและความทะเยอทะยาน 2) ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น 3) ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ 4) ความเชื่อมั่นตนเอง 5) ความเฉลียวฉลาด ความรอบรู้ในงาน ต่อมาเมื่อผลวิจัยเพิ่มเติมที่สนับสนุนถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถสูงในการควบคุมตนเอง (high self-monitoring) โดยคนที่มีคุณลักษณะด้านนี้มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อการปรับพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี การยอมรับในความเป็นผู้นำ และการมีอำนาจโดยเสน่หาจึงเกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อตัวผู้นำคนนั้น

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 162) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่อยู่บนพื้นฐาน 6 ประการ คือ 1) คุณลักษณะทางร่างกาย 2) ภูมิหลังทางสังคม 3) สถิติปัญญา 4) บุคลิกภาพ 5) คุณลักษณะการทำงาน และ 6) คุณลักษณะทางสังคม

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 199) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำในการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ความยุติธรรม ต้องเป็นธรรมอย่างทั่วถึง ปราศจากอคติ เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่แบ่งชั้นวรรณะ ผิวกาย เชื้อชาติ ศาสนา สถาบัน ฯลฯ ยึดหลักสิทธิมนุษยชน
2. ความซื่อสัตย์ การปฏิบัติงานต้องดำเนินไปด้วยความซื่อสัตย์ ถูกต้องตามระเบียบแบบแผน ธรรมเนียม สังคมนิยม แล้วเกียดยศความศรัทธา ความนับถือ

3. มีประสิทธิภาพ ความพึงพอใจในผลงานที่ได้ออกมาเมื่อเทียบกับบรรดาทรัพยากรที่ใช้ไป

4. มีประสิทธิผล ได้ผลงานตามวัตถุประสงค์

5. การประหยัด ใช้ทรัพยากรน้อยแต่ในผลผลิตสูง ใช้อย่างคุ้มค่า

วิเชียร วิทยอุดม (2549, หน้า 429) ได้กล่าวว่า คนที่เป็นผู้นำต้องมีคุณลักษณะเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถมีอิทธิพลผลักดันให้ตัวเองเป็นผู้นำได้ คุณลักษณะเฉพาะหรือลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้น ได้แก่ 1) บุคลิกภาพทางกาย ได้แก่ อายุ ความสูง รูปร่าง ลักษณะทางกายภาพ 2) ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ มีพื้นฐานทางสังคม ครอบครัว การศึกษา สถานภาพ ประสพการณ์การทำงาน 3) ลักษณะทางจิตใจและสติปัญญา ได้แก่ ระดับเชาวน์ปัญญา ความเชื่อมั่นความคิดริเริ่ม การเปิดใจกว้าง 4) แรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการประสบความสำเร็จ ความอดสาหัส ความต้องการอำนาจ 5) การสังคม ได้แก่ ความสามารถในการเข้าสังคม การเป็นที่นิยม มีมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะในการสื่อสาร

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 74-75) ได้สรุปลักษณะผู้นำ ไว้ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษา และมีสถานะทางสังคมดี
3. สติปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจ มีทักษะในการสื่อ

ความหมายและการพูด

4. บุคลิกภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอควบคุมอารมณ์ได้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน

6. ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่งมีความเฉลียวฉลาดในสังคม

รอสนบาค, และคนอื่น ๆ (Rosonbach, & et al., 1989, pp. 54-55) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีต้องประกอบด้วย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ 3 ด้าน คือ

1. ด้านผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการเคารพยำเกรงจากคนที่อยู่แวดล้อมเปรียบเสมือนเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศสำหรับการดำรงชีวิต ซึ่งสามารถให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำต่าง ๆ แก่บุคคลเหล่านั้นได้ และเป็นบุคคลที่มีความสามารถ

2. ด้านความรู้ หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถทางวิชาการของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่สามารถแสดงออกมาได้อย่างสร้างสรรค์ และสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านการตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมจากทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นโดยผู้ตัดสินใจแบบมีเหตุผลในการเลือกของตน เหตุผลดังกล่าวมักจะเนื่องมาจากประสพการณ์



ส่วนตัว หรือความพยายามทางจิตใจ การตัดสินใจใด ๆ ควรตัดสินใจจากจุดมุ่งหมาย ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเสี่ยงและกล้าลงทุน

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 1996, pp. 272) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ไว้คือ

1. มีความสามารถ ประกอบด้วย ความมีไหวพริบ การตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ การใช้เวลา และภาษาพูด ความเป็นผู้ริเริ่ม และความเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาที่ดี
 2. เป็นผู้มีความสำเร็จ ประกอบด้วย ความสำเร็จทางด้านวิชาการและการแสวงหาความรู้
 3. มีความรับผิดชอบ ได้แก่ เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความสม่ำเสมอ มั่นคงอดทน กล้าพูดกล้าทำ เชื่อมั่นในตนเอง และมีความทะเยอทะยาน
 4. เป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วมในด้านกิจกรรม ด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน
 5. มีฐานะทางสังคม มีตำแหน่ง ฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป
- เทด (Tead, 1996, p. 37) กล่าวว่า ผู้นำมีลักษณะดังนี้
1. มีพลังทางร่างกาย และประสาทสมบุรณ์ (physical and nervous energy)
 2. มีญาณสำนึกที่จะหยั่งรู้หยั่งเห็นจุดหมายขอบข่าย และแนวทางของงาน (sense of purpose and direction)
 3. มีความกระตือรือร้น (enthusiasm) เป็นคนขยัน
 4. มีมิตรจิตมิตรใจ มีน้ำใจไมตรีน่ารักใคร่ชื่นชม (friendliness and olfaction)
 5. มีความเที่ยงธรรม (integrity) บริสุทธิ์ยุติธรรม
 6. มีความรอบรู้ในทางเทคนิควิธี และวิชาการต่างๆ (technical mastery) มีความรู้ดี มีประสบการณ์

7. มีความเด็ดขาด หรือเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน (decisiveness) การตัดสินใจเด็ดขาดหรือเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน ถือเป็นหัวใจในภาวะผู้นำ การตัดสินใจเด็ดขาดตกลงใจรวดเร็วใช้วิจารณ์ตัดสินปัญหาด้วยความชำนาญและถูกต้อง

จากการศึกษาสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ หมายถึง คุณลักษณะที่ชี้ให้เห็นคุณสมบัติประจำตัวของผู้นำ ที่ทำให้ผู้นำแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำ และเอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย 1) คุณลักษณะทางร่างกาย 2) ภูมิหลังทางสังคม 3) สถิติปัญญา 4) บุคลิกภาพ 5) คุณลักษณะทางงาน 6) คุณลักษณะทางสังคม

3. คุณลักษณะของผู้นำที่ไม่พึงประสงค์

วิเชียร วิทยอุดม (2549, หน้า 262-263) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ไม่พึงประสงค์บางครั้งผู้นำแสดงพฤติกรรมด้วยการลืมหืมหรือจงใจสร้างพฤติกรรมแบบนี้ขึ้นมาซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้เป็นอันตรายอย่างยิ่งที่จะทำความเสียหายให้แก่องค์กรยากที่จะเยียวยารักษา

ให้หายขาดได้ ฉะนั้นหากผู้นำท่านใดไม่ต้องการจะให้องค์การพบกับความล้มเหลวแล้ว ควรจะหลีกเลี่ยงพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

1. การเลือกที่รักมักที่ชัง ผู้นำบางคนชอบแสดงออกซึ่งความลำเอียงนิยมใช้คนใกล้ชิดสนิทสนมไว้วางใจแต่คนรอบข้าง ซึ่งหาว่าไม่ว่าบุคคลเหล่านี้ต่างมุ่งหวังประโยชน์ที่ตนจะได้รับตอบแทนจึงทำตัวเป็นทาสรับใช้ใกล้ชิด เมื่อใช้คนพวกนี้นานวันเข้าก็จะทำให้พวกนี้หลงและแสดงพฤติกรรมเห่อเหิมวางตัวยิ่งใหญ่ยอมสร้างความไม่พอใจให้แก่เพื่อนร่วมงานเกิดความขัดแย้งแบ่งพรรคแบ่งพวกในที่ทำงานจนอยากที่จะให้เกิดความสามัคคีในองค์การได้

