

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 :
กรณีศึกษา จังหวัดขอนแก่น

โดย

นายชัยวัช เนียมศิริ
รองผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กระทรวงมหาดไทย

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 60
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2560 - 2561

บทคัดย่อ

เรื่อง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 : กรณีศึกษา จังหวัดขอนแก่น

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

ผู้วิจัย นายชัยวัช เนียมศิริ

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 60

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ที่พึงประสงค์ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยการสัมภาษณ์ ผู้นำ/ผู้บริหาร จำนวน 15 คน ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 15 คน และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม ผู้นำ/ผู้บริหาร และพนักงาน /เจ้าหน้าที่ โดยการใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ หรือใช้ความสะดวก (Zcidental Orconvenncs Sampling) จำนวน 100 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ที่พึงประสงค์คือ มีความเป็นผู้นำ มีความรอบรู้ เชื่อสัจสุจริต โปร่งใส มีทัศนคติที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาล เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีจิตสาธารณะ มีมนุษยสัมพันธ์ดี การสร้างทีมงาน และเครือข่าย มุ่งความเป็นเลิศ มีความกระตือรือร้น มีพลังในการทำงาน บริหารงานแบบมืออาชีพ มีทักษะการบริหารและการสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง รับฟังความคิดเห็น จากทุกฝ่าย มีร่างกายและจิตใจที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ มีความทันสมัย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ ทำงานเชิงรุก มีความยืดหยุ่น มีเมตตาธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และผู้ให้ข้อมูลมีข้อเสนอแนะคือ หากผู้นำมีความเชื่อสัจสุจริต คิดถูกต้องและเป็นธรรมแล้ว องค์กรนั้นๆ จะประสบผลสำเร็จในทุกๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นเรื่องผลการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ขวัญกำลังใจที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร สร้างความรักสามัคคีระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น ให้ขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน นำเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่เข้ามาใช้ในองค์กรเพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า ควรมีการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ให้กับผู้นำองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ยุค Thailand 4.0 ผู้นำต้องรู้สถานะของตัวเองอยู่เสมอ มีความคิด สติปัญญา ฉลาดหลักแหลม วิเคราะห์และคาดการณ์สถานการณ์ได้อย่างมีระบบ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ภาวะผู้นำยุค Thailand 4.0 จะต้องปรับเปลี่ยนความคิดทัศนคติใหม่ เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะในอนาคต จะมีคนทำงานกลุ่มใหม่ที่ใช้ฐานความรู้ใช้ข้อมูลเป็นวัตถุดิบ และใช้ดุลพินิจในการทำงานมากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นเรายังมีกลุ่มคน Millennial Generation คือคนรุ่นใหม่อายุระหว่าง 22-29 ปี เข้ามาในเกือบทุกองค์กร ในการช่วยกันขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ความ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน”

Abstract

Title : Effective Leadership in Thailand 4.0 Era, Case Study of Khon Kaen Province

Field : Social - Psychology

Name: Mr. Chaitawat Niemsiri

Course NDC **Class** 60

This research aims to 1. to study the overview of the effective leadership in Thailand 4.0 era, 2. to study the opinion of executive members and operation officers about the effective leadership in Thailand 4.0 era, 3. to study the desirable leader in Thailand 4.0 era. The qualitative research, mixed methods research was used. The researcher collect data by the In-depth interview. The fifteen leaders and fifteen operation officers was interviewed. And the quantitative research, the questionnaires was collected by one hundred of leaders and operation officers accidental convenience samplings. The results founded the effective leadership in Thailand 4.0 era are leader, knowledge, honestly, clearly, positive attitude, good governance, focus the overview benefit, social responsibility, mature, public service, relationship, team work, networking, heading to the excellence, enthusiastic, power, professional, executive communication skill, inspiration, change management, listening to comments from all parties, have a strong body and mind with a modern vision. Be creative, bring new innovations to work, proactively, flexibly. And have mercy on the subordinates. And always develop. And the samplings was provided the recommendations are no matter what the performance, if the leader is honest, to be right and fair, the organization will succeed in every way, though the quality of life of the subordinates, good morale of subordinates. Leaders should promote teamwork to increase organizational effectiveness and connect the harmony between leaders and subordinates. The leaders should accept the opinions of others, encouragement, bringing new technology and innovation into the organization to make the organization prosperity. The Strategic management should be optimized for corporate leaders to develop the organization to Thailand 4.0. Leaders must always know their own state of mind, intelligence, analysis and predictability of the situation systematically. And good human relations with others. Leadership Thailand 4.0 era will have to adapt the new attitude. In the future, there will be new workers who use the knowledge base as the raw materials, and use the discretion to work more. In addition, we have Millennial Generation, a new generation of people aged 22-29, in nearly every organization helping to drive Thailand to "stability, sustainability, and prosperous".

คำนำ

เอกสารวิจัยเล่มนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก พล.ท. เชิดชัย สุคนธ์สิงห์, พล.ท.ภาณุศิลป์ กลั่นเสนาะ และ น.อ.หญิง ปิยะฉัตร ไชยนต์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็นอันมีค่าแก่การศึกษา ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ทำให้เอกสารวิจัยเล่มนี้ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ในด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้นำ/ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่/พนักงานของหน่วยงานราชการ หน่วยงานเอกชนในจังหวัดขอนแก่นทุกท่าน ที่กรุณาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิจัย ขอขอบคุณสถิติจังหวัดขอนแก่นที่เอื้อเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จนทำให้การศึกษาครั้งนี้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุมิติวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยหวังว่าเอกสารวิจัยเล่มนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจทั้งในส่วนราชการ เอกชน และประชาชนทั่วไป

ท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้คำแนะนำ ตลอดจนผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ที่ช่วยเหลือกันจนทำให้เอกสารวิจัยเล่มนี้เสร็จสมบูรณ์

(นายชัยวัช เนียมศิริ)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 60

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
วิธีดำเนินการวิจัย	4
ข้อจำกัดของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	5
คำจำกัดความ	5
บทที่ 2 ทฤษฎี และแนวคิด ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0	7
ความหมายของภาวะผู้นำ	7
ทฤษฎีภาวะผู้นำ	7
ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ	9
ทฤษฎีภาวะผู้นำ	13
ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ	14
ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ	14
ทฤษฎีตามสถานการณ์	17
ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป	20
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	22
แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่	25
แนวคิดการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม	26
คุณลักษณะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา	27
แนวโน้มการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคต	29
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
กรอบแนวคิดของการวิจัย	37
สรุป	38

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	39
การวิจัยเชิงคุณภาพ	39
การวิจัยเชิงปริมาณ	41
การวิเคราะห์ข้อมูล	42
สรุป	43
บทที่ 4 ผลของการวิเคราะห์ข้อมูล	44
ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (สำหรับผู้นำ)	44
ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (สำหรับผู้ปฏิบัติงาน)	62
ผลการวิจัยเชิงปริมาณ	78
สรุป	91
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	92
สรุป	92
อภิปรายผล	105
ข้อเสนอแนะ	106
บรรณานุกรม	108
ภาคผนวก	111
ผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย สำหรับผู้นำ และผู้ปฏิบัติงาน	112
ผนวก ข แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย (สำหรับผู้นำ)	117
ผนวก ค แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย (สำหรับผู้ปฏิบัติงาน)	123
ประวัติย่อผู้วิจัย	128

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2-1	ลักษณะของผู้นำ 4 แบบ	18
4-1	ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไป	78
4-2	ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะทั่วไป ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	81
4-3	ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติ และธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำ	84
4-4	ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0	87
4-5	ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อเสนอแนะอื่น ๆ	90

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่	
2-1 กรอบแนวคิดการวิจัย	37

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“ไทยแลนด์ 4.0” เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยหรือโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่เข้ามาบริหารประเทศบนวิสัยทัศน์ที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ที่มีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านต่างๆ เพื่อปรับแก้ จัดระบบ ปรับทิศทาง และสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรง ในศตวรรษที่ 21 ได้

เพื่อให้เข้าใจ “ประเทศไทย 4.0” ขอลำเรียงเพื่อให้เห็นภาพ คือ ประเทศไทยในอดีตที่ผ่านมาได้มีการพัฒนาด้านเศรษฐกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ยุคแรกเรียกว่า “ประเทศไทย 1.0” เน้นการเกษตรเป็นหลัก เช่น ผลิตและขาย พืชไร่ พืชสวน หมู หมา กา ไก่ เป็นต้น ยุคสองเรียกว่า “ประเทศไทย 2.0” เน้นอุตสาหกรรมแต่เป็นอุตสาหกรรมเบา เช่น การผลิตและขายรองเท้า เครื่องหนัง เครื่องดื่ม เครื่องประดับ เครื่องเขียน กระเป๋า เครื่องนุ่งห่ม เป็นต้น และปัจจุบัน (2560) จัดอยู่ในยุคที่สามเรียกว่า “ประเทศไทย 3.0” เป็นอุตสาหกรรมหนักและการส่งออกเช่น การผลิตและขาย ส่งออก เหล็กกล้า รถยนต์ กลั่นน้ำมัน แยกก๊าซธรรมชาติ ปูนซีเมนต์ เป็นต้น แต่ไทยในยุค 1.0 2.0 และ 3.0 รายได้ประเทศยังอยู่ในระดับปานกลางอยู่อย่างนี้ไม่ได้ ต้องรีบพัฒนาเศรษฐกิจสร้างประเทศ จึงเป็นเหตุให้หันไปสู่ยุคที่สี่ให้รหัสใหม่ว่า “ประเทศไทย 4.0” ให้เป็นเศรษฐกิจใหม่ (New Engines of Growth) มีรายได้สูง โดยวางเป้าหมายให้เกิดภายใน 5-6 ปีนี้ คล้ายๆ กับการวางภาพอนาคตทางเศรษฐกิจที่ชัดเจนของประเทศที่พัฒนา เช่น สหรัฐอเมริกา “A Nation of Makers” อังกฤษ “Design of Innovation” อินเดีย “Made in India” หรือ ประเทศเกาหลีใต้ที่วางโมเดลเศรษฐกิจในชื่อ “Creative Economy”

“ประเทศไทย 4.0” เป็นความมุ่งมั่นของนายกรัฐมนตรี ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

ดังนั้น “ประเทศไทย 4.0” จึงควรมีการเปลี่ยนวิธีการทำที่มีลักษณะสำคัญคือ เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิมในปัจจุบันไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เปลี่ยนจาก Traditional SMEs หรือ SMEs ที่มีอยู่และรัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลาไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups บริษัทเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูง เปลี่ยนจาก Traditional

Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำไปสู่ High Value Services และเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การในยุค THAILAND 4.0 อาจกล่าวได้ว่า หนึ่งในปัจจัยที่สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรนั้น ย่อมหนีไม่พ้นเรื่องของภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารองค์การภาวะผู้นำถือเป็นทุนมนุษย์ของปัจเจกบุคคลที่สามารถสร้างขึ้นได้โดยไม่ยากนักอย่างไรก็ตาม ในยุคการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาประเทศสู่ยุค Thailand 4.0 ที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม รวมทั้งเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น ดังนั้น เมื่อการพัฒนาประเทศปรับเปลี่ยนการขับเคลื่อนเช่นนี้ องค์กรที่ดำเนินงานในประเทศไทย ย่อมต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์การพหุ ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาหลักของประเทศ "ภาวะผู้นำ" ของผู้บริหารองค์การ จึงต้องได้รับการส่งเสริมให้สอดคล้องกับยุค Thailand 4.0 ด้วย

นิยามของภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งศาสตราจารย์พิเศษ ดร.สาคร สุขศรีวงศ์ ให้นิยามไว้ว่าภาวะผู้นำ (Leadership) : ความสามารถของผู้นำในการทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามหนึ่งอย่างใด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เมื่อผู้นำต้องสามารถทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามหนึ่งอย่างใดได้ ผู้เขียนจึงขอเสนอ ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory) ในการนำไปสู่การพัฒนาตามโมเดล Thailand 4.0 ดังนี้

ประการที่หนึ่ง คุณลักษณะทางความคิดและสติปัญญา (Conceptual Characteristics) ซึ่งหมายความว่า ผู้นำต้องมีความฉลาดหลักแหลม คิดวิเคราะห์และคาดการณ์ได้อย่างเป็นระบบ เล็งเห็นถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งกำหนดแนวทางตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในแบบโมเดลการพัฒนาประเทศแบบ Thailand 4.0

ประการที่สอง คุณลักษณะทางความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Characteristics) หมายถึง ผู้นำต้องมีทักษะในการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น มีทัศนคติเชิงบวก เป็นตัวอย่างที่ดีกับสังคมเนื่องจากในยุค Thailand 4.0 นั้น เป็นยุคแห่งการใช้ความคิดสร้างสรรค์ สรรค์สร้างนวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนาต่างๆ ซึ่งต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคคลและระหว่างองค์กรเป็นอย่างมาก

ประการที่สาม คุณลักษณะทางด้านการทำงาน (Technical Characteristics) หมายถึง ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีวิธีการถ่ายทอดและสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ประการที่สี่ คุณลักษณะส่วนตัว(Personal Characteristics) ที่ส่งเสริมต่อการขับเคลื่อนในยุค Thailand 4.0 เช่น ความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบสูง/มุ่งมั่นตั้งใจ มีความรอบคอบ/กระตือรือร้น เป็นต้น

ประการที่ห้า คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) ซึ่งตามหลักการแล้ว หมายถึงอายุ ส่วนสูง พละกำลัง น้ำหนัก โหงวเฮ้ง อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะดังกล่าวนี้ผู้เขียนมองว่าเป็นส่วนสนับสนุนในการสร้างความน่าเชื่อถือของผู้นำแต่ละคนในการใช้ภาวะผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เสมือนคำกล่าวที่ว่า "บุคลิกภาพที่ดี ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ"

ประการสุดท้าย คุณลักษณะทางพื้นฐานสังคม (Social Background Characteristics) เช่น ประวัติการศึกษาของผู้นำที่มีส่วนในการสร้างเครือข่ายการพัฒนารองคกรได้ เนื่องจากการพัฒนา Thailand 4.0 ที่สุดแล้ว Startups ต่างๆที่อยู่ปลายน้ำโดยใช้พลัง “ประชารัฐ” ในการขับเคลื่อน ซึ่งการขับเคลื่อนด้วยพลังประชารัฐหมายถึง ผู้นำไม่สามารถขับเคลื่อนได้โดยลำพัง แต่ต้องมีเครือข่าย เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการขับเคลื่อนด้วย

ดังนั้น พอสรุปได้ว่าการเป็นผู้นำที่ดีของยุค Thailand 4.0 ต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. ผู้นำยุคนี้ต้องรอบรู้ และรอบคอบ เพราะโลกในปัจจุบัน เปรียบไปแล้วเหมือนเป็นแผ่นดินเดียวกันแล้ว ผลกระทบต่างๆมาถึงเราได้ ไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ไม่ช้าก็เร็ว
2. เปิดรับความหลากหลาย และนำความคิดหลากหลายมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
3. ตามเทคโนโลยีให้ทัน ต้องทราบว่าตรงไหนเป็นคุณประโยชน์และตรงไหนเป็นโทษต่อการค้าหรือองค์กรของเรา
4. มีทักษะการโค้ช เพราะภาษาที่จะทำให้คนในองค์กรเปลี่ยนแปลงได้เร็วคือภาษาของโค้ช ผู้นำต้องพูดภาษาโค้ชเป็นคือไม่ใช้การสั่งและบังคับ แต่สร้างการมีส่วนร่วม รวมถึง เมื่องานออกมาได้ดีหัวหน้าก็ควรให้เครดิตลูกน้อง ควรจะชื่นชมลูกน้อง ซึ่งการมีส่วนร่วมเช่นนี้จะต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง จึงจะเห็นผลที่ดีขึ้น
5. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำรุ่นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ที่พึงประสงค์

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 กรณีศึกษา : จังหวัดขอนแก่น” ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ที่พึงประสงค์ ทั้งในด้านการเป็นผู้นำที่ดี มีหลักธรรมาภิบาล และมีความทันสมัย

2. ขอบเขตด้านตัวแปร

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ได้แบ่งขอบเขตตัวแปร ที่ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

2.1 ตัวแปรเชิงคุณภาพ ได้แก่ ด้านสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ทฤษฎี แนวคิด และภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

2.2 ตัวแปรเชิงปริมาณ ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนา ตัวแปรต้นที่ศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ต่อเดือน

ตัวแปรตามที่ศึกษา ได้แก่ สภาพทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0

3. ขอบเขตด้านประชากร

การกำหนดขอบเขตด้านประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ คือ

3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณคือ ผู้บริหาร หรือหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดขอนแก่น และกลุ่มที่เป็นข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ ลูกจ้าง ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ในจังหวัดขอนแก่นโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ หรือใช้ความสะดวก (Zcidental Orconvencncs Sampling) จำนวน 100 คน

3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกแบบเจาะจงเป็นผู้บริหาร หรือหัวหน้าส่วนราชการ กับเจ้าหน้าที่หรือพนักงาน รวม 30 คน

4. ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น

5. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ศึกษาระหว่างวันที่ 5 ตุลาคม 2560 – 30 มิถุนายน 2561 รวมระยะเวลา 8 เดือน

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 กรณีศึกษา : จังหวัดขอนแก่น” ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม (Survey Research) แบบคำถามปลายเปิดจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ หรือใช้ความสะดวก (Zcidental Orconvencncs Sampling)

ข้อจำกัดของการวิจัย

1. การวิจัยนี้เป็นการจัดเก็บข้อมูลในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ซึ่งถือว่าเป็นจังหวัดที่มีขนาดใหญ่ และมีความเจริญทางด้านเศรษฐกิจ ความคิดเห็น หรือมุมมองของผู้ให้ข้อมูลอาจจะเป็นไปตามสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในขณะให้ข้อมูล จึงทำให้ข้อมูลอาจไม่สามารถนำไปใช้กับสภาพแวดล้อมอื่นที่มีความแตกต่างกันมากเกินไป เช่น มีความเจริญมากกว่า หรือน้อยกว่ากันมาก เพราะความคิดเห็น หรือมุมมองของคนจะมีความแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อม หรือสถานะที่เป็นอยู่

2. เนื่องจากการสัมภาษณ์ เป็นการสอบถามข้อมูล แนวคิด โดยผู้สัมภาษณ์ กับผู้ตอบสัมภาษณ์โดยซึ่งหน้า ทำให้ผู้ตอบสัมภาษณ์บางคนมีความประหม่า และตื่นเต้น จึงทำให้แนวคิดที่กลั่นออกมาไม่ค่อยลึกซึ้ง และอาจขาดประเด็นที่สำคัญๆ ไป

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ว่าเป็นอย่างไร

2. ทำให้ทราบความคิดเห็นของผู้บริหาร กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ว่าเป็นเช่นไร

3. ทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ที่พึงประสงค์ควรเป็นแบบใด

คำจำกัดความ

ภาวะผู้นำ	หมายถึง	กระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง
ประสิทธิภาพ (Efficiency)	หมายถึง	การใช้ทรัพยากรในการดำเนินการใดๆ ก็ตามโดยมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด ไม่ว่าจะเป็ระยะเวลา ทรัพยากร แรงงาน รวมทั้งสิ่งต่างๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้นๆ ให้เป็นผลสำเร็จ และถูกต้อง
Thailand 4.0	หมายถึง	วิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่เข้ามาบริหารประเทศบนวิสัยทัศน์ที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง และ

	<p>ยั่งยืน” ที่มีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่างๆ เพื่อปรับแก้ จัดระบบ ปรับทิศทางและสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้เจริญ สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วรุนแรง ในศตวรรษที่ 21 ได้</p>
<p>นวัตกรรม</p>	<p>หมายถึง การทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีใหม่ๆ และยังอาจหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต กระบวนการหรือองค์กร ไม่ว่าจะการเปลี่ยนนั้นจะเกิดขึ้นจากการปฏิวัติ การเปลี่ยนอย่างถอนรากถอนโคน หรือการพัฒนาต่อยอด ทั้งนี้ มักมีการแยกแยะความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างการประดิษฐ์คิดค้น ความคิดริเริ่ม และนวัตกรรม อันหมายถึงความคิดริเริ่มที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างสัมฤทธิ์ผล (Mckeown, 2008) และในหลายสาขา เชื่อกันว่าการที่สิ่งใดสิ่งหนึ่งจะเป็นนวัตกรรมได้นั้น จะต้องมีความแปลกใหม่อย่างเห็นได้ชัด และไม่เป็นแค่เพียงการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ เป็นต้นว่าในด้านศิลปะ เศรษฐศาสตร์ เศรษฐกิจ และนโยบายของรัฐ ในเชิงเศรษฐศาสตร์นั้น การเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเพิ่มมูลค่า มูลค่าของลูกค้า หรือมูลค่าของผู้ผลิตเป้าหมายของนวัตกรรมคือการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก เพื่อให้สิ่งต่างๆ เกิดเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นนวัตกรรมก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น และเป็นที่มาสำคัญของความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ</p>
<p>การเปลี่ยนแปลง (Change)</p>	<p>หมายถึง การทำให้สิ่งต่างๆ เปลี่ยนไปจากที่เป็นอยู่เดิมไม่เจาะจงว่าเป็นแบบวิธีใด ไม่เจาะจงทิศทาง หรืออัตราความเร็ว เช่น การแลกเปลี่ยนเงิน, สังคมเปลี่ยน, ลมเปลี่ยนทาง, การเปลี่ยนเกียร์รถ (วรทัศน์, 2548)</p>

บทที่ 2

ทฤษฎี และแนวคิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการทบทวนวรรณกรรมซึ่งประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎี ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพทั้งในยุคอดีต มาจนถึงผู้นำในยุคปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย และนำไปสู่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในอนาคต โดยมีแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่สำคัญ ดังนี้

ความหมายของภาวะผู้นำ

DuBrin. (1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 12) กล่าวถึงผู้นำ (Leader) ว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

วิภาดา คุปตานนท์ (2544 : 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติ และการกระทำของผู้อื่น

Nelson และQuick (1997: 346) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่าหมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน Gibson, Ivancevich และDonnelly (1997 : 272) มองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในกลุ่มภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย

ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักรวมและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติและการอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, 2535 อ้างถึงใน มัลลิกา ต้นสอน, 2544 : 47)

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary, 1985 : 719) จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การศึกษานั้นได้ศึกษาตั้งแต่

คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ อำนาจ (Power) ของผู้นำ พฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำแบบต่างๆ และอื่นๆ ในปัจจุบันนี้ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์การและในสถานการณ์ต่างๆ กัน

ความหมายของภาวะผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายและแตกต่างกัน ซึ่งยุกส์ (Yukl, 1989 : 3) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ความหมายของภาวะผู้นำมีหลากหลายและแตกต่างกันก็เนื่องจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจในภาวะผู้นำ ในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกันในที่นี้จึงขอนำเสนอให้ศึกษาดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำคือความริเริ่มและชำระไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม (Stogdill, 1974 : 411)
2. ภาวะผู้นำคือความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวก พฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ (McFarland, 1979 : 303)
3. ภาวะผู้นำคือศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้น และเต็มใจ (Schwartz, 1980 : 491)
4. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ (Mitchell and Larson, Jr., 1987 : 435)
5. ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม (Koontz and Wehrich, 1988 : 437)
6. ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Robbins, 1989 : 302)
7. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม (Stoner and Freeman, 1989 : 459)
8. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง(ผู้นำ)ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้น ชี้นำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง (พยอม วงศ์สารศรี, 2534 : 196)

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน และสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์กันต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ในการนี้จะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านต่างๆ จากบุคคลอื่นๆ ของกลุ่ม ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตาม (Followers) หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง (Subordinates) หรือผู้ปฏิบัติ สำหรับความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader)พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่นๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรม และอื่นๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตน หรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ

มิทเชล และลาร์สัน จูเนียร์ (Michell and Larson, Jr., 1987 : 435-436) ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่

1. ผู้นำเป็นกระบวนการ
2. มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล
3. มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการโดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใดๆ เป็นกระบวนการ (process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำทางจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่ามีลักษณะทั้ง 3 ประการหรือเปล่า ในทางตรงข้ามผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะไม่เป็นผู้นำที่แบบทางการ แต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น

2. ภาวะผู้นำนอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำจะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

คุณสมบัติของผู้นำ

ตามทฤษฎีทางด้านภาวะผู้นำนั้น ได้มีความพยายามกันตั้งแต่ร้อยปีที่แล้วที่จะศึกษาถึงคุณลักษณะ (Traits) ที่สำคัญของผู้นำ โดยมีสมมติฐานว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่และประสบความสำเร็จแต่ละคนจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่คล้ายๆ กัน และได้มีความพยายามที่จะศึกษาว่าอะไรคือคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำยิ่งใหญ่ ถ้าเป็นไปตามสมมติฐานดังกล่าวก็หมายความว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้ จะต้องเป็นมาตั้งแต่เกิด ไม่สามารถพัฒนาขึ้นมาภายหลังได้ (Leader are bone, not made)

คุณสมบัติพื้นฐานที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากบุคคลทั่วไป

1. ความมุ่งมั่น (drive)
2. แรงจูงใจในการเป็นผู้นำ (Leadership Motivation)
3. ความซื่อสัตย์ (Integrity)
4. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
5. ความมั่นใจในตัวเอง (Self-confidence)
6. ความรอบรู้ในสิ่งที่ตนเองทำ (Knowledge of the Business)

การเป็นผู้รำนักทฤษฎีบางท่านได้ให้ความเห็นว่า เป็นบุคลิกลักษณะเด่นซึ่งบางคนมีมาตั้งแต่กำเนิด จึงศึกษาเล่าเรียนหรือสอนกันไม่ได้เช่น มหาบุรุษของโลก โนโปลีเยน อับราฮัม ลินคอล์น เป็นต้น บุคคลเหล่านี้ มีบุคลิกลักษณะเด่นเป็นพิเศษกว่าบุคคลธรรมดา นานนับร้อยๆ ปี จึงจะพบสักคนหนึ่งแต่การเป็นผู้รำนในลักษณะการบริหารนั้น อาจจะศึกษาหรือฝึกฝนให้มีขึ้นมาได้

สรุป คุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นผู้รำนที่ดีได้ดังนี้ คือ

1. มีความเฉลียวฉลาด ผู้รำนที่ดีจะต้องมีความสามารถทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมองซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้รำน คนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อมโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ง่าย
2. มีการศึกษาอบรมดี การศึกษาก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์เป็นส่วนประกอบสำคัญของการเป็นผู้รำน ความรู้ย่อมทำให้คนนับหน้าถือตาจะพูดอะไรคนอื่นเขาก็เชื่อฟังและให้การเคารพนับถือด้วย
3. มีความเชื่อมั่นใจตนเอง ต้องมีกำลังใจเข้มแข็งเมื่อตัดสินใจจะทำกิจการใดๆ ไปก็จะต้องมีความเชื่อมั่นว่างานนั้นจะต้องสำเร็จ โดยไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานนั้น
4. เป็นคนมีเหตุผลดี คือ มีความสามารถทางด้านเปรียบเทียบ และการแปลความหมายอย่างมีเหตุผล มีความสามารถที่จะหาเหตุผลต่างๆ จากสาเหตุต่างๆ ได้ และสามารถแปลความหมายของสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ให้เป็นภาษาเขียนได้ ความสามารถทางด้านเหตุผลนี้พัฒนาได้ยาก เพราะจะต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านภาษา ทักษะ และความรู้ทางด้านวิชาการประกอบด้วย
5. มีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาเป็นอย่างดี ในการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้รำนสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับงานได้ ฉะนั้น ในระยะเริ่มแรกย่อมต้องการผู้รำนที่มีประสบการณ์ในทางปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ผู้รำนที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ และการวางแผนพร้อมไปด้วย เพื่อจะได้เลือกทางที่ถูกต้องที่สุดในการดำเนินงานต่อไป
6. มีชื่อเสียงเกียรติคุณ ข้อนี้เกี่ยวข้องกับชื่อเสียงวงศ์ตระกูล ชาติกำเนิด เพราะถ้ามีชื่อเสียงดี มีเกียรติคุณดี ย่อมเป็นที่เคารพนับถือของคนทั่วไป
7. สามารถเข้ากับคนทุกชั้นวรรณะได้เป็นอย่างดี
8. มีสุขภาพอนามัยดี
9. มีความสามารถเหนือระดับความสามารถของบุคคลธรรมดา
10. มีความรู้เกี่ยวกับงานต่างๆ ไปขององค์กร หรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่โดยเฉพาะ
11. มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานให้ได้ทันท่วงที
12. มีความสามารถคาดการณ์ สามารถทำนายเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า และหาทางป้องกันมิให้เกิดเหตุการณ์หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นได้

ประสิทธิภาพของภาวะผู้รำน

ความหมายของประสิทธิภาพของภาวะผู้รำนก็เหมือนกับความหมายของภาวะผู้รำนที่มีมากและ แตกต่างกันไปตามความสนใจ และขอบเขตการศึกษาของนักวิจัย นอกจากนั้นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ เกณฑ์ (Criteria) ที่จะใช้วัดหรือประเมินประสิทธิภาพของภาวะผู้รำน จากการศึกษางานวิจัยพบว่า เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพผู้รำนพอแยกได้เป็น 3 ลักษณะคือ

1. ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome)
2. ทักษะของผู้ตาม (Attitude of Followers)
3. คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of Group Process)

1. ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome) คือผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม เนื่องจากความสามารถในการนำ หรือภายใต้การนำของผู้นำ เช่นผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของกลุ่ม การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การอยู่รอดของกลุ่มความก้าวหน้าของกลุ่ม ความพร้อมของกลุ่ม ความสามารถในการแก้ปัญหาของกลุ่ม ความพึงพอใจของสมาชิกของกลุ่มที่มีต่อผู้นำ และฐานะที่ได้รับการยอมรับไม่เปลี่ยนแปลงของผู้นำ สำหรับผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์การธุรกิจอาจจะเห็นได้ชัดจาก ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้นครองส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น เงินหมุนเวียนลงทุนมากขึ้น รวมทั้งการยอมรับในผู้นำจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน และผู้ตามมากขึ้น ส่วนองค์การของรัฐมักจะเน้นไปที่ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตและการบริการขององค์การ

2. ทักษะของผู้ตาม (Attitude of Followers) ทักษะของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ นิยมใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินประสิทธิภาพของผู้นำอีกเกณฑ์หนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะทราบได้โดยการใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ผู้ตาม ดังตัวอย่างคำถามต่อไปนี้

- 2.1 ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้ตามได้ดีเพียงใด
- 2.2 ผู้ตามชอบ ยกย่อง และยอมรับผู้นำเพียงใด
- 2.3 ผู้ตามมีความยินดีในการปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำแค่ไหน
- 2.4 ผู้ตามต่อต้าน เพิกเฉย ที่จะไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำหรือเปล่า

นอกจากนั้น อาจดูได้จากการมีคำร้องทุกข์และบัตรสนเท่ห์ต่างๆ ส่งถึงผู้นำในระดับสูงกว่า รวมทั้งการขอย้าย การขาดงาน การหน่วงเหนี่ยวงาน และการหยุดงานมากขึ้น เป็นต้น

3. คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of Group Process) คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม ก็เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพของผู้นำ โดยประเมินจากความสัมพันธ์สนุนด้านต่างๆ และความตั้งใจที่จะทำให้คุณภาพของกระบวนการกลุ่มของลูกน้องมีคุณภาพดีขึ้นในด้านความสามัคคี ความร่วมมือ แรงจูงใจ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การแก้ไขความขัดแย้ง ประสิทธิภาพของงานเฉพาะด้าน กิจกรรมขององค์การ การมีทรัพยากรอย่างพอเพียง และความพร้อมของกลุ่มที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง และเหตุการณ์วิกฤตต่างๆ รวมทั้งการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของการทำงาน การสร้างความมั่นใจให้สมาชิก การเพิ่มพูนทักษะในงาน และการพัฒนาสุขภาพจิตของสมาชิกให้ดีขึ้น

วิเคราะห์และสรุปภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของอิทธิพลที่บุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ใน การกล่าวถึงภาวะผู้นำ จะต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ 3 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ
2. ภาวะผู้นำอยู่ที่ระดับความถูกต้องที่ผู้ตามจะปฏิบัติตาม และ
3. การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในกลุ่ม จะมาจากการเลือกตั้ง แต่งตั้ง หรือยกย่องจากกลุ่มให้เป็นผู้ชี้แนะ ช่วยเหลือให้กลุ่มปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

คำว่า ผู้นำ ผู้จัดการ และผู้บริหาร มีความแตกต่างกัน แต่ก็ยังนิยมใช้แทนกันเพื่อให้เข้าใจถึงลักษณะขององค์การที่ผู้นำเกี่ยวข้องอยู่ สำหรับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้นได้มีการสรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพผู้นำไว้ 3 เกณฑ์ คือ

1. ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม
2. ทักษะของผู้ตามและ
3. คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม

การศึกษาภาวะผู้นำได้ทำกันมานาน และมีงานวิจัยจำนวนมากมาย อย่างไรก็ตาม ศึกษาก็พอจะแบ่งประเภทของการศึกษาภาวะผู้นำได้เป็น 4 แนวทางคือ

1. การศึกษาภาวะผู้นำจากอำนาจ- อิทธิพล
2. การศึกษาภาวะผู้นำจากพฤติกรรมของผู้นำ
3. การศึกษาภาวะผู้นำจากคุณลักษณะของผู้นำ และ
4. การศึกษาภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ นอกจากนั้น ยังมีการศึกษาหาความสามารถ

พิเศษ ของผู้นำ ซึ่งเริ่มมีการศึกษาจริงจังประมาณต้นปี ค.ศ. 1980 แต่ก็ยังมีงานวิจัยในด้านนี้ไม่มากนัก รวมทั้งยังคงศึกษาทุกภาวะผู้นำที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่แคบเล็ก เนื่องจากเทคโนโลยีด้านการสื่อสารที่รวดเร็ว แต่ทวีคูณด้านการแข่งขันและช่วงชิงโอกาสในทุกๆ ด้าน

บทบาทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ (พรทิพย์ อัยยิมพันธ์, 2547 : 68) ได้แก่

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding)

ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าว จะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อน จะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning)

การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering)

หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิด

คิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling)

หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของตุลยาพระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories) สามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ

- 1.1 แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)
- 1.2 แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)
- 1.3 แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่
4. แนวคิดการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม (Cross-Cultural Perspectives)
5. แนวโน้มการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคต
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด/ทฤษฎี

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

สมัยโบราณมนุษยมีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มิมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวสามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยมีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)
3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of leadership) ของกรีกและโรมันโบราณมีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วยคุณสมบัติเฉพาะตัว มีความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียนฮิตเลอร์ ฟอซบุรรม คำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

The tasks of Leadership : กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่างได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่มแสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Leader – constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานความคาดหวังของบุคคลและผู้นำ ต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกันนักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

1. Kurt Lewin' s Studies

Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตถนิยม หรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez- Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

2. Likert's Michigan Studie

2.1 Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้นประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1.1 แบบใช้อำนาจ (Exploitive – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูงไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.1.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ้อปกครองลูกให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างและบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.1.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมดจะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบน และจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.1.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. Blake and Mouton's managerial Grid

Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนด

ผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

5.1 แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

5.2 แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

5.3 แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

5.4 แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาคือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพบรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกันผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

4. McGregor's : Theory X and Theory Y

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคนคือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากรได้เงิน อยากรสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

1. แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style

เรดดิน เพิ่มมิติประสิทธิภาพเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงานและมิติพฤติกรรมด้านมนุษย์สัมพันธ์ เรดดินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิภาพจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสมเรียกว่า มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์เรียกว่า ไม่มีประสิทธิภาพ และ เรดดินยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ

ตารางที่ 2-1 : ลักษณะของผู้นำ 4 แบบ

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียว จึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุกอย่าง เรื่อง	Integrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2560

เรตติน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรตตินได้ เสนอแนะว่า องค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. Theory Z Organization

William Ouchi เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

3. Life – Cycle Theories

Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรตตินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วยปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจจะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่างๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กๆ น้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

4. Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วนคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุดคือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้น วิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุดคือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้ตามและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

เบิร์นส์ (Burns) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิมเบิร์นส์ เชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วคราวระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้มากกว่าที่คาดหวังไว้เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป

เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมา กลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไปเช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควมยี่ติจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกลนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ. 1985 แบสส์ (Bass) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่ง แบสส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างไรก็ตามหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายเล็กน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเองได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบสส์ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตาม เกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยินดี

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบอร์น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ เบอร์น (Yuk I & Fleet. 1992 : 175-176 ; citing Burns, 1978. Leadership) อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยม ทางสังคมให้สูงขึ้นเช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวันไปสู่อัตลักษณ์ที่ดีกว่า เบอร์นมีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ ในองค์กรทุกตำแหน่ง

เบอร์น (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538 : 50-51; อ้างอิงจาก Burns, 1978 Leadership) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำ การเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความ ต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์ มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของแบส

จากทฤษฎีของเบอร์น แบส(Bass.1985)ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น แบส กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) แบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ แบสได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น และแบสยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน แบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลา ที่แตกต่างกัน

3. คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยทั่วไปจะเป็นดังนี้ ทิชซีและดีเวนนา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 : 62; อ้างอิง จาก Tichy & Devanna, 1986. Training and Development. P.19-32)

3.1 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมาย ที่ดีกว่าคล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยน เป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

3.2 เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

3.3 เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

3.4 ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

3.5 เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

3.6 มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

3.7 เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ประกอบไปด้วยองค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญ ที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

4.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

4.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และทำทนายในเรื่องงาน ของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหา ในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิด และเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหา

จะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่าบางคน มีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขา กำลังถูกตรวจสอบ

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนผู้นำที่ดี จึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่างๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่งขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกความสามารถ ให้มีโอกาสดูพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่

นอกจากแนวคิดทั้งสามกลุ่มที่กล่าวมาแล้ว ในปัจจุบัน ยังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญๆ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544 : 54) ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่างๆ เป็นเครื่องมือ

ในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทศคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

ทฤษฎีความสามารถพิเศษของผู้นำ (Charismatic theory) เป็นการกล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 55) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ควรมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น ชอบที่เสี่ยง สร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการโฆษณาตัวเอง และทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด กระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจกับ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leadership) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้พยายามอธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในระดับสูงในการจูงใจสมาชิก ความผูกพันต่อองค์การ ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความชื่นชมในตัวผู้นำ การอุทิศตนในการทำงาน ความจงรักภักดี และการปฏิบัติงานของสมาชิกได้อย่างไร และยังพยายามอธิบายอีกว่า ผู้นำบางคนสามารถนำองค์การหรือหน่วยงานของตน ประสบความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยมได้อย่างไร (House, Delbecq and Taris, 1998 อ้างถึงใน Hartog and Koopman, 2001 : 173) เนื่องจากการดำเนินธุรกิจขององค์การในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการลงทุนหรือดำเนินธุรกิจข้ามประเทศ ทำให้หลายองค์การมุ่งสร้างผู้นำที่สามารถบริหารและจัดการคนในประเทศที่ไปลงทุนหรือดำเนินธุรกิจ ประกอบกับแนวคิดที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอต่อการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด จึงนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Perspectives) ขึ้น (Hartog and Koopman, 2001 : 167)

แนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Perspectives)

