

## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา ภาวะความเป็นผู้นำของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานสาขาเขต - ภาคใต้ 6 ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

### เอกสารที่เกี่ยวข้อง

เอกสารที่เกี่ยวข้องจะกล่าวถึง ความหมายของภาวะความเป็นผู้นำ ความสำคัญของผู้นำ ทฤษฎีผู้นำ แบบของผู้นำ และคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ดังนี้

รัศมี ภินาลแทน (2523 : 40-47, อ้างถึงใน สุวิชา ยี่สุนทร, 2533 : 16-17) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) ถ้าพิจารณาจากรูปศัพท์ จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. L = Love หมายถึง ผู้นำที่มีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง รักความยุติธรรม
2. E = Education and Experience หมายถึง ผู้ที่มีคุณสมบัติทางการศึกษา และมีประสบการณ์ดี เป็นแบบอย่างได้ คือ เป็นได้ทั้งนายและครูในการสอนงาน
3. A = Adaptability หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ และสิ่งแวดล้อมได้ รู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้
4. D = Decisiveness หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง
5. E = Enthusiasm หมายถึง ความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการทำงานอย่างจริงจัง และสามารถชักนำ (Encourage) ให้ลูกน้องทำงานอย่างจริงจังได้ด้วย
6. R = Responsibility หมายถึง มีความรับผิดชอบทั้งในส่วนของตนเองและที่ลูกน้อง

ได้ทำลงไป ไม่ปิดความรับผิดชอบ และอาจจะหมายความรวมถึง ความรับผิดชอบที่เกิดจากการเสี่ยง (Risk) ในทุกลักษณะด้วย เช่น ในการสั่งงานหรือการตัดสินใจ

7. S = Sacrifice and Sincere หมายถึง การเสียสละและอุทิศผลประโยชน์ของตนเองให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ

8. H = Harmonize หมายถึง ความนุ่มนวลโอนอ่อนผ่อนปรน ก่อให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียว ความเข้าใจอันดีในหมู่คณะ และอาจจะ หมายถึง การถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะด้วย

9. I = Intellectual Capacity หมายถึง ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคนทันเหตุการณ์

10. P = Persuasiveness หมายถึง ความสามารถในการจูงใจคน

นิภา สุวรรณแสง ตุมรสุนทร (2525 : 134) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

บรรพต วีระลัย และคณะ (2526 : 220) กล่าวว่า ภาวะผู้นำความเป็นผู้นำ มุขภาพ หรือ ประมุขศิลป์ คือ การมีสภาพและการแสดงออกซึ่งบทบาทในการผลักดันให้เกิดการกระทำโดยบุคคลจำนวนหนึ่ง เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกระทำของบุคคลเหล่านั้นเป็นไป โดยสมัครใจและมีการจัดระบบพอควร

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 83) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลหรืออำนาจให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ศิริโรภาศย์ บุรพาเดชะ (2528 : 79) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ตามความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายอันได้กำหนดขึ้นไว้

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530 : 219) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

กิติ ตยัคคานนท์ (2532 : 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

งามตา วรินทร์านนท์ (2537 : 446) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่เกิดจากบุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลที่มีอยู่เหนือสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม จัดการนำกลุ่มให้ก้าวหน้าไปสู่จุดมุ่งหมายที่กลุ่มหรือองค์การปรารถนา

อนันต์ ภิรมย์พร (2536 : 44-45) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำ ซึ่งกำหนดโดยนักการศึกษาชาวต่างประเทศ ดังนี้

แมคฟาร์แลนด์ (Mcfarland, 1979 : 24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

แทนเนนบาม และคณะ (Tannenbaum, et al, 1979) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้

คาลลาฮาน ฟลีเนอร์ และ คณิตสัน (Cakkahan, Fleenor and Knudson, 1986 : 167) ได้ให้ภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
2. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องกับก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตาม

เป้าหมายมากกว่าการปฏิบัติตามนโยบาย

เฮอร์เชย์ และ บลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1988 : 6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มบุคคลให้ปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

เดวิส และนิวสตรอม (Davis and Newstrom, 1989 : 224) ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่สนับสนุนและช่วยเหลือคนอื่น ๆ ให้กระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่มีอยู่ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การที่วางไว้

## 2. ความสำคัญของผู้นำ

อริสโตเติล นักปราชญ์ชาวกรีก ได้กล่าวไว้ว่า "มนุษย์เป็นสัตว์สังคมใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เป็นเหล่า เป็นกลุ่มเป็นก้อน มีปฏิกริยาตอบโต้ในกลุ่มหรือทางสังคมซึ่งกันและกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อความปลอดภัยและความอยู่รอดของชีวิตร่วมกัน ซึ่งเป็นการตอบสนองสัญชาตญาณของมนุษย์ (พัฒน์ บุณยรัตนพันธ์, 2517 : 127-128)

จากการที่มนุษย์เราอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นเหล่า และแต่ละคนก็ได้นำเอาสิ่งที่เป็นลักษณะประจำตัวของ ตนเองเข้ามาด้วย จึงทำให้กลุ่มในองค์การประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ซึ่งมีฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่มแตกต่างกันออกไป (เสถียร เหลืองอร่าม, 2523 : 102)

เมื่อมนุษย์มาอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม เป็นองค์การเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง มนุษย์ย่อมต้องการผู้นำเพื่อวินิจฉัยสั่งการงานขององค์การ ให้ดำเนินไปอย่างมีระเบียบเรียบร้อย รวมถึงการแก้ปัญหาส่วนรวมขององค์การด้วย ความจำเป็นที่จะต้องผู้นำจึงเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ เพราะคนที่อยู่ร่วมกันหลาย ๆ คน ถ้าปราศจากคนคอยชี้นำเพื่อส่วนรวมแล้วจะขาดการประสานงานที่ดี หรือมีแต่ความสับสนวุ่นวาย ทำให้การบริหารงาน ขาดประสิทธิภาพตามไปด้วย องค์การที่ไร้ประสิทธิภาพ ย่อมขาดความมั่นคง ไม่เจริญก้าวหน้าและในที่สุดอาจถึงกับต้องล้มเลิกไป เพราะไม่สามารถดำรง อยู่ท่ามกลางสังคมที่ก้าวหน้าได้ตลอดไป (บรรจบ มณีเนียม, 2523 : 81)

ความสำคัญของผู้นำนั้นเป็นที่ยอมรับมานานแล้ว ดังที่อาร์คิมิดีส ได้กล่าวไว้เมื่อประมาณพันกว่าปีที่แล้วว่า "ทหารที่ดีเพียง 10 คน หากอยู่ใต้การนำของผู้นำที่ดีและฉลาด ย่อมสามารถจะเอาชนะขนะต่อกองทัพ 100 คน ที่ขาดหัวหน้าหรือผู้นำ" (สำเริง สิงหะวาระ, 2506 : 20)

นักการศึกษา นักจิตวิทยา และนักสังคมวิทยาของไทย ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำไว้ ดังนี้

จำนงค์ สมประสงค์ (2514 : 328) กล่าวไว้ว่า ผู้นำจึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของหน่วยงาน โดยทางหน่วยงานมุ่งหวังที่จะให้ผู้นำมีบทบาทในการปฏิบัติที่แตกต่างออกไปจากเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาของผู้นำทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็นริเริ่ม การรับผิดชอบต่อการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งยังมุ่งหวังว่าผู้นำของตนนั้นจะสามารถปฏิบัติตนให้เพื่อนร่วมงานทั้งหมดยอมรับนับถือในตำแหน่งหน้าที่ของเขา และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานโดยไม่ต้องใช้อำนาจเป็นองค์ประกอบในการดำเนินการ

สมปราชญ์ จอมเทศ (2516 : 67) ได้กล่าวว่า ความสามารถและประสิทธิภาพขององค์การจะดีหรือไม่เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับคุณสมบัติ ของผู้นำในองค์การนั้น ๆ และลักษณะแบบแผนสำหรับยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในองค์การจะเป็นอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับคุณสมบัติ

ของผู้นำในองค์การ รวมทั้งพฤติกรรมของผู้นำด้วย หากผู้นำเป็นคนที่มีความรู้ มีจริยธรรม และมีความสามารถแล้วงานย่อมเดินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 395) กล่าวว่า ผู้นำเป็นจุดดวงประทีปของหน่วยงาน ผู้นำเป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์การ ดังนั้น ผู้นำเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำ ที่มีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณ คุณภาพ และคุณค่าขององค์การ ที่มีผลสะท้อนให้เห็น ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ผู้นำยังเป็นตัวอย่าง ในการปฏิบัติงานเยี่ยงนั้นของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานอีกด้วย

### 3. ทฤษฎีผู้นำ

ปัญหาที่มักจะมีการถกเถียงกันอยู่เสมอ คือบุคคลที่ได้เป็นผู้นำเพราะบุคลิกลักษณะและความสามารถเฉพาะตัวที่เขา มีอยู่ หรือได้เพราะเหตุอย่างอื่นปัญหานี้ทำให้เกิดการอธิบายถึงความเป็นผู้นำในลักษณะที่ต่างกัน เกิดเป็นทฤษฎีความเป็นผู้นำหลายทฤษฎี ดังต่อไปนี้ (สงวนศรี วิรัชชัย, 2527 : 129)

ดิน ปรัชญพุทธิ (2527 : 635-637) ได้กล่าวถึงทฤษฎีความเป็นผู้นำที่สำคัญ )มีดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great-man Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำมีลักษณะพิเศษ บางประการที่ผู้ตามไม่มี ซึ่งรวมถึงพลังกาย พลังสมองและพลังศีลธรรม ที่สืบเนื่องมาจาก พันธุกรรมและสภาพแวดล้อมแต่ละยุคสมัย
2. ทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environmental Theories) ทฤษฎีนี้ เชื่อว่าบุคคลที่จะเป็น ผู้นำขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม กล่าวคือ ผู้นำจะเป็นผู้สามารถแก้ปัญหาในยามวิกฤตได้
3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal Situational Theories) ทฤษฎีนี้มีความ เชื่อว่า ผู้นำเกิดจากลักษณะพิเศษ ผู้ตามและสถานการณ์
4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction Expectation Theories) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเกิดจากปฏิกริยาโต้ตอบและความคาดหวังระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มได้สอดคล้องกับสถานการณ์
5. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) ทฤษฎีนี้มุ่งพัฒนาองค์การให้มี ประสิทธิภาพผลและมีความเป็นปึกแผ่น ผู้นำต้องทำให้ผู้ร่วมงานมีอิสระเสรีเพื่อที่จะปฏิบัติงานสนอง ความต้องการของตนเองและขององค์การ

6. ทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การที่ผู้ตามยินยอมหรือคล้อยตามผู้นำ เพราะต่างก็มีผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ การที่สมาชิกคนใดในกลุ่มได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำ จะทำให้ผู้นั้น มีความรู้สึกว่า ตนได้รับรางวัลและผลประโยชน์ ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ มีความพอใจและยอมรับ

พิศมัย วิบูลย์สวัสดิ์ และคณะ (2528 : 295-297) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีผู้นำที่สำคัญ โดยเริ่มจากทฤษฎีเก่าแก่ดั้งเดิมที่สุด จนถึงทฤษฎีที่กำลังได้รับความสนใจอยู่ในปัจจุบันนี้มีอยู่ 4 ทฤษฎีที่สำคัญ คือ

1. ทฤษฎีว่าด้วยลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีเก่าดั้งเดิมที่มีความเชื่อว่า บุคคลผู้ที่เป็นผู้นำนั้นเขาจะมีลักษณะหรือบุคลิกภาพอะไรบางอย่างที่เป็นปัจจัยดีเด่นเป็นพิเศษที่ทำให้เขาสามารถก้าวมาสู่ความเป็นผู้นำได้ และยังมีความเชื่ออีกว่า ความเป็นผู้นำนั้นถ้าจะมีในตัวบุคคลใดก็จะมีติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด (Natural) จากแนวคิดนี้ทำให้มีการศึกษาจำนวนมากมายหลายชิ้น เพื่อค้นหาลักษณะของบุคลิกภาพอย่างเด่นชัดของผู้นำจากบรรดาผู้นำทั้งหลายที่มีอยู่ในช่วงระยะนั้น จากการศึกษาของ สโตกคิล (Stogdill, 1948) ได้รายงานถึงคุณลักษณะโดยทั่วไปของผู้นำไว้ว่า มีอยู่ 7 ลักษณะใหญ่ ๆ ดังนี้คือ

1.1 คุณลักษณะทางกาย (Physical or Constitutional Factor) อันประกอบด้วย ส่วนสูง น้ำหนัก ทรวดทรง เรียวแรง สุขภาพ ท่าทาง เป็นต้น

1.2 สติปัญญา (Intelligence) หรือความเฉลียวฉลาด

1.3 ความเชื่อมั่นในตัวเอง (Self Confidence)

1.4 การเข้าสังคม (Sociability)

1.5 ความมุ่งมั่น (Will) อันประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความเพียรพยายาม และความทะเยอทะยาน

1.6 ความมีอำนาจเหนือ (Dominance)

1.7 ความคล่องตัว (Surgency) อันประกอบด้วยลักษณะความเป็นคนช่างเจรจา พาที ความร่าเริง เบิกบาน ความกระตือรือร้น ความตื่นตัว และความคิดสร้างสรรค์

2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่ของคนทั้งกลุ่ม (Leadership as the function of the group) ทฤษฎีนี้เน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นมาจากโครงสร้างของกลุ่มมากกว่าที่จะมาจากคุณลักษณะหรือบุคลิกภาพของบุคคล ดังนั้น ความเป็นผู้นำจึงเป็นสิ่งที่โครงสร้างของกลุ่มนั้นจะกำหนดขึ้นมา ไม่ใช่เป็นเรื่องเฉพาะของบุคคลหนึ่งบุคคลใด จึงสรุปได้ว่า ทฤษฎีนี้จะให้ความสำคัญในการร่วมมือของสมาชิกกลุ่ม

ในอันที่จะกำหนดโครงสร้างของกลุ่ม ซึ่งในโครงสร้างจะมีการกำหนดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มทุกคนที่จะร่วมมือร่วมแรงกัน ทำให้กลุ่มบรรลุถึงจุดมุ่งหมายและทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ต่อไป

3. ทฤษฎีว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกกลุ่ม เฮมฮิลล์ (Hemhill, 1950) ได้ตั้งทฤษฎีนี้ขึ้นมา โดยกล่าวว่า โดยทั่วไป ผู้นำหรือหัวหน้านั้นมักจะมีพฤติกรรมและความสนใจอยู่ 2 แบบ คือ