2. การให้ความสนิทสนมกับบางคนเป็นพิเศษผู้นำบางคนทำตัวให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับคนบางคนเหนือกว่าคนอื่น หรือให้ความไว้วางใจแก่บางคนเป็นพิเศษอย่างออกนอกหน้านอกตาให้เห็นให้อภิสิทธิ์แก่คนบางคนจนเกิดความไม่ยุติธรรม สร้างความท้อแท้หมดกำลังใจในการทำงานให้แก่เพื่อนร่วมงานอาจนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์การได้

3. การวิพากษ์วิจารณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้อารมณ์บ่อยครั้งที่ผู้นำบางคนวิพากษ์วิจารณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีอารมณ์โกรธโดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาโกรธเหตุผลกับอารมณ์จะเป็นปฏิภาคต่อกัน คือ เมื่อมีอารมณ์มากเหตุผลก็น้อย เมื่อมีอารมณ์น้อยเหตุผลก็มาก และอีกอย่างหนึ่งก็ต้องรู้จักแยกแยะระหว่างความถูกต้องกับความถูกต้องใจให้ถูกต้องด้วย

4. การชอบใช้อำนาจ ผู้นำบางคนชอบทำตัวเป็นศูนย์รวมของอำนาจ ชอบวางอำนาจบาตรใหญ่ ถือว่าตนเป็นผู้บังคับบัญชา จะว่ากล่าวใครก็ได้ ทุกคนต้องฟังตนเป็นเสียงเดียว ไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ทันหรือกล้าแสดงออกความคิดเห็นเข้าทำนองที่ว่า “ผู้ใต้บังคับบัญชาอธิบายก็ว่ากำแหง หากชี้แจงก็ว่าได้เถียง” จึงชอบผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำตามคำสั่ง และสนองความคิดเห็นของตนเองอยู่เสมอ

5. การหลงอำนาจ ผู้นำบางคนเมื่อได้รับดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำใหญ่ขึ้นมักจะเป็นผู้ที่หลงในอำนาจ และยึดติดกับตำแหน่งมีความรู้สึกภาคภูมิใจตนเองเป็นอย่างมากจนออกจะหลงในอำนาจจึงมักใช้อำนาจเกินความจำเป็นหรือเกินขอบเขตที่มีอยู่คิดว่าตนจะทำอะไรก็ได้ ถือว่าตนเป็นนายหรือผู้บังคับบัญชาใครๆ ก็จะต้องพินอบพิเทาอย่าเกรงหากผู้นำมีความคิดเช่นนี้ก็นับว่าเป็นความผิดพลาด และเป็นอันตรายอย่างยิ่งยวดต่อองค์การที่ได้บุคคลเช่นนี้เป็นผู้นำ เพราะจะทำให้เกิดขวัญหนีดีฝ่อและขวัญกำลังใจในการทำงานตกต่ำจนยากที่จะเยียวยาได้ผู้นำที่ดีจึงควรใช้สติปัญญาให้มากๆ แต่ใช้อำนาจให้น้อยๆ และควรจะนำหลักธรรมพรหมวิหารสี่มาใช้ปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ซึ่งถ้าผู้นำมีแล้วก็จะเป็เครื่องช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการบริหารและควรหลีกเลี่ยงพรหมวินาศสี่ ซึ่งได้แก่ บ้าอำนาจ ขาดยุติธรรม ชิงชังลูกน้อง แซ่ซ้องคนเหลว ซึ่งถ้าผู้นำมีแล้วก็จะเป็เครื่องช่วยให้ผู้นำไปสู่ความหายนะและล้มเหลวในการบริหารได้เร็วขึ้น

6. การขึ้นสู่ตำแหน่งสูงโดยเหยียบศีรษะผู้อื่นขึ้นไปผู้นำบางคนก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งขึ้นโดยพยายามทำทุกวิถีทางที่จะทำลายบุคคลอื่นที่คิดว่าเป็นคู่แข่ง โดยใช้กลวิธีหรืออุบาย-

ต่าง ๆ ที่ขัดหลักศีลธรรมอันดี หรือประเพณีชั่วจนทำให้คู่แข่งของเขาได้รับความเสียหายหลุดวงจรของชั่วอำนาจไป การได้ตำแหน่งมาโดยวิธีนี้อาจจะได้ตำแหน่งมาก็จริง แต่จะนำมาซึ่งการเป็นผู้นำที่ล้มเหลว เพราะจิตใจไร้ซึ่งคุณธรรมก็ยังคงเกาะแน่นยึดติดกับจิตใจแต่จะนำมาซึ่งการเป็นผู้นำที่ล้มเหลวเพราะจิตใจไร้ซึ่งคุณธรรมก็ยังคงเกาะแน่นยึดติดกับจิตใจจนยากที่จะสลัดออกไปจากตัวผู้นำได้ การบริหารก็ขาดความจริงใจจากผู้นำประเภทนี้ ซึ่งวิธีการอย่างนี้เป็นหนทางนำไปสู่ความล้มเหลวได้

7. การไม่ยอมรับความเดียวดาย ผู้นำบางคนยอมรับสภาพการณ์อยู่เดียวดายไม่ได้ เขาก็มองเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้เพราะไม่กล้าที่จะกระทำ ไม่กล้าที่จะตัดสินใจกลัวว่าจะกระทำและตัดสินใจลงไปแล้วจะมีผลกระทบกระทั้งต่อบุคคลจะสร้างความไม่พอใจและเพิ่มกระแสการต่อต้านทำให้ขาดมิตรและจะต้องถูกปล่อยให้อยู่ตามลำพัง จึงมักไม่ยอมกระทำและตัดสินใจปล่อยให้อำนาจเป็นเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ ซึ่งจะเป็นการสร้างปัญหาหากเท่านั้นจนยากที่จะแก้ปัญหาอันนั้นได้

8. การขาดหลักและปรัชญาเป็นเครื่องยึดในการทำงาน ผู้นำบางคนขาดหลักการ ไม่มีปรัชญาเป็นเครื่องยึดในการทำงาน การทำงานจึงไร้แนวทาง ขึ้นอยู่กับความคิดและอารมณ์ของผู้นำเป็นสำคัญ จึงทำให้การทำงานไม่เป็นระบบเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ ในแต่ละวันความเป็นเอกภาพในงานก็ไม่มี การทำงานก็ยากที่จะประสานงานกันผลงานที่ได้ออกมาจึงมักไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

9. การขาดความเชื่อมั่นในตนเองผู้นำบางคนมีจิตใจที่ไม่มั่นคงเด็ดเดี่ยวจะทำอะไรสักอย่างก็มีแต่ความลังเล ไม่แน่ใจไม่เชื่อในสิ่งที่ตนกระทำไปว่าจะสำเร็จกลัวความผิดพลาดในสิ่งที่ตนกระทำลงไปจึงไม่ค่อยกล้าที่จะตัดสินใจกระทำลงไป จึงมักพลาดโอกาสสำคัญ ๆ อยู่เสมอซึ่งที่เป็นเช่นนี้อาจจะเนื่องมาจากการขาดความสามารถ ขาดประสบการณ์ในการทำงาน ขาดความเข้าใจในตัวเองที่ทำให้เกิดความกลัวโดยไม่มีเหตุผล เมื่อผู้นำขาดความเชื่อมั่นในตนเองแล้ว พลังและกำลังใจที่ตนมีอยู่แล้วก็พลอยหมดไปจึงไม่มีความมานะพยายามเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงเป็นไปด้วยดี