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำหลายๆท่านที่ได้วิพากษ์วิจารณ์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีอยู่จากอดีตถึงปัจจุบันว่ามีความเฉพาะเจาะจงทางสังคมและวัฒนธรรม เพราะแนวคิดและทฤษฎีส่วนใหญ่มาจากการศึกษา วิจัย และทดลองในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา หรือประเทศทางยุโรปเพียงบางประเทศเท่านั้น ดังเช่นที่ House (1995 อ้างถึงใน Hartog และKoopman, 2001 : 178) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมของประเทศแถบทวีปอเมริกาเหนือ โดยเฉพาะวัฒนธรรมอเมริกันที่ลักษณะบางอย่างแตกต่างจากวัฒนธรรมในประเทศอื่นๆ เช่น การเน้นที่ปัจเจกบุคคล ในขณะที่บางวัฒนธรรมลักษณะการรวมกลุ่มทางสังคมจะมีความโดดเด่นกว่า แต่ก็ยังมีการนำทฤษฎีเหล่านี้มาตีความโดยปราศจากการประยุกต์ที่เหมาะสม โดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนาที่ค่อนข้างจะมีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดจากประเทศสหรัฐอเมริกาหรือประเทศที่พัฒนาแล้วอื่นๆ นอกจากนั้น Kanungo และ Mendonca (1996 อ้างถึงใน Hartog และ Koopman, 2001 : 178) ยังได้อภิปรายว่า ในประเทศที่กำลังพัฒนาควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงองค์การมากกว่าการ

ให้ความสำคัญกับการรักษาสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จากข้อมูลดังกล่าว จึงมีการแสดงความคิดเห็นว่า บทบาทของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership Role) มีความสำคัญต่อองค์กรในประเทศไทยกำลังพัฒนา

โครงการวิจัย GLOBE ที่เป็นการศึกษาในระยะยาวใน 60 ประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาคุณสมบัติร่วมของภาวะผู้นำที่เหมือนกันในทุกวัฒนธรรม และเพื่อค้นหาคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับในต่างวัฒนธรรม ซึ่งได้ผลโดยสรุปว่า หลากๆคุณสมบัติที่เหมือนๆ กันในทุกวัฒนธรรม สะท้อนภาวะผู้นำแบบใช้ความสามารถพิเศษ สร้างแรงบันดาลใจ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (charismatic, inspirational, and visionary leadership) นอกจากนี้ ผู้นำที่มุ่งการทำงานเป็นทีม (Team-oriented leadership) มุ่งความเป็นเลิศ (being excellence oriented) เด็ดขาด (decisive) ฉลาดฉลาด (intelligent) และใช้วิธีแก้ปัญหาแบบ win-win (a win-win problem solver) (Den Hartog et al., 1999 อ้างถึงใน Den Hartog และKoopman, 2001: 179) ก็มีลักษณะเป็นคุณสมบัติร่วมเช่นกัน

จากผลการศึกษาของ Graen และWakabayashi (1994 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003 : 436-438) ที่ศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมญี่ปุ่นและอเมริกัน ในบริษัทที่มีการลงทุนข้ามชาติ โดยประกอบด้วยพนักงานทั้งญี่ปุ่นและอเมริกันทำงานร่วมกัน ปรากฏว่า ผู้จัดการของทั้งสองชาติ มีลักษณะของวัฒนธรรมในการทำงานบางอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งได้มีการเสนอทางออกโดยการให้ทั้งสองฝ่ายต่างเรียนรู้วัฒนธรรมของกันและกัน แล้วร่วมกันสร้างวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งเป็นวัฒนธรรมร่วมกันขึ้นมา House, Wright และ Aditya (1997 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003 : 438) และ Bond และ Smith (1996 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003 : 438) ได้อภิปรายว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรม มีอิทธิพลต่อความคาดหวังและการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของบุคคล ทัศนคติที่มีต่อคน วัฒนธรรมอื่น และรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม อีกทั้งอิทธิพลทางวัฒนธรรมยังมีผลกระทบต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรจะต้องขึ้นกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมด้วย ตั้งแต่มีการเริ่มต้นศึกษาภาวะผู้นำอย่างเป็นแบบแผนตามระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาจนถึงปัจจุบัน ก็ปรากฏว่ามีการศึกษาและแนวคิดเกิดขึ้นมากมาย แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังไม่มีผู้ใดสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบผู้นำแบบใดที่จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพสูงสุด (องชัย สันติวงษ์, 2540 : 205) ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องที่สัมพันธ์กับตัวแปรอีกมากมายซึ่งไม่ได้หยุดนิ่ง หากแต่เปลี่ยนแปลง เคลื่อนไหวอยู่เสมอ

คุณลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

หากพิจารณาถึงสังคมของประเทศไทย พระพุทธศาสนาถือเป็นศาสนาหลักประจำชาติ การนำเอาหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ก็น่าจะเอื้อกับวัฒนธรรมไทยไม่มากนักน้อย การนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ก็เพื่อการเป็นผู้นำที่ดี และคำสั่งสอนที่สำคัญๆของพระพุทธองค์ที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำที่ดี หรือวิถีทางของการที่จะเป็นผู้นำที่ดีเพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติ (พงศ์ หรดาล, 2546 : 163) ได้แก่ ทศพิธราชธรรม 10 ประการ, อธิษฐานธรรม 4, พรหมวิหารธรรม 4, อคติ 4, คหิสุข 4, สังคหะวัตถุ 4, ชันติโสรัจจะ หิริโอตตปปะ, อิทธิบาท 4, เวสาร์ธชरणะ 5, ยุติธรรม 5, อปริหานิยธรรม 7, นาถกรณธรรม 10, กัลยาณมิตรธรรม 7 และบารมี 10 ประการ

(ทศบารมี) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารและจัดการสมัยใหม่ได้ (ออนไลน์, 2560) โดยจะขอยกตัวอย่างเพียงบางหลักธรรมมาอธิบาย ดังนี้

1. อคติ 4 (Prejudice) คือ ความเอนเอียงแห่งอารมณ์ ผุดขึ้นจากความเกลียดชังต่ำสูง และช่องว่างในสังคม มี 4 ประการ (ออนไลน์ , 2560)

1.1 ฉันทาคติ (prejudice caused by love or desire) ลำเอียงโดยสนับสนุนพรรคพวกที่ชอบพอ หรือผู้จ่ายสินจ้างแก่ตน

1.2 โทษาคติ (prejudice caused by hatred or enmity) ลำเอียงเข้าข้างหรือลงโทษฝ่ายที่ตนเกลียดชังให้หนักกว่าฝ่ายที่ตนชอบพอ

1.3 โมหาคติ (prejudice caused by delusion or stupidity) ลำเอียงเสียความยุติธรรมเพราะโหดเขลา ไม่รู้ทันเหตุการณ์ที่แท้จริง

1.4 ภัยาคติ (prejudice caused by fear) ขาดดุลยยอมรับด้วยเพราะเกรงอำนาจอิทธิพลหรือกลัวจะขาดผลประโยชน์

2. สังคหัตถุ 4 (Base of sympathy) คือ ธรรมเพื่อให้คนเป็นที่รักของคนทั่วไป (ออนไลน์ , 2560) ซึ่งได้แก่

2.1 ทาน (giving offering) คือการให้ เสียสละ แบ่งปันแก่ผู้อื่นเช่น การให้รางวัล สวัสดิการที่ดี เป็นต้น

2.2 ปิยวาจา (Kindly speech) คือ พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ นุ่มนวล เหมาะแก่บุคคล เวลา สถานที่ พูดในสิ่งที่ประโยชน์ พูดในทางสร้างสรรค์ และเกิดกำลังใจ เช่น การควบคุม การจูงใจ เป็นต้น

2.3 อุตถจริยา (useful conduct) ทำตนให้เป็นประโยชน์ตามกำลังสติปัญญา ความรู้ความสามารถ กำลังทรัพย์ และเวลา เช่น การพัฒนาคน การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ เป็นต้น

2.4 สมานัตตตา (even and equal treatment) คือทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ร่วมสุข เช่น การสื่อสาร การมอบอำนาจ เป็นต้น

หลักธรรมทั้งหลายนี้ หากผู้นำและบุคคลใต้นำไปปฏิบัติก็จะเกิดความมั่นคงและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นที่รักและเคารพของผู้อื่น และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์

เครื่องมือป้องกันความล้มเหลวสำหรับผู้นำ (Skyhook for Leadership Model) มุกดาสุนทรรัตน์ (2547 : 49-50) Chief Human Resources Officer, Human Resources Division ของบริษัท เอเชียเอสจี (ประเทศไทย) จำกัด (ACSG (Thailand) Co., Ltd.) กล่าวว่า ACSG ได้แสวงหารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กร และเลือกใช้รูปแบบของ Skyhook for Leadership Model ซึ่งเป็นผลงานวิจัยของ John A Shtocren โดยได้ศึกษาผลงานและจากการเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทขนาดใหญ่ระดับโลกหลายบริษัท อาทิ AT&T, Coca Cola, Ford, 3M, และ University of Michigan เป็นต้น แล้วสรุปแนวทางการบริหารเพื่อความสำเร็จ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องมีความฝันและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เพื่อจะสามารถนำทีมไปสู่จุดหมายนั้นๆ ได้

2. การให้ความน่าเชื่อถือแก่ทีม (Trust) ในการทำงานร่วมกันจะประสบผลสำเร็จได้ ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เชื่อมั่นในความสามารถของทีมงาน โดยยึดผลงานเป็นหลัก (Production Oriented) และกระบวนการทำงานจะยึดพนักงานเป็นศูนย์กลาง โดยจะมีการให้ความรู้ในงานแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง

3. การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) คำนึงถึงความสำคัญของการสื่อสาร สร้างระบบการทำงานที่สื่อสารข้อมูลให้พนักงานทราบถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและเป้าหมายในการทำงาน

4. การสร้างงานให้มีคุณค่า (Meaningful Work) ทั้งกับตัวผู้นำและทีมงาน สนุกกับงาน เพราะได้ปฏิบัติงานที่ท้าทาย มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของพนักงาน มีการจัดคนให้เหมาะกับงาน ประกอบกับผู้นำเป็นผู้สอนงานที่ดี ตลอดจนให้คำปรึกษาเมื่อพนักงานเกิดปัญหา

5. การมอบอำนาจ (Empowerment) การให้พนักงานได้รับผิดชอบงานแบบเบ็ดเสร็จ โดยสร้างมาตรฐานระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน แสดงการยอมรับ และเชื่อมั่น ผู้นำต้องไม่ปฏิบัติงานแบบ Routine แต่ต้องกระจายให้พนักงาน

6. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการผลักดันให้ผู้นำตระหนักถึงความสำคัญของทีมงาน และพัฒนาทีมงานโดยการกำหนดแนวทางและขอบเขตการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เชื่อมั่นในความสามารถของทีมงาน ให้ความสำคัญกับการทำงานข้ามสายงาน (Cross Function) อีกทั้งผู้นำยังต้องสามารถประสานความแตกต่างของคนในทีมเข้าด้วยกันด้วย เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

7. การรู้จักเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม (Transformation) ผู้นำต้องวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์และสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์กร เพื่อวางกลยุทธ์และแผนปฏิบัติ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้ได้ตามเป้าหมาย

มุกดา สุนทรรัตน์ (2547) ได้สรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเปรียบเสมือนการส่งเสริมความแข็งแกร่งในการบริหารงานแก่องค์กร “การนำเครื่องมือป้องกันความล้มเหลว” มาประยุกต์ใช้จะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าต่อไป

แนวโน้มการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคต

กระแสโลกปัจจุบันเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานและองค์กรเป็นวงกว้างและยาวนาน (Howard, 1995 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003 : 180) ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์กรต้องเพิ่มศักยภาพของการตัดสินใจแบบกลุ่มมากยิ่งขึ้น (Guzzo, 1995 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003 : 181) Shamir (1999 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003 : 181-182) กล่าวว่า บทบาทผู้นำแบบบุคคลเดียวจะเริ่มลดความสำคัญลง ตัวผู้นำเองก็มีแนวโน้มเชื่อถือในการตัดสินใจของทีมที่ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นกรณีพิเศษแบบชั่วคราวมากขึ้น ดังนั้นในแต่ละทีมก็จะมีอำนาจในการตัดสินใจในงานเฉพาะส่วนที่ทีมของตนรับผิดชอบ ซึ่งแนวโน้มภาวะผู้นำก็อาจจะเป็นลักษณะการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความคิด การกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือการรวมกลุ่ม นอกจากนั้น Shamir (1999) ยังกล่าวต่อไปว่า ภายใต้การใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ผู้นำก็มีแนวโน้มจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกผ่านอุปกรณ์และเครื่องมือที่เป็นระบบเครือข่าย โดยไม่ต้องมาเผชิญหน้ากันทุกครั้ง ซึ่งอาจส่งผลให้ช่องว่างระหว่างระดับชั้นของอำนาจในองค์กรเริ่มลดลง Shamir (1999) ได้ทำการสรุปว่า

องค์การในอนาคตจะมีแนวโน้มไม่มีขอบเขตที่แน่นอน ลดลำดับการบังคับบัญชาจากโครงสร้างองค์การแบบสูงมาเป็นแบบราบ ยืดหยุ่น ยืดโครงการและทีมเป็นพื้นฐาน ส่วนแนวโน้มของการจ้างงานก็จะเป็นลักษณะการจ้างงานแบบชั่วคราว สรรหาจากภายนอก และไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกัน พนักงานก็จะมีความเป็นอิสระมากขึ้น ซึ่งองค์การก็ไม่สามารถจะควบคุมหรือบังคับได้มากนัก แต่จะเน้นลักษณะการแลกเปลี่ยนความสามารถและความคิด ตลอดจนการมีเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น ความเป็นไปได้ในการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคตอาจขยายการศึกษาภาวะผู้นำไปยังเรื่องอื่นๆ เช่น ศึกษาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามร่วมกันบนแนวคิดจิตวิทยาการรู้การคิด (Cognitive Psychology) เป็นต้น

บทสรุปความสำเร็จของการบริหารที่ส่งผลไปสู่ความสำเร็จขององค์การ คือความสามารถของผู้นำที่จะให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ แรงจูงใจวิสัยทัศน์ การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคนโดยใช้แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรมแนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่และการนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรณีศึกษา : บริษัท ฟิลิปส์ เซมิคอนดักเตอร์ (ไทยแลนด์) บริษัท ฟิลิปส์ เซมิคอนดักเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด นับเป็นศูนย์กลางการประกอบและทดสอบแผงวงจรรวมที่สำคัญแห่งหนึ่งของฟิลิปส์สากล โดยเริ่มก่อตั้งในเมืองไทย ปี พ.ศ. 2517 ปัจจุบันบริษัทมีพนักงานในประเทศไทยทั้งหมดประมาณ 3,100 คน วิสัยทัศน์ของบริษัท คือ “มุ่งสร้างความพอใจให้ลูกค้า ต้องทำตามสัญญาที่ให้ไว้ พัฒนาคนของเราให้ก้าวไกล ประสานใจร่วมด้วยและช่วยกัน” สิ่งที่แสดงถึงความสำเร็จขององค์การคือ การได้รับรางวัล The Best Employers of Asia 2003 Awards จากการสัมภาษณ์ Mr.Douglas G. Sampson ซึ่งมีตำแหน่ง Vice President & General Manager และคุณไพศาล พรหมโมเมศ ผู้อำนวยการบริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทำให้เข้าใจว่าเพราะเหตุใดองค์การนี้ถึงได้รับรางวัลอันน่าภาคภูมิใจดังกล่าว Mr.Douglas G. Sampson และคุณไพศาล พรหมโมเมศ กล่าวว่า 1. เริ่มจากการมีวิสัยทัศน์และภารกิจที่มุ่งการเป็นผู้ประกอบธุรกิจทางด้าน IC ที่ดีที่สุดในวงการอุตสาหกรรม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว สิ่งสำคัญอยู่ที่กระบวนการแปรสิ่งที่เป็นามธรรมให้เป็นรูปธรรมให้ได้ 2. องค์การได้นำเครื่องมือทางธุรกิจเข้ามาใช้มากมาย เช่น Process Servey Tools, Business Excellence through Speed and Teamwork Program และ Business Balanced Scorecard เป็นต้น 3. องค์การมีปรัชญาการทำงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาคน การสร้างแรงบันดาลใจและความเป็นได้ให้แก่พนักงานในการใช้สติปัญญา พรสวรรค์ และการดึงความสามารถที่ซ่อนอยู่ในตัวพนักงานออกมาใช้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อย่างเต็มที่ 4. ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องของ Speed และ Teamwork อย่างจริงจัง โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ให้พนักงานมีอำนาจในการทำงาน มีการสอนงาน กระตุ้นให้มีการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง 5. ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ และทำให้พนักงานรู้สึกสนุกไปกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ด้วย ซึ่งพนักงานขององค์การนี้ยินดีที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากการเปลี่ยนแปลงและเห็นเป็นเรื่องที่น่าท้าทาย เช่น การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานและการบริหารองค์การ เป็นต้น 6. ผู้นำรู้จักการจูงใจพนักงาน ทั้งภายในและภายนอกที่เหมาะสม เพื่อให้

พนักงานเกิดความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร มีอัตราการขาดงานน้อย และอัตราการออกจากงานน้อยด้วยเช่นกัน เช่น มีการพิจารณามอบรางวัลแก่พนักงานที่สามารถเสนอแนะสิ่งที่จะช่วยพัฒนาองค์กร ให้เจริญก้าวหน้าและสามารถนำข้อเสนอแนะไปใช้ได้ และเกิดประสิทธิผลจริง เป็นต้น 7. ให้ความเอาใจใส่แก่พนักงาน ด้วยการที่ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ดี เช่น โครงการ “5-minute talk” ที่ผู้บริหารจะลงไปพบปะพูดคุยกับพนักงานถึงสถานที่ปฏิบัติงาน สัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่อให้เห็นสภาพปัญหา และการทำงานที่แท้จริงของพนักงาน อีกทั้งผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการกล่าวยกย่องชมเชยพนักงานเมื่อปฏิบัติงานได้ดี ไม่ลืมที่จะให้ Feedback แก่พนักงาน เพื่อสร้างกำลังใจ 8. มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน โดยให้พนักงานเป็นผู้บริหารงานของตนเองเหมือนกับเป็นบริษัทเล็กๆ บริษัทหนึ่ง นอกจากนั้น ยังให้พนักงานจัดทีมกลุ่มพัฒนาคุณภาพขึ้นในแต่ละหน่วยงานขึ้น โดยผู้บริหารจะกำหนดหัวข้อเรื่องที่ควรมีการพัฒนาปรับปรุง แล้วจัดให้มีการแข่งขันตั้งแต่ระดับหน่วยงานขึ้นไปจนถึงระดับ Global (พัฒนาโดยใช้หลักการของ Cross-Functional Team ที่เป็นการดึงคนจากหลายๆ หน่วยงานเข้ามาร่วมกันแก้ปัญหา) 9. ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่น การมีห้องสมุด การจัดให้เรียนรู้เรื่องอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวกับงานของตน อาทิ การทำอาหาร หรือขนม หรือการจัดตั้ง Development Center Program เป็นต้น (ที่มา : วารสารบริหารคน, ฉบับพิเศษ, 2547)

ปิ่นทาร์ต บุญอนันต์ (2553) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำของกรรมการชุมชนมาบสอง-ค่ายมวย เขตเทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรีกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการบริหารงานชุมชนของกรรมการชุมชน และศึกษาคุณลักษณะของผู้นำของกรรมการชุมชนมาบสอง-ค่ายมวย โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยเน้นการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าผู้นำแต่ละคนมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันอันเนื่องมาจากภูมิหลังความเป็นมา และประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไปโดยมีลักษณะดังนี้ การสื่อสารความรู้ความเข้าใจต่อบทบาทหน้าที่ ความสามารถในการปรับตัว และความซื่อสัตย์เป็นที่ไว้วางใจ ส่วนคุณลักษณะเป็นของผู้นำของกรรมการชุมชนมาบสอง-ค่ายมวย คือ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและความสามารถในการปรับตัว

จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของกรรมการชุมชน โดยต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน อันทำให้เกิดการพัฒนาต่อชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ

พัชรานี พิกทองพรรณ (2553) ได้ศึกษาเรื่องแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน จากการคาดการณ์ในช่วงปีพ.ศ.2554-2559 โดยใช้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ มีขั้นตอนการศึกษาดังต่อไปนี้ 1. การวิจัยเอกสารเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย 2. การวิจัยอนาคตแบบ (Ethnographic Delphi Futures Research) EDFR ผลการวิจัยพบว่า แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในปีพ.ศ.2554-2559 ประกอบด้วยคุณลักษณะผู้นำ 5 ด้าน คือ 1. ด้านความรู้ 2. ด้านทักษะ 3. ด้านทัศนคติ 4. ด้านคุณธรรมจริยธรรม 5. ด้านบุคลิกภาพโดยผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพสูงสุด รองลงมาเป็นด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่วนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับด้านคุณธรรมจริยธรรมสูงสุด รองลงมาเป็นด้านทัศนคติ ในภาพรวมทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านคุณธรรม

จริยธรรมมากกว่าด้านอื่นๆ โดยที่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะด้านความรู้ในการพัฒนาหลักสูตรสำหรับกุลสตรีไทย ศิลปวัฒนธรรมไทย ทักษะการใช้จิตวิทยาและการปกครองนักเรียนหญิง ทักษะที่ดีในการพัฒนาการศึกษาของสตรีการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และความเป็นไทย

จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบว่า ปัจจัยหลักสำคัญของการเป็นผู้นำจะประกอบด้วย คุณลักษณะ 5 ด้าน คือ ด้านความรู้ด้านทักษะ ด้านทัศนคติด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ รองลงมาคือปัจจัยทางด้านธรรมาภิบาล การปกครองอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและบุคลากรรอบข้าง

อรมณี สุนทรนนท์ (2552) ได้ศึกษาเรื่องทัศนคติของผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงาน ได้ทำการศึกษาถึงความสำคัญของปัจจัยด้านทัศนคติจิตใจของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติทั้งที่อยู่ในหน่วยงานหรือองค์การทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนที่ร่วมนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากในการส่งผลกระทบต่อการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติโดยอาศัยกรอบแนวคิดของทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของนักทฤษฎีคือ แวนมีเตอร์และแวน ฮอร์น มาใช้และได้เลือกนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงานในขอบเขตของการนำนโยบายมาปฏิบัติร่วมกันระหว่าง กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และสถานประกอบการเอกชนเป็นตัวอย่งในการศึกษาวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทัศนคติความคิอ่าน และจิตใจของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก และมีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งการนำนโยบายไปปฏิบัติของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานและสถานประกอบการเนื่องจากพบว่าปัจจัยทัศนคติความคิอ่าน และจิตใจของผู้นำนโยบายไปปฏิบัตินี้เป็นลักษณะภายในของตัวผู้ปฏิบัติทุกคนก่อนที่จะสื่อการกระทำออกมาภายนอกโดยตรง และเป็นปัจจัยที่มักจะได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยอื่นๆ ค่อนข้างมากก่อนที่จะส่งผลกระทบต่อกรปฏิบัติและยังพบว่าทุกปัจจัยตามกรอบแนวคิดมีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยปัจจัยเสี่ยงที่มีอิทธิพลต่อการเกิดโอกาสในการนำนโยบายไปปฏิบัติของผู้ปฏิบัติได้แก่ ปัจจัยมาตรฐานและทรัพยากรของนโยบาย และปัจจัยลักษณะองค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติตามลำดับ

จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบว่าทัศนคติเป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อภาวะการเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบาย หรือวางแบบแผนการปฏิบัติงานในองค์การ ความคิดเห็นภายในของผู้นำแต่ละ องค์การจะสะท้อนออกมาภายนอกผ่านรูปแบบการบริหารจัดการที่แตกต่างกันออกไป ส่งผลให้องค์การมีรูปแบบการพัฒนาที่แตกต่างกันออกไป

อภิญา ลีละฉายากุล (2555) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากร สายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากการเปรียบเทียบเชิงพรรณนาหาคำตอบที่สัมพันธ์กันกับองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 5 ด้านตามนิยามของ David C. McClelland ได้แก่ ทักษะและความรู้ทัศนคติค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกประจำตัวบุคคล และแรงจูงใจที่บุคลากรสายวิชาการพึงมี ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะของบุคลากร สายวิชาการที่พึงประสงค์ในความเห็นของศาสตราจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารของคณะ หรือมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสาย

วิชาการต้องมีความรู้เชิงลึกในศาสตร์หรือสาขาวิชาที่ สอนสามารถเขียนตำราหรืองานวิจัยได้ และในเรื่องที่มามีความรู้นั้นสามารถให้บริการทางวิชาการและความรู้ที่ทันสมัยในสถานการณ์ต่างๆ ได้นอกจากความรู้เชิงลึกในศาสตร์แล้วบุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการถ่ายทอดความรู้ ทักษะการสื่อสารให้คำปรึกษาแนะนำ และทักษะในการแก้ปัญหาบุคลากรสายวิชาการต้องมีทัศนคติและจิตวิญญาณแห่งความเป็นครูที่ตีมองนิตินิยมเหมือนลูกหลานเข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของนิตินิยมปรารถนาดีกับนิตินิยม บุคลากรสายวิชาการยังต้องมีบุคลิกเป็นแบบอย่างที่ดีมีความเป็นผู้นำเสียสละอุทิศตนในการปฏิบัติงาน และท้ายสุดบุคลากรสายวิชาการต้องมีแรงจูงใจที่จะผลิตบัณฑิตให้ สามารถดำรงตนตามวิชาชีพในสังคมได้อย่างภาคภูมิใจเป็นคนดีประสบความสำเร็จในชีวิตและมุ่งมั่นที่จะสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ด้านงานวิจัยและวิชาการเพื่อเป็นประโยชน์กับสังคม

จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบครบ 5 ด้าน คือ ทักษะ และความรู้ ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกประจำตัวบุคคล และแรงจูงใจที่บุคลากรสายวิชาการพึงมีซึ่งทุกปัจจัยล้วนมีความสัมพันธ์ต่อกัน ถ้าผู้นำมีองค์ประกอบครบ 5 ด้านจะส่งผลให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

พิมพัธดา วัจนวงศ์ปัญญา (2555) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. ศึกษาสภาพปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทย 3. ศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคาดหวังของตัวผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง 4. พัฒนากลยุทธ์การพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำแบบไทยมี 5 ด้าน คือ 1.1 ด้านความรู้ 1.2 ด้านทักษะ 1.3 ด้านทัศนคติ 1.4 ด้านบุคลิกภาพ 1.5 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2. สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความรู้กับด้านทักษะอยู่ระดับปานกลาง 3. คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคาดหวังพบว่าโดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือด้านคุณธรรมและจริยธรรม 4. กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย มี 2 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รองและ 12 วิธีดำเนินการ โดยมีกลยุทธ์หลักคือ 1. กลยุทธ์เสริมสร้างทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 และ 2. กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ

จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบว่าผู้นำจะมียุทธศาสตร์ประกอบด้วย 5 ด้านคือ ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ บุคลิกภาพ และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งในสังคมไทยคาดหวังว่าจะได้ผู้นำที่มีความโดดเด่นทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม แต่ทั้งนี้ผู้นำที่พึงประสงค์ควรจะต้องมีคุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน ควบคู่ไปด้วย

เพลินใจ พฤษชาติรัตน์ (2549) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1.คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสม และสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท จำนวน 36 คุณลักษณะ จำแนกเป็น 4 ด้านคือ คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ 2. องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะ

ผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ประกอบด้วย

1. ที่มาของรูปแบบ
2. คุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา
3. กระบวนการพัฒนา และ
4. การนำรูปแบบไปใช้

3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา มี 4 รูปแบบย่อย (APEP Models) ได้แก่ 1. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ 2. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ 3. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และ 4. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพในแต่ละรูปแบบย่อยประกอบด้วยสาระสำคัญ จุดประสงค์ขอบข่ายสาระการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา วิธีการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนาขั้นที่ 4 การประเมินผล และติดตามผลการพัฒนา และขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการโดยในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยแนวคิด วัตถุประสงค์ วิธีการ และกิจกรรมการพัฒนา และผลที่คาดหวัง

จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบว่า ผู้นำที่พึงประสงค์จะต้องประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสมต่อบทบาทการทำงาน โดยสามารถแบ่งคุณลักษณะผู้นำออกเป็น 4 ด้านคือ คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ซึ่งผู้นำควรมีครบทั้ง 4 ด้าน มากน้อยแตกต่างกันออกไปตามบทบาทที่ได้รับ แต่ทั้งนี้ผู้นำควรจะพยายามพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 4 ด้านให้มีความสมบูรณ์มากที่สุด

จุฑามาศ กลมรัตน์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ : กรณีศึกษา กรมสารบรรณทหารบก วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะและระดับภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ และภาวะของผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริงในปัจจุบันของข้าราชการในกรมสารบรรณทหารบก อีกทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการในกรมสารบรรณทหารบก ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริงในปัจจุบัน และเพื่อเป็นการเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้มีความสอดคล้องต่อลักษณะที่พึงประสงค์ ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าคุณลักษณะเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริงในปัจจุบันมี ทั้งหมด 5 ด้านคือ ด้านความเป็นผู้นำ, คุณธรรมและจริยธรรม, วิสัยทัศน์, ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวพบว่า ตามความคิดเห็นของข้าราชการระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูงสุดคือ มีคุณธรรมและจริยธรรม แต่ในความเป็นจริงในปัจจุบันระดับภาวะผู้นำ ของผู้บริหารอยู่ในระดับสูงสุดคือ ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น ในทางตรงกันข้ามตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง กลับมองว่าระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูงสุดคือ มีความเป็นผู้นำ แต่ความเป็นจริงในปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงสุดคือ คุณธรรม และจริยธรรม และปัจจัยส่วนบุคคลเช่น เพศ อายุ ประเภทของข้าราชการ แหล่งกำเนิด คุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ในการทำงาน เงินเดือนรายได้ยังเป็นปัจจัยที่ทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันของภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์และภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริงในปัจจุบันของข้าราชการในกรมสารบรรณทหารบกอีกเช่นกัน

พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ (2552) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กรอบแนวคิดในการวิจัยผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การ ใช้ในการกำหนดกลุ่มปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การได้กลุ่มปัจจัย 3 กลุ่ม ดังนี้ ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ และกรอบแนวคิดในการวัดประสิทธิผลองค์การ ใช้องค์ประกอบประสิทธิผลของ Hoy & Miskel (1991) ได้แก่การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาแบบแผน วัฒนธรรม เพื่อวัดประสิทธิผลของภาควิชา ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีประสิทธิผลองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่าด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม มีประสิทธิผลองค์การสูงสุด รองลงมาคือ ความสามารถในการบูรณาการ และความสามารถในการปรับตัวตามลำดับ ส่วนความสามารถในการบรรลุเป้าหมายมีประสิทธิผลองค์การอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำประกอบด้วย ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านพฤติกรรม ทั้งนี้ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำที่แสดงออกมาจะส่งผลต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิผล อีกทั้งยังแสดงให้เห็นว่าการบริหารให้เกิดประสิทธิผล ผู้นำจะต้องรักษาแบบแผนวัฒนธรรม มีความสามารถในการบูรณาการ และมีความสามารถในการปรับตัว

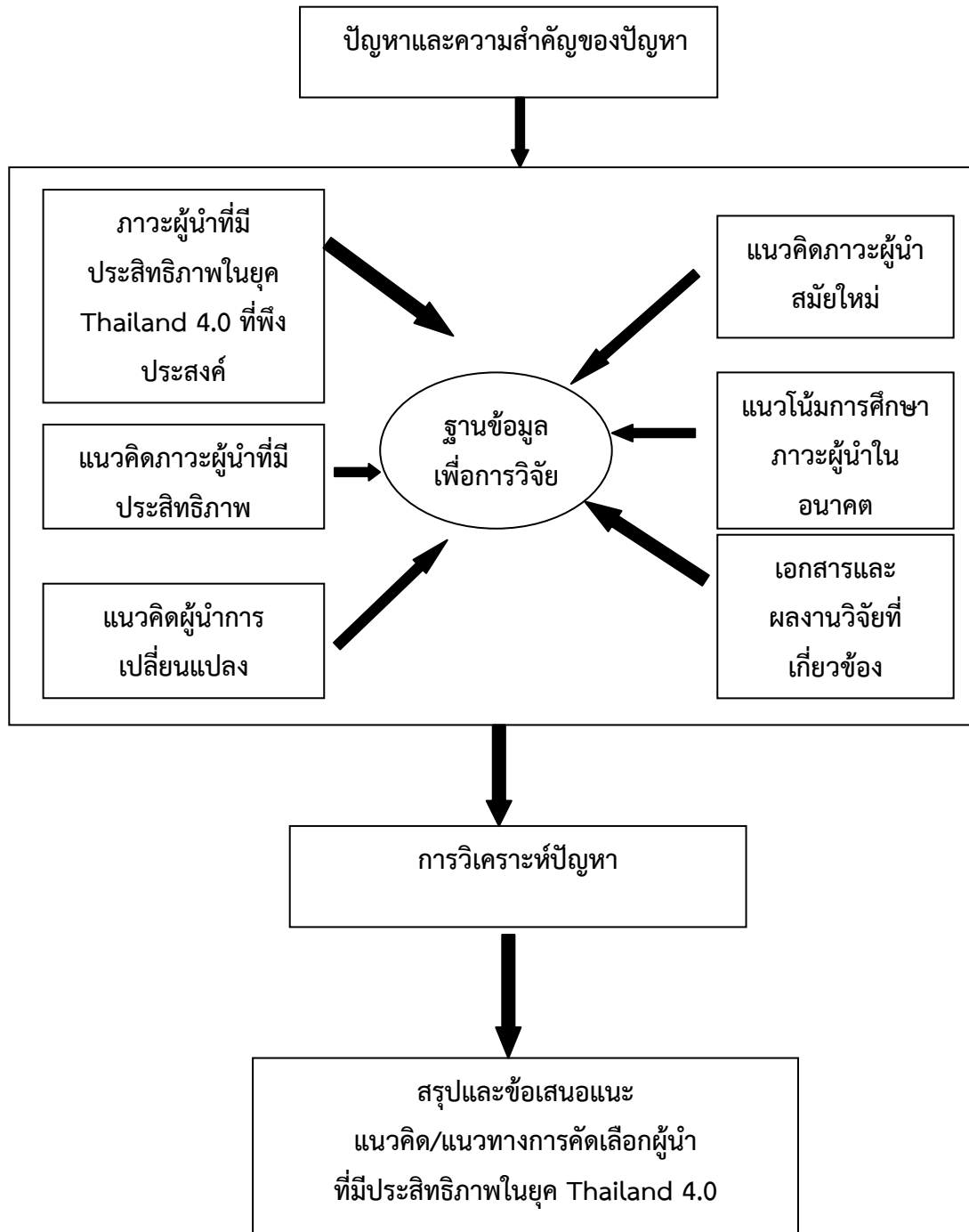
กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน (2555) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีสภาพปัจจุบันสูงสุดคือการสร้างสรรค์ กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ผลการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่าด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การคิดเชิงปฏิวัติสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีสภาพปัจจุบันสูงสุดคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ผลการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การคิดเชิงปฏิวัติรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

เชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาคือ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง รูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด

จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบถึงลักษณะของผู้นำว่าจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย อีกทั้งการรับรู้ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างจะต้องกระทำอย่างมีขั้นตอนและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ที่วางไว้ซึ่งรูปแบบการคิดเชิงปฏิบัติเป็นรูปแบบการคิดที่มี ความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้ได้จริงอยู่ในระดับมากที่สุด

เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง (2557) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ ผลการวิจัย พบว่า 1. ลักษณะภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน พบว่า ภาวะผู้นำควรมุ่งเป้าหมายในการเป็นผู้นำที่ใช้ หลักไตรสิกขาเพื่อก่อให้เกิดความเจริญในศีล สมาธิ ปัญญา เพื่อมุ่งสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ รองลงมาคือเป็นผู้นำที่ใช้หลักธรรมาภิบาล ผู้นำแบบเครือข่าย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในการมีส่วนร่วม ผู้นำที่ขอคำปรึกษา ผู้นำแบบออกคำสั่ง และเป็นผู้นำที่ไม่มีความชัดเจนในการตัดสินใจ 2. หลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธ พบว่าหลักธรรมและหลักปฏิบัติทางพระพุทธศาสนาที่มีส่วนในการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำในสังคมปัจจุบัน ได้แก่ หลักเบญจศีล 5 หลักเบญจธรรม 5 หลักสัปปุริสธรรม 7 หลักอิทธิบาท 4 หลักสังคหวัตถุ 4 หลักอริยมรรคมีองค์ 8 และหลักสมถวิปัสสนา โดยหลักพุทธธรรมเหล่านี้เป็นคุณธรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อก่อให้เกิดความเจริญในศีล สมาธิ ปัญญา 3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ต้องนำหลักพุทธธรรม คือหลักเบญจศีล 5 หลักเบญจธรรม 5 หลักสัปปุริสธรรม 7 หลักอิทธิบาท 4 หลักสังคหวัตถุ 4 หลักอริยมรรคมีองค์ 8 และหลักสมถวิปัสสนา ตามตัวแบบ Synthesis Model มาบูรณาการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นการพัฒนาผู้นำให้สมบูรณ์ด้วยศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นกระบวนการพัฒนามนุษย์ทั้งทางกาย วาจา ทางจิตใจ อารมณ์และสติปัญญา โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้นำให้สามารถบริหารตน บริหารคน บริหารงาน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายองค์กรด้วยความมีคุณภาพและคุณธรรม

กรอบแนวคิดของการวิจัย



สรุป

ในการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 กรณีศึกษา: จังหวัดขอนแก่น” ผู้วิจัยได้กำหนดการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎี ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพทั้งในยุคอดีต มาจนถึงผู้นำในยุคปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย โดยมีแนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories) สามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ

- 1.1 แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)
- 1.2 แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)
- 1.3 แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่
4. แนวคิดการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม (Cross-Cultural Perspectives)
5. แนวโน้มการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคต
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โดยใช้กรอบแนวคิดการวิจัยคือ ระบุปัญหา หรือความสำคัญของปัญหา แล้วนำทฤษฎีที่กล่าวมาเป็นแนวทาง หรือฐานข้อมูลในการศึกษา วิเคราะห์ถึงปัญหาที่ต้องการทราบ แล้วนำผลการศึกษาไปสรุปข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0” ผู้วิจัย ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Research Method) โดยส่วนแรกจะศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ทราบถึงประเด็นในรายละเอียดที่สำคัญ และมีความครอบคลุมในเนื้อหาสาระสำคัญที่ทำการศึกษาอย่างครบถ้วน พร้อมกันนั้น ในการวิจัยเชิงคุณภาพจะทำให้ได้ทราบถึงข้อมูลเชิงลึก (In-depth) ที่มีรายละเอียดชัดเจนสามารถนำมาวิเคราะห์ในเชิงตรรกะได้ (Analytic Induction) ส่วนที่สองจะทำการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในเชิงประจักษ์ข้อมูลและวิเคราะห์ให้ทราบถึงเหตุผล ที่มีส่วนสัมพันธ์กันกับข้อมูลในเชิงคุณภาพ และจุดจุดด้อยของข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนั้นเพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามระเบียบวิธีการ ผู้วิจัยจะนำเสนอวิธีการวิจัยตามลำดับ

การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. วัตถุประสงค์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อมุ่งศึกษาวิเคราะห์ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ประกอบกับส่วนที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 จากนั้นนำไปสังเคราะห์ร่วมกับผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อให้เกิดรูปแบบ หรือแนวทางการแสวงหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 เพื่อหาข้อสรุป รวมถึงปัญหาข้อเสนอแนะ และใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสนับสนุนข้อมูลเชิงคุณภาพ

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ กลุ่มที่ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้นำ หรือผู้บริหารในองค์กรทั้งของภาครัฐและเอกชน ตลอดจนจนถึงผู้ปฏิบัติงาน หรือลูกจ้างทั้งของภาครัฐและเอกชนด้วย ในการนี้ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบ เจาะจง จำนวน 30 คน โดยแบ่งเป็นระดับผู้บริหาร จำนวน 15 คน ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 15 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างชนิดปลายเปิด (Structure In-depth Interview) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาข้อมูลที่จะทำให้ทราบหรือแสดงนัยให้ทราบถึงสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 โดยดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังนี้

3.1 กำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ระบุรายการข้อมูลที่ต้องการของแต่ละประเด็น

3.2 จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์และรายการคำถามแต่ละประเด็น

3.3 ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ โดยอาจารย์ที่ปรึกษาว่าตรงตามเนื้อหา และมีข้อมูลครบถ้วนหรือไม่ จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.4 แก้ไขและปรับปรุงให้เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Study) เป็นการเก็บข้อมูลในลักษณะข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากหนังสือและเอกสารงานวิชาการต่างๆ ทั้งที่เป็นหนังสือและสื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ ผลงานวิจัย วิทยานิพนธ์ งานเขียนทางวิชาการ บทความทางวิชาการ ตลอดจนหนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร สื่อสิ่งพิมพ์ประเภทต่างๆ ในการนี้ผู้วิจัยจะเลือกเฉพาะในส่วนที่เชื่อมโยง หรือที่มีส่วนสัมพันธ์กับเนื้อหาสาระ และกรอบแนวคิดในการวิจัย และเป็นข้อมูลที่มีส่วนสัมพันธ์กับบทสัมภาษณ์

4.2 การสัมภาษณ์ (Interview) การวิจัยครั้งนี้ใช้ทั้งการสัมภาษณ์แบบกึ่งทางการ (Semi Formal Interview) และการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Information Interview) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารในองค์กรทั้งของภาครัฐและเอกชน ตลอดจนถึงผู้ปฏิบัติงาน หรือลูกจ้างทั้งของภาครัฐและเอกชน จำนวน 30 คน โดยคำถามที่จะใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 และให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบตามกรอบแนวคิดการศึกษา และมีอิสระในการตอบโดยข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ทั้งหมดทำให้ทราบภาพสะท้อนข้อเท็จจริงตามกรอบแนวคิด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

4.2.1 ขั้นตอนเตรียมการสัมภาษณ์ได้แก่ ก่อนลงสนามในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการนัดหมาย วัน เวลา สถานที่ที่จะสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาประเด็นคำถาม ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พร้อมเตรียมและศึกษาวิธีใช้เครื่องมือในการบันทึกเสียง เตรียมสมุด จดบันทึก และอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมก่อนดำเนินการสัมภาษณ์

4.2.2 ขั้นตอนการสัมภาษณ์ได้แก่ ก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้สนทนาสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้สัมภาษณ์พร้อมแจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ อธิบายเหตุผลและขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงในขณะสัมภาษณ์ รวมทั้งแจ้งให้ทราบว่าข้อมูลต่างๆ ที่บันทึกเสียงไว้โดยผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ ทั้งนี้หากผู้ให้สัมภาษณ์ ไม่ประสงค์ที่จะให้บันทึกเสียงในช่วงใด ผู้วิจัยก็จะไม่บันทึกเสียง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารเนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา

5.2 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Interview) ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยนำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นนำมาตีความหมายเชื่อมโยงความสัมพันธ์ และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมได้ โดยทำไปพร้อมๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้เพื่อจะได้ศึกษาประเด็นต่างๆ ได้ลึกซึ้ง เมื่อประเด็นใดวิเคราะห์แล้วไม่มีความชัดเจนก็จะ

ตามไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติม ในประเด็นต่างๆ เหล่านี้ เพื่อตอบคำถามหลักตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อมูลเชิงคุณภาพได้ นำมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมโยง ความสัมพันธ์เชิงทฤษฎี

5.3 การตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นแรกผู้วิจัยได้ตรวจสอบว่าได้ข้อมูลเพียงพอแล้ว หรือยัง ข้อมูลนั้นได้ตอบปัญหาของการวิจัยแล้วหรือไม่ หากผู้วิจัยพบว่าได้ข้อมูลที่ไม่ตรงกัน ผู้วิจัยจะตรวจสอบว่าข้อมูลที่แท้จริงเป็นอย่างไร ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกวิธีการตรวจสอบข้อมูลที่ใช้กันมากในการวิจัยเชิงคุณภาพคือการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ดังต่อไปนี้

5.3.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้นั้นถูกต้องหรือไม่ วิธีการตรวจสอบคือ การตรวจสอบแหล่งของข้อมูล แหล่งที่มาที่จะพิจารณาในการตรวจสอบ ได้แก่ 1. แหล่งเวลา ถ้าเวลาต่างกันข้อมูลที่ได้รับจะเหมือนกันหรือไม่ 2. แหล่งสถานที่ ถ้าสถานที่ต่างกันข้อมูลที่ได้รับจะเหมือนกันหรือไม่ 3. แหล่งบุคคล ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมอยู่อีกหรือไม่

5.3.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) คือ การตรวจสอบว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยลงไปเก็บแต่ละครั้งจะแตกต่างกันอย่างไร ในกรณีที่ไม่น่าสนใจในคุณภาพของผู้รวบรวมข้อมูลสนาม ผู้วิจัยได้ปรับเปลี่ยนตัวผู้วิจัยให้มีหลายคนขึ้น

5.3.3 การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) คือ การตรวจสอบว่าถ้าใช้แนวคิดทฤษฎีที่แตกต่างไปจากเดิมจะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

5.3.4 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (methodology triangulation) คือการใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ กัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกันเช่น ใช้วิธีการสังเกตควบคู่กับการซักถามพร้อมกัน นั่นก็คือการศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารประกอบด้วยนั้นเอง

5.3.5 การสร้างบทสรุปและการพิสูจน์บทสรุป เป็นการนำแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยต่างๆ ทางวิชาการ มาสร้างเป็นบทสรุปพร้อมกับข้อมูลที่เชื่อถือได้อีกครั้งหนึ่ง โดยเน้นความเชื่อมโยงเพื่อนำไปสู่การพิสูจน์ที่เป็นรูปธรรมและตรงต่อข้อเท็จจริงที่ปรากฏ

5.3.6 นำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ที่พึงประสงค์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความเหมาะสม แล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพิจารณาถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ต่อไป

การวิจัยเชิงปริมาณ

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่ใช้การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากแบบสอบถาม (Questionnaire) จัดทำขึ้นเพื่อที่จะทราบถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ได้ฐานแนวคิดจากการศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบกับส่วนที่เป็นแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและนำมาสังเคราะห์ร่วมกับผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ก่อนที่จะสรุป รูปแบบหรือแนวทางในการนำไปสู่การปฏิบัติ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหาร หรือผู้นำหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และผู้ปฏิบัติงาน หรือลูกจ้างของหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน ในจังหวัดจังหวัดขอนแก่น โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ หรือใช้ความสะดวก (Zcidental Orconvencncs Sampling) จำนวน 100 คน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในเชิงปริมาณ ได้แก่

3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ต่อเดือน

3.2 คุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำ ได้แก่

3.2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

3.2.2 ทศนคติ (Attitude) และธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำ

3.2.3 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0

4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (Survey Research) แบบคำถามปลายเปิดจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้โดยการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญหรือใช้ความสะดวก (Zcidental or Convencncce Sampling) แบ่งแบบสอบถามเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

ส่วนที่ 2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 2.2 ทศนคติ (Attitude) และธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 2.3 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อบรรยายข้อมูล และสรุปข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ได้แก่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่เป็นมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) ได้วัดผลเป็น 5 ระดับดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
มากที่สุด	5 คะแนน
มาก	4 คะแนน
ปานกลาง	3 คะแนน
น้อย	2 คะแนน
น้อยที่สุด	1 คะแนน

การแปลค่าคะแนนเฉลี่ยโดยใช้ค่าทางสถิติคะแนนเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) กำหนดช่วงของการวัดดังนี้

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายข้อมูลใช้วิธีของ Likert Scale แบบจำแนกแต่ละช่วงย่อยต่างกันแบ่งระดับคะแนนเป็น 5 ระดับ ซึ่งการกำหนดช่วงของการวัดได้ดังนี้

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.21 - 5.00	มากที่สุด
3.41 - 4.20	มาก
2.61 - 3.40	ปานกลาง
1.81 - 2.60	น้อย
1.00 - 1.80	น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในด้านอื่นๆ ประกอบด้วยคำถามปลายเปิด

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วไปทำการสอบถามผู้บริหาร หรือผู้นำหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และผู้ปฏิบัติงาน หรือลูกจ้างของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในจังหวัดจันทขอนแก่นจำนวน 100 คน การสุ่มตัวอย่างของประชากรที่ใช้ในการศึกษาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ หรือใช้ความสะดวก (Zcidental Orconvencncs Sampling)

สรุป

วิธีดำเนินการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0” ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Research Method) โดยส่วนแรกจะศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยแบบสอบถามสัมภาษณ์ ที่ผู้วิจัยไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อทราบข้อมูลเชิงลึก ส่วนที่สองจะทำการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะนำไปให้กลุ่มประชากรตัวอย่างตอบแบบสอบถามตามหัวข้อที่ได้กำหนดไว้แล้ว เพื่อทราบทัศนคติและแนวคิด ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลการวิจัยที่มีประสิทธิภาพทั้งในแง่ของข้อมูลเชิงพรรณนา และข้อมูลเชิงปริมาณ

บทที่ 4

ผลของการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0” ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Research Method) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการศึกษา มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ที่พึงประสงค์ โดยใช้วิธีการวิจัยประกอบด้วย การศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์และสังเคราะห์ผ่านความคิดเห็นของผู้บริหาร/ผู้นำ จำนวน 15 คน และผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 15 คน จากนั้นนำผลที่ได้มาหาข้อสรุปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลทำการวิเคราะห์ และประมวลผลที่ได้จากแบบสอบถามโดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive statistics)

ส่วนผลการวิจัยเชิงปริมาณ ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Survey Research) ซึ่งตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้นำ/ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 100 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (accidental sampling) หรือการเลือกหน่วยตัวอย่างตามสะดวก (convenience sampling) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for Windows ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อบรรยายข้อมูล และสรุปข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean)

ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยดังนี้ 1. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ 2. ผลการวิจัยเชิงปริมาณ ตามลำดับดังนี้

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สภาพการณ์ปฏิบัติงานของผู้นำ

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่พึงประสงค์ในยุค Thailand 4.0

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

นายอำเภอ จำนวน 10 คน หัวหน้าส่วนราชการ จำนวน 5 คน ส่วนมากอายุ 40 ปีขึ้นไป การศึกษาปริญญาตรี 5 คน ปริญญาโท 10 คน และทำงานมาแล้วโดยเฉลี่ย 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 สภาพการณ์ปฏิบัติงานของผู้นำ มีหัวข้อย่อยดังนี้

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างท่านและผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นดังนี้

1.1 ปฏิสัมพันธ์ตามระบบราชการปกติ ในฐานะผู้บังคับบัญชาเช่น การเสนองานตามลำดับชั้น อำนาจการอนุมัติ/อนุญาต ดูแลให้มีการปฏิบัติตามแบบแผนราชการ ในภาวะปัจจุบันงานราชการมีความเร่งด่วน และปริมาณมากจะต้องใช้เรื่องภาวะผู้นำ การสร้างการยอมรับ และการดูแลสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น ลดช่องว่าง และการเข้าใจ เข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 สร้างขวัญกำลังใจ และการรับรู้ปัญหาอุปสรรคในการทำงานด้านต่างๆ การสร้างแรงจูงใจ การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การกำหนดทิศทางการทำงานของผู้บังคับบัญชา การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดลำดับความสำคัญ/เร่งด่วนในการปฏิบัติหน้าที่ด้านต่างๆ

1.3 ด้านความสัมพันธ์ส่วนตัวทำงานแบบพี่น้อง เพื่อนร่วมงาน ด้านผู้ใต้บังคับบัญชาเน้นการปฏิบัติงานตามระเบียบกฎหมาย คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชน ด้านการปฏิบัติตนเน้นแบบอย่างการเป็นข้าราชการที่ดีของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ เน้นการทำงานเป็นทีม

1.4 การปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง ผู้นำที่ดีควรจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้หลักการครองตน ครองคน และครองงาน จะทำให้ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา

1.5 ผู้บังคับบัญชาเป็นทั้งผู้บังคับบัญชา เป็นที่ปรึกษา และเป็นผู้คอยให้คำแนะนำ การปฏิบัติงาน และสั่งสอนงานด้วย และบางโอกาสก็เป็นเพื่อนร่วมสังสรรค์ เพื่อสร้างความคุ้นเคย ใกล้ชิด ทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถรู้ปัญหา-อุปสรรคในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว และสามารถแก้ไขปัญหางานได้ถูกต้อง

1.6 เพื่อนร่วมงาน ร่วมคิด กำลังใจ ร่วมทำงาน

1.7 เป็นไปในแนวทางที่ดี เป็นลักษณะพี่ดูแลน้อง แนะนำน้องๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจที่ดี

1.8 ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างความคุ้นเคย สนับสนุน ความไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นศรัทธา และต้องประชุมติดตามงาน รับทราบปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเกิดผลสัมฤทธิ์ ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

1.9 มีความราบรื่นในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ด้วยความแตกต่างกันทางความคิดเห็นอาจมีการถกเถียงโต้แย้งบ้างแต่ก็จบลงด้วยการรับฟังเหตุผลของทั้งสองฝ่าย

1.10 เห็นด้วยอย่างยิ่งเพราะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับทีมงานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน เพราะการปฏิสัมพันธ์จะนำมาซึ่งการมีส่วนร่วม หากทีมงานไม่มีส่วนร่วม

1.11 ความสำเร็จจะไม่เกิด ผู้นำจะต้องสร้างสัมพันธ์ความเป็นกันเอง สร้างความเชื่อมั่น สร้างความชัดเจนของเป้าหมายการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างจุดร่วมในการขับเคลื่อนงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

1.12 มีความสัมพันธ์ในแบบเพื่อนร่วมงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการทำงาน

1.13 ทำงานแบบครอบครัวเดียวกัน เป็นพี่เป็นน้อง เป็นเพื่อนร่วมงาน ความรักสามัคคี เกิดจากการอยู่ร่วมกันแบบอบอุ่น เกื้อกูลกัน ช่วยกันแก้ไขปัญหา เดินไปพร้อมกัน

1.14 มีปฏิสัมพันธ์แบบพี่กับน้อง เพราะเห็นว่า การปฏิสัมพันธ์แบบนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขสบายใจในการทำงานและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.15 การสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญมากในการทำงานร่วมกันดังนั้น การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นการสื่อสารทั้งด้วยวาจา และภาษากาย ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ลดความขัดแย้งในองค์กร นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมต้องมีการประสานงานที่ชัดเจน การปฏิสัมพันธ์ที่ดีส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมให้เข้มแข็ง มุ่งสู่เป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานตามนโยบายของหน่วยงาน

1.16 การปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานกับผู้ร่วมงาน กำหนดความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการปรึกษาหารือกัน รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา มีทัศนคติในเชิงบวก พิจารณาคณะที่มีความรับผิดชอบ มีความรู้ความสามารถ ที่เหมาะสมกับงาน มีการดูแล สอนงาน สนับสนุน ค้ำครอง กระจายอำนาจ

2. ท่านสามารถสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการปฏิบัติตามเป้าหมายในภารกิจหนึ่งๆ ของตนได้หรือไม่ อย่างไร – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นดังนี้

2.1 สามารถสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการปฏิบัติตามเป้าหมายในภารกิจหนึ่งๆ ได้ เนื่องจากการปฏิบัติงานมีระเบียบกฎหมายและแนวทางที่ชัดเจน จึงได้ทำการปฏิบัติและเร่งรัดการปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจ

2.2 สามารถทำได้ โครงการทั้งหมดมีเป้าหมายที่ชัดเจน ห่วงเวลาในการขับเคลื่อนรายละเอียดขั้นตอนในการขับเคลื่อน และมอบหมายภารกิจให้ผู้รับผิดชอบเป็นเจ้าภาพหลักในเรื่องต่างๆ

2.3 ยึดเป้าหมายของงาน เน้นกระบวนการทำงานโดยการร่วมประชุมรับฟังความคิดเห็น เพื่อประโยชน์หลากหลาย แสวงหาการมีส่วนร่วมจากสายงานนอกการบังคับบัญชา

2.4 ได้ โดยใช้ทีมงาน และภาคีเครือข่ายในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหา

2.5 ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รับนโยบายจากหน่วยเหนือไปปฏิบัติ ดังนั้น การจะให้นโยบายเป็นไปตามที่สั่งการ ผู้บังคับบัญชาต้องเข้าใจนโยบายหรือการสั่งการอย่างถูกต้อง ชัดเจน และนำไปสั่งการต่อได้ถูกต้อง โดยการประชุมหรือโดยการปฏิบัติให้ดู และกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนเสร็จสิ้นภารกิจนั้นๆ

2.6 ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาโดยยึดกฎระเบียบ

2.7 การปฏิบัติงานต้องมีความชัดเจน มีเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติตามได้ รวมทั้งตนเองสามารถตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุงได้ทันที ทำให้สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายได้เป็นผลสำเร็จได้อย่างดียิ่ง

2.8 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.9 สร้างความชัดเจนได้ แต่การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายอาจมีความยากลำบากบ้าง ตามปัจจัยสนับสนุน และความเสี่ยงที่พบในแต่ละสถานการณ์

2.10 สามารถสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงานเพื่อสื่อสารกับทีมงาน แสวงหาความร่วมมือในทีมงาน สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อขับเคลื่อนงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.11 ได้ โดยการวางแผนปฏิบัติงาน ประชุมทีมงาน และประเมินความสำเร็จในการทำงาน

2.12 ได้ตามเป้าหมาย กล่าวคือ การตั้งเป้าหมาย กำหนดเป้าหมายชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อน การกำหนดวิธีดำเนินงานให้ชัดเจน

2.13 คิดว่าสามารถสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติตามเป้าหมายในภารกิจของตนได้ เพราะก่อนลงมือปฏิบัติงานต้องศึกษาขอบเขตภารกิจให้ชัดเจน และสร้างทีมงานทำงานเป็นทีม

2.14 ได้ คือสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ต้องประชุมบุคลากรทั้งหน่วยงาน เพื่อรับรู้บทบาทภารกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กร และร่วมกันกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน เพื่อทำแผนปฏิบัติราชการ การมอบหมายผู้รับผิดชอบรวมทั้งการประชุมเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน การนำปัญหาอุปสรรคในการทำงานมาปรับปรุงแก้ไขในครั้งต่อไป สร้างทีมงานที่เข้มแข็งให้เป็นการทำงานทีมเวิร์ค

2.15 มีการทำงานเป็นทีม โดยมีการปรึกษาหารือผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้แต่ละคนแสดงความคิดเห็นร่วมกัน โดยให้มีการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ จนกำหนดเป็นแผนงานและแนวทางขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

3. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานได้หรือไม่ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการใด กับเหตุการณ์ใดมากที่สุด – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นดังนี้

3.1 สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานได้ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการสร้างความเข้าใจ/การเรียกคู่กรณี หรือปัญหามาพิจารณาหาแนวทางร่วมกันเพื่อหาข้อยุติ ซึ่งสามารถดำเนินการได้สำเร็จเป็นส่วนใหญ่ อีกทั้งให้มีการร้องเรียนผ่านศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ

3.2 สามารถแก้ไขปัญหาได้ โดยการจัดประชุมชี้แจงถึงเป้าหมายในการทำงาน กรณีมีความไม่เข้าใจเกิดขึ้นในภารกิจหนึ่งๆ หรือหากมีปัญหาระหว่างคนด้วยกัน ก็จะเชิญคู่กรณีมาทำความเข้าใจกัน

3.3 การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ความเห็นไม่ตรงกันในการปฏิบัติงาน ใช้วิธีการประชุม ปรึกษาหารือ สอบถามความเห็นของแต่ละฝ่าย ยึดมั่นสามัคคีคนทุกฝ่ายเพื่อบรรลุภารกิจ

3.4 ได้ ใช้หลักการประสานงาน การสั่งการ การประนีประนอม และหลักกฎหมาย ในการแก้ไขปัญหาข้อพิพาทหรือข้อร้องเรียนมากที่สุด

3.5 การกำกับดูแลในระหว่างการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ทราบความเคลื่อนไหว หรือความคืบหน้าในการทำงาน หากเกิดปัญหาขึ้นก็สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันที รวมทั้งการสร้างกรอบงาน และระยะเวลาให้ผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานดำเนินไปตามที่ต้องการ

3.6 การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน การทำงานมีอุปสรรค แก้ไขตลอด มากบ้าง น้อยบ้าง

3.7 สามารถแก้ไขได้ สำหรับวิธีการใดนั้นต้องดูเป็นกรณีๆ ไป เพื่อจะได้ใช้วิธีการที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาได้เป็นผลสำเร็จ

3.8 ความขัดแย้งระหว่างเอกชน/เอกชน หรือเอกชน/ส่วนราชการ โดยการออกพื้นที่พบปะชี้แจงทำความเข้าใจ เหตุการณ์ ข้อเท็จจริง ข้อกฎหมาย ลดแรงเสียดทานระหว่างคู่กรณี

3.9 แก้ไขได้บางปัญหา

3.10 สามารถแก้ไขได้ ส่วนใหญ่ใช้หลักการมีส่วนร่วมทุกคนในทีม มีความสำคัญในความสำเร็จของงาน รับฟังความคิดเห็นทุกคน และร่วมกำหนดแนวทางแก้ไขร่วมกันตามหลักเหตุผล

3.11 กรณีเกิดปัญหาระหว่างปฏิบัติงาน จะใช้วิธีการทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นจากฝ่ายต่างๆ และคิดแก้ปัญหาาร่วมกัน

3.12 สามารถแก้ไขได้ เช่นการประชุมหาทางออกร่วมกัน การวางแผนการปฏิบัติงาน

3.13 การแก้ไขปัญหาเริ่มจากก่อนลงมือปฏิบัติงานต้องมีการประชุมซักซ้อมก่อนลงมือปฏิบัติ และมอบภารกิจโดยคำนึงถึงความถนัดของแต่ละคน หากลงมือปฏิบัติแล้วเกิดปัญหาก็กจะแก้ปัญหามาตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

3.14 การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานได้ โดยมีการประชุมเตรียมความพร้อมก่อนเริ่มดำเนินงาน เพื่อลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้น การพูดคุยหารือกันมีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานทำให้สามารถควบคุมปัจจัยภายในได้ แต่หากเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่อาจควบคุมได้ จะแก้ไขตามเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น

3.15 โดยมีทัศนคติเชิงบวก มีการประเมินผลกระบวนการทำงานหรือการปฏิบัติที่ผ่านมา โดยประชุมปรึกษาหารือทีมงาน โดยให้มีการแสดงความคิดเห็น วิเคราะห์ หาแนวทางร่วมกันเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาแล้วกำหนดเป็นแผน และขั้นตอนการแก้ไขปัญหา จากนั้นดำเนินการประเมินผลอีกครั้งว่าสามารถแก้ไขได้หรือไม่ หรือต้องปรับปรุงใหม่

4. ท่านคิดว่าตนเองสามารถสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ด้วยวิธีการใด – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นดังนี้

4.1 สามารถสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจได้อย่างมากด้วยวิธีการคือ เป็นหลักและเป็นตัวอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น โดยลงมือทำเป็นตัวอย่าง การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน การสนับสนุนปัจจัยการบริหาร

4.2 การทำงานด้วยความเป็นกันเอง สร้างขวัญกำลังใจและเข้าไปทำความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา หากมีปัญหาต้องเข้าไปแก้ไขด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความมั่นใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา

4.3 สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักการสร้างความยุติธรรม และความเสมอภาคกระตุ้นความสามารถที่มีอยู่ในแต่ละคน ความสามารถในแต่ละด้านออกมาเป็นผลงาน

4.4 ได้มาก โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา

4.5 การสร้างแรงจูงใจมีหลายวิธีเช่น การให้ค่ายกย่องสรรเสริญ ซึ่งไม่ต้องลงทุนอะไร นอกจากนี้ ยังสร้างแรงจูงใจจากการใช้เหตุผลและให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างจิตสำนึกให้รู้สึกทำงานที่ทำ มีความสำคัญต่อองค์กร และความก้าวหน้าของตนเอง

- 4.6 ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำงาน
- 4.7 ได้มาก การสร้างขวัญกำลังใจ การให้เกียรติ ความห่วงใยเป็นสิ่งสำคัญที่สุด
ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานด้วยความเต็มใจ
- 4.8 ได้มาก โดยการร่วมแรงร่วมใจ สร้างขวัญกำลังใจเพื่อสามารถทำงานได้สำเร็จ
ตามวัตถุประสงค์ หรืออาจจะมอบรางวัลให้ในบางครั้ง บางกรณี
- 4.9 กระตุ้นได้ด้วยการให้คำชมเชย ให้กำลังใจ ลงไปร่วมคลุกคลีในการทำงาน ทำตัว
เป็นตัวอย่างที่ดี
- 4.10 สามารถสร้างแรงจูงใจได้ดี เพราะผู้นำที่ดีต้องสร้างแรงบันดาลใจทีมให้ได้
สร้างความเชื่อมั่น การนำทีม ให้ความสำคัญทุกความคิดเห็น ให้เกียรติทุกคนในทีม สร้างความรู้สึก
ร่วมให้ทุกคนในทีม เห็นถึงความสำคัญของตนเองในผลความสำเร็จของงานเพื่อความภาคภูมิใจ
ร่วมกัน
- 4.11 สร้างแรงจูงใจโดยการสื่อสารให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของงาน เป้าหมาย และ
ให้ผลตอบแทนในการทำงานได้แก่การชมเชย การพิจารณาเลื่อนค่าตอบแทน เงินเดือน
- 4.12 ได้มาก การมอบหมายงานให้ทำตรงกับความถนัด หรือที่ชอบ
- 4.13 ได้ โดยให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ดูที่ความสามารถให้เขา
ทำงานในสิ่งที่ถนัดและเกิดความพอใจและเต็มใจ
- 4.14 ได้ โดยดึงความสามารถเฉพาะตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้นให้เห็นความสำคัญ
หากทำดีก็จะมีรางวัลชมเชยบ้าง เพื่อให้กำลังใจ การสอนงานจากการลงมือปฏิบัติ ก็ยังสำคัญ
เพราะเกิดทักษะ ประสบการณ์
- 4.15 วิธีการที่ดำเนินการได้แก่ มีการสื่อสารที่ชัดเจนมีความเชื่อมโยงจากผลการ
ปฏิบัติงานและผลที่ได้รับ มีการสร้างความมั่นใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขจัดปัญหาอุปสรรค
ในการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เลือกคนให้เหมาะกับงาน โดยคำนึงถึงความรู้
ความสามารถ ติดตามและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานร่วมกันที่เหมาะสม และผลตอบแทนตาม
สิทธิที่ควรจะได้
5. ท่านสามารถยอมรับความแตกต่างทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็น ทักษะคติและ
ความเชื่อต่างๆ ได้หรือไม่ เพราะเหตุใด – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นดังนี้
- 5.1 สามารถยอมรับความแตกต่างซึ่งในการแสดงความคิดเห็น ทักษะคติและความ
เชื่อต่างๆ ได้เพราะมีแนวความคิดพื้นฐานว่า ทุกคนมีแนวทางเป็นของตนเองภายใต้ระเบียบข้อบังคับ
ซึ่งมีความแตกต่างกัน แต่จะอย่างไรให้แนวคิดต่างๆ นำมาเป็นข้อสรุปได้ และเป็นแนวทางปฏิบัติ
ร่วมกัน ซึ่งสามารถนำแนวคิด ทักษะคติ ความเชื่อ นำมาเสนอและหาข้อสรุปร่วมกันและเป็นที่ยอมรับ
ของคนส่วนใหญ่
- 5.2 ยอมรับได้ เพราะจะเป็นข้อมูลสำคัญในการพิจารณา นำข้อมูลมาวิเคราะห์
ทุกประเด็น ประกอบการตัดสินใจเรื่องต่าง
- 5.3 สามารถยอมรับได้ เคารพในความเห็นแตกต่าง ยอมรับในทัศนคติของแต่ละคน
ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของบุคคล

5.4 ยอมรับได้ เพราะความเห็นต่อบางความเห็นก็เป็นความเห็นที่ดี เกิดความหลากหลาย และปิดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้

5.5 การทำงานเราไม่สามารถเลือกลูกน้องได้ ฉะนั้นต้องมีข้อมูลของลูกน้องแต่ละคนว่าเป็นอย่างไรแล้วหาจุดดี /เด่น ของเขา และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และต้องรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องแล้วนำมาปรับให้เหมาะสมอาจจะไม่ใช่สิ่งที่จะทำได้ทุกอย่างเสมอไป ทุกความเห็นล้วนสามารถนำมาเป็นประโยชน์ได้หมด

5.6 ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ รับทราบปัญหา อุปสรรค ร่วมปฏิบัติงาน

5.7 ได้ การเป็นผู้บังคับบัญชาต้องใจกว้าง รับฟังเหตุและผลของคนอื่นที่คิดต่าง เพราะจะได้มองอีกมุมหนึ่งที่เราอาจจะคาดไม่ถึง และสามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.8 ได้ เพราะการทำงานร่วมกันกับส่วนราชการ เอกชน ท้องถิ่น ผู้นำหมู่บ้าน รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีความแตกต่างทางความคิด ผู้บังคับบัญชาต้องยอมรับฟังความคิดเห็นข้อหักท้วง เพื่อนำมาวิเคราะห์ หาข้อดี ข้อเสีย โอกาส อุปสรรค ประกอบการตัดสินใจ

5.9 ยอมรับได้ ด้วยการให้เกียรติในความเป็นมนุษย์ ที่ถูกสร้างมาจากรูปแบบที่แตกต่างกันใช้หลักมนุษยสัมพันธ์สร้างความเข้าใจ

5.10 สามารถรับได้ เพราะความสำเร็จของงาน ที่สำคัญทุกคนต้องกล้าแสดงความคิดเห็น และกำหนดแนวทางขับเคลื่อนร่วมกันด้วยหลักเหตุผล สร้างการยอมรับร่วมกัน

5.11 สามารถยอมรับความแตกต่างในด้านต่างๆได้ โดยพยายามปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคลหรือกลุ่มต่างๆ

5.12 ได้ เพราะคนเราไม่มีใครสามารถทำทุกอย่างได้ 100 % ดังนั้นความคิด การกระทำของคนเรา จึงแตกต่างกันออกไป รวมทั้งการเอาใจเขามาใส่ใจเรา หากเราเป็นเขาเราจะทำอย่างไร

5.13 ยอมรับได้ เพราะเห็นทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นและแสดงแนวคิดที่แตกต่างได้ และหากเขามีเหตุผลและเห็นว่า จะเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและทำให้งานประสบผลสำเร็จ

5.14 ได้ โดยให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน การระดมความคิดเห็นสามารถหาทางออกร่วมกัน ในการทำงาน เน้นทีม และhamติร่วมกันเพื่อปรับปรุงการทำงาน นอกจากนี้การ แสดงความคิดเห็น ทศนคติ เป็นการสร้างทางระบายความคับข้องใจในการทำงาน เพื่อเกิดความผ่อนคลายได้

5.15 ยอมรับความแตกต่างในด้านความคิด ทศนคติ ความเชื่อ ซึ่งทำให้เกิดมุมมอง ความหลากหลาย ที่เราสามารถที่จะเลือก จะฟัง จะเปลี่ยนความคิดเห็น ทำให้เกิดการเรียนรู้เกิดทางเลือกไปสู่การพัฒนาเพื่อหาแนวทางที่เป็นไปได้

6. ผู้นำที่ดีในทัศนะของท่านควรมีคุณลักษณะอย่างไร – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นดังนี้

6.1 เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เสียสละ มีธรรมาภิบาล

6.2 คือผู้นำที่มีความรับผิดชอบในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับเรื่องความรู้ ความสามารถ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนให้ความนับถือศรัทธา

6.3 มีอุดมการณ์หรือเป้าหมายที่แน่นอน ชัดเจน มั่นคงในเป้าหมาย ปรับเปลี่ยนยุทธวิธีไปตามสถานการณ์ สามัคคีคนทุกฝ่ายเพื่อบรรลุภารกิจ

6.4 มีภาวะผู้นำ และเป็นผู้ประสานงานที่ดี

6.5 ใจกว้าง ใจดี ใจเย็น ใจเมตตา กรุณา อุดม อุดมถ่อม

6.6 การตัดสินใจต้องรับฟังปัญหาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับฟังทุกปัญหาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ

6.7 ต้องมีคุณลักษณะที่มีทัศนคติเชิงบวก กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบสูง เป็นคนดีมีน้ำใจ

6.8 ต้องมีจริยธรรม คุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้จากทุกภาคส่วน และใช้หลักอิทธิบาท 4 เป็นหลักในการทำงาน

6.9 มีคุณค่า มีคุณภาพ มีคุณธรรม ทำตัวให้มีคุณประโยชน์

6.10 มีความรอบรู้หลักการบริหาร มีทัศนคติในเชิงบวก มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือและสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน ดึงศักยภาพตนเองมาร่วมกันขับเคลื่อนงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องเก่งทุกเรื่อง แต่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานทำงานด้วยความเต็มใจอย่างเต็มศักยภาพ จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

6.11 มีความเป็นผู้นำ มีการปรับตัวและความยืดหยุ่น มีความคิดริเริ่ม คิดเชิงกลยุทธ์

6.12 มีทัศนคติเชิงบวก มีเหตุผล ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

6.13 เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล คิดบวก สามารถเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

6.14 กล้าเปลี่ยนแปลง มีจิตวิญญานมนุษย์สัมพันธ์ สามารถโน้มน้าวจูงใจคนได้ มีความรับผิดชอบสูง มีความยืดหยุ่นและเด็ดขาด มีความรอบรู้ เป็นนักประสานงานที่ดี มีความกระตือรือร้น ทำงานเคียงข้างผู้ใต้บังคับบัญชา มีความน่าเชื่อถือ

7. ท่านพัฒนาตนเองอยู่เสมอหรือไม่ เพราะเหตุใด-ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็น ดังนี้

7.1 พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ตามศักยภาพเพราะ รอบตัวมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงต้องมีการพัฒนาให้ทันการเปลี่ยนแปลง

7.2 ต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพราะเป็นยุคสังคม Digital ต้องติดตามสถานการณ์ด้านต่างๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

7.3 มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เนื่องจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

7.4 ใช่ เพราะสังคมมีการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารจึงต้องมีการพัฒนาให้ทันกับสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง

7.5 ต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลงไป นำความรู้ใหม่มาใช้ในการทำงาน เพราะถ้าไม่พัฒนาตนเอง ก็จะเป็นคนตกยุค ตกข้อมูลข่าวสาร เกิดปัญหาการทำงานในอนาคต

- 7.6 การพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้ทันกับโลกปัจจุบัน 4.0
- 7.7 พัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพราะความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน เราต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง
- 7.8 จำเป็นต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา เพราะปัจจุบันการสื่อสารไร้พรมแดน จำเป็นต้องรู้เท่าทันสถานการณ์ ข่าวสารประจำวัน
- 7.9 ต้องศึกษาหาองค์ความรู้ตลอดเวลา ตามข่าวสารข้อมูลในสังคมอย่างต่อเนื่อง
- 7.10 พัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนเกิดขึ้นอยู่ตลอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 7.11 ต้องมีการพัฒนาตนเอง และศึกษาความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคดิจิทัล และ Thailand 4.0
- 7.12 พัฒนาอยู่เสมอ ต้องทันเหตุการณ์
- 7.13 ข้าราชการทุกระดับต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 7.14 การทำงานข้าราชการไม่ควรหยุดพัฒนาตนเอง จึงจำเป็นอย่างมากที่จะต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และการสื่อสารสู่โลกไร้พรมแดน ดังนั้น จึงมีช่องทางที่สะดวกหลายช่องทางผ่านสื่อ เทคโนโลยีที่ทันสมัย ให้สามารถหาความรู้และพัฒนาตนเองได้เสมอ
- 7.15 พัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อตามให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต มีการพัฒนาด้านจิตใจมองโลกในแง่ดี เชิงบวก มีการพัฒนาด้านสติปัญญา ฉลาดทางอารมณ์ ควบคุมตนเองได้ มีการพัฒนาด้านสังคมโดยปฏิบัติตามกรอบข้อกำหนดของสังคม
8. ท่านสามารถโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความยินดีปฏิบัติตามคำสั่งด้วยวิธีการใดบ้าง – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็น ดังนี้
- 8.1 ยึดเรื่องประชาชนเป็นศูนย์กลาง การทำงานเพื่อประชาชน ความเป็นข้าราชการของประชาชน ทศนคติและแนวทางในการทำงาน
- 8.2 การเป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อการกระทำที่เกิดจากการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นกันเอง/รับฟังปัญหา และแก้ไขปัญหาต่างๆให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและครอบครัว
- 8.3 ความมุ่งมั่นทุ่มเทในกาปฏิบัติงาน สร้างความยุติธรรมให้ทีมงาน สร้างความสุขในการทำงาน แบ่งปันความสุข
- 8.4 ใช้หลักการและเหตุผล การให้เกียรติ ยกย่อง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับผู้ใต้ บังคับบัญชา
- 8.5 ให้กำลังใจ ให้รางวัลในบางโอกาส ให้ความเป็นกันเองเพราะลูกน้องจะรู้สึกว่าเขาให้ความสำคัญ ให้ความรัก ความศรัทธา
- 8.6 ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย ทำให้มีความตั้งใจปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร

8.7 ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และยินดีปฏิบัติตามคำสั่ง

8.8 มอบงานโดยมอบอำนาจการตัดสินใจในเบื้องต้น หากมีปัญหาจำต้องให้คำปรึกษา ประชุมมอบนโยบายเป็นประจำ สั่งการตามอำนาจหน้าที่

8.9 เอาใจใส่ เข้าใจ เห็นใจ เข้าถึงจิตใจ ให้อภัยเมื่อเขาผิดพลาด ทำตัวเป็นต้นแบบที่ดี

8.10 ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ความสำคัญทีมงาน ให้เกียรติ ให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญในผลสำเร็จของงาน มีความภาคภูมิใจร่วมกัน

8.11 สร้างแรงจูงใจโดยการสื่อสารให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของงาน เป้าหมาย และให้ผลตอบแทนในการทำงานได้แก่การชมเชย การพิจารณาเลื่อนค่าตอบแทน เงินเดือน

8.12 การให้รางวัล การมอบหมายงานสำคัญให้ทำ การส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพ

8.13 ให้บทบาทและความสำคัญในการปฏิบัติงาน มีการยกย่องชมเชยเมื่อมีผลงานเป็นที่ประจักษ์

8.14 โน้มน้าวโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักว่าตนเองมีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งที่จะขับเคลื่อนให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สร้างจิตสำนึกการรักองค์กร การเป็น พี่น้อง เพื่อน และสร้างทีมที่มีความผูกพันช่วยเหลือกัน