3.1 ผู้นำที่มีความสนใจเน้นหนักที่งาน (Task Oriented) คือ ผู้นำที่ชอบเป็นผู้ริเริ่มในการวางโครงการ ผู้นำแบบนี้จะสนใจผลการทำงานของลูกน้อง มักชอบสั่งและกำหนดงานให้ลูกน้องทำ ผู้นำชนิดนี้จะชอบพอและยกย่องลูกน้องที่ทำงานดี จะลงโทษและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อลูกน้องที่ไม่มีความสามารถในการทำงานเพียงพอ

3.2 ผู้นำที่มุ่งสนใจส่งเสริมสัมพันธ์ภาพกับลูกน้อง (Interpersonal Oriented) ผู้นำชนิดนี้มีความเห็นอกเห็นใจลูกน้องมักไม่ชอบใช้ลูกน้อง หากจะใช้ก็ใช้เทคนิคอื่น ๆ มาชักจูงให้ลูกน้องทำ เช่น ใช้คำชมเชย แต่ถ้าลูกน้องไร้สมรรถภาพ ก็มักไม่ตำหนิ ผู้นำชนิดนี้ลูกน้องมักรัก

4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำ เป็นเรื่องเฉพาะกรณีหรือตามสถานการณ์ (Contingency Theories) ทฤษฎีนี้เน้นเกี่ยวกับความสำคัญของสถานการณ์ทางสังคมหรือของกลุ่มที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้นำหรือหัวหน้าของกลุ่มได้เพราะงานบางอย่างเหมาะสมกับผู้นำหรือหัวหน้าบางคนเท่านั้น ไม่ใช่เหมาะสมกับทุกคนเสมอไป เฟรด อี ไฟล์เดออร์ (Fred E Fiedler) ผู้ค้นคิดทฤษฎีตามสถานการณ์นี้ได้ระบุถึงลักษณะของสถานการณ์ 3 ประการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำไว้ดังนี้ คือ

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member relations) ผู้นำจะได้รับการยอมรับจากกลุ่มมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การยอมรับของลูกน้องในสถานการณ์ที่ผู้นำและลูกน้องของเขาสามารถเข้ากันได้ดี ผู้นำย่อมมีอิทธิพลต่อลูกน้องมากกว่า กรณีที่ทั้งสองฝ่ายไม่สามารถเข้ากันได้และผู้นำจะไม่ได้รับการยอมรับจากลูกน้อง

4.2 โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง งานที่มีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติไว้มากน้อยขนาดใด ถ้ามีการกำหนดอย่างมีระเบียบ ก็จะเป็นการง่ายต่อผู้นำในการบริหารงาน แต่ถ้าไม่ได้กำหนดไว้ กลุ่มก็ต้องการที่จะมีผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์

4.3 อำนาจของผู้นำ (Leader position power) หมายถึง อำนาจหน้าที่เป็นทางการที่กลุ่มหรือองค์การได้กำหนดให้ ถ้ามีการกำหนดหน้าที่ไว้มาก ผู้นำย่อมมีอิทธิพลเหนือกว่าผู้อื่นชัดเจน

สำหรับ บุญทัน ดอกโรตง (2523 : 402-403, อ้างจาก Terry, 1958 : 95-101)

ได้กล่าวถึงทฤษฎีผู้นำที่แตกต่างออกไป ดังนี้

1. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) ซึ่งผู้นำประกอบด้วยตัวแปร 4 ตัว คือ

1.1 นำ

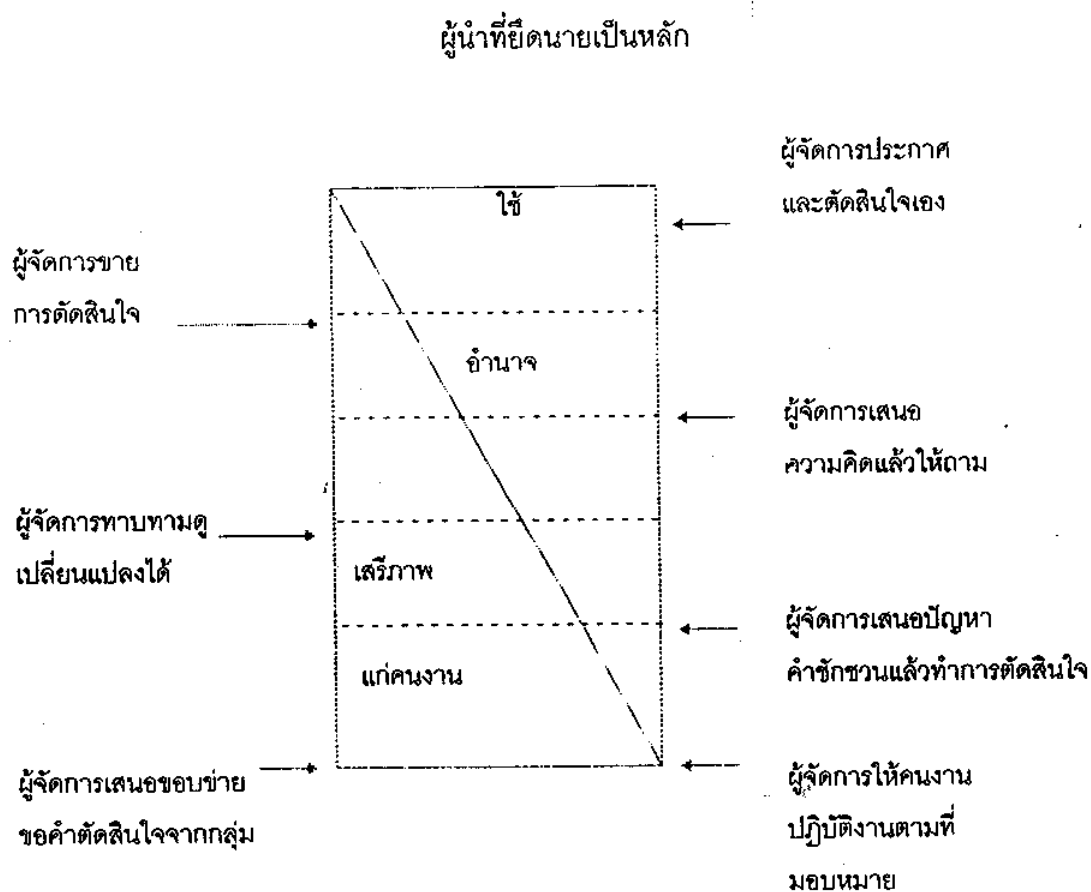
1.2 ติดตาม

1.3 องค์การและสังคม

1.4 มีอิทธิพลทางเศรษฐกิจ และการเมือง

2. ทฤษฎีพฤติกรรมส่วนตัว (Personal-Behavior Theory) ซึ่งทฤษฎีนี้เน้นกระบวนการทางพฤติกรรม ที่เน้นย้ำความสำคัญโดยไม่ปฏิบัติการซ้ำ ๆ ซาก ๆ ซึ่งทฤษฎีนี้เสนอขอบข่ายทางกระบวนการพฤติกรรม ดังภาพประกอบ 1

ภาพประกอบ 1 แบบผู้นำที่ยึดผู้ร่วมงานเป็นหลัก





3. ทฤษฎีสับสนุน (Supportive Theory) ทฤษฎีนี้มีลักษณะเป็นทฤษฎีที่มีส่วนร่วม ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative Theory) หรือมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย ซึ่งมีได้หมายความว่า นับถือมติส่วนมากเป็นใหญ่ หากแต่พิจารณาความเท่าเทียมกันทางสังคมของคนงาน และยอมรับ ความรู้ และความคิดของเขา ยอมรับว่าการช่วยเหลือกันเป็นความดีที่นำไปสู่การร่วมมือการผลิต และความพอใจของคนงาน คัดค้านการใช้อำนาจฝ่ายเดียว

#### 4. ทฤษฎีทางสังคมวิทยา (Sociological Theory) ทฤษฎีนี้ผู้นำต้อง

4.1 อำนวยความสะดวกต่อกิจการของคนงาน

4.2 แก้ปัญหาความขัดแย้งของคนงานที่เกิดขึ้น และยอมรับความไม่เหมือนกันของแต่ละบุคคลในกลุ่มที่มีอุปนิสัยที่มาจากท้องถิ่นที่แตกต่างกัน

5. ทฤษฎีทางจิต (Psychologic Theory) ในทฤษฎีนี้ผู้นำต้องมีการพัฒนาระบบจิตใจให้ดีเยี่ยม ผู้นำต้องเข้าใจคนปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ และขณะเดียวกันให้สร้างความพอใจในเป้าหมายของแต่ละบุคคล และต้องให้ความสนใจแก่ผลงานของคนทำงาน เช่นการยอมรับ ความปลอดภัยทางอารมณ์ ให้โอกาสที่เขาต้องการ ความพอใจเป็นลักษณะที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายสูงสุด นั้นเป็นหน้าที่ของทฤษฎีทางจิตวิทยา

6. ทฤษฎีถืออำนาจ (Autocratic Theory) ซึ่งในกรณีนี้ผู้นำยึดถือการใช้อำนาจบังคับ สนใจงานเป็นหลัก สั่งให้ทำงานโดยไม่อธิบายเหตุผล จัดตั้งระบบทำโทษ ให้รางวัลแก่ผู้ทำงานหนักที่สุด และมีระเบียบที่ไม่สนใจบรรยากาศความอบอุ่นของการทำงาน

สำหรับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 18-19, อ้างจาก Hodge and Johnson, 1970 : 255-259) และ ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2528 : 83-93) ได้กล่าวถึงทฤษฎีผู้นำที่แตกต่างออกไป ดังนี้

1. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (The Followership Theories) เป็นทฤษฎีที่ขยายทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ โดยถือว่า การศึกษาผู้ตามเป็นแนวทางหรือตัวบ่งชี้คุณภาพของผู้นำ

2. ทฤษฎีผลรวม (The Eclectic Theories) ทฤษฎีนี้เป็นผลรวมของทุกทฤษฎีที่นำมาอธิบายความเป็นผู้นำ

3. ทฤษฎีพฤติกรรมเฉพาะตัว (Personal Behavioral Theories) เป็นทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวผู้นำ ตามวิธีการบังคับบัญชาหรือแนวพฤติกรรมของผู้นำ ทฤษฎีนี้เริ่มตั้งแต่ ค.ศ.1941 ซึ่งเป็นช่วงเวลาสงครามโลกครั้งที่สอง มาจนถึงปัจจุบันนี้มีผู้นิยมศึกษากัน

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2526 : 133-140) ได้สรุปเกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำไว้ว่าแนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำในสมัยเดิมออกเป็น 2 แนวความคิด คือ แนวความคิดเรื่องบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะของบุคคล และทฤษฎีตามแบบฉบับความเป็นผู้นำสำหรับสถานการณ์ในปัจจุบันมี 2 แนวความคิดเช่นกัน คือ แนวความคิดในทฤษฎีแนวทาง-เป้าหมาย (Path-goal Theory) และแนวความคิดจะเน้นไปในด้านการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### ทฤษฎีสมัยเดิมเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

ในสมัยเดิมได้มีการศึกษาและกำหนดแนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำออกเป็น 2 แนวความคิด คือ

1. ทฤษฎีบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะของตัวบุคคล พวกสมัยเดิมได้พยายามศึกษาค้นคว้าและพยายามแยกความแตกต่างของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จและผู้นำที่ไม่ประสบผลสำเร็จออกจากกัน ทั้งนี้โดยอาศัยวิธีรวบรวมคุณลักษณะหรือบุคลิกภาพของผู้นำ จากการวิจัยพบว่า โดยทั่วไปคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักจะเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ กล้าหาญ กล้าตัดสินใจ เฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความรอบรู้ในเรื่องทั่วไป และเรื่องราวเฉพาะอย่าง มีความสามารถในการรับรู้ได้ถูกต้อง เป็นผู้ที่มีมอบหมายงานให้ผู้อื่น ส่วนคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ประสบผลสำเร็จจะตรงข้ามกับผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ทฤษฎีนี้ยังไม่มีเทคนิคอันใดที่สมบูรณ์พอที่จะแยกคุณลักษณะของความเป็นผู้นำดังกล่าวได้อย่างแท้จริง จนสามารถกำหนดได้ว่าผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะอย่างไร ดังนั้น จึงควรที่จะมีเทคนิคหรือเกณฑ์การวัดอย่างอื่น นอกเหนือจากคุณลักษณะตัวบุคคลเข้ามาใช้แทน เช่น เกณฑ์การวัดผลการดำเนินงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

2. ทฤษฎีตามแบบฉบับ (Style Theory) ทฤษฎีนี้ได้มีการคำนึงถึงปัจจัยหลายอย่างที่นำมาคาดการณ์ ความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำปัจจัยเหล่านี้ คือ

2.1 สถานการณ์ที่ตัวผู้นำต้องบริหารและความเข้าใจจากการรับรู้ของตัวผู้นำต่อสถานการณ์นั้น

2.2 ผู้คนอื่นในสถานการณ์นั้นและความเข้าใจจากการรับรู้ของผู้คนเหล่านั้นต่อสถานการณ์นั้น

2.3 ข้อจำกัดทางองค์การในสถานการณ์นั้น (โครงสร้างที่เป็นทางการ ระบบเทคนิค วิทยาการ สภาพแวดล้อม)

ความพยายามเริ่มแรกในการกำหนดทฤษฎีตามแบบฉบับความเป็นผู้นำ คือ กำหนดความต่อเนื่องระหว่างแบบฉบับของพฤติกรรมสองแบบระหว่างแบบฉบับประชาธิปไตย

และแบบฉบับเผด็จการ แบบฉบับทั้งสองนี้เกิดขึ้นบ่อย ๆ ในหลายสถานการณ์ ความต่อเนื่องของแบบฉบับทั้งสองสามารถจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

1. ระบบเผด็จการแบบทรราชย์ (Exploitive authoritative)
2. ระบบเผด็จการแบบมีศิลปะ (Benevolent authoritative)
3. ระบบการปรึกษาหารือ (Consultative system)
4. ระบบการให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participative system)

อี. เฟริชแมน (E.Fleishman, 1955) ได้กล่าวถึงมิติของแบบฉบับความเป็นผู้นำ ใน 2 มิติ คือ