4. การพัฒนาความเป็นผู้นำ

ณัฐพันธุ์ เขจรพันธ์ (2551, หน้า 133) กล่าวว่า ในอดีตภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำถูกคิดว่าเป็นเรื่องเฉพาะสำหรับผู้บริหารเท่านั้น แต่ในปัจจุบันองค์กรต่างมองเห็นความสำคัญในการพัฒนาความเป็นผู้นำให้กับพนักงาน ผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงานปฏิบัติการต่างก็สามารถเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำได้ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมสำหรับอนาคตองค์กรและของตนเอง เปิดรับต่อความท้าทายและความเสี่ยงของงาน พร้อมทั้งจะรับผิดชอบ สร้างความเป็นเอกฉันท์ และความเชื่อถือนระหว่างเพื่อนร่วมงาน บุคคลทุกคน องค์กรสามารถแสดงและพัฒนาความเป็นผู้นำของตนได้ ดังต่อไปนี้

1. การสร้างลักษณะ (skill building) ให้มีความสำคัญกับการฝึกอบรมภายในองค์กรที่ต้องการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของบุคคล โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากงานปฏิบัติการสู่งานบริหาร ซึ่งจะช่วยให้บุคคลประยุกต์และพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับการปฏิบัติงาน

2. การฝึกอบรมการรับรู้ (awareness training) ให้มีความสำคัญกับการให้การศึกษา และผู้จัดการที่มึนวิธีการที่สามารถประยุกต์ได้ถ้าเขาต้องเผชิญกับเหตุการณ์จริง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้นำที่มีประสบการณ์ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลตระหนักถึงความสำคัญ และการใช้ความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสมตลอดจนช่วยให้ผู้เข้าอบรมตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในการเป็นผู้นำของบุคคลผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทำให้บุคคลสามารถพัฒนาตนเองจากข้อมูลย้อนกลับ (feedback)

ธีระวุฒิ เจริญราษฎร์ (2550, หน้า 75) ได้กล่าวถึงการพัฒนาผู้นำ 5 ระดับ เพื่อให้เกิดความพึงประสงค์แก่องค์กร คือ 1) เป็นคนมีฝีมือ 2) ทีมงานที่มีคุณค่า 3) ผู้จัดการที่มีฝีมือ 4) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 5) นักบริหารมืออาชีพ

จากคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ที่ได้กล่าวมาแล้ว ย่อมชี้ให้เห็นว่าเป็นคุณสมบัติจำเป็นจะต้องมีประจำตัวเสมอสำหรับผู้นำหรือผู้จัดการ เพราะการเป็นผู้จัดการที่พึงประสงค์นั้นเป็นการสร้างศรัทธาความเลื่อมใสให้พนักงานและบุคคลทั่วไป และยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะนำองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายและความเจริญก้าวหน้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความประสงค์ที่จะศึกษาคุณลักษณะของผู้จัดการที่พึงประสงค์ 6 ประการ ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะทางร่างกาย 2) ภูมิหลังทางสังคม 3) สติปัญญา 4) บุคลิกภาพ 5) คุณลักษณะทางงาน 6) คุณลักษณะทางสังคม

คุณลักษณะผู้จัดการที่พึงประสงค์ของพนักงาน

1. ด้านลักษณะทางร่างกาย

1.1 ความหมายด้านลักษณะทางร่างกาย

เยาวยา เดชะคุปต์ (2542, หน้า 41) กล่าวว่า ลักษณะทางร่างกาย หมายถึง บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย เช่น รูปร่าง หน้าตา การพูดจา การแต่งกาย ท่าทางและการวางตัว เป็นต้น

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 17) กล่าวว่า ลักษณะทางร่างกาย หมายถึง อายุ ลักษณะท่าทาง ความสูง และน้ำหนัก

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 163) กล่าวว่า ลักษณะทางร่างกาย หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกมาทางด้านร่างกาย เช่น อายุ รูปร่าง ส่วนสูง น้ำหนัก

วิเชียร วิทยอดม (2549, หน้า 429) กล่าวว่า ลักษณะทางร่างกาย หมายถึง ลักษณะการแสดงออกทางด้านร่างกาย เช่น อายุ ความสูง รูปร่าง เป็นต้น

วิภาดา คุปตานนท์ (2551, หน้า 149) กล่าวว่า ลักษณะทางร่างกาย หมายถึง คุณสมบัติส่วนบุคคลที่มองเห็นได้ หรือรับรู้ได้ซึ่งได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส ความสามารถทางร่างกาย

สต็อกคิล (Stogdill, 1994, p.74-75) กล่าวว่า ลักษณะทางร่างกาย หมายถึง อายุ ลักษณะท่าทาง ความสูง และน้ำหนัก แต่ต้องควรระวังว่าในบางสถานการณ์ ลักษณะทางกายก็ไม่ได้นำไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ลักษณะทางร่างกาย หมายถึง บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ได้แก่ อายุ รูปร่าง ส่วนสูง น้ำหนัก สถานภาพสมรส และความสามารถทางร่างกาย

1.2 แนวคิดด้านลักษณะทางร่างกาย

สมใจ ลักษณะ (2542, หน้า 88) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะทางร่างกาย ได้แก่ เพศ รูปร่าง หน้าตา ผิวพรรณ น้ำหนัก ส่วนสูง กิริยาท่าทางยิ้มแย้มร่าเริง หรือเศร้าซึม กระฉับกระเฉงแคล่วคล่อง ว่องไว หรือเชื่องช้าเฉื่อยชา ลักษณะการพูด ลักษณะการแสดงออก การแต่งกาย สุขภาพนุ่มนวล หรือหยาบกระด้าง ลักษณะทางร่างกายเหล่านี้บางลักษณะเป็นสิ่งที่ชี้แนะถึงลักษณะพฤติกรรมของบุคคลว่ามีแนวโน้มจะแสดงพฤติกรรมอย่างไร เช่น คนที่มีกิริยาท่าทางร่าเริงแคล่วคล่องมักมีพฤติกรรมเอื้ออำนวยต่อการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นต้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 127) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะทางร่างกาย คือบุคลิกท่าทางของผู้จัดการจะมีบุคลิกแตกต่างกันไปและบุคลิกแบบใดแบบหนึ่งมักจะมีผลต่อคนแต่ละคนแตกต่างกันไปบุคลิกของผู้จัดการแบบหนึ่งอาจเป็นที่ชอบพอของคนคนหนึ่งแต่อาจไม่เป็นที่ชอบพอของคนอีกคนหนึ่งก็ได้บุคลิกท่าทางของผู้จัดการแบบหนึ่งอาจเหมาะสมเป็นที่ชอบพอของคนทุกคน ในองค์การในฝ่ายแต่ก็อาจไม่เป็นที่ชอบของอีกฝ่ายก็ได้ ดังนั้น บุคลิกท่าทางของผู้จัดการที่เหมาะสมจึงมักขึ้นอยู่กับสภาพการณ์เป็นกรณีๆ ไป

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 32) ได้กล่าวถึงลักษณะทางร่างกายของผู้จัดการที่ดี คือ ทาทางกาย ได้แก่ มีสุขภาพทั้งทางกายและใจสมบูรณ์แข็งแรงดี มีท่าทางดี ทางวาจา ได้แก่ การพูดเป็น และพูดดี

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 162) คุณลักษณะทางร่างกาย เช่น อายุ ส่วนสูง รูปร่าง และน้ำหนัก จะถูกศึกษาภายในการวิจัยความเป็นผู้นำเริ่มแรก แต่การค้นพบค่อนข้างจะขัดแย้งกัน บุคคลหลายคนเชื่อว่าหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพของโรงงานเหล็ก หรือ สิบเอกนาวิกโยธินลาดตะเวน ณ สนามรบควรจะเป็นชายรูปร่างใหญ่กำยำที่มีส่วนสูงกว่า 6'2 น้ำหนักมากกว่า 200 ปอนด์ เสียจะต้องหุ้ม และแข็งแรงกว่าผู้อยู่ใต้บังคับ แม้ว่าปัจจัยเหล่านี้บางอย่างจะเกี่ยวพันกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นไปได้ที่ปัจจัยทางสถานการณ์อย่างอื่นอาจจะกระทบต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การรับราชการทหารและตำรวจจะวางข้อจำกัดบางอย่างต่อส่วนสูงและน้ำหนักของบุคคลเอาไว้ แม้ว่าการจำกัดเหล่านี้ อาจจะช่วยกำหนดว่าใครคือผู้นำนี้จะไม่รับประกันว่าความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้น