8.15 ทำอย่างไรให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกความเป็นเจ้าของหรือส่วนหนึ่งขององค์กร มีความโปร่งใส สื่อสารที่ชัดเจน ไม่ปกปิดเรื่องที่ควรเปิดเผย ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันด้วยความเคารพ รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงานที่รับผิดชอบ สิ่งที่ต้องทำ และไม่ควรรทำ

9. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านควรมีโครงการหรือแผนงานที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์กว่าเดิมหรือไม่ เพราะเหตุใด จงยกตัวอย่างโครงการหรือแผนงานที่ต้องการจะทำมาคร่าวๆ – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็น ดังนี้

9.1 มีแผนงาน/โครงการที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์กว่าเดิม เพราะมีการสร้างความเข้าใจ และทำ work shop ของผู้ร่วมงานทุกวันจันทร์ หาแนวทางการทำงานเพื่อประชาชน การปรับปรุงการทำงาน งานนโยบายที่ต้องเร่งรัด และงานริเริ่มสร้างสรรค์ เช่น การป้องกันและแก้ไข ปัญหาไม้พะยูนในพื้นที่ เป้าหมายได้แก่ ผู้นำท้องที่ของตำบลป่าปอ ที่มีปัญหาการลักลอบตัดไม้พะยูน เข้าเวรทุกคืนๆ ละ 3 จุด ผู้นำทั้ง 16 หมู่บ้าน เข้าเวรยามกันอย่างต่อเนื่อง และทำพิธีกรรมบวชป่า ใช้แนวทางการบวชป่าในเรื่องพิธีกรรม และนำผ้ามาห่มให้ต้นไม้ สร้างแรงจูงใจไม่ให้มีการลักลอบตัดต้นไม้พะยูน

9.2 ควรให้รางวัลกับผู้ทำความดี หรือผู้ทำดีเด่น เช่น การมอบประกาศเกียรติคุณ การมอบรางวัลและการประกาศชมเชยการทำงานต่อสาธารณชน

9.3 ควรมีการสร้างสรรคแผนงานใหม่ ตัวอย่างโครงการ/แผนงาน ที่ต้องทำการทำงานเป็นทีม การสร้างสมรรถนะผู้นำหน่วยงาน

9.4 ควรมี เป็นการพัฒนาความคิดตนเอง รู้จักคิดนอกกรอบอาชีพ โครงการแก้ไข ปัญหาสังคม การส่งเสริมการท่องเที่ยว ควรที่จะมีแผนงานรูปแบบใหม่ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจ และควรมีส่วนร่วมจากประชาชน

9.5 ควรมี เพราะการทำงานต้องสร้างนวัตกรรมอยู่เสมอ

9.6 แผนปฏิบัติตามโครงการใหม่ตามนโยบายของจังหวัด และตามที่ กรม.สั่งการ ให้ทำ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไป โดยยึดระเบียบและนโยบายของผู้บังคับบัญชา

9.7 อำเภอเวียงเก่ากำหนดดำเนินโครงการตรวจตู้ขาว เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อย และความมั่นคงในพื้นที่ โดยใช้กำลังกำนันผู้ใหญ่บ้าน และคณะกรรมการหมู่บ้าน ออกตรวจพื้นที่ ในเวลากลางคืน สัปดาห์ละอย่างน้อย 3 วัน และเซ็นต์สมุดบันทึกการตรวจในตู้ขาว ซึ่งเป็นอำเภอแรก ของจังหวัดขอนแก่น ที่จะดำเนินการโครงการดังกล่าว

9.8 พัฒนาพื้นที่เหมาะสมเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ เพื่อสร้างรายได้และ แนะนำอำเภอให้เป็นที่รู้จักในระดับประเทศ

9.9 ควรมี เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง/องค์กรตลอดเวลา สร้างภูมิคุ้มกันด้านจิตใจ ร่างกาย ให้พร้อมจะเผชิญงานหน้า และปัญหาอุปสรรคที่อาจเข้ามาได้ตลอดเวลา

9.10 ควรมี เพราะในปัจจุบันเมื่อประชาชนเดือดร้อนแล้วคิดถึงหน่วยงานใดที่ช่วยเขาได้ หน่วยงานนั้นก็จะสามารถอยู่ในระบบได้ ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน เช่น โครงการ ลดช่องว่างระหว่างข้าราชการกับประชาชนให้เกิดความรู้สึกเป็นเหมือนญาติ เกิดความไว้วางใจ เกิดศรัทธา และเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา โครงการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนเชิงรุก

9.11 ส่วนราชการควรมีบริการใหม่ๆ หรือขั้นตอนการบริการที่สร้างสรรค์มา ให้บริการประชาชน เช่น บริการรูปแบบ online

9.12 มี เป็นการเติมกิจกรรมโครงการกรม/จังหวัด ให้สมบูรณ์มากขึ้น มนต์เสน่ห์ ชุมชนสร้างสุข ปลุกจิตสำนึกคน พช.ขอนแก่น

9.13 การบูรณาการในการทำงานโครงการต่างๆของภาครัฐอย่างแท้จริง

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่พึงประสงค์ในยุค Thailand 4.0 มีหัวข้อย่อย ดังนี้

1. ท่านคิดว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่พึงประสงค์ในยุค Thailand 4.0 ควรมีคุณลักษณะ อะไรบ้าง – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นดังนี้

1.1 ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น พัฒนาสมรรถนะให้ทันการเปลี่ยนแปลง เป็น ผู้นำยุคใหม่ ไม่ยึดติดรูปแบบ/ประเพณี

1.2 ต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ครอบตน ครอบคน ครอบงานเป็นที่ ยอมรับนับถือศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา และประชาชน

1.3 รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ตัดสินใจ บริหารงานจากข้อมูลเป็นหลัก ลดระเบียบแบบแผน ขั้นตอนการปฏิบัติ มีร่างกายและจิตใจที่พร้อมจะเผชิญทุกสถานการณ์

1.4 มีความรอบรู้

1.5 รู้เทคโนโลยี และสามารถใช้ได้ รู้สถานการณ์ของโลก สามารถคิดนวัตกรรม ใหม่ๆ ได้ มีความตั้งใจสูงเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมาย อุทิศตนให้กับการทำงานเพื่อแก้ไข และพัฒนางาน

1.6 ต้องทันโลก ยอมรับฟังเพื่อนร่วมงาน ปรับเปลี่ยนทัศนคติใหม่ๆ

1.7 มีความรับผิดชอบสูง รู้เท่าทันเทคโนโลยี เชื่อสัจธรรม ถูกต้องและเป็นธรรม มีทัศนคติเชิงบวก

1.8 สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติในหน่วยงาน ยึดหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ประสานความร่วมมือทุกภาคส่วนในการทำงานภายในอำเภอ ให้บรรลุเป้าหมาย

1.9 คุณค่า คุณภาพ คุณธรรม คุณประโยชน์ ทันสมัย ทันยุค

1.10 บริหารการเปลี่ยนแปลง และสร้างนวัตกรรมในการบริหารที่เป็นรูปธรรม สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และให้ความร่วมมือเต็มศักยภาพ สร้างความภาคภูมิใจร่วมกันในผลสำเร็จของงาน

1.11 มีความเป็นผู้นำ มีการปรับตัวและความยืดหยุ่น มีความคิดริเริ่ม คิดเชิงกลยุทธ์

1.12 พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีความคิดสมัยใหม่ นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยขับเคลื่อนงาน

1.13 มีวิสัยทัศน์ มีความคิดเชิงบวก และมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

1.14 ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถสร้างผู้นำยุคใหม่ให้เกิดขึ้นได้

1.15 พร้อมทั้งจะยอมรับว่าบุคคลอื่นมีความรู้ หรือความเชี่ยวชาญมากกว่าตนเอง ซึ่งผู้นำต้องเปิดใจกว้าง ยอมรับฟัง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และพร้อมที่จะขอความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร พร้อมปรับตัวในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความสามารถในการมองเห็นถึงทิศทางในระยะไกล แม้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนในระยะสั้น พร้อมทั้งจะสื่อสารและรับฟัง พูดคุยกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อเปิดกว้างในการเสนอความคิดเห็น การมีส่วนร่วมซึ่งในยุคการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการสื่อสารที่ชัดเจน และการมีส่วนร่วมเพื่อประกอบการตัดสินใจ

2. จากข้อ 1 ท่านต้องการจะปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นผู้นำในยุค Thailand 4.0 – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นดังนี้

2.1 สร้างองค์ความรู้ในทุกๆ ด้านให้กับตนเอง โดยติดตามข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด โดยเฉพาะเรื่อง IT บุคลากรทุกฝ่ายตามแนวพระราชดำริ มีการพัฒนาด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

2.2 การศึกษาหาความรู้ ติดตามสถานการณ์ต่างๆ อยู่เสมอ ต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างต่อผู้อื่น เสมอต้นเสมอปลาย สม่ำเสมอ และมีความจริงใจ (ไม่สร้างภาพ) ลดขั้นตอนพิธีการ ไม่เจ้ายศเจ้าอย่าง (ติดดิน)

2.3 เพิ่มประสิทธิภาพผู้นำโดยการ รับรู้ รับฟังข้อมูลจากทุกแหล่ง และตัดสินใจบนฐานของข้อมูล ร่วมทุกข์ ร่วมสุขกับทีมงาน

2.4 พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ยอมรับสิ่งใหม่ๆ

2.5 ศึกษาเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ มองหาสู่ทางการทำงานที่ลงทุนน้อยแต่ได้รับผลประโยชน์สูง ด้วยการใช้นวัตกรรมต่างๆ

2.6 ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ไม่ยึดติด ยอมรับความคิดใหม่ๆ

2.7 ต้องรู้เท่าทันเทคโนโลยีให้มากขึ้น

2.8 พัฒนาตนเองในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาใช้ปฏิบัติงาน และพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยี สามารถปฏิบัติโดยใช้เทคโนโลยีได้

2.9 ทำตัวให้มีคุณสมบัติตามนั้น และควบคุมตัวเองไม่ให้มีกิเลสสิ่งล่อใจผลประโยชน์มาทำลายคุณสมบัตินั้นๆ

2.10 ศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้รู้เท่าทันทั้งเรื่องบริหารและเทคโนโลยี

2.11 มีความเป็นผู้นำ มีการปรับตัวและความยืดหยุ่น มีความคิดริเริ่ม คิดเชิงกลยุทธ์

2.12 นำระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงาน พัฒนาสิ่งที่มีอยู่ให้พร้อมทำงาน

2.13 ปรับเปลี่ยนโดยเฉพาะในเรื่องของการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสมัยใหม่

2.14 ปรับเปลี่ยนอย่างมากโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี และเกิดความคิดสร้างสรรค์ การเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ

2.15 พัฒนาตนเองให้มีความกล้าอย่างมีทักษะ เพื่อเสนอแนวคิดที่มีเหตุผล พัฒนาตนเองให้ประเมินและปรับปรุงงาน ให้พัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่สิ้นสุด ปรับตัว ให้พัฒนาตนเองให้ทันเทคโนโลยีอยู่เสมอ ทำงานเป็นทีม โดยให้ความร่วมมือในการทำงานกับทุกคน

3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่มีความใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เสมอ - ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นดังนี้

3.1 มีความเห็นด้วยอย่างยิ่งเป็นการสร้างการยอมรับในความรู้ ความสามารถของบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3.2 เป็นตัวอย่างของผู้นำยุคใหม่ ที่จะต้องรู้เท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลง

3.3 เป็นเรื่องที่ดีมาก เป็นผู้นำที่มีความคิดกว้างไกล และมีความอ่อนตัวในการปฏิบัติ

3.4 เป็นเรื่องที่ดีและสำคัญยิ่ง

3.5 เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแสดงความรู้ใหม่ๆ เพราะโลกอนาคตจะเปลี่ยนแปลงเร็วมาก

3.6 ผู้นำต้องติดตามข่าวสารอยู่ตลอดเวลา และทุกช่วงการเปลี่ยนแปลงเพื่อเท่าทันโลก

3.7 เป็นสิ่งที่ดียิ่งครับ การได้รับรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ สามารถนำมาปรับใช้กับยุคปัจจุบันได้ทันเหตุการณ์เกิดประโยชน์ลงพื้นที่ให้ประชาชน

3.8 ผู้บริหารจะต้องใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษา หาความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้รู้เท่าทันโลกปัจจุบัน

3.9 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3.10 เห็นด้วยอย่างยิ่งจะทำให้เป็นผู้นำที่สง่างาม และนำมาซึ่งความเชื่อมั่นของทีมงานไปสู่ความร่วมมือและความสำเร็จของงานในที่สุด

3.11 เป็นแนวคิดที่ดีของผู้นำในยุค Thailand 4.0 เพราะจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ

3.12 ผู้นำต้องตื่นตัวตลอดเวลา การใฝ่รู้เป็นสิ่งที่ดี การที่ผู้นำมีความรู้สามารถช่วยให้การตัดสินใจพาทีมงานไปได้ทุกสถานการณ์

3.13 คิดว่าผู้นำที่ดีต้องมีความใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เสมอ เพื่อให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3.14 ผู้นำที่ดีต้องมีความใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีนำองค์กรสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และทันโลกที่เปลี่ยนแปลงให้พร้อมสู่ยุค Thailand 4.0

3.15 การที่ผู้นำมีความใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เสมอ จะได้นำความรู้ทักษะเหล่านั้นไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม การเรียนรู้อาจทำได้หลายวิธี เช่น อ่านหนังสือ ดูโทรทัศน์ ฟังวิทยุ ค้นคว้าผ่านคอมพิวเตอร์ ชักถามข้อมูลจากผู้รู้ ตลอดจนจับใจความสำคัญ เพื่อแยกแยะและเลือกสาระข้อมูลที่ได้มาอย่างมีเหตุผล ซึ่งการหาความรู้ ต้องมีทักษะหรือเป็นการพัฒนาทักษะพื้นฐานต่อการเรียนรู้ ได้แก่ ทักษะการฟัง การถาม การอ่าน การคิด การเขียน การปฏิบัติ ฯลฯ

4. ท่านคิดว่าระหว่างความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรมของผู้นำอย่างไหนสามารถทำให้หน่วยงานต่างๆ ขับเคลื่อนไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ และด้วยวิธีการใด – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นดังนี้

4.1 มีความคิดเห็นว่ทั้งความรู้ ความสามารถ และการมีคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำทั้ง 3 ส่วนนี้ต้องมีอยู่ในตัวของผู้นำ ซ้ำมีความสำคัญอย่างเท่าเทียมกันที่จะขับเคลื่อนไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพ

4.2 การมีคุณธรรมจริยธรรมจะเป็นพื้นฐานในการสร้างความเชื่อมั่น แรงจูงใจให้สามารถทุ่มพลัง ความรู้ ความสามารถต่างๆ มาขับเคลื่อนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 ต้องมีทั้งสองด้านเท่ากัน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้สมดุล

4.4 มีความสำคัญทั้งสิ้น

4.5 ต้องใช้ประกอบกันทั้งความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม

4.6 ความรู้ ความสามารถ จริยธรรม ต้องควบคู่กันไป

4.7 ความมีคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ดีที่สุด ความมีคุณธรรม จริยธรรมของผู้นำป้องกันการทุจริตได้ นำพาองค์กรให้สำเร็จได้เป็นอย่างดี

4.8 ยึดหลักธรรมาภิบาล ให้ประชาชนตรวจสอบการทำงานของหน่วยได้ สามารถชี้แจงทำความเข้าใจกับทุกส่วนถึงแผนงานโครงการ หรือระเบียบกฎหมายในการปฏิบัติงานได้

4.9 ทั้งสองด้านมีความสำคัญไม่ต่างกัน แต่ต้องสร้างคุณธรรมจริยธรรมนำองค์ความรู้ก่อน

4.10 ความรู้ความสามารถต้องคู่กับคุณธรรม จริยธรรม ถึงจะได้รับความร่วมมือจากทีมงาน ได้รับความศรัทธาจากทีมงาน วิธีการประพฤติตนตามหลักธรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี

4.11 ต้องใช้ความรู้ความสามารถและคุณธรรมจริยธรรมควบคู่กัน จึงจะขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพได้ โดยต้องคิดริเริ่มงานใหม่ๆ มีจิตมุ่งบริการ รวมทั้งภาวะผู้นำ

4.12 คุณธรรม เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องมีมากที่สุด เพราะผู้ปฏิบัติต้องมีวินัย ดำเนินการถูกระเบียบมากที่สุด ส่วนความรู้ทีมงานสามารถเติมเต็มได้เสมอ

4.13 ผู้นำต้องมีคุณธรรม จริยธรรม นำความรู้ความสามารถ

4.14 คุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ มีความสำคัญที่สุด ส่วนความรู้ความสามารถสามารถพัฒนา และเรียนรู้ได้

4.15 ผู้นำต้องมีคุณธรรม จริยธรรม เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการดำเนินงานต่างๆ ขับเคลื่อนไปข้างหน้าตามวัตถุประสงค์ ต้องมีการดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วม ถ้าผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรม ก็จะได้รับ การยอมรับ มีภาวะผู้นำ การบริหารงานจะสามารถวางระบบการบริหารงานที่ดี และยังสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการสร้างแรงจูงใจทั้งบวก และลบ เช่นการให้รางวัล หรือการลงโทษ เป็นต้น แต่ความเป็นจริงการสร้างแรงจูงใจที่ดีที่สุดคือ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกรู้ว่าได้ปฏิบัติหน้าที่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมจริยธรรม

5. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับผู้นำที่มีทัศนคติเชิงบวก – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็น ดังนี้

5.1 มีความเห็นด้วยกับผู้นำที่มีทัศนคติเชิงบวก เพราะเป็นแนวทางที่สามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้าได้

5.2 เพื่อให้มีการทำงานอย่างมองไปข้างหน้า มีการเตรียมการเรื่องต่างๆ ไว้ล่วงหน้าและรู้เทคนิควิธีการในการที่จะประสานความร่วมมือกับหน่วยต่างๆ มาเป็นพลังสนับสนุนการทำงานได้

5.3 เมื่อผู้นำคิดบวก ทีมงานและผู้ตามก็จะคิดบวกตาม

5.4 เป็นทัศนคติที่ดี จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วม และเกิดความคิดที่หลากหลาย

5.5 ผู้นำต้องทำงานได้ทุกสถานการณ์ ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างทำงานต้องมองว่าเป็นโอกาส มีไข่อุปสรรค

5.6 ผู้นำต้องมีทัศนคติเชิงบวก ยอมรับความแตกต่าง

5.7 เป็นที่น่าชื่นชม นำร่วมงาน และผู้ใกล้ชิดสบายใจที่จะร่วมงานด้วยด้วยความเต็มใจ

5.8 เป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมสามารถจะพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้

5.9 ทำให้เข้าใจในบริบทความเปลี่ยนแปลงได้มีประสิทธิภาพ ไม่มีอคติ มองโลกแคบ

5.10 เห็นด้วยอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ได้รับความร่วมมือและได้รับความศรัทธาจากทีมงาน ทีมงานได้รับเกียรติ ได้รับความสำคัญ มีพลังในการขับเคลื่อนงาน

5.11 ทำให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในการปฏิบัติงาน

5.12 ดี เพราะสังคมจะสวยงามน่าอยู่ หากผู้นำคิดบวก จะเป็นพลังให้มีเกรตบวกในการทำงาน

5.13 เป็นผู้นำที่สามารถเป็นผู้นำที่ดี เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถเข้าใจปัญหาด้วยสันติวิธี ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกล้าที่จะเสนอแนวความคิด

5.14 ผู้นำที่มีทัศนคติเชิงบวก สามารถมองปัญหาเป็นโอกาสที่ท้าทายหากสามารถแก้ไขได้ ก็ยิ่งทำให้เกิดความเข้มแข็งทั้งตนเอง และองค์กรพัฒนาต่อไป นอกจากนี้สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงถึงความมุ่งมั่นไม่ท้อแท้ อดทนต่อปัญหาอุปสรรคในการทำงาน

5.15 การมีทัศนคติเชิงบวกจะทำให้เกิดสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้น คิดบวกจะเกิดสิ่งที่สร้างสรรค์ เกิดความรู้ใหม่ และช่วยให้กลายเป็นคนยืดหยุ่น มองโลกในแง่ดีได้ สามารถยอมรับได้ ทั้งที่ประสบความสำเร็จ และความล้มเหลว สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันในทางที่ดี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทัศนคติเชิงบวกได้แก่ คิดเชิงบวก พูดเชิงบวก ให้กำลังใจเชิงบวก คิดหาทางออกในเชิงบวก

6. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการเปลี่ยนจากการเน้นการใช้คำสั่งของผู้นำมาเน้นการมีส่วนร่วมในองค์กร – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็น ดังนี้

6.1 เห็นด้วยกับแนวทางการนำเรื่องการมีส่วนร่วมในองค์กรมากกว่าเน้นการใช้คำสั่งของผู้นำ เพราะจะได้ความร่วมมือ ความคิดเห็นที่หลากหลาย และจะทำให้องค์กรพัฒนาต่อไปได้

6.2 ในการทำงานยุคใหม่ผู้นำจะต้องปรับปรุงตัว เพราะการใช้คำสั่ง หรือการบังคับต่างๆ จะไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ ต้องอาศัยการบูรณาการ และการสร้างความร่วมมือต่างๆ จะทำให้ ได้คนและได้ใจ

6.3 สามารถเข้าใจปัญหา และลดช่องว่างระหว่างทีมงาน สร้างความร่วมมือร่วมใจมากขึ้น

6.4 มีผลดีในการปฏิบัติงาน และจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงาน ได้ร่วมคิด ร่วมทำ และทุ่มเทในการทำงาน ส่งผลให้งานสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ เกิดข้อผิดพลาดน้อยลง

6.5 เป็นเรื่องที่น่าเป็น เพราะสั่งอย่างเดียวโดยปกติจากการรับฟังความคิดเห็น หรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างเดียว อาจทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานจนแก้ไขไม่ทัน การมีส่วนร่วมทำให้ทราบปัญหาในระหว่างการทำงาน และปรับปรุงแก้ไขให้งานสามารถเดินต่อไปได้

6.6 การมีส่วนร่วมเช่น ความคิด ตัดสินใจ การปฏิบัติ จึงจะช่วยให้งานสำเร็จ

6.7 พระเดช/คำสั่ง ผู้บังคับบัญชาทำตามได้ แต่ผลของงานอาจจะได้ไม่ดีเท่าที่ควร หากมีส่วนร่วม ผลสำเร็จของงานจะมีเพิ่มมากขึ้น/องค์กรนำทำงานมากขึ้น

6.8 ถือว่าเป็นการเปลี่ยนบทบาทในการทำงานที่สำคัญ ทำให้งานสำเร็จลุล่วงตามแนวทางประชารัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.9 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

6.10 เห็นด้วย เพราะคนไม่ใช่อิฐ หิน ปูน ทราย คนมีชีวิตจิตวิญญาณ การมีส่วนร่วมคือการให้เกียรติ การให้ความสำคัญในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดเป้าหมายร่วมกันด้วยเหตุผล จะทำให้ทีมเกิดความยอมรับในงานที่จะทำร่วมกัน นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

6.11 จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจในการปฏิบัติงานมากกว่า เพราะมีความรู้สึกว่างาน ในหน้าที่ต้องร่วมกันทำงาน

6.12 การใช้คำสั่งของผู้นำ ต้องใช้ให้ถูกต้อง บางเหตุการณ์ต้องมีคำสั่งที่ชัดเจนมากกว่าการมีส่วนร่วม ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์

6.13 โดยธรรมชาติของมนุษย์ชอบที่จะเข้ามามีส่วนร่วมกับหน่วยงานมากกว่าที่จะรับคำสั่งอย่างเดียว ซึ่งจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าการรับคำสั่งอย่างเดียว

6.14 คำสั่ง เน้นการปฏิบัติตาม และต้องถือปฏิบัติตามบทบาทภารกิจ ส่วนการมีส่วนร่วมเกิดจากจิตสำนึก หรือจิตอาสาในการทำงานร่วมกันก่อให้เกิดพลังเป็นแรงขับเคลื่อนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้

6.15 ได้รับฟังข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการกระตุ้นจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถติดต่อสื่อสารภายในองค์กร มีความคล่องตัว โดยอิสระ ทำให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิภิกิริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผย และกว้างขวาง เกี่ยวกับเป้าหมายของหน่วยงาน การปฏิบัติงาน และกิจกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงาน

7. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการปรับตัวของผู้นำในยุค Thailand 4.0 – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็น ดังนี้

7.1 ผู้นำยุค Thailand 4.0 ต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยจะต้องศึกษารายละเอียด แนวทางของรัฐบาล ตลอดจนนโยบายต่างๆ และนำมาสู่การปฏิบัติที่มีศักยภาพ คุณภาพ โดยใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่

7.2 ต้องรู้เท่าทันต่อสถานการณ์ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่ต้องไม่ลืมหลักการ

7.3 ผู้นำยุค Thailand 4.0 ต้องปรับตัวทุกๆ ด้าน เพราะเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงขณะเดียวกันความคาดหวังของคนในสังคมเพิ่มมากขึ้น ผู้นำต้องสนองต่อความต้องการที่เกิดขึ้นให้ได้

7.4 เป็นเรื่องที่ดี จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

7.5 เห็นด้วยที่ผู้นำยุค 4.0 ต้องปรับตัวเพื่อให้เป็นผู้นำที่ดี

7.6 เป็นสิ่งที่ดี ผู้นำสามารถปรับตัวได้ สามารถคิดวางแผนดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานมีผลสำเร็จอย่างดียิ่ง

7.7 ผู้นำต้องปรับตัวเสมอให้เข้ากับยุคโลกาภิวัตน์ จึงจะทำให้งานสำเร็จ

7.8 เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศ หากผู้บริหารไม่ปรับตัว ไม่ศึกษาจนเกิดความเข้าใจเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จะไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้

7.9 ผู้นำต้องปรับทัศนคติ พฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับยุค 4.0 แต่ยังคงอัตลักษณ์ของความเป็นสังคมที่มีความคิดที่เรียบง่าย

7.10 ต้องปรับตัวให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รู้เท่าทันปัญหาที่มีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้นตลอดเวลา และรู้เท่าทันเทคโนโลยี

7.11 จะทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและประสบผลสำเร็จในการทำงาน

7.12 ผู้นำต้องตื่นรู้ตลอดเวลา

7.13 ผู้นำยุค 4.0 ต้องปรับตัวอย่างมาก เพราะเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปมาก ผู้นำต้องมีการปรับตัวอยู่เสมอ เพื่อให้รู้เท่าทันโลกที่เปลี่ยนแปลง

7.14 ปรับตัวอย่างมากโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย บางครั้งต้องยอมรับความคิดเห็นของเด็ก เยาวชนรุ่นใหม่ที่สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

7.15 ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีส่วนร่วมในการทำงานของทุกฝ่าย ไม่ยึดติดกับคนเดียว เกิดการยอมรับมากขึ้น ลดความขัดแย้ง มีการใช้การสื่อสาร ข้อมูล เทคโนโลยี และประสบการณ์ประกอบการพิจารณาซึ่งจะเป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพและรวดเร็วของผู้นำ ผู้ปฏิบัติร่วมกันจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

8. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารงานในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด และท่านต้องการเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมด้านใดมาใช้กับหน่วยงานของท่านมากที่สุด เพราะเหตุใด- ผู้ให้สัมภาษณ์ มีความคิดเห็น ดังนี้

8.1 มีความคิดเห็นว่าการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากๆ เป็นสิ่งที่มีความจำเป็น เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ GPS เป็นต้น

8.2 จะทำให้การทำงานรวดเร็ว และแม่นยำขึ้น สามารถวางแผน แก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว ต้องการระบบสื่อสารสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการทำงาน เช่น Notebook โทรศัพท์มือถือ ระบบ WIFI ที่รวดเร็ว

8.3 เห็นด้วยอย่างยิ่งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ต้องการระบบการประชุม VDO Conference ในระดับพื้นที่ เพื่อลดการเดินทาง แต่สามารถรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว

8.4 เป็นเรื่องจำเป็นจะทำให้เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า ต้องการเทคโนโลยีสมัยใหม่ทุกรูปแบบ

8.5 ผู้นำต้องใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน โดยเฉพาะการใช้ระบบการสื่อสาร online หรืออินเทอร์เน็ต รวมทั้งอุปกรณ์ที่ทันสมัย และการสื่อสารที่รวดเร็ว

8.6 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานเป็นเรื่องที่สำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่ง ทำให้เกิดความรวดเร็ว ถูกต้อง และสามารถได้ผลสำเร็จของงานเพิ่มมากขึ้น ต้องการด้านคอมพิวเตอร์ ที่ทันสมัยที่สุดมาใช้ปฏิบัติงาน

8.7 ปัจจุบันต้องใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานจึงจะประสบผลสำเร็จและรอดพ้นทันสถานการณ์

8.8 อินเทอร์เน็ตเคลื่อนที่ ระบบปฏิบัติการที่รวดเร็ว

8.9 เห็นว่าเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มีความจำเป็นที่ต้องนำเข้ามาใช้ เพื่อให้เกิดผลกระทบมาภิบาลในการพิจารณา และเกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร/ประชาชนผู้ใช้บริการ โดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

8.10 เป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของงาน เพราะเทคโนโลยีจะช่วยให้ทีมประมวลผลข้อมูลได้ครบถ้วน และรวดเร็ว ตลอดจนครอบคลุมทุกด้าน จะทำให้ทีมวิเคราะห์ปัญหา และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8.11 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวดเร็ว ลดการใช้ทรัพยากร และผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ ส่วนราชการควรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่สามารถลดการใช้กระดาษ หรือบริการในรูปแบบ online มาให้บริการประชาชน เพื่อลดเวลา ลดค่าใช้จ่ายทั้งของประชาชน และภาครัฐราชการ

8.12 เป็นสิ่งที่เหมาะสมในการนำเทคโนโลยีมาใช้กับงาน ระบบคอมพิวเตอร์ เครื่องมือที่ทันสมัย สนับสนุน ประมวลผลรวดเร็วทำให้ตอบสนองได้ทันเวลา

8.13 การนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงาน จะทำให้งานเกิดประสิทธิภาพ บุคลากรก็มีประสิทธิภาพพร้อมที่จะพัฒนาให้องค์กรก้าวหน้าอยู่เสมอ

8.14 เพื่อให้เกิดนวัตกรรม ต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเริ่มตั้งแต่การคัดเลือก บุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาในหน่วยงาน และสนับสนุนเทคโนโลยีที่มีความพร้อมในกาปฏิบัติงาน จึงจะเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น

8.15 เห็นด้วย ต้องการเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานสำหรับตอบสนองความต้องการของประชาชนในการส่งเสริมและแก้ปัญหาต่างๆ การประสานงาน การดำเนินงาน การปฏิบัติงาน การหาหรือการใช้ข้อมูล การชี้แจงที่ถูกต้อง รวดเร็วทันต่อเวลา

ข้อเสนอแนะ

1. ทำโครงการฝึกอบรม และมีความเชี่ยวชาญเรื่องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ปรับระบบการบริหาร แจ้งข่าวสารด้วยระบบ IT ประชุมด้วยระบบ IT เพื่อลดการเดินทางลดเวลา ลดค่าใช้จ่าย พัฒนาตัวผู้นำอย่างต่อเนื่อง ทำงานเป็นทีม เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร สร้างความรักสามัคคีระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา
3. คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ถึงแม้ในปัจจุบันจะใช้เครื่องจักรเข้ามาแทน แต่คนก็ยังต้องเป็นผู้ควบคุมอยู่ดี
4. หากผู้นำมีความซื่อสัตย์สุจริต คิดถูกต้องและเป็นธรรมแล้ว องค์กรนั้นๆ จะประสบผลสำเร็จในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องผลการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ขวัญกำลังใจที่มีของผู้ใต้บังคับบัญชา องค์กรนั้นจะเป็นเลิศในทุกๆ ด้าน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (สำหรับผู้ปฏิบัติงาน)

แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สภาพการณ์ปฏิบัติงานของผู้นำ

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่พึงประสงค์ในยุค Thailand 4.0

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

เจ้าหน้าที่/พนักงาน จำนวน 15 คน การศึกษาปริญญาตรี จำนวน 5 คน ปริญญาโท จำนวน 10 คน และทำงานมาแล้วโดยเฉลี่ย 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 สภาพการณ์การปฏิบัติงานของผู้นำ มีหัวข้อย่อยดังนี้

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นดังนี้

1.1 เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะการทำงานร่วมกันจะต้องมีความเข้าใจในสิ่งที่ทำตรงกัน มีทิศทางเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจึงเป็นพื้นฐานของความสำเร็จของงาน

1.2 การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสิ่งสำคัญและช่วยส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้มากขึ้น การปฏิสัมพันธ์ที่ดีมีการพูดคุยในเชิงบวก ผลงานออกมาจะมีประสิทธิภาพมาก หากปฏิสัมพันธ์นั้นเป็นไปในเชิงลบลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมทำงาน อาจจะเพราะเสนออะไรไป ก็โดนตำว่าไม่มีสมอง หรืออาจจะไม่ให้คืออะไรพอลงมือทำงานผลงานออกมา ไม่เป็นไปตามเป้า หรือไม่ถูกใจผู้บังคับบัญชาก็หาว่าไม่มีสมอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่แย่ เพราะนอกจากจะต้องรับผิดชอบงานที่หนักต้องมารองรับอารมณ์ผู้บังคับบัญชาที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ยอดแย่ ไม่มีภาวะผู้นำ สรุปปฏิสัมพันธ์ที่ดี งานจะสำเร็จและออกมาดี

1.3 ควรและต้องมีเป็นอย่างยิ่ง

1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณาเป็นอันดับต้นๆ สำหรับปฏิสัมพันธ์ของผู้นำในหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน น่าจะเป็นไปในทางลบ สังเกตได้จากผู้นำจะตกเป็นหัวข้อสนทนาในวงสนทนาของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้ง และเป็นเรื่องที่เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.5 ถ้าผู้นำมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา การขับเคลื่อนงานก็จะเป็นไปด้วยดี

1.6 มีความสัมพันธ์อันดีและมีเมตตากับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.7 ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะเกิดความเกรงกลัวผู้นำในหน่วยงาน ไม่กล้าตัดสินใจต้องรอคำสั่งอย่างเดียว

1.8 ผู้นำในหน่วยงานข้าพเจ้า มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา 2 ลักษณะคือ มีความสัมพันธ์ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบต่อตำแหน่ง ระเบียบ กฎหมาย ปกครองตามสายบังคับบัญชา ซึ่งเป็นสิ่งบังคับให้ผู้ที่อยู่ในหน่วยงานมีระเบียบวินัย และมีความสัมพันธ์ตามหลักอาวุโสยึดหลัก ผู้ใหญ่ผู้น้อย ซึ่งเป็น สิ่งสำคัญทำให้อยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง ซึ่งจะทำให้การทำงานไม่เคร่งเครียดเกินไป

1.9 มีผลค่อนข้างมากในด้านบรรยากาศการทำงาน หากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดี สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพ

1.10 ผู้บังคับบัญชาเป็นต้นแบบที่ดี สร้างความศรัทธา และเป็นที่พักของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.11 ผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา และมีความผูกพันกันในทางที่ดี

1.12 การปฏิสัมพันธ์หรือการสื่อสารในองค์กรระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา มีทั้งที่เป็นทางการ (รูปแบบ) และไม่เป็นทางการ

1.13 การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา การทำงานเป็นทีมภาวะผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความชัดเจน เข้าใจตรงกัน

1.14 ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาที่ดีต่อผู้ใช้บังคับบัญชา

1.15 การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้บรรยากาศการทำงานดี

2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับความชัดเจนในการบริหาร และความสามารถในการปฏิบัติตามเป้าหมายในภารกิจหนึ่งๆ ของผู้นำ – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นดังนี้

2.1 ผู้นำยังไม่มี ความชัดเจนในการบริหาร ส่วนใหญ่ทำตามใจตัวเองมากกว่า ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติงานด้วยเกรงว่าจะไม่ถูกใจ ทำให้ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายของภารกิจค่อนข้างยากและเหนื่อย

2.2 เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง ความชัดเจนมีเป้าหมายทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ง่ายขึ้น แม้ไม่เคยทำมาก่อนเพราะทราบเป้าประสงค์แล้วที่เหลือคือหาวิธีการทำงานออกมาอย่างไรให้ดีที่สุด และหากมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด ไม่ใช่แค่ทำงานให้แค่เสร็จไปแต่ละงานแต่ไม่มีคุณภาพ หรือที่เรียกว่าสุกเอาเผากิน

2.3 นำต้องมี ความชัดเจนและความสามารถ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายเป็นคุณสมบัติ อันพึงประสงค์

2.4 เป็นผู้นำที่มีความสามารถ ปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ แต่บุคคลิกส่วนตัวนั้นมีความไม่แน่นอนทางอารมณ์ เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

2.5 เป้าหมายชัดเจน การปฏิบัติก็ตรงจุด

2.6 การปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมสามารถทำให้การดำเนินงานในทุกๆ เรื่องสำเร็จไปได้ด้วยดี

2.7 ถ้าเป็นภารกิจของผู้นำที่มีประสบการณ์ และผ่านภารกิจด้านใดๆ มามากๆ ก็จะทำในด้านนั้นได้ดี

2.8 ผู้นำหน่วยของข้าพเจ้าต้องปฏิบัติตามนโยบายที่ถูกกำหนดจากเบื้องบน จึงไม่มีความชัดเจน เป็นเพียงการประคับประคองให้นโยบายที่ถูกกำหนดมาบรรลุเป้าหมาย

2.9 เป้าหมายที่ชัดเจน เป็นสิ่งสำคัญมากในการบริหารงานของผู้นำ ที่จะต้องทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ลำดับแรก เพื่อประสิทธิภาพของการทำงานและลดความสูญเปล่า

2.10 หากผู้นำมีความชัดเจนในการบริหารงาน เป้าหมายของภารกิจการทำงานย่อมมีความแน่นอน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ย่อมรู้ถึงทิศทางการทำงาน แนวความคิดของผู้นำส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน

2.11 ผู้นำมีความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมาย : ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามภารกิจของหน่วยงาน

2.12 ชัดเจนในระดับที่สื่อสารแล้วเข้าใจได้ทันที และมีความสามารถปฏิบัติตามเป้าหมายในภารกิจต่างๆ ได้ดี

2.13 ผู้บริหารต้องชัดเจนในแนวทางการบริหารว่าจะมุ่งภารกิจใดเป็นหลัก ภารกิจใดเป็นรองเพื่อจัดลำดับความสำคัญของงาน

2.14 ผู้นำมีความชัดเจนในการบริหารงาน ทำให้เป้าหมายในแต่ละงานสำเร็จ

2.15 ผู้นำต้องมีการบริหารที่ชัดเจน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้

3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับความสามารถในการแก้ไขปัญหาของผู้นำในหน่วยงานของท่าน – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นดังนี้

3.1 ส่วนใหญ่ไม่ค่อยลงมาแก้ปัญหา ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานแก้ปัญหาเองเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาในการทำงาน ไม่ว่าจะปัญหาจากการสั่งงานไม่ชัดเจน หรือปัญหา

จากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เอง เมื่อรายงานปัญหาให้ทราบแล้วก็ได้มีแนวทางแก้ปัญหาเพียงแต่รับฟังเฉยๆ จึงแก้ปัญหาไม่ได้