1. มิติมุ่งทำงาน (Initiating structure) เป็นมิติที่ผู้นำแสดงบทบาทเน้นหนักไปทางงาน ซึ่งองค์การได้กำหนดออกมา อาจเป็นรูป โครงสร้าง ตาราง การทำงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน สายใยการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

2. มิติที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) เป็นมิติที่ผู้นำแสดงบทบาทหนักไปทางความมีมนุษยสัมพันธ์ มีการคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น

มิติที่แสดงเกี่ยวกับพฤติกรรมของความเป็นผู้นำทั้ง 2 มิตินี้ไม่ได้มีลักษณะตรงกันข้ามในความต่อเนื่อง เหมือนกับแบบฉบับประชาธิปไตยและแบบฉบับความเป็นเผด็จการ แต่จะแสดงถึงระดับของการแสดงถึงพฤติกรรมในมิติดังกล่าว จากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio) พบว่ามิติทั้ง 2 ไม่ขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกัน ดังภาพประกอบ 2

ภาพประกอบ 2 มิติแบบฉบับความเป็นผู้นำ 2 มิติ

มิติที่มุ่งความสัมพันธ์

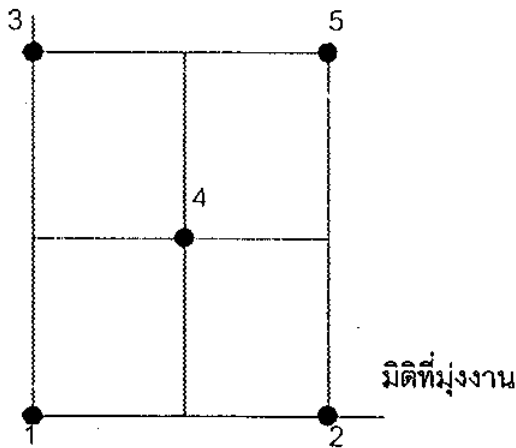


โรเบิร์ต เบลค และ เจน มูตัน (Robert Blake and Jane Mouton, 1964) ได้คิดค้นแนวความคิดในการที่จะอธิบายเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ และเขาทั้งสองได้กำหนดแบบฉบับความเป็นผู้นำทางอุดมคติออกมา 5 แบบ คือ

1. ผู้นำที่ไม่มุ่งงานและคน
2. ผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียว ไม่มุ่งถึงคนหรือความสัมพันธ์
3. ผู้นำที่มุ่งคนอย่างเดียว ไม่มุ่งถึงงาน
4. ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคนในระดับปานกลางเท่ากันทั้ง 2 มิติ
5. ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคนในระดับสูงทั้ง 2 มิติ ดังภาพประกอบ 3

ภาพประกอบ 3 แบบฉบับความเป็นผู้นำทางอุดมคติ

มิติที่มุ่งความสัมพันธ์ (คน)



ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2526 : 13

โดยสรุปแล้วมิติความเป็นผู้นำตามแบบฉบับ 2 มิตินี้เริ่มมาจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio) และแนวความคิดนี้มีคุณค่าในทางปฏิบัติสามารถนำไปใช้ได้ มิติที่มุ่งงานเป็นมิติที่ผู้นำแสดงบทบาทเน้นหนักไปทางงาน ซึ่งองค์การกำหนดออกมาอาจเป็นรูปโครงสร้าง ตารางการทำงานระเบียบวิธีปฏิบัติงาน สายใยการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น ส่วนมิติที่มุ่งความสัมพันธ์เป็นมิติที่ผู้นำแสดงบทบาทเน้นหนักไปทางความมีมนุษยสัมพันธ์ มีการคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น การแสดงบทบาทในมิติทั้งสอง อย่างไรก็ตามขึ้นอยู่กับปัจจัยของสถานการณ์

จากการศึกษาทฤษฎีผู้นำต่าง ๆ จึงสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งมีตัวแปร 3 ตัวที่มีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำ คือ บุคลิกภาพของผู้นำ บุคลิกภาพในการนำ และลักษณะของสถานการณ์ เช่น โครงสร้างขององค์การ งานที่กำหนด เทคโนโลยี เป็นต้น

#### 4. แบบของผู้นำ

นักวิชาการต่างประเทศ ได้แบ่งแบบของผู้นำไว้หลายแบบ ดังนี้

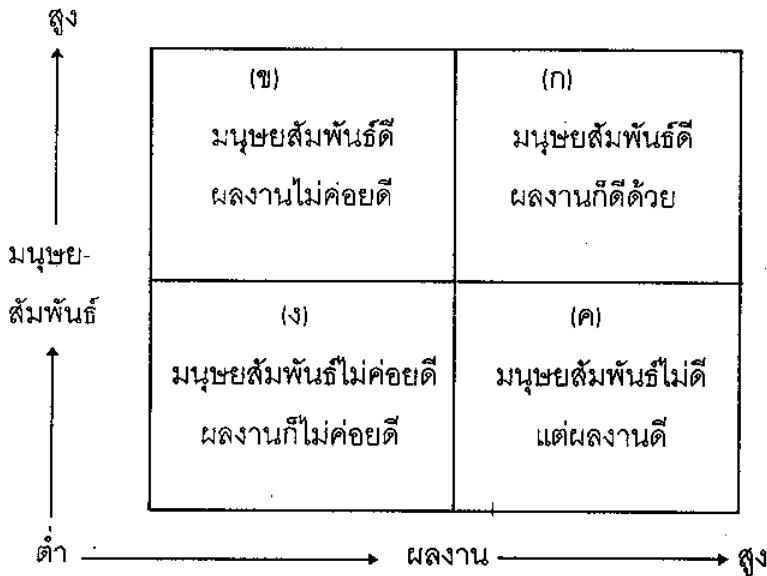
1. แบบของผู้นำจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (Ohio State University)

บรรจบ มณีเนียม (2523 : 89, อ้างจาก Stogdill and Coons, 1957 : 88) กล่าวว่า ในปี ค.ศ.1945 สถาบันวิจัยธุรกิจ Ohio State University ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผลงานการวิจัยชื่อพฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior) ให้ความหมายของผู้นำว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพฤติกรรมของผู้นำแสดงออกดังภาพประกอบ 4

ภาพประกอบ 4 แบบของผู้นำจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยไอโฮโฮสเตรท

แกนนอนคือ มิติที่มุ่งงาน

แกนตั้งคือ มิติมุ่งความสำคัญของคนงานหรือมุ่งมนุษยสัมพันธ์



ที่มา : บรรจบ มณีเนียม (2523 : 89 อ้างจาก Stogdill and Coons, 1957 : 88)

ผลการศึกษาได้ผู้นำออกมา 4 แบบ คือ

แบบ (ก) ผู้นำที่ดีทั้งผลงานและมนุษยสัมพันธ์

แบบ (ข) ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์แต่ผลงานไม่ดี

แบบ (ค) ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ไม่ดีแต่ผลงานดี

แบบ (ง) ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ไม่ดีและผลงานไม่ดีทั้ง 2 ประการ

เลยนับว่าเป็นผู้นำที่ควรปรับปรุง

## 2. แบบของผู้นำตามแนวความคิดของไวท์และลิปปีตต์ (White and Lippitt)

เลริมคักดี วิชาลาภรณ์ (2525 : 60-63, อ้างจาก White and Lippitt, 1960 : 527-553) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ ดังนี้คือ

2.1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leader) การบริหารงานของผู้นำแบบนี้มีลักษณะสำคัญดังนี้

2.1.1 ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายเองทุกอย่าง

2.1.2 ผู้นำเป็นผู้กำหนดเทคนิคและวิธีการทำงาน ตลอดจนกำหนดขั้นตอนการทำงานด้วย

2.1.3 ผู้นำกำหนดว่า ใครจะทำอะไร และทำกับใคร ผู้นำเห็นว่าตัวเองเป็นผู้เชี่ยวชาญและรู้ดีว่าอะไรดีที่สุด

2.1.4 การยกย่องหรือติเตียนกระทำเป็นรายบุคคล

2.1.5 พยายามเอาตัวออกห่างจากกลุ่ม

2.1.6 ชอบใช้อำนาจ อยากรับเป็นเจ้านาย ต้องการให้ทุกคนเป็นลูกน้อง

ไม่ชอบกระจายอำนาจ แต่ชอบแย่งอำนาจ

2.1.7 พยายามสร้างกฎเกณฑ์ หลีกเลี่ยงการแก้ปัญหา โดยอ้างว่ามีกฎเกณฑ์แล้ว

มีกฎเกณฑ์แล้ว

2.1.8 กลัวจะเสียอำนาจ แม้จะให้คนอื่นทำงานแทน ก็ไม่มอบอำนาจให้

2.1.9 ชอบตามใจตนเอง เน้นตัวเองเป็นใหญ่ต้องการให้คนอื่นทำตามความคิดของตนเอง มีความภูมิใจถ้าสมาชิกไม่รู้ไม่ทัน

2.1.10 ไม่ชอบให้สมาชิกได้รับการยกย่องว่ามีชื่อเสียง ในหน่วยงานไม่มีใครตื่นอกจากตัวเอง

2.1.11 ชอบที่จะให้คนอื่นเชื่อ และทำตามโดยไม่ถาม หรือสงสัย

2.1.12 ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่พยายามหาว่าใครถูกมากกว่าอะไรถูก

2.1.13 ความจงรักภักดีได้ขึ้นบันไดมิใช่ได้ลงบันได นั่นคือ สมาชิกจะต้องแสดงความจงรักภักดีต่อผู้นำ

2.1.14 ผู้นำจะเน้นที่วัตถุหรือสิ่งของไม่ค่อยสนใจต่อความรู้สึกและความต้องการของสมาชิก

2.1.15 การสื่อความหมายของผู้นำแบบนี้ พยายามให้คำตอบมาก ๆ แต่คำถามน้อย ๆ

2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) การบริหารงานของผู้นำแบบนี้มีลักษณะดังนี้

2.2.1 นโยบายมาจากการอภิปรายหรือการตัดสินใจของกลุ่ม

2.2.2 สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2.2.3 ขั้นตอนของการทำงานเป็นผลของการตัดสินใจร่วมกัน

2.2.4 ผู้นำอาจจะเสนอแนะทางเลือกกระบวนการทำงานหรือวิธีการทำงาน

2.2.5 สมาชิกเลือกผู้ร่วมงานกันเองว่า ตนเองอยากทำงานร่วมกับใคร

- 2.2.6 การยกย่องหรือตำหนิเป็นปรนัย เน้นอะไรดีมากกว่าใครดี
- 2.2.7 ผู้นำทำตัวเองเป็นสมาชิกของกลุ่ม
- 2.2.8 ผู้นำพยายามนำคนขึ้นให้ตัดสินใจด้วยวิธีการแห่งปัญญา
- 2.2.9 ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มให้เป็นไปโดยสะดวก
- 2.2.10 ใช้ปัญญามาก แต่ใช้อำนาจและกฎเกณฑ์น้อยที่สุด
- 2.2.11 สมาชิกยอมรับมิใช่เพราะใช้อำนาจแต่เพราะจากการกระทำ

หรือการตัดสินใจ

- 2.2.12 ส่งเสริมความคิดริเริ่มของสมาชิก
- 2.2.13 มีความหยิ่งรู้ในแรงจูงใจและสมาชิกของกลุ่ม

2.3 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leader) การบริหารงานของผู้นำแบบนี้ มีลักษณะดังนี้

- 2.3.1 ให้เสรีภาพแก่กลุ่มหรือสมาชิกอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ
- 2.3.2 จัดหาอุปกรณ์ในการทำงานให้
- 2.3.3 จะให้ข้อมูลก็ต่อเมื่อสมาชิกขอมา
- 2.3.4 ผู้นำไม่พยายามจะมีส่วนร่วมในการกระทำของกลุ่ม
- 2.3.5 ผู้นำไม่พยายามออกความคิดเห็นในกิจกรรมที่ทำ
- 2.3.6 ผู้นำไม่พยายามประเมินผลงาน

จะเห็นได้ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยอาจประสบความสำเร็จมากกว่าผู้นำแบบอื่น ๆ ก็ได้ แต่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำที่รู้ว่าในสถานการณ์ใดจะใช้วิธีนำแบบใด นี่คือนิสัยที่ผู้นำควรตระหนักและศึกษาให้กระจ่างชัด

### 3. แบบของผู้นำตามแนวความคิดของเรนซิส ริเคิร์ท (Rensis Likert)

บรรจบ เนียมมณี (2533 : 87) กล่าวว่า ในปี ค.ศ. 1961 เรนซิส ริเคิร์ท (Rensis Likert) เป็นผู้สำรวจการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan) ได้พิมพ์เผยแพร่รายงานวิจัยของเขา Likert ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

3.1 ผู้นำที่ถือเอาความสำคัญของงานเป็นหลัก (Job Centered) ซึ่งมีคุณสมบัติดังนี้คือ

- 3.1.1 ถือว่าคนงานเป็นแค่ปัจจัยอย่างหนึ่งที่จะทำงานสำเร็จลงได้
- 3.1.2 ต้องควบคุมคนงานโดยใกล้ชิด เพื่อจะให้งานสำเร็จลงด้วยดี
- 3.1.3 อำนาจในการวินิจฉัยสั่งการเป็นของผู้นำโดยเฉพาะเท่านั้น



### 3.2 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงานเป็นหลัก (Employee Centered)

มีคุณสมบัติดังนี้ คือ

- 3.2.1 เห็นค่าของคนงานมีความสำคัญ สนใจทุกข์สุขของคนงานเสมอ
- 3.2.2 ให้ความช่วยเหลือ พัฒนาคคนงานให้เจริญก้าวหน้าในอาชีพตน
- 3.2.3 เชื่อในความสามารถของคนงานเปิดโอกาสให้ร่วมตัดสินใจ