ดังนั้น สมมติฐานที่ว่าคุณลักษณะทางร่างกายนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นถ้อยแถลงที่ง่ายเกินไป

ดังนั้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้จัดการที่พึงประสงค์ในด้านลักษณะทางร่างกาย ต้องมีคุณลักษณะดังนี้ มีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ มีความคล่องแคล่วว่องไว กระฉับกระเฉง ในการประสานงานกับพนักงานและบุคคลทั่วไป มีขนาดร่างกายที่สมส่วน มีสรีระที่สง่างาม มีลักษณะสีหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง สมบูรณ์ ปราศจากโรคภัย การพูดชัดเจนมีพลังเสียงดังกังวาน ฉะฉาน ไพเราะน่าฟัง และการแต่งกาย สุภาพเรียบร้อย รู้จักกาลเทศะ และมีความประณีต

2. ด้านสติปัญญา

2.1 ความหมายด้านสติปัญญา

อัญชลี โพธิ์ทอง, และสมศักดิ์ กองเที่ยง (2543, หน้า 149) กล่าวว่า สติปัญญา หมายถึง ความฉลาดและไหวพริบ ความรอบรู้ในเรื่องต่างๆ รู้เท่าทันโลกทันเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถทางการเรียนรู้ รู้การจดจำ การวินิจฉัยและตัดสินใจ

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 17) กล่าวว่า สติปัญญา หมายถึง ความรู้ความสามารถ ผู้นำมักจะเป็นคนพูดเก่ง ตัดสินใจดี มีความรู้ดี

สุรัชย์ เทียนขาว (2545, หน้า 156) กล่าวว่า สติปัญญา หมายถึง ความเฉลียวฉลาด ความสามารถทางด้านการเรียนรู้ รู้การจดจำ การวินิจฉัยและตัดสินใจ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, หน้า 1115) กล่าวว่า สติปัญญา หมายถึง มีปัญญารอบคอบ เป็นความรอบรู้และความฉลาด

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 163) กล่าวว่า สติปัญญา หมายถึง คุณลักษณะที่เกี่ยวกับสติปัญญา ความสามารถ ดุลยพินิจ ความรู้ ความเด็ดขาด การพูด คล่องแคล่ว

สุพล พุฒคำ (2547, หน้า 6) กล่าวว่า สติปัญญา หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ การเตรียมพร้อม ความสามารถทางภาษา พลังสร้างสรรค์ และการตัดสินใจ

วิเชียร วิทย์อุดม (2549, หน้า 429) กล่าวว่า สติปัญญา หมายถึง บุคลิกลักษณะทางจิตใจและทักษะทางปัญญา เช่น ระดับเชาว์ปัญญา ความเชื่อมั่น ความคิดริเริ่ม การเปิดใจกว้าง

สต็อกคิล (Stogdill, 1994, p.74) กล่าวว่า สติปัญญา หมายถึง ความรู้ความสามารถ ภาวะผู้นำมีส่วนสัมพันธ์กับสติปัญญา ผู้นำมักจะเป็นคนพูดเก่ง ตัดสินใจดี มีความรู้ดี

สรุปได้ว่า สติปัญญา หมายถึง มีปัญญารอบคอบ เป็นความรอบรู้และความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ สามารถใช้ความคิดได้อย่างสมเหตุสมผล มีความสามารถทางการเรียนรู้ การจดจำและการวินิจฉัย

2.2 แนวคิดและด้านสติปัญญา

เยาวยา เดชะคุปต์ (2542, หน้า 68-69) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำทางด้านสติปัญญาที่เกี่ยวข้องความรู้ความสามารถในการเตรียมตัวผู้จัดการในการเข้าสู่วิชาชีพ 3 ประการ พอสรุปได้ดังนี้

1. ความรู้ที่จะนำไปสู่ความคล่องตัวและความมีเสน่ห์ของนักบริหารเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับด้านทักษะของการปฏิบัติงานทางการบริหาร เช่น งานธุรการ งานสารบรรณ การตรวจหนังสือ ระเบียบงานพิมพ์ การจัดสำนักงาน ฯลฯ ความรู้เกี่ยวกับทักษะที่ได้มาจากการฝึกปฏิบัติงานเกิดความชำนาญ และจะเป็นส่วนเสริมสร้างศรัทธาให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความรู้ที่จะนำไปสู่ความเป็นนักบริหารโดยวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ในศาสตร์และวิชาการต่างๆ อย่างกว้างขวาง เช่น ความรู้ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม จิตวิทยา ซึ่งได้มาโดยการอ่าน การติดตามข่าวอยู่เสมอ การไปศึกษาดูงาน อบรม สัมมนาและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ฯลฯ สิ่งเหล่านี้จะช่วยเสริมความรู้ทางด้านวิชาชีพให้แก่ผู้ที่อยู่ในฐานะผู้บริหาร

3. ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาภูมิหลังของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้อง ถิ่นกำเนิด การศึกษาวิชาชีพ นิสัยใจคอ บุคลิก ท่าทาง อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจ เพื่อให้ผู้บริหารจะได้ทำงานร่วมกันได้

สมใจ ลักษณะ (2542, หน้า 97 - 98) ได้กล่าวว่า การใช้ภาษาเป็นความสามารถทางสติปัญญาอย่างหนึ่งที่เกิดจากความสามารถในการรับรู้ สิ่งเร้า กำหนดรหัส เป็นสัญลักษณ์ทางตัวอักษร คำพูด ข้อเขียนแบบต่าง ๆ สะสมไว้ และเรียกใช้ได้เมื่อต้องการ ผู้มีความสามารถทางปัญญาจะมีระบบการสร้างกฎเกณฑ์ทางภาษาได้มาก จดจำคำ ประโยค และมีหลักการพูด การเขียน ในรูปแบบต่าง ๆ หลากหลายตามวัตถุประสงค์ เช่น พูดขึ้นชม พูดวิจารณ์ เขียนอธิบายความรู้ โฆษณาจูงใจได้อย่างแคล่วคล่องไม่ติดขัด ปกติความสามารถทางการใช้ภาษาเป็นเครื่องชี้วัดประการหนึ่งของระดับสติปัญญา การคิดเป็นระบบการเชื่อมโยง ความจำ ความคิดรวบยอด กฎเกณฑ์ หลักการ และความสามารถทางการใช้ภาษามาใช้เพื่อการแก้ปัญหา เพื่อคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อวางแผนไปสู่วัตถุประสงค์ ใช้เมื่อเผชิญสิ่งเร้าที่กระตุ้นให้เกิดความจำเป็นต้องคิด เช่น การจะเดินทางไปสู่สถานที่นัดหมาย จำเป็นต้องใช้การคิด ทบทวน ความจำเกี่ยวกับเส้นทางการเดินทาง กำหนดขั้นตอนของการปฏิบัติในการขับรถ เข้าใจกฎจราจรแก้ปัญหาความคับขันระหว่างการเดินทาง หรือการคิดเพื่อตอบคำถาม “จะแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างไร” จะเกี่ยวข้องกับความจำ ความคิดรวบยอด ทฤษฎี หลักการต่าง ๆ มากมายที่จะต้องเรียบเรียงเป็นภาษาเพื่อตอบคำถามหรือเพื่อแก้ปัญหา