3.2 เป็นเทคนิคเฉพาะตัวที่ผู้นำแต่ละท่านจะนำมาแก้ไขปัญหา ผู้บังคับบัญชาระดับสูงสามารถแก้ปัญหาเองได้อย่างดีและมีความเป็นผู้บังคับบัญชาปกป้อง และเมตตาลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี (ผวจ.และท่านรองฯ ทุกท่านมีภาวะผู้นำสูงมากค่ะ) แต่ผู้นำระดับต้นไม่มีการแก้ปัญหาที่ดี ขาดการบริหาร และขอบโยนความผิดให้ลูกน้อง ไม่เคยขอความดีความชอบให้ลูกน้อง ไม่มีความเป็นธรรม ไม่มีคุณสมบัติผู้นำที่ดี

3.3 เป็นผู้นำที่มากความสามารถจนได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับสูงของจังหวัด

3.4 สามารถสั่งการ แก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที

3.5 ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความศรัทธา ยอมรับในความสามารถของผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำตามคำสั่งก็อุ้มใจ เชื่อใจในตัวผู้นำ

3.6 มีความชัดเจนและเที่ยงธรรม

3.7 ความสามารถในการแก้ไขปัญหาของผู้นำ เมื่อเกิดปัญหาบางอย่าง ผู้นำรับฟังเหตุและผล หากจุดสรุปของปัญหาและพร้อมที่จะแก้ไข

3.8 เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.9 ดี โดยยึดความรับผิดชอบต่อองค์กร

3.10 ผู้นำมีทักษะและมีความสามารถสูงในการแก้ไขปัญหา เพราะผู้นำมีคุณลักษณะในการประนีประนอม โดยไม่ใช้อำนาจในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา

3.11 สามารถแก้ปัญหาได้รวดเร็ว

3.12 ผู้นำของหน่วยงาน มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว ทันท่วงทีเหตุการณ์ และยอมรับผลที่จะตามมาทั้งด้านดีและข้อบกพร่อง

3.13 ผู้นำมีการแก้ไขปัญหามาตรังจุด และรวดเร็ว

3.14 ความสามารถในการแก้ไขปัญหา จะให้ผลในการทำงานได้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

4. ท่านคิดว่าผู้นำของท่านสามารถสร้างแรงจูงใจ และสร้างแรงกระตุ้นการทำงานให้ท่านทำด้วยความเต็มใจได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็น ดังนี้

4.1 น้อยมาก เพราะความจริงใจ เชื่อใจ และตัวอย่างที่ดีเพื่อเป็นแนวทางซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้าง ขาดความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

4.2 ผอ.กลุ่ม ไม่มีการสร้างแรงจูงใจ และสร้างกำลังใจ กระตุ้นให้ทำงานเลย ผู้นำระดับสูงสามารถสร้างแรงบันดาลใจ เสริมสร้างกำลังใจ ทำให้อยากทำงานให้ท่าน เพราะท่านทุ่มเท เสียสละ แม้ไม่ได้ลงมาใกล้ชิดแต่การกระทำ ความทุ่มเทของท่านคือการสอน เป็นตัวอย่างที่ดีที่เราอยากทำตาม ไม่ต้องบอก ไม่ต้องบังคับ

4.3 ได้มากทั้งแบบอย่างและสั่งการ

4.4 ไม่สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการทำงาน หรือทำงานด้วยความเต็มใจได้เลย อาศัยการสั่งการเพียงอย่างเดียว

- 4.5 ได้
- 4.6 มีมาก เพราะสัมผัสได้ถึงความมีน้ำใจ และความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4.7 ได้มาก เพราะให้โอกาสเสนอแนะและฟังเหตุผล
- 4.8 ในขณะที่ตอบคำถาม ผู้นำหน่วยยังไม่สามารถสร้างแรงจูงใจมากนัก ผู้นำมุ่งเน้นที่ผลของงานมากกว่า วิธีปฏิบัติ โดยไม่คำนึงถึงความยากง่ายของการทำงาน และยังไม่มีการให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่ควร
- 4.9 ได้ สาเหตุเพราะผู้นำที่ดี มีคุณธรรม มีความรู้ ความสามารถ มีพรหมวิหาร 4 ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับรู้สัมผัสได้ และยินดีอุทิศตนปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ
- 4.10 น้อย-ปานกลาง เพราะขาดคุณธรรมและเมตตา
- 4.11 มีความเต็มใจมาก เพราะผู้นำมีความสามารถสูง ในการสร้างกระบวนการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้การทำงานที่ได้รับมอบหมายมีความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด
- 4.12 สามารถสร้างแรงจูงใจได้มาก และให้ทำงานด้วยความเต็มใจ โดยการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา
- 4.13 ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจและแรงกระตุ้นการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับแต่ละผู้ปฏิบัติงานว่าศักยภาพ ความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเต็มใจในการปฏิบัติงาน
- 4.14 ผู้นำมีการปฏิบัติตนไปในทางที่ดี ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วยความเต็มใจ
- 4.15 ปานกลาง เพราะงานราชการเป็นหน้าที่ ต้องทำตามกฎระเบียบอยู่แล้ว ไม่มีการกระตุ้นก็ทำให้ทำตามเป้าหมาย
5. ผู้นำของท่านยอมรับความแตกต่างทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็น ทักษะคติ และความเชื่อต่างๆ ได้หรือไม่ เพราะเหตุใด – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็น ดังนี้
- 5.1 ไม่ค่อยได้ เพราะ การที่เอาตัวเองเป็นที่ตั้งก็จะเป็นเรื่องยากที่ใครจะเข้าถึง และเป็นที่ยอมรับของผู้นำเอง
- 5.2 ผู้นำทั้งระดับต้น ระดับสูง ยอมรับความแตกต่างทั้งความคิด ทักษะคติได้ แต่ผู้ต่อบมองว่าผู้นำระดับสูงกว่า ผอ.กลุ่ม มักจะไม่สนใจความคิดเห็น ทักษะคติของผู้อื่นมักบริหารงานแบบให้ทำตามคำสั่งให้เดาใจ ไม่มีเป้าประสงค์ที่ชัดเจน พูดคลุมเครือ ไม่มีคำชม ตำหนิได้ทุกรูปแบบทุกสถานการณ์ และทุกงาน
- 5.3 ยอมรับจนมีผู้กล่าวว่าใครไม่เป็น
- 5.4 ไม่ยอมรับความคิดเห็นหรือความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5.5 ยอมรับ หรือไม่ ไม่ทราบ
- 5.6 ยอมรับได้ เพราะคนเรามีศักยภาพที่แตกต่างกัน
- 5.7 ยอมรับ เพราะต้องฟังการแสดงความคิดเห็นของเสียงส่วนใหญ่ จึงจะสรุปในการดำเนินงาน
- 5.8 ไม่ทราบความคิดของผู้นำ จึงไม่สามารถตอบได้

5.9 ยอมรับได้ เพราะนั่นคือข้อมูลใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ในการที่จะนำมาสรรสร้าง สิ่งที่ดีที่สุด หรือเหมาะสมที่สุด

5.10 อยู่ในระดับหนึ่ง โดยยึดความถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย

5.11 ผู้นำยอมรับและรับฟังเสียงข้างมากในการทำงานร่วมกัน และหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

5.12 ยอมรับได้ในระดับที่ดี และได้ให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้มาก

5.13 ผู้นำยอมรับความแตกต่างในด้านการแสดงความคิดเห็น ทักษะคิดและความเชื่อต่างๆ ได้ เพราะผู้ปฏิบัติงานมีหลากหลายระดับ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ก็สามารถนำมาแลกเปลี่ยน

5.14 ไม่ออกความเห็น

5.15 ค่อนข้างจะยอมรับ เพราะเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

6. ในทัศนะคติของท่าน ผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะอย่างไร – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็น ดังนี้

6.1 เป็นผู้ที่ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ, มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี เข้าใจ และเอาใจใส่ต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนตามโอกาส, เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน การส่งคมติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น (นอกสำนักงาน) เพื่อจะได้รับความร่วมมือจากผู้อื่นในการทำงานด้วยความเต็มใจ มีแนวทางและคำแนะนำที่ดีและชัดเจนเพื่อเป็นแรงสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา, ให้การสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกด้าน เปรียบเสมือนการให้อาหารเพื่อออกรบ เมื่อมีอาวุธพร้อมการรบชนะแน่นอน

6.2 ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะมีองค์ความรู้สูง มีภาวะผู้นำ และเป็นนักบริหารที่ดี ทั้งคนทำงาน, มีความซื่อสัตย์ มองเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง, มีความเป็นธรรม ยุติธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี, มีความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างขวัญและกำลังใจ

6.3 เป็นคนดีและเก่ง

6.4 มีความน่านับถือ, มีจิตวิทยา, มีมนุษยสัมพันธ์, มีความรับผิดชอบสูง, มีความรอบรู้ และทันสมัย จูงใจคนได้ดี, มีความเด็ดขาด และยืดหยุ่น, มีความกระตือรือร้น, กล้าเปลี่ยนแปลง, ทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่ผู้ใต้บังคับบัญชา, มีเป้าหมายและหลักการทำงานที่ชัดเจน

6.5 มีเป้าหมาย, รอบรู้, ทันเหตุการณ์, ยอมรับความแตกต่าง, กระตือรือร้น, อุดม, ควบคุมตัวเองได้, กล้าตัดสินใจ, มีมนุษยสัมพันธ์

6.6 มีความเมตตา กรุณา ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา, เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา, มีน้ำใจ, สามารถทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยไม่แบ่งชั้นวรรณะ

6.7 มีภาวะผู้นำ, ทำงานในเชิงรุก, มีศิลปะในการเจรจา

6.8 ง่ายมาก ผู้นำควรยึดหลักธรรม และหลักระเบียบกฎหมาย ควบคู่กัน, หลักธรรมคือ ให้คิดเสียว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคือ พี่ น้อง เพื่อนร่วมงาน คือต้องชนะใจผู้ใต้บังคับบัญชาหากทำได้ ข้าพเจ้าคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทุ่มเทกำลังกาย ใจ และให้คิดว่าทุกสิ่งทุกอย่างไม่แน่นอน แม้แต่ตำแหน่งของผู้นำเอง ส่วนหลักระเบียบกฎหมาย คือ หากแต่ใช้ความเป็นพี่เป็นน้อง เพื่อ ไม่สำเร็จแล้วค่อยใช้ระเบียบ กฎหมาย เป็นสุดท้าย เช่น การลงโทษ

6.9 ผู้นำที่ดี ควรมีคุณลักษณะเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวก มีคุณธรรม จริยธรรม มีความคิดสร้างสรรค์ ซื่อสัตย์ สุจริต

6.10 มีความสามารถและคุณธรรม

6.11 มีคุณธรรมและจริยธรรม, มีน้ำใจเอื้อเฟื้อและโอบอ้อมอารีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา, ไม่ใช้อำนาจสั่งการในเรื่องที่ไม่ถูกต้องและไม่เป็นธรรม, ควรแสวงหาภาคี หรือพันธมิตรในการทำงาน ร่วมกันทุกระดับ

6.12 ต้องเป็นผู้ประกอบด้วยศีลธรรม คุณธรรมพื้นฐานและสูงสุด คือ มีจิตใจเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา, มีศีลธรรมที่สูง, มีความซื่อสัตย์, ไม่ใช้ความรุนแรง, มีความเที่ยงธรรม

6.13 ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะ กล้าเปลี่ยนแปลง, สร้างความร่วมมือ, รู้จักเรียนรู้, ต้องเป็นหัวหน้าที่เข้าถึงง่าย เปิดโอกาสให้คำปรึกษา, พร้อมให้อภัยและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร

6.14 ช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา, เคารพและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

6.15 มีความชัดเจนในการบริหารงาน, พร้อมเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลทางบวก, มีความรับผิดชอบ, ยุติธรรม

7. ผู้นำของท่านมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่รู้จักพัฒนาตนเองอยู่เสมอหรือไม่ หากไม่ ท่านต้องการผู้นำพัฒนาตนเองในด้านใดบ้าง – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็น ดังนี้

7.1 พัฒนาตนเองเสมอ

7.2 ผู้นำของเรา มีลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเป็นผู้นำที่ดีมากที่สุดเท่าที่อายุราชการ 10 ปี ของผู้ตอบเคยสัมผัสมา

7.3 พัฒนาตนเองเสมอ ทั้งความรู้ความสามารถ ตำแหน่ง ผจก. น่าจะพอแล้ว

7.4 เป็นผู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ศึกษาเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของโลก เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ของการพัฒนาให้ก้าวทันโลก

7.5 พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

7.6 มีการพัฒนาอยู่เสมอ

7.7 เป็นผู้พัฒนาตัวเองตลอดเวลา เพื่อ ระบบเทคโนโลยีปัจจุบันนี้ก้าวล้ำไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุด

7.8 ไม่ทราบครับ, แต่ข้าพเจ้ามีความคิดว่า ทั้งผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งด้านความรู้รอบด้านการทำงาน และพัฒนาจิตใจของตนเองเพื่อให้งาน และการใช้ชีวิตได้อย่างสมดุล

7.9 เป็นผู้นำที่มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

7.10 EQ และความเสียสละ

7.11 ผู้นำมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอในทุกๆ ด้าน

7.12 ผู้นำในปัจจุบันเป็นผู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองในทุกๆ ด้าน เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาองค์กร

7.13 เนื่องจากผู้นำในองค์กรนั้นมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

7.14 เป็นผู้นำที่รู้จักพัฒนาตนเอง โดยเรียนรู้การทำงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล, ผู้นำความพัฒนาการสื่อสาร

8. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยินดีปฏิบัติตามคำสั่งผู้นำ – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็น ดังนี้

8.1 ผู้นำไม่สามารถโน้มน้าวให้ปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความยินดี ส่วนใหญ่ต้องทำ เพราะหน้าที่เท่านั้น ต่างคนอย่างอยู่ ต่างคนต่างทำ

8.2 ผู้นำที่ดี ไม่ต้องโน้มน้าวด้วยคำพูด หากการกระทำดี เป้าหมายชัดเจน ลูกน้อง ต้องทำตามด้วยความเต็มใจ เพราะด้วยหน้าที่ แม้ไม่โน้มน้าว ลูกน้องก็ต้องทำตามที่ตั้งอยู่แล้ว หากไม่ขัดต่อกฎหมาย และศีลธรรมอันดี

8.3 พระคุณ ทำให้เกิดพระเดชในการโน้มน้าว ยินดีปฏิบัติตาม

8.4 ไม่มีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ยินดีปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยหน้าที่เท่านั้น

8.5 ผู้ใต้บังคับบัญชามีความศรัทธาต่อผู้นำการปฏิบัติตามคำสั่งก็ไม่ได้โน้มน้าวอะไรมาก ยินดีปฏิบัติตาม

8.6 การให้โดยไม่ต้องการผลตอบแทน และความมีน้ำใจของผู้บังคับบัญชาที่มีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

8.7 ให้ความเป็นกันเองในการสั่งการ, ให้โอกาสพิสูจน์ความสามารถ, ให้หลักคิด และเหตุผล

8.8 ผู้นำใช้เครื่องมือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง โดยการให้บำเหน็จความชอบซึ่งเป็นการโน้มน้าวการทำงาน

8.9 เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

8.10 ใช้ประสบการณ์ และยึดตามระเบียบ กฎหมาย

8.11 เห็นด้วยอย่างยิ่ง ในความสามารถของผู้นำที่ใช้กลยุทธ์ หรือศาสตร์การบริหาร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

8.12 มีความสามารถมากในการโน้มน้าว โดยใช้ทั้งการพัฒนาและฝึกอบรม การสร้างสัมพันธภาพที่ดี การทำให้เป็นตัวอย่างที่ดี

8.13 ผู้นำมีการจูงใจในการทำงาน โดยการมอบงานให้เข้าใจวิธีการและขอบเขตหน้าที่ ให้คำปรึกษาแนะนำ เปิดโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนตามความสามารถ

8.14 เนื่องจากผู้นำมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีปฏิบัติตามคำสั่ง

8.15 เป็นความสามารถที่พึงมี

9. ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณค่าของผู้นำของท่านมีความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารมากกว่านี้หรือไม่ อย่างไร – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็น ดังนี้

9.1 ควรมีความคิดสร้างสรรค์ในรูปแบบและวิธีการบริหารที่หลากหลาย เพราะปัจจุบันผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นว่าแม้ผู้นำจะพัฒนาตนเองแค่ไหน แต่มิได้มีความคิดสร้างสรรค์ ก็มีได้นำพาคณะบรรลุลูกภารกิจได้

9.2 ผู้บริหารทุกท่าน มีความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงานมากอยู่แล้ว แต่ด้วยความเจริญที่จะเกิดขึ้น โลกเปลี่ยนแปลงไป ควรอัปเดตความคิดฯ ไม่ให้ล้าหลัง เพราะจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานและการพัฒนาองค์กร

9.3 ควรจะเพิ่มมากขึ้นในการบริหารงานภาคราชการมากกว่านี้ ลดภาคประชาสังคมลง เน้นการบริหารงานในตำแหน่งหน้าที่มากขึ้น

9.4 คงไม่ต้องมีมากกว่านี้แล้ว เพราะผู้นำท่านปัจจุบันเป็นผู้ที่ฉลาด ใฝ่รู้ คล่องแคล่ว พิถีพิถัน ช่างสังเกต ช่างสงสัย ตี้อรรถนัยดี มีอารมณ์ขัน สนุกสนานขี้เล่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่ค่อยยอมผู้อื่นง่ายๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบของบุคลิกภาพของคนที่มีความคิดสร้างสรรค์

9.5 ไม่มีความเห็น

9.6 ไม่ เพราะที่เป็นอยู่ก็ถือว่ามาตรฐานแล้ว

9.7 ผู้นำในปัจจุบันก็มีแนวคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา พร้อมเป็น CEO สมัยใหม่ตลอดเวลา

9.8 ก็ควรมีความคิดสร้างสรรค์ อยู่เสมอ เพราะ ปัจจุบันความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยี และวัฒนธรรมของสังคมนั้นเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ซึ่งจะยึดแนวคิดแบบอนุรักษ์นิยมแบบเดิม นั้น จะทำให้องค์กรล้าหลัง

9.9 เป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ เพราะเป็นผู้ที่มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

9.10 ควรมี ครอบคลุม ให้ครบทุกด้าน

9.11 ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

9.12 กำลังพอดี ไม่มากไป ไม่น้อยไป

9.13 ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงานของผู้นำ มีการพัฒนาการมากขึ้น ด้วยมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ เหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคต ต้องรวดเร็ว ทันใจ ทันต่อเหตุการณ์

9.14 ไม่ออกความเห็น

9.15 ควรมีความคิดสร้างสรรค์ที่มากขึ้น ไม่ควรยึดติดวัฒนธรรมเดิมๆ ที่เคยปฏิบัติเมื่อ 20-30 ปีที่แล้ว

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่พึงประสงค์ในยุค Thailand 4.0 มีหัวข้อย่อยดังนี้

1. ท่านคิดว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ควรมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็น ดังนี้

1.1 ในยุค Thailand 4.0 เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง แต่การเป็นผู้นำแม้จะยุคไหน ก็ควรมีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ ในลักษณะเดียวกัน เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงผู้นำจึงควรมีลักษณะที่พิเศษคือ เป็นผู้พร้อมยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะผู้ที่มีความรู้ เชี่ยวชาญมากกว่าตนเอง, เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในสิ่งที่จะทำ และเป็นต้นแบบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างความเข้าใจในภารกิจไปในทิศทางเดียวกัน ร่วมรับผิดชอบในทุกขบวนการเมื่อสั่งการไปแล้ว, เป็นพี่เลี้ยงสอนงาน เป็นที่ปรึกษาหากมีข้อสงสัย และเมื่อมีข้อผิดพลาดก็ช่วยแก้ไข, เป็นผู้ที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยี และสามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- 1.2 เป็นนักพัฒนาที่นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มา
- 1.3 บูรณาการร่วมกันกับประสบการณ์ที่ท่านมี มีวิสัยทัศน์ที่ดีและมีการเปิดรับสิ่งใหม่ๆ คิดพัฒนาต่อยอดไปล่วงหน้าเลย ไม่ใช่แก้ปัญหาเฉพาะหน้าและทำตามแนโยบายรัฐบาล ควรคิดนอกกรอบ
- 1.4 ควรมีคุณลักษณะตามที่รัฐบาลกำหนด
- 1.5 ความถ่อมตัว,พร้อมยอมรับว่าผู้อื่นมีความรู้ ความสามารถมากกว่า, การปรับตัวยอมรับการเปลี่ยนแปลง,มีวิสัยทัศน์,การมีส่วนร่วม,สร้างแรงบันดาลใจ,เป็นนักวางแผน,เป็นนักบริหาร เป็นนักประสานงาน
- 1.6 ความถ่อมตัว,การปรับตัว ยอมรับความเปลี่ยนแปลง,มีวิสัยทัศน์,การมีส่วนร่วม พร้อมทั้งจะรับฟังพูดคุยกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ภายในและภายนอกองค์กร
- 1.7 ทำงานเชิงรุก รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และประมวผล, เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ,ทำงานเป็นทีม มีการบูรณาการร่วมกัน
- 1.8 ทำงานในเชิงรุก รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ประมวผล,ทำงานเป็นทีม, ให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ
- 1.9 ก้าวทันเทคโนโลยี,มีความรู้,มีวุฒิภาวะทางจิตใจที่ดี,มีคุณธรรม
- 1.10 เป็นผู้นำที่มีทัศนคติในเชิงบวก มีความคิดสร้างสรรค์ มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม
- 1.11 ใฝ่หาความรู้ ศึกษาข้อมูลใหม่ๆ และปรับตัวให้สอดคล้องกับการพัฒนาใหม่ๆ เสมอ,มีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารงาน สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วม สร้างสรรค์แนวคิดใหม่,มีความรู้ความสามารถ เป็นพื้นฐานในการประกอบการตัดสินใจ ประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถให้เกิดรูปแบบการทำงานที่สร้างสรรค์, มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีทัศนคติเชิงบวก ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและยุติธรรม
- 1.12 มุ่งองค์ความรู้ด้านสารสนเทศ และมีเทคนิคการใช้ข้อมูลเชิงบริหาร, ต้องรู้เท่าทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- 1.13 ต้องเข้าใจความต่างของคนและศรัทธาในคุณค่าความแตกต่างของแต่ละคน, ต้องฟังด้วยใจ, ต้องฝึกฝนและโค้ชคนได้, ต้องมีทักษะของการอำนวยการเรียนรู้
- 1.14 มีทักษะในการสื่อสาร มีความสัมพันธ์อันดีต่อหน่วยงานอื่นๆ ภายในหน่วยงาน และเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงาน, ผู้นำควรมีความฉลาดหลักแหลม คิดวิเคราะห์ คาดการณ์ได้อย่างเป็นระบบ, มีทักษะในการจูงใจในการทำงาน, เป็นผู้ยอมรับ เข้าใจต่อผู้ปฏิบัติงาน
- 1.15 มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ พร้อมปรับตัวให้ทันต่อเทคโนโลยีในปัจจุบันเสมอ, เข้าใจผู้อื่น มีความยุติธรรม และความเป็นธรรมต่อผู้อื่น, มีความโปร่งใสในทุกๆ ด้าน, มีคุณธรรม พร้อมจริยธรรมในการทำงาน
- 1.16 มีธรรมาภิบาล ยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก และให้โอกาสคนตั้งใจทำงาน
2. ท่านคิดว่าผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณธรรมจริยธรรม สามารถนำองค์กรให้ขับเคลื่อนไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพได้หรือไม่ อย่างไร – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็น ดังนี้

2.1 การบริหารงานจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถ การบริหารคนก็ต้องใช้คุณธรรมจริยธรรม เช่นกัน เมื่อผู้มองค้ประกอบทั้ง 2 ย่อมส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ ประสพผลสำเร็จ และผู้นำย่อมเป็นที่เคารพนับถือของคณาทำงานด้วยกัน

2.2 ได้ เพราะผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถและมีคุณธรรมจริยธรรม ย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทำให้หน่วยงานหรือองค์กร มีประสิทธิภาพ

2.3 ได้แน่นอนครับ

2.4 ได้ ความรู้ความสามารถเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร สร้างคุณธรรมจริยธรรม เป็นองค์ประกอบในการขับเคลื่อนองค์กรให้องค์กรสงบสุข

2.5 ได้ เพราะความรู้ความสามารถเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในด้านคุณธรรม และจริยธรรมเป็นองค์ประกอบในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดสันติสุข

2.6 ได้ ผู้นำในระบบราชการ จำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่มีความสอดคล้องและสนับสนุนต่อการขับเคลื่อนนโยบายที่มีผลต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

2.7 ได้อย่างแน่นอน ความรู้ความสามารถเป็นเครื่องชี้ว่าผู้นำ จะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ และคุณธรรม จริยธรรม จะเป็นเครื่องหล่อหลอมจิตใจของบุคลากรในองค์กรให้เคารพศรัทธาในตัวของผู้นำ และปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดี

2.8 นอกจากจะเป็นคนเก่งแล้ว ยังต้องเป็นคนดีจึงจะขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญก้าวหน้าได้ ประเทศเราที่ผ่านมา ผู้นำที่ขาดคุณธรรมและจริยธรรม จึงเต็มไปด้วยการคอร์รัปชัน โกงกิน เมื่อผู้นำมีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรมจริยธรรม สามารถนำองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้อย่างแน่นอน

2.9 ได้ ผู้นำที่มีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถ จะมีวิธีการนำองค์กรและขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.10 ได้ เพราะจะเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกกระดับ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ภายในองค์กรมีศูนย์รวมใจ (Center) ศูนย์รวมการสั่งงาน

2.11 ได้เป็นอย่างดี เพราะผู้นำเป็นกลไกหลักสำคัญ และเป็นต้นแบบที่ดีในการสร้างความศรัทธา และการยอมรับ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.12 ความรู้ความสามารถเป็นพื้นฐานของการทำงาน คุณธรรม จริยธรรมเป็นกรอบการดำเนินชีวิต และสามารถนำมาปรับใช้ให้เป็นแนวทางในการบริหารงานได้

2.13 ได้ โดยความรู้ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม สามารถนำองค์กรขับเคลื่อนไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพ การที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน ผู้นำมีคุณธรรมไม่แสวงหากำไรจะนำพาองค์กรเป็นองค์กรสีขาว

2.14 ผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ และจริยธรรม สามารถนำพาองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ เนื่องจาก ในสภาวะปัจจุบันที่เทคโนโลยีก้าวหน้าไปรวดเร็ว ผู้นำที่ก้าวหน้าเทคโนโลยีนี้จะสามารถประยุกต์ใช้ให้องค์กรก้าวหน้าทันสถานการณ์ปัจจุบันเสมอ

2.15 ได้ เพราะเป็นคนมีความสามารถ

3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการมีผู้นำที่มีความใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็น ดังนี้

3.1 เป็นความโชคดีที่องค์กรนั้นจะมีความพัฒนาก้าวหน้า ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้นำองค์กรจะนำพาผู้อยู่ในองค์กรมีความทันสมัย และมีความตื่นตัวอยู่เสมอ

3.2 เห็นด้วย ชื่นชม เพราะผู้นำที่ดีควรมีการพัฒนาตนเอง และอัปเดตความรู้ อยู่เสมอ การไม่เปิดรับสิ่งใหม่ๆ ไม่พัฒนาหาความรู้อะไร เหมือนการยืนอยู่กับที่

3.3 เป็นคุณสมบัติอันสำคัญยิ่งของผู้นำ เพราะโลกเปลี่ยนแปลงไปเร็วมากหากไม่มีคุณสมบัตินี้ โอกาสที่จะได้เป็นผู้นำก็จะยาก โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่

3.4 จะทำให้หน่วยงานเกิดการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง ทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 สมควรเป็นผู้นำอย่างยิ่ง

3.6 เป็นสิ่งที่ดีมาก เพราะการมีความรู้ใหม่ๆ ถือเป็นการพัฒนาองค์กรให้ล้ำสมัย

3.7 เป็นสิ่งที่ดีมาก เพราะการมีความรู้ใหม่ๆ มาเพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรให้ไม่ล้ำสมัย

3.8 เหมาะสมกับยุค 4.0

3.9 องค์กรหรือหน่วยงานที่มีผู้นำเป็นคนใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ จะสามารถทำให้หน่วยงานขับเคลื่อนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคนิควิธีการใหม่ๆ

3.10 ผู้นำที่มีการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอนั้น ย่อมเป็นคุณลักษณะที่ดี เพราะจะสะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาตัวเองที่จะแสวงหาสิ่งใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ในการทำงาน

3.11 เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำต้องเรียนรู้และทันต่อการเปลี่ยนแปลง

3.12 ท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพราะการเรียนรู้ไม่มีที่สิ้นสุด ทำให้องค์กรมีความกระตือรือร้นเสมอ

3.13 จะช่วยนำมาปรับปรุง พัฒนาให้เหมาะกับองค์กร

3.14 ผู้นำที่มีความใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษาเสมอ ย่อมสามารถนำพาองค์กรก้าวทันเหตุการณ์ปัจจุบันได้ทัน

3.15 เป็นเรื่องดี

4. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับผู้นำที่มีทัศนคติในเชิงบวก – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็น ดังนี้

4.1 เป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับนับถือ และมีความกล้าที่จะสื่อสารและเข้าถึง

4.2 คนที่มีทัศนคติที่ดี คือคิดเชิงบวก ใครๆ ก็อยากอยู่ใกล้ อยากเป็นลูกน้อง ชื่นชม ผู้นำแบบนี้ แต่ไม่ใช่โลกสวยมากจนเกินพอดี เกรียณมี 2 ด้าน การมองเชิงลบบ้างก็ไม่ใช่แยะ เป็นแค่การคิดต่าง แต่ต้อง มีความสมดุลระหว่างการคิดเชิงบวกและการคิดเชิงลบ

4.3 เป็นคุณสมบัติอันสำคัญยิ่งของผู้นำที่ต้องมี เพราะจะบังเกิดผลดีต่อการบริหารจัดการ นำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรือง เป็นผลดีต่อผู้นำ ส่งางาม นำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย ได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วนของจังหวัด

4.4 จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติในการปฏิบัติงานที่ดี ไม่เป็นทุกข์ในการทำงาน

4.5 เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติ ถ้าผู้นำที่มีทัศนคติในเชิงบวก ทุกสิ่งที่เกิดขึ้น ผู้นำย่อมแก้ไขได้

4.6 การคิดในเชิงบวก เป็นสิ่งที่ดีเพราะจะทำให้ลดปัญหาการขัดแย้งในระบบการทำงานได้

4.7 การคิดในเชิงบวก เป็นนิมิตหมายที่ดีในการทำงาน และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าที่ทำงานและนำเสนอ

4.8 จะทำให้องค์กรมีความน่าอยู่

4.9 เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะจะส่งผลให้ผลงานจากทัศนคติเชิงบวก คือสิ่งที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงต่อตัวงาน หน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงาน และจะเกิดประโยชน์มากที่สุดต่อผู้รับบริการ

4.10 การทำงานล้วนอยู่กับความไม่แน่นอน หากผู้นำที่มีทัศนคติบวก ย่อมมองเห็นทิศทาง และสามารถวิเคราะห์การทำงานในระยะใกล้หรือไกลได้ และสามารถยอมรับผลการเปลี่ยนแปลง และแก้ปัญหาเมื่อเจออุปสรรคด้วยวิธีที่ดีที่สุดได้เสมอ

4.11 เป็นสิ่งที่ดี เพราะผู้นำเป็นผู้นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายที่กำหนด

4.12 หน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีทัศนคติที่บวกไปด้วย หน่วยงานนั้นจะเป็นหน่วยงานที่ทำงานได้อย่างมีความสุข

4.13 ทัศนะเชิงบวก จะทำให้ผู้นำมององค์กร บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในแง่ดี ให้การยอมรับในความแตกต่าง เลือกข้อดีข้อเสียมาปรับปรุงพัฒนาบุคลากรองค์กรต่อไป

4.14 ผู้นำที่มีทัศนคติในเชิงบวก จะสามารถช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในการบริหารงาน ที่มีความยุติธรรม

4.15 เป็นผู้นำที่มีโอกาสสร้างสรรค์คนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการเปลี่ยนจากการเน้นการใช้คำสั่งของผู้นำมาเน้นการมีส่วนร่วมในหน่วยงานแทน – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็น ดังนี้

5.1 เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เกิดความเป็นทีมงาน องค์กรมีความเข้มแข็ง

5.2 รู้สึกพึงพอใจ และเต็มใจที่จะทำงานมากกว่า เพราะรู้สึกเองว่ายังมีการโอนอ่อนผ่อนปรนให้ หากเมื่อกิจกรรม หรืองานนั้นๆ เราไม่สามารถจะร่วมงานได้ ไม่ว่าจะระดับไหน ทำงานอย่างไร การบังคับ การสั่ง ย่อมไม่มีใครชอบ แต่อยู่ที่ว่าสิ่งที่จะให้ทำนั้นเป็นงานอะไร บางงานขอความร่วมมือได้ บางงานต้องสั่งเช่นกัน คนบางคนขอความร่วมมือไม่ได้ ไม่ทำ ต้องใช้คำสั่งกำกับการทำงาน แล้วแต่สถานการณ์ว่าจะใช้พระเดชหรือพระคุณค่ะ

5.3 คำสั่งของผู้นำ ยังคงมีความสำคัญในการบริหารจัดการ เพื่อขึ้นำองค์กรและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ยุคนายกทักษิณที่รุ่งเรือง เพราะการสั่งการของผู้นำประเทศไทย ข้าราชการยังขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวมและประเทศ ไม่มีความคิดริเริ่ม, ยังรอการสั่งการของผู้นำ ทั้งที่ทรงรศมาหลายปียังไม่ดีขึ้น ประเทศนี้ยังต้องการการขึ้นำและสั่งการของผู้นำ

5.4 มีความแตกต่างในด้านความรู้สึกของจิตใจ การใช้คำสั่งก็สามารถทำให้งานบรรลุความสำเร็จได้เช่นกัน แต่จะไม่ได้ใจผู้ใต้บังคับบัญชา อาจก่อให้เกิดการต่อต้าน ไม่อุทิศตน ซื่อเกียจ หรือสุดท้ายอาจเป็นเหตุให้งานมีอุปสรรค ไม่บรรลุผลสำเร็จก็ได้

- 5.5 การขับเคลื่อนองค์กร เกิดความสามัคคี ก้าวหน้า
- 5.6 การทำงานเน้นใช้คำสั่ง อาจจะไม่ใส่ใจผู้ร่วมงานและไม่ใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5.7 การทำงานเน้นคำสั่ง เป็นลักษณะแบบเผด็จการ แต่การทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5.8 การรับฟังความคิดเห็นของทุกคนในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ แต่ต้องมีการประชุมเพื่อสรุปความคิดเห็น และนำเอาแนวทางสุดท้ายที่เป็นข้อสรุป
- 5.9 มีผลดีในแง่ของการระดมความคิดและสรรพกำลัง เพื่อหาแนวทางที่ดี และมีความเหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
- 5.10 ผู้นำยอมได้ทั้งใจและงานที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับฟัง พูดคุย รวมถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในมุมมองของผู้เกี่ยวข้อง ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น
- 5.11 เห็นด้วยอย่างยิ่ง เพราะการใช้คำสั่งฯ บางครั้งจะส่งผลให้คนทำงานไม่เต็มที่หรือเต็มศักยภาพ (ทำตามหน้าที่) แต่ถ้าเน้นการมีส่วนร่วมในการทำงาน “จะได้ทั้งงานและคนทำงานทำงานด้วยความเต็มใจ”
- 5.12 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานได้อย่างมีความสุข การมีส่วนร่วม คือ การเห็นความสำคัญของผู้ร่วมงาน
- 5.13 เน้นคำสั่ง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะขาดการตัดสินใจ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมจะมีการยอมรับการกล้าแลกเปลี่ยน
- 5.14 การใช้คำสั่ง อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกถึงการถูกบังคับ ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานอาจไม่ดีพอ
- 5.15 สร้างการทำงานที่มีบรรยากาศที่ดี แนวทางการทำงานทำให้มีวิธีการทำงานที่สามารถบรรลุผลได้ดียิ่งขึ้น
6. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการปรับตัวของผู้บริหารให้สอดคล้องกับยุค 4.0 – ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็น ดังนี้
- 6.1 เป็นสิ่งที่ผู้นำพึงจะทำเพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถรับมือกับภารกิจและนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
- 6.2 ผู้นำยุค 4.0 สิ่งที่ต้องปรับตัวอย่างมากคือ IT ความสัมพันธ์ด้านเทคโนโลยีและการนำเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือพัฒนาประเทศ
- 6.3 ผู้นำต้องปรับตัวตลอดเวลาโดยเฉพาะให้สอดคล้องกับยุค 4.0 เพราะนโยบายของรัฐบาล หากไม่ปรับโอกาสก้าวหน้าคงไม่มีและไม่ได้รับการสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งทำให้มีการปรับตัวมาตลอด จึงได้รับโอกาสให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นจนได้เป็นผู้นำหน่วย
- 6.4 ผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในยุคใด คุณลักษณะพิเศษของผู้นำต้องสามารถปรับตัวให้ทันกับยุค สภาพการณ์ เหตุการณ์ อยู่เสมอ จึงจะสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์
- 6.5 ผู้นำ ปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลง ย่อมเป็นคุณสมบัติที่ดีของความเป็นผู้นำ, การปรับตัวเป็นคุณสมบัติที่ดีของความเป็นมนุษย์อยู่แล้ว

6.6 ถือเป็นเรื่องดี เพราะจะทำให้ได้ผู้นำที่ทันสมัยและทันเหตุการณ์บ้านเมืองในปัจจุบัน และสามารถทำงานเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.7 เป็นสิ่งดี เพราะแนวทางการบริหารงานแบบ CEO สมัยใหม่

6.8 เป็นยุคของการปรับตัวเร็วมาก ผู้นำที่เป็นผู้นำรุ่นเก่าอาจยังปรับตัวไม่ทัน แต่รุ่นนี้ก็หมดไป ซึ่งต่อไปจะมีแต่ผู้นำรุ่นใหม่ ที่มีความรู้ความเข้าใจกับยุคสมัยใหม่

6.9 มีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

6.10 การเปลี่ยนแปลงมีเกิดขึ้นอยู่เสมอในแต่ละช่วงของการพัฒนา หากใช้ข้อมูลเดิมๆ เป็นพื้นฐานของการตัดสินใจ ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ฉะนั้นหากผู้นำรู้จักปรับตัว ยอมรับข้อมูลใหม่ๆ มาตัดสินใจ ย่อมมีความเป็นสากล และปัจจุบันทำให้การตัดสินใจ การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6.11 เห็นด้วย ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติและทักษะการบริหาร เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

6.12 ผู้นำต้องตื่นตัวอย่างสม่ำเสมอ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจะทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ที่คาดไม่ถึงเยอะมาก

6.13 การปรับตัวและยืดหยุ่น จะช่วยในการวิเคราะห์พฤติกรรม เข้าใจความแตกต่าง เพื่อปรับปรุงความต้องการ แรงจูงใจ

6.14 การปรับตัวให้สอดคล้องกับยุคปัจจุบันเป็นสิ่งที่ดี ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันเสมอ

6.15 มีความจำเป็นอย่างเร่งด่วน

7. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานของท่าน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด และท่านต้องการเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมด้านใดมาใช้กับหน่วยงานของท่านมากที่สุด เพราะเหตุใด
- ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็น ดังนี้