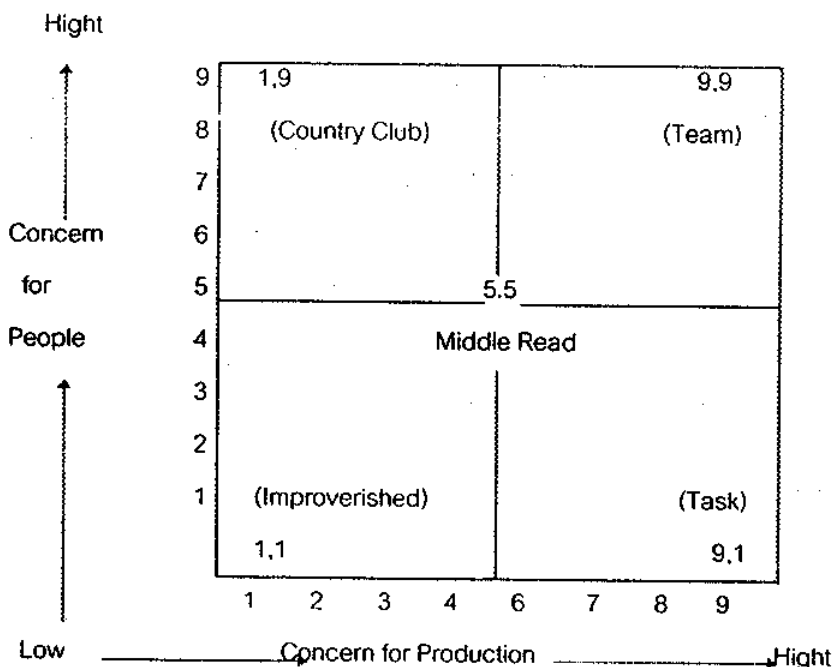
ในปัญหาต่าง ๆ ขององค์การเสมอ

Likert เห็นว่าผู้นำควรทำให้สมาชิกขององค์การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ เชื่อถือผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ให้คนงานเกิดความรู้สึกว่า ตัวเขามีความสำคัญต่อองค์การ เมื่อสมาชิกขององค์การเกิดความรู้สึกเช่นนี้แล้ว Likert กล่าวว่า ไม่เป็นการยากเลยที่ผู้นำจะจูงใจให้สมาชิกมีพฤติกรรมไปในแนวทางที่ผู้นำปรารถนาจะให้มีขึ้น

#### 4. แบบของผู้นำตามแนวความคิดของเบลคและมูตัน(Blake and Mouton)

บรรจบ เนียมมณี (2523 : 90-91) กล่าวว่า เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ได้แบ่งผู้นำ โดยอาศัยหลักเกณฑ์ทำนองเดียวกับของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) แต่ละเอียดกว่า โดยแบ่งผู้นำออกถึง  $9 \times 9 = 81$  ดังภาพประกอบ 5

ภาพประกอบ 5 การแบ่งผู้นำตามแบบของเบลคและมูตัน



จากภาพประกอบ 5 เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ได้แบ่งผู้นำออกได้ถึง 81 แบบ แบ่งขนาดเอาไว้อีก 1-9 ช่อง ทั้ง 2 แกน ให้ตัวเลขแสดงออกถึงลักษณะความเป็นผู้นำ โดยตีค่าว่า ตัวเลขมีค่าน้อยให้ความสนใจน้อย ตัวเลขมีค่ามากให้ความสนใจมากตามตัวอย่าง คือ

4.1 ผู้นำ ณ จุด (1,1) เรียกผู้นำแบบ Improverished หมายถึง ผู้นำที่ไม่สนใจทั้งการทำงานและมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรเป็นผู้นำที่ไม่ผู้จะมีคุณค่าต่อการบริหารงาน

4.2 ผู้นำ ณ จุด (1,9) เรียกผู้นำแบบ County Club หมายถึง ผู้นำที่มีความสนใจต่อผู้ร่วมงานมาก มีมนุษยสัมพันธ์ดีเยี่ยมแต่ไม่ให้ความสนใจต่อการทำงานเลย

4.3 ผู้นำ ณ จุด (9,1) เรียกผู้นำแบบ Task หมายถึง ผู้นำที่มุ่งเอาแต่การทำงานแทบจะไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์เลยเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะตรงกันข้ามกับแบบที่ 2

4.4 ผู้นำ ณ จุด (9,9) เรียกผู้นำแบบ Team หมายถึง ผู้นำที่มุ่งทำงานให้ดีเยี่ยม และมุ่งรักษามนุษยสัมพันธ์ให้ดีเลิศด้วย ผู้นำแบบนี้จึงมีคุณค่าต่อการบริหารสูงมาก

4.5 ผู้นำ ณ จุด (5,5) เรียกว่าผู้นำแบบ Middle Read หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะกลาง ๆ หรือเดินสายกลาง คือ งานก็ทำได้ดีปานกลาง มนุษยสัมพันธ์ก็ดีปานกลาง

## 5. แบบของผู้นำตามแนวความคิดของเกิตเซลล์ และกูบา (Getzels and Guba)

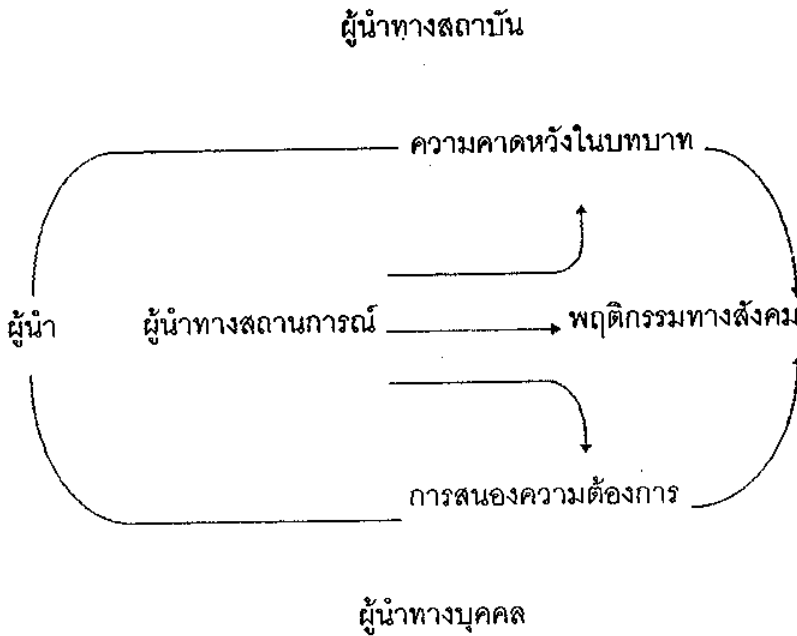
ลูเมธ เดียร์วอริสเรศ (2527 : 66-67, อ้างจาก Getzels and Guba, 1968 : 146)

ให้ทัศนะว่าการบริหารในสังคมสามารถวิเคราะห์ได้เป็น 2 มิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และบุคคลมิติ (Idiographic Dimension)

สถาบันมิติ ประกอบด้วย สถาบันซึ่งแต่ละสถาบันได้กำหนดบทบาท (Role) ของตนเองตามลักษณะหรือประเภทของสถาบันนั้น และแต่ละสถาบันก็จะต้องกำหนดสิ่งที่คาดหวังไว้ตามความมุ่งหมายของสถาบัน

บุคคลมิติ ประกอบด้วย บุคคลที่ปฏิบัติงานในสถาบันซึ่งแต่ละบุคคลก็มีบุคลิกภาพ (Personality) ของตนเองตามความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่แตกต่างกันออกไป ดังภาพประกอบ 6

ภาพประกอบ 6 แบบผู้นำตามแนวความคิดของเกิตเซลส์และกูบา



ที่มา : สุมธ เดียววิเศษ, 2527 : 66

จากภาพประกอบ 6 แสดงให้เห็นถึงแนวความคิดของเกิตเซลส์และกูบา ซึ่งได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

### 5.1 ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothic Leader)

ผู้นำแบบนี้ จะเน้นความสำคัญทางสถาบันมีติมากกว่าบุคคลามีติ ยึดสถาบัน บทบาท และความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลัก ใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบัน เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ชอบอ้างระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ บริหารงานแบบรวบอำนาจ

### 5.2 ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leader)

ผู้นำแบบนี้ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิกพยายามใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ข้อบังคับเพียงแต่น้อย ปกครองแบบกระจายอำนาจ พยายามให้สมาชิกทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขเป็นประการสำคัญ

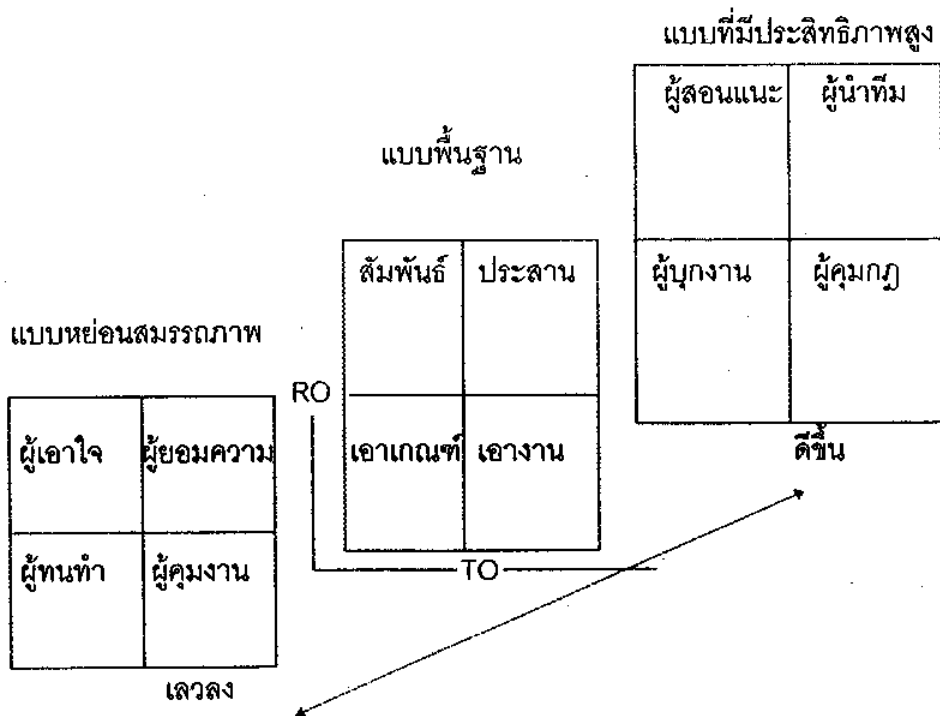
### 5.3 ผู้นำแบบประสานประโยชน์ หรือผู้นำทางสถานการณ (Transactional Leader)

ผู้นำแบบนี้พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลพร้อม ๆ กันไป กล่าวคือ จะให้ความสำคัญของการบรรลุจุดหมายขององค์การและคนในองค์การก็มีความพึงพอใจ

กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบยึดสถาบันและผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก ต่างก็มีความประสงค์ที่จะดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย แต่ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ถือหลักการที่ว่า การอ้างอิงข้อบังคับจะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้ตามเป้าหมาย ส่วนผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก มีความคิดว่างานจะสำเร็จตามเป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจและมีสภาพแวดล้อมที่ดี ส่วนผู้นำแบบประสานประโยชน์ ยึดถือหลักการที่ว่าการทำงานใดๆ จะเน้นความสำคัญด้านหนึ่งไม่ได้ ต้องเลือกใช้วิธีการนำแบบผสมประสานกัน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

6. แบบของผู้นำตามแนวคิดของเรดดีน(Reddin) เสิรมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 86-89, อ้างจาก Reddin, 1970 : 238) ได้สร้าง 3-D Model ขึ้นโดยมี 2 มิติ มิติแรกตามแนวนอนเป็นมิติที่มุ่งงาน (Task Orientation และย่อว่า TO) มิติที่สองตามแนวตั้งเป็นมิติที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationships Orientation และย่อว่า RO) ดังภาพประกอบ 7

ภาพประกอบ 7 แบบผู้นำตามแนวความคิดเรดดีน



ที่มา : เสิรมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 86-89 อ้างจาก Reddin, 1970 : 238)

จากภาพประกอบ 7 กิติ ตย์คานนท์ (2532 : 31-33) ได้สรุปว่า โดยธรรมชาติของมนุษย์มีลักษณะของผู้นำพื้นฐานอยู่ในตัวเอง 4 แบบ คือ

1) แบบเอาเกณฑ์ (Separated) เป็นแบบของนักอนุรักษ์นิยมชอบของเก่า ยึดตัวเองเป็นที่ตั้ง จึงไม่เอาใคร เก็บตัว เจ้าระเบียบทำอะไรตามเกณฑ์ มีความระมัดระวังในการทำงานมาก เนื่องจากกลัวความผิด

2) แบบเอางาน (Dedicated) เป็นแบบของคนที่เอาการเอางาน ยึดถืองานเป็นหลักใหญ่ สนใจมุ่งมั่นในงานมาก ขยัน มั่นใจ กล้าทำมีความคิดริเริ่ม นั่นคือ เน้นงานมากกว่าคน

3) แบบสัมพันธ์ (Related) เป็นลักษณะที่เน้นมนุษย์สัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เป็นมิตรกับทุกคน นั่นคือบุคคลประเภทเน้นคนมากกว่างาน

4) แบบประสาน (Integrated) เป็นลักษณะของคนที่ให้ความสำคัญแก่งานและคนที่ไปพร้อม ๆ กัน เท่า ๆ กัน โดยถือว่าคนมีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ก็จะได้ผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพสูงขึ้นด้วย

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง 4 แบบ คือ

1) ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้นำประเภทนี้มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความคิดของบุคคลอื่น จัดบรรยายภาคในการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานพอใจสูงสุด

2) ผู้นำทีม (Executive) ผู้นำแบบนี้มีหน้าที่ส่งเสริมความพยายามของบุคคลให้ปฏิบัติภารกิจ โดยตั้งมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติไว้สูง แต่ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ใช้คนตามความรู้ความสามารถ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

3) ผู้บัญชา (Benevolent Autocrat) คือผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมาก มีทักษะในการชักนำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ตัวเองต้องการ โดยผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อฟัง ทำให้ผลงานมีผลผลิตสูง

4) ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) คือผู้นำที่ไม่มีความสนใจอย่างจริงจังต่องานหรือต่อความสัมพันธ์ ปฏิบัติตามกฎหมายโดยไม่กระทบกระเทือนกับขวัญของผู้ร่วมงาน

ผู้นำที่หย่อนสมรรถภาพ 4 แบบ คือ

1) ผู้เอาใจ (Missionary) เป็นผู้นำที่หย่อนสมรรถภาพเป็นคนที่ไม่กล้าเสี่ยงทำอะไรที่คิดว่าลูกน้องจะไม่ชอบ พยายามเอาใจลูกน้องจนกระทั่งลืมนึกถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของหน่วยงาน

2) ผู้ยอมความ (Compromiser) เป็นผู้นำที่ถือเอาการประนีประนอมเป็นวิธีการที่สำคัญในการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงผลผลิต

3) ผู้หนีทำ (Deserter) เป็นผู้นำที่แสดงตัวเองว่าไม่มีความสนใจทั้งงานและความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพและไม่คำนึงถึงความสำเร็จของการทำงาน