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 32) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะทางสติปัญญา ได้แก่ มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและต่อผู้อื่น มีความรู้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น มีความฉลาดรอบรู้ มีความศรัทธาเชื่อมั่นในงานที่ทำ มีความรักหน่วยงาน รักงาน รักความก้าวหน้า รักผู้ร่วมงาน รู้จักการออมชอม ผ่อนปรนอะลุ่มอล่วย มีความเป็นธรรมชาติด้วยการวางตนหรือดำเนินการด้วยความยุติธรรม มีความสามารถในการจูงใจคน โดยเฉพาะผู้ร่วมงาน สามารถควบคุมตนเองโดยเฉพาะอารมณ์และจิตใจ มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง มีความกล้าหาญ เด็ดขาด จริงจังและไม่โลเล มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน ใจคอหนักแน่นและสามารถบังคับใจตนเอง มีความตื่นตัว แต่ไม่ใช่ตื่นตูม มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นโดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อภิสิทธิ์หรือสิทธิพิเศษในทางที่ผิด ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสงบเสถียรและถ่อมตน และมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

ทองหล่อ เดชไทย (2544, หน้า 12-13) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้จัดการที่พึงประสงค์ ทางด้านสติปัญญา ที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ สรุปได้ดังนี้

1. ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่

1.1 ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป ได้แก่ ความรู้ในการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง จิตวิทยา ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรม เป็นต้น

1.2 ความรู้ในด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นในการบริหารงาน ได้แก่ การวางแผนงาน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การสั่งการ การควบคุมงาน การประสานงาน การงบประมาณ และการรายงาน เป็นต้น

2. ประสบการณ์และระดับความรู้ สำหรับระดับความรู้ หมายถึง ระดับของการศึกษาที่ได้รับมา ด้านประสบการณ์ก็มีความสำคัญมาก การได้ผ่านงานมาก่อนย่อมต้องมีความรอบรู้ มีความเข้าใจปัญหา และสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้นย่อมจะหาทางตัดสินใจได้ดีขึ้นเมื่อนำไปประกอบเข้ากับหลักวิชาการ

3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคอยติดตามการเคลื่อนไหวทางวิชาชีพอยู่เสมอ เนื่องจากวิชาการและเทคโนโลยีสารสนเทศได้เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 35) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ทางด้านสติปัญญา คือ ความฉลาดและมีไหวพริบ สมองเฉลียวแหลมเต็มไปด้วยความรู้ ทันโลก ทันเหตุการณ์ ไม่มีใครอยากตามผู้นำที่เสียที่ผู้อื่นอยู่เสมอ ความฉลาดไหวพริบจำเป็นที่สุดสำหรับผู้ผู้นำทุกประเภท ความฉลาดไหวพริบจะมีได้ก็ต่อเมื่อผู้นำเป็นคนมีความรู้ดี ฐานะ ฐานะ นโยบายและวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 163) ได้กล่าวถึง สติปัญญา การศึกษาหลาย อย่างที่ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญาและสถานภาพของความเป็นผู้นำชี้ให้เห็นว่า ผู้นำจะมีดุลยพินิจ ความเด็ดขาดความรู้ที่เหนือกว่า และคำพูดที่คล่องแคล่วกว่า แม้ว่า ความสัมพันธ์ค่อนข้างจะสับสน แต่ยังคงไม่มั่นคงอยู่ที่ใดเสนอแนะว่าปัจจัยเพิ่มเติมบางอย่าง จะต้องถูกพิจารณา

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 24) ได้กล่าวว่า สติปัญญาเป็นพลัง อำนาจที่จะรวบรวมหรือให้ความรู้ร่วมกันของกำลังแรงงาน ในยุคปัจจุบันคือความสามารถที่ เชื่อมไหวพริบปฏิภาณของบุคคลหลายคนเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศและเป็นที่ พอใจ พื้นฐานที่สำคัญในการทำงานในองค์กรคือ คนหรือพนักงาน ซึ่งต้องศึกษาว่าพนักงานรู้ อะไรบ้าง (what they know) พนักงานทำงานอะไรได้บ้าง (what they do with it) พนักงาน เรียนรู้อะไร (what they learn) แรงงานที่มีความรู้ (knowledge worker) เป็นบุคคลที่ถือว่าเป็น สินทรัพย์สำคัญที่มีค่าสำหรับนายจ้าง ถ้าต้องการประสบความสำเร็จในอาชีพของเศรษฐกิจใหม่ ยุคปัจจุบัน ต้องเต็มใจที่จะเข้าถึงขีดความสามารถและความสำเร็จของแต่ละบุคคล ต้องมีความ เต็มใจที่จะเริ่มต้นเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากประสบการณ์ด้วยตนเองจากสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน และท้าทายในยุคปัจจุบัน

วิภาดา คุปตานนท์ (2551, หน้า 151) ได้กล่าวถึง ความสามารถทาง สติปัญญา หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานเกี่ยวกับความรู้ความคิดทางสติปัญญา

1. ความถนัดทางตัวเลข เป็นความสามารถในการคิดทางคณิตศาสตร์ หรือตัวเลขได้เร็วและถูกต้อง ความสามารถนี้เหมาะสำหรับผู้ที่จะเป็นนักบัญชี
2. ความสามารถในการเข้าใจภาษา เป็นความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งที่ได้อ่านหรือได้ฟังมา ความสามารถนี้เหมาะสำหรับผู้จะเป็นผู้จัดการทุกระดับ
3. ความสามารถในการให้เหตุผลในการโน้มน้าวจิตใจ เป็นความสามารถ ที่จะชี้ให้เห็นอย่างมีเหตุผลโดยใช้หลักการทางตรรกวิทยา บ่งชี้ลำดับการเกิดปัญหาและ เสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างมีขั้นตอน ความสามารถนี้เหมาะสมสำหรับนักวิจัย ตลาดที่จะทำหน้าที่การพยากรณ์อุปสงค์ของตลาดที่มีต่อสินค้า หรือบริการในไตรมาสถัดไป
4. ความสามารถในการจดจำ เป็นความสามารถที่จะบันทึก จดจำ สิ่งต่าง ๆ ไว้และระลึกได้ ความสามารถนี้เหมาะสำหรับพนักงานขายที่จำเป็นต้องจำชื่อลูกค้าได้ สิ่งที ลูกค้าชอบ สิ่งทีลูกค้าต้องการ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จทางการขาย

ดังนั้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้จัดการที่พึงประสงค์ในด้านลักษณะสติปัญญาต้องมี คุณลักษณะดังนี้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน สามารถแสดงให้เห็นถึง การเป็นผู้ที่รู้จักฟังและเลือกเอาความคิดเห็นที่ดีของพนักงาน รู้จักใช้สติพิจารณาในการตัดสินใจ ก่อนที่จะสั่งการหรือปฏิบัติ มีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี การแก้ไขปัญหาใน ระยะสั้นและระยะยาวโดยใช้กระบวนการบริหารได้อย่างถูกต้องตามหลักการ มีความสามารถในการ

การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการใช้ภาษาในการสื่อสาร เพื่อให้พนักงาน ตลอดจนผู้อื่นเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน

3. ด้านบุคลิกภาพ

3.1 ความหมายด้านบุคลิกภาพ

พิสิษฐ์ ศิริรักษ์ (2540, หน้า 73) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่มั่นคงถาวร สามารถช่วยในการอธิบายและคาดคะเนพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนได้

สถิต วงศ์สุวรรณ (2540, หน้า 3) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะส่วนรวมของแต่ละบุคคลที่เป็นเอกภาพ ทั้งลักษณะภายนอก ภายใน และปัจจัยต่าง ๆ อันมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของผู้พบเห็น ประกอบไปด้วยลักษณะทางกาย และทางจิตใจ ระบบทางกายและจิตนี้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งแต่ละคนมี แตกต่างกัน

เจริญ เจษฎาวัด (2543, หน้า 79) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะทางสรีระทุกส่วนของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่รวมถึงการแสดงออกทางกาย วาจา กิริยา ท่าทาง สติปัญญา อารมณ์ นิสัยใจคอ ความสามารถ และพฤติกรรมส่วนอื่น ๆ ทุกอย่างที่เป็นลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งทำให้แต่ละบุคคลมีพฤติกรรมที่ต่างกัน

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 17) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพ เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความระมัดระวัง เป็นต้น