7.1 การนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานนั้นเป็นสิ่งที่ดีแน่นอน แต่จะเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุดนั้น ต้องขึ้นอยู่กับภารกิจว่าเหมาะสมกับนวัตกรรมด้านใด ต้องมีการวิเคราะห์เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า

7.2 เห็นด้วยที่นำเทคโนโลยีมาบริหารภายในหน่วยงาน ปัจจุบันภายใต้การนำของผู้ว่าราชการจังหวัดคนปัจจุบัน ดร.สมศักดิ์ จังตระกุล ท่านนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการประชุมหัวหน้าส่วนราชการ เพื่อประหยัดการใช้กระดาษและทรัพยากร ลดการตัดต้นไม้ ลดพิษเรือนกระจก โดยประมาณการคร่าวๆ เฉพาะการประชุมหัวหน้าส่วนปีละ 2 แสนบาท หากทุกหน่วยงานไปใช้จะช่วยประหยัดงบประมาณอย่างมหาศาล

7.3 ต้องนำมาใช้ให้มากที่สุด ถ้าแทนคนได้ยิ่งดี หากมีงบประมาณเพียงพอ

7.4 เทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นในโลกยุคปัจจุบัน ในการที่จะช่วยสนับสนุนงานที่ปฏิบัติให้สำเร็จลงด้วยความรวดเร็ว หรือผิดพลาดน้อยที่สุด

7.5 เทคโนโลยีด้าน IT

7.6 การนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามารประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญอย่างมาก ทั้งนี้เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณแทนกันได้มากกว่าการจ้างบุคลากรเพิ่ม และมีประสิทธิภาพ รวดเร็วทันเวลา

7.7 การนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน ซึ่งในปัจจุบันนี้เทคโนโลยีมีความสำคัญในการปฏิบัติงานมาก เทคโนโลยีสามารถประหยัดงบประมาณแผ่นดินได้มากกว่าการจ้างบุคลากรเพิ่ม และประสิทธิภาพดีกว่าการใช้คน

7.8 ดีมากครับ เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับผู้ปฏิบัติ ส่งผลดีต่อประชาชน ที่จะได้รับบริการจากภาครัฐอย่างรวดเร็ว เป็นธรรม

7.9 เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ มีประโยชน์มากหลายด้าน ทั้งเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน ลดเวลาและขั้นตอนการปฏิบัติงาน ประหยัดงบประมาณและทรัพยากร เช่น เทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสาร,คอมพิวเตอร์

7.10 เทคโนโลยีใหม่ๆ ย่อมมีความจำเป็นและสำคัญ สามารถช่วยลดขั้นตอนการทำงาน ประหยัดแรงและลดเวลาในการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องของการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน

7.11 การทำงานโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงาน ส่งผลทำให้ลดภาระค่าใช้จ่ายภาครัฐ เช่น สำนักงาน/การประชุมไร้กระดาษ และการทำงานที่ลดขั้นตอน/ระยะเวลาการทำงาน ส่งผลทำให้งานประสบความสำเร็จทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยส่งผลดีต่อหน่วยงานและภาครัฐ

7.12 ในยุคปัจจุบันเทคโนโลยีมีความสำคัญมาก ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้และนำเทคโนโลยีมาใช้

7.13 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน จะช่วยในการจัดการบริหารข้อมูล การแลกเปลี่ยนมีความรวดเร็ว ชัดเจน การพัฒนาองค์กรที่เข้มแข็ง ทันต่อเหตุการณ์

7.14 การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาบริหารจัดการ จะช่วยส่งเสริมให้งานมีความก้าวหน้าได้มากขึ้น, เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด องค์กรควรมีเทคโนโลยีให้พร้อมทุกด้านเสมอ

7.15 เพื่อเกิดประสิทธิภาพ ประหยัด เข้าถึงได้ง่าย เกิด Bigdata, ระบบฐานข้อมูลออนไลน์

ข้อเสนอแนะ

1. การเป็นผู้นำในยุค Thailand 4.0 นั้น ผู้นำจะต้องมีความรู้สมัยใหม่มาเพื่อพัฒนาองค์กรต้องยอมรับ ความคิดเห็นหมุ่คณะในการตัดสินใจ ต้องให้ขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน และต้องนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร เพื่อที่จะให้องค์กรมีมาตรฐานสากล

2. ควรมีการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ให้กับผู้นำองค์กร เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ยุค Thailand 4.0 และควรมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรในการบริหารงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรในยุค Thailand 4.0

3. ผู้นำต้องรู้สภาวะของตัวเอง และต้องมีคุณลักษณะคือ ความคิดและสติปัญญา มีความฉลาดหลักแหลม วิเคราะห์และคาดการณ์สถานการณ์ได้อย่างมีระบบ และต้องสัมพันธ์กับบุคคลอื่นต้องมีทักษะในการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ในการศึกษาการครั้งนี้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for Windows โดยผลการศึกษามีรายละเอียดตามลำดับหัวข้อดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำ แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ

2.1 คุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

2.2 ทศนคติ และธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำ

2.3 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการศึกษา

การเสนอผลการศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลความหมาย ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์ และอักษรย่อต่าง ๆ ดังนี้

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตารางที่ 4-1 : ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	ร้อยละ
เพศ	100.0
ชาย	42.0
หญิง	58.0
อายุ	100.0
ไม่เกิน 20 ปี	0.0
21 - 30 ปี	17.0
31 - 40 ปี	24.0
41 - 50 ปี	40.0
51 - 60 ปี	19.0

ตารางที่ 4-1 : ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	ร้อยละ
ระดับการศึกษา	100.0
ต่ำกว่าระดับประถมศึกษา	0.0
ประถมศึกษา	0.0
มัธยมศึกษา/ปวช.	4.0
อนุปริญญา/ปวส.	3.0
ปริญญาตรี	60.0
สูงกว่าปริญญาตรี	33.0
ตำแหน่ง	100.0
ผู้บริหาร/หัวหน้าส่วนราชการ	6.0
เจ้าหน้าที่/พนักงาน	85.0
ลูกจ้าง	9.0
ประสบการณ์ในการทำงาน	100.0
ต่ำกว่า 10 ปี	33.0
11 - 20 ปี	23.0
21 - 30 ปี	36.0
31 ปีขึ้นไป	8.0
รายได้ต่อเดือน	100.0
ไม่เกิน 10,000 บาท	7.0
10,000 - 20,000 บาท	19.0
20,001 - 30,000 บาท	29.0
30,001 - 40,000 บาท	20.0
40,001 - 50,000 บาท	17.0
50,000 บาทขึ้นไป	8.0

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2560

ผลการศึกษาด้านข้อมูลทั่วไป ปรากฏผลดังนี้

1.1 เพศ

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้ มีประชาชนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 100 ราย เป็นชาย ร้อยละ 42.0 และหญิง ร้อยละ 58.0

1.2 อายุ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 41-50 ปี ร้อยละ 40.0 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 31-40 ปี ร้อยละ 24.0 ช่วงอายุ 51-60 ปี ร้อยละ 19.0 และช่วงอายุ 21-30 ปี ร้อยละ 17.0

1.3 ระดับการศึกษา

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 60.0 รองลงมาคือ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 33.0 ระดับมัธยมศึกษา/ปวช. ร้อยละ 4.0 และระดับอนุปริญญา/ปวส. ร้อยละ 3.0

1.4 ตำแหน่ง

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่/พนักงาน ร้อยละ 85.0 รองลงมาคือ ลูกจ้าง ร้อยละ 9.0 และผู้บริหาร/หัวหน้าส่วนราชการ ร้อยละ 6.0

1.5 ประสบการณ์ในการทำงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี ร้อยละ 36.0 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี ร้อยละ 33.0 ประสบการณ์ในการทำงาน 11-20 ปี ร้อยละ 23.0 และประสบการณ์ในการทำงาน 31 ปีขึ้นไป ร้อยละ 8.0

1.6 รายได้ต่อเดือน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท ร้อยละ 29.0 รองลงมา คือ มีรายได้ต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท ร้อยละ 20.0 มีรายได้ 10,000 - 20,000 บาท ร้อยละ 19.0 มีรายได้ 40,001 - 50,000 บาท ร้อยละ 17.0 มีรายได้ 50000 บาทขึ้นไป ร้อยละ 8.0 และมีรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท ร้อยละ 7.0

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ตอบสัมภาษณ์ ดังนี้

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.21 - 5.00	มากที่สุด
3.41 - 4.20	มาก
2.61 - 3.40	ปานกลาง
1.81 - 2.60	น้อย
1.00 - 1.80	น้อยที่สุด

ตารางที่ 4-2 : ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะทั่วไป ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	รวม	ระดับของผลกระทบ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถทางด้านสติปัญญา และคุณภาพทางสมอง	100.0	43.0	48.0	8.0	1.0	-
		$\bar{x} = 4.33$ (ร้อยละ 86.6) แปลผล ระดับมากที่สุด				
2. มีการศึกษาอบรมดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	100.0	47.0	43.0	10.0	-	-
		$\bar{x} = 4.37$ (ร้อยละ 87.4) แปลผล ระดับมากที่สุด				
3. มีความเชื่อ ค่านิยม วิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม	100.0	56.0	38.0	6.0	-	-
		$\bar{x} = 4.50$ (ร้อยละ 90.0) แปลผล ระดับมากที่สุด				
4. มีความมั่นใจในตัวเอง มีกำลังใจที่เข้มแข็งไม่หวั่นไหวง่าย	100.0	56.0	35.0	8.0	1.0	-
		$\bar{x} = 4.44$ (ร้อยละ 88.8) แปลผล ระดับมากที่สุด				
5. มีบุคลิกภาพ การวางตัวเป็นต้นแบบที่ดี และเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง	100.0	63.0	31.0	6.0	-	-
		$\bar{x} = 4.57$ (ร้อยละ 91.4) แปลผล ระดับมากที่สุด				
6. มีประสบการณ์ และทักษะในการบริหารคนงานเป็นอย่างดี	100.0	55.0	34.0	11.0	-	-
		$\bar{x} = 4.44$ (ร้อยละ 88.8) แปลผล ระดับมากที่สุด				
7. มีการจัดลำดับความสำคัญ รู้ว่าอะไรควรทำก่อน - หลัง	100.0	51.0	40.0	8.0	1.0	-
		$\bar{x} = 4.41$ (ร้อยละ 88.2) แปลผล ระดับมากที่สุด				

ตารางที่ 4-2 : ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะทั่วไป ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (ต่อ)

คุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	รวม	ระดับของผลกระทบ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8. เป็นคนมีเหตุผลดี เคารพ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	100.0	65.0	30.0	5.0	-	-
		$\bar{x} = 4.60$ (ร้อยละ 92.0) แปลผล ระดับมากที่สุด				
9. เป็นผู้สอนงานที่ดี ช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	100.0	61.0	30.0	9.0	-	-
		$\bar{x} = 4.52$ (ร้อยละ 90.4) แปลผล ระดับมากที่สุด				
10. มีความยืดหยุ่น ผ่อนปรน	100.0	39.0	43.0	18.0	-	-
		$\bar{x} = 4.21$ (ร้อยละ 84.2) แปลผล ระดับมากที่สุด				
11. มีความอ่อนน้อมถ่อมตน สามารถเข้ากับคนได้ทุกระดับ	100.0	51.0	41.0	8.0	-	-
		$\bar{x} = 4.43$ (ร้อยละ 88.6) แปลผล ระดับมากที่สุด				
12. มีความกล้าหาญ เปิดเผยและเด็ดขาด	100.0	40.0	48.0	12.0	-	-
		$\bar{x} = 4.28$ (ร้อยละ 85.6) แปลผล ระดับมากที่สุด				
13. กระจายอำนาจ ใช้คนให้เหมาะกับงาน	100.0	47.0	47.0	5.0	1.0	-
		$\bar{x} = 4.40$ (ร้อยละ 88.0) แปลผล ระดับมากที่สุด				

ตารางที่ 4-2 : ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะทั่วไป ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (ต่อ)

คุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	รวม	ระดับของผลกระทบ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
14. มีความจงรักภักดี และซื่อสัตย์สุจริต	100.0	71.0	25.0	4.0	-	-
		$\bar{x} = 4.67$ (ร้อยละ 93.4) แปลผล ระดับมากที่สุด				
15. เรียนรู้ พัฒนา ปรับปรุงตนเองเสมอ	100.0	52.0	40.0	8.0	-	-
		$\bar{x} = 4.44$ (ร้อยละ 88.8) แปลผล ระดับมาก				
16. มีสุขภาพอนามัยดี ทั้งกาย และใจ	100.0	42.0	44.0	14.0	-	-
		$\bar{x} = 4.28$ (ร้อยละ 85.6) แปลผล ระดับมากที่สุด				
17. มีความสามารถเหนือระดับความสามารถของบุคคลธรรมดา	100.0	35.0	45.0	19.0	-	-
		$\bar{x} = 4.14$ (ร้อยละ 82.8) แปลผล ระดับมาก				
18. มีความรู้เกี่ยวกับงานต่างๆ ไป ขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่โดยเฉพาะ	100.0	48.0	46.0	6.0	-	-
		$\bar{x} = 4.42$ (ร้อยละ 88.1) แปลผล ระดับมากที่สุด				
19. มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานได้ทันที่	100.0	61.0	34.0	3.0	2.0	-
		$\bar{x} = 4.54$ (ร้อยละ 90.8) แปลผล ระดับมากที่สุด				

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2560

จากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า คุณลักษณะทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 อันดับแรก คือ มีความจงรักภักดี และซื่อสัตย์สุจริต มีค่าเฉลี่ย 4.67 (ร้อยละ 93.4) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ เป็นคนมีเหตุผลดี เคารพ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 4.60 (ร้อยละ 92.0) อยู่ในระดับมากที่สุด มีบุคลิกภาพ การวางตัว เป็นต้นแบบที่ดี และเป็นผู้ที่ไวใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีค่าเฉลี่ย 4.57 (ร้อยละ 91.4) อยู่ในระดับมากที่สุด มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานได้ทันท่วงที มีค่าเฉลี่ย 4.54 (ร้อยละ 90.8) อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นผู้สอนงานที่ดี ช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 4.52 (ร้อยละ 90.4) อยู่ในระดับมากที่สุด

สำหรับคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีความสามารถเหนือระดับความสามารถของบุคคลธรรมดา มีค่าเฉลี่ย 4.14 (ร้อยละ 82.8) อยู่ในระดับมากที่สุด (ดังตารางที่ 2-1)

ผู้ศึกษาวิจัยพิจารณาพบว่า คุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สิ่งที่มีความสำคัญน้อยคือ มีความสามารถเหนือระดับความสามารถของบุคคลธรรมดา เพราะการจะเป็นคนเช่นนั้นได้ก็ต้องเป็นคนเหนือคนที่ไม่มีโอกาสพบเจอมากนัก

ตารางที่ 4-3 : ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติและธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำ

ทัศนคติ และธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำ	รวม	ระดับของผลกระทบ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน	100.0	62.0	32.0	6.0	-	-
	$\bar{x} = 4.56$ (ร้อยละ 91.2) แปลผล ระดับมากที่สุด					
2. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์	100.0	60.0	33.0	6.0	-	1.0
	$\bar{x} = 4.51$ (ร้อยละ 90.2) แปลผล ระดับมากที่สุด					
3. มีความตระหนักในคุณค่าและความแตกต่างทางวัฒนธรรมยอมรับความแตกต่างของบุคคล	100.0	48.0	45.0	7.0	-	-
	$\bar{x} = 4.41$ (ร้อยละ 88.2) แปลผล ระดับมากที่สุด					

ตารางที่ 4-3 : ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติและ
 ธรรมภิบาลของภาวะผู้นำ (ต่อ)

ทัศนคติ และธรรมภิบาลของภาวะผู้นำ	รวม	ระดับของผลกระทบ				
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
4. เสริมแรงซึ่งกันและกัน ผนึกกำลังประสานความ ต่าง	100.0	48.0	41.0	11. 0	-	-
$\bar{x} = 4.37$ (ร้อยละ 87.4) แปลผล ระดับ มากที่สุด						
5. มีใจให้บริการ และจิตสาธารณะ	100.0	56.0	34.0	10. 0	-	-
$\bar{x} = 4.46$ (ร้อยละ 89.2) แปลผล ระดับ มากที่สุด						
6. มีความเป็นธรรม และยุติธรรม	100.0	71.0	25.0	3.0	-	-
$\bar{x} = 4.61$ (ร้อยละ 92.8) แปลผล ระดับ ม 90						
7. มีความเมตตา เอื้ออาทร ปรารถนาดีต่อผู้อื่น	100.0	64.0	28.0	8.0	-	-
$\bar{x} = 4.56$ (ร้อยละ 91.2) แปลผล ระดับ มากที่สุด						
8. เข้าใจผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา	100.0	66.0	22.0	11. 0	-	-
$\bar{x} = 4.51$ (ร้อยละ 90.2) แปลผล ระดับ มากที่สุด						
9. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	100.0	68.0	26.0	6.0	-	-
$\bar{x} = 4.62$ (ร้อยละ 92.4) แปลผล ระดับ มากที่สุด						
10. ใช้หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า	100.0	67.0	28.0	5.0	-	-
$\bar{x} = 4.62$ (ร้อยละ 92.4) แปลผล ระดับ มากที่สุด						

ตารางที่ 4-3 : ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติและ
 ธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำ (ต่อ)

ทัศนคติ และธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำ	รวม	ระดับของผลกระทบ				
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
11. มีความรับผิดชอบต่อสังคม	100.0	62.0	34.0	4.0	-	-
	$\bar{x} = 4.58$ (ร้อยละ 91.6) แปลผล ระดับมากที่สุด					
12. มีเจตนาบริสุทธิ์	100.0	73.0	23.0	4.0	-	-
	$\bar{x} = 4.69$ (ร้อยละ 93.8) แปลผล ระดับมากที่สุด					

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2560

จากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติ และธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำ ผู้ตอบ
 สอบถามระบุว่า ทัศนคติ และธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 อันดับแรกคือ มีเจตนา
 บริสุทธิ์ มีค่าเฉลี่ย 4.69 (ร้อยละ 93.8) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ มีความเป็นธรรม และ
 ยุติธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.64 (ร้อยละ 92.8) อยู่ในระดับมากที่สุด เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วน
 ตน, ใช้หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ย 4.62 (ร้อยละ 92.4) อยู่ใน
 ระดับมากที่สุด มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่าเฉลี่ย 4.58 (ร้อยละ 91.6) อยู่ในระดับมากที่สุด

สำหรับทัศนคติ และธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ เสริมแรงซึ่งกัน
 และกัน ผนึกกำลังผสมผสานความต่าง มีค่าเฉลี่ย 4.37 (ร้อยละ 87.4) อยู่ในระดับมากที่สุด (ดังตาราง
 ที่ 2-2)

ผู้ศึกษาพิจารณาพบว่า ทัศนคติ และธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำที่มีความสำคัญใน
 ลำดับท้ายๆ คือเสริมแรงซึ่งกันและกัน ผนึกกำลังผสมผสานความต่าง เพราะบางครั้งผู้นำก็ไม่สามารถ
 ที่จะทำให้ทุกคนคิดไปในทางเดียวกันได้ เพราะคนเราคิดไม่เหมือนกัน เพียงแต่ต้องยอมรับความ
 คิดเห็นซึ่งกันและกันก็พอ

ตารางที่ 4-4 : ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0	รวม	ระดับของผลกระทบ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คิดไว้วางหน้าเสมอ และคิดถึงผลลัพธ์สุดท้าย	100.0	43.0	52.0	5.0	-	-
		$\bar{x} = 4.38$ (ร้อยละ 87.6) แปลผล ระดับมากที่สุด				
2. มีทักษะการบริหาร การสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ	100.0	54.0	38.0	8.0	-	-
		$\bar{x} = 4.46$ (ร้อยละ 89.2) แปลผล ระดับมากที่สุด				
3. มีความกระตือรือร้น มีพลังในการทำงาน	100.0	59.0	36.0	5.0	-	-
		$\bar{x} = 4.54$ (ร้อยละ 90.8) แปลผล ระดับมากที่สุด				
4. มีมนุษยสัมพันธ์ดี การสร้างทีมงาน และเครือข่ายมุ่งความเป็นเลิศ	100.0	67.0	24.0	9.0	-	-
		$\bar{x} = 4.58$ (ร้อยละ 91.6) แปลผล ระดับมากที่สุด				
5. บริหารงานแบบมืออาชีพ ทำงานเป็นทีม มีความรอบรู้	100.0	63.0	28.0	9.0	-	-
		$\bar{x} = 4.54$ (ร้อยละ 90.8) แปลผล ระดับมากที่สุด				
6. มีความสามารถด้านภาษา	100.0	87.0	54.0	17.0	1.0	-
		$\bar{x} = 4.04$ (ร้อยละ 80.8) แปลผล ระดับมาก				
7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม และนำเทคโนโลยีมาใช้	100.0	44.0	46.0	9.0	1.0	-
		$\bar{x} = 4.33$ (ร้อยละ 86.6) แปลผล ระดับมากที่สุด				

ตารางที่ 4-4 : ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0	รวม	ระดับของผลกระทบ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8. สวมวิญญาณผู้ประกอบการ เน้นลูกค้า ทำงานเชิงรุก	100.0	30.0	43.0	25.0	2.0	-
		$\bar{x} = 4.01$ (ร้อยละ 80.2) แปลผล ระดับมาก				
9. มุ่งการแข่งขัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและการพัฒนา	100.0	23.0	53.0	23.0	1.0	-
		$\bar{x} = 3.98$ (ร้อยละ 79.6) แปลผล ระดับมาก				
10. เรียนรู้ตลอดชีวิต มีความทันสมัย ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง อุทิศตนในการทำงาน	100.0	49.0	43.0	8.0	-	-
		$\bar{x} = 4.41$ (ร้อยละ 88.2) แปลผล ระดับมากที่สุด				
11. มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งและชอบที่จะเสี่ยง	100.0	36.0	45.0	19.0	-	-
		$\bar{x} = 4.17$ (ร้อยละ 83.4) แปลผล ระดับมาก				
12. มีความเป็นโค้ช และเป็นທີ່ปรึกษาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	100.0	55.0	37.0	7.0	1.0	-
		$\bar{x} = 4.46$ (ร้อยละ 89.2) แปลผล ระดับมากที่สุด				
13. สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้รางวัลหากทำดี	100.0	58.0	32.0	8.0	2.0	-
		$\bar{x} = 4.46$ (ร้อยละ 89.2) แปลผล ระดับมากที่สุด				
14. เชื่อมั่นในคนอื่น เปิดโอกาสให้ผู้อื่นใช้สติปัญญา และแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่	100.0	53.0	40.0	6.0	1.0	-
		$\bar{x} = 4.45$ (ร้อยละ 89.0) แปลผล ระดับมากที่สุด				

ตารางที่ 4-4 : ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0	รวม	ระดับของผลกระทบ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
15. คิด และแก้ปัญหาแบบ win - win	100.0	47.0	43.0	8.0	1.0	1.0
	$\bar{x} = 4.34$ (ร้อยละ 86.8) แปลผล ระดับมากที่สุด					
16. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำรุ่นต่อไป	100.0	57.0	33.0	8.0	2.0	-
	$\bar{x} = 4.45$ (ร้อยละ 89.0) แปลผล ระดับมากที่สุด					
17. มีความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน	100.0	56.0	30.0	12.0	2.0	-
	$\bar{x} = 4.40$ (ร้อยละ 88.0) แปลผล ระดับมากที่สุด					
18. ความคิดไร้ขีดจำกัด	100.0	33.0	41.0	25.0	1.0	-
	$\bar{x} = 4.06$ (ร้อยละ 81.2) แปลผล ระดับมาก					
19. สามารถควบคุมทุกสถานการณ์ได้	100.0	50.0	39.0	11.0	-	-
	$\bar{x} = 4.39$ (ร้อยละ 87.8) แปลผล ระดับมากที่สุด					
20. ลับเลื่อยให้คม เตรียมตัวให้พร้อมทั้งร่างกาย จิตใจและความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ	100.0	51.0	36.0	13.0	-	-
	$\bar{x} = 4.38$ (ร้อยละ 87.6) แปลผล ระดับมากที่สุด					

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2560

จากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 อันดับแรกคือ มีมนุษยสัมพันธ์ดี การสร้างทีมงาน และเครือข่าย มุ่งความเป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ย 4.58 (ร้อยละ 91.6) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ มีความกระตือรือร้น มีพลังในการทำงาน, บริหารงานแบบมืออาชีพ ทำงานเป็นทีมมีความรอบรู้ มีค่าเฉลี่ย 4.54 (ร้อยละ 90.8) อยู่ในระดับมากที่สุด มีทักษะการบริหาร การสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ, ความเป็นโค้ช และเป็นທີ່ปรึกษาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา, สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้รางวัลหากทำดี มีค่าเฉลี่ย 4.46 (ร้อยละ 89.2) อยู่ในระดับ มากที่สุด

สำหรับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มุ่งการแข่งขัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และการพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 3.98 (ร้อยละ 79.6) อยู่ในระดับมาก (ดังตารางที่ 2-3)

ผู้ศึกษาพิจารณาพบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ที่มีความสำคัญในลำดับท้ายคือ มุ่งการแข่งขันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และการพัฒนา เพราะผู้นำไม่จำเป็นต้องมีการแข่งขันอย่างเอาเป็นเอาตาย แต่ต้องเน้นการเป็นพันธมิตร การเป็นหุ้นส่วนซึ่งกันและกัน

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ตารางที่ 4-5 : ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อเสนอแนะอื่นๆ

ข้อเสนอแนะ	ร้อยละ
รวม	100.0
ไม่แสดงความคิดเห็น	90.0
แสดงความคิดเห็น	10.0
ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา และมีความฉลาด	3.0
ผู้นำที่ดีควรมีความโปร่งใส ไม่ทุจริต เน้นความถูกต้อง เทียบธรรม	3.0
รักความยุติธรรม	
ผู้นำที่ดีควรใช้คนให้ถูกกับงาน เน้นความถูกต้องมากกว่าถูกใจ	2.0
ผู้นำที่ดีควรมีความเมตตา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เคารพความคิดเห็นผู้อื่น	1.0
ไม่เอาความรู้สึกส่วนตัวหรือความคิดเห็นส่วนบุคคลมาประปนกับเรื่องงาน	
ผู้นำที่ดีในยุค Thailand 4.0 ควรมีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	1.0

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2560

เมื่อสอบถามข้อเสนอแนะอื่นๆ ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 มีผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 90.0 ไม่แสดงความคิดเห็น และร้อยละ 10.0 แสดงความคิดเห็น โดยข้อเสนอแนะที่มากที่สุดคือ ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา และมีความฉลาด ควรมีความโปร่งใส ไม่ทุจริต เน้นความถูกต้อง เทียงธรรม รักความยุติธรรม ร้อยละ 3.0 (ดังตารางที่ 3-1)

สรุป

ผลการศึกษาวิจัยพบว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ในภาพรวมที่เป็นที่ต้องการมากที่สุดคือ ผู้นำที่ดีต้องมีความรอบรู้ มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์สุจริต มีเจตนา บริสุทธิ์ มีมนุษยสัมพันธ์ดี การสร้างทีมงานและเครือข่าย มุ่งความเป็นเลิศ มีความกระตือรือร้น มีพลังในการทำงาน บริหารงานแบบมืออาชีพ ทำงานเป็นทีม มีทักษะการบริหาร และการสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ มีความเป็นโค้ช เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้รางวัลหากทำดี เป็นต้น

ทั้งนี้ในที่สุดแล้วผู้นำที่เป็นที่ต้องการในยุค Thailand 4.0 ต้องมีบทบาทเป็นผู้อำนวยการ และบริหารจัดการ เพื่อให้คนในองค์กรและนอกองค์กรสามารถอยู่ได้ด้วยตัวเอง ยุค 4.0 ผู้นำจะต้องคอยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้เกิดองค์กรจัดการตัวเอง (Self Organization) ซึ่งเชื่อมโยงไปกับวิถีของคนยุค 4.0 อย่างชัดเจน โดยเฉพาะนโยบายของรัฐบาลปัจจุบันที่มุ่งแก้ไขปัญหา และพัฒนาประเทศชาติด้วยนโยบายสานพลังประชารัฐ เป็นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Collaborate) ขององค์การสมัยใหม่ที่เน้นการมีส่วนร่วมของ 3 ภาคส่วนคือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในการทำงานร่วมกันเพื่อผลประโยชน์สูงสุดต่อสังคม (Social Gain) ทำให้มีโอกาสบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้กิจกรรมเหล่านั้นเกิดจากความร่วมมือของทุกภาคส่วน ทำให้กิจกรรมมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงาน เพื่อให้เกิดความสามัคคีปรองดองกัน นำพาประเทศชาติก้าวไปข้างหน้า ผู้นำในยุคใหม่จึงเป็นแต่เพียงคอยอำนวยความสะดวก เพื่อให้พลังประชารัฐเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่มาบริหารจัดการได้อย่างสมดุล

ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารในยุคใดก็ตาม ผู้นำต้องมีธรรมาภิบาล (Good Governance) ต้องเก่งทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะดูคนออก บอกคนได้ และใช้คนเป็น ควบคู่ไปกับดี ซึ่งดีในที่นี้เป็นไปตามหลักธรรมคำสั่งสอนของพุทธศาสนาก็เพียงพอที่จะเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน และสร้างประโยชน์ให้กับประเทศชาติและประชาชนตลอดไป

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0” ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Research Method) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยผู้ศึกษาวิจัยได้สรุปผลการศึกษาค้นคว้าจากการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0

3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ที่พึงประสงค์ โดยใช้วิธีการวิจัยประกอบด้วย การศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์และสังเคราะห์ผ่านความคิดเห็นของผู้บริหาร/ผู้นำ จำนวน 15 คน และผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 15 คน จากนั้นนำผลที่ได้มาหาข้อสรุปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลทำการวิเคราะห์ และประมวลผลที่ได้จากแบบสอบถามโดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive statistics)

ส่วนผลการวิจัยเชิงปริมาณ ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Survey Research) ซึ่งตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้นำ/ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 100 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (accidental sampling) หรือการเลือกหน่วยตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for Windows ซึ่งสถิติ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อบรรยายข้อมูล และสรุปข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean)

สรุป

1. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (สำหรับผู้นำ)

แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สภาพการณ์ปฏิบัติงานของผู้นำ

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่พึงประสงค์ในยุค Thailand 4.0

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย นายอำเภอ จำนวน 10 คน หัวหน้าส่วนราชการ จำนวน 5 คน ส่วนมากอายุ 40 ปีขึ้นไป การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 5 คน ปริญญาโท จำนวน 10 คน และทำงานมาแล้วโดยเฉลี่ย 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 สภาพการณ์ปฏิบัติงานของผู้นำ มีหัวข้อย่อยดังนี้

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างท่านและผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานของท่าน

การปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง ผู้นำที่ดีควรจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้หลักการครองตน ครองคน และครองงาน จะทำให้ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาเป็นทั้งผู้บังคับบัญชา เป็นที่ปรึกษา และเป็นผู้คอยให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน และสั่งสอนงานด้วย และบางโอกาสก็เป็นเพื่อนร่วมสังสรรค์ เพื่อสร้างความคุ้นเคย ใกล้ชิด ทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถรู้ปัญหา-อุปสรรคในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว และสามารถแก้ไขปัญหาทางานได้ถูกต้อง ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างการทำงานเป็นทีม มีการปรึกษาหารือกัน รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีทัศนคติในเชิงบวก พิจารณาคนที่มีความรับผิดชอบ มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน มีการดูแล สอนงาน สนับสนุน ค้ำครอง กระจายอำนาจ

2. ท่านสามารถสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการปฏิบัติตามเป้าหมายในภารกิจหนึ่งๆ ของตนได้หรือไม่ อย่างไร

สามารถสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการปฏิบัติตามเป้าหมายในภารกิจหนึ่งๆ ได้ เนื่องจากการปฏิบัติงานมีระเบียบกฎหมายและแนวทางที่ชัดเจน จึงได้ทำการปฏิบัติและเร่งรัดการปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจ โดยใช้ทีมงานและภาคีเครือข่ายในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหา

3. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานได้หรือไม่ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการใด กับเหตุการณ์ใดมากที่สุด

สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานได้ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการสร้างความเข้าใจ/การเรียกคู่กรณี หรือนำปัญหามาพิจารณาหาแนวทางร่วมกันเพื่อหาข้อยุติ ซึ่งสามารถดำเนินการได้สำเร็จเป็นส่วนใหญ่ อีกทั้งให้มีการร้องเรียนผ่านศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นจากฝ่ายต่างๆ และคิดแก้ปัญหาาร่วมกัน

4. ท่านคิดว่าตนเองสามารถสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ด้วยวิธีการใด

สามารถสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจได้อย่างมากด้วยวิธีการคือ เป็นหลักและเป็นตัวอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น โดยลงมือทำเป็นตัวอย่าง การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน การสนับสนุนปัจจัยการบริหาร การทำงานด้วยความเป็นกันเอง มีความยุติธรรม และความเสมอภาค กระตุ้นความสามารถที่มีอยู่ในแต่ละคน ความสามารถในแต่ละด้านออกมาเป็นผลงาน การให้เกียรติ มีความหวังใเอื้ออาทรต่อกัน

5. ท่านสามารถยอมรับความแตกต่างทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็น ทัศนคติและความเชื่อต่างๆ ได้หรือไม่ เพราะเหตุใด

สามารถยอมรับความแตกต่างซึ่งในการแสดงความคิดเห็น ทัศนคติ และความเชื่อต่างๆ ได้เพราะมีแนวความคิดพื้นฐานว่า ทุกคนมีแนวทางเป็นของตนเองภายใต้ระเบียบข้อบังคับ ซึ่งมีความแตกต่างกัน แต่จะอย่างไรให้แนวคิดต่างๆ นำมาเป็นข้อสรุปได้ และเป็นแนวทางปฏิบัติ

ร่วมกัน ซึ่งสามารถนำแนวคิด ทักษะคิด ความเชื่อ นำมาเสนอและหาข้อสรุปร่วมกัน โดยนำข้อมูล มาวิเคราะห์ทุกประเด็น ประกอบการตัดสินใจ การระดมความคิดเห็นสามารถหาทางออกร่วมกัน ในการทำงาน เน้นทีม และหาความร่วมมือกันเพื่อปรับปรุงการทำงาน นอกจากนี้การแสดงความคิดเห็น ทักษะคิด เป็นการสร้างทางระบายความคับข้องใจในการทำงาน เพื่อเกิดความผ่อนคลายได้

6. ผู้นำที่ดีในทัศนะของท่านควรมีคุณลักษณะอย่างไร

มีภาวะผู้นำ มีความรอบรู้หลักการบริหาร เป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นตัวอย่างที่ดี ของผู้ใต้บังคับบัญชา เสียสละ มีธรรมาภิบาล มีอุดมการณ์หรือเป้าหมายที่แน่นอน ชัดเจน มั่นคงใน เป้าหมาย ปรับเปลี่ยนยุทธวิธีไปตามสถานการณ์ สามัคคีคนทุกฝ่ายเพื่อบรรลุภารกิจ ใจกว้าง ใจดี ใจเย็น ใจเมตตา กรุณา อดทนอดกลั้น มีทัศนคติเชิงบวก กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าแสดงออก ซึ่งความรับผิดชอบ และชอบกล้าเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบสูง มีจริยธรรม คุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ใช้หลักอิทธิบาท 4 เป็นหลักในการทำงาน มีความยืดหยุ่น มีความคิดริเริ่มคิดเชิงกลยุทธ์ เติบโตเต็มข้อเสนอแนะ พร้อมเลือกทางออกที่ดี มีจิตวิญญานมนุษย์สัมพันธ์ สามารถโน้มน้าวใจคนได้ มีความเด็ดขาด มีความกระตือรือร้น ทำงานเคียงข้างผู้ใต้บังคับบัญชา มีความน่าเชื่อถือ

7. ท่านพัฒนาตนเองอยู่เสมอหรือไม่ เพราะเหตุใด

ต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพราะเป็นยุคสังคม Digital ต้องติดตามสถานการณ์ ด้านต่างๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เนื่องจากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

8. ท่านสามารถโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความยินดีปฏิบัติตามคำสั่งด้วยวิธีการใดบ้าง

ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ความสำคัญทีมงาน ให้เกียรติ ให้ทุกคนมีความรู้สึก เป็นส่วนสำคัญในผลสำเร็จของงาน มีความภาคภูมิใจร่วมกัน มีการยกย่องชมเชยเมื่อมีผลงานเป็นที่ประจักษ์การให้รางวัล การมอบหมายงานสำคัญให้ทำ การส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพ ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันด้วยความเคารพ รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

9. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านควรมีโครงการหรือแผนงานที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์กว่าเดิมหรือไม่ เพราะเหตุใด จงยกตัวอย่างโครงการหรือแผนงานที่ต้องการจะทำมาคร่าวๆ

ควรมีแผนงาน/โครงการที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์กว่าเดิม เพราะมีการสร้างความ เข้าใจ และทำ Work Shop ของผู้ร่วมงานทุกวันจันทร์ หาแนวทางการทำงานเพื่อประชาชน การปรับปรุงการทำงาน งานนโยบายที่ต้องเร่งรัด และงานริเริ่มสร้างสรรค์, อำเภอเวียงเก่ากำหนด ดำเนินโครงการตรวจตู้ขาว เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อย และความมั่นคงในพื้นที่ โดยใช้กำลังกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และคณะกรรมการหมู่บ้าน ออกตรวจพื้นที่ในเวลากลางคืน สัปดาห์ละอย่างน้อย 3 วัน และเซ็นต์สมุดบันทึกการตรวจในตู้ขาว ซึ่งเป็นอำเภอแรกของจังหวัดขอนแก่น ที่จะดำเนินการ โครงการดังกล่าว, โครงการลดช่องว่างระหว่างข้าราชการกับประชาชนให้เกิดความรู้สึกเป็นเหมือนญาติ เกิดความไว้วางใจ เกิดศรัทธา และเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา โครงการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนเชิงรุก, กิจกรรมโครงการกรม/จังหวัด มนต์เสน่ห์ชุมชนสร้างสุข ปลุกจิตสำนึกคน พช.ขอนแก่น

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่พึงประสงค์ในยุค Thailand 4.0 มีหัวข้อย่อย ดังนี้

1. ท่านคิดว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่พึงประสงค์ในยุค Thailand 4.0 ควรมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง

มีความเป็นผู้นำ มีความรอบรู้ ซื่อสัตย์สุจริต ยึดหลักธรรมาภิบาล ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำยุคใหม่ ไม่ยึดติดรูปแบบ/ประเพณี เป็นที่ยอมรับนับถือศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชน รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย บริหารงานจากข้อมูลเป็นหลัก มีร่างกายและจิตใจที่พร้อมจะเผชิญทุกสถานการณ์ ต้องทันโลก สามารถคิดนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ มีความตั้งใจสูง เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมาย อุทิศตนให้กับการทำงานเพื่อแก้ไข และพัฒนางาน ยอมรับฟังเพื่อนร่วมงาน ปรับเปลี่ยนทัศนคติใหม่ๆ มีทัศนคติเชิงบวก มีการปรับตัวและความยืดหยุ่น มีความคิดริเริ่ม คิดเชิงกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ และมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2. จากข้อ 1 ท่านต้องการจะปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นผู้นำในยุค Thailand 4.0

สร้างองค์ความรู้ในทุกๆ ด้านให้กับตนเอง โดยติดตามข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด โดยเฉพาะเรื่อง IT ศึกษาหาความรู้ ติดตามสถานการณ์ต่างๆ อยู่เสมอ ต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างต่อผู้อื่น เสมอต้นเสมอปลาย สม่ำเสมอ และมีความจริงใจ (ไม่สร้างภาพ) ลดขั้นตอนพิธีการ ไม่เจ้ายศเจ้าอย่าง (ติดดิน) ยอมรับสิ่งใหม่ๆ ศึกษาเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ

3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่มีความใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เสมอ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง เพราะเป็นตัวอย่างของผู้นำยุคใหม่ที่จะต้องรู้เท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลง และทันโลกที่เปลี่ยนแปลงให้พร้อมสู่ยุค Thailand 4.0 การที่ผู้นำมีความใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เสมอจะได้นำความรู้ทักษะเหล่านั้นไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม การเรียนรู้อาจทำได้หลายวิธี เช่น อ่านหนังสือ ดูโทรทัศน์ฟังวิทยุ ค้นคว้าผ่านคอมพิวเตอร์ ชักถามข้อมูลจากผู้รู้ ตลอดจนจับใจความสำคัญเพื่อแยกแยะและเลือกสาระข้อมูลที่ได้มาอย่างมีเหตุผล ซึ่งการหาความรู้ ต้องมีทักษะหรือเป็นการพัฒนาทักษะพื้นฐานต่อการเรียนรู้ ได้แก่ ทักษะการฟัง การถาม การอ่าน การคิด การเขียน การปฏิบัติ ฯลฯ

4. ท่านคิดว่าระหว่างความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรมของผู้นำอย่างไหนสามารถทำให้หน่วยงานต่างๆ ขับเคลื่อนไปสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพได้ และด้วยวิธีการใด

มีความคิดเห็นว่ทั้งความรู้ ความสามารถ และการมีคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำทั้ง 3 ส่วนนี้ต้องมีอยู่ในตัวของผู้นำ และมีความสำคัญอย่างเท่าเทียมกันที่จะขับเคลื่อนไปสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องมีคุณธรรม จริยธรรม เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการดำเนินงานต่างๆ ขับเคลื่อนไปข้างหน้าตามวัตถุประสงค์ ต้องมีการดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วม ถ้าผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรม ก็จะได้รับยอมรับ มีภาวะผู้นำ การบริหารงานจะสามารถวางระบบการบริหารงานที่ดี และยังสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการสร้างแรงจูงใจทั้งบวก และลบ เช่นการให้รางวัล หรือการลงโทษ เป็นต้น

แต่ความเป็นจริงการสร้างแรงจูงใจที่ดีที่สุดคือ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้สึกว่าได้ปฏิบัติหน้าที่กับผู้บังคับบัญชาที่มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมจริยธรรม

5. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับผู้นำที่มีทัศนคติเชิงบวก

ผู้นำที่มีทัศนคติเชิงบวก สามารถมองปัญหาเป็นโอกาสที่ท้าทาย หากสามารถแก้ไขได้ ก็ยิ่งทำให้เกิดความเข้มแข็งทั้งตนเอง และองค์กรพัฒนาต่อไป นอกจากนี้สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงถึงความมุ่งมั่นไม่ท้อแท้ อดทนต่อปัญหาอุปสรรคในการทำงาน เมื่อผู้นำคิดบวก ทีมงานและผู้ตามก็จะคิดบวกตาม ทำให้ได้รับความร่วมมือและได้รับความศรัทธาจากทีมงาน ทีมงานได้รับเกียรติได้รับความสำคัญ มีพลังในการขับเคลื่อนงาน ทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้ง่าย

6. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการเปลี่ยนจากการเน้นการใช้คำสั่งของผู้นำ มาเน้นการมีส่วนร่วมในองค์กร

เห็นด้วยกับแนวทางการนำเรื่องการมีส่วนร่วมในองค์กรมากกว่าเน้นการใช้คำสั่งของผู้นำเพราะจะได้ความร่วมมือ ความคิดเห็นที่หลากหลาย และจะทำให้องค์กรพัฒนาต่อไปได้ ในการทำงานยุคใหม่ผู้นำจะต้องปรับปรุงตัว เพราะการใช้คำสั่ง หรือการบังคับต่างๆ จะไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ ต้องอาศัยการบูรณาการ และการสร้างความร่วมมือต่างๆ จะทำให้ได้คนและได้ใจ สามารถเข้าใจปัญหา และลดช่องว่างระหว่างทีมงาน สร้างความร่วมมือแรงร่วมใจมากขึ้น ส่งผลให้งานสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ เกิดข้อผิดพลาดน้อยลง ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ชอบที่จะเข้ามามีส่วนร่วมกับหน่วยงานมากกว่าที่จะรับคำสั่งอย่างเดียว ซึ่งจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าการรับคำสั่งอย่างเดียว

7. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการปรับตัวของผู้นำในยุค Thailand 4.0

ผู้นำยุค Thailand 4.0 ต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก เพราะเทคโนโลยีเปลี่ยนไปเร็วมาก ขณะเดียวกันความคาดหวังของคนในสังคมเพิ่มมากขึ้น ผู้นำต้องสนองตอบต่อความต้องการที่เกิดขึ้นให้ได้ ผู้นำต้องปรับตัวให้เข้ากับยุคโลกาภิวัตน์ จึงจะทำงานสำเร็จ ผู้นำต้องปรับทัศนคติ พฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับยุค 4.0 แต่ยังคงอัตลักษณ์ของความเป็นสังคมที่มีความคิดที่เรียบง่าย ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีส่วนร่วมในการทำงานของทุกฝ่าย ไม่ยึดติดกับคนเดียว เกิดการยอมรับมากขึ้น ลดความขัดแย้ง มีการใช้การสื่อสารข้อมูล เทคโนโลยีและประสบการณ์ประกอบการพิจารณาซึ่งจะเป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพ และรวดเร็วของผู้นำ ผู้ปฏิบัติร่วมกันจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

8. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารงานในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด และท่านต้องการเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมด้านใดมาใช้กับหน่วยงานของท่านมากที่สุด เพราะเหตุใด

มีความคิดเห็นว่าการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมาก เพราะจะทำให้การทำงานรวดเร็ว และแม่นยำขึ้น สามารถวางแผน แก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว เช่น Notebook โทรศัพท์มือถือ ระบบ WIFI ที่รวดเร็ว ระบบอินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ GPS ระบบการประชุม VDO Conference ในระดับพื้นที่ ระบบการสื่อสาร online เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

1. หากผู้นำมีความซื่อสัตย์สุจริต คิดถูกต้องและเป็นธรรมแล้ว องค์กรนั้นๆ จะประสบผลสำเร็จในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องผลการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ขวัญกำลังใจที่มีของผู้ใต้บังคับบัญชา องค์กรนั้นจะเป็นเลิศในทุกๆ ด้าน
2. ทำโครงการฝึกอบรม และมีความเชี่ยวชาญเรื่องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
3. ปรับระบบการบริหาร แจ้งข่าวสารด้วยระบบ IT ประชุมด้วยระบบ IT เพื่อลดการเดินทาง ลดเวลา ลดค่าใช้จ่าย พัฒนาตัวผู้นำอย่างต่อเนื่อง ทำงานเป็นทีม เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร สร้างความรักสามัคคีระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา
4. คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ถึงแม้ในปัจจุบันจะใช้เครื่องจักรเข้ามาแทน แต่คนก็ยังต้องเป็นผู้ควบคุมอยู่ดี

2. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (สำหรับผู้ปฏิบัติงาน)

แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สภาพการณ์การปฏิบัติงานของผู้นำ

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่พึงประสงค์ในยุค Thailand 4.0

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

เจ้าหน้าที่/พนักงาน จำนวน 15 คน การศึกษาปริญญาตรี จำนวน 5 คน ปริญญาโท จำนวน 10 คน และทำงานมาแล้วโดยเฉลี่ย 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 สภาพการณ์การปฏิบัติงานของผู้นำ มีหัวข้อย่อยดังนี้

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงาน

การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสิ่งสำคัญและช่วยส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้มากขึ้น การปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการพูดคุยในเชิงบวก ผลงานออกมาจะมีประสิทธิภาพมาก หากปฏิสัมพันธ์นั้นเป็นไปในเชิงลบลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมทำงาน อาจจะเพราะเสนออะไรไปก็โดนตำหนิว่าไม่มีสมอง หรืออาจจะไม่ให้คืออะไรพอลงมือทำงานผลงานออกมาไม่เป็นไปตามเป้า หรือไม่ถูกใจผู้บังคับบัญชาก็หาว่าไม่มีสมอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่แย่ เพราะนอกจากจะต้องรับผิดชอบงานที่หนักต้องมารองรับอารมณ์ผู้บังคับบัญชาที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ยอดแย่ ไม่มีภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณาเป็นอันดับต้นๆ สำหรับปฏิสัมพันธ์ของผู้นำในหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน น่าจะเป็นไปในทางลบ สังเกตได้จากผู้นำจะตกเป็นหัวข้อสนทนาในวงสนทนาของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้งและเป็นเรื่องที่เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา สรุปปฏิสัมพันธ์ที่ดี งานจะสำเร็จ และออกมาดี

2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับความชัดเจนในการบริหาร และความสามารถในการปฏิบัติตามเป้าหมายในภารกิจหนึ่งๆ ของผู้นำ

เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำมีความชัดเจนในการบริหารงาน ทำให้เป้าหมายในแต่ละงานสำเร็จ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ง่ายขึ้น แม้ไม่เคยทำมาก่อนเพราะทราบเป้าประสงค์แล้วที่เหลือ คือหาวิธีการทำงานออกมาอย่างไรให้ดีที่สุด และหากมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด ไม่ใช่แค่ทำงานให้แค่เสร็จไปแต่ละงานแต่ไม่มีคุณภาพ หรือที่เรียกว่าสุกเอา เผากิน บางครั้งผู้นำยังไม่มีมาชัดเจนในการบริหาร ส่วนใหญ่ทำตามใจตัวเองมากกว่าทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติงานด้วยเกรงว่าจะไม่ถูกใจ ทำให้ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายของภารกิจค่อนข้างยากและเหนื่อย ผู้นำบางหน่วยต้องปฏิบัติตามนโยบายที่ถูกกำหนดจากเบื้องบน จึงไม่มีความชัดเจน เป็นเพียงการประคับประคองให้นโยบายที่ถูกกำหนดมาบรรลุเป้าหมายเท่านั้น

3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับความสามารถในการแก้ไขปัญหาของผู้นำในหน่วยงานของท่าน

ส่วนใหญ่ไม่ค่อยลงมาแก้ปัญหา ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานแก้ปัญหาเอง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาในการทำงาน ไม่ว่าจะปัญหาจากการสั่งงานไม่ชัดเจน หรือปัญหาจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เอง เมื่อรายงานปัญหาให้ทราบแล้วก็ไม่ได้มีแนวทางแก้ปัญหา เพียงแต่รับฟังเฉยๆ จึงแก้ปัญหาไม่ได้ บางทีก็เป็นเทคนิคเฉพาะตัวที่ผู้นำแต่ละท่านจะนำมาแก้ไขปัญหา ผู้บังคับบัญชาระดับสูงสามารถแก้ปัญหาเองได้อย่างดีและมีความเป็นผู้บังคับบัญชาปกป้อง และเมตตาลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี (ผวจ.และท่านรองฯ ทุกท่านมีภาวะผู้นำสูงมากค่ะ) แต่ผู้นำระดับต้นไม่มีการแก้ปัญหาที่ดี ขาดการบริหาร และชอบโยนความผิดให้ลูกน้องไม่เคยขอความดีความชอบให้ลูกน้อง ไม่มีความเป็นธรรม ไม่มีคุณสมบัติผู้นำที่ดี

4. ท่านคิดว่าผู้นำของท่านสามารถสร้างแรงจูงใจ และสร้างแรงกระตุ้นการทำงานให้ท่านทำด้วยความเต็มใจได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด

น้อยมาก ไม่มีการสร้างแรงจูงใจ และสร้างกำลังใจ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน หรือทำงานด้วยความเต็มใจได้เลย อาศัยการสั่งการเพียงอย่างเดียว แต่ผู้นำระดับสูงสามารถสร้างแรงบันดาลใจ เสริมสร้างกำลังใจ ทำให้อยากทำงานให้ท่าน เพราะท่านทุ่มเทเสียสละ แม้ไม่ได้ลงมาใกล้ชิด แต่การกระทำความทุ่มเทของท่านคือการสอน เป็นตัวอย่างที่ดีที่เราอยากทำตาม ไม่ต้องบอก ไม่ต้องบังคับ แต่ก็มีบางส่วนเห็นว่าสามารถสร้างแรงจูงใจได้มาก และทำให้สามารถทำงานด้วยความเต็มใจ โดยการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา

5. ผู้นำของท่านยอมรับความแตกต่างทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็น ทักษะคติ และความเชื่อต่างๆ ได้หรือไม่ เพราะเหตุใด

ผู้นำทั้งระดับต้น ระดับสูง ยอมรับความแตกต่างทั้งความคิด ทักษะคติได้ แต่ผู้ตอมองว่าผู้นำระดับสูงกว่า ผอ.กลุ่ม มักจะไม่สนใจความคิดเห็น ทักษะคติของผู้อื่น มักบริหารงานแบบให้ทำตามคำสั่ง ให้เดาใจ ไม่มีเป้าประสงค์ที่ชัดเจน พูดคลุมเครือ ไม่มีคำชม ตำหนิได้ทุกรูปแบบทุกสถานการณ์ และทุกงาน บางส่วนมองว่าผู้นำของตนยอมรับความแตกต่างในด้านการแสดงความคิดเห็น ทักษะคติ และความเชื่อต่างๆ ได้ เพราะผู้ปฏิบัติงานมีหลากหลายระดับ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ก็สามารถนำมาแลกเปลี่ยน บางส่วนก็มองว่ายอมรับได้ดีในบางเรื่อง และไม่ยอมรับฟังในบางเรื่อง ซึ่งแล้วแต่ผู้นำว่ามีพื้นฐานทางจิตใจเป็นอย่างไร

6. ในทัศนะคติของท่าน ผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะอย่างไร

เป็นผู้ที่ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี เข้าใจ และเอาใจใส่ต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนตามโอกาส เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน การส่งคมติดต่อดสื่อสารกับผู้อื่น (นอกสำนักงาน) เพื่อจะได้รับความร่วมมือจากผู้อื่น ในการทำงาน ด้วยความเต็มใจ มีแนวทางและคำแนะนำที่ดีและชัดเจนเพื่อเป็นแรงสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกด้าน เปรียบเสมือนการให้อาหารเพื่อออกรบ เมื่อมีอาหารพร้อมการรบชนะแน่นอน ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะมีองค์ความรู้สูง มีภาวะผู้นำ และเป็นนักบริหารที่ดี มีความซื่อสัตย์ มองเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ผู้นำควรยึดหลักธรรมและหลักระเบียบกฎหมาย ควบคู่กัน หลักธรรมคือ ให้คิดเสียว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคือ พี่ น้อง เพื่อนร่วมงาน คือต้องชนะใจผู้ใต้บังคับบัญชา หากทำได้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทุ่มเทกำลังกาย ใจ และให้คิดว่าทุกสิ่งทุกอย่างไม่แน่นอน แม้แต่ตำแหน่งของผู้นำเอง ส่วนหลักระเบียบกฎหมายคือ หากใช้ความเป็นพี่ เป็นน้อง เพื่อน ไม่สำเร็จแล้ว ค่อยใช้ระเบียบกฎหมายเป็นสุดท้าย ผู้นำที่ดี ควรมีคุณลักษณะเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวก มีคุณธรรม จริยธรรม มีความคิดสร้างสรรค์ มีน้ำใจเอื้อเฟื้อ และโอบอ้อมอารีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่อำนาจสั่งการในเรื่องที่ไม่ถูกต้องและไม่เป็นธรรม ควรแสวงหาภาคี หรือพันธมิตรในการทำงานร่วมกันทุกระดับ มีความเที่ยงธรรม กล้าเปลี่ยนแปลง รู้จักเรียนรู้ ต้องเป็นผู้นำที่เข้าถึงง่าย เปิดโอกาสให้คำปรึกษา พร้อมให้อภัยและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร

7. ผู้นำของท่านมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่รู้จักพัฒนาตนเองอยู่เสมอหรือไม่ หากไม่ ท่านต้องการผู้นำพัฒนาตนเองในด้านใดบ้าง

ส่วนใหญ่บอกว่าผู้นำมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอในทุกๆ ด้าน เพราะในปัจจุบันเทคโนโลยีมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก ผู้นำทุกคนจึงต้องปรับตัวให้ทันต่อเทคโนโลยี

8. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยินดีปฏิบัติตามคำสั่งผู้นำ

บางคนเห็นว่าผู้นำไม่สามารถโน้มน้าวให้ปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความยินดี ส่วนใหญ่ต้องทำเพราะหน้าที่เท่านั้น ต่างคนอยู่ต่างคนต่างทำ บางคนเห็นว่าผู้นำที่ดี ไม่ต้องโน้มน้าวด้วยคำพูด หากการกระทำดี เป้าหมายชัดเจน ลูกน้องต้องทำตามด้วยความเต็มใจ เพราะด้วยหน้าที่ แม้ไม่โน้มน้าว ลูกน้องก็ต้องทำตามคำสั่งอยู่แล้ว หากไม่ขัดต่อกฎหมาย และศีลธรรมอันดี ส่วนบางคนเห็นว่ามีความสามารถมากในการโน้มน้าว โดยใช้ทั้งการพัฒนาและฝึกอบรม การสร้างสัมพันธภาพที่ดี การทำให้เป็นตัวอย่างที่ดี

9. ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณผู้นำของท่านมีความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารมากกว่านี้หรือไม่ อย่างไร

ควรมีความคิดสร้างสรรค์ในรูปแบบและวิธีการบริหารที่หลากหลาย เพราะปัจจุบันผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นที่ แตกต่างกัน ผู้นำจะพัฒนาตนเองแค่ไหนแต่ไม่ได้มีความคิดสร้างสรรค์ ก็มิได้นำพาองค์กรบรรลุภารกิจได้ บางคนเห็นว่าผู้นำในปัจจุบันก็มีแนวคิดสร้างสรรค์ อยู่ตลอดเวลาพร้อมเป็น CEO สมัยใหม่ และควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป เพราะโลกปัจจุบันมีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่พึงประสงค์ในยุค Thailand 4.0 มีหัวข้อย่อย ดังนี้

1. ท่านคิดว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ควรมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง
 ในยุค Thailand 4.0 เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง แต่การเป็นผู้นำแม้จะยุคไหนก็คงมีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ในลักษณะเดียวกัน เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจึงควรมีลักษณะที่พิเศษคือ เป็นผู้ที่พร้อมยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญมากกว่าตนเอง เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในสิ่งที่จะทำ และเป็นต้นแบบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความเข้าใจในภารกิจไปในทิศทางเดียวกัน ร่วมรับผิดชอบในทุกขบวนการเมื่อสั่งการไปแล้ว เป็นพี่เลี้ยงสอนงาน เป็นที่ปรึกษาหากมีข้อสงสัย และเมื่อมีข้อผิดพลาดก็ช่วยแก้ไข เป็นผู้ที่มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยี และสามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความความถ่อมตัว ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ เป็นนักวางแผนเป็นนักบริหาร เป็นนักประสานงาน ทำงานเชิงรุก รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ ทำงานเป็นทีม มีการบูรณาการร่วมกัน มีวุฒิภาวะทางจิตใจที่ดี มีคุณธรรม มีทัศนคติในเชิงบวก มีความคิดสร้างสรรค์ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ใฝ่หาความรู้ ศึกษาข้อมูลใหม่ๆ และปรับตัวให้สอดคล้องกับการพัฒนาใหม่ๆ เสมอ มีธรรมาภิบาล ยืดหยุ่น และให้โอกาสคนตั้งใจทำงาน

2. ท่านคิดว่าผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณธรรมจริยธรรม สามารถนำองค์กรให้ขับเคลื่อนไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพได้หรือไม่ อย่างไร

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ทั้งหมดตอบว่า ได้ เพราะผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถและมีคุณธรรม จริยธรรม ย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ ประสบผลสำเร็จ และผู้นำย่อมเป็นที่เคารพนับถือของคนทำงานด้วยกัน และทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า และขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดสันติสุข ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และจริยธรรม สามารถนำพาองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไป สู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ เนื่องจาก ในสภาวะปัจจุบันที่เทคโนโลยีก้าวหน้าไปรวดเร็ว ผู้นำที่ก้าวทันเทคโนโลยีนี้จะสามารถประยุกต์ใช้ให้องค์กรก้าวทันสถานการณ์ปัจจุบันเสมอ

3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการมีผู้นำที่มีความใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ

เป็นความโชคดีที่องค์กรนั้นจะมีความพัฒนาก้าวหน้า ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้นำองค์กรจะนำพาผู้อยู่ในองค์กรให้มีความทันสมัย และมีความตื่นตัวอยู่เสมอ เพราะโลกเปลี่ยนแปลงไปเร็วมาก หากไม่มีคุณสมบัตินี้ โอกาสที่จะได้เป็นผู้นำก็จะยาก โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้หน่วยงานเกิดการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง ทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับยุค 4.0

4. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับผู้นำที่มีทัศนคติในเชิงบวก

เป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับนับถือ และมีความกล้าที่จะสื่อสารและเข้าถึง ใครๆ ก็อยากอยู่ใกล้ อยากเป็นลูกน้อง ชื่นชมผู้นำแบบนี้ แต่ไม่ใช่โลกสวยมากจนเกินพอดี เหยียญมี 2 ด้าน การมองเชิงลบบ้างก็ไม่ใช่แยะ เป็นแค่การคิดต่าง แต่ต้องมีความสมดุลระหว่างการคิดเชิงบวกและ

การคิดเชิงลบ การคิดในเชิงบวก เป็นสิ่งที่ดีเพราะจะทำให้ลดปัญหาการขัดแย้งในระบบการทำงานได้ จะทำให้องค์กรมีความน่าอยู่ การทำงานลื่นไถลอยู่กับความไม่แน่นอน หากผู้นำที่มีทัศนคติบวกย่อมมองเห็นทิศทาง และสามารถวิเคราะห์การทำงานในระยะใกล้หรือไกลได้ และสามารถยอมรับผลการเปลี่ยนแปลง และแก้ปัญหาเมื่อเจออุปสรรคด้วยวิธีที่ดีที่สุดได้เสมอ

5. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการเปลี่ยนจากการเน้นการใช้คำสั่งของผู้นำ มาเน้นการมีส่วนร่วมในหน่วยงานแทน

รู้สึกพึงพอใจ และเต็มใจที่จะทำงานมากกว่า เพราะรู้สึกเองว่ายังมีการโอนอ่อนผ่อนปรนให้ การบังคับ การสั่ง ย่อมไม่มีใครชอบ แต่อยู่ที่ว่าสิ่งที่จะให้ทำนั้นเป็นงานอะไร บางงานขอความร่วมมือได้ บางงานต้องสั่งเช่นกัน คนบางคนขอความร่วมมือไม่ได้ ไม่ทำ ต้องใช้คำสั่งกำกับการทำงาน แล้วแต่สถานการณ์ว่าจะใช้พระเดชหรือพระคุณ การมีส่วนร่วมเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเกิดความเป็นทีมงาน องค์กรมีความเข้มแข็ง แต่อย่างไรก็ดีคำสั่งของผู้นำยังคงมีความสำคัญในการบริหารจัดการ เพื่อชี้นำองค์กรและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การใช้คำสั่งก็สามารถทำให้งานบรรลุความสำเร็จได้เช่นกัน แต่จะไม่ได้ใจผู้ใต้บังคับบัญชา อาจก่อให้เกิดการต่อต้าน ไม่อุทิศตน ซื่อสัตย์ หรือสุดท้ายอาจเป็นเหตุให้งานมีอุปสรรค ไม่บรรลุผลสำเร็จก็ได้ การทำงานเน้นคำสั่งเป็นลักษณะแบบเผด็จการ แต่การทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้คำสั่งฯ บางครั้งจะส่งผลให้คนทำงานไม่เต็มที่หรือเต็มศักยภาพ (ทำตามหน้าที่) แต่ถ้าเน้นการมีส่วนร่วมในการทำงาน “จะได้ทั้งงานและคนทำงานทำงานด้วยความเต็มใจ”

7. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการปรับตัวของผู้นำให้สอดคล้องกับยุค 4.0

เป็นสิ่งที่ผู้นำพึงจะทำ เพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถรับมือกับภารกิจและนำพาองค์กร สู่อำนาจ เป็นเลิศ ผู้นำยุค 4.0 สิ่งที่ต้องปรับตัวอย่างมากคือ IT ความสัมพันธ์ด้านเทคโนโลยี และการนำเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือพัฒนาประเทศ หากไม่ปรับตัวโอกาสก้าวหน้าคงไม่มี และไม่ได้รับการสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งทำให้มีการปรับตัวมาตลอด จึงได้รับโอกาสให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นจนได้เป็นผู้นำหน่วย ซึ่งการเป็นผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในยุคใด คุณลักษณะพิเศษของผู้นำต้องสามารถปรับตัวให้ทันกับยุค สภาพการณ์ เหตุการณ์อยู่เสมอ จึงจะสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์ ผู้นำปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลง ย่อมเป็นคุณสมบัติที่ดีของความเป็นผู้นำ เพราะการปรับตัวเป็นคุณสมบัติที่ดีของความเป็นมนุษย์อยู่แล้ว ยิ่งเป็นผู้นำถือเป็นเรื่องดี เพราะจะทำให้ได้ผู้นำที่ทันสมัยและทันเหตุการณ์บ้านเมืองในปัจจุบัน และสามารถทำงาน เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานของท่าน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด และท่านต้องการเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมด้านใดมาใช้กับหน่วยงานของท่านมากที่สุด เพราะเหตุใด

การนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานนั้น เป็นสิ่งที่ดีแน่นอน แต่จะเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุดนั้น ต้องขึ้นอยู่กับภารกิจว่าเหมาะสมกับนวัตกรรมด้านใด ต้องมีการวิเคราะห์เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า ซึ่งเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นในโลกยุคปัจจุบัน ในการที่จะช่วยสนับสนุนงานที่ปฏิบัติให้สำเร็จลง

ด้วยความรวดเร็ว หรือผิดพลาดน้อยที่สุด ประชาชนได้รับบริการจากภาครัฐอย่างรวดเร็ว เป็นธรรม เช่น เทคโนโลยีด้าน IT เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

1. การเป็นผู้นำในยุค Thailand 4.0 นั้น ผู้นำจะต้องมีความรู้สมัยใหม่มาเพื่อพัฒนาองค์กร ต้องยอมรับความคิดเห็นหมุ่คณะในการตัดสินใจ ต้องให้ขวัญกำลังผู้ปฏิบัติงาน และต้องนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร เพื่อที่จะให้องค์กรมีมาตรฐานสากล
2. ควรมีการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ให้กับผู้นำองค์กร เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ยุค Thailand 4.0 และควรมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรในการบริหารงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรในยุค Thailand 4.0
3. ผู้นำต้องรู้สภาวะของตัวเอง และต้องมีคุณลักษณะคือ ความคิดและสติปัญญา มีความฉลาดหลักแหลม วิเคราะห์และคาดการณ์สถานการณ์ได้อย่างมีระบบ และต้องสัมพันธ์กับบุคคลอื่นต้องมีทักษะในการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น

3. สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในจังหวัดขอนแก่น แบ่งเป็น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

ส่วนที่ 2.1 คุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 2.2 ทศนคติ (Attitude) และธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 2.3 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่นๆ

สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาทั่วไป

จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 58 ราย มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 40 ราย มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 60 ราย ตำแหน่งเจ้าหน้าที่/พนักงาน จำนวน 85 ราย ประสบการณ์ในการทำงาน 21 – 30 ปี จำนวน 36 ราย รายได้ต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท จำนวน 29 ราย

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะทั่วไปของ ภาวะผู้นำ ทั้ง 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสามารถจัดลำดับ จากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้ดังนี้

1.1 มีความจงรักภักดี และซื่อสัตย์สุจริต มีค่าเฉลี่ย 4.67

1.2 เป็นคนมีเหตุผลดี เคารพ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 4.60

- มีค่าเฉลี่ย 4.57
- 1.3 มีบุคลิกภาพ การวางตัวเป็นต้นแบบที่ดี และเป็นผู้ที่ไวใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง
- มีค่าเฉลี่ย 4.54
- 1.4 มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานได้ทันที่
- 1.5 เป็นผู้สอนงานที่ดี ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 4.52
- 1.6 มีความเชื่อ ค่านิยม วิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีค่าเฉลี่ย 4.50
- 1.7 มีความมั่นใจในตนเอง มีกำลังใจที่เข้มแข็ง ไม่หวั่นไหวง่าย มีค่าเฉลี่ย 4.44
- 1.7.1 มีประสบการณ์ และทักษะในการบริหารคน งาน เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 4.44
- 1.7.2 เรียนรู้ พัฒนา ปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.44
- 1.8 มีความอ่อนน้อมถ่อมตน สามารถเข้ากับคนได้ทุกระดับ มีค่าเฉลี่ย 4.43
- 1.9 มีความรู้เกี่ยวกับงานต่างๆ ไป ขององค์กร หรือหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 4.42
- 1.10 มีการจัดลำดับความสำคัญ รู้ว่าอะไรควรทำก่อนหลัง มีค่าเฉลี่ย 4.41
- 1.11 กระจายอำนาจ ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มีค่าเฉลี่ย 4.40
- 1.12 มีการศึกษาอบรมดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ย 4.37
- 1.13 มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถทางด้านสติปัญญา และคุณภาพทางสมอง มีค่าเฉลี่ย 4.33
- 1.14 มีความกล้าหาญ เปิดเผย และเด็ดขาด มีค่าเฉลี่ย 4.28
- มีสุขภาพอนามัยดีทั้งกาย ใจ มีค่าเฉลี่ย 4.28
- 1.15 มีความยืดหยุ่น ผ่อนปรน มีค่าเฉลี่ย 4.21
- 1.16 มีความสามารถเหนือระดับความสามารถของบุคคลธรรมดา มีค่าเฉลี่ย 4.14
- 2. ด้านทัศนคติ และธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำ**
- ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านทัศนคติ และธรรมาภิบาล สามารถจัดลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้ดังนี้
- 2.1 มีเจตนาบริสุทธิ์ มีค่าเฉลี่ย 4.69
- 2.2 ความเป็นธรรมและยุติธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.64
- 2.3 เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีค่าเฉลี่ย 4.62
- ใช้หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ย 4.62
- 2.4 มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่าเฉลี่ย 4.58
- 2.5 มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.56
- มีความเมตตา เอื้ออาทร ปราบปรามดีต่อผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 4.56
- 2.6 มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีค่าเฉลี่ย 4.51
- เข้าใจผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีค่าเฉลี่ย 4.51
- 2.7 มีใจให้บริการ และจิตสาธารณะ มีค่าเฉลี่ย 4.46

2.8 มีความตระหนักในคุณค่าและความแตกต่างทางวัฒนธรรม ยอมรับความแตกต่างของบุคคล มีค่าเฉลี่ย 4.41

2.9 เสริมแรงซึ่งกันและกัน ผนึกกำลังผสมผสานความต่าง มีค่าเฉลี่ย 4.37

3. ด้านภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 สามารถจัดลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้ดังนี้

3.1 มีมนุษยสัมพันธ์ดี การสร้างทีมงานและเครือข่าย มุ่งความเป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ย 4.58

3.2 มีความกระตือรือร้น มีพลังในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.54

บริหารงานแบบมืออาชีพ ทำงานเป็นทีม มีความรอบรู้ มีค่าเฉลี่ย 4.54

3.3 มีทักษะการบริหาร การสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ย 4.46

3.3.1 ความเป็นโค้ช และเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 4.46

3.3.2 สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้รางวัลหากทำดี มีค่าเฉลี่ย 4.46

3.4 เชื่อมมั่นในคนอื่น เปิดโอกาสให้ผู้อื่นใช้สติปัญญา และแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ย 4.45

ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำรุ่นต่อไป มีค่าเฉลี่ย 4.45

3.5 เรียนรู้ตลอดชีวิต มีความทันสมัย ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง อุทิศตนในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.41

3.6 ความเป็นประชาธิปไตย มีค่าเฉลี่ย 4.40

3.7 สามารถควบคุมทุกสถานการณ์ได้ มีค่าเฉลี่ย 4.39

3.8 ปล่อยให้ให้คม เตรียมตัวให้พร้อมทั้งร่างกาย จิตใจ และความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.38

เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คิดไว้ล่วงหน้าเสมอ และคิดถึงผลลัพธ์สุดท้าย มีค่าเฉลี่ย 4.38

3.9 คิดและแก้ปัญหาแบบ win - win มีค่าเฉลี่ย 4.34

3.10 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม และนำเทคโนโลยีมาใช้ มีค่าเฉลี่ย 4.33

3.11 มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง และชอบที่จะเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 4.17

3.12 ความคิดไร้ขีดจำกัด มีค่าเฉลี่ย 4.06

3.13 มีความสามารถด้านภาษา มีค่าเฉลี่ย 4.04

3.14 สวมวิญญาณผู้ประกอบการ เน้นลูกค้า ทำงานเชิงรุก มีค่าเฉลี่ย 4.01

3.15 มุ่งการแข่งขัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และการพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 3.98

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

เมื่อสอบถามข้อเสนอแนะอื่นๆ ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 มีผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 10.0 แสดงความคิดเห็น โดยข้อเสนอแนะที่มากที่สุดคือ ผู้นำที่ดีต้อง

มีความรู้ ความเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา และมีความฉลาด ควรมีความโปร่งใส ไม่ทุจริต เน้นความถูกต้อง
เที่ยงธรรม รักความยุติธรรม

สรุป

ผลการศึกษาวินิจฉัยพบว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ในภาพรวม
ที่เป็น ที่ต้องการมากที่สุดคือ ผู้นำที่ดีต้องมีความรอบรู้ มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์สุจริต มีเหตุผล
รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีเจตนาบริสุทธิ์ มีความเป็นธรรม และยุติธรรม
เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีมนุษยสัมพันธ์ดี การสร้างทีมงานและเครือข่าย มุ่งความเป็นเลิศ มีความ
กระตือรือร้น มีพลังในการทำงาน บริหารงานแบบมืออาชีพ ทำงานเป็นทีม มีทักษะการบริหารและ
การสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ มีความเป็นโค้ช เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนความ
เจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้รางวัลหากทำดี เป็นต้น

ทั้งนี้ในที่สุดแล้วผู้นำที่เป็นที่ต้องการในยุค Thailand 4.0 ต้องมีบทบาทเป็นผู้อำนวยการ
และบริหารจัดการ เพื่อให้คนในองค์กรและนอกองค์กรสามารถอยู่ได้ด้วยตัวเอง ยุค 4.0 ผู้นำจะต้อง
คอยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้เกิดองค์กรจัดการตัวเอง (Self Organization) ซึ่งเชื่อมโยงไปกับวิถี
ของคนยุค 4.0 อย่างชัดเจน โดยเฉพาะนโยบายของรัฐบาลปัจจุบันที่มุ่งแก้ไขปัญหา และพัฒนา
ประเทศชาติด้วยนโยบายสานพลังประชารัฐ เป็นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Collaborate) ของ
องค์การสมัยใหม่ที่เน้นการมีส่วนร่วมของ 3 ภาคส่วนคือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน
ในการทำงานร่วมกันเพื่อผลประโยชน์สูงสุดต่อสังคม (Social Gain) ทำให้มีโอกาสบรรลุวัตถุประสงค์
ที่ตั้งไว้ เพื่อให้กิจกรรมเหล่านั้นเกิดจากความร่วมมือของทุกภาคส่วน ทำให้กิจกรรมมีความมั่นคง
ยั่งยืน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงาน เพื่อให้เกิดความสามัคคีปรองดองกัน
นำพาประเทศชาติก้าวไปข้างหน้า ผู้นำในยุคใหม่จึงเป็นแต่เพียงคอยอำนวยความสะดวก เพื่อให้พลังประชารัฐ
เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่มาบริหารจัดการได้อย่างสมดุล

ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารในยุคใดก็ตาม ผู้นำต้องมีธรรมาภิบาล (Good Governance) ต้อง
เก่งทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะคุณออก บอกคนได้ และใช้คนเป็น ควบคู่ไปกับดี ซึ่งดีในที่นี้เป็นไปตามหลักธรรม
คำสั่งสอนของพุทธศาสนาก็เพียงพอที่จะเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน และสร้าง
ประโยชน์ให้กับประเทศชาติและประชาชนตลอดไป

อภิปรายผล

ความคิดเห็นของผู้นำ/ผู้บริหาร กับเจ้าหน้าที่/ผู้ปฏิบัติงาน ต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
ในยุค Thailand 4.0 กรณีศึกษา : จังหวัดขอนแก่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฬามาศ กลมรัตน์ (2550)
ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์: กรณีศึกษากรมสารบรรณทหารบก วัตถุประสงค์
เพื่อศึกษาคุณลักษณะและระดับภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ และภาวะของผู้นำของ
ผู้บริหารที่เป็นจริงในปัจจุบันของข้าราชการในกรมสารบรรณทหารบก อีกทั้งศึกษาความสัมพันธ์
ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการในกรมสารบรรณทหารบก
ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริงในปัจจุบัน และเพื่อเป็น
การเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้มีความสอดคล้องต่อลักษณะที่พึง
ประสงค์ ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าคุณลักษณะเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์และ

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริงในปัจจุบัน มี ทั้งหมด 5 ด้านคือ ด้านความเป็นผู้นำ, คุณธรรมและจริยธรรม, วิสัยทัศน์, ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวพบว่า ตามความคิดเห็นของข้าราชการระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูงสุดคือ มีคุณธรรมและจริยธรรม แต่ในความเป็นจริงในปัจจุบันระดับภาวะผู้นำ ของผู้บริหารอยู่ในระดับสูงสุดคือ ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น ในทางตรงกันข้ามตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง กลับมองว่าระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูงสุดคือ มีความเป็นผู้นำ แต่ความเป็นจริงในปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงสุดคือ คุณธรรม และจริยธรรม และปัจจัยส่วนบุคคลเช่น เพศ อายุ ประเภทของข้าราชการ แหล่งกำเนิด คุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ในการทำงาน เงินเดือนรายได้ยังเป็นปัจจัยที่ทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันของภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์และภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริงในปัจจุบันของข้าราชการในกรมสารบรรณทหารบกอีกเช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ (ผู้นำ)

1.1 หากผู้นำมีความซื่อสัตย์สุจริต คิดถูกต้องและเป็นธรรมแล้ว องค์กรนั้นๆ จะประสบผลสำเร็จในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องผลการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ขวัญกำลังใจที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา องค์กรนั้นจะเป็นเลิศในทุกๆ ด้าน

1.2 ทำโครงการฝึกอบรม และความเชี่ยวชาญเรื่องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

1.3 ปรับระบบการบริหาร แจ้งข่าวสารด้วยระบบ IT ประชุมด้วยระบบ IT เพื่อลดการเดินทาง ลดเวลา ลดค่าใช้จ่าย พัฒนาตัวผู้นำอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร สร้างความรักสามัคคีระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

1.4 คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ถึงแม้ในปัจจุบันจะใช้เครื่องจักรเข้ามาแทนแต่คนก็ยังต้องเป็นผู้ควบคุมอยู่ดี

2. ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ (ผู้ปฏิบัติงาน)

2.1 การเป็นผู้นำในยุค Thailand 4.0 นั้น ผู้นำจะต้องมีความรู้สมัยใหม่มาเพื่อพัฒนาองค์กรต้องยอมรับความคิดเห็นหมู่คณะในการตัดสินใจ ให้ขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน และนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร เพื่อที่จะให้องค์กรมีมาตรฐานสากล

2.2 ควรมีการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ให้กับผู้นำองค์กร เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ยุค Thailand 4.0 และควรมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรในการบริหารงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรในยุค Thailand 4.0

2.3 ผู้นำต้องรู้สภาวะของตัวเองและต้องมีคุณลักษณะคือ มีความคิดและสติปัญญา มีความฉลาดหลักแหลม วิเคราะห์และคาดการณ์สถานการณ์ได้อย่างมีระบบ และต้องมีมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น

3. ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้นำ/ผู้ปฏิบัติงาน)

เมื่อสอบถามข้อเสนอแนะอื่นๆ ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 มีผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 10.0 แสดงความคิดเห็น โดยข้อเสนอแนะที่มากที่สุดคือ ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา และมีความฉลาด ควรมีความโปร่งใส ไม่ทุจริต เน้นความถูกต้อง เที่ยงธรรม รักความยุติธรรม

โดยสรุป ผลการศึกษาวิจัยพบว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ในภาพรวมที่เป็นที่ต้องการมากที่สุดคือ ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา และมีความฉลาด ควรมีความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เน้นความถูกต้อง เที่ยงธรรม รักความยุติธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ดี การสร้างทีมงาน และเครือข่าย มุ่งความเป็นเลิศ เป็นต้น

4. ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

4.1 ควรนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี(Good Governance) มาเป็นหลักในการสร้างค่านิยมให้กับผู้นำ เพื่อนำไปปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ

4.2 ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่มีมาตรฐานในการคัดเลือกผู้นำหรือผู้บริหาร เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

4.3 ควรมีหลักธรรมาภิบาลในการคัดเลือกผู้นำ เน้นคนที่มีความรู้ความสามารถ และเป็นคนซื่อสัตย์สุจริต

4.4 ควรมีการพัฒนาสมรรถนะของผู้นำอยู่เสมอ โดยจัดการอบรมหลักสูตรต่างๆ

4.5 ควรมีการประเมินผู้นำทุกๆ ปี โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน หากไม่ผ่าน ควรมีการปรับย้ายไปที่อื่น

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

มนัส สุวรรณรินทร์. คู่มือสอบปลัดอำเภอ คัมภีร์ เล่ม 3. กรุงเทพฯ : สถาบัน The Best Senter, 2559.