4) ผู้คุมงาน (Autocrat) เป็นผู้นำที่หลงตัวเองว่าสำคัญมากกว่าคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ใช้วิธีบังคับให้ผู้อื่นทำงานโดยไม่ฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

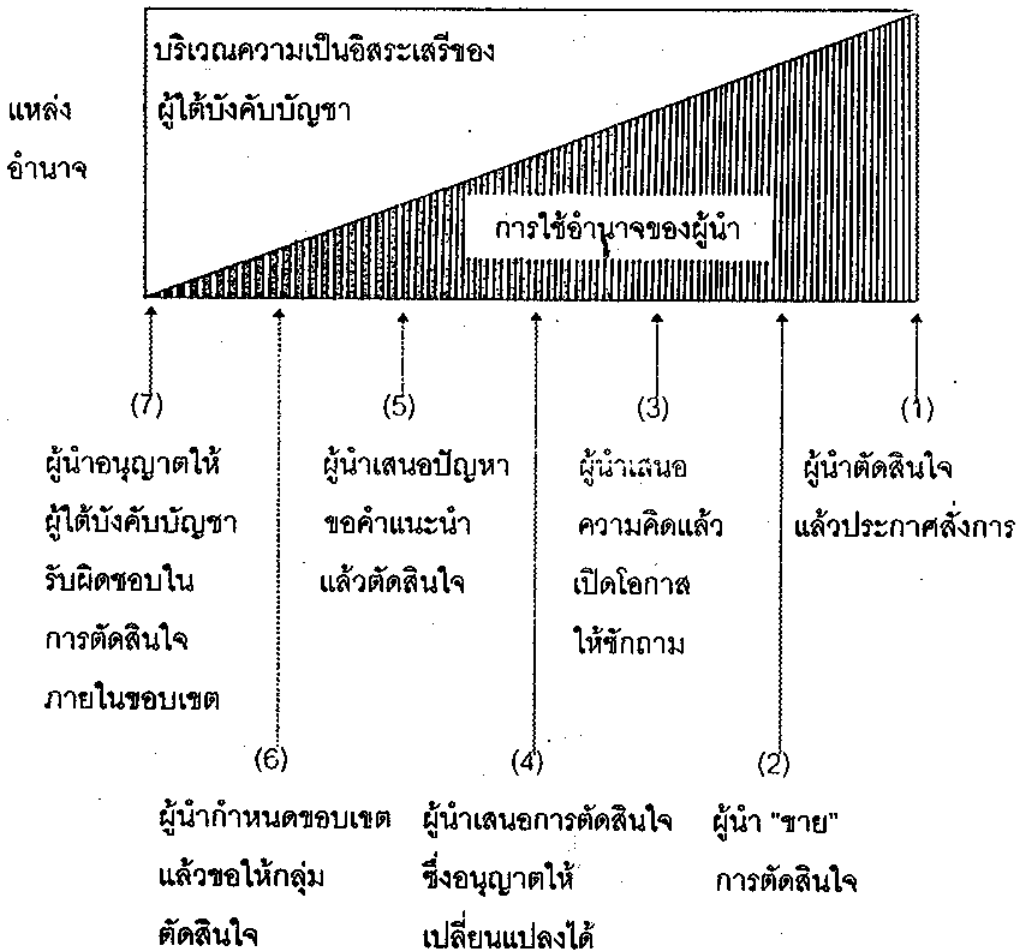
สรุปได้ว่า ผู้นำแบบพื้นฐานสามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงได้และหากผู้นำแบบพื้นฐานไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่พัฒนาตนเองก็จะเป็นผู้นำที่หย่อนสมรรถภาพเรตดินจึงได้แบ่งผู้นำเป็น 8 แบบ เพื่อเป็นโปรแกรมพัฒนาองค์การให้เป็นผู้นำแบบที่มีประสิทธิภาพสูงต่อไป

7. แบบของผู้นำตามแนวความคิดของแทนเนนบาม และชมิทท์  
(Tannenbaum and Schmidt)

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 129-131, อ้างจาก Tannenbaum and Schmidt, 1973 : 162-182) ได้แบ่งผู้นำจากพฤติกรรมในการปฏิบัติของผู้นำในการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อทำงานและสั่งการลูกน้อง ดังภาพประกอบ 8

ภาพประกอบ 8 พฤติกรรมการบริหารของผู้นำ 7 แบบ ตามขนาดการใช้อำนาจหน้าที่  
ตามแนวความคิดของแทนเนมบามและชมิคท์

(ประชาธิปไตย) ←-----→ (เผด็จการ)  
มุ่งมนุษยสัมพันธ์ ----- มุ่งงาน



ที่มา : ธงชัย สันติวงศ์ , 2531 : 129

จากภาพประกอบ 8 จะเห็นว่าแทนเนมบามและชมิคท์ ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 7 แบบ ดังนี้  
คือ

7.1 ผู้นำตัดสินใจและใช้วิธีสั่ง คือ แบบของผู้นำที่หนักไปทางใช้อำนาจหน้าที่  
มากที่สุด โดยตนเองจะทำการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจด้วยตัวเองคนเดียวโดยจะพิจารณา

ทางเลือกแล้วก็ประกาศคำตัดสินใจพร้อมกับบังคับใช้ให้มีการปฏิบัติตาม กรณีนี้สมาชิกจะไม่มีโอกาสออกความเห็นใดๆเลยนอกจากปฏิบัติตามคำสั่ง

### 7.2 ผู้นำที่ขายข้อตัดสินใจให้อ่านาจนหน้าที่จะน้อยกว่าวิธีแรกเล็กน้อย

กล่าวคือ ผู้นำยังคงพิจารณาปัญหาและตัดสินใจเอง แต่เริ่มเปิดใจลงไปที่แจ่ม ให้สมาชิกเห็น คล้อยตามว่าการตัดสินใจของตนนั้นดีที่สุดเพราะเหตุผลประการต่าง ๆ ซึ่งเท่ากับมีการตระหนักถึงความคิดอิสระของสมาชิกอยู่บ้าง และจะใช้วิธีชี้แจงเหตุผล หรือลดการต่อต้านให้หมดไปโดยการบอกกล่าวให้ทราบเหตุผลควบคู่กับการออกคำสั่ง

### 7.3 ผู้นำหยิ่งหรือรับความคิดในการตัดสินใจ ผู้นำแบบนี้จะเห็นได้มาก

ในทางปฏิบัติ โดยการลดอ่านาจนหน้าที่ลงมาอีกชั้นหนึ่ง แต่ยังคงตัดสินใจด้วยตนเอง โดยก่อนตัดสินใจขั้นเด็ดขาด ผู้นำยอมรับฟังความคิดเห็นเพื่อจะได้ตอบชี้แจงข้อสงสัยต่าง ๆ ตามเหตุผลที่ดีที่สุดของตนที่มีอยู่ วิธีนี้เท่ากับผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมโดยทางอ้อม เสรีภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีมากกว่า 2 แบบแรก

7.4 ผู้นำที่รับฟังคำปรึกษา คือ ผู้นำที่ยอมให้สมาชิกมีสิทธิ์ออกความเห็นกับตน ในการตัดสินใจ โดยผู้นำก่อนจะตัดสินใจจะบอกให้ถามข้อสงสัยได้เต็มที่ พร้อมทั้งรับฟังข้อคิดเห็นและข้อวิจารณ์ต่าง ๆ ซึ่งวิธีการนี้ผู้นำจะเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น

7.5 ผู้นำที่ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ ผู้นำที่ให้เสรีภาพสมาชิกมากขึ้นไปอีก โดยจะเสนอข้อปัญหา และจะขอให้ทัศนะหรือความเห็นต่าง ๆ เข้ามาก่อนตัดสินใจ โดยการนำความคิดของสมาชิกมาประกอบการตัดสินใจ การตัดสินใจจะเป็นไปในทางที่จะยอมรับของลูกน้องทั้งหลาย แทบจะไม่ต้องใช้อ่านาจนหน้าที่เลยก็ว่าได้

7.6 ผู้นำที่ยอมให้กลุ่มตัดสินใจได้ภายในข้อจำกัดที่กำหนดไว้ ผู้นำแบบนี้จะเป็นแบบที่มีประชาธิปไตยค่อนข้างมาก โดยสมาชิกได้รับความสำคัญสูง และมีส่วนต่อการตัดสินใจโดยตรง ผู้นำแบบนี้จะระบุขอบเขตของปัญหา และวางกรอบสำหรับการตัดสินใจที่จะต้องกระทำให้กับกลุ่ม จากนั้นจะมอบอำนาจสิทธิให้กลุ่มทำการตัดสินใจกันเอง ภายในกรอบที่กำหนดให้ซึ่งผู้นำเองอาจเข้าร่วม หรือไม่เข้าร่วมการตัดสินใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ วิธีนี้ผู้นำจะให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างมาก แม้มีการใช้อ่านาจนหน้าที่ก็อยู่ในขอบเขต

7.7 ผู้นำที่ให้กลุ่มตัดสินใจได้เองภายในขอบเขตกว้าง ๆ ที่ให้ไว้ วิธีนี้ผู้นำจะใช้อำนาจต่ำสุด และให้เสรีภาพสมาชิกมากที่สุด โดยจะทำการวางกรอบกว้าง ๆ และยอมให้สมาชิกตัดสินใจกันเองภายในกรอบ โดยพิจารณาปัญหาตนเองและตัดสินใจตนเองได้ ในกรณีนี้ผู้นำอาจเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมตัดสินใจกับกลุ่มก็ได้ แต่หากเข้าร่วมก็ทำตัวเรียบง่าย โดยไม่ใช้อ่านาจนหน้าที่ หรือจะไม่สร้างอิทธิพลหรือชักนำการตัดสินใจไปในทางใดแต่จะทำตนเท่าเทียมหรือใกล้เคียงกันกับกลุ่ม



สรุปได้ว่า ถ้าต้องการผลงานที่มีคุณภาพ และผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจ ผู้นำจะต้องมีพื้นฐานของการใช้อำนาจให้น้อยลง แต่ขณะเดียวกัน จะต้องขยายพื้นที่ของเสรีภาพในการออกความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น

#### 8. แบบของผู้นำตามแนวความคิดของเลวิน (Lavine)

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 59-60, อ้างจาก Lavine, 1974 : 381-389) ได้สรุปแบบของผู้นำตามแนวความคิดของเลวิน Lavine ว่ามี 4 แบบ คือ

8.1 ผู้นำโดยเสน่ห์หา ( Charismatic Leader) ผู้นำชนิดนี้ อาศัยคุณสมบัติเฉพาะตัวเป็นเครื่องกระตุ้นให้ผู้อื่นคล้อยตามและทำตาม เพื่อผลสำเร็จของงาน

8.2 ผู้นำแบบองค์การ (Organizational Leader) ผู้นำชนิดนี้จะเน้นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ เน้นการทำงานตามแบบราชการ ผู้นำแบบองค์การจะเป็นผู้ที่ที่ยอมเสียสละประโยชน์ในกับส่วนรวม มุ่งความสำเร็จของหน่วยงานเป็นประการสำคัญ คล้ายกับผู้นำแบบราชการ (Bureaucratic Leader)

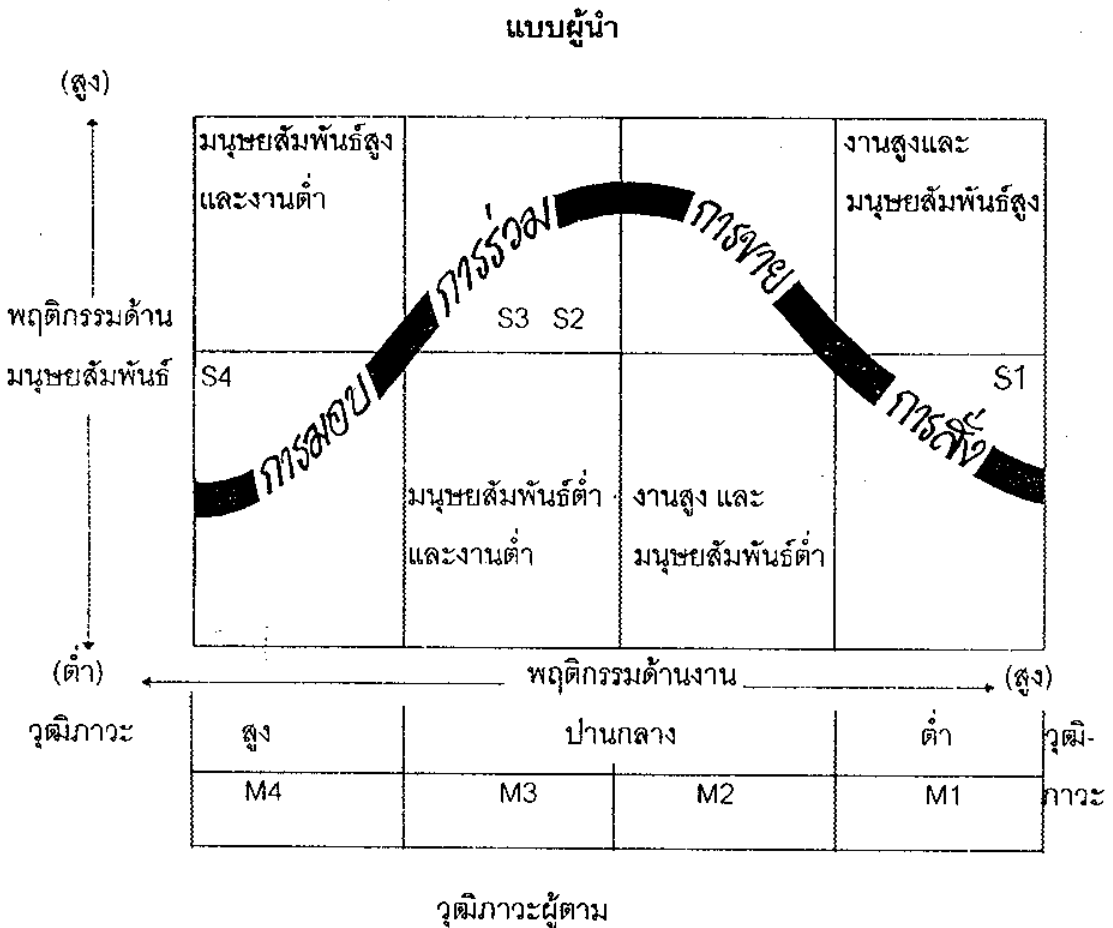
8.3 ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Leader) ผู้นำชนิดนี้มักจะเป็นผู้นำที่มีสติปัญญาสูง มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง และใช้ความสามารถเฉพาะตัวที่มีอยู่นั้น เป็นเครื่องช่วยให้ได้เป็นผู้นำ ผู้นำประเภทนี้อาจประสบความสำเร็จในการทำงาน เนื่องจากมีความสามารถในการปฏิบัติ แต่เนื่องจากมีความสามารถดังกล่าวสูงมาก จึงอาจทำให้ผู้อื่นตามไม่ทันก็ได้