วิภาส ทองสุทธิ (2552, หน้า 61) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะที่คงอยู่ติดตัวซึ่งเป็นสิ่งอธิบายถึงพฤติกรรมของบุคคล

สต็อกคิล (Stogdill, 1994, p.74) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ผู้นำตามคุณลักษณะนี้จะต้องมีความต้องการความสำเร็จ มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะนิสัยที่เด่นประจำตัวของแต่ละบุคคล รวมทั้งลักษณะจำเพาะของแต่ละบุคคลที่แสดงออกทางท่าทาง ความรู้สึกนึกคิด ความเฉลียวฉลาด กิริยามารยาท ลักษณะนิสัย และทักษะด้านต่าง ๆ

3.2 แนวคิดด้านบุคลิกภาพ

สมพร สุทัศนีย์ (2541, หน้า 217 - 224) กล่าวถึงวิธีการปรับปรุงบุคลิกภาพทั้งบุคลิกภาพนอกและบุคลิกภาพภายใน โดยสรุปดังนี้

1. การปรับปรุงบุคลิกภาพภายนอกสามารถกระทำได้ ดังนี้
 - 1.1 การรักษาสุขภาพให้แข็งแรงอยู่เสมอ
 - 1.2 การปรับปรุงการแต่งกายให้สะอาดเรียบร้อย
 - 1.3 การปรับปรุงกิริยาท่าทางให้สุภาพอ่อนโยน
2. การปรับปรุงบุคลิกภาพภายในสามารถกระทำดังนี้

- 2.1 ฝึกให้รักตนเองตามสภาพที่เป็นอยู่
- 2.2 ฝึกการเอาชนะตนเอง
- 2.3 ฝึกความอดทน อดกลั้น และเข้าใจผู้อื่น
- 2.4 ฝึกการจัดการกับความโกรธ ความเกลียด และฝึกให้เป็นคนมีจิตใจที่เบิกบาน
- 2.5 ฝึกให้เป็นคนตรงต่อเวลา คล่องแคล่วว่องไว มีความมั่นใจในตนเอง

2.6 ฝึกพฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม
 สิทธิชัย เครือทิวา (2548, หน้า 50) กล่าวว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพประกอบด้วย

1. มีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี ได้แก่ บุคลิกลักษณะดี แต่งกายถูกต้อง มีชีวิตชีวา วาจาดี วางตนเหมาะสม
2. มีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี ได้แก่ มีความเชื่อมั่นศรัทธาผู้อื่น มีความอดทนกล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม และมีอารมณ์ขัน
3. มีบุคลิกด้านสังคมดี ได้แก่ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือสังคม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตน

วิภาส ทองสุทธิ (2552, หน้า 68) ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับบุคลิกภาพพื้นฐาน 5 ประการ กลับดูเหมือนจะได้รับความน่าเชื่อถือมากกว่าแบบทดสอบอื่น ๆ เพราะได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยหลายชิ้นด้วยกัน ปัจจัย 5 ประการตามแบบทดสอบนี้ ประกอบด้วย 1) บุคลิกภาพเปิดเผย 2) บุคลิกภาพประนีประนอม 3) บุคลิกภาพที่เป็นลักษณะยึดมั่นในหลักการ 4) บุคลิกภาพที่มีอารมณ์มั่นคงในด้านใดด้านหนึ่ง 5) บุคลิกภาพที่เป็นลักษณะใจกว้าง

ดังนั้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้จัดการที่พึงประสงค์ในด้านลักษณะบุคลิกภาพต้องมีคุณลักษณะดังนี้ มีกิริยามารยาทดีงาม สุภาพอ่อนโยน มีอารมณ์ดี อารมณ์มั่นคง อารมณ์ขัน และจิตใจดี มีความละเอียด สุขุม รอบคอบ มีเหตุผล มีน้ำอดน้ำทน กำลังใจกล้าแข็ง สามารถเผชิญอุปสรรคต่างๆ ได้เป็นอย่างดี มีจิตใจกล้าหาญ แน่วแน่มั่นคง กล้าเผชิญความจริง มีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างมั่นคง มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี และยิ้มแย้มแจ่มใสต่อพนักงาน และบุคคลทั่วไปอย่างเป็นมิตร

4. ด้านคุณลักษณะการทำงาน

4.1 ความหมายด้านคุณลักษณะทางงาน

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543, หน้า 221) กล่าวว่า ลักษณะการทำงาน หมายถึง การทำงานที่ให้ความสำคัญแก่คนเป็นหลัก ไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้ผู้อื่นเกรงกลัว เปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น มีโอกาสร่วมตัดสินใจปัญหาต่างๆ ส่งเสริมให้มีการปรึกษา ให้ความสำคัญต่อองค์การและส่วนรวม

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 17) กล่าวว่า ลักษณะการทำงาน หมายถึง มีความต้องการความสำเร็จ มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

สุรัชย์ เทียนขาว (2545, หน้า 157) กล่าวว่า ลักษณะการทำงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมและสามารถทำงานร่วมกับสังคม รู้จักให้ความร่วมมือและปรับตัวเข้ากับผู้อื่น

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 163) กล่าวว่า ลักษณะการทำงาน หมายถึง ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ความพากเพียร ความใจกล้า การมุ่งมั่นและกระตือรือร้น

วิเชียร วิทยอดม (2549, หน้า 429) กล่าวว่า ลักษณะการทำงาน หมายถึง แรงจูงใจในการทำงาน เช่น ต้องการประสบความสำเร็จ ความอดสาเห ความต้องการอำนาจ

สต็อกดิล (Stogdill, 1994, p.74) กล่าวว่า ลักษณะการทำงาน หมายถึง ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ผู้นำตามคุณลักษณะนี้มีความต้องการความสำเร็จ มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า คุณลักษณะการทำงาน หมายถึง ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความรู้ทางวิชาชีพ เท่าทันในสถานการณ์รอบด้าน พัฒนาทักษะด้านต่างๆ อย่างเหมาะสม มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ และมีการบริหารงานด้วยความเที่ยงธรรม

4.2 แนวคิดด้านคุณลักษณะการทำงาน

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2543, หน้า 72-73) กล่าวว่าถึง คุณลักษณะการทำงานของผู้จัดการมืออาชีพในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่างๆ ซึ่งได้สอดคล้องกับคุณลักษณะผู้จัดการที่พึงประสงค์ที่จะส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ ที่ต้องอาศัยความรู้รอบตัว ดังนี้

1. มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ (command of basic facts) ต้องรู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์กร โดยมีข้อมูลและสารสนเทศช่วยในการดำเนินการและบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. มีความรู้ทางวิชาชีพ (relevant professional knowledge) เป็นความรู้ที่รวมถึงความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหาร เช่น หลักการทฤษฎีการบริหาร การวางแผน การจัดองค์การ หลักสูตรการฝึกอบรม การประเมินผลงาน เป็นต้น

3. มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (continuing sensitivity to events) สามารถปรับตัวและสนองตอบได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้านและดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสมรวดเร็ว และเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง

4. มีทักษะในการเข้าสังคม (social skills and abilities) โดยการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การสมาคม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์กร



5. มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และตัดสินใจ (analytical problem solving, decision making skills) อาศัยหลักตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและ วิจารณ์ญาณเข้าช่วย เพื่อรักษาความสมดุลให้เกิดขึ้นทุก ๆ ด้านในองค์กร

6. การควบคุมอารมณ์ (emotional control) ผู้บริหารต้องมีจิตใจที่เข้มแข็ง มั่นคงในอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึกมีจิตระลึกละเอียดและ แสดงออกได้อย่างเหมาะสม

7. มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง (proactivity - inclination to respond purposefully to events) ผู้บริหารงานมืออาชีพต้องมองงานได้ทะลุปรุโปร่งรู้ระบบการทำงาน อย่างดีรู้ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กร และรู้รับผิดชอบอย่าง สม่าเสมอคำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาวและเป้าหมายโดยรวม