วิพร เกตุแก้ว. ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2557.

วารสารและหนังสือพิมพ์

ชัยวุฒิ วรพินธุ์. “คุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่กับสมรรถนะการบริหารงาน แบบมืออาชีพของ ปลัดเทศบาลในภาคกลาง”. วารสารสมาคมนักวิจัย ปีที่ 19 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2557.

พสุ เดชะรินทร์. คอลัมน์นิสต์ประจำคอลัมน์ "มองมุมใหม่", กรุงเทพธุรกิจ. 25 เมษายน 2560.

วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารการวิจัย

เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง. “การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์”. วิทยานิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2557.

วิภาสสิริ ธนานุรักษ์. “คุณภาพการให้บริการประชาชนด้านงานทะเบียนราษฎร ของสำนักทะเบียน อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา”. รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย รามคำแหง, 2551.

สุภางค์พิมพ์ คล้ายธาน. “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, 2557.

สัมภาษณ์

กชกรณ์ สิ่งท่กล่อม, ลูกจ้าง กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง. สัมภาษณ์. 2 เมษายน 2561.

กิติพงษ์ ชูศรียิ่ง, ปลัดอำเภออาวุโสอำเภอแวงน้อย. สัมภาษณ์. 29 มีนาคม 2561.

จุมพล เดชดำนิล, พนักงานจังหวัดขอนแก่น. สัมภาษณ์. 5 เมษายน 2561.

ชิตชัย จันทรเพ็ง, ปลัดอำเภอ เลขาอนุกรรมการรองผู้ว่าราชการจังหวัด. สัมภาษณ์. 4 เมษายน 2561.

ไชยปรการ พึ่งไท, จัดหางานจังหวัดขอนแก่น. สัมภาษณ์. 3 เมษายน 2561.

- ฐานวีร์ จันทรศิริสิริ, หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดขอนแก่น. สัมภาษณ์.
5 เมษายน 2561.
- ณัฐภัทร พลอยสุภา, นายอำเภออุบลรัตน์. สัมภาษณ์. 29 มีนาคม 2561.
- ธนวิทย์ โคตรวงศ์ษา, ปลัดอำเภอ เลขานุการรองผู้ว่าราชการจังหวัด. สัมภาษณ์. 4 เมษายน 2561.
- ธภัทร ผางจินดา, เจ้าหน้าที่ปกครองชำนาญงาน เลขานุการผู้ว่าราชการจังหวัด. สัมภาษณ์. 4 เมษายน
2561.
- ธวัชชัย รอดงาม, นายอำเภอบ้านไผ่. สัมภาษณ์. 29 มีนาคม 2561.
- ธีรธัญย์ ไชยพรศิริ, นายอำเภอเวียงเก่า. สัมภาษณ์. 29 มีนาคม 2561.
- ธีระเชษฐ สอนปะละ, พัฒนาการจังหวัดขอนแก่น. สัมภาษณ์. 5 เมษายน 2561.
- ปัญญาศักดิ์ กิ่งแข่ง, ปลัดอำเภอ เลขานุการผู้ว่าราชการจังหวัด. สัมภาษณ์. 4 เมษายน 2561.
- ประจวบ รักแพทย์, นายอำเภอหนองเรือ. สัมภาษณ์. 29 มีนาคม 2561.
- พนม สิงห์คล้าย, หัวหน้าฝ่ายบริหารกลุ่มงานยุทธศาสตร์ สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดขอนแก่น.
สัมภาษณ์. 10 เมษายน 2561.
- พรทิพา พรรณสมบัติ, หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดขอนแก่น. สัมภาษณ์.
5 เมษายน 2561.
- ระวีวรรณ อรุณโชติ, เจ้าหน้าที่ปกครองชำนาญงาน เลขานุการผู้ว่าราชการจังหวัด. สัมภาษณ์. 4 เมษายน
2561.
- รุจน์ รัชสี, นายอำเภอเขาสมบก. สัมภาษณ์. 29 มีนาคม 2561.
- ศิริวัฒน์ พินิจพาณิชย์, นายอำเภอพล. สัมภาษณ์. 29 มีนาคม 2561.
- ศุภชัย ลิขิตสูง, นายอำเภอน้ำพอง. สัมภาษณ์. 29 มีนาคม 2561.
- สมชาติ โสตะ, ปลัดอำเภอ เลขานุการผู้ว่าราชการจังหวัด. สัมภาษณ์. 4 เมษายน 2561.
- สัมภาษณ์ ศรีหงส์, นายอำเภอเปือยน้อย. สัมภาษณ์. 29 มีนาคม 2561.
- สุทธิพนธ์ เสริมรัมย์, นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง.
สัมภาษณ์. 10 เมษายน 2561.
- สุนา วงษ์ราชย์, นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดขอนแก่น. สัมภาษณ์.
10 เมษายน 2561.
- สุรสิทธิ์ วัฒนาอุดมชัย, นายอำเภอแวงใหญ่. สัมภาษณ์. 29 มีนาคม 2561.
- สุวิทย์ วงศ์แสน, วิศวกรชำนาญการ สำนักงานพลังงานจังหวัดขอนแก่น. สัมภาษณ์. 2 เมษายน 2561.
- อิสริย์ กมลเกื้อกุลกิจ, นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ สำนักงานจังหวัดขอนแก่น. สัมภาษณ์.
9 เมษายน 2561.
- ไม่ประสงค์ออกนาม, เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน สำนักงานจังหวัดขอนแก่น. สัมภาษณ์.
5 เมษายน 2561.
- ไม่ประสงค์ออกนาม, ปลัดอำเภอ ปกครองจังหวัด. สัมภาษณ์. 2 เมษายน 2561.
- ไม่ประสงค์ออกนาม, ปลัดอำเภอ เลขานุการรองผู้ว่าราชการจังหวัด. สัมภาษณ์. 4 เมษายน 2561.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

- “ความหมายของผู้นำ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [https : www.th.wikibooks.org/wiki](https://www.th.wikibooks.org/wiki), 2560.
- “ความหมายของภาวะผู้นำ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : www.bkkthon.ac.th/news_sources/1015/docx,2560.
- “ความหมายของนวัตกรรม”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [http : www.th.wikipedia.org/wiki](http://www.th.wikipedia.org/wiki), 2560.
- “ความหมายของการเปลี่ยนแปลง”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [https : www.baanjomyut.com](https://www.baanjomyut.com), 2560.
- ชัยศักดิ์ ศุภระกาญจน์. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การในยุค THAILAND 4.0”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [https : www.spark.adobe.com/page/YLGxuPO3qkdtE/](https://www.spark.adobe.com/page/YLGxuPO3qkdtE/), 2560.
- “ทฤษฎีภาวะผู้นำ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [https : www.th.wikibooks.org/wiki](https://www.th.wikibooks.org/wiki), 2560.
- พิทักษ์ณา วงศาโรจน์. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ : กรณีศึกษา กรมกำลังพลทหารบก”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [http :www.dspace.bu.ac.th/](http://www.dspace.bu.ac.th/), 2560.
- “ภาวะผู้นำไทยแลนด์ 4.0”แปลจากบทความ Bridging the gap, Bangkok Post By Kriengsak Niratpattanasai - August 8, 2016. เข้าถึงได้จาก : [http : www.heCoach.in.th @TheCoachinth](http://www.heCoach.in.th/@TheCoachinth), 2560.
- ยุทธนา พรหมณี. “เอกสารประกอบการสอน วิชาภาวะผู้นำ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [http : www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/173](http://www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/173), 2560.
- วาสนา วงษ์สิงห์. “ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [http : www.gotoknow.org](http://www.gotoknow.org), 2560.
- วรุตม์ สุนทรราช. “ทฤษฎีภาวะผู้นำ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [http : www.gotoknow.org](http://www.gotoknow.org), 2560.
- “วิธีดำเนินการวิจัย”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [http : www.ex-mba.buu.ac.th/](http://www.ex-mba.buu.ac.th/), 2561.
- “วิธีดำเนินการวิจัย”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [http : www.library.senate.go.th/](http://www.library.senate.go.th/), 2561.
- “วิธีดำเนินการวิจัย”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [http : www.dspace.spu.ac.th/](http://www.dspace.spu.ac.th/), 2561.
- อัจฉรา จัวยเจริญ. “กับมุมมองและวิถีการพัฒนาภาวะผู้นำในยุค THAILAND 4.0”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [http : www.gmlive.com,2560](http://www.gmlive.com,2560).
- Pornsri BP on 4 March 2017 [https : www.prezi.com/tht4bzdgw9kg/40/](https://www.prezi.com/tht4bzdgw9kg/40/). เข้าถึงได้จาก : [http : www.drborworn.com/articleDetail.asp?id=16223](http://www.drborworn.com/articleDetail.asp?id=16223), 2561.
- Sopit Krumam Rotchanaruk. “ทฤษฎีภาวะผู้นำ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [https : www.gotoknow.org,2560](https://www.gotoknow.org,2560).

ภาคผนวก

ผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย สำหรับผู้นำ และผู้ปฏิบัติงาน

เรื่อง **ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 กรณีศึกษา : จังหวัดขอนแก่น**

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร National Defence College (NDC) (วปอ.) รุ่นที่ 60 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร The National Defence College of Thailand (NDC) สถาบันวิชาป้องกันประเทศ จะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง และตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ข้อมูลทั้งหมดจะถือเป็นความลับจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวม และไม่เปิดเผยข้อมูลรายบุคคล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน ที่ท่านเลือกและขอความกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. ไม่เกิน 20 ปี

2. 21 – 30 ปี

3. 31 – 40 ปี

4. 41 – 50 ปี

5. 51 – 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าระดับประถมศึกษา

2. ประถมศึกษา

3. มัธยมศึกษา/ปวช.

4. อนุปริญญา/ปวส.

5. ปริญญาตรี

6. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่ง

1. ผู้บริหาร/หัวหน้าส่วนราชการ

2. เจ้าหน้าที่/พนักงาน

3. ลูกจ้าง

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

1. ต่ำกว่า 10 ปี 2. 11 – 20 ปี
3. 21 – 30 ปี 4. 31 ปีขึ้นไป

6. รายได้ต่อเดือน

1. ไม่เกิน 10,000 บาท 2. 10,000 – 20,000 บาท
3. 20,001 – 30,000 บาท 4. 30,001 – 40,000 บาท
5. 40,001 – 50,000 บาท 6. 50,000 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านเลือก ขอความกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

ตารางที่ 2-1 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง					
2. มีการศึกษาอบรมดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
3. มีความเชื่อ ค่านิยม วิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม					
4. มีความมั่นใจในตัวเอง มีกำลังใจที่เข้มแข็งไม่หวั่นไหวง่าย					
5. มีบุคลิกภาพ การวางตัว เป็นต้นแบบที่ดีและเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง					
6. มีประสบการณ์ และทักษะในการบริหารคนงาน เป็นอย่างดี					
7. มีการจัดลำดับความสำคัญ รู้ว่าอะไรควรทำก่อน - หลัง					
8. เป็นคนมีเหตุผลดี เคารพ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					

ตารางที่ 2-1 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (ต่อ)

คุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9. เป็นผู้สอนงานที่ดี ช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
10. มีความยืดหยุ่น ผ่อนปรน					
11. มีความอ่อนน้อมถ่อมตน สามารถเข้ากับคนได้ทุกระดับ					
12. มีความกล้าหาญ เปิดเผยและเด็ดขาด					
13. กระจายอำนาจ ใช้คนให้เหมาะกับงาน					
14. มีความจงรักภักดี และซื่อสัตย์สุจริต					
15. เรียนรู้ พัฒนา ปรับปรุงตนเองเสมอ					
16. มีสุขภาพอนามัยดี ทั้งกาย และใจ					
17. มีความสามารถเหนือระดับความสามารถของบุคคลธรรมดา					
18. มีความรู้เกี่ยวกับงานต่างๆ ไป ขององค์กร หรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่โดยเฉพาะ					
19. มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานได้ทันท่วงที					

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2560

ตารางที่ 2-2 : ทศนคติ (Attitude) และธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำ

ทศนคติ และธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน					
2. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์					
3. มีความตระหนักในคุณค่าและความแตกต่างทางวัฒนธรรม ยอมรับความแตกต่างของบุคคล					
4. เสริมแรงซึ่งกันและกัน ผนึกกำลังผสานความต่าง					

ตารางที่ 2-2 : ทักษะคตติ (Attitude) และธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำ (ต่อ)

ทักษะคตติ และธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. มีใจให้บริการ และจิตสาธารณะ					
6. มีความเป็นธรรม และยุติธรรม					
7. มีความเมตตา เอื้ออาทร ปรารณาดีต่อผู้อื่น					
8. เข้าใจผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา					
9. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน					
10. ใช้หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า					
11. มีความรับผิดชอบตอสังคม					
12. มีเจตนาบริสุทธิ์					

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2560

ตารางที่ 2-3 : ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คิดไว้ล่วงหน้าเสมอ และคิดถึงผลลัพธ์สุดท้าย					
2. มีทักษะการบริหาร การสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ					
3. มีความกระตือรือร้น มีพลังในการทำงาน					
4. มีมนุษยสัมพันธ์ดี การสร้างทีมงาน และเครือข่าย มุ่งความเป็นเลิศ					
5. บริหารงานแบบมืออาชีพ ทำงานเป็นทีม มีความรอบรู้					
6. มีความสามารถด้านภาษา					
7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างสรรค์สร้าง นวัตกรรม และนำเทคโนโลยีมาใช้					

ตารางที่ 2-3 : ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8. สวมวิญญาณผู้ประกอบการ เน้นลูกค้าทำงานเชิงรุก					
9. มุ่งการแข่งขัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและการพัฒนา					
10. เรียนรู้ตลอดชีวิต มีความทันสมัย ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง อุทิศตนในการทำงาน					
11. มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งและชอบที่จะเสี่ยง					
12. มีความเป็นโค้ช และเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
13. สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้รางวัลหากทำดี					
14. เชื่อมั่นในคนอื่น เปิดโอกาสให้ผู้อื่นใช้สติปัญญา และแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่					
15. คิด และแก้ปัญหาแบบ win - win					
16. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำรุ่นต่อไป					
17. มีความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน					
18. ความคิดไร้ขีดจำกัด					
19. สามารถควบคุมทุกสถานการณ์ได้					

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2560

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.

.....

.

.....

.....

.....

.

.....
.
.....
.....

ผนวก ข
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย (สำหรับผู้นำ)

เรื่อง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 กรณีศึกษา : จังหวัดขอนแก่น

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัย หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่นที่ 60 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ข้อมูลของท่านมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลของท่านเป็นความลับ

แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สภาพการณ์การปฏิบัติงานของผู้นำ

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่พึงประสงค์ในยุค Thailand 4.0

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ :

.....

เพศ :.....อายุ :.....ปี ระดับการศึกษา :.....

อาชีพ :.....ตำแหน่ง :.....

สถานที่ทำงาน :.....

ดำรงตำแหน่งมาแล้ว.....ปี

ก่อนที่จะดำรงตำแหน่งนี้ท่านดำรงตำแหน่ง.....

ประสบการณ์การทำงาน :.....ปี

4. ท่านคิดว่าตนเองสามารถสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ด้วยวิธีการใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านสามารถยอมรับความแตกต่างทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็น ทักษะคติ และความเชื่อต่างๆ ได้หรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ผู้นำที่ดีในทัศนะของท่านควรมีคุณลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. ท่านพัฒนาตนเองอยู่เสมอหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. ท่านสามารถโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความยินดีปฏิบัติตามคำสั่งได้ด้วยวิธีการใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านควรมีโครงการหรือแผนงานที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์กว่าเดิมหรือไม่ เพราะเหตุใด จงยกตัวอย่างโครงการหรือแผนงานที่ต้องการจะทำมาคร่าวๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่พึงประสงค์ในยุค Thailand 4.0

1. ท่านคิดว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ควรมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. จากข้อ 1. ท่านต้องการจะปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นผู้นำในยุค Thailand 4.0

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่มีความใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เสมอ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่า ระหว่างความรู้ ความสามารถ และความมีคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ อย่างไหนสามารถทำให้หน่วยงานต่างๆ ชับเคลื่อนไปสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพได้ และด้วยวิธีการใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับผู้นำที่มีทัศนคติในเชิงบวก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการเปลี่ยนจากการเน้นการใช้คำสั่งของผู้นำ มาเน้นการมีส่วนร่วมในองค์กร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการปรับตัวของผู้นำในยุค Thailand 4.0

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารงานในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด และท่านต้องการเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมด้านใดมาใช้กับหน่วยงานของท่านมากที่สุด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผนวก ค
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย (สำหรับผู้ปฏิบัติงาน)

เรื่อง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 กรณีศึกษา : จังหวัดขอนแก่น

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัย หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่นที่ 60 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ข้อมูลของท่านมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลของท่านเป็นความลับ

แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สภาพการณ์การปฏิบัติงานของผู้นำ

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่พึงประสงค์ในยุค Thailand 4.0

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ :

เพศ :อายุ :ปี ระดับการศึกษา :

อาชีพ :ตำแหน่ง :

สถานที่ทำงาน :

ประสบการณ์การทำงาน :ปี

ตอนที่ 2 สภาพการณ์การปฏิบัติงานของผู้นำ

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับความชัดเจนในการบริหาร และความสามารถในการปฏิบัติตามเป้าหมายในภารกิจต่างๆ ของผู้นำ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับความสามารถในการแก้ไขปัญหาของผู้นำในหน่วยงานของท่าน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าผู้นำของท่านสามารถสร้างแรงจูงใจ และสร้างแรงกระตุ้นการทำงาน ให้ท่านทำด้วยความเต็มใจได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ผู้นำของท่านยอมรับความแตกต่างทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็น ทักษะคติ และความเชื่อต่างๆ ได้หรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ในทัศนะของท่าน ผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. ผู้นำของท่านมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่รู้จักพัฒนาตนเองอยู่เสมอหรือไม่ หากไม่ ท่านต้องการให้ผู้นำพัฒนาตนเองในด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความยินดีปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณำของท่านควรมีความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงานมากกว่านี้หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการเปลี่ยนจากการเน้นการใช้คำสั่งของผู้นำ มาเน้นการมีส่วนร่วมในหน่วยงานแทน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการปรับตัวของผู้นำให้สอดคล้องกับยุค Thailand 4.0

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานของท่าน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด และท่านต้องการเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมด้านใดมาใช้กับหน่วยงานของท่านมากที่สุด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติย่อผู้วิจัย

- ชื่อ : นายชัยธวัช เนียมศิริ
วัน เดือน ปีเกิด : 26 ธันวาคม 2504
การศึกษา : สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี นิติศาสตร์บัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ประวัติการทำงาน
โดยย่อ : หัวหน้าสำนักงานจังหวัดเลย
: หัวหน้าสำนักงานจังหวัดบึงกาฬ
: รองผู้ว่าราชการจังหวัดบึงกาฬ
- ตำแหน่งปัจจุบัน : รองผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

เรื่อง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 กรณีศึกษา : จังหวัดขอนแก่น
ผู้วิจัย นายชัยธวัช เนียมศิริ **หลักสูตร** วปอ. รุ่นที่ 60
ตำแหน่ง รองผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“ไทยแลนด์ 4.0” เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยหรือโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่เข้ามาบริหารประเทศบนวิสัยทัศน์ที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ที่มีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านต่างๆ เพื่อปรับแก้ จัดระบบ ปรับทิศทาง และสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรงในศตวรรษที่ 21 ได้

เพื่อให้เข้าใจ “ประเทศไทย 4.0” ขอลำเรียงเพื่อให้เห็นภาพคือ ประเทศไทยในอดีตที่ผ่านมา มีการพัฒนาด้านเศรษฐกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ยุคแรกเรียกว่า “ประเทศไทย 1.0” เน้นการเกษตรเป็นหลักเช่น ผลิตและขายพืชไร่ พืชสวน หมู หมา กา ไก่ เป็นต้น ยุคสองเรียกว่า “ประเทศไทย 2.0” เน้นอุตสาหกรรมแต่เป็นอุตสาหกรรมเบาเช่น การผลิตและขายรองเท้า เครื่องหนัง เครื่องดื่ม เครื่องประดับ เครื่องเขียน กระเป๋า เครื่องนุ่งห่ม เป็นต้น และปัจจุบัน (2560) จัดอยู่ในยุคที่สามเรียกว่า “ประเทศไทย 3.0” เป็นอุตสาหกรรมหนักและการส่งออกเช่น การผลิตและขาย ส่งออกเหล็กกล้า รถยนต์ กลั่นน้ำมัน แยกก๊าซธรรมชาติ ปูนซีเมนต์ เป็นต้น แต่ไทยในยุค 1.0 2.0 และ 3.0 รายได้ประเทศยังอยู่ในระดับปานกลางอยู่อย่างนี้ไม่ได้ ต้องรีบพัฒนาเศรษฐกิจสร้างประเทศ จึงเป็นเหตุให้หันไปสู่อุคที่สี่ ให้รหัสใหม่ว่า “ประเทศไทย 4.0” ให้เป็นเศรษฐกิจใหม่ (New Engines of Growth) มีรายได้สูง โดยวางเป้าหมายให้เกิดภายใน 5-6 ปีนี้ คล้ายๆ กับการวางภาพอนาคตทางเศรษฐกิจที่ชัดเจนของประเทศที่พัฒนาเช่น สหรัฐอเมริกา “A Nation of Makers” อังกฤษ “Design of Innovation” อินเดีย “Made in India” หรือประเทศเกาหลีใต้ที่วางโมเดลเศรษฐกิจในชื่อ “Creative Economy”

“ประเทศไทย 4.0” เป็นความมุ่งมั่นของนายกรัฐมนตรี ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

ดังนั้น “ประเทศไทย 4.0” จึงควรมีการเปลี่ยนวิธีการทำที่มีลักษณะสำคัญคือ เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิมในปัจจุบันไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เปลี่ยนจาก Traditional SMEs หรือ SMEs ที่มีอยู่และรัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลาไปสู่

การเป็น Smart Enterprises และ Startups บริษัทเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูง เปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำไปสู่ High Value Services และเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การในยุค THAILAND 4.0 อาจกล่าวได้ว่า หนึ่งในปัจจัยที่สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรนั้น ย่อมหนีไม่พ้นเรื่องของภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารองค์การ ภาวะผู้นำถือเป็นทุนมนุษย์ของปัจเจกบุคคลที่สามารถสร้างขึ้นได้โดยไม่ยากนักอย่างไรก็ตาม ในยุคการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาประเทศสู่ยุค Thailand 4.0 ที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม รวมทั้งเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น ดังนั้น เมื่อการพัฒนาประเทศ ปรับเปลี่ยนการขับเคลื่อนเช่นนี้ องค์กรที่ดำเนินงานในประเทศไทย ย่อมต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาหลักของประเทศ "ภาวะผู้นำ" ของผู้บริหารองค์การจึงต้องได้รับการส่งเสริมให้สอดคล้องกับยุค Thailand 4.0 ด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ที่พึงประสงค์

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 กรณีศึกษา : จังหวัดขอนแก่น” ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวน 30 คน แบ่งเป็น ผู้บริหาร/ผู้นำ จำนวน 15 คน ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 15 คน และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม จำนวน 100 คน ทำการศึกษา ระหว่างวันที่ 5 ตุลาคม 2560 – 30 มิถุนายน 2561 รวมระยะเวลา 8 เดือน

วิธีดำเนินการวิจัย

ใช้วิธีการวิจัยประกอบด้วย การศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์และสังเคราะห์ผ่านความคิดเห็นของผู้บริหาร/ผู้นำ จำนวน 15 คน และผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 15 คน จากนั้นนำผลที่ได้มาหาข้อสรุปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค

Thailand 4.0 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลทำการวิเคราะห์ และประมวลผลที่ได้จากแบบสอบถามโดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive statistics)

ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณ ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Survey Research) ซึ่งตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้นำ/ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 100 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (accidental sampling) หรือการเลือกหน่วยตัวอย่างตามสะดวก (convenience sampling) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for Windows ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อบรรยายข้อมูลและสรุปข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean)

ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากความคิดเห็นของผู้นำ และผู้ปฏิบัติงานที่ได้สัมภาษณ์มานั้น ต่างก็มีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันว่าผู้นำที่พึงประสงค์ในยุค Thailand 4.0 นั้นควรเป็นคนที่มีความรู้ มีความรอบรู้ ฉลาด ต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นที่ปรึกษา และเป็นผู้คอยให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน สร้างการทำงานเป็นทีม มีการปรึกษาหารือกัน รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีทัศนคติในเชิงบวก พิจารณาคณะที่มีความรับผิดชอบ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานได้ สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน มีความยุติธรรม และความเสมอภาค เสียสละ มีธรรมาภิบาล มีทัศนคติเชิงบวก กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบ มีความยืดหยุ่น มีความคิดริเริ่ม คิดเชิงกลยุทธ์ มีความเด็ดขาด มีความกระตือรือร้น พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซื่อสัตย์สุจริต มีร่างกายและจิตใจที่เข้มแข็ง ทันโลกทันเทคโนโลยี นำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ สามารถมองปัญหาเป็นโอกาสที่ท้าทาย มีความความถ่อมตัว มีวิสัยทัศน์ เป็นนักวางแผน เป็นนักบริหาร นักประสานงาน ทำงานเชิงรุก มีการบูรณาการร่วมกัน มีวุฒิภาวะทางจิตใจที่ดี ใฝ่หาความรู้ ศึกษาข้อมูลใหม่ๆ และปรับตัวให้สอดคล้องกับการพัฒนาใหม่ๆ เสมอ และให้โอกาสคนตั้งใจทำงาน

2. ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 58 ราย มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 40 ราย มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 60 ราย ตำแหน่งเจ้าหน้าที่/พนักงาน จำนวน 85 ราย ประสบการณ์ในการทำงาน 21 - 30 ปี จำนวน 36 ราย รายได้ต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท จำนวน 29 ราย

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำ ทั้ง 3 ด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 อันดับแรกคือ

1. ด้านคุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

1.1 มีความจงรักภักดี และซื่อสัตย์สุจริต มีค่าเฉลี่ย 4.67

1.2 เป็นคนมีเหตุผลดี เคารพ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย

- 1.3 มีบุคลิกภาพ การวางตัวเป็นต้นแบบที่ดี และเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีค่าเฉลี่ย 4.57
- 1.4 มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานได้ทันท่วงที มีค่าเฉลี่ย 4.54
- 1.5 เป็นผู้สอนงานที่ดี ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 4.52
2. ด้านทัศนคติ และธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำ
 - 2.1 มีเจตนาบริสุทธิ์ มีค่าเฉลี่ย 4.69
 - 2.2 ความเป็นธรรมและยุติธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.64
 - 2.3 เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีค่าเฉลี่ย 4.62
 - 2.4 ใช้หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ย 4.62
 - 2.5 มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่าเฉลี่ย 4.58
3. ด้านภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0
 - 3.1 มีมนุษยสัมพันธ์ดี การสร้างทีมงานและเครือข่าย มุ่งความเป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ย 4.58
 - 3.2 มีความกระตือรือร้น มีพลังในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.54
 - 3.3 บริหารงานแบบมืออาชีพ ทำงานเป็นทีม มีความรอบรู้ มีค่าเฉลี่ย 4.54
 - 3.4 มีทักษะการบริหาร การสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ย 4.46
 - 3.5 ความเป็นโค้ช และเป็นทีปรึกษาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 4.46
 - 3.6 สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้รางวัลหากทำดี มีค่าเฉลี่ย 4.46

ข้อเสนอแนะ

1. การเป็นผู้นำในยุค Thailand 4.0 นั้น ผู้นำจะต้องมีความรู้สมัยใหม่มาเพื่อพัฒนาองค์กร ต้องยอมรับความคิดเห็นหมู่คณะในการตัดสินใจ ต้องให้ขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน และต้องนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่เข้ามาใช้ในองค์กรเพื่อที่จะให้องค์กรมีมาตรฐานสากล
2. ควรมีการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ให้กับผู้นำองค์กร เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ยุค Thailand 4.0 และควรมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรในการบริหารงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรในยุค Thailand 4.0
3. ผู้นำต้องรู้สภาวะของตัวเอง และต้องมีคุณลักษณะคือ ความคิดและสติปัญญา มีความฉลาดหลักแหลม วิเคราะห์และคาดการณ์สถานการณ์ได้อย่างมีระบบ และต้องสัมพันธ์กับบุคคลอื่นต้องมีทักษะในการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น
4. ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา และมีความฉลาด มีความโปร่งใส ไม่ทุจริต เน้นความถูกต้อง เที่ยงธรรม และยุติธรรม

5. หากผู้นำมีความซื่อสัตย์สุจริต คิดถูกต้องและเป็นธรรมแล้ว องค์กรนั้นๆ จะประสบผลสำเร็จในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็ผล การปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ขวัญ กำลังใจที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา องค์กรนั้นจะเป็นเลิศในทุกๆ ด้าน

ผู้วิจัยได้เรียบเรียงผลจากการศึกษาค้นคว้าเนื้อหา และเอกสารต่างๆ พร้อมวิเคราะห์ บทบาทภาวะผู้นำยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ของยุคไทยแลนด์ 4.0 ในฐานะของผู้บริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการตามความต้องการพื้นฐานแห่งความเป็นจริง ซึ่งครั้งนี้เป็นการมุ่งนำเสนอผลการศึกษาภาวะผู้นำที่ควรเป็นในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนาให้ตรงจุดเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยไปสู่เป้าหมาย โดยมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร การปฏิบัติกับพนักงาน/บุคลากรในองค์กร การมีส่วนร่วม การสร้างแรงจูงใจ การใช้จุดแข็ง การ Coach การดำเนินงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จ และอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ในยุคที่เรากำลังก้าวสู่ความเป็น 4.0 ที่องค์กรต่างๆ จะต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และไม่ใช้การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบเดิมๆ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ Disrupt ที่ทำให้รูปแบบและวิธีการดำเนินธุรกิจเดิมๆ ล้าสมัย ก็มีคำถามหนึ่งเกิดขึ้นว่าแล้วคุณลักษณะของผู้นำในยุค 4.0 จะต้องเปลี่ยนหรือแตกต่างจากในอดีตหรือไม่?

Global Center for Digital Business Transformation ได้ทำการสำรวจผู้บริหารมากกว่าพันคนทั่วโลก เพื่อแสวงหาพฤติกรรมและความสามารถของผู้นำในยุค Disruption ว่าควรประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง และพบว่าส่วนใหญ่แล้วคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในยุค 4.0 ไม่ได้ต่างจากผู้นำในอดีต แต่ก็มีคุณลักษณะสี่ประการที่โดดเด่นออกมาสำหรับยุคปัจจุบัน ประกอบด้วย

1. ความถ่อมตัวหรือ Humble ซึ่งคือการที่ผู้นำพร้อมที่จะยอมรับว่าบุคคลอื่น มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญมากกว่าตนเอง และพร้อมที่จะขอความรู้และรับฟังผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งในเรื่องของความถ่อมตัวนี้ บางตำราก็เรียกให้จำเพาะไปเลยว่า Intellectual Humility หรือความถ่อมตัวทางปัญญา

ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบัน ความรู้ ข้อมูลต่างๆ มีการแพร่กระจายไปอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว ทุกๆ คนมีโอกาสในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เท่ากันหมด อีกทั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ อย่างรวดเร็ว ย่อมเป็นไปได้ที่คนที่เป็นผู้นำสามารถที่จะรู้หรือเรียนรู้ในทุกสิ่งได้อย่างรวดเร็ว และมากกว่าคนอื่น ดังนั้นความถ่อมตัวทางปัญญานั้นคือการที่ผู้นำยอมรับว่าในหลายๆ เรื่องคนอื่นมีความรู้มากกว่าผู้นำ ดังนั้นผู้นำก็พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งรู้จักที่จะใช้ประโยชน์จากความรู้ของผู้อื่นเพื่อประโยชน์ขององค์กร ผู้นำในยุค 4.0 จะต้องยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้นเร็วเกินกว่าที่ผู้นำเพียงคนเดียวจะสามารถที่จะติดตามและเรียนรู้ทุกอย่างได้ทัน

2. การปรับตัว หรือ Adaptable นั้นหมายถึงการยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้การตัดสินใจที่ผ่านมาอาจจะผิดพลาด และผู้นำจะต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนการตัดสินใจจากข้อมูลใหม่ๆ ที่ได้รับในอดีต การที่ผู้นำเปลี่ยนการตัดสินใจไปมาอาจจะดูแล้วเป็นจุดอ่อน และผิดหลักของความเป็นผู้นำที่ดี แต่ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดอย่างรวดเร็ว ผู้นำจะได้รับข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและยอมที่จะเปลี่ยนการตัดสินใจ จากข้อมูลใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น โดยไม่มองว่าเป็นจุดอ่อนหรือเรื่องน่าอายจึงกลายเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำยุค 4.0

3. มีวิสัยทัศน์ หรือ Visionary คือความสามารถในการมองเห็นถึงทิศทางในระยะไกล แม้จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนในระยะสั้น

4. การมีส่วนร่วม หรือ Engaged คือการที่ผู้นำพร้อมที่จะสื่อสาร รับฟัง พุดคุย กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้การสื่อสารและการมีส่วนร่วมกลายเป็นกลไกหนึ่งที่ผู้นำจะทั้งได้รับข้อมูล ความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และในทางกลับกันก็เป็นช่องทางให้ผู้นำได้สื่อสารถึงทิศทางและการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

นอกเหนือจากคุณลักษณะที่สำคัญทั้งสี่ประการข้างต้นแล้ว ผู้นำในยุค 4.0 ยังจะต้องมีพฤติกรรมที่สำคัญอีกสามประการที่ส่งเสริมให้สามารถบริหารงานในสภาพแวดล้อมที่ Disrupt อยู่ตลอดเวลา ได้แก่

1. Hyperawareness หรือการที่ไม่หยุดที่จะติดตามการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรตลอดเวลา เพื่อแสวงหาโอกาสและปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

2. Making Informed Decisions หรือการใช้ข้อมูลและข่าวสารต่างๆ ในการตัดสินใจ ทำให้การตัดสินใจต่างๆ มาจากข้อเท็จจริง

3. Executing at Speed หรือ การเคลื่อนไหวและตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับความเร็วมากกว่าความสมบูรณ์

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำยุค Thailand 4.0 จะต้องปรับเปลี่ยนความคิดทัศนคติใหม่ เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เมื่อก้าวข้ามสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 แล้ว เรากำลังพูดถึงคนทำงานกลุ่มใหม่ ที่ใช้ฐานความรู้ในการทำงาน พวกเขาใช้ข้อมูลเป็นวัตถุดิบ และใช้ดุลพินิจในการทำงานมากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นเรายังมีกลุ่มคน Millennial Generation คือคนรุ่นใหม่อายุระหว่าง 22-29 ปี เข้ามาในเกือบทุกองค์กร

ซึ่งการศึกษาภาวะผู้นำและการสร้างแรงจูงใจในองค์กรนั้นได้สามารถอธิบายความเกี่ยวข้องของภาวะผู้นำยุคไทยแลนด์ 4.0 เป็นเรื่องที่มีความพยายามผลักดันให้เกิดขึ้นจริงให้สามารถดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันมากที่สุด

ทั้งนี้ในที่สุดแล้วผู้นำที่เป็นที่ต้องการในยุค Thailand 4.0 ต้องมีบทบาทเป็นผู้ดำเนินการและบริหารจัดการ เพื่อให้คนในองค์กรและนอกองค์กรสามารถอยู่ได้ด้วยตัวเอง ยุค 4.0 ผู้นำจะต้องคอยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้เกิดองค์กรจัดการตัวเอง (Self Organization) ซึ่งเชื่อมโยงไปกับวิถีของคนยุค 4.0 อย่างชัดเจน โดยเฉพาะนโยบายของรัฐบาลปัจจุบันที่มุ่งแก้ไขปัญหา และพัฒนาประเทศไทย ด้วยนโยบายสานพลังประชารัฐ เป็นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Collaborate) ขององค์การสมัยใหม่ที่เน้นการมีส่วนร่วมของ 3 ภาคส่วนคือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในการทำงานร่วมกันเพื่อผลประโยชน์สูงสุดต่อสังคม (Social Gain) ทำให้มีโอกาสมรรลู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้กิจกรรมเหล่านั้นเกิดจากความร่วมมือของทุกภาคส่วน ทำให้กิจกรรมมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงาน เพื่อให้เกิดความสามัคคีปรองดองกัน นำพาประเทศไทยก้าวไปข้างหน้า ผู้นำในยุคใหม่จึงเป็นแต่เพียงคอยอำนวยความสะดวก เพื่อให้พลังประชารัฐเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่มาบริหารจัดการได้อย่างสมดุล

ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารในยุคใดก็ตาม ผู้นำต้องมีธรรมาภิบาล(Good Governance) ต้องเก่งทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะดูคนออก บอกคนได้ และใช้คนเป็น ควบคู่ไปกับดี ซึ่งดีในที่นี้เป็นไปตามหลักธรรมคำสั่งสอนของพุทธศาสนาที่เพียงพอที่จะเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน และสร้างประโยชน์ให้กับประเทศชาติและประชาชนตลอดไป