8.4 ผู้นำแบบไม่เป็นพิธีการ ( Informal Leader) ผู้นำชนิดนี้มีคำเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าผู้นำทางความคิดเห็น (Opinion Leader) เป็นผู้นำที่มีความใกล้ชิดกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความอบอุ่น ตั้งผู้นำมักจะไม่ค่อยได้คิดว่าตนเองเป็นหัวหน้า หรือผู้นำ ความสำเร็จของผู้นำแบบไม่เป็นพิธีการนี้ ขึ้นอยู่กับทักษะในการที่จะสื่อความหมาย

#### 9. แบบของผู้นำตามแบบแนวความคิดของเฮร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard)

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530 : 273-277, อ้างจาก Hersey and Blanchard, 1958 : 752-754) กล่าวว่า Hersey and Blanchard ได้เสนอความคิดว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมกรรมนำต่อผู้ตาม โดยผสมผสานพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกัน 4 แบบคือ แบบบอกให้ทำ แบบขายความคิด แบบการมีส่วนร่วม และแบบการกระจายงาน แต่ละแบบของผู้นำจะต้องขึ้นกับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ สถานภาพของผู้ตามและสถานการณ์ ซึ่งเขียนเป็นรูปแสดง ดังภาพประกอบ 9

ภาพประกอบ 9 แบบผู้นำตามแนวความคิดของ เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด



ที่มา : ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530 : 273-277 อ้างจาก Hersey and Blanchard, 1958 : 752)

จากภาพประกอบ 9 ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530 : 274-277) ได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้ 4 แบบ คือ

9.1 แบบสั่งสำหรับวุฒิภาวะต่ำ (Telling is for low Maturity) ในสถานการณ์ที่ผู้ตามไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจ (M1) ที่จะรับผิดชอบงาน หรือไม่มั่นใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติพฤติกรรมผู้นำที่ใช้ได้แก่การสั่ง (S1) คือ จะต้องสั่งผู้ตามให้ชัดเจนว่าให้ทำอะไร เมื่อไร และที่ไหน ซึ่งเน้นหนักในด้านงานมากกว่าด้านมนุษยสัมพันธ์

9.2 การขายสำหรับวุฒิภาวะต่ำ (Selling is for low to Moderate Maturity) ในสถานการณ์ที่ผู้ตามไม่มีความสามารถแต่เต็มใจ (M2) ที่จะรับผิดชอบ หรือเป็นผู้ที่มีความมั่นใจ พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้ได้แก่ การขาย (S2) คือจะต้องให้คำแนะนำ อธิบาย และสนับสนุน เพื่อให้ผู้ตามเห็นด้วยกับการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งเน้นหนักในด้านการงานและมนุษยสัมพันธ์

9.3 การร่วมสำหรับวุฒิปานกลางถึงสูง (Participating is for Moderate to High Maturity) ในสถานการณ์ที่ผู้ตามมีความสามารถแต่ไม่เต็มใจ (M3) ที่จะทำงานตามที่ผู้นำต้องการเนื่องจากขาดความมั่นใจและแรงจูงใจ พฤติกรรมผู้นำที่ใช้ ได้แก่ การร่วม (S3) คือ อำนวยความสะดวกและให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งเน้นด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่าด้านงาน

9.4 การมอบสำหรับวุฒิภาวะสูง (Delegating is for High Maturity) ในสถานการณ์ที่ผู้ตาม มีความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจ (M4) พฤติกรรมผู้นำที่ใช้ ได้แก่ การมอบ (S4) คือ ให้คำแนะนำสนับสนุนเล็ก ๆ น้อย ๆ และให้รับผิดชอบตลอดจนการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นพฤติกรรมที่เน้นงานในระดับต่ำ

สรุปได้ว่า แบบผู้นำตามสถานการณ์ให้ความสำคัญกับวุฒิภาวะของผู้ตาม การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จได้จะต้องรู้จักผู้ตามเป็นอย่างดี ทั้งในด้านความต้องการและความรู้ความสามารถ การใช้แบบผู้นำจะแตกต่างกันไปตามวุฒิภาวะของผู้ตามแต่ละคนหรือกลุ่มของบุคคล

## 5. คุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ

ได้มีผู้ในทัศนะเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำไว้มากมาย ดังนี้

ภิญโญ สาร (2526 : 265) กล่าวว่า ผู้นำควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ ดังนี้

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและการให้รางวัล
2. หนักแน่นไม่หุเบา
3. ขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
4. หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงาน

โดยเหมาะสม

5. รู้จักเลือกใช้คนและติดตามสั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
6. ให้ผู้น้อยได้พบปะได้ง่าย
7. ชมคนเป็นและไม่ดูด่าผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
8. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณบังคับ
9. รักษาระเบียบ ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 293-296) กล่าวว่าคุณสมบัติอันจำเป็นที่จะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้นำ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งได้ 4 ประการ ดังนี้

1. **ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ (Background and Experience)** ในการปฏิบัติงานนั้นจะทำให้ผู้นำสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับงานได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นเริ่มต้น ย่อมต้องการนักบริหารที่มีประสบการณ์อย่างกว้างขวาง ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การวางแผนงาน เพื่อที่จะได้พิจารณาในการเลือกวิธีการที่ถูกต้อง ดังนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีประสบการณ์ทั้งด้านเทคนิควิธีและกลวิธี

2. **ด้านสติปัญญาและคุณภาพสมอง (Intellectual and Mental Qualities)** เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ เพราะความสามารถเหล่านี้มีความสำคัญต่อหน้าที่ของนักบริหารมาก ซึ่งแยกพิจารณา ได้ดังนี้

2.1 ความสามารถทางด้านภาษา (Verbal Ability) เพราะทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับ ถ้อยคำ การพูด การอ่าน การทำรายงานเป็นส่วนสำคัญของระบบสื่อสารของนักบริหาร ถ้าขาดความชัดเจนทางภาษาจะทำให้เกิดความเสียหายได้

2.2 ความสามารถทางด้านเหตุผล (Reasoning Ability) เป็นการเปรียบเทียบ และแปลความหมายอย่างมีเหตุผลได้

2.3 ความสามารถจดจำ (Memory Ability) ความจำเป็นเกี่ยวกับความสามารถทางสมองและความสามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้

2.4 ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป (General Mental Ability) เป็นการเรียนรู้ ในการรวบรวมและแยกแยะปัญหา สรุปย่อปัญหาต่าง ๆ ได้ ความรอบรู้ในที่นี้จึงหมายถึง การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการตกลงใจ

2.5 ความสามารถในการวินิจฉัย (Judgment Ability) เป็นการชั่งใจใคร่ครวญ เกี่ยวกับการตัดสินใจ โดยเฉพาะเกี่ยวกับการวางแผน

2.6 ความสามารถในการยืดหยุ่น (Flexibility Ability) ในด้านสติปัญญา และการวินิจฉัยสั่งการ อันทำให้งานเกิดความสำเร็จได้

3. **ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Attributes)** ผู้นำจะต้องมีร่างกายสมบูรณ์เพราะผู้นำที่มีกำลังกายสมบูรณ์จะมีจิตใจดีจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน โดยเฉพาะในเรื่องต่อไปนี้

3.1 เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน เป็นผู้เข้มแข็ง อดทน จะสามารถฝ่าฟันและนำหมู่คณะในองค์กรได้

3.2 เป็นผู้ตั้งดูดีบุคคลอื่นหรือ เป็นคุณลักษณะที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อ ทำตามได้

3.3 จะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดจากการปฏิบัติงานได้อย่างมาก

4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ (Personality and Interests) องค์ประกอบในด้านนี้ของผู้นำจะพิจารณาได้จากความสนใจในหน้าที่ของหัวหน้างาน ผู้ที่มีความสนใจในงานจะทำให้เกิดความกระตือรือร้น และเต็มใจในการปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจภายในดี และเต็มใจที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 96) ได้กล่าวว่า ผู้นำควรจะต้องมีลักษณะประจำตัว ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วยควมมีไหวพริบ การตัดสินใจ ทันทต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่มเป็นของตนเอง มีไหวพริบ และมีการตัดสินใจปัญหาที่ดี
  2. จะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จทางด้านวิชาการ แสงวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการเล่นกีฬา
  3. จะต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นคนที่คนอื่นพึ่งพาได้ มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูด กล้าทำ มีความมั่นใจในตัวเองและมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน
  4. จะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรม สังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน
  5. จะต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งเป็นที่รู้จักทั่วไป
  6. จะต้องเป็นผู้รู้สภาพการณ์ (Situation) รู้สภาวะทางจิตของคนระดับต่าง ๆ ฐานะทางทักษะความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และรู้ในวัตถุประสงค์ขององค์การ
- อรุณ วัชรธรรม (2527 : 199-202) กล่าวว่าผู้นำที่ดีประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ
1. ความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด เพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
  2. ความริเริ่ม (Initiative) คือความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นจะต้องคิดก่อนทำ
  3. ความกล้าหาญ (Courage) ไม่กลัวอันตราย ความลำบากหรือความเจ็บปวดใด ๆ จะต้องมี ความกล้าหาญทั้งกาย วาจา และจิตใจ
  4. ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ ความสามารถในการตัดสินใจได้ทันที
  5. ความแนบเนียน (Tact) คือความสามารถที่จะติดต่อกับผู้อื่นด้วยกริยา อากาารที่ถูกต้องเหมาะสม

6. ความยุติธรรม (Justice) คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรม และศีลธรรม วางตนเป็นกลาง

7. ท่าทาง (Bearing) คือการแสดงออกซึ่งรูปร่าง ลักษณะของร่างกาย ที่ต้องประสงค์

8. ความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถของร่างกายและความคิด จิตใจ ที่จะทนต่อการปฏิบัติกรหรือหน้าที่อย่างที่ยุติสมผลให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้

9. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การมีจิตใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ

10. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การขจัดเสียซึ่งความสุข หรือผลประโยชน์ส่วนตัว มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา

11. ความตื่นตัว (Alertness) คือ ความระมัดระวัง สุขุม รอบคอบ ไม่ยืดขาด ทำหน้าที่ มีความว่องไว

12. ตลทิณิจ (Judgment) คือ อำนาจที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างถูกต้อง มีเหตุผล

13. ความสงบเสงี่ยม (Humility) คือ ความไม่หยิ่งยะโสไม่จองทอง และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล

14. ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) คือ ต้องมีความเมตตา กรุณา ปราณี

15. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ ซื่อสัตย์สุจริตและซื่อตรง ต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ

16. การสังคมนตรี (Sociability) คือ การที่มีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง และปรับตัวเองกับเพื่อนมนุษย์ได้อย่างแนบเนียน

17. การบังคับ (Self Control) คือ การบังคับจิตใจเพื่อมิให้แสดงออก ซึ่งกริยาอาการต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้

กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 40-41) ได้เสนอคุณสมบัตินี้ของผู้ที่ดีควรมี 7 ประการ คือ

1. การมีสุขภาพทางร่างกายที่ดี ผู้นำที่ดีควรมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง มีความอดทนอยู่ในสภาพพร้อมเสมอ เพื่อเผชิญกับงานที่ต้องรับผิดชอบ

2. อารมณ์ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวที่มีผลต่อจิตใจ ถ้าสามารถบังคับอารมณ์ตนเองได้ ก็สามารถบังคับผู้อื่นได้ด้วย

3. สติปัญญาและคุณภาพทางสมอง ทำให้เข้าใจประสบการณ์ต่าง ๆ มีความสามารถที่จะให้ข่าว ไหวพริบ ในการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

4. ภูมิหลังทางสังคมและประสบการณ์ ควรมีภูมิหลังที่สะอาด ทรงเกียรติ มีประสบการณ์กว้างขวาง และลึกซึ้งทางด้านเทคนิคและกลวิธี มีทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน

5. บุคลิกภาพและความสนใจ ควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง สมาคมดีใจคอกว้างขวาง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเกรงใจ มีความกระตือรือร้น มีความกล้า มีความร่าเริง มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีอารมณ์ขัน มีกิริยา ความประพฤติ ศีลธรรมจรรยาสุภาพอ่อนโยน และไม่เห็นแก่ตัวด้วย

6. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ควรมีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุดในเรื่องที่รับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สนุกกับงานที่ทำ

7. ลักษณะทางสังคม มีความร่วมมือกับผู้อื่น เป็นที่ยอมรับในหมู่สังคม เข้าสังคมได้ดี มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าร่วมในสังคม

ราศรี ภูมิ (2530 : 121) กล่าวว่า คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้นำ มี 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านเทคนิคในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์
2. ด้านพื้นฐานและประสบการณ์
3. ด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง
4. ด้านความสามารถทางด้านเหตุผล

กิติ ตยัคคานนท์ (2532 : 30-39) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี เพราะถ้าผู้นำมีสุขภาพ "สามวันดีสี่วันไช" อาจทำให้หน่วยงานพลาดโอกาสทองที่จะได้รับผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรืออาจเสียหายอย่างมากได้

2. มีความรู้ดี คือ มีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไปอย่างดี เพื่อจะสามารถให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหาให้ผ่านพ้นไปด้วยดีได้ ซึ่งผลก็จะเป็นการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่อง เลื่อมใส เคารพนับถือ ให้ความเชื่อถือ และไว้วางใจในตัวผู้นำมากขึ้น

3. มีบุคลิกดี เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำที่ดี เพราะผู้นำที่มีบุคลิกท่าทางไม่ดี จะทำให้คนทั่วไปมองดูไม่น่าเลื่อมใสหรือนับถือ ไม่ว่าเราจะมีความรู้หรือความสามารถมากมายแค่ไหน

4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้น ผู้ที่ไม่มี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะเป็นผู้นำที่ไม่ได้ อย่างมากที่สุดก็เป็นได้แค่ผู้ตามเท่านั้น

5. มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจดี เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องมี เมื่อมีความริเริ่มแล้วจะต้องมีการใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจดีและถูกต้องเสียก่อน