8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้ สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็น แนวคิดที่ดีมีความละเอียดรอบคอบ และยืดหยุ่นได้ตามเหมาะสม

9. มีความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น (mental agility) เกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญา สามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลายเพื่อการแก้ไขปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น

10. มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ (balanced learning habits and skills) ต้องรู้ว่าจะต้องรู้อะไร และต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็น คิดได้ และสามารถบูรณาการความรู้ ได้ประยุกต์ใช้ได้สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ได้จากการปฏิบัติงานสามารถพัฒนางาน วิชาการและสรุปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 33) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะทางงาน ได้แก่ มีความสามารถในการวางแผนงานและการดำเนินงาน มีความแนบเนียนและเทคนิคในการทำงาน สามารถสื่อความหมายได้ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ สามารถให้คำแนะนำและการสอนงาน

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 163-164) ได้ศึกษาการวิจัยที่เกี่ยวกับ คุณลักษณะทางงานไว้ดังนี้ การวิจัยที่พิจารณาคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงานได้ให้ผลลัพธ์ที่เป็น แบบอย่างเดียวกันที่เสนอแนะว่าผู้นำจะต้องมีความต้องการความสำเร็จและความรับผิดชอบที่ สูง ความคิดริเริ่มและการมุ่งมั่นที่สูง ผลลัพธ์เหล่านี้เสนอแนะว่าผู้นำจะเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจที่ สูงและความต้องการความสำเร็จของงาน

วิเชียร วิทยอุดม (2549, หน้า 436) ได้กล่าวถึงผู้จัดการที่พึงประสงค์ ด้าน คุณลักษณะทางงาน ซึ่งเป็นเสมือนปัจจัยสำคัญที่จะชี้ถึงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ

1. ความสัมพันธ์ของผู้นำกับลูกน้อง ถ้าสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และลูกน้อง เป็นไปด้วยดีและมีความซื่อสัตย์ไว้วางใจกัน และมีการยอมรับของลูกน้องที่มีต่อตัวผู้นำ อำนาจ

และการควบคุมของผู้นำจะเพิ่มขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและลูกน้อง เป็นไปในทางที่ไม่ดี ก็จะทำให้เสียการควบคุมและทำให้สถานการณ์แย่ลงไปด้วย

2. โครงสร้างงาน เป็นการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานและกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนตามระดับโครงสร้างของงาน และจัดให้มีการมอบหมายให้เป็นไปตามขั้นตอนของงาน

3. อำนาจตามตำแหน่งงาน ความสำคัญอยู่ที่ความมีสัมพันธภาพในองค์การในฐานะผู้นำ และใช้อำนาจหน้าที่เป็นทางการของผู้นำ ตลอดจนการให้ผลตอบแทนและการลงโทษตามอำนาจของผู้นำ รวมถึงการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาและการควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

สิทธิชัย เครือทิวา (2548, หน้า 50) กล่าวว่า คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงานประกอบด้วย มีสติปัญญาฉลาด รู้จักบทบาทตน รับผิดชอบ มีความกล้าหาญ แนบเนียน เด็ดขาด กระตือรือร้น บังคับตนเองได้ รวมทั้งมีความสามารถในการตัดสินใจ การจูงใจ การประสานงาน มีผลงานที่ประสบผลสำเร็จ

ดังนั้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้จัดการที่พึงประสงค์ในด้านลักษณะทางงานต้องมีคุณลักษณะดังนี้ มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน มีความรู้ทางวิชาชีพ รวมถึงความรู้ทางเทคนิค และหลักการทางทฤษฎี มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ สามารถปรับตัวและสนองตอบได้ฉับไวในสถานการณ์รอบด้าน มีการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม มีการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีความรับผิดชอบต่องานทั้งของตนเองและพนักงาน มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ เป็นผู้รู้จักคิดได้ และสามารถบูรณาการประยุกต์ใช้ความรู้กับการปฏิบัติงานได้ การบริหารงานด้วยความเที่ยงธรรม ปราศจากอคติ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานสูง และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน สามารถสร้างความร่วมมือและประสานสัมพันธ์กับพนักงานเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีการดักเตือน สั่งงาน และชี้แนะพนักงานด้วยความจริงใจ

5. ด้านคุณลักษณะทางสังคม

5.1 ความหมายด้านลักษณะทางสังคม

บุญเลิศ กลิ่นรัตน์ (2542, หน้า 29) กล่าวว่า ลักษณะทางสังคม หมายถึง การปฏิบัติตนให้ผู้อื่นยอมรับทั้งความรู้ความสามารถ การมีบุคลิกภาพดี การมีสุขภาพดีทั้งกายและจิตใจ รวมทั้งการได้รับความสำเร็จในด้านต่างๆ ที่มีระดับความสำคัญสูงมาก่อนจะสร้างการยอมรับในหมู่คณะ จะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการติดต่อกับผู้อื่นและเข้าสังคม

ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ (2543, หน้า 249) กล่าวว่า ลักษณะทางสังคม หมายถึง ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องสรรเสริญ มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น และเป็นแรงผลักดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้คนอยากประพฤติปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ก็คือความ

อยากเด่นอยากดัง อยากมีชื่อเสียง การยกย่องชมเชยให้เกียรติกัน จึงเป็นสิ่งจำเป็นของมนุษย์ที่จะทำให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 163) กล่าวว่า ลักษณะทางสังคม หมายถึง ความนิยมแพร่หลาย ทักษะทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความดึงดูด ความร่วมมือ ความมีเกียรติ การมีไหวพริบ การชอบสังคม การพูด

เฮิร์, และโฮเวลล์ (House, & Howell, 1992, p. 173) กล่าวว่า ลักษณะทางสังคม หมายถึง ความต้องการในการมีอิทธิพลทางสังคมผนวกกับการมีศีลธรรมที่เข้มข้น และการไม่แสวงหาผลประโยชน์จากการใช้อำนาจ

สต็อกคิล (Stogdill, 1994, p.74) กล่าวว่า ลักษณะทางสังคม หมายถึง จะเป็นผู้หน้าที่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้น ชอบการติดและพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น และให้ความร่วมมือกับบุคคลต่าง ๆ อย่างดี

สรุปได้ว่า ลักษณะทางสังคม หมายถึง มีความสำเร็จด้านต่าง ๆ และเป็นที่ยอมรับทางสังคม ยกย่องและให้เกียรติผู้ร่วมงาน เข้าร่วมกิจกรรมกับผู้อื่นเพื่อสร้างประโยชน์ต่อการทำงานและสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และชอบสังคม ติดต่อและพบปะสังสรรค์

5.2 แนวคิดด้านคุณลักษณะทางสังคม

สมใจ ลักษณะ (2542, หน้า 89) ได้ศึกษาคุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ ลักษณะของกลุ่มคนที่บุคคลอยู่ร่วมกันเป็นสังคมมีขอบเขตตั้งแต่สิ่งแวดล้อมในครอบครัว ชุมชน กลุ่มเพื่อน จนถึงคณะบุคคลที่อยู่ร่วมกันเป็นองค์การที่จะมีลักษณะเฉพาะของหมู่คณะในด้าน การแบ่งหน้าที่ บทบาทของบุคคล ฐานะของบุคคล ลักษณะสายงานการบังคับบัญชา ลักษณะกลุ่มงาน ปทัสถาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย แผนดำเนินการ และลักษณะการบริหาร การจัดการในองค์การ ล้วนแต่เป็นสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลช่วย กำหนดปฏิบัติของบุคคลตามฐานะตามบทบาทหน้าที่ และการปฏิบัติตามปทัสถานของกลุ่มคน

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543, หน้า 72-73) ได้ศึกษาคุณลักษณะทางสังคม เป็นการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ เช่น การสื่อสารการกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง และดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 33) ได้กล่าวว่า ลักษณะทางสังคม จะต้องเป็น ผู้มีการสังคมดี

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 164) ได้ศึกษาคุณลักษณะทางสังคมได้เสนอแนะว่าผู้นำจะเป็นผู้มีส่วนร่วมที่กระตือรือร้นภายในกิจกรรมที่หลากหลาย การเกี่ยวพันระหว่างกันกับบุคคลจำนวนมาก และการร่วมมือกับบุคคลอื่น ทักษะทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเหล่านี้จะถูกให้คุณค่าโดยกลุ่ม ที่มีส่วนช่วยต่อการสร้างความสามัคคี ความไว้วางใจและความยืดหยุ่นของกลุ่ม

ดังนั้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้จัดการที่พึงประสงค์ในด้านลักษณะทางสังคมต้องมีคุณลักษณะดังนี้ มีความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ที่มีระดับความสำคัญสูงและเป็นที่ยอมรับทางสังคม พนักงานเข้าพบได้ง่าย ทั้งในเรื่องส่วนตัวและในหน้าที่การงาน ยกย่องและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเข้าร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น เพื่อสร้างประโยชน์ต่อการทำงานและสังคม ให้อภัย เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และช่วยเหลือผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน ลูกค้า และบุคคลทั่วไป และชอบสังคม การติดต่อและพบปะสังสรรค์กับพนักงานและบุคคลอื่น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยภายในประเทศ

วิรัช ส่องสว่าง (2543, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชรปรากฏดังนี้ ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เรียงลำดับด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความเป็นผู้นำ ด้านการบริหารงาน และด้านวิชาการ ตามลำดับ ตามทัศนะของครู โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เรียงลำดับด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความเป็นผู้นำ ด้านการบริหารงาน และด้านวิชาการตามลำดับ

เสนห์ คำมูลตา (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการแผนกในทัศนะของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท แคนนอนไฮเทค (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานปฏิบัติการเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการแผนก บริษัท แคนนอนไฮเทค (ประเทศไทย) จำกัด 6 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา ด้านความสามารถ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ด้านสถานะทางสังคม และด้านกระบวนการทางธุรกิจ ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานปฏิบัติการเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการแผนก บริษัท แคนนอนไฮเทค (ประเทศไทย) จำกัด 6 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา ด้านความสามารถ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ด้านสถานะทางสังคม และด้านกระบวนการทางธุรกิจ จำแนกตามส่วนงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

วชิราพันธ์ แดงทิพย์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนอำเภอไพศาลี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนอำเภอไพศาลี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3 ด้านผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านการตัดสินใจ ตลอดจนภาพรวม 3 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนอำเภอไพศาลี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3 ด้านผู้นำ ด้านวิชาการ และด้านการตัดสินใจ ตลอดจนภาพรวมทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของครูผู้สอนในโรงเรียนอำเภอไพศาลี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 เมื่อจำแนกตามอายุ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนอำเภอไพศาลี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3 เมื่อจำแนกตามอายุ และระดับการศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ชนิดา ศรีมหันโต (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้บริหารท้องถิ่นที่ประชาชนพึงประสงค์ของเทศบาลนครยะลา อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้บริหารท้องถิ่นที่ประชาชนพึงประสงค์ พบว่า ประชาชนที่มีเพศสภาพสมรสต่างกันมีความพึงประสงค์คุณลักษณะผู้บริหารท้องถิ่นไม่แตกต่างกัน ประชาชนที่มีอายุ ศาสนา อาชีพ รายได้ และเขตการเลือกตั้งต่างกันมีความพึงประสงค์คุณลักษณะผู้บริหารท้องถิ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธนกร อิงคินันท์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารท้องถิ่นตามทัศนคติของประชาชนศึกษาเฉพาะกรณี เทศบาลเมืองอำนาจเจริญ พ.ศ. 2550 ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนมีทัศนคติต่อคุณลักษณะของผู้บริหารท้องถิ่นในด้านความเป็นผู้นำ ด้านการบริหาร ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านบุคลิกภาพ และโดยรวมทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ประชาชนที่มีความแตกต่างกันด้านเพศ และการศึกษา มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของผู้บริหารท้องถิ่นไม่แตกต่างกัน ด้านอายุ อาชีพ และรายได้ มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของผู้บริหารท้องถิ่นแตกต่างกัน

ชมพูนุช นิยมแยม (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทฤษฎีของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทฤษฎีของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จากผลการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีทฤษฎีต่อคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์มากที่สุด อันดับแรกได้แก่ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเสมอภาคกัน รองลงมาได้แก่ด้านบุคลิกภาพ คือ มีความรับผิดชอบ ตัดสินใจอย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์ ด้านทักษะการบริหาร คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรให้เกิดขึ้น

ภายในองค์การ ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานตามลำดับ และอันดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านวิชาการ คือ มีความรู้ด้านการบริหารองค์การ มีความรู้ด้านระบบงานในองค์การ ผลการทดสอบสมมติฐาน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับตำแหน่งข้าราชการ พบว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่มีเพศ อายุ และระดับตำแหน่งข้าราชการต่างกันมีทรรศนะต่อคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทรรศนะต่อคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีทรรศนะต่อคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วรัญญา เจริญลาภ (2552, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในเขต 13 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในเขต 13 ในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถ และด้านแรงจูงใจ ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานที่มีข้อมูลส่วนบุคคลต่างกัน พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงานต่างกัน มีทัศนะต่อคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ ในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีทัศนะต่อคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ในด้านแรงจูงใจ และด้านความสามารถ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนะต่อคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ในด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ และด้านความสามารถแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. งานวิจัยต่างประเทศ

แฟรงค์, และกรีนเบิร์ก (Frank, & Greenberg, 1991, p. 290) ทำการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศในการปฏิบัติงานในมิติต่างๆ กัน ในการศึกษาเกี่ยวกับหน้าที่งานให้บริการลูกค้าในแผนกการบริการขององค์การเพื่อสาธารณะประโยชน์จำนวน 19 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) มิติโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับสูงมาก และมีสภาพการณ์ของการบีบบังคับในองค์การ 2) มิติความรับผิดชอบ และมิติความเสี่ยงภัยอยู่ในระดับต่ำมากแต่มิติมาตรฐานการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง 3) มิติการสนับสนุนและมิติความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำ 4) มิติความอบอุ่น และมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอยู่ในระดับต่ำ

ออร์เพน (Orpen, 1994, p. 770) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศของการบริหารงานที่มีผลต่อทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงาน โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานจำนวน 119 คน เกี่ยวกับการให้บริการทางการเงิน ผลการศึกษาพบว่า ระดับตำแหน่งงานของ

คนในองค์กรมีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่ามีการรับรู้บรรยากาศทางการบริหารงานดีกว่าและมีความพึงพอใจต้องงานไปในทางบวก

บราวน์, และเลก (Brown, & Leigh, 1996, pp. 358-368) ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ กับการมีส่วนร่วมในงานการให้ความสามารถและผล การปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงาน การใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

ลิทวิน, และสตริงเกอร์ (Litwin, & Stringer, 1998, p. 103) ทำการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำตามภาวะผู้นำ ในการทดลองให้นักศึกษาจำนวน 45 คน เข้าไปทำงานใน บริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับเรดาร์ 3 แห่ง ผลการศึกษาพบว่าการทำงานในบรรยากาศแบบเผด็จการ (autocratic leadership) ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานต่ำสุดส่วนการทำงานในบรรยากาศแบบประชาธิปไตย (democratic leadership) ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานสูงสุด

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าคุณลักษณะของผู้จัดการของ ธนาคารออมสินซึ่งเป็นผู้นำขององค์การจำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ในตัวเอง ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้จัดการจึงจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะด้าน ได้แก่ 1) ด้านลักษณะทางร่างกาย 2) ด้านสติปัญญา 3) ด้านบุคลิกภาพ 4) ด้านลักษณะการทำงาน และ 5) ด้านลักษณะทางสังคม และเป็นที่พึงประสงค์ของพนักงานในธนาคารออมสิน สาขาให้เปิดความประทับใจในตัวของผู้จัดการ