6. มีความกล้าหาญ เด็ดขาด และไม่โลเล เป็นคุณลักษณะสำคัญยิ่งของผู้นำอีกประการหนึ่ง เพราะถ้าผู้นำกล้าหาญและเด็ดขาดก็จะสามารถนำทีมต่อสู้ฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ รวมทั้งผู้นำจะต้องกล้าที่จะรับผิดชอบ และต้องไม่เป็นคนโลเลอีกด้วย

7. มีความแนบเนียนหรือศิลปะในการทำงาน หมายถึง การรู้จักโอนอ่อนผ่อนตาม นั่นคือ ถึงคราวตั้งก็ตั้ง ถึงคราวหย่อนก็หย่อน และมีศิลปะที่จะเลียงออกมาอย่างแนบเนียน ไม่ให้ตัวของเราเองเข้าไปพัวพันกับเรื่องที่ไม่ถูกต้อง
8. มีความอดทน การมีสมาธิในการทำงาน ใจคอหนักแน่น และมีความสามารถในการบังคับใจตนเอง ผู้นำนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีคุณลักษณะ ทั้ง 3 ประการนั้น มากเป็นพิเศษ นอกจากนั้นก็ยังต้องมีใจคอหนักแน่น ไม่โกรธง่าย นั่นคือ อดกลั้นได้อย่างดี
9. มีการสื่อความหมายที่ดี ซึ่งความหมายรวมไปถึง การพูดเป็นและเขียนเป็น นั่นคือ คำสั่งของผู้บริหารจะต้องกระจ่าง ชัดเจน เข้าใจง่ายไม่คลุมเครือและเยิ่นเย้อ ต้องสมเหตุสมผล และที่สำคัญที่สุดผู้อื่นต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ และถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของผู้สั่ง
10. มีความเห็นอกเห็นใจ ผู้บังคับบัญชาคนใดที่แสดงออกซึ่งความเห็นอกเห็นใจต่อลูกน้องด้วยความจริงใจและพอสมควร เขาสามารถผูกน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้มาก
11. ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละและไม่ใช้อิทธิฤทธิ์ในทางที่ผิด เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่ดีอย่างหนึ่ง
12. ยกย่องให้เกียรติ และให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งงานให้ลูกน้องได้ทำกันทั่วหน้า ไม่รวบงานเอาไว้ทำเสียเองคนเดียวหรือไม่แย่งผลงานของลูกน้อง และไม่มองข้ามความสำคัญของลูกน้อง เรื่องเหล่านี้จะผูกใจลูกน้องได้มาก เพราะสิ่งสำคัญยิ่งอีกสิ่งหนึ่งที่มนุษย์ต้องการ คือ การได้รับการยกย่องให้เกียรติจากผู้อื่น
13. มีความสงบเสงี่ยม ไม่ใช้อวดตัวเอง แต่อ่อนน้อมถ่อมตน จะทำให้คนอื่นทุกระดับตั้งแต่ นาย เพื่อนร่วมงาน จนกระทั่งลูกน้องเกรงใจและให้ความนับถือ
14. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ซึ่งผู้นำจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้นำคนอื่นในเรื่องนี้ด้วย เพราะถ้าผู้นำไม่มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานของตนแล้ว ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รักหน่วยงานของตนด้วย และในที่สุดก็จะไม่จงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาของเขาด้วย
15. มีการสังคมนี ซึ่งจะช่วยให้ติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น เพื่อหาความร่วมมือประสานงานได้ดีและได้ผล นอกจากนั้น การสังคมนียังหมายถึงว่าพอสมควร คือเดินสายกลาง ไม่ใช้การสังคมนีเกินไปชนิดเอโน่นเอนั่น เขาแต่สังคมนีเรื่องงานเอาไว้พูดกันทีหลัง
16. มีความตื่นตัว หมายถึงทันต่อเหตุการณ์ ทันสมัย ยอมรับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
17. มีการวางแผนงานและการดำเนินงานตามแผนงานให้บรรลุตามแผนงานตามเวลาที่กำหนดในเวลาที่ดียิ่ง



พระเทพวิสุทธิเมธี (ปัญญานันทภิกขุ, ม.ป.ป. : 33-39) กล่าวว่าคุณสมบัตพิเศษของผู้ที่มีหน้าที่ในการบริหาร มี 6 ข้อ คือ

1. ตั้งใจทำงาน ซึ่งการตั้งใจทำงาน ควรให้เป็นไปตามลักษณะของความเป็นคนขยัน ดังนี้
  - 1.1 อนิฆิตตตฺรตา หมายถึง การทำธุระอันเป็นหน้าที่ตามกะ คือกำหนดว่าต้องทำงานที่ใดโดยไม่ทอดธุระ (ไม่ปล่อยทิ้ง)
  - 1.2 อนิพฺพินังทตา หมายถึง การทำงานที่มาถึงมือโดยไม่ชักช้า ไม่เบือนหน้า
  - 1.3 อสงฺครตา หมายถึง ทำงานตามเวลาโดยไม่ผิดเพี้ยน
2. อํานใจผู้อื่นเป็น หมายถึง ต้องเป็นผู้รู้จักสังเกต คือหมายถึง รู้ด้วยตัวเอง เพื่อให้เข้าใจในความต้องการของผู้ใหญ่ด้วย ในความต้องการของผู้น้อยด้วย
3. เห็นใจต่อผู้น้อย หมายถึง การรู้สึกเอาใจของเขามาได้ใจเราและคนดีมีคุณธรรมเท่านั้นที่มีความเข้าใจและปฏิบัติตนเป็นผู้เห็นอกเห็นใจต่อผู้น้อย
4. มีใจคล้ายเที่ยงธรรม หมายถึง ต้องวางตนให้เป็นผู้ยุติธรรมเพราะคุณธรรมข้อนี้เป็นเครื่องหักห้ามใจไม่ให้เกิดอคติ คือความเอนเอียงหรือลำเอียง เข้าข้างผู้ใดด้วยความรัก ความชัง ความใจเขลาและความกลัว เป็นต้น
5. น้อมใจตามมติธรรม หมายถึง ต้องรู้จักเคารพมติหรือความคิดความเห็นของส่วนรวมในการทำงานร่วมกันแม้ว่าจะชอบหรือไม่ชอบถูกใจตนหรือไม่ถูกก็ตามไม่ควรค้ำใจและอย่าถือเป็นเรื่องสำคัญที่ตนไม่เห็นด้วย คือการเห็นร่วมกันอันเรียกว่า ภิภูสิสสามัญญตา
6. ร่วมใจประพฤตินดี หมายถึง ความเป็นผู้เคารพต่อระเบียบข้อบังคับและประพฤติดำเนินโดยไม่ละเมิด เพื่อให้เป็นแนวทางเดียวกัน ซึ่งเรียกว่า สีลสามัญญตา ความเป็นเสมอกันด้วยศีล คือ ความประพฤติชอบเป็นคุณธรรมให้บังเกิดความรัก ความหวังดี ความเข้าใจอันดีระหว่างกันและความสามัคคีต่อกันตลอดไป

สำหรับภาวะการเป็นผู้นำในโลกทรรศน์ใหม่ ซึ่งรวบรวมโดย น.อ.ธนวัต พงศ์สุพัฒน์ (อ้างอิงใน ดาต้า , 2540 : 27) โดยจำแนกภารกิจใหม่ของผู้นำออกเป็น 3 ประการ คือ

1. แสวงหาหนทาง (Pathfinding) ผู้นำจะมิว่าแต่ทำงานหรือจัดการไปวันๆไม่ได้ ต้องมีวิสัยทัศน์ของอนาคต ต้องรู้ว่าเดินไปทางไหน ก็วันจะถึงไหน และเมื่อไรจะถึงที่หมาย ดังนั้นผู้นำจะต้องมีระบบของการคิด การวางแผน การจัดการ และนำความรู้ทั้งหมดมาเชื่อมโยงออกเป็นกระบวนการ
2. การประสานทรัพยากร (Aligning) หมายถึงการจัดสรรระบบโครงสร้างทรัพยากรคน วัสดุอุปกรณ์ ให้เชื่อมโยงผสมผสานกัน เป็นความสามารถในการทำงานไปสู่เป้าหมายที่มุ่งหวัง

3.การระดมสรรพกำลัง (Empowering) หมายถึงการกระตุ้นหรือนำศักยภาพของคน ออกใช้ คนเรามีความรู้ความสามารถ สถิติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ที่แฝงอยู่ภายใน หากผู้นำรู้จัก จุดไฟ ศักยภาพที่ซ่อนเร้นจะถูกปลดปล่อยออกมาอย่างมหาศาล

กล่าวโดยสรุปก็คือ ผู้นำที่ตื่นนอกจากจะต้องเป็นผู้มีศีล สถิติ สมานธิ ปัญญา และเป็นผู้ที่ มุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวแล้ว จะต้องเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือและความ สามารถอีกด้วย

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้าและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะความเป็นผู้นำ ผู้วิจัยได้รวบรวม เสนอในลักษณะตัวแปร ที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

#### 1. เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

จากการศึกษาของอะนาสตาสี (Anastasi อ้างถึงใน กิตติ พงศ์เลิศฤทธิ์, 2532 : 31) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของเพศชายและเพศหญิงในเรื่องการกระทำสิ่งต่าง ๆ พบว่า เพศชายมีความสามารถมากกว่าเพศหญิงในด้านการเคลื่อนไหวทางร่างกายโดยส่วนรวม ความสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ความสามารถการคิดคำนวณหาเหตุผล และความถนัดทางกลไก ส่วนเพศหญิงมีความสามารถมากกว่าเพศชาย ในด้านความคล่องแคล่ว ในการใช้มือ ความแม่นยำในการจำรายละเอียดต่าง ๆ ความคล่องแคล่วในการใช้ภาษา และความ เข้าใจคำศัพท์และจินตนาการ

และวิจิตร ธีระกุล (2515 : 63-64 อ้างถึงใน สุมนา พุ่มประพาฬ, 2534 : 35-36) ได้ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับ อายุ เพศ ประสบการณ์และคุณวุฒิ พบว่า ครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมด้านมุ่งความสัมพันธ์มากกว่าครูใหญ่หญิง และครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรม ด้านมุ่งงานมากกว่าครูใหญ่ชาย ครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขาบริหารและนิเทศ การศึกษาจะเป็นผู้ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า และครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านบริหารการ ศึกษา ด้านนิเทศการศึกษาและด้านมัธยมศึกษามีแนวโน้มจะเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยมี ประสบการณ์

ซึ่งสอดคล้องกับ บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาคุณลักษณะของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารดีเด่นจะมีคุณลักษณะด้าน ความเป็นผู้นำวิชาการและความสามารถในการบริหารสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป เฉพาะในกลุ่ม ผู้บริหารเพศชายที่มีวุฒิปริญญาตรีและมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี

จะเห็นได้ว่า เพศ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล ดังนี้ ผู้วิจัยจึงนำเอาเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานมาเป็นตัวแปรอิสระในการศึกษาครั้งนี้

## 2. อายุ และรายได้

อุทัย หิรัญโต (2524 : 73-74 อ้างถึงใน ประยูทธ โชษัด, 2537 : 33) ได้กล่าวว่า อายุหรือวัยของบุคคลนั้นปรุงแต่งความรู้สึกนึกคิด ความสนใจ ทักษะคติ บุคลิกภาพของคนให้แตกต่างกัน คนที่มีอายุมากหรือผ่านโลกมามากจะมีประสบการณ์มากกว่าคนที่มีอายุน้อย และอาจจะมีเหตุผลมากกว่า วัยต่าง ๆ ของคนย่อมมีปัญหา ความสนใจ ผลประโยชน์และทักษะคติแตกต่างกันไป ดังผลวิจัยของสภาวิจัยแห่งชาติ (2514 : 9-57) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องผู้นำในชนบทของประเทศไทย จากกลุ่มผู้นำต่าง ๆ จากกลุ่มตัวอย่างภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ภาคละ 300 คน พบว่า วัยที่ได้รับการยอมรับในการเป็นผู้นำมากที่สุด คือระหว่าง 54-50 ปี และผู้นำส่วนใหญ่มีเครื่องรับวิทยุเป็นของตนเอง

ซึ่งสอดคล้องกับ สมชัย รักวิจิตร (2514 : 11-55) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำในหมู่บ้านภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย พบว่า ลักษณะของผู้นำที่ชาวบ้านจะถือเขาเป็นผู้นำของเขา คือ เป็นผู้เป็นผู้ใหญ่พอสมควรนั่นคือ อายุไม่ต่ำกว่า 25 ปี สุภาพทางเศรษฐกิจดี มีประสบการณ์มากเกี่ยวกับชีวิตความเป็นอยู่ในเมืองหรือชุมชนที่เจริญแล้ว

เช่นเดียวกับบุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ พบว่าผู้บริหารดีเด่นที่อายุมาก มีคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานและวิชาการสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปที่มีอายุระดับเดียวกัน

จะเห็นได้ว่าอายุและรายได้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่เป็นตัวกำหนดฐานะบุคคลในสังคมและส่งผลกระทบต่อภาวะความเป็นผู้นำของบุคคลนั้น ๆ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำอายุและรายได้มาเป็นตัวแปรอิสระในการศึกษาครั้งนี้

## 3. สถานภาพสมรส

จากการศึกษาของบาร์นาร์ด (Barnard, 1968 : 62 อ้างถึงใน กิตติ พงศ์เลิศฤทธิ์, 2532 : 33) ได้กล่าวว่า ผู้ที่มีการสมรสแล้วจะมีผู้ที่คอยปรนนิบัติดูแล และสามารถพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันได้ดีกว่าผู้ที่ยังเป็นโสด ตลอดจนเป็นผู้ที่มีสภาวะทางจิตใจดีกว่าผู้ที่เป็นโสด หมายหรือหย่าร้าง จึงมีผลให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถได้ ดังที่ ปราณี เถลิงพล (2527 : 42-58) ได้ศึกษาปัญหาที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูที่สอนในระดับมัธยมศึกษาในส่วนภูมิภาคของประเทศไทย พบว่า ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโสด และสมรสแล้ว แยกตามเขตการศึกษา 1-2 นั้น มีความพึงพอใจในการทำงาน

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญใน 7 ด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านบุคลิกภาพ ปัญหาครอบครัว ปัญหาเศรษฐกิจ ปัญหานักเรียนและการปกครอง ปัญหาผู้บังคับบัญชา ปัญหาเพื่อนร่วมงานและปัญหาอาคารสถานที่

ซึ่งสอดคล้องกับกิตติ พงศ์เลิศฤทธิ์ (2532 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสหกรณ์การเกษตร ในเขตการสหกรณ์ 9 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่เป็นไต่กับผู้สมรสแล้วมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานและหน้าที่ ความรับผิดชอบ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และด้านบรรยากาศในการทำงานและเพื่อนร่วมงาน และผู้สมรสแล้วมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ที่ที่เป็นโสดในทุกด้าน และสอดคล้องกับ ยึดพงษ์ อินทรโกษี (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่เสี่ยงภัย จังหวัดยะลา พบว่าคุณลักษณะส่วนตัวและครอบครัวเป็นคุณลักษณะย่อยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่เสี่ยงภัย จังหวัดยะลา

จะเห็นได้ว่าสถานภาพสมรสเป็นปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำสถานภาพสมรสมาเป็นตัวแปรอิสระตัวแปรหนึ่งในการศึกษาครั้งนี้

#### 4. ตำแหน่งหน้าที่

กิลเมอร์ (Gilmer, 1966 : 280 อ้างถึงใน กิตติ พงศ์เลิศฤทธิ์ (2532 : 34) กล่าวว่า การมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น จะทำให้โอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในงานที่ทำมากขึ้น ซึ่งประพจน์ นันทรามาศ (2524 : 102) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ จำนวน 227 คน โดยใช้ทฤษฎีจูงใจค้ำจุน ของเฮอริเบิร์กเป็นแนวทางในการวิจัย พบว่า อาจารย์ทุกกลุ่มมีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนสอดคล้องกันในลำดับแรก ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน

ซึ่งสอดคล้องกับ สุวภา บุญรัตน์ (2525 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนการศึกษาพิเศษ สังกัดกองการศึกษาพิเศษกรมสามัญศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 245 คน พบว่า ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ตำแหน่งครูปฏิบัติการสอน และตำแหน่งครูสนับสนุนการสอน มีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนการศึกษาพิเศษแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จะเห็นได้ว่า ตำแหน่งหน้าที่ที่ทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของบุคคลด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำตำแหน่งหน้าที่มาเป็นตัวแปรอิสระตัวแปรหนึ่งในการศึกษาครั้งนี้

## 5. ตัวแปรตาม

สำหรับตัวแปรตาม ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

พรรณณี เดชกำแหง (2515 : 21-27 อ้างถึงใน สนิ่นารถ สวัสดิบุตร, 2525 : 25-26) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถามวัดพฤติกรรมด้านการเป็นผู้นำ ซึ่งสร้างขึ้นโดยอาศัยผลการรวบรวมการศึกษา เกี่ยวกับการเป็นผู้นำของนักวิจัยอื่น ๆ จำนวนมาก ของสต็อกคิลล์ ( Stogdill) เป็นเกณฑ์ในการสร้างแบบสอบถาม จากการศึกษา พบว่าคุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุดกับการเป็นผู้นำ มีลำดับค่าต่อไปนี้ คือ

1. ความคิดริเริ่ม
2. ความเป็นที่รู้จักกันทั่วไป
3. ความสามารถด้านสังคม
4. ความสามารถในการตัดสินใจ
5. ความก้าวร้าว
6. ความต้องการในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีกว่าผู้อื่น
7. การมีอารมณ์ขัน
8. การให้ความร่วมมือแก่ผู้อื่น
9. ความมีชีวิตชีวา
10. ความสามารถด้านกีฬา

และชมพู พิงธรรม (2526 : 15-16) ได้วิจัยเรื่อง การสร้างแบบทดสอบวัดบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพของ ไอแซงค์ (Eysenck) และทฤษฎีบุคลิกภาพของกิลฟอร์ด (Guilford) พบว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดีควรประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 8 คุณลักษณะ ดังนี้

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. ความยุติธรรม
3. ความเชื่อมั่นในตนเอง
4. ความรับผิดชอบ
5. ความเห็นอกเห็นใจ
6. ความรอบคอบ
7. ความใจกว้าง
8. ความมีวินัยในตนเอง

ซึ่งสอดคล้องกับบัณฑิต พฤติพงศ์กุล (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการสร้างแบบทดสอบ  
 วัตถุประสงค์ภาพด้านความเป็นผู้นำของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎี  
 บุคลิกภาพ ของไอแซนค์ (Eysenck) และทฤษฎีบุคลิกภาพของกิลฟอร์ด (Guilford) พบว่า  
 คุณลักษณะของผู้นำที่ดีควรประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 7 คุณลักษณะ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบ
2. ความใจกว้าง
3. ความยุติธรรม
4. ความมีระเบียบ
5. ความมั่นใจในตนเอง
6. ความมุ่งมั่นในการทำงาน
7. ความมีมนุษยสัมพันธ์

เช่นเดียวกับยึดพงษ์ อินทโกษี (2525 : 166-177) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้  
 บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่เสี่ยงภัย จังหวัดยะลา พบว่าคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ  
 ประกอบด้วยคุณลักษณะย่อยตามลำดับความสำคัญดังนี้

1. มีจิตใจกว้างขวาง สนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มีความกล้าในการตัดสินใจ
3. มีความกล้าในการแสดงความคิดเห็นของตนต่อหน้าผู้อื่น
4. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี
5. รู้จักใช้ปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขสถานการณ์
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความเชื่อเพื่อเชื่อแผ่
8. มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น
9. ตีชมผู้ใต้บังคับบัญชาเหมาะสมกับสถานที่และโอกาส
10. เป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำ
11. มีอิสระในความคิด แต่พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุผล
12. กล้าตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยข้อมูลมากกว่าความรู้สึก
13. มีขันติธรรมต่อคำวิจารณ์
14. อารมณ์มั่นคงหนักแน่นไม่หุนเหิน
15. ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง เพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
16. ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและหมู่เหล่า

17. ให้คำแนะนำแก่ชุมชนในเรื่องต่าง ๆ ได้
18. ไม่ปล่อยให้ทุกปัญหาผ่านไปโดยไม่แก้ไข
19. มีลักษณะความเป็นผู้นำสูงกว่าในพื้นที่ปกติ

โดยมีโทชิโอะ ฮัทสึชิโร (Toshio Yatsushiro, 1966 : 99 อ้างถึงใน สานิตย์ บุญชู, ม.ป.ป : 85-

86) ได้ศึกษาเรื่อง Village Organization and Leadership in Northeast Thailand โดยทำการศึกษาที่จังหวัดนครพนม พบว่า ผู้นำควรมีคุณสมบัติสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. มีความซื่อสัตย์
2. มีคุณธรรม
3. มีลักษณะผู้นำ
4. เฉลียวฉลาดรอบรู้
5. มีการศึกษาจากโรงเรียนมากปี
6. กิริยาวาจาน่าคบ
7. แนะนำสิ่งที่มีประโยชน์
8. รวบรวมให้คนทำงานได้
9. มีอายุเป็นผู้ใหญ่
10. ประพฤติเรียบร้อย
11. บริหารงานดี
12. ติดต่อดีผล
13. อ่อนน้อมต่อมตน
14. เคร่งศาสนา
15. เป็นชาวนาที่ดี
16. รู้จักข้าราชการมาก

และสโตกคิลล์ (Stogdill, 1974 : 81 อ้างถึงใน บัณฑิต พฤติพงศ์กุล, 2534 : 11-12)

ได้รวบรวมผลงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ตีจากงานวิจัยที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี ค.ศ.1949-1970 พบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มีลักษณะดังนี้

1. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ
2. ตั้งตัวอยู่เสมอ
3. มีความทะเยอทะยาน
4. การชอบแสดงออก
5. ความสามารถในการประสานงาน

6. ความมั่นใจในการตัดสินใจ
7. ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ
8. การมีอำนาจเหนือผู้อื่น
9. ความกระตือรือร้นในการทำงาน
10. มีความมานะพยายาม
11. มีความมั่นใจในตนเอง
12. ความอดทน
13. ความรับผิดชอบ

ซึ่งสอดคล้องกับลอยด์ (Loyd, 1976 : 743-744-A อ้างถึงใน สุนนา พุ่มประพาฬ, 2534 : 37)

ได้ศึกษาลักษณะบุคลิกภาพของนักการศึกษาที่เป็นสตรีในประเทศสหรัฐอเมริกา 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มครูที่ได้รับประกาศนียบัตรทางการบริหารและกลุ่มครูสตรี ด้วยแบบทดสอบวัดบุคลิกภาพ 16 PF พบว่าสตรีที่เป็นนักการศึกษา มีลักษณะแตกต่างจากคนทั่วไป 7 อย่าง คือ มีอำนาจ เครื่องขั้ม ชื่อตรงต่อหน้าที่ สุขุม ฉลาด เชื่อมั่นในตนเอง เป็นอิสระแก่ตน และควบคุมตนเองได้ ส่วนผู้บริหารที่เป็นสตรีนั้น มีอำนาจ มีอารมณ์มั่นคง เครื่องขั้ม ชื่อตรงต่อหน้าที่ ออกสังคม ยอมรับนับถือ มีความคิดริเริ่ม สุขุม ฉลาด เชื่อมั่นในตนเอง เป็นอิสระแก่ตน ควบคุมตนเองได้ และผ่อนคลายมากกว่าคนทั่วไป

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับภาวะ

ความเป็นผู้นำสูงสุด มี 8 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. ด้านความมั่นใจในตนเอง
3. ด้านความรับผิดชอบ
4. ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์
5. ด้านความยุติธรรม
6. ด้านความมีวินัยในตนเอง
7. ด้านความรอบคอบ
8. ด้านความใจกว้าง

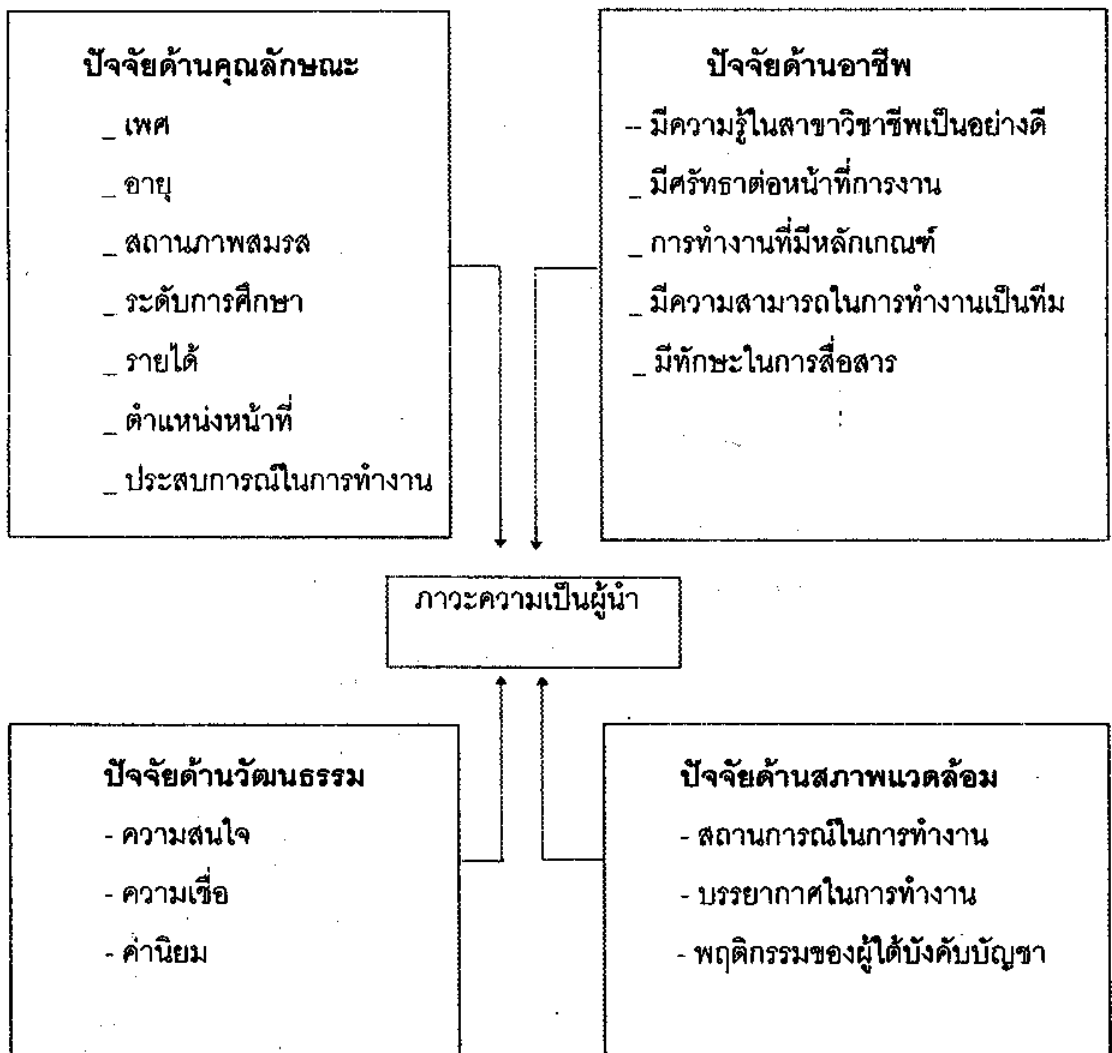
ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำคุณลักษณะทั้ง 8 ด้าน มาเป็นตัวแปรตามในการศึกษาครั้งนี้



## กรอบแนวความคิดเชิงทฤษฎี

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว มาแล้วผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยดังกล่าว มาเป็นกรอบ แนวความคิดเชิงทฤษฎีว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมากล่าวไว้ มีผล ต่อภาวะความเป็นผู้นำของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานสาขาเขต - ภาค ได้ 6 ดังภาพประกอบ 10

ภาพประกอบ 10 กรอบแนวความคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำ



### กรอบแนวความคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำของหน่วยงาน ผู้วิจัยจึงทำการศึกษา ภาวะผู้นำของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานสาขาเขต-ภาคใต้ 6 โดยยึดสถานภาพของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานสาขาเขตภาคใต้ 6 คือ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน เป็นปัจจัยมูลเหตุที่ส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความมั่นใจในตนเอง ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านความยุติธรรม ด้านความมีวินัยในตนเอง ด้านความรอบคอบ และด้านความใจกว้าง ซึ่งผู้วิจัยสร้างกรอบแนวความคิดในการวิจัยครั้งนี้ไว้ดังนี้

ภาพประกอบ 11 กรอบแนวคิดในการวิจัยภาวะความเป็นผู้นำของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานสาขาเขต - ภาคใต้ 